

## المقدمة :

يعتبر الاتصال عصب حياة الإنسان ونجاحه، فمن خلال التواصل مع الآخرين يشبع الفرد رغباته وأحيانا فضوله في التعرف على الآخرين وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وأراء، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعلومات، والمنظمات الإدارية بمختلف أنواعها تشعر كذلك بأهمية الاتصال الإداري في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة. فكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفئا وفعالا، كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه.

ويعتمد النشاط الإداري عموما والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، و ذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلا ومضمونا.

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد وسليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءته وشخصيته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتابات.

وتأسيسا على ما ذكر آنفا ، سوف يتم تقسيم محتوى هذا المقياس إلى محورين رئيسيين كما يلي:

**أولا : التحرير الإداري**

**ثانيا : الاتصال**

## المحور الأول : التحرير الإداري

### 1- مفهوم التحرير الإداري :

✓ **التحرير في اللغة** : من حرر يحرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السَّقَطِ والسَّقَطُ هو الخطأ في القول والحساب والكتابة ، وهو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير .

✓ **التحرير اصطلاحا** : تعني الانشاء والكتابة . وأصلها مشتق من المحررات الادارية أي : الوثائق التي تحررها الادارة عن طريق موظفيها. وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.

**التحرير الإداري** هو ذلك الكتابة والإنشاء التعبيري الموضوعي والوظيفي المبني على الهدف التوصيلي، يصدر عن الإدارة أو أحد أعضائها أثناء ممارستها لأنشطتهم الإعتيادية وقيامهم بمهامهم ووظائفهم عن طريق الموظفين في شكل محررات، مراسلات، وثائق، ونصوص تنظيمية وتفسيرية وفق شروط، خصائص، مواصفات شكلية وموضوعية وأسلوب معين تستمدتها أساسا من طبيعة النشاط الإداري الممارس ومن نوعية العلاقات والروابط بين مختلف أقسام ومستويات الإدارة وفروعها وكذا علاقاتها وتعاملاتها مع الغير .

**التحرير الإداري** هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمعاملين الخارجيين، فنن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.

### 2- أهمية التحرير الإداري :

تندرج أهمية التحرير الإدارية في النقاط التالية :

✓ **أداة لنقل المعلومة** : للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الاداري، فهي من بين الوسائل الغالبة والجاري العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، كما أنها تعتبر وسيلة تلي حاجات التبليغ الأساسية. فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها ، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا، وإذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة.

✓ **لها قوة إثبات قانونية وتكلفة منخفضة** : وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما تعتبر كأسس مرجعية للنشاط الإداري .وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط

إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما... إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقاً للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات، وكما يقول المثل : **الثقة في الوثيقة** . أما من حيث التكلفة فتعتبر المحررات الإدارية ذات تكلفة منخفضة، كونها تعمل على تيسير الحركة الإدارية في المؤسسة مع أن إمكانية حفظها غير مكلفة فهي أداة سهلة للتواصل والتخاطب والتداول.

### 3- شروط التحرير الإداري :

للتحرير الإداري قواعد ، تقنيات ، أسلوب خاص ، شروط ، خصائص ومقومات أساسية تميزه عن باقي المحررات والخطابات ، لا بد من الإلمام بها و التحكم في استعمالها ، وفيما يلي نتعرض لكل من الشروط الموضوعية و الشكلية للتحرير الإداري.

#### ✓ الشروط الموضوعية ( المتعلقة بالمضمون ) :

تمثل الشروط و الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري فيما يلي:

**\*الموضوعية :** يتوجب على المحرر الإداري، حفاظاً على مصداقية الإدارة وحرصاً على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية والخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة ، الابتعاد عن النزعة الشخصية والفردية، عدم إضفاء الطابع الشخصي الذاتي، عدم استفزاز الآخرين . 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 والحياد، فالموضوعية تتطلب نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها بكل أمانة، كما حدثت دون زيادة أو نقصان. ويجب عليه إبعاد العبارات التالية عن التحرير : يسرني ، في انتظار قراءتكم ، في انتظار ردكم ، يطيب لي أن أحاطبكم بصفتي مسؤولاً ... إلخ، ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ، لي الشرف ، ألتمس ، أرجو ، يؤسفني ... إلخ.

**\*الوضوح و البساطة :** يجب أن يكون الأسلوب واضحاً في معناه، دالاً على المراد وتعبير واضح لا لبس فيه ولا غموض، فالأسلوب الإداري يقتضي اتخاذ ميزة الوضوح كي تفهم الرسالة أو المراسلة بسهولة وحسن تطبيقه وتحقيق الغرض منها، فالوضوح يتطلب مراعاة البساطة في التعبير، مراعاة المخاطب، استخدام المفردات المشهورة بكثرة في الحياة الإدارية، تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية.

**\*الدقة و الحذر :** يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في الالتباس الدلالي وسوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر . أما الحذر فهو التحفظ وعدم تحمل المرؤوس للمسؤولية بل يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار . فعليه اختيار العبارات العامة التي لا تحمل اثباتات صريحة مثلاً العبارات التالية : يبدو لي ، في رأيي ، يظهر مما سبق ، يتضح من ذلك ..... إلخ .

\* **الإيجاز** : يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والإطالة و التكرار لكن دون فقدان المعنى .

\* **المجاملة** : هي شكل من الاحترام الإداري حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و الأخلاق وانتقاء ألفاظ وعبارات إيجابية و التي تترك أثر طيب و باب الأمل مفتوحا لدى المرسل إليه خاصة عند الرد على طلبات التوظيف أو السكن، من مقتضيات المجاملة أيضا استعمال الصيغ التشريعية ( يشرفني)، أو عبارات مهذبة ( يسرني، يؤسفني للرد على طلبات المواطنين والموظفين).

\* **المسؤولية** : فمبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة " **حيث تكون السلطة تكون المسؤولية** " ، وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير، ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع ؛ بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير.

\* **واجب الحفاظ على سر المهنة** : على الموظف أن يحافظ على سر المهنة، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

\* **احترام السلم الإداري** : التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى قمته .ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس المباشر .والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة.

#### ✓ الشروط الشكلية :

الشروط أو الخصائص الشكلية هي مجموعة بيانات شكلية إلزامية يجب التقيد بها عند تحرير الوثائق والمراسلات الإدارية ، يطلق عليها البنية الشكلية للوثيقة أو المراسلة ، وتصنف هذه البيانات الشكلية على النحو التالي:

\* **الورق المستخدم** : ينبغي الكتابة على ورق مناسب وملائم لمكانة وطبيعة المراسلة، ويفضل إستخدام الورق الجيد والقوي ذي الملمس الناعم، واللون الأبيض الناصع الخالي من التسطير والتشطيب، سليم من كل التمزيق و الإثشاء.

\***الدمغة، الترويسة أو الرأسية :** وتضم شعار الدولة : وهو " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية " وتكتب في الأعلى الوثيقة في الوسط .وهي مجموع الألفاظ والعبارات التي توضع عادة في أعلى صفحة المراسلة في الوسط وتشير إلى إسم الدولة وطبيعة الحكم فيها( نظام الحكم في هذه الدول)، وفي بعض البلدان يتم وضع شعار تحت الدمغة يعكس فلسفة وإيديولوجية هذه الدولة وحكمها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بالشعب وللشعب(الشعار)

\* **الطابع والعنوان :** وهو مجموع البيانات التي توضح الجهة التي صدرت عنها الوثيقة( من السلطة العليا إلى السلطة الدنيا) وغالبا ما يعكس الطابع التسلسل والهيكلي التنظيمي للإدارة، ويكون في الأعلى الوثيقة بعد الدمغة في جهتها اليمنى، وفي شكله الهرمي أو المثلي من الأعلى إلى الأسفل، ويضم غالبا المعلومات التالية:

-إسم الوزارة أو الولاية.

-إسم المديرية أو الإدارة أو القسم أو المصلحة.

-إسم المكتب الذي صدرت عنه المراسلة والمكلف بمتابعة موضوع المراسلة.

مثال : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مديرية التعليم والتكوين العالين

\***رقم الترتيب ( التسجيل ) :** وهو الرقم العددي( الترتيب )الذي تسجل عليه المراسلة الإدارية إليها من خلاله في دفتر مخصص لذلك، ويعتبر هذا الرقم بمثابة مرجع المراسلة، إذ أمكن الرجوع إليه وقت الحاجة سواء لمعرفة موضوع الوثيقة المرسل، أو الجهة المرسل إليها.... إلخ، ويراعي فيه العناصر التالية : الرقم التسلسلي في الصادرة-رمز المصلحة، السنة التي صدرت فيها المراسلة وفي بعض الأحيان يتم إدراج رموز لمرحور الوثيقة وكاتبها، وهو ما يكسب رقم الترتيب أو التسجيل أهمية خاصة في التحرير الإداري خاصة من حيث التنظيم.

مثال : رقم/ 033 : م ت ش ع / غ ل /

مديرية التنظيم والشؤون العامة.

\***المصدر والتاريخ :** ويعتبران من أهم العناصر الأساسية جدا في الوثيقة الإدارية لكونهما أحد أهم الضوابط الأساسية وذلك لأهمية تحديد واحترام الآجال والتي في بعض الأحيان تضبطها نصوص تنظيمية، والتاريخ الذي يؤخذ في الحسبان بالنسبة للمصالح الإدارية هو تاريخ وصول واستلام الرسالة للمصالح المعنية وليس تاريخ كتابتها، وفي حالة ما وقوع نزاع يتم الرجوع إلى الطابع البريدي لتحديد التاريخ، وبالإضافة إلى تحديد مكان وموقع الجهة التي أصدرت الوثيقة، يتوجب على المرحور الإداري أن يكون دقيقا وواضحا في كتابة التاريخ ومصدره في أعلى الوثيقة من اليسار، ويدون على النحو التالي:

**المصدر : في اليوم/الشهر/السنة**

مثال : عين الدفلى في : 17 أكتوبر 2015

ويفضل إدراج المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جدول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقارير بسبب خصوصية تحريرها.... إلخ.

\***بيان المرسل** : وهو كل البيانات والمعلومات المتعلقة بالمرسل والتي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة يدون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا إما إذا كان المرسل شخصا طبيعيا فيتم إدراج بيان المرسل في الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الطابع أو العنوان، يدون فيه إسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته.

**مثال :**

شخص معنوي: إلى السيد/رئيس القسم.

شخص طبيعي : الإسم واللقب:

-أستاذة(ة) محاضر(أ، ب) كلية

-العنوان

-هاتف رقم/

-إيميل/

\***بيان المرسل إليه** : وهو مجموع البيانات والمعلومات التعريفية بالطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، ويذكر فيه صفة المرسل إليه إن كان شخصا معنويا، و إسمه ولقبه وعنوانه إن كان شخصا طبيعيا ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفاً تابعا لسلطة إدارية

**مثال:**

-شخص معنوي : إلى السيد المحترم...

إلى السيد العميد

كلية العلوم الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

تختصر الرموز ع/ط، ت/إ عن طريق وتحت إشراف على التوالي

-شخص طبيعي : إلى السيدة : أستاذة(ة)

بكلية.... ولاية عين الدفلى

تختصر العبارة : ع/ط، ت/إ

\***السلم الإداري** : غالبا ما يتم التراسل الإداري وفقا للسلم الإداري بصفة تصاعديّة أو تنازلياً وتختصر هذه

العبارات ب:

ع/ط وتعني عن طريق

ت/ وتعني تحت إشراف

لتحديد المسؤوليات المرتبة عن التحرير الإداري ، إذ يجب مراعاة و إحترام السلم الإداري عن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا وذلك بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين مختلف المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.

\* **الموضوع** : وهو عبارة عن جملة واضحة ودقيقة موجزة تعبر عن فحوى الوثيقة تنصدر إسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية والغاية منه، ويتيح لهذه الهيئة الإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها عملية الدراسة و الترتيب.

**مثال** : طلب الترقية إلى أستاذ محاضر ( أ ) مثلاً.

\* **نص الرسالة** : وهو النص الذي يعبر فيه المرسل عن غرضه ويعرض فيه قضيته ومختلف جوانبها المتعلقة بذلك، وينبغي أن يخضع للشروط الموضوعية ( المتعلقة بمضمون ) التي تم التعرض لها سابقا وينقسم النص إلى:

- مقدمة : ولها صيغ خاصة لتقديم موضوع.

- العرض (الإيضاح) ويتم من خلاله إيضاح عرض الموضوع باستخدام صيغ العرض.

- الخاتمة وفيها يتم إختتام الموضوع وتوظيف عبارات التلطف والمجاملة.

بحيث يتم اعتماد صيغ محددة في كل جزء من النص نتناولها لاحقا (في عنصر صيغ تحرير الإداري).

\* **الإمضاء** : يعتبر الإمضاء أحد أهم العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات والعقود الإدارية بحيث يكسبها طابع خاص ليؤكد صحة الوثيقة المحررة وصدقها وتحمل مسؤوليتها، فالوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كأنها ورقة مكتوبة فقط ( لا شيء ). وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادرا من السلطة المختصة ( التي منحت لها صلاحية من طرف القانون). ويجب أن يكون الإمضاء مسبوقا بوظيفة المعني ومتبوعا بإسمه ولقبه، وعموما لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة كرئيس الجمهورية، أو الوزير، الوالي، رئيس البلدية أو المدير العام... إلخ، ويمكن لهؤلاء المسؤولين أن يفوضوا إمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم. وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، ويكون إمضاءهم : إما بالتعويض أو بالنيابة.

أ - **الإمضاء بالتفويض** : وتقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة أنه قد يفوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم.

**مثال** : عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين المهني

اللقب وإسم الإمضاء والختم

ب -الإمضاء بالنيابة : تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير مثلاً، أو الوالي، أو رئيس البلدية أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا عن إدارته لأسباب معينة أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام.

مثال : عن رئيس المجلس الشعبي البلدي والنيابة

النائب الأول

الإسم واللقب الإمضاء والختم

#### 4- صيغ التحرير الإداري :

إن خصوصية التحرير الإداري تفرض بعض المصطلحات ولتعايير والصيغ الخاصة التي تتكرر أكثر من غيرها والتي باستعمالها تسهل مأمورية المحرر .ويمكن ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتة، ثقافة المرسل وشخصية المرسل اليه كما يلي:

✓ **صيغ النداء** :تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكنه المرسل للمرسل إليه، وكذلك من أجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية حيث: يخاطب رئيس الجمهورية مثلاً بصيغة " فخامة رئيس الجمهورية" ، والوزير بصيغة "معالي الوزير" ، والسفير بصيغة " سعادة السفير"، أما الوالي، و رئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة " سيدي".....

✓ **صيغ التقديم** :تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع و انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر بدون مرجع تستخدم صيغ استهلال مثل :يشرفني ( أو يسعدني أو يسرني أو يؤسفني ) أن :أخبركم، أحيطكم علما ، أعرض عليكم، أنبهكم ،الفت نظركم . 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( أو تبعا ) إلى مكالمتكم الهاتفية يوم ، نظرا للمادة، بمقتضى القرار رقم.

✓ **صيغ العرض** :تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات و القضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل و المرسل إليه، وعليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالغرض المقصود .يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات صيغ تفيد الامتثال و التحفظ، مثل : أعتقد أنه من واجبي ، لا يسعني إلا أن ، لا أملك إلا أن ، لا أستطيع إلا أن ، يبدو من الأفضل ...



، بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة : كان يجب عليكم ،عليكم بالإطلاع على ، عليكم بإفادتي، قررت ، لاحظت( أو ألاحظ) ، أؤكد، أذكر ، ألفت انتباهكم إلى...الخ.

✓ **صيغ الختام** :وتختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات إيجابية أو تشحن همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، وتقتزن هذه العبارات بصيغ المجاملة والتقدير، على النحو التالي :وفي الختام ، وخلاصة القول ، ونتيجة لذلك ، سأكون شاكرا لكم( أو ممتنا لكم) ، أولي اهتماما كبيرا ، أولي أهمية كبرى ، أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات ، أن تتفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات، وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ، وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير.....

## 5- تصنيفات المحررات الإدارية :

نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتنوع تبعا لذلك، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

-**المراسلات الإدارية**( الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...).

-**الوثائق الإدارية**( التقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات...).

-**النصوص الإدارية**، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين :**النصوص التنظيمية** ( المراسيم، القرارات،

المقررات... )، **النصوص التشريعية**( المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).

## ✓ **المراسلات الإدارية :**

المراسلة الإدارية هي مجموعة كلمات وعبارات يعبر بها الكاتب عما يدور في ذهنه من معان وما يشعر به من انفعالات أو قضايا تعرض لها، ويود أن ينقلها إلى شخص آخر ، و هي الوسيلة الغالبة في عملية الاتصال الإداري ، وسيلة إثبات مادي ، وسيلة نقل ومصدر للبيانات ، و وسيلة لتبادل المعلومات كتابيا لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفويا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين( المؤسسات، الجمعيات.. ) ، تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى وأهداف متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

\* **رسالة الإحالة** :يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

\* **رسالة التذكير** :وتهدف إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.

\* **رسالة الإخطار** :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 وغيرها.

## ✓ **أنواع الرسائل الإدارية :**

\***الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي**( أو المرفقية أو بين المصالح) : ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة المركزية والهيئات المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق

أو كل ما يتعلق بالجوانب الوظيفية والقرارات الإدارية والبلاغات والتعاميم وغيرها، ويندرج تحتها مجموعة من الرسائل نذكر منها الآتي:

### الشكل رقم 01 : الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي

رسالة التحويل	رسائل الإنذار أو التنبيه	رسائل التذكير	الرسائل المصلحية
هي الرسالة التي يتم بموجبها تحويل ملف أو وثائق إدارية من إدارة إلى أخرى.	عندما تقوم إدارة ما بتذكير ولم تتلق أي رد على ذلك، تضطر الإدارة المرسله إلى تحرير رسالة تنبيه تدعو فيها إلى وحبوب الإستجابة والرد.	وهي الرسائل الموجهة لجهة إدارية من جهة إدارية أخرى، قد سبق وأن راسلتها في موضوع معين، ولم تتلق جوابا على ذلك، تقوم الإدارة المرسله بإرسال مراسلة أخرى لتذكيرها بالموضوع مرة أخرى.	هي الرسائل التي تصدر من مصلحة إدارية معينة إلى مصلحة أخرى، وعادة ما تحمل معلومات عن موضوع يخص المصلحتين.

\***الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:** وهي التي تجمع بين الطابع الإداري والصفة الشخصية، فقد يتعلق موضوعها بوضعية إدارية ولكن تخص محررها، أي صاحبها، بنفسه، وقد تكون الجهتان إداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي (كالدعوة لحضور حفلا ما، رسالة تقدم التهاني وتوزيع الجوائز...). وتتميز الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي عن الرسائل الإدارية المرفقية من حيث الشكل في طابعها الوجيه (العنوان المهني للموظف المعني) واستعمالها لعبارة النداء والمجاملة، وتقرب في أسلوبها إلى الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات الخاصة، ويستحسن استعمال الأسلوب الإداري. كما تجدر الإشارة إلى أن بيان المرسل إليه يمكن أن يكون أعلى الصفحة في الجهة اليمنى منها في حالة الطلبات مثلا، وقد نجد في أسفل الصفحة وعلى اليمين في حالة التهاني والدعوات.

\***جدول الإرسال:** يسمى أيضا حافظلة الإرسال، هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

\***الاستدعاء والدعوة:** الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة. تستخدم هاتين الوثيقتين لأغراض شتى أهمهما الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظر أو

للمرؤوسين) 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 هذه الدعوات أو الاستدعاءات كتابيا ، مع وجوب احترام الآجال الزمنية اللازمة لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني( المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

\***البرقية الرسمية:** هي وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة ومستعجلة، وهي وسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة التي أكثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة بين الإدارة والأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز، ودقيق و واضح .وتستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة .وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس أو لزميل.... الخ.

#### ✓ الوثائق الإدارية غير الرسالة:

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع... ، وتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمخبر وعرض الحال والمذكرة .وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

\***التقرير:** هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة .ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي :دقة الوصف والتحليل؛ بساطة اللغة؛ الإيجاز في التعبير.

\***عرض الحال:** هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان. يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

كما يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكونه أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

\***المحضر**: هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاناة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه. ويدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحادث، مع مراعاة الإيجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيافة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية.

هناك أنواع كثيرة من المحاضر، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، و من بين أهم أنواع المحاضر نذكر: محضر الاجتماع؛ محضر التنصيب؛ محضر المعاينة.

\***المذكرة الإدارية**: المذكرة الإدارية هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة. وهناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص، تتضمن دراسة تلخيصية لكتاب أو تقرير أو مقالات صحفية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخص عنها إلى الرئيس الإداري لتمكينه من أخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير، يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعني.

وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات لنقل معلومات أو توجيهات أو تعليمات وأوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدريجية.

\***المنشور**: هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرها، ويرسل المنشور إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى. وخلافا للمذكرة الإدارية التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها. كما يهدف المنشور إلى نشر تعليمات، وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي له، فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفية تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هو ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

### ✓ النصوص الإدارية:

وتتكون من نوعين من النصوص: تشريعية وتنظيمية

\***النصوص التشريعية**: هو نص قانوني صادر عن السلطة التشريعية وهي ممثلة في بلادنا في البرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وفق الإجراءات التي يحددها الدستور في المجالات المخصصة بموجبه، ويتضمن جملة

من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد، قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع .ومن المفروض أن يعبر النص التشريعي عن إرادة الأمة، وأن يكون التشريع واضحا غير قابل للتأويل، باعتباره صادرا عن هيئة ممثلة للشعب . وتنقسم النصوص التشريعية إلى ثلاثة أنواع حسب درجة قوتها وهي كالآتي:

-**الدستور** :هو التشريع الأسمى في البلاد، يتضمن عددا من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد، وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقتها فيما بينها، وكذا حريات وحقوق الأفراد وواجباتهم، وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل في الدولة.

-**القانون** :هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية، ويصدرها رئيس الجمهورية لتنظيم الحياة في المجتمع، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة و أقواها .ونذكر على سبيل المثال :قانون المالية، قانون العقوبات، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ... الخ.

-**الأمر** :هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا الاستعجالية أو في حالة عدم وجود برلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، وذلك طبقا للمادة 39 من الدستور، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه، أما صلاحية استصداره فهي مخولة دستوريا لرئيس الجمهورية وفقا للمادة 124.

\***النصوص التنظيمية** :هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفية تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية .ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساسا، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي(مراسيم رئاسية)، وذلك طبقا للمادة 125 من دستور 1996.

تقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع ، وهي على النحو التالي:

-**المرسوم** :هو نص تنظيمي، يشرح ويحدد كيفية تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما رئيس الجمهورية( مرسوم رئاسي )أو الوزير الأول( مرسوم تنفيذي)، حيث تتيح له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

-**القرار** :هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى حينئذ قرارا وزاريا مشتركا .وبالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين... الخ.

-المقرر :هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح سكن....الخ.

## المحور الثاني : الاتصال

### 1- مفهوم الإتصال وعناصره

#### ✓ مفهوم وتعريف الاتصال :

لغة : مصطلح الاتصال في اللغة العربية من وصل يصل ويعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه. كما تعني :المعلومة المرسله، الرسالة الشفهية أو الكتابية، شبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الرموز والإيحاءات.

اصطلاحا : يمكن تعريف الإتصال على أنه :عملية، أداة وتقنية يتم من خلالها نقل، تبادل، إخبار ومشاركة معلومات، بيانات، أفكار وآراء، مفاهيم ومشاعر بين طرفين أو أكثر (فرد-فرد، فرد-مؤسسة، مؤسسة-مؤسسة... ) .من أجل تحقيق أهداف جميع الأطراف المحددة، وذلك إما باستخدام اللغة اللفظية أو غير اللفظية . ويتم بلوغ الهدف من العملية الاتصالية عندما يتم فهم محتوى والغاية من الرسالة بوضوح وأن يستجاب لها بشكل إيجابي ضمن مزيج من عناصر العملية الاتصالية.

و يمكن أن نعتمد التعريف التالي للاتصال الإداري : هو العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوبين بين مختلف العاملين في المؤسسة .

#### ✓ عناصر الاتصال الإداري :

لكي تتم العملية الادارية لابد من توافر عدة عناصر أساسية وهي :

\*المرسل : ويمثل الطرف الذي يقوم بعملية إرسال الرسالة عبر قناة الإتصال، وهو المصدر للمعلومة، الفكرة، التعليم أو الأمر بقصد التأثير على سلوك المرسل إليه بشكل معين.

\*الرسالة : وهي محور عملية الإتصال وأساسها فهي مجموع الرموز، الشفرات والمعاني التي يود المرسل إرسالها، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعا للهدف الذي أعدت من أجله والطرف المصدر لها.

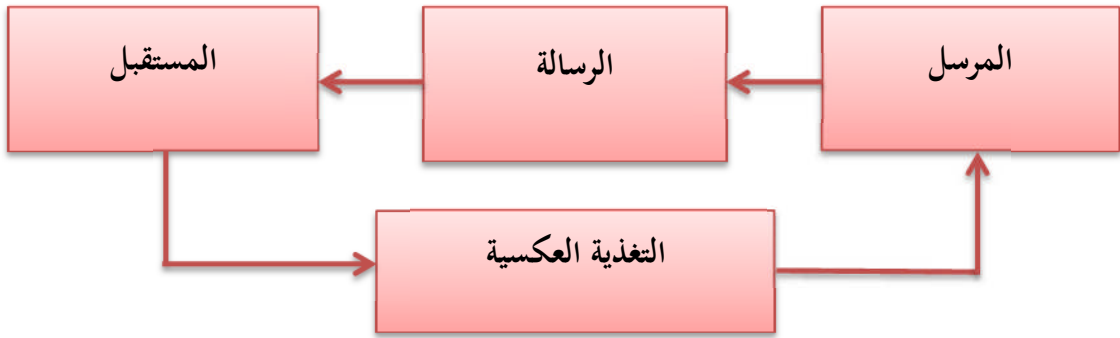
\*الوسيلة، قناة الإتصال : وهي كل ما يستخدم في نقل الرسالة الإتصالية، و تشكل قنوات ووسائط تمر عبرها الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وتنوع الوسائل نجد اللفظية( مثل الاجتماعات أو المقابلات الشخصية)،

الكتابية (النشرات، التقارير)، التقنية (التلفزيون، الراديو، التلغراف)، التصويرية (الملصقات، الاعلانات)، و الانترنت وهي أحدث وأسرع قناة للاتصال.

\***المرسل إليه، المستلم، المستقبل** : هو الطرف المستهدف من عملية الإتصال يستلم ويستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة، حيث يقوم بفك رموز وشفرات الرسالة وتحويلها إلى أفكار ومعلومات واضحة ينظمها ويحاول تفسيرها وإعطاء الترجمة الصحيحة لها. فكلما كان تفهم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقا لأهداف ونوايا المرسل، كلما زاد ذلك من نجاح عملية الإتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

\***التغذية العكسية، الإستجابة، رجع الصدى** : وهي ما يمكن تسميته رد الفعل الذي لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال. وهل حققت الرسالة التأثير المرجو والهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل. فعملية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال. والشكل التالي يوضح عناصر عملية الاتصال الاداري.

#### الشكل رقم 02 : عناصر عملية الاتصال الاداري



#### 2- أهمية و أهداف العملية الإتصال :

✓ أهمية العملية الإتصال :

تظهر أهمية الاتصال الاداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

- ✓ تفهم الأفراد لطبيعة عملهم.
- ✓ التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل.
- ✓ تنمية العلاقة الإنسانية.
- ✓ توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها.

- ✓ يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقرارتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.
- ✓ تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة : تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- ✓ يساعد الاتصال على تكوين علاقات انسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة، يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله.
- أما أهمية الاتصال بالنسبة للمديرين ، فتمثل فيما يلي :
- ✓ يساعد الاتصال الإداري على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأي مؤسسة.
- ✓ أنه يؤدي الى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمؤسسات.
- ✓ يعتبر الاتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة والعمل على إحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المؤسسة.
- ✓ يلعب الاتصال دورا بارزا في إقامة الثقة و الاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المؤسسة والمتعاملين معها سواء أفراد كانوا أم مؤسسات.
- ✓ أهداف العملية الإتصالية :
- إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية الاتصال تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة .وفي هذا الصدد يمكن تحديد أهم الأهداف التي يسعى الاتصال الإداري إلى تحقيقها ، فيما يلي :
- ✓ إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها و البرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى؛
- ✓ إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال؛
- ✓ إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.
- ✓ تحقيق التنسيق بين الأفراد، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة، وبالتالي تفقد التنسيق فيما بينها وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.
- ✓ رفع المستوى العلمي والفكري، حيث يتجه الاتصال الإداري إلى اكساب المستقبِل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة.



### 3- أنواع الاتصالات الإدارية:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ويمتلك كل نوع من هذين النوعين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي:

✓ **الاتصالات الرسمية** : أو كما يعرف عند البعض بالاتصال التنظيمي، وتظهر مسارات هذا النوع من الإتصال في المنظمة وفق سلسلة الأمر بين المستويات الإدارية، والتي تكون وفق خطوط الخارطة التنظيمية للمنظمة. تأخذ الإتصالات الرسمية أربعة أنواع رئيسية تنتقل خلالها تدفقات المعلومات، الوثائق والمراسلات الرسمية، فنجد:

**\*\*الاتصالات العمودية**: وهي الإتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون بإتجاهين:

\* **الإتصالات النازلة، الهابطة** : وتتم بإتجاه الأسفل، وتتضمن كل الرسائل التي تصدر من مستوى إداري علوي (المدير، القائد، ..) هو المتصل (المرسل، المصدر) نحوى مستوى إداري أدنى (المرؤوسين) وغالبا ما يكون بشكل مكثف والتي تتضمن عادة الأوامر والتوجيهات ومختلف التعليمات، حيث يحقق هذا النوع من الإتصال تعريف العاملين (المرؤوسين) بطبيعة العمل وكيفية أدائه.

\* **الاتصالات الصاعدة** : ويبدأ من الأسفل نحو المستوى العلوي، ويتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوس إلى رئيسه، في حالة حاجته إلى الإستفسار عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل نتائج تنفيذ الخطط، الأخبار، المعلومات والتقارير عن مستوى الأداء، والقيام أحيانا بعرض مختلف المشكلات، الصعوبات والمعوقات في العمل، أو عرض مختلف الآراء والملاحظات، المقترحات وأفكار التطوير والإبداع و الابتكار المناسبة، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس (الإدارة العليا) وصناديق المقترحات وغيرها. ولا يحقق هذا النوع من الإتصال الأهداف المرجوة والمطلوبة إلا بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتعبير عن إستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحقيق الجودة.

**\*\*الاتصالات الأفقية** : هي الإتصالات التي تجري بين الأفراد في ذات المستوى الإداري، بين مدير ومدير، موظف مصلحة أو قسم مع موظف مصلحة أو قسم آخر وهكذا، حيث يعزز هذا النوع من الإتصال العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل، كما تساعد في حل المشاكل بين مختلف الإدارات، الأقسام والأفراد فيما بينهم لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات وتفادي الصراعات والتنافس السلبي. وغالبا ما يتجسد مثل هذا النوع من الإتصال في شكل إجتماعات، لقاءات وتشكيل اللجان المتخصصة في ذات المستوى الإداري لتعزيز وزيادة الثقة المتبادلة وتجسيد روح التعاون والعمل الجماعي المتكامل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة لهم جميعا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر و جودة.

**\*\* الإتصالات المحورية أو المتقابلة :** وتشمل كل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً، ويحقق هذا النوع من الإتصال التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصال عادة في الخرائط والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصاً في المنظمات الكبرى.

**\*\*الإتصالات الخارجية :** وتضم الإتصالات الجارية مع بيئة المنظمة الخارجية، فتحقيق نجاح المنظمة وبقائها في سوق الأعمال لها يعتمد على حقيقة فاعلية عمليات الإتصال الخارجي مثل : العلاقة مع الزبائن، الموردين، المستهلكين، المنافسين، المستعملين الصناعيين، الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الأطراف المهمة من حاملي الأسهم وأصحاب حقوق الملكية لها بالغ الأهمية والأثر في قبول البيئة والمحيط لعمليات ومنتجات المنظمة و إستراتيجياتها وخططها.

#### ✓ الاتصالات غير الرسمية :

ويمثل شبكة من العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين أفراد المنظمة التي تتشكل بموجب العلاقات الإنسانية و الإجتماعية والمصالح المشتركة، وفي هذا النوع من الإتصال يجري تدفق المعلومات، الآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات، التوجهات و الإهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية، فلا تحكمه الهياكل والمخططات التنظيمية في المنظمة وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بالسرعة والمرونة وتكون مفهومة قياساً بالإتصالات الرسمية، وتميل عمليات الإتصال غير الرسمي إلى تعزيز وإشباع المتطلبات الإجتماعية للعاملين في المنظمة . كما تشير مختلف الدراسات المتخصصة بالجوانب الإجتماعية للعاملين في منظمات الأعمال إلى أن ثلاثة أرباع تلك المعلومات المتدفقة بين العاملين في المنظمة هي معلومات صحيحة.

#### 4- وظائف الاتصال الاداري :

تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية والكفاءة، من خلال الوظيفة التي تخدمها، ويوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات، يمكن توضيحها فيما يلي:

✓ **تقديم المعلومات** التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع المتغيرات الداخلية و مع متغيرات البيئة المحيطة.

✓ **إصدار الأوامر والتعليمات** : من خلال تحديد من الذي يقوم بأداء وظيفة معينة، أين (مكان) أداء المهمة أو الوظيفة، توصيف للمهمة أو الوظيفة التي يجب أدائها.

✓ **التأثير و الإقناع** :تُوجه هذه الوظيفة - غالباً - إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تُستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات، بالتأثير و الإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.

✓ **تحقيق التكامل:** يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية، عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات، للتأكد من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة و كذلك العلاقات فيما بين هذه الوحدات كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية، خدمة تحقيق التكامل بين التنظيم وبيئته الخارجية . كذلك تساعد الاتصالات التكاملية التنظيم على تحقيق نوع من الادارة و التشغيل المتسق و السلس.

## 5- وسائل الاتصال الإداري :

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال .وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل التالية:

✓ **الاتصال الكتابي:** يعتمد الاتصال الكتابي على مجموعة الكلمات والعبارات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، حيث يستخدمها العاملون في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، إذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل و المذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتسهيل القيام بالأعمال.

✓ **الاتصال الشفوي:** وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعني.

✓ **الاتصال الغير لفظي ( لغة الجسد):** تتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، و حركات الجسم المختلفة .وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات، التي تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة...إلخ .وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيدة.فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

✓ **الوسائل الالكترونية:** وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية( الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية الإدارية . ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما:الاتصال الكتابي(الرسائل الالكترونية)والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).