



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس

الاتصال والتحرير الإداري

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير

تخصص إدارة الانتاج والتمويل

من اعداد الدكتور: رضا زاوش

السنة الجامعية : 2017_2018

الصفحة	قائمة المحتويات
3	مقدمة
4	المحور الأول: تطور الاتصال
4	أولاً: عصر الإشارات والعلامات.
5	ثانياً: عصر التخاطب واللغة.
6	ثالثاً: عصر الكتابة.
9	رابعاً: عصر الطباعة.
11	خامساً: عصر الاتصال الجماهيري.
13	سادساً: عصر الاتصال التفاعلي.
15	المحور الثاني: ماهية الاتصال
15	أولاً: مفهوم الاتصال
18	ثانياً: خصائص الاتصال
22	المحور الثاني: عناصر الاتصال ومكوناته
22	أولاً: المرسل
23	ثانياً: الرسالة
23	ثالثاً: التشويش على الرسالة
24	رابعاً: المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال
25	خامساً: القناة أو الوسيلة
25	سادساً: رجع الصدى أو التغذية الراجعة
26	سابعاً: بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.
27	المحور الرابع: أنواع الاتصال
27	أولاً: الاتصال الذاتي
28	ثانياً: الاتصال الشخصي

28	ثالثا: الاتصال الجمعي
29	رابعا: الاتصال الجماهيري
30	المحور الخامس: أشكال الاتصال
30	أولا: الاتصال اللفظي
31	ثانيا: الاتصال غير اللفظي:
33	المحور السادس: نماذج الاتصال
33	أولا: النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه:
34	ثانيا: النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه)
35	ثالثا: نموذج الاتصال التفاعلي
37	المحور السابع: الاتصال الإداري
37	أولا: مفهوم الاتصال الإداري
38	ثانيا: أهداف الاتصال الإداري
39	ثالثا: أنواع الاتصالات الإدارية:
41	رابعا: أشكال الاتصال التنظيمي
44	خامسا: وسائل الاتصال الإداري
50	المحور الثامن: مدخل إلى التحرير الإداري
50	أولا: ماهية التحرير الإداري
52	ثانيا: خصائص الأسلوب الإداري
56	المحور التاسع: المراسلات الإدارية
56	أولا: الرسالة الإدارية
59	ثانيا: وثائق التبليغ
65	ثالثا: وثائق السرد والوصف والتحليل

مقدمة

يعد الاتصال اليوم أحد السمات الانسانية البارزة في العصر الحديث، سواء كان ذلك في شكل لفظي أو غير لفظي، ومع دخولنا القرن الحادي والعشرون، إلا أن هناك الكثير من الأفراد الذين لا يجيدون مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.

أما على صعيد المؤسسات فمن الصعب تخيل أية مؤسسة من المؤسسات بدون ممارسة العملية الاتصالية، التي تكفل بناء الانسجام وخلق فرص التفاهم بين جميع الأطراف.

يهدف هذا المقياس إلى شرح مفاهيم الاتصال الإنساني للطالب، وتوضيح المسائل العامة التي تقرب إلى أذهان الطلاب عملية الاتصال من شرح عناصره ومكوناته وأنواعه ونماذجه وخصائصه. كما يهدف إلى توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالتحرير الإداري، وكيفية كتابة رسالة إدارية بشكل صحيح، وكيف يميز بين مختلف المراسلات الإدارية.

المهارات المكتسبة من تدريس هذا المقياس:

يتوقع بنهاية هذا المقرر أن يكون الطالب قادراً على:

- فهم عملية الاتصال وكيف تتم؟
- التفريق بين أنواع الاتصال المختلفة؛
- إدراك أشكال الاتصال الإنساني؛
- تنمية مهارة الاتصال وتحسينها؛
- فهم أسلوب التحرير الإداري وتطوير مهارة الكتابة.

المحور الأول: تطور الاتصال

لقد تكون الاتصال الانساني يوما بعد يوم، منذ ظهور الانسان البدائي وانتشار الإشارات والعلامات في الاتصال، ثم ظهور اللغة كأحد الأساليب المهمة في الاتصال وصولاً إلى التطور التكنولوجي الهائل الذي ساهم في سرعة ولا محدودية الاتصال، أين ظهر ما يعرف بالاتصال التفاعلي، وسيتم فيما يلي التطرق لمجموعة المراحل التي تطور فيها الاتصال كما يلي¹:

أولاً: عصر الإشارات والعلامات.

لم يستطع أحد التوصل إلى أصول الكلام البشري، وتفترض معظم التخمينات أن البشر كانوا يعيشون في تجمعات صغيرة مثل الحيوانات منذ ملايين السنين، وفي وقت ما بدأوا يستخدمون أدوات بسيطة، و أنشأوا تقسيمات بدائية للعمل تعتمد على تخصيص المهام، وحتى في هذه الفترة فنحن نفترض أن الاتصال لعب دوراً رئيساً في تحديد المهام التي يتوقع أن يقوم بها الأفراد في التنظيم الاجتماعي، وفي نقل الخبرات المتراكمة للجماعة إلى الجيل التالي، فالبشر الأوائل كانوا يعتمدون على الاتصال للحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم كما نعمل نحن اليوم. والاحتمال الأرجح أن الإنسان البدائي مارس الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات التي كان قادراً من الناحية الجسمية والطبيعية على إصدارها مثل الزمجرة والهمهمة والدمدمة والصراخ، بالإضافة إلى لغة الجسد والتي كانت تشمل إشارات الأيدي والأرجل وحركات أخرى أكبر، وبعد ذلك تطورت هذه القدرات عبر مراحل زمنية إلى الأفضل في اتجاه أنماط معقدة وأكثر فعالية ودقة، من أجل الاتصال على أساس قواعد مشتركة لتفسيرها وفهمها، ولم تكن هذه الأنماط مع الاتصال تسمح بالتطور الحضاري المؤثر أو السريع. والناس في عصر الإشارات والعلامات كان يتعين عليهم التمسك بأن تكون رسائلهم بسيطة، وبأن ينقلوا هذه الرسائل بطريقة بطيئة وسهلة،

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، الاتصال و نظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص ص، 92-106.

فكما كانت أدوات الإنسان القديم بدائية، كانت طرق اتصالهم غير كافية ومزعجة إذا ما قورنت بنظم اللغة والتخاطب، وكان لهذه القدرة المحددة على الاتصال تأثير هام على الحياة الاجتماعية وخاصة بالنسبة لعمليات التفكير، حيث تشير الدلائل على أن الأساليب التي نستخدمها في الاتصال مع الآخرين هي ذاتها التي نستخدمها في الاتصال مع أنفسنا، حيث أن التفكير شكل داخلي من أشكال اللغة. وهكذا فإن عمليات الاتصال التي لم تتجاوز الأصوات والإيماءات البدائية ولغة الجسد وما أشبهه، وضعت قيوداً هائلة وحتمية على قدرة الإنسان القديم على التفكير والابتكار، وكانت النتيجة بطء التقدم الحضاري بشكل واضح.

ثانياً: عصر التخاطب واللغة.

يبدو أن اللغة أو التخاطب قد ظهرت في وقت ما، خلال الفترة ما بين 35-40 ألف سنة مضت بين مخلوقات تشبه الجنس البشري الحالي من الناحية الجسمية ويطلق عليها اسم "إنسان الكرومانيون" الذي عُثر على بقاياه في كهف كرومانيون بفرنسا. بدأ إنسان الكرومانيون -قبل عشرة آلاف عام من ميلاد المسيح- يبتكر العناصر المختلفة التي كان يحتاجها ليعيش حياته كمزارع أو فلاح، وكانت المسالة في البداية نوعاً من الزراعة الطبيعية، أي نثر البذور ثم العودة في وقت لاحق لجمع الحصاد، وقد تم ترويض الحيوانات واستئناسها خلال تلك الفترة، وفي حوالي عام (6500) قبل الميلاد بدأت حياة الزراعة الدائمة والقرى المستقرة، وأصبح الوجود الإنساني أكثر أمناً وانتظاماً، وعاش الناس أعماراً أطول واتسع نطاق التجمعات السكانية. وكانت منطقة الهلال الخصيب تعج بالمدن القديمة وبقايا حضارات ما قبل التاريخ، ولم يتعلم الناس فقط العمل في الزراعة وتربية الحيوانات وعبادة الآلهة، ولكنهم ابتكروا أساليب جديدة لاستخدام المعادن والنسيج وصناعة الفخار، وأصبحت لغة التخاطب أكثر تنوعاً مما ساعد على انطلاقات كبرى في التطور الإنساني. والدرس الهام الذي يجب أن نتعلمه من نظريتنا السريعة لتطور التخاطب واللغة هو أن هذا الشكل من السلوك الإنساني كانت له نتائج عميقة سواء كان ذلك بالنسبة للأفراد أو

للمجتمع، فقد ساعدت اللغة على تمكين الجنس البشري من التأقلم مع بيئة الطبيعة الاجتماعية بوسائل لم تكن مطروحة في عصر الإشارات والعلامات، وقد أتاح التحول إلى الاتصال باللغة إحداث تعديلات مثيرة للوجود الإنساني، حيث انتقلت مجتمعات عديدة من أسلوب الحياة بالصيد وجمع الثمار تطوير حضارات كبرى، ومع انه لم تكن اللغة وحدها هي التي أحدثت كل ذلك، فان مثل هذه التغييرات كان من المستحيل أن تتم بدون اللغة.

ثالثاً: عصر الكتابة.

لقد استغرق الإنسان ملايين السنين حتى توصل إلى القدرة على استخدام اللغة، واستغرق الأمر عدة قرون حتى أصبحت الكتابة إحدى حقائق الحياة الإنسانية.

إن قصة الكتابة هي قصة الانتقال من الكتابة التصويرية عن طريق الصور والرسومات المعبرة إلى الكتابة الرمزية التي تستخدم حروف بسيطة للتعبير عن أصوات محددة، ثم الكتابة الألفبائية التي يمكن تحديد تاريخها بالألف الأول قبل الميلاد في منطقة الشرق الأدنى القديم، وسوف نعرض ذلك على النحو التالي:

1. الكتابة التصويرية: كانت الرموز التصويرية هي الخطوة الأولى في تطور الكتابة، ولكنها لم تبدأ إلا بعد فترة من استقرار نظام الزراعة، وكان أهم أسباب تطوير الكتابة حاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض والملكية وعمليات البيع والشراء، وقد واجه المصريون القدماء الحاجة إلى التنبؤ بسلوك نهر النيل حيث كانت الأرض المحيطة بالنيل هي القابلة للزراعة، وكان الفيضان يغرق نسبة كبيرة من الأراضي كل سنة، ويفيض على الأرض المزروعة بتربة غنية من الطمي، واكتشف المصريون أن هناك نجم ما يتوافق ظهوره مع فترة الفيضان وجعلهم ذلك يطورون نظاماً لتحديد الشهور والعام الشمسي، وكانت الكتابة التصويرية تستخدم بشكل رئيسي في تزيين المقابر والمعابد والآثار، وبعد زيادة انتشار الكتابة التصويرية وزيادة تبسيطها خرج من باطنها أسلوب الكتابة الهيروغليفية. ومنذ نحو

سنة آلاف عام، بدأت تظهر النقوش المعبرة عن معاني، وقد حدث ذلك في مصر ومملكة بين النهرين، وكانت هذه النقوش عبارة عن صور بدائية مرسومة أو محفورة على الجدران والأسطح، وتم وضع هذه الرموز في صيغ اصطلاحية متفق عليها، فالرسم البسيط لشروق الشمس يعني اليوم، ورسم القوس والسهم يعني الصيد، ورسم الإنسان يعني الرجل، والخط المتعرج يعني البحيرة أو النهر، وهكذا فإن الربط بين عدة رسومات يمكن أن يحكي قصة عن الصيد أو الحروب أو طقوس العبادة، وقد سمحت هذه المعاني بتخزين المعلومات وأصبح انتقال الأفكار ممكناً بهذه الطريقة من شخص لآخر. وقد ابتكر المصريون القدماء نظام النقوش البارزة الدقيقة أو الرموز الشخصية، وكانت هذه الرموز تستخدم الحفر على الحجر في البداية ثم أصبحت تُرسم وتُلَوَّن بعد ذلك.

2. الكتابة على أساس النطق: طور السومريون (العراقيون) نمطاً آخر من الكتابة التي تعتمد على الرموز التي تعكس أصواتاً محددة، ففي حوالي عام 1700 قبل الميلاد توصل السومريون إلى فكرة أن يعبر كل رمز صغير عن صوت محدد، بدلاً من أن يعبر عن فكرة أو شيء، وكانت قيمة هذا الابتكار هائلة، فبدلاً من آلاف الرموز المنفصلة أصبح المطلوب عدد أقل من الرموز للتعبير عن أصوات المقاطع التي تتكون منها الكلمات، وكان ذلك هو الخطوة في تطوير الكتابة الصوتية، وقد ساعد هذا التطور على تيسير وتسهيل معرفة القراءة والكتابة، حيث أصبح على المرء أن يتذكر فقط مائة رمز أو نحو ذلك لمعرفة مختلف المقاطع الصوتية في اللغة.

3. الكتابة الأبجدية: ظهرت الكتابة الأبجدية (التي تعتمد على الحروف) منذ حوالي سبعمائة عام قبل الميلاد وانتشرت بسرعة نسبية في أنحاء العالم القديم، وبعد عدة قرون وصلت إلى بلاد الإغريق، وتعتمد فكرة الكتابة الأبجدية على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة والمتحركة بدلاً من المقاطع الصوتية، وكان ذلك تقدماً كبيراً لأن عدد الحروف قد نقص كثيراً إلى أقل من مائة رمز، واليوم على سبيل المثال: لدينا 26 حرفاً

هجائياً في اللغة الإنجليزية، و28 حرفاً في اللغة العربية. لقد أصبحت حروف الكتابة أحد أهم منجزات الجنس البشري في كل العصور، إلى جانب اختراع الأدوات واكتشاف النار واللغة نفسها، ولولا حروف الكتابة هذه لظلت الغالبية العظمى من سكان العالم تعاني من الأمية.

4. الدلالة الاجتماعية لعصر الكتابة: أدى ظهور الكتابة وتطورها في أماكن عديدة من

العالم إلى بروز نوعين من القوة للأشخاص المستخدمين لمهارات الكتابة والقراءة، وهما:

- **السيطرة على الطبيعة:** وذلك من خلال تدوين اكتشافات علم الفلك من جانب المصريين واستخدامه في التنبؤ بسلوك نهر النيل، وابتكار تقاويم للشهور والسنوات، وحدث نفس الشيء فيما بعد في مجتمعات أخرى مثل مجتمعات "المايا" في هندوراس بوسط أمريكا حيث تم اكتشاف وتدوين العلاقة بين مواسم الحصاد وحركات الشمس والقمر والنجوم، والتنبؤ بمواسم المطار وأفضل أوقات الزراعة والحصاد وتحديد الشهور والأيام في رموز.
- **السيطرة على الناس:** فمنذ نحو أربعة آلاف سنة قبل الميلاد كان المصريون يسجلون إنجازات الملوك القادة، ويؤرخون للحروب والأحداث السياسية، والمناسبات الدينية، ومال تزال هذه الآثار موجودة تزين المعابد والأحجار وحدث نفس الشيء في مجتمعات "المايا" بوسط أمريكا وفي الصين وأماكن أخرى، وفي المجتمعات القديمة اقترنت المعرفة والسلطة بمهارة استخدام الكتابة والقراءة، وكان اكتساب هذه المهارات مصدراً عظيماً للسلطة والمكانة، ولذلك كانت قاصرة على الحكام والكهنة وصفوة المجتمع، ففي مصر على سبيل المثال: كان يتم استخدام أوراق البردى على نطاق واسع لنقل التعليمات المكتوبة والمعلومات المسجلة بطرق عديدة، وكان تعلم الكتابة والقراءة يعد مهارة ذات قيمة تتيح لمن يتقنها السلطة والمكانة الاجتماعية والدينية. ولعل النقطة الأكثر أهمية في هذا التحول من استخدام الأحجار الثقيلة إلى وسائط

الكتابة المحمولة الخفيفة هي إمكانية حدوث تغييرات ذات دلالة في النظام الاجتماعي وثقافة المجتمع، حيث تحولت تكنولوجيا الاتصال إلى وسائط محمولة وخفيفة، بالإضافة إلى استخدام نظام من الرموز المكتوبة يمكن إنتاجها بسرعة وقرأتها بسهولة مما أوجد ظروفاً ضرورية للتغيرات الاجتماعية والثقافية.

رابعاً: عصر الطباعة.

إلى جانب الكتابة، تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور، وكان إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي، ومع أن العديد من هذه الكتب القديمة كانت تعتبر تحفاً فنية عظيمة، إلا أن عملية النسخ اليدوي غالباً ما كانت عرضة لحدوث أخطاء، وكان عدد الكتب المتاحة محدوداً للغاية، ولم يكن يستطع امتلاكها سوى القادرين وذوي النفوذ والوفرة المالية، وقد أحدثت الطباعة تغييراً مذهلاً، حيث أصبح من الممكن إنتاج آلاف النسخ من الكتاب الواحد بقدر كبير من الدقة والسرعة. ويرجع الفضل إلى "يوحنا جوتنبيرج" وكان صائغاً في مدينة "منيز" بألمانيا في التوصل إلى طريقة فريدة في الطبع، فبعد تجارب عديدة طوّر "جوتنبيرج" فكرة عمل ختم من الصلب لكل حرف بحيث يكون الحرف محفوراً بدقة وبطريقة معينة، وبعد ذلك قام بطبع صورة هذا الحرف عن طريق الضغط على مربع من معدن أكثر ليونة مثل النحاس الأصفر، وكان يقوم بوضع قالب من الصلصال حول الأثر الذي تركه الحرف المصنوع من الصلب على النحاس حتى يقوم بعد ذلك بصب الرصاص المنصهر فيه لعمل قالب مصبوب من الحرف، ويمكن استخدام هذا القالب لصب أي عدد من الحروف يحتاجها عامل الطباعة، وبعد ذلك يمكن رص الحروف وجمعها فوق لوحة لتشكيل لوحات وجمل، ويتم ضبط هذه الحروف بإحكام حتى لا تتحرك ثم تحبيرها وتضغط عليها قطعة من الرق أو الورق فتنتج صورة واضحة تماماً، وقد اتضح أن معدن الرصاص لين أكثر من اللازم واكتشف "جوتنبيرج" في النهاية طريقة لخلط الرصاص بمعادن أخرى لعمل نوع من السبيكة التي حققت نتائج ممتازة. وكانت المشكلة الوحيدة

المتبقية هي المطبعة، وقد حصل "جوتنبيرج" على آلة ضخمة لعصر النبيذ وأدخل عليها تعديلات كثيرة مثل توفير سطح توضع عليه لوحة الحروف وسطح أملس للضغط على الورقة التي ستم الطباعة عليها، وتم تشغيل هذه المطبعة بنجاح بعد وضع الحبر على الحروف، وكانت النتيجة ممتازة حيث ظهرت الحروف واضحة ونظيفة، وكان ذلك في عام 1436م. وكان "جوتنبيرج" يشعر بالقلق لأنه لم يكن واثقاً من أن اختراعه الذي استغرق عشرين عاماً لإكماله سوف يحظى بالانتشار على نطاق واسع، وكان متخوفاً من أن يفضل القادرون الكتب المنسوخة يدوياً وان ينظروا إلى اختراعه على انه نوع من التقليد الرخيص، وقد كان ذلك احد الأسباب التي دفعته إلى أن يكون مشروعه الأول هو طبع إنجيل مزين بأشكال جميلة حتى يستطيع تسويقه إلى الأغنياء، ويعد الإنجيل الذي طبعه "جوتنبيرج" هو أروع فن الطباعة التي تم انجازها على الإطلاق. ومع مولد القرن السادس عشر، كانت المطابع تنتج آلاف النسخ من الكتب المطبوعة على الورق، وكان يتم نشر وتوزيع هذه الكتب بجميع اللغات الأوروبية، وهكذا أصبح من الممكن أن يقرأها أي شخص ملم بلغته الأصلية، وأدى انتشار هذه الكتب إلى زيادة الاهتمام بتعلم القراءة. وقد أدى انتشار المطابع وظهور كتب رخيصة الثمن إلى بداية الثورة على التعاليم الدينية، وأدى ظهور المذهب البروتستانتي إلى المزيد من التغييرات العميقة التي كان لها أثرها على المجتمع الغربي حتى يومنا هذا. وظهرت الفكرة الأساسية للصحيفة في وقت مبكر بعض الشيء في إنجلترا وأمريكا، وقد تأسست صحافة المستعمرات الأمريكية قبل سنوات من قيام الولايات المتحدة كدولة جديدة، وعندما توفرت الوسائل الكفيلة بإصدار جريدة رخيصة الثمن للتوزيع على نطاق واسع، وعندما تم تطوير الجوانب الفنية الخاصة بسرعة الطبع والتوزيع، ظهرت الصحافة الجماهيرية التي عرفت باسم "صحيفة البنس" إشارة إلى أن ثمنها لا يتجاوز بنساً واحداً، وقد حدث ذلك في مدينة نيويورك، وقد حققت هذه الصحيفة الجماهيرية نجاحاً كبيراً، وخلال سنوات قليلة انتشرت في أجزاء عديدة من العالم. وفي نهاية القرن التاسع عشر،

أصبح واضحاً لرواد علم الاجتماع في ذلك الحين أن وسائل الإعلام المطبوعة (الكتب والصحف والمجلات) تقوم بأحدث تغييرات جذرية في الظروف الإنسانية، وعلى سبيل المثال أكد عالم الاجتماع الأمريكي "تشارلز هورتون كولي" في عام 1909 أن وسائل الإعلام المطبوعة كانت أكثر تأثيراً من حيث قدرتها على التعبير ونقل الأخبار والمشاعر على نطاق واسع، والتغلب على المسافة من خلال سرعتها في الوصول إلى القارئ، وكذلك من خلال خاصية الانتشار والوصول إلى جميع الطبقات، وكان من الواضح أن عصر الاتصال الجماهيري سوف يلغي حدود العزلة بين الناس في العالم، وسوف يحقق تغييرات كبيرة في تنظيم وعمل المجتمع، وكما قال "كولي": "إن الإعلام الجديد يمثل ثورة في جميع مراحل الحياة، في التجارة والسياسة والتعليم، وحتى في الأمور الاجتماعية والثقافة".

خامساً: عصر الاتصال الجماهيري.

مع ظهور ونجاح الصحافة الجماهيرية، بدأت سرعة نشاط الاتصال البشري في الزيادة المطردة، فقد شهد القرن التاسع عشر معالم ثورة وسائل الاتصال الجماهيرية التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين، فقد شهد القرن التاسع عشر ظهور عدد كبير من وسائل الاتصال استجابة لعلاج بعض المشكلات الناجمة عن الثورة الصناعية، فقد أدى التوسع في التصنيع إلى زيادة الطلب على المواد الخام، وكذلك التوسع في فتح أسواق جديدة خارج الحدود، كما برزت الحاجة إلى استكشاف أساليب سريعة لتبادل المعلومات التجارية، وبالتالي أصبحت الأساليب التقليدية للاتصال لا تلبى التطورات الضخمة التي يشهدها المجتمع الصناعي، وقد بذلت محاولات عديدة لاستغلال ظاهرة الكهرباء بعد اكتشافها، وظهرت مخترعات جديدة نتيجة اكتشاف الطاقة الكهربائية. وفي عام 1824 اكتشف العالم الإنجليزي "وليم سترجون" الموجات الكهرومغناطيسية، واستطاع "صمويل مورس" اختراع التلغراف عام 1837، وابتكر طريقة للكتابة تعتمد على استخدام "النقط والشرط" وقد تم مد خطوط التلغراف السلكية عبر كل من أوروبا وأمريكا والهند خلال القرن التاسع عشر، وعلى

الرغم من أن التلغراف ليس وسيلة اتصال جماهيرية إلا أنه كان عنصراً هاماً في تكنولوجيا الاتصال التي أدت في النهاية إلى وسائل الاتصال الإلكترونية. ففي عام 1876 استطاع "جراهام بيل" أن يخترع التلفون لنقل الصوت إلى مسافات بعيدة مستخدماً تكنولوجيا التلغراف، أي سريان التيار الكهربائي في الأسلاك النحاسية مستبدلاً بمطرقة التلغراف شريحة رقيقة من المعدن تهتز حين تصطدم بها الموجات الصوتية، وتحول الصوت إلى تيار كهربائي يسري في الأسلاك، وتقوم سماعة التلفون بتحويل هذه الذبذبات الكهربائية إلى إشارات صوتية تحاكي الصوت الأصلي. وفي عام 1877 اخترع "توماس اديسون" جهاز الفونوغراف ثم تمكن العالم الألماني "إميل برلينر" في عام 1887 من ابتكار القرص المسطح flat disk الذي يستخدم في تسجيل الصوت، وبدأ تسويق آلة الفونوغراف كوسيلة شعبية جذابة منذ 1890 لتقديم الموسيقى في الأماكن العامة. وفي عام 1895 شاهد الجمهور الفرنسي أول العروض السينمائية، ثم أصبحت السينما ناطقة منذ عام 1928. وفي عام 1896 استطاع العالم الإيطالي "جوليلمو ماركوني" اختراع اللاسلكي، وكانت تلك هي المرة الأولى التي ينتقل فيها الصوت إلى مسافات بعيدة بدون استخدام أسلاك. وكان الألمان والكنديون أول من بدأ في توجيه خدمات الإذاعة الصوتية المنتظمة منذ عام 1919 ثم تبعهم الولايات المتحدة في عام 1920.

كذلك بدأت تجارب التلفزيون في الولايات المتحدة منذ أواخر العشرينيات مستفيدة بما سبقها من دراسات وتجارب في مجال الكهرباء، والتصوير الفوتوغرافي، الاتصالات السلكية واللاسلكية، وفي أول يوليو 1941 بدأت خدمات التلفزيون التجاري في الولايات المتحدة. وخلال القرن العشرين اكتسبت وسائل الاتصال الجماهيرية أهمية كبيرة وخاصة الوسائل الإلكترونية باعتبارها قنوات أساسية لنقل الأخبار والمعلومات والترفيه وأصبحت برامج التلفزيون تعكس قيم المجتمع وثقافته وأنماط معيشته وعكست برامج الراديو اهتمامات الناس وقضاياهم الحالية، وقدمت الأفلام السينمائية واقع المجتمع وأحلامه، وساعدت الإعلانات

في تلبية حاجات الناس إلى السلع والخدمات وعبرت التسجيلات الموسيقية عن التحرر العاطفي والاسترخاء والتفكير، وأصبحت وسائل الاتصال الإلكترونية وفق هذا المفهوم النافذة السحرية التي نرى من خلالها أنفسنا وعالمنا.

سادسا: عصر الاتصال التفاعلي.

شهد النصف الثاني من القرن العشرين من أشكال تكنولوجيا الاتصال ما يتضاءل أمامه كل ما تحقق في عدة قرون سابقة، ولعل من أبرز مظاهر تلك التكنولوجيا ذلك الاندماج الذي حدث بين تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية واستخدامها في تخزين واسترجاع خلاصة ما أنتجه الفكر البشري بأسرع وقت ممكن وفي أقل حيز متاح، وتكنولوجيا الأقمار الصناعية التي ساعدت على نقل الرسائل بشتى صورها عبر الدول والقارات بشكل فوري. وقد ظهر في العقود الماضية ابتكارات عديدة في صناعة الاتصال نتيجة طلب السوق الاستهلاكية ودفع التكنولوجيا وقد تمثل طلب المستهلكين من خلال الرغبة في الحصول على المعلومات بشكل فوري ودقيق والاتصال مع أماكن بعيدة جغرافياً، والحصول على خدمات سريعة مثل: شراء السلع والبضائع والمعاملات البنكية والتعرف على نظم البيئة وتغيراتها المحتملة، أما دفع التكنولوجيا فقد انعكس في إتاحة وسائل جديدة مثل الحاسبات الإلكترونية، والاتصالات الفضائية وإمكانية الاتصال المباشر بقواعد البيانات، وظهور انتشار التلفزيون الكابلي التفاعلي، وخدمات الفيديو تيكس، والتلتيكست، والفيديو ديسك، ونظم الليزر، والميكروويف، والألياف الضوئية، والاتصالات الرقمية، وخدمات الهاتف المحمول، والبريد الإلكتروني، وعقد المؤتمرات عن بعد. وتميزت التكنولوجيا الجديدة للاتصال في النصف الثاني من القرن العشرين بمجموعة من السمات نوجزها باختصار فيما يلي:

1. **التفاعلية:** حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، ويطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين بدلاً من مصادر، وتكون ممارسة الاتصال مع المتلقي ثنائية الاتجاه وتبادلية.
2. **التفتيت:** وتعني تعدد الرسائل التي يمكن الاختيار من بينها لتلائم الأفراد أو الجماعات الصغيرة المتجانسة بدلاً من توحيد الرسائل لتلائم الجماهير العريضة.
3. **اللاتزامية:** وتعني إمكانية إرسال واستقبال الرسائل في الوقت المناسب للفرد المستخدم للاتصال، ففي حالة البريد الإلكتروني يمكن توجيه الرسائل في أي وقت بغض النظر عن تواجد المتلقي للرسالة في وقت معين.
4. **الحركة والمرونة:** حيث يمكن تحريك الوسائل الجديدة إلى أي مكان مثل الحاسب الشخصي والتليفون المحمول وكاميرات الفيديو المحمولة.
5. **قابلية التحويل:** حيث أتاح الاتصال الرقمي إمكانية تحويل الإشارات المسموعة إلى رسائل مطبوعة ومصورة والعكس.
6. **قابلية التوصيل:** وتعني إمكانية دمج الأجهزة ذات النظم المختلفة بغض النظر عن الشركة الصانعة.
7. **الانتشار:** ويعني تحويل الوسائل الجديدة من مجرد ترف وإضافات إلى وسائل ضرورية ووظيفية، ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح في حالة انتشار التليفون المحمول على نطاق واسع.
8. **الكونية:** حيث أصبحت بيئة الاتصال بيئة عالمية.

المحور الثاني: ماهية إلى الاتصال

أولاً: مفهوم الاتصال

تعني كلمة الاتصال (communication) التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي هذه الكلمة على القصد و التدبير، و هي مشتقة من الكلمة اللاتينية communis بمعنى المشاركة و تكوين العلاقة، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common بمعنى عام أو مشترك، و أي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع- فكرة) لتحقيق هدف معين¹.

يعد الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، و تلعب أنواع الاتصال المختلفة دورا كبيرا في حياة كل شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالإتصال يؤثر على كل فرد بشكل أو بآخر، و إذا سألنا أي انسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإن الاجابة المؤكدة هي إما القيام بالإتصال أو تلقي الإتصال، حيث يعد الإتصال من السمات الانسانية الأساسية، حيث يمثل الوسيلة التي تربطنا بالآخرين².

فما هو الإتصال؟ يمكننا - باختصار - أن نقول إنه عملية إنشاء المعاني ومشاركة الآخرين فيها من خلال استخدام الرموز. ويحدث الإتصال عندما يقوم الشخص بإرسال أو استقبال المعلومات والأفكار والمشاعر مع الآخرين. وهذا الأمر لا يشمل اللغة المنطوقة أو المكتوبة فحسب، ولكنه يشمل كذلك لغة الجسد، وأسلوب الشخص في طريقة تعبيره للآخرين.

1 - هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية والتطبيق، الكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 14.

2 - BIITNER , R,J..Mass communication, An Introduction, 4 th ed, N.Y, Prentice-Hall, Inc, 1986.

سنحاول فيما يلي التطرق لأهم التعريفات التي تناولت الاتصال¹:

كارل هوفالاند:

الاتصال هو العملية التي يقوم خلالها القائم بالاتصال فبهات (عادة رموز لغوية) لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين (مستقبلي الرسالة)

تشارلس موريس:

هو استخدام الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى وكذلك فهو أي ظرف يتوافر فيه مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين.

جورج لند برج:

كلمة اتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر يعمل كسنة للسلوك.

جيهان رمشي:

الاتصال هو العملية الاتصالية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة، كائنات حية أو بشر أو آلات في ميادين اجتماعية معينة وفيها يتم نقل أفكار ومعلومات ومنبهات بين الأفراد عن حقيقة أو معنى أو واقع معين.

سمير حسين:

الاتصال هو النشاط الذي يستهدف حقيقة العمومية والذيع أو الانتشار أو الشيع لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية، وذلك عن طريق انتقال باستخدام رموز ذات معنى واحد، ومفهوم بنفسى الدرجة لدى الطرفين.

محمد عودة:

مفهوم الاتصال يشير إلى العلمية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات

1 - أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد: مهارات الاتصال و فن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، عمان، 2014، ص ص، 21-22.

المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصي أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي، أو حتى المجتمع الانساني ككل.¹

محمد عبد الحميد:

الاتصال هو العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها يتناول المعلومات و الآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

أخيراً يمكن أن نقول أن: "الاتصال علمية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات، أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش.

من خلال كل التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر الآتية:

1. إن الاتصال عملية، وهذا يعني بأن سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائماً تجاه موقف أو هدف ذلك أن الاتصال ليس كياناً جامداً وثانياً، في دنيا الزمان والمكان، ولكنه علمية فيما مكسبة يتم استخدامها لنقل المعاني والقيم الاجتماعية والخبرات المشتركة.

2. القائم بالاتصال (المتصل) يعني وجود من يقوم بالاتصال، وقد يكون شخصاً عادياً أو معنوياً (مؤسسة- شركة) وهو الطرف الذي يبادر بالاتصال ويوجه رسالته إلى شخص أو أكثر.

3. الرسالة: ونعني بها المعلومات والآراء والمشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المتصل (القائم بالاتصال) بنقلها إلى الآخرين عبر الرموز، التي قد تكون صوتية مثل الكلام، أو صورية مثل الكتابة، أو حركية مثل الإشارات أو تكون خليطاً من أشكال الرموز هذه.

1 محمود عودة، أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص 53.

4. المتلقي: ونعنى به الآخرين الذين يتلقون الرسالة سواء كان المتلقي فرداً أم جماعة أم مؤسسة- أم جمهور أم جماهير.
5. الهدف: عملية الاتصال يجريها القائم بالاتصال لهدف ما قد يكون للتأثير أفكار ومشاعر أو اتجاهات أو آراء المتلقين للرسالة.
6. نقل الرسالة (الوسيلة) الرسالة يتم نقلها عن طريق وسيلة ما، وفي حالة الاتصال الشخص يتم نقلها عن الطريق الشفهي، وفي حالة الاتصال الجماهيري قد يتم نقلها عبر وسائل الاتصال الجماهيرية.
7. التشويش: مهما كان نوع العملية الاتصالية ومشواها، أما نوع الوسيلة المستخدمة، فإن هناك بعض عناصر التشويش التي يحتمل أن تتداخل في العملية الاتصالية مما يمكن أن تؤثر نجاح العملية الاتصالية.

ثانياً: خصائص الاتصال

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل. ولا يمكن أن يتطابق تفاعل (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكته أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة.

1- الاتصال عملية مستمرة¹:

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

1 - أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، اليازوري، الأردن، 2014، ص 54.

2- الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:

الاتصال نشاط يبنّي على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، حيث لا يمكن أن يتصل شخص بآخر، ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.

إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمراً في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالباً¹

¹ - Dimbleby, Richard and Graeme Burton , More than words : An introduction to communication, New York, Routledge, Third Edition, 1998, P 56.

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، فقد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كُتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة.

وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبغي على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، فإذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تقاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي. إذا ما تقادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

5- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون:

هذا يتمثل في أربع حالات:

- 1- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً؛
 - 2- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛
 - 3- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها؛
 - 4- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحنا.
6. الاتصال ذو أبعاد متعددة¹:

¹ - Dimbleby, Richard and Graeme Burton, Op.cit., P58.

برغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفه مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني:

- **معنى ظاهر:** يبرز من خلال محتوى الرسالة،
 - **معنى باطن:** تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات.
- فالالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف عديدة نسعى إليها.

المحور الثالث: عناصر الاتصال ومكوناته

من الأمور المهمة لفهم الاتصال أنه عملية مستمرة، فالناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهائه فحسب، بل إنهم يفكرون حال القيام بالاتصال كذلك. فهناك الكلمات والملابس والبيئة (المكان والجو النفسي) الذي يتم فيه الاتصال، وهذه مهمة بالنسبة للمرسل والمستقبل. كما أن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن أن تتوقع معه ما سيحدث في الخطوة التالية. فالاتصال إذن عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو استماع إلى المذيع أو مشاهدة للتلفاز. كل حالة اتصال - مهما كانت فريدة - لا بد أن تشمل على العناصر الآتية:

- المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال؛
- الرسالة؛
- التشويش على الرسالة؛
- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال؛
- القناة أو الوسيلة؛
- رجع الصدى أو التغذية الراجعة؛
- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

ويمكن لنا أن نشرح كلاً من هذه العناصر على النحو التالي:

أولاً: المرسل¹:

هو منشئ الرسالة، قد يكون شخصاً واحداً أو أكثر ممن يقوم بهذا الأمر في الوقت نفسه، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس كما يحصل في حالة النقاء الطالب مع الأستاذ. قد يبدأ الأستاذ بإرسال رسالة كاللقاء السلام على الطالب ولكن سرعان ما يتحول الطالب إلى مرسل فيرد على الرسالة لفظياً أو بإشارة منه، وبهذا يقوم المرسل بتقمص أربعة أدوار في عملية الاتصال:

1 - شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 10.

- يقرر المعنى الذي يريد إيصاله إلى الطرف الآخر؛
- يرمز المعنى في رسالة، ويتمثل الترميز في وضع المعنى المراد في شكل رموز فيترجم المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها إلى الطرف الآخر.
- يرسل الرسالة،
- يتصور ويتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

ثانياً: الرسالة

الرسالة هي: مجموع الكلمات والقواعد اللغوية والأفكار، والشكل الظاهر للمتصل، وحركات الجسم والصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع والذي يعطيه الإنسان عن نفسه (واثق، خائف، متردد، ... الخ) وأسلوبه في التعبير.

وتشكل الرسالة في مجملها دافعاً يرسل للطرف الآخر ليستثير عنده استجابة معينة بناءً على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. وتتشكل الرسالة أيضاً بطبيعة التشويش الذي يحصل لها والبيئة التي تتم فيها. فإذا قال الأب لابنه: اذهب إلى حيث تريد وهو مقطب الجبين فإن الرسالة لا تعني بالضرورة الموافقة على الذهاب، ولكنها ربما تعني التهديد أو عدم الرضا عن الذهاب، وهكذا.

وبالمناسبة فإن كل رسالة فريدة في ذاتها. فالرسالة الواحدة إذا ما أعيد إرسالها مرة أخرى أو مرات فإنها ستتغير في كل مرة لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد إرسالها أو استقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق.

ثالثاً: التشويش على الرسالة:

كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشاً عليها. وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات أبواق السيارات أو صوت المذياع المرتفع. وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير المريحة، أو درجة

حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور الملفتة للنظر في المتحدث كتعثر كلماته أو درجة سرعة حديثه، أو ملابسه الأنيقة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

كما أن هناك مصدراً آخر للتشويش هو المصدر الداخلي والنفسي، فالأفكار التي تدور في رأس المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن المتحدث بصوت منخفض جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع. والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها. وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.

رابعاً: الوسيلة أو القناة الحاملة للرسالة¹:

الوسيلة هي الطريق الذي تمر من خلاله الرسالة بين المرسل والمستقبل. والقنوات الطبيعية لنقل الرسائل هي موجات الضوء والصوت التي تمكننا من رؤية الآخرين وسماعهم.

ولكن هناك وسائل عدة يستخدمها الناس في نقل رسائلهم كالكتب والصحف والمجلات والأفلام والبرق الإذاعي والتلفازي والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

ويمكننا نقل رسائلنا واستقبالها من خلال الشم واللمس والذوق. وقد نأخذ الحواس الخمس على أنها مسلمات متاحة لكل منا. ولكن يمكننا تخيل وضعنا لو كنا لا نستطيع شم رائحة العود الزكية ولا الطعام الشهوي الذي يقدم لنا، أو لا نستطيع الإحساس بما يوفره لنا لمس الأشياء ومعرفة درجة نعومتها أو حرارتها ... إلخ.

1 - جمال محمد أبو شنب، نظريات الاتصال والإعلام- المفاهيم المداخل النظرية القضايا- دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 14.

خامسا: المستقبل¹:

المتلقي والمرسل في بداية عملية الاتصال حتى نهايتها يتماثلان إلى حد كبير، وأحيانا يكون المرسل والمتلقي شخصا واحدا، فالمتلقي هو أهم مرحلة في عملية الاتصال فالقارئ هو الشخص المهم عندما نكتب والمستمع هو الشخص المهم عندما نتحدث، ويجب أن يضع المرسل في اعتباره طبيعة المتلقي، ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة.

لذا أصبح على المرسل التعرف على خصائص المتلقي وطبيعته، حتى يمكن أن يستحوذ على قلبه وعقله، فيستجيب له بسرعة ويتبنى أهدافه المرجوة من وراء العملية الاتصالية، فالمتلقي لا يستقبل الرسالة ويتأثر بها مباشرة، وإنما يقوم بعمليات تنقيح وتنقية حسب سماته النفسية والاجتماعية ومستوى تعلمه واتجاهاته.

سادسا: رجع الصدى أو التغذية الراجعة:

رجع الصدى هو عنصر آخر مهم من عناصر الاتصال ويتمثل في الاستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المصدر. وتتأكد أهمية رجع الصدى في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أرادها هو. ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فإن على المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد إرسال ما لم يصل من الرسائل إليه.

إن رجع الصدى عملية آنية تتم من خلال إرسال المستقبل استجابات (رجع صدى) لجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل. وهذا يعطينا قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال والتعرف على أنفسنا أكثر حينما نرسل رسائل إلى الآخرين مما يجعل الاتصال بحق عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل. وكلما زادت الاستجابات (رجع الصدى أو التغذية الراجعة) كان ذلك أدعى لتعزيز المعلومات في الرسالة.

1 - حسن عماد مكاي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

سابعاً: بيئة الاتصال والسياق الذي يتم فيه:

يعنى هذا الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال. وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين وكذلك خصائص المكان مثل سعته، وألوانه، وترتيبه، ودرجة الحرارة فيه.

ولا شك في أن بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته. فمثلاً يحتاج إلقاء درس علمي إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة.

كما أن السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصالنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة ... إلخ) يتطلب منا تحديد ما نقول وما نفعل. فالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث والاتصال مع الزملاء أو مع الغرباء، ... وهكذا.

المحور الرابع: أنواع الاتصال

يتحدد نوع الاتصال بناء على عدد الأشخاص الذين يشتركون فيه. وتبعاً لذلك فإن هناك خمسة أنواع من الاتصال: الاتصال الذاتي - والاتصال الشخصي - والاتصال الجمعي - والاتصال الجماهيري - والاتصال بين الثقافات. وسنشرحها فيما يلي:

أولاً: الاتصال الذاتي¹:

هو العملية الاتصالية التي تتفاعل وتأخذ مكانها داخل الإنسان، فهذا النوع من الاتصال لا يحتاج إلى شخصين (مرسل - مستقبل) لكي تتم العملية الاتصالية، فالمرسل والمستقبل هما شخص واحد، فنحن نتكلم مع أنفسنا و نفكر بصوت عال، و نعاقب أنفسنا و نلومها بالبكاء أحياناً، ونبتهج أحياناً أخرى.

أو هو الاتصال الذي يكون بين الفرد ونفسه من خلال إحساسه وتأثره بمثيرات تحفزه على التخيل والتصور والتأمل والتفكير.

أو هو الذي يحدث داخل الفرد وعقله، ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته، كما يتضمن الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى، وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به.

وبالتالي يعتبر فهم عملية الاتصال الذاتي من أهم الأسس لفهم عملية الاتصال، من منطلق أن ردود الأفعال تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في شكل من أشكال الاتصال الأخرى، يتوقف على نتائج هذه العملية التي تحدث ذاتياً في جميع المواقف والتي تتأثر بالمخزون الإدراكي للفرد.

ومن هنا فإن الاهتمام بالاتصال الذاتي جاء من كوننا لا نعيش في عزلة عن الآخرين، حيث أن جزءاً هاماً من وجودنا يقوم على تفاعلنا مع بعضنا البعض، وهذا كله يعتمد على الاتصال، ولذلك لا بد من فهم عمليات الاتصال مع الآخرين لأن أنماط الاتصال التي تجري داخلنا هي الأساس الذي سيحكم اتصالنا مع بعضنا البعض، ولكي نتعلم

1 - بسام عبد الرحمن المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص، 82-84.

كيف نشارك مشاعرنا وملاحظاتنا وآراءنا مع الآخرين، ولذلك علينا أن نعرف أولاً كيف نتوصل إلى تلك المشاعر والملاحظات والآراء.

ثانياً: الاتصال الشخصي¹

يحدث الاتصال الشخصي حينما يتصل اثنان أو أكثر مع بعضهم البعض عادة في جو غير رسمي، لتبادل المعلومات ولحل المشكلات ولتحديد التصورات عن النفس والآخرين. ويشمل الاتصال الشخصي نوعين رئيسيين هما: الاتصال الثنائي والاتصال في مجموعات صغيرة.

ويشمل الاتصال الثنائي عادة المحادثة بين شخصين كما يحصل بين الأصدقاء. وفي هذا الإطار يرسل ويستقبل كل من الإثنتين رسائل من خلال اللغة اللفظية واللغة غير اللفظية معتمداً على الصوت والرؤية في نقل هذه الرسائل. وهنا يتحقق للمتصل أكبر قدر من التفاعل ورجع الصدى، كما يقل التشويش نظراً لمعرفة كل طرف منهما بظروف الاتصال ولديه الفرصة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها كما يريد.

وفي الاتصال من خلال المجموعات الصغيرة التي لا تتعدى أفراداً قلائل تتحقق للمشاركة فرصة الاتصال والتفاعل مع أعضاء المجموعة. ونظراً لوجود مجموعة من المرسلين والمستقبلين في آن واحد، فإن عملية الاتصال تصبح أكثر تعقيداً من الاتصال الثنائي، كما تزيد فرصة الارتباك وعدم الوضوح وزيادة التشويش على الرسائل.

ثالثاً: الاتصال الجمعي

في الاتصال الجمعي تنتقل الرسالة من شخص واحد (متحدث) إلى عدد من الأفراد يستمعون، وهو ما نسميه بالمحاضرة أو الحديث العام أو الخطبة أو الكلمة العامة. ويحدث هذا عادة من خلال المحاضرات الدينية أو التوجيهية أو التجمعات الجماهيرية أو المظاهرات السياسية وكلمات الترحيب والتأبين، والحديث في الأماكن العامة إلى عدد قليل أو كثير من الناس.

1 - صالح أبو اصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، 2009، ص32.

وعادة ما يتميز الاتصال الجمعي بالصبغة الرسمية والالتزام بقواعد اللغة ووضوح الصوت. ولا يمكن غالباً للمستمعين أن يقاطعوا المتحدث، وإنما يمكنهم التعبير عن موافقتهم أو عدم موافقتهم (بالتصفيق أو هز الرأس، أو بالمقابل بالإعراض عنه أو إصدار أصوات تعبر عن عدم الرضا عن حديثه).

رابعاً: الاتصال الجماهيري¹:

يحدث الاتصال الجماهيري من خلال الوسائل الإلكترونية كالإذاعة والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والإنترنت والصحف والمجلات والكتب. وتشمل وسائل الاتصال الجماهيري كذلك وسائط الاتصال المتعددة كالأقراص المضغوطة والأقراص المرئية ونحوها. وهذا يعني أن الرسالة يقصد بها الوصول إلى عدد غير محدود من الناس. ورغم كثرة استخدامنا لوسائل الاتصال الجماهيري إلا أن فرص التفاعل بين المرسل والمستقبل قليلة أو منعدمة في أكثر الأحيان.

ولقد مكنت الوسائل الإلكترونية الحديثة، مثل آلات التصوير الرقمية ووسائل البريد الإلكتروني والهاتف المرئي ونحوها، التواصل بين الناس على نطاق واسع متجاوزة الحدود الجغرافية والسياسية وموصلة بين الثقافات المختلفة.

1 - محمود يوسف مصطفى عبده، مقدمة في العلاقات العامة، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 112.

المحور الخامس: أشكال الاتصال

تأخذ لغة الاتصال والتفاهم شكلين من الاتصال هما:

- الاتصال اللفظي المنطوق وغير المنطوق (المكتوب)؛
- الاتصال غير اللفظي (لغة الإشارة ولغة الجسد).

أولاً: الاتصال اللفظي¹

من المتعارف عليه أن الاتصال اللفظي يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، فعبارة "أهلاً وسهلاً" يمكن أن تصبح ذات مدلولات أخرى بتغيير نبرة الصوت، ولا يخفى أن هذا النوع من الاتصال لا يمكن أن يتم بمعزل عن طرق الأداء الأخرى غير اللفظية، مثل الحركة، لذا أصبح يقال أن الاتصال اللفظي هو جوهر عملية الاتصال و أنه على ثلاث مستويات:

1. **المعنى اللغوي:** مثل كلمة تفاح وهي مكونة من أربعة حروف؛
 2. **المعنى السائد:** هو شكل التفاحة في الذهن من حيث حجمها ولونها وطعمها؛
 3. **المعنى الدلالي:** نعني ما تتركه الكلمة من دلالة في ذهن الشخص، فكلمة زهرة تعني زهرة، ولدى أشخاص آخرين تعني الجمال، والبعض الرائحة العطرة.
- فالرسالة الاتصالية تتكون من مجموعة معان، مما يجعل الاتصال مفهوماً بين القائمين بالاتصال.

وأحيانا تعوق هذه المعاني الاتصال نظراً لاختلاف المعنى الدلالي، أو السائد بين مصدر الرسالة ومستقبلها، أو يرجع إلى سوء تفسير معنى الرسالة من جانب المتلقي، وهو ما يسمى بالتفسير الخاطئ للرموز الاتصالية، مما يعوق أحيانا العملية الاتصالية، ويعتبر أحد أسباب فشل عملية الاتصال.

فالاتصال اللفظي في أبسط صورته أنه من نتاج الإنسان، ويستخدم رموزاً منطوقة ومكتوبة وفي الغالب تكون مفهومة.

1 - حسن عماد مكاي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثانياً: الاتصال غير اللفظي¹

وهو يحتوي على كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة لفظية، ويسمى أحياناً اللغة الصامتة ويقسمه العلماء إلى ثلاث:

1. لغة الإشارة: وهي لغة تتكون من الاشارات البسيطة أو المعقدة تستخدم في الاتصال.

2. لغة الحركة أو الافعال: وهي التي تحتوي جميع الحركات التي يأتيها الانسان لينقل إلى الغير ما يريد من معاني أو مشاعر.

3. لغة الأشياء: وهي التي يقصد بها ما يستخدمه مصدر الاتصال غير الإشارة والأدوات والحركة، للتعبير عن معان أو أحاسيس يريد نقلها للمتلقي، فالملابس والأدوات الخاصة بالحقبة الاستعمارية الفرنسية التي تستخدم في الأفلام السينمائية مثلاً، الغرض من استعمالها نقل الاحساس بالجو والزمان الخاص بتلك المرحلة إلى المشاهدين لكي يعيشوا فيها طوال مدة الفلم، وارتداء اللون الأسود في كتبر من المجتمعات يقصد به إشعار الآخرين بالحزن الذي يعيش فيه من يرتدي هذه الملابس.

ويذهب راندال هاريسون إلى أن الاتصال غير اللفظي يشمل تعبيرات الوجه والإيماءات والأزياء والرموز والرقص والبروتوكولات الدبلوماسية، ويقسم هاريسون أنواع الإشارات غير اللفظية إلى أربعة هي:

- رموز الأداء: وتشمل حركات الجسد، مثل: تعبيرات الوجه وحركات العيون والإيماءات، بالإضافة إلى نبرة الصوت؛
- رموز اصطناعية: كنوع الملابس، وأدوات التجميل والأثاث والمعمار، والرموز المعبرة عن مكانة الإنسان؛

1 - حسن عماد مكاي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 27-28.

- رموز إعلامية: من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، كنوع الصورة والألوان، وكذلك أسلوب استخدام الموسيقى والمؤثرات الصوتية؛
 - رموز ظرفية: وتتبع من استخدامنا للوقت والمكان، ومن خلال ترتيب المتصلين والأشياء حولهم، مثل ترتيب الزوار حسب أهميتهم الاجتماعية، أو تجاهل شخص نعرفه بطريقة متعمدة.
- إن المعلومات التي يرسلها الموصل ولا علاقة لها بالكلمات أصبحت مجالاً للبحث من قبل علماء السلوك.
- وانصب الاهتمام الأساس على المفاتيح الجسدية التي تصف التمثيل بحركات الجسم من قبل المرسل.
- وهذه المفاتيح تشمل طرق نقل الرسائل الغير كلامية مثل: حركة الرأس والوجه والعين ووضعية الجسم والمسافة والإيحاءات أو التلميحات وطبقة الصوت واختيارات الملابس.
- إن الرسائل الغير لفظية تتأثر بعوامل مثل جنس الموصل.

المحور السادس: نماذج الاتصال

يمكننا وصف عملية الاتصال باستخدام النماذج التي تصور كيفية حدوث هذه العملية. والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها. والنماذج ذات فائدة كبرى لأنها تصور الموضوع المطروح بطريقة مرتبة توضح أبعاده بشكل مبسط.

وفي هذا الإطار سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسة هي على النحو

الآتي:

أولاً: النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه¹

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

المرسل قد يكون رجلاً أو امرأة، والمستقبل قد يكون أحدهما. وحينما يبدأ بالاتصال يختار رموزاً معينة (لغة لفظية مثل عبارة السلام عليكم، أو لغة غير لفظية مثل الإشارة باليد للتحية، وقد يكون بهما جميعاً، إضافة إلى ابتسامة من الوجه). هذه الرموز تمثل الرسالة التي ترسل للمستقبل الذي عليه أن يفك رموز الرسالة (يحللها ويفهمها) ليتحقق الاتصال. لاحظ أن هناك تشويشاً قد يحدث للرسالة، وهذا التشويش يشمل أموراً خارجية كأصوات لعب الأولاد أو مكيف الهواء أو رائحة الدخان في مكان مزدحم. هذا التشويش سيؤثر على الرسالة بكل تأكيد. ويشمل التشويش أموراً نفسية لكل من المرسل والمستقبل بحسب حاله من الرضا أو الغضب أو الموقع الاجتماعي الذي يفسر الرسالة على أنها

1 - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 18.

من أعلى إلى أسفل أو العكس، وهكذا. ومن أنواع التشويش التشويش العضوي الذي يعني أن هناك عوامل بيولوجية تؤثر على الرسالة، مثل ضعف السمع أو المرض أو التعب البدني، وهكذا.

ثانياً: النموذج التبادلي (أو ثنائي الاتجاه)¹

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير جداً، بل حتى في الوقت نفسه. يمكن لنا أن نتصور كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج أحد أصدقائه، حيث يتفاعل المستقبل مع الخبر، وتظهر أسارير الفرح على وجهه حتى قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن وقت الزواج، فيأتيه الجواب سريعاً أنه كان ليلة البارحة، فيتحول الفرح إلى نوع من العتاب على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصبح كل من الطرفين مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد. بل حتى خلال استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير بشأنها، وهذا ما يفسر اختلاف التفسيرات للرسالة الواحدة بين الناس.

ومن ناحية أخرى يفترض نموذج الاتجاه الواحد أن كل رسالة يجري ترميزها وفك رموزها، وأن هذه عملية تجري بوعي وعن قصد. ولكن الواقع أن كلاً من المرسل والمستقبل قد يرسلان رسائل دون وعي منهما، فلا يعيان ما يصدر عنهما من رموز غير لفظية كتعبيرات الوجه والإشارات ودرجة الصوت ونحوها، وقد يفوتها فك الرموز

1 - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 19.

(التفسير) للرسائل التي يرسلها المتحدث أو القائم بالاتصال. ومن هنا يكون من المناسب إبدال مسألة الترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي الذي يشمل الأفعال القصدية وغير القصدية للاتصال.

في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل. ولقد عبرنا عن قيامهما بالترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي حيث يرسل الرسائل بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير منتبه لها، وفي كلا الحالين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

ثالثاً: نموذج الاتصال التفاعلي¹

نظراً لأن عملية الاتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الاتجاه الواحد وذي الاتجاهين) يقصر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالإتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الإتصال.

ويحاول نموذج الإتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الإتصال الفاعلة كبيئة الإتصال، ورجع الصدى، وما سبق الإتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره. و هذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل يبني بعضها على بعض، فمدح أبيك لك على عمل قمت به هو نتاج أمور أخرى قمت بها وموقف إيجابي منك، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا.

الطبيعة التفاعلية للإتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما نتفاعل مع بعضنا البعض، لأن الإتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص

1 - شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 20.

مع شخص، فالاتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الاتصال كانت فرص النجاح فيه أكبر. ويشرح النموذج التالي هذه الطبيعة التفاعلية للاتصال التي تشمل التبادل بين طرفي الاتصال والبيئة الاتصالية

المحور السابع: الاتصال الإداري

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات والذي يكتسب خصائص المؤسسات التي يتم فيها، وهو يهتم بنشر المعلومات بين جماعة في إطار حدود معينة من أجل تحقيق أهدافها.

ويعد الاتصال الإداري واحداً من أهم الأسباب لإقامة علاقات إنسانية طيبة ومنتينة بين العاملين في المؤسسات، حيث أثبتت التجارب بأن عدالة الإدارة في معاملة عاملها ليست كافية في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك بشرح وافٍ و تفسير كافٍ لتوجهاته و تعليماتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على سوء الفهم الذي يؤثر سلباً على علاقات العمل داخل المؤسسة، حيث أن الانفصال مدعاة للقطيعة في العلاقات و انهيارها، أما الاتصال فهو الذي يدعمها، لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال، بمعنى أن يفهم المستقبل ما يقصده المرسل، وبهذا يتم الاتصال الفعال بينهما¹.

إن الاتصال 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 مختلف العاملين في المؤسسة².

1 - محمد ماهر عليش، الاتصالات، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 15.

2 - زكي حين الوردى، عامر إبراهيم قندلجي، الاتصالات، جامعة البصرة، البصرة، 1990، ص 59.

ثانياً: أهداف الاتصال الإداري

إن أول خطوة في الاتصال هي أن يكون ثمة ما يريد الرئيس تبليغه إلى مرؤوسيه، فالرئيس لا ينقل إلى مرؤوسيه الأوامر فقط، بل عليه أن ينقل إليهم روح التعاون والتصميم من أجل بلوغ الهدف، ذلك أن مجرد الاقتصار على تبليغ الأوامر في شكلها الجاف لا يحقق الغاية المثلى من الاتصال، بل العكس يصبح مثل هذا الاتصال عقبة في سبيل الإدارة الناجحة، وفي صدد ذلك يمكن تحديد أهداف الاتصال الإداري فيما يلي¹:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها، والسياسات التي تم إقرارها و البرامج و الخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أية تغييرات أخرى؛
- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال، و إرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال؛
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه و كذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، و كذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

الهدف الثالث من أهداف الاتصال الإداري لا يقل أهمية عن الهدفين الأول والثاني، ذلك أن الاتصال الإداري إذا كان في اتجاه الاتصال بشكل كبير فإن الاتجاه الصاعد لا يقل أهمية عنه، باعتبار أن روح الإدارة تتركز في أن يشعر كل فرد في المؤسسة أن له دور حيوي في إنجاز أهداف المؤسسة، وهذا الشعور لا يتحقق ما لم يدرك العامل أن الإدارة تستمع له بشكل جيد وتأخذ بالصالح من آرائه.

1 - زيدان عبد الباقي، وسائل وأساليب الاتصال، مكتبة النهضة المصرية، ط 2، القاهرة، 1979، ص 205.

غير أن الملاحظ في المؤسسة الجزائرية نقص مهارة الاتصال لدى المسيرين أو الرؤساء لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية، ومن ثمة ظهور الفواصل بين المستويات الإدارية، وهي تلك التي تحجب الرئيس عن مرؤوسيه من مختلف الدرجات، بمعنى أن كل مسير أو رئيس لديه عدد لا بأس به من معاونين المباشرين، وهم من يشكلون حاجزا يفصله عن غيرهم من العاملين، في حين أن الاتصال السليم يتطلب أن تصل ثقافة الرئيس في تعامله و احتكاكه كافة العاملين في المؤسسة بدرجات متفاوتة، بحيث يكون من حق صغار العاملين إبداء آرائهم في مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيذها.

بيد أن الأمر ليس مجرد اتصال صاعد وهابط، فقد تكون الأوامر أو التعليمات متعارضة مع رغبات وطموحات المنفذين، ومن ثمة فإنهم يميلون إلى عدم تنفيذها أو تنفيذها بشكل مشوه أو اتخاذ موقف سلبي منها، ولهذا يتوقف نجاح الاتصال على تقدير هذا الجانب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين، فالإتصال الناجح هنا هو الذي يتماشى مع القيم والمبادئ، مع الابتعاد بشكل تام عن التهديد والمساس بالأمن الاجتماعي والنفسي لكل من العاملين.

ثالثا: أنواع الاتصالات الإدارية:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمؤسسة، واتصالات غير رسمية تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء الإداري وبين أعضائه، ويمتلك كل نوع من هذين النوعين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي¹:

1 - موسى اللوزي، الاتصالات الإدارية في المؤسسة الحكومية الأردنية، دراسة تحليلية، أبحاث اليرموك، المجلد 15، العدد 4، 1999، ص ص، 117-113.

1. الاتصالات الرسمية

هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات الرسمية التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب اتباعها عند القيام بالاتصال، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات، كما تحدد كافة التعليمات والإجراءات الواجب اتباعها، حيث توجد ثلاثة أنواع للاتصال الرسمي هي:

1.1. الاتصالات الهابطة

تعتبر الاتصالات الهابطة أكثر استخداما في المؤسسات، وتعبّر عن الرسائل التي تصدر من الإدارة العليا وتنتقل للأسفل خلال المستويات المتداخلة للإشراف عبر الهيكل التنظيمي وصولا إلى عمال الطبقة الدنيا في السلسلة، ويقوم على افتراض أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات الملائمة لمصلحة العمال بامتلاكها السلطة لغرض الالتزام بالتعليمات المطلوبة.

يعتبر هذا الاتصال مهم جدا لنقل المعلومات للعاملين فيما يتعلق بأهداف المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها، بالرغم من كون العدد الكبير من مستويات الإشراف قد يجعل الاتصالات الهابطة أكثر صعوبة.

2.1. الاتصالات الصاعدة

في هذا النوع من الاتصالات تنتقل المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستويات العليا، كوسيلة يستطيع بها العمال في المستويات الدنيا الاتصال بمدراء المستويات العليا في المؤسسة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة، و يجب على المدراء القيام بتشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم عن تغذية عكسية عن فهم العاملين للرسائل التي وصلت إليهم، أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة، من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء،

كما أن نفسية العاملين و مشاعرهم و سلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة.

3.1. الاتصالات الأفقية

يستخدم عندما يكون الاتصال على نفس المستوى الإداري سواء كان رسمياً أو غير رسمي وترتبط الرسائل المنقولة على هذا المستوى بمشاركة المعلومات وحل المشكلات، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطرار العمال للتعامل مع العديد من الزملاء وتطوير علاقات عمل فعالة مع رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم.

2. الاتصالات غير الرسمية

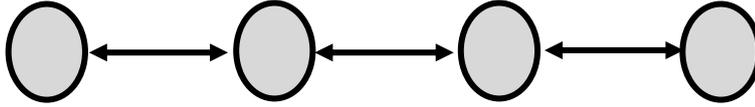
هي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين في المؤسسة نتيجة امتلاكهم عوامل مشتركة أو تكون علاقات فيما بينهم، بهدف تحقيق رغبات أو حاجات اجتماعية أو غيرها. يمكن للمؤسسة تطويع الاتصالات غير الرسمية عبر رسم سياسة للاتصالات تتسم بالمرونة والفاعلية، وذلك عبر تطبيق نظام المشاركة في عملية صنع القرارات والسياسات، سيما القرارات المؤثرة بشكل مباشر على حياة العاملين.

رابعاً: أشكال الاتصال التنظيمي

تحتل أشكال الاتصال بأنواعها أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المؤسسة، فهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة، واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، وكذلك من ناحية عدد المستويات الإدارية المرتبطة بها، ولذلك فقد تباينت وجهات النظر بشأن تحديد هذه الأنواع وإعطائها المسميات التي تتناسب مع كل منها، ويصنف أشكال الاتصال إلى خمسة أشكال:

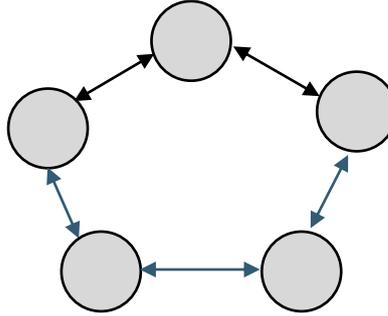
1. اتصال على شكل سلسلة:

ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس أو المدير الاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محدودا عادة¹.



2. اتصال على شكل دائرة:

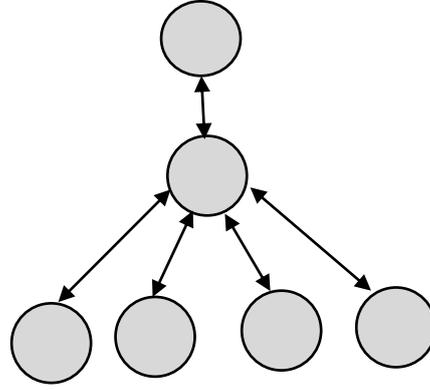
يمثل شبكة الاتصال شبه الكامل، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم، وتعد هذه الشبكة من الشبكات الأكثر ديمقراطية حيث ليس هناك قائد معين مع تساوي جميع الأعضاء في المكانة اللامركزية والروح المعنوية العالية².



1 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ط3، ص 249.
2 - صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، عمان، 2004، ص 59.

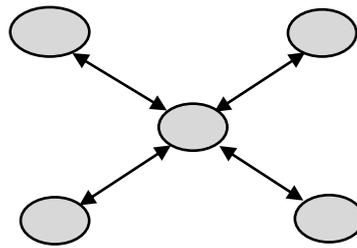
3. اتصال على شكل عنقود:

وهذا يمكن شخصا واحدا من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة من الاتصال ببعضهم بعضا بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يمكنه الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة¹.



4. اتصال على شكل عجلة:

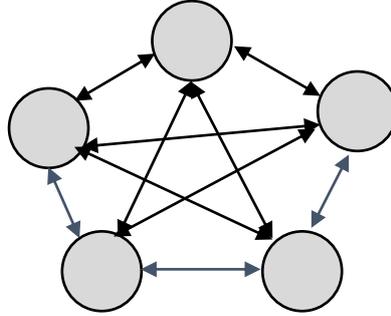
حيث أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة ويكون في الغالب المدير يتحكم بعملية الاتصال بأكملها ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشتركين إلا عن طريق ذلك الشخص (المدير)².



1 - خيضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002، ص 12.
2 - ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 25.

5. اتصال على شكل نجمة:

وهو النمط المثالي حيث يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة وأكثر فاعلية في تحقيق الأهداف قياساً بأنماط الاتصال الأخرى¹.



خامساً: وسائل الاتصال الإداري

هناك عديد الوسائل التي تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المؤسسة وكذا نمط التعامل السائد فيها، ونوع المادة المراد نقلها، وفيما يلي سيتم التفصيل في هذه الوسائل:

1. 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 يومياً بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتسهيل القيام بالأعمال.

1 - مصطفى الحجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1990، ص 137.

كما أن للاتصال الكتابي عديد الفوائد أهمها: أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ويسهل نقل الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد، كما أن الاتصال الكتابي يحدد بشكل مضبوط المسؤوليات والاختصاصات وطرق العمل ومعدلات الأداء.

يتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير والمذكرات والمقترحات والأوامر، والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية وغيرها من الطرق، وسيتم التطرق إلى هذه النقاط بالتفصيل في محور خاص بهذه الجزئية.

2. الاتصال الشفوي

هذا الاتصال هو الذي يأخذ جزءا كبيرا يقارب 75% من اتصالات الأفراد، حيث يتم فيه تبادل المعلومات شفاهية، أي عن طريق الكلمة المنطوقة على خلاف الاتصال الكتابي، كما قد يكون عن طريق الإشارات والرموز وهو ما يسمى بغير اللفظي.

كما يعتبر الاتصال المباشر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة، ومن أكثر أنواع الاتصال فعالية، حيث أنه طريق ذو اتجاهين لتبادل الرأي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجابته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح أسئلة وإعطاء الفرصة لملاحظة كافة تعبيرات وجه المستقبل وانفعالاته لكي نحدد ما إذا كنا نقلنا الرسالة بالشكل الصحيح.

غير إن هناك العديد من السلبيات في الاتصال الشفوي من بينها: عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، كما قد يتطلب الاتصال الشفوي مهارة التحدث بشكل كبير خاصة إذا كان الموضوع معقدا ومتشعبا، وهو كذلك لا يصلح لنقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا¹.

1 - عبد الباقي، غزة، 2001، ص ص، 270 □ 269.

للاتصال الشفوي عدة طرق من بينها:

1.2. المكالمات الهاتفية:

لا يمكن تصور أحد المسؤولين دون أن يتحدث ويتناقش، ويتلقى اتصالات هاتفية، فقد أصبح كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية في مجال العلاقات الاجتماعية، ناهيك عن الحياة في مجال الأعمال، حيث يعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد الأساليب الناجعة في الاتصال سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، لما يحققه من السرعة والمرونة في نقل المعلومات وتشاركها مع الآخرين، خاصة إذا استخدم بطريقة صحيحة، و فيما يلي بعض النصائح للاستعمال الملائم للهاتف¹:

- تتعرف على الاتصالات الهاتفية التي تتلقاها، ثم حدد في جدول: المتحدث، نوع المكالمات، مدتها، أهميتها لك، ثم بناء على هذه المعرفة حدد الأسلوب الذي ستعامل به مع هذه المكالمات؛

- حاول أن تقوض من ينوبك للرد على معظم المكالمات، ويحول لك المكالمات الهامة فقط؛
- تعلم أن تخبر المتصل بأنك مشغول بشيء آخر، أو أن هناك شخص أمامك وأنت ستتصل به لاحقاً؛

- إذا كانت اتصالات مرؤوسيك كثيرة جداً، فعليك أن تعودهم بالحديث الشخصي وجها لوجه معك.

2.2. المقابلات الشخصية:

إن طبيعة العلاقات السائدة في مختلف المؤسسات تتطلب بلا شك إجراء العديد من المقابلات الشخصية، إذ أن الأفراد غالباً ما ينفقون جزءاً كبيراً من أوقاتهم في المقابلات

1 - أحمد ماهر، ص ص، 85 □ 84.

الشخصية، فالفرد يقابل زملاؤه بالعمل ورؤسائه ومرؤوسيه، كما قد يقابل الزبائن والموردين وغيرهم ممن تربطه بهم علاقة معينة، كما أن المقابلات الشخصية يشيع استخدامها في توجيه المرؤوسين والتعيين واصدار الأوامر والتعليمات وتقييم الأداء وسبل التفاوض والاقناع والبيع والشراء وغيرها من الأنشطة.

فالمقابلات الشخصية تشكل أهمية كبيرة في الاتصال الفعال بين الأفراد، لكونها وسيلة اتصالية قائمة بوجود طرفين الشخص المقابل والشخص الذي يقوم بالمقابلة، وعادة ما تستهدف تحقيق غاية أو غرض معين بذاته، لذا فإن كلا الطرفين يتحدث بعض الوقت ويستمع في الوقت الآخر، فهي حالة اتصال بين طرفين يهدف فيها كلا الطرفين تحقيق هدف معين، لذا فهي تنطوي على تبادل واضح لمعلومات بين الطرفين، وهذا ما يكسبها أهمية كبيرة في انجاز الأهداف المراد تحقيقها، وهي ذات أهمية كذلك في استشراف حقيقة ما يجب الوصول اليه من أهداف معينة، وتبعاً للغرض من وراء المقابلة فهي تنطوي على مجموعة من الأنواع كما يلي¹:

- **مقابلات التعيين والتوظيف:** ويتم إجراء هذه المقابلات بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بطالب العمل من مؤهلات وكفاءة شخصية ومهارات ذهنية وفكرية يتطلبها أداء العمل المراد الحصول عليه؛
- **مقابلات تقييم الأداء:** إن هذه المقابلات غالباً ما يتم اعتمادها لأغراض تقييم أداء العاملين لأغراض مراجعة الميزانية وغيرها من المهام المتعلقة بسبل تقييم الأداء، وتتسم مثل هذه المقابلات بالتخطيط المسبق لها، شأنها شأن مقابلات التعيين لذا فهي تتسم بدرجة عالية من الوضوح والمصادقية والدقة في الإنجاز، إذ أنها تساهم في اتخاذ قرار معين بشأن الأشخاص المقابلين، لذلك يعتبر الاعداد المسبق لها من الضرورات الرئيسية لتحقيق أهداف المقابلة؛

1 - خضير كاظم محمود، 2010، ص ص، 146 □ 145.

- **مقابلات الترقية:** ويتم إجراؤها بغرض ترقية العاملين في المؤسسة؛
- **مقابلات التوجيه والإرشاد:** ويتم إجراؤها عادة من قبل المدراء والمسؤولين بغية توجيه النصح والإرشاد للقيام بأداء معين أو ممارسة نشاطات محددة ترغب الإدارة في القيام بها؛
- **مقابلات التوظيف:** التي تتم في الغالب لأغراض البيع أو إقناع العملاء، أو مقابلات ترك العمل وغيرها.

ويمكن القول إن هناك العديد من المقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها من قبل المؤسسات لتحقيق أغراض معينة تستهدفها المؤسسة، وتلعب قابلية وقدرة الأشخاص الذين يقومون بإجراء المقابلات دورا فعالا في تحقيق نجاحها.

3. الندوات

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المؤسسات لتعريف العاملين بالتغيرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل، أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة، وعادة ما تنتهي بتوصيات حول الموضوع محل الندوة، وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة نظر المشاركين في الندوة¹.

4. الاجتماعات

يستخدم الاجتماع كوسيلة اتصالية شفوية تهدف إلى الاستفادة من الإمكانيات البشرية و المادية والمالية والمعرفية المتاحة من خلال قيادة المشاركين بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المرجو تحقيقها من الاجتماع، وترتبط هذه عادة بما يمتلكه مسير الاجتماع من قدرة وقابلية في توجيه المشاركين نحو الهدف المراد تحقيقه، بالإضافة إلى توفير جميع

1 - محمد القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات العملية الوظائف - ط 6، دار وائل، عمان، 2004، ص 28.

المتطلبات في إنجاز الاجتماع مثل: المكان و الزمان الملائمين، وكذا جدول الأعمال وغيرها، ويلعب المسير دورا فعالا في تحقيق أهداف الاجتماع وبلوغه الغاية المتوخاة منه، وسيتم فيما يلي إيجاز أركان لنجاح الاجتماع¹:

- المسير: وهو الشخص الذي يتولى إدارة الاجتماع، ويقوم بتنظيمه والتخطيط له وتوفير مستلزماته وتوجيه أفراده لتحقيق الأهداف المرسومة، ويمثل اللاعب الرئيس في تحقيق أهداف الاجتماع وتطلعات الأفراد الآخرين من خلال تحفيزهم للمشاركة الفعالة في الاجتماع؛
- الأفراد: وهم المشاركون في الاجتماع والمساهمون في النقاش والنقد والتوجيه، ولدورهم في المشاركة الجادة أهمية فاعلة في نجاح الاجتماع، إذ بدون اسهامهم لا يستطيع الاجتماع أن يحقق الهدف المرجو منه؛
- الإمكانيات البشرية والمادية: هي كل الإمكانيات المتاحة والتي يمكن لمسير الاجتماع وأعضائه الاستفادة منها في تسهيل إدارة الاجتماع وتحقيق أهدافه؛
- التكلفة المادية: هي التكلفة المادية التي سيتطلبها الاجتماع ليكون ناجحا؛
- الوقت: هي الفترة الملائمة لعقد الاجتماع والمدة الزمنية التي يستغرقها عقد الاجتماع؛
- المكان: لا بد من تحديد المكان الملائم لعقد الاجتماع؛
- جدول الأعمال: أي الموضوعات التي سيتم التداول عليها ومناقشتها خلال الاجتماع.

1 - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال، دار صفاء، عمان، 2010، ص ص، 164، 165.

المحور الثامن: مدخل إلى التحرير الإداري

أولاً: ماهية التحرير الإداري: يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها، و من ثم يتوجب على الموظفين، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً و مضموناً.

1. تعريف التحرير الإداري¹:

1.1. لغة: حرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه .

وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط والخطأ في القول والحساب والكتاب،

هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير

2.1. اصطلاحاً: تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها

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 بالمتعاملين الخارجيين، فمن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.

1 - حباتي رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص 18.

2. مرتكزات التحرير الإداري¹:

المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري هي مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها

من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، وتتلخص أهم الضوابط في :

1.2. الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية في

قوالب و أشكال خصوصية، تبرز من خلالها الهوية الإدارية للوثيقة: مصدر الوثيقة،

طبيعتها، مرجعيتها... ، و تضيف عليها الصفة الرسمية، و تندرج هوية الوثيقة و طابعها

الرسمي ضمن الإطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري.

2.2. الضوابط القانونية: يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص

التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة، وهذا توخيا لمبدأ

المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية واستنادا إلى مبدأ حجية الوثيقة

الإدارية وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، ينبغي على المحرر الحرص التام على

مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يشوب

هذه المحررات .

3.2. الضوابط اللغوية: ضمانا لدقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها، يتوجب على

المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية

أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية

أو غيرها .

ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح و المنضبط للمصطلحات،

لاسيما المصطلحات القانونية و الإدارية، للإدارة عددا كبيرا من المصطلحات ينبغي للمحرر

أن يعرف مدلولها الدقيق.

1 - بن تريدي بدر الدين ، المراسلة العامة و التحرير الإداري ، دار المعرفة ، الجزائر ، 2005 ، ص 9 .

ثانيا: خصائص الأسلوب الإداري

تتطلب قابلية القراءة السليمة للمحركات الإدارية توفر قدر كبير من الوضوح والدقة في المعاني، والبساطة في التراكيب اللغوية، مما يفرض على المحرر الاعتناء بالأسلوب والحرص على الكتابة بشكل متميز يبرز طبيعة وهوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة، والشخصية الوظيفية لمحرر الوثيقة.

غير أن مسألة انفراد الإدارة بأسلوب خاص ومتميز تثير بعض الإشكالات لدى عديد من المختصين ممن يرون أن المحررات الإدارية لا ينبغي أن تتميز بأسلوب خاص، بل يتوجب على الإداريين استعمال لغة بسيطة مفهومة من قبل الجميع، ومن ثم يجزم (جاك غاندوان) أن لا وجود لأي أسلوب إداري، معارضا بذلك العديد ممن يصرون على ضرورة وأهمية هذا التميز، لا سيما (ديفرني) الذي بالغ كثيرا بادعائه أن للإدارة لغتها الخاصة.

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

ويتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي¹:

1. الموضوعية: يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة وحرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية والخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة.

1 - بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص 9-11.

Le Lien : <https://fr.scribd.com/document/346592253/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A8%D9%88%D8%AD%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D8%B7%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%AC%D8%B2-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-2-pdf>

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، ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية.

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

2. الدقة: يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي وسوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات 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 بذهنه، ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

3. البساطة والوضوح: المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى جهات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة وواضحة للجميع، على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح.

وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.

4. الإيجاز: يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع

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

متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والإطالة غير اللازمة.

5. احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي: التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامتنال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدريجية 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 أسلوباً خاصاً وعبارات مناسبة

6. المجاملة: يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، و تجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على

المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب.

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

المحور التاسع: المراسلات الإدارية

أولاً: الرسالة الإدارية¹:

تحتل المراسلات الإدارية مكاناً هاماً 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 استعمالاً في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها.

1. تعريف الرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية، ولإشارة فإن الأسلوب الإداري كما ذكرنا سابقاً، فإنه يختلف عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة، وبالوظيفة العمومية بصفة خاصة، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً، وينفرد بخصائص مميزة.

1.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي

وهي التي تكون متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية.

- تقديمها المادي: يراعى في تقديمها المادي العناصر التالية: الدمغة - رقم التسجيل - المكان والتاريخ - بيان المرسل - بيان المرسل إليه - السلم الإداري (إن وجد) - نص الرسالة - الإمضاء.

1 - مميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري (سند تكويني موجه لفئات: الإدارة- التسيير- التفتيش)، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010، ص ص، 37-40.

2.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي

إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحررة من قبل الإدارة لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

- عبارة النداء:

حيث تبدأ الرسالة ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل: " سيدي.....أو سيادة.....أو السيد:".

وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه، فتكتب على النحو التالي:

- سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير.

وقد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه، فنقول مثلا:

- لرئيس الجمهورية.....فخامة الرئيس.

• وللملك.....جلالة الملك

• وللوزير.....معالي الوزير

• وللسفير.....سعادة السفير

• وللأمير.....سمو الأمير

• وللقاضي.....حضرة القاضي.

أما إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة إلى شخص ما، يمكن إضافة كلمة المحترم أو الفاضل.

- عبارة المجاملة:

إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية متمثلة في عبارة المجاملة، مثل:

- تفضلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير.

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة...إلخ.

وهذا خصيصا في المراسلات بين الإدارة والأشخاص أو بين الأشخاص والإدارة، لا بين المصالح الإدارية.

تقديمها المادي (شكلها):

أ- إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص:

يراعى فيها العناصر التالية: الدمغة- رقم التسجيل- المكان والتاريخ- بيان المرسل- بيان المرسل إليه- السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفا) - الموضوع- المرجع- عبارة النداء- نص الرسالة- مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة- الإمضاء.

ب- إذا كانت الرسالة من شخص طبيعي إلى الإدارة:

يراعي فيها ما يلي:

- الاسم واللقب للمرسل يحرر في أعلى الجهة اليمنى؛
- وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفا)؛
- عنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف)؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛
- السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفا)؛
- الموضوع،
- المرجع إن وجد؛
- عبارة النداء؛
- نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير؛
- الإمضاء.

ثانيا: وثائق التبليغ

1. جدول الإرسال **Le Bordereau d'envoi** 1:

1.1. تعريفه: يسمى أيضا حافظة 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.

2.1. عناصر جدول الإرسال:

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان والتاريخ؛
- صفة المرسل؛
- صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبنط العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن 3 أعمدة:

- **العمود الأول:** بيان الوثائق المرسلة و التعريف بها بإيجاز، مصدره بصيغة مجاملة:

✍ يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:.....

✍ يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه:.....

- **العمود الثاني:** بيان عدد الوثائق المرسلة؛

1 - بوحميذة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 24، 25.

• العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة وموجزة، مثل: للإعلام ... قصد الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشير ...

ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، ويستحسن من باب الاحتياط. عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

- الصفة الوظيفية للموقع؛
- الاسم الشخصي والتوقيع؛
- ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

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

تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.

2. الاستدعاء والدعوة La convocation et l'invitation¹:

1.2. تعريفه: الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

1 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص ص، 27-28.

تستخدم هاتين الوثيقتين لأغراض شتى أهمهما الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظراء 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 كتابياً، مع وجوب احترام الآجال الزمنية اللازمة لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحفظ 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، من أجل ضمان سرعة وصولها والحفاظ في نفس الوقت على أثر مادي يثبت الإرسال.

2.2. عناصر الدعوة والاستدعاء

العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة الإدارية، بحيث تتضمن ما يلي:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- المكان والتاريخ،
- صفة المرسل؛
- صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- توقيع وختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة و الاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، و ما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل. في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة

عقب النص أو صلب الموضوع، و تسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع و التحضير له بجدية. و مما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة و المبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "لأمر يهكم"، و هو ما يترك المدعو في حالة حيرة و تردد، بل ينبغي نكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

3. المذكرة الإدارية La note administrative :¹

1.3. تعريف: 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 Note de service .

وهناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص Note de synthèse، 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 أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدريجية.

2.3. استخدامات المذكرات الإدارية: تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

• إصدار تعليمات و أوامر:

الالتزام بمواقيت العمل؛

المحافظة على وسائل الإدارة؛

التحلي بأخلاقيات المهنة؛

• إعطاء توجيهات و نصائح:

1 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 42-44.

- الحرص على النظافة؛
- تدابير الوقاية والأمن؛

• **تبليغ معلومات:**

- تغييرات تنظيمية طارئة؛
- معلومات تخص المستخدمين؛

3.3. عناصر المذكرة الإدارية: تتضمن المذكرة العناصر التالية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- عنوان المذكرة وموضوعها؛
- الجهة الموجه إليها؛
- نص المذكرة؛
- الصفة الوظيفية لمحرر المذكرة وإمضائه؛
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).

4. المنشور¹:

1.4. تعريفه: هو وثيقة 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 التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت

1 - مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية لاتي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.

2.4. الهدف من تحريره: يهدف المنشور إلى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة.

أما الهدف الرئيس له فيتمثل في: توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري العمل بها 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 هم ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

3.4. مضمون المنشور: من حيث المضمون فالمنشور يحرر حسب نفس المبادئ التي تحرر بمقتضاها كل وثيقة إدارية.

5. الإعلان¹:

1.5. تعريفه: هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ الداخلي.

2.5. الهدف من تحريره: تلجأ الإدارة إلى تحرير الإعلانات من أجل تبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها بخصوص قضايا وانشغالات تهمهم في الحين، سواء تعلق الأمر بالنشاطات والممارسات المهنية، أو بقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو بخصوص إعلامهم للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات أو التدريبات التي تهمهم، وذلك قصد الاستعداد لها وتقديم رغباتهم بشأنها.

3.5. كيفية تبليغ الإعلان: تلصق الإعلانات في مكان مخصص لها، وفي المكان الذي تتواجد فيه الفئة المعنية، كقاعة الأساتذة مثلاً، إذا كان الإعلان يهم الأساتذة، وعلى لوحة الإعلانات في بهو الكلية إذا كان الإعلان يهم الطلبة.

1 - مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 137.

هذا، ومن ضمن الإعلانات أيضا تلك الإعلانات التي نشاهدها يوميا في الأماكن والساحات العمومية الخاصة بالنشر والتبليغ، أو تلك التي نطالعها في الصحف اليومية، أو المجلات، كالإعلان عن مناقصة أو مزيدة أو المشاركة في مسابقة... الخ.

ثالثا: وثائق السرد والوصف والتحليل

1. المحضر (P.V) - Le procès-verbal :¹

1.1. تعريفه: هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه. يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإنجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يطلب تحرير المحضر حياة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية الغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسألة ذات أهمية.

2.1. أنواع المحاضر: هناك أنواع كثيرة من المحاضر، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر:

1.2.1. محضر الاجتماع Procès-verbal de réunion :

يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تقضي إلى اتخاذ قرارات.

يتشكل محضر الاجتماع من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

1 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 35-37.

- **التقديم:** يسجل فيه وجوباً وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)؛
- **العرض:** يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت؛
- **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة.

2.2.1. محضر التنصيب Procès-verbal d'installation :

يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

يتضمن محضر التنصيب العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد مايلي:

- 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 شخصياً و توقيعه على المحضر؛
- توقيع المعني على يمين الصفحة و الرئيس الإداري جهة اليسار؛
- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...).

3.2.1. محضر المعاينة Procès-verbal de constat

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

يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية:

- تاريخ و مكان المعاينة؛
- الاسم و الصفة القانونية للمعائن؛
- 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.

2. التقرير administratif :Le rapport

1.2. تعريفه: التقرير هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متنوعة لاقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة.

ويتضمن التقرير وصفاً أو تحليلاً لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي¹:

- دقة الوصف والتحليل؛
- بساطة اللغة؛
- الإيجاز في التعبير؛
- وحدوية الموضوع.

2.2. الهدف من تحرير التقرير: يهدف التقرير إلى تحقيق أغراض مختلفة بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري وهي²:

- بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة؛
- تحليل وضعية من الوضعيات؛
- استقصاء معلومات وإحصاءات؛
- وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

¹ - مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 169.

² - المرجع نفسه، ص 169.

- التبليغ عن حالة طارئة؛
- تشخيص وطرح مشكلة.

كما يهدف تحرير التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما، وإبداء رأيه فيها، وذلك بقبولها أو برفضها أو بتعديلها.

3.2. أنواع التقارير:

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير¹:

- **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي تقارير كثيرة الصفحات نسبيا، تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون، مثال ذلك التقارير الصادرة عن مكاتب الخبرة المعتمدة والباحثين الجامعيين، وعن مجلس المحاسبة، وعن المحللين الاقتصاديين،...

- **التقارير الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الوصاية أو هيئات الرقابة والتفتيش بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات أحداث أو خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش وتحقيق ورقابة ميدانية، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي الصحة، مفتشي الضرائب،... وغيرهم.

- **التقارير الإعلامية:** هي تقارير هدفها إبلاغ وإطلاع الرؤساء الإداريين والوصاية، بوقائع أحداث ومستجدات تتعلق إما بسير العمل في الإدارة، أو بالعلاقات بين الموظفين أو مع الأطراف الخارجية، مع اطلاعهم على الإجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، أو اقتراح حلول وإجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية.

1 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 31..

- التقارير الدورية للأنشطة: تهتم هذه التقارير بتقييم ومتابعة كيفية ومدى إنجاز الأنشطة والأعمال في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة ودورية (يومية، أسبوعياً، شهرياً، سداسياً أو سنوياً)

4.2. عناصر التقرير: يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات والوثائق الإدارية الأخرى¹:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- عبارة "تقرير" وسط الصفحة
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير؛
- المرفقات: وثائق مدعمة لمضمون التقرير
- خطة التقرير (فهرس المحتويات إذا تعلق الأمر بتقارير طويلة ومتعددة العناصر)؛
- نص التقرير.

يذيل التقرير بذكر المكان والتاريخ متبوعاً بالصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة الأخيرة؛

يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛
- العرض والتحليل: يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛
- الخاتمة: تشتمل على الاستنتاجات، الاقتراحات والتوصيات.

3. عرض الحال Le compte rendu²:

1 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.
2 - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

1.3. تعريفه: هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة إما تلقائية، بحيث 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.

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 .

2.3. خصائص عرض الحال: يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف اطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛
- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
- يحزر عرض الحال بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام .

3.3. عناصر ومحتويات عرض الحال: شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، لا سيما المحضر، يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة وموضوعها والشخص الموجه إليه، على النحو الموالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

عرض الحال

إلى السيد.....

حول (أو بخصوص)

يتضمن عرض الحال بالإضافة إلى ذلك عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس الطريقة وأسلوب التقرير، غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الوقائع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

• **التقديم:** يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛

• **العرض:** يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛

• **الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.

يدون مكان وتاريخ عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع.