

برنامج المحاضرات

المحور الأول: أساسيات حول الاتصال الإداري

أولاً: تعريف الاتصال الإداري

ثانياً: عناصر الاتصال الإداري

ثالثاً: أهمية الاتصال الإداري

رابعاً: فعالية الاتصال الإداري

خامساً: أساليب الاتصال الإداري

سادساً: أنواع الاتصال الإداري

سابعاً: معوقات الاتصال الإداري

المحور الثاني: التحرير الإداري

مقدمة

أولاً: مفهوم التحرير الإداري

ثانياً: أنواع المحررات الإدارية

ثالثاً: المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري

رابعاً: خصائص الأسلوب الإداري

خامساً: شروط التحرير الفعال

المحور الأول: أساسيات حول الاتصال الإداري

مقدمة:

يقضي الإنسان سائر يومه وهو يمارس نشاط الاتصال، فهو إما: يتكلم أو ينصت، يقوم بحركة أو إشارة معينة، يتفاعل مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، وجهما لوجه أو من خلال وسيلة اتصال، يكتب رسالة أو يعد تقريرا أو يحضر إجتماعا، يصدر أمرا أو يتلقاه... إلى غير ذلك. فالإنسان بطبعه كائن إجتماعي يحتاج للتواصل مع غيره لتحقيق الاشباع الإجتماعي أو لتحقيق أهداف أخرى، فالاتصال في الحقيقة هو ركيزة العملية الإجتماعية وهو شريان الحياة، وهو للحياة الاجتماعية بمثابة الدم الذي يجري في عروق الإنسان. كما أنه لا يمكن تصور أي نشاط إنساني خالي من النشاط الإتصالي، فمن دونه لا يمكن للإنسان ممارسة أي نشاط آخر.

إن أهمية وجود الاتصال في حياة الإنسان لا يقتصر على الجانب الإجتماعي وإنما يتعداها ليشمل جميع أوجه الحياة الاقتصادية والسياسية والإدارية والتربوية... وغيرها وقد ازدادت أهمية وكثافة الاتصال واتسع نطاقه في وقتنا الحالي مع التطور الكبير الذي تشهده المجتمعات لا سيما في الجانب التكنولوجي مع تطور وسائل الاتصال: كالانتشار الكبير لاستخدام الهاتف المحمول، والإنترنت، والتكنولوجيات المرتبطة بها من بريد إلكتروني ومختلف التطبيقات والبرمجيات ومواقع التواصل الإجتماعي. وأصبح من الضروري إعطاء هذا النشاط القدر الكافي من الاهتمام، كما أن انتشار المنظمات وتنوع أشكالها وأحجامها أعطى لعملية الاتصال لاسيا داخل المنظمة مكانة خاصة من حيث ضرورة العناية بها وتنظيمها واستغلال فاعليتها لتحقيق الأهداف المرجوة منها كالرفع من أداء المنظمة وترشيد عملية اتخاذ القرار....

يعتبر الاتصال في المؤسسات عنصر هام جدا، إنه يسمح للموظفين والجماعات بتناقل المعلومات الضرورية مثل: الأهداف التنظيمية، مهمة المؤسسة، البرامج التشغيلية، معايير الجودة.

ويمكننا تعريف الاتصال التنظيمي بأنه جميع المعلومات التي يتم تناقلها داخل المؤسسة وبشتى الوسائل. كما يمكن اعتبار الاتصال حجر الزاوية لإدارة الموارد البشرية. إن إدارة البشر في الحقيقة هي عملية دقيقة وحساسة. إنها لا تهتم فقط بمسار الأفراد المهني، لكن بحياة المؤسسة كذلك. فالكثير من العمال يسخرون الجزء الأكبر من حياتهم للمنظمة التي تستخدمهم.

أولا: تعريف الاتصال الإداري

أ- تعريف الاتصال:

(1) الاتصال هو عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.

(2) الاتصال هو العملية التي تنتقل بها رسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير في السلوك.

(3) الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

(4) الاتصال هو تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد منه أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد و وسائل مستخدمة بأشكال وطرق رمزية.

ب- تعريف الاتصال الإداري

(1) الاتصال الإداري هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون ببعضهم البعض.

(2) الاتصال الإداري هو عبارة عن الاتصال المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الإجتماعية بين الموظفين.

(3) الاتصال الإداري هو نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين، أي هي شبكة ربط تربط كل أعضاء التنظيم.

ثانيا: عناصر الاتصال الإداري

يمكن تحديد عناصر العملية الاتصالية في العناصر التالية:

1. المرسل: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي يبدأ منها الاتصال، كما أنه المتلقي لردود الفعل الناتجة عن الرسالة من خلال التغذية الراجعة. أو هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، أو الشخص مصدر القرار إن كان مسؤولا مثلا. ويقع على المرسل مهمة ترميز الرسالة؛ أي وضعها في صورة كلمات أو حركات أو إشارات أو صور... ينقلها للآخرين.

2. الرسالة: هي الموضوع الأساسي المراد نقله إلى جمهور معين. فهي جوهر عملية الاتصال. وللرسالة أشكال عديدة تختلف من موقف إلى آخر.

3. قناة الاتصال: وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال

4. المستقبل/الجمهور المستهدف: هو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال أو الجهة التي توجه إليها الرسالة. والذي يريد المرسل أن يشاركه أو يشاركه في أفكاره أو مشاعره.

5. الاستجابة/التغذية الراجعة: هي ردة الفعل التي تحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، والتي تتحدد على أساسها مدى تحقيق عملية الاتصال للهدف منها. تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل

لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل. وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل الأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومرسلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلاً تارة ومستقبلاً تارة أخرى. وتعتبر التغذية الراجعة مصدراً مهماً من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك، وعند الحديث عن الاتصال اللفظي (الاتصال المباشر) يلاحظ أنه كلما ارتفعت معدلات التغذية الراجعة ازدادت فعالية الاتصال. وكذلك فإن التغذية الراجعة المبكرة تساعد على تجنب تفاقم المشاكل في حالة حدوثها. كما تكمن أهميتها في التنظيم من خلال أنها تساعد في المحافظة على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهدف التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم واستمراره لأنها تعرفه على ردود أفعال البيئة تجاه أعماله، كما أن الهدف منها يتمثل بإحداث تغييرات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على مستوى الفرد أو التنظيم. ويرى بعض خبراء الاتصال أن الاتصال بدون التغذية الراجعة يعتبر عملية ناقصة، ويؤكدون على أن الاتصال مضمونه المشاركة في الخبرة، فالأفراد يحتاجون أن يعرفوا إلى أي مدى يجيدون عملهم، بهدف الاستمرار فيه بفعالية أو فهم ما يحتاجون لعمله ليتحسن أدائهم.

6. **التشويش:** وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

ثالثاً: أهمية الإتصال الإداري

أي منظمة هي عبارة عن نسق اجتماعي مفتوح يضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعّال هو مفتاح نجاح المؤسسة، وعليه يتوقف بقاؤها. إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، كما أن هناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية وبين الرضا الوظيفي والأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وللإتصال أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات كبيرة الحجم، وبُعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية، وتكمن أهمية الإتصال كذلك في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم تجاه سياسات الإدارة، كما أنه يبين الطريق للعاملين ويمكنهم من تحديد مواقفهم واتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل، ومعرفة برأي الإدارة على مستوى أدائهم الوظيفي.

وتظهر أهمية الإتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة في الجوانب التالية:

1. تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم ويؤدي إلى ارتفاع معنوياتهم.
2. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمال: يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن مستوى أداء العاملين في المنظمة.
3. تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين.
4. تحقيق التنسيق في العمل: يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يسهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.
5. توطيد العلاقة مع المجتمع: يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى التحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.
6. تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
كما للاتصال أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية:
 1. أنه يشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية؛
 2. القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة تتوقف على مدى كفاءة الاتصال الإداري التي يقوم بها المدبرون وكذلك على الإمكانيات المتاحة؛
 3. أنه يؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات؛
 4. يعد الاتصال وسيلة جيدة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة والعمل على أحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة، إضافة إلى تغيير فلسفة المنظمة وسياساتها؛
 5. يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات بين المنظمة وجمهور المتعاملين معها سواء أفراد كانوا أم مؤسسات.

رابعاً: فعالية الاتصال الإداري

الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف وفق معايير محددة سلفاً، أي أنها تشير إلى إمكانية تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقاً. ويتجه بعض علماء الإدارة في تعريفهم لفعالية الاتصال إلى تحديد عائد السلوك الذي يصدر عن الفرد بعد تلقي الاتصال. وفي ذات السياق تعرف الفعالية بأنها: صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة، ويترتب عليه أثر مرئي. ويمكن اتباع أكثر من أسلوب لزيادة فعالية الاتصال وتقليل العوامل التي يمكن أن تحد من تحقيق عملية الاتصال لأهدافها وتؤثر عليها بشكل سلبي وبالتالي الحصول على الكفاية والفعالية المثلى في عملية الاتصال ومن أهم هذه الخطوات نذكر:

✓ ضرورة تكرار الاتصال والمعلومات بشكل يفيد الطرفين المتصلين لتأكيد التفاهم والفهم، مثل الاتصال الهاتفي لمتابعة فهم رسالة.

✓ تكييف المعلومات على أساس الشخص المرسل إليه المعلومات، وليس كما يراها المرسل؛

✓ إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يتمكن المرسل إليه من فهمها واستيعابها؛

✓ أن يتم التخطيط للاتصال المرغوب إجراؤه بشكل جيد ودقيق؛

✓ التدقيق في عناصر عملية الاتصال؛

✓ استخدام الألفاظ والمعاني المفهومة من قبل الطرفين؛

✓ استخدام وسيلة الاتصال الأكثر تناسبا وتماشيا مع ظروف الاتصال؛

✓ محاولة إزالة المؤثرات الخارجية قدر الإمكان والتقليل من فعاليتها؛

✓ الاتصال في الوقت المناسب؛

✓ أن يؤخذ بعين الاعتبار عدد المستويات الإدارية والتي سوف تنتقل خلالها المعلومات؛

✓ الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم عملية الاتصال؛

✓ عقد اجتماعات دورية لتعميق الثقة بين المرؤوسين والرؤساء؛

✓ استخدام التقنيات الحديثة للاتصالات.

وحتى يكون الاتصال فعالاً لا بد من مراعاة الأمور التالية:

✓ التحقق من الهدف من عملية الاتصال. فعندما يتحدد الهدف النهائي الذي يقف وراء عملية الاتصال، يبدأ الفرد بالبحث عن استخدام اللغة المناسبة لتحقيق الهدف.

✓ مراعاة الظروف الطبيعية والإنسانية: على من يقوم بالاتصال أن يكون حساسا للظروف التي يتم من خلالها الاتصال، كذلك طبيعة متلقي الرسالة.

✓ على المرسل متابعة الاتصال الذي يقوم به، والعمل على تشجيع المستقبل على إعطاء تغذية راجعة حول الرسالة المقدمة، ومدى تأثيرها عليه.

✓ إن التعبيرات والإشارات التي تصدر عن المرسل لها آثار بالغة على مدى قبول الآخرين للرسالة أو رفضها. ومن أجل تحقيق فعالية عملية الاتصال، لا بد من الاهتمام بكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال وإعطائها العناية الكافية وفي حالة حدوث أي تداخل أو عدم فهم أو عدم وضوح فإن ذلك قد يصبح عائقا لعملية الاتصال.

خامسا: أساليب الاتصال الإداري

أ- أسلوب الاتصال الكتابي: ويتم فيه الاتصال بين المرسل والمستقبل بواسطة الكلام المكتوب مثل: الرسائل، التقارير، المذكرات، أو عبر الفاكس أو عبر شبكات الإنترنت. ويعتبر هذا الأسلوب من متطلبات الأمور في المؤسسات كبيرة الحجم وذات الاتساع والمستويات الإدارية الكثيرة.

يتميز هذا الأسلوب بأنه يحقق شرط الوضوح، ويجول دون التلاعب بالرسائل أو تحريف المعلومات فيما لو تم نقلها بواسطة أساليب أخرى؛ خاصة إذا كانت الرسائل كاملة ودقيقة ومختصرة في صياغتها. وحتى ينجح الاتصال الكتابي داخل الإدارة ويحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسائل المكتوبة بطريقة سهلة و واضحة، ويحقق هذا الشكل عدة مزايا من أهمها:

✓ يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يكون مرجع عند الضرورة؛

✓ يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الأسلوب الشفهي؛

✓ يعتبر هذا الأسلوب وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة والتكلفة المالية والجهد المبذول؛

✓ يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتحضير والتدقيق ومحاولة الفهم.

ب- أسلوب الاتصال الشفهي:

تأخذ الاتصالات الشفهية صورتين، إما مباشرة أي وجها لوجه كاللقاءات الشخصية والندوات والمؤتمرات والمناظرات، وإما غير مباشرة من خلال المحادثات الهاتفية. وتعد الاتصالات المباشرة من أهم وسائل الاتصال الفاعلة، حيث تتيح لجانبي الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار. وتتميز الاتصالات الشفهية بأنها تقدم معلومات مرتدة مباشرة من مستقبل الاتصال إلى بادئ الاتصال، كما تتيح لمستقبل المعلومات أن يستوضح بصورة أكثر عن النقاط الغامضة، وأن يعمل مع الطرف الآخر على حل أي مشكلة في الحال، لذلك يجب أن يتمتع المرسلين في هذا النوع بمهارات اتصال جيدة، مع إدراك كيفية صياغة العبارات،

وتفهم ردود أفعال المستقبلين سواء كان ذلك بالرد الشفهي أو بتعايير الوجه أو حركات الرأس. وللاتصال الشفهي عدة طرق من أهمها: المقابلات الشخصية، الاجتماعات والمؤتمرات.

ج- الاتصال غير اللفظي:

هذا النوع من الاتصال لا تستخدم فيه الألفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعينين وتستخدم فيه أيضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور وأشرطة الفيديو وغيرها.

سادسا: أنواع الاتصال الإداري

يمكن أن نصنف الاتصالات داخل المؤسسة إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية.

أ- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة)، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية داخل الهيكل التنظيمي الرسمي. ويعتبر الاتصال اتصالا رسميا لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال وانسياب المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة. كما تعرف بأنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة، وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي. هذا النوع من الاتصال اهتمت به المدرسة التقليدية واعترفت به، حيث اعتبر أصحاب هذا الاتجاه الاتصال الرسمي بأنه الوحيد الذي يمكن من خلاله للمنظمة أن تحقق أهدافها.

ويحدث الاتصال الرسمي عن طريق الموثيق والمنشورات والقرارات والأوامر الكتابية، فهو يتخذ نمطا منظما تسير وتتوزع عليه حركة المعلومات واللوائح التي هي من وضع المؤسسة، والتي تتدفق وفقها المعلومات، فهي تتخذ خطوطا مسطرة حسب التسلسل الرئاسي والتوزيع الرسمي للوظائف والأدوار داخل المؤسسة. وتستند فعالية الاتصال الرسمي إلى عوامل عدة من أهمها:

- ✓ أن تكون قنوات الاتصال واضحة ومنظمة عند جميع العاملين؛
- ✓ دقة المعلومات وصحتها والعمل على تلافي التطبيقات المشبوهة؛
- ✓ وجوب التقيد بسلم الهرم الإداري أو السلطوي باستثناء الحالات غير العادية؛
- ✓ وجوب استمرار تدفق المعلومات.

وينقسم الاتصال الرسمي إلى الأنواع التالية:

1- الاتصال ذي الاتجاه الواحد: ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامر، وتعليمات دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين. وهذا النوع من الاتصال يؤثر لا محالة على العمال، حيث يشعرون بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم.

2- **الاتصال ذي الاتجاهين:** ويتمثل في إعطاء الفرصة للمرؤوسين في الرد على الرئيس بالاستفسار أو الإيضاح، أو الرفض أو الاعتذار ويتميز بدقة المعلومات المتبادلة لإتاحة الفرصة للعامل ليناقد ويتفهم ويستوضح.

3- **الاتصال الهابط:** ويعد هذا النوع من الاتصالات من أبرز أنواع الاتصال وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال مايلي:

✓ إصدار الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين؛

✓ توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة؛

✓ الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها؛

✓ إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهما لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من أكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وتوجد وسائل اتصال أخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، والملصقات والمطبوعات، الرسائل إلى البيوت، أفلام التدريب والتقارير السنوية...إلخ.

4- **الاتصال الصاعد:** وهو الاتصال من أسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها، ويتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة. والملاحظ أن الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة. وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية أنه كلما زاد الاتصال الصاعد وكثر على الاتصال الهابط (النازل) كلما كان هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاج وكفاءة المنظمة. ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي:

✓ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل؛

✓ تقديم الشكاوي وطلب المساعدة والتعليمات التي يحتاجها العمال؛

✓ تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين؛

✓ الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

✓ طلب توضيحات واستفسارات في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما.

وكما هو الحال في الاتصال النازل، فإن الأفراد في المستويات الوسطى في هرم السلطة يعملون كمصفاة للمعلومات التي تمر من خلالها، إذ يقومون بتوحيد وتلخيص المعلومات عن الأحداث والأداء عند المستويات الدنيا. ومن الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد: الاجتماعات أو اللقاءات وجهًا لوجه، التقارير والمذكرات المكتوبة، الهاتف...إلخ

5- الاتصال الأفقي: هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التناسق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.

ب- الاتصال غير الرسمي: إن عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصال الرسمي، بل تتعداها إلى اتصال غير رسمي، والذي غالبا ما يكون له أهميته الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال غير الرسمي تملها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه. ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات غير الرسمية، وهي تلك الاتصالات التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. وتأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كأن يريد مدير مستشفى إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له، ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى أحد زملائه حتى يتولى نقلها إليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، كأن يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسير الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعية لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح إليه. أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم...كذلك الأحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم وطموحاتهم وآمالهم وتمنياتهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي...إلخ

والاتصال غير الرسمي يعمل على تعزيز العلاقات بين العمال، كما يخلق روح التعاون والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بشكل أيسر وأكثر فعالية، وقد تكون ضد مصالح المنظمة في حالة الصراعات الذاتية، مما ينتج عنها ظهور الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل، وأيضا تحريف الوقائع لنقل معلومات مشوهة، وقد يصل الأمر إلى حد التجسس.

والملاحظ أن وجود الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي يعطي للمؤسسة سرعة الحركة والفعالية وإثراء العلاقات الإنسانية، والسيطرة على المواقف المختلفة، ويتوقف مدى اعتماد المؤسسة على الاتصالات غير الرسمية على حجمها وطبيعتها وأهدافها ونشاطها فالمؤسسات الكبيرة تتطلب نظام سليم ومتطور للاتصالات الرسمية، حيث أن المسؤولين على هذه المؤسسات لا يسعهم الوقت لاستدعاء أشخاص بعينهم للوقوف منهم على الأخبار. كما لا يتسع الوقت أيضا لمعالجة الحالات

الفردية من الشكاوي والمطالب، ولما كان هذا النوع من الاتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد ينقل أحيانا معلومات خاطئة ومشبوهة، كما سبقت الإشارة إليه، ومن هنا يلزم تشجيع الاتصال الرسمي وتمكينه من العمل المستمر بفعالية كبيرة، ذلك أنه كلما كانت خطوط الاتصال الرسمية عاملة بكفاءة عالية نقصت الحاجة إلى الاتصالات غير الرسمية. وللإتصال غير الرسمي خصائص ومميزات هامة نذكر منها:

✓ أن الإتصال غير الرسمي يسهل عملية الحصول على المعلومات بسرعة، ويمكن عن طريقه الحصول على معلومات قد يصعب الحصول عليها إذا ما استعملت وسائل الإتصال الرسمية، كما أنها تؤدي إلى القضاء على مشكلة الروتين إذا ما تمكن المرؤوسين الوصول إلى درجة الفهم الكامل الذي يصعب تحقيقه إذا ما اعتمدوا فقد على وسائل الإتصال الرسمية.

✓ يرى البعض أن وجود الإتصال غير الرسمي يعتبر في حد ذاته ظاهرة صحية، لأن وجودها دلالة على أن العاملين بالمؤسسة لا يهتمون بها اهتماما سطحيا أو عرضيا، بل أنهم يهتمون بأمورهم اهتماما شخصيا، وبالتالي ينبغي على المدير أن لا يغفل وجود الاتصالات غير الرسمية، ويعمل على التعايش معها واستخدامها لصالح التنظيم، خاصة إذا أدرك أن أغلبية الاتصالات تتم عن غير الطريق الرسمي، وأن جميع قراراته سوف يتناولها العاملون بالتنظيم في اجتماعاتهم غير الرسمية بالتعليق والتقد.

✓ كما يعتبر الإتصال غير الرسمي تعبير تلقائي عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، هذا التعبير يؤدي إلى إشباع حاجات نفسية أحسن من الإتصال الرسمي.

ومهما يكن فإن هذه الخصائص أو المميزات لا يمكن أن تغطي نقائصه المتمثلة في انخفاض الروح المعنوية، واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بالدرجة الأولى بسبب الشائعات. وللاستفادة من مزايا وإيجابيات الإتصال غير الرسمي ينبغي على الإدارة الاستعانة باحثين مختصين والذي ينبغي عليهم القيام بمايلي:

✓ تحليل محتوى الإتصال غير الرسمي، والاستفادة من جوانبه الإيجابية، و الإسراع في بث المعلومات الصحيحة بدلا من الشائعات؛

✓ توفير المعلومات الكافية والمشبعة لحاجة العاملين، ذلك أن الحاجة للمعلومات أصبحت أساسية لهم وعدم إشباع هذه الحاجة يؤدي إلى الشعور بالإحباط؛

✓ دراسة وإيجاد الحلول لمختلف الأسباب التي تعيق عملية الإتصال الرسمي، سواء كانت هذه المعوقات مرتبطة بطبيعة التنظيم الرسمي السائد، أو بالاتجاهات والانفعالات المتكونة لدى مختلف الأطراف؛

✓ عدم كبت الاتصالات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة خاصة إذا كانت لا تعيق أولا تعطل الإتصال الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

سابعاً: معوقات الاتصال الإداري

توجد معوقات وعقبات كثيرة قد تحول دون إمكانية تحقيق اتصالات فعالة، وتؤثر في نجاح عملية الاتصال نذكر منها مايلي:

أ- المعوقات التنظيمية:

1- الهيكل التنظيمي:

هو تعبير عن مجموعة العلاقات القائمة بين جميع مكونات التنظيم أي بين جميع أقسامه وإداراته. إن عدم تحديد المستويات التي تقوم بإرسال المعلومات وتلك التي تقوم باستقبالها، يُحدث سوء فهم بين أفراد التنظيم نتيجة لعدم وضوح الاختصاصات والسلطة والمسؤولية، كذلك فإن عدم تحديد عدد المرؤوسين الذين يخضعون للإشراف المباشر لرئيس ما يؤدي إلى الإقلال من فاعلية الاتصالات.

وأوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في الكثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية.

ويتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه بسبب تداخل الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وتعدد الوحدات الإدارية وافتقارها إلى التنسيق وصعوبة المراقبة بالدرجة المحققة لانتظام سير العمل، وزيادة البعد بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا وتشدت الاتصال بسبب اختلال الهيكل التنظيمي.

2- افتقاد إدارة المعلومات:

إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات يتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومات المتاحة أمام صانعي القرار، لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف يعوق فاعلية الاتصال الإداري.

3- تعدد مسؤوليات المدير:

تعدد مسؤوليات المدير يعد أحد عقبات الاتصالات، نظراً لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال، فنتيجة زيادة حجم العمل باضطراد وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد، فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل، مما يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات.

ب- المعوقات الشخصية: وتتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بين هذه المعوقات مايلي:

✓ تضارب الإطار المرجعي بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول والخلفية العلمية والخبرة.

- ✓ الإدراك الإنتقائي من قبل المستقبل فالمستقبل يميل غالباً إلى قراءة أو سماع ما يتوافق مع قيمه واعتقاداته واتجاهاته وإهمال أي معلومات تتضارب أو تتعارض مع هذه القيم والاتجاهات.
 - ✓ الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل فالمرؤوس يميل غالباً إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل لئلا يغضب رئيسه، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوسين محدودة وغير دقيقة.
 - ✓ مصداقية المرسل وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى ومدى هذه الثقة والمصداقية على نظرة المستقبل واستجابته لأقوال المرسل وأفكاره.
 - ✓ ضغط الوقت فمثلاً لا يتسع وقت المدير/الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق مباشرة بمستوى إداري أعلى متجاوزاً رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.
 - ✓ الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل اتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.
 - ✓ عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.
- ومن المعوقات الشخصية القصور وعدم الخبرة في مهارات التحدث وهو ما يعيق استيفاء كل عناصر الموضوع عند الحديث من حيث المحتوى، والفرد قد يفشل في استخدام حركاته وصورته بصورة تضمن وصول الحديث للمستهدفين وإدراكهم له، كذلك المبالغة في الاتصال حيث يقوم الفرد بالاتصال بالآخرين في كل شيء ومن الموضع الواحد عدة مرات مما يفقد عملية الاتصال أهميتها.

ج- المعوقات البيئية:

ويقصد بها المشكلات أو أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل وتحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومنها درجة الحرارة وسوء التهوية ووجود الضوضاء(الأصوات، المسافة البعيدة). فكل ذلك يساعد على إعاقة الاتصال الفعال، كما أن الحيز المكاني الضيق وبالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعال ويؤدي للتوتر. ومن بين هذه العوامل أيضاً اللغة التي يستخدمها واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته وتقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

ومن الجدير بالذكر، أن طريقة الاتصال تتأثر بمدى التفاهم والتعاون القائم بين العاملين فدرجة التفاهم والانسجام التي تتوافر بينهم تحدد أسلوب الاتصال ومدى فاعليته.

المحور الثاني: التحرير الإداري

مقدمة

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

إن تحرير الوثائق الإدارية سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات) أو غيرها يتطلب مراعاة جملة من المبادئ والقواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري اعتباره ممثلاً للسلطة العمومية من جهة، والمندمجة ضمن نظام قيمي ومعياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وعلاقات هذه الأخيرة بمستخدميها وبمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية. هذه الاعتبارات جميعها تضيء على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير (التجاري، الإعلامي، الاجتماعي)، وتقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفي وتوصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية. إن العناية بالتحرير الإداري و حيازة القدرات و المؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد و سليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءته و شخصيته تبرز بشكل كامل و صريح من خلال محرراته و كتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده و اغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري و الإلمام بها.

أولاً: مفهوم التحرير الإداري

يقصد بالتحرير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ و مواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري و من نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية و كذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين.

هذه الوثائق و المحررات من الكثرة و التنوع بحيث يصعب حصرها جميعاً، و تتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عدداً من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات و المرافق كالمراسلات و التقارير و المحاضر وغيرها.

الميزة المشتركة لهذه المحررات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة وشكلا متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية والمشروعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة. هذه الاعتبارات تستوجب حيازة المحرر لعدد من المؤهلات والكفاءات التي تمكنه من تحرير وثائقه ومراسلاته بما يفي بالغرض من هذه المحررات على أحسن وجه ممكن.

ثانيا: أنواع المحررات الإدارية

يعتمد النشاط الإداري - لاسيما في المؤسسات و الإدارات العمومية- على الوسائل الكتابية، كما أشرنا سالفًا، ومن ثم فإن الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها. وتكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية و الحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا السياق: « الكلام زائل و الكتابة باقية - les paroles s'envolent, les écrits restent » توضح هذه الحقيقة وتسندها.

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 و غيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل و تحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات و المؤسسات العمومية. هذا و نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية و تنوعها فإن المحررات تتعدد وتنوع تبعًا لذلك، غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه صعوبات جمة، وتجاوزا لهذه العقبات ارتأينا لأغراض بيداغوجية اعتماد تصنيف مبسط على النحو التالي:

✓ المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...);

✓ الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات...);

✓ النصوص الإدارية، و هذه تنقسم بدورها إلى قسمين:

- النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...);

- والنصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).

1- المراسلات الإدارية:

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة و أشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى. وقد تكون المراسلة كتابية (في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال، تلکس...)، و قد تكون شفوية (مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة...إلخ). وتمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها.

والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، و رسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

2- الوثائق الإدارية:

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، وتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير و المحضر 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.

3- النصوص الإدارية (التنظيمية و التفسيرية):

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي(الوزارات) و المحلي (الجماعات المحلية) و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر).

يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، و يأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير والمذكرات التوجيهية.

ثالثا: المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة و المتعاملين معها ليس كأي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، والتزامات التحفظ و الشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص (الطبيعيين أو الاعتباريين) من جهة ثانية. وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، والضوابط القانونية و أخيرا الضوابط اللغوية.

أ- الضوابط الشكلية:

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

ب- الضوابط والمتطلبات القانونية:

تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، و وسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، و عليه يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة. إن حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات.

إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتباطا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل وللأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة. كل هذه الاعتبارات تقتضي إلماما بجد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... وغيرها مما سنشير إليه في ثنايا الدروس الخاصة بمختلف الوثائق و النصوص الإدارية.

ج- الضوابط والمتطلبات اللغوية:

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة و الوضوح تجنبنا للتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم و تباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة و البعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها. والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات- تراكيب - مترادفات ...إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن يكون أسلوب المحرر بسيطا فلا حاجة إلى تمييق العبارة و التأنيق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة و يسر خاليا من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها. و يندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية و الإدارية، توخيا للدقة والوضوح.

رابعا: خصائص الأسلوب الإداري

تتطلب قابلية القراءة السليمة للمحررات الإدارية توفر قدر كبير من الوضوح و الدقة في المعاني والبساطة في التراكيب اللغوية، مما يفرض على المحرر الاعتناء بالأسلوب و الحرص على الكتابة بشكل متميز، يبرز طبيعة و هوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة، والشخصية الوظيفية لمحرر الوثيقة. غير أن مسألة انفراد الإدارة بأسلوب خاص ومتميز تثير بعض الإشكالات

لدى عدد من المختصين ممن يرون أن المحررات الإدارية لا ينبغي أن تتميز بأي أسلوب خاص بل يتوجب على الإداريين استعمال لغة بسيطة و مفهومة من قبل الجميع، ومن ثم يجزم جاك غاندوان J.Gandouin أن لا وجود لأي أسلوب إداري معارضا بذلك العديد ممن يصرون على ضرورة و أهمية هذا التميز، لاسيما ديفرني الذي بالغ كثيرا بادعائه أن للإدارة لغتها الخاصة و حتى لا نخوض طويلا في مرتكزات و مبررات كل فريق، نؤكد أن التحرير الإداري يتميز ضرورة بعدد من المواصفات، و يخضع لمجموعة من القواعد، تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه المواصفات و القواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري".

ويقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء و اختيار الألفاظ و تأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، و هناك أنواع كثيرة من الأساليب : الأسلوب الأدبي، والأسلوب العلمي، والأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، وغيرها... و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز:

1-الموضوعية:

يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية و حرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة. و تنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الالغالية، وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد، ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق و تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. و من مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، و تجنب أي محاولة لتوجيهها و جهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات و أفكار معينة.

2- الدقة:

يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي و سوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية و تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر. و عليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

3- البساطة والوضوح:

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

4- الإيجاز:

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

5- احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط و الاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة. ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر. والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج و يبرزه 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.

مثلا:

الرئيس: يلفت الانتباه، يشير ، ينهي إلى علم ، يدعو ، يلزم، يفرض، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو السهر على، يرجو من مرؤوسه بأن يتفضل...إلخ

المرؤوس: يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل، يقدم، يرجو من رئيسه بأن يقبل التفضل، ويرجو من رئيسه بأن يتقبل عبارات الاحترام والإخلاص...إلخ

6- المجاملة:

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى 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، و العبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

رابعا: شروط التحرير الفعال

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

1- أثناء مرحلة التحضير:

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع، إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة:

✓ **معرفة الموضوع و تحديد الهدف:** ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها ودراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، و من ثم يتوجب على المحرر أن:

- يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...
- يحدد الهدف الجوهرى والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

✓ **إعداد مخطط التحرير:** قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات، وتسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ وتحقيقها للهدف المنشود.

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

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

2- أثناء مرحلة الصياغة:

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات و المفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحسن استخدام علامات الوقف والترقيم.

التزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبنى واضحة المعنى ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.