

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس

الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مهني في التسيير المالي للمؤسسات
إعداد الدكتور: محمد صالح

الموسم الجامعي
2026-2025

03	I - الاتصال
03	I-1 - مفهوم الاتصال
06	I-2 - طرق النظر إلى الاتصال التنظيمي
08	I-3 - أهمية الاتصال
09	I-4 - أبعاد الاتصال
09	I-5 - نظريات الاتصال التنظيمي
17	I-6 - هيكل الاتصال
19	I-7 - معايير الاتصال
49	I-8 - تحليل شبكات الاتصالات
58	I-9 - نماذج الاتصال التنظيمي
63	II - التحرير الإداري
63	II-1 - مفهوم التحرير الإداري
63	II-2 - عناصر التحرير الإداري
64	II-3 - أهمية التحرير الإداري
65	II-4 - مميزات أسلوب التحرير الإداري
73	II-5 - تقنيات وصيغ تحرير المراسلات الإدارية
76	II-6 - شروط التحرير الإداري
78	II-7 - الرسالة الإدارية

مقدمة:

شهد مجال الاتصال التنظيمي تاريخاً مثيراً للاهتمام على مدار القرن الماضي. فبعد أن بدأ كدليل إرشادي بسيط لمهارات التحدث في مجال الأعمال، تطور ليصبح تخصصاً متكاملًا كما هو عليه اليوم، ويعد الاتصال التنظيمي مجالاً فريداً للدراسة له تاريخه واتجاهاته ومنهجياته البحثية، وعادةً ما تتأثر الاتصالات باهتمامات تخصصية أخرى غير مجال الاتصالات التنظيمية. ومع ذلك، فإن تركيزها على التكامل والاتساق في الرسائل المؤسسية يعزز بشكل متزايد مجال الاتصالات التنظيمية الحديثة أيضاً. وتشكل الأبحاث في مجال الاتصالات منصة لتسليط الضوء على التقاطعات الحاسمة مع بعض التقاليد البحثية في مجال الاتصالات التنظيمية، وذلك للدعوة إلى تكامل أكبر بين مجالات البحث. وكيفية تفاعل هذه الأبعاد في التحليل التنظيمي والتواصل.

ستتناول هذه المطبوعة معلومات عن الاتصال والتحرير الإداري، مع عرض الأفكار والأساليب البحثية الجديدة الجارية، ونعتقد أن على الطلاب الإلمام بتاريخ هذا المجال، بالإضافة إلى معرفة وضعه الراهن. وبينما تتضمن المطبوعة أجزاء نظرية واضحة فستتضمن أيضاً نظريات أخرى عند تناولها لمختلف القضايا المطروحة فيها. وهذا لتعزيز الجانب النظري، وإيماننا بأن الأساس النظري المتين ضروري لأي طالب يدرس الاتصال والتحرير الإداري.

يقدم عملنا رؤى أساسية حول كيفية إدارة التواصل والتحرير الإداري، وتوفير رسائل مفيدة للمستخدمين عبر وسائل الإعلام التشاركية من خلال نهج متعدد التخصصات. والنتيجة هي إطار عمل ينقل المعلومات بكفاءة وفعالية.

أخيراً، نرغب في أن تكون المطبوعة ذات صلة بطلابنا. خاصة وأن أحد أكبر التحديات التي يواجهها الأساتذة اليوم هو تدريس جيل من الطلاب يهتمون بكيفية تأثير المعرفة على حياتهم أكثر من اهتمامهم بعملية التعلم نفسها. لهذا السبب، نعتمد تضمين أحداث من تجاربنا في مختلف المناصب الإدارية، واستخدام مجموعة متنوعة من دراسات الحالة لمساعدة الطلاب على رؤية كيفية تطبيق المعلومات الواردة في المطبوعة ضمن بيئة العمل الواقعية.

١- الاتصال

إن الاتصالات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الدراسات والأبحاث التي حاولت الوصول إلى نتائج من شأنها التصدي للصعوبات والمعوقات التي تحول دون قيامها بدورها على الوجه المطلوب والتي تحد من تحقيقها لأهدافها المرجوة، وتقلل من مستوى فاعليتها وكفاءتها، لإزالة عوامل التناقض والازدواجية وعدم الثقة والوصول بالتالي إلى تفاعل جماعي ومشاركة فعالة في تحقيق الأهداف المنشودة.

١-١- مفهوم الاتصال:

أولاً وقبل كل شيء، لا يوجد تعريف متفق عليه لكلمة "التواصل" بين مختلف الباحثين. في الواقع، حاول العديد من الباحثين دراسة هذا المصطلح، ووجدوا عموماً أن هناك طيفاً واسعاً من المقاربات المختلفة لفهمه.

يحيل المفهوم العام للاتصال والتواصل إلى علمية نقل البيانات والمعلومات والمشاعر بين طرفين (مرسل) و(مستقبل) في ظروف معينة؛ لتحقيق هدف أو أهداف مقصودة عبر مجموعة من الرموز. في حين أن التواصل في مظهره الإداري لا يخرج عن القاعدة العامة للتواصل في بعده الإنساني، سواء في عناصره، أم في الغاية منه، أم في وسائله، وأنواعه المختلفة.

إن تعريف الاتصال الذي سنسعى لتقديمه هنا ليس بالضرورة الأفضل أو الأكثر شيوعاً في جميع سياقات التواصل، ولكنه التعريف الذي سنعتمد عليه في هذه المطبوعة، فنعرّفه باعتباره العملية التي يحاول من خلالها فرد واحد (أو مجموعة من الأفراد) تحفيز المعنى في ذهن فرد آخر (أو مجموعة من الأفراد) من خلال الاستخدام المتعمد للوسائل اللفظية وغير اللفظية و/أو الرسائل الوسيطة.

ويمكن لنا تحليل هذا التعريف إلى أربع مجالات أساسية يجب فهمها: المصدر، والرسالة، والقناة، والمتلقي، وقبل كل شيء، من المهم لأي شخص يدرس الاتصال أن يتذكر أن الاتصال هو عملية، وهذا يشير إلى أنه لا توجد بدايات محددة للتواصل ولا نهايات محددة له. ونعني بالعملية أن التواصل عبارة عن سلسلة من التفاعلات التي تتغير بمرور الوقت وتحدث تغييرات في الأشخاص المشاركين

فيها. ويجدر بالذكر أيضاً وجود العديد من العوامل الخارجية التي قد تؤثر على هذه العملية. فنجاح أو فشل المحاولات الإعلامية أو الإقناعية قد يغير من كيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض في التفاعلات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، قد تؤثر الخلفية الثقافية للفرد على كيفية تعامله مع عملية التواصل. باختصار، هناك عدد من العوامل التي تؤثر باستمرار على عملية التواصل.

1-مصدر: يمثل محاولة الفرد (أو مجموعة الأفراد) لإثارة المعنى. ولمساعدتنا على فهم دور

المصدر، سننظر في العنصرين الرئيسيين هنا: الفرد/المجموعة والرسالة.

• **الفرد مقابل المجموعة:** نشير إلى هذا الموقع في نموذج الاتصال الأساسي إما كفرد أو كمجموعة، لأنه بحسب سياق التواصل، قد يمثل مصدر الرسالة أفكار شخص واحد أو أفكار مجموعة كاملة. على سبيل المثال، إذا كنت تقدم ملاحظات لموظف حول أدائه الوظيفي، فقد تكون الرسالة التي ترسلها صادرة عنك وحدك. أما إذا كنت الرئيس التنفيذي لشركة تلقي مؤتمراً صحفياً، فقد تخرج رسالتك منك شخصياً، ولكنها قد تمثل عشرات الأفراد الذين شاركوا في صياغتها. غالباً ما يكون المتلقون غير مدركين لعدد الأشخاص الذين شاركوا في صياغة الرسالة ومراجعتها قبل وصولها إليهم. علاوة على ذلك، بصفتك رئيساً تنفيذياً، ستعتبر أيضاً المتحدث الرسمي باسم المؤسسة، لذا فإن أي شيء تقوله ينسب أيضاً إلى المؤسسة، التي قد تمثل آلاف الأشخاص

2-الرسالة: الهدف الأساسي من المصدر هو أخذ فكرة تدور في ذهن شخص ما ونقلها إلى

شخص آخر (أو أشخاص آخرين). والفكرة التي يحاول شخص ما إرسالها إلى المتلقي هي رسالة، نشير إلى عملية نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بـ"تحفيز المعنى"، لأن المرسل يسعى إلى نقل الفكرة التي تدور في ذهنه، والتواصل بطريقة تجعل المستقبل يفهمها بنفس الطريقة التي فهمها بها المرسل. ومن أهم ما يؤخذ في الاعتبار عند تحفيز المعنى هو ضمان فهم المستقبل للمعنى فعلاً. أحد أكبر الأخطاء التي يقع فيها بعض المديرين الجدد هو افتراضهم

أن رسالتهم قد فُهمت بالفعل بالطريقة المقصودة بمجرد إخبار الموظف بشيء ما. لذا، من الضروري التأكد من أن المستقبل يفهم معنى الرسالة بالطريقة التي أَرادها المرسل.

3- القناة: عندما يقرر مصدر ما إنشاء رسالة، يمكنه الاعتماد على ثلاث قنوات رئيسية لإرسال تلك الرسالة: اللفظية وغير اللفظية والوسيط.

- **اللفظية:** تتكون القناة من أصوات منطوقة محددة تمثل ظواهر أو أفكاراً حقيقية. على سبيل المثال، عندما نقول كلمة "مكتب"، نعلم أن حروف "مكتب" لا تمثل موقعاً مادياً فعلياً، بل فكرة مكان العمل. وبالطبع، لكي يتحقق الفهم، يجب أن يكون لدى المرسل والمستقبل نفس الفهم لكيفية فهم الكلمات. في الواقع، يُعد ضمان استخدام الأشخاص المتواصلين في المؤسسة لنفس المفردات مشكلة شائعة لدرجة أن هناك العديد من الكتب الفكاهية التي كُتبت حول هذا الموضوع.

- **غير اللفظية:** القناة الثانية التي يمكن للناس من خلالها إرسال رسالة هي: غير اللفظية، وتشمل القناة أي محفزات قد تُثير معنىً غير مضمّن في الكلمات نفسها. فكل شيء، بدءاً من إيماءات الشخص ومظهره (جاذبيته الجسدية، وملابسه، ومجوهراته، إلخ)، وصوته، ورائحته، وغيرها، يمكن أن يؤثر على نظرة الآخرين إليه. وقد أشارت الأبحاث إلى أن ما بين 65% إلى 95% من فهم الشخص للرسالة اللفظية يعتمد على السلوك غير اللفظي المرتبط بها. على سبيل المثال، تخيل أنك تدخل مكتب زميل لك، فتجد وجهه محمراً وقبضتيه مشدودتين. إذا سألته عن حاله، أجاب ببساطة "بخير". إذا ركزت فقط على رسالته اللفظية، "بخير"، ستفسرها على أنها ممتازة، لكن عندما تحلل سلوكه غير اللفظي، ستدرك سريعاً أنه أبعد ما تكون عن "الممتازة"، وربما لا يرغب في الحديث عما حدث في تلك اللحظة

- **الوساطة:** القناة الأخيرة التي يمكن للمصدر إرسال رسالة من خلالها هي **بوساطة**. والرسالة المُوسَّطة هي أي رسالة تُرسل باستخدام نوع من أنواع التكنولوجيا (مطبوعة، صوتية، مرئية، إلكترونية، إلخ). تاريخياً، تناولت بعض أقدم الكتابات حول التواصل مع الموظفين إنشاء

نشرات إخبارية للموظفين لتحسين التواصل. في عالمنا المتقدم تكنولوجياً اليوم، نقضي وقتاً متزايداً في التواصل فيما بيننا في العمل باستخدام تقنيات الحاسوب المؤسّسة. من البريد الإلكتروني، إلى سكايب، إلى تويتر، لينكد إن، إلى المدونات ومقاطع الفيديو، وما قد يأتي لاحقاً. بتنا نعتمد بشكل متزايد على أشكال التواصل المؤسّسة في مكان العمل

4- المتلقي: يكون المتلقي هو الشخص الذي يفسر ويفهم رسالة المصدر. عندما يستمع المتلقي إلى رسالة المصدر، عليه أن يفسرها في ضوء فهمه لها. إذا استخدم المصدر كلمات غير مألوفة، فقد لا يفسر المتلقي الرسالة بدقة كما هو مقصود. لهذا السبب، من المهم أن يأخذ المصدر بعين الاعتبار أي ملاحظات يرسلها المتلقي حول الرسالة للتأكد من فهمها.

والملاحظ في هذا النموذج للاتصال أنه يُقدّم الاتصال بطريقة خطية سهلة الفهم، مع إدراكنا أيضاً أنه في العديد من سياقات التواصل (مثل اجتماع عمل) قد تؤدي دورى المرسل والمستقبل في آنٍ واحد. إن التعريف المُقدّم هنا (وكذلك النموذج الأساسي) يمثّلان نقطة انطلاق لفهم التواصل البشري، وقد تم تطويرهما وتوسيعهما منذ أربعينيات القرن العشرين.

1-2- طرق النظر إلى الاتصال التنظيمي: يرى ستانلي ديتز أن تعريف مصطلح "الاتصال التنظيمي" ليس سوى نصف المسألة. ويقول: "السؤال الأكثر إثارة للاهتمام هو: ماذا نرى أو ماذا نستطيع أن نفعل إذا فكرنا في الاتصال التنظيمي بطريقة معينة مقارنةً بطريقة أخرى؟ على عكس التعريف، فإن الهدف هنا ليس الوصول إلى المعنى الصحيح، بل فهم خياراتنا بدلاً من ذلك، يوصي ديتز بأن نحاول فهم التصورات الثلاثة المتاحة لباحثي "التواصل التنظيمي": التخصص، وطرق وصف المنظمات، وظاهرة داخل المنظمات

1-الاتصال التنظيمي كتخصص: يُستخدم مصطلح "التواصل التنظيمي" عادةً كأداة وصفية تشير إلى فرع مُحدد من مجال التواصل. مع ذلك، لا يُعدّ الاتصال التنظيمي مجالاً أكاديمياً حصرياً لدراسات الاتصال. ولأنه تخصص فريد، توجد دورات وكتب وشهادات جامعية مرتبطة بدراسته. ووفقاً لدينيس مومبي وسينثيا ستول، تشكّل مجموعة من الباحثين إطاراً تخصصياً

عندما يتشاركون مجموعة من الافتراضات النموذجية حول دراسة ظاهرة معينة. في جوهرها، تُعدّ الاتصالات التنظيمية مجالاً قائماً بذاته لأنّ الباحثين فيه يتشاركون مفهوماً مشتركاً لدراسة ما يُسمى "الاتصال التنظيمي". ويشير مامبي وستول إلى أن هذا لا يعني وجود إجماع على كلّ قضية، بل يعني أنّ الباحثين ينظرون إلى موضوعات الدراسة بطرق متشابهة، ويستخدمون اللغة نفسها في وصف هذه الظواهر. في الواقع، قد تجد نفسك لا توافق على تفسيرنا لبعض جوانب الاتصال التنظيمي، وهو أمر طبيعي للغاية في أي تخصص أكاديمي

2- التواصل التنظيمي كمعيار وصفي: الطريقة الثانية التي يمكننا من خلالها النظر إلى مصطلح

"التواصل التنظيمي" هي بوصفه وصفاً لما يحدث داخل المنظمات. يوضح ديتز قائلاً: يمكن اعتبار التواصل وسيلةً لوصف المنظمات وتفسيرها. فكما يمكن اعتبار علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد قدرةً على تفسير عمليات المنظمات، يمكن أيضاً اعتبار الاتصال نمطاً مميزاً من أنماط التفسير أو طريقةً للتفكير في المنظمات. كما ستلاحظ سريعاً في هذه المطبوعة، فإن الاتصال التنظيمي، كما درُس في الماضي وما زال يُدرُس اليوم، هو مجال هجين، ما يعني أنّ باحثين من مختلف التخصصات الأكاديمية يجرون أبحاثاً حول هذا الموضوع. يجري باحثون في الأنثروبولوجيا، وإدارة الأعمال، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، وغيرها من المجالات الأكاديمية، أبحاثاً تتمحور أساساً حول الاتصال التنظيمي. يختلف باحثو الاتصال في منهجهم في تناول هذا الموضوع، لأنّ تدريبهم الأساسي مُنصبٌّ على التواصل البشري، لذا فهم يضيفون إلى دراسة الاتصال التنظيمي تاريخاً فريداً ومجموعة أدوات لا يمتلكها غيرهم من الباحثين

3- الاتصال التنظيمي كظاهرة: أما الطريقة الأخيرة التي يمكن من خلالها فهم مصطلح "الاتصال التنظيمي" فهي اعتباره ظاهرة محددة أو مجموعة من الظواهر التي تحدث داخل المنظمة. فعلى سبيل المثال، عندما ينشأ خلاف بين موظفين في العمل، فإنهما يمارسان التواصل التنظيمي. وعندما يقدم المدير المالي عرضاً تقديمياً (باوربوينت) حول أحدث أرباح ربع

سنوية لمجلس إدارة المنظمة، فإنه يمارس التواصل التنظيمي. كما أن أحدث حملة إعلانية

أطلقتها المنظمة لوسائل الإعلام الوطنية تُعدّ مثلاً آخر على التواصل التنظيمي.

وسيستند التعريف الذي سنستخدمه للاتصال التنظيمي في هذه المطبوعة بشكل أساسي إلى آخر وجهات نظر ديتز، فنُعرف الاتصال التنظيمي هي العملية التي يسعى من خلالها أحد أصحاب المصلحة في المؤسسة (أو مجموعة منهم) إلى إثارة المعنى في ذهن صاحب مصلحة آخر (أو مجموعة منهم) عبر استخدام متعمد للرسائل اللفظية وغير اللفظية و/أو الرسائل الوسيطة. ستلاحظ أوجه التشابه بين هذا التعريف والتعريف الذي قدمناه سابقاً للاتصال البشري. دعونا نحل هذا التعريف من خلال استكشاف العامل الفريد الرئيسي فيه، ألا وهو أصحاب المصلحة في المؤسسة. بحسب قاموس المصطلحات التجارية التابع للتراث الأمريكي، يُعرف صاحب المصلحة بأنه "أي طرف له مصلحة في منظمة ما. ويشمل أصحاب المصلحة في الشركة المساهمين، وحاملي السندات، والعملاء، والموردين، والموظفين، وما إلى ذلك، كما ورد في مقدمة هذا الكتاب، توجد مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في أي منظمة. فيما يلي قائمة مختصرة ببعض أصحاب المصلحة داخل المنظمة: العمال، والمدراء، والمساهمون، ... إلخ كما يتعين على كل منظمة الاهتمام بأصحاب المصلحة الموجودين في بيئتها الخارجية: المنافسون، وأفراد المجتمع، والجهات الحكومية، ... إلخ. باختصار، لكل منظمة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة الذين يجب عليها الاهتمام بهم لضمان سير عملها بسلاسة.

1-3- أهمية الاتصال:

يرتبط نجاح منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها كثيراً بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها لما لها من أهمية في بنية تنظيم هذه المنظمات وتحقيق أهدافها وتكمن أهمية الاتصال بنقاط عدة منها:

1-الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات

2-يسهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة وذلك من

خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة

3- يؤدي الاتصال دوراً هاماً في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة

4- تظهر أهمية الاتصال الإداري من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة

كأساس للقيادة الناجحة، وبخاصة المدخل السلوكي في القيادة

5- يلعب الاتصال دوراً بارزاً في إقامة الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات والصلات

بين المنظمة والمتعاملين معها سواء أفراداً كانوا أم منظمات.

1-4- أبعاد الاتصال: قام كل من (Penley & Hawkins) بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات

الإدارية ركزاً فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاماً بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

1- اتصالات المهمة: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام

العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.

2- اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات

الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.

3- اتصالات الوظيفة: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات

ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.

4- الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم

المرتبطة بأعمالهم.

5- الاتصالات الشخصية: وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة

بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

1-5- نظريات الاتصال التنظيمي:

يعدّ الفهم الواضح والفعال لاحتياجات الأفراد داخل المؤسسة أمراً أساسياً لضمان كفاءة وفعالية

التواصل فيها، ويستخدم التواصل لتعزيز قيم القبول والتعاطف والصدق داخل المؤسسة، ويشمل

الاتصال التنظيمي عدة منظورات، منها الكلاسيكية والإنسانية والتكاملية والمعاصرة، وتمثل هذه

المنظورات الفلسفة التي تهيمن على عملية الاتصال التنظيمي، وهي مترابطة ومتكاملة بحسب الظروف والأوضاع. يُقدّم هذا التواصل وجهة نظر محدّدة للمنظمة، مبيّناً مكانة التواصل في إطار نظرية التنظيم والاتصال التنظيمي. وسيُسهّم تطوير البحوث في مجال الاتصال التنظيمي إسهاماً كبيراً في تطوير المنظمات.

تعزز هذه التقاليد الفكرية دراسة كيفية تطور التواصل التنظيمي ونموه وتطبيقه في السياق التنظيمي بشكل عام. ومن خلال مقارنة هذه المنظورات، يمكن تحليل نقاط القوة والضعف في نظريات التواصل التنظيمي. وستساعد هذه المنظورات في فهم التواصل التنظيمي نظرياً على مستوياته المختلفة، وفي فهم وظائف وأدوار التواصل داخل المنظمة

1- المنظور الكلاسيكي: يشير المنظور الكلاسيكي للتواصل التنظيمي إلى المنهج الذي طوره

خبراء مثل تشيستر بارنارد وماكس فيبر وهنري فايول في أوائل القرن العشرين. يركز هذا المنظور على الهيكل الرسمي والتسلسل الهرمي وتدفق التواصل داخل المنظمة. فيما يلي بعض النقاط الرئيسية في المنظور الكلاسيكي للتواصل التنظيمي:

✓ **التواصل كتدفق للمعلومات:** من هذا المنظور، يُنظر إلى التواصل على أنه تدفق المعلومات من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله. ويستخدم التواصل لتوفير التعليمات والتوجيهات والسياسات لأعضاء المنظمة. ويتسم التواصل في هذا المستوى بمزيد من الرسمية والتنظيم.

✓ **التواصل الرأسي:** هو التواصل الذي يحدث بين مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة، مثل التواصل بين المديرين والمرؤوسين. يستخدم هذا التواصل لنقل المعلومات، ومراقبة الأداء، وتقديم التغذية الراجعة.

✓ **التواصل الأفقي:** يشير التواصل الأفقي إلى التواصل بين الأعضاء على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي. ويستخدم عادةً لتبادل المعلومات والتنسيق والتعاون بين الأقسام أو الفرق.

✓ **التواصل القطري:** هو التواصل الذي يحدث بين أعضاء على مستويات مختلفة، ولكن ليس على نفس المستوى الهرمي. يمكن لهذا النوع من التواصل أن يتجاوز حدود الأقسام أو الوحدات التنظيمية، ويستخدم لأغراض التنسيق أو إعداد التقارير.

✓ **التواصل الرسمي:** هو التواصل الذي يتم عبر قنوات رسمية ومنظمة داخل المؤسسة. ويشمل ذلك التواصل الكتابي، والاجتماعات الرسمية، والتوجيهات الرسمية من الإدارة. ويميل التواصل الرسمي إلى اتباع التسلسل الهرمي المعتمد في المؤسسة.

✓ **التواصل غير الرسمي:** يشمل التواصل غير الرسمي التفاعلات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة. وقد يتم ذلك من خلال المحادثات اليومية، أو اللقاءات الاجتماعية، أو عبر قنوات تواصل غير هرمية مثل مجموعات النقاش أو وسائل التواصل الاجتماعي الداخلية. غالباً ما يلعب التواصل غير الرسمي دوراً حاسماً في نشر المعلومات وبناء العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

✓ **الاتصال أحادي الاتجاه:** من منظور تقليدي، يُنظر إلى الاتصال غالباً على أنه تدفق أحادي الاتجاه، حيث تُرسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل دون ردود فعل تذكر. ويستخدم الاتصال أحادي الاتجاه عادة لنقل السياسات أو التعليمات أو التقارير

في حين أن المنظور الكلاسيكي للاتصال التنظيمي يوفر فهماً أولاً لأهمية الاتصال في السياق التنظيمي، فمن المهم أيضاً أن نتذكر أن هذا المنظور له حدود، وأن العديد من الجوانب الأكثر تعقيداً للاتصال التنظيمي لا يتم تغطيتها في هذا المنظور.

2- منظور الإنسانية: يؤكد المنظور الإنساني في التواصل التنظيمي على أهمية تقدير الأفراد ومعاملتهم كبشر ذوي احتياجات ورغبات وإمكانات فريدة. وفي سياق التواصل التنظيمي، يركز هذا النهج على العلاقة بين الإدارة والموظفين، وعلى أهمية معاملة الموظفين كشركاء فاعلين في تحقيق الأهداف المشتركة. فيما يلي بعض المبادئ الأساسية للمنظور الإنساني في التواصل التنظيمي:

✓ **احترام كرامة الإنسان:** يُقر المنظور الإنساني بأن لكل فرد في المؤسسة كرامة وقيمة كإنسان. وفي التواصل المؤسسي، يعني هذا تجنب المعاملة اللاإنسانية أو المهينة للموظفين. ينبغي على الإدارة احترام حقوق الإنسان، وتقدير الاختلافات الفردية، ومعاملة كل موظف باحترام ونزاهة.

✓ **التواصل المفتوح والشفاف:** يشجع المنظور الإنساني على التواصل المفتوح والشفاف داخل المؤسسة. ويتضمن ذلك مشاركة المعلومات المهمة والضرورية مع الموظفين بوضوح وصدق. ويتيح التواصل المفتوح للموظفين الشعور بالتقدير والثقة، مما يخلق بيئة عمل أكثر شمولاً وتعاوناً.

✓ **الإصغاء بتعاطف:** يؤكد المنظور الإنساني على أهمية الإصغاء بتعاطف للموظفين. ينبغي للإدارة أن تكون قادرة على فهم وجهات نظر الموظفين واحتياجاتهم والتحديات التي يواجهونها كأفراد. من خلال الإصغاء بتعاطف، تستطيع الإدارة بناء علاقات أفضل مع الموظفين، واكتساب فهم أعمق للتحديات التي يواجهونها، والعمل على إيجاد حلول تعود بالنفع على الطرفين.

✓ **تمكين الموظفين:** يشجع المنظور الإنساني على تمكين الموظفين في التواصل التنظيمي. وهذا يعني منحهم فرصاً للمشاركة في صنع القرار، والتعبير عن أفكارهم، والمساهمة في التخطيط وتنفيذ المهام. ومن خلال تمكين الموظفين، تُقر الإدارة بأهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتعزز شعورهم بالملكية والالتزام تجاه عملهم.

✓ **بناء علاقات متينة:** يركز المنظور الإنساني على تطوير علاقات قوية بين الإدارة والموظفين. ويشمل ذلك بناء قنوات اتصال فعالة، وتعزيز العمل الجماعي، وخلق بيئة عمل إيجابية وشاملة. في ظل العلاقات المتينة، يشعر الموظفون بدعم الإدارة وتقديرها لهم، مما يعزز بدوره الرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة الفعالة.

من منظور الإنسانية في التواصل التنظيمي، يتمثل الهدف في خلق بيئة عمل تركز على الإنسانية والتفاهم المتبادل وتمكين الموظفين. ويمكن لهذا النهج أن يعزز الرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة والأداء التنظيمي العام.

3- منظور التكامل: يشير منظور التكامل في التواصل المؤسسي إلى منهج يجمع وينسق جميع

جوانب التواصل داخل المؤسسة. والهدف الرئيسي من تكامل التواصل المؤسسي هو تحقيق التوافق والاتساق والوضوح في الرسائل الموجهة إلى الموظفين والعملاء وشركاء العمل وغيرهم من أصحاب المصلحة. يتضمن تكامل الاتصالات التنظيمية نشر رسائل متسقة عبر قنوات اتصال متنوعة، مثل الاتصالات الداخلية، والخارجية، والتسويقية، والجماعية. ومن هذا المنظور، يُنظر إلى الاتصال كأداة استراتيجية يمكن استخدامها لبناء العلاقات والحفاظ عليها، ذلك لأنها تعزز صورة المنظمة وهويتها، وتقوي العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتحسن المصداقية والثقة. ومن أهم المبادئ في منظور التكامل في التواصل التنظيمي:

✓ **اتساق الرسائل:** يجب أن تكون الرسائل التي تنقلها المنظمة متسقة عبر جميع قنوات الاتصال، سواء عبر وسائل التواصل الاجتماعي، أو المواقع الإلكترونية، أو المواد المطبوعة، أو التواصل المباشر مع الموظفين والعملاء. وينبغي أن تتوافق الرسائل مع قيم المنظمة وأهدافها وهويتها.

✓ **تنسيق الاتصالات:** من المهم وجود تنسيق جيد بين مختلف الوظائف والأقسام داخل المؤسسة. ينبغي على فرق الاتصالات الداخلية والخارجية العمل معاً لتوحيد الرسائل وضمان عدم تضارب المعلومات المتداولة أو غموضها.

✓ **الاستخدام الفعال لقنوات الاتصال:** في العصر الرقمي الحالي، تحتاج المؤسسات إلى استخدام قنوات اتصال متنوعة وفعالة، تشمل وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، وشبكات الإنترنت الداخلية، والاجتماعات المباشرة. ومن الضروري اختيار القنوات المناسبة لإيصال الرسائل إلى الجهات المعنية.

✓ **مشاركة الموظفين:** تعدّ مشاركة الموظفين عنصراً أساسياً في تكامل التواصل

المؤسسي. ينبغي أن يكون لدى الموظفين فهم واضح لرسائل المؤسسة وأهدافها، وأن

تتأاح لهم الفرصة لتقديم ملاحظاتهم والمساهمة في التواصل المؤسسي.

✓ **التقييم والمتابعة:** من المهم تقييم ومتابعة فعالية التواصل المؤسسي بانتظام. ومن

خلال جمع آراء الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، تستطيع المؤسسات

تحسين استراتيجيات التواصل وتطويرها.

يسهم تكامل الاتصالات التنظيمية في خلق اتساق في الرسائل التي تنقلها المنظمة. ومن خلال اتباع

نهج متكامل ومتسق في التواصل، تستطيع المنظمات بناء علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة

وتحقيق أهدافها بفعالية.

4- المنظور المعاصر: من منظور معاصر، يُنظر إلى التواصل التنظيمي على أنه ظاهرة معقدة

وديناميكية تتطور مع البيئة الاجتماعية والتكنولوجية والتجارية، وفيما يلي بعض الجوانب

ذات الصلة في المنظور المعاصر للاتصال التنظيمي:

✓ **التواصل المفتوح والشفاف:** تميل المنظمات الحديثة إلى تشجيع التواصل المفتوح والشفاف

بين القادة والأعضاء. ويعدّ التواصل ثنائي الاتجاه أمراً بالغ الأهمية، حيث تتأاح للأعضاء

فرص لتبادل الأفكار والآراء والملاحظات. كما يشدّد على شفافية المعلومات لبناء الثقة

وتعزيز المشاركة بين الأعضاء.

✓ **تكنولوجيا الاتصالات:** أحدثت التطورات التكنولوجية تغييرات جوهرية في الاتصالات

المؤسسية. فقد سهل تطوير وسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التعاون وغيرها من

أدوات الاتصال الرقمي تبادل المعلومات بسرعة وعلى نطاق عالمي. وتستفيد المؤسسات

من هذه التقنيات للتواصل مع أعضائها وعملائها وغيرهم من أصحاب المصلحة بكفاءة

أكبر.

✓ **التواصل الداخلي الفعال:** يُعدّ التواصل الداخلي الفعال محورياً أساسياً في المنظور المعاصر. تدرك المؤسسات أهمية مشاركة الرؤية والأهداف والمعلومات بوضوح مع أعضائها. يمكن للتواصل الداخلي الفعال أن يعزز ثقافة المؤسسة، ويرفع مستوى رضا الموظفين وانخراطهم، ويحسن الكفاءة التشغيلية.

✓ **التواصل في الأزمات:** يجب أن تكون المؤسسات مستعدة لمواجهة الأزمات التي قد تؤثر على سمعتها واستمرارية أعمالها. يتضمن التواصل الفعال في الأزمات التواصل السريع والصادق والاستباقي مع جميع الأطراف المعنية. ينبغي على المؤسسات الاستجابة الفورية وتقديم معلومات دقيقة لإدارة الأزمات بفعالية.

✓ **التنوع والشمول:** يُقرّ التواصل التنظيمي المعاصر بأهمية احترام التنوع وتعزيزه داخل المنظمة. فالمنظمات الشاملة تهيئ بيئة يشعر فيها جميع الأعضاء بأن أصواتهم مسموعة وأنهم مقدرون. وينبغي أن يكون التواصل الفعال قادراً على معالجة الاختلافات الثقافية والجنسية والعرقية وغيرها من الاختلافات في الخلفيات لتعزيز التعاون والابتكار.

✓ **التواصل الخارجي:** يُعدّ التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين، كالعلاء وشركاء الأعمال والمجتمع ككل، محورياً بالغ الأهمية. إذ يتعين على المؤسسات التواصل بوضوح وانتظام بشأن قيمها وأهدافها ومنتجاتها وخدماتها. ويعتبر التواصل التسويقي الفعال وجهود بناء علاقات جيدة مع أصحاب المصلحة الخارجيين عنصراً أساسياً لتحقيق النجاح التجاري

يشمل المنظور المعاصر للاتصال التنظيمي مناهج ونظريات متنوعة تُستخدم لفهم وتحليل الاتصال داخل السياق التنظيمي. ومن بين المنظورات المعاصرة ذات الصلة في الدراسة الحالية للاتصال التنظيمي ما يلي:

✓ **منهج النظم المعقدة:** ينظر هذا المنظور إلى المنظمات على أنها نظم معقدة، حيث يمثل التواصل جوهر التفاعلات والعلاقات بين عناصر النظام. ويُنظر إلى التواصل

على أنه عملية لا تقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل تؤثر أيضاً على أنماط السلوك والفهم المشترك وخلق المعنى داخل المنظمة.

✓ **النهج القائم على الهوية:** يركز هذا المنظور على دور الهويات الفردية والجماعية في التواصل التنظيمي. إذ يمكن لهوية أعضاء المنظمة أن تؤثر على كيفية تواصلهم، وكذلك على كيفية بناء العلاقات وتفسير الرسائل الواردة.

✓ **النهج القائم على السمعة:** ينظر هذا المنظور إلى التواصل كعامل حاسم في بناء سمعة المنظمة والحفاظ عليها. فالتواصل الفعال يسهم في كسب ثقة أصحاب المصلحة وتقديرهم، بينما يمكن أن يلحق التواصل الضعيف أو غير الدقيق ضرراً بسمعة المنظمة.

✓ **النهج القائم على العدالة:** ينظر هذا المنظور إلى التواصل كأداة لتحقيق العدالة داخل المنظمة. ويعتبر التواصل الشفاف والمفتوح والشامل أساسياً لخلق بيئة عمل عادلة، حيث يتمتع كل فرد في المنظمة بفرص متساوية للوصول إلى المعلومات والمشاركة.

✓ **المنهج القائم على التكنولوجيا:** يدرس هذا المنظور تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على التواصل المؤسسي. فقد غير التواصل عبر الوسائط الرقمية والمنصات الإلكترونية طريقة تفاعل المؤسسات وتواصلها مع الموظفين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. ويحلل هذا المنهج هذه التغيرات وتأثيرها على التواصل المؤسسي.

✓ **النهج القائم على الاستدامة:** يبرز هذا المنظور أهمية التواصل المؤسسي المسؤول اجتماعياً وبيئياً، بما في ذلك التواصل بشأن ممارسات الأعمال المسؤولة وتأثيرها على المجتمع والبيئة، ويصبح هذا الأمر محورياً أساسياً، بهدف بناء علاقات أفضل مع أصحاب المصلحة وإحداث تغيير إيجابي داخل المنظمة والمجتمع ككل. تقدّم هذه الرؤى أطراً مختلفة لفهم وتحليل التواصل التنظيمي، مع مراعاة الديناميكيات المعقدة والتغيرات الحاصلة في سياق التواصل الحالي

1-6- هيكل الاتصال: وجود التسلسل الهرمي أحد العناصر الأساسية لأي منظمة. ومنذ خمسينيات القرن الماضي، أبدى الباحثون اهتماماً بالغاً بكيفية انتقال المعلومات بين مختلف مستويات التسلسل الهرمي للمنظمة. ويشار إلى كيفية انتقال المعلومات داخل المنظمة عادةً باسم "هيكل الاتصال"، وهناك ثلاث منظورات رئيسية: القنوات، والشبكات المدركة، والشبكات الملحوظة. ينظر منظور القنوات إلى الرسائل على أنها أشياء ملموسة يمكن تمريرها عبر قنوات اتصال محددة بوضوح داخل المنظمة. ويركز منظور القنوات، في جوهره، على كيفية انتقال الرسالة عبر قنوات الاتصال، وليس على العلاقة بين المرسل والمستقبل. وبموجب هذا المنظور، يصبح المستقبل فرداً سلبياً في عملية الاتصال إحدى فرضياته توضح أن الرسالة المستلمة، لا المرسل، هي التي سيتخذ المتلقي إجراءً بناءً عليها في نهاية المطاف داخل المؤسسة. هذا المنظور القائم على القنوات يخالف هذا المبدأ الأساسي للاتصال التنظيمي

المنظور الثاني البارز لهيكل الاتصال التنظيمي الذي تمت مناقشته هو منظور الشبكة المتصورة. ويعد إحدى الطرق التي حاول بعض الباحثين من خلالها تحديد كيفية انتقال المعلومات داخل المنظمة بإجراء مقابلات مع أعضاء المؤسسة وسؤالهم عن يتحدثون إليه وكيف ينقلون المعلومات إلى زملائهم. ووفقاً لهذه لستيفن آر. كورمان، فإن الشبكات المتصورة معيبة بطبيعتها.

ينفي هذا الطرح وجود شبكة تواصل، ويقترح بدلاً من ذلك أن الشبكة هي بنية من علاقات التواصل المدركة. إنها نوع من المعرفة الكامنة التي توجه سلوك التواصل الظاهر لدى الأعضاء. ونعتقد أن تقارير الأعضاء عن التواصل تعكس هذه المعرفة، لا ذكرياتهم عن أحداث تواصل محددة.

يتألف اعتراض كورمان وسكوت على استخدام الشبكات المتصورة من شقين. أولاً، يرى كورمان وسكوت أنه عندما يسأل الباحثون المشاركين عن شبكات تواصلهم، فإنهم يجيبون بالتفكير في من ينبغي عليهم التواصل معه، وليس بالضرورة مع من يتواصلون معه فعلياً. ثانياً، إن تصورات المشاركين عن شبكات تواصلهم هي أقرب إلى فهم عام لكيفية تواصلهم، وليس لكيفية تواصلهم فعلياً

خلال مواقف تواصل محددة. بعبارة أخرى، غالباً ما يعتقد الناس أنهم يستخدمون قنوات تواصل محددة داخل المؤسسة، بينما في الواقع، يتواصلون بطريقة مختلفة تماماً.

المنظور الثالث البارز لهيكل الاتصال التنظيمي هو منظور الشبكة القابلة للملاحظة: ثمة طريقة أخرى يمكن للباحثين من خلالها دراسة كيفية حدوث التواصل داخل المؤسسة، وهي مراقبته عن كثب. ورغم أن المراقبة المباشرة لكيفية حدوث التواصل داخل المؤسسة توفر أدق المعلومات، إلا أن عملية البحث تستغرق وقتاً طويلاً. فعند مراقبة شبكة التواصل في المؤسسة، لا يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة في فترة وجيزة. ولهذا السبب، يُعد جمع البيانات في هذا النوع من البحوث شاقاً للغاية. علاوة على ذلك، فإن قدرة الباحث على مراقبة شبكات التواصل الفعلية تعتمد على مدى سهولة وصوله إليها. فالأشخاص الذين يتحدثون خارج أوقات العمل أو في أماكن يصعب الوصول إليها داخل المؤسسة قد لا يقدمون صورة كاملة عن شبكات التواصل الفعلية داخل المؤسسة. عموماً، يُعدّ رصد كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسة وكيفية نقل المعلومات فيها مهمة بالغة الصعوبة. علاوة على ذلك، تختلف نظرة الباحثين والمؤسسات إلى شبكات الاتصال. وقد أشار كورمان وسكوت إلى أنه "لا توجد شبكة اتصال بالمعنى المتعارف عليه" ولا يشبه الأمر شبكة من أجهزة الكمبيوتر أو الهواتف أو محطات التلفزيون. بل إن الشبكة عبارة عن بنية مجردة لعلاقات التواصل المدركة، تعمل كمجموعة من القواعد والموارد التي يعتمد عليها الفاعلون في إنجاز سلوك التواصل، في نهاية المطاف، يمكن تقسيم هذا الهيكل المجرد إلى جزأين أساسيين: شبكات الاتصال الرسمية وشبكات الاتصال غير الرسمية.

وكلمة رسمي تصف الالتزام بمجموعة من المتطلبات التقليدية للسلوك. فالتواصل الرسمي يتألف من القواعد والمعايير التي تضعها المنظمة للسلوك التواصلية. وقاعدة التواصل هي معيار أو توجيه ينظم كيفية التواصل داخل المؤسسة. تذكر قواعد التواصل بوضوح، ويمكن الاطلاع عليها في دليل سياسات وإجراءات المؤسسة. على سبيل المثال، قد يكون لدى المؤسسة سياسات صارمة للغاية بشأن ما يحدث في حالات الطوارئ. فمثلاً ممرض في مستشفى لديه قواعد تواصل واضحة للغاية

في حال تعرض شخص ما لوخزة إبرة عن طريق الخطأ. أولاً، يُطلب من الشخص التوجه فوراً إلى قسم الطوارئ لإجراء الفحوصات وبدء التدابير الدوائية الوقائية. ثانياً، يجب الاتصال برئيس مكتب إدارة المخاطر في المستشفى. يقوم رئيس إدارة المخاطر بعد ذلك بالتحقيق في الأمر وتقديم تقرير رسمي بجميع الحوادث إلى الرئيس التنفيذي للمستشفى شهرياً. لم تُعتبر هذه الخطوات اختيارية على الإطلاق، بل كانت مكتوبة بوضوح في دليل الموظفين

1-7- معايير الاتصال: من ناحية أخرى، تُعتبر معايير أو أنماط التواصل نموذجية. فبينما تُناقش قواعد التواصل صراحةً داخل المؤسسة، لا تُكتسب معايير التواصل إلا من خلال الملاحظة الدقيقة للسلوك التواصلية داخلها. في الواقع، من أكثر الطرق شيوعاً لاكتساب معيار تواصل في المؤسسة هو انتهاكه عن غير قصد. على سبيل المثال، في المستشفى نفسه المذكور سابقاً، كان على رئيسة إدارة المخاطر إبلاغ الرئيس التنفيذي رسمياً شهرياً بأي حوادث وقعت. ومع ذلك، كانت رئيسة إدارة المخاطر ترسل أيضاً بريداً إلكترونياً إلى الرئيس التنفيذي فور حصولها على تقرير حادث، وذلك لإبقائه على اطلاع دائم. عندما حصلت رئيسة إدارة المخاطر على إجازة لمدة شهرين، تولى أحد مرؤوسيه المنصب. التزم المرؤوس بالإرشادات الواردة في دليل السياسات والإجراءات التزاماً تاماً. إلا أن الرئيس التنفيذي غضب بشدة عندما تلقى في نهاية الشهر تقريره الرسمي عن الحادث، لأنه لم يكن على اطلاع دائم طوال الشهر. في هذه الحالة، اتبع المرؤوس قواعد الاتصال الرسمية للمنظمة، ولكنه انتهك ما أصبح معياراً رسمياً للاتصال. من البديهي أن فهم كيفية عمل التواصل الرسمي داخل المؤسسة أمر بالغ الأهمية، ولذا ركزت نسبة كبيرة من الأبحاث المبكرة في مجال التواصل المؤسسي على دراسة هذا النوع من التواصل. ولمساعدتنا على فهم التواصل الرسمي في المؤسسة بشكل أعمق، سنتناوله من خلال دراسة اتجاهات التواصل الثلاثة داخلها: من أعلى إلى أسفل، ومن أسفل إلى أعلى، ومن أعلى إلى أسفل:

✓ **التواصل من أعلى إلى أسفل:** يتألف التواصل التنازلي من رسائل تبدأ من أعلى الهرم التنظيمي وتنتقل نزولاً إلى أدنى مستوياته. ويمكن اعتباره نهجاً تصاعدياً للتواصل التنظيمي.

وكان ماكس فيبر من أوائل المفكرين في هذا المجال، اعتقد ويبر أن هناك طريقتين لحمل الموظفين على اتباع توجيهات المرء: القوة والسلطة. وقد عرف ويبر القوة باعتبارها القدرة على إجبار الناس على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم، بينما السلطة يحدث ذلك عندما يمثل متلقو الأوامر طوعيةً. جادل ويبر بأن الأفراد في المنظمات القائمة على السلطة كانوا أكثر ميلاً إلى اعتبار التوجيهات مشروعة. على الرغم من أن هذه العملية تبدو بسيطة، إلا أن الأفراد في المناصب الإدارية غالباً ما يضطرون إلى تحديد كيفية القيام بذلك التواصل مع الموظفين. أشار راندي هيروكاوا إلى وجود نوعين عامين من التواصل التنازلي في المنظمات الحديثة:

أ- معلومات تتعلق بالوضع الحالي/المستقبلي لجوانب محددة من المنظمة، والسياسات التنظيمية الجديدة، والقرارات الإدارية الأخيرة، والتغييرات الأخيرة في إجراءات التشغيل القياسية؛

ب- معلومات ذات طبيعة متعلقة بالمهام، والتي تزود المرؤوسين عموماً بالمعرفة الفنية اللازمة لإنجاز مهامهم أو تكليفاتهم بكفاءة وإنتاجية أكبر. فيحين أن نهج هيروكاوا ذو الشقين للتواصل من أعلى إلى أسفل يتوافق إلى حد كبير مع نوع التواصل الذي يحدث في المنظمات الحديثة، إلا أن هذا النوع من التواصل لم يكن موجوداً دائماً

ولا يزال المديرون حتى يومنا هذا يحاولون التواصل مع موظفيهم باستخدام استراتيجيات تفسيرية وإقناعية. وسيتناول الجزء المتبقي من هذا العنصر أنواع التواصل من أعلى إلى أسفل، ومشاكله، وأساليبه الفعالة.

➤ أنواع التواصل من أعلى إلى أسفل في حين أن هناك العديد من التصنيفات التي تفحص الأنواع المختلفة من الرسائل التي يتم نقلها عبر التسلسل الهرمي من الإدارة، فإن التصنيف الأكثر شيوعاً تم إنشاؤه بواسطة دانيال كاتز. يقسم تصنيف كاتز التواصل التنازلي إلى خمسة

أنواع متميزة: تعليمات العمل، ومبررات العمل، والإجراءات والممارسات، والتغذية الراجعة، والتلقين.

■ **تعليمات العمل:** أول نوع من الرسائل التي تنقلها الإدارة عادةً إلى الموظفين هو تعليمات العمل أو كيف تريد الإدارة من الموظف أداء وظيفته. غالباً ما يتم هذا النوع من التواصل من أعلى إلى أسفل من خلال التدريب. وبحسب صعوبة الوظيفة، قد يستغرق شرح كيفية أداء الموظف لوظيفته أياماً أو شهوراً أو حتى سنوات. بل إن بعض المؤسسات ترسل موظفيها إلى خارجها لتلقي تدريب أكثر تخصصاً.

■ **مبررات الوظيفة:** أما النوع الثاني من الرسائل التي حددها كاتز وكاهن على أنها شائعة النقل إلى أسفل في المنظمة فهي مبررات الوظيفة. ويعدّ بيان الغرض من الوظيفة الأساسية بياناً أساسياً يوضح الغاية من وظيفة معينة وكيفية ارتباطها بالهدف العام للمنظمة. ينبغي لكل وظيفة أن تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، لذا فإن فهم كيفية اندماج منصب الفرد في الهيكل التنظيمي الأوسع أمر بالغ الأهمية. علاوة على ذلك، يبيّن بيان الغرض من الوظيفة أيضاً كيفية ارتباطها بالوظائف الأخرى ضمن التسلسل الهرمي للمنظمة.

■ **الإجراءات والممارسات:** أما النوع الثالث من الرسائل التي حددها كاتز وكاهن على أنها شائعة النقل من أعلى إلى أسفل في المنظمة فهي الإجراءات والممارسات. عادةً ما تأتي الإجراءات والممارسات في شكل دليل أو كتيب للموظفين عند بدء العمل داخل مؤسسة ما. بمعنى آخر الإجراءات هي سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها في موقف معين. على سبيل المثال، قد توجد في إحدى المنظمات إجراءات توظيف أعضاء جدد. أما السلوكيات التي ينبغي على الأفراد القيام بها بشكل اعتيادي، فهي سلوكيات يفترض بهم القيام بها بشكل روتيني. على سبيل المثال، قد يطلب منك تسجيل الدخول والخروج باستخدام جهاز تسجيل الوقت، أو قد يُمنع عليك ارتداء الأحذية المفتوحة من الأمام. وهناك إجراءات وممارسات

تتعلق بالسياسات (مسارات العمل المتبعة في المؤسسة)، والقواعد (المعايير أو التوجيهات التي تحكم السلوك)، والمزايا (المدفوعات والاستحقاقات التي يحصل عليها الفرد مع وظيفته)

■ النوع الرابع من الرسائل التي حددها كاتز وكاهن على أنها شائعة النقل من أعلى إلى أسفل في المنظمة هو التغذية الراجعة. إن تقديم الملاحظات للمرؤوسين سمة مهمة للغاية في أي منصب إشرافي. ولا يمكن للموظفين أن ينمو ويتطوروا في وظائفهم إلا إذا تلقوا ملاحظات من رؤسائهم. ويجب أن تتضمن هذه الملاحظات جوانب إيجابية وسلبية. **فردود فعل إيجابية** تحدث عندما يشرح المشرف للمرؤوس ما يفعله بشكل جيد، بينما **ردود فعل سلبية** تحدث عندما يشرح المشرف للمرؤوس المجالات التي تحتاج إلى تحسين. علاوة على ذلك، لا ينبغي أن تقتصر التغذية الراجعة على جلسات التقييم الرسمية التي تُعرف غالباً باسم التغذية الراجعة النهائية. "بل ينبغي للمشرفين استخدام التغذية الراجعة التكوينية، أو التغذية الراجعة الدورية المصممة لمساعدة الموظف على النمو والتطور داخل المؤسسة.

■ **تلقين الموظفين:** النوع الأخير من التواصل التنازلي الذي ناقشه كاتز وكاهن هو تلقين الموظفين. وهي عملية غرس وجهة نظر حزبية أو أيديولوجية في الموظف. تحديداً، تستخدم المنظمات رسائل التلقين لمساعدة الأعضاء الجدد على تبني مواقف أيديولوجية مرتبطة بثقافة المنظمة وأهدافها. الهدف النهائي من التلقين التنظيمي هو التماهي التنظيمي، أو "مدى احتواء مفهوم الذات لدى الفرد على نفس الخصائص التي يراها مميزة وجوهرية ودائمة للمنظمة.

غالباً ما يكون المديرون بارعين في نوع أو نوعين من أنواع التواصل التنازلي، لكنهم ليسوا بنفس الكفاءة في الأنواع الثلاثة الأخرى. في هذه الحالة، يحتاج المديرون إلى تدريب على كيفية أن يصبحوا متواصلين تنازليين فعالين. علاوة على ذلك، يجب على المديرين التفكير في قنوات الاتصال الأنسب لاستخدامها عند إرسال الرسائل التنازلية. وقد سردت مقالة نُشرت في مجلة "تقرير الإدارة" عام 2004 بعنوان "التواصل التنازلي" مجموعة واسعة من إمكانيات توصيل المعلومات إلى

الموظفين: اجتماعات الموظفين، والاجتماعات الفردية، والنشرات الداخلية، ونشرات معلومات الموظفين، ولوحات الإعلانات، وكتيبات الموظفين، والبريد الإلكتروني . على الرغم من أن جميع هذه الخيارات تُعد وسيلة للتواصل من أعلى إلى أسفل، إلا أنها ليست جميعها مناسبة لكل موقف تواصل. على سبيل المثال، من غير المستحسن توبيخ موظف على تأخره في نشرة الشركة، أو على لوحة الإعلانات، أو خلال اجتماع الموظفين، بينما يمكن إرسال هذا النوع من التواصل من أعلى إلى أسفل بشكل مناسب خلال اجتماع فردي، أو من خلال نشرات معلومات الموظفين، أو عبر البريد الإلكتروني. في نهاية المطاف، يجب أن يكون المديرون مُلمين بكيفية التواصل مع مرؤوسيه في التسلسل الهرمي.

الآن وقد استعرضنا أنواع الرسائل المُرسلة من أعلى إلى أسفل والوسائل المختلفة التي يمكن للمدير استخدامها لإرسال الرسائل، دعونا نتناول بعض مشاكل التواصل من أعلى إلى أسفل.

➤ مشاكل التواصل من أعلى إلى أسفل: يُعدّ التواصل من أعلى إلى أسفل جزءاً بالغ الأهمية في

أي منظمة. ومع ذلك، أشار راندي هيروكاوا إلى وجود مشكلتين رئيسيتين مرتبطتين بهذا النوع من التواصل: الدقة والكفاية. **دقة المعلومات** تشير إلى مدى صدق الرسالة التي تم استلامها. هناك طريقتان رئيسيتان لتشويه دقة الرسالة. أولاً، تستند بعض الرسائل ببساطة إلى معلومات غير دقيقة. على سبيل المثال، المدير الذي يسمع شائعة كاذبة ثم ينقلها إلى مرؤوسيه يكون قد نقل معلومات غير دقيقة. من الواضح أنه عندما يعلم المرؤوسون حقيقة الشائعة، ستأثر مصداقية المدير سلباً لأن مرؤوسيه سينظرون إليه على أنه ليس مصدراً موثقاً للمعلومات. أما الطريقة الثانية لاحتواء الرسائل على معلومات غير دقيقة فهي نتيجة وجود عدة أشخاص في سلسلة الاتصال، أو ما يسميه ديليو تشارلز ريدينغ الإرسال التسلسلي. كما نعلم من لعبة الهاتف التي لعبناها في المدرسة، عندما يتواصل أ مع ب، ويتواصل ب مع ج، ويتواصل ج مع د، فإن احتمال تشوه الرسالة يزداد مع مرور كل شخص. حتى في حالة الإرسال المتسلسل للمعلومات (د→ج→ب→أ) قد يتوقع المديرون الذين يضبطون وهم ينقلون معلومات غير دقيقة أن يشكك

الموظفون في مصداقيتهم. ومن تبعات نقل المعلومات غير الدقيقة أيضاً أن يبدأ بعض الرؤوسين بالتساؤل عن مدى ارتباط مشرفهم بالهيكل التنظيمي. باختصار، إذا كان مشرفي ينقل معلومات غير دقيقة، فمن الواضح أنه لا يعلم حقيقة ما يجري. تتمثل المشكلة الثانية المرتبطة بالتواصل من أعلى إلى أسفل في مدى كفاية المعلومات التي يتم نقلها. وكفاية المعلومات يشير إلى ما إذا كانت المعلومات المقدمة كافية لتلبية متطلبات أو احتياجات المعلومات في مكان العمل. عند مناقشة كفاية المعلومات، هناك احتمالان رئيسيان قد يميل إليهما المديرين: نقص المعلومات وكثرتها. نقص في التواصل يحدث عندما لا يزود الرؤوسون بمعلومات كافية لإنجاز مهامهم. وقد يتجلى هذا النقص في التدريب أثناء العمل، أو في قلة التغذية الراجعة من المشرف، أو في عدم كفاية المعلومات حول سياسات وإجراءات المؤسسة. غالباً ما يكون نقص التواصل عرضياً تماماً، ويحدث نتيجة إغفال غير مقصود. في هذه الحالة، قد يكون المشرفون أنفسهم مشغولين للغاية، فلا تتقل المعلومات إلى رؤوسهم في الوقت المناسب أو لا تتقل على الإطلاق. وفي أحيان أخرى، قد يحدث نقص التواصل لأن المشرف يشعر بالحاجة إلى احتكار المعلومات سعياً منه لتعزيز سلطته. غالباً ما ينظر الأفراد إلى المعلومات على أنها قوة، وإلى نقلها إلى شخص آخر على أنه فقدان لهذه القوة. عندما يحدث احتكار المعلومات، قد يُمنح الرؤوسون معلومات كافية فقط لتجنب إظهار رؤسهم بصورة سيئة، ولكنها غير كافية للتفوق في وظائفهم. ولأسباب واضحة، يُعد احتكار المعلومات مشكلة كبيرة في المؤسسات.

المشكلة الثانية المرتبطة بكفاية المعلومات تتضمن إرهاب الاتصالات أو عندما يزود الرؤوسون بكمية كبيرة من المعلومات تعيق إنجاز مهامهم. في بيئة العمل المثالية، يعمل المشرفون كحراس لبوابات المعلومات، ويحرصون على إيصال المعلومات الكافية للرؤوسين لمساعدتهم على التميز في عملهم. لسوء الحظ، لا يجيد بعض المشرفين القيام بدور حراس البوابة، فيمرّرون أي معلومة يتلقونها إلى رؤوسهم دون تصفية المعلومات غير المفيدة لهم. في نهاية المطاف، قد يضاب الرؤوسون بالإرهاب

من كثرة الرسائل الواردة، فيقضون معظم يوم عملهم في تصفح المعلومات فحسب، مما يقلل من قدرتهم على الإنتاجية.

يلجأ بعض الأفراد، عند مواجهة فرط المعلومات، إلى تجاهل جميع المعلومات الواردة، إذ يعدّ تجاهل المعلومات أسهل من استيعابها. ويغزى فرط المعلومات عموماً إلى محدودية قدرة قنوات التواصل أو حدود قدرة الفرد على استقبال المعلومات.

بعض المعلومات سهلة على مستوى الفرد، بينما تتطلب معلومات أخرى جهداً أكبر بكثير من جانب المتلقي. وكلما كانت المعلومات أكثر تعقيداً وتخصصاً كلما قلت قدرة الفرد على استيعابها.

إضافة إلى المشكلتين الرئيسيتين اللتين أشار إليهما راندي هيروكاوا فيما يتعلق بالتواصل من أعلى إلى أسفل، نعتقد أن هناك مشكلة ثالثة في هذا النوع من التواصل: وهي **المنفعة** وتتعلق بمدى جدوى المعلومات المقدمة. غالباً ما تكون المعلومات التي تنقل إلى فرد داخل مؤسسة ما عديمة الفائدة تماماً بالنسبة له. على سبيل المثال، دُفع لأحد الموظفين لحضور اجتماع حول برنامج حاسوبي جديد لم تكن المؤسسة تخطط لشرائه. في هذه الحالة، أرسل المروّوس (الموظف المشارك) للتدريب على برنامج لن يراه ولن يستخدمه أبداً. لم يقتصر الأمر على إضاعة الموظف المشارك وقته في حضور هذا الاجتماع، بل دفعت المؤسسة له أيضاً لحضوره، كما دفعت للشخص الذي قدم العرض. باختصار، أهدر الوقت والمال على معلومات لا فائدة منها لا للموظف ولا للمؤسسة

➤ **أساليب فعالة للتواصل من أعلى إلى أسفل:** بعد أن استعرضنا بعض المشكلات التي

تواجهها المؤسسات في التواصل التنازلي، دعونا نتناول بعض أفضل الممارسات في هذا المجال. أولاً، يجب على الأفراد الذين يمارسون التواصل التنازلي التأكد من دقة المعلومات التي ينقلونها إلى مرؤوسيهـم. إذا تطلب الأمر قضاء بعض الوقت الإضافي للتحقق من المعلومات، فليكن. قد يضطر المشرف إلى قضاء بضع دقائق إضافية للتحقق، لكن هذا أفضل من إعادة بناء مصداقيته. ثانياً، التأكد من أن كمية المعلومات التي تنقلها إلى

مرؤوسيك كافية وقابلة للاستخدام. ولضمان تجنب نقص المعلومات أو فرطها، عليك القيام

بأمرين: الفرز والسؤال. ثم تأكد من أن مرؤوسيك يتلقون المعلومات الكافية.

تتمثل مهمة تصفية المعلومات في استبعاد المعلومات غير الضرورية لمرؤوسيك. ولا شك أن تصفية المعلومات لمرؤوسيك ليست بالمهمة السهلة. إحدى الطرق السهلة للمساعدة في تصفية المعلومات هي أن تسأل نفسك: "هل ستفيد هذه المعلومات مرؤوسي على الصعيد الشخصي أم المهني؟". قد تفيد بعض المعلومات مرؤوسيك على الصعيد الشخصي، مثل ورش العمل حول تجنب التوتر، وإدارة الوقت، وإدارة النزاعات. بينما قد تفيد معلومات أخرى مرؤوسيك على الصعيد المهني، مثل المعلومات المتعلقة بواجبات العمل، ومعلومات حول التطور الوظيفي، ومعلومات تتعلق بسياسات وإجراءات المؤسسة. إلى جانب محاولة تصفية المعلومات لمرؤوسيك، يمكنك دائماً سؤالهم عما إذا كانوا يشعرون بأنهم يحصلون على معلومات كافية. غالباً ما يكون المرؤوسون أول من يخبرك عندما يشعرون بنقص أو زيادة في المعلومات.

تتمثل **الممارسة الثالثة** الأفضل في التواصل التنازلي في مصدر الرسالة. فمن البديهي أن لمصدر الرسالة تأثيراً كبيراً على كيفية تفسير الناس لأهميتها. على سبيل المثال، تحظى الرسائل الواردة من الرئيس التنفيذي للمؤسسة بأهمية أكبر من الرسائل الواردة من مدير في مستوى متوسط. ولهذا السبب، ينبغي أن تأتي الرسائل المهمة من أعلى الهرم الإداري وأن تنقل مباشرة قدر الإمكان إلى الموظفين لتجنب تكرار إرسالها.

تتمثل **رابع أفضل الممارسات** في التواصل التنازلي في نوع قنوات الاتصال المستخدمة لنقل الرسالة. ونقصد بقنوات الاتصال هنا المفهوم التقليدي لقنوات الاتصال السائد في المؤسسات. عند ترميز رسالة لنقلها عبر التسلسل الهرمي للمؤسسة، يجب التفكير في أنسب طريقة لإيصال الرسالة نفسها. وكما ذكر سابقاً، كلما زاد عدد الأفراد الذين تمر بهم الرسالة، زاد احتمال تحريفها.

تتمثل **الممارسة الخامسة** الأفضل في التواصل التنازلي في اختيار وسيلة التواصل المستخدمة بعناية. وكما ذكر سابقاً، يتألف تصنيف كاتز وكاهن للتواصل التنازلي من خمسة أنواع مختلفة:

تعليمات العمل، ومبررات العمل، والإجراءات والممارسات، والتغذية الراجعة، والتلقين. عند ترميز الرسائل المختلفة المتعلقة بهذه الأنواع الخمسة من التواصل التنازلي، يحتاج المديرون إلى إدراك أن وسيلة التواصل نفسها قد لا تكون الأداة الأكثر فعالية لكل رسالة يتم إيصالها. هناك مجموعة متنوعة من وسائل التواصل المختلفة التي يمكن استخدامها: اجتماعات الموظفين، والاجتماعات الفردية، والنشرات الإخبارية الداخلية، ونشرات معلومات الموظفين، ولوحات الإعلانات، وكتيبات الموظفين، والبريد الإلكتروني، ومواقع التواصل الاجتماعي للموظفين، وما إلى ذلك... في الواقع، إذا كانت معلومة ما بالغة الأهمية، فقد يكون من المهم أيضاً إيصالها عبر وسائل متعددة.

توصيتنا الأخيرة بشأن أفضل الممارسات في التواصل التنازلي، وهي التأكد من الفهم. فالرسالة التي يتلقاها المتلقي، لا تلك التي يرسلها، هي التي سيتخذ المتلقي القرار النهائي بناءً عليها في المؤسسة، ويعدّ عدم استقبال الرسالة مشكلةً أيضاً. فإخبار شخص ما بشيء ما شيء، والتواصل معه شيء آخر تماماً. يعدّ الإخبار استراتيجية تواصل تتمحور حول المرسل، لأنّ المرسل يشقّ الرسالة وينقلها. مع ذلك، لا يضمن المرسل وصول الرسالة إلى المتلقي أو تفسيره لها تفسيراً صحيحاً، علاوة على ذلك، فإن معنى الرسالة يحدده المتلقي لا المرسل. في حالة الإخبار المباشر، يستبعد المتلقي تماماً من عملية التواصل، مما يزيد بشكل كبير من احتمالية سوء الفهم وضياع المعلومات. لهذا السبب، نوصي بأن يتبع التواصل التنازلي نوع من التفاعل مع الأفراد المرسل إليهم الرسالة لضمان استلامها وتفسيرها بما يتوافق مع نية المرسل الأصلية. وللتأكد من استلام الرسالة وتفسيرها، يحتاج المشرفون إلى تشجيع مرؤوسيه على المشاركة في التواصل التصاعدي.

✓ **التواصل التصاعدي:** يتألف التواصل التصاعدي من رسائل تبدأ من أسفل الهيكل التنظيمي وترسل صعوداً إلى أعلى مستوياته. ويمكن اعتبار هذا النوع من التواصل نهجاً تصاعدياً للتواصل التنظيمي. وقد أشار راندي هيروكاوا إلى أن التواصل التصاعدي يؤدي أربع وظائف بالغة الأهمية في المنظمة الحديثة أولاً، يمكن التواصل التصاعدي الإدارة من التحقق من نجاح التواصل التنازلي الذي تم نقله سابقاً. ثانياً، يمكن التواصل التصاعدي الأفراد في أدنى

التسلسل الهرمي من إبداء آرائهم في السياسات والإجراءات. يوضح هيروكاوا قائلاً: "ربما الأهم من ذلك، أن التواصل التصاعدي، لأنه يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في عملية صنع القرار، يسهل أيضاً قبول تلك القرارات التي ساهموا في اتخاذها ثالثاً، يتيح التواصل التصاعدي للمرؤوسين التعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم لتحسين بيئة العمل. وكما اكتشف إلتون مايو خلال برنامج مقابلات الموظفين كجزء من دراسات هاوثورن ووركس، فإن لدى الموظفين الكثير ليقولوه عن ظروف عملهم وكيفية جعل المنظمة أكثر كفاءة. علاوة على ذلك، وجد أن مجرد سؤال الموظفين عن اقتراحاتهم وآرائهم يزيد من رضاهم الوظيفي. وأخيراً، يمكن التواصل التصاعدي الإدارة من اختبار ردود فعل الموظفين تجاه السياسات والإجراءات الجديدة. غالباً ما تحاول الإدارة، قبل إجراء تغييرات جذرية في المؤسسة، استخدام مجموعات نقاش من المرؤوسين لقياس ردود أفعالهم تجاه التغييرات الوشيكة. ويمكن استخدام هذه الردود في صياغة الرسائل التواصلية حول التغييرات الوشيكة في المؤسسة بأكملها.

على سبيل الملاحظة الجانبية، نشعر أنه من المهم أيضاً التأكيد على البحث الذي يدرس الاختلافات بين الجنسين في التواصل التصاعدي. لاحظ الباحثون أن النساء اللواتي يتواصلن بشكل أكبر مع الإدارة العليا أكثر عرضة للترقية والتقدم الوظيفي من غيرهن. لذا، في عالم لا تزال فيه النساء يعانين من نقص فرص الترقية في العديد من المؤسسات، يعدّ إتقان التواصل مع الإدارة العليا أمراً بالغ الأهمية للعاملات.

بعد أن استعرضنا بعض الأسباب الأساسية للتواصل مع الإدارة العليا في المؤسسات، سنتناول الآن أنواع هذا التواصل، ومشاكله، والأساليب الفعالة لتحقيقه.

➤ **أنواع التواصل التصاعدي:** على الرغم من وجود العديد من التصنيفات التي تفحص الأنواع

المختلفة من الرسائل التي يتم نقلها عبر التسلسل الهرمي، إلا أن التصنيف الأكثر شيوعاً تم إنشاؤه بواسطة كاتز وكاهن. إذ يصنف كاتز وكاهن التواصل التصاعدي إلى أربعة أنواع متميزة: معلومات عن المرؤوس نفسه، ومعلومات عن زملاء العمل ومشاكلهم، ومعلومات

عن سياسات وإجراءات المنظمة، ومعلومات عن المهمة الموكلة إليه. ويرى دينيس توريش وبول روبسون ضرورة إضافة نوع خامس من التواصل التصاعدي إلى هذه القائمة: التواصل التصاعدي النقدي:

■ **معلومات عن المرؤوس:** يتضمن الشكل الأول من أشكال التواصل التصاعدي الذي ناقشه كاتز وكاهن معلومات عن المرؤوس نفسه. وتدرج المعلومات التي يمكن إيصالها إلى الإدارة العليا عادةً ضمن فئتين: المعلومات الشخصية والمعلومات المهنية. تشمل المعلومات الشخصية التي يمكن إيصالها إلى الإدارة العليا معلومات أكثر خصوصية. على سبيل المثال، يمكنك التحدث مع مديرك عن أصدقائك وعائلتك، وهواياتك، ومشاكلك النفسية/الطبية، وما إلى ذلك. تساعد هذه المعلومات المرؤوسين على بناء علاقة أكثر تفهماً مع مديريهم. أما المعلومات المهنية التي يمكن إيصالها إلى الإدارة العليا فتشمل مسائل تتعلق بأداء العمل أو مشاكل متعلقة به. على سبيل المثال، قد يكون أداؤك ممتازاً هذا الربع وترغب في إبلاغ مديرك بذلك. من ناحية أخرى، قد تواجه مشكلة حقيقية في جانب محدد من عملك وتحتاج إلى مساعدة أو مزيد من الوقت. ربما يفترض بك كتابة تقرير، لكنه يتأجل باستمرار في قائمة أولوياتك مع ظهور مشاريع جديدة.

■ **معلومات عن زملاء العمل ومشاكلهم:** الشكل الثاني من أشكال التواصل التصاعدي الذي ناقشه كاتز وكاهن يتضمن معلومات حول زملاء العمل ومشاكلهم. وغالباً ما يكون المديرون منفصلين تماماً عما يجري فعلياً مع مرؤوسيه، لأن انتباههم لا يتركز بالكامل عليهم. على عكس ما يعتقد المرؤوسون، فإن للمديرين أعباء عمل خاصة بهم يجب عليهم إنجازها بالإضافة إلى واجباتهم الإدارية. لهذا السبب، غالباً ما يكون المديرون غير مدركين لما يجري مع مرؤوسيه. ولمعالجة هذا الغموض، يعتمد المديرون عادة على مرؤوسيهم للإبلاغ عن المشاكل.

جانب آخر من هذه المشكلة يظهر عندما يعجز المرؤوسون عن إنجاز مهامهم الوظيفية. قد يصبح الناس بارعين في إخفاء ما يجهلونه أو يعجزون عنه عند الضرورة. فبينما لا يعمل البعض بنشاط إلا تحت إشراف مباشر، يتوقفون عن العمل بمجرد انتهاء الإشراف. والطريقة الوحيدة التي تمكن المشرف من معرفة أي من هاتين الحالتين هي الاعتماد على المرؤوسين الآخرين للإبلاغ عما يحدث. ورغم أن الأطفال يُعلّمون أن النميّة أمر سيء، إلا أن إخبار المشرف بما يفعله زميل العمل أو لا يفعله يُعدّ في غاية الأهمية. سواء كان زميل العمل بحاجة إلى مزيد من التدريب أو إلى توبيخ، فإن السبيل الوحيد أمام المشرف لتصحيح السلوك هو معرفته بالمشكلة من الأساس. وللمساعدة في هذه العملية، أطلقت العديد من المنظمات خطوطاً هاتفية للإبلاغ عن الشكاوى بشكل مجهول. يمكن للأفراد الذين يرون شخصاً يتصرف بطريقة خطيرة أو غير أخلاقية الاتصال بخط الهاتف بشكل مجهول وترك رسالة حول المشكلة، ويمكن للمنظمة بعد ذلك بدء تحقيقها الداخلي الخاص.

■ **الإجراءات والممارسات التنظيمية:** الشكل الثالث من أشكال التواصل التصاعدي الذي ناقشه كاتز وكاهن يتضمن معلومات حول الإجراءات والممارسات التنظيمية. وكما ذكر سابقاً، الإجراءات هي سلسلة من الخطوات التي يجب اتباعها في موقف معين، بينما الممارسات هي سلوكيات ينبغي على الأفراد القيام بها بشكل اعتيادي. توجد في أي منظمة إجراءات وممارسات تتعلق بالسياسات (مسارات العمل المتخذة داخل المنظمة)، والقواعد (المعايير أو التوجيهات التي تحكم السلوك)، والمزايا (المدفوعات والاستحقاقات التي يحصل عليها الفرد مع وظيفته).

يمكن أن يساعد التواصل التصاعدي بشأن الإجراءات والممارسات الإدارة على تحديد المجالات التي يمكن فيها للسياسات والقواعد والمزايا أن تكون أكثر تأثيراً أو تبسيطاً، غالباً ما تضع الإدارة إجراءات وممارسات لكيفية إنجاز الأمور دون أن تضطر إلى تطبيقها بنفسها. الطريقة الوحيدة التي يمكن للإدارة من خلالها معرفة ما إذا كانت الإجراءات والممارسات تسبب ضغطاً غير ضروري أو خسارة في الموارد هي أن يشرح الأشخاص الذين يتعين عليهم تنفيذ هذه الإجراءات والممارسات المشكلة.

■ **المهمة المطروحة:** يتضمن الشكل الأخير من أشكال التواصل التصاعدي الذي ناقشه كاتز وكاهن معلومات حول المهمة المطروحة. ويهدف هذا الشكل الأخير من التواصل التصاعدي تحديداً إلى إيصال المعلومات إلى الإدارة التي تساعد الفرد على إنجاز مهامه. أنواع الرسائل التي قد تتدرج ضمن هذا النوع يشمل هذا النوع من التواصل طلب المزيد من المعلومات، وطلب توضيح مهمة ما، وطلب موارد إضافية لإنجازها، وإطلاع المشرف على الجدول الزمني للإنجاز، وشرح الوضع الحالي للمشروع، وما إلى ذلك. تمكّن هذه الأنواع المختلفة من الرسائل الموظف من طرح أسئلة حول المهمة أو إبلاغ مشرفه بها. في حين أن التواصل بشأن المعلومات الشخصية يُعدّ على الأرجح الأكثر أهمية خلال المراحل الأولى من بناء العلاقة مع المشرف، فإن التواصل بشأن المهام مع المشرف هو الشكل الأكثر شيوعاً للتواصل التصاعدي، والأكثر أهمية على المدى الطويل.

■ **التواصل التصاعدي الهام:** إضافةً إلى أشكال التواصل التصاعدي الأربعة التي نوقشت سابقاً، يرى توريش وروبسون ضرورة إضافة شكل خامس إلى هذه القائمة: التواصل التصاعدي النقدي ويعرّف التواصل التصاعدي النقدي بأنه "تغذية راجعة تنتقد أهداف المنظمة وسلوك الإدارة". نوقشت عملية التواصل التصاعدي النقدي تحت مسميات عديدة، منها "صوت الموظف، وتسويق القضية، والإبلاغ عن المخالفات، والدفاع عن القضية، والمعارضة، وإثارة الجدل.

يتخذ الأفراد في المؤسسات حول العالم قرارات يومية بشأن ما إذا كانوا سيتواصلون بشكل نقدي حول أهداف المؤسسة وسلوك الإدارة. لفهم التواصل التصاعدي، دعونا نتناول بإيجاز متغيرين متعلقين بالتواصل: صمت الموظفين والمعارضة التنظيمية.

○ **صمت الموظفين:** يركز جزء كبير من أبحاث التواصل على الكلام، لكن ريتشارد يوهانسن أوضح أن الباحثين بحاجة إلى البدء في فهم الدور الحيوي الذي يمكن أن يلعبه الصمت في التواصل البشري ضمن سياقات متنوعة. وأول باحثين تناولتا تأثير الصمت في بيئة

العمل في الأدبيات التنظيمية هما إليزابيث موريسون وفرانسيس ميليكن، وصمت الموظفين يفهم بشكل أساسي على أنه ظاهرة تواصلية حيث يقوم الموظفون، عن قصد أو غير قصد، بحجب معلومات قد تكون مفيدة للقائد، ويرى موريسون وميليكن بأن صمت الموظفين يعود إلى سلوك مديريهم فيما يتعلق بالتواصل مع الإدارة العليا. وبالتحديد، فإن "الصمت نتيجة تعود أصولها إلى خوف المديرين من ردود الفعل السلبية، وكذلك إلى مجموعة من المعتقدات الضمنية التي غالباً ما يحملها المديرون".

توجد ثلاثة أشكال شائعة لصمت الموظفين: الصمت الاستسلامي، والصمت الدفاعي، والصمت الاجتماعي الإيجابي.

❖ **صمت مدع:** يحدث ذلك لأن الموظفين غير منخرطين في بيئة العمل ويشعرون بأنهم عاجزون عن إحداث تغيير، ولذلك فإنهم يمتنعون عن تقديم المعلومات أو لا يكلفون أنفسهم عناء تقديم الاقتراحات لاعتقادهم باستحالة إحداث تغيير حقيقي في مؤسستهم.

❖ **صمت دفاعي:** يحدث ذلك كشكل من أشكال الحماية الذاتية للموظفين. فإذا اعتقد الموظف أن التحدث سيعرضه للخطر، فإنه سيتدرد في التحدث. يحجب هؤلاء الأشخاص المعلومات أو يتجاهلون الحقائق خوفاً من أي نوع من الانتقام من المؤسسة.

❖ **الصمت الاجتماعي الإيجابي:** يحدث ذلك لأن الموظفين يرغبون في الظهور بمظهر المتعاونين و/أو المتعاطفين في مكان العمل. قد تدفع المنظمات التي تثبط الصراع أو تتجنبه الأفراد إلى حجب المعلومات لإظهار التعاون أو لحماية "المعرفة الخاصة التي تعود بالنفع على المنظمة".

○ **المعارضة التنظيمية:** اقترح جيفري كاسينغ نموذجاً لما أسماه "المعارضة التنظيمية" يتضمن عمليتين أساسيتين: الأولى شعور الموظف بالانفصال عن منظمته، والثانية

تعبير الموظف عن عدم موافقته على جانب من فلسفة منظمته أو سلوكها. والعملية الثانية من هذه العمليات مشابهة لمفهوم توريش وروبسون للتواصل التصاعدي النقدي. اعتقد كاسينغ أن المعارضة هي "جزء من صوت الموظف الذي ينطوي على التعبير عن عدم الموافقة أو الآراء المتناقضة في مكان العمل. في نهاية المطاف، ينبع مفهوم المعارضة التنظيمية من القيمة الأمريكية الأساسية لحرية التعبير، حيث يشجع على تمكين المواطنين الصالحين من التعبير عن معارضتهم. مع ذلك، في المجال التنظيمي، يجب على الموظفين أن يقرروا بعناية ما إذا كان التعبير عن المعارضة يستحق التداعيات المحتملة، إذ "يُقيّم الموظفون الاستراتيجيات المتاحة للتعبير عن المعارضة استجابةً للتأثيرات الفردية والعلاقاتية والتنظيمية، ويعبرون عن معارضتهم بعد مراعاة ما إذا كان سيُنظر إليها على أنها عدائية أم بناءة، بالإضافة إلى احتمالية تعرضهم للانتقام. في النهاية، جادل كاسينج بأن هناك ثلاثة أنواع رئيسية من المعارضة التنظيمية: المعلنة/التصاعدية، والكامنة/الجانبية، والمزاحة. ملاحظة "مقياس المعارضة التنظيمية" يحتوي على المقياس الذي ابتكره كاسينغ لقياس معارضة الموظفين"

❖ **المعارضة الصريحة/التصاعدية:** يتضمن التعبير عن المعارضة داخل المنظمات أمام جماهير يمكنها التأثير بشكل فعال على التكيف التنظيمي، ويحدث ذلك عندما يعتقد الموظفون أنهم سيُنظر إليهم على أنهم بناؤون وأن معارضتهم لن تؤدي إلى انتقام. وأشار كاسينغ كذلك إلى وجود خمسة أنواع مختلفة من استراتيجيات المعارضة التي يمكن للمرؤوسين استخدامها: الاستناد المباشر إلى الحقائق، وعرض الحلول، والتكرار، والتحايل، والتهديد بالاستقالة. تتمثل أولى استراتيجيات الاعتراض المعلنة في الاستناد المباشر إلى الحقائق، حيث "يقدم الأفراد معلومات واقعية تستند إلى خبرتهم العملية وفهمهم لسياسات الشركة وممارساتها عند التعبير عن عدم موافقتهم لمشرفيهم. تتمثل استراتيجية الاعتراض المعلنة الثانية في عرض الحلول، حيث يُقدم المرؤوس حلاً لمشكلة في مكان

العمل مع إثارة مخاوفه بشأن المشكلة نفسها. أما استراتيجية الاعتراض المعلنّة الثالثة فهي التكرار، أي عندما يكرّر المرؤوس طرح نفس المشكلة مراراً وتكراراً على مدى فترة من الزمن. وتكمن فكرة التكرار في أنه إذا طُرحت المشكلة مراراً وتكراراً، فقد يكون المشرف أكثر ميلاً في النهاية إلى اتخاذ إجراء بشأنها. وتتمثل استراتيجية الاعتراض المعلنّة الرابعة في الالتفاف، حيث يلجأ المرؤوس إلى شخص أعلى منه في التسلسل الهرمي بدلاً من مشرفه المباشر في محاولة منه لاتخاذ إجراء ما. ورغم أن الالتفاف على المشرف المباشر قد يكون خطيراً للغاية، إلا أنه غالباً ما يكون ضرورياً. أما استراتيجية الاعتراض الأخيرة المعلنّة فهي التهديد بالاستقالة. هذه الاستراتيجية بسيطة: إما أن تنفذ ما أريد أو أستقيل. بالطبع، لا تجدي هذه الاستراتيجية نفعاً إلا إذا كان المعارض مستعداً للاستقالة فعلاً. تجنب استخدام التهديد بالاستقالة كحيلة، لأن مشرفك قد يقرر ببساطة اختبار جدّيتك

❖ **المعارضة الكامنة/الجانبية:** وتتألف من سلوكيات تواصلية تتضمن الشكوى لزملاء العمل والتعبير عن النقد علناً داخل المنظمات. أطلق كاسينغ على هذا الشكل من المعارضة اسم "المعارضة الكامنة" لأن المصطلح "يشير إلى أن المعارضة موجودة بالفعل، ولكنها ليست دائماً قابلة للملاحظة، وأن المعارضة تصبح قابلة للملاحظة عند توافر ظروف معينة (أي عندما يتصاعد الإحباط). هذا الشكل من المعارضة التنظيمية هو في الواقع شكل من أشكال التواصل التنظيمي الأفقي أو الجانبي، والذي سيتم مناقشته لاحقاً.

❖ **المعارضة المزاحة:** ويحدث ذلك خارج نطاق المنظمة نفسها. فعندما يشعر الموظف بأن المعارضة في مكان العمل قد تكون ضارة، فإنه غالباً ما يعبر عنها لأصدقائه وأفراد عائلته. وفي نهاية المطاف، يعتمد قرار الفرد بالتعبير عن معارضته داخل المنظمة (سواءً مع الإدارة العليا أو الإدارة الداخلية) على كيفية تقييمه لمخاطر ذلك. فإذا خشي

شخص ما من الانتقام أو التمر أو النبذ بسبب معارضته، فسيكون أقل ميلاً إلى التعبير عن معارضته في مكان العمل.

وقد أظهرت الأبحاث أيضاً وجود علاقة بين صمت الموظفين والمعارضة التنظيمية. فيما يتعلق تحديداً بصمت الموظفين، وجد ورينش أن الصمت المذعن والدفاعي يرتبطان سلباً بالمعارضة المعلنة وإيجاباً بالمعارضة الكامنة. في المقابل، يرتبط الصمت الاجتماعي الإيجابي إيجاباً بالمعارضة المعلنة وسلباً بالمعارضة الكامنة. عموماً، يظهر هذا البحث وجود علاقة واضحة بين استخدام الصمت داخل المؤسسة والطريقة التي يُعبر بها الموظف عن معارضته.

➤ **مشاكل في التواصل التصاعدي:** أشار راندي هيروكاوا إلى وجود مشكلتين رئيسيتين مرتبطتين بالتواصل التصاعدي:

■ **التشويه والتصفية:** وجد الباحثون أن 85% من الأفراد شعروا في مناسبة واحدة على الأقل "بالعجز عن طرح مشكلة أو قلق على رؤسائهم، على الرغم من شعورهم بأهمية تلك المشكلة. باختصار، يعتمد المرؤوسون عدم إبلاغ رؤسائهم بالمعلومات، مما يشوه في نهاية المطاف الصورة العامة التي يمتلكها الرئيس عن سير العمل. وكانت أول دراسة أجريت حول مسألة التشويه التصاعدي هي دراسة جلين ميلينجر الرائدة في هذا المجال. لخص فريدريك جابلين نتائج ميلينجر على النحو التالي:

أظهرت نتائج هذه الدراسة المبكرة حول تشويه الرسائل أنه عندما لا يثق الفرد (أ) بالفرد (ب)، فإنه يخفي مشاعره عند التواصل معه بشأن قضية معينة. علاوة على ذلك، وجد أن إخفاء مشاعر الفرد (أ) الحقيقية غالباً ما يرتبط بسلوك تواصل مرأوغ أو مدعن أو عدواني من جانبه، وبالتقليل أو المبالغة في تقدير مدى اتفاق الفرد (ب) على القضية.

باختصار، عندما لا يفصح المرؤوس عن أفكاره بشأن قضية ما، فإن المشرف غالباً ما يخمن ما يفكر فيه مرؤوسه بشأن تلك القضية المحددة. بعد أن تناولنا المشكلة الأولى التي طرحها راندي

هيروكاوا والمتعلقة بالتواصل التصاعدي (التشويه)، نحتاج إلى التركيز على "الأسباب الثلاثة المحتملة" لفشل التواصل التصاعدي: الثقة، والتأثير، والتنقل.

السبب الأول الذي قد يؤدي إلى تحريف الأداء من الأعلى إلى الأسفل هو عدم ثقة المرؤوس في رئيسه المباشر. فإذا لم ير المرؤوس رئيسه المباشر جديراً بالثقة، فمن المرجح أن يتجنب إخباره بأي شيء سوى المعلومات الضرورية للغاية

السبب الثاني لحدوث التشويه التصاعدي هو إدراك المرؤوسين لتأثير المشرف على مستقبلهم. فالمرؤوسون الذين يرون أن للمشرف تأثيراً كبيراً على مستقبلهم قد يتفاعلون بطريقتين مختلفتين تماماً، فبعضهم سيكون منفتحاً جداً في التواصل سعياً لبناء علاقة أقوى مع مشرفه، بينما سيوافق آخرون على كل ما يريده المشرف حتى لو اعتقدوا أنه فكرة سيئة. في الحالة الأولى، قد يُفُرد المرؤوس في التواصل، وفي الحالة الثانية قد يُقلل منه، وفي كلتا الحالتين ينتج عن ذلك تشويه تصاعدي. أما السبب الثالث للتشويه التصاعدي فيتعلق برغبة الفرد في الترقّي داخل الهيكل التنظيمي. فمن الطبيعي أن يكون للمشرف تأثير على مسارك المهني، لكن من غير الطبيعي أن تهتم أو لا تهتم بالتقدم الوظيفي.

■ **المشكلة الثانية** التي أشار إليها راندي هيروكاوا فيما يتعلق بالتواصل التصاعدي تتعلق بالتصفية. فغالباً ما تعاني المنظمات اليوم مما يُسمى بفائض المعلومات أو ضباب البيانات، أي أن المنظمات تواجه مشكلة في فرط المعلومات. كما ناقشنا سابقاً أن التواصل من أعلى إلى أسفل قد يؤدي إلى إرهاب التواصل، فإن تلقي الكثير من المعلومات من المرؤوسين قد يؤدي إلى ذلك أيضاً. في نهاية المطاف، ثمة فرق دقيق بين ضرورة ضمان تواصل صادق من أعلى إلى أسفل وبين تلقي الكثير من المعلومات من أعلى إلى أسفل. يجب على المشرفين تعلم كيفية تصفية المعلومات غير الضرورية من جميع الجهات، لكن هذه مهارة تتطلب وقتاً وجهداً لاكتسابها. في الوقت نفسه،

يحتاج المرؤوسون أيضاً إلى معرفة المعلومات الضرورية لمشرفيهم والمعلومات غير الضرورية.

➤ **أساليب فعالة للتواصل التصاعدي:** على الرغم من عدم وجود حل سحري لتحسين التواصل التصاعدي داخل المؤسسة، إلا أننا نعتقد أن هناك أربع ممارسات مثلى يجب على جميع المشرفين اتباعها. الانخراط في: بناء الثقة، واستخدام وسائل متعددة، وإظهار الفائدة، وتذليل العقبات.

■ والأهم بلا شك، لضمان جودة التواصل التصاعدي، هو بناء علاقة ثقة مع المرؤوسين. وكما ذكر سابقاً تؤدي الثقة بوضوح إلى زيادة التواصل التصاعدي من جانب المرؤوسين، عندما يثق المرؤوسون في مشرفيهم، فمن المرجح أن يشاركوا في اتصال ثنائي الاتجاه يتسم بالصدق والإنتاجية.

■ يوصي هيروكاوا بأن يستخدم المديرون استراتيجيات متعددة عند طلب التواصل من الإدارة العليا. ينبغي على المشرفين استخدام مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات لزيادة التواصل التصاعدي: اجتماعات المناقشة الدورية، وتقييمات المشرف للموظفين الأفراد، وتقييمات المديرين للمشرفين الأفراد، واستطلاعات الرأي، وبرامج اقتراحات الموظفين، وإجراءات التظلم، وسياسات الباب المفتوح، ومقابلات الخروج. يمكن لجميع هذه الاستراتيجيات المختلفة أن تسهم بلا شك في تعزيز التواصل التصاعدي. مع ذلك، قد لا تكون جميع الاستراتيجيات هي الأنسب لجميع أنواع المعلومات التي يحتاجها المشرف، لذا ينبغي على المشرف التفكير ملياً قبل اختيار استراتيجية دون أخرى.

■ أفضل الممارسات لتعزيز التواصل التصاعدي هي إظهار الاهتمام الجاد بمساهمات المرؤوسين. فكثيراً ما يضاب الموظفون بالإحباط عندما تُقدم لهم ملاحظاتهم دون أن تؤخذ بعين الاعتبار أو لا يتخذ أي إجراء بشأنها. من البديهي أنه لا يمكن تطبيق جميع أفكار المرؤوسين، ولكننا نوصي بوضع آلية للرد على جميع الأفكار. على سبيل المثال، إذا كان

لديكم برنامج لاقتراحات الموظفين، فقد ترغبون أيضاً في تخصيص قسم للرد على هذه الاقتراحات في النشرة الدورية للمؤسسة. عندما يتعذر تطبيق اقتراحات الموظفين لأسباب وجيهة، فإن شرح أسباب عدم إمكانية تطبيقها هو أفضل طريقة لجعل الموظفين يشعرون بأن أفكارهم قد أخذت على محمل الجد حتى وإن لم تطبق. علاوة على ذلك، عند تطبيق اقتراح أحد الموظفين، احرصوا على إبلاغ الجميع بذلك، لأن هذا سيزيد من احتمالية تواصل جميع الموظفين مع الإدارة العليا مستقبلاً.

✓ **التواصل الأفقي/الجانبى:** يتألف التواصل الأفقي من رسائل تتقل إلى أفراد آخرين على نفس المستوى في الهيكل التنظيمي. وبعبارة أخرى، يحدث التواصل الأفقي عندما يتفاعل أفراد ذوو مكانة متقاربة مع بعضهم البعض داخل المؤسسة. في بعض الأحيان، تكون قنوات التواصل هذه مثبتة ضمن الهيكل التنظيمي، ولكنها عادة لا تعد جزءاً من الهيكل الهرمي التقليدي. وعند تتبع النظريات الكلاسيكية للاتصال التنظيمي نجد هنري فايول، مهندس تعدين فرنسي، من أوائل المنظرين لطبيعة التواصل الأفقي/الجانبى. وقد نشر فايول أطروحته عن الإدارة عام 1916 بعنوان الإدارة الصناعية والعامة، وكان لدى فايول الكثير من الأفكار حول كيفية عمل المنظمات، لكن أفكاره حول التواصل الأفقي هي ما يميزه.

كان فايول يعتقد أن التواصل داخل المنظمة يجب أن يسير صعوداً وهبوطاً عبر قنوات اتصال واضحة للغاية، نرى مثلاً على التسلسل الهرمي التنظيمي الذي يتألف من مدير رئيسي، ومشرفين اثنين، وستة مرؤوسين. يعمل ثلاثة من المرؤوسين مباشرةً تحت إشراف المشرف (أ)، وثلاثة آخرون مباشرةً تحت إشراف المشرف (ب) وفقاً لفايول، إذا احتاج المرؤوس رقم 3، الذي يعمل تحت إشراف المشرف (أ)، إلى إيصال معلومة ما إلى المرؤوس رقم 1ب، الذي يعمل تحت إشراف المشرف (ب)، فسيتعين على الرسالة أن تصعد في التسلسل الهرمي ثم تعود نزولاً. في هذه الحالة، يبلغ المرؤوس رقم 3 الرسالة إلى المشرف (أ)، الذي بدوره يبلغها إلى المدير الرئيسي. ثم يبلغ المدير الرئيسي الرسالة إلى المشرف (ب)، الذي يبلغها أخيراً إلى المرؤوس رقم 1ب. مع ذلك، كان فايول يعتقد

بضرورة وجود سلسلة اتصال بديلة خلال فترات الأزمات. فعندما كانت هناك حاجة لإيصال المعلومات بسرعة إلى شخص ما بسبب أزمة، ابتكر فايول آلية تربط مؤقتاً بين شخصين على نفس المستوى في التسلسل الهرمي. "جسر فايول" يوضح هذا المثال آلية عمل جسر فايول. خلال الأزمات، يقوم الموظف 3 أ بإبلاغ المشرف أ بأهمية إيصال المعلومات إلى الموظف 1 ب بسرعة. إذا رأى المشرف أ أن سرعة وصول المعلومات إلى الموظف 1 ب مهمة، فإنه يعطي الإذن للموظف 3 أ بنقل تلك المعلومات مباشرة إلى الموظف 1 ب

كانت فكرة التحكم الهرمي في الرسائل شائعة للغاية طوال فترة الخمسينيات من القرن العشرين: على الرغم من وجود تواصل بين الإدارات على نفس المستوى، إلا أنه من المفترض نظرياً ألا يكون مباشراً. إذ يُفترض أن تُرفع التقارير، وطلبات الخدمات، أو الانتقادات الموجهة من إدارة إلى أخرى، عبر التسلسل الهرمي حتى تصل إلى المسؤول التنفيذي الذي يرأس المؤسسات المعنية. ثم تحفظ هذه التقارير، أو تراجع، أو تُرسل مباشرة إلى المسؤولين والإدارات المختصة. والسبب وراء هذا المسار غير المباشر هو إطلاع المسؤولين الأعلى رتبة على ما يجري في المستويات الأدنى.

بحلول ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، بدأ الباحثون يدركون أن فكرة التواصل الرأسي في المقام الأول غير واقعية إلى حد كبير، وليست بالضرورة مفيدة للمؤسسات. علاوة على ذلك، مكنّ التواصل الأفقي المشرفين في المستويات الأدنى من الانخراط في تواصل أفقي تلقائي. ويقصد بكلمة "تلقائي" رد فعل المديرين المعتاد والروتيني والعفوي تجاه موقف إشكالي. في نهاية المطاف، أدى تمكين المديرين من المستوى الأدنى من اتخاذ قرارات بشأن بعض الإجراءات إلى تخفيف العبء عن كاهل المديرين من المستوى الأعلى "ليس فقط من اتخاذ بعض القرارات، بل أيضاً من هيكلة نمط صنع القرار للمديرين من المستوى الأدنى بشكل واع. تسمى هذه العملية التي تسمح للأفراد على مختلف مستويات التسلسل الهرمي بالمشاركة في صنع القرار وتنفيذ مسارات العمل باللامركزية لأن صنع القرار يتم توزيعه عبر المنظمة بدلاً من أن يكون مركزياً في قمة التسلسل الهرمي. علاوة على ذلك، فإن لا مركزية اتخاذ القرار تقلل بشكل كبير من المشاكل المرتبطة بنقل الرسائل بشكل متسلسل.

ناقشنا سابقاً كيف يؤدي نقل الرسائل بشكل متسلسل إلى جميع أنواع المشاكل، وكلما زاد عدد المستويات التي يجب أن تمر بها الرسالة صعوداً وهبوطاً في التسلسل الهرمي، زادت احتمالية تشويه الرسالة. الآن بعد أن قمنا بدراسة وجهات النظر الأساسية حول الاتصال الأفقي/الجانبى، يمكننا دراسة أنواع الاتصال الأفقي/الجانبى، والمشاكل المتعلقة به والأساليب الفعالة له

➤ **أنواع التواصل الأفقي/الجانبى:** بحسب راندي هيروكاوا، هناك أربع وظائف للاتصال الأفقي:

تنسيق المهام، وحل المشكلات، وتبادل المعلومات، وحل النزاعات.

■ **تتمثل الوظيفة الأولى للتواصل الأفقي/الجانبى في مساعدة أعضاء المؤسسة على تنسيق**

المهام بما يسهم في تحقيق أهدافها. غالباً ما يجهل العاملون في مختلف الأقسام مدى تأثير قسمهم على قدرة الأقسام الأخرى على العمل. وعندما تجتمع الأقسام المختلفة ويبين لها كيف يسهم كل قسم في سعي المؤسسة لتحقيق أهدافها، تستطيع هذه الأقسام تحديد كيفية تعزيز التعاون فيما بينها بشكل أكثر فعالية

■ **تتمثل الوظيفة الثانية للتواصل الأفقي في تمكين أعضاء المؤسسة من حل المشكلات.**

وتكون عملية "العصف الذهني" الأساسية أكثر فعالية عندما تتشارك أقسام متعددة في التفكير في كيفية حل مشكلات محددة. على سبيل المثال، إذا كانت مؤسستك بأكملها تعاني من مشكلات في إعادة التدوير، فلن يكون من المفيد أن يجتمع أعضاء قسم واحد فقط لمناقشة المشكلة. فعندما تواجه المؤسسة مشكلات على مستوى النظام بأكمله، فإنها تحتاج إلى حلول شاملة على مستوى النظام.

■ **تتمثل الوظيفة الثالثة للتواصل الأفقي/الجانبى في تبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة.**

وكما ذكرنا سابقاً، توجد أسباب عديدة قد تجعل الأفراد يترددون في مشاركة المعلومات، ولكن عندما يحتكر الأفراد المعلومات، تتضرر المنظمة ككل. ويمكن تفسير الحاجة إلى المشاركة على النحو التالي: "من خلال تبادل المعلومات، يصبح أعضاء المنظمة على دراية بأنشطة المنظمة وزملائهم.

■ **تتمثل الوظيفة الأخيرة للتواصل الأفقي/الجانبى في حل النزاعات.** فعندما ينشأ خلاف بين الأفراد، يكون التواصل المباشر أسهل طريقة لحل هذا الخلاف. وغالباً ما تنشأ النزاعات البسيطة نتيجة لسوء فهم قد يتفاقم إذا لم يُعالج بسرعة وكفاءة. ولهذا السبب، "في حال وجود نزاع بين أعضاء المنظمة داخل قسم أو فرع، فإن القدرة على مناقشة المسألة محل النزاع غالباً ما تؤدي إلى حله.

إذا اختارت منظمة ما استخدام أفكار فايول حول التواصل الأفقي، "فسيكون على المرء أن يقطع نصف التسلسل الهرمي التنظيمي لإيصال رسالة إلى زميل إذا أزال القنوات الأفقية وكما هو الحال دائماً، كلما كان مسار الاتصال أكثر مباشرة، زادت احتمالية بقاء الرسالة سليمة

➤ **مشاكل في التواصل الأفقي/الجانبى:** كما هو الحال مع كلا نوعي التواصل الرأسى، فإن التواصل الأفقي/الجانبى لا يخلو من مشاكله. في الواقع، ذكرت فاليري ماكلياند وريتشارد ويلموت دراسة أجرتها مجموعة ويلموت أسوشيتس الاستشارية، حيث أفاد أكثر من 60% من الموظفين في مختلف المؤسسات بأن التواصل الجانبى غير فعال، وبشكل أكثر تحديداً، يقول حوالي 45% إن التواصل بين الزملاء داخل الأقسام غير كافٍ، ويؤكد 70% على ضرورة تحسين التواصل بين الأقسام. في الواقع، أظهرت لنا الأدبيات أن هناك أربع قضايا أساسية تؤثر سلباً على التواصل الأفقي/الجانبى داخل المنظمة: نقص المكافآت، والمنافسة، والصراعات داخل المنظمة، ونقص الفهم الجانبى.

■ **لا يوجد هيكل مكافآت:** تتمثل أولى المشكلات التي قد تؤثر سلباً على التواصل الأفقي/الجانبى داخل المنظمة في غياب هيكل مكافآت يحفز هذا النوع من التواصل. فالنظريات الكلاسيكية للتواصل التنظيمي لم تُقر حتى بأهمية التواصل الأفقي/الجانبى كوظيفة أساسية، فضلاً عن كونه أمراً يستحق التشجيع العلني. غالباً ما يُكفَّ العاملون في المؤسسات بمهام عديدة، ويتم تجاهل السلوكيات التي لا تكافأ عليها المؤسسة، وتُعتبر غير أساسية. ولهذا السبب، تعاني العديد من المؤسسات من نقص حاد في كلٍّ من كمية ونوعية التواصل الأفقي/الجانبى.

- **المنافسة بين الأقسام:** تتمثل المشكلة الثانية التي قد تؤثر سلباً على التواصل الأفقي/الجانبى في التنافس بين الأقسام. ويشير كل من هيروكاوا وماكلياند وويلموت إلى أن العديد من المنظمات تعتمد وضع أقسامها المختلفة في مواجهة بعضها البعض، وعندما تجبر الأقسام على التنافس فيما بينها، فلا عجب أن يصبح احتكار المعلومات ظاهرة شائعة. لاحظ هيروكاوا أن هذه الرغبة في التنافس بين الأقسام مفهوم أمريكي فريد. في تحليله الذي يقارن بين المنظمات الأمريكية واليابانية، غالباً ما يلاحظ هذا الشعور بالتنافس، "يؤدي ذلك إلى احتكار أعضاء المنظمة للمعلومات بدلاً من مشاركتها مع زملائهم، من ناحية أخرى، تعزز المنظمات اليابانية الشعور بالتعاون، مما يؤدي في الواقع إلى زيادة في كل من جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى.
 - **الصراعات داخل المنظمة:** أما المشكلة الثالثة التي قد تؤثر سلباً على التواصل الأفقي/الجانبى فتتسبب من الصراعات داخل المنظمة. السبب الأكثر شيوعاً للصراع بين الأقسام هو تصور وجود أهداف غير متوافقة. إذا أراد قسم تطوير البرمجيات التريث في معالجة عيوب المنتج الجديد، بينما يرغب قسم التسويق في طرح المنتج للعملاء فوراً، فسيؤدي ذلك حتماً إلى نشوب صراع. عندما ينظر الناس إلى الصراع على أنه مسعى سلبي بطبيعته، فإنهم يميلون أكثر إلى مقاومة أي تواصل قد يؤدي إلى صراع.
 - **فهم جانبي غير كافٍ:** تتمثل المشكلة الأخيرة التي قد تؤثر سلباً على التواصل الأفقي/الجانبى في عدم كفاية الفهم الجانبي ويُقصد بالفهم الجانبي مدى إدراك الأفراد داخل المؤسسة لأهداف ووظائف ما يقوم به الأفراد في مختلف الأقسام. غالباً ما يهذر الموظفون وقتاً ثميناً في محاولة فهم مهام كل فرد في المؤسسة عند ظهور مشكلة ما. وكما كتب ماكلياند وويلموت: لا يفهم الموظفون أهداف ومسؤوليات وقدرات الأقسام الأخرى... ويتضح ذلك حتى في المناصب العليا. وثمة ثلاث نتائج رئيسية مرتبطة بنقص الفهم الجانبي: إهدار الوقت، وتداخل المهام، وضعف اتخاذ القرارات.
- يهذر الموظفون وقتاً طويلاً في محاولة تحديد الشخص الذي ينبغي عليهم التواصل معه.

○ قد ينتهي الأمر بموظفين في قسمين مختلفين يؤديان المهمة نفسها دون إدراك أن شخصاً آخر يقوم بها.

○ غالباً ما يتخذ المديرون قرارات تؤثر سلباً على الأقسام الأخرى دون علمهم بذلك.

➤ **أساليب فعالة للتواصل الأفقي/الجانبى:** في محاولة لمساعدة المؤسسات على التواصل بشكل أكثر فعالية، وضع ماكلياند وويلموت سلسلة من سبع ممارسات مثلى ينبغي على المؤسسات تبنيها لتحسين التواصل الأفقي/الجانبى: تطوير الفهم الجانبى، وسلسلة قيادة مرنة، ومشاركة توجيهات واضحة ومتسقة، وتقديم القدوة، وإنشاء فرق جانبية، وضمان المساءلة أمام الإدارات والمؤسسة، وتوفير التدريب، وتطوير الحوار بين الورديات والمواقع.

■ **أولى خطوات تحسين التواصل الأفقي** هي تعزيز الفهم المتبادل بين الأقسام. وكما ذكر سابقاً، عندما لا يفهم الأفراد ما تقوم به الأقسام الأخرى في المؤسسة، ينتهي الأمر بإهدار الوقت والموارد، وتكرار العمل، و/أو اتخاذ قرارات تؤثر سلباً على الأقسام الأخرى. لذا، ينبغي أن يصبح الفهم المتبادل أولوية لجميع الأفراد في المؤسسة، من أعلى الهرم إلى أسفله. في الواقع، يُعدّ عقد "منتدى لتزويد المشرفين بفهم للفرص والتحديات والأهداف والهيكل في مجال مسؤوليتهم أمراً بالغ الأهمية". فقط عندما يبدأ الأفراد في التعرف على الفرص والتحديات والأهداف والهيكل الخاصة بالأقسام الأخرى يمكنهم أن يروا كيف يحسنون التواصل الأفقي/الجانبى.

■ يقترح ماكلياند وويلموت اقتراحاً ثانياً لزيادة جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى، وهو إنشاء تسلسل قيادي مرّن، فعندما يجبر أعضاء المنظمة على الالتزام بخطوط اتصال جامدة، تقل احتمالية التواصل الأفقي/الجانبى المثمر. ولن يتوقف كبار المسؤولين عن الشعور بالحاجة إلى إدارة تدفق المعلومات بشكل دقيق على جميع مستويات المنظمة إلا عندما يدركون أن التسلسل الهرمي لفايول غير فعال.

- **تتمثل الممارسة الثالثة الأفضل لزيادة جودة وكمية التواصل الأفقي في ضمان إيصال رسائل واضحة ومتسقة إلى المستويات الأدنى.** فعندما يكون جميع المشرفين على دراية تامة بالرسالة، تقل احتمالية وصول رسائل متضاربة أو متباينة إلى المستويات الأدنى بشكل كبير. علاوة على ذلك، عندما يتلقى جميع المرؤوسين في المؤسسة الرسالة في الوقت نفسه، يمنع المشرفون ظهور أي تحيز من الإدارة العليا تجاه قسم على حساب آخر. كما أن التواصل المنهجي من أعلى إلى أسفل يقلل من احتمالية تضارب الرسائل، وحتى وإن كانت الرسالة غير المتسقة غير مقصودة، إلا أنها قد تضر بالعلاقات بين الموظفين والإدارة.
- **رابع أفضل الممارسات لزيادة جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى هي أن تكون الإدارة العليا والمشرفون قدوة في هذا المجال.** إذا أرادت أي مؤسسة تحسين جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى، فينبغي على جميع أعضائها المشاركة الفعالة فيه. فعندما يشهد الموظفون في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي تواصلاً أفقياً/جانبياً فعالاً بين من هم أعلى منهم، يزداد احتمال مشاركتهم فيه أيضاً. في نهاية المطاف، السبيل الوحيد لضمان فعالية التواصل الأفقي/الجانبى على مستوى المؤسسة هو البدء من أعلى الهرم التنظيمي وتوقع تطبيقه في جميع أنحاء المؤسسة.
- **من الطرق الأخرى لتعزيز التواصل الأفقي في المؤسسات إنشاء فرق عمل أفقية.** إذ يسهم إنشاء فرق تضم أفراداً من مختلف الأقسام في بدء التواصل والتفاهم بين أعضاء المؤسسة. مع ذلك، يوصي ماكلياند وويلموت بأن تتمتع هذه الفرق بقدر من الاستقلالية الفردية لاتخاذ القرارات، وأن تحاسب على تحقيق نتائج ملموسة. عندما تتأاح للفرق المشاركة في عملية صنع القرار وتنفيذ تلك القرارات، يتحمل أعضاء الفريق مسؤولية كبيرة عنها. علاوة على ذلك، كلما زاد اعتماد المؤسسة على الفرق الأفقية، كلما أصبحت أكثر قدرة على استشراف المشكلات المحتملة وتجنبها قبل وقوعها. من الممارسات المهمة الأخرى لتحسين جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى، محاسبة الجميع أمام المؤسسة. فعندما يتحمل المديرون

مسؤولية القرارات التي تؤثر سلباً على الآخرين، يزداد احتمال تعاونهم في إحداث التغييرات وحل المشكلات بشكل مشترك. وفي الوقت نفسه، يجب محاسبة جميع الأقسام لضمان مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة. والطريقة الوحيدة التي يمكن للأقسام من خلالها إثبات مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة هي توضيح دورها في الصورة الأكبر، الأمر الذي يتطلب منها معرفة الصورة الأكبر بشكل كامل. يوصي ماكلياند وويلموت أيضاً بتوفير التدريب للأعضاء الجدد والحاليين في المنظمات على التواصل الأفقي/الجانبى الفعال، واتخاذ القرارات، والعمل الجماعي. بالنسبة للعديد من الأفراد.

إن فكرة التفاعل الفعلي مع الأفراد في الأقسام الأخرى مفهوم جديد تماماً، لذا يصبح التدريب بالغ الأهمية. يكشف العديد من الموظفين عن نقص في فهم كيفية العمل مع الآخرين بشكل بناء دون وضع زملائهم في موقف دفاعي. ومن خلال المشاركة والتفاعل المستمرين، سيزداد وعيهم بقيمة التواصل الشخصي وبناء العلاقات الداخلية.

■ تتمثل أفضل الممارسات النهائية لتعزيز جودة وكمية التواصل الأفقي في مكان العمل في تطوير حوار بين الورديات والمواقع. دعونا نتناول هذين الموضوعين بشكل منفصل. أولاً، يُعدّ تعزيز التواصل بين أعضاء الورديات المختلفة أمراً بالغ الأهمية، لأنه يتيح لهم فهماً أفضل لما يجري. فعندما لا يتواصل الموظفون أثناء تغيير الورديات، يهْدُر الموظفون الذين يبدأون وريدياتهم وقتاً ثميناً في تحديد المهام المطلوبة خلال وريديتهم. وبشكل أساسي، يؤدي تعزيز التواصل أثناء تغيير الورديات إلى تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.

حتى الآن، انصبَّ معظم نقاشنا حول التواصل الأفقي على الأفراد الذين يعملون جميعاً ضمن مجمع واحد في المؤسسة. إلا أنه في بيئة العمل العالمية اليوم، يضطر الكثيرون إلى التفاعل باستمرار مع أشخاص في مناطق زمنية مختلفة أو دول أخرى، جميعهم ينتمون إلى المؤسسة نفسها. بل إن الشركات متعددة الجنسيات غالباً ما تضم أفراداً في القسم نفسه في قارات مختلفة. ونظراً لطبيعة هذه الشركات الفريدة، فإن لها مجموعة من التحديات الخاصة بها فيما يتعلق بالتواصل

الأفقي. ومن أبرز مزايا الشركات متعددة الجنسيات قدرتها على الاعتماد على الخبرات والمعلومات المتوفرة في مختلف فروعها. وهناك خمس سلوكيات تنظيمية متميزة لزيادة جودة وكمية التواصل الأفقي/الجانبى في الشركات متعددة الجنسيات:

- إجراء تدقيق لغوي (يساعد المنظمة على معرفة مواطن المشاكل اللغوية المحتملة) ؛
- جعل إتقان الفهم المحدد أولوية (غالباً ما تكون القدرة على فهم اللغة أكثر أهمية في مجال الأعمال من القدرة على التحدث أو الكتابة بتلك اللغة)؛
- تشجيع الموظفين على فهم اللغة الإنجليزية العالمية والتفاوض بشأنها (قد تكون اللغة الإنجليزية هي اللغة العامة للأعمال الحديثة، ولكن هناك اختلافات متعددة يجب أن يكون الناس على دراية بها)؛
- إشراك متحدثي اللغة الإنجليزية الأصليين في تدريب التواصل (يحتاج متحدثو اللغة الإنجليزية الأصليون إلى التدريب على الحد من مفرداتهم وبنيتهم النحوية، والتحدث ببطء ووضوح)؛
- تجنب استخدام المصطلحات الثقافية عند التفاعل مع غير الناطقين باللغة الإنجليزية، وجعل اللغة والتواصل وظيفة على مستوى الشركة (إذ قد يأتي ترك مهمة تدريب اللغة والتواصل للفروع الفردية بنتائج عكسية، لذا ينبغي اعتبارها جزءاً من مستوى الشركة).

✓ **شبكات الاتصال غير الرسمية:** في القسم السابق من هذه المطبوعة، تناولنا ثلاثة أنواع من شبكات الاتصال الرسمية الموجودة داخل المؤسسات (الهابطة، والصاعدة، والأفقية). وبينما تُعدّ شبكات الاتصال الرسمية بالغة الأهمية لسير العمل اليومي لأي مؤسسة، توجد مجموعة أخرى من شبكات الاتصال التي تؤثر بشكل كبير على سير العمل اليومي لأي مؤسسة. تُسمى هذه المجموعة الثانية من شبكات الاتصال بـ **التواصل غير الرسمي**، أو شبكات التواصل التي لا تتدرج ضمن هيكل التسلسل الهرمي للمنظمة. لم تُقرّ الأبحاث المبكرة في مجال التواصل التنظيمي بوجود هذه الشبكات غير الرسمية أو أهميتها. مع ذلك، أشارت دراسات هاوثرن إلى أن جزءاً كبيراً مما يحدث داخل المنظمة هو نتيجة لشبكات التواصل

غير الرسمية. غالباً ما يُشار إلى هذه الشبكات بمصطلحات مثل "التواصل غير الرسمي" أو "التواصل غير المباشر".

في جوهر الأمر، لا يلتزم معظم السلوك التواصلي الفعلي داخل المنظمة بخطوط التواصل المحددة التي ترغب بها الإدارة العليا. علاوة على ذلك، وجد الباحثون أن العديد من المديرين كانوا يجهلون، بشكلٍ مثيرٍ للدهشة، شبكات التواصل غير الرسمية الموجودة داخل منظماتهم. تجدر الإشارة أيضاً إلى أن الأبحاث وجدت أن شبكات التواصل غير الرسمية موجودة بين الإدارة بنفس القدر تقريباً كما هي بين المرؤوسين. في الواقع، "يمتلك الرؤساء الذين يختارون عدم الاكتراث بالشبكة غير الرسمية معلومات أقل مصداقية من أولئك الذين يهتمون بها، علاوة على ذلك، هناك ثمانية أسباب لوجود التواصل غير الرسمي في المنظمات:

✚ إن شبكات التواصل غير الرسمية أسرع من شبكات الاتصال الرسمية ويمكنها بسهولة تجاوز الأفراد دون قيود.

✚ يمكن أن تنقل شبكات العلاقات غير الرسمية المعلومات المفيدة بسرعة في جميع أنحاء المؤسسة.

✚ يمكن أن تكمل شبكات التواصل غير الرسمية المعلومات التي يتم نشرها من خلال شبكات الاتصال الرسمية.

✚ توفر كروم العنب منافذ لخيال الأفراد ومخاوفهم.

✚ تلبي شبكات العلاقات غير الرسمية حاجة الأفراد لمعرفة ما يجري بالفعل داخل المنظمة.

✚ تساعد كروم العنب الناس على الشعور بالانتماء داخل المنظمة.

✚ تعمل كروم العنب كأنظمة إنذار مبكر للأزمات التنظيمية وللتفكير فيما سيفعلونه إذا حدثت الأزمات بالفعل.

✚ تسهم العلاقات غير الرسمية في بناء روح الفريق، وتحفيز الأفراد، وخلق هوية مؤسسية.

على الرغم من أن قنوات التواصل غير الرسمية مفيدة بشكل واضح للمنظمات وأعضائها، إلا أن هناك مشاكل واضحة في هذه الشبكات. وتكمن المشكلة الأكبر في عدم موثوقية المعلومات المنقولة عبرها

➤ **أنواع شبكات الاتصال غير الرسمية:** في هذا القسم، سنتناول كيفية انتقال المعلومات بين الأفراد عبر شبكات التواصل غير الرسمية. وقد حدد كيث ديفيس أربعة أنواع أساسية من هذه الشبكات: الشبكة الفردية، وشبكة النميمة، وشبكة الاحتمالية، وشبكة العنقود.

■ **كان أول نوع من شبكات الاتصال غير الرسمية التي وصفها ديفيس هو شبكة الاتصال أحادية المسار** تتسم عملية التواصل في هذا النوع من الشبكات غير الرسمية بالتسلسل الخطي، حيث تنتقل المعلومات من شخص لآخر. ويمكن تشبيه هذه الشبكات بسباق التتابع، ولكن بدلاً من تمرير العصا بين العدائين، يتم نقل المعلومات مباشرةً من شخص لآخر. تمثل هذه الشبكة المفاهيم التقليدية للإرسال التسلسلي.

■ **أما النوع الثاني من شبكات الاتصال غير الرسمية التي ناقشها ديفيس فهو شبكة اتصالات النميمة،** في شبكة النميمة، يكون لديك فرد واحد يعمل كمصدر للرسالة يقوم بنقل الرسالة إلى عدد من الأشخاص بشكل مباشر

■ **يُشار إلى النوع الثالث من التواصل غير الرسمي الذي وصفه ديفيس باسم شبكة اتصالات احتمالية،** في شبكة اتصال احتمالية، يكون هناك فرد واحد هو المصدر الرئيسي للرسالة، يختار عشوائياً أشخاصاً ضمن شبكته لإيصالها. ثم يختار هؤلاء الأشخاص بدورهم عشوائياً آخرين في الشبكة لتمرير الرسالة. تخيل هذا النوع من شبكات الاتصال غير الرسمية كرسائل البريد الإلكتروني المزعجة على الإنترنت. في حالة البريد الإلكتروني المزعج، يقوم شخص ما بإنشاء البريد الإلكتروني، ثم يرسله إلى أشخاص عشوائيين، والذين بدورهم يشعرون بالحاجة إلى إعادة توجيهه إلى آخرين، وهكذا دواليك. لا توجد طريقة لمصدر الرسالة لتتبع وجهة إرسالها بعد إيصالها، لأن الإرسال عشوائي.

■ **الشكل النهائي** لشبكة الاتصال غير الرسمية التي وصفها ديفيس هو شبكة عنقودية. تُعدّ الشبكات العنقودية أكثر منهجيةً بكثير من الشبكات الاحتمالية. في حالة الشبكة العنقودية، يختار مُرسل الرسالة عدداً من الأشخاص المُختارين مسبقاً للتواصل معهم. ثم يقوم هؤلاء الأشخاص بتمرير الرسالة إلى مجموعة من الأشخاص الذين تم اختيارهم مسبقاً أيضاً لتلقيها. هذا النوع من الشبكات هو أصل شجرة الهاتف. في شجرة الهاتف، يتصل شخص واحد بشخصين. من المتوقع أن يتصل هذان الشخصان بثلاثة أشخاص آخرين. من المتوقع أن يتصل هؤلاء الثلاثة بدورهم بثلاثة أشخاص آخرين. وهكذا، يكون كل من في شجرة الهاتف قد تلقى الرسالة.

1-8- تحليل شبكات الاتصالات:

سيتناول الجزء كيفية رصد الباحثين لشبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية. عند محاولة دراسة شبكات الاتصال داخل المنظمات، يجري الباحثون ما يُسمى بتحليل الشبكة. ناقش مونج وكونتراكتور علم تحليل الشبكة، حيث قالوا: "غالباً ما يُحدد محللو الشبكات الكيانات على أنها أفراد ينتمون إلى منظمة واحدة أو أكثر، وتطبق عليهم علاقة اتصال واحدة أو أكثر، مثل "يُقدم معلومات إلى"، و"يحصل على معلومات من"، و"يتواصل مع". ومن الشائع أيضاً استخدام مجموعات العمل والأقسام والمنظمات بأكملها كمجموعة من الكيانات باختصار، تحليل الشبكات هو عملية يسعى الباحثون من خلالها إلى تحديد شبكات الاتصال الرسمية وغير الرسمية الموجودة داخل المنظمة وبينها وبين بيئتها الخارجية.

في نهاية المطاف، توجد أربعة أنواع من الأنشطة التواصلية التي تحدث داخل الشبكات: تبادل المشاعر (الإعجاب، الصداقة)، وتبادل النفوذ والسلطة، وتبادل المعلومات، وتبادل السلع والخدمات. شهدت السنوات الأخيرة عودةً قويةً لتحليل شبكات الاتصال التنظيمي نتيجةً لمفهوم رأس المال الاجتماعي في علم الاجتماع، ويُنسب هذا المصطلح إلى بيير بورديو الذي عرّفه بأنه "مجموع

الموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة بامتلاك شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية إلى حد ما من المعرفة أو الاعتراف المتبادل."

مع ذلك، لم يصبح دراسة رأس المال الاجتماعي شائعاً إلا بعد دراسة جيمس كولمان التي تناولت كيفية إسهام رأس المال الاجتماعي في تكوين رأس المال البشري. في جوهرها، تتمحور فكرة رأس المال الاجتماعي حول إنشاء شبكات التواصل واستخدامها لتحقيق أهداف محددة. غالباً ما تُصمم مواقع التواصل الاجتماعي لمساعدة الأفراد على تنظيم شبكاتهم الاجتماعية بسرعة أكبر. تساعد مواقع التواصل الاجتماعي الموجهة للأعمال، مثل لينكد إن، الأفراد على اكتساب شبكاتهم الاجتماعية وإدارتها، وبالتالي تعزيز رأس مالهم الاجتماعي، بكفاءة أعلى. لهذا وعلى وجه التحديد، سندرس الفئات الثلاث التي وضعها دانيال ج. براس لتحليل شبكات الاتصال: قياس الروابط، والمقاييس المخصصة للأفراد، والمقاييس المخصصة للشبكات.

1- قياس الروابط: عندما نتحدث عن "روابط في تحليل الشبكات، نتحدث عن العلاقة التواصلية بين شخصين. ويشير براس تحديداً إلى وجود سبعة مقاييس شائعة الاستخدام للروابط: الروابط غير المباشرة، والتكرار، والاستقرار، والتعددية، والقوة، والاتجاه، والتناظر

✓ **الروابط غير المباشرة:** إذا أعدنا النظر شبكات الاتصال غير الرسمية "تحتوي شبكتنا الاتصال غير الرسميتين الأخيرتان (الاحتمالية والعنقودية) على روابط غير مباشرة. في حالة شبكات الاتصال الاحتمالية، نرى أن A يتواصل فقط مع E و C. ويتلقى جميع الأشخاص في الشبكة الرسالة من شخص آخر. بينما لا يتواصل A مع D بشكل مباشر، إلا أن هناك رابطاً غير مباشر يمتد من $A \rightarrow E \rightarrow I \rightarrow D$ ، وينطبق الشيء نفسه أيضاً على عينة المجموعة حيث يتواصل A فقط مع B و F ولكن كل شخص آخر في الشبكة يتلقى الرسالة من B أو F.

✓ **التكرار:** يقيس المقياس الثاني للعلاقات مدى تكرار التواصل بين الأفراد داخل الشبكة، وهو مؤشر رقمي لكمية التواصل بين شخصين. في معظم المؤسسات، هناك أشخاص تتواصل معهم عدة مرات في اليوم، وآخرون لا تراهم إلا مرة واحدة في السنة.

✓ **الاستقرار:** عندما يدرس الباحثون استقرار شبكات الاتصال، فإنهم يهتمون بمدة استمرار رابط معين. قد تستمر بعض الروابط لعقود، بينما قد لا يستمر بعضها الآخر إلا لبضع ساعات. على سبيل المثال، قد يكون لديك زملاء في أنحاء البلاد تتواصل معهم باستمرار، بينما قد يكون لديك زملاء آخرون لا تلتقي بهم إلا لبضع دقائق في اجتماع واحد. مع أنك قد تكون قد أنشأت رابطاً مع الشخص الموجود في الاجتماع، إلا أن هذا الرابط كان سريعاً وغير مستقر.

✓ **تعدد الإرسال:** يشير مفهوم تعدد الروابط إلى عدد العلاقات التي تربط الأفراد ببعضهم البعض. ففي جوهره، قد تربط الأفراد داخل المؤسسة الواحدة روابط متعددة نتيجة لعلاقات مختلفة داخل المؤسسة وخارجها. على سبيل المثال، قد يكون لديك زميل عمل، وتذهبان إلى نفس المسجد، ويدرس أطفالكما في نفس المدرسة. في هذه الحالة، تربطكم علاقات متعددة.

✓ **القوة:** تشير قوة الرابطة إلى "مقدار الوقت، أو الكثافة العاطفية، أو الألفة، أو الخدمات المتبادلة (غالباً ما يُستخدم التكرار أو التعدد كمقياس لقوة الرابطة). من الطبيعي أن تكون بعض الروابط ضمن شبكة التواصل أقوى من غيرها. ربما أنت وزميل لك صديقان حميمان، وتذهبان للتسوق معاً، وللمسجد معاً، وللسفر معاً، من البديهي أنه إذا كنت تقضي وقتاً أطول مع شخص ما، وتوطّد علاقات متعددة معه، فإن هذه العلاقة ستكون أقوى من علاقتك بشخص لا تراه إلا في العمل.

✓ **الاتجاه:** مفهوم الاتجاه مشابه جداً لعملية التواصل الرأسي. فهل يسير التواصل في اتجاه واحد؟ على سبيل المثال، قد يُسمح للرئيس التنفيذي لمؤسستك بالتواصل معك، ولكن لا يُسمح لك بالتواصل معه مباشرةً.

✓ **التناظر:** عكس الاتجاه هو التناظر، الذي يدرس ما إذا كانت قنوات الاتصال مفتوحة وهل الرسائل قابلة للتبادل في كلا الاتجاهين. وبعبارة أخرى، يتحقق التناظر مما إذا كان الاتصال أحادي الجانب أم أن كلا الطرفين يشاركان فيه بفعالية.

2- التدابير المخصصة للجهات الفاعلة الفردية: أما الفئة الثانية فتتضمن مقاييس الشبكة

الاجتماعية النموذجية المخصصة للأفراد، وقد حدد براس سبعة أنواع مختلفة من المقاييس التي تُنسب عادةً إلى الممثلين الأفراد في شبكات التواصل: الدرجة، والنطاق، والقرب، والوساطة، والمركزية، والهيبة، والأدوار.

✓ **الدرجة:** يشير مفهوم الدرجة في تحليل الشبكات إلى "عدد الروابط المباشرة مع الجهات الفاعلة الأخرى". يمتلك بعض الأفراد روابط كثيرة، بينما يمتلك آخرون روابط قليلة جداً. عادةً ما تُناقش الروابط من خلال دراسة عدد الروابط الواردة وعدد الروابط الصادرة. تشير الروابط الواردة إلى عدد الروابط المؤجّهة نحو جهة فاعلة من جهات فاعلة أخرى. بعبارة أخرى، تُعدّ الروابط الواردة "روابط مستقبلة"، ويمكن أن تُساعد الباحثين على تحديد عدد مصادر المعلومات التي تمتلكها جهة فاعلة. أما الروابط الصادرة، فتتضمن عدد الروابط التي تشير إلى جهة فاعلة محدّدة تنقل المعلومات إلى جهات فاعلة أخرى. ويُشار إلى هذه الروابط أيضاً باسم "الروابط الصادرة" لأنّ المعلومات تتدفق من الجهة الفاعلة إلى جهات فاعلة أخرى في شبكتها.

✓ **النطاق:** يشير مصطلح "النطاق" إلى تنوع الروابط التي يمتلكها الفرد ضمن شبكة اتصالاته. قد يشمل هذا التنوع مجموعات مختلفة من الأفراد أو أفراداً على مستويات هرمية متباينة. في الشركات متعددة الجنسيات، يُعدّ بناء روابط عالمية أمراً بالغ الأهمية للفرد. في الواقع، يُساعد تنوع الروابط في شبكة الاتصالات على الحصول على أفضل المعلومات الممكنة، فكلما كانت الروابط أكثر تجانساً، زادت احتمالية تطابق المعلومات المتلقاة.

✓ **التقارب:** يشير مصطلح "التقارب" إلى عدد الروابط اللازمة داخل شبكة الاتصال لكي يتواصل الفرد مع جميع أفراد شبكته. بعبارة أخرى، ما مدى سهولة وصول الفرد إلى جميع أفراد شبكته؟ يوضح براس كيف يحلّ محلّو الشبكات مفهوم التقارب، قائلاً:

"عادةً ما يُقاس التقارب بحساب متوسط مسافات المسارات (الروابط المباشرة وغير المباشرة) إلى جميع الأفراد الآخرين. يُحسب الرابط المباشر كرقم 1، بينما تغطي الروابط غير المباشرة وزناً أقل نسبياً وعلى سبيل المثال، في شبكات الاتصالات غير الرسمية فإن شبكة النميمة أقرب بكثير من شبكة الخيط الواحد. ففي شبكة النميمة، يستطيع الشخص A التواصل مباشرة مع كل فرد في شبكته، بينما في شبكة الخيط الواحد، يتطلب التواصل من الشخص A إلى الشخص D خطوتين إضافيتين (عبر الشخص B والشخص C)

✓ **الوساطة:** الوساطة هي مدى توسط فاعل ما، أو وجوده بين أي فاعلين آخرين على أقصر مسار بينهما.

باختصار، هل أقصر طريق بين شخصين يمر بك مباشرة؟ على سبيل المثال، لنفترض أنك مساعد إداري لرئيس تنفيذي. يعلم الجميع أن السبيل الوحيد للوصول إلى الرئيس التنفيذي هو المرور من خلاله. في هذه الحالة، وبصفتك مساعداً إدارياً، فأنت بمثابة حلقة الوصل بين الرئيس التنفيذي وبقية أفراد المؤسسة.

✓ **المركزية:** تشير المركزية إلى مدى وجود الفرد في صميم شبكة اتصالاته. إذا قمت بفحص شبكات الاتصال غير الرسمية "مرة أخرى، من الواضح أن الشخص A هو الشخصية المحورية في كل شكل من أشكال شبكات التواصل غير الرسمية. ومع ذلك، فإن موقع الشخص A في شبكة التواصل القائمة على النميمة أكثر مركزية من المواقع الثلاثة الأخرى، لأن جميع الروابط في شبكة النميمة هي روابط خارجية من الشخص A.

✓ **الهيبة:** يُعدّ مفهوم "الهيبة" في تحليل الشبكات غامضاً بعض الشيء ويصعب تحديده بدقة، لأنه يشير إلى الأسباب التي تدفع الناس للانضمام إلى شبكة اتصالات جهة فاعلة. باختصار، كلما زاد عدد الراغبين في الانضمام إلى شبكة اتصالاتك، ارتفعت هيبتك داخل الشبكة نفسها.

✓ **الأدوار:** في أي شبكة تواصل، توجد أدوار متعددة يمكن للأفراد القيام بها. تشير الأدوار هنا إلى سلوكيات محددة يظهروها الأفراد داخل شبكة التواصل. وقد كشفت الأبحاث في تحليل الشبكات عن أنواع مختلفة من الأدوار الشائعة في المؤسسات، منها: النجوم، والوسطاء، والجسور، وحراس البوابات، والمنعزلون. انبثق مفهوم النجومية في شبكة الاتصالات من بحث أجراه توماس ألين وستيفن كوهين، حيث وجدوا أن بعض الأفراد يتميزون عن غيرهم ويمتلكون روابط اتصال أكثر، ومن الوظائف الأساسية للنجوم قدرتهم على تجاوز الحدود التنظيمية في علاقاتهم. (أي أنهم يستشارون باستمرار في الأمور المتعلقة بالعمل) ولديهم تواصل كبير مع جهات خارج وحدتهم.

في نهاية المطاف، يمكن إدراك وجود نوعين من النجوم في شبكات الاتصال: **النجوم الداخلية والنجوم الخارجية**. والنجوم الداخلية هم أفراد يطورون كفاءاتهم في وحدة داخلية محددة، ويستطيعون اكتساب المعلومات ونشرها ضمن شبكة اتصالاتهم. ويشار إليهم أيضاً بقيادة الرأي، لأنهم يعتبرون المرجع الأساسي للمعلومات وحل المشكلات. أما النجوم الخارجيون، فيطورون كفاءاتهم في مجال خارج المنظمة، ويستطيعون استقبال المعلومات ونشرها ضمن شبكة اتصالاتهم خارج المنظمة نفسها. ويشار إليهم أيضاً بالنجوم العالميين، نظراً لعلاقاتهم الوطيدة بالبيئة الخارجية، حيث يجلبون المعلومات إلى المنظمة من هذه البيئة. أما النوع الأخير من النجوم، فهم الأفراد الذين يمارسون نقل المعلومات عبر الحدود، وهم نجوم داخليون وخارجيون على حد سواء، قادرون على سد الفجوة بين شبكة اتصالاتهم وشبكات اتصالات أخرى يمكنها الاستفادة من معلوماتهم. وفقاً لإيفريت روجرز، فإن المنسق هو فرد يربط بين مجموعتين أو أكثر في نظام ما، ولكنه ليس عضواً في أي مجموعة. باختصار الوسيط هو شخص لا ينتمي إلى شبكتي تواصل، بل هو الشخص الذي يقف بين الشبكتين.

أما الجسور، فهي أفراد يربطون بين شبكتين أو أكثر من شبكات الاتصال، وهم أعضاء في كلتا الشبكتين. باختصار، الجسر هو شخص ينتمي إلى مجموعتين، وقادر على إرسال واستقبال المعلومات بينهما.

وعن حراس البوابة. فحارس البوابة هو فرد لديه القدرة على تصفية المعلومات من البيئة الخارجية إلى شبكات الاتصال الداخلية، أو تصفية المعلومات التي تنتقل من شبكة اتصال إلى أخرى. نظراً لأن حراس البوابة مسؤولون عن تحديد المعلومات التي تتنقل داخل المنظمة، فإنهم يلعبون دوراً بالغ الأهمية في سير عملها اليومي. فإذا سمح حراس البوابة بدخول كمية كبيرة من المعلومات، ستعاني المنظمة من إرهاق الاتصالات. ومن جهة أخرى، إذا قاموا بتصفية كمية كبيرة من المعلومات، ستعاني المنظمة من نقص الاتصالات.

آخر الأدوار التي يؤديها الأفراد في شبكات التواصل هي دور المنعزلين. المنعزلون هم الأفراد الذين انسحبوا من شبكات التواصل، وهؤلاء أفراد عادةً ما تكون صلاتهم قليلة جداً، إن وجدت أصلاً. فمثلاً عمل أحد الأفراد المشاركين في منظمة تقع على بُعد ست ساعات. كان الفرد المشارك يمضي أسابيع دون أي اتصال مباشر بالمنظمة. حتى أن العديد من أعضاء هذه المنظمة لم يكونوا على علم بتوظيف هذا الفرد المشارك وعمله فيها. في هذه الحالة، كان الفرد المشارك معزولاً تماماً عن شبكة التواصل داخل المنظمة.

3- التدابير المخصصة للشبكات: تتناول الفئة الأخيرة التي ناقشناها براس مقاييس الشبكات الاجتماعية النموذجية المستخدمة لوصف الشبكات. تتناول التصنيفان السابقان للمقاييس جوانب أكثر دقة على المستوى الجزئي لشبكات الاتصال، بينما سيتناول هذا القسم تسعة مقاييس تُستخدم لوصف الشبكات على المستوى الكلي: الحجم، والشمولية، والمكونات، وإمكانية الوصول، والترابط، والكثافة، والمركزية، والتناظر، والتعدي.

✓ **مقاس:** يرتبط حجم شبكة الاتصالات بالعدد الإجمالي للجهات الفاعلة داخلها. فبعض شبكات الاتصالات صغيرة الحجم، إذ تضم عدداً محدوداً من الجهات الفاعلة، بينما تكون شبكات أخرى كبيرة جداً، وتحتوي على مئات الجهات الفاعلة.

✓ **الشمولية:** تتعلق مسألة الشمولية بالعدد الإجمالي للجهات الفاعلة المحتملة داخل شبكة الاتصال مطروحاً منه عدد الأفراد المعزولين. فكلما زاد عدد الأفراد المعزولين في شبكة الاتصال، قلت شمولية الشبكة.

✓ **العنصر:** المكون في شبكة الاتصالات هو أكبر مجموعة فرعية من الجهات الفاعلة أو مجموعات الجهات الفاعلة التي تربطها روابط متعددة. بعبارة أخرى، هل توجد مجموعة واحدة من الجهات الفاعلة داخل شبكة الاتصالات ترتبط ببعضها البعض، بشكل أوضح من أي جهات فاعلة أو مجموعات فرعية أخرى في شبكة الاتصالات الأكبر؟ غالباً، لا ترتبط هذه المكونات فعلياً بأي روابط خارج مجموعة الجهات الفاعلة. يُشار أحياناً إلى المكونات بـ "المجموعة المقربة" لأن الأشخاص المنتمين إلى هذه "المجموعة المقربة" لا يسمحون عادة للغرباء بالوصول إلى المكون بشكل واضح. عند الإشارة إلى مجموعات الأفراد المرتبطة ارتباطاً وثيقاً داخل المنظمة، نطلق على هذه المجموعات اسم "العقد". تتكون شبكة الاتصالات الكاملة للمنظمة من مجموعة متنوعة من العقد.

✓ **إمكانية الوصول:** تشير إمكانية الوصول إلى متوسط عدد الروابط اللازمة لربط أي شخصين ضمن شبكة اتصال. ويتم قياس إمكانية الوصول من خلال فحص الروابط المباشرة وغير المباشرة.

✓ **رجال متصلون:** يشبه مفهوم الترابط مفهوم إمكانية الوصول، ولكن بدلاً من تقييم الجهات الفاعلة الفردية، نقوم بتقييم مجموعات من الجهات الفاعلة أو العقد. وبالتالي، فإن الترابط هو مدى إمكانية الوصول إلى جميع العقد في شبكة الاتصال، ويتم تحديده عادةً بمقارنة عدد العقد التي يمكن الوصول إليها بوضوح مع عدد العقد التي لا يمكن الوصول إليها.

✓ **كثافة:** في أي شبكة اتصالات، يرتبط معظم الأشخاص (سواءً بالروابط الداخلية أو الخارجية) بأشخاص آخرين داخل الشبكة، ولكن ليس بالضرورة أن يكونوا مرتبطين بكل شخص ممكن داخلها. تشير الكثافة إلى عدد الروابط الموجودة في شبكة الاتصالات مقارنةً بإجمالي عدد الروابط الممكنة فيها.

✓ **المركزية:** تبدأ فكرة المركزية بإدراك أن معظم شبكات الاتصال المؤسسية تتمحور حول شخصية محورية تمثل الشخص الأكثر ارتباطاً داخل المؤسسة. وتتمثل المركزية في مقارنة هذه الشخصية المحورية ببقية الأشخاص في شبكة الاتصال. في شبكات الاتصال شديدة المركزية، يكون عدد الروابط بين الشخص العادي والشخص المحوري متقارباً جداً. أما في شبكات الاتصال شديدة اللامركزية، فإن معظم الأشخاص لا يملكون سوى عدد قليل من الروابط، ولا يقترب أي منهم من عدد الروابط التي يملكها الشخص المحوري.

✓ **التناظر:** ناقشنا سابقاً مفهوم "التناظر" و"الاتجاه" بالتزامن مع دراسة مقاييس العلاقات في الشبكات الاجتماعية. يقارن التناظر على مستوى الشبكة عدد العلاقات المتناظرة بعدد العلاقات الاتجاهية، كلما زاد عدد الروابط ثنائية الاتجاه أو المتناظرة في شبكة الاتصالات، زادت تناظرية الشبكة. في المقابل، كلما زاد عدد الروابط أحادية الاتجاه أو أحادية الاتجاه في شبكة الاتصالات، قلت تناظرية الشبكة.

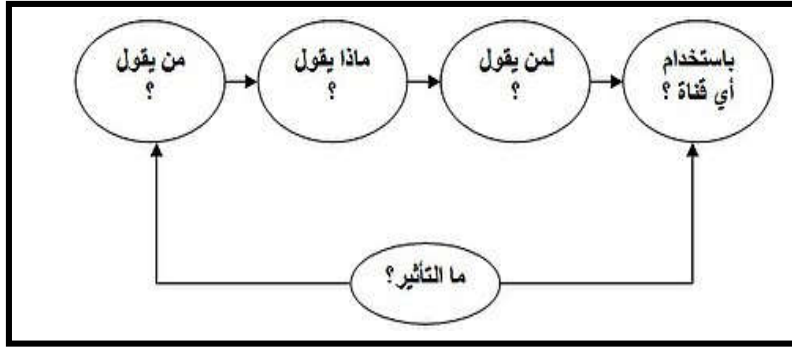
✓ **خاصية التعدي:** يشير مفهوم التعدي في شبكات الاتصال إلى العلاقات غير المباشرة بين ثلاثة أشخاص. على سبيل المثال، إذا قام A بإيصال رسالة إلى B، ثم قام B بإيصال الرسالة إلى C، فإن هؤلاء الأشخاص الثلاثة يُعتبرون متعددين. بمعنى آخر، A و B مرتبطان ارتباطاً مباشراً، و B و C مرتبطان ارتباطاً مباشراً، و A و C مرتبطان ارتباطاً غير مباشر عبر B وبالتالي، فإن مفهوم التعدي هو "عدد العلاقات الثلاثية المتعدية مقسوماً على عدد العلاقات الثلاثية المتعدية المحتملة ضمن شبكة الاتصال".

1-9- نماذج الاتصال التنظيمي:

لقد قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية. يومنا هذا يوجد العديد من النماذج الاتصالية نوضح أهمها:

1- نموذج لاسويل للاتصال: Lasuall model of communion

وضعه الأمريكي (هارلد لاسويل) عام 1948 وقال أنه الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية:



من؟/المرسل

ماذا يقول؟/الرسالة

في أية قناة؟/الوسيلة

لمن؟/المستقبل

ما التأثير؟

ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة وتحليل محتوى الدعاية الأساسية والرأي العام في أمريكا إلا أن هذا النموذج انتقد كثيراً بسبب:

✓ يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل.

✓ يفترض أن الرسائل الاتصالية دائماً لها تأثير

- ✓ المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته أساسية ويمكن استخدام هذا النموذج وتطبيقه في تحليل الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عملية الإعلان التجاري
- ✓ حذف عنصر أساسياً وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذج الاتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المراسل إلى المستقبل ليحقق تأثير ما. وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج.

2- النموذج الدائري: لاسجود وشرام the osgeed and schramm circulan model

وضع النموذج عام 1959 ويتكون من العناصر التالية: المرسل - الرسالة - المستقبل. كما يبين النموذج تماثلاً أو تساوياً بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال ويعتمد كل من شرام وأسجود على دراسة سلوك المرسل والمستقبل في تفسير عملية الاتصال كما يلي:

حيث يقوم المرسل بتحويل الأفكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويحولها قد تكون الرسالة مكتوبة أو ناطقة أو إشارة إيمائية (اليد - العين) والرسالة لديه عبارة عن رمز واحد أو مجموعة من الرموز وقد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة أو جريدة أو حتى شفرة عسكرية، إشارة خط شكل كتاب. أما المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويحولها إلى رمز ويفسرها حتى يفهم معناها أما عملية الاتصال هنا تتم فكرة ما توجد في ذهن المؤلف (المرسل) يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو حتى يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رمز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة للمستقبل الذي يستقبلها فيحولها أيضاً إلى رموز أو حتى يقوم بترجمتها ويفسرها ليفهم معناها وبناء على فهم المستقبل للرسالة يرد على المرسل على الشكل التالي:

يضع المستقبل فكرته أو مشاعره في رموز فيضع رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي (المستقبل الجديد) الذي بدوره يحولها إلى رموز بعد تفسيرها أو ترجمتها ليتمكن أيضاً من فهمها

مما تقدم نرى أن نموذج اسجود وشرام يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية العملية الاتصالية ونهايتها وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار

كما يتضح من هذا النموذج أن كل من دور المرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدود وأن وظيفة صياغة الأفكار في رموز متشابهة لإرسال الرسالة ووظيفة تحويل الرسالة إلى رموز متشابهة للاستقبال .

كما يمكن أن يستخدم هذا النموذج في وصف الاتصال الشخصي بأكثر منه في حالة الاتصال الجماهيري لأنه يقوم بدراسة المرسل والمستقبل وكيفية تبادل الرسائل بينهما

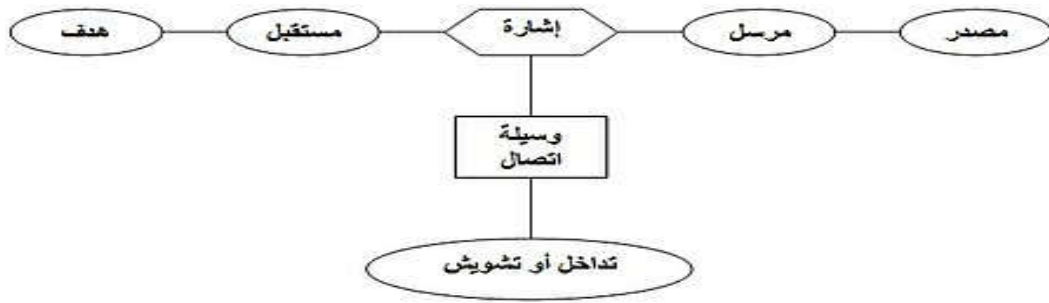
3- نموذج روس ross model :

وضع روس هذا النموذج عام 1965 ويحتوي على عناصر أساسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لاسويل .فيها يوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل (المصدر - مفسر) والمستقبل (محل ومفسر الرسالة) فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسة لدى الإنسان المعافى وهي "سمعية - بصرية - شعورية إحساس"، وتكون الرسالة على شكل (رموز - لغة - صوت - مشاعر اتجاهات معلومات).

مما تقدم نجد أن الاتصال يسير باتجاهين كما يؤثر بالجو العام الذي تحدث فيه عملية الاتصال كونها عملية مستمرة، متغيرة، ديناميكية والاتصال هو عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الناس يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم

4- نموذج شانون وويفر shannon and wever model :

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949، فيه نجد أن العملية تسير في طريق واحد، وحدد ثلاث خطوات لسير العملية، كما نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيقها

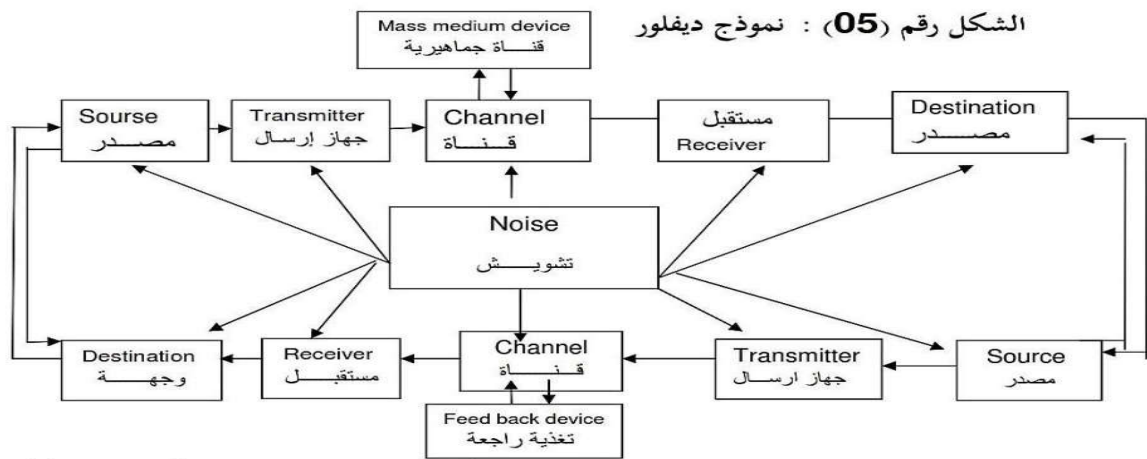


الخطوة الأولى في الاتصال هي مصدر المعلومات الذي يقوم بإنتاج رسالة أو سلسلة رسائل اتصالية بعدها يتم تحويل الرسالة الاتصالية بواسطة إشارات إلى جهات البث أو الإرسال بحيث تتناسب مع طبيعة القناة إلى جهاز الاستقبال على أن تكون وظيفة الثاني على عكس الأولى لأن جهاز الإرسال يحولها إلى إشارة إلكترونية بينما الاستقبال يحولها إلى رسالة اتصالية لنقل بالنهاية الرسالة إلى وجهتها، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الرسالة الاتصالية من تشويش، ويحصل ذلك عند مرور عدة إشارات عبر نفس القناة وفي نفس الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بين الإشارة المبنوثة والواصلة إلى المستقبل أو إلى الجهة المرجوة إلى المستقبل، إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة وتسير في طريق واحد

5- نموذج ديفلور defleur's model

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى Meaning الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلاً لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقاً بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم.

و قال ديفلور" بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.



II- التحرير الإداري

يعد التحرير الإداري وسيلة أساسية لتحسين العلاقات بين الإدارة والجمهور. كما أنها معيار أساسي للاختيار في امتحانات التوظيف الإدارية التنافسية. مع ذلك، فإن إتقان الكتابة الإدارية ليس بالأمر الهين، لأن الفهم الشامل للعديد من القواعد - القانونية والتنظيمية والإدارية، وبالطبع اللغوية - أمر ضروري.

II-1- مفهوم التحرير الإداري

أولاً: لغة: حرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، وأيضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

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

II-1- عناصر التحرير الإداري

يشتمل التحرير الإداري على أربعة عناصر أساسية:

أ- الموضوع: يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات، وثائق، إعلام، الاتفاقات، وثائق السرد، التعليمات، والنصوص القانونية).

ب- التنظيم: الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات، التنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه، مراعات للمستويات بالهيكل الإدارية).

ت- الشكل: البنية الشكلية للوثيقة " البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها.

ث- الهدف: وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين، أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين.

II-3- أهمية التحرير الإداري

ويعود السبب في تمسك الإدارة بالكتابة الإدارية، نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية لها، حيث نجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال، وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والأهداف التي تحققها للإدارة، تتمثل أهميتها في أنها: (غربي، 2018، ص 2-3)

1- أداة فعالة للمحافظة على الأثر المكتوب، لأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات، إذ تعد الكتابة دليلا ماديا في إثبات الحقائق، وتدوين المعلومات وتوثيق العمليات الإدارية، ووسيلة مؤكدة لا يمكن تجاهلها أو التراجع عن مضمونها، فهي وسيلة إثبات قانونية و أساس مرجعية للنشاط الإداري، وهذا تطبيقا للمقولة: " الكلام زائل والكتابة باقية Les paroles s'envolent, les écrits restent".

2- تضيف الكتابة على الوثائق الإدارية الرسمية، لأنها تثبت هوية صاحبها وكفاءته، ويمكنه الرجوع إليها إذا احتاج لذلك، وتلزم كاتبها وتعد شاهدا ودليلا له.

3- تعتبر الكتابة إحدى الآليات التي من خلالها تقوم الإدارة بإنجاز المهام المنوط بها، وتعتبر إحدى المقومات الأساسية لوجود الإدارة، فالكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها، فهي تعد من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

4- يعد التحرير الإداري من أجمع وسائل الاتصال، مونه أداة للتواصل والتخاطب والتداول، ومصدرا من مصادر المعلومات، وأهم أداة لنقل المعلومات المتداولة في الحقل الإداري.

5- تسهل المحررات الإدارية المكتوبة تسيير الحركة الإدارية داخل المؤسسة أو الشركة، بسبب أن المكتوب الإداري يمتاز ببساطة الاستعمال وبأنه وسيلة متوفرة وهو في متناول كل الفئات الإدارية والاجتماعي، كما أنه يوفر الجهد والإمكانات وأن تكلفة المحرر الإداري قليلة أو معقولة مقارنة بغيرها من الوسائل الأخرى، بالإضافة إلى أن الوثائق الإدارية سهلة الحفظ ويسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

6-تساهم المراسلة الإدارية في تنظيم المصالح العمومية تنظيمًا يؤمن تحقيق الغاية التي أحدثت من أجلها، كما تعبر مختلف الوثائق التي تعدها الإدارة على سلطتها وعلى التزامها في التقيد بالضوابط واللوائح واحترام القانون. كما تساهم المحررات الإدارية في تطوير وتأهيل المرفق العام وقابلية الإدارة المستمرة للتكيف مع المحيط الخارجي والتطور بتطوره، حسب الحاجيات العامة.

II-4- مميزات أسلوب التحرير الإداري :

ينبغي على الموظف في الإدارة العلم المسبق بأن عملية التحرير الإداري تتطلب مجموعة من المميزات التي يجب عليه مراعاتها، منها ما تعلق بالمضمون، ومنها ما هو متعلق بالشكل.

أولاً: المميزات الموضوعية أو المتعلقة بالمضمون

1.الموضوعية والحياد: لا يجب أن يعتمد تحليل محرر الوثيقة الإدارية إلا على الوثائق المجردة بعيداً عن المؤثرات الخارجية كالأحكام المسبقة والانحياز لجهة معينة، وعدم إضفاء الطابع الشخصي الذاتي، عدم استقزاز الآخرين، كذلك التقيد بضوابط عديدة كتحقيق المصلحة العامة، تحقيق مبدأ الموضوعية والمساواة، تشريف الإدارة العمومية كونها تمثل السيادة، عدم الإقصاء، أو التهميش أو الاحتقار للآخرين، عدم الانفعال والترفع عن الصيغ العاطفية، فالموضوعية تتطلب نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها بكل أمانة.

2.الوضوح والبساطة: يجب أن يكون الأسلوب واضحاً في معناه، دالاً على المراد وبتعبير واضح لا لبس فيه ولا غموض، فالأسلوب الإداري يقتضي اتخاذ ميرة الوضوح كي تفهم الرسالة أو المراسلة بسهولة ضماناً لحسن تطبيقها وتحقيق الغرض منها، فالوضوح يتطلب مراعاة البساطة في التعبير، مراعاة المخاطب، استخدام المفردات المشهورة بكثرة في الحياة الإدارية، تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية.

3. الإيجاز والدقة: يقصد بالإيجاز هو التعبير عن فكرة معينة بأقل الألفاظ الممكنة دون تطويل عمل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال الجمل القصيرة على أن تكون كاملة ودالة عملا بالقاعدة التي تقول خير الكلام ما قل ودل. أما عن الدقة فيجب أن تكون الكتابة معبرة فلا تتضمن المراسلة ألفاظا محتملة المعاني والمفاهيم كما يجب تحاشي التكرار.

4. المسؤولية والحذر: يعتبر تحرير الرسائل الإدارية من بين الوثائق الملزمة المسؤولية الموظف الذي حررها ولهذا فكل رسالة إدارية ينبغي أن تحتوي على تاريخ، كما يجب أن تكون ممضاة وبهذا فهوية الموظف الذي أوكلت له السلطة بواسطة تفويض لابد أن تكون معروفة بواسطة الاسم واللقب العائلي، مع تحديد الوظيفة المشغولة ويحدد أن تكون الكتابة محددة بعبارات تحمل المسؤولية محرر الرسالة الإدارية وعليه يجب تقادي استعمال نحن واستعمال أنا.

توخي الحذر تعتبر هذه الخاصية قديمة في الإدارة والهدف منها تجنب الأخطاء في الإدارة فعلى الموظف أثناء تحرير الرسائل الإدارية باختيار الألفاظ المناسبة وبمراجعة المعطيات والعوامل المتعلقة بالموضوع قبل إصدار أي شيء مكتوب.

5. المجاملة: يجب أن يتحلى محرر الوثيقة الإدارية بحسن الالتفات واللباقة، فالمجاملة خاصية من خصائص الأسلوب الإداري وشكل من أشكال الاحترام، وتبرز في احترام للسلم الإداري، وترتبط بالوثيقة الإدارية ككل وليس بصيغ الخاتمة فقط، فرغم كون الإدارة ملزمة أحيانا بالإجابة سلبا على عدد من الطلبات أو العرائض إلا أنها تسعى دائما إلى إضفاء صفة التحفظ على ردود من هذا الشكل حتى يبقى الأمل لدى أصحاب هذه العرائض قائما.

6. الانسجام والشمولية: يجب اعتماد أسلوب الانسجام التام بين أفكار موضوع المراسلة الإدارية والصيغ والأساليب المعبر عنها، لتتال اهتمام المرسل إليه، وأن تشتمل على جميع العناصر المكونة للمراسلة شكلا ومضمونا، إذ أنه من غير الممكن الاعتناء بالشكل على حساب المضمون ولا الاعتناء بالمضمون على حساب الشكل.

7. **المنطق:** يجب عرض الوقائع والحجيات بصفة عقلانية ومنطقية حسب أهميتها المتصاعدة أي بالتركيز على الفكرة الأساسية باستخلاص النتائج التي تعرض نفسها منطقيا.

8. **المحافظة على السر المهني:** وهو واجب على الرئيس والمرؤوس بعدم إطلاع الغير خارج ضرورة مصلحته على أي عمل أو شيء مكتوب إلا أن يكون على سبيل الإعلام الإداري كما يمل عليه إفشاء وثائق مصلحته أو إتلافها دون ترخيص مكتوب.

ثانيا: المميزات الفنية أو الشكلية للأسلوب الإداري:

تتميز المحررات الإدارية عن غيرها من المراسلات المتبادلة بين الأشخاص في شكلها لتضفي عليها لمسة فنية جمالية يستريح لها متلقي المراسلة، وهي إلزامية واجب التقيد بها يطلق عليها البنية الشكلية للوثيقة أو المراسلة، تتمثل هذه المميزات على سبيل المثال لا الحصر في:

1. **الدمغة:** هو ذلك البيان الذي يظهر في أعلى الصفحة بوضوح وبكامل الحروف والذي يشير إلى اسم الدولة والنظام الرسمي لها مثال: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2. **الطابع:** وهو يحتوي عادة على:

✚ اسم الوزارة

✚ اسم المديرية أو الولاية

✚ اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو البلدية

✚ اسم المديرية الفرعية أو المصلحة أو المكتب

3. **الرقم الترتيبي أو رقم التسجيل:** هو رقم التسجيل الوثيقة عند الإرسال مع إضافة اختزال بيانات التي تفيد أقرب الجهات الإدارية المصدرة للرسالة مع ذكر سنة الإصدار ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة. مثال: رقم 101/ م . م م دام ت ب 07/

4-المكان والتاريخ: مكان وتاريخ إصدار الرسالة من الأمور الهامة في النشاط الإداري ومن أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المتعلقة بالآثار القانونية التي يمكن أن تترتب عن ذلك.

ويجب كتابة ذلك بكل وضوح وفي عبارة واحدة. مثال: جيجل في 15 نوفمبر 2022.

5.صفة المرسل إليه: لا تشتمل الرسالة الإدارية بين المصالح على صيغة الشمية بل ذكر صفة من المرسل والمرسل إليه (الاسم الوظيفي أو الرتبة وفي بعض الأحيان الجهة المختصة 1 فعلا في ذكر الموضوع كما يمكن إضافة بيان يفيد الوساطة تحت إشراف.

مثال: رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى السيد والي الولاية

تحت إشراف

السيد رئيس الدائرة

6.الموضوع: نشير في هذا البيان بعبارة أو جملة وجيزة ومفيدة المسألة المطروحة في الرسالة على شكل عنوان يفيد المعنى العام للرسالة المحررة.

7.المرجع: يكون هذا البيان مباشرة تحت الموضوع التفكير بالوثائق السابقة التي يرجع إليها في الرسالة المطروحة أي ما يستند عليه في ذلك. مثال: منشور رقم 1005 بتاريخ 2022/11/20 المتعلق ب...

8.الأوراق المرفقة: تشير في هذا البيان إلى الوثائق والمستندات التي ترفق بالرسالة مع ذكر طبيعتها وعددها.

9. تصميم الرسالة: وهو عرض الموضوع في شكل نص تحتوي على فقرات منتظمة ومنسجمة أين يتم تفصيل الموضوع وتحليله مع مراعاة ما تم ذكره في الأسلوب الإداري والصبغ الإدارية وهو يحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة في شكل نص منسجم ومتكامل بحيث يكون هناك مدخل للموضوع بصفة وجيزة مع ربطها بالعرض لفصل المسألة المطروحة مع مراعاة التوازن بين مختلف أجزاء هذا العرض وحسب الأهمية والترتيب المنطقي للأفكار مع دخول إلى الخاتمة في شكل وجيز يفيد النتائج أو الإجراءات المقترحة.

10. التوقيع: يفيد التوقيع عنصر السلطة والاختصاص معاً، وهو الذي يضفي الصفة الرسمية على الرسالة أو الوثيقة الإدارية، ويحمل المسؤولية للموظف صاحب الوثيقة كما يؤكد التوقيع صحة الوثيقة المكتوبة وصدقها، لا يوقع الرسالة الإدارية إلا الموظف الذي له اختصاص في ذلك أو الذي يتلقى تفويضاً أو أمراً بذلك وهذا ما يجب إظهاره في بيانات التوقيع، ويحتوي التوقيع على بيانات خاصة حتى يكون صحيح.

✚ صفة المسؤول.

✚ صيغة التفويض، التفويض - بأمر - نيابة عن.....

✚ الإمضاء

✚ الاسم واللقب

✚ ختم الإدارة.

يفيد التوقيع عنصر السلطة والاختصاص معاً، وهو الذي يضفي الصفة الرسمية على الرسالة أو الوثيقة الإدارية، ويحمل المسؤولية للموظف صاحب الوثيقة كما يؤكد التوقيع صحة الوثيقة المكتوبة وصدقها. لا يوقع الرسالة الإدارية إلا الموظف الذي له اختصاص في ذلك أو الذي يتلقى تفويضاً أو أمراً بذلك وهذا ما يجب إظهاره في بيانات التوقيع. ويحتوي التوقيع على بيانات خاصة حتى يكون صحيح.

✚ صفة المسؤول

✚ صيغة التفويض التفويض - بأمر - نيابة عن

✚ الإمضاء

✚ الاسم واللقب

✚ ختم الإدارة.

وتكمن أهمية الإمضاء فيما يلي:

يعطي الإمضاء للوثيقة المصادقية والرسمية فالوثيقة غير الممضاة تعتبر لاغية ولا تكون لها قوة

تنفيذية كما أن النص القانوني غير الممضي يبقى مجرد مشروع

يحدد الإمضاء مسؤولية الممضي.

يمثل الإمضاء علامة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه.

وحتى يكون الإمضاء كعنصر أساسي في الوثيقة الإدارية يجب أن يصدر من السلطة الإدارية

المختصة أصلاً أو ممن فوض لها قانوناً.

11. الاهتمام بالورق المستخدم : تقوم الكتابة الإدارية على مجموعة من المرتكزات الشكلية

والقانونية ومن بين هذه المرتكزات الورق المستخدم في المحررة الإدارية والذي يختلف باختلاف

طبيعة ونوع المحررة الإدارية، ففي المراسلات الرسمية يحيد استخدام الورق الأبيض ذو النوعية

الجيدة وبمقاس A4 ، أما في المراسلات الرسمية المطولة فقد يستخدم الورق الأبيض من بمقاس

A3، وفي المراسلات الرسمية القصيرة تستخدم الورق الأبيض مقاس A5 و A6 ، وفي المراسلات

ذات الطابع الدعائي والتجاري يستخدم الورق المتعدد الألوان والمقاسات المختلفة ، أما عندما

يتعلق الأمر بالمراسلات الداخلية بين الأقسام الإدارية فيمكن استخدام الورق الأقل جودة

وبالمقاسات المختلفة السابقة الذكر.

12- تحرير موضوع المراسلة على وجه واحد من الورق وترقيم الصفحات : مهما كان عدد صفحات وطول محتوى المراسلة، لأنه يمكن للمرسل إليه ألا يتفطن لما دون خلف الورقة. وإذا كتبت المراسلة في أكثر من ورقة، يجب على المحرر أن يقوم بترقيم الصفحات ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي، مثال: 1/5 إذا كان عدد الصفحات خمسة.

13. ترك المسافات والهوامش في جوانب الورقة: يجب أن تكون هذه الفراغات أو المسافات واضحة في المراسلة الإدارية، لأنها هي التي تضيف على المراسلة قدرا من الترتيب، فضلا عن كونها ضرورية أحيانا كما هو الشأن بالنسبة للمسافة بين الكلمة والأخرى المسافات تختلف من مراسلة إلى أخرى، حسب موضوعها، فمثلا جدول الإرسال يختلف عن التقرير وعن المذكرة من حيث كيفية الكتابة وترك المسافات، كما سنوضحه لاحقا أما الهوامش فهي عبارة عن الأجزاء الفارغة بين حواف الورقة على مختلف جوانبها، وتعد الهوامش ضرورية لتحقيق أكثر من فائدة فهي إلى جانب كونها تضيف شكلا جماليا منسقا للورقة، فإن هذه الهوامش يستفاد منها في تخريم الأوراق لتسهيل حفظها ضمن ملفات الحفظ الخاصة بها.

14. وضع علامات الترقيم أو الوقف: علامات الوقف في مجال التحرير بصفة عامة، تستخدم داخل نص الرسالة وهي من المسائل التي يتعين على المحرر احترامها، لأنها تساعد على سرعة القراءة والفهم، وتتمثل هذه العلامات في النقطة، الفاصلة، الفاصلة المنقوطة، النقطتان الرأسيتان، علامة الاستفهام، علامة التعجب، الشرطة أو المطة، الشرطتان، النقاط المتتالية، القوسان، المزدوجتان، هذا ويمكن توضيحها وفق ما يلي:

❖ **النقطة (.)**: تستعمل عند الوقوف في نهاية الجملة التي انتهى عندها، فالنقطة تعطي للقارئ إمكانية الاسترخاء الاستيعاب تلك الفكرة قبل الانتقال إلى الفكرة الموالية.

❖ **الفاصلة (،):** تدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها، حيث تسمح الفاصلة من تسجيل فترة توقف بين أجزاء الجمل، فيكون سكوت القارئ سكوناً قصيراً لتمييز بعض أجزاء الكلام عن بعض، وقد تستعمل بين الجمل القصيرة المترابطة المعاني التي يتكون من مجموعها كلام نام مثلاً: قمت بتحليل الموضوع، وقدمته إلى الرئيس الإداري، وأخذت منه موافقة عليه، كما تستعمل بين المفردات التي تفصل الجمل، أو بين أنواع الشيء وأقسامه، مثل: أركان القرار الإداري خمسة هي: ركن الاختصاص، ركن الشكل والإجراءات ركن السبب ركن الغاية، وركن المحل. وتستعمل أيضاً بعد لفظ المنادى، مثال: انتظر منك يا معالي الوزير، أن الرد على طلبي.

❖ **الفاصلة المنقوطة (؛):** الغرض منها للتمييز بين الجمل الطويلة، فهي توضع بين الجمل الطويلة ويأتي بعدها كلام آخر، كما تستعمل عند تفسير مقصود جملة سابقة، مثال ذلك: تحصل الموظف العامل بالمصلحة الإدارية على علاوة؛ لأنه أنجز المهام المسندة إليه بكفاءة عالية فاقت كفاءة زملائه.

❖ **النقطتان الرأسيتان (:):** وتسمى أيضاً علامة التوضيح، تستعمل بعد عبارة تشير إلى بيانات تفصيلية وتوضيحية تالية، مثل: النصوص التنظيمية الإدارية هي : المراسيم القرارات المقررات المناشير، والتعليمات كما توضع أيضاً بعد القول قال المدير احترمو النظام الداخلي للمؤسسة، وتستعمل كذلك في نهاية جملة متبوعة بجملة أخرى تشرحها أو توضحها أو تكملها.

❖ **علامة الاستفهام (?):** تكون في نهاية الجملة الاستفهامية، التي تحمل طلب العلم بالشيء لم يكن معلوماً من قبل، مثل: كم وصلت نسبة أشغال ترميم المتحف الوطني؟

❖ **علامة التعجب (!):** توضع في نهاية الكلام الذي يحمل معنى الدهشة ومعنى التعجب أو التأثر من شيء معين، الإحساس بالانفعال والمفاجأة والاستكار ... إلخ مثل: سبحان الله ما أشبه اليوم بالأمس! وقد تجتمع مع علامة الاستفهام، إذا كانت الجملة تحمل معنى التعجب وسيقت في صورة استفهام، مثال ذلك: كيف يقصى المنتخب في المجلس الشعبي الولائي من منصبه، ولم يصدر حكم قضائي نهائي بالإدانة ؟

❖ **الشرطة أو المطة (-):** تسمى أيضا العارضة لها عدة استعمالات منها: أنها تأتي بعد الحروف مثل: أ-..... أو الأرقام التي في بداية الفقرات، مثل 1-..... كما تستخدم بين رقمين مشيرة إلى عبارة من إلى مثل (1-5)، أو تحديد عناصر ومحاو موضوع أو فرعه، وتستخدم بالشكل المزدوج لحصر الجملة الاعتراضية، كما سنوضحه أدناه:

❖ **الشرطتان (--):** وتسمى أيضا العارضتين، توضع بينهما الجملة الاعتراضية، فتصل ما قبل الشرطة الأولى بما بعد الشرطة الثانية. مثال ذلك: تقبلوا منا -سيدي الوالي -أسمى عبارات التقدير والاحترام.

❖ **النقاط الثلاث المتتالية (...):** توضع بعد كلام أخذ من كلام آخر، وحذف باقي الكلام، فتوضع للدلالة على الكلام المحذوف، كما تدل على أنه يمكن للجملة أن تتواصل مثل: تقرير عدد ... بتاريخ...

❖ **علامتا التنقيص "...":** تستعمل لحصر الكلام المنقول بالنص عن الغير سواء طال ذلك النص أم قصر، وأحيانا يستعمل لإبراز العبارة إذا كانت متميزة عن المعتاد.

❖ **القوسان ():** ولهما عدة استعمالات من بينها عند تفسير كلمة أو تبيان مرادفها في سياق الكلام أو للتذكير بمعلومات ماضية أو التحديد رتبة إنسان أو موقع مكان ما أو عند توثيق مصادر المعلومات إذا كان التوثيق يتم أثناء الكتابة أو الحصر الأرقام عن الحروف خوفا من حدوث التباس.

II-5- تقنيات وصيغ تحرير المراسلات الإدارية:

1- صيغ التقديم والتمهيد: يقصد بها جملة العبارات والألفاظ التي غالبا ما توجد في بداية الرسالة الإدارية يمتاز هذا النوع من الصيغ بالثبات في المراسلات الإدارية وتجدر الملاحظة إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من الصيغ التمهيدية.

أ- صيغ التقديم بدون مرجع: ويتعلق الأمر بصدر المراسلة الإدارية من الجهة الإدارية معينة بصرف النظر عما إذا كانت المراسلة الإدارية صاعدة أو نازلة، أمثلة عن ذلك:

- ♦ يشرفني أن أحيطكم علماً.....
- ♦ يشرفني أن أعرض على سيديتكم.....
- ♦ يشرفني أن أحيل عليكم.....
- ♦ يشرفني أن أرسل إليكم.....

ب- صيغ التقديم بمرجع: يستعمل هذا النوع للإجابة على مراسلة واردة إلى الجهة الإدارية المعنية أمثلة على ذلك:

- ♦ ردا على مراسلتكم رقم.....المؤرخة في والمتضمنة.....
- ♦ إجابة على طلبكم المؤرخ في والمتعلق.....
- ♦ بناء على رقم.....المؤرخة في والمتضمن (ة).....
- ♦ عقب زيارتكم..... بتاريخ..... الخ

2. صيغ العرض والمناقشة: هي مجموعة الألفاظ والعبارات التي يقوم عليها موضوع المراسلة، والتي من خلالها يتم مناقشة الموضوع وتحليله، وتأخذ هذه الصيغ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها، موضوع الرسالة، المستوى العلمي والثقافي المحرر المراسلة علاقة المرسل (المحرر) بالجهة المرسل إليها، وهناك عدة أنواع يمكن اللجوء إليها حسب نوع الموضوع وحسب العلاقات التنظيمية التي ينعكس فيها التنظيم التسلسلي من بين هذه الأنواع تذكر:

أ- صيغ المناقشة التي تفيد معاني المجاملة: تستعمل هذه الصيغ من طرف المرؤوس عند مراسلة رئيسه الأعلى في التسلسل الإداري ومن الأمثلة نذكر ما يلي:

-اسمح لنفسي.....
-لا أستطيع إلا.....

.....لا أملك إلا.....

.....اعتقاد.....

ب- صيغ العرض والمناقشة التي تفيد معاني السلطة: تستعمل في غالبية الأحيان في المراسلات الإدارية الهابطة أي من أعلى السلم الإداري إلى أدنى درجة منه ومن الصيغ المستعملة يمكن الإشارة إلى ما يلي:

.....قررت اتخاذ التدابير الضرورية.....

.....كان يجب عليك.. ..

.....عليك بإفادني بكل المعطيات.....

.....لاحظت.....

صيغ الترتيب تتمثل في العبارات والألفاظ التي بواسطتها يتم تنظيم وترتيب المراسلة وذلك حتى يقدم الموضوع بأسلوب منهجي يمكن المرسل إليه من استيعاب وفهم الفكرة المطروحة في الرسالة على سبيل المثال:

.....أولا ثانيا

.....وأخيرا.....

.....و بالتالي.....

.....بصفة رئيسية.....

.....بصفة ثانوية.....

4. صيغ تقديم الحجج والمبررات: هي جملة الألفاظ والعبارات التي تستعمل من طرف المحرر لتقديم الأسانيد والأدلة والحجج التي من خلالها يمكن البرهنة على جدية وأهمية الموضوع أو التي من خلالها يبين الموظف الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها ومن بين هذه الصيغ تذكر ما يأتي:

.....تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة.....

.....وذلك بالاستناد على.....

.....و بالرجوع إلى.....

.....ولا يمكن تجاهل.....

5. صيغ الخاتمة: هي الألفاظ والعبارات والصيغ التي تستعمل في إنهاء المراسلة وتتنوع هذه الصيغ من مراسلة الأخرى حسب أهمية الموضوع المطروح أو الهدف المتوخى من المراسلة ومن أمثلة ذلك:

.....وفي الختام.....

ارجوا أن.....

تقبلوا.....

.....أن نتخذوا كل الإجراءات

اطلب منكم في الأخير السهر.....

II-6- شروط التحرير الإداري:

يتطلب التحرير الإداري شروطا وضوابط يمكن إيجازها في الآتي: (توازي، ص 17-18)

أ- قبل الشروع في تحرير المراسلة: ينبغي على المحرر الإداري الاستعداد لهذه العملية الهامة، وذلك بجمع المعطيات والإلمام بالملابسات والمعلومات الصحيحة حول الموضوع ثم تحضير وسائل التحرير والكتابة لتفادي تشوش الأفكار بعد الشروع في المعالجة والتحرير رسم تصور واضح المعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع والأحداث، وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

ب- أثناء التحرير: الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير.

1. الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضيف عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة. هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تتدرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري، وسنأتي على ذكر هذه العناصر الشكلية بالتفصيل عند تناول كل نوع من الوثائق على حده نظرا لتباين شكلها كل وثيقة وتميزها عن الوثائق الأخرى.

2. الضوابط والمتطلبات القانونية: تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه 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 التنظيمية المتعلقة بشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

إن حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوحيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته النصوص 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 الهياكل وللأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة.

3. الضوابط والمتطلبات اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنباً لالتباسات الدلالية التي تؤدي حتماً إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذلك ينبغي 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 . و السبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات تراكيب ترادفات - إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن يكون أسلوب المحرر بسيطاً : فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى وإيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خالياً من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة وروابطها ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح و المنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توخياً للدقة والوضوح.

II-7 الرسالة الإدارية:

تعرف الرسالة الإدارية La lettre administrative بأنها: وثيقة رسمية يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

1. أهمية الرسالة الإدارية:

تعتبر الرسالة الإدارية أقدم وسيلة للتخاطب ومن منظور تطوري لا يمكن الاستغناء عنها رغم ظهور وسائل تكنولوجيا يمكن أن تكون بديلة عنها كالهاتف والانترنت.

✚ هي طريقة للتخاطب والاتصال داخل الدارة وبين الإدارات والبيئة الخارجية وهي وسيلة يمكن الرجوع إليها في حالة النزاع.

تعتبر الرسالة الإدارية عنصر مهم في حركية الإدارة داخل منظمة أو مؤسسة فبدونها لا تنفذ الأوامر ولا يمكن توجيه العمل الإداري.

2. الوظائف المختلفة للرسالة الإدارية:

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

✚ **رسالة التحويل أو الإحالة:** هي رسالة إدارية يكون موضوعها تبليغ وثيقة أو تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما، وقد يكون هذا التحويل نهائيا أو للاطلاع ثم الرد، وهو نفس الدور الذي يلعبه جدول الإرسال كما سنوضحه لاحقا.

✚ **رسالة الإنذار أو الإعذار:** وهي رسالة إدارية تبعثها لإدارة إلى الشخص طبيعي أو معنوي) ، لوجود تأخير في تنفيذ الالتزام التعاقدى الذي تعهد به المدين، فتتذره الإدارة بذلك معلنة عن إرادتها في التنفيذ خلال مدة معينة وإلا تعرض للجزاء نتيجة الإخلال بالالتزام التعاقدى.

✚ **الرسالة الطلبية:** هي رسالة إدارية تستعمل لطلب معلومات أو استشارات أو غيرها.

✚ **رسالة الإشعار:** هي رسالة إدارية تستعمل للإشعار بالاستسلام.

✚ **رسالة التذكير:** تهدف إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول، أو للتذكير بإرسال سابق أو استبيان مسألة ما، وتمتاز بأنها رسالة صارمة إن كانت نازلة وتحمل إشارة (رسالة تذكير) تحت الطابع إذا تكرر التذكير تكون العبارة تذكير ثالث". وقد تكون ساعدة فيكون القصد منها تذكير المرسل إليه برسالة سابقة وتنبيهه بالرد.

🚩 رسالة الإخطار: توجه إلى شخص بغرض إلزامه بالعودة في أجل محدد أو إخطار

ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

3. أنواع الرسالة الإدارية: يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية وهما:

أولاً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: تسمى الرسالة رسالة إدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثال عن رسالة موجهة من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى من وزير التعليم العالي إلى وزير المالية، ومثال عن مراسلة بين إدارة مركزية وإدارة لا مركزية من وزير المالية إلى مديرية الضرائب الولاية الجزائر

يذكر في هذا النوع من الرسائل صفة المرسل وصفة المرسل إليه، كما تشير أن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقاً لا عبارة النداء ولا عبارة المجاملة. ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة أي في مقدمتها مثال على ذلك: يشرفني أن أطلب منكم.

ويجب أن تحتوي الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي أيضاً على الدمغة، رقم التسجيل المكان والتاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه (السلم الإداري) إن وجد الموضوع، المرجع إن وجد ، نص الرسالة، الإمضاء.

مثال توضيحي عن البنية الشكلية للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (الدمغة)

الوزارة ... (الطابع)

ب (المكان) ...، في ... (التاريخ)

الوزير

الرقم التسلسلي: (../../..)

(صيغة المنادة) إلى السيد.....المرسل إليه.....

الموضوع:.....

المرجع: (إن وجد).....

المرفقات: (إن وجدت)

(نص الرسالة):

(المقدمة) تبعا ليشرفني أن.....

.....

(عرض الموضوع)

.....

(الخاتمة)

تقبلوا سيادة (سيدي، السيد) (عبارة المجاملة)

الوزير (صفة المرسل)

الاسم واللقب

الختم الدائري للمؤسسة

التوقيع

النسخ : (إذا اقتضى الأمر ذلك)

.....-

.....-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جبل في: 27 جوان 2022

الوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - جبل -

رئيس قسم علوم التسيير

رقم القيد: 120 / و.ت.ع.ب.ع / ج.ج / 2022

الى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

الموضوع: ف/ي سير مداولات نهاية السنة

المرجع: مراسلتكم رقم 22/277 المؤرخة في 26 جوان 2022

ردا على مراسلتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والمتعلقة بطلب إفادتكم بسير مداولات نهاية السنة الخاصة بقسم علوم التسيير، يشرفني أن أفيدكم بأن هذه المداولات سارت بشكل متذبذب، وذلك للانقطاع المستمر لشبكة الأنترنت التي كانت تشكل السبب الرئيسي في تعطيلها، والانتهاؤ منها في الوقت المحدد، وهو 28 جوان 2022.

وقد أكد لنا الأمين العام للكلية بأنه سيعمل على مضاعفة الجهود من أجل تدليل هذه العقبة التي اعترضت سبيل السير الحسن للمداولات منذ الوهلة الأولى.

وعليه فإننا سوف نحرص على تتبع ما تبقى من إتمام هذه المداولات قبل نهاية الشهر الجاري كأقصى تقدير.

تقبلا سيدي العميد عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس قسم علوم التسيير

الاسم واللقب

الختم الدائري للمؤسسة

التوقيع

النسخ : (إذا اقتضى الأمر ذلك)

.....-

.....-

ثانيا: الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: هي في أصلها رسائل شخصية لكنها أصبحت بالصفة الإدارية، لأنها موجهة من شخص عادي إلى إدارة عامة أو خاصة، كما تكتسي الصبغة الشخصية عندما توجه من مصلحة إدارية إلى مراسل من خارج الإدارة، كما هو الشأن بالنسبة للرسائل التشريفية (البرتوكولية)، والرسائل الشخصية التي يوجهها الموظف إلى رؤسائه لأغراض شخصية، هي رسائل تحتوي في نفس الوقت جوانب المراسلة الإدارية والمراسلة الخاصة وهذا لتعلق موضوعها بوضعية إدارية تخص محررها كما تتميز هذه الرسائل من حيث الشكل بالإيجاز وبذكر العنوان المهني للموظف المعني، واقتراب أسلوبها من أسلوب الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات. وقد تكون الجهتان إداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي، مثل الدعوة لحضور حفل أو مؤتمر، وأيضا تقديم التهاني، ولا تختلف الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي المحررة من قبل الإدارة كثيرا من الناحية الشكلية أو تقديمها المادي عن الرسائل ذات الطابع الرسمي، إلا في بعض العبارات كعبارة النداء وعبرة المجاملة.

وعبرة النداء هي مجموعة الألفاظ التي تبدأ بها الرسالة ذات الطابع الشخصي حيث تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه، وذلك باستعمال إحدى العبارات التالية:

أ- بالنسبة للوظائف والمناصب العليا وبقية الوظائف:

سيدي ، سيدي المدير ، سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي ، سيدي الوالي ، سيدي النائب العام

فخامة الرئيس، سيادة الوزير ، معالي الوزير ، سعادة السفير سمو الأمير جلالة الملك

ب- بالنسبة للمهن الحرة:

الأستاذ المحامي ، الأستاذ الموثق، الأستاذ الكاتب.

ج- بالنسبة للسلك الديني

فضيلة الإمام ، سماحة الشيخ

د بالنسبة للملك العسكري

حضرات القائد ، حضرات اللواء ، حضرات العميد

✓ عبارات المجاملة: تنتهي الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بعبارة تحية نهائية

متمثلة في عبارة المجاملة. وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه. إلا أن العبارة

التي تستعملها الإدارة عادة مع الأشخاص سواء كانوا أفرادا أو جماعات خاصة تكون كالآتي:

❖ تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

❖ تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير.

نموذج عن رسالة ذات طابع شخصي موجهة من شخص طبيعي إلى هيئة إدارية.

جيجل في 15 نوفمبر 2022

من السيد : محمد علي

الساكن بحي المنظر الجميل

عمارة ب رقم 1 شقة 5

إلى السيد: عميد مدير جامعة جيجل

الموضوع : طلب توظيف (طلب شغل وظيفة متصرف إداري)

المرجع : إعلانكم المنشور في جريدة النصر بتاريخ 10 نوفمبر 2022 ، العدد 4530

سيدي العميد

تحية طيبة وبعد، (تحية تقدير واحترام وبعد)

استنادا إلى إعلانكم المشار إليه في المرجع أعلاه، والمتعلق بحاجة الجامعة المتصرفين إداريين، يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلي هذا بغية قبول توظيفي في أحد المناصب الشاغرة بالجامعة.

وأحيط علم سيادتكم أنني من مواليد عام 1995، متحصل على شهادة الليسانس في علوم التسيير، من جامعة جيجل عام 2018 ، معفى من التزامات الخدمة الوطنية، وأتقن اللغتين العربية والفرنسية، ولي مستوى لا بأس به في الانجليزية والفت نظركم أنني قد أرفقت طلي هذا بكل الوثائق المطلوبة وفي انتظار أن يحظى طلي بالموافقة.

تقبلوا مني سيدي المدير، فائق عبارات الاحترام والتقدير

المرفقات :

المعني بالأمر

السيد محمد علي

التوقيع

1. نسخة من شهادة الليسانس

2. نسخة من بطاقة الاعفاء من التزامات الخدمة الوطنية

3. نسخة من بيان السيرة الذاتية

4. صورتان شمسيتان

ويمكن النظر إلى الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي من زاويتين:

1-المراسلات الشخصية ذات الطابع الإداري : هي مراسلة يكتبها شخص معين أو جهة خاصة وتوجه للإدارة بصفتها مرفق عمومي لمعالجة وضع ما أو قضية مطروحة لا يخضع هذا النوع من الرسائل إلى قواعد وضوابط الرسالة الإدارية التي تصدرها الإدارة ولكن يجب أن تراعي هذه الرسالة بعض المواصفات مثل:

-وضوح اسم وعنوان المرسل والمعلومات التي تسهل الاتصال به من طرف الإدارة

-يجب أن تحتوي هذا الرسالة على تاريخ للتحرير الأهمية عامل الزمن بالنسبة للإدارة والمواطن. وفي العادة عند حدوث نزاع حول التاريخ، فإن التاريخ الذي يعتمد في مثل هذه الحالات هو تاريخ الطابع البريدي ولهذا فإن الاحتفاظ بغلاف الرسالة يكتسي أهمية كبيرة.

2- حالة الدعوات والتنهائي وما شابههما

ثالثا : الرسائل المصلحية أو المرفقية (العامة) ذات الطابع الرسمي:

هي رسائل لا يخرج عن نطاق الهيكل الإداري، لذلك تسمى بالمراسلات الرسمية.

ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة الإدارية المركزية أو بينها وبين الهيئات الإدارية المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة عنه، ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق العام بمعنى أن الرسالة المرفقية هي وثيقة تصدر عن الإدارة العمومية بمفهوم السلطة ليطم التوجه بها إلى إحدى وحدات الهيكل الإداري، فقد يكون المخاطب مديرية أو قسما أو مصلحة أو أحد العاملين بالإدارة. وتتنوع بدورها الرسائل المصلحية حسب وظيفتها إلى: رسالة التوجيه رسالة التذكير، رسالة الإنذار أو الإعذار ... إلخ. وتتميز الرسالة الإدارية الرسمية بقواعد ومقومات أساسية يجب أن تحترم عند التحرير، تتمثل في:

1. أن تتضمن الرسالة كل عناصر الهيكل العام للوثيقة الإدارية، وهذا ما يضيف عليها الطابع الرسمي، كالدمغة والطابع والإمضاء أو التوقيع الخطي الذي يجب أن يتواجد أسفل اسم المرسل المنسوخ بالآلة الراقنة..... إلخ.
2. أن يتكون صلب الرسالة من مقدمة عرض، وخاتمة، وأيضا صيغة المناداة وصيغة الختام.
3. أن تجسد الرسالة كل خصائص الأسلوب الإداري من بساطة ووضوح، بما فيها المجاملة.
4. المحافظة على وحدة الموضوع وروح المسؤولية، وأن تخاطب بضمير الجماعة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	جيجل في: 2022/12/15
جامعة جيجل	
المديرية	
رقم القيد: 130	الى السيد: عميد كلية علوم اقتصادية
التجارية وعلوم التسيير	
الموضوع: ف ا ي إحصائيات الطلبة الجدد.	
تبعا لافتتاح السنة الجامعية 2023/2022 يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بإحصائيات الطلبة الجدد المسجلين بكميتكم.	
تقبلوا تحياتنا الخالصة.	
مدير جامعة جيجل	
الأستاذ الدكتور.....	
الامضاء	الختم الدائري للجامعة

رسالة تنكير: هي رسالة إدارية يكون موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحريها في مدة معقولة لكن لم يفعل وتأخر في الرد. إذا تكرر التنكير تكون العبارة (تنكير ثالث) المثال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جيجل في: 2022/12/05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

الأمانة العامة للجامعة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

رقم القيد: 135 / أ.ع.ج / م.ف.م.ت / 2022

إلى السيد عميد كلية علوم اقتصادية

التجارية وعلوم تسيير

رسالة تذكير

الموضوع: في تسوية الوضعيات الإدارية العالقة.

المرجع رقم : الإرسال الإداري رقم 130 / م.ف.م.ت 2022 / المؤرخ

في 02/12/2022 المتعلق بتسوية الوضعيات العالقة.

أذكركم بأن الوضعيات الإدارية لبعض الأساتذة التابعين لكليتكم بقيت عالقة لأزيد من سنتين بسبب عدم إرسالكم المحاضر استئناف العمل الخاصة بهم وأخص بالذكر وذلك بالرغم من المراسلة الخاصة بهم والمشار إليها في المرجع أعلاه وعليه فمن الواجب إرسالها حتى تتمكن المصالح المعنية برئاسة الجامعة من تسويتها.

تقبلوا تحياتنا الخالصة

مدير جامعة جيجل

الأستاذ الدكتور.....

الإمضاء

الختم الدائري الجامعة

رابعاً: الوثائق الإدارية الأخرى من غير الرسالة:

بعد الوثيقة الإدارية لغة التخاطب مع الغير سواء داخليا أو خارجيا، ويقصد بالوثائق الإدارية مجموعة الأوراق والسجلات نظامية والرسمية الصادرة عن جهات إدارية مخولة قانونا أو تنظيما تتضمن هذه الوثائق معطيات ومعلومات معينة عبر بها الإدارة عن موقفها أو التأكيد عن واقعة معينة. ويمكن أن نقسم الوثائق الإدارية من غير الرسائل إلى قسمين ما

وثائق التبليغ والإعلام: تهدف هذه الوثائق إلى توصيل معلومات أو أفكار سواء للموظفين التابعين للجهة الإدارية أو تعاملين معها، وتتمثل هذه الوثائق على سبيل المثال في الاستدعاء، الدعوة للإعلان، البلاغ، والمذكرة.

وثائق السرد والوصف والتحليل: هي وثائق تهدف إلى عرض وقائع أو آراء أو وصف وضعية خاصة أو حادثة، لأجل احاطة السلطة بكل المعلومات لتمكينها من أن تتخذ موقفا على دراية تامة بالموضوع الاحتفاظ بها لكل غاية مفيدة. تتمثل الوثائق في المحضر، عرض الحال، التقرير.

أولاً: وثائق التبليغ والإعلام: تتمثل في الاستدعاء، الدعوة، الإعلان البلاغ، والمذكرة.

1. الاستدعاء: هو مراسلة إدارية بسيطة تهدف إلى الإبلاغ تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في عمليات معينة مثل إجراء مسابقات أو امتحانات أو عمليات تكوينية:

ملتقيات، أيام دراسية وندوات تربوية .. الخ يخضع الاستدعاء لنفس العناصر الشكلية المطلوبة في الرسالة الإدارية من الدمغة، الطابع التاريخ، الرقم، بيان المرسل والمرسل إليه، المرجع إن وجد المرفقات إن وجدت التوقيع، والختم. لكن في بعض الأحيان يمكن أن يكون الاستدعاء جماعي وفي هذه الحالة يتخذ شكل الإعلان، كما يحتوي الاستدعاء تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع

وموضوعه، أو جدول أعماله ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.
ومثال ذلك النموذج الموالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
ولاية جيجل	جيجل في...
مديرية....	
مصلحة....	
رقم:/..../..	
استدعاء	
إلى السيد (ة) الأنسة:	
العنوان:	
الرجاء منكم الحضور إلى يوم على الساعة	
الموضوع سبب الاستدعاء) مثلا لإجراء مسابقة أو امتحان.....	
الرجاء احضار الوثائق التالية	
ختم المصلحة	الصفة الوظيفية، الاسم الشخصي
الإمضاء	

2. الدعوة: هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية ... الح، قصد المشاركة أو التشريف، ولقد نصت إحدى مواد قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة الدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية ب: دعوة يوجهها رئيس المجلس لكل عضو فيه. وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد اختار صيغة

"الدعوة" بدل "الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع، على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء.

تتضمن كل ما تتضمنه الرسالة الإدارية، الدفعة، رقم التسجيل، المرسل، المرسل إليه، الموضوع "دعوة"، نص الدعوة، المكان والتاريخ، الإمضاء. مثال على ذلك

نموذج رقم 01: (دعوة لحضور اجتماع مجلس)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر

دائرة:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

بلدية:

الى السيد/

رقم:/...../.....

عضو المجلس الشعبي البلدي

10، شارع

الموضوع: دعوة

في إطار تحضير برنامج النشاط الثقافي والرياضي للمجلس الشعبي البلدي، لسنة

يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع المقرر عقده يوم:على الساعة:

بقاعة الاجتماعات، لدراسة مشروع هذا البرنامج.

وتقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام.

الجزائر في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الاسم واللقب

الامضاء والختم

3. الإعلان والبلاغ

أ. الإعلان: هو وثيقة إعلامية إخبارية تخصص للتعليق، موجهة لفئة محددة أو عدد مهم من المرسل إليهم كالطلبة، الأساتذة، الأطباء، الموظفين....، من أجل تبليغهم بخبر مؤقت كإنعقاد اجتماع، ندوة، فتح تسجيلات....، وبما أنه مخصص للتعليق، فإنه يجب سحب نسخ الإعلان حسب الأماكن التي سيعلق فيها، وأن يحتفظ بالنسخ المعلن عنها لأنها تتعلق بنشاط المصلحة. ويشمل الإعلان على بيان المصلحة المعلنة (الطابع)، المكان مع التاريخ، وبيان المرسل إليه العنوان وهو "إعلان" الذي يكتب وسط الصفحة.

ب. البلاغ: هو وثيقة توجهها سلطة إدارية إلى العموم من الجمهور لتبليغ خبر أو قرار أو إجراءات مختلفة ذات مصلحة عامة، مثلا بلاغ خاص بالمراجعة السنوية للقوائم الانتخابية، بلاغ خاص بالخدمة الوطنية، بلاغ خاص للتسجيل في مناسك الحج لسنة 2023 بلاغ من وزارة الشؤون الدينية والأوقاف حول بداية شهر رمضان..... ويتضمن البلاغ ذات البيانات التي ذكرت في الإعلان من حيث الطابع (المصلحة المرسل إليها)، العنوان بخط واضح في منتصف الصفحة (بلاغ)

4. المذكرة: هي وثيقة إدارية من طبيعة داخلية معنى ذلك أنها تستعمل داخل نفس الجهة الإدارية (القسم الوزاري الولاية الجامعة، مؤسسة عامة.... إلخ) الذي يتبعها محرر الوثيقة بهدف معالجة قضية جارية، ويمكن أن توجه إلى سلطة رئاسية (مذكرة صاعدة وذلك عند تقديم توضيحات أو ترسل إلى جهات إدارية مرؤوسة (مذكرة نازلة) وذلك عند تقديم معلومات أو توجيهات، وقد توجه إلى فرد معين كرئيس مصلحة مثلا أو مجموعة من الأفراد فهي إذا إجراء من إجراءات التنظيم الداخلي. ومن الشكليات التي نجدها في المذكرة ما يلي:

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل أو القيد، بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين، مثال ذلك: مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية، أما إذا كانت موجهة إلى مجموعة من الموظفين فنكتفي بمذكرة إدارية، كما يجب أن تتضمن عنوان المذكرة وموضوعها المرجع عند الاقتضاء، نص

المذكرة المكان والتاريخ التوقيع، وختم المصلحة، مع الإشارة إلى الجهة الواجب تبليغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخص).

وتتميز المذكرة عن الرسالة الإدارية باستعمالها للأسلوب المباشر، وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر، كما تتميز المذكرة عن الرسالة الإدارية في أنها تخلو من عبارات النداء وعبارات الافتتاح والتحيات الختامية، وخلوها من تعيين المرسل إليه على وجه التحديد، خاصة المذكرة التي توجه إلى فئة كبيرة من المصالح والمستخدمين، بالإضافة إلى أن المذكرة تستعمل داخل المؤسسات الإدارية وتعني الفئة الموجهة لها أما الرسالة فتخرج خارج المؤسسة الإدارية، وتعد المذكرة ملزمة لمن وجهت إليهم. وتكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

المذكرة التوجيهية: تصدر من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.

المذكرة الإعلامية: تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، تصدر من الرؤوس الإداري إلى رؤيسه قصد، إعلامه بوضعية ما.

المذكرة المصلحية: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلا ... الخ. والنموذج أدناه يعكس مذكرة موجهة إلى مجموعة من الأفراد.

مذكرة إدارية (مصلحية)

الموضوع: مواقيت العمل خلال شهر رمضان

تتهدى إلى علم جميع المستخدمين الإداريين والتقنيين وموظفي الجامعة والكليات، أنه ابتداء من اليوم الأول لشهر رمضان المعظم سنة هجري، ستكون مواقيت العمل كالتالي:

من الأحد إلى يوم الأربعاء من الساعة 9.00 صباحا إلى الساعة 1500 مساء

يوم الخميس من الساعة 9.00 صباحا إلى الساعة 14.00 مساء

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

وعليه المطلوب من الجميع التقيد بالمواقيت المذكورة لضمان حسن سير العمل داخل الجامعة

حور بجيجل في:.....

ختم المؤسسة الأمين العام

الاسم واللقب

ثانيا: وثائق السرد والوصف والتحليل

هي وثائق تهدف إلى عرض وقائع أو آراء أو وصف وضعية خاصة أو حادثة، لأجل إحاطة السلطة بكل المعلومات لتمكينها من أن تتخذ موقفا على دراية تامة بالموضوع، والاحتفاظ بها لكل غاية مفيدة تتمثل هذه الوثائق في عرض الحال المحضر، والتقرير.

1- عرض الحال: جرت العادة على إطلاق تسمية المحضر عنه خطأ، هو وثيقة إدارية تسجل فيه

بصفة تحليلية ما دار أو قيل في اجتماع ما، وهناك نوعان من عرض الحال.

أ. **عرض الحال التحليلي:** يسجل المحرر في هذا النوع تدخلات الأعضاء بصورة تحليلية أي أن كاتب الجلسة يقتصر على نقل ما هو أساسي في المناقشات والحلول المقترحة، فهو بهذه الحالة يقوم بفرز التدخلات. يستعمل في سائر الاجتماعات ومنها الإدارية ولا يخضع إلى شكليات ثابتة لكن يجب أن يكون نقل التدخلات صحيح وكامل ووجيز.

ب. **عرض الحال الحرفي:** يتميز بنقله الحرفي للجلسة أو الاجتماع، ويتحدد هذا النوع من خلال طبيعة الموضوع وأهميته وكذا نوعية الجمعية يستعمل هذا النوع في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتخبة.

يتكون عرض الحال من العناصر التالية الدمغة الطابع عنوان الوثيقة مكون من كلمة عرض حال متبوع بنوع الاجتماع ومختوما بالسنة ثم الإمضاء التي عادة ما يتجسد في إمضاءين إمضاء المسؤول الرئيس الإداري على اليسار وإمضاء المحرر على اليمين وأخيرا فإن عرض الحال ينتهي دائما بجملته ختامية على النحو التالي: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة.

إن عرض الحال الخاص باجتماع معين يشبه المحضر الخاص بالاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال، والنموذج أدناه يوضح شكل عرض الحال.

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية الولاية:

مصلحة:

رقم:

عرض حال عن نشاط موجه إلى السيد مدير التربية

في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة وعلى الساعة التاسعة صباحا، استقبلنا بمقر مديرية التربية السيد ممثل مركز التموين بالتجهيزات والوسائل التعليمية وقد قدمنا له احتياجات المؤسسات التربوية بالولاية فيما يتعلق بالتجهيزات التعليمية المقتناة حديثا، من طرف المركز لاستخدامها في تنفيذ برامج الإصلاحات الجارية في قطاع التربية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع التي برمجتها المديرية المتعلقة أساسا بتدريب أعوان المخابر على كفايات استعمال هذه الرسائل وصيانتها قبل توزيعها على المؤسسات التعليمية والتكوينية.

ولقد وعدنا السيد ممثل المركز بأنه سوف يقدم عروضاً لدراساتها مع إدارة المركز، واتخاذ كل الإجراءات الضرورية لتلبيتها، وقد انتهى اللقاء في حدود الساعة العاشرة على أمل أن يوافقنا برزنامة العمليات بعد نصف شهر.

الجزائر في

محرر عرض الحال

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

اللقب والاسم

2-المحضر: هو سرد كتابي منظم يقوم به المحرر، حول ما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه الإداري بكل دقة وموضوعية. وينقل من خلاله الوقائع والتصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته دون إبداء رأي بشأنها.

ويختلف عن عرض الحال في مبدأين أنه يمثل وثيقة ذات حجية ولا يمكن الطعن فيها إلا بإقامة الدليل على خلاف ذلك، وبذلك فإن تحريره لا يتم إلا من طرف أشخاص مؤهلين لذلك مفوضين من طرف سلطة إدارية أو قضائية، أنه يتضمن سرد الوقائع التي يكون العون المكلف بإعداد المحضر قد عاينها شخصيا، أو أبلغ بها مباشرة.

تحرير المحاضر، يتم باستخدام صيغة ضمير الجمع المتكلم (نحن) ويدون التاريخ بالأحرف ويذكر الساعة متبوع بذكر اسم وصفة الموظف محرر المحضر، والإشارة إلى التعليمات التي على أساسها يتم هذا التصرف.

ويختم المحضر بعبارات تفيد أن هذا المحضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني وأنه وقع بعد قراءته، وللمحضر نوعان وهما:

المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة منها محضر مباحثات مجلس الإدارة محضر جمعية عامة للمساهمين، محضر الإجراءات التأديبية.

المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة محضر ضبط المخالفة ما، محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق.

ويتطلب تحرير المحضر الشروط التالية:

✚ الموضوعية والوفاء.

✚ تقييد كل مكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة.

✚ الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين.

✚ ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا.

✚ تحديد جدول الأعمال.

✚ سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة.

✚ تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات.

كما وجب التنويه أن المحضر يتضمن ما يلي:

أ- **المدخل:** ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، الطابع، العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ، اسم ولقب المحرر، صفته، ثم الإمضاء، والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.

ب - **المعالجة:** وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم، ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلا: في الثاني جانفي من سنة ألفين وثلاثة وعشرون صباحا.

ج - **الخاتمة:** وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

د - **عبارة الاختتام:** وتكون في الغالب جملة يشير فيها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل: لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول بها.

مثال عن محضر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جيجل في : 2022/12/15

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

الأمانة العامة

المديرية الوعية للمستخدمين والتكوين

رقم القيد : 3450 / أ.ع / م. ف.م.ت 2022

محضر تنصيب

في اليوم الخامس عشر ديسمبر الفين والنين وعشرون، نحن مدير جامعة جيجل الأستاذ الدكتور حضر أمامنا: السيد (بالاسم واللقب المولود بتاريخ يجيجل، ولقد نصبناه في وظيفته بصفته منصرف إدري بجامعة جيجل. حرر هذا المحضر من طرفنا بعد أن اطلع عليه المعني ووقع عليه

مدير جامعة جيجل

المعني

الأستاذ الدكتور

اسمه ولقبه

ختم المؤسسة الإمضاء

الإمضاء

التقرير: هو وثيقة إدارية يحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسه الإداري أو من مصلحة إدارية إلى مصلحة أخرى، ويقدم من خلاله عرضا لحادث وضعية أو مشكلة متبوع باقتراحات تستهدف مصادقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو أجلة.

وهكذا يتميز التقرير عن المحضر وعرض الحال باعتباره يتضمن عرضا للوقائع ثم تقديم ملاحظات واقتراحات بشأنها ويبقى الفصل فيها للرئيس الإداري في قبولها أو رفضها وبالمقابل فإن دور المحضر وعرض الحال يقتصر على سرد الوقائع دون تقييمها. ومن شروطه:

- ✚ جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها
 - ✚ التحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلًا مطلوبًا
 - ✚ الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث
 - ✚ قد تحتاج بعض التقارير الإدراج بعض الصور
 - ✚ تحديد المحاور الأساسية الكتابة التقرير وفقا للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق والنزاهة بعيدا عن الأهواء الشخصية
 - ✚ الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره
 - ✚ مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة - الشرف
 - ✚ يراعى في التقرير حذف ما يلي الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات
- أنواع التقارير:** هناك تنوع كبير في التقارير نذكر منها:
- التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها.
- التقارير التفتيشية هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي النظافة، .. وغيرهم.
- التقارير الإعلامية هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين.

التقارير الدورية للأنشطة تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري شهريا، سداسيا أو سنويا.

تصميم التقرير: يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الأسلوب الإداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن إفراغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الآتي:

أ - **المدخل:** ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه إليها، كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف إلى إثارة اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به، وتبيين الدوافع والأسباب التي دعت إلى تحريره.

ب- **صلب الموضوع:** يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية والوضوح البساطة والإيجاز الدقة ويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الإدارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير. ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتتدرج في ثلاث مستويات هي:

➤ عرض الوقائع: عرض حال موضوعي، وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب.

➤ التعليق والمناقشة مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الأوضاع الناجمة عنها وإبداء الرأي فيها

وتقديم البيانات والحجج.

➤ ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.

➤ وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء عنها

في التقارير القصيرة.

ج - **الخاتمة:** ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل إليه الموافقة على اقتراح وإعطاء تعليمات لاتخاذ موقف ما، ومن الصيغ المستعملة أرجوا أن توافقوا على الاقتراح الذي يهدف إلى الرجاء منكم أن ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو بتعليماتكم لاتخاذ ما ترونه

مناسبا بالإضافة يجب على محرر التقرير أن يراعي حجم تقريره حيث تتفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة إلى مئات الصفحات، فطبيعة الموضوع ونوعية التحريات المطلوبة من الأمور الأساسية التي تحدد حجم التقرير وهذا يعني أن بعض التقارير يمكن أن تتجزأ في دقائق معدودة، وأن حجم البعض الآخر قد يستغرق إعدادة سنوات، كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر قد يتألف من نحو 40 صفحة.

نموذج عن تقرير إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جيجل في:.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات

إلى السيد عميد الكلية

الموضوع: تقرير حول حادثة سطو وسرقة

تبعاً للأمر المضمن إعداد تقرير بخصوص حادثة السطو والسرقة التي تعرضت لها قاعة الإعلام الآلي، بتاريخ على

الساعة: ليلاً

يشرفني أن أحيطكم علماً بتفاصيل الحادثة المذكورة أعلاه، حيث أخطرت عون الوقاية والأمن من كبر النافذة الخلفية للقاعة، وأكد لنا سرقة بعض أجهزة الكمبيوتر التي كانت مخصصة للقاعة الأعمال الموجهة، وأيضاً جهاز عرض البيانات.

وقد أبلغنا العون بأن السرقة تمت بسهولة بسبب افتقاد خلفية القاعة السياج حديدي أو السور واقية لها، كما أوضح لنا بأن وجود حارس ليلاً واحد لا يكفي الحراسة المكان، ما ترتب على ذلك ضياع العتاد والأجهزة المذكورة في القائمة المرفقة.

ولتجنب الوقوع مجدداً في مثل هذه الحوادث، أقترح زيادة عونين للذين للحراسة ليلاً، وإحاطة المكتبة بسور أو سياج حديدي، مع تأمين المدخل بباب حديدي وكذا تحصين كل النوافذ بشبابيك حديدية واقية.

وفي الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات المقدمة.

رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات

الوثائق المرفقة:

الاسم واللقب الإمضاء والختم

قائمة الأجهزة والعتاد المسروق

4. **جدول الإرسال:** يعرف بأنه " وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة قصد نقل وثائق رسمية أو خاصة بأشخاص معينين من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، سواء كانت عليا أو وسطى أو قاعدية (دنيا)".

ولجدول الإرسال أهمية في أنه يهدف إلى الاحتفاظ بسند قانوني، يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير قبل أن يسترجعها المرسل.

يتضمن جدول الإرسال من الناحية الشكلية البيانات أو العناصر التالية وهي تقريبا تشبه الرسالة الإدارية: الرأسية أو الدمغة، رقم القيد أو تسجيل الإرسال في البريد الصادر المكان والتاريخ، الطابع (عنوان الإدارة أو المؤسسة)، بيان صفة المرسل، وبيان المرسل إليه الذي يذكر في الوسط وإلى اليسار، ويذكر المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا، أو اسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصا طبيعيا الموضوع أو عنوان الوثيقة وهو جدول الإرسال" يدون في وسط

الورقة ببند عريض لبيان طبيعة الوثيقة، مضمون جدول الإرسال الإمضاء والختم.

ويحتوي جدول الإرسال على ثلاثة أعمدة، هي:

العمود الأول: يخصص لبيان الوثائق المدرجة في الجدول المراد إرسالها من حيث تحديد نوعها، رقمها، تاريخها، موضوعها، أي يفصل في هذا العمود الوثائق تفصيلا دقيقا ، وقد يتصدره صيغة المجاملة مثل:

يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية.....

يشرفني أن أرسل (أبعث) لكم طيه الوثائق المبينة أدناه.....

تجدون طي هذا الإرسال.....

تجدون رفقة هذا الجدول / تجدون رفقته.....

العمود الثاني: يخصص لبيان عدد الوثائق المرسلة، بأن يذكر أمام كل وثيقة عددها.

العمود الثالث: يخصص للملاحظات أو التوجيهات، إذ يتعين أن يحتوي الجدول على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق. ويستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى. كما ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة. يختتم الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال بيان صفة الوظيفة للموقع، الاسم الشخصي والتوقيع وكذا ختم المصلحة، كما يمكن أن يذكر التاريخ والمكان في آخر الجدول بدلا من ذكرهما في بدايته. وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على جهة اليمين تحت عنوان: نسخة أو نسخ.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الى السيد عميد الكلية

رقم: .../.../..

جدول الارسال

ملاحظات	العدد	الوثائق
للك غابة مطلوبة	01 ...	تجدون رققة هذا الجدول ما يلي: محضر رقم .. متعلق ب مستخرجات من محضر رقم

جيجل في:

استلم من طرف

الجهة المرسله

بتاريخ:

الامضاء والختم

بيانات الإدارة المرسله، البريد، البريد الالكتروني، رقم الهاتف، الفاكس

المراجع باللغة العربية:

- 1- الصرايرة، محمد ومحمد عايش، 1995، الاتصال التنظيمي إطار نظري، أبحاث اليرموك، 125-155، 11 (2)
- 2- طناش، سلامة، 1999، الأداء التعليمي الجامعي الفعال من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية. أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 15 (4) 171-200.
- 3- الطنوبي، محمد عمر، 2001، نظريات الاتصال، (ط1). الإسكندرية: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية. الطويل، هاني عبد الرحمن، 2001، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي : سلوك الأفراد والجماعات في النظم (ط 3) عمان: دار وائل للنشر.
- 4- علوي، حسين محمد علي، 1980، الوصف الوظيفي كمدخل للتنظيم الجامعي، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جمعية عمال المطابع التعاونية.
- 5- عليوه، السيد، 1987، مهارات التفاوض سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، (ط 1)، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية مطابع الدستور
- 6- القريوتي، محمد قاسم، 2000، نظرية المنظمة والتنظيم (ط1) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. اللوزي، موسى، 1999، الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية : دراسة تحليلية ميدانية، أبحاث اليرموك.
- 7- بن مشري، عبد الحليم، 2019، التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية)، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر.
- 8- غربي، نجاح، 2021، محاضرات في منهجية التحرير الإداري، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-MESLE J.J. (2011) Précis sur la correspondance administrative

Formateur Courriel : jjm-formation@hotmail.fr

2-GRUOARD B, MESTON F. (1993), l'entreprise en mouvement, les éditions d'organisation,

Paris, p86

3-CHANDLAT A. (1973), cité par Morin (1996) la motivation au travail : une approche stratégique du changement, Edition d'organisation, paris, p.186.

4-PROULX D (2008) Management des organisations publiques Théories et applications Presses de l'Université du Québec 2e éditions p.62.

5-FAVIER Jean, dir., NEIRINCK Danièle. La Pratique archivistique française. Paris, Archives nationales, 1999, pp. 365-414

6-BARTOLI A. Communication et organisation Pour une politique générale cohérente, Les éditions d'organisation, Paris, 1990.

7-Guide pratique de la correspondance administrative, P. VERDIER, mise à jour biennale, 2006

8-DÉCAUDIN J.M. et Stéphane WALLER La communication internet Stratégies et techniques Dunod Paris 2e édition¹ 2009.

9-DÉCAUDIN J.M. «Entreprise: Communication d'entreprise » Encyclopédie Universalis
DIVA Y Gérard «Qualité des services locaux et citoyenneté locale de qualité Exploration d'un angle mort de la mesure de la performance dans les municipalités » La revue de l'innovation/ Volume 14(3) 2009 article 31 pages 1 à 23.

10-GINGRAS Anne-Marie Société de l'information et de la globalisation Département de science politique Université Laval 2007.