

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

قسم علوم الاتصال

مطبوعة بيداغوجية للتأهيل الجامعي لرتبة الأستاذية

وحدة تقنيات الاتصال

السنة الثالثة علوم الإعلام والاتصال (LMD)

إعداد الدكتورة: بن لعلام سمهان

السنة الجامعية 2021 – 2022

عرض تكوين وحدة تقنيات الاتصال

ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة الجزائر 3

كلية علوم الإعلام والاتصال

السداسي السادس: تخصص اتصال

1- البطاقة التنظيمية لمقياس تقنيات الاتصال:

- وحدة التعليم: تقنيات الاتصال

- عنوان الوحدة: وحدة تعليم أساسية

- طبيعة المادة: سداسية

- مجموع الأرصدة: 05

- المعامل: 02

2- محتوى الوحدة:

• الهدف من الوحدة:

تقدم هذه المادة مجموعة من التقنيات التي يستطيع الطالب من خلالها التمكن من الاتصال ببيئته عن طريق أساليب وتقنيات مختلفة داخل المنظمات وخارجها.

• مضمون الوحدة:

تتناول الوحدة مختلف التقنيات الاتصالية التي تعتمد عليها المنظمات في تسييرها، المكتوبة منها والشفوية وكذا التقنيات الاتصالية الحديثة التي مكنت المنظمات من تحقيق فعالية أفضل وأسرع في نقل المعلومات.

المحور الأول: مدخل مفاهيمي سنتطرق فيه إلى مجموعة من العناصر الخاصة: الاتصال، الاتصال التنظيمي، المؤسسة، التقنية، تقنيات الاتصال في المؤسسة.

المحاضرة الأولى

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الهامة التي تناولها الباحثون بالدراسة والتحليل، وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، باعتباره أساس النظام الاجتماعي، فهو عماد العلاقات التي تربط بين الأفراد مهما كان شكلها أو هدفها داخل كل مؤسسات المجتمع.

ومع تطور المجتمعات الإنسانية أصبحت هناك حاجة هامة وضرورية للاتصال باعتباره ضرورة حيوية لا يمكن الاستغناء عنها في التعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات.

وعليه يعدّ الاتصال عنصر استراتيجي وحيوي لكافة مؤسسات المجتمع وتنظيماته.

وإذا كان المجتمع الحديث هو مجتمع المنظمات أو المؤسسات، فإن المنظمات الحديثة هي منظمات الاتصال بامتياز، هذا الأخير هو محور كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كنسق مفتوح أو كنسق مُغلق، ويرجع فشل أو نجاح المؤسسة إلى طبيعة استراتيجية الاتصال التي

تتباها، وترجع أهميته إلى توسع وتعدد المجتمعات في البحث عن تطورها وقيامها بدور الرقيب والضغط على هذه المؤسسات، أما داخل المؤسسة الحديثة فإن اتساع وكثافة البحوث والتنافس القوي بين المؤسسات المختلفة واستمرار تعدد الجماعات المهنية وتوسعها، إضافة إلى متطلبات تحقيق الفعالية كلها عوامل تستدعي التركيز على العملية الاتصالية كمحور أساسي لنجاح المؤسسة في أداء مهامها.¹

إن تحكم المؤسسة في مسار الاتصال وتقنياته وفي استراتيجيته هو من عوامل قوة المؤسسة الداخلية والخارجية، فعالم التنظيم الداخلي هو عالم معقد بما يحمله من قيم وقوانين عمل وعلاقات ومصالح مشتركة وأخرى متناقضة، ويدخل هذا النسق المعقد في علاقة اتصال وتفاعل مع نسق آخر أكثر تعقيدا وهو النسق الاجتماعي بكل ما يحمله من خصائص اجتماعية وثقافية واقتصادية، ولا يمكن لهذه العلاقة أن تحقق توازنها دون اللجوء إلى استراتيجية اتصال ترمي إلى تحقيق هذا الهدف، وبذلك لا يمكن للمؤسسة أن تتصرف لوحدها إنما تتصرف بناءً على استراتيجية اتصالية معينة برؤية واضحة وتقنيات مناسبة.

¹ -NatzLawik Paul, la réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication, Ed Seuil, Paris, 1984, P94.

يعتبر الاتصال التنظيمي قلب الحياة النابض في جسم المنظمة سواء كانت اقتصادية أو خدمتية، فهو بمثابة "الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من أحداث ووقائع ومستجدات بهدف تحقيق التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها من أجل الوصول إلى الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال بث المعلومات.²

وعليه فالهدف الأساسي من الاتصال التنظيمي هو توجيه مختلف سلوكيات العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهدافها، إذ يتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها والتعاون القائم بينهم في كل المستويات التنظيمية.

مفهوم الاتصال التنظيمي.

يُعتبر الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال يُعد بمثابة

²- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص19.

الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغاة إنجازها.³

يظهر أن المنظمة تعد حقلًا جيدًا وملائمًا لدراسة الظاهرة الاتصالية، فالكثير من الباحثين يؤكدون أنه لا يمكن فصلهما عن بعضهما عند القيام بأبحاث ودراسات حول المنظمات لأن وجودها يتحقق ويستمر بالوسائل الاتصالية المختلفة التي تُعد بمثابة خطوط تربط أوصال الهيكل التنظيمي لأية منظمة ربطًا ديناميكيًا. وأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة التي حاولت دراسة النوعين الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية، كما اهتمت بدراسة تفاعل البيئة الخارجية مع المنظمة وخاصة في مجال الاتصال والحصول على المعلومات.

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد وتماسك المؤسسة⁴. فالإتصال يُعد من العوامل الحيوية لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تُنقل جميع المُعطيات والمعلومات من مختلف نقاط الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته

³ - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص116.

⁴ - Alex Muchielli, les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, Paris, 2001, P 67.

أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ، ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة الاتصالات الموجودة بها⁵. ومن هنا أدركت المنظمات مدى أهمية الاتصال التنظيمي داخل هياكلها، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمتنع عن توظيفه قصد تسهيل أداء الأفراد لأدوارهم ووظائفهم داخليا وخارجيا وحتى تقوم الإدارة بالمهام المنوطة بها في إطار جو تعاوني يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرارات المناسبة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالعودة إلى الاتصال التنظيمي، فقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى تعريف دقيق وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك.

وفي السياق ذاته يرى أحمد زكي بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مُجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الأفراد ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها

⁵- لوي الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص226.

وبالتالي ضمان حياته وفعالته فيها، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة.⁶

كما يشير برنارد أن الاتصال التنظيمي يُعد من الوظائف الهامة لأي منشأة ويتطلب التنسيق بين الإطار رسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص.⁷

من خلال كل ما تقدم يُمكن تعريف الاتصال التنظيمي بأنه:

- نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية بهدف خلق التماسك والانسجام داخل وحدات التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة.
- وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.
- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتعير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.
- يهدف إلى تحسين صورة المنظمة وتجسيد أهدافها الأساسية.

⁶- أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985، ص44.

⁷- TaiefLasfi, gérer l'entreprise publique, Opu, Alger, 1990, P 221.

- يتوجه إلى جماهير خاصة قد يكون هذا الجمهور داخلي ويتمتع بالكثير من الخصائص.
- الدفاع عن مصالح المؤسسة أو المنظمة بنقل وتبادل البيانات والمعلومات الضرورية لممارسة الوظائف المختلفة.
- توجيهه أو تعديل أو تغيير سلوك العاملين في المنظمة وفق أولويات وأهداف المنظمة.
- السعي للحصول على استجابة وثقة المرؤوسين (الموظفين) فيما يخص القرارات الهامة للمنظمة.
- تكوين صورة تكون إيجابية للمؤسسة وتسويقها في الداخل والخارج.

هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناج العمل.

يؤكد الباحثين على وجود صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، إذ نجد أن التنظيم الرسمي هو المسؤول على تقسيم العمل

وتحديد السلطات والمسؤوليات وكذا العلاقات الوظيفية وإلى جانب ذلك نجد التنظيم غير الرسمي الذي يتحدد بين العاملين والفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الموجود بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يفرض تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى مختلف المستويات الإدارية، وعليه أصبح من الضروري وجود منافذ لهذه العملية والتي يجسدها الهيكل الرسمي الذي يتميز بأنواع وأشكال رسمية لحركة سريان المعلومات.

نستخلص بأن هناك اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للمنظمة واتصال تنظيمي لا رسمي مرتبط بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

أ- الاتصال التنظيمي الرسمي:

وهو يمثل تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي بمعنى أنه "يتم على أساسه نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة".⁸

⁸ - جميل أحمد توفيق، إدارة الاعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص346.

هو أيضا ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تتخذها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.⁹

وقد حظي هذا النوع من الاتصالات بالاهتمام من طرف أنصار المدرسة التقليدية للإدارة، وكانوا يعتبرونه بأنه الوحيد الذي يجب الاعتراف به، كونه يحقق أهداف المؤسسة لأنه يتضمن التعليمات والأوامر التي يُصدرها المُدراء إلى العاملين لإنجاز أعمالهم ولتحقيق أهداف المؤسسة. إضافة إلى أنه يمكن للاتصال التنظيمي الرسمي أن يحقق مهام أخرى من بينها:

- نشر أهداف المؤسسة وقيمها وفلسفتها.
- إعلاء أعضاء المؤسسة بالخطط والإمكانيات والتطلعات الخاصة بالمؤسسة.
- الحصول على المعلومات والتوقعات والمقترحات.
- توضيح التغيرات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.¹⁰

ومن خلال كل ما قيل يمكن أن نستشف أهمية الاتصال التنظيمي كنشاط إداري في:

⁹- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان 1999، ص221.

¹⁰- هالة منصور، مرجع سبق ذكره، ص54.

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة.
- يساعد على الأداء للأعمال بطريقة أفضل والحصول على القبول للسياسات والفوز بتعاون الآخرين والفوز بتعاون الآخرين.
- جعل الأفكار والتعليمات تفهم بوضوح بما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

ويتخذ هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات يمكن إيجازها في ما يلي:

* **الاتصال النازل:** يعتبر من أكثر أنواع الاتصال استخداما في المنظمة، ويتم استخدامه في عملية نقل الأوامر والتعليمات والقرارات من المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا، ويتضمن العديد من القرارات والأوامر والاستعلامات التقنية بما يسمح لكل فرد في المؤسسة التنفيذ على أكمل وجه ممكن عمله الخاص.

إن يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة، وقد أشار كل من هاني عبد المجيد وصالح الطويل إلى الوسائل

الأساسية التي يتضمنها الاتصال النازل وهي التي وضعها كل من كوهن وكاتر (Kahn, Katz) وهي كالتالي:¹¹

1- توجيهات متعلقة بالعمل: توضح كيفية المهمة ولها علاقة مباشرة بمشاكل العمل والمهارات والكفاءات المطلوبة.

2- عقلانية العمل ومنطقيته: توفر للعامل الفهم الكامل والصحيح لعملية وعلاقة عمله بأعمال الآخرين في المؤسسة.

3- السياسة والأساليب: تهدف إلى تعريف العاملين بالممارسات، التعليمات والفوائد التي تعتبر حقا من حقوقهم كعاملين في نظام معين وتشمل التعيين والتأديب، المكافآت، الترقيات التي يسودها التسلط الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدرا من مصادر القوة والسلطة وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المؤسسة.¹²

الأمر الذي أدى إلى وجود العديد من الأسباب التي تدعو إلى تدعيم الاتصال الأفقي في المؤسسة، ومن الدراسة الميدانية التي أجراها "جيرالد هولد هابر" يمكن استخلاص أربعة أهداف أو وظائف هامة للاتصال

¹¹ - هاني عبد الحميد ومحمد الطويل، الإدارة التربوية وسلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، بيروت 1998، ص235.

¹² - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص146

الأفقي الذي تزداد الحاجة إليه كلما كانت المؤسسة أكبر حجماً وأكثر تعقيداً وعرضة للتغيير الجوهرى وهى:

1- التنسيق وذلك عن طريق اللقاءات التي يمكن أن تعقد بين المسؤولين عن إدارات المؤسسة لمناقشة الكيفية التي سوف يعالجون بها الملفات بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- حل المشاكل عن طريق الاجتماعات لمناقشة مشاكل المؤسسة.

3- تبادل المعلومات ويكون بالتقاء أعضاء الإدارات المختلفة لتبادل المعلومات الجديدة.

4- حل الصراعات مثل اللقاءات التي تُعقد لمناقشة الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة في الإدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يُسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويُقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها

وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة وهذا يكون عن طريق التعدية العكسية والمتعلقة بأداء المرؤوسين.

ومما سبق تظهر أهمية هذا النوع من الاتصال وأهمية المعلومات التي تنساب من خلاله وكمياتها وتعددتها لأنها تكون ذو طابع توجيهي يتضمن الهدف من المهمة، ومن خلاله يتم نشر وإبلاغ الأهداف المشتركة للمنظمة وسياساتها والإجراءات والأنشطة، كما يتميز بعامل التوحيد من ناحية مصدر المعلومات وهو ما يساهم في استقرار المنظمة.

ورغم أهمية هذا النوع من الاتصال إلا أنه تظهر فيه بعض الصعوبات والمشاكل نتيجة للكيف والكم المتعدد من المعلومات الذي يحمل كل يوم إلى المرؤوسين، إضافة إلى إمكانية تشويه المعلومات المطلوب نقلها أو إساءة تفسيرها وصياغتها عند مرورها بمستويات كثيرة الأمر الذي قد يتسبب في فقدان المؤسسة لجزء كبير وهام من فاعليتها.

* الاتصال الصاعد:

ويُقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويُعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.¹³

ويمكن تلخيص هذا النوع من الاتصال فيما يلي:¹⁴

¹³ - عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997، ص43.

1- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

2- تقديم شكاوي عن مشاكل العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة من الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3- تقديم تقارير عن الآخرين سواء كانت إيجابية أو سلبية.

4- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المؤسسة أو في أداء عملها.

5- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة وعموما يعكس هذا النوع من الاتصال مدى ديمقراطية المؤسسة فيكون سهلا وواضحا وممكنا، أما إذا كانت سلطوية فيكون معقدا وصعبا وهو ما ينعكس على أداء المؤسسة في جميع المستويات.

* الاتصال الأفقي:

يتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتدفقها وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز أو المناصب. ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، وإلى جانب الحصول على المعلومات المتعلقة بالعمل فإن زملاء العمل يلجأون إلى هذا الأسلوب من الاتصال

14- مصطفى عشوي، المرجع السابق، ص146.

للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال الصاعد والنازل خاصة في المؤسسات.

* الاتصال المحوري:

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في أنها تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.¹⁵

ويعتبر هذا النوع أقل ممارسة داخل المؤسسات وغالبا ما نجده في تلك التي تسودا سلطة مقسمة إلى تنفيذية ووظيفة كأن يطلب المحاسب مثلا من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى القنوات الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات وهذا النوع من الاتصال يساهم في توفير الوقت.

من خلال كل ما عرضنا من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن يتضح لنا أهمية كل شكل وقدرته على التأثير في البيئة التنظيمية للمؤسسة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عن المرؤوسين ويساعد على سريان المعلومات

¹⁵ - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 244.

داخل الأطر التنظيمية المختلفة بصورة واضحة ومنتظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم لإبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهو ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع وتحسين صورتها في الداخل والخارج.

ب- الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي التي تتم خارج الهيكل التنظيمي والتسلسل الوظيفي الذي ترسمه الخريطة التنظيمية للمنظمة، وهي تعبير عن شيوع العلاقات الشخصية وبعيدا عن الأطر الرسمية التي تحكم المستويات التنظيمية داخل المنظمة والتي ترى إدارة المنظمة في كونها خروج عن المؤلف في صيغ الاتصال داخل المؤسسة.¹⁶

وهو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة.

فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر فضلا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية حيث يتعذر كبحه تماما.

¹⁶- ثامر الكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد، عمان، 2006، ص46.

إذن فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة ويظهر جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على ضوء الأفكار التي قدمتها مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة.

وفي السياق ذاته يؤكد Harry AbraVanel على أن الاتصال غير الرسمي هام جدا بالنسبة للمنظمة وبدونه فإن العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم، فالحياة التنظيمية أكثر تعقيدا من أن نحتويها ضمن هيكل رسمي، لأن الفاعلين بحاجة لإقامة علاقات ودية في العمل وغيابها يؤدي إلى نُقص الإنتاجية.¹⁷

إن المدرسة المعاصرة في الإدارة وخاصة أولئك الذين يهتمون بالعلوم السلوكية ينظرون إلى الاتصال غير الرسمي على أنه أمر من الممكن أن يكون خيرا، ومن الممكن أن يكون خطر على المنظمة وإدارتها، والفصل في الأمر هو الإدارة الحكيمة الرشيدة، فهذه الأخيرة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية ومساراتها وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها وتحاول أن تغذي تلك الاتصالات غير الرسمية

¹⁷- Win Kin, Y, la nouvelle communication, Seuil, Paris, 2000, P 343.

بالحقائق والمعلومات التي تُهيئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون ووثام نحو الأهداف المنشودة بفعالية وكفاءة أكبر.

في هذا السياق ودفاعا عن الاتصال غير الرسمي يوضح محمد يسري دعبس مزاياه ويؤكد على أنه:

- يُكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.

- يعمل على استكمال كثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي تحقيقها.

- يُنمي الشعور بالانتماء لدى العاملين في المنظمة عن طريق تفهمهم للعمل.

- يعمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق في جو العمل.

ما يمكن استنتاجه في الأخير أن الاتصالات غير الرسمية هي جزء من مسالك الاتصال للمنظمة ويساعد في زيادة فعالية ونجاح الاتصال في المؤسسة.

مفهوم تقنيات الاتصال:

تُعرف تقنيات الاتصال بالأدوات والأساليب والوسائل التي يتم توظيفها من قبل المنظمات بغرض نقل المعلومات والبيانات الضرورية لإنجاح عمل المنظمة ويقول البكري عنها بأنها النشاط الذي يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل طريقة التسيير أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج والتسيير.

وتعرف أيضا بأنها مجموع التقنيات التي أنتجها العقل البشري من خلال استغلال المعرفة، أي لها ارتباط وثيق بالمعارف والمعلومات والابتكارات التي يُنتجها المجتمع وفق قيمة من أجل تطوير وإبداع أساليب ووسائل حديثة لخدمة المؤسسة وأهدافها.

وعليه فإن تقنيات الاتصال تعتبر إحدى الأدوات الأساسية في يد المسؤولين في المؤسسة للتكيف والتعامل مع كل المتغيرات لضمان نقل المعلومات في وقتها لكل المعنيين فهو ما يُسهم في نجاح المؤسسة وتقوية صورتها وتحسينها في محيطها الداخلي والخارجي.

أهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة:

تلعب تقنيات الاتصال دورا هاما في زيادة قدرة المؤسسة على سرعة إيصال المعلومات مما يسهم في عملية اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم أهداف المؤسسة.

كما توفر هذه التقنيات الاتصالية مساحة أفضل لوضوح الرسالة ومفرداتها بين المرسل والمستقبل وهو ما يسمح بطريقة احترافية من نقل وانتشار المعلومات بسرعة وكفاءة بين مختلف بنوك ومراكز المعلومات وهو ما ينعكس بدوره على قدرة إدارة المنظمة على اختراق الحدود الدولية والاتصال بمختلف الشركات والمنظمات العالمية خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتقنيات الحديثة التي أصبحت اليوم وبدرجة كبيرة المسؤولة عن تماسك المؤسسة كوحدة واحدة قادرة على تحقيق أهدافها في سوق مملوء بالمنافسة والنجاح في هذه المنافسة يتوقف على كفاءة التقنيات الاتصالية المستخدمة من طرف القائمين على المؤسسة.¹⁸

¹⁸ - فضيل ديليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، دار الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003، ص16.

المحور الثاني: تقنيات الاتصال المكتوبة في المؤسسة، التعريف،
الأهمية والوظائف

المحاضرة الثانية: تقنية عرض الحال

تستخدم المؤسسة أساليب وتقنيات مختلفة ومتباينة لنقل المعلومات والآراء والتعليمات بهدف تجسيد الاستراتيجية الاتصالية الخاصة بالمؤسسة والتي يتوقف عليها تحقيق أهدافها القريبة منها والبعيدة.

وقد ميز الباحثون تقنيات الاتصال في الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية والاتصالات الإلكترونية مع التطورات التكنولوجية الكبيرة في مجال الإعلام والاتصال.

وسنتطرق في هذا المحاضرة إلى الاتصالات المكتوبة باستعراض أهم التقنيات الاتصالية الكتابية التي تعتمد عليها المؤسسات في تسييرها.

الاتصال المكتوب هو الاتصال المعمول به في المنظمات والمنشآت الصغيرة منها والكبيرة، يشمل التعليمات والتقارير والمذكرات واللوائح والأوامر الفردية.

وللاتصال المكتوب دور هام في تسيير المنشأة أو المنظمة، فحوالي 90% من الرسائل التي تُنقل وترسل داخل المؤسسة تأخذ الشكل المكتوب

بهدف ضمان نقل المعلومات بدقة إلى الموظفين في كل المستويات الإدارية لتجديد المسؤولية والالتزامات والتعليمات ونشر النتائج التي تُمكن من معرفة كيفية إنجاز المهام والأعمال.¹⁹

وتعتبر هذه التقنية الاتصالية ضرورية للمؤسسات كبيرة الحجم، ذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية.

وحتى ينجح الاتصال المكتوب ويحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح والدقة ويتم ذلك من خلال القدرة على صياغة الرسالة المكتوبة بطريقة سهلة وواضحة لتجديد الالتزامات والواجبات والأوامر ونشر النتائج لغرض معرفة كيفية إنجاز المهام والأعمال.²⁰

عموما يُحقق الاتصال المكتوب في المؤسسات مجموعة من المزايا منها:²¹

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب والرجوع إليه عند الضرورة.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة كبيرة.
- يُعطي وقتا كافيا للمعنيين به للتأمل والتمحيص والتدقيقي ومحاولة الفهم.

¹⁹ - Marie Hélène, le communicator (guide opérationnel pour la communication d'entreprise), Dunod, Paris 1998, P 72.

²⁰- Ibid, P73.

²¹- محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009، ص73.

إذن يسمح الاتصال المكتوب في المؤسسة بتجديد المسؤولية وعدم التهرب من النتائج لأن هناك إمكانية الرجوع إليها في المستقبل بحيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والقرارات المتخذة، فعملية الاتصال المكتوب تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية داخل المنشأة.

ومن أهم أنواع تقنيات الاتصال المكتوبة:

1- تقنية عرض الحَال (le compte rendu)

تعريفه:

هو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة وموجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادث معين أو قد يعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع ما.

وهو مُعد لإخبار رئيس إداري وقد يُقصد منه المحافظة على أثر مكتوب مما قيل أو تم فعله في مناسبة ما، فمثلا يمكننا تحرير عرض حَال عن مناقشة محاضرة أو جلسة عمل لاجتماع معين أو مهمة أو حادث مرور ... إلخ.

إذن عرض الحَال هو وثيقة إدارية إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو

اجتماع، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدث بالضبط بشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحدث أو الواقعة أو كل ما يدعو إلى تحرير عرض حال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلتا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد والموضوعية وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

ويتميز عرض الحال عن عرض أو محضر الاجتماع يكون الأول تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الحادث بشكل دقيق خلافاً لمحضر الاجتماع الذي يهدف الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات والمداولات بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

- خصائص عرض الحال:

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة موضوعية وصادقة عن الواقعة أو الحدث أو الاجتماع.

- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه.
- يسمح للمسؤول الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته.
- يصف وقائع حقيقية بأسلوب مباشر وتكون مكتوبة، للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام.
- يحزر عَرَضُ الحَالِ بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام.
- يُعد بمثابة ذاكرة فردية أو جماعية يرجع إليها عند الضرورة لمراجعة مجريات وقائع سابقة.²²

- عناصر ومحتويات عَرَضِ الحَالِ:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، يتضمن عَرَضُ الحَالِ العناصر الأساسية المحددة لهوية المؤسسة، طبيعة الوثيقة وموضوعها والشخص الموجهة إليه، كما يتضمن عَرَضُ الحَالِ بالإضافة إلى ذلك عناصر موضوعية تشكل طلب الوثيقة ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكفي محرره بسرد الوقائع فقط.

ويتشكل عَرَضُ الحَالِ من العناصر التالية:

²²- بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، دار بلقيس، الجزائر، ص33.

- مقدمة: وتتضمن تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع، اسم وصفة الرئيس، أسماء وصفات المشاركين إضافة إلى أسماء وصفات الأشخاص الغائبين أو الممثلين.

- العرض: يتعرض المُحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض واعتماد الأسلوب المباشر.

- الخاتمة: تخصص لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المترتبة عن الحدث كما يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية.²³

من الواضح أن عرض الحال هو وثيقة تستخدمها الإدارة لعرض وتقديم وقائع ومعلومات عن أحداث جرت سواء حادث معين / أو اجتماع، ندوة، محاضرة أو ملتقى ويهدف إذن إلى وصف الحالة أو واقعة معينة ويقوم العون المكلف بإعداد عرض الحال بسرد ونقل كل الوقائع والتفاصيل والمعلومات المتعلقة بالحادث أو موضوع عرض الحال بأمانة شديدة حتى ينقل التفاصيل بدقة وحيادية تمكن المسؤول من اتخاذ القرار المناسب.

²³- Gandouin. J, Correspondance et rédaction administratives, ed Armand Colin 1980, P 85.

نموذج عن عَرَض الحَال²⁴

البليلة في 15/1/07

مؤسسة توزيع المياه

مصلحة الرقابة الخارجية

إلى السيد المدير العام

الموضوع: عرض حَال.

بتاريخ 2015/1/06 على الساعة 09 صباحا قمنا نحن السيد بن عداش بصفتي المفتش

العام لمؤسسة سيال بزيارة الحي السكني الجديد بني مسوس، من أجل تفقد وضعية

عدادات الماء التي تم تركيبها مؤخرا على مستوى²⁷ عمارات الحي المذكور أعلاه.

حيث أنه بعد تعداد هذه العدادات والتي كان عددها 420، تبين لنا أن 63 عداد قد تم

نموذج عن عَرَض الحَال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

ولاية

مديرية

مصلحة

إلى السيد

الموضوع: عَرَض حَال عن حادث سير

وقع حادث سير يوم 10 أكتوبر 2015 على الساعة 10 صباحا على الطريق الوطني رقم 12 بين سيارة سياحية من نوع وشاحنة لنقل البضائع من نوع وأدى الحادث إلى عطب كبير بالسيارة وانقلاب الشاحنة على جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة وتلف البضاعة التي كانت مُحملة في الشاحنة.

وتم نقل الجريحان إلى مستشفى باشا الجامعي، بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع أعوان الحماية المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور.

وقد قمنا بمعاينة الحادث والاستماع إلى الشهود، وتؤكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن الإفراط في السرعة من طرف السائقين، وعدم احترام قواعد المرور، غير أنه ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منعرج ضيق يشكل خطرا على المارة لاسيما وأنه وقعت حوادث شبيهة في نفس المكان.

الإسم والصفة الوظيفة

الختم والتوقيع

المحاضرة الثالثة: تقنية التقدير

Le rapport

- التعريف، العناصر، الأهمية، الخصائص

1- تعريف التقرير

التقرير هو وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل مُنجز أو حادثة، وبذلك يتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى لذلك فهو يصنف ضمن الوثائق الإعلامية.

التقرير هو عبارة عن مستند في شكل بيان كامل لحقيقة حدث معين أو موقف معين ويتم توجيهه دائما إلى الرئيس أو المسؤول، يتم استخدامه وتحريره لربط الجهة أو السلطة المسؤولة بحقيقة مهمة أو حدث مهم وخطير وغالبا ما يحتوي على عناصر لحل المشكلة التي يتناولها التقرير، ولذلك يُعد التقرير الشكل الأكثر تفضيلا للتعبير المكتوب في اللغة الإدارية²⁵، فهو يمثل طريقة لتقديم معلومات لهيئة عليا بخصوص مشكلة مع اقتراح حلول لها.²⁶

ويؤكد Pierre Jardillier في السياق نفسه على أن التقرير في المقام الأول هو وثيقة من المعلومات والمقترحات.

يُحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ قرارات وتدابير، وهو

²⁵- Jean Pierre Hogue et autres, Pour voir et communication, Presse de l'université, Québec, 1989, P 89.

²⁶- Ibid, P 101.

ما يستدعي حث المُحرر الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع وقد يكتفي المُحرر بعرض الواقع بشكل موضوعي دون اقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

يتحدد مدى تدخل المُحرر أو حياده في عرض الوقائع واستخلاص النتائج بحسب نوعية التقرير المُزمع تحريره والأهداف المرجوة منه وكذا المُرسل إليه، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة وتُحدد طبيعة التقرير ونوعه.

2- خصائص التقرير.

أ- من حيث المضمون:

- يختلف التقرير عن عَرَض الحَال أو المَحْضَر الذي يتضمن عرض وقائع لا غير، فالتقرير يركز هو الآخر على معلومات مع اقتراح حُلُول.

- هو وثيقة استعراضية لوقائع تساعد الجهة المرسل إليها من اتخاذ القرار النهائي حول قضية معينة.

- يجب أن يكون تحرير التقرير بأسلوب مباشر مع الدقة والوضوح والموضوعية.

- يشتمل التقرير على عدد صفحات معتبرة تتراوح ما بين 10 و 15 صفحة أو أكثر في بعض الأحيان حسب أهمية الموضوع.²⁷
- يتم في التقرير استخدام الضمائر الشخصية أنا ونحن لأن المرسل أو مُحرر التقرير يتحدث عن شخصه.
- يجب أن تكون لغة التقرير الإداري واضحة ومحترمة لأنه موجه إلى الرئيس.

ب- من حيث الشكل أي العناصر المادية للتقرير:

يشمل التقرير على مجموعة من العناصر الشكلية المعتادة في مختلف المراسلات الإدارية والوثائق الإدارية الأخرى ويمكن ذكرها وشرحها فيما يلي:

- **الرأسية l'entête**: تُكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى ووسط الصفحة وبأحرف واضحة وبارزة لإضفاء الطابع الرسمي على الوثيقة الإدارية.

²⁷- بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص36.

- **الطابع:** وهو يشير إلى اسم الإدارة المُرسلة في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الأمر الذي يساعد المُرسل إليه على معرفة مصدر الوثيقة (المراسلة) وعنوانها ويراعي في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية ومثال ذلك رسالة صادرة عن بلدية معينة يظهر طابعها الجهة الوصية التي تمثل الولاية، الدائرة والبلدية.

- **الرقم التسلسلي:** يُرقم التقرير وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليه رقم بعد تسلمه وإمضائه من المسؤول، ويكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إمكانية إضافة الحروف الأولى من لقب واسم محرره حتى يتسنى معرفة المُرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، إضافة إلى ذلك يُسهل الرقم التسلسلي عملية الرجوع للتقرير عند الحاجة والضرورة، فهو يمثل مرجعا رسميا له.

- **تحديد صفة مُحرر التقرير والمرسل إليه:** ويُقصد بذلك صفة مُحرر التقرير أو المرسل أي المنصب الوظيفي الذي يُخول له كتابة التقرير وتوجيهه إلى المرسل إليه وهو الشخص الطبيعي أو المعنوي المعني بموضوع التقرير ومُطالب باتخاذ القرارات المناسبة.

- **موضوع التقرير:** ويعتبر بمثابة العنوان الرئيسي له، لكونه يُلخص مضمونها في كلمات موجزة ودالة وواضحة ودقيقة بحيث يفهم المرسل إليه مضمونه قبل قراءة التفاصيل الكاملة في عرض التقرير.

وفي نهاية التقرير لا بد على المرسل ومُحرر التقرير أن يذكر المكان والتاريخ الذي يكتسي أهمية كبيرة من الناحية الإدارية والقانونية على اعتبار أن التقرير وثيقة رسمية للمعلومات كما يتعين عليه أيضا إبراز صفة الوظيفية وتوقيعه على اعتبار أن هذه الصفة هي التي تُحول له كتابة التقرير وتوجيهه للجهة المعنية.²⁸

3- خطة التقرير الإداري:

يتكون التقرير الإداري بشكل عام من ثلاثة أجزاء رئيسية متناسقة ومترابطة فيما بينها، تمنح له منهجية واضحة ودقيقة في عرض موضوع التقرير ويمكن عرضها فيما يلي:

- المقدمة: وتتضمن على مرجع الوقائع أو التعليمات المتعلقة بملف الموضوع، طرح جدي لتمكين المرسل إليه من فهم الموضوع.²⁹
من الواضح أن المقدمة تعطي لمحة واضحة ودقيقة عن الموضوع المراد تقديمه فهي تبرز عناصره الأساسية، فمن الضروري عند قراءة المقدمة أن

²⁸- Arbonnier, Alain, De Meulemeester, Ronchin, Josianne, la lettre administrative, formation continue, documentation française, Paris, 2000, PP 98,99.

²⁹- بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص37.

يفهم المرسل إليه بوضوح سبب التقرير لمعرفة ما يجب فعله، فالمقدمة الجيدة هي القدرة على جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح في التقرير.

- عرض موضوع التقرير في هذا الجزء يقوم محرر التقرير بتقديم وعرض مختلف الشروحات والتحليلات والمبررات اللازمة المرتبطة بالموضوع، ولذلك يكون هذا الجزء طويل لأنه يتضمن كل التفسيرات والحجج التي من شأنها إعلام وإقناع المتلقي بعبارات واضحة وثابتة ورسائل التذكير لكي ينجح التقرير في تطوير وتقديم إجابات واضحة وموضوعية عن كل الأسئلة المرتبطة بالموضوع.³⁰

كما يجب على محرر التقرير التمييز بين ما رآه بنفسه والمعلومات التي لا يستطيع التحقق منها شخصيا، في هذه الحالة يجب أن يذكر مصدر هذه المعلومات، إعادة سرد الحقائق والوقائع كما حدثت دون مبالغة أو التقليل من أهميتها، فيجب أن يكون التقرير موضوعيا ومُحايدا، مستوحى من مصادر مادية مؤكدة، من الضروري العودة إلى النصوص واللوائح للاستناد والبناء عليها.

³⁰- Ferrandis, Yolande, la rédaction administrative en pratique, Ed d'organisation, Paris, 2000, P 209.

- الخاتمة: قد تتضمن مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات النهائية مع إبراز الشكل المحدد لها لتسهيل تطبيقها عمليا، غير أن القرار النهائي يبقى في يد المسؤول الأول الذي يتخذ ما يراه مناسبا.³¹

أهداف التقرير:

مهما كانت طبيعة نشاط المؤسسة، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية إدارية مستمرة في كل المستويات الإدارية، ومن ثم تعتبر التقارير أداة أساسية لمراقبة ومتابعة مختلف القضايا والإنجازات، يتم استخدامها لربط السلطة العليا بحقيقة مشروع معين أو حدث ما وغالبا ما تحتوي على عناصر لحل المشكلة التي يتم التعامل معها.

وعليه يمكن القول أن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- عرض وضعية معينة أي بيان كامل لحقيقة حادث معين.

- "جمع واستقصاء معلومات عن قضية معينة لأن كتابته قد تتم بناءً على طلب من الرئيس الذي يهدف إلى جمع التفاصيل والمعلومات التي تساعد على اتخاذ قرار مناسب، وهذا لن يتحقق دون إعطائه جميع عناصر الموضوع، هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن كتابته بمبادرة من الموظف الذي يهدف إلى لفت انتباه مديره أو مسؤوله إلى فكرة محددة أو

مشكلة معينة مرتبطة بالموضوع مما يسمح له بتشخيص المشكلة واقتراح الحلول الممكنة بهدف توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات المناسبة".³²

أنواع التقارير:

تختلف التقارير باختلاف أهدافها، كما تتباين أيضا بتباين طبيعة النشاط، فكل القطاعات والمؤسسات تعتمد على التقارير في ممارسة مهامها ويمكن عرض أهم أنواع التقارير فيما يلي:

* التقارير الإعلامية أو الإخبارية:

وهي التقارير التي يتم من خلالها عرض المعلومات المتعلقة بموضوع التقرير بطريقة تحليلية دون تقديم الاقتراحات ويهدف هذا النوع من التقارير إلى إعطاء صورة حقيقية حول قضايا معينة تتعلق بسير العمل في الإدارة أو العلاقات مع الشركاء الخارجيين، وتمثل التقارير الدورية أحد التقارير الإخبارية التي تهتم بسير العمل داخل المؤسسة.

* التقارير التفتيشية:

³²- Jacques Lambert, information ascendante dans les entreprises, entreprise moderne d'édition, Paris, 1979, P113.

وهي التي تهدف إلى إعلام الرؤساء أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق
مُعين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملاسبات حصول تجاوزات ويتطلب
تحرير هذا التقرير إجراء عمليات تفتيش ميدانية (الضرائب مثلاً).

* **تقارير البحث:** وتهتم بعرض وتحليل موقف أو مشكلة ما مع تقديم
الاقتراحات وتتمثل هذه التقارير خاصة تلك التي يواجهها المسيرين
كمشكلة التوظيف والتسريح.

* **التقارير المالية:** وتمثل البيانات المرتبطة بعملية التخطيط والرقابة وقد
زادت أهميتها خاصة بعد تطور طرق المحاسبة الإدارية المرتبطة
بالميزانية.

* **التقارير السنوية:** وهي تلك التقارير التي تشرح جميع المهام والأعمال
التي تقوم بها المؤسسة خلال سنة ويتم عرض كل ما تم إنجازه وحتى
التي لم تتمكن المؤسسة من إنجازها إضافة إلى إبراز أهم الصعوبات
والعراقيل التي واجهتها المؤسسة، ومن بين هذه التقارير نجد تقارير مجلس
إدارة المؤسسة التي تتضمن مختلف الأنشطة التي قامت بها خلال السنة.

* **التقارير الدورية:** وتتمثل في التقارير المقدمة خلال فترة زمنية معينة،
قد تكون ثلاثة أشهر أو ستة أشهر، ومهمة هذه التقارير هي التأكد من أن
الأعمال والمشاريع والنشاطات تسير وفق الخُطط المرسومة لها، الأمر

الذي يسمح بالتعرف على مستويات الإنجاز والعقبات الموجودة في الميدان.³³

ويمكن تقسيم التقارير حسب الجهة الموجهة إليها:

* **تقارير موجهة للداخل:** وهي تلك التقارير التي يتداولها العاملون داخل المؤسسة وعادة لا تتجاوز أو تتعدى حدود المؤسسة لأنه مرتبطة بقضايا داخلية.

* **تقارير موجهة إلى الخارج:** وتُجزها المؤسسة لكي يتم الإطلاع عليها من طرف الجمهور الخارجي للمؤسسة والشركاء والمتعاملين معها، ونجد من بينها تلك التقارير التي ترفعها المؤسسات المختلفة إلى بعض المسؤولين في الوزارات أو تلك التي ترسل إلى الشركات المساهمة، ومنها أيضا التقارير التي تعدها المؤسسات عن أنشطتها وتوزعها للصحافة. من الواضح بأن التقارير تكتسي أهمية خاصة بالنسبة لكل المؤسسات، حيث تسهل عملية التنسيق وتزيد من كفاءة عملية التخطيط التي تستند بقوة على المعلومات وهذا ما تقدمه التقارير.

نموذج عن كتابة تقرير

³³- Pierre Jardillier, l'organisation humaine de l'entreprise, Presse universitaire, Paris.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

وزارة

مديرية

المديرية الفرعية

رقم ... / ... / ...

إلى معالي وزير

الموضوع: تقرير حول وضعية سد فرقوق / دائرة - ولاية

1- مقدمة تتضمن

[تقديم الموضوع والمشكلة ودوافع رفع التقرير]

2- العرض

[شرح وعرض المشكلة وأسبابها بكل التفاصيل]

3- الخاتمة

[تقديم الاقتراحات والتوصيات]

الصفة الوظيفة

الختم والتوقيع

المحاضرة الرابعة: تقنية التعليم الإدارية

التعريف، الخصائص، الأهمية

تعريف التعليم:

التعليم الإداري هي مراسلة إدارية داخلية، ووسيلة اتصالية داخلية يتم إرسالها وتوجيهها من الرئيس إلى المرؤوسين، أي أنها نصا إداريا داخليا يُصدره الرئيس إلى مرؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة وتأويل النص المعني، للوصول إلى ضبط طريقة عمل موحدة، ومواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.³⁴

من الواضح أن التعليم هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة عليا أي من الرئيس إلى المرؤوس، وهي جملة من التوجيهات والأوامر التي يتم نشرها على نطاق واسع في كل مصالح المؤسسة ومستوياتها الإدارية وتظل سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.³⁵

ومهما بُذل من جهد في صياغة النصوص التشريعية والتنظيمية، لا يمكن لهذه الأخيرة أن تحصى أو تتنبأ بكل الحالات التي قد تطرأ عند تنفيذها، لذلك تلجأ الإدارة إلى:

³⁴- Philippe Morel, la communication d'entreprise, 3^{ème} édition, ed. Vuibert, Avril 2005, P 10.

³⁵- Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, ed du Tell, Paris, 2004, P 29.

- البساطة: وهي أن يستعمل المُحرر الإداري مصطلحات بسيطة وواضحة، وأن يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون.

- الإيجاز: وهو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ، فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس أن يكون معبرا عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة وبعبارة أوضح الأسلوب الجيد هو الذي لا يُضاف إليه شيء.

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

- الموضوعية: ينبغي على المُحرر الإداري أن يتجنب الاعتبارات الشخصية في المراسلات الإدارية وأن يضع نصب عينيه أن النص الذي يُحرره سيعرض على توقيع سلطة إدارية وأن كل نص صادر من إدارة أو عن أفراد في هذا الشأن، ينبغي أن يلتزم بالموضوعية أي توخي أسلوب

محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا على أي انفعال مهما كانت براءته، بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها.³⁶

التعليمية لا بد وأن تحرر بطريقة واضحة ومنطقية وبلغت بسيطة وموضوعية، تتجنب الفقرات الطويلة وهو ما يضمن توحيد قراءة وتأويل نص التعليمية لأنها موجهة للجميع.

توحيد قراءة وتأويل نص التعليمية لأنها موجهة إلى كل الموظفين في المؤسسة المعنية وبالتالي ضرورة استيعابها من طرف الجميع خاصة إذا كانت تتضمن أوامر ستنشئ قواعد تنظيمية داخلية.

كيفية تصميم التعليمية وعناصرها الأساسية:

ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لوثيقته يساعد على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها وغالبا ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:

أ- المقدمة: ويُشترط فيها أن تكون موجزة، كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض. كما أن المقدمة تتضمن عرض

³⁶ - سميت علي، رزاق العربي، رشيد ججيق، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات الإدارة، التسيير، التقطيش، الجزائر،

2010، ص 121، 122.

الموضوع أو الإشكال الرئيسي الذي سوف يتم معالجته بأسلوب مباشر، فهي تلخص أهم الأفكار.³⁷

ب- العرض أو الموضوع: وهو طلب الموضوع ويقضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما أن العرض هو الجزء الأساسي فإن صياغته تكتسي أهمية بالغة، إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة يمكن لكل فقرة من العرض أن تسير بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة³⁸.

لا بد أن يحافظ العرض على عناصر الدقة والوضوح والإقناع والموضوعية.

وضع تعليمات بهدف تفسير النصوص المعيارية وتوضيح كفاءات تنفيذها، أو لاتخاذ تدابير استعجالية لمواجهة حالات طارئة، وقد تكون التعليمات في أحد الأشكال التالية:

* تعليمات رئاسية

* تعليمات حكومية

³⁷- د. بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص15.

³⁸- سميت علي، رزاق العربي، رشيد ججيق، التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

* تعليمية وزارية

* تعليمية ولائية

* تعليمية مصلحة ويكون موضعها القيام بعمل أو الامتناع عنه في مؤسسة ما فتحرر في شكل رسالة إدارية داخلية.

شروط تحرير التعليمية:

تُحرر التعليمية في شكل رسالة إدارية خالية من صيغ المُجاملة، فهي ليست رسالة شخصية كونها موجهة إلى كل الموظفين في الإدارة المعنية، وبالرغم من أن أسلوب التحرير الإداري هو صفة خاصة بكل محرر، فإنه مطلوب من جميع المحررين أن يستخدموا في تحريرهم للرسائل والوثائق الإدارية لغة دقيقة وسليمة لا بد وأن تتميز بمجموعة من الخصائص التي تُعد شروط تحرير أية رسالة إدارية وهي:

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

- التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.

- أن يكون تعبيرها واضحا عما يريد إبلاغ الآخرين عليه.

ب- **الخاتمة:** وهي مهمة جدا وتعتبر النهاية المنطقية للوثيقة الإدارية، فيتم إبراز فيها التعليمات والتوجيهات الصادرة من السلطة العليا في الإدارة بغرض نشرها وتطبيقها.

وبناء على كل ما سبق فإن نص التعليمية يُحرر بطريقة منهجية تبرز المحاور الأساسية لموضوعها في تسلسل منطقي مترابط الفقرات والمعاني، ويتوجب على محرر التعليمية تحري الدقة والوضوح حتى لا يحدث أي لبس أو سوء تأويل لدى المرسل إليه.

إن تحقيق ذلك يتطلب عملا تحضيريا جادا قبل الشروع في تحرير نص التعليمية، عبر إجراء دراسات ومُشاورات مسبقة تسمح للمُحرر بالإحاطة بكل المحاور والقضايا الواجب إدراجها في نص التعليمية.

- عناصر التقديم المادي للتعليمية³⁹

³⁹- سميت علي، رزاق العربي، رشيد ججيق، التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

1- **الدمغية (الرأسية):** تكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى ووسط الصفحة بأحرف بارزة لإضفاء الطابع الرسمي عليها.

2- **الطابع:** ويقصد بها اسم الإدارة المرسله أي الهيئة التي تصدر منها ويتكون من كل العناصر التي تساعد المرسل إليه على معرفة مصدر التعليمه وعنوانها.

3- **الرقم التسلسلي:** يسجل على التعليمه رقم بعد إمضائها ويكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة، وكذا اسم محررها لتحديد المسؤوليات.

4- **المكان والتاريخ:** عنصران مهمان وعادة ما يدونان في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى ويتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة.

5- **عنوان وموضوع التعليمه:** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للتعليمه لأنه يُلخص مضمونها حتى يفهم المرسل إليه فحواها قبل قراءة التفاصيل لذلك يجب أن يكون واضحا ودقيقا ومعبرا عن كل حيثيات التعليمه.

6- **المراجع:** هي السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الضرورة، وتتضمن رقم التعليمه وتاريخ صدورها، مع العلم أن المرجع قد يكون نصوص

تشريعية أو تنظيمية من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون
التعليمة.

7- التوقيع أو الإمضاء: تنتهي كل الوثائق الإدارية وعلى رأسها التعليمة
بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية وإسمه الشخصي، وقد يتولى
التوقيع شخصا مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة
القانوني، في هذه الحالة يتعين على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض
وذكر الصفة الوظيفية للمفوض.

وتُسجل هذه المعلومات والتوقيع وختم الإدارة أسفل الرسالة إلى اليسار،
ويكون التوقيع باليد والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما
يترتب عنها من التزامات قانونية.

نموذج عن تعليمة

تعليلة وزارية خاصة بتطبيق مرسوم تنفيذي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في 03 أوت 2015

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة

الرقم:

تعليلة وزارية خاصة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 285/1 المؤرخ في 24 سبتمبر 2014
المحدد للأماكن العمومية التي يُمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع.

موجهة إلى:

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر
- السيدات والسادة/ مديري التربية للولايات
- السيدات والسادة/ المفتشين لجميع المستويات
- السيدات والسادة/ مديري المؤسسات التعليمية

المراجع:

- 1- الأمر رقم 85-05 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية الصحة.
 - 2- المرسوم التنفيذي رقم 285/01 المؤرخ في 24 سبتمبر 2014 المحدد للأماكن العمومية التي يُمنع فيها تعاطي التبغ.
- تطبيقا لنصوص المراجع أعلاه، يشرفني أن أطلب منكم السهر على تطبيق ما يلي:
- 1/ منع تعاطي التبغ على جميع التلاميذ في كل المستويات داخل المدارس.
 - 2/ منع تعاطي التبغ على كل المستخدمين التربويين والإداريين في المؤسسات التربوية.
 - 3/ على رؤساء المؤسسات التعليمية إيجاد أماكن معزولة للمدخنين.
 - 4/ تطبيق المادة 10 من الفصل الثالث للمرسوم التنفيذي رقم 01-285 المؤرخ في 24 سبتمبر 2014 المذكور أعلاه، على كل مستخدم مخالف لهذه التعليلة.

الأمين العام
الاسم واللقب
الإمضاء والختم

المحاضرة الخامسة: تقنية المذكرة الإدارية.

التعريف، الخصائص، الأهمية

تعريف المذكرة الإدارية (la note administrative)

المذكرة الإدارية هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل توجيهات وتعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات وتوجيهات إلى الموظفين داخل الإدارة وتسمى أيضا مذكرة مصلحة (Note de service).

والمذكرة هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لكونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو المؤسسة، وتنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.⁴⁰ وتتضمن المذكرة تعليمات ومقررات من المسؤول الإداري إلى مرؤوسيه، قصد العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل

⁴⁰- سميث علي، رزاق العربي، رشيد ججيق، التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص99.

وتحسينها، كما تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته
بمعلومات عاجلة.⁴¹

ويُعرفها الدكتور بلودنين بأنها أي المذكرة وثيقة إدارية داخلية تُوجه إلى
جهة عليا (الرئيس الإداري) أو إلى مصلحة أخرى قصد إبداء رأي حول
ملف معين أو البث في إشكالية معينة، وتوجه إلى المرؤوس قصد تنفيذ
تعليمات تتعلق بالعمل.

وفي السياق ذاته فالمذكرة الإدارية غالبا ما تُنشر عن طريق الإلصاق في
أماكن مخصصة داخل المؤسسة أو الإدارة.

- قد تُوزع على الموظفين والعمال قصد قراءتها والالتزام بما جاء فيها.
- قد تكون المذكرة مرفقة بوثائق تحليلية لتسهيل فهمها من طرف المرسل
إليه.⁴²

وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استخداما داخل الإدارات والمؤسسات
العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر من الرؤساء الإداريين إلى
المرؤوسين في مختلف المستويات الوظيفية والإدارية.

- خصائص المذكرة الإدارية:

⁴¹- المرجع نفسه.

⁴²- بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص23.

تتميز المذكرة الإدارية بعدة خصائص يمكن ذكر وتلخيص أهمها في النقاط التالية:

- * تعتبر المذكرة الإدارية أداة اتصال داخلية سريعة وفعالة.
- * تتضمن مضامين المذكرة موضوع واحد ومحدد بدقة.
- * تُحرر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وباستخدام مصطلحات بسيطة هادفة مرتبطة بطبيعة موضوع المذكرة.
- * يعتمد أسلوب تحرير المذكرة على الصفة الإلزامية ما لم تُخالف نصا قانونيا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت المذكرة شروط الوصول إلى المعنيين بها من أجل الالتزام بها.
- * تجسد المذكرة الإدارية ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونيا، مما يستوجب ويستلزم مراعاة الصلاحيات والمسؤوليات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

- أهداف استخدام المذكرات الإدارية:

- * تستخدم المذكرات لالتماس تعليمات أو إعطاؤها أو التزود بأخبار أو طلب توضيحات بخصوص موضوع ما.⁴³

⁴³- سميث علي وآخرون، التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

* إصدار تعليمات وأوامر تتعلق بما يلي:

- الالتزام بمواقيت العمل الرسمية
- المحافظة على وسائل الإدارة.
- التحلي بأخلاقيات العمل.

* إعطاء توجيهات ونصائح تتعلق بما يلي:

- الحرص على النظافة داخل الإدارة.
- تدابير الوقاية والأمن.

* تبليغ معلومات وتتعلق بما يلي:

- تغييرات تنظيمية طارئة
- معلومات تخص المستخدمين.⁴⁴

تحرير المذكرة الإدارية:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المرتبط بتحرير المرسلات الداخلية، فهي تتميز باستخدامها للأسلوب غير المباشر وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه.

⁴⁴- Dordor X, Médias hors media: le choix d'une stratégie globale de communication pour l'entreprise, Ed. Gaulino, Paris, 1998, P 49.

وعليه ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بهدف تحفيز وإقناع المستخدمين، بطريقة تضمن امتثالهم للتعليمات والتوجيهات والأوامر الواردة في المذكرة، ويمكن أيضا ذكر الأسباب والمبررات الدافعة إلى تحرير المذكرة واتخاذ الإجراءات الواردة فيها.

ويتوجب على محرر المذكرة الإدارية توخي الإيجاز المفيد قدر الإمكان والاكتفاء باستعراض التوجيهات والمعلومات بصيغ مناسبة ذلك أن الإطالة والاسترسال في نص المذكرة قد يؤدي إلى انجرافها عن هدفها الرئيسي.

- أنواع المذكرة:

تكون المذكرة الإدارية في أحد الأنواع التالية:

* **مذكرة مصلحة:** وهي وثيقة داخلية يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات وتوجيهات إلى المرؤوسين، فهي تهدف إلى إعلام كافة الموظفين بضرورة احترام أحكام وإجراءات تخص تنظيم المصلحة.

مثال: مذكرة مصلحة لكافة الموظفين من أجل احترام مواقيت العمل.⁴⁵

* **مذكرة إرسال مرفقة:** تتضمن الإجراءات الواجب اتخاذها بخصوص ملف ما.

⁴⁵- بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص24.

مثال: مذكرة إرسال مرفقة تتضمن دراسة الملف المالي الخاص بالصفقات المبرمة خلال 2015 ثم إعادة إرسالها إلى مدير المالية والشؤون الاقتصادية.⁴⁶

* **مذكرة إعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد إعلامه بوضعية ما.

* **مذكرة توجيهية:** وتصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.⁴⁷

* **مذكرة تفسيرية:** وتهدف إلى إعطاء توضيحات وشروحات للموظفين حول موضوع سابق تم التطرق إليه سابقا.

مثال: مذكرة صادرة من الرئيس المباشر إلى مديرية الموارد البشرية تتضمن شرح شروط ومراحل الاستفادة من التكوين في الخارج الخاص بإطارات المؤسسة.⁴⁸

- العناصر الشكلية (المادية) للمذكرة.

⁴⁶- المرجع نفسه.

⁴⁷- سميث علي وآخرون، التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 99.

⁴⁸- بلونين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 24.

تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق على معظم الوثائق الإدارية وهي:

* الدمغة أو رأسية الوثيقة وهي تعبر عن التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية.

* الطابع أي الجهة الإدارية التي صدرت عنها المذكرة.

* رقم المذكرة ويسجل على المذكرة وهو يعبر عن ترتيبها.

* تاريخ ومكان تحرير المذكرة، عنصران مهمان وعادة ما يدونان في أعلى الوثيقة.

* عنوان المذكرة وموضوعها: إن الموضوع هو العنوان الرئيسي للمذكرة، فهو يلخص مضمونها حتى يكون واضحا للمرسل إليه.

* المرجع وهو السند الإداري والقانوني الذي تعود إليه الإدارة عند الضرورة ويتضمن رقم المذكرة وتاريخ صدورها.

* نص المذكرة كل التفاصيل والمعلومات والتوجيهات والأوامر المتضمنة في نص المذكرة.

* الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة لتبيان صفته الوظيفية من أجل تجديد المهام والمسؤوليات وإلزام تطبيق نص المذكرة لمن تتوجه إليه.

* التوقيع وختم المصلحة: تنتهي كل الوثائق الإدارية والرسمية بتوقيع المرسل وتبيان صفته الوظيفية لتحميله المسؤولية وما يترتب عليها من التزامات قانونية، كما يجب أن تتضمن ختم الإدارة أو المصلحة.

* الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ إما التعليق (affichage) أو التسليم الشخصي.*

* - للمزيد من المعلومات الرجوع إلى كتاب التحرير الإداري لسميث علي، رزق العربي.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 3
الأمانة العامة
رقم ...

مذكرة مصلحة

تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان الكريم

ننهي إلى كل المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصلحة أن توقيت العمل اليومي لشهر رمضان سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء : من الساعة التاسعة صباحا إلى الثالثة والنصف
- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة.

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انتهاء شهر رمضان

الأمين العام

.....

الختم والتوقيع

- نسخة إلى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين
- نسخة إلى السادة عمداء الكليات
- نسخة للتعليق في لوحة الملصقات

نستخلص من خلال استعراضنا لتقنيات الاتصال المكتوبة داخل المؤسسة أنها توفر كثير من الميزات والإيجابيات بالنسبة للمؤسسة إذ أنها تحقق لها الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين، خاصة وأن الشكل الاتصالي المكتوب هو الأكثر اعتمادا وتطبيقا لدى المسيرين الذين يعتمدون على الوثائق الاتصالية المكتوبة، لكي يستطيعوا معرفة كيفية ومدى إنجاز أعمالهم إضافة إلى تحديد الالتزامات والمسؤوليات بشكل واضح ودقيق خاصة وأن هذا النوع من الاتصال المكتوب مناسب جدا في حالات الاتصال من أعلى إلى أسفل أي من المسيرين نحو الموظفين وله أهمية خاصة في نقل المعلومات والاقتراحات والأوامر التي تفيد المؤسسة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها.

إن الاتصال المكتوب داخل المؤسسة يُعبر في جوهره وكل معانيه وتقنياته المختلفة التي يجسدها التقرير والمذكرة والتعليمة وعرض الحال عن قدرة المؤسسة على إتقان مهارة الاتصال الناجح لضمان التسيير الجيد للمؤسسة وفرض صورتها وسلطتها على جميع المستخدمين⁴⁹. وهو في الوقت نفسه قدرة المؤسسة على خلق الشعور بالرضا والانتماء لدى كل

⁴⁹-Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, op.cit, P33.

المستخدمين مها كانت مستوياتهم الوظيفية من أجل الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.

المحور الثالث: تقنيات الاتصال الشفوية في المؤسسة، التعريف، الأهمية، الوظائف

المحاضرة السادسة: تقنية المقابلة

تعتمد كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعتها إلى جانب تقنيات الاتصال المكتوبة على التقنيات الشفوية التي تتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عن طريق الكلام المنطوق.⁵⁰

يحتل الاتصال الشفهي مكانة هامة وحيوية في حياة المؤسسة ونجاحه يتوقف بدرجة كبيرة على القدرة على الإنصات ثم القدرة على الكلام، وفي هذا السياق يؤكد الباحث الأمريكي Pault. Rankin على أن الاتصال الشفوي يحتل نسبة 45% من حالات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة، وهذا معناه أن الفاعلين فيها يمارسون الاتصال الشفوي بدرجة كبيرة

⁵⁰ - محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

ونجاحه متوقف ومرتبب بمدى القدرة على الإنصات حتى يحقق الاتصال في المؤسسة هدفه الأساسي".⁵¹

وفي السياق ذاته فقد أكد نفس الباحث أن عملية الاتصال الشفوية قد تتعرض إلى التشويه والتغيير وإلى سوء الفهم والاستيعاب السيء أثناء انسيابها ووصولها إلى المستقبل، فقد تتباين الرسائل والأفكار والمعاني المرسله شفويا من قبل المرسل عن تلك التي فهمها المستقبل أو المتلقي ويعود ذلك لأسباب كثيرة، وهذه الأسباب تؤثر في عملية الاتصال، ومن النادر أن يحدث توافق وتطابق بين ما قصده المرسل وما فهمه المستقبل وتعود هذه الحالة إلى جملة المعوقات التنظيمية والنفسية والاجتماعية وحتى الفنية.

- المعوقات التنظيمية وتنشأ من طبيعة التنظيم نفسه، الذي يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب المنظمة واحتياجاتها.

- عدم وضوح الأهداف التنظيمية إضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات والمهام الوظيفية بالمؤسسة.

- قصور نظام تبادل المعلومات وعدم وصولها بشكل بسيط ودقيق للمتلقي، الذي لا يُحسن الاستماع الجيد وبالمقابل فإن المرسل أيضا لا يُحسن الكلام

⁵¹- Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, op.cit, P 59.

والاتصال الشفهي الذي يُمثل في مضمونه قدرة المؤسسة على الاتصال الجيد، وعلى ممارسة سلطتها بدرجة راشدة وعقلانية في صورة المدراء ورؤساء المصالح والزعماء النقابيين.⁵²

- المعوقات النفسية والاجتماعية: وترتبط هذه المعوقات بمجموعة من العناصر المؤثرة على المرسل والمستقبل داخل المؤسسة وما ينتج عن ذلك من اختلاف كبير بينهما في الحكم على الأشياء والتمايز في فهم الرسائل الاتصالية خاصة الشفوية وهذا يتفق وينسجم مع الفكرة الأولى للموضوع المتعلقة بالقدرة على الاتصالات والقدرة على الكلام اللذان يُمثلان مفتاح نجاح الاتصالات الشفوية داخل المؤسسة.

إن عدم القدرة على فهم الرسالة الاتصالية الشفوية يؤدي إلى انعزال المسؤول عن رؤوسيه لأنه لا يتحكم في أبجديات الاتصال الشفوي، فبم ينجح في اختيار الكلمات المناسبة للموضوع المناسب حتى يُقنع ويصل إلى هدفه من الاتصال الشفوي.⁵³

يعتبر استعمال الأساليب الشفوية من أسرع أساليب وتقنيات الاتصال وأكثرها فعالية، فهي تسهل من مهمة إقناع العاملين لوجهة نظر الإدارة وتمكن المستقبل من الحصول على المعلومات بصورة مباشرة وتوضيح كل ما هو

⁵²- Ibid, P.P 64 – 65.

⁵³- Ibid, P 66.

غامض في الرسائل التي يتلقاها كتابيا، ومن جهة أخرى فهو يتم بطريقة غير رسمية عبر المناقشات الشفوية بين أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والاتصالات الهاتفية التي تتم في الاتجاهين الصاعد والنازل.⁵⁴

وعموما يمكن تحديد إيجابيات وسلبيات الاتصال الشفهي داخل المؤسسة فيما يلي:⁵⁵

إيجابياته:

- هو الأفضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات.
- هو الأفضل في الاتصالات الشخصية والفردية.
- يساعد في الحالات التي تحتاج إلى تفاعل كبير **وتغذية** عكسية سريعة.
- يساعد على جعل التأثير أكثر.
- المصغي بإمكانه توجيه الأسئلة مباشرة في حالة عدم فهمه لبعض الأشياء.

سلبياته:

- تظاهر الأفراد المستمعين بالإصغاء والعكس صحيح.

⁵⁴- Pierre Jardillier, l'organisation humaine de l'entreprise, op.cit, P 202.

⁵⁵- صباح حميد وغازي فرحان زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص30.

- يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام
- الشيء الذي يُقال من الصعب الرجوع عنه.

ومن أهم أنواع تقنيات الاتصال الشفوية:

1- المقابلة:

تعريفها:

تعتبر المقابلة إحدى التقنيات الفعالة في عمليات الاتصال وجوانبها المختلفة، وفي ميادين الحياة اليومية العملية، وتعتبر وسيلة ناجحة وفعالة ومُدعمة لمن يُتقن استخدامها، لأن من مهام الإدارة الحديثة هي المقدرة على القيام بعمل مقابلات ناجحة مع الأفراد الذين يعملون في إطار المنظمة.

وحتى تكون منجزة ومستمرة وتصل إلى الهدف يجب أن تكون منظمة ومؤهلة لتحضير الظروف التي تعمل على نجاحها.

إن المقابلة هي إحدى الوسائل الهامة المستخدمة في مختلف المؤسسات، وغالبا ما تكون لقاء بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع معين لتحقيق هدف معين وتختلف المقابلات حسب الهدف والموضوع.⁵⁶

⁵⁶ - بسام عبد الرحمان المشاقبة، الإدارة عملية ونظام، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006، ص104.

وتأخذ المقابلة داخل المنظمات عدة اشكال نوجزها فيما يلي:

أنواعها:

1- مقابلة التوظيف: وهي المقابلات التي تجريها الشركات والمنظمات بهدف اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل وظيفة شاغرة.

وهي مقابلات ذات طابع رسمي يقوم بها أحد المختصين بهدف تقييم مؤهلات مرشح يشغل وظيفة.

ويُعرف البعض مقابلات التوظيف على أنها "إحدى الخطوات والوسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين تكمن أهميتها في معرفة الجوانب الشخصية والمهمة في الشخص المتقدم أو المرشح للوظيفة.

وعلى الرغم من كونها إحدى أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا انه لا يمكن إجرائها دون مشاركة حقيقية من العديد من الأطراف داخل المنظمة.⁵⁷

وتُعرف مقابلة التوظيف أيضا باسم مقابلة الاختيار وفيها يتم تقييم كفاءات ومؤهلات الشخص المتقدم لوظيفة معينة للتعرف على مدى ملائمة لتلك الوظيفة، إذن هذه المقابلة تُجريها المنظمات بهدف اختبار الكفاءات البشرية لتشغل وظيفة معينة.

⁵⁷ - علي عربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص68.

وتأخذ مقابلة التوظيف عدة أشكال وهي:

أ- **المقابلة الفردية:** ويحدث هذا الشكل من المقابلات عندما يجري شخص واحد فقط المقابلة مع المترشح للوظيفة، بهدف اتخاذ قرارا بالتوظيف.

والمقابلة الفردية يُجرىها فرد واحد داخل المنظمة وغالبا ما يستخدم هذا النوع من المقابلات في المؤسسات الصعبة جدا التي يقوم بها مدير المنظمة أو المؤسسة بدور مسؤول التوظيف أيضا.

ب- **مقابلات اللجان:** تتكون لجنة التوظيف عادة من عضوين أو أكثر، ويكون مسؤول التوظيف إضافة إلى أطراف أخرى كمدير المنظمة، مدير المصلحة، مسؤول الموارد البشرية.

ج- **المقابلة المتدرجة:** ويُقصد بها المقابلات التي تتم للمرشحين للوظائف بشكل تدريجي أو تتابعي، فيقوم مسؤول التوظيف في البداية باختيار المرشحين الذين تنطبق عليهم الشروط المطلوبة في شاغل أو مرشح الوظيفة، ويتم اختيارهم لمقابلة ثانية مع مدير الإدارة المعنية بالتوظيف، لاختيار الأنسب والأفضل من وسط المرشحين، ويحتاج هذا النوع من المقابلات إلى تسجيل دقيق للمقابلة للتدقيق وتقييم موضوعي

لكل مرشح، لأن المقابلات لا تُجرى في توقيت واحد وهو ما يعني ضرورة تسجيل كافة الملاحظات للاستفادة منها في المرحلة الأخيرة للمقابلة.⁵⁸

د- **مقابلة المجموعة:** وتسمى أيضا مُقابلة الفريق ويقصد بها إدراج المترشح للوظيفة ضمن مجموعة أو فريق عمل لاختيار قدراته في العمل مع الفريق.⁵⁹

- مراحل مقابلة التوظيف

* قبل المقابلة

وهي أول وأهم خطوات الاستعداد لمقابلة التوظيف بجمع المعلومات الكافية والضرورية عن مجموعة من العناصر المرتبطة بالوظيفة وهي:

- الوظيفة الشاغرة بمعنى شروط الظفر بالوظيفة، مسؤولياتها، ومكان العمل.

- طريقة الوصول إلى هذه المعلومات.

- جهة العمل أي مؤسسة خاصة أو حكومية بمعنى معرفة أنشطة المؤسسة، أهدافها، مشاريعها، مقرها الرئيسي، إنجازاتها.

* أثناء المقابلة

⁵⁸- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص71.

⁵⁹- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص71.

التقييم الذاتي: لا بد من تقييم نفسك على ضوء المعلومات التي جمعتها عن الوظيفة الشاغرة ووجهة العمل لمعرفة مهاراتك ونقاط قوتك قبل دخول وإجراء المقابلة بهدف:

- ربط مهاراتك وخبرتك بالمهارات المطلوبة في الوظيفة.
- إبراز نقط قوتك خلال المقابلة مع تدعيمها بأمثلة من خبرتك.
- القدرة على التعبير على نقاط الضعف بشكل لا يؤثر على قدرتك في أداء العمل.
- تحضير المستندات المطلوبة، لا بد على المترشح إحضار كل الوثائق المطلوبة منه كشهادات الأنشطة والفعاليات التي شارك فيها والمذكورة في السيرة الذاتية، والمستندات الرسمية كالشهادات العلمية.
- ويجب على المترشح ترتيب كل هذه الوثائق بشكل مرتب ومنظم في ملف يدل على الاحترافية، الأمر الذي سيعكس انطباع إيجابي عنه.⁶⁰

*** بعد المقابلة:**

1- المتابعة:

من المفيد أن تحتفظ بملاحظات للفترة الزمانية اللازمة لجهة التوظيف لإخطارك عن اجتيازك للمقابلة فقد يستغرق ساعات أو أيام محدودة وقد

⁶⁰- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص74.

يمتد لعدة أسابيع. وفي الغالب يتم إبلاغ المتقدمين عن توقيت وطريقة الرد عليهم بعد المقابلة. وتتجه أغلب جهات التوظيف إلى إخضاع الباحثين عن عمل لأكثر من مقابلة ولذا فمن الضروري أن تعي تفاصيل عملية التوظيف في كل جهة تتقدم لها تعد نفسك وتنظم وقتك لذلك.

2- تقييم الأداء والاستفادة من الأخطاء:

قد تخضع خلال عملية بحثك عن الوظيفة المناسبة لعدة مقابلات توظيف في جهات مختلفة، ولذا فمن الضروري أن تقوم بتقييم أدائك بعد كل مقابلة حتى تتجنب تكرار نفس الأخطاء وتعمل على صقل بعض المهارات التي ستساعدك للتميز في المقابلات من ناحية أخرى يمكن أن توفر مادة هذه المطوية أداة لتقييم الأداء خلال مقابلات التوظيف من خلال اعتبار عناصرها المختلفة معايير للتقييم أو طلب المساعدة من أحد المختصين في مركز التوجيه الوظيفي.⁶¹

الأمثلة الشائعة الاستخدام في مقابلات التوظيف:

أسئلة تهدف إلى قياس التحدي لدى المتقدمين:

⁶¹- المرجع نفسه..

- هل تستمتع بالعمل في المشاريع الصعبة ؟
- هل لديك نجاحات يمكنك أن تفكر بها ؟
- هل استطعت يوما ما تحقيق الغاية في مشروع صعب ؟
- أخبرني عن بعض الإنجازات التي تفخر بها ؟
- أسئلة تقيس جانب المخاطرة لدى المتقدمين:**
- ما هي المخاطر التي خضتها مؤخرا ؟
- صف كيف تستطيع تحمل المخاطر لتنفيذ مهام معينة ؟
- أسئلة تقيس المحفزات لدى المتقدمين:**
- هل أنت شخص منافس ؟
- هل تستمتع بالتحديات في العمل ؟
- هل تعمل المنافسة على تحفيزك للنجاح ؟
- أسئلة تحدد معنى النجاح والفشل لدى المتقدمين:**
- اشرح ما الذي يعنيه النجاح بالنسبة إليك.
- أخبرني عن آخر نجاحك.

أسئلة تقيس نقاط القوة والضعف:

- كيف للجامعة التي درست فيها أن تكون مفيدة في عملك ؟
- ما هي أكبر مشكلات التي واجهتها في الجامعة ؟
- كيف كانت نقاطك في جامعتك ؟

أسئلة تخص الاهتمامات:

- هل تحب العمل لساعات طويلة ؟
- هل انت مهتم فعلا بهذا العمل ؟

2- مقابلة الترقية:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، فمن الناحية اللغوية، فالترقية مشتقة من كلمة ترقى أي انتقل من حال إلى حال آخر، أي انتقل من درجة إلى درجة أعلى منها بمعنى الارتقاء والصعود.

* أما من الناحية الإدارية، فالترقية تعني تكليف بمهمة من الوظيفة الموجودة فيها إلى وظيفة أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من المستوى الأدنى إلى الأعلى.

* ومن الناحية الاقتصادية فتعني زيادة في الجوانب المادية، أي الراتب الشهري والمنح.

* ومن الناحية القانونية فتعني الالتحاق بمنصب عمل أعلى في السلم الوظيفي والتسلسلي السلمي.⁶²

ويرى أحمد ماهر أن الترقية هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى ومن منصب وظيفي أدنى إلى منصب وظيفي أعلى.

كما عرفها عادل حسن أنها "الترقية هي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر وراتب أعلى".⁶³

إذن مقابلة الترقية هي اجتماع يجمع بين طرف الموظف ومديره لطلب الترقية في عمله لانتقاله من وظيفته الحالية إلى وظيفة أكبر ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية وبشروط أفضل مع زيادة الأجر.⁶⁴

أهمية مقابلة الترقية

⁶² - أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع الصناعي، قسنطينة 1993، 1994، ص 227.

⁶³ - كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني مدخل نظري، مكتبة النهضة، القاهرة، 1987، ص 140.

⁶⁴ - عبد الغفار حنين، السلوك التنظيمي وإدارة الفرد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993، ص 301.

إن أهمية الترقية على مستوى المنظمة والدولة حقيقة مؤكدة وضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة في أي مستوى من المستويات التخطيطية والتنظيمية وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تلبية احتياجات المؤسسة من الموظفين والكفاءات من الناحية الكمية والنوعية.

- إتاحة الفرصة للمؤسسة للتجديد والتحسين بتغيير الوظائف.

- تحقيق الموائمة بين أهداف الموظفين وطموحاتهم المشروعة في الحصول على الترقية وأهداف المؤسسة في التطور والتميز من أجل الوصول إلى مستوى عال من الرضى الوظيفي مما يحقق أداء أفضل.

- الاعتماد على أسس علمية وموضوعية تتوافق مع طموحات الموظفين مما يسهم في تحقيق الاستقرار ورفع الروح المعنوية وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

- وجود برمجة واضحة تجعل الموظف مطمئن على مستقبله الوظيفي ويستطيع التنبؤ بمستقبله في المؤسسة.⁶⁵

مراحل مقابلة الترقية:

⁶⁵- Dugue Mac Eartly, la conduite du personnel, 2^{ème} édition, ed. Dunod, Paris, 1966, P 269.

1- مرحلة تقديم طلب المقابلة: تعتبر الخطوة الأولى التي تتجسد في طلب عقد مقابلة مع المسؤول لمناقشة تطور الحياة المهنية.

وبعد قبول الطلب لا بد من الاستعداد المسبق للمقابلة ويتم الاستعداد في هذه المرحلة بجمع كل الحُجج لإقناع المدير بأحقية الترقية نظرا للكفاءة والإنجازات المعنية التي تم تحقيقها.

2- مرحلة أثناء المقابلة: المقابلة تعتبر محادثة في اتجاهين، ولذلك فإن وقت المقابلة قد يكون قصير، فيجب تقديم كل النقاط الخاصة بالموظف ويعرض أفكاره ومهاراته وكفاءاته بهدف الإقناع والتأكيد على أنه يستحق الترقية.

3- مرحلة المفاوضات: وهي المرحلة التي يتطرق فيها الموظف لطلب زيادة الأجر بعد الحصول على الترقية، كما يبدأ أيضا بطرح مجموعة من الأسئلة المرتبطة بوقت تنفيذ قرار الترقية وإرسال المقرر الرسمي الذي يوثق الترقية لمستوى وظيفي آخر، وفي هذه المرحلة يمكن للمدير أو الجهة المعنية أن تطلب الوقت الكافي لدراسة الملف.

ويمكن أن يؤسس قرار مدير المؤسسة فيما يخص قرارات الترقية على جملة من الاعتبارات وهي:

* الأقدمية: تفضل كثير من المؤسسات الاعتماد على معيار الأقدمية للترقية نظرا لدقة ووضوح وموضوعية هذا المعيار الذي لا يطرح خلافات بين الموظفين من حيث الأحقية في الترقية.

* الكفاءة: تتخذ كثير من المؤسسات الكفاءة المهنية كمعيار أساسي في الحصول على الترقية، فهي التي تميز بين الموظفين وبالتالي فكفاءة الفرد هي بمثابة جواز سفر للوصول إلى الوظيفة الأعلى.

* الفعالية التنظيمية: أي تكون أهداف الفرد الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف مؤسستهم وهذا يعكس الولاء والشعور بالانتماء.

3- مقابلة الشكوى:

قبل تعريف مقابلة الشكوى لا بد أن نتوقف بالشرح والتعريف لمفهوم الشكوى، الذي يمثل وثيقة رسمية قانونية تُحدد الحقائق والأسباب القانونية التي تدفع بصاحبها لرفع الشكوى للجهة المختصة.

أما مقابلة الشكوى فتكون عبارة عن مقابلة بين مُقدم الشكوى والجهة الرسمية المُستقبلة لها.

وتتضمن هذه المقابلة شكاوي الموظفين وتُعبّر عن جملة من المشاكل والتوترات الموجودة داخل المؤسسة.⁶⁶

مراحل مقابلة الشكوى:

- أ- تقديم طلب رسمي يوضح فيه أسباب المقابلة وشرح الحالة. أي يقوم المُدعي وهو الطرف المقدم للشكوى بكتابة طلب رسمي يسرد فيه الحالة وسبب الشكوى وكذلك بسبب المقابلة.
 - ب- ومن أجل طلب المقابلة يجب ملئ استمارة خاصة بطلب المقابلة ليُبت فيها المسؤول.
 - ج- تقديم الاستمارة باليد إلى الجهة المعنية.
- من خلال كل ما تقدم نستخلص أن المقابلة تقنية اتصالية هامة وحيوية بالنسبة لكل المؤسسات فهي قائمة على تنظيم علاقة تفاعلية بين الموظف والمسؤول في شكل تفاعل لفظي قادر على أن يحل كثير من الإشكالات الموجودة في المؤسسة، فهذه التقنية تسمح بالحديث ومعالجة موضوع معين للتعرف على وجهة نظر كل طرف وتعتبر المقابلة أداة هامة من أدوات الاتصال الداخلي في المؤسسة، ويجب على المؤسسات الحديثة

⁶⁶ - محمد الشمراي، معايير لترقية الأفراد، ماجستير فرع إدارة، الرياض، 2006، ص 26.

التحكم في تقنيات الاتصال المختلفة على اعتبار أنها منظمات الاتصال بالدرجة الأولى.

هذا الأخير أي الاتصال يشكل محور كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة ونجاحها أو فشلها يتوقف على استراتيجية الاتصال التي تتبناها والتي تمثل عوامل قوة المؤسسة الداخلية والخارجية.

المحاضرة السابعة: تقنية الاجتماعات.

التعريف، الأهمية، الوظائف

الاجتماعات:

تعريفها:

تعتبر الاجتماعات من الظواهر التي غالبا ما تصادف الفرد في حياته الاجتماعية والمهنية، سواء كان هذا الفرد موظفا بسيطا أو إطارا مسيرا في مؤسسة ما اقتصادية كانت أو تعليمية أو خدماتية، فالاجتماعات وسيلة فعالة لإشراك المجموعة في اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات لإتاحتها للجميع.

يُعد الاجتماع من الوسائل الرئيسية في مختلف المؤسسات والمنشآت مهما كان نوعها وطبيعتها وحجمها، والاجتماعات عامة هي اجتماع مجموعة من المسؤولين لتبادل الآراء والخبرات بهدف مناقشة ودراسة موضوع معين للوصول إلى قرارات نهائية بشأنه، كما تعتبر وسيلة لتوصيل المعلومات والبيانات بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية.

يُعرف الاجتماع على أنه لقاء بين مجموعة من الأشخاص، لديهم أهداف مشتركة، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ومهنية ظاهرة،

ويجتمعون معا لمناقشة موضوع مشترك من أجل الوصول إلى قرارات معينة حول هذا الموضوع.

كما يُعرف على أنه تبادل للمعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر لهم أفكار فاعلة من أجل إنجاز نتائج محددة"

- أنواع الاجتماع:

هناك عدة تقسيمات للاجتماعات وفقا لمجموعة من المعايير منها:

1- الاجتماع من حيث الزمن: ويقسم إلى نوعين:

أ- الاجتماعات الدورية: وهي التي تُعقد بصفة دورية، وفي مواعيد محددة لبحث المسائل والموضوعات المختلفة، ومن أمثلتها: اجتماعات الجمعية العمومية للشركات المساهمة واجتماعات مجلس المدراء واجتماعات مجلس الإدارة.⁶⁷

كما يندرج في هذا النوع من الاجتماعات الدورية الاجتماع الشهري الذي يجتمع فيه المدير مع رؤساء الأقسام لبحث القضايا المتعلقة بالمؤسسة ودراسة نتائج وإنجازات الإدارة في شهر معين.

⁶⁷- زيد عبودي، مرجع سبق ذكره، ص102.

ب- الاجتماعات غير الدورية: وهي الاجتماعات التي تُعقد كلما دعت الحاجة إليها، وذلك لبحث مشكلة طارئة أو موضوعات ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، ومن بين الأمثلة على هذه النوعية من الاجتماعات عقد اجتماع مع مسؤول التسويق في المؤسسة لدراسة الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في تسويق منتج معين في منطقة معينة.

2- الاجتماعات من حيث الشكل: وتُقسم إلى نوعين هما:

أ- اجتماعات يسودها قدر كبير من الشكلية: وهي تتسم بقواعد وتقاليد ونظم معينة ويسبقها دعوة لحضور الاجتماع مكتوبة وموضحة في شكل جدول أعمال والتسلسل في العرض.

من خلال كل ما سبق يمكن إعطاء تعريف شامل هو:

الاجتماع هو جميع أشكال اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات وتحقيق التفاهم بين المجموعة، كما هي أداة من أدوات الإدارة لتحقيق أهداف وخطط المنشأة.⁶⁸

- أسباب الدعوة للاجتماع:

* حاجة المسؤول لاستلام تقارير معينة حول موضوع معين.

⁶⁸- زيد خير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، الأردن، 2008، ص101.

* عند الحاجة إلى أخذ رأي المجموعة في أمر ما سوف يتم إصدار قرار بشأنه.

* عند الحاجة إلى الحصول على تأييد المشاركين للأفكار أو البرامج الجديدة أو القرارات التي يود المدير أو المسؤول اتخاذها.

* عندما يرغب المسؤول في حل الصراعات بين الآراء المختلفة ووجهات النظر المتعارضة.

* عندما تكون هناك حاجة ملحة وضرورة للوصول إلى حل سريع ونهائي في مشكلة لا تحتمل التأجيل.

* إمداد المسؤولين بمعلومات تتعلق بالعمل والإنجاز وإعادة وضع الخطط والبرامج.⁶⁹

ومن أمثلة هذه الاجتماعات نذكر اجتماعات الجمعيات العمومية للشركات المساهمة أو الجمعيات التعاونية أو الشركات المشتركة، وهذه الاجتماعات تتحكم فيها كثير من الشكليات والرسميات مثل حق الحضور والتمثيل.

ب- اجتماعات يسودها قليل من الشكلية: وهذا النوع من الاجتماعات يتميز بالمرونة والمناقشة المفتوحة، ويستطيع العضو المشارك في الاجتماع التحدث أكثر من مرة واحدة طالما أن رئيس الاجتماع قد سمح

⁶⁹- عثمان الكيلاني، المخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن، 2000، ص81.

له بالتحدث، كما أن القرارات يتم فيها أخذ الآراء على اختلافها بأسلوب بسيط ومرن".⁷⁰

3- الاجتماعات من حيث الغرض من الاجتماع: وذلك وفقا للغرض من عقد الاجتماع والهدف منه ويمكن تحديد الأشكال التالية:

أ- اجتماعات تبادل المعلومات: ويهدف إلى تبادل الآراء والمعلومات بين المشاركين والفاعلين في الاجتماع، مما يساعد في الحصول على معلومات أكثر موضوعية ودقة.

وهذه النوعية من الاجتماعات تساهم بإيجابية وفعالية في اتخاذ القرارات المناسبة فعلى سبيل المثال اجتماع المؤسسة الأسبوعي والذي يتضمن اجتماع الإدارة العليا مع كافة العاملين بهدف اطلاعهم على نشاطات المؤسسة المختلفة ورصد آرائهم واقتراحاتهم.⁷¹

ب- اجتماعات حل المشاكل واتخاذ القرارات: وتتم فيه مناقشة موضوع معين أو عدة مواضيع من أجل اتخاذ قرار حول مشكلة معينة، أو إجراء تغيير أو تعديل في السياسات التي تطبقها المؤسسة.

⁷⁰- Ansoff (H. I), Stratégie du développement de l'entreprise, Ed hommes et technique, Paris, 1981, P94.

⁷¹- Ibid, P 96.

ج- الاجتماعات ذات الصفة الاجتماعية: فهي اجتماعات غير رسمية،
حي تعطي المؤسسات المختلفة أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية بين
الموظفين من حيث أهميتها في تعزيز علاقات الود والتعاون والتنسيق فيما
بينهم مما ينعكس إيجاباً على أدائهم، الأمر الذي يؤكد مرة أخرى أن
العملية الاتصالية داخل المؤسسة تتحكم فيها عوامل متعددة وهي مادية
وتقنية وثقافية ونفسية واجتماعية وشخصية تتشابك في كثير من الأحيان
في إطار معقد من العلاقات الرسمية وغير الرسمية المفيدة للمؤسسة،
فتحقق أهدافها.⁷²

- مراحل الاجتماع

يمر الاجتماع بثلاثة مراحل أساسية لا بد من الإعداد الجيد لها حتى
يضمن تحقيق أهدافه وهي:

1- مرحلة ما قبل الاجتماع: ويُطلق عليها أيضاً اسم مرحلة التخطيط أو
الإعداد للاجتماع، وتتضمن مجموعة من العناصر التي يجب أخذها بعين
الاعتبار وتتمثل فيما يلي:

أ- تحديد الهدف من الاجتماع ومدى الحاجة إليه: أي قبل عقد الاجتماع
لا بد من تحديد الغرض من عقده أو الدعوة إليه فمثلاً:

⁷²- Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, op.cit, P 67 - 68

- وجود معلومات جديدة يجب إبلاغها للموظفين
- توحيد المفاهيم اتجاه موقف أو مشكلة معينة تواجهها المؤسسة.
- ضرورة اتخاذ قرارات في مصلحة المؤسسة.

وتشير كثير من الدراسات إلى أن معظم المديرين في الإدارات العليا ذكروا أن 25% من الاجتماعات التي عقدها وحضروها كان يمكن استبدالها بمذكرة أو رسالة أو حتى مكالمة هاتفية. كما بينت دراسات أخرى أن 50% من الاجتماعات التي تُعقد في قطاع الأعمال والمنظمات غير مُجدية وغير ضرورية، وإذا ما أخذنا بعين الاعتبار تكلفة هذه الاجتماعات تبين لنا حجم الخسائر المادية التي تتكبدها المنظمات المختلفة في عقد الاجتماعات، إلا إذا كانت هناك حاجة وضرورة ملحة وفعالية لها.⁷³

وتظهر الحاجة إلى الاجتماع في الحالات التالية:

- إذا كان القرار المطلوب اتخاذه يحتاج إلى معلومات وخبرات يصعب على شخص واحد الإلمام بها.
- إذا كان العمل المطلوب إنجازه يتم من خلال مجموعة من الأشخاص.

⁷³ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شهاب، الإسكندرية، 2008، ص104.

- عند وجود معلومات متناقضة ومشوشة بحاجة إلى إيضاحات.

ب- مكان الاجتماع: يُراعى في اختيار المكان الأمور التالية:

* عدم شغله من قبل الآخرين أثناء انعقاد الاجتماع واتساعه لعدد المشاركين فيه.

* إمكانية أن يرى المجتمعون بعضهم البعض مما يسهل التفاعل والاتصال.

* تجهيزه بالأدوات والوسائل المناسبة للاجتماع من حيث الإضاءة والتكييف.

ج- وقت وزمن الاجتماع: يحدد وقت وزمن الاجتماع حسب نوعه وحسب اهتمامات ومشاكل أي مسؤوليات المدعوين والمعنيين بالاجتماع ومدة انعقاده ومدى أهميته وذلك على النحو التالي:

- يُفضل أن يكون وقته باكراً بحيث يُراعى لأن يكون مناسباً لظروف العمل والمجتمعين.

- يُفضل ألا يزيد الزمن عن ساعة إلى ساعتين حتى لا يؤدي إلى الملل والقلق.

- يُراعى ان يكون هناك تناسب بين المواضيع المطروحة وزمن الاجتماع.

د- "وضع جدول أعمال: يشير جدول الأعمال إلى مجموعة المواضيع التي سيتم مناقشتها في الاجتماع، وللتدليل والتأكيد على أهمية جدول الأعمال فقد قال أحد الخبراء في مجال الاتصال المؤسسي أن الاجتماع بدون جدول أعمال يشبه سفينة تُبحر في المحيط بدون اتجاه أو دون بوصلة، لا أحد يعرف أين ستُبحر. ويتضمن جدول الأعمال النقاط التالية:

- وقت وتاريخ ومدة ومكان الاجتماع.

- أسماء المعنيين بحضور الاجتماع."

- المواضيع التي سيتم مناقشتها.⁷⁴

ه- ما يجب القيام به قبل الاجتماع: على كل شخص معني ومدعو لحضور الاجتماع تحضير نفسه قبل الموعد المحدد ويمكن تلخيص أهم ما يجب القيام به قبل الاجتماع فيما يلي:

- لكي تضمن نجاح الاجتماع ينبغي أن تقوم بإبلاغ الأعضاء المعنيين بموعد ومكان الاجتماع وذلك قبل الاجتماع بأسبوع على الأقل ولا تعتمد

⁷⁴- Perkins W., Lamand F., l'évènementiel, une communication sans limite .. ou presque, Ed. histoire d'être, Paris, 2003, P 76.

على الرسائل الشفوية لأنهم قد ينسونها. ولذلك ينبغي أن يتم إبلاغهم في شكل دعوة مكتوبة حتى يستطيع كلا منهم إعداد نفسه للاجتماع.

وينبغي أن تتضمن الدعوة المكتوبة المعلومات التالية:

- توضيح الهدف من الاجتماع ودور كل مشارك فيه.
- توضيح موعد بداية ونهاية الاجتماع.
- توضيح مكان الاجتماع لتحديد كيفية الوصول إليه إذا كان خارج المؤسسة.
- إرفاق الدعوة بقائمة أسماء للأعضاء الذين سيحضرون الاجتماع.
- تحديد الموضوعات التي سيتم مناقشتها إذا لم يكن مناسباً لغرض الاجتماع.⁷⁵

2- مرحلة أثناء الاجتماع:

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة انعقاد الاجتماع ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة فترات أساسية لكل منها خصائصها وهي:

أ- في بداية الاجتماع أو ما يطلق عليه افتتاح الاجتماع ولضمان بداية جيدة لا بد من:

⁷⁵-أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص104.

- الانطلاق في الوقت المحدد، فاحترام التوقيت دلالة على الجدية واحترام الحضور.

- دعوة الحاضرين للتعريف بأنفسهم وتوضيح توقعاتهم من الاجتماع.
- وضع إطار زمني واضح لكل عنصر من عناصر الاجتماع وإعطاء الأولوية للموضوعات ذات الأهمية القصوى للمؤسسة.

ب- خلال الاجتماع أو ما يطلق عليها مرحلة المناقشات، لا بد من التركيز في مشكلة أو موضوع واحد في كل مرة.

- إعطاء وتوزيع الفرص بشكل عادل ومتوازن بين كل المشاركين.
- تلخيص ما تم التوصل إليه في كل موضوع قبل الانتقال إلى الموضوع التالي.

- ضرورة الالتزام بالوقت المخصص لكل موضوع.
- تجنب الهجوم الشخصي على بعض الأعضاء الحاضرين بهدف تسوية خلافات شخصية.

- كن مستمعا جيدا لزملائك وانتبه لما يدور من مناقشات.
- لا يجب أن يستغرق المتدخل أكثر من الوقت المخصص له.

- ضرورة التأكد من التسجيل الدقيق لوقائع الاجتماع على الدفتر المخصص لذلك وليس على أوراق متفرقة حتى لا يحدث فقدان أو تحريف لبعض وقائع الاجتماع.

- الحصول على توقعات المشاركين في الاجتماع على محضر الاجتماعات قبل إنهاءه.

ج- نهاية الاجتماع: أو ما يطلق عليه ختام الاجتماع فلا بد من مراجعة الخطوات العملية التي اتفق عليها.

- التأكد من أن كل عضو يعلم ماذا عليه أن يفعل ومتى.

- تحديد تاريخ ومكان الاجتماع القادم وأجندته الأولية.

- تقييم الاجتماع ووضع خطط للتحسين في الاجتماعات القادمة.

- إنهاء الاجتماع بتقديم الشكر للجميع على المساهمة في الاجتماع.

وأثناء الاجتماع ومن أجل إنجاحه والإمام بجميع جوانبه يتم تعيين أشخاص محددين للقيام بمجموعة من الأدوار ويكون هذا التعيين منسق وأهم هذه الأدوار هي:⁷⁶

أ- قائد الاجتماع أو المنسق ويتمثل دوره أثناء الاجتماع فيما يلي:

76- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص104.

- بدء الاجتماع في الوقت المحدد من الأمور المهمة، كما ينبغي عليه أيضا توضيح الأدوار الرئيسية للمشاركين في الاجتماع.

- إرساء القواعد الأساسية على المشاركين في الاجتماع.

- محاولة إشراك جميع الحاضرين، لأن مشاركتهم مطلوبة، كما أن استحواذ البعض على الكلمة والنقاش مرفوضة.

- قبول الاعتراضات عندما تكون مبنية على حُجج موضوعية ومدعومة بحلول مناسبة.

- الاحتفاظ بالسلطة لتنظيم مجرى الأمور داخل قاعة الاجتماع.

ب- منسق الاجتماع: هو الشخص الذي يدير الطريقة التي يُجرى بها النقاش داخل قاعة الاجتماع ويحرص على الحيادية ودوره يتمثل في:

- ضبط وتنظيم مشاركة الحاضرين في النقاش.

- ضبط ومراقبة الوقت المخصص لكل موضوع مدرج على جدول الأعمال.

- الحيادية في إدارة الأشخاص داخل الاجتماع أي لا بد أن يكون ديمقراطيا من حيث الإجراءات التي يتبعها.

ج- مسجل الوقائع المتعلقة بالاجتماع (المقرر) الكاتب: وهو الشخص

المكلف بتسجيل كل وقائع الاجتماع والقرارات التي تم التوصل إليها،

وتقديم ملخص لكل محاور الاجتماع كما ينبغي عليه أن يقوم بالمراجعة الدورية مع كل المشاركين ليتأكد من صحة المعلومات المدونة.

- تلخيص أهم العناصر التي نوقشت في الاجتماع والقرارات التي تم اعتمادها والاجتماع عليها.

- طلب التوضيح لأية نقطة مهمة وغامضة ليتأكد من دقة المعلومات التي يكتبها.

- ضرورة استخدام الكلمات التي استعملت في الاجتماع كما قيلت للحفاظ على عنصر الأمانة.

د- المشاركون: وهم الأعضاء الذين حضروا الاجتماع ووقعوا على محضر الاجتماع.

- الاحتفاظ بذهنية منفتحة والابتعاد عن الحكم المسبق للأمر.

- مساعدة المنسق في الحد من حالات الإلهاء.

- مشاركة الآخرين في الأفكار الفعالة والمفيدة.

- الدعم والتأييد لإنشاء قواعد أساسية وخطوط منهجية للاجتماعات.

- المساعدة في الحصول على إجماع المجموعة.

3- مرحلة ما بعد الاجتماع:

أو ما يطلق عليه باسم المتابعة والتقييم وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن ما تم اتخاذه من قرارات قد تم تنفيذها حسب الخطط الموضوعية، وتتضمن هذه المرحلة خطوات فرعية كما يلي:

أ- إعداد وقائع محضر الاجتماع: ويتضمن ما يلي:

- إسم الشركة وعنوان الاجتماع

- زمان مكان الاجتماع

- أسماء الحضور والغائبين بعذر والغائبين بدون عذر

- ملخص المواضيع التي تم مناقشتها

- القرارات التي تم اتخاذها

- الأشخاص المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة

- مكان وزمان عقد الاجتماع القادم.

ب- إعداد جدول الأعمال للاجتماع القادم: ويشمل جدول الأعمال أية

مواضيع لم يكتمل حولها النقاش، وما هي المعلومات المطلوبة بشأنها.

ج- تحديد الأشخاص المسؤولين عن متابعة التنفيذ

ومن أجل تقييم مدى نجاح الاجتماع، على رئيس الاجتماع أن يجمع

معلومات كافية لمعرفة مدى التباين بين أهداف الاجتماع ونتائجه، ومعرفة

المناخ الداخلي السائد في الاجتماع، ودور كل عضو ومستوى مشاركته

في النقاش بما في ذلك نمط القيادة الذي أتبعه الرئيس في إدارة الاجتماع. ولتحقيق ذلك يستطيع رئيس الاجتماع الاعتماد على مجموعة من أساليب التقييم نذكر منها:⁷⁷

أ- قياس مدى فاعلية الاجتماع: ويتم من خلاله توزيع استبيان مغلق يتضمن مجموعة من الأسئلة، حيث يطلب من المشارك وضع الجواب المناسب في الخانة المخصصة.

ويتم قياس مدى فاعلية الاجتماع من خلال نتائج الاستبانة فكلما كانت النتيجة عالية كان ذلك مؤشرا على فعالية الاجتماع والعكس صحيح.

ويهدف إلى معرفة مدى مساهمة كل مشارك في إنجاح الاجتماع، والشكل التالي يوضح نموذج تقييم مفتوح، ولاستخدام هذه الاستبانة، على المقيم التقيد بالتعليمات التالية:

- أكتب اسم المشارك واسم الشركة أو القسم الذي يعمل فيه المشارك
- راقب سلوك المشاركين. وضع إشارة (X) في المربع المناسب تحت الإجابة.

- إجمع عدد إجابات (نعم) وإجابات (لا) لكل مشارك

⁷⁷- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص108.

- حدد ما هي الإيجابيات وما هي السلبيات في سلوك الفرد. وما يجب عمله لتحسين نوعية الاجتماع.

- كرئيس الاجتماع حدد ماذا يجب فعله في المستقبل لإنجاح الاجتماعات.

أهمية الاجتماع كتنقية اتصالية في المؤسسات:

- تتيح الاجتماعات الفرصة للمشاركين فيها للتعبير عن آرائهم أيا كانت وظيفتهم المهنية.

- تفرز الاجتماعات وجهات نظر مختلفة مفيدة لأصحاب القرار في المؤسسة، حيث تساعدهم على وضع السياسات المناسبة والوصول إلى اتخاذ القرارات المفيدة للمؤسسة بهدف تحقيق أهدافها.

- تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد في مختلف المستويات الإدارية للالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل تكون مفيدة للمؤسسة.

- تساعد الاجتماعات في تسهيل الموافقة على قرارات معينة والمشاركة في تحمل المسؤولية.

وبالرغم من أهمية الاجتماعات والإيجابيات الكثيرة التي تمنحها للمؤسسة إلا أنها تتوفر على كثير من العيوب والمساوئ في حالة ما إذا لم يتم الإعداد الجيد لها، ويمكن تلخيص عيوب الاجتماعات فيما يلي:

1- انخفاض مستوى خبرات ومؤهلات الأطراف المشاركة في الاجتماع وهذا ما يُسبب عدم قدرتهم على متابعة المناقشات.

2- قد يحضر الأعضاء إلى الاجتماع بدون البحث عن البيانات والمعلومات اللازمة لمناقشة الموضوعات المدرجة في جدول الاعمال.

3- عندما يكون على رأس هذه الاجتماعات رئيس أو مسؤول غير مدرك للنظام الداخلي للمؤسسة ويجهل اللوائح التي تحكم وتسير الاجتماعات وإدارة المناقشات.

المحور الرابع: تكنولوجيا وتقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة

التعريف، الأهمية، الصعوبات

المحاضرة الثامنة: تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة

التعريف، الأهمية، الخصائص والأنواع:

تكنولوجيا الاتصال الحديثة هي مجموعة من التقنيات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون والمحتوى الاتصالي الذي يُراد إيصاله من خلال عملية الاتصال.

ويتم من خلالها أيضا جمع المعلومات والبيانات المسموعة أو المكتوبة أو المصورة أو الرقمية من خلال الحسابات الإلكترونية.

ويعرفها محمد جمال الفاز على "أنها مجموعة من الآلات أو الأجهزة أو الوسائل التي تساعد على إنتاج المعلومات وتوزيعها وعرضها واسترجاعها".⁷⁸

وتعتبر تكنولوجيا الاتصال الحديثة من الأدوات القوية لتحقيق التسيير الجيد والفعال للمؤسسات الحديثة القائمة على الاتصال والمنافسة وضرورة تقديم الأفضل بالنسبة لداخل المؤسسة وخارجها.⁷⁹

⁷⁸ - محمد جمال الفاز، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص103.

⁷⁹ - Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, op.cit, P 123.

- أهمية تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسة.

لقد أدركت المؤسسات الصغيرة منها والكبيرة الفائدة الكبيرة من استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في المؤسسة، بما في ذلك جهاز الكمبيوتر والبريد الإلكتروني وشبكة الانترنت وتطبيقاتها في نشاطات المنظمة، فبفضل البريد الإلكتروني يمكن تحسين الاتصالات مع الخارج أي الشركات الأخرى، كما يمكن خفض تكاليف المعاملات وزيادة السرعة والإنجاز.⁸⁰

إن الحضور الشامل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، جعل المؤسسات قارة على قبول شمولية التحولات، فثورة الاتصالات التي أحدثتها الشبكة العنكبوتية والتنمية المتوازية مع تكنولوجيا الإعلام والاتصال التي أصبحت من عوامل قوة وتميز المؤسسات.

وانطلاقاً من هذا، فإن المؤسسات مطالبة بتسخير كل هذا، للاستفادة من تقنيات الاتصال الحديثة في أعمالها اليومية وفي علاقاتها مع زبائنها وشركائها، الأمر الذي يجعل إدارة المؤسسة أكثر كفاءة، ويضمن في نقل

⁸⁰- la 2^{ème} conférence des ministres en charge des petites et moyennes entreprises, le tic, le commerce électronique, Istanbul, Turquie entre 3 et 5 juin 2004, P 12.

مرن وتسلسل للمعلومات من خلال الانترنت الذي يعد حاليا وسيلة مهمة لمعظم المؤسسات في تسييرها اليومي.⁸¹

وفي السياق ذاته يرى "Michel Bon" أن الاتصال الرقمي له نتائج عديدة على تنظيم المؤسسات، والانترنت وسيلة جيدة للقرارات السريعة، التي يحتاجها التسيير، وبالتوازي فتكنولوجيا المعلومات تساهم في تعزيز وتسهيل الروابط بين المؤسسة ومتعاملها.

كما تساهم الانترنت في توفير الوقت، بحيث تقوم بربح كثير من الوقت الضائع في الاتصال بين عناصر المؤسسة، كما يؤمن وسيلة ضمان لدقة تسيير الاتصالات وعدم تكرارها، كما أن تنظيم تبادل المعلومات والخدمات الإدارية على الأنترنت يتحقق عن طريق نماذج معيارية متفق عليها، بحيث لا يتم إرسالها آليا قبل استيفاء المعلومات المطلوبة بكاملها، ومن ثم يتم حفظها آليا في الجهاز والبريد الالكتروني، ويتقبلها المتلقي بعد وقت قصير من إرسالها، وبذلك تؤمن الانترنت الدقة وتوفير الوقت، مما يساهم في تقليص التكاليف واستغناء المؤسسة عن كثير من المطبوعات والنماذج الورقية.⁸²

⁸¹ - كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع، ط1، مصر، 1999، ص232.

⁸² - عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية والانترنت، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008، ص49.

من الواضح أن استخدام التقنيات الحديثة في المؤسسة ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي بكفاءة وفعالية مما يعزز قدرات المؤسسة ويدعم إمكاناتها من خلال ترقية طرق الإدارة ووسائل العمل. ويفضل التقنيات الحديثة للاتصال التي توفرها تكنولوجيا الاتصال فقد أصبحت كل المؤسسات قادرة على تعرف بنفسها وتسوق منتوجها دولياً بمجرد فتح موقع على الأنترنت، الذي يوفر معلومات هامة عن منتجاتها والخدمات التي توفرها للعالم بأسره، الأمر الذي يفسر المكانة الهامة للتقنيات الحديثة للاتصال في كل المؤسسات.

تستمد التقنيات الحديثة للاتصال خاصة في مجال المؤسسات أو المنظمات من الإيجابيات والمزايا الكثيرة التي تقدمها لها ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- خلق بيئة وثقافة مناسبة لتنمية عماله المعرفة أو ما يعرف بإدارة المعرفة والجودة في المؤسسات.

- ضمان بث وتبادل المعلومات الأساسية لمختلف التطبيقات داخل المنظمة.

- تمكن أعضاء المؤسسة من الحصول على المعلومات من أي مكان متواجدين فيه.

- تسمح بسهولة تبادل المعلومات المختلفة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

- إتاحة قاعدة بيانات تحتوي على حجم هائل ومهم من المعلومات للتسيير الفعال للمؤسسة.⁸³

وعلى الرغم من كل الإيجابيات والفوائد التي تمنحها هذه التقنيات الحديثة للاتصال في المؤسسات، غير أنه لا بد من الاعتراف بوجود صعوبات تحول دون استخدام هذه التقنيات والتحكم فيها على مستوى كثير من المؤسسات الجزائرية مثلا ويرجع ذلك إلى عدة أسباب، البعض منها يتعلق بالافتقار إلى ثقافة المؤسسات المنفتحة على الشفافية والتغيير بمعنى عدم وجود وعي لما يمكن أن توفره هذه التقنيات والوسائل التكنولوجية الحديثة أو البعض الآخر منها يرتبط بعدم وجود القدرات والمهارات اللازمة للتحكم فيها.

⁸³- فاروق سيد حسين، الأنترنت الشبكة العالمية للمعلومات، الدار الجامعية المصرية، مصر 1997، ص 42، 43.

المحاضرة التاسعة: تقنيات الاتصال الحديثة الانترنت، الاكسترانت

التعريف، الخصائص، الأهمية

ترتبط التكنولوجيات الحديثة للاتصال والتقنيات الاتصالية المرتبطة بها تكنولوجيا الحاسب الآلي الذي يعرف على أنه آلة تقوم بأداء كل العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات الرقمية بوسائل إلكترونية وتحت تحكم البرامج المخزنة به، كما يقوم بمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة.⁸⁴

ويشمل جهاز الكمبيوتر على الآلات التي تؤدي أنشطة نظام المعلومات الإلكتروني، وهناك عدة أشكال ووسائل تخزين مفيدة يمكن أن تكون نظام معلومات إلكتروني.

وبشكل دقيق يمكن تحديد العناصر الأساسية للحاسب الإلكتروني في النقاط التالية:

- وحدة التخزين الرئيسي

- وحدة الحاسب والمنطق

- وحدة الرقابة

- وحدة الإدخال ووحدة الإخراج⁸⁵

⁸⁴- محمد الفيومي، الحاسب الآلي في المجال التجاري (بدون بلد ودار نشر)، 1999، ص7.

⁸⁵- نادية جابر عبد الله، عثمان حسين عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية والانتقائية، مجلة التربية العربية، المجلد التاسع، العدد 31، أكتوبر 2003، ص273.

الخصائص والأهمية:

أ- خصائص الحاسوب أو الكمبيوتر:

يتميز الكمبيوتر بعدة خصائص تعطي له الفائدة والقيمة من الناحية العلمية، ويصعب اليوم تخيل مؤسسة دون كمبيوتر، بل ويصعب تخيل العالم بكل مكوناته الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية دون كمبيوتر، هذا الأخير الذي يتميز بعدة خصائص نذكرها فيما يلي:

- السرعة العالية التي تساعد على توفير الوقت والجهد.

- الدقة العالية في أداء العمليات.

- السعة الكبيرة في تخزين البيانات والمعلومات.

- قابلية التوسع والنمو في ذاكرته الأصلية والثانوية.

- السهولة والمرونة في تأكيد العديد من المهام والأعمال.⁸⁶

ب- الأهمية:

يعتبر اكتشاف الكمبيوتر طفرة نوعية كبيرة حدثت في العالم وسمحت بانتقال المجتمعات الإنسانية إلى مجتمعات بدائية إن صح هذا الوصف في مصادر حصولها على المعرفة إلى مجتمعات قائمة أساساً على ضرورة التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تركز في الأساس على

⁸⁶ - محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 1989، ص52.

التحكم في الكمبيوتر أو الحاسوب الإلكتروني الذي له أهمية كبيرة نظرا للفوائد والإيجابيات الكثيرة التي تمنحها تكنولوجيا الحاسوب الإلكتروني.⁸⁷

- دقة أكبر للعمليات الحسابية والمقارنات للبيانات والمعلومات.
- إعداد دوري وبشكل دقيق ومنظم للتقارير والخدمات الأخرى.
- القدرة على تخزين أكبر للبيانات وزيادة القدرة على الدخول إليها عند الحاجة.

- خيارات متنوعة وواسعة للدخول للبيانات والتزويد بالمعلومات.
- تقنية الانترنت واستخداماتها في المؤسسة.

التعريف:

شبكة الانترنت هي شبكة الشبكات⁸⁸ وتعني الربط بين عدة شبكات التي تعد بالملايين لترسل المعطيات المختلفة والمضامين المتنوعة في الحجم والخصائص، وبالتالي فالانترنت هي ربط بين عدة شبكات تسمح بتبادل المعطيات والملفات مهما كانت المسافة بعيدة ومهما كان الفارق الزمني.

كما يمكن القول بأنها مجموعة من التقنيات والأدوات والوسائل والنظم المختلفة التي يتم توظيفها لمعالجة المضمون أو المحتوى الذي يُراد

⁸⁷- ثناء علي القباني، نُظْم المعلومات والتشغيل الإلكتروني، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص73.

⁸⁸- Emmanuel Lateyron, la veille stratégique, ed. economica, Paris, 1998, P1.

إيصاله ويتم من خلالها جمع المعلومات والبيانات المكتوبة أو المصورة أو المرسومة أو الرقمية من خلال الحاسبات الإلكترونية المتصلة بشبكة الانترنت التي أتاحت للمؤسسات فرصة كبيرة للتطور من الناحية التكنولوجية باستخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات الحديثة وفي القلب منها الأنترنت الذي سمح للمؤسسات بتطوير وتنوع قدراتها الاتصالية مع جمهورها الداخلي والخارجي الأمر الذي انعكس إيجابا على أدائها وتحقيق أهدافها.⁸⁹

خصائص الأنترنت:

* التفاعلية حيث يؤثر المشاركون في العملية الاتصالية على أدوار الآخرين وأفكارهم، ويتبادلون معهم المعلومات ويُطلق على القائمين بالاتصال لفظ مشاركين أو مستخدمين وقد ساهمت هذه الخاصية في ظهور نوع جديد من منتديات الاتصال.

* القابلية الحركية وتعني أن هناك رسائل اتصالية يمكن لمستخدمها الاستفادة منها في الاتصال، من أي مكان ثم نقلها إلى آخر.

* اللاتزامنية وتعني إمكانية إرسال الرسائل واستقبالها في وقت مناسب للفرد المستخدم، ولا تتطلب من كل مشارك أن يستخدم النظام في الوقت

⁸⁹- Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, op.cit, P 123, 124.

نفسه، فمثلا في نظام البريد الإلكتروني تُرسل الرسالة إلى مستقبلها في أي وقت دون حاجة إلى وجود مستقبل للرسالة.

* قابلية التحويل وهي قدرة وسائل الاتصال على نقل المعلومات من وسط لآخر، كالتقنيات التي يمكنها تحويل الرسالة المسموعة إلى رسالة مطبوعة والعكس، كما هو الحال في أنظمة التيليكس التي تُقدم رسائل مطبوعة.

* الشبوع والانتشار ونعني به تغلغل الانترنت حول العالم، فتكنولوجيا الاتصال تتجه إلى الجميع.⁹⁰

خدمات الأنترنت

تُستخدم الأنترنت في العديد من الأنشطة السياسية والاجتماعية والاقتصادية، أي تدخل في جميع أوجه الحياة اليومية للفرد والجماعات والمنظمات فلا نجد مؤسسة اليوم لا تعتمد في تسييرها على الانترنت والخدمات التي تقدمها وهي كما يلي:

أ- خدمات البريد الإلكتروني: وتُعد من أهم الخدمات التي تقدمها الشبكة العنكبوتية، وترتكز هذه الخدمة على إرسال واستقبال الرسائل أينما كانوا،

⁹⁰ - عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال، دار العربي للنشر، القاهرة، 1990، ص 80، 81.

فإرسال الرسائل واستقبالها يكون في وقت مناسب للفرد المستخدم والمستقبل، فهناك إمكانية لتخزينها والعودة إليها في الوقت المناسب.⁹¹

وتعتمد معظم المنظمات على خدمة البريد الإلكتروني كتقنية ووسيلة أساسية في التسيير اليومي لأعمالها والاتصال بجمهورها الداخلي ومتعاملها الخارجيين، مما يجعلها ترصد أموالاً ضخمة لتكوين وتدريب موظفيها على التحكم في الشبكة العنكبوتية ومسايرة التطورات الحديثة التي فرضتها التكنولوجيات الحديثة للاتصال.

ويعتبر البريد الإلكتروني (electronic - Mail) من أكثر تطبيقات الانترنت شيوعاً، حيث أنه يحقق وسيلة أقل تكلفة للاتصال وسواء تم إرسال رسالة إلى الولايات المتحدة الأمريكية أو إلى الصين أو إلى مستخدم واحد أو عدة آلاف من المستخدمين فلا يدفع المرسل سوى تكلفة ربط بالشبكة فقط، وهذا بالإضافة إلى إمكانية إرسال الرسائل في أي وقت في اليوم على مدار 24 ساعة.

كما تعتمد المنظمات أيضاً في تعاملاتها اليومية على نظام اف.تي.بي (FTP) والذي يسمح بنقل الملفات من وإلى الحاسبات المرتبطة بالإنترنت لجعلها متاحة لجميع مستخدمي الانترنت في المؤسسة.

⁹¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، 2005، ص242.

المحاضرة العاشرة: تقنية الاكسترنانت في المؤسسة

تقنية الاكسترنانت، التعريف، الأنواع

تقنية الانترانت: الشبكة الداخلية، التعريف والأهمية

- مفهوم الاكسترنانت

هي نتاج تزوج كل من الأنترنت والأنترانت، فهي شبكة أنترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاملة والمتعاونة معها، والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها.

وتُعرف أيضا بأنها المشاركة بين الأنترانت الخاصة بالمؤسسة وشركائها التجاريين.⁹²

وتُعرف أيضا بانها شبكة متاحة لمجموعة منتقاة من الأشخاص داخل وخارج المؤسسة تسمح بتسهيل وتعزيز التعامل والاتصال مع متعاملي وشركاء المؤسسة.⁹³

- أنواع شبكة الأكسترنانت:

⁹²- محمد صالح الجناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص162.

⁹³- إيمان فاضل السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2004، ص184.

يعتمد تصنيف شبكة الأكسترنات على قطاع الأعمال الذي يقسمها إلى مجموعة من الأنواع التي لها علاقة بأعمال المؤسسات بشكل عام ونوجزها فيما يلي:

أ- شبكة الأكسترنات للتزويد: وتهتم بالحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات بطريقة رقمية.

ب- شبكة الأكسترنات للتوزيع: وتهتم بتوزيع المنتج الخاص بالمؤسسة مما يسهم في تخفيض الأعمال الإدارية والمصاريف، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والكفاءة وتطوير الخدمات والمنتجات المقدمة للزبون.

ج- شبكات الأكسترنات التنافسية: وتهتم بخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة، أسواق جديدة وإنشاء علاقات مثالية مع الشركاء والانفتاح على المؤسسات الأخرى، كما تساهم الأكسترنات التنافسية في تسهيل التعريف بالمؤسسة وإعطاء صورة جيدة عنها مما يدعمها أمام جمهورها الداخلي والخارجي، كما تعتبر الأكسترنات التنافسية من الأدوات القوية للمشاركة في السوق العالمية وتعزيز فرص النجاح والمنافسة والتواجد باستمرار وفعالية.⁹⁴

شبكة الأنترانت (الشبكة الداخلية)

⁹⁴- M.H Delmond Y Petit, management des systèmes d'information, Dunod, France, 2003, P 52.

التعريف: تطلق تسمية الأنترانت (الشبكة الداخلية) على التطبيق العملي لاستخدام تقنيات الأنترنت في الشبكة الداخلية للمؤسسة بهدف رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين آليات تشارك الموارد الموجودة في المؤسسة.

والأنترانت أيضا تمثل قمة الاستفادة من تقنيات الحوسبة المشتركة، كما أنها تؤمن جدارا منيعا وقويا وصلبا حول محتوياتها، مع المحافظة على حق الموظفين في الوصول إلى مصادر المعلومات وقاعدة البيانات الخارجية على الأنترنت، إذن الأنترانت هي شبكة داخلية خاصة بالمؤسسة لكنها تستخدم كل بروتوكولات الأنترنت وكل تقنياتها وأدواتها.⁹⁵

أهمية شبكة الأنترنت في المؤسسة:

ترتبط أهمية شبكة الأنترنت بالنسبة للمؤسسة في قدرتها الكبيرة على تخفيض التكاليف المادية وتحسين الكفاءة الإنتاجية وتطوير الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

تعتبر شبكة الأنترنت ركيزة هامة للإبداع وخلق منتجات جديدة، خدمات جديدة وأسواق جديدة.

⁹⁵- Bruno Lemaire, entrepreneurs et entreprise, Ed. d'organisation, 1997, P 109.

كما أن أهميتها بالنسبة للمؤسسة تظهر في قدرتها على توفير الوقت والأمان والحماية للمعلومات الخاصة بالمؤسسة، مما يضمن لها الاستقلالية والمرونة والقدرة على حماية مصالحها.

المراجع

I-الكتب باللغة العربية:

- (1) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للإعلام، دار الكتاب المصري، القاهرة، 1985.
- (2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (3) أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شهاب، الإسكندرية، 2008.
- (4) إيمان فاضل السامرائي، نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء للنشر، ط1، الأردن، 2004.
- (5) بسام عبد الرحمان المشاقبة، الإدارة عملية ونظام، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2006.
- (6) بلودنين أحمد، دليلك في التحرير الإداري، دار بلقيس، الجزائر.
- (7) ثابت عبد الرحمان إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية، 2005.
- (8) ثامر الكري، الاتصالات التسويقية والترويج، ط1، دار الحامد، عمان، 2006.
- (9) ثناء علي القباني، نظم المعلومات والتشغيل الإلكتروني، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.

- 10) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 11) خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002.
- 12) زيد خير عبودي، فن الإدارة بالاتصال، الأردن، 2008.
- 13) سميت علي، رزاق العربي، رشيد ججيق، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات الإدارة، التسيير، التفتيش، الجزائر، 2010.
- 14) صباح حميد وغازي فرحان زيتون، الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 15) عبد الغفار حنين، السلوك التنظيمي وإدارة الفرد، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1993.
- 16) عبد الفتاح التميمي، وليد سلامة، الشبكات المحلية والانترنت، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008.
- 17) عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال، دار العربي للنشر، القاهرة، 1990.
- 18) عبد الله الطويرقي: علم الاتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم، مكتبة العبيكان، الرياض، ط2، 1997.
- 19) عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان 1999.

- (20) عثمان الكيلاني، المخل إلى نُظم المعلومات الإدارية، ط1، الأردن، 2000.
- (21) علي عربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.
- (22) فاروق سيد حسين، الأنترنت الشبكة العالمية للمعلومات، الدار الجامعية المصرية، مصر 1997.
- (23) فضيل ديليو وآخرون، الاتصال في المؤسسة، دار الزهراء للفنون المطبعية، الجزائر، 2003.
- (24) كمال السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع، ط1، مصر، 1999.
- (25) كمال عبد الحميد الزيات، علم الاجتماع المهني مدخل نظري، مكتبة النهضة، القاهرة، 1987، ص140.
- (26) لوي الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
- (27) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الأردن، 2009.
- (28) محمد الفيومي، الحاسب الآلي في المجال التجاري (بدون بلد ودار نشر)، 1999.
- (29) محمد الهادي، تكنولوجيا المعلومات، دار الشروق، الطبعة الأولى، القاهرة، 1989.

30) محمد جمال الفاز، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2006.

31) محمد صالح الجناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

32) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

33) هاني عبد الحميد ومحمد الطويل، الإدارة التربوية وسلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، بيروت 1998.

II- الرسائل والمذكرات:

1) أحمد زردومي، ثقافة المصنع، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع الصناعي، قسنطينة 1993، 1994.

2) محمد الشمراني، معايير لترقية الأفراد، ماجستير فرع إدارة، الرياض، 2006.

III - المنشورات:

1) نادية جابر عبد الله، عثمان حسين عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية والانتقائية، مجلة التربية العربية، المجلد التاسع، العدد 31، أكتوبر 2003.

IV - الكتب باللغة الأجنبية:

- 1) Alex Muchielli, les sciences de l'information et de la communication, édition hachette, Paris, 2001.
- 2) Ansoff (H. I), Stratégie du développement de l'entreprise, Ed hommes et technique, Paris, 1981.
- 3) Arbonnier, Alain, De Meulemeester, Ronchin, Josianne, la lettre administrative, formation continue, documentation française, Paris, 2000.
- 4) Bruno Lemaire, entrepreneurs et entreprise, Ed. d'organisation, 1997.
- 5) Dordor X, Médias hors media : le choix d'une stratégie globale de communication pour l'entreprise, Ed. Gaulino, Paris, 1998.
- 6) Dugue Mac Eartly, la conduite du personnel, 2^{ème} édition, ed. Dunod, Paris, 1966.
- 7) Emmanuel Lateyron, la veille stratégie, ed. economica, Paris, 1998.
- 8) Ferrandis, Yolande, la rédaction administrative en pratique, Ed d'organisation, Paris, 2000.
- 9) Gandouin. J, Correspondance et rédaction administratives, ed Armand Colin 1980.
- 10) Jacques Lambert, information ascendante dans les entreprises, entreprise moderne d'édition, Paris, 1979.
- 11) Jean Pierre Hogue et autres, Pour voir et communication, Presse de l'université, Québec, 1989.

- 12) Jean Pierre Lehnish, la communication dans l'entreprise, ed du Tell, Paris, 2004
- 13) M.H Delmond Y Petit, management des systèmes d'information, Dunod, France, 2003.
- 14) Marie Hélène, le communicator (guide opérationnel pour la communication d'entreprise), Dunod, Paris 1998.
- 15) NatzLawik Paul, la réalité de la réalité, confusion, désinformation, communication, Ed Seuil, Paris, 1984.
- 16) Perkins W., Lamand F., l'évènementiel, une communication sans limite ou presque, Ed. histoire d'être, Paris, 2003.
- 17) Philipe Morel, la communication d'entreprise, 3^{ème} édition, ed. Vuibert, Avril 2005.
- 18) Pierre Jardillier, l'organisation humaine de l'entreprise, Presse universitaire, Paris.
- 19) TaiefLasfi, gérer l'entreprise publique, Opu, Alger, 1990..Win Kin, Y, la nouvelle communication, Seuil, Paris, 2000.

