



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية حول مادة:

الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم التسيير

من إعداد:

د. سهام زرقان

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
04-03	الفهرس العام
06-05	قائمة بأهم المصطلحات الإدارية المستخدمة
08-07	مقدمة
09	الفصل الأول: الاتصال الإداري
10	المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال
24	المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال
34	المحور الثالث: مهارات الاتصال وأنماطه
37	المحور الرابع: نماذج الاتصال وتقنيات تقييمه
41	المحور الخامس: معوقات الاتصال وطرق تحسينها
51	الفصل الثاني: التحرير الإداري
52	المحور الأول: مدخل لعلم الإدارة
58	المحور الثاني: مفاهيم حول التحرير الإداري
63	المحور الثالث: شروط التحرير الإداري
77	المحور الرابع: صيغ التعبير الإداري
84	المحور الخامس: التحرير الإداري الفعال
86	المحور السادس: أنواع المحررات الإدارية
125	الفصل الثالث: الاتصال الإلكتروني
126	المحور الأول: الإدارة الإلكترونية
127	المحور الثاني: المراسلات الإلكترونية
138	خاتمة

140	قائمة المراجع
-----	---------------



قائمة بأهم المصطلحات الإدارية المستخدمة في مادة الاتصال والتحرير الإداري

المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية
Source	المرسل
Encoding	الترميز
Message	الرسالة
Medium	وسيلة الاتصال
Decoding	تحليل رموز الرسالة وفهمها
The subject heading	عنوان موضوع الرسالة
Anthropy	التشويش
Selective perception	الادارك المنتقي
Down ward communication	الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل
Up ward communication	الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى
Lateral communication	الاتصالات الأفقية
Managerial functions	الوظائف الادارية
Top level	الإدارة العليا
Middle level	الإدارة الوسطى
Low level	الإدارة الدنيا
Functional organization	التنظيم الوظيفي
Eductional qualifications	المؤهلات العلمية
Organization structure, Chart	الهيكل التنظيمي
Responsibility	المسؤولية
Business trip	انتداب
Without pay	بدون راتب



Progress report	تقرير اداري
Appointment	تعيين
Confirmation of appointment	تثبيت
Delegation of authorities	تفويض الصلاحيات
Administrative correspondence	المراسلات الادارية
Administrative documents	الوثائق الادارية
Announcement	الاعلان
Administrative memorandum	المذكرة الادارية
Administrative formulation	الأسلوب الاداري
Effective administrative writing	التحرير الإداري الفعال
Administrative texts	النصوص الادارية
Telegram	البرقية
Administrative minutes	المحضر
Summons and invitation	الاستدعاء والدعوة
Employment application form	استمارة طلب توظيف
Government organs	الهيئات الحكومية
Laws, decrees,decisions, ordinances, statues, regulations, rules, and traditions, directives	القوانين والمراسيم والقرارات والأوامر والأنظمة واللوائح والأحكام والعادات، التوجيهات
Electronic communication	الاتصال الالكتروني
Email	البريد الالكتروني

مقدمة

I. تقديم المادة

يعتبر موضوع الاتصال والتحرير الإداري من أكثر المواضيع التي لاقى اهتماماً كبيراً في جميع المجالات ومن بينها المجال الأكاديمي، حيث تعد مهارات الاتصال والتحرير الإداري ضرورية لنجاح الأفراد والمؤسسات على حد سواء، فالقدرة على تبادل الأفكار والمعلومات بوضوح وفعالية، وصياغة الرسائل الإدارية بدقة واحترافية تعتبر عاملاً حاسماً في بناء العلاقات الإدارية الناجحة وتحقيق أهداف الإدارة.

ومادة الاتصال والتحرير الإداري تعتبر جانباً مهماً في مجال الدراسات الإدارية، حيث تقدم للطلبة الأسس والمبادئ اللازمة لتطوير مهارات الاتصال بأنواعه، والتحرير الإداري الفعال. ومن خلال فهم هذه المفاهيم وتطبيقها عملياً، يتمكن الطلبة من تكوين معارف مهمة تخص الجانبين النظري والعملي فيما يتعلق بالمراسلات والوثائق والنصوص الإدارية.

وتأتي أهمية مادة الاتصال والتحرير الإداري من قدرتها على تزويد الطلبة بالمهارات الأساسية التي تفيدهم في المجال الأكاديمي والمجال المهني في المستقبل. فالقدرة على التواصل بشكل فعال وبناء المراسلات والوثائق الإدارية بشكل دقيق واحترافي من أهم العناصر المطلوبة للنجاح في المسار المهني. كما أن مادة الاتصال والتحرير الإداري تمثل جسراً هاماً يربط بين المعرفة النظرية والمهارات العملية، وتمهد الطريق أمام الطلبة لتحقيق النجاح في المهارات الإدارية مستقبلاً.

II. المكتسبات القبلية

حتى يتمكن الطالب من دراسة محتوى هذه المادة لا بد أن يكون ملماً بوظائف الإدارة أي التسيير (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) وهو ما تم تناوله في مادة مدخل لإدارة الأعمال ومادة تسيير المؤسسة، وكذا التمكن الأولي من أدوات التحرير باستعمال البرامج المكتبية خاصة وهو ما تم التعرض إليه في مادة الاعلام الآلي.

III. الأهداف التعليمية



هدف مادة الاتصال والتحرير الإداري هو تزويد الطلبة بالمعارف والمهارات اللازمة للتفاعل بنجاح في بيئة العمل الحديثة. حيث يتم تحقيق هذا الهدف من خلال تعريف الطلبة بمفاهيم الاتصال الإداري والتحرير الإداري، وتوجيههم نحو تطبيقات عملية تساعدهم في التواصل الفعال وإنتاج المراسلات الإدارية بشكل مهني.

وبشكل عام فإنه في نهاية هذا المادة سيكون الطالب قادرا على:

- الفهم النظري الدقيق لمختلف المصطلحات المتعلقة بالاتصال والاتصال الإداري؛
- توسيع فكر الطالب حتى يتمكن من الفهم والتحليل لمعوقات الاتصال وشروط فعاليته؛
- ادراك أهمية الاتصال في المنظمات لاسيما الاتصال الكتابي الذي يتجسد في تمكنه من مهارات التحرير الإداري؛
- التمييز بين الأسلوب الإداري مقارنة بأساليب التحرير الأخرى؛
- تحرير مراسلة إدارية وفقا للمرتكزات الشكلية واللغوية والقانونية؛
- التعرف على البريد الإلكتروني كأداة حديثة ضمن أدوات الاتصال الإلكتروني داخل المنظمة وخارجها.

IV. محتوى المادة

تنقسم المادة إلى مجموعة من الوحدات التعليمية يتم التعامل مع كل وحدة تعليمية من خلال تسلسل تربوي يسمح باستيعاب المفاهيم المخطط لها، ويتم دمج هذا من خلال أنشطة التعلم حيث يتم تطبيق هذه المفاهيم، ويظهر محتوى هذه المادة من خلال ثلاث فصول: حيث يتضمن الفصل الأول مدخل عام حول الاتصال، كما يحوي الفصل الثاني الجانب المفاهيمي للإدارة والتحرير الإداري، ويضم الفصل الثالث نقاط متعلقة بالإدارة الإلكترونية والاتصال الإلكتروني.



الفصل الأول: الاتصال الإداري

الأهداف التعليمية:

- بعد إتمام دراسة هذا الجزء يتوقع اكساب الطالب المفاهيم الآتية:
- تحديد مفهوم الاتصال ومدى أهميته ومختلف أهدافه؛
- فهم عملية الاتصال وخطواتها؛
- التمييز بين أنواع الاتصال المختلفة؛
- متى يتم استخدام مختلف وسائل الاتصال من كتابية وشفهية وإلكترونية؛
- تحديد أهم العوامل والمؤثرات التي تعيق عملية الاتصال؛
- شرح أهم الوسائل والطرق لتحسين فاعلية الاتصال.

تصميم الفصل

- المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال
- المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال
- المحور الثالث: مهارات الاتصال وأنماطه
- المحور الرابع: نماذج الاتصال وتقنيات تقييمه
- المحور الخامس: معوقات الاتصال وطرق تحسينها

المحور الأول: مدخل مفاهيمي حول الاتصال

يمثل الاتصال جزء أساسي من حياتنا اليومية ومن عملية التفاعل الاجتماعي، ويعتبر أداة أساسية في بناء العلاقات الشخصية والمهنية، وفي تحقيق الفهم والتواصل الفعال بين الأفراد والمجتمعات. يعد الاتصال من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي مؤسسة ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي يستلزم أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصال البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمؤسسة.

أولاً: نشأة الاتصال وتطوره

الاتصال ظاهرة إنسانية وجدت مع الانسان منذ بداية ظهوره على الأرض، وقد مر الاتصال البشري بمراحل عديدة توازي المراحل الكبرى في تاريخ الانسان، وهو ما يؤكد أن تاريخ الاتصال البشري هو تاريخ الاكتشافات الكبرى في تاريخ البشرية، وذلك لأن الانسان كان دائماً يسخر كل طاقاته الحضارية والتقنية لتحسين قدراته الاتصالية، ويقوم باستخدامها في زيادة تقدمه ورفاهيته وسيطرته على الطبيعة وعلى غيره من شعوب الأرض.

ولعل أبرز ما يميز الانسان عن الكائنات الأخرى هو قدرته العجيبة على التعبير عن أفكاره. وقد برزت هذه القدرة منذ العصور الأولى في تاريخ البشرية وذلك عندما ابتكر الانسان رموزاً صوتية يتصل بواسطتها بالآخرين، ويمكن تقسيم تاريخ الاتصال الإنساني إلى المراحل الآتية:¹

- عصر الرموز والاشارات؛
- عصر الخطابة واللغة؛
- عصر الكتابة؛
- عصر الطباعة؛
- العصر الحديث.

ثانياً: مفهوم الاتصال

¹ ضياء الدين محمد مطاوع وحسن جعفر الخليفة، مهارات الاتصال الفعال، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2013، ص ص: 12، 13



لغة كلمة الاتصال مشتقة من الفعل communicate وهي تعني يشيع عن طريق المشاركة، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع إلى الكلمة اللاتينية communism وتعني common أي مشترك أو عام.¹

اصطلاحاً: الواقع أن هناك تعريفات كثيرة لمصطلح "الاتصال"، وليس هناك تعريف واحد جامع شامل متفق عليه لهذا المصطلح، ويرجع السبب في ذلك إلى أن عملية الاتصال تدخل في جميع مناحي الحياة بالنسبة للإنسان والحيوان والنبات وحتى الجماد وهذا يعني أن تعدد تعريفات مصطلح الاتصال يرجع إلى تعدد مجالاته، لكن ثمة تعريفات شاملة لهذا المصطلح.² ويمكن ذكر أبرز هذه التعريفات من خلال ما يلي:

يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة.

وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنه أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى.³

ويرى جورج لندرج أن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز أو تكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.⁴

ويرى محمود عودة أن مفهوم الاتصال يشير إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.⁵

وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق والأفكار والآراء أي الترويج لفكرة أو موضوع أو سلعة أو خدمة أو قضية أو فرد ... عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف

¹ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص: 14

² كفاية محمود عبد نزال، "معارف الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قصبه اربد من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01، العدد 02، 2021، ص: 141

³ منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 134

⁴ فتحي حسين عامر، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011، ص: 24

⁵ نفس المرجع السابق، ص: 25



من شخص (فرد) أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل والمستقبل.

وقد عرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه: "نقل المعاني وتبادلها بأسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم".¹

ويمكن تحديد طبيعة الاتصال في البنود الآتية:²

- الاتصال اجتماعي (لا يتم إلا في وجود الآخرين)؛
- الاتصال حركي (يشتمل الاتصال على مجموعة من الإشارات والإيماءات والحركات الصادرة من جسم كل من المرسل والمستقبل)؛
- الاتصال مسبب (له أسباب)؛
- الاتصال مدفوع (وراءه دافع)؛
- الاتصال تفاعلي (يتضمن تفاعلاً في اتجاهين بين كل من المرسل والمستقبل)؛
- الاتصال نوعي (له أنواع عديدة)؛
- الاتصال ضروري (حاجة أساسية لا يستطيع أي إنسان أن يعيش بدون الاتصال بالآخرين).

ثالثاً: خصائص الاتصال

إن الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث أنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة:³

- **الاتصال عملية مستمرة:** نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة ولذلك يستحيل على المرء أن يمكس بأي اتصال ويوقفه

¹ بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 11

² مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012، ص: 16

³ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص: 20، 22

ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

- **الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:** يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل رجع الصدى وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

- **الاتصال تفاعلي وأني ومتغير:** الاتصال نشاط ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة أمل وهو مازال مستمراً في حديثه وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

- **الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالباً:** إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكنه مسحه أو الظن أنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة، وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال فمثلاً إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

- **الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون:** إن هذا الاتصال يتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً؛
- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن ينصت على محادثة خاصة بين اثنين؛
- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها؛

• قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

- **الاتصال ذو أبعاد متعددة:** حيث أنه برغم أن الانسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. وكل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من ايماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

رابعاً: أهمية الاتصال

للاتصال أهمية بالغة ويمكن ذكر أهمها فيما يلي:¹

- تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات والرقابة، إن القدرة على انجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها المدير في عمله، النجاح الذي يحققه الانسان في عمله يعتمد في 85% منه على البراعة الاتصالية و15% فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة؛
- أن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال المدير اليومية -ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75- 95% من وقت المديرين-؛
- أنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها؛
- أنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين وهو ما تسعى وتدور حوله كافة الجهود؛
- أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات الإدارة وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها؛
- وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة؛

¹ عبير حمدي، فن الاتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، مصر، 2015، ص ص: 11، 12.



- وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات العاملين؛
- وسيلة لتحفيز العاملين للقيام بالأدوار المطلوبة منهم.

فالاتصالات إذن هي مفتاح نجاح وفاعلية الإدارة والقيادة وعامل حيوي في التأثير على سلوك الأفراد الذين هم عماد نجاح المنظمة وبقاءها وتقدمها، وتمثل الاتصالات الشرايين التي تمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة (المعلومات والأفكار والمشاعر وغيرها) وأن معظم المشكلات والصعوبات التي تواجهها المنظمات في عصرنا الحاضر هي أساساً مشكلات في الاتصال، ومما يوضح أهمية ودور الاتصالات في المنظمات هو عرض أهم فوائد وأغراض الاتصالات الداخلية -النازلة والصاعدة والأفقية-، والخارجية كما يوضحه الجدول الآتي:¹

الجدول رقم 01: أغراض الاتصال حسب اتجاهاته

¹ حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص : 31



أغراض الاتصال	اتجاه/ مسار الاتصال
<p>-توضيح وشرح رسالة المنظمة وأهدافها وسياساتها</p> <p>-اطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها</p> <p>-اطلاع العاملين على العمليات والأعمال اليومية</p> <p>-توضيح مبررات القرارات التي تتخذها الإدارة</p> <p>-اصدار التوجيهات والارشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين</p> <p>-حل مشكلات المرؤوسين</p>	1.نازلة (من الرئيس إلى المرؤوسين)
<p>-التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم</p> <p>-تقديم الاقتراحات لتحسين العمل</p> <p>-تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها...</p> <p>-اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم</p> <p>-المشاركة في صنع القرارات</p> <p>-طلب التوجيه والنصح والإرشاد</p> <p>-توجيه الأسئلة والاستفسارات حول العمل</p>	2.صاعدة (من المرؤوسين إلى الرئيس)
<p>-توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة</p> <p>-تحسين نوعية وفاعلية القرارات</p> <p>-تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة</p> <p>-حل المشكلات المشاركة بين الوحدات المختلفة</p>	3.أفقية (بين الأفراد من نفس المستوى)
<p>-الاقناع</p> <p>-زيادة المبيعات</p> <p>-بناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لدى الجمهور عن المنظمة</p> <p>-الالتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة</p> <p>-نيل ثقة الجمهور وقبوله</p> <p>-مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة</p>	4.خارجية (بين المنظمة والجهات الأخرى)

المصدر: حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص: 33

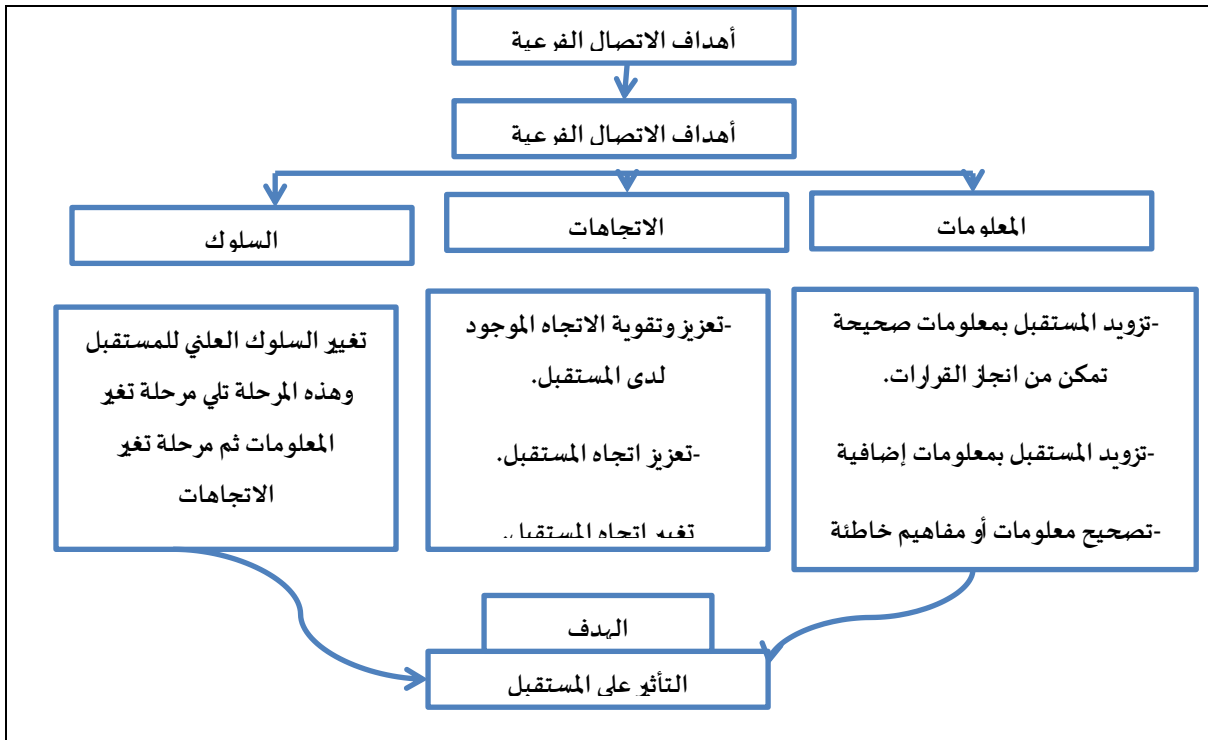
خامسا: أهداف الاتصال

تختلف أهداف عملية الاتصال الإداري تبعاً لطبيعة المؤسسة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:¹

- نقل المعلومات والأسس والقواعد المعمول بها من شخص لآخر بشكل تعاوني؛
 - توحيد اتجاه العاملين في الإدارة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة؛
 - تطوير معلومات وأفكار العاملين مما يساعدهم على تعديل اتجاهاتهم وميولهم إلى ما فيه مصالح العملية الإدارية؛
 - العمل على إيجاد روح معنوية عالية لدى العاملين إلى جانب تنمية أبعاد الاتفاق والتعاون البناء فيما بينهم؛
 - توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية والفنية والمالية.
- من خلال ما تقدم يتضح ارتباط أهداف الاتصال الإدارية بجميع مراحل وظائف المنظمات وخططها وأهدافها؛ لذا كان لزاماً على المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها أن تهتم بمقومات ومتطلبات الاتصال الإدارية لكي يحقق الاتصال أهدافه في تلك المنظمات وتحقق المنظمات أهدافها.

الشكل رقم 01: أهداف الاتصال

¹ وفاء محمد الزبيدي، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص: 233.



المصدر: منصر الياس، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم التسيير، جامعة ألكي محند البويرة، 2020/2019، ص: 29

سادسا: الاتصال وعملية الإدارة

إن الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو يعمل كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بسهولة ويسر، والاتصال يساعد على انجاز التخطيط الإداري بفعالية ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري والمدير يقوم بأداء العملية الإدارية والاتصال يساعده على أداء هذه العملية.

وينبغي معرفة أن الاتصال السليم هو نتيجة الإدارة القديرة وليس المتسبب فمن الممكن أن يكون الفرد ماهر في الاتصال ومع ذلك يكون مديراً رديئاً، ولكن المدير القدير دائماً ماهر في الاتصال. وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الاتصال كنشاط مستقبلي، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريباً وأن مسؤولية كل اداري التأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معهم.

ويجب أن ينظر إلى الاتصال كعمله الأساسي حقاً أن الاتصال جزء هام من عمله الاداري ولكن كجزء فقط، وتعتبر صعوبة الاتصال من أكبر العوائق أمام الوصول الى الادارة الجيدة، ولكن من ناحية أخرى قد يكون سوء تنفيذ العملية الادارية هو السبب الرئيسي للاتصال الضعيف والسيئ.



وكثيراً ما نجد اهتماماً مركزاً على الوسائل والأدوات والأساليب لغرض تحسين الاتصال بينما المشكلة أو الصعوبة الحقيقية هي الإدارة نفسها، ومن ثم كل الجهود التي تبذل لحل مشكلة الاتصال عن طريق الأدوات سيكون الفشل مصيرها، أما الحل الأساسي فهو التنفيذ الممتاز للعملية الإدارية وخاصة عملية التوجيه التي تهتم أكثر من غيرها بهدف الاتصال والمقصود منه.¹

سابعا: عناصر العملية الاتصالية

إن النظر إلى الاتصال كعملية يعني أن الاتصال لا ينتهي بمجرد أن تصل الرسالة من المصدر (المرسل) إلى المتلقي (المستقبل) كما يعني أن هناك العديد من العوامل الوسيطة بين الرسالة والمتلقي بما يحدد تأثير الاتصال، من جهة أخرى فإن كلاً من المرسل والمتلقي يتحدث عن موضوع معين أو موضوعات معينة فيما يُعرف بالرسالة أو الرسائل ويعكس هذا الحديث ليس فقط مدى معرفة كل منها بالموضوع أو الرسالة ولكن أيضاً يتأثر بما لديه من قيم ومعتقدات وكذلك بانتماءاته الاجتماعية الثقافية بما يثير لديه ردود فعل معينة تجاه ما يتلقاه من معلومات وآراء وبما يحدد أيضاً مدى تأثره بهذه المعلومات والآراء.

في هذا الإطار المركز تطورت النماذج التي تشرح وتفسر عملية الاتصال بعناصرها المختلفة حيث ظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي مجرد المرسل والرسالة والمستقبل، ولكن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينات بينت مدى قصور ذلك النموذج وحطمت النظرية القائلة: بأن لوسائل الاعلام تأثيراً مباشراً على الجمهور، لقد ظهرت العديد من النماذج والتي تطورت من الطبيعة الثنائية إلى الطبيعة الدائرية والتي على ضوئها تتكون عملية الاتصال من عدة عناصر تبدأ من المصدر والرسالة والمستقبل ثم رجع الصدى والتأثير.² وتتمثل عناصر الاتصال فيما يلي:

1. المرسل: هو الشخص القائم بعملية الاتصال والذي يقوم بصياغة الرسالة بشكل جيد فإذا نجح المرسل في صياغة رسالته نجح في عملية الاتصال وإن لم ينجح تفشل عملية الاتصال. ويجب توفر شروط أساسية في المرسل هي:³

¹ عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص: 41، 42

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القدس، 2013، ص ص: 23، 24

³ عبد الرزاق محمد الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص: 15

- **مهارات الاتصال عند المصدر** وتنقسم إلى خمس مهارات: مهارة الكتابة ومهارة التحدث ومهارة الاستماع ومهارة القراءة ومهارة القدرة على التفكير ووزن الأمور؛
- **اتجاهات المصدر** إذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته سلبياً سيؤثر ذلك على مدى إقناعه للجمهور والمتلقين بالرسالة ولن يستطيع إقناعهم بها، أما إذا كان اتجاه المصدر نحو ذاته إيجابياً فسيكون أكثر إقناعاً للجمهور؛
- مستوى معرفة المصدر؛
- النظام الاجتماعي والثقافي.

2. المستقبل: وهو الطرف الثاني لعملية الاتصال الذي يتلقى الرسالة، ويقوم بفك رموزها، ويفسرها تبعاً لفهمه لها، فإما أن يفسرها على النحو المقصود منها، فتصل الفكرة أو الخبرة إليه بوضوح، وإما أن يخفق في تفسيرها، واستخلاص المعنى المقصود منها لأسباب قد تعود إلى المرسل أو إلى محتوى الرسالة أو المستقبل ذاته، وفي هذه الحالة يكون على المستقبل رد استفساراته حول الرسالة إلى المرسل، ويستمر التفاعل بينهما حتى يتحقق الهدف من عملية الاتصال، وقد يكون المستقبل إنساناً وقد يكون آلة.

3. الرسالة: وهي المعنى أو الفكرة أو المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بموضوعات معينة، يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، وتتوقف فاعلية الاتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي يقدم بها، فالمصطلحات العلمية والمعادلات الرياضية المعقدة الخاصة بالكيمياء الحيوية مثلا تكون مفهومة بين أستاذ الكيمياء وطلابه، أما إذا تحدث نفس الأستاذ عن الموضوع مع طلاب ليسوا متخصصين في هذا المجال فلا يكون الأمر كذلك، فهناك فجوة أو عدم وجود مجال مشترك للفهم بين المرسل والمستقبل، والمنطق نفسه إذا كان الأستاذ يلقي محاضرة بلغة لا يفهمها أو لا يعرفها الحاضرون، أو إذا استخدم إيماءات وإشارات ذات دلالة مختلفة لهم، من جهة أخرى تتوقف فاعلية الاتصال على الحجم الإجمالي للمعلومات المتضمنة في الرسالة، ومستوى هذه المعلومات من حيث البساطة والتعقيد، حيث أن المعلومات إذا كانت قليلة فإنها قد لا تجيب على تساؤلات المتلقي، ولا تحيطه علماً كافياً بموضوع الرسالة، الأمر الذي يجعلها عرضة للتشويه، أما المعلومات الكثيرة فقد يصعب على المتلقي استيعابها ولا يقدر جهازه الإدراكي على الربط بينها.

4. قناة الاتصال: اختلفت الآراء حول تحديد معنى قنوات الاتصال، فالبعض يرى أنها هي الرسالة نفسها والبعض الآخر يرى أنها الوسائل التي يمكن من خلالها إرسال الرسالة، في حين يرى البعض أنها الممرات



التي يمكن للرسالة المرور من خلالها، ويمكن القول بأن قناة الاتصال تمثل الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل سواء كان كل منهما شخصان، أو المرسل شخص والمستقبل جماعة، أو بين جماعتين، أو بين مؤسسة ومؤسسات أخرى، وذلك في إطار سلوك منظم لعملية.

وهناك مجموعة من الاعتبارات يتم مراعاتها عند اختيار قنوات الاتصال، منها مراعاة السهولة والفاعلية في استخدامها، ومراعاة المناخ، والبناء الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والديني، والثقافي الذي تتم فيه عملية الاتصال، وانعكاس هذا المناخ والبناء على الفئة المستهدفة.¹

وهناك أشكال مختلفة لقنوات الاتصال نذكر منها:²

- الاتصال المباشر بين المرسل والمرسل إليه (وجهها لوجه)؛
- الاتصال بواسطة الهاتف؛
- الاتصال من خلال الاجتماعات؛
- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة؛
- الاتصال بالبريد الإلكتروني؛
- الاتصال غير المباشر عن طريق الأشخاص بين المرسل والمرسل إليه.

5. التغذية الراجعة (التغذية العكسية Feed back): وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثير المستقبل برسالة المرسل، كما تبين مدى وضوح الرسالة، وصلاحية قنوات الاتصال، بمعنى آخر فإن التغذية الراجعة تشير إلى مدى تفاعل المستقبل مع رسالة المرسل، والرسائل العكسية التي يرد بها على تلك الرسالة، والتي يمكن على ضوءها تحديد مدى وضوح الرسالة واستيعاب المستقبل لها، أو إخفاقه في حل رموزها، وتعد التغذية الراجعة عملية تقييم فوري لمدى نجاح عناصر عملية الاتصال في إتمام تلك العملية وتحقيق أهدافها، وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في التغذية الراجعة ومنها:³

- أن تكون وصفية وليست تقويمية؛
- أن تكون محددة وليست عامة، أي أن ترتبط بموضوع محدد؛

¹ كفاية محمود عبد نزال، مرجع سابق، ص ص: 144، 145

² راند ناجي، المراسلات العامة إداريا واجتماعيا، دار البشير الابراهيمي، الجزائر، 2011، ص: 07

³ كفاية محمود عبد نزال، مرجع سابق، ص ص: 144، 145

- أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات المرسل وخصائصه الوصفية التي يتم فيها الاتصال؛
 - يجب أن تتركز على ما يمكن تطويره من أساليب السلوك أو العمل؛
 - يجب أن يحسن توقيتها من حيث اختيار اللحظة المناسبة التي يكون فيها الطرف الآخر مستعداً لتلقيها وقبولها.
- ويمكن للتغذية العكسية أن تأخذ ثلاثة أشكال هي:¹
- **تغذية عكسية تقييمية:** يركز مضمونها على الطرف الذي أصدر الرسالة، كأن نصدر حكماً على الأستاذ أو المسير أو المدير العام بأنه متمكن أو عكس ذلك.
 - **تغذية عكسية تفاعلية:** يركز مضمونها على مستقبل الرسالة فهو يتفاعل معها من خلال الرضا أو التذمر أو من خلال الحزن أو الفرح ...
 - **تغذية عكسية وصفية:** تتضمن وصف موضوعي مجرد للأحداث والأشخاص دون أي تقييم أو إصدار للأحكام.

الجدول رقم 02: أمثلة حول أشكال التغذية العكسية

¹ صبيوح عبد الحفيظ، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2018/2019، ص ص: 23، 24



الرسالة	تغذية عكسية تقييمية	تغذية عكسية تفاعلية	تغذية عكسية وصفية
درس	الأستاذ واسع الاطلاع، غزير المعلومات، منظم وبيداغوجي	فهمت الدرس بشكل جيد، أنا راضي ومرتاح وأشعر بالثقة في النفس ومتحمس للتوسع في هذا المقياس	حضر الأستاذ متأخراً، خط الأستاذ غير واضح، كان الدرس طويلاً، طرح الأستاذ 4 أسئلة، قدم الأستاذ 7 تعريف...
وميض اشهاري	المنتج جذاب وذو صلابة عالية لكن سعره جد مرتفع	أرغب في اقتناء المنتج، القيام بالشراء الفعلي للمنتج، إعادة الشراء، الولاء للعلامة...	المنتج صناعة محلية، ركز الاشهار على اللون الأزرق، الوميض الاشهاري من تقديم النجم الفلاني، تم عرض الوميض قبل نشرة الأخبار ...
استئذان بالغياب	العامل غير منضبط	أشعر بالاحراج، الرفض المطلق للطلب، أو التوقيع على الطلب بالقبول	الطلب الثاني في نفس الأسبوع، حجة الغياب كانت لظروف عائلية
خبر بجادث مروري	السائق متهور وعديم المسؤولية	الشعور بالحزن والتأثر أو البكاء وعدم الرضا	وقع الحادث تحت الجسر على الساعة: 10.00 عدد الجرحى: 02
طلب سلفية	أنت مسرف ومبذر	امتعاض وإحراج ورفض منح السلفية	مبلغ الطلب 10.000 دج، تاريخ الاستحقاق: 2017/04/14

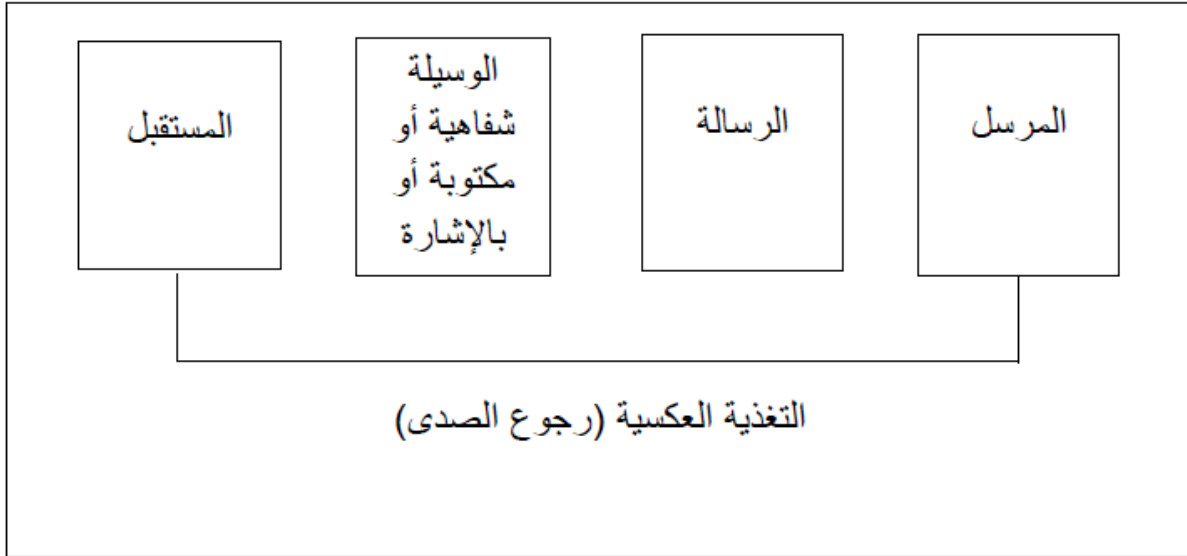
المصدر: صبوع عبد الحفيظ، مطبوعة في مادة الاتصال والتحرير الإداري، سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2018/2019، ص: 24

6. بيئة الاتصال: وهي تتعلق بالحالة النفسية والجو العام الذي يحدث فيه الاتصال، فالمواقف والمشاعر والتصورات وعلاقة المتصلين مع بعض وخصائص المكان مثل سمعته وألوانه وترتيبه وحتى درجة حرارته أو برودته كلها تؤثر في عملية الاتصال وفي مدى جودته.

فمثلاً لالقاء خطبة جمعة أو درس علمي في مادة الرياضيات يتطلب أن تكون بيئة الاتصال هادئة فلا يعقل أن تقدم درس علمي في مكان صاخب ونطالب الحضور بفهم وإدراك ما نقول.

كما أنه يجب أن تحدد صفة المتلقي للرسالة وذلك لتحديد نوع الرسالة الواجبة. فإرسال رسالة لمجموعة تختلف عن رسالة لفرد واحد ورسالة رسمية تختلف عن رسالة عادية. فالحديث مع مسؤول يتطلب منا تحديد ما نقول بدقة بخلاف الحديث مثلاً مع زميل...¹

الشكل رقم 02: عناصر الاتصال



المحور الثاني: أنواع ووسائل الاتصال

أولاً: أنواع الاتصال

تتعدد أنواع الاتصال وفقاً للتصنيف المعتمد لتقسيم أنواع الاتصال نذكر منها:

1. من حيث اللغة المستخدمة: ويشمل ما يلي:²

1.1. الاتصال اللفظي: ويتم من خلال استخدام اللغة أو الألفاظ التي تحمل ذات المعاني لطرفي الاتصال ويتم استخدام الكلمات البسيطة الواضحة المعنى المألوفة الجرس، والجمل القصيرة بقدر الإمكان لتحقيق الفهم المشترك.

1.2. الاتصال غير اللفظي: وهو عبارة عن لغة الحركة والإشارة والألوان والأشياء ويمكن تقسيم الاتصال غير اللفظي إلى أربعة أنواع من الرموز:

¹ محمد خليل، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس المدية، 2023/2022، ص ص: 17، 18

² عبد الرزاق محمد الذيلمي، مرجع سابق، ص: 14

- رموز الأداء وتشمل حركات الجسد- تعبيرات الوجه- الإيماءات؛
- رموز اصطناعية مثل نوع الملابس -الديكور -الماكياج -المعمار؛
- رموز إعلامية مثل حجم البنط المستخدم في الطباعة وموقع الخبر أو الموضوع، نوع الصور المستخدمة، الحجم، اللون، الظلال، أنواع اللقطات التلفزيونية، زوايا الكاميرا، الإضاءة؛
- رموز ظرفية تتبع من استخدامنا للوقت والمكان مثل ترتيب جلوس الزوار حسب أهميتهم.

2. من حيث درجة التأثير: ويشمل ما يلي:¹

1.2. الاتصال الذاتي: وفيه يكون المرسل هو ذاته المستقبل في آن واحد حيث تتم عملية الاتصال داخل الدماغ الذي يتلقى المعلومات والأفكار ويحلها ويفسرها داخلياً سواء بقبولها أو رفضها وذلك في محاولة منه لتنظيم ادراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها أو حول ما يتلقاه من معلومات وأفكار باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة في اتجاه ما. هذا النوع من الاتصال يفيد في تشكيل الرؤى والاتجاهات.

2.2. الاتصال الشخصي: يحدث بين شخصين ويتم خلاله تبادل الرأي بين أطرافه مباشرة، يسمح هذا النوع من الاتصال بتوفير فرص الصداقة والتعاون وتخفيض فرص التوتر، كما يسمح بتوفير الوقت ويحدث تغذية عكسية مباشرة.

3.2. الاتصال الجمعي: يتم بين عدة أشخاص بموجبه تنتقل الرسالة الاتصالية من مرسل إلى عدة مستقبلين لا تربط بينهم خصائص مشتركة أو سمات ومع ذلك يشتركون معا في الموقف ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال، وعادة ما يتسم هذا النوع من الاتصال بالصبغة الرسمية والالتزام بالقواعد العامة للغة ووضوح الصوت ويحدث ردة عكسية من قبل المستمعين بحركات جسمانية خارجية كالتصفيق، هز الرأس في حالة قبول مضمون الرسالة الاتصالية أو العكس.

4.2. الاتصال الجماهيري: يحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق قنوات الاتصال المتنوعة والتي من خلالها يستطيع المرسل إيصال محتوى رسالته إلى عدد غير محدود من المتلقين، حيث يعتمد بصورة كبيرة على وسائل التكنولوجيا ووسائط نقل المعلومة، رسائله تتسم بالعمومية والتنوع.

3. من حيث وجود الوساطة: وتشمل الاتصالات المباشرة والاتصالات غير المباشرة

¹ حسناء مشري، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر كل التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2022/2021، ص ص: 12، 13

1.3. الاتصالات المباشرة: تعني الاتصالات المباشرة تلك التي تتم بين المرسل والمستقبل دون أية وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينهما، ويتميز الاتصال المباشر بأنه يسمح للمرسل بالتعبير عن نفسه بنفسه، مما يضمن مزيداً من الوضوح. كما أن هذا الأسلوب يسمح للمرسل بأن يتأكد من رسالته وصلت كما أرادها أن تكون، وذلك من خلال ملاحظته لاستجابات المستقبل وربما من خلال سؤاله للمستقبل إن كان قد استوعب مضمون الرسالة بدقة أو لا، أضف إلى ذلك أن الاتصال المباشر يضمن سرية عملية الاتصال ويحول دون تسرب المعلومات وتبدو هذه الأهمية كبيرة بالنسبة للرسائل التي تستوجب الاحتفاظ بسريتها وهذا ما لا يمكن تحقيقه بسهولة فيما لو كان الاتصال غير مباشر.

2.3. الاتصالات غير المباشرة: أما الاتصالات غير المباشرة فهي التي تتم عبر أطراف ثالثة غالباً.¹

ثانياً: أنواع الاتصال في المؤسسة

1. الاتصال الداخلي: يعتبر الاتصال الداخلي همزة وصل بين هيئات المؤسسة المختلفة وبين السلطة المركزية، وعملية نقل المعلومات وتبادل الأفكار قد تكون بشكل عمومي في الاتجاهين الأعلى والأدنى للمؤسسة، كما يمكن أن تكون أفقية بين رؤساء الوحدات التنظيمية من نفس المستوى، وهذا ما يمكن أن نعبر عنه بالاتصال الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي للمؤسسة الذي يتولد داخله تنظيم رسمي بين الهيئات والأفراد المختلفين.

وهو مجموعة من النشاطات الموضوعية والموجهة للتعريف بمشروعية الاختيارات لمجموع الجمهور. وهو الاتصال الذي يتم داخل المنظمات ويسعى إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة.

وللاتصال الداخلي وظيفتين: وظيفة كمية تضمن معالجة نشر وصعود المعلومات في المنظمة ووظيفة انعاش أو تجديد نوعية تضمن دوران وسير المعلومات.

¹ ضرار العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021، ص: 50

إن الاتصال الداخلي يستند إلى مشروع المنظمة لسببين: أولهما لأنه وسيلة للوصول للهدف النهائي وثانيهما كون قوة المشروع مرتبطة بإعداده أكثر من إنجازه. فالمنظمة تعد استراتيجية تهدف إلى تكييف الموارد الداخلية مع الظروف الخارجية.¹

وتبرز غايات وأهداف الاتصال الداخلي من خلال: شفافية المعلومات، تنسيق العمل بين الإدارات، تنسيق العمل بين الفرق، رفع تقارير ذات مهنية، التنسيق لحل المشكلات واتجاه القرارات، توفير المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الردود والتقارير الصحفية، الإجراءات المالية، اقتراحات على إجراءات الجودة، تنظيم ورش العمل ودورات تدريبية، التنسيق والترشيح للبعثات والدورات، إعلام وتوعية ونشر المعرفة.²

وينقسم الاتصال الداخلي إلى ما يلي:

1.1. **الاتصال الرسمي:** ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقاً للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة، فالاتصالات الرسمية تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات. وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وبفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من الأفراد والمنظمات في البيئة الخارجية المحيطة بها.

وقد يكون الاتصال نازلاً أي يتجه من المستويات الإدارية العليا إلى مستويات الإدارة التنفيذية، وقد يكون صاعداً أي يتجه من المستويات السفلى إلى المستويات العليا، كما قد يكون الاتصال أفقياً أي في نفس المستوى، والاتصال الجيد هو الذي يشمل جميع هذه الاتجاهات. وبالتالي فالاتصال الرسمي يأخذ ثلاثة أشكال وهي:³

1.1.1. **الاتصال النازل:** يهدف الاتصال النازل إلى نقل المعلومات والأوامر والتعليمات من مستوى إداري أعلى إلى مستوى دونه في الجهاز الإداري، وينقل إلى المرؤوسين وجهات نظر الرؤساء

¹ عواج سامية، الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص ص: 67،

69

² نفس المرجع السابق، ص ص: 78، 79

³ محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص ص: 145، 146

- والمعلومات اللازمة لاستمرار المنظمة في القيام بأداء أهدافها وأنشطتها. ويشتمل الاتصال النازل على ما يلي:
- القرارات والأوامر والتعليمات التي تساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المنظمة من قبول وتعيين وترقية وتفويض...
 - اللوائح والتشريعات والكتب الإدارية وتستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولياتهم كل منهم؛
 - التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل؛
 - الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.
- 1.1.2. الاتصال الصاعد: هو الذي يتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات الأعلى في أي جهاز إداري ويشتمل على أمور كثيرة منها تقارير الأداء والاقتراحات والشكاوي والمقابلات ... وتبدو الاتصالات الصاعدة بطبيعتها لأنها تصطدم بكثير من الإجراءات وعديد من الخطوات التي تعمل في العادة على تلخيص مضمونها أو تعديلها.
- 1.1.3. الاتصال الأفقي: هو الاتصال العرضي على نفس المستوى الإداري أي بين رؤساء الأقسام بعضهم ببعض مثلاً، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري الواحد إما عن طريق خطوط الاتصال الرسمية أو بالاتصالات غير الرسمية.
- 2.1. الاتصال غير الرسمي: ويتم الاتصال غير الرسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيداً عن كل شكلية التواصل الرسمي. يسير الاتصال غير الرسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي في المنظمة نظراً للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أغراضه وأهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره، وتأتي أهمية الاتصالات غير الرسمية في كونها: ¹
- تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي وذلك نظراً لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق حتى وإن كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلاً؛

¹ رويم فائزة، "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012، ص:

- تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر وصولها عن طريق الاتصال الرسمي؛

- تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات، حيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصالية غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون خلالها من السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، كذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين.

2.الاتصال الخارجي: يوجه الاتصال الخارجي الى الجمهور الخارجي للمؤسسة للتأثير على مواقف وسلوكيات مختلفة. فهو يجمع كل العمليات الاتصالية (المعلومات والرسائل والاشارات) التي تتم بين المؤسسة (المرسل) ومحيطها (المستقبل). يستهدف منظمات الجمهور العام والمساهمين والشركاء التجاريين أو الماليين والعملاء والمسؤولين المنتخبين والجهات الفاعلة الإدارية والجمعيات المختلفة أو الدوائر التعليمية. يتعين في هذا الاطار أن لا تكون ادارته "بالتوازي" مع الاتصال الداخلي و إنما بالتكامل معه، وهذا لضمان الاتساق والتوافق بين الرسائل تجاه جميع أصحاب المصلحة (العملاء، العملاء المحتملين، الموظفين، الشركاء، الزملاء، إلخ).

يعتبر الاتصال الخارجي مرآة عاكسة للمهارات وقيم والتزامات المؤسسة. لهذا يجب أن تساهم أدوات الاتصال في تقديم صورة قوية ولكن واقعية للمؤسسة وأن تكمل مجهودات المؤسسة من أجل تسويق منتوجاتها أو خدماتها. مهمة الاتصال الخارجي هي تكوين علاقة قوية ومستدامة بين المؤسسة واحتياجات ومطالب الأسواق. يتم ذلك بالمساعدة على نجاح الأعمال التجارية من خلال العلاقات مع المحيط، والمساهمة في صياغة الاستراتيجيات و ابراز تقدم المؤسسة عن طريق تبنى الأحداث (اطلاق منتج جديد، تدشين أو بناء منشآت وتنفيذ سياسة اجتماعية، إجراءات الرعاية).¹ وينقسم الاتصال الخارجي إلى:²

1.2.الاتصال المؤسسي: تشير كلمة "الاتصال المؤسسي" (يسمى أيضاً بالاتصال المؤسسي) إلى أن المؤسسة أو المنظمة تقوم بإرسال اشارات عن نفسها إذ أنها تمثل كيان يحمل رسالة ومهام. على عكس الخطاب التجاري الذي يستهدف بشكل أساس بيع المنتج أو الخدمة، فإن الاتصال المؤسسي غير مرتبط بتسويق السلع والخدمات. إذ هو مرتبط بمفهوم "المؤسسة المواطنة".

¹ منصر الياس، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم التسيير، جامعة ألكلي محند البويرة، 2020/2019، ص: 63، 64

² نفس المرجع السابق، ص: 63، 73

المؤسسة ليست فقط عميلاً اقتصادياً هو فاعل اجتماعي وأخلاقي أيضاً يبحث عن الاستجابة لمتطلبات شركاءه. غير أن هذا الأمر يشكل تضاداً بل يعتبر تكاملاً. الاتصال المؤسسي يكمل ويوسع نطاق الاتصال التسويقي (أو التجاري) باهتمامه بصورة المؤسسة والمتطلبات الاجتماعية، الغرض الرئيسي من الاتصال المؤسسي هو التأكيد على شخصية المؤسسة، وإبراز هويتها وتحسين صورتها وسمعتها عن طريق تعزيز وبناء العلاقات البناءة مع أصحاب المصلحة. وللاتصال المؤسسي مجموعة من المهام يمكن حصرها فيما يلي:

- **التعريف:** أي تعريف وتعزيز اسم المؤسسة المعبر عنها. هذا في رمز (شعار المؤسسة logo) أو شفهي (توقيع signature)
- **التموقع:** يقصد به تحديد هوية المؤسسة وتبيان موقعها من المؤسسات الأخرى وذلك بالتأكيد على الصفات المميزة لها والصورة التي تميزها عن منافسيها.
- **الشرعنة:** أي إظهار مزايا المؤسسة وعملها، وإثبات أنها المسؤولة عن الأعمال التي تقوم بها.
- **التضخيم:** إعطاء الاجراءات التي تقودها المؤسسة صدى خارجي واسع و/ أو داخلي والذي يتوجب أن ينعكس بشكل إيجابي على صورتها.
- **تحسين المقروئية:** تسهيل فهم المؤسسة بجعلها أكثر وضوح.
- **التعبئة:** منح عملاء المؤسسة أسباب الثقة والفخر والقدرة على تحفيزهم وتنشيطهم.
- **الربط:** ربط المؤسسة بمحيطها ايجابيا لاستغلال الفرص واحتواء الشائعات والأخبار الكاذبة.

2.2. **الاتصال التسويقي:** تعددت تعاريف الاتصال التسويقي باعتبار أنه يعتمد على مجموعة من الوسائل المتعددة والعمليات المعقدة والموجهة إلى الأفراد والجماعات مختلفي الثقافات والدوافع. ومن بين التعريفات تعريف Kotler و Keller ويظهر أن الاتصال التسويقي يمثل "صوت" المؤسسة لعملائها بالأخص الزبائن. يهتم بإقامة حوار معهم، يعلمهم كيف ولماذا وأين ومتى يتم استخدام المنتج. يبين لهم من يصنعه، ويشجعهم على تجربته واقتناؤه. فهو يولد ارتباطات عقلية بين العلامة التجارية والشخصيات والأماكن والأحداث والخبرات، المشاعر والأشياء وأحياناً مع علامات أخرى. وتتمثل وسائل وتقنيات الاتصال التسويقي في:

- الإعلان
- تنشيط المبيعات
- التسويق المباشر

- البيع الشخصي

3.2 . **الاتصال المالي**: نتيجة لمجموعة من التغيرات التي تعرفها المؤسسات حالياً في سياق العولمة ظهرت مجموعة من الأشكال الجديدة للاتصال من بينها الاتصال المالي والذي برز دوره بالأخص نتيجة الأزمات الاقتصادية المالية التي جعلت المستثمرين والمساهمين يفقدون الثقة في المؤسسات التي يتعاملون معها مما دفع بهذه الأخيرة على العمل من أجل تحسين صورتها وتقوية العلاقات مع محيطها. بالإضافة إلى تطور الأسواق المالية وتعدد برامج الخوصصة في كثير من الدول.

ربما ما يتبادر للذهن عندما نتحدث عن الاتصال المالي أنه هو الاعلام المالي غير أن الاتصال المالي يختلف عن الاعلام المالي في كونه ممارسة مؤسساتية تتبع مساراً استراتيجياً تحدد فيه كل الخطوات على فترات زمنية، أما الاعلام المالي فهو مجرد عملية نشر معلومات ذات طبيعة مالية حسب ما يمليه القانون.

ثالثاً: وسائل الاتصال الإداري

إن الوسيلة التي نحصل أو نتبادل عن طريقها المعلومات قد تؤثر في تفكير وسلوك الأفراد أكثر من بعض محتويات الرسالة نفسها، فالوسيلة ليست شيئاً محايداً أو سلبياً بل تؤثر تأثيراً متفاوتاً لدى المعرضين لها. وبشكل عام هناك طريقتان للنظر إلى وسائل الاتصال: من حيث أنها وسائل لنشر المعلومات والتعليم والترفيه أو من حيث أنها جزء من سلسلة التطور التكنولوجي في هذا المجال. ففي الحالة الأولى يركز الاهتمام على مضمونها وطريقة استخدامها والهدف من ذلك الاستخدام. أما في حالة الثانية فيهتم بتأثيرها كوسيلة بصرف النظر عن مضمونها. وضمن التوجه الأخير يعتبر بعض علماء الاتصال أن لوسائل الاتصال دور أساسي في عملية الاتصال بل في تنظيم المجتمع كله.

وأشهر من كتب عن أهمية وسائل الاتصال هو الباحث الأمريكي مارشال ماكلوهان صاحب العبارة المشهورة "الوسيلة هي الرسالة" وتقوم فكرته الرئيسية على أساس أن الوسيلة التي تنقل المضمون الإعلامي تؤثر في المستقبلين تأثيراً لا شعورياً يغير سلوكهم. و"الوسيلة هي الرسالة" تعنى بالإضافة إلى ذلك أن لكل وسيلة جمهوراً من الناس يفوق حبه لها اهتمامه بمضمونها. لقد ركز اهتمامه في دراساته على النظام الاتصالي المتبنى من طرف كل مجتمع لأنه يرى بأن الخصائص الأساسية للوسيلة المسيطرة في هذا النظام



تدل على كيفية تفكير وتنظيم المعلومات بل المجتمع برمته. وهو يرى بأن التكنولوجيا المستعملة في وسيلة الاتصال المسيطرة لها دور كبير في تطور المجتمعات.¹

وهناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال واختيار إحدى هذه الطرق عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن التمييز بين الوسائل الآتية للاتصال:

1. الوسائل المكتوبة: وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة اثبات قانونية كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

2. الوسائل الشفهية: وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو القاء خطاب أمام جمهور كبير، وفائدة الاتصالات الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب الاتصالات الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن لأن كثيراً من الاجتماعات تستغرق وقتاً طويلاً دون التوصل إلى نتائج تذكر.

هذا وقد دلت إحدى الدراسات على أن 75% من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التليفونية والاجتماعات عن غيرها من طرق الاتصال الأخرى.

3. الوسائل غير اللفظية: عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة ... وكثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيده، فمثلاً قد يستعمل

¹ فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص: 50، 51

المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.¹

الجدول رقم 03: مقارنة بين وسائل الاتصال الكتابية واللفظية والشفوية

الاتصال الكتابي	الاتصال غير اللفظي	الاتصال الشفوي (اللفظي)
<ul style="list-style-type: none"> -يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات -يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل -يتضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين 	<ul style="list-style-type: none"> -يوضح ردود الفعل العكسية -مؤثر في الروح المعنوية للموظفين -حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات -له أثره البالغ على الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية 	<ul style="list-style-type: none"> -يقوي روح التعاون والصدقة -يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور -يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم -يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد
<ul style="list-style-type: none"> مثل: -النقاير، المذكرات -المنشورات، الشكاوى -اللوحات البيانية -وسائل الايضاح البصرية -الجرائد الحائطية 	<ul style="list-style-type: none"> مثل: -الايماءات -حركات الوجه -السكوت، الغضب، الانفعال -السلام باليد -الابتسامة 	<ul style="list-style-type: none"> مثل: -المقابلات الشخصية -المكالمات التلفزيونية -اللجان والاجتماعات والمؤتمرات -المحاضرات

المصدر: منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص: 135

4. الوسائل الالكترونية: الاتصال الذي يستعمل الوسائل الالكترونية في تبادل الرسائل الشفوية والكتابية والمصورة هو اتصال له القدرة على التوسع في المكان والزمان أكثر من أي شكل آخر من أشكال الاتصال الأخرى باعتباره متنافيا مع فكرة الاحتكار، ومشجعاً على التوسع والمشاركة وتبادل الثقافات الشفوية والمكتوبة. ويستعمل الاتصال الالكتروني أجهزة الحواسيب الموصولة بشبكة الانترنت، وعبره يحقق هذا الاتصال الكثير من الخدمات النفعية بين المتصلين في الشبكة. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الالكترونية)، والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).²

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص: 177

² ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص: 11

المحور الثالث: مهارات الاتصال وأنماطه

أولاً: مهارات الاتصال

تؤثر مهارات الاتصال تأثيراً كبيراً في فاعلية الإنسان وتزيد من تأثيره في بيئة عمله وبين الجماعة التي يعيش فيها. وبالتالي فإن تطوير واكتشاف ومعرفة مهارات الاتصال أصبح أمراً ضرورياً لبعض الناس الذين أصبح من المحتم عليهم أن يكونوا على مستوى وخبرة وكفاية ومهارة معينة بالنسبة لعملية الاتصال. ومن هؤلاء على سبيل المثال: المعلمون - الدعاة - الإعلاميون - السياسيون - رجال المال والأعمال - المديرين - العاملون في مجالات خدمة المجتمع وتنميته - وكذلك الأطباء الصيادلة والمهندسون ...، فكل هؤلاء وغيرهم بحكم عملهم يجب أن تتوفر لديهم مهارات الاتصال اللازمة لتوصيل المعلومات والخبرات والأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات لدى الآخرين، أي القدرة على إيصال المعاني الصريحة و الضمنية لرسائلهم الإعلامية فيتمكن المتحدث أو الكاتب من أن ينقل بدقة ووضوح كافيين ما يقصد إليه فعلاً ويتمكن المستمع أو القارئ من أن يستوعب ويفهم القصد.

وهذه العملية تتطلب جهداً مشتركاً من الطرفين المرسل - متحدثاً كان أم كاتباً - والمستقبل مستمعاً أو مشاهداً أو قارئ - "... كيف يمكن أن يستوعب هذا القصد ويشارك بفاعلية في إنجاح عملية الاتصال؟"¹ وبهدف تنمية مهارات الاتصال لكافة المهتمين بالتأثير في الآخرين وتغييرهم يمكن ذكر المهارات الآتية:²

1. مهارة التفكير: وتعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكر في المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال. ولا بد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما: التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فالأول يعتمد على المنطق كأساس للوصول إلى حل لمشكلة ما، أما الثاني فيعتمد على الخيال والإبداع للوصول إلى حلها.

¹ عبد النبي عبد الله الطيب، مرجع سابق، ص: 49

² زاوي ياسمين، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص ص: 17، 20

2. مهارة التحدث: وتعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفاعلية مع الآخرين وتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث وتوجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد على إيصال رسالته بشكل فعال. وحتى يتمكن المرسل من التحدث بفاعلية إلى المستقبل، يجب أن يراعي النقاط الآتية:

- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع؛
- معرفة محتوى الرسالة، وما تتضمنه من مفاهيم؛
- استخدام أساليب متنوعة في الحديث والتركيز على جوهر الموضوع؛
- استخدام لغة بسيطة ومصطلحات واضحة؛
- استخدام الأمثلة المباشرة أثناء الحديث؛
- التحدث بوضوح واختصار؛
- القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية؛
- تجنب الكلمات الغامضة.

3. مهارة الاستماع: هي قدرة المستقبل على التركيز على محتوى الرسالة وفهمها على الوجه المطلوب، وتتم هذه المهارة بعدة مراحل: الإنصات، التفسير، الاستيعاب، التذكير، التقييم، والاستجابة (لفظية، غير لفظية، استجابة المشاعر). وحتى يتمكن المستقبل من عملية الاستماع للمرسل، لابد من تنفيذ الخطوات الآتية: عدم مقاطعة المرسل، التركيز على الهدف الأساسي لحديث المرسل، عدم إطلاق الأحكام على حديث المرسل حتى ينتهي من حديثه، والتعمق في كلمات المرسل ومحاولة تفسيرها بالوجه المطلوب.

4. مهارات الاتصال غير اللفظي: تعرف هذه المهارة بأنها مجموعة من الأشكال الحركية والإيماءات التعبيرية التي توجي إلى معاني يتفق عليها مجموعة من الناس، وتستخدم هذه المهارة لتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها بالكلام، ومن أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية والتعبيرية: النواحي الصوتية المصاحبة للكلام، الإنصات بالنظرات، الحركات الصامتة، واستخدام الوضع الجسماني في الاتصالات.

5. مهارة الاقتناع: الاقتناع هو عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الأطراف التأثير على الآخر واخضاعه لفكرة ما وحتى يستطيع أي شخص اقناع الآخرين بأي فكرة يمكنه الاستعانة بعدة أساليب منها: التجارب الميدانية المعززة بالأرقام والأدلة والبراهين، القصة القصيرة ذات المعاني والدلالات، الأمثال الأصلية المستندة

على الإرث الحضاري والفكري، البراهين والحجج، التعابير الطبيعية بالموودة والاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور.

ثانياً: أنماط الاتصال

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصال في المنظمات إلا أنه من المؤلف أن لا تجد فيها اهتماماً كبيراً بتخطيط وبرمجة الاتصال والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المؤسسة. وتزداد مشكلات الاتصال كلما صعدنا في السلم الهرمي حيث على القائد أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصال في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد القيادات من نفس المستوى. ويصنف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية هي كالاتي:¹

- ✓ **النمط الأول (شكل العجلة):** وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو القائد.
- ✓ **النمط الثاني (شكل الدائرة):** وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم مباشرة.
- ✓ **النمط الثالث (شكل السلسلة):** وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.
- ✓ **النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المؤسسة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

¹ وفاء محمد الزبيدي، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018، ص ص: 235، 236.



ويظهر من النماذج السابقة أن نموذج الدائرة ونموذج جميع القنوات هي عبارة عن هياكل اتصال غير مركزية أما السلسلة وبشكل خاص العجلة فهي الأكثر مركزية.

الجدول رقم 04: الاختلافات بين شبكات الاتصال الإداري

فاعلية الاتصال بكل نموذج				
المقياس	السلسلة	العجلة	الدائرة	كل القنوات
السرعة	وسط	سريعة	بطيئة	سريعة
الدقة	عالية	عالية	منخفضة	وسط
ظهور القائد	وسط	عالية	لا يوجد	لا يوجد
رضا الأعضاء	وسط	منخفض	عال	عال

المصدر: بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 53
كما لاحظ Scott أن هناك علاقة طردية بين متطلبات تشغيل المعلومات واستخدام عنصر التسلسل، فإذا كانت المعلومات اللازم تشغيلها قليلة فإنه ليس ثمة مميزات لوجود التسلسل والجدول السابق يوضح مدى فعالية شبكات الاتصالات.¹

المحور الرابع: نماذج الاتصال وتقنيات تقييمه

أولاً: نماذج الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً واحداً وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادراً على اتخاذ قرار أو التصرف بالاتجاه الذي ينشده المرسل ويسعى لبلوغه (أي تحقيق أهداف الاتصال). والواقع أن هناك العديد من النماذج الخاصة بالاتصال والتي تجد تطبيقاتها اليوم في مجالات عديدة سواء على النطاق الفردي أو على مستوى المنظمات على اختلاف أنواعها. ومن أبرز هذه النماذج وأكثرها شيوعاً:²

1. النموذج التقليدي: يعد هذا النموذج من نماذج الاتصال المبسطة ويمكن تطبيقه في مجال الإعلان والترويج لأنه نموذج اقناعي، فالنموذج يتيح استخدام تنظيم البدائل والمتغيرات التي تواجه المعن أو أي

¹ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 53

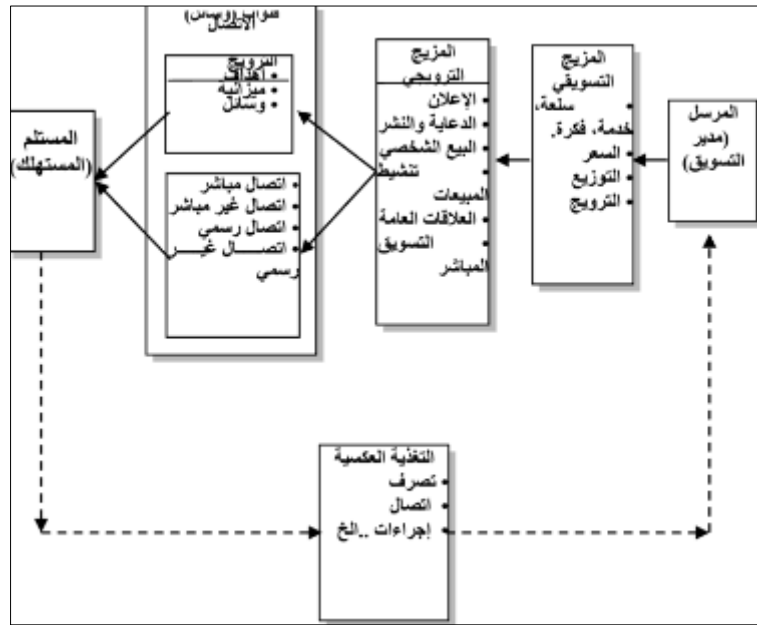
² بشير العلق، مرجع سابق، ص: 23، 28



مصدر للرسالة (المرسل) عن طريق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي توضح المحددات الأساسية لعملية الاتصال الجماهيري وبالتالي فهو نموذج اتصال تقليدي جماهيري.

ومما تجدر الإشارة إليه أن هذا النموذج يجد تطبيقاته أيضاً في مجال الاتصال الرسمي وغير الرسمي وأيضاً في مجال الاتصال والتواصل مع الآخرين فالنموذج يتألف من عدة عناصر أهمها: مستلم الرسالة، الأهداف، الرسالة، وسائل الاتصال، المرسل، التغذية العكسية، الضوضاء. هذه العناصر يوضحها الشكل الآتي وذلك بالتطبيق على إدارة التسويق في منظمة أعمال ما:

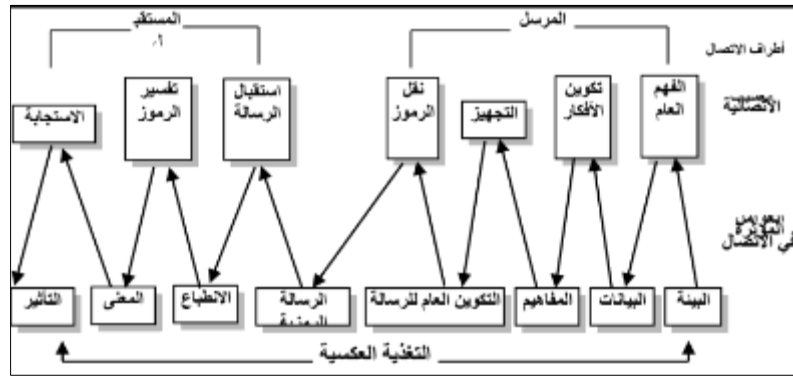
الشكل رقم 03: النموذج التقليدي للاتصال الجماهيري



المصدر: بشير العلق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 24

2. نموذج الاتصال الرمزي: يبنى هذا النموذج على أساس أن الفرد يستجيب للأفكار والمعاني والمفاهيم المتضمنة في الرموز، والواقع أن الاتصال الإلكتروني يعتمد بدرجة كبيرة على كيفية استخدام الرموز الإلكترونية ووسائل الاتصال الإلكترونية التمكينية للتأثير على المستلم أو صاحب قرار الشراء. ويتألف هذا النموذج من ثلاثة عناصر أو مكونات أساسية هي: أطراف الاتصال (المرسل والجمهور)، العمليات الاتصالية، العوامل المؤثرة في الاتصال. ويوضح الشكل الآتي نموذج الاتصال الرمزي وعناصره:

الشكل رقم 04: نموذج الاتصال الرمزي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 28

ثانيا: تقنيات تقييم الاتصال

يعتمد في تقييم الاتصال على أساليب وتقنيات عديدة أهمها تقنية الأسئلة السبعة المعروفة بتقنية

QQOQCPC وتقنية SOFIA ويمكن التعرف عليها فيما يلي:¹

1. تقنية QQOQCPC في تقييم الاتصال: تتضمن هذه التقنية الإجابة على الأسئلة السبعة الآتية:

من؟، ماذا؟، أين؟، متى؟، كيف؟، لماذا؟، كم؟، إلى جانب تحديد التعيين المتعلق بكل سؤال من هذه الأسئلة السبعة.

أمثلة حول استعمال تقنية QQOQCPC

- عقد مدير المبيعات خلال هذا الشهر بمكتبه جملة من اللقاءات لشرح الأساليب الجديدة المعتمدة في توزيع المبيعات؛
- سجل معدل التضخم ارتفاعاً ملحوظاً خلال هذه السنة نتيجة انخفاض الإنتاج الإجمالي بالجزائر حسب وزارة المالية؛
- صرح مدير الموارد البشرية بأن رفع الأجور بالمؤسسة ساهم في انخفاض نسبة الغيابات بـ 3% مقارنة بالسنة الفارطة.

الجدول رقم 05: استعمال تقنية QQOQCPC في تقييم المعلومات الواردة بالأمثلة

¹ صبيوح عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص ص: 41، 44

الترقيم	التعيين	المثال الأول	المثال الثاني	المثال الثالث
1	من؟	مدير المبيعات	وزارة المالية	مدير الموارد البشرية
2	ماذا؟	لقاءات	معدل التضخم	نسبة الغيابات
3	أين؟	بمكتبه	بالجزائر	بالمؤسسة
4	متى؟	هذا الشهر	هذه السنة	هذه السنة
5	كيف؟	عقد اجتماعات	ارتفاعا	انخفاضا
6	لماذا؟	لشرح الأساليب الجديدة في التوزيع	لانخفاض الإنتاج الاجمالي	رفع الأجور
7	كم؟	جملة من الاجتماعات	ملحوظا	3%

المصدر: صبوح عبد الحفيظ، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019/2018، ص: 42

على قدر ما تتضح الإجابة على الأسئلة السبعة المذكورة في الرسالة محل عملية الاتصال على قدر ما يمكن القول أن الاتصال الشفوي جيد، ويمكن الإشارة إلى أن الإجابة عن هذه الأسئلة ليس من الضروري أن يكون بشكل متسلسل فهذا أمر يرجع إلى كيفية صياغة الجملة. كما يمكن أن تكون الإجابة على بعض هذه الأسئلة بشكل ضمني قد يفهم من سياق الحديث والنقاش، ومن التجارب والخبرات السابقة التي تجمع كل من المرسل والمستقبل ومدى اطلاع ومعرفة كل منهما بشخصية الآخر.

2. تقنية SOFIA في تقييم عملية الاتصال: تتضمن تقنية SOFIA في تقييم عملية الاتصال الوقوف على تحديد أربعة عناصر رئيسية متداخلة في عملية الاتصال وتنتج عنها في نفس الوقت، وتقنية SOFIA هي اختصار للحروف الأولى لكل من المشاعر والآراء واللذان يمكن اعتبارهما محركات ومكابح لأي فرد سواء باتجاه، أو في وجه تحويلهما (المشاعر والآراء) إلى رغبة واستعداد للقيام بأفعال معينة والتفاعل من خلال إجراء أو عمل معين. وغالباً ما تركز هذه التقنية على العناصر الثلاثة الأولى باعتبار الجانب الرابع المتعلق بالتجسيد الفعلي من الآثار الناجمة عن عملية الاتصال كما هو موضح أدناه:

- المشاعر: تتعلق المشاعر بالأحاسيس التي نحس بها في أعماقنا كالحب والصدقة والكراهية...

- الآراء: عبارة عن وجهات نظر أو أحكام نصدرها بخصوص قضية أو شخص معين قد يكون مصدرها خارجي كالعائلة والأصدقاء أو الكتب التي نقرأها أو من مصدر داخلي متعلق بأفكارنا وقناعاتنا.

- الأفعال: تتعلق بالحقائق كالأفعال والأحداث المجسدة فعلاً على أرض الواقع.

فالمرسل غالباً ما يريد من خلال رسالته إثارة مشاعر معينة لدى المستقبل قد تكون مشاعر رضا أو غضب أو مودة وغيرها إزاء موضوع أو شخص أو قضية أو هيئة معينة ويتحدد تبعاً لذلك صياغة المستقبل لرأي معين بخصوص ذلك، ثم يأتي دور الآثار والاستعدادات التي تتولد لديه وينتقل بعد ذلك إلى الجانب الحسي الملموس المتمثل في تجسيد تلك الأفعال على أرض الواقع، كأن يقوم بحركة احتجاجية أو إضراب أو تصويت لصالح شخص أو حزب معين، أو الشراء الفعلي لمنتوج معين تم التفاوض به والدعاية...

ويمكن إبراز أهم الفروقات المسجلة بين عناصر تقنية SOFIA من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم 06: أمثلة في تصنيف عناصر تقنية SOFIA

العناصر	التصنيف
أنا حزين/ مسرور	إحساس "S"
أنت تبكي/ تضحك	فعل "F"
أعتقد أن فلانا غير كفاء	رأي "O"
أشرققت الشمس	فعل "F"
يخيفني الرعد	إحساس "S"
السرعة المفرطة	رأي "O"
وصل المدير متأخراً	فعل "F"

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 44

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العناصر المذكورة به متداخلة ويصعب في بعض الحالات التمييز فيما بينها، ومثال ذلك: "اعتقد أن فلانا غير كفاء" قد يكون مجرد وجهة نظر أو رأي "O" كما يمكن أن يكون حقيقة "F" وكذلك الأمر بالنسبة لمثال: "السرعة المفرطة".

المحور الخامس: معوقات الاتصال وطرق تحسينها

أولاً: معوقات الاتصال الإداري

أشارت إحدى الدراسات بأن حوالي 80% من المدراء ذكروا بأن صعوبة الاتصال هي إحدى المشاكل الرئيسية التي تواجههم في أعمالهم. وهذا يدل على أنه في حالة تعثر نظام الاتصالات نتيجة الصعوبات المختلفة التي تواجهه فإنه سيعتبر على ذلك نتائج سيئة تلحق بالمؤسسة. ونظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبيه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال.¹

وتسوء عملية الاتصال وتتشوه المعلومات الواردة فيها لأسباب كثيرة. ومن النادر أن يتطابق تماماً ما قصده المتصل مع ما فهمه المتصل به. فمثلاً ما قاله الإداري: "يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات انجاز العمل في الوقت المحدد، أريد منك التفكير ملياً وتصحيح الأمر". فما قصده الإداري هو: "تحدث إلى مرؤوسيك وتعرف على المشكلة ثم اجتمع بهم، ومعاً أوجدوا حلاً للمشكلة". أما ما فهمه المرؤوس فقد يكون: "لا يهمني كم عدد الزعماء والقادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج". وقد لا تكون الفكرة واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماماً الأهداف التي يريد تحقيقها. تتعدد معوقات عملية التواصل مع الآخرين مما يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة ويؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد والمنظمات معاً.²

ويقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الالمام ببعضها من خلال تصنيفها كما يلي:

1. معوقات مرتبطة بعناصر الاتصال

1.1. المعوقات المرتبطة بالمرسل: يتطلب الاتصال الفعال قدراً كبيراً من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها المرسل لدينا: الحالة النفسية للمرسل، الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل، التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة، عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.

¹ فؤاد الشيخ سالم وآخرون، مرجع سابق، ص: 187

² زاوي ياسمين، مرجع سابق، ص: 15، 17

1.2. **المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال:** تعد وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية الاتصال لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد الاختيار الخاطئ للوسيلة، الاستخدام الخاطئ للوسيلة، تعدد المستويات الإدارية، سوء وضعف وسيلة الاتصال، وازدحام قنوات الاتصال.

1.3. **المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة:** كثيرة هي المعوقات والمشاكل التي تتعلق بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها.

1.4. **المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية:** تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل، عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها، النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين وأخيراً عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

2. معوقات عامة: ومن بينها يمكن ذكر:

1.2. **الترشيح:** يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات بحيث تكون أكثر قبولاً من قبل المتصل به. فمثلاً، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير عليه. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ المرؤوس بالأخبار السيئة. فعدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك سيتردد مرة أخرى في أن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2.2. **الإدراك المنتقى:** وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدركه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته... الخ فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسررتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

2.3. **العواطف:** تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال. ومن الواضح أنه كلما ازدادت

الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقتها للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

2.4. اللغة: تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها. وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها. كما أن المستويات التنظيمية العديدة ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة. فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.¹

2.5. الجانب التنظيمي: يتأثر الاتصال الإداري كثيراً بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعدها مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات. ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة حيث أثبتت دراسة أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها اختزلت بنسبة 30% عند انتقالها من مكتب رئيس العمل إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة.

كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحياناً مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 15، 16

بالإضافة إلى أن عدم وجود وحدة تنظيمية لجمع ونشر البيانات والمعلومات، وعدم الاستقرار التنظيمي يؤدي أيضاً إلى عدم استقرار نظام الاتصالات بالمنظمة.

2.6. البيئة: ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين سيؤدي حتماً إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جداً إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب.

والجو النفسي الاجتماعي السائد بالمنظمة هو بدوره له تأثير قوي جداً على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون. كما أن البيئة المهنية غير العادلة والتي تتسم بالانتمية والروتين وبرتابة العمل والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرّقة للاتصالات.¹

3. معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال؛
- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة. كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي؛
- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة. ومثال ذلك البائع الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟؛

¹ رويم فائزة، مرجع سابق، ص ص: 55، 56

- عدم القدرة على الإصغاء: فليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث؛
- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية؛
- الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.¹

ثانياً: الاتصال الفعال

1. مفهوم الاتصال الفعال

هو عملية تبادل المعلومات والبيانات والآراء بين المرسل والمستقبل بالشكل الملائم مع ضرورة وجود تفاعل بينها بما يؤدي إلى اتخاذ الفعل المناسب وتحسين الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة بأوفر جهد وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

الاتصال الإداري الفعال هو وسيلة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط، يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية ويساهم في احكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أفراد المؤسسة بهدف متابعة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين المستمر.²

2. متطلبات الاتصال الفعال

- من أجل اتصال فعال ومن أجل التغلب على تأثير صعوبات عملية الاتصال يجب مراعاة ما يلي:³
- تقديم المعلومات بشكل يتفق ورغبات الشخص فالشخص يقبل على المعلومات أو يعرض عنها، طبقاً لما إذا كانت تتفق مع احتياجاته أم لا، وهذا يدعو الإدارة إلى تفهم تلك الحاجات والرغبات وتصميم وسائل الاتصال تبعاً لها؛

¹ زاوي ياسمينه، مرجع سابق، ص: 15، 17

² حسناء مشري، مرجع سابق، ص: 22

³ عمر الطراونة، كتابة التقارير والمراسلات التجارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص: 14، 15

- تقديم المعلومات في وحدات صغيرة؛
- إتاحة الفرصة للشخص المرسل إليه المعلومات لأن يشرح وجهة نظره في المعلومات ورد الفعل نفسه - وذلك يهيئ للمرسل المعلومات الفرصة لكي يتأكد من أن المعنى الذي يقصده هو بذاته المعنى الذي فهمه المرسل إليه.
- والهدف كله هو إيصال أكبر كمية من المعلومات الدقيقة والصحيحة إلى العاملين دون تأخير أو تشويش الذي قد يدعو إلى انتشار الشائعات وقيام جهاز الاتصالات غير الرسمي بين العاملين بالمنظمة والذي قد يؤثر تأثيراً ضاراً في الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

3. مبادئ الاتصال الفعال

- يكون الاتصال فعال عندما يحقق الهدف منه، فعندما تقوم بالاتصال ينبغي أن يكون هدفك واضحاً محدداً حتى يستطيع التأثير على المرسل إليه وفيما يلي بعض المبادئ أو النصائح التي تساعد المتصل أن يكون بارعاً وأكثر فاعلية وتأثيراً:¹
- أن يكون الهدف من الاتصال محدداً: وهذا يعني أن تحدد للمرسل إليه ما ينبغي فعله أو ماذا تريد منه؛
 - أن يكون الهدف من الاتصال مقبولاً: بمعنى أن لا يتعارض الهدف الذي تسعى إليه مع قيم ومعتقدات المرسل إليه فكلما كان قبول المرسل إليه للهدف عالياً كان الاتصال أكثر فاعلية؛
 - جعل الهدف ذا نفع وفائدة للمستقبل: فكلما كان هدفك يحقق نفعاً وفائدة للمرسل إليه كان تفاعله معك أكثر، وتكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما نمده بمعلومات يكون بحاجة إليها أو نحقق نفعاً مادياً أو معنوياً؛
 - أن لا يكون الهدف من الاتصال صعب: ليكن أهدافك فيها شيء من التحدي وليست صعبة المنال. أي ينبغي أن تكون أهدافك من الاتصال في استطاعة المستقبل للرسالة؛
 - يجب أن يكون الهدف قابلاً للقياس: وهذا يعني أن الهدف يجب ترجمته إلى أرقام يمكن قياسها؛

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص ص: 136، 137

- أن يُحدد للمرسل الأسلوب الذي ينبغي العمل به: فإذا كان المرسل إليه صديق في العمل أو خارج العمل ومن المنتظر تكليفه بعمل ما يكون غير مألوف لديه، فالأفضل أن يُحدد له الأسلوب الذي ينبغي عليه اتباعه في أداء المهمة؛
- تشجيع المرسل إليه على توجيه أسئلة: وذلك عن طريق مراقبة الاتصال غير اللفظي وتشجيعه على الاستفسار عما قد يكون غير واضح لديه؛
- متابعة تنفيذ الرسالة: وذلك بالتأكد من فهم المرسل إليه لمضمون الرسالة (إذا كانت مكتوبة) وذلك بالاتصال به هاتفياً أو مقابلته؛
- العمل على تنمية الثقة مع المرسل إليه: وذلك بمطابقة الأقوال بالأفعال.

4. العوامل التنظيمية التي تؤثر في فاعلية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال نذكر منها: ¹

- 4.1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي: لا شك أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبيرة بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:
 - تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل؛
 - تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى؛
 - تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماماً قليلاً في الأوساط الإدارية، وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

- 4.2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته: ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

¹ عمر الطراونة، مرجع سابق، ص ص: 15، 17



4.3. إعادة تنظيم المنشأة بما يكفل تسيير وتنشيط الاتصالات: من أهداف عملية تسيير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد؛
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال؛
- تضيق نطاق الاشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل؛
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها من بعض لتسهيل الاتصال.

4.4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين: وهذه المهارات هي: مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الانصات، مهارة التفكير، تطوير نظم حفظ المعلومات، الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة، تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة، تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة،....

5. عوامل نجاح عملية الاتصال

ثمة عوامل عديدة تسهم في إنجاح عملية الاتصال يمكن ذكرها في النقاط الآتية:¹

1.5. عوامل متصلة بالمرسل

- أن يكون المرسل موضع ثقة عند المستقبل؛
- أن يكون صادقاً وأميناً وموضوعياً؛
- أن تتوفر لديه مهارات اتصالية ومستوى معرفي مناسب؛
- أن يكون ملماً بمضمون رسالته.

5.2. عوامل متصلة بالمستقبل

- قدرة المستقبل على فهم مضمون الرسالة؛
- سلامة الإدراك الحسي للمستقبل؛
- دافعية المستقبل إلى المعرفة؛
- التهيؤ النفسي والجسدي؛

¹ ضياء الدين محمد مطاوع وحسن جعفر الخليفة، مرجع سابق، ص: 33، 34

- مستوى النضج (العمر العقلي، العمر الزمني)؛

- استتعاره جدوى الرسالة وأهميتها؛

5.3. عوامل متصلة بالرسالة

- أن تكون جاذبة للانتباه المستقبل؛

- أن تتناسب حاجة المستقبل واهتماماته؛

- أن تكون شائقة لضمان متابعة المستقبل لها؛

- أن تقدم في توقيت مناسب؛

- أن تكون واضحة للفهم في مضمونها ودلالاتها ورموزها؛

- أن تكون واقعية يقل الاعتماد فيها على التجريد؛

- أن تتنوع الوسائل والقنوات التي تقدم عبرها؛

- أن تتم متابعة مدى وضوحها من خلال عمليات التغذية المرتدة.

خلاصة

يلعب الاتصال دوراً هاماً في حياة المنظمة لأنه يمثل الجهاز العصبي والعنصر الأساسي في التفاعل القائم بين أفراد وجماعات المنظمة وكثيراً ما أدى نظام الاتصالات السيء إلى نتائج غير إيجابية للمؤسسة ونظام الاتصال السيء ينتج عن وجود صعوبات وموانع في عملية الاتصال كالغموض وعدم الوضوح في كتابة الرسالة وعدم قدرة مستلم الرسالة على تحليل رموزها وكذلك التلاعب في الألفاظ وضعف عملية الاصغاء وعمليات التشويش التي تحدث أثناء سير عملية الاتصال، كلها تؤدي إلى صعوبة في الاتصال وبالتالي انهيارها في المؤسسة.

وللتغلب على صعوبات الاتصال يمكن تحسين مهارات عملية الاتصال وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمرؤوسيه، كذلك يمكن التغلب على هذه الصعوبات عن طريق الرقابة على عملية الاتصال في النشاطات الإدارية الرئيسية لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها.

الفصل الثاني: التحرير الإداري

الأهداف التعليمية:

بعد إتمام دراسة هذا الجزء يتوقع اكتساب الطالب المفاهيم الآتية:

☞ التعرف على مبررات وأسباب الحاجة إلى العمل الإداري في حياة الانسان وفي منظمات الأعمال؛

☞ التعرف على مفاهيم وتعريفات المنظمة والإدارة؛

☞ التعرف على أهم مهارات وفنيات العمل الإداري

☞ اكتساب المفاهيم الرئيسية حول أهمية وأهداف وطرق التحرير الإداري الفعال

☞ التعرف على التقنيات الرئيسية في التحرير الإداري

☞ اكتساب المفاهيم الرئيسية في مجال التحرير الإداري الفعال

☞ التفريق بين صيغ التحرير الإداري والتحكم فيها

☞ اكتساب المهارات الرئيسية في إعداد المحررات الإدارية بمختلف أنواعها.

☞ الاطلاع على أهم نماذج التحرير الإداري.

تصميم الفصل

- المحور الأول: مدخل لعلم الادارة
- المحور الثاني: مفاهيم حول التحرير الاداري
- المحور الثالث: شروط التحرير الاداري
- المحور الرابع: صيغ التعبير الاداري
- المحور الخامس: التحرير الإداري الفعال
- المحور السادس: أنواع المحررات الادارية

المحور الأول: مدخل لعلم الإدارة

الإدارة تعمل على تحديد الأهداف والأولويات ليتم تحقيق تلك الأهداف عن طريق استثمار الامكانيات سواء المادية أو البشرية.

أولاً: مفاهيم حول الإدارة والمنظمة

ظهر مصطلح الإدارة بمعنى ما انجمنت في بداية القرن العشرين في الدول الأنجلوسكسونية عموماً والولايات المتحدة الأمريكية على وجه الخصوص وذلك عقب الأعمال التي قدمتها حركة الإدارة العلمية في نهاية القرن 19. غير أن نقل هذا المصطلح إلى اللغة العربية غالباً ما يعتريه بعض اللبس والغموض وهو الأمر نفسه بالنسبة للغة الفرنسية فبعض المختصين يترجمون مصطلح "المنجمنت" إلى الفرنسية بعبارة "تسيير" والبعض الآخر بعبارة "إدارة" أو عبارة "قيادة". ويرجع هذا التباين إلى خصوصية المصطلح ولغته الأم (الانجليزية) وثقافة المجتمعات التي نشأ فيها. فمهما اختلفت العبارات المستخدمة ومهما تباينت الصياغة اللغوية إلا أنها تتقارب كلها في المعنى رغم عدم تطابقها تماماً. وكلها تشير إلى إدارة المؤسسات أو المنظمات.

ومما سبق فإن استعمالنا لمصطلح الإدارة في هذا المحتوى إنما هو تعبير عن المصطلح العربي "التدبير" والأنجلوسكسوني "مانجمنت"، فالإدارة بهذا المعنى هي علم وفن يهتم بدراسة أساليب الإنتاج وكيفية التحكم في الأفراد والإشراف عليهم وتأطيرهم وتعبئتهم من أجل تحقيق أهداف محددة من خلال العبارات المختصرة للوظائف الأساسية للإدارة والمتمثلة في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.¹

ثانياً: المنظمة وعلاقتها بالإدارة

لا يمكن دراسة الإدارة بدون دراسة المنظمة، لأن الإدارة هي واحدة من الفعاليات والوظائف الضرورية لبقاء أي منظمة. ويمكن تعريف المنظمة على أنها كيان اجتماعي تعاوني يضم مجموعة من الأفراد يسعون لتحقيق هدف ما، وهي تتطلب أفراداً متنوعين ومعرفة ومواد يتم ترتيبهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة. أي أن المنظمة تتضمن العناصر التالية والتي يجب توفرها جميعاً في أي كيان نسميه "منظمة" وهي:

¹ بوققول الهادي، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية النشر، جامعة باجي مختار عنابة، 2015، ص ص: 4، 5

- مجموعة من الأفراد؛
 - أهداف محددة يشبع الأفراد من خلالها حاجات ورغبات؛
 - استمرارية التعاون؛
 - نظام مكون من عمليات ومدخلات ومخرجات.
- وللتأكيد أكثر يمكن أن نعتبر مصطلح "المنظمة" مصطلح علمي نستخدمه للإشارة إلى كل الجماعات التالية: (شركة، مؤسسة، مصنع، منشأة، دائرة، جامعة، معهد، فندق، حزب، نقابة،... الخ)
- المنظمة هي الكيان الاجتماعي الذي يتكون من مجموعة من الأفراد يتعاونون معاً لتحقيق هدف ما، وحتى يقوم هذا الكيان ويبقى يحتاج الأفراد الذين يكونونه ويتكون منهم أن يقوموا ببعض الفعاليات واحدة من أهم هذه الفعاليات هي الإدارة، أي أن الإدارة هي واحدة من الوظائف الأساسية لقيام وبقاء أي منظمة. وإن علم الإدارة يهتم بدراسة هذه الوظيفة المهمة، وما زال علماء الإدارة يختلفون حول تفاصيل هذه العملية، ولكن يمكن تلخيصها بأنها تتطلب تحديد أهداف الجماعة وتوفير مستلزمات بقائها، هذه العملية بتفاصيلها وأولوياتها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن مستوى إداري إلى آخر.¹

ثالثاً: خصائص الإدارة

- تعتبر الإدارة كأحد العلوم الانسانية التي تصف وتفسر وتحلل وتتنبأ بالظواهر الادارية والسلوك الانساني الذي يجري داخل التنظيمات المختلفة لتحقيق أهدافها ومن أهم الخصائص التي تتميز بها الادارة:²
- حقل حديث نسبياً من الناحية النظرية إذ بدأ التنظير لهذا العلم منذ منتصف القرن التاسع عشر ومع بدايات النظرية الكلاسيكية في الادارة والتي كان من أبرز روادها فريدريك تايلور، هنري فايول، وماكس ويبر؛
 - مجال تتربط فيه الكثير من العلوم حيث تحتاج الادارة لكثير من العلوم الانسانية كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الانسان وعلم الاقتصاد والتاريخ، إضافة لحاجتها للعلوم التطبيقية كالرياضيات والاحصاء وبحوث العمليات؛

¹ عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، ابيلا للعلوم السياحية والفندقية، حلب، 2009، ص ص: 22، 23

² زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومدائل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 23.

- لها مجالات تخصص متعددة وتعرف هذه المجالات بوظائف المنظمة مثل الإدارة العامة وإدارة الأعمال وإدارة الإنتاج وإدارة المستشفيات وإدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية وغيرها...
- لها وظائف مختلفة؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة؛
- تجمع بين النظرية والتطبيق أي بين العلم والفن فالإدارة كعلم لها نظريات وقواعد وتطبيق تحتاج إلى مهارات وممارسة لوضع هذا العلم في بعده العملي التطبيقي.

رابعاً: أهداف الإدارة

لقد وصف بيتر دراكر الإدارة بأنها العضو الاقتصادي الفعال في المجتمع الصناعي والتجاري والزراعي المترامي الأطراف، في حين اعتبرها سايمون وغيره من المفكرين بأنها العنصر الأهم من عناصر الانتاج المعروف (الموارد البشرية، المادية، الأرض، رأس المال). ومكانة الإدارة في الحياة البشرية جعلتها تصبوا إلى تحقيق الأهداف الآتية:¹

- استغلال الفرص الخارجية واستثمار نقاط القوة الداخلية؛
- مواجهة التحديات الخارجية وتحسين نقاط الضعف الداخلية؛
- الموازنة بين الأرباح المطلوبة والجودة المعقولة.

خامساً: الإدارة علم وفن

لمعرفة فيما إذا كانت الإدارة علم أم فن فيجب علينا تعريف كل من هذين المفهومين أولاً العلم هو معرفة منظمة يتم الوصول إليها بأساليب علمية مثل الملاحظة والتجريب والاستقصاء، كما أن العلم يفرز قوانين ونظريات ومفاهيم. وهذا يدلنا على أن الإدارة هي علم لأنه نتيجة الدراسات والأبحاث العلمية المنهجية في مجال الإدارة عبر عقود طويلة، وبفضل ما أسهمت به العلوم الأخرى ولاسيما السلوكية، تراكمت قاعدة معرفية راسخة من النظريات والأسس والمبادئ والقواعد التي تحكم العملية الإدارية ويمكن التنبؤ بنتائجها بنسبة كبيرة.

¹ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم ونظريات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 32.

الفن هو القدرة الشخصية على تطبيق أفكار ونظريات معينة بطريقة لبقة وذكية. والعملية الإدارية معقدة وديناميكية وتتطلب من المدير البراعة والبصيرة والابداع والاجتهاد والقدرات التحليلية والمقدرة على الاتصال الناجح من أجل تطبيق الأسس والنظريات والمبادئ بكفاءة وفاعلية في ظروف متغيرة.

وبالتالي فإنه يمكننا أن نستنتج أن الإدارة هي علم وفن معاً.¹

سادساً: مستويات الإدارة

تقسم أية منظمة أو مؤسسة أو منشأة في الغالب إلى ثلاثة مستويات إدارية لكل منها طبيعتها، ويقصد بذلك طريقة توزيع الإداريين فيها، وغالباً ما يظهر التقسيم الإداري للمستويات في المؤسسة في نهاية مرحلة التنظيم وهي:²

1. الإدارة العليا: ويمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة، فهي هيئة عليا من المدراء الذين يقومون غالباً بتحديد الأهداف والسياسات والخطط واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ذات التأثير المباشر وغير المباشر على كافة المستويات في المنظمة. معنى ذلك أنهم مجموعة صغيرة من الإداريين تتحمل مسؤولية إدارة المنظمة ككل وصنع السياسات المسؤولة عن توجيه العام ونجاح جميع أنشطة المنظمة. ويطلق على هذه المجموعة عدة تسميات مثل: الرئيس، الرئيس الإداري، ومهام مديري الإدارة العليا هي وضع أهداف المنظمة ورسم الخطط الاستراتيجية والسياسات التشغيلية.

2. الإدارة الوسطى: وهي هيئة من المدراء التنفيذيين ويمثلها مدراء الأقسام ويطلق عليهم مسميات مثل: مدير مصنع، مدير عمليات، ورئيس قطاع معين. ومهام مديري الإدارة الوسطى هي تنفيذ الخطط والسياسات الموضوعية من الإدارة العليا، كما أنهم مسؤولون عن تنسيق ومتابعة ورقابة عمل مديري الإشراف في المستوى الثالث. ومعنى ذلك أنهم بمثابة حلقة وصل أساسية بين الإدارة العليا والمستوى الأدنى أو الإدارة التنفيذية. وهم مسؤولون أمام الإدارة العليا عن أداء إدارتهم، إذ يكرسون المزيد من الوقت على التنظيم والدوافع ووظائف الإدارة، وهي توفر أيضاً التوجيه والهيكل الخاص بالمنظمة وبدونها لن تتحقق خطط الإدارة العليا وتوقعاتها الطموحة.

¹ فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 3.

² سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الوثائق العراقية، الطبعة الأولى، بغداد، 2017، ص: 33، 35.



3. الإدارة الدنيا: وتسمى أيضاً بالإدارة التشغيلية أو الإدارة الإشرافية وإن مدراء هذا المستوى يقومون بالإشراف على العاملين في إدارتهم وعلى عمال التشغيل وتنسيق أنشطتهم، إذ ينقلون تعليمات الإدارة الوسطى إلى العمال ويطلق عليهم مسميات مثل: مشرف، مدير مكتب، مسؤول.

وتحت رعاية هذا الهرم الخاص بمستويات الإدارة يعمل الموظفون والعاملون وتتطلب طرق الإدارة السليمة تواصل بين تلك المستويات، فالإدارات العليا تهتم بالتخطيط والتوجيه وتتطلب الإدارات التحتية التواصل مع العاملين لرفع كفاءتهم وتدريبهم المتواصل، وتحفيزهم على العمل بمهارة وتشجيعهم على أن يبدوا آراءهم من أجل تحسين الإنتاج. وينطبق ذلك على أي إدارة في القطاع العام أو القطاع الخاص. ويستفيد المدير من آراء العاملين سواء من خلال الحوار في ندوات دورية أو اقتراحات مكتوبة من العاملين وبعد دراستها يمكن أن تصاغ في خطوات عملية يلتزم بها الجميع، ويوضح الشكل الآتي المستويات الإدارية في المنظمة.

الشكل رقم 05: المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الوثائق العراقية، الطبعة الأولى، بغداد، 2017، ص: 36.

سابعاً: مهارات الإدارة

لكي يتمكن الإداري من أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توفر جملة من المهارات لديه، حيث يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع للمهارات:¹

¹ عمر محمد دره، مرجع سابق، ص: 55، 56.

1. المهارة الفنية: وتتمثل بالقدرة على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل: القدرات المحاسبية والتسويقية والهندسية والبرمجية، ويتم الحصول على هذه المهارات من خلال التعليم الرسمي والتعلم والتدريب المناسب والخبرة الوظيفية، ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب وهذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية المباشرة.

2. المهارة الانسانية: تتجسد هذه المهارات في امتلاك بعض الخصائص والصفات التي تمكن الفرد من العمل والتفاعل مع الآخرين والتأثير فيهم وتظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين كالأفراد أو الجماعات والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. وتتطلب هذه المهارة أن يكون لدى المدير وعياً ذاتياً وطاقاً للتفاهم أو التعاطف مع مشاعر الآخرين، وهذه المهارات ضرورية لكل قائد إداري في أي موقع تنظيمي أو مستوى إداري.

3. المهارة الفكرية: هي القدرة على تحقيق التناسق والتكامل بين الأنشطة المختلفة والمتعارضة أحياناً وتعني قدرة المدير على رؤية المنظمة ككل متكامل، وفهم كيفية اعتماد أجزائها على بعضها البعض والقدرة على التحليل والتشخيص للمشكلات والتخطيط والاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات وعدم التردد والسعي لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أي قيادة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

ومما يلاحظ هو تزايد أهمية المهارات الفنية في المستويات الإدارية الدنيا وتزايد أهمية المهارات الفكرية في المستويات الإدارية العليا، وكذلك تزايد أهمية المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية في المنظمة، إذاً هذه المهارات أساسية لكل مدير إلا أن أهميتها تختلف بحسب المستوى الإداري للمدير في الهيكل التنظيمي.

ثامناً: الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة

يرى بعض الكتاب والمفكرون أن مبادئ الإدارة وأسس عملها واحدة في كل المجالات فمبادئ الإدارة السليمة واحدة أياً كان مجال العمل، ولكن البعض الآخر يرى أنه هناك اختلافات بين إدارة الأعمال وبين الإدارة العامة ويمكن تلخيصها بما يلي:¹

الجدول رقم 07: الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال

عناصر المقارنة	الإدارة العامة	إدارة الأعمال
الهدف	تقديم خدمة.	تحقيق الربح بشكل رئيسي
البيئة	تعمل في جو احتكاري	تعمل في جو تنافسي
العمل	يعمل الموظف بصفته الرسمية وهو موظف رسمي يطبق السياسات العامة للدولة	يعمل الموظف بصفته الشخصية وهو موظف تعاقدى يطبق السياسة الخاصة التي يراها مجلس الإدارة
نجاح المؤسسة	يقاس نجاحها بمدى رضى الجمهور عن الخدمات التي تقدمها	يقاس نجاحها عن طريق الربح المتحقق ونسبة المساهمة في تلبية احتياجات المستهلكين
تحديد السياسة	عن طريق السلطة التشريعية (مجلس الشعب)	عن طريق مجلس الإدارة أو مجلس الأمناء.
الشكل التنظيمي	على شكل وزارات، مديريات، دوائر...حكومية	على شكل مؤسسة أو شركة..الخ
معيار الأمان	يتمتع الموظف العام بأمان أكثر	الأمان بالنسبة للموظف الخاص أقل نسبياً
نطاق العمل	محلي	محلي، إقليمي، عالمي
حجم العمل	كبير	يختلف حسب حجم الشركة

المصدر: فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 4.

المحور الثاني: مفاهيم حول التحرير الإداري

إن التحرير الإداري والتعامل الجيد مع المحررات الادرية هو فن ومهارة وإدراك لتقنيات دقيقة تستلزم تطبيق الخصائص المطلوبة في الوثيقة الإدارية وبأسلوب اداري مختلف عن غيره من الأساليب التحريرية في المجالات الأخرى.

أولاً: نظرة تاريخية حول المراسلات

¹ نفس المرجع السابق، ص: 4.

حازت الكتابة مكانة مرموقة عند العرب لدرجة باتت من صفات الكمال للفرد، فبالرغم من احتقار العرب لبعض المهن إلا أننا نجدهم يجلون الاحترام لممتهني حرفة الكتابة ولذا على مدار تاريخ المراسلات نجد هؤلاء الأشخاص لهم المكانة الأولى ومركز السبق والتفضيل في تحريرها كونها تحتل وزناً كبيراً في تنظيم أي نشاط ولارتباطها المباشر به وما تختصه من واجبات ومهام. فنالت الأولوية في كيان الدول الإسلامية على مختلف عصورها، فنلاحظ عصر صدر الإسلام قد اتمت بكثرة المراسلات سواء كانت داخلية أو خارجية رغم أنها اقتصرت في بادئ الأمر على صنفين أساسيين الأول توثيق ما ينزل من الوحي على الرسول صلى الله عليه وسلم أما الصنف الثاني من التوثيق في هذه الفترة فكان للترجمة. أما في العصر الراشدي فقد امتازت المراسلات بدقة الاستهلال واحتواءها على رتبة المرسل وفق مكانته وراعت توافق متن المرسل مع غايته والدقة في اختيار المضمون واختيار الشائع من الكلمات وكانت كل المراسلات تختم بالشمع ويحتفظ بنسخة منها. في حين أخذت تتصف بالترتيب المنطقي والاطناب والفصل بين الجمل في العصر الأموي وكذلك اتسع استخدام التلميح والإشارات وإدراج الغريب من الألفاظ والرمزية والتوازن بطول الفقرات، والملاحظ في هذا العصر أيضاً هو ختم المراسلات وإنشاء ديوان الخاتم لحفظ نسخ من المراسلات. وشهدت المراسلات والكتب الرسمية في العصر العباسي اهتماماً واسعاً فصارت أكثر تنظيماً وأوسع تخصصاً، فهناك رئيس لديوان الرسائل ونائب له واختصت الموثيق والعهود بمحرر خاص بها وأفراد للملوك ورجال الدولة ومحرري رسائل، كما ظهر ما يعرف بـ "مبضي الكتب" و"المحرر النهائي" و"محرر السجل/الأرشيف".¹

ثانياً: تعريف التحرير الإداري

لغة: حرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب تقويمه.

وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والخطأ في القول والحساب والكتاب، هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.²

¹ صباح كريم كاظم الكناي، "مبادئ عامة في اعداد وتصميم المراسلات والوثائق الإدارية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 65، مارس 2021، ص: 146

² حليس عبد القادر، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر قسم علوم تجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/2021، ص: 47

اصطلاحاً: تعني الانشاء والكتابة ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.¹

وللتحرير الإداري تعاريف اصطلاحية متعددة فمنها من ذهب إلى أن التحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية تحرر وترسل إلى المصالح العمومية، أو إلى الأشخاص الطبيعيين في شكل رسائل أو جداول ارسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو محاضر ... وعليه فإن كل تحرير اداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، ومن جهة أخرى فإنه يتطلب بصفة عامة:²

- الوضوح في التعبير عن الأفكار؛
- التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات؛
- الأسلوب الصحيح والدقيق في التحرير.

ثالثاً: أهداف التحرير الإداري

الإدارة العمومية منظمة على شكل هرمي وتسلسل اداري للسلطة ولكل إدارة هيكله خاصة تتكون من مديريات تشكل الإدارة المركزية، ومن أجل تحقيق الحاجيات المحلية تتوفر على مصالح خارجية. وفي غالبية الوزارات هناك مرافق ومؤسسات عمومية يوجد بها موظفون يقومون بمهامهم تحت اشراف سلطة رئاسية، ومن أجل التواصل مع مصالحها المركزية أو الخارجية أو مع الغير تتبادل يومياً مراسلات عبر البريد يكون موضوعها أوامر وتوجيهات وتعليمات من أعلى أو طلبات أو ملتمسات واقتراحات من القاعدة من أجل تحقيق الغاية التي أحدثت الإدارة من أجلها ألا وهي خدمة الصالح العام. وقد عرفت الإدارة في عصرنا الحاضر تطوراً كبيراً وتدخلاً متزايداً في كل المجالات الحياتية للأفراد وهذا التدخل يدفعها بالضرورة إلى انجاز عدد مهم من الوثائق المتنوعة وتبادل العديد من المراسلات الإدارية.

¹ نفس المرجع السابق، ص: 47

² عبد الحليم بن مشري، التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية)، مطبعة الرمال، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019، ص: 14

ولكل إدارة أهداف ترمي إلى تحقيقها من خلال المحررات الإدارية وتتمثل أهم هذه الأهداف فيما

يلي:¹

1. التواصل: التواصل داخل الإدارة شيء أساسي ويتم عن طريق الكتابة وكل مراسلة من هذه المراسلات لا تعدو أن تكون عبارة عن كتاب لقول شيء ما، أو المطالبة بشيء ما أو السؤال والاستفسار عن شيء ما. يتحقق تواصل الإدارة مع محيطها الداخلي والخارجي بتحرير فعال، ويحقق التحرير هذه الغاية عندما يتمكن الموظف من نقل ما يقصده فعلاً بوضوح ودقة ويتمكن الغير المستقبل من فهم واستيعاب المقصود من المكتوب. ويعتبر التواصل من بين الأهداف الأساسية للمحرر الإداري.

2. تمرير المعلومة: الإدارة والمصالح تتبادل يومياً فيما بينها مراسلات الكثير منها يتعلق باعطاء معلومات حول عدد من القضايا والاجابة على كثير من التساؤلات المطروحة والتي تهتم الموظفين والأقسام والمصالح سواء من أجل القيام بعمليات أو اتخاذ قرارات أو تنفيذ تعليمات، وهذا الأمر يتطلب تبادل العديد من المراسلات على جميع المستويات إما عمودياً أو أفقياً وتوجيهها يتم بطريقة مباشرة أو تحت الاشراف.

3. تبليغ قراراتها للمعنيين بها: فالمحرر الإداري هو الوثيقة الرسمية التي تمكن الإدارة من التواصل مع المتعاملين معها وذلك باستدعائهم وإعلامهم أو تبليغهم.

4. تطوير وتأهيل المرفق العام: لكي تؤدي الإدارة المهام المنوطة بها على الوجه الأمثل لابد أن تكون لديها قابلية مستمرة للتكيف مع المحيط الخارجي والتطور بتطوره حسب حاجياته بمعنى الحاجيات العامة. هذا الأمر بطبيعة الحال يدفعها إلى إعداد مختلف الوثائق التي تعبر من خلالها على سلطتها وتفرض بواسطتها التقيد بالضوابط واللوائح واحترام القانون. المحرر الإداري في هذا الإطار تحديداً تمكن من تنظيم المصالح العمومية تنظيمياً يؤمن تحقيق الغاية التي أحدثت من أجلها.

5. تأمين الضرورة والحاجة إلى المرفق العام: المسؤولون بالإدارة ينقلون أو يتلقون يومياً طلبات أو اقتراحات موجهة إليهم من مرؤوسين أو واردة عليهم من رؤساء أو من الغير. هذه الطلبات أو الاقتراحات أو التساؤلات أو الالتماسات تكون موضوع مراسلات يتم توجيهها إليها أياً كانت درجة مسؤوليتها أو اختصاصها لتقوم بالتمعن فيها. كما أن السلطات العليا يمكنها أن تعلم أو تخبر بواسطة محرر اداري مرؤوسيتها بالطرق والإجراءات الواجب اتباعها في تطبيق مقتضيات قانونية معينة.

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص ص: 238، 240



رابعاً: أهمية التحرير الإداري

تبرز أهمية التحرير الإداري في أنه:¹

1. الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات: للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية، وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.
2. مادة عمل وميدان للتطبيق: فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلام بينهم متبادل بالكلمة يسمى اتصال، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.
3. أن لها دلالة مادية في الإثبات: الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون من خلال صورتها الرسمية، وهو ما يجعل التعويل عليها في اثبات الوقائع والحقوق أمر منتشر في المنازعات مع الإدارة.
4. تيسير الحركة الإدارية في المؤسسة: بسيط الاستعمال، قليل التكاليف، سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

خامساً: أنواع المحررات الإدارية

يمكن تصنيف أهم المحررات التي تتعامل بها الإدارة سواء بينها وبين جهات إدارية أخرى أو مع أشخاص طبيعيين في:²

1. المراسلات الإدارية: تستعملها الإدارة حال ما تريد الاتصال أو المخاطبة كالرسالة الإدارية والبرقية والاستدعاء.
2. الوثائق الإدارية: وهي تتعلق بأحداث الإدارة ونشاطها وهي تعرف بوثائق السرد الإدارية كالتقرير والمحضر، ووثائق الاعلام كالإعلان والمنكرة.
3. النصوص الإدارية: وهي وسيلة تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني اتجاه الأشخاص كالمرسوم والقرار والمقرر.

¹ حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص: 48

² محمد خليل، مرجع سابق، ص: 50

المحور الثالث: شروط التحرير الإداري

أولاً: الخصائص الشكلية للمحرر الإدارية

تتعلق الشروط الشكلية للمحرر الإداري بالموصفات المادية وجملة البيانات والعناصر الخاصة بالمحرر الإداري.

1. الموصفات المادية للمحرر الإداري: هناك بعض الموصفات المادية التي يجب على المحرر التمسك بها وهي:

1.1. الورق:

- أن تحرر المراسلة على وجه واحد من الورقة؛
 - حجم الورق المستعمل في المراسلة الرسمية هو (A4 (29.7x21)؛
 - اختيار الورق المناسب من حيث اللون والنوع والمساحة ويفضل اللون الأبيض.
- 2.1. الهوامش:** هي الفراغات المتكررة في جميع جوانب النص من بداية الحواف وحتى بداية ونهاية سطر الكتابة العادية وتكون جميع الاتجاهات 3 سم وتكمن أهميتها في:

- المحافظة على المحتويات من التمزق؛
- تسهيل مهمة التخريم (التثبيت) من أجل الحفظ؛
- تسهيل وضع الشروحات والتفسيرات؛
- وجود اطار مريح مما يريح نفسية القارئ.

3.1. المسافات: إن المسافة المتروكة بين الأسطر بشكل منتظم ومتناسق من أهم أسباب التنظيم في الرسالة والذي يمنحها شكلاً مقبولاً وعادة ما تكون المسافة بين السطر والسطر 1 سم والفقرات 2.5 سم.

4.1. الفقرات: كل رسالة يجب أن تحتوي على موضوع واحد ولكن تكون مقسمة إلى عدة أفكار وفي هذه الحالة تعتبر كل فكرة جديدة مستقلة، ومعنى ذلك أن تبدأ كفقرة جديدة أي مسافة معينة إلى الداخل من بداية الهامش الأيمن إلى عدة مسافات حتى تكون الفقرات جديدة وملفتة للنظر.

أما الشروط الأخرى المتعلقة بالشكل والتي لا ينبغي إغفالها فهي:

- احترام السلم الإداري: كل مراسلة موجهة من أشخاص إلى إدارات عليا يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.
- وحدوية الموضوع: أن تتناول الرسالة الإدارية الواحدة موضوعاً واحداً.¹
- 5.1. علامات الوقف والترقيم: فيما يلي بيان موجز لعلامات الوقف في اللغة العربية، وهي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض تسهيلاً للفهم والاستيعاب:²
 - ✓ الفاصلة (،): سكوت القارئ سكوتاً قصيراً لتمييز بعض أجزاء الكلام عن بعض، وتستعمل على هذا النحو:
 - تستعمل بين الجمل القصيرة المترابطة المعاني التي يتكون من مجموعها كلام تام. مثلاً: قمت بتحليل الموضوع، وقدمته إلى رئيس التحرير، أخذه مني ولم ينشره.
 - كما تكون بين المفردات التي تفصل مجملًا. مثل: فليس بيني وبينك إلا كتاب الله، وسنة رسوله، ووصايا الصحابة الراشدين.
 - بين أنواع الشيء وأقسامه. مثل: فصول السنة أربعة: الربيع، الصيف، الخريف، والشتاء.
 - بعد لفظ للمنادى. مثل: يا بني، قم للصلاة.
 - ✓ الفاصلة المنقوطة (؛): الغرض منها للتمييز بين الجمل الطويلة، وسكوت القارئ هنا أطول من سكوتته في الفاصلة بحيث يتمكن من التنفس، وتستعمل هكذا: الإسلام ليس دين تباغض وتنافر؛ ولكنه دين محبة ووثام.
 - بين جملتين تكون الثانية منها سببا في حدوث الأولى. مثل: نالت فاطمة جائزة؛ لأنها تفوقت على رفيقاتها.
 - ✓ النقطة (.): الغرض منها سكوت القارئ سكوتاً أطول من الفاصلة المنقوطة. إشعار بنهاية جملة أو جمل وإتمام معناها. وتوضع في نهاية كل جملة مفيدة، واستقلت عما بعدها. مثل: في التآني السلامة، وفي العجلة الندامة.
 - ✓ النقطتان (:): توضعان بعد القول، مثل: قال المدير: التزموا باحترام الوقت.

¹ وهيبه غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 56، 57

² قوادري محمد، المرجع الكافي في التحرير الإداري، مديرية التربية، البلدية، ص: 13، 14

كما توضعان بين المجلد وما يفصله. مثل: شهور السنة اثنا عشر شهرا: يناير، فبراير، مارس، أبريل، ماي ...

✓ **النقط الثلاث (...):** توضع بعد كلام أخذ من كلام آخر، وحذف باقي الكلام، فتوضع للدلالة على الكلام المحذوف. مثل: تقرير عدد بتاريخ

✓ **علامة الاستفهام (?):** تكون في نهاية الجملة الاستفهامية. وفي آخر الاستفهام الذي هو طلب للعلم بشيء لم يكن معلوما من قبل. مثل: هل قمتم بإنجاز كل المهام؟

✓ **علامة التعجب (!):** توضع في نهاية الكلام الذي يحمل معنى الدهشة أو الاستغراب أو التأثر من شيء معين. مثل: عجب لما تقول!

وقد تجتمع مع علامة الاستفهام إذا كان يحمل معنى التعجب وسيق في صورة استفهام أيضا. مثل: كيف تعنفني والمذنب غيري!؟

✓ **الشرطة (-):** تسمى أيضاً العارضة، توضع بعد العدد في أول سطر، أو حالة حوار، أو تحديد عناصر ومحاو موضوع أو فروع.

مثال: جدول الأعمال يحتوي على النقط الآتية:

-
-
-

✓ **الشرطتان (--):** تسميان أيضاً بالعارضتين، توضع بينهما الجمل الاعتراضية فتصل ما قبل الشرطة الأولى بما بعد الشرطة الثانية. مثل: هذه شكاوى - يا سيدي - أرفعها إليك.

2. عناصر التقديم المادي للمحرر الإداري

يتطلب تقديم المحرر الإداري جملة من البيانات الشكلية التي تميزه ويمكن تصنيفها فيما يلي:¹

- بيانات تدعم الطابع الرسمي: الدمغة، الطابع، الامضاء

¹ غربي نجاح، محاضرات في منهجية التحرير الإداري، مطبوعة موجهة إلى طلبة سنة أولى ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2023/2022، ص ص: 21، 22

- بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدريجي: وتتمثل في: المرسل والمرسل إليه مع الوساطة
 - بيانات تشخيص الوثيقة: وهي بيانات تساعد على تمييز المراسلة عن غيرها من الوثائق الصادرة من نفس الجهة وهي: المكان والتاريخ، الرقم التسلسلي، الموضوع
 - بيانات ظرفية يمكن الاستغناء عنها: وتتمثل في المرجع، المرفقات، النسخ
 - بيانات ظرفية استثنائية تتعلق بمحتوى الوثيقة: سري، سري جدا ...، إذا كانت تتعلق بسير الوثيقة البريدية مثل: مستعجل، مستعجل مع الأشعار بالوصول.
- ويتمثل مضمون هذه البيانات فيما يلي:

1.2. الدمغة (الرأسية، التصدير، الترويسة): يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة وتكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز وهو الموقع المناسب لها وتكون مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس نظام الحكم فيها.

مثال على ذلك: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"

2.2. الطابع: ويتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية ومهمة هذه الأخيرة توضيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة.¹

ويتكون غالباً من النقاط التالية:

- اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلية)
- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلية)
- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة والمكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة.

مثال على ذلك بالنسبة لإدارة مركزية:

وزارة التربية الوطنية

مديرية التكوين

¹ منير نوري، مرجع سابق، ص: 250

المديرية الفرعية للتكوين المتخصص

..... مكتب

3.2. الإيمضاء: هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة به وذلك ليؤكد صحة وثيقة مكتوبة وصدقها وتحمل مسؤوليتها. ويعتبر الإيمضاء أحد العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات والعقود الإدارية، ويشكل الشرط الأساسي لصحة هذه الوثائق بحيث أن الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كأنها لا شيء. وحتى يكون الإيمضاء صحيحاً يجب أن يكون صادراً من السلطة المختصة بمعنى السلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون. ويجب أن يكون الإيمضاء مسبقاً بوظيفة المعني ومتبوعاً باسمه ولقبه، وعموماً فإنه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإيمضاء، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة كالوزير، الوالي، رئيس البلدية أو المدير العام... الخ. ويمكن لهؤلاء المسؤولين أن يفوضوا الإيمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إيمضات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا ويكون إيمضاؤهم إما بالتفويض أو بالنيابة.¹

- **الإيمضاء بالتفويض:** وهو يعني أن المسؤول المباشر للسلطة قد فوض بعض صلاحياته بالإيمضاء لأحد مساعديه أو مجموعة من مساعديه بصفة دائمة أو لفترة محددة وهذا على بعض الوثائق والعقود الإدارية وغيرها، وذلك في حدود صلاحياتهم.

مثال: عن الوزير وبتفويض منه.

مدير التكوين المهني.

(اللقب والاسم والتوقيع والختم)

- **الإيمضاء بالنيابة:** وهذه العبارة تقتضي من صاحب السلطة كوزير مثلاً أو الوالي أو رئيس بلدية أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحيات الإيمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة

¹ ميميش علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير، التقني، وزارة التربية الوطنية، 2010، ص: 28



من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا في الإدارة لأسباب ما، أو حالة شغور المنصب وذلك حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام.¹

مثال: عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنسبة

النائب الأول

الاسم واللقب، التوقيع والختم

4.2. بيان المرسل: وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصاً معنوياً.

مثال: مدير التربية

إلى

السيد/.....

ويتحول إلى الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الدمغة، يدون فيه اسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته، إذا كان شخصاً طبيعياً.

مثال:

الاسم واللقب:

أستاذ(ة) بمتوسطة:

5.2. المرسل إليه: هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، يذكر فيه صفة المرسل إليه إذا كان شخصاً معنوياً.

مثال: إلى السيد مفتش التعليم الابتدائي

المقاطعة:

¹ محمد خليل، مرجع سابق، ص: 64



ويكتب اسم ولقب وعنوان المرسل إليه، إذا كان شخصاً طبيعياً.

ملاحظة: يتوسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة - إلى -

6.2. السلم الإداري: غالباً ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازلية، وتختصر هذه العبارة بـ:

- ع/ ط = عن طريق

- ت/ إ = تحت إشراف

بحيث أن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.¹

مثال: إلى

السيد(ة):

أستاذ(ة) اللغة العربية بثانوية عبان رمضان

المحمدية - ولاية الجزائر شرق

ع/ ط السيد(ة) مدير الثانوية

ملاحظة: يفضل أن يكون اسم الشخص المستهدف أولاً مع الإشارة إلى وظيفته في المؤسسة، ثم رقم صندوق البريد (إن وجد)، المدينة، الرمز البريدي، ثم اسم الدولة، ويرى أن يسبق اسم المرسل إليه بلقب مثل السيد، السيدة، الأنسة...، بينما المرسل لا يضيف لقب لبيان ولا يسيد نفسه ويكتب اسمه الوظيفي فقط.

¹ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص ص: 26، 27

7.2. مكان وتاريخ التحرير: مكان وتاريخ التحرير يدونان معاً وبصفة اجبارية، يتواجدان في كل وثيقة إدارية عمومية كانت أو خاصة لأنهما يحددان تاريخ سريان التزام أو عقد وإقليم اختصاص هيئة قضائية في حالة نزاع، ويحدد زمن ممارس الموقع على الوثيقة لمهامه في هذه الإدارة وفي الفترة لتحديد المسؤوليات. كما أن اسم مكان التحرير المدون في الوثائق الرسمية يقره القانون وعلى سبيل المثال ولاية أو بلدية ما يذكر باسمها لأن القانون هو الذي أحدثها.

✓ **مكان تحرير الوثيقة:** تحرر هذه الإشارة في المكان الأعلى على يسار الوثيقة الإدارية، كما تم الإشارة فإن مكان التحرير محدد في القانون بموجبه أنشئت المؤسسة وفي مكان معين أي مدينة ومقرها. فهذا العنصر يدل أيضاً على إقليم أين تتواجد فيه المؤسسة.

✓ **تاريخ المراسلة:** يسمح هذا التاريخ بتحديد في الزمان المراسلة أو الملف بصفة عامة أو الوثيقة. وفي الأخير يمكننا من تحديد درجة الاستعجال أو دخول اجراء أو نص حيز التنفيذ.

كما أنه يساعد التاريخ على تحديد الفترة الزمنية التي مارس فيها مسؤول في وظيفته لتطبيق مبدأ الاختصاص الزمني والمطبق في النصوص القانونية مع قواعد الاختصاص الأخرى. كما يساعد التاريخ على تحديد عند الحاجة المرحلة التي تنطلق فيها فترة الطعون الإدارية أو القضائية خاصة إذا تم التبليغ عن طريق محضر قضائي. يسمح التاريخ أيضاً للمرسل إليه في اجابته بالإشارة إليه مع رقم التسجيل.. يدون الشهر بالحروف واليوم والسنة بالأرقام.

مثال: 10 جانفي 2023 وليس 2023/01/10.

8.2. رقم التسجيل: ويسمى كذلك بالرقم التسلسلي ورقم القيد، تشخص الوثيقة الإدارية خاصة بمنح لها رقم وهو رقم التسجيل وهي عملية يقوم بها مكتب مخصص في الإدارة، وتعرف على هذه الوثيقة بالتالي عبر رقمها، ويستخرج من سجل البريد "الصادر". فالوثيقة الإدارية المنعدمة الرقم من الصعب تحديدها أو معرفتها بدقة إذا بحثنا عنها مثلها مثل السيارة بدون لوحة. إن رقم التسجيل يعتمد عليه من جهة أخرى المرسل إليه ليجيب على تعليمة أو انجاز عمل وهذا بنقله إياه في مراجع مراسلته.¹

مثال: تبعاً لمراسلتكم رقم ... مؤرخة في ...

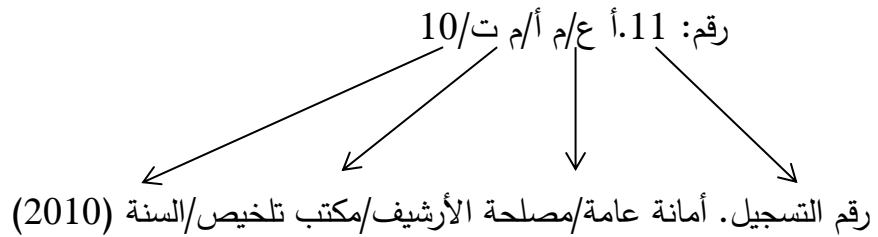
¹ نصير بن موهوب، الدليل العملي في التحرير والمراسلة الوثيقة المكتوبة: مبادئها، شروط تحريرها، تبليغها واستغلالها، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2023، ص: 43، 44

يكون رقم التسجيل متبوعاً بإشارة السنة والحروف الأولى لتسمية المصلحة صاحبة الرسالة.

مثال: مراسلة صادرة عن مصلحة الأرشيف التابعة للأمانة العامة للولاية حررها راقن اسمه محمد الطاهر ستحدر علامات التسجيل كما يلي:

الأمانة العامة

مصلحة الأرشيف



9.2. الموضوع: هو عبارة تنصدر جسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية، ويسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه.

مثال: الموضوع: طلب تعديل الخريطة التربوية والإدارية.

10.2. نص المراسلة: وهو نص الرسالة الذي يعبر فيه صاحبه عن قضيته وغرضه، وينبغي أن يخضع لعناصر تصميم المراسلة الإدارية وهي:

- المقدمة

- العرض (أو الإيضاح).

- الخاتمة.¹

11.2. المرجع: يقصد به السند الإداري الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، بهدف التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة. ويتنوع المرجع بحسب طبيعته، فقد يكون ذا طبيعة إدارية مثل المراسلة السابقة الواردة إلى الجهة الإدارية من جهة معينة أو تقارير، أو محاضر، وقد يكون ذا طبيعة قضائية مثل الحكم القضائي، أو ذا طبيعة قانونية مثل النص القانوني، أو التنظيمي كمنشور أو مرسوم،

¹ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص ص: 25، 29



أو قرار إداري. كما قد يكون المرجع عبارة عن زيارة عمل أو مكالمة هاتفية أو أي حدث آخر استدعى تحرير الرسالة.¹

أمثلة عن المراجع:

- **المرجع:** المرسوم التنفيذي رقم ... الصادر بتاريخ..... المتضمن..... (مرجع قانوني)
- **المرجع:** مراسلتكم رقم الواردة بتاريخ..... المتضمنة... (مرجع إداري)
- **المرجع:** قرار مجلس الدولة رقم..... الصادر بتاريخ..... (مرجع قضائي)
- **المرجع:** مكالمتكم الهاتفية بتاريخ.../ زيارتكم التقديرية للولاية بتاريخ...

يوضع المرجع عادة تحت الموضوع مباشرة على النحو الآتي:

مثال:

الموضوع: طلب ترسيم

المرجع: أحكام الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وبالتالي فإن المرجع له أربعة عناصر أساسية هي: نوعية النص (رسالة، منشور، قرار...)، بيان الرقم التسلسلي الصادر، بيان تاريخ استصداره بدقة، موضوع النص أي ما يتضمنه.

-ويكتب المرجع في مستهل الرسالة على النحو الآتي:

مثال ذلك:

بناء على أحكام الأمر رقم ... المذكور في المرجع أعلاه، والمتضمن ... يشرفني أن ...

تبعاً لرسالتي (أو تذكيراً برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه، والمتعلقة ب...، يشرفني أن ...

أهميته: بالرغم من أن المرجع هو بيان ظرفي إلا أن له أهمية كبيرة بالنسبة للموضوع المطروح، فهو من جهة يسهل عملية البحث عن الملف المعروض، وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة. ومن جهة أخرى يؤكد

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص ص: 26، 27



بأن الجهة الإدارية لا تتحرك من فراغ، بل هناك أسباب دفعتها إلى ذلك، فلولا استفسار المعني مثلاً لما بادرت الإدارة بالرد عليه.¹

12.2. المرفقات: هي عبارة عن وثائق إدارية قانونية أو قضائية ترفق بالرسالة لتدعم ما كتبه محررها وهي تعد من البيانات الظرفية التي قد تستند إليها الرسالة إذا اقتضى الأمر ذلك.

ويشترط أن يشار لهذه المرفقات في الرسالة مع بيان طبيعتها وعددها، حيث تدون هذه المرفقات عقب بيان المرجع مباشرة إن وجد أو بعد بيان الموضوع مباشرة في الحالة العكسية. وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة، يمكن ارفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك، كما في حالة الملف الذي يحتوي على عدد كبير من الوثائق.

ونشير إلى أنه في الرسالة ذات الطابع الشخصي الصادرة من شخص إلى إدارة يمكن أن تدرج المرفقات في أسفل الرسالة على الجهة اليمنى، بينما لا يمكن القيام بذلك بالنسبة للرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي وهذا حتى لا تختلط مع بيان النسخ التي يمكن للإدارة أن تدرجها في بعض الرسائل.

كما أنه من المستحسن الإشارة إلى عدد الوثائق تحت المرجع وذلك إما:

- ذكر عددها فقط، مثال ذلك: المرفقات (05) - المرفقات ملف (05 وثائق)؛

- ذكر عددها وطبيعتها، مثال ذلك: 03 شهادات - تقرير من 05 صفحات.

ويجب أن تحدد بدقة عدد الملحقات والوثائق المرفقة في الرسالة الإدارية.²

13.2. النسخ: النسخ هي من البيانات الظرفية وإذا استخدمت في المراسلة يجب أن تذكر في أسفل الرسالة على الجهة اليمنى بالصيغة الآتية: "نسخة موجهة إلى ... أو نسخة إلى ... " copie à... وتعد نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية لها حجة في الإثبات متى كانت مطابقة للأصل (المواد 324 إلى 326 من القانون المدني) وترسل هذه النسخ إلى من يعينهم موضوعها إما إعلماً أو تبليغاً أو ترتيباً.

مثال:

- نسخة إلى رئيس جامعة عباس لغرور خنشلة (للإعلام)

¹ نفس المرجع السابق، ص ص: 27، 28

² نفس المرجع السابق، ص ص: 26، 27



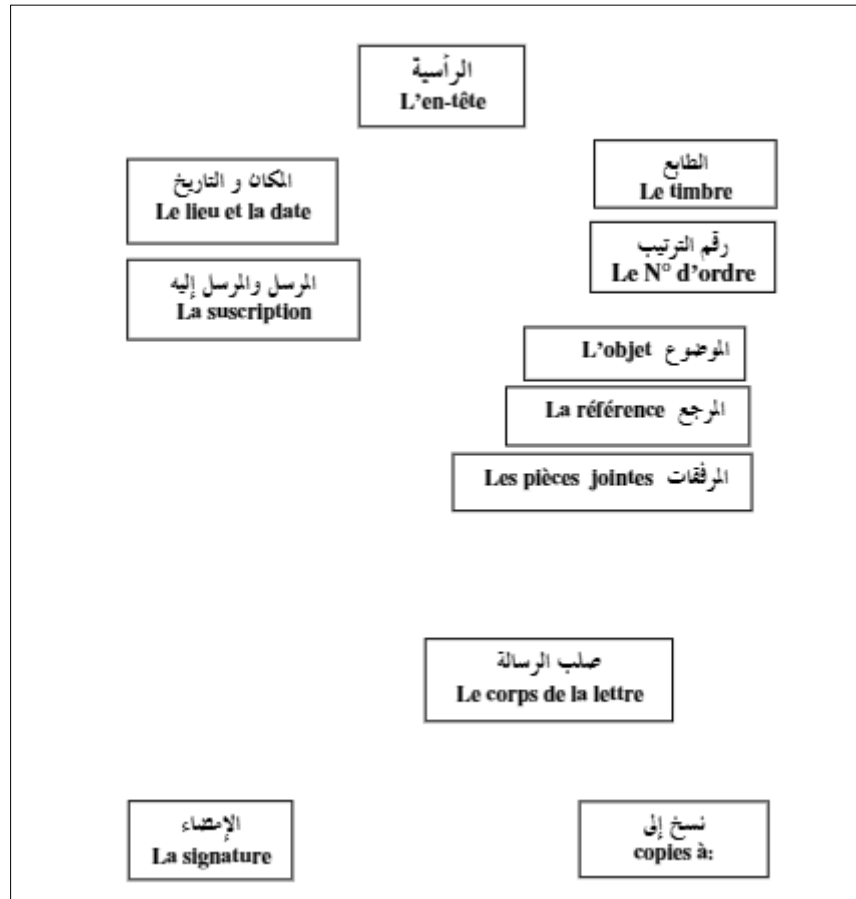
- نسخة إلى رئيس مصلحة الموظفين (للترتيب)

- نسخة إلى المعني (للتبليغ)

قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام وفي هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة على الجهة اليمنى، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه.¹

وفيما يلي شكل يوضح عناصر المحرر الإداري ومكان ادراجها ضمن الوثيقة:

الشكل رقم 06: عناصر المحرر الإداري



ثانيا: الشروط الموضوعية للتحرير الإداري

1. الأسلوب الإداري في التحرير:

¹ نفس المرجع السابق، ص: 29

✓ **الأسلوب:** يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات، وتركيبها وترتيبها، والصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها وإبلاغها، أو هو طريقة الكتابة والبراعة في عرض الموضوع، ترتيب فقراته، وإبراز النتيجة.

✓ **الأسلوب الإداري:** يختلف الأسلوب الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي من استعمال للصور البيانية والمحسنات البديعية والجمالية، أو ما هو متعارف عليه في الأسلوب العلمي من اعتماد الفرضيات والبراهين، فالأسلوب الإداري هو أسلوب يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالوظيف العمومي أو بإدارة الأعمال، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً ينفرد بخصائص مميزة وكذا بصيغ وقواعد خاصة، تتطلب بصفة عامة: **الوضوح في التعبير عن الأفكار - التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات - والأسلوب الصحي والدقيق في التحرير**.¹

ملاحظة: الفرق بين الكتابة الرسمية والكتابة الأدبية: الكتابة الرسمية لا بد أن تكون بعيدة عن الانشاء والعواطف ووجهات النظر. نظراً لأن هناك تفاوتاً في أساليب حياة وتفكير الناس. وأن تتناول الفكرة بحيث تصاغ بشكل منطقي في لغة سهلة وعبارة صحيحة لا حشو فيها.

2. مميزات وخصائص الأسلوب الإداري: تتمثل الخصائص والمميزات الموضوعية للأسلوب الإداري عند تحرير المراسلات الإدارية فيما يلي:

1.2. الوضوح: ويقصد به صياغة المحرر بأبسط الألفاظ دون الميول إلى الكلام المعقد لإزالة كل شك وغموض قد يكتنف المحرر. وتعتبر هذه الميزة أساسية في كتابة المحرر الإداري يجب أخذها بعين الاعتبار.

2.2. الدقة: تحديد الفكرة أو الموضوع بدقة وعدم التشعب في عرض عدة أفكار ومواضيع.

2.3. سلامة وسهولة اللغة: يجب أن تكون لغة المحرر مألوفة ككتابة لغة الصحف والمجلات ويجب مراعاة أيضاً التركيب السليم للجمل وحسن التنسيق بين الفقرات واستخدام علامات الترقيم وتجنب الأخطاء الإملائية.

2.4. الإيجاز: صياغة المحرر الإداري بشكل موجز وبجمل قصيرة وواضحة إذ أن خير الكلام ما قل ودل.

¹ بلخضر كريمة، محاضرات في مادة التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة محلية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2021/2020، ص: 14

5.2. الاقناع والتشويق: المحرر الإداري يراد منه عادة اقناع الجهة المعنية، وبالتالي لا بد من استخدام أدوات الاقناع وأسلوب التشويق وذلك بالابتعاد عن التكرار وترتيب الأفكار حسب أهميتها.

6.2. الموضوعية: هذه خاصية منطقية وطبيعية لازمة نظراً لطبيعة الأعمال الإدارية التي يفترض منها تحقيق أهداف تتسجم وسياسة الإدارة، ومن هنا يفترض أن تخلو المراسلة الإدارية من العبارات والصيغ ذات الطابع العاطفي أو عبارات الانفعال كالتهديد والتعسف.¹

7.2. المجاملة: يغلب على المراسلة الإدارية طابع الرسمية وهذه خاصية اكتسبتها الوثيقة من الطابع الرسمي للإدارة كما تلعب صفة الموظف الإداري -محرر الوثيقة- في إضفاء صفة الرسمية على الرسالة. لذلك يجب التقيد بصفة الرسمية في كتابة الرسالة وعدم كسر بروتوكولات الخطاب الإداري لكي لا تتحول إلى رسالة اجتماعية.² حيث يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو الموظفين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً في حس المخاطب. ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية "يشرفني، لي الشرف..." عند افتتاح المراسلات والعبارات المهذبة "يسرني، يؤسفني..." للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.³

3. قواعد ومبادئ الأسلوب الإداري: يقصد بهذه المبادئ مجموعة المرتكزات والقواعد الأساسية الواجب على الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من المحررات أو المراسلات احترامها وأخذها بعين الاعتبار، من أجل أن تكون الصياغة الإدارية للوثائق والمراسلات صحيحة وفعالة، فهذه المبادئ تعد جزءاً من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل، وتتمثل هذه المبادئ التي يركز عليها الأسلوب الإداري في:⁴

1.3. اتباع التدرج الوظيفي: تتكون جميع المناصب الإدارية من هرم وظيفي منظم على أساس المهام والتكاليف ويكون تصاعدي الترتيب، ففي حالة إصدار أي محرر لا بد أن يتبع هذا التدرج ضمن الجهة

¹ رائد ناجي، مرجع سابق، ص ص: 16، 17

² نفس المرجع السابق، ص: 17

³ حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص: 52

⁴ صباح كريم كاظم الكناني، مرجع سابق، ص ص: 146، 147

المختصة به، والغاية الأساسية من هذا التسلسل هو ملاحظة أي خطأ سواء كان لغوياً أو إدارياً، ويتضح اتباع التدرج الوظيفي للمراسلات بالتالي:

- عند رفع طلب من قبل أحد الموظفين إلى جهة إدارية ذات رتبة وظيفية أعلى من مسؤوله المباشر وخارج صلاحيته مثل تظلم أو طلب إجازة طويلة ... فلا يتم رفع الطلب مباشرة إلى هذه الجهة العليا بل يجب مروره بالحلقات الوظيفية من الأدنى إلى الأعلى؛
- عند تحرير مرسل اداري من مديرية فرعية إلى مقر الوزارة فلا يتم مخاطبتها مباشرة بل يرفع الكتاب إلى المديرية الرئيسية التي ستنتظر في المحرر وتتخذ الاجراء المناسب له.

2.3. **تحمل المسؤولية والاحتراز:** وهما ركن أساسي في تحرير المراسلات الإدارية والمراد به تحمل النتائج المترتبة عن تنفيذ مضمون المراسلات، فواقع الحال يفرض على الرئيس الأعلى مسؤولية ما يرد في متن المراسلات كونه الجهة الأخيرة المطلعة على المحرر وصاحب التوقيع النهائي، لذا اقتضى الاحتراز والحيلة لتفادي أي أخطاء تصاحب المرسل من ناحية الشكل والمضمون.

3.3. **السرية والخصوصية:** ما إن يصدر الأمر الإداري بالتعيين للموظف حتى يحدد ما يقوم به من واجبات وما ملزم به من قوانين بصورة فعلية وأثناء هذه المدة الزمنية يتحتم على الموظف الخضوع لسلطة رئيسه الإداري ووصايته وهذا يوجب عليه اتباع وتنفيذ ما يصدر منه من تعليمات لما لها من فاعلية في الوصول للأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها؛ فاستمرارية عمل أي مؤسسة مرهون بتنفيذ ما يوكل إليه الموظف من مهام ولديمومة هذا العمل وانجازيته من جهة وجعل الموظف يشعر بالاطمئنان من جهة أخرى تم تشريع مجموعة من الحقوق (مادية وانضباطية) يخضع لها الموظف، وعليه كذلك جملة من الالتزامات والواجبات ومنها ما يعرف بالسر المهني.

المحور الرابع: صيغ التعبير الإداري

تكتسي خصائص الأسلوب الإداري أهمية كبيرة في تحديدها للألفاظ والتعابير والمعاني والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية. ولقد أدى التطور الذي عرفته الإدارة في كافة الميادين إلى تنوع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية، وذلك راجع إلى نوعية الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر وغزارة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة. ويمكن ترتيب هذه الصيغ حسب طبيعة الموضوع وذلك من خلال تقسيم النص إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:



أولاً: صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة

يقصد بها تلك العبارات المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة إن هذه الصيغ تمهد القارئ للمضمون. وتجدر الإشارة إلى أن الرسالة الإدارية المرفقية لا تحتوي على صيغ للنداء ولا المجاملة، وهذا ما يميزها عن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

إن عبارة المجاملة تتجسد في كلمة يشرفني التي تستعمل مرة على الأكثر إما في بداية الرسالة أو وسطها.

أما صيغة النداء فتعوض في المراسلات الإدارية المرفقية بعبارة إلى السيد في بيان المرسل إليه والذي قد يتم بالعبارات الدالة على احترام التسلسل الإداري إن كانت المراسلة صاعدة وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى:¹

1. صيغ التقديم بدون مرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة التي لم يذكر فيها المرجع وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة، وطبيعة هذه المراسلة ومن العبارات المستعملة ما يلي:

- يشرفني أن أعلمكم
- أن أطلب رأيكم
- أن أدعوكم
- أن أتعهد لكم
- أن أرسل إليكم
- أن ألاحظ
- أمركم
- أرجو

بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس:

- يشرفني أن أحيطكم علماً

¹ بوجميذة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص ص: 42، 43

- يشرفني أن أعرض عليكم
- يشرفني أن أقترح عليكم
- يشرفني أن أقدم لكم
- يشرفني أن أحيل عليكم
- يشرفني أن أفيدكم
- ألتمس، أطلب
- أعترف

2. صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة التي اعتمدت على مرجع فتذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على مراسلتكم المشار إليها في المرجع ... والمتعلقة بـ ... يشرفني ...
- ردا على طلبكم المشار إليه في المرجع والمتضمن ... يشرفني أن ...
- بناء على ... رقم ... المشار إليه في المرجع والمتضمن ... يشرفني أن ...
- تبعا لزيارتكم التقديرية (أو مكالماتكم الهاتفية) بتاريخ ... يشرفني أن ...

ثانيا: صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة أفكار حول مسألة ما، يريد المحرر الإداري من خلالها تبليغ معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة، وموضوعها المعالج، وتسهيلاً لعمل المحرر الإداري نذكر بعض الصيغ المتداولة بكثرة في هذا المجال وهي:¹

مثال ذلك:

- لذا ينبغي...
- وعليه فإنه تقرر...

¹ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص ص: 30، 32

- كما أن هذه القضية...

- وفي هذا الصدد...

- ولهذا الغرض....

- ونتيجة لذلك...

1. صيغ تحمل معاني المجاملة:

مثال ذلك:

- ليس في مقدوري أن.....

- حتى تسمح الظروف ب..... سوف نوافيكم ب.....

- لا أستطيع إلا.....

- لا يفوتني أن أذكركم ب.....

- تحسبا ل.....

2. صيغ تحمل معاني السلطة:

مثال ذلك:

- قررت.....

- سوف اتخذ الإجراءات اللازمة.....

- المطلوب منكم موافاتي ب.....

- لقد لفت انتباهي بأنكم.....

- وقد تبين لي.....

- أجدني مضطراً باتخاذ التدابير المناسبة.....

- لاحظت عليكم.....

- كان عليكم أن تبادروا ب.....

- لقد سبق وأن أعلنت على

3. صيغ تقديم الحجج والأدلة:

مثال ذلك:

- وذلك بالرجوع إلى نص المرسوم التنفيذي رقم: ... المؤرخ في: والمتعلق ب....
- مستندا في ذلك على القرار (أو المنشور) رقم: المؤرخ في المتضمن.....
- نظراً للتعليمات الخاصة ب.....
- لا يمكن تجاهل التعليمات الوزارية رقم: المؤرخة في: والمتعلقة ب
- حسب ما تضمنته تعليمات السيد المدير العام للوظيفة العمومية تحت رقم: المؤرخة في:

4. صيغ الترتيب: تستعمل هذه الصيغ عندما يتحتم على المحرر الإداري ترتيب أفكار المعلومات المدونة في المراسلة، وقد يأخذ هذا الترتيب أرقاماً معينة أو حروفاً أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة، ونذكر من هذه الصيغ ما يلي:

مثال ذلك:

- أولاً.....
- ثانياً
- ثالثاً.....
- 1، 2، 3.....
- أ، ب، ج

وتكون هذه الصيغ مرتبة ترتيباً عمودياً ومن العبارات التي تشير إلى الترتيب:

مثال ذلك:

- من جهة ومن جهة أخرى.....
- وبالتالي
- بصفة عامة بصفة خاصة



- بصفة رئيسية..... بصفة ثانوية
- من ناحية ومن ناحية أخرى
- بصفة رسمية وبصفة عادية
- ثم وأخيرا
- وإضافة إلى ذلك
- فضلا عن فإن
- وبعبارة أخرى

ثالثا: صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة

وتظهر هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي، وتكون عبارة عن جملة تبين الهدف من الإرسال. وهذه بعض الصيغ: ¹

1. الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي:

مثال ذلك:

- وأخيرا أو في الأخير
- وختاما.....أو في الختام
- ومجمل القول أو خلاصة القول
- ونتيجة لذلك
- أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير
- أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي أو رغبتي
- أرجو أن توافقوا على لتمكيني من
- وأخيرا أرجو أن تزودوني بالمعلومات المتعلقة ب

¹ نفس المرجع السابق، ص: 33

- وعليكم موافاتي ب للمصادقة.....أو الإمضاء أو التأشيرة...
- وأخيرا أرجو أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد

2. الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي فقط:

مثال ذلك:

- وأخيرا تقبلوا مني سيادة مدير التربية فائق الاحترام والتقدير.
- وأخيرا تفضلوا سيدي المدير أسمى عبارات الاحترام.
- تقبلوا مني سيادة المفتش أطيب التحيات وأخلصها
- وأخيرا تفضلوا معالي الوزير بقبول فائق الاحترام والتقدير.....

ملاحظة: إذا كانت المراسلة مع امرأة فيجب مراعاة:

- إذا راسلت امرأة رجل فلا ينبغي لها أن تضمّن عبارة الاحترام في رسالتها شيئا من مشاعرها فهذا ليس لائقا وأفضل عبارة يمكن أن تختم بها رسالتها مثلاً: تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير...
- إذا راسل رجل امرأة لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكفي بالتحيات الخالصة أو عبارة التقدير؛
- أما إذا كانت بين امرأتين يكون التعبير كالاتي: مشاعر التقدير، مشاعر الوفاء...
- أما بخصوص إلغاء التحيات الختامية فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كامل عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، فإذا كتب أحد المرؤوسين إلى رئيسه في السلم الإداري فإنه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس، هذه العادة لا تخل بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير، وإنما تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقى عن طريق التملق والإفراط في المجاملة.

ملاحظة هامة:

لا يجب أبداً أن ننهي رسالة بإحدى الصيغ أو التعابير التالية:
"في انتظار جواب ملائم لطلبي، أرجوكم قبول..."

"أملاً أو راجياً منكم تخصيص جواب ملائم لطبي ..."

لأن التعبير على هذا النحو قد يفيد أن صيغة الاحترام والتقدير لا تقدم إلى المرسل إليه إلا بعد تمام الاستجابة لرغبة الموقع، غير أنه يمكن تقديم الشكر على الاهتمام البالغ الذي أولاه المرسل إليه للطلب المبعوث إليه وكذا تقديم عبارات الاحترام والتقدير .

وتجب الإشارة في الأخير إلى أنه يجب تقادي صيغ المجاملة في الرسائل الإدارية. كما يجب اجتناب الصيغة الاستفهامية في التعبير الإداري، ويمكن صياغة التساؤلات والاستفسارات بصفة غير مباشرة
مثلاً:

السؤال مطروح لمعرفة هل

من حقكم أن تقرروا هل سيكون

يبدو لي من الأفضل أن

المحور الخامس: شروط التحرير الفعال

✓ قبل الشروع في عملية التحرير

قبل تحرير مراسلة ينبغي القيام بعملية تفكير مسبقة وبسيطة لإعطاء عمل التحرير بعداً إدارياً ومسؤولاً مع التأكيد على فهم الموضوع وتبليغه.

لماذا نحرر؟ على صاحب المراسلة أن يتأكد من ضرورة اللجوء إلى المراسلة لأنه ربما القضية تتطلب اتصال هاتفي لمعالجته، خاصة في الحالات المستعجلة أو بالإمكان الرجوع أيضاً إلى اجتماع مستعجل يضم كل الأطراف لمدة قصيرة.

من نراسل وكيف؟ لا بد أن نأخذ في هذا الموضوع بعين الاعتبار مكانة ومستوى المرسل إليه في السلم التصاعدي للمؤسسة أو الإدارة التي يمارس فيها، لأن تكييف الأسلوب والمفردات المستعملة للمرسل سيكون بناء على هذه العناصر، فإن المراسلة التي يوجهها إلى وزير تختلف عن تلك التي توجه إلى مدير أو رئيس ديوان.

ومن جهة أخرى لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المستوى التكويني للمرسل إليه إذا أردنا إيصال مضمون مراسلتنا.

ضف إلى ذلك ضرورة معرفة ميدان اختصاص المرسل إليه حتى نتمكن من انجاز عملنا في وقت وجيز وبصفة جيدة، حيث أنه في بعض الحالات نراسل هيئات نضن مسبقاً بأنها مختصة بالموضوع ويظهر في الأخير العكس.

إن معرفة المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسات والإدارات جد هام وكذلك معرفة النصوص القانونية التي تنظم ميدان الاختصاص لهذه الأخيرة وهيكل تنظيمها.

ماذا نكتب؟ سؤال ذو شطرين، من جهة لا بد من تحديد طبيعة الوثيقة التي سنستعملها هل هي تقرير أم مذكرة ... ومن جهة أخرى حصر الموضوع وطريقة طرحه.¹

✓ عند الشروع في عملية التحرير

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلي:²

أثناء مرحلة التحضير: يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع، وإعداد مخطط العمل واستعمال المسودة، فأول شرط للتحرير الجيد هو أن يعرف المحرر في البداية ما سيكتبه وهذا يتطلب أن تكون لديه فكرة واضحة على ما يراد عرضه. لهذا يفضل وضع جميع أفكاره على ورقة لترتيبها ثم تنسيقها.

أ- معرفة الموضوع وتحديد الهدف: ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها وعلى دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، ومن ثم يتوجب على المحرر أن يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات، يحدد الهدف الجوهري والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

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

¹ نصير بن موهوب، مرجع سابق، ص: 22

² قوادري محمد، مرجع سابق، ص: 12، 13



ويندرج ضمن عملية وضع خطة العمل وضع تصميم أولي للوثيقة المزمع تحريرها على مسودة ومن الضروري أن يشتمل التصميم على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

مقدمة: لتهيئة وإعلام القارئ بما سيتم عرضه فيما بعد وتتضمن بعض العناصر الضرورية (تاريخ المراسلات السابقة وموضوع هذه المراسلة... إلخ) وتكون المقدمة جوهريّة ومختصرة، واضحة ودقيقة.

عرض الموضوع: وينقسم من قسمين إلى أربعة أقسام على الأكثر، متوازنة، مدعومة بالوقائع والحجج.

خاتمة: مختصرة تستخلص النتائج من خلال ما سبق قوله في العرض.

استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي: والذي يساعد على تقادي الكثير من الأخطاء والهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، وعليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، ويستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبياً، ثم إدخال التعديلات اللازمة. إن القراءة المتأنية للمسودة تسمح بإضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، وإعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

أثناء مرحلة الصياغة: يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وتربطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحسن استخدام علامات الوقف والترقيم، الالتزام بهذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبني واضحة المعنى ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

المحور السادس: أنواع المحررات الإدارية

سيتم التعرض في هذا المحور إلى أهم أنواع المحررات الإدارية وفقاً لثلاث تصنيفات كما يلي:

أولاً: المراسلات الإدارية

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى. والمراسلة قد تكون كتابية في شكل رسائل بريدية، برقيات، جداول ارسال، وقد تكون شفوية: مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة ...، وتمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظراً لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها.

1. الرسالة الإدارية

1.1. تعريفها: الرسالة أو الخطاب الإداري هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (مؤسسات، جمعيات)، وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن إيصالها شفويا، وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي.

وتكمن أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع، فالمحرر الإداري يستعمل عددا من الصيغ والتعابير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسل والمرسل إليها.

كما يقصد بالرسالة الإدارية كافة المكاتبات والرسائل المحررة المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنشأة الواحدة أو تلك التي تتلقاها أو تصدرها المنشأة بينها وبين العمال والموردين والدوائر الحكومية ودوائر الأعمال المختلفة والمؤسسات والأفراد. وبالرغم من تطور تكنولوجيات ووسائل الاتصال في الوقت الراهن (الهاتف، البرق، البريد الإلكتروني، وغيرها) تبقى الرسالة المكتوبة الأداة الأكثر استعمالاً في الإدارات والمؤسسات العمومية.¹

2.1. أهميتها: تكمن أهمية الرسالة الإدارية من خلال ما يلي:²

- هي طريقة التخاطب والاتصال، نجدها تحتل مكانة هامة في النشاط الإداري بحيث تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض ومع الأفراد وباقي المؤسسات الأخرى وتساعد على تبليغ قراراتها والادلاء برأيها واستلام وثائقها؛
- تعتبر الرسول الأمين لتبليغ القرارات وتوجيه المعلومات والطلبات، أو القيام بإجابات الإدارة على مختلف العروض والطلبات، أو القيام بمهام التحري والتفتيش وكافة القضايا التي تخضع للعمل الإداري؛
- تلعب الرسالة الإدارية دورا كبيرا في توثيق الصلة بين هياكل الإدارة والهيئات الخارجية من سلطة الوصايا أو الإدارة المحلية أو باقي الإدارات الأخرى، فهي تمثل أداة توصيل وإعلام وعن طريقها توثق الصلة بين الإدارة والمواطن؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 18، 19

² غربي نجاح، مرجع سابق، ص: 14



- تساهم الرسالة الإدارية في تيسير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة، كما أنها تختصر الجهد والمسافة بين مواقع جهات المراسلة، وبما أنها وثيقة قانونية فإنه يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

3.1. أنواعها: يمكننا أن نميز نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية: الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي، الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

1.3.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: تسمى الرسالة رسالة إدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثلاً:

- إلى إدارة مركزية:

وزير التربية الوطنية

إلى

معالي وزير المالية

- إلى إدارة لامركزية:

وزير التربية الوطنية

إلى

السيدة (ة) مديرة (ة) التربية لولاية

بحيث يذكر فيها صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقاً لا عبارة النداء ولا عبارة المجاملة. ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة بمعنى مقدمتها. مثال ذلك: يشرفني أن أطلب منكم ...¹

ويندرج تحت الرسائل الرسمية مجموعة من الرسائل تتمثل في:²

¹ ممشيش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 37، 38

² رائد ناجي، مرجع سابق، ص: 07

- **الرسائل المصلحية:** هي الرسائل التي تصدر من مصلحة إدارية معينة إلى مصلحة أخرى وعادة ما تحمل معلومات عن موضوع يخص المصلحتين؛
- **رسائل التذكير:** وهي الرسالة الموجهة لجهة إدارية من جهة إدارية أخرى قد سبق وأن راسلتها في موضوع معين ولم تتلقى جواب من الإدارة المرسل إليها، حيث يتحتم على الإدارة المرسل إليها مراسلة الإدارة المرسل إليها مرة ثانية لتذكيرها بالموضوع مرة ثانية؛
- **رسائل التنبيه:** بعد أن قامت الإدارة المرسل إليها بتذكير الإدارة المرسل إليها بموجب رسالة تذكير ولم تتلقى منها رداً تضطر الإدارة المرسل إليها إلى تحرير رسالة تنبيهية تدعو فيها الإدارة المرسل إليها على وجوب الرد؛
- **رسالة التحويل:** هي الرسالة التي بموجبها يتم تحويل ملف أو وثائق إدارية من إدارة إلى إدارة أخرى.

2.3.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحركة من قبل الإدارة، لا تختلف كثيراً من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.¹

4.1. رسائل الأعمال: تعتبر مراسلات الأعمال من أكثر الطرق شيوعاً التي من خلالها تتاح للكثير من الناس فرص الاتصال والاحتكاك بمنظمات الأعمال، ومن بين هؤلاء الناس: الزبائن والعملاء والموردون والمساهمون والاتحادات النقابية والجهات الحكومية المختلفة، والصحافة ووسائل الإعلام والأشخاص المتوقع تعيينهم في المنظمات والجمهور. وإذا ما كانت الرسائل واضحة وشاملة ومقروءة وواقعية... فهي تستطيع أن تحقق النتائج المرجوة وتسهم في بناء سمعة حسنة عن المنظمات والمحافظة على هذه السمعة. أما الرسائل السيئة فهي تؤدي إلى تبيد وهدر الوقت والجهد وضياع السمعة الحسنة الطيبة. ورسالة تلو رسالة تستطيع مراسلات المنظمة أن تؤثر كثيراً في انطباع الجمهور عن المنظمة وكيفية ادراكه لها.²

5.1. استمارة المعلومات (بيان المعلومات): بيان المعلومات هو وثيقة ترفق دائماً بطلب الترشيح لشغل وظيفة ما، على أن يكون صغير الحجم (ورقة أو ورقتين على الأكثر). والهدف من بيان المعلومات هو

¹ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 38

² حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص: 69

التعريف بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمتشرح وكذا بقدراته المختلفة، ناهيك عن التعريف بحالته المدنية (المعلومات الشخصية)¹. وفيما يلي نموذج لبيان معلومات (السيرة الذاتية):

بيان السيرة الذاتية	
الاسم واللقب:
الحالة العائلية: متزوج (ة) / أعزب (ة)
اللقب الأصلي للمتزوجات:
تاريخ الميلاد: / مكان الميلاد:
العنوان الشخصي أو الوظيفي: /
الوظيفة:
المؤهلات العلمية:	
1. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
2. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
3. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
المؤهلات المهنية:	
1. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
2. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
3. نوع الشهادة: تاريخ الحصول عليها: الجامعة أو المؤسسة:
الوظائف السابقة:	
1. نوع الوظيفة: الفترة من إلى غاية: المؤسسة:
2. نوع الوظيفة: الفترة من إلى غاية: المؤسسة:
3. نوع الوظيفة: الفترة من إلى غاية: المؤسسة:
مؤهلات أخرى:	
1. اللغات المتحكم فيها:
2. ترنصات ودورات تكوينية داخل وخارج الوطن:
3. التحكم في الإعلام الآلي:

بيان المعلومات يتضمن كل البيانات الشخصية، العلمية، المهنية، قد يأخذ أشكالا مختلفة قد تكون في شكل جداول أو نقاط ... مرتبة بطريقة ممنهجة ومتسلسلة.

2. الاستدعاء والدعوة

1.2. تعريف الاستدعاء: هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو

¹ رشيد حيانبي، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح الجزائري، الجزائر، 2013، ص: 48

المشاركة في عمليات معينة، مثل إجراء مسابقات أو امتحانات أو عمليات تكوينية (ملتقيات، أيام دراسية وندوات تربوية ...).¹

2.2. تعريف الدعوة: هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية ...، قصد المشاركة أو التثريف.

ولقد نصت إحدى مواد قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة لدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية بـ "دعوة" يوجهها رئيس المجلس الشعبي لكل عضو فيه. وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد اختار صيغة "الدعوة" بدل "الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء.²

3.2. طريقة ارسال الاستدعاء والدعوة: توجه الاستدعاءات والدعوات كتابياً مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثبات عند الحاجة.

في حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن ارسال الاستدعاء أو الدعوة عبر الفاكس أو الاستغناء عن الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرقية لضمان سرعة وصولها في نفس الوقت على أثر مادي يثبت الارسال.

يرسل الاستدعاء أو الدعوة إلى المعني داخل غلاف مغلق يحمل رقماً من سجل الصادرات أو في شكل مطوية بدون غلاف قد تختفي منه بعض عناصر الرسالة الإدارية.³

4.2. المكونات الشكلية والموضوعية للاستدعاء والدعوة: يتفق شراح التحرير الإداري أن المكونات الشكلية والموضوعية لكل من الاستدعاء والدعوة لا تختلف في الحقيقة والواقع على مكونات الرسالة الإدارية، إذ لا بد وأن تتضمن الوثيقتان من الناحية الشكلية على الرأسية والطابع والمكان والتاريخ الخاص بتحريرها إضافة إلى صفة كلاً من المرسل والمرسل إليه وعنوانهما، وكذلك المراجع والمرفقات إن وجدت وفي الأخير توقيع وختم المكلف بالإرسال.

¹ ممشي علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 77

² نفس المرجع السابق، ص: 83

³ حسناء مشري، مرجع سابق، ص: 100



أما من الناحية الموضوعية فإن محتوى الاستدعاء والدعوة يحددان بصورة وجوبية السبب أو الغرض من توجيهها للمرسل إليه إضافة إلى التاريخ والمكان وما يستوجب على متلقي الاستدعاء أو الدعوة من مستندات أو وثائق يلزم بإحضارها في الآجال المحددة.¹

5.2. جدول الأعمال: إن جدول الأعمال (رزمة العمل أو جدول اليوم) هو عبارة عن بيان مفصل للنقاط الأساسية التي ستدرس خلال الجلسة، يعده الموظف الذي أرسل الاستدعاء نفسه، ويوجهه مرفقاً بالاستدعاء إلى المعنيين حتى يكونوا على علم بالموضوع أي تتضمنه نفس المراسلة.

وتجدر الملاحظة بأنه يمكن إدراج نقاط جديدة بعد الانتهاء من النقاط المحددة في الجدول (مقرقات). ولإعطاء صورة متكاملة عن الاجتماع يمكن أن نرفق بجدول العمل الملف المتعلق بموضوع الاجتماع، مشروع النص محل الدراسة، عرض حال الاجتماع السابق...

ويعلق مشروع جدول العمل عند مدخل قاعة المداولات أو الجلسات وقد يكون سرياً. كما يجدر التنكير بأن جدول الأعمال يمكن أن يحرر في ورقة خاصة ويمكن أن يكتب في ذات ورقة الاستدعاء، فالمهم أن يرفق بالاستدعاء.²

ملاحظة: مما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "الأمر يهكم"، وهو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

3. جدول الإرسال

1.3. تعريفه: ويسمى أيضاً حافظة الإرسال Bordereau d' envoi هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.³

¹ مخالفة كريم، محاضرات في تقنيات التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية، 2020/2019، ص: 24

² بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص: 91

³ قوادري محمد، مرجع سابق، ص: 24



لماذا نستعمل جدول الإرسال؟¹

- للإعلام: لإعلام المرسل إليه بموضوع ما.
- لإبداء الرأي: لتمكين المرسل إليه من ابداء رأيه في القضية المتضمنة في الوثائق المرسلة.
- للإجابة: لتمكين المرسل إليه من الإجابة على موضوع معين.
- للمتابعة: لتمكين المرسل إليه من متابعة القضية وموافاة المرسل بمستجداتها.
- للإمضاء أو المصادقة ثم الإرجاع: لتمكين المرسل إليه من الإمضاء أو المصادقة على الوثائق المرسلة وإعادتها للمرسل.

2.3. عناصر جدول الإرسال: يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:²

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

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

- **طبيعة الوثائق المرفقة:** لا بد من كتابة طبيعة الوثائق المرفقة بالجدول بالتفصيل وبالترتيب.

مثال: قرارات التسمية، محاضر التنصيب، قرارات التثبيت...

¹ أحمد بلونين، دليلك في التحرير الإداري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2023، ص: 25

² قوادري محمد، مرجع سابق، ص: 24

³ أحمد بلونين، مرجع سابق، ص: 25

- عددها: لا بد من حساب كل الوثائق المرفقة بالجدول والمرسلة إلى المصلحة المعنية ووضع العدد بالأرقام في الخانة المناسبة.

مثال: عددها 01، عددها 05، عددها 16

- ملاحظات: وهي إجابة عن السؤال الآتي: لماذا نرسل هذه الوثيقة إلى المصلحة المعنية؟ الإجابة تكون على النحو الآتي: للإعلام، لإمضاء وثائق واعادتها، لمتابعة قضية، لإبداء الرأي. ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، ويستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة منقطة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

- الصفة الوظيفية للموقع.

- الاسم الشخصي والتوقيع.

- ختم المصلحة.

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

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

تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.¹

نموذج جدول ارسال

¹ قوادري محمد، مرجع سابق، ص: 25

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة.....
جامعة.....
كلية....
رقم:...../...../.....

إلى السيد:

جدول إرسال

ملاحظات	العدد	الوثائق
لكل غاية مطلوبة	01	<u>تجدون رقعة هذا الجدول ما يلي:</u>
	- محضر رقم ... متعلق ب... - مستخرجات من محضر رقم ...

استلم من طرف:.....
بتاريخ:.....
بمكرمة:.....

الجهة المرسله
الامضاء والختم

بيانات الإدارة المرسله: البريد، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف، الفاكس...

4. البرقية:

1.4. تعريفها: البرقية رسالة ترسل بواسطة البرق من مكتب بريد إلى آخر وهي وثيقة مختصرة لكنها واضحة المعنى وترسل بطريقة مستعجلة وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية...

2.4. خصائصها:

- تجنب المجاملة وعبارات التحية في كتابتها؛
- الاستغناء عن النعوت وعبارات النداء وحروف الجر؛
- ايجاز النص إلى حد كبير؛
- تتميز بوجود كلمة "قف" عند الفصل بين الجملتين بدلاً من الفاصلة أو النقطة، ثم "قف وانتهى" في نهاية نص البرقية.¹

¹ هيبه غرامي، مرجع سابق، ص: 125

3.4. تقديمها المادي (شكلها): يتضمن العناصر الآتية:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- العنوان (برقية رسمية)؛
- بيان المرسل والمرسل إليه ويكونان في الجهة اليمنى؛
- الموضوع؛
- المرجع (عند الاقتضاء)؛
- نص البرقية: ويكون بأسلوب برقي كما ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء والمجاملة وإضافة كلمة قف عن نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم بعبارة قف وانتهى.
- التوقيع مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختم الإدارة؛
- أما البرقية التي تصدرها مصالح البريد فتكون مشفوعة بـ:
- رقم الارسال؛
- ساعة وتاريخ الارسال؛
- عدد الكلمات؛
- المصدر؛
- ملاحظات المصلحة.

3.4. الهدف من تحريرها: تستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط، لإعطاء تعليمات أو الحصول

على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة. وقد توجه إلى رئيس اداري أو مرؤوس...¹

¹ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 90



4.4. التيلكس وعلاقته بالبرقية: التيلكس رسالة مثل البرقية تماماً، وإرسالها يتطلب وجود جهازين الأول للإرسال والثاني للاستقبال، بحيث إذا رُقن النص في جهاز الإرسال تلقاه جهاز الاستقبال ونسخه، ونجده في أغلب الإدارات والمؤسسات العامة، ولكنه يختلف عن البرقية شكلاً حيث لا نجد فيه جداول والهدف منه هو اتخاذ القرارات اللازمة في أقصر مدة وذلك ما يضيف على التسيير مرونة ونجاعة.¹

ثانياً: الوثائق الإدارية

✓ وثائق الاعلام

1. الإعلان:

1.1. تعريفه: الإعلان وسيلة تستعملها الإدارة بغية نقل معلومات خاصة بوضع معين وفي فترة زمنية معينة إلى الجمهور، ويعلق الإعلان في الأماكن المخصصة لذلك أو ينشر في الجرائد أو ينقل عن طريق الإذاعة والتلفزيون، وغالباً ما تتعلق الإعلانات بالمناقصات والمزايدات ومسابقات التوظيف ...

2.1. البلاغ: هو وسيلة كتابية أو سمعية تستعملها الإدارة لتبليغ مجموعة أو فئة معينة بخصوص موضوع أو قضية أو مسألة معينة، كأن يكون بلاغاً من طرف الشؤون الدينية بخصوص أول أيام شهر رمضان أو الإفطار.²

3.1. خصائصه وأساليبه التعبيرية: لا بد من التمييز بين (البلاغ والاعلان) فالأول يتم توجيهه إلى مجموعة معينة مثل الطلبة أو الأطباء أما الثاني فهو اعم ويشمل شريحة أوسع من المجتمع، إن الخلط الواقع فيهما ناجم عن قيامهما بذات المهمة وهي نقلهم للخبر، وبحكم طبيعة الاعلام هذه فإنه في الأغلب يخصص لمكان يلصق به يكون محط انظار وتواجد فئة كبيرة مثل لوحة الإعلانات وفي بعض الأحيان يفتح لها سجل يدون فيه معلومات عن الإعلان ويوقع أمامه من اطلع عليه. كما يعتمد شكل الإعلان على الوسيلة المستخدمة لتبليغه سواء كانت (ملصق، وسيلة بصرية أو سمعية) وفي كل الأحوال يجب أن يراعى عند صياغته (الدقة والوضوح والايجاز) وأن يحتوي كل المعلومات الضرورية التي تسهل عملية فهمه، أما أنواعه فهي كثيرة ومتنوعة تحددتها الحاجة والهدف من الإعلان، أما عناصره الشكلية فلا تختلف عن باقي

¹ هيبه غرارمي، مرجع سابق، ص: 126

² صبيوع عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص: 134

المراسلات سواء بخلوها من العدد والتاريخ وتأخذ كلمة (إعلان) عنوان للوثيقة في منتصف أعلى الصفحة (طبعاً إذا كان الإعلان ملصق).¹

نموذج لإعلان عن مناقصة وطنية محدودة مقدمة من طرف بلدية الجزائر كما هو موضح في الشكل أدناه:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
ولاية : الجزائر – دائرة : الجزائر – بلدية : الجزائر –
الرقم الجبائي:
إعلان عن مناقصة وطنية محدودة

يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية الجزائر ولاية الجزائر عن مناقصة وطنية محدودة لإنجاز المشاريع التالية :

* بناء وترقيت طريق * توسيع و تهيئة * فتح مسلك

على المؤسسات المؤهلة في الاشغال العمومية الدرجة الأولى فما فوق (نشاط رئيسي) والمعنية بهذا الإعلان الاتصال بمصلحة التنمية المحلية لسحب دفتر الشروط مقابل تسديد مبلغ : 1.000.00 دج ، يجب أن تكون العروض مرفقة بالوثائق التالية:

العروض التقني:

- تصريح بالاكنتاب - تصريح بالنزاهة، - كشف المعلومات، - دفتر الشروط ملء و مضمي، - نسخة مصادق عليها من السجل التجاري، - نسخة مصادق عليها من شهادة التأهيل و التصنيف المهني، - نسخة من شهادة التقييم الجبائي مصادق عليها

- نسخة مصادق عليها من صحيفة السوابق العدالية رقم 03 أقل من 03 أشهر (للمتعهد - المسير او المدير العام للمؤسسة بالنسبة للشركات)، - نسخة مصادق عليها من شهادة إيداع الحسابات الاجتماعية لدى الصندوق الوطني للسجل التجاري بالنسبة للشركات

- نسخة من كشف الضرائب مصادق عليها، - شهادة إثبات أداء المستحقات إزاء cacobath- cnasat - casnos

-القانون الأساسي للمؤسسة في الحالات الأخرى (للشخص المنعوي)، - قائمة العائد المخصصة لتنفيذ الأشغال موضوع دفتر الشروط (وثائق ثبوتية مصادق عليها)، - قائمة الإمكانيات البشرية مؤثر عليها من طرف CNAS قيد الصلاحية (مصادق عليها)

- للمراجع المهنية للثلاث سنوات الأخيرة (مصادق عليها)، - الحصيلة المالية لثلاث سنوات الأخيرة (مصادق عليها)

- آجال و مخطط التنفيذ، - وصل تسديد مبلغ للمشاركة، ملاحظة: يجب أن تكون كل الوثائق قيد الصلاحية

العروض المالي:

- رسالة تعهد، - جدول الأسعار الوحدوية، - الكشف الكمي و التقديري

تودع العروض في طرفين مستقلين و محتومين (عرض تقني و عرض مالي) داخل طرف خارجي مبهم التسمية لدى مصلحة التنمية المحلية لا يحمل إلا العبارة التالية: (مناقصة وطنية محدودة لإنجاز مشروع: لا يفتح)

حددت مدة تحضير العروض بخمسة عشر (15) يوما و تاريخ إيداع العروض في اليوم الخامس عشر(15) ابتداء من تاريخ صدور هذا الإعلان في الصحف الوطنية . قبل الساعة الحادية عشر (11:00) صباحا.

للمتعهدون مدعوون لحضور جلسة فتح الأشرطة التقنية و المالية.

يبقى للمتعهدين ملزمين بعروضهم لمدة 90 يوما ابتداء من تاريخ إيداع العروض

الجزائر في: 2011/01/18
رئيس المجلس الشعبي البلدي

2.المذكرة:

¹ صباح كريم كاظم الكناني، مرجع سابق، ص: 86



1.2. تعريفها: تعتبر المذكرة من الوثائق الإدارية الإعلامية الهامة وهي عبارة عن وثيقة داخلية توزع داخل المؤسسات بهدف توجيه وحث فئة المستخدمين على تطبيق تنظيم معين، وغالباً ما تلصق على لوحة الإعلانات التي تخصصها كل مؤسسة داخلها.

تتميز المذكرة ككل الوثائق الإدارية بالبساطة والسهولة والايجاز وتخضع في مضمونها وشكلها لنفس القيود والضوابط التي تخضع لها الوثائق الإدارية الأخرى.¹

وتوجه المذكرة إلى:²

- جهة عليا (الرئيس الإداري) أو إلى مصلحة أخرى قصد ابداء رأي حول ملف أو البت في إشكالية معينة؛
- المرؤوس قصد تنفيذ تعليمات تتعلق بالعمل؛
- غالباً ما تنتشر عن طريق الالصاق في أماكن مخصصة داخل المؤسسة أو الإدارة؛
- قد توزع على الموظفين والعمال قصد قراءتها والالتزام بما جاء فيها.

مثال: توجيه مذكرة من رئيس مكتب الميزانية إلى مديرية الموارد البشرية قصد إعطائه عدد العمال المعنيين بالتكوين خلال سنة 2016 لإعداد تقديرات الميزانية الأولية.

مثال: توجيه مذكرة من المدير العام لمستشفى مصطفى باشا لكافة مستخدمي الأمن الداخلي للمرفق لمنع ركن سيارات الأشخاص الأجانب بحضيرة المستشفى ابتداء من تاريخ 09/01 خارج أوقات العمل. قد تكون المذكرة مرفقة بوثائق تحليلية لتسهيل فهمها من طرف المرسل إليه.

2.2. أنواع المذكرة: تتنوع المذكرات بحسب الغاية والغرض من تحريرها وهي بشكل عام تقسم إلى:³

- **المذكرة التوجيهية:** يحررها الرئيس الأعلى إلى الجهات أو الأشخاص الذين تحت ادارته بهدف تنظيم وتطوير أنماط العمل داخل المؤسسة.

¹ رائد ناجي، مرجع سابق، ص: 57

² أحمد بلونين، مرجع سابق، ص: 18

³ صباح كريم كاظم الكفاني، مرجع سابق، ص: 77، 78

- **المذكرة المصلحية:** يحررها الرئيس الأعلى إلى تابعه وتشمل أغراض متنوعة تختص بأمور المؤسسة.
- **المذكرة التلخيصية:** يحررها مستشار السلطة العليا أو شخص مخصص وهي توجز دراسة أو قضية معينة.
- **المذكرة الدبلوماسية:** وهي خاصة بالهيئات الدبلوماسية وتحرر لتبادل وتوضيح ما يتعلق بينهما من مواضيع.

3.2. محتويات المذكرة: يجب أن تحتوي على:¹

- **الدمغة، الموضوع، المرجع، ملاحظة "الفائدة.."**، التاريخ، إمضاء المرسل.
- **موضوع قصير؛**
- **تهدف إلى توضيح موضوع معين بأسلوب مباشر دون دوران أو توجيه تعليمات؛**
- **الدقة في العرض.**

نماذج توضيحية عن مذكرة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	سطيف في: 2022.05.01
جامعة سطيف - 1	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
عمادة الكلية	
رقم التسجيل ... / 2021	
الموضوع / بخصوص موافقت العمل خلال شهر رمضان الكريم	
ليكن في علم جميع موظفي وعمال الكلية أنه ابتداء من يوم 12 أفريل 2021 ستكون موافقت العمل كالآتي:	
من يوم الأحد إلى يوم الخميس	
من الساعة التاسعة (9) صباحا إلى الساعة الثالثة (3) زوالا	
فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواعيد المذكورة أعلاه قصد ضمان السير الحسن للكلية.	
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
الختم والتوقيع والإمضاء	

¹ أحمد بلونين، مرجع سابق، ص: 18

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة الوطنية للإدارة
مديرية التدريبات

الجزائر، في.....

مذكرة إلى طلبة السنة الأولى

الموضوع: المواظبة أثناء التدريب.

ليكن في علم طلبة السنة الأولى أن الغيابات غير المبررة أثناء فترة التدريب سيكون لها أثراً سلبياً على نتائجهم النهائية وعليه فإن أي غياب مهما كان سببه سيعرض عنه خلال عطلة أحر السداسي.

ولتغاضي أي مشكل بخصوص هذا الموضوع، يتعين على الطلبة مراجعة مضمون التعليمات المكتوبة التي قدمت لهم.

مدير التدريبات
التوقيع

✓ وثائق السرد

إن وثائق السرد تكتسي أهمية بالغة في التحرير الإداري لأنها تتضمن وقائع تسرد من طرف المحرر الذي قد يكون خبيراً أو مؤهلاً، وقد يكون موظفاً عادياً وهذا باختلاف الوثيقة المراد تحريرها بالنظر إلى الظروف والملابسات والغرض من تحريرها.

1. عرض حال

1.1. تعريفه: عرض الحال هو وثيقة داخلية تقدم لمسؤول سلمي من قبل أحد الأعوان عند قيامه بمهمة ما كلف بها أو حضور اجتماع. فهكذا يقوم المحرر بسرد الوقائع أثناء مبادرة معينة أو حدث يقوم بوصفه وتبليغ الوقائع إلى رئيسه. لا يحتوي عرض الحال على اقتراحات ولا على رأي أو تقييم بسبب أن هدفه هو نقل وقائع وظروف أداء ونتائج ومهمة...، وقد يحرر بمبادرة شخصية لاطلاع صاحب القرار بموضوع يهمله.¹

¹ نصير بن موهوب، مرجع سابق، ص: 224

2.1. خصائصه: من أهم الخصائص التي تميز عرض الحال: ¹

- موضوعي ومختصر (ملخص)؛
- لا يبدى المحرر رأيه؛
- لا تحذف المعطيات التي تُرى غير هامة أو قد تعتبر بديهية لا تحتاج إلى تقييد؛
- لا يجب اغفال أو إضافة معطيات؛
- يجب تحديد في بداية عرض الحال كل من التاريخ، المكان، اسم وصفة الحاضرين، الغائبين، اسم محرر الوثيقة.

3.1. أنواع عرض الحال: هناك العديد من التصنيفات لعرض الحال نذكر منها التصنيف الآتي: ²

- **عرض حال عن مهمة:** يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة (تفتيش أو جولة استطلاعية أو تمثيل في مناسبة...) من طرف رئيسه أو بمبادرته الشخصية. يساهم في تسهيل مهام المصلحة لتقييم أنشطة اعوانها وموظفيها وتسهيل لها في آخر السنة اعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.
- **عرض حال عن حادثة:** هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسه قصد الإخبار واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف. يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الاستعجال لذا يتم تحريره بمبادرة شخصية.
- **عرض حال عن إجتماع:** يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول هو وثيقة إخبارية وصفية تسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

4.1. عناصر ومحتويات عرض الحال:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة وموضوعها، والشخص الموجهة إليه، يتضمن عرض الحال بالإضافة إلى ذلك عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

¹ رشيد حبان، مرجع سابق، ص: 126

² منصر الياس، مرجع سابق، ص: 100



يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء الآتية:

- التقديم: يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛
 - العرض: يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛
 - الخاتمة: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.
- يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي

للموقع.¹

نموذج توضيحي لعرض حال

¹ حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 85، 86



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة / الولاية / المؤسسة

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: عرض حال حول...

المرجع: بناء على مراسلتكم رقم... المؤرخة بتاريخ...

(تقديم: يشار فيه تاريخ / مكان / موضوع الحدث أو الاجتماع...)

(عرض: يتضمن الوقائع مفصلة بشمل دقيق وموضوعي)

(خاتمة: تتضمن النتائج المترتبة على الواقعة / أو نتائج الاجتماع...)

حرر ب... في: .../.../....

الاسم واللقب والصفة

الختم والتوقيع

2. التقرير الإداري

1.2. تعريفه: يعد التقرير من أهم الوثائق الإدارية هدفه اقتراح إجراءات انطلاقا من دراسة لاشكالية أو من تحليل لوضعية ما. يرتكز محرر التقرير على الوقائع ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له من إبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكين (تحريك) المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية.

فإذا كان كل من المحضر وعرض الحال يقتصران على وصف موجز للوقائع ليس إلا، فإن التقرير يشمل هذه المرحلة ويتعداها لتحضير المرحلة المستقبلية. مع الإشارة أن حجم التقرير غير ثابت فهو متغير حسب ما تقضيه طبيعة الموضوع المعالج.¹

2.2. أهمية التقارير للإدارة: التقارير إما أن تضعها الإدارة رغبة في إيصال معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد وهذه تسمى تقارير غير موجهة أي ليست مطلوبة من جهة معينة بالذات، وهناك تقارير موجهة تعدها الإدارة بناء على طلب جهة معينة، وعموماً فإن التقارير تخدم الإدارة في النواحي الآتية:²

- تساعد في عملية التنسيق والتعاون بين الإدارات ذلك أن الإدارة تعرف ما يجري في غيرها من الإدارات بواسطة التقارير، كما أن الموظفين يصبحون على علم بما يجري داخل المؤسسة عن طريق المعلومات التي تتضمنها هذه التقارير؛
- زيادة كفاءة عملية التخطيط؛
- تسهيل عملية الرقابة على العمل والإنتاج وذلك بما تتضمنه من معلومات عما تحقق وما تم تنفيذه في الفترات الزمنية المختلفة، فالرقابة تعني التأكد من أن التنفيذ يحقق الأهداف المرسومة وأن كل شيء في المؤسسة يسير حسب الخطة، وتفيد التقارير بما تتضمنه من معلومات عن التنفيذ في اكتشاف الانحرافات وعلاجها قبل استفحالها؛
- يمكن للإدارة أن تتعرف على وجهات نظر وآراء العاملين في مختلف المستويات عن طريق ما يرفعونه من تقارير وتصبح الإدارة على علم بكل ما يدور في أقسام المؤسسة وتتعرف على مشكلات التطبيق أولاً بأول وتعمل على حلها ومواجهتها؛
- إيصال معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد؛
- التقارير تعرف الإدارة بكيفية سير العمل وتقدمه وإمكانات تحسينه؛
- تساعد في تقرير مدى جودة الخدمات الحكومية المقدمة؛
- التقارير ذات النموذج الموحد أو الشكل الموحد تساعد الإدارة أو الوحدة المعنية في الحصول على معلومات نمطية مرتبة؛

¹ رشيد حبان، مرجع سابق، ص: 106

² عمر الطراونة، مرجع سابق، ص: 24، 26

- لا يمكن التعرف على نتائج الأبحاث مهما كانت المدة التي استغرقتها والجهد الذي بذل فيها إذا لم تقدم تقارير بشأنها؛
- عدم كتابة التقارير قد ينتج عنه توجيه العقوبات التأديبية؛
- تستخدم لتقييم الموظفين.

3.2. أنواع التقارير الإدارية: على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني بحيث تستخدم بعض القطاعات (مثل التربية الوطنية، الأمن الوطني... إلخ) أنواعاً من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير على سبيل الذكر لا الحصر:¹

- **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثل التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...
- **التقارير التفتيشية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، مثل تقارير مفتشي المالية، ومفتشي النظافة، ... وغيرهم.
- **التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين.
- **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري (شهريا، سداسيا أو سنويا).

4.2. عناصر التقرير الإداري: يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات والوثائق الإدارية الأخرى:²

¹ حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص ص: 77، 78

² حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص : 78



- الرأسية؛

- الطابع؛

- الرقم التسلسلي؛

- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛

- موضوع التقرير.

ويتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- **التقديم:** يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛

- **العرض والتحليل:** يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛

- **الخاتمة:** تشمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في

نهاية التقرير أو عقب العنوان الموضوع مباشرة.

نموذج لتقرير اداري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

تقرير

الى السيد:

حول (أو بخصوص)

(نص التقرير)

حرر بـ يوم

الصفة الوظيفية والتوقيع

3. المحضر:

1.3. تعريفه: المحضر وثيقة إدارية لها قوة الإثبات، تدون فيها وقائع قد سمعها أو شاهدها عون مختص من شخص أو عدة أشخاص أدلوا بها إدارياً بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقرات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم وتدوين تصريحاتهم في مطبوع رسمي يوقع عليه المعنيون.

وكلمة محضر تدل دلالة تامة على اثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين بأنفسهم في المكان والزمان للدلاء بتصريحاتهم بخصوص واقعة معينة أمام السلطة المختصة حسب ما هو ثابت بالنسبة لمحضر التصريح بالأشياء المسروقة والتحري والاستنطاق الذي يقوم بانجازه رجال السلطة العمومية.¹

2.3. خصائصه: يتميز المحضر بجملة من النقاط يمكن ذكرها فيما يلي:²

- إن هذا النوع من وثائق السرد متعدد المواضيع أو الاستعمالات منها المتعلقة بـ:

• الاجتماع: يحرر من قبل كاتب يعين خصيصاً لذلك؛

• تبليغ: وثائق، قرار فردي أو ذات طابع عام...

¹ وهيبية غراممي، مرجع سابق، ص: 114

² نصير بن موهوب، مرجع سابق، ص: 233

- أو سماع أقوال كالذي يحرره عون الشرطة القضائية ...
- أو معاينة حالة، أحداث، مشروع أو مخالفة لمواصفات معينة مثلاً مفتشون للأسعار أو مفتشو العمل الذين يمارسون وظائف الشرطة بالمفهوم العام؛
- تنصيب موظف أو لجنة.
- البعض منها لا تحرر إلا من قبل أعوان عموميين كالمحضرين القضائيين أو أعوان الشرطة، أو رجال الدرك، يتمتعون بصفة ضباط الشرطة القضائية بعد أدائهم القسم؛
- يمكن للقانون أيضاً أن ينص عليها وبالتالي يحدد شكلها أو مضمونها يصبح هكذا تحريرها ملزم في حالات معينة وتدخل في إجراءات إدارية قضائية أو جنائية ويجب احترام النموذج؛
- عدم تحريرها في قضايا معينة قد يؤدي إلى ابطال الإجراءات؛
- لا يمكن تكذيبها أو تغيير محتواها إلا بإجراء لدى القضاء وإن شطب محتواها ممنوع.

3.3. أهمية المحضر: تبرز أهمية المحضر من خلال ما يلي:¹

- يعتبر المحضر تصرفاً له دلالة في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية؛
- تسجيل شهادات؛
- تقييد اجتماع؛
- فله بذلك ثلاث قيم أساسية:
- قيمة إعلامية: تبلغ فيها معلومات؛
- قيمة إدارية: تحمل الإدارة مسؤولية الوثيقة وما جاء فيها؛
- قيمة قانونية ولهذا لا بد أن يحمل توقيعاً محدداً وهذا ينطبق على جميع الأشخاص ومنهم الشهود والخصوم.

4.3. مجال المحضر: يلجأ إلى المحضر في اجتماعات المجالس العامة، الانتخابات، مجالس الإدارة،

أجهزة المداولات المحلية.²

¹ وهيبة عرارمي، مرجع سابق، ص: 115

² أحمد بلونين، مرجع سابق، ص: 32



5.3. الهدف من تحرير المحضر: الهدف من هذه الوثيقة الإدارية هو التعبير بصفة صادقة وموضوعية عن ما يُلاحظ من وقائع أو يُسمع من أقوال. يجب أن تكون الموضوعية والتجرد هما الصفتان اللتان تغلبان على محرر المحضر.¹

6.3. أنواع المحاضر: يمكن تقسيم المحاضر إلى:²

- **المحضر القضائي:** يحرره عون من أعوان القضاء، القاضي، موظف عمومي، خبير من أجل وصف معينة.

مثال محضر الدرك الوطني الخاص بحادث.

- **المحضر الإداري:** يحرره أعوان الإدارة بمناسبة قيامهم ببعض الأعمال الإدارية.

مثال محضر تسليم المهام داخل الإدارة، محاضر بعض الإدارات المتخصصة (أملاك الدولة، مراقبة الأسعار، مفتشية العمل...)

- **محضر الاجتماع أو الجلسة:** يحرر هذا النوع من المحاضر أثناء اتخاذ قرارات هامة في بعض الاجتماعات.

مثال: محضر الجمعية العامة لتجديد عضوية لجنة الخدمات الاجتماعية أو الفرع النقابي.

ملاحظة: في بعض الحالات يطلق على عرض الحال جوازاً تسمية محضر مثل محضر اجتماع، محضر جلسة. إن عرض حال اجتماع يشبه محضر اجتماع من حيث التقديم المادي، لذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي محضر اجتماع ونادراً ما نجد عبارة عرض حال اجتماع، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التسمية التي جرى استعمالها واعتادت عليها الإدارة خاطئة نظراً للفوارق التي تميز عرض الحال عن المحضر.

محضر اجتماع وثيقة لها قوة الاثبات تهدف إلى تسجيل الوقائع والقرارات المتخذة من خلال اجتماع والاحتفاظ بها، ويتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح تحليلاً وإبداء الرأي فيها باقتراح الحل المناسب. يتم إعداده من قبل المقرر الذي يعين من طرف رئيس الجلسة، ويتم التوقيع عليه من قبل كل المشاركين

¹ رشيد حباني، مرجع سابق، ص: 118

² أحمد بلونين، مرجع سابق، ص: 32

(الالتزام بمضمون الاجتماع) أو الامضاء من طرف رئيس الجلسة في اليسار تحت المكان والتاريخ ومقرر الجلسة في الجهة اليمنى.

أما عرض حال اجتماع فهو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع من الرئيس إلى مرؤوسيه لإفادته بواقعة معينة تنقل كما هي غير أنه لا يتضمن اقتراح معين لحل المشكل المطروح، كما يهدف إلى تقديم شهادة عن التدخلات التي لها علاقة مباشرة بجدول أعمال الاجتماع دون التركيز على التفاصيل، باعتبار أن من خصائص عرض الحال كونه محوّل (ملخص) يبتعد عن كل المعطيات الثانوية التي ليس لها تأثير على الامام بكل المعطيات التي وردت في التدخلات.

يمكن إعداد عرض حال اجتماع انطلاقاً من محضر اجتماع والعكس غير صحيح ويمكن لأي مشارك في اجتماع إعداد عرض الحال الخاص بهذا الاجتماع لتوجيهه إلى رئيسه السلمي.¹

نموذج لمحضر معاينة:

¹ حسناء مشري، مرجع سابق، ص: 124

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الوزارة / الولاية / المؤسسة
رقم: .../.../...

محضر معاينة

المرجع: بناء على القرار رقم... المؤرخ بتاريخ...

بتاريخ .../.../... من سنة ...، وبناء على القرار رقم ... أعلاه المتضمن تفقد
وضعية...، وبأمر من رئيس مصلحة... التابعة ل...
انتقلنا نحن...، ممثل لمصلحة... إلى... (تحديد المكان بدقة)....
لمعاينة وضعية...، وعند وقوعنا بعين المكان مرافقين بكل من ... (ذكر المرافقين
إن وجدوا، كما حضر المعاينة كل من... (ذكر كل شخص ذي صلة بمكان المعاينة،
ساكن، موظف، حارس...، لاحظنا أنه:.....
.....
أغلق المحضر في يومه، في الساعة....
حرر ب... في.../.../...
الاسم واللقب والصفة
الختم والتوقيع

الجدول رقم 08: مقارنة بين وثائق السرد

طبيعة الوثيقة	من هو المحرر	ماهي الخصائص	ما يجب تفاديه
المحضر	الشاهد للوقائع	-جامع للوقائع أو الأحداث -حسب تسلسل الوقائع أو الأحداث -موضوعي	-إبداء رأي المحرر -إغفال المعطيات التي تبدو بديهية بالنسبة للمحرر
عرض حال	الشاهد (المقرر) أو الشخص الذي يحوز على المحضر	-موضوعي -ملخص	-إبداء رأي المحرر -حذف معطيات أحد المشاركين لعدم توافق وجهة نظره مع وجهة نظر المحرر
التقرير	شخص مؤهل أو مختص	-اتخاذ موقف مدعم بمبررات -عدم التحيز -موضوعي	ترك المجال للقارئ للخروج بإستنتاجات لوحد



المصدر: رشيد حبابي، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح الجزائري، الجزائر، 2013، ص: 134

ثالثاً: النصوص الإدارية

1. النصوص التشريعية: إن جميع الوثائق والمراسلات الإدارية تتركز في صياغتها وفي مضمونها على اعتبارات قانونية يتم الإشارة إليها بشكل مباشر، على منوال: بمقتضى أو طبقاً للنص التشريعي أو المادة القانونية أو بشكل ضمني يحدد وفق أطر قانونية معينة معلومة مسبقاً، لهذا سنتعرف على مفهومها وأنواعها وعناصرها.

1.1. تعريف النص التشريعي: النص التشريعي عبارة عن توجيهات وقواعد قانونية عامة توطر وتحكم وتنظم علاقات أفراد المجتمع فيما بينهم بالشكل الذي يترجم إرادة الأمة ككل، وعلى اعتبار أنه يصدر عن هيئة أو هيئات تشريعية منتخبة وممثلة للشعب، ويتعلق الأمر بالنسبة للجزائر في كل من المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

وتصنف النصوص التشريعية وفق درجة قوتها في كل من الدستور ثم المعاهدات والاتفاقيات الدولية والقوانين والأوامر.

أما العناصر المكونة لشكلها المادي فتتمثل فيما يلي:

- عنوان النص التشريعي من حيث كونه دستور أو قانون أو أمر؛
- الرقم التسلسلي معتمداً في ذلك على سنة الإصدار؛
- تاريخ الإصدار حسب كل من التقويم الميلادي والهجري؛
- محتوى النص التشريعي متضمناً التأشير التي يرجع إليها في ذلك؛
- مكان وتاريخ الإصدار؛
- الامضاء.¹

¹ صبوع عبد الحفيظ، مرجع سابق، ص: 132



2.1. نماذج لبعض النصوص التشريعية: النصوص التشريعية كثيرة ويمكن الاطلاع عليها بالجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من خلال موقعها الإلكتروني الرسمي www.joradp.dz ويمكن توضيح مفهومها من خلال ما يلي:

- **الدستور:** هو مجموعة من الاحكام القانونية التي تتولى تحديد المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري، تنظيم السلطات العامة وعملها وعلاقاتها فيما بينها. وهو القاعدة الأساس لمجموع القوانين والتنظيمات.
- **المعاهدات والاتفاقيات الدولية:** هي نصوص قانونية دولية بعد المصادقة عليها من رئيس الجمهورية تصبح تشريعاً وطنياً تسمو على القانون.
- **القانون العضوي والقانون:** هو مجموعة القواعد القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية في الدولة وذلك بمبادرة من أعضائها (20 نائباً من المجلس الشعبي الوطني)، أو من الوزير الأول. ويمر القانون بمراحل شكلية إجرائية معينة هي: المبادرة، المناقشة، الموافقة، فالإصدار.¹
- **الأمر:** نص من مصف القوانين (بعد المصادقة عليه)، صلاحية استصداره مخولة دستورياً لرئيس الجمهورية في حالات الضرورة أو الاستثنائية أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض على الهيئة التشريعية حال انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صبغة قوة القانون عليه.²

نموذج لنص تشريعي (الدستور)

¹ بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص: 109، 110

² رشيد حبان، مرجع سابق، ص: 138

دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسم الله الرحمن الرحيم

الديباجة

الشعب الجزائري شعب حر، ومصمم على البقاء حراً.....
وفخر الشعب وتضحياته وإحساسه بالمسؤوليات، وتمسكه العريق بالحرية والعدالة الاجتماعية، تمثل كلها أحسن ضمان لاحترام مبادئ هذا الدستور الذي يصادق عليه وينقله إلى الأجيال القادمة ورثة رواد الحرية، وبنية المجتمع الحر .
الباب الأول : المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري⁽²⁾ (المواد من 01 إلى 69)
- الفصل الأول : الجزائر : (من المادة الأولى إلى المادة 05)
- الفصل الثاني : الشعب : (من المادة 06 إلى 10)
- الفصل الثالث : الدولة : (من المادة 11 إلى المادة 28) .
- الفصل الرابع : الحقوق و الحريات : (من المادة 29 إلى المادة 59) .
- الفصل الخامس : الواجبات : (من المادة 60 إلى المادة 69) .
الباب الثاني : تنظيم السلطات (المواد من 70 إلى المادة 158)
- الفصل الأول : السلطة التنفيذية : (من المادة 70 إلى المادة 97) .
- الفصل الثاني : السلطة التشريعية : (من المادة 98 إلى المادة 137) .
- الفصل الثالث : السلطة القضائية : (من المادة 138 إلى المادة 158) .
الباب الثالث : الرقابة و المؤسسات الاستشارية (المواد من 159 إلى 173)
- الفصل الأول : الرقابة : (من المادة 159 إلى المادة 170) .
- الفصل الثاني : المؤسسات الاستشارية : (من المادة 171 إلى المادة 173) .
الباب الرابع : التعديل الدستوري (المواد من 174 إلى 178)
أحكام انتقالية : (المواد من 179 إلى 181)
المادة 182 : يصدر رئيس الجمهورية نص التعديل الدستوري الذي أقره الشعب، وينفذ كقانون أساسي للجمهورية .

2. النصوص التنظيمية: هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيداً من إجراءات إعداد النصوص التشريعية.

ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساساً، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية) وذلك طبقاً للمادة 125 من دستور 1996، ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقاً للمادة 85/4 من دستور 1996 وفي الواقع فإن العمل التنظيمي، وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول، فإن إعداد مشروعه يتم من طرف



الوزراء، كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته، ومن الوالي، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي... إلخ، في شكل قرارات ومقررات...¹

1.2. أنواع النصوص التنظيمية: تقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع وهي على النحو الآتي:²

- المرسوم
- القرار
- المقرر

1.1.2. المرسوم: المراسيم هي قرارات إدارية باعتبارها صادرة من السلطة التنفيذية ولكنها قرارات فإنها تخضع للرقابة القضائية وتنقسم إلى نوعين:³

- **مراسيم رئاسية:** الأصل أنها تحتوي تنظيماً مستقلاً إذا استمدت قوتها من الدستور مباشرة ولم تأت تطبيقاً للقانون. وقد تحتوي تنظيماً تنفيذياً إذا جاءت منفذة لقانون وتابعة له، وتصدر المراسيم الرئاسية من رئيس الجمهورية على مستوى مجلس الوزراء، إن معيار التمييز بينهما هي المستندات.
- **مراسيم تنفيذية:** وتصدر من الوزير الأول وتأتي لتنفيذ القانون أو التنظيم المستقل وهي اسم على مسمى نوعاً وطبيعة.

2.1.2. القرار والمقرر الإداري

✓ **تعريفه:** يعرف القرار الإداري كونه إجراء تتخذه سلطة إدارية لضمان تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية. ويختلف نوع القرار باختلاف المستويات الإدارية:

- القرار الوزاري؛
- القرار الولائي؛
- القرار البلدي

¹ مميث علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 221

² نفس المرجع السابق، ص: 221

³ بوحميذة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص: 110



أما المقرر فهو يقترب شكلاً ومضموناً من القرار غير أنه يصدر عن مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري وذات الطابع العلمي والثقافي والمهني في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانوناً.¹

✓ **عناصر القرار والمقرر الإداري:** يتضمن القرار والمقرر على غرار النصوص الإدارية الأخرى، مجموع العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة العمومية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- عنوان القرار أو المقرر وموضوعه؛
- الصفة الوظيفية لمتخذ القرار أو المقرر.

يتبع ذلك بسرد النصوص المرجعية (التشريعية ثم التنظيمية) والوثائق الإثباتية (الشهادات، المحاضر...)، مرتبة حسب الترتيب التدريجي والترتيب الزمني للنصوص.

تعقب ذلك عبارة: " يقرر ما يأتي " وسط الصفحة.

تليها المواد المتضمنة لنص القرار أو المقرر، ويختلف الأمر هنا بين القرارات التنظيمية والقرارات أو المقررات الفردية، بحيث تكون الأولى أكثر تفصيلاً بينما تقتصر الثانية في الغالب على مادتين إحداهما لذكر القرار المتخذ (تعييناً أو تثبيناً أو غيرهما) والثانية لتحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ وموضع نشره، وبالإمكان إضافة فقرة أو مادة لتحديد تاريخ بدء سريانه.²

2.2. تقديمها المادي (شكلها): تتضمن النصوص التنظيمية المذكورة أعلاه العناصر الآتية:³

- عنوان النص: ويتضمن النقاط الآتية:

- نوعية النص: (مرسوم، قرار، مقرر)

¹ حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص: 91

² نفس مرجع سابق، ص: 91، 92

³ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 221، 222



- بيان الرقم: (ندون فيه السنة والرقم التسلسلي)
 - بيان التاريخ
 - المضمون
 - صاحب النص
 - الحثيات: (أي التأشيرات التي يرجع إليها).
 - صيغة النص
 - محتوى النص
 - المكان والتاريخ
 - الإمضاء
- نموذج نص تنظيمي**



ص ...	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد...	التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
نوع النص التنظيمي (مرسوم رئاسي، تنفيذي...)	المادة ...	التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
رقم (الترتيب - الرقمين الأخيرين من السنة الميلادية) المؤرخ في: التاريخ الهجري الموافق له التاريخ الميلادي يتضمن... (عنوان النص)...	المادة...: ينشر هذا (المرسوم / المنشور / القرار / القرار الوزاري المشترك...) في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.	التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
إن... اسم ولقب رئيس الهيئة المصدرة للنص	حزر بالجزائر في ... التاريخ الهجري الموافق له... التاريخ الميلادي	التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
- بناء على الدستور، لاسيما المواد...	اسم ولقب رئيس الهيئة المصدرة للنص	التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
- وبمقتضى القانون رقم ... / ... المؤرخ في... المتضمن ...		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
- وبمقتضى المرسوم ... رقم ... / ... المؤرخ في... المتضمن...		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
- وبناء على اللائحة... رقم ... الصادرة عن... بتاريخ...		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
يرسم ما يأتي (إذا كان مرسوم)		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
يقرر ما يأتي (إذا كان قرار، منشور، ...)		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
المادة الأولى:....		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
المادة 02:.....		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي
...		التاريخ الهجري	التاريخ الميلادي

3. النصوص الإدارية التفسيرية: تعتبر إجراءات التنظيم الداخلي نصوص تتخذ من الرؤساء الإداريين لتقديم التعليمات، التوجيهات أو التفسيرات التي تساعد الموظفين التابعين، مهما كانت وضعياتهم في مستويات الهرم الإداري، على تنفيذ النصوص القانونية بمختلف أنواعها وفقاً للسياسة العامة المسطرة وتجسداً للبرنامج العام للحكومة.

أما عن طبيعتها فهي من طبيعة داخلية توجه إلى الموظفين التابعين وتعيينهم دون باقي أفراد المجتمع إلا استثناء.

إن دور هذه النصوص توجيهي تفسيري إما لنصوص قانونية أخرى أو لتقديم تعليمات وتوجيهات مراعاة للسياسة العامة وبالتالي فلا ترتقي إلى رتبة القرار الإداري، إلا إذا تضمنت قواعد جديدة وأثرت على المراكز القانونية فحينئذ تكون لها مرتبة القرار الإداري وتخضع لأحكامه في حالة نزاع ما.¹

تدرج المناشير والتعليمات ضمن القرارات الإدارية التي تتعلق بإجراءات التنظيم الداخلي، حيث يقتصر أثرها على الإدارة فقط دون أن تقصد من ورائها هذه الأخيرة ترتيب آثار معينة في حياة الأفراد، فالتعليمية والمنشور هما مبدئياً عمل اداري داخلي وجه أصلاً إلى أعوان المصالح، وهم ملزمون باحترامها وتطبيقها طبقاً لواجب طاعة المرؤوسين لرئيسهم، وقد أزم القانون رقم 131/88 المؤرخ في 1988/07/04 المتضمن علاقة الإدارة بالمواطن الإدارة العمومية بنشر المنشورات والتعليمات والمذكرات والآراء بانتظام خاصة التي تهم المواطنين.

وسيتم التعرف على كل من المنشور والتعليمية فيما يلي:

1.3. المنشور:

1.1.3. تعريفه: هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرها. ويرسل المنشور إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى. وخلافاً للمذكرة الإدارية التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.²

2.1.3. تمييز المنشور عن المذكرة: تختلف المذكرة الإدارية عن المنشور برغم من صلتها به، من حيث أن المذكرة تكتسي طابعاً مؤقتاً بالنسبة لصلاحيتها، أما المنشور فيتصف بالديمومة بمعنى أن المذكرة ينتهي بها العمل بانتهاء أجلها، أما المنشور فيتخذ وقتاً أطول (أكثر دواماً)، كما أن موضوعه أكثر طولاً من المذكرة لأنه يوضح النصوص القانونية من خلال عدة عناصر.

¹ بوحميده عطا الله، النصوص القانونية من الاعداد إلى التنفيذ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص: 163

² مميش علي ورزاق العربي، مرجع سابق، ص: 109

3.1.3. الهدف من تحرير المنشور: يعد المنشور وسيلة تمكن الرئيس الإداري مركزياً من ابلاغ المرؤوسين الكيفيات التي يجب أن تطبق ضمنها القوانين والتنظيمات، لذا فإن المنشور يهدف إلى نشر تعليمات وتوصيات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل اداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي للمنشور فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيقات العملية وكيفية تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالاً للشك. ولا يمكن للمنشور أن ينشئ قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها لأن ذلك هو ميدان القانون ومراسيم التطبيق.¹

4.1.3. أنواع المنشور: يتخذ المنشور عدة صور أهمها:²

- **المنشور الايضاحي:** يستهدف التذكير والشرح للمقتضيات القانونية أو التنظيمية وذلك لتفادي ارتكاب أخطاء قانونية أو الاضرار بالمصالح الخاصة للمعنيين أو المصالح العامة في حالة سوء فهم مقتضياتها من قبل المكلفين بتنفيذها.
- **المنشور التنفيذي:** يتضمن تعليمات أو أوامر موجهة إلى مجموعة من الموظفين بهدف تنفيذها والتقييد بها في العمل.
- **المنشور التنظيمي:** يكون له أثر قانوني ويمكن كذلك الطعن في مقتضياته بدعوى التعسف في استعمال السلطة أمام القضاء الإداري، فهذا المنشور لا يكفي بتفسير النصوص القانونية بل يضيف إليها قاعدة جديدة فيصبح قراراً تنظيمياً قابلاً للطعن بالإلغاء لمساسه بحقوق الأفراد.

5.1.3. كيفية صياغة المنشور: بيانات المنشور الأساسية تتمثل في: الدمغة، رقم التسجيل، المكان والتاريخ (قد يكون في النهاية قبل الامضاء)، عنوان الوثيقة "منشور"، المرسل إليه مثال: منشور رقم.../.../...، أو منشور إلى: السادة...، الموضوع، المرجع (عند الاقتضاء)، نص المنشور أو مضمونه يتضمن (مقدمة، عرض وخاتمة)، الامضاء (الختم والتوقيع).³

نموذج منشور:

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص: 80، 81

² بلخضر كريمة، مرجع سابق، ص: 68

³ غربي نجاح، مرجع سابق، ص: 81

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية
الأمانة العامة للحكومة
المديرية العامة للتوظيف العمومية
رقم: 1997/10

منشور رقم 10 مؤرخ في 17 مارس 1997 المتعلق بالجمع بين الوظائف
إلى
السيدات والسادة
مفتشي الوظيفة العمومية

تلقت مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية العديد من التساؤلات حول الإجراءات الواجب اتخاذها بخصوص الجمع بين الوظائف في إطار تطبيق أحكام الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المواد 43، 163، و 181 منه. وعليه، يشرفني أن أحيطكم علما بأن الجمع بين الوظائف يعد خطأ مهنيا جسيما مصنف في الدرجة الرابعة في سلم الأخطاء المهنية، وذلك عملا بمقتضيات أحكام المادة 181 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المذكور أعلاه.

وانطلاقا من ذلك فإن كل موظف يجمع بين وظيفتين معرض لإحدى العقوبتين المنصوص عليهما في أحكام المادة 163 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، والمتمثلتين على التوالي في:

- التزويل إلى الرتبة السفلى مباشرة:
- التسريح.

وعلى هذا الأساس، فيمجرد التأكد من جمع الموظف بين وظيفتين من خلال وثائق ثبوتية أو أي دلائل مادية أخرى، يتم توقيف الموظف المعني فورا عن مهامه، ريثما يتم عرض ملفه على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تجتمع في شكل مجلس تأديبي، طبقا للإجراءات التنظيمية السارية المفعول لاتخاذ إحدى العقوبتين التأديبيتين المذكورتين أعلاه طبقا للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

مع الإشارة أنه في حالة ما إذا قرر المجلس التأديبي عقوبة التزويل إلى الرتبة السفلى مباشرة، فإن هذا الإجراء يتم في السلك الأصلي للموظف المعني. غير أنه إذا كان بقاء الموظف المعني في سلكه الأصلي غير ممكن بسبب تعارض الخطأ المرتكب مع المهام الموكلة له في سلك الانتماء، ففي هذه الحالة يتم تزويل هذا الأخير إلى رتبة أخرى معادلة.

ويجدر بالذكر، أن الإدارة الأصلية للموظف المعني هي المطالبة بالمبادرة باتخاذ الإجراءات التأديبية فور تسجيل الخطأ، مع إلزامية إعلام المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يشغل لديها الموظف، وذلك قصد قيام هذه الأخيرة بإلغاء قرار تعيين المعني بالأمر في رتبته، وكذا كل قرارات التسيير التي لها صلة بوضعيته الإدارية، على أن يسري مفعول هذا الإلغاء ابتداء من تاريخ التوظيف.

وعلاوة على ذلك ن وبالتنظر إلى الضرر الذي ألحق بالخزينة العمومية، فإن الموظف الذي تمت إدانته بارتكاب خطأ الجمع بين الوظائف ملزم قانونا بتعويض كافة المرتبات التي تلقاها دون وجه حق.

وإستيفاء لهذا الغرض، ينبغي على الإدارة المستخدمة التي مارس على مستواها الموظف المعني الوظيفة الثانية اتخاذ كل التدابير الملائمة قصد تمكين المصالح المختصة للخزينة العمومية من العمل دون أجال-على إعداد سند تحصيل في حق الموظف المعني.

ويتعين على المصالح المختصة للتوظيف العمومية السهر بالتنسيق مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية على التطبيق الصارم للأحكام التي تضمنها هذا المنشور.

عن الأمين العام للحكومة وتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية

2.3. التعليم:

1.2.3. تعريفها: هي وثيقة إدارية تصدر من سلطة إدارية عليا وهي نص على شكل تصرف إداري يهدف

إلى إعطاء تعليمات أو توجيهات من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين في مجال ما (تعليمة رئيس الجمهورية،

تعليمة الوزير الأول، تعليمة وزارية، تعليمة ولائية...)¹.

2.2.3. أشكال التعليم: تكون التعليم في أحد الأشكال الآتية: تعليمة رئاسية، تعليمة حكومية، تعليمة

وزارية، تعليمة ولائية ...

¹ حسناء مشري، مرجع سابق، ص: 111



3.2.3. كيفية صياغة التعليم (بياناتها الشكلية): تخضع التعليم لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي: الدمغة، رقم التسجيل، بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين مثال ذلك: تعليمة إلى السادة الولاة، تعليمة إلى مديري التربية بالولاية ... الموضوع يذكر باختصار مثلاً: التعليم رقم 02 المؤرخة في 14 جوان 2017، المتعلقة بتحسين المستوى بالخارج، المرجع (عند الاقتضاء)، نص التعليم يرد في شكل فقرات، المكان والتاريخ، ذكر اسم ولقب الوزير، الختم والتوقيع.¹

نموذج تعليمة

¹ غربي نجاح، مرجع سابق، ص ص: 82، 83

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزير

تعليمية رقم 06 مؤرخة في 9 ديسمبر 2019 تعدل التعليمية رقم 2 المؤرخة في 20 فبراير 2020 المتعلقة بإجراء قبول وتسير مشاريع البحث التكويني الجامعي

تهدف هذه التعليمية لتعديل النقطة (2) من العنوان المتعلق بمعايير قبول المشاريع:

1. معايير قبول المشاريع:

- أ. يجب أن ترتبط مواضيع مشاريع البحث التكويني الجامعي بما يأتي:
 - تحقيق الأهداف الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية للبلاد المنصوص عنها في المادة 07 من القانون 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 (المضمن القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي).
 - التكوين في الدكتوراه الذي يتم توطينه في المخبر والذي يستجيب لمعايير البحث للمخبر.
 - المستجدات العلمية.
- ب. تركز إعداد مشاريع البحث التكويني الجامعي على:
 - مناقشات أطروحات الدكتوراه.
 - المنوع العلمي.
- ج. يمكن لرئيس المشروع تقديم مشروع جديد عند تقديم الحوصلة النهائية للمشروع السابق.
- د. تتحدد مدة المشاريع بأربع سنوات (4سنوات).
- هـ. يجب أن يكون رئيس المشروع أستاذا باحثا من مصف الأستاذية (رتبة أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر قسم أ).
- و. لا يمكن للأستاذ الباحث أن ينتهي لأكثر من مشروع بحثي واحد.
- ز. تتألف فرقة البحث من ثلاثة أعضاء (3) كحد أدنى من بينهم رئيس المشروع وست أعضاء (6) كحد أقصى وفقا للمتغيرات التالية:
 - أستاذ باحث من مصف الأستاذية وطالين في الدكتوراه
 - أستاذ باحث من مصف الأستاذية، أستاذ أو أستاذين محاضرين قسم ب واثان إلى ثلاثة طلبة دكتوراه.
 - أستاذين باحثين من مصف الأستاذية وثلاثة إلى أربعة طلبة دكتوراه.
 - أستاذين باحثين من مصف الأستاذية، أستاذ محاضر قسم ب وثلاثة طلبة دكتوراه.
- ح. لا يمكن إدماج أعضاء جدد خلال فترة إنجاز المشروع.
- ط. تعود صلاحية استبعاد عضو من أعضاء فرقة البحث لرئيس المشروع خلال فترة إنجاز المشروع، ويسجل ذلك في تقرير مفصل.
- ي. لا يمكن للأستاذة الباحثين المتقاعدين، المتقاعدين، والمتقاعدين خارج القطاع، أن يكونوا أعضاء في مشروع بحثي.

2. اختيار مشاريع البحث التكويني الجامعي:

أ. صياغ المؤسسات الجامعية:

- يجب أن تهتم المشاريع بالمواضيع ذات الأولوية التي يحددها المخبر، أو التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية، الاقتصادية، أو مسألة تشكل حدثا علميا.
 - يجب أن تعرض مشاريع البحث التكويني الجامعي على مجلس المخبر فقط، ويتم فحص المشاريع غير المنتهية للمخبر من طرف المجلس العلمي للكلية أو اللجنة العلمية للقسم.
- ب. صياغ الندوات الجيوية للجامعات:
- تحدد المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بالتعاون مع الندوات الجيوية للجامعات رزنامة مواعيد تسجيل المشاريع الجديدة، وتقديم الحوصلات النصفية والنهائية للمشاريع طور الإنجاز.
 - الدعوة للتسجيل في إطار الدورة السنوية، وتتعلق بما يلي:
 - مقترحات المشاريع الجديدة.
 - الحوصلات النصفية والحوصلات النهائية للمشاريع طور الإنجاز.
 - اقتراح الأستاذة الباحثين ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي لتعيينهم مستشارين علميين.
 - معالجة مدى احترام المشاريع المقدمة للشروط المطلوبة.
 - تقوم بإرسال مشاريع جديدة الحوصلات النصفية والنهائية المسجلة للمستشارين العلميين من أجل الدراسة.
 - تصادق على نتائج الخبرة وإرسال وثائق الاعتماد للمديرية العامة للتعليم والتكوين العالين قصد إضائها.

وزير التعليم العالي والبحث العلمي



الفصل الثالث: الاتصال الإلكتروني

الأهداف التعليمية:

بعد إتمام دراسة هذا الفصل يتوقع اكساب الطالب المفاهيم الآتية:

• تحديد مفهوم الإدارة الإلكترونية والهدف منها؛

• التعرف على الاتصال الإلكتروني ووسائله؛

• عرض كيفية اعداد وتحرير ومتابعة البريد الإلكتروني كأحد أدوات الاتصال الحديثة.

تصميم الفصل

- المحور الأول: الإدارة الإلكترونية
- المحور الثاني: العوالم الإلكترونية



المحور الأول: الإدارة الإلكترونية

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية

الإدارة الإلكترونية هي منظومة الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها إلكترونياً وعبر الشبكات، وإذا اقتبسنا التعريف الكلاسيكي للإدارة باعتبارها وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية، ولذلك تعتبر وظيفة الإدارة الإلكترونية عملية ديناميكية مستمرة لتحسين إنجاز الأعمال من خلال استخدام شبكات الاتصالات وفي مقدمتها شبكة الانترنت.

وبالتالي فإن الهدف الجوهرى للإدارة الإلكترونية هو تشكيل سلسلة القيمة الحقيقية والمضافة للمنظمة وربط هذه السلسلة باستخدام شبكات الاتصالات بسلسلة قيم المؤثرين من موردين وعملاء وغيرهم وذلك من أجل تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة.¹

تناسب الإدارة الإلكترونية ظروف ومتطلبات القرن الحادي والعشرين والذي يتسم بإلغاء المسافات والعمل على تطوير كفاءة وفعالية المنظمات، وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية لمواجهة المنافسة، والقدرة على البقاء والاستمرار. والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

2. خصائص الإدارة الإلكترونية

تتميز الإدارة الإلكترونية بسمات أساسية تمكنها من تحقيق هذه المتطلبات ومن هذه السمات ما

يلي:²

- عدم وجود علاقة مباشرة بين الأطراف المتعاملة؛
- تنفيذ كافة العمليات الإدارية والتنظيمية إلكترونياً؛
- انتشار الوثائق الإلكترونية وإحلالها محل الوثائق الورقية؛
- التفاعل المتكامل وتوسيع حدود التعامل؛
- الاعتماد المكثف على تكنولوجيا المعلومات والمعرفة والاتصالات باعتبارها الأساس لتنفيذ العمليات؛
- زيادة القدرة على الابتكار والتجديد لمواكبة التغيرات؛
- الاستفادة من النظم غير التقليدية في دعم وتطوير العمليات الإدارية؛
- استخدام الأنظمة الإلكترونية مثل أنظمة الخدمات المتكاملة والاتصال عن بعد والشراء الإلكتروني والمتابعة الفورية وغيرها.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 12

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها الوظيفية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص: 19، 20

يعتبر ظهور إدارة الكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتقديم جودة الخدمات الالكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب عصر المعلومات ظهور طبيعي نظراً للتطورات المتسارعة في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وتتكون البنية التحتية للإدارة الالكترونية من مجموعة من مكونات تكنولوجيا المعلومات المصممة والمنفذة للوفاء بمعلومات واحتياجات مجتمع معين من المستخدمين، وهي تتألف من العناصر التي تشكل نظام دعم مادي لجمع البيانات وتجهيزها. ومن أهم عناصر الإدارة الالكترونية التي تتطور بسرعة مذهلة والتي تعمل على تحقيق الآتي:¹

- الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية؛
- دعم الإدارة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار؛
- تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل؛
- الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الالكتروني؛
- تحويل الخدمات العامة لإجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة؛
- انتقال الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات الكترونية.

المحور الثاني: المراسلات الالكترونية

أولاً: الاتصال الالكتروني

1. تعريف الاتصال الالكتروني

يعتبر الثورة الخامسة في الاتصال فقد أتاحتها التكنولوجيا في النصف الثاني من القرن العشرين من خلال اندماج ظاهرة تفجر المعلومات وتطور وسائل الاتصال وتعدد أساليبه. وقد تمثل المظهر البارز لتفجر المعلومات في استخدام الحاسب الالكتروني في تخزين خلاصة ما أنتجه الفكر البشري واسترجاعه في حيز صغير للغاية وبسرعة فائقة. كما تمثلت ثورة الاتصال الخامسة في استخدام الأقمار الصناعية وشبكة الانترنت لنقل البيانات والصور والرسوم والصوت عبر الدول والقارات بطريقة فورية.

كذلك أتاحت التكنولوجيا الجديدة ظهور خدمات عديدة ومتنوعة لتلبية حاجات الأفراد إلى المعلومات والترفيه مثل الحاسبات الشخصية المتنقلة، والأقمار الصناعية، والاتصال الكابلي، والميكرويف والألياف الضوئية والاتصالات الرقمية. وأدى ذلك إلى ظهور خدمات الاتصال الجديدة مثل التلفزيون الكابلي

¹ عمر أحمد أبو هاشم وأسامة محمد عبد العليم وهشام محمد بيومي، الإدارة الالكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 91

والتلفزيون منخفض القوة والفيديو كاسيت والفيديو ديسك والفيديو تكس والتليتكس والاتصال المباشر بقواعد البيانات وعقد المؤتمرات عن بعد والبريد الإلكتروني.¹

وتعد وسائل الاتصال بمثابة حلقة الوصل بين نقطتين أو أكثر بينهما مسافة معينة وذلك عن طريق استخدام ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات. ولقد كانت الأشكال الأولى من وسائل الاتصال تستخدم "وسائط الملوحة semaphore" و"الإشارة الدخانية smode signal" والبرقية ثم مرت هذه الوسائل بعد ذلك بأطوار متعاقبة سواء بتطوير الوسائل المتاحة إلى وضع أفضل أو اكتشاف وسائل جديدة أحدثت ثورة في عالم الاتصالات. وتتميز هذه الوسائل بفاعليتها الاقتصادية والنقاوة أي "درجة خلوها من التشويش" وقدرتها على توصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات.²

2. وسائل الاتصال الإلكتروني

لعل أهم وسائل الاتصال الحديثة ما يلي:³

1.2. الهاتف: يتكون من جهاز اتصال صغير الحجم ومرتبطة بشبكة للاتصالات اللاسلكية وتساعد في بث واستقبال الرسائل الصوتية والنصية والصور عن بعد وبسرعة فائقة ودقيقة كما أنه نظراً لطبيعته مكوناته الإلكترونية واستقلالته العملية، فهو يوصف بالخلوي أو النقال أو الجوال ومن أهم مجالات استخدامه المجال التجاري والمجال الأمني والمجال التعليمي والمجال الصحي.

2.2. الكمبيوتر (الحاسوب): إن تأثير ظهور الحاسوب في التربية والتعليم أخذ أبعاداً جديدة وعناية كبيرة خاصة بالنظر لما يشكله من تغيير جذري في أساليب واستراتيجيات التعلم في الوقت الذي يلقي فيه موضوع تأثير التقنية المعاصرة على العملية التعليمية اهتماماً عالمياً، وقد بدأ الاهتمام بالحاسوب أكثر فأكثر في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى حد الساعة، وبرز دور الحاسوب كأداة تعليمية ومساعدة للفرد في تعلمه واتصاله واكتشاف الجديد في العالم واللعب والتصميم إلى آخره من مزاياه الكثيرة، ومنها معالجة الكلمات والنصوص والبريد الإلكتروني والتصميم قبل الطباعة على الورق وتسيير الانترنت والمواقع الإلكترونية.

3.2. تقنية الأقمار الصناعية: وهي وسيلة ذو عدة وظائف تساعد على استلام الموجات الصاعدة من المحطات الأرضية ثم تغيير تردداتها وتضخيمها وإرسالها مرة أخرى إلى المحطات الأرضية (المستقبل)، وتعد وسيلة تساهم في عدة استعمالات أهمها الاتصال الهاتفي والخدمات التجارية وأداة الأعمال والصناعات

¹ ياسر عبد الرحمن خلف، تكنولوجيا الاعلام والاتصالات، الجندرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017، ص ص: 20، 21

² نفس المرجع السابق، ص ص: 20، 21

³ محي الدين عارف حسين، الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص: 32، 34

والتلفزيون والراديو، والخدمات البريدية والالكترونية والمعلوماتية والتنقيب عن الثروات والدراسات الفلكية والدراسات البيئية والأهداف العسكرية.

4.2. الانترنت: وهو مصطلح ذو معنى الشبكة المترابطة، ومن خدماتها البريد الالكتروني email، وخدمة الويب، ومجموعات الاخبار، وبروتوكول نقل الملفات والدرشة وتلنت telnet. ويعتبر الانترنت أهم وسيلة للاتصال وأحدثها وقد لاقت إقبالا واسعا وأدى ذلك إلى ارتفاع عدد مستخدميها لما لها من إيجابيات كثيرة.

3. عناصر عملية الاتصال الالكتروني

لا تختلف عناصر عملية الاتصال الالكتروني كثيراً عن عناصر عملية الاتصال التقليدية والتي تتكون من (رسالة، مرسل، قناة بث أو ارسال، ومستقبل) وقد يعترض وصول هذه الرسالة بعض التشويش وقد تحصل عملية تغذية راجعة أو رجع صدى من قبل المتلقي.

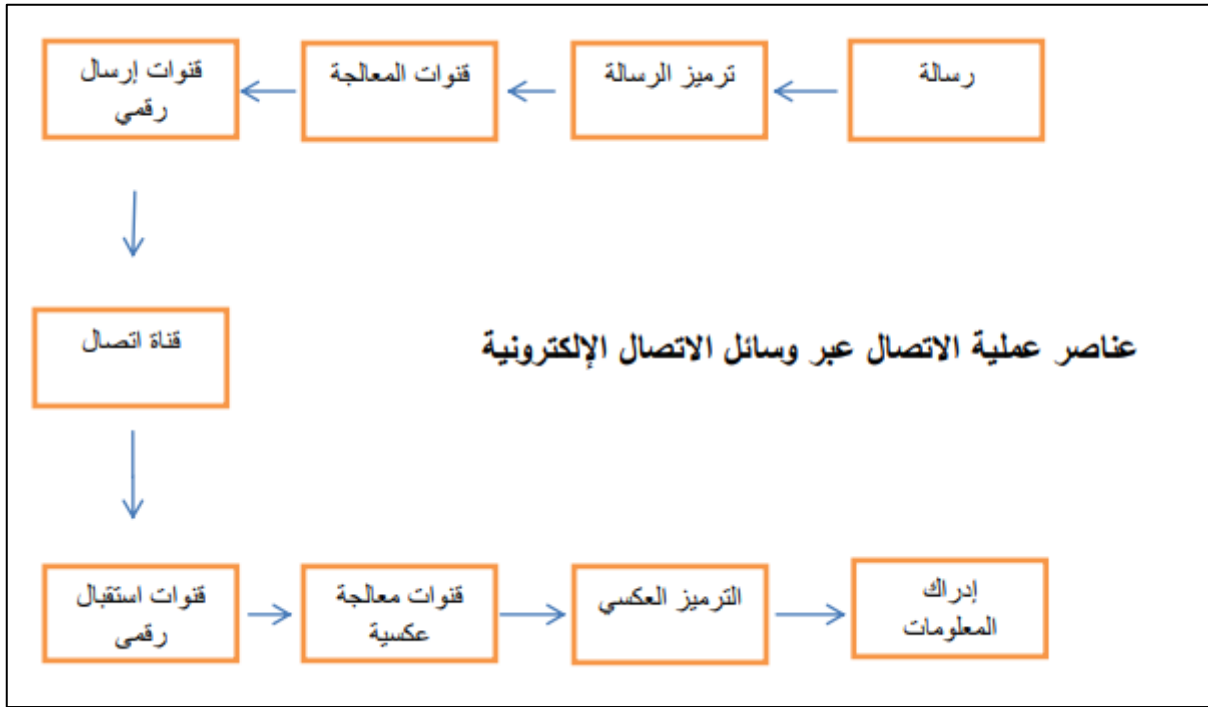
وعناصر العملية بهذا الشكل تسير باتجاه واحد ومن النادر أن تحصل عملية رجع الصدى أو تغذية راجعة للمحتوى المقدم فالأدوات والوسائل التي تساعد على حصول هذه العملية لم تكن تتوفر بالقدر والشكل الذي تسمح به وسائل الاتصال الالكترونية ولم تكن جزءاً أساسياً ولا مطلوباً بهذا الشكل، فلم تكن عملية التفاعل إلا بمبادرة ذاتية وشخصية من عدد قليل من الأفراد، بينما توفر الوسائل الاتصالية الالكترونية نظاماً متكاملاً من الأدوات التفاعلية التي تساعد على إجراء عملية التفاعل معها بشكل سهل وسلس، وتصيب عملية الاتصال عبرها بالتفاعلية بشكل أساسي كما يضاف إلى عناصر الاتصال التقليدي عنصري الترميز coding، وفك الترميز decoding وهما العمليتان اللتان يقوم بهما الـ Modem في جهاز الكمبيوتر.

وتتكون عناصر عملية الاتصال عبر وسائل الاتصال الالكترونية من:

رسالة- مرسل- ترميز الرسالة (تحويلها إلى الصيغة الرقمية)- قنوات معالجة رقمية- قنوات إرسال- قناة اتصال- قنوات استقبال- قنوات معالجة- الترميز العكسي- المستقبل- إدراك المعلومات.¹

الشكل رقم 07: عناصر عملية الاتصال عبر وسائل الاتصال الالكترونية

¹ ندى الساعي، وسائل الاتصال الالكترونية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 10



المصدر: ندى الساعي، وسائل الاتصال الإلكترونية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص: 10

والعملية الاتصالية بهذا الشكل تحقق مجموعة من الأهداف مكنها التحول نحو النظم الرقمية من

تحقيقها ومن هذه الأهداف:¹

- إرسال الرسائل والمعلومات واستقبالها وتخزينها وطباعتها؛
- اجراء الاجتماعات والجلسات التفاعلية المباشرة؛
- نسخ الملفات وتوزيعها؛
- الوصول إلى المعلومات والملفات عن بعد.

ثانيا: المراسلات الإلكترونية

1. نظام المراسلات الإلكترونية:

هو نظام لإدارة المراسلات الكترونيا ومتابعة خط سير العمليات والاحتفاظ بجميع المراسلات

ومرفقاتها وفق نظام آلي مخصص. ويهدف هذا النظام إلى:²

- التخلص من الورق؛
- إدارة مخطط سير العمليات؛

¹ نفس المرجع السابق، ص: 10، 11.

² عبد القادر حليس، مرجع سابق، ص: 98، 99

- رفع كفاءة الموظفين؛
- سهولة الوصول للملفات والمراسلات؛
- سهولة التواصل بين الموظفين؛
- ميكنة الأعمال الإدارية؛
- تطوير الوسط الإداري؛
- توفير تقارير واحصائيات تخدم المدير أو الإدارة العليا لبيان كمية العمل المنجز من قبل المرؤوسين وبيان كفاءة العمل وسرعته.

2. حالة دراسية لنظام المراسلات الالكترونية:

تتضمن الدراسة الاحتياجات الآتية:

- ✓ المراسلات الالكترونية
- ✓ ميكنة أعمال الإدارات والأقسام
- ✓ متطلبات التنفيذ الأخرى

أولا المراسلات الالكترونية

1. يمكن تنفيذ جميع المراسلات داخل المؤسسة بشكل الكتروني معتمدين على إمكانيات الشبكة والبرمجيات الخاصة بالبريد الالكتروني.
2. يمكن تقسيم المراسلات إلى:

1.2. المراسلات الصادرة وتنقسم إلى: داخلية وخارجية

2.2. المراسلات الواردة وتنقسم إلى: داخلية، وخارجية

1.1.2. المراسلات الصادرة الداخلية تتم حسب الآلية الآتية:

- يتم طباعة المراسلة من الموظف وتحول الكترونيا للمدير
- يقوم المدير بالقراءة والتأكد من صحة الكتاب ويوقع عليه الكترونيا كما يلي:

- عن طريق التوقيع المخزن وتم إدخاله عن طريق المسح
- عن طريق القلم الضوئي أو الرسام أو بطاقة التوقيع الالكتروني
- ترجع النسخة للموظف لتأشير الرقم والتاريخ
- يقوم الموظف بطبع نسخ من المراسلة للتوثيق

✓ **متطلبات التنفيذ:**

- تدريب المدراء على كيفية إرسال المراسلات وكيفية إعادتها وإجراء التعديلات والتوقيع؛

- تدريب الموظفين على كيفية طباعة الرسائل وإرسالها وإجراء التعديل عليها وحفظها؛
 - فتح صندوق بريد على الكمبيوتر لكل الموظفين وتعميمها على الموظفين؛
 - عمل عناوين بريدية الكترونية لجميع العاملين وتعميمها على الموظفين؛
 - تحديد مستويات الدخول للبريد بالنسبة للمدير والمدراء؛
 - إعداد آلية لمتابعة تنفيذ المراسلات الإدارية الصادرة.
- 2.1.2. المراسلات الصادرة الخارجية:** حيث تتم حسب الآلية للمراسلات الداخلية:

✓ **من متطلبات التنفيذ:**

- تحديد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة؛
- إعداد آلية لمتابعة البريد الصادر الخارجي؛
- زيارة الجهات ومعرفة إمكانية إرسال المراسلات عن طريق شبكة الانترنت؛
- تحديد العناوين الالكترونية للجهات وتخزين العناوين لها والمعلومات التي تخص الدوائر على الكمبيوتر؛

- فتح صندوق خاص لكل إدارة في إدارات الشؤون الإدارية والمالية والأقسام؛
- المساهمة في تدريب الكوادر الإدارية في الإدارات التي تحتاج ذلك.

1.2.2. المراسلات الواردة الداخلية:

- تصنيف المراسلات الواردة من الإدارات؛
- وضع صندوق بريد خاص لكل من المدير والمدراء لاستلام البريد الوارد؛
- خلق حماية لجميع المستويات الخاصة بالمنظمة.

2.2.2. المراسلات الواردة الخارجية:

- يعمم عنوان المنظمة على جميع الدوائر الحكومية المتعامل معها؛
- خلق ملف للجهات المهمة تحفظ فيها المراسلات الالكترونية؛
- متابعة البريد الوارد؛
- إرسال المراسلات للادارات المختصة لاتخاذ اللازم.

✓ **من متطلبات التنفيذ:**

- خلق ملفات حاسوبية لكل إدارة تتعامل مع المنظمة؛
- إرسال العنوان البريد الالكتروني إلى جميع الإدارات؛
- تدريب الدوائر التي تتعامل مع المنظمة على كيفية إرسال البريد الالكتروني؛
- خلق تعليمات واضحة وفهرسة المراسلات الواردة.

✓ أعمال الإدارات والأقسام: يحتاج إلى توفير المعلومات الآتية:

- معلومات عن موظفي المؤسسة؛
- معلومات عن الميزانية؛
- معلومات عن البرامج والأهداف؛
- معلومات عن الاستشارات السابقة والحالية ومراحل إنجازها؛
- معلومات عن البحوث المنجزة والتي قيد الإنجاز ومراحل إنجازها؛
- أي معلومات أخرى.¹

3. التوقيع الإلكتروني

هو ليس توقيع بالمعنى المعروف بل عملية مصادقة من قبل شخص أو هيئة ما ويتم من خلالها التأكد من شيئين:²

- ضمان أن الرسالة أرسلت من الشخص الحقيقي وليس شخص آخر غيره وهذا يتم عبر التشفير غير المتماثل؛
- ضمان أن الرسالة وصلت فعلا بنفس الشكل الذي أرسله بها المرسل وصادق عليه، ويتم ذلك بواسطة عملية رياضية (لوغاريتم) تتم على الرسالة قبل الإرسال لتحديد جميع خواصها وتشمل كل صغيرة وكبيرة في الرسالة بحيث لو تغير أي شيء في الرسالة تتغير نتيجة العملية، هذه النتيجة تسمى الرسالة المركزة أو التوقيع الإلكتروني، ويرفق هذا التوقيع مع الرسالة عند إرسالها، وعند وصول الرسالة إلى الطرف الآخر يتم التحقق من سلامة محتوى الرسالة وخلوه من التزوير بنفس العملية الرياضية وعند تطابق النتيجة مع البيانات المخزنة في التوقيع يعرف أن الرسالة وصلت بنفس الشكل الذي أرسلت به دون تغيير.

4. البريد الإلكتروني

1.4. نطاقه:

نظام من أنظمة الاتصال الشخصي والمؤسساتي الذي عوض الاتصال عن طريق البريد التقليدي أو المكتوب باليد والذي يتم إيصاله يدا بيد بين وسيط واحد أو عدة وسطاء، ويتميز البريد الإلكتروني بتبادل وسائل الكترونية بدلا من المكتوبة على الورق، باستعمال الحواسيب وشبكة الانترنت مما يسمح باختصار

¹ زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015، ص ص: 156، 159

² نفس المرجع السابق، ص: 208



الوقت والاتصال المباشر والسريع مهما تكن المسافات ومكانة الذين نريد أن نتصل بهم، كما يتميز بالتخلص من الرقابة وكل أشكال المنع والتعطيل التي كانت في البريد التقليدي.

وهو عملية تبادل الرسائل بين شخصين أو أكثر أو بين هيئتين أو أكثر باستعمال الحواسيب وشبكة الانترنت بحيث تكون هذه الرسائل في شكل نصوص مكتوبة أو صور أو أفلام أو ملفات إدارية أو بحثية، ويتميز البريد الإلكتروني بخاصية السرعة وبخاصية الاحتفاظ بالرسائل، وسهولة استرجاعها وقت الحاجة.¹

2.4. مزايا البريد الإلكتروني:

يتمتع البريد الإلكتروني بالعديد من المزايا نلخصها في النقاط الآتية:²

- انخفاض التكلفة المادية؛
- السرعة الفائقة من حيث الإرسال والاستقبال؛
- إمكانية استلام المستفيد للرسالة في أي مكان في العالم، وفي أي زمان يناسبه؛
- إمكانية إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في الوقت نفسه؛
- إمكانية إرفاق ملفات إضافية بالبريد الإلكتروني.

3.4. عيوب استخدام البريد الإلكتروني

أما نقاط القصور في استخدام البريد الإلكتروني فتتمثل في:

- التجاهل شأنه شأن البريد المباشر، ولتجاوز ذلك وجذب الأفراد تجاد البريد الإلكتروني يجب اختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة مع ضرورة اختيار عنوان جذاب لها لدفع المستهلك لفتحها؛
- تتأثر رسائل البريد الإلكتروني شأنها شأن البريد المباشر والاتصالات الهاتفية من قبل المنظمة بضياح التغطية المراد تحقيقها وذلك في حالة تغير عنوان البريد الإلكتروني أو غلقه، لذلك فإن الحاجة تكون ماسة لتحديث القوائم البريدية باستمرار.

4.4. مراحل العمل بالبريد الإلكتروني:

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 58

² خالد درار وعبد الملك الدناني، العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020، ص: 140

يمثل الإيميل اليوم وسيلة جديدة وهامة لنقل المعلومات، نظراً لما يتسم به من سرعة في التنفيذ والإرسال والاستقبال، وكل ذلك باحترام قواعد العرض والكتابة الخاصة بكل محرر.

1.4.4. صور المراسلة عبر الإيميل

تتخذ المراسلة عبر الإيميل صورتان وهما: الإيميل الداخلي والإيميل الخارجي.

✓ الإيميل الداخلي: يساهم هذا النوع في تناقل قواعد العمل الداخلي وكذا المعلومات بين المصالح والمديريات، فتصبح المعلومة سريعة التنقل والتداول.

✓ الإيميل الخارجي: ويتم من خلاله إرسال ونقل الرسائل الإدارية بصورتها (أي ذات الطابع المرفقي وذات الطابع الشخصي) والمحرة وفق القواعد المتعارف عليها سابقا (التنظيمية، الموضوعية، التقنية، الفنية، والشكلية) لمختلف الجهات (أشخاص طبيعية، إدارات عمومية، إدارات خاصة...)

2.4.4. شكليات الإيميل: يتضمن الإيميل البيانات الرئيسية التالية:

- عنوان ايميل مستقبل الرسالة معبر عنها ب (إلى: A.....)
- عنوان ايميل مستقبلي الرسالة مكرر معبر عنها ب: (Cc.....)
- التاريخ والمكان يسجل أوتوماتيكيا أو تلقائيا على المراسلة، ولا يمكن بأي حال من الأحوال تغييرها أو تزويرها.
- الملفات المرفقة: معبر عنها على يمين الموضوع وفي حالة ارسال ملفات مرفقة فإن الإيميل لا يعدو أن يكون إلا رسالة مرافقة، ومن مواصفاتها (الايجاز، الدقة، والوضوح) أي ذات مواصفات وقواعد المحررات الإدارية.
- الموضوع: يتطلب ملئ هذه الخانة التقيد بالأربعة قواعد الآتية:
- ✓ أولاً: ضرورة ملئ خانة الموضوع خاصة إذا علمنا أن عدد الايمايلات المستقبلية من قبل الجهة المرسل إليها عددها كبير ومتزايد، وعليه فملاً خانة الموضوع يجعل إمكانية الترتيب والاختبار في القراءة للايمايلات ممكناً حسب المواضيع والأهمية، وعليه فإن لم يكن الإيميل متضمناً لموضوع فإنه قد يتعرض للإهمال ولعدم القراءة ولعدم الأخذ بعين الاعتبار أو للترك للأخير.
- ✓ ثانياً: استعمال العناوين الكاملة التي تساعد على التحديد الدقيق لهدف ومغزى الإيميل.

- ✓ **ثالثاً:** ضرورة ملأ خانة الموضوع بكلمات دقيقة ومحددة ولعل ما يساعد على صياغتها بهذه الصفة هو الالتزام بطرح الأسئلة المنطقية الآتية: من؟ ماذا؟ متى؟ كيف؟ كم؟ ولماذا؟.
 - إن الإجابة على الأسئلة السابقة إنما تسمح لنا بإضفاء التدقيق الضروري لجلب اهتمام المرسل إليه.
 - ✓ **رابعاً:** يجب أن تتضمن خانة الموضوع بالضرورة قيمة مضافة إلى محتوى المراسلة:
 - فإذا كانت المراسلة داخلية فإن الإجابة على الإيميل السابق تكون بالاحتفاظ بالموضوع الرئيسي
 - وإذا كانت المراسلة خارجية فيجب أن يتضمن الإيميل قيمة مضافة، ويتأتى ذلك باعتماد الدقة والوضوح والايجاز قدر الإمكان الأمر الذي يضمن لنا قراءة الإيميل المرسل من قبل المرسل إليه.
 - في صياغة محتوى الموضوع يمكن استعمال بعناية فائقة العبارات التالية: عاجل جداً، مهم جداً، أو فائق الأهمية.
 - في صياغة محتوى الموضوع يجب تجنب كل عبارات الصداقة أو الأخوية.¹
- 3.4.4. تحرير الإيميل: يمكن ايجازها أهم النقاط فيما يلي:²

- **عبارة النداء:** ونجدها في حالتين مختلفتين:

- ✓ **في الإيميل الخارجي:** يكون متضمناً دوماً لعبارة النداء والاحترام من مثل: سيدي المدير، تحياتي سيدتي،

bonjour mesdames , messieurs , cher maitre , cher confrère , monsieur le directeur ...

- ✓ **في الإيميل الداخلي:** تكون عبارة النداء ملغاة عندما يتبادل عنوان الإيميلات لعدة مرات في اليوم، فلا يتم استعمالها إلا في الاتصال الأول، أي في الإيميل الأول.

- **صلب الرسالة:** يحرر صلب الرسالة المرسل عبر الإيميل بنفس الطريقة سواء كان الإيميل داخلي أو خارجي، فنستعمل في البداية صيغ الماضي لعرض ما تعلق بأسباب الرسالة، ونستعمل المضارع لتقديم عرض حول الوضعية بالسرد التاريخي مع تقديم الحجج ونستعمل المستقبل لتقديم الاقتراحات

¹ بلخضر كريمة، مرجع سابق، ص ص: 48، 50

² نفس المرجع السابق، ص ص: 48، 51

والعروض وحتى الحلول وأكد أن كل ذلك يجب أن يكون باحترام كل قواعد التحرير الإداري المتعارف عليها.

- **عبارة الختام:** بالنسبة للايميل الخارجي نجدها عبارة تتوسط نهاية العرض وعبارة المجاملة أما بالنسبة للايميل الخارجي فنجدها عبارة تسمح باتمام الرسالة بطريقة لبقة.
- **الامضاء:** رغم أن الرسالة عبر الايميل لا تكون مكتوبة ورقيا إلا أن الامضاء ضروري كلباقة وتأدب من قبل المرسل فقد يكون الامضاء في صورة ذكر للاسم واللقب وللصفة الوظيفية كما يمكن الحاق رقم الهاتف والايميل معا.

نموذج ايميل

A :.....	إلى : العنوان الالكتروني للمرسل إليه
Cc :.....	تكرار العنوان الالكتروني للمرسل اليه
Objet :	الموضوع :.....
Formule d'appel :	عبارة النداء : إلى السادة....
Développement :	صلب الرسالة :
Formule de conclusion :	عبارة الختام: نشكركم على تفهمكم.....
Formule de politesse :	عبارة المجاملة :
La signature :	الإمضاء : الاسم كاملاً و الصفة الوظيفية

خاتمة

تناولت هذه المطبوعة موضوع في غاية الأهمية في جميع المجالات وعلى رأسها المجال الإداري؛ وهو موضوع الاتصال والتحرير الإداري، حيث يُعتبر الاتصال وسيلة حيوية لتبادل المعلومات وبناء العلاقات الناجحة، وتطوير مهارات الاتصال واستخدام تقنيات التحرير الإداري بفعالية يمكن الفرد من تحقيق النجاح في مجال عمله وفي حياته الشخصية.

وتشكل الاتصالات أهمية كبيرة لأي نشاط تنظيمي فردي أو جماعي كما تشكل همزة الوصل بين المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تسير العمل الإداري والفني، ويعد الاتصال من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي مؤسسة ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي يستلزم أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم. وتعتبر فعالية الاتصال بما في ذلك الاتصال الإلكتروني في عصرنا الحالي المتطور وسيلة أساسية لتحقيق التواصل الفعال داخل المؤسسات وخارجها، وتسهم في تعزيز العلاقات العامة وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وبالتالي يمكن القول أن الاتصال والتحرير الإداري والاتصال الإلكتروني يشكلان جزءاً لا يتجزأ من نجاح المؤسسات والمنظمات في عالمنا الحديث. ومن خلال تطبيق أفضل الممارسات في هذه الجوانب يمكن تعزيز العمليات الإدارية، وتحسين العلاقات العامة، وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر. إن الاستثمار في تطوير مهارات الاتصال والتحرير الإداري واستخدام التكنولوجيا الحديثة في الاتصال الإلكتروني هو استثمار ذكي يسهم في بناء أسس قوية لنجاح الإدارة في المستقبل.

وباستخدام المعارف التي تم اكتسابها من هذه المطبوعة سيتمكن الطالب من:

- تحسين أساليب التواصل مع الآخرين وزيادة فعالية الرسائل التي يرسلها ويتلقاها. كما يمكن لاستخدام تقنيات التحرير الإداري والإلكتروني أن يسهم في تنظيم الأفكار والمعلومات بشكل فعال وفي تحسين جودة الوثائق الإدارية والإلكترونية؛
- من خلال التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية الاتصال وتطبيق الاستراتيجيات لتجاوزها، يمكن للطالب تحسين جودة العلاقات الشخصية والمهنية وتعزيز التفاهم بين الأفراد والمجموعات؛
- وجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة؛



- على الطالب مواصلة تطوير مهاراته في مجال الاتصال والتحرير الإداري من خلال الممارسة المستمرة والاستفادة من الموارد المتاحة. فالتواصل الفعال والتحرير السليم يعتبران عنصرين أساسيين في بناء القدرات السليمة للمحرر الناجح.

قائمة المراجع

1. إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القدس، 2013.
2. أحمد بلونين، دليلك في التحرير الإداري، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2023.
3. بشير العلاق، نظريات الاتصال (مدخل متكامل)، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. بلخضر كريمة، محاضرات في مادة التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة محلية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 03، 2021/2020.
5. بوحميده عطا الله، النصوص القانونية من الإعداد إلى التنفيذ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
6. بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
7. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
8. بوققول الهادي، محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال، مديرية النشر، جامعة باجي مختار عنابة، 2015.
9. حسناء مشري، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر كل التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2022/2021.
10. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
11. حليس عبد القادر، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر قسم علوم تجارية، تخصص مالية وتجارة دولية، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/2021.
12. خالد درار وعبد الملك الدناني، العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2020.
13. رائد ناجي، المراسلات العامة إداريا واجتماعيا، دار البشير الابراهيمي، الجزائر، 2011.
14. رشيد حبان، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح الجزائري، الجزائر، 2013.
15. رويم فائزة، "معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، جانفي 2012.



16. زاوي ياسمينه، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة ثانية ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020.
17. زكرياء الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
18. زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
19. زيد منير عبوي، إدارة المكاتب والسكرتارية التنفيذية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2015.
20. سعد غالب ياسين، الإدارة الالكترونية وأفاق تطبيقاتها العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
21. سمير خليل شمطو، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الوثائق العراقية، الطبعة الأولى، بغداد، 2017.
22. صباح كريم كاظم الكناني، "مبادئ عامة في اعداد وتصميم المراسلات والوثائق الإدارية"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 65، مارس 2021.
23. صبوع عبد الحفيظ، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم اقتصادية، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2019/2018.
24. ضرار العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.
25. ضياء الدين محمد مطاوع وحسن جعفر الخليفة، مهارات الاتصال الفعال، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2013.
26. ضياء الدين محمد مطاوع وحسن جعفر الخليفة، مهارات الاتصال الفعال، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2013.
27. عبد الحليم بن مشري، التحرير الإداري (مدخل نظري ونماذج عملية)، مطبعة الرمال، الطبعة الأولى، الجزائر، 2019.
28. عبد الرزاق محمد الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
29. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
30. عبد النبي عبد الله الطيب، مهارات الاتصال الفعال، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2016.

31. عبير حمدي، فن الاتصال الفعال، سما للنشر والتوزيع، مصر، 2015.
32. عمر أحمد أبو هاشم وأسامة محمد عبد العليم وهشام محمد بيومي، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
33. عمر الطراونة، كتابة التقارير والمراسلات التجارية، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
34. عواج سامية، الاتصال في المؤسسة المفاهيم المحددات الاستراتيجية، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
35. غربي نجاح، محاضرات في منهجية التحرير الإداري، مطبوعة موجهة إلى طلبة سنة أولى ماستر، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، 2023/2022.
36. فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
37. فتحي حسين عامر، وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك، العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2011.
38. فضيل دليو، مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
39. فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
40. فيصل محمود الشاورة، مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم ونظريات وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
41. قوادري محمد، المرجع الكافي في التحرير الإداري، مديرية التربية، البليدة.
42. كفاية محمود عبد نزال، "معوقات الاتصال الإداري والتربوي في المدارس الثانوية بمديرية قصبه اريد من وجهة نظر المعلمين"، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 01، العدد 02، 2021.
43. محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.
44. محمد خليل، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس المدية، 2023/2022.
45. مخالفة كريم، محاضرات في تقنيات التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمن ميرة بجاية، 2020/2019.
46. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.
47. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2012.

48. مميش علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير، التفتيش، وزارة التربية الوطنية، 2010.
49. منصر الياس، محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم التسيير، جامعة أكلي محند البويرة، 2020/2019.
50. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
51. ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
52. ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الاعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
53. ندى الساعي، وسائل الاتصال الالكترونية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
54. نصير بن موهوب، الدليل العملي في التحرير والمراسلة الوثيقة المكتوبة: مبادئها، شروط تحريرها، تبليغها واستغلالها، دار بلقيس للنشر، الجزائر، 2023.
55. وفاء محمد الزبيدي، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
56. وفاء محمد الزبيدي، "أنماط الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار الإداري لدى قادة مدارس التعليم العام بمدينة مكة المكرمة"، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، 2018.
57. وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
58. ياسر عبد الرحمن خلف، تكنولوجيا الاعلام والاتصالات، الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2017.
59. محي الدين عارف حسين، الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.