



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

محاضرات موجهة لطلبة السنة

الأولى ماستر تخصص:

- محاسبة وتدقيق

- محاسبة وجباية معمقة

في مقياس:

الاتصال والتحرير الإداري

إعداد الدكتورة: براج دلال

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

04	<u>المحور الأول: المعلومات</u>
04	أولاً: ماهية المعلومات
07	ثانياً: أنواع المعلومات
09	<u>المحور الثاني: مدخل لعلم الإدارة</u>
09	أولاً: تعريف الإدارة وخصائصها
12	ثانياً: علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى
16	ثالثاً: أهمية الإدارة ومبادئها
20	رابعاً: طبيعة الإدارة ومجالاتها
25	<u>المحور الثالث: مفاهيم أساسية حول الاتصالات</u>
25	أولاً: تعريف الاتصال وأهدافه
26	ثانياً: عمليات الاتصال
28	ثالثاً: وسائل ومعوقات الاتصال
32	رابعاً: أنواع الاتصال
33	خامساً: الاتصال في حياة المنظمة
35	<u>المحور الرابع: مدخل إلى التحرير الإداري</u>
35	أولاً: ماهية التحرير الإداري
36	ثانياً: خصائص الأسلوب الإداري
38	ثالثاً: صيغ التحرير الإداري
42	<u>المحور الخامس: المراسلات الإدارية</u>
42	أولاً: الرسالة الإدارية
50	ثانياً: وثائق التبليغ
61	ثالثاً: وثائق الوصف والسرد والتحليل
71	رابعاً: المرسوم

76	قائمة المراجع
77	نماذج حول الوثائق الإدارية
100	تمارين عملية الجزء الأول
106	تمارين عملية الجزء الثاني

المحور الأول: المعلومات

أولاً: ماهية المعلومات

1. مفهوم المعلومات¹

-المعلومات هي بياناتتمت معالجتهلتصبح أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها. أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تفتقر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.

-المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.

-المعلومات هي رأس المال الفكري، المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.

وقبل تقديم تعريف مبسط للمعلومات لا بدّ أولاً من التفريق بين البيانات، المعلومات والمعرفة. فالبيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات والتي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفاً أو ظاهرة، أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة. ويتمّ التعبير عن البيانات بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال تمثل في الواقع المواد الأولية للحصول على المعلومات. وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية.

أما المعلومات فهي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض. وعليه يمكن القول إن

المعلومات هي مواد (بيانات) مصنعة وجاهزة للاستخدام. أما المعرفة فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات. فما تحتويه هذه المطبوعة هو معلومات، ولكن عند استيعابه وفهمه يتحول إلى المعرفة.

2. تعريف المعلومات²

إن مصطلح معلوماتني الاستخدام العام، يشير إلى الحقائق والآراء والأحداث، والعمليات المتبادلة في الحياة العامة. ويعتبر مصطلح " معلومة " أصغر وحدة من المعلومات. تتضمن المعلومات نظاماً للمعلومات، أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتتكون من مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة تكاملية لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على

¹ عبدالرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهر النلشر، عمان، 1998، ص 21.

المستويات الإدارية المختلفة، من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة. كما يمكن تعريف المعلومات أيضا، بأنها أحد مكونات التنظيم الإداري، يختص بجمع، تبويب، معالجة، تحليل وتوصيل المعلومات الملائمة للصناعة واتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية. ومن زاوية نظم المعلومات، تعرف المعلومات على أنها عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبطة بتفيد الجهة التي تمتلكها في اتخاذ قرار معين.

ويعتبر نظام المعلومات أحد مكونات نظام المعلومات الإدارية، والذي يختص بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة. أما المعلومات فهي قيمة بالنسبة لمتخذ القرارات، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة المرتبطة بالموقف الذي يتخذ فيه القرار.

والإنسان والمؤسسة يحصلان على المعلومات أو المعلومة يوميا من وسائل الإعلام، من شخص، منبوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظات الحسية الظاهرة في البيئة المحيطة. والشخص المستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو نفسه بإنتاج المعلومات، وذلك عندما يتصل مع الآخرين، في حديث ما، أو بواسطة الرسائل، أو الهاتف، أو أي وسيلة أخرى. ويمكن أن تكون المعلومات مادة مسجلة أو مرسلة، من خلال أعمال إبداعية وفنية، وتعبيرات الوجه، والإشارات، وردود الفعل العضوية الخ ...

هناك عدة استعمالات خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات الإدارية. فقد تستخدم للتصحيح، أو لتأييد المعلومات السابقة، أو أنها تحتوي على شيء جديد بالنسبة للمستقبل...

3. خصائص المعلومات

يتضح مما سبق الفرق بين مصطلحي (البيانات والمعلومات) في أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى مفيد لمستخدم هذه المخرجات. ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضيف المعلومات إلى معرفة مستخدمها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوفر فيها بعض الخصائص نذكر منها:

3.1 الملاءمة: تعتبر الملاءمة المعيار الأساسي لقيمة المعلومات. أي أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله. ويمكن الحكم على مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثيرها على سلوك مستخدمها، مع الأخذ في الاعتبار قوة وحدود ادراكه. ومنه، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي

تؤثر على سلوك متخذ القرار فتجعلها يتخذ قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

3. 2 الموضوعية: وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

- **إمكانية التحقق:** ويقصد بذلك توفر مستندات مع إمكانية الرجوع لها بشكل منتظم للتحقق من صحة المعلومات التي فيها.

- **صدق التعبير:** ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعبر بشكل صادق على مضمونها. أما هو الحالف المحاسبة مثلا: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يقاس باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة عشرين عاما، دون تحديد قيمة النفاية، فهذه الحالة تتوفر بها إمكانية التحقق، إلا أنها لا تعبر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذه الأصول أصبحت صفرا فجأة.

- **الحياد:** بمعنا إعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.

3. 3 الوقية: بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات المتأخرة جدا عن موعدها، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.

3. 4 السهولة والوضوح: بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فليس من المفيد أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، بحيث لا يستطيع المستخدم أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة وغير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.

3. 5 الصحة والدقة: يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة، بمعن عدم وجود أخطاء أثناء إنتاجها وتجميعها وتقريرها. فمثلا في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أولا المعلومات (صحيحة)، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات تتبع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات (دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر. فالمعلومات

غير الصحيحة وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية.

3.6 الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة (غير جزئية) بحيث تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدميها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. أما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى ألا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة. ولا شك أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، تؤثر سلباً على مدى استفادة متخذ القرار منها.

3.7 القبول: بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها المستخدم، من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة فيها، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم، مما قد يفقد أهميتها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى ملل لدى مستخدميها.

4. مصادر وأنواع المعلومات

أ. مصادر المعلومات:

تختلف المعلومات المطلوبة تبعاً للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقاً لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها. فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية معلومات أوفر من المؤسسات الصغرى، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة.

1. المصادر الداخلية: تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة كالمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم. ومن هذه المصادر لدينامياً قسم الإنتاج (العمليات) وقسم الموارد البشرية (الأفراد) وقسم المحاسبة والمالية.

2. المصادر الخارجية: تتكون المصادر الخارجية من البيئة المحيطة بالمؤسسة، كالعلاء والموردين والمنافسين، والنشرات المهنية وغيرها. مما يمدّها بالبيانات والمعلومات المختلفة، منها مثلاً، بيانات عن أنشطة مماثلة لنشاطها مما يساعدها على إجراء دراسات مقارنة والقاء المزيد من الضوء على مركزها التنافسي.

ب. أنواع المعلومات¹ :

إن نوع البيانات والمعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها، ومدى إلحاحها ودرجة السرعة المطلوبة لحلها، والإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمعها ومصدرها، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرار أم بعيدة عنها، إلى غير ذلك من الاعتبارات. وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية إلى عدة أنواع أهمها:

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية: فغالباً ما تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة

محللاً لقرار من مصادرها الأولية، والتي لها أهمية أثار من المصادر الثانوية، وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة. وأهم هذه المصادر الأولية: الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي، كما يمكن لمتخذ القرار، الحصول على هذه البيانات والمعلومات من سجلات المؤسسة أو تقاريرها السنوية أو الإحصائيات التي تنتشرها دوائر الإحصاء المركزية إلخ... وتتميز البيانات والمعلومات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى أنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على متخذ القرار الوقت والجهد، ويمنحه الثقة فيها نتيجة ثقته فيمن يكلفهم بجمعها وإيصالها إليه. كما قد تجمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية فتصبح المعلومات ثانوية، المصادر الخارجية وهي: معلومات الشركة، المطبوعات والمنشورات، الأجهزة أو الوكالات الحكومية. وفيما يلي جدول للمقارنة بين أنواع هذه المعلومات الأولية والثانوية

2. البيانات والمعلومات الكمية والنوعية: البيانات الكمية عبارة عن بيانات رياضية أو إحصائية تبرز

علاقاتها بين عدة عوامل أو متغيرات. وهي تتميز بدقتها لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة. أما البيانات والنوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام وإنما بأوصاف. ولذلك فإنها تختلف عن البيانات الكمية لأنها معرضة للأخطاء النابعة في الغالب من التقدير الشخصي للأفراد، والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية أو عدم التوافق والملاءمة لاحتياجات متخذ القرار.

أ. الآراء: وهي تتمثل في الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها الخبراء والمستشارون إلى المدراء، والتي تساهم إلى حد كبير في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة محل القرار. ولهذا من الأمور الهامة للمدير أن يحدّد

¹نواف كنعان، اتخاذ القرار الإداري، بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان، 1998، ص: 134-136.

كيف ومتى وتحت أي ظروف، يمكن الاستعانة بخبرات الاستشاريين ليضعوا معلوماتهم وآرائهم الخاصة بالمشكلة محل القرار تحت تصرفه، دون أن يكون ذلك بدافع استخدامهم للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

ب. **معلومات منظمة:** وهي معلومات جاهزة بطريقة تجعل وسيلة الاتصال (الرسالة) تامة بدون غموض، سهلة الإرسال بدون أخطاء، وبتكلفة أقل. وهذا هو الاتصال الآلي الذي لا يعطي فيه الإنسان قيمة إضافية.

ت. **معلومات قابلة للتنظيم:** وتخص المعلومات التي لديها قيمة واضحة، ولكن غير منظمة وغير مقننة، أي أن قيمتها معروفة ولكن طريقة إرسالها وتطبيقها ليست جيدة.

ث. **معلومات غير منظمة:** والتي تخص الثروة الكامنة للفرد، وتكون المعلومات غير معروفة وغير منظمة وليست كمية، راسخة في عقل ووجدان كل فرد، وإذا تم إرسالها كما هي، فتكون غامضة ومعقدة، فهيليط من المشاعر والأحاسيس.

المحور الثاني: مدخل لعلم الإدارة

الفرع الأول: تعريف الإدارة وخصائصها

أولاً: تعريف الإدارة

لم يتفق الخبراء والباحثون في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف مفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية، والإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني وتعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل أدار أي أحاط أو جعله يدور، وأما في اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

- لفظ Management وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق أرباح مالية.
- لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.

لقد عرف العلماء ورجال الفكر الإداري الإدارة بعدة تعريفات أهمها:¹

¹ - خيرى مصطفى كنانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، منهج تحليلي، عمان: دار جرير، ط1، 2007، ص - ص: 20-

- **تعريف فريدريك تايلور:** بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف".
- **تعريف هنري فايول:** "الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".
- **تعريف كونتز وأردونيل:** "الإدارة هي وظيفة تنفيذ المهمات عن طريق الآخرين ومعهم".
- **تعريف بيتر دراكر:** "الإدارة عنصر متعدد الوظائف فهو يدير العمل والمديرين".
- **تعريف كيمبول وكيمبول الأصغر:** "تشتمل الإدارة على جميع الواجبات والوظائف ذات العلاقة بإنشاء المشروع وتمويله وسياساته الرئيسية وتوفير كل المعدات اللازمة ووضع الإطار التنظيمي العام الذي سيعمل ضمنه واختيار موظفيه الرئيسيين".
- **تعريف تشستر برنارد:** "الإدارة هي ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته".
- **تعريف خليل الشماخ:** "الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والحفز والرقابة واتخاذ القرار التي تمارس في حصول المنظمة على الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلومات ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة وفاعلية لغرض تحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها الفاعلة"¹.
- ويتضح من التعاريف السابقة ما يلي:
- ❖ أنها انطلقت من نقطة هي تحليل العمل الإداري للمدير إلى وظائف (تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، رقابة).
 - ❖ تبين أن الإدارة هي التي ترسم الخطط وتضع السياسات والإجراءات وتنظم وتراقب وتوجه الأفراد العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف.
 - ❖ الإدارة لها علاقة بالجماعة أي أن الإدارة تستعمل في الجماعة وتطلق عليها وليس على الأفراد.
 - ❖ الإدارة عملية اجتماعية متكاملة ومستمرة تستغل الموارد المتاحة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
 - ❖ الإدارة ليست مجرد تنفيذ الأعمال بواسطة الإداري، وإنما هي أيضا جعل الآخرين ينفذون هذه الأعمال.
 - ❖ الإدارة ليست غاية في حد ذاتها بل هي وسيلة تستخدم أو نظام يطبق لغرض الوصول إلى هدف محدد.

ومما سبق يمكن استخلاص التعريف الشامل لعلم الإدارة: "أنها فن إنجاز الأعمال بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة والقيادة لأنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام الأمثل لكافة موارد المنظمة لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف مرغوب فيه".

ثانياً: خصائص الإدارة:

في ضوء التعريفات السابقة للإدارة، ومن واقع إسهامات الكتاب والباحثين والممارسين يمكن استعراض بعض الخصائص المميزة للإدارة باختصار على النحو التالي:¹

■ أن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، فبمجرد كون أحد الأفراد يرأس عدداً من المرؤوسين لا يجعل منه مديراً، كما أن وجود عدد من الأتباع المخلصين لا يعني بالضرورة وجود الإدارة. فالإدارة بالضرورة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين ولكي يشارك الفرد في الإدارة فمن الضروري أن يتغلب نحو أداء الأعمال بنفسه ويجعل الأنشطة تتحقق عن طريق جهود أعضاء الجماعة.

■ إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمراريتها هو استمرارية بقاء منظمات تسعى لإشباع المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة، فهي الأداة التي تساعد هذه المنظمات على بلوغ أهدافها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، خاصة وأن حاجات الإنسان دائماً مستمرة ومتجددة وأن إشباعه لحاجة معينة يجعله يسعى لإشباع حاجة أخرى فضلاً عن تعدد حاجاته وطموحاته في المستقبل.

■ إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهذه المهام أو الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة واتخاذ القرارات.

■ إن الإدارة نشاط إنساني هادف فهي تتعامل منذ تطبيقها مع الجماعة بما ينطوي عليه هذا التعامل من علاقات، وتسعى في نفس الوقت إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال إنجاز عدد من الوظائف أو المهام والأدوار في ضوء قواعد وأعراف معينة. أي أن العلاقات بين ومع جماعات العمل المرؤوسين، والمهام، الوظائف الإدارية، والقواعد المنظمة للعمل هي من بين أهم العوامل الموجهة أو الحاكمة للأداء الإداري.

■ تتصف الإدارة بالشمولية، حيث أن الإدارة تمارس وتطبق في جميع المستويات الإدارية وليست محصورة على الإدارة العليا فقط وإنما يتم تطبيقها من قبل جميع أعضاء المنظمة باختلاف مستوياتهم الإدارية بدرجة

1- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص- ص: 14-17.

تفاوت نسبي في التطبيق بمعنى أنه من المؤكد أن يكون هناك درجة اختلاف من حيث الأهمية النسبية لوظائف الإدارة وطبيعة الأنشطة الممارسة في كل مستوى .

▪ إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات، فالإدارة كعملية مهارية تتطلب من القائمين عليها مجموعة من المهارات كالمهارات الفكرية تتمثل في القدرة على التخطيط والاطلاع والإدراك والتقييم السليم، ومهارات إنسانية تتطلب القدرة على التعامل والإلتقان مع مجموعة من الأفراد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومهارات فنية وعقلية كالقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات وأجهزة الاتصال والانترنت وغيرها من الوسائل التقنية الحديثة.

▪ تتصف الإدارة أيضا بالتغير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير بطبعه وحاجاته وطموحاته أكثر تغيرا، كما أن التطور التكنولوجي في مجالات مختلفة تتطلب من الإدارة ضرورة مواكبته.

▪ تتصف الإدارة كذلك بالمرونة، وهي ضرورة الاستجابة لمعطيات البيئة والتكيف معها يشكل يساعدها على تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني : علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

إن الإدارة علم متعدد المصادر، أي أنه يعتمد على مصادر علمية متعددة من العلوم الإنسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية وفيما يلي بيان تفصيلات ذلك.

أولاً: علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الانسان :

يهتم علم الاجتماع بدراسة كل ما يتعلق بالجماعات التي يكونها الإنسان، الصغرى منها والكبرى، الرسمية وغير الرسمية، فهو يدرس الجماعة من حيث تكوينها وبناءها وتركيبها، ولأن الإدارة تقوم على الجهد البشري وتتعامل مع الجماعات داخل التنظيمات الإدارية في سبيل تحقيق أهدافها المرسومة فإن فهم الجماعات أمر أساسي للمدير، كما أن سلوك الفرد يختلف عن سلوكه بصفته عضوا في الجماعة لذا فإن من المهم للإداري أن يلم بمبادئ علم الاجتماع لأن ذلك سيساعده حتما على إيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي صحي داخل الجهاز الإداري.¹

أما علم النفس يعرف بأنه "علم السلوك" وهو العلم الذي يتخصص بدراسة سلوك الإنسان، ويستخدم الأساليب العلمية المختلفة التي تظهر مدى العلاقة بين فروع علم النفس المختلفة والإدارة كما يلي:

أ. علم النفس الإداري:

¹ - سالم فواد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1992، ص - ص: 24-26.

هو العلم الذي يدرس البيئة الإدارية للعاملين، والآثار السلوكية المترتبة على التفاعل التنظيمي والعلاقات داخل المنظمة.

ب. علم النفس التنظيمي:

العلم الذي يدرس مدى تفاعل الأفراد في المنظمات والمؤسسات المختلفة من حيث الدافعية والحوافز والقدرات والتوظيف.

ج. علم النفس الاجتماعي:

العلم الذي يدرس ويجمع بين علم النفس وعلم الاجتماع، ويهتم بالعلاقات بين الجماعات، واتجاهات ومواقف العاملين والعواطف والقيادة.

د. علم النفس الصناعي:

العلم الذي يدرس المشكلات الإنسانية الناتجة عن طبيعة التفاعل في العمل الصناعي مثل: التوتر، الضوضاء، ساعات العمل، الإنجاز.

في حين يمكن حصر اهتمامات علم الإنسان (أو كما يعرف بعلم الأنثروبولوجيا) بكل تلك الظواهر الاجتماعية التي تتناقلها الأجيال المتتالية من أعضاء المجتمع الإنساني الواحد، فعلم الإنسان يركز على الأبعاد الحضارية والثقافية وكذلك الطبيعية ذات التأثيرات الحضارية والثقافية، فهو يركز على الخصائص التي تشترك فيها الأجيال المتعاقبة، فيسعى لتفسير كيف تتكون الحضارات وتستمر، وكيف تتكون الهويات الثقافية والحضارية وتستمر عبر أكثر من جيل.

ونستفيد في علم الإدارة من مساهمات علم الإنسان في دراسة كيف يتكون ويتغير ما نسميه بـ "الثقافة التنظيمية" وهي مجموعة قيم وممارسات يؤدي إلى تغيير الأشخاص وجعلهم يشتركون بخصائص معينة مهمة للعمل، وهي خصائص يتم تناقلها عبر الأجيال.¹

ثانياً: علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد وعلم الحاسوب و علم المحاسبة :

من أوائل من كتب عن الاقتصاد والإدارة هو "آدم سميث" في كتابه "ثروة الأمم"، فعلم الاقتصاد يهتم بدراسة النشاط الإنساني في المجتمع من وجهة نظر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريق توزيع الموارد الطبيعية بأفضل طريقة ممكنة وهذا له علاقة بقضية الإنتاج وقضية توزيع هذا الإنتاج ومن هنا تأتي علاقة إدارة الأعمال بهذا العلم، فإدارة الأعمال ينظر إليها على أنها تعبير

¹ - سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008، ص. 75.

وتطبيق عملي للنظريات الاقتصادية ولذا فإن رجل الإدارة يجب أن يكون ذا عقلية اقتصادية حتى يمكنه عند قيامه بتوجيه جهود من سيعملون معه أن يأخذ في اعتباره الدوافع الاقتصادية التي تحرك جهودهم من أجور وحوافز مادية ولا يعني هذا أن يكون الإداري عالما اقتصاديا بل أن يكون ملما إماما كافيا بالمبادئ التي تؤلف في مجموعها ما يعرف بالتحليل الاقتصادي الجزئي أو اقتصاديات المنشأة.

وفي إطار علاقته بعلم الحاسوب، أصبحت الإدارة الحديثة لا تستغني عن علم الحاسوب كأساس في تحسين العملية الإدارية من حيث استقبال البيانات ومعالجتها وإظهار النتائج المطلوبة، كما يسهل الحاسوب سرعة الاتصال كما هو الحال في البريد الإلكتروني وفي معالجة الكثير من الأوراق المالية، ويساعد كذلك الحاسوب على معالجة واسترجاع كميات هائلة من البيانات وتحويلها إلى معلومات مفيدة لمتخذي القرارات.

وأما علم المحاسبة يمكن القول بأنه هو ذلك العلم الذي يعمل بتسجيل النشاط الذي تقوم به المنظمات والأفراد على شكل أرقام وقيود وميزانيات وهذا يعطي للمسير نظرة حقيقية عن أوضاع المنظمة المالية وبالتالي يساعده في تقييم نشاط المشروع الذي يديره، فالمحاسبة تقدم للإدارة معلومات هامة حول التكلفة التي يتطلبها مشروع معين وكيف يمكن تقليص تكاليف المشروع لتمكين المشروع من تحقيق الأرباح، وهو ما لا يستطيع الإداري الاستغناء عنه وبالتالي فإن نظام محاسبي جيد يقودنا إل نظام إداري جيد.

ثالثا: علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية والرياضية:

المقصود بالعلوم الطبيعية والرياضية علم الفيزياء والكيمياء والأحياء وعلم الفلك والإحصاء والرياضيات، فقد لجأت الإدارة إلى مثل هذه العلوم لتحليل وتفسير الكثير من السلوكيات والظواهر الإدارية، ومن نتائج ذلك ظهرت المدرسة الرياضية في الإدارة التي تستخدم النماذج والعمليات الرياضية، فنشأ علم يسمى "بحوث العمليات" وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي - نشأ إبان الحرب العالمية الثانية على أيدي علماء الجيش الأمريكي - استفادت الإدارة كثيرا من تطبيقاته، كما ويمكن استخدام نظرية الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة.

رابعا: علاقة علم الإدارة بعلم التاريخ و علم الأخلاق :

يهتم علم التاريخ بمنهجية تسجيل وتفسير الأحداث السابقة، وهو مصدر مهم للمعلومات التاريخية عن كل الظواهر، خاصة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، فكل العلوم تحتاج إلى بيانات تاريخية لتفسير الظواهر التي تدرسها، ولتحديد التغيرات التي حدثت في الظاهرة في المراحل التاريخية المختلفة، وتعطينا الدراسات التاريخية الوسائل المناسبة للحصول على الأدلة عن الماضي، ولذلك يمكن أن تعتبر المنهجية التي يوفرها

علم التاريخ حاجة أساسية لكل التخصصات الاجتماعية، إذ لا يستطيع أي إداري أن يحكم على حجم نجاحه أو نجاح منظّمته من دون أن يقارنه مع النجاح والأداء في الماضي، ثم يحدد العوامل أو الأسباب التي أدت إلى الاختلافات فيهما.

أما علم الأخلاق يدرس آداب السلوك والدوافع الإنسانية للتمييز بين الخير والشر، فعلم الأخلاق يقوم بوضع الإطار الخلقي الذي يجب أن يتحلّى به رجال الأعمال والعاملون والمتعاملون مع المشروع عند تعاملهم مع بعضهم البعض، فبينما يدرس علم النفس سلوك الإنسان للتعرف إلى العوامل البيئية التي حدثت بالفرد لإتباع سلوك معين، يقوم علم الأخلاق بالبحث في وجهة نظر صحة ذلك السلوك.

وعليه لعبت الحكومات دورا مهما لإنجاح عملية التغيير في سلوك أرباب العمل، فأدركت الكثير من الحكومات أن المستهلك قد تحمل الكثير من الخسائر نتيجة جشع التجار وتعاملاتهم غير الأخلاقية وأن ذلك سيؤدي إلى مواجهة حتمية بين الطرفين تسفر عن عواقب وخيمة على المجتمع بأسره، لذلك كان على رجال الأعمال ضرورة إنصاف المستهلك واحترام كرامته وذلك بتدريب موظفيهم على الأسس الصحيحة في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية وتزويدهم بالنصائح القيمة في حسن الأخلاق والمعاملة الحسنة.

خامسا: علاقة علم الإدارة بعلم القانون و علم السياسة:

علم القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد وعلاقات الجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع ونموه واستمراره، فهو قواعد للسلوك المدني كما تصفه السلطة العليا في الدولة فتبين السلوك الصحيح وتحرم السلوك غير الصحيح، وتتمثل العلاقة بين الإدارة وعلم القانون في التشريعات المختلفة التي تنظم المعاملات التجارية داخل البلد وخارجها من خلال ما يعرف بالقانون التجاري وقوانين حماية المستهلك وقانون العمل والعمال والضمان الاجتماعي.... إلخ.

في حين يهتم علم السياسة بدراسة أشكال الأنظمة السياسية وتوجهاتها وأيديولوجياتها أي الفلسفة التي تقوم عليها، كما وتعتبر مفاهيم السلطة والقوة والصراع الاجتماعي و غيرها مفاهيم أساسية لعلم السياسة نستفيد منه في الإدارة وفي دراسة العلاقات والنظام ضمن المنظمات، وطبيعة الأنظمة السياسية مهمة للإدارة لأن لها تأثير مباشر على دور الدولة في تنظيم الاقتصاد ومجالات النشاط الاقتصادي المتاحة لعمل الأفراد، مقارنة مع تلك التي تعتبر من مسؤولية الدولة فهذه مهمة لأية منظمة خاصة إدارة الأعمال.

أما بالنسبة للمنظمات الحكومية، فهي أساسية، لأن الكثير من التفاصيل المهمة لإدارة هذه المنظمات يتحدد في ضوء طبيعة النظام السياسي، لذلك تمثل هذه التفاصيل قاعدة المعارف للمختص في الإدارة العامة.

أي أن علم السياسة يشكل مصدرا مهما للمعلومات التي يحتاج أن يهتم بها المختص في إدارة الأعمال والإدارة العامة.

سادسا : علاقة علم الإدارة لعلم العمل:

علم العمل يهتم بدراسة العمل في المنظمات والمشاريع الاقتصادية، فهو يهتم بكيفية أداء الشخص لذلك العمل والبحث عن طريقة تحقيق الأداء بكفاية أكبر ويهتم علم العمل بدراسة الزمن والحركة والتعرف على ضرورتها وإزالة غير الضروري منها نتيجة لذلك فإنه يحقق الأهداف العديدة التالية:

■ إزالة الحركات غير الضرورية التي يقوم بها العامل وذلك عن طريق تدريبه القيام بالحركات الضرورية فقط.

■ توفير الوقت والجهد واستغلالها في زيادة إنتاجية العمل.

■ أداء العمل بكفاية أكبر وذلك من جراء توزيع العمل بما يتناسب ومقدرة الشخص الجسمية والعقلية وما يتناسب وميوله.

■ التنسيق بين أعمال المشروع المختلفة لأنه إذا تحدد الوقت الضروري للقيام بكل عملية فإن ذلك يسهل عملية التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة.¹

الفرع الثالث: أهمية الإدارة ومبادئها

أصبحت الإدارة الناجحة في الوقت الحالي ضرورة بسبب المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، تعود أهمية الإدارة نتيجة ظهور العديد من الظواهر والمتغيرات والتطورات في مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية وسنعرض فيما يلي أهم المتغيرات التي كانت بمثابة عوامل أدت إلى إبراز أهمية الإدارة كعنصر حيوي فعال في نجاح المنظمات.

أولاً: عوامل نشأة علم الإدارة:

مرت الإدارة عبر التاريخ بمتغيرات عديدة ساهمت إلى حد كبير في ظهورها كعلم له أهميته ومكانته بين العلوم الأخرى ومن أهم هذه المتغيرات ما يلي:²

¹- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الفكر، ط1، 2022، ص 61..

²- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2004، ص ص. 22-24.

1. النمو المتزايد في حجم المشروعات:

كان لظهور الآلة أثره الكبير على المشروع الصناعي والزراعي والتجاري فبعد أن كانت وسائل الإنتاج بسيطة ويدوية أصبحت أكثر تعقيدا بعد إدخال الآلة إلى الصناعة وانتقال المشروع إلى الإنتاج السريع، وقد أدت هذه التطورات إلى اتساع الطلب على القوى العاملة وإلى رؤوس أموال أكبر لشراء الآلات والإنفاق على المشروع، والحاجة إلى أسواق لبيع المنتجات، كل هذا أدى إلى كبر حجم المشروعات وبالتالي البحث عن وسيلة تساعد على توجيه الجهود الجماعية للأفراد، وكانت هذه الوسيلة هي الإدارة، وعن طريقها أمكن تخطيط وتنظيم وتوجيه الجهود المشتركة للأفراد، والرقابة على مستوى أدائها وتنسيقها مما ساهم وإلى حد كبير في ظهور الإدارة كعلم له مبادئ ونظريات وتعميمات متفق عليها بين معظم علماء الإدارة.

2. انفصال الملكية عن الإدارة:

تكفل القوانين والتشريعات الحكومية والأعراف والقيم الاجتماعية حق المالكين في إدارة منشأتهم، ولكن مع كبر حجم هذه المنشآت لم يعد بإمكانهم القيام بهذا الدور إما بسبب التخصص أو الجهد اللام لإدارتها. مما دفعهم إلى الاستعانة بأفراد من ذوي الاختصاص ممن درسوا الإدارة كعلم ومارسوها كمهنة لإدارة منشأتهم بنجاح، وقد أدى هذا بالضرورة إلى انفصال ملكية المنشأة عن إدارتها لكي يتسنى لهؤلاء الإداريين اتخاذ القرارات المتعلقة بمختلف الأنشطة الإدارية بحرية، وكان لتطبيق هذا المبدأ أثره في رفع شأن الإدارة والاعتراف بأهميتها، أما دور المالكين في هذه الحالة فهو الاطلاع على نتائج أعمال الإداريين والحكم على مدى كفاءتهم.

3. التدخل الحكومي:

أدى النمو المتزايد في عدد المشروعات وتنوع أنشطتها وتطور أعداد العاملين بها والطلب المتزايد على رؤوس الأموال، إلى ضرورة تدخل الدولة في ميادين الصناعة والتجارة، وتقديم الخدمات الضرورية لها، ووضع السياسات والقوانين التي من شأنها المحافظة على حقوق المالكين وحمايتهم من مخاطر الإفلاس والتصفية أو الاستغلال، ولكي تستطيع الدولة القيام بهذا الدور قامت بتأسيس أجهزة رقابية متخصصة تقوم بمتابعة شؤون رجال الأعمال وما يقومون به داخل مؤسساتهم وتصحيح الانحرافات السلبية ومساعدتهم في التغلب على مشاكلهم، ولاشك في أن الحكومة تحتاج إلى أجهزة إدارية كبيرة تمكنها من القيام بهذه المهام، وقد ساهم هذا الدور في تطور الإدارة وظهورها كعلم له شأنه.

4. تأسيس النقابات العمالية:

يعد ظهور النقابات العمالية من العوامل التي أكدت على أهمية الإدارة ومدى الحاجة إليها، وقد نالت النقابات على الاعتراف الرسمي الحكومي بأنشطتها الهادفة إلى الدفاع عن حقوق العاملين في مختلف المنشآت، فاكسبت دورا مهما في مجال الإدارة لأنها تمارس ضغوطا على رجال الأعمال وتراقب سلوك المدراء تجاه العاملين، فهي تستطيع دعوة العمال إلى الإضراب عن العمل، إذا عجزت النقابة عن حل الخلافات والنزاعات بين العمال وأصحاب المنشأة التي يعملون بها، وفي ضوء هذا التطور في العلاقات العمالية وجد أصحاب الأعمال أنهم مجبرون على تعيين مدراء أكفاء قادرين كذلك على التفاوض مع ممثلي النقابات للتوصل إلى صيغ مشتركة لحماية حقوق العاملين في المنشآت.

5. التقدم التكنولوجي واستخدام الحاسبات الآلية:

أدى التقدم التكنولوجي المستخدم في الإنتاج، والاعتماد المتزايد على استخدام الحاسبات الالكترونية إلى إحداث تغييرات جذرية في عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات الإدارية الخاصة بالإنتاج والكفاءة وعملية ضبط التخطيط، وقد تم ذلك عن طريق التكامل بين عدة حقول من المعرفة وبصورة خاصة حقل الرياضيات واستخداماته في حل ومعالجة المشاكل التي تواجه المديرين في المنشآت، واستعان علماء الإدارة بأجهزة الكمبيوتر للقيام بالعمليات الرياضية والحسابية المعقدة، وهكذا تأثرت الإدارة بهذه التغييرات، فأصبحت عملية اتخاذ القرارات تستند على أسس علمية محسوبة وابتعدت عن تلك الطرق التي كانت تعتمد على التكهن والتخمين والارتجال (الطرق الوصفية) في اتخاذ القرارات.

ثانيا: أهمية الإدارة:

تتبع أهمية الإدارة من عدة محاور أهمها:

- ❖ الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- ❖ الإدارة نظام متصور لتبسيط إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات متجددة.
- ❖ الإدارة هي الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المنظمات، فهي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفعالية وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في بيئة العمل.
- ❖ الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لمنظمات الأعمال من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.

- ❖ الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.
 - ❖ الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق التكامل بين البيئة والمنظمة من خلال:
 - توفير احتياجات المنظمة من الموارد المختلفة من البيئة.
 - تحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع أو الخدمات.
 - ❖ كذلك الإدارة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
 - ❖ الإدارة هي المسؤولة عن التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع، ومواجهة المشكلات المختلفة.
- ثالثاً: مبادئ الإدارة:**
- تتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي:¹
- ❖ **مبدأ تحديد السياسات:** السياسات المحددة والواضحة في المنظمة منذ إنشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
 - ❖ **مبدأ التوازن:** جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
 - ❖ **مبدأ التبسيط:** يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
 - ❖ **مبدأ التخصيص:** يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
 - ❖ **مبدأ التنميط:** يجب تحديد أفضل طريقة تعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
 - ❖ **مبدأ الحوافز المالية:** يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
 - ❖ **مبدأ العلاقات الإنسانية:** يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

الفرع الرابع : طبيعة الإدارة ومجالاتها

¹ - كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص. 18.

أولاً: طبيعة الإدارة

إن تحديد طبيعة الإدارة من حيث كونها علم أو فن يعتبر من القضايا التي تعرضت للجدل بين علماء الفكر الإداري، حيث اعتبر البعض الإدارة علم كباقي العلوم الإنسانية الأخرى له نظرياته ومبادئه وأصوله الخاصة به، بينما اعتبر البعض الآخر أن الإدارة لم تصل بعد إلى مستوى العلم، وهي مازالت نوعاً من الفن الذي يعتمد على المواهب والمهارات والممارسات العملية.

أ/ الجانب العلمي للإدارة:

يمثل العلم مجموعة منظمة من المعرفة تم تجميعها لظاهرة معينة أو موضوع معين، ويجب أن تتسم تلك المعرفة بالموضوعية والواقعية والبعد عن التمييز والميل الذاتي.

ومن واقع ما سبق يمكن النظر إلى الإدارة كعلم اعتماداً على المعرفة المتراكمة والاستخدام المستمر من خلال التجارب والبحوث والممارسات العلمية، وفيما يلي بعض الدلائل التي تؤيد ذلك.

- تعمل الإدارة من خلال علم الاجتماع الذي يقوم أساساً على التعامل مع البشر.
- تعمل الإدارة وفق أسس اقتصادية رشيدة تحكمها قوانين وقواعد في مختلف المجالات.
- تتعامل الإدارة كعلم من خلال البشر المتفاوتين في الصفات والخصائص نظراً للفروق الفردية بينهم.
- تكتسب الإدارة الطابع العلمي نظراً لاعتمادها على الأساليب والطرق العلمية وخاصة النماذج الرياضية في بعض جوانبها.
- إن تراكم المعرفة الإدارية وتطورها مع تقدم العصور وإضافة الجديد إليها نتيجة الممارسات العلمية والتجارب الواقعية بالإضافة إلى فكر العلماء وأبحاثهم أدى إلى تكوين قاعدة عريضة من المناهج الإدارية والنظريات التطبيقية في مجال الإدارة.
- وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة علم قائم بذاته له قواعده ومبادئه الثابتة والمحددة وأصول خاصة به، وذلك لأن الإدارة حقل من حقول المعرفة الإنسانية، ولكن هذا العلم لا يتصف بالشمول المطلق والدقة التامة كما هو الحال في العلوم الطبيعية (فيزياء، كيمياء) بل هو أقرب إلى العلوم الاجتماعية، وعلم الإدارة يحقق العديد من الفوائد للمديرين مثل:

➤ تزويد المديرين بطريقة منظمة للتفكير في سلوك الأفراد داخل المنظمات.

➤ تزويد المديرين بحصيلة من المصطلحات والمفاهيم التي تمكنهم من تحليل ومناقشة خبرات وممارسات العمل الإداري بوضوح.

➤ تزويد المديرين بالأساليب التي تمكنهم من التعامل مع العديد من المشاكل شائعة الحدوث في مواقع العمل.

ب/ الجانب الفني للإدارة:

الفن هو المهارة في تطبيق العلم بحيث يؤدي هذا التطبيق إلى تحقيق أفضل النتائج، فالفن يشير إلى استخدام القدرات والموهب والتصرفات الإنسانية حسب الظروف الموقفية هذا بالإضافة إلى المرونة عند تطبيق القواعد والأسس المتعلقة بالمعرفة العلمية للإدارة بما يشمل في النهاية النتائج المطلوبة.

فإذا كان الإنسان لا بد له أن يتعلم ليعرف ويكون المعلومات والمعارف فسبيله إلى ذلك هو العلم، أما إذا أراد أن يطبق تلك المعلومات والمعارف فإنه يصبح من الضروري أن يلجأ إلى الفن.

واستناداً على ذلك يمكن النظر إلى الإدارة كفن يتطلب من المديرين العديد من القدرات والمهارات، ونذكر فيما يلي بعض النقاط التي تؤكد ذلك.

- أن تعامل الإدارة مع العنصر البشري تتطلب مهارات متعددة في فنون التعامل مع الآخرين.
- التغييرات والتطورات المتلاصقة بالعمل الإداري وما تتطلبه من مرونة وقدرة على التصرف السريع ووضع الاحتمالات المتعددة للمواقف غير المتوقعة.
- التباين في قدرات وصفات المديرين واختلاف الأساليب التي يمارسون أنشطتهم من خلالها يبين أهمية الفن الإداري في التطبيق.
- تقوم الإدارة عن فن استخدام العلم بما يمكن من الوصول لأفضل النتائج للمواقف المختلفة.
- إن التطور والتحديث والإبداع والابتكار مرهون باستخدام الفن بصورة مستمرة، ولهذا يظل المديرين في حاجة مستمرة إلى تنمية مهاراتهم واتجاهاتهم في شتى المعاملات لتحفيز الأفراد ودفعهم للإنتاج في مختلف الظروف.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول بأن العلم والفن جانبان متكاملان في مجال الإدارة، فالإدارة كالعلة لها وجهان، الأول: يمثل العلم بمفهومه في العلوم الإنسانية، والثاني: يمثل الفن من حيث الممارسة والخبرة والموهبة والمهارة والإبداع والابتكار، فهذين الوجهين متكاملين، حيث أن العلم يؤدي إلى المعرفة بينما الفن

يؤدي إلى التطبيق، ولا فائدة بدون تطبيق لذلك فالمدير الناجح هو الذي يتسلح بالمعرفة وبنظريات ومبادئ وأصول الإدارة وفي نفس الوقت يمارس عملية الإدارة ويستفيد من التجارب التي تعزز خبرته.¹

ثانياً: مجالات الإدارة

تتنوع مجالات الإدارة في الوقت الراهن وتختلف بحسب تنوع قطاعات المجتمع والأهداف التي يسعى كل قطاع إلى تحقيقها، فقد فرض هذا التنوع في قطاعات المجتمع وأنشطته وجوده على الإدارة حيث أوجد لكل منها مجاله الخاص بالدراسة والممارسة. وفي هذا الصدد يقول "محمد العساف"²، إن مجالات الإدارة كما يلي:

- ❖ **المجال الدولي:** وهو المجال الخاص بالعلاقات والمنظمات الدولية والإقليمية.
 - ❖ **مجال الدولة:** وهو المجال الخاص بكل دولة على حدة، الإدارة العامة.
 - ❖ **المجال المحلي داخل الدولة:** وهو المجال الخاص بالمقاطعات أو المحافظات أو البلديات (الولايات-المعتمديات-المحليات).
 - ❖ **مجال المنظمات أو مشروعات الأعمال:** والتي يقوم بها القطاع الخاص (إدارة الأعمال).
 - ❖ **مجال الجماعات المهنية أو السياسية أو الخيرية:** وتشمل النقابات والأحزاب والجمعيات المختلفة.
 - ❖ **مجال الأسرة:** وتسمى بالإدارة المنزلية.
 - ❖ **المجالات القطاعية المختلفة:** كالقطاع التعليمي (الإدارة التعليمية، القطاع الصحي (الإدارة الصحية)، وهكذا....).
 - ❖ **المجالات الوظيفية:** وتسمى الإدارة حسب الوظائف التي تقوم على تأديتها مثل إدارة المبيعات، إدارة الأمن والسلامة... إلخ.
- ونظراً لتعدد هذه المجالات سوف تقتصر على شرح مجالين رئيسيين في الإدارة وهما الإدارة العامة وإدارة الأعمال ثم نتعرض بإيجاز لبقية المجالات الأخرى.
- 1. مجال الإدارة العامة:**

¹- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005، ص 73.

²- عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان: مكتبة المحتسب، 1994، ص 28.

إن مجال الإدارة العامة هو جزء من موضوع الإدارة متخصص في الإدارة الحكومية، فتعرف الإدارة بأنها تنفيذ السياسات العامة للدولة بما يؤدي إلى خدمة الصالح العام، والتي يتم تطبيقها في القطاع العام أي أن المؤسسات الحكومية المختلفة مثل: الوزارات، الدوائر، المجالس، الهيئات الحكومية.

2. مجال إدارة الأعمال:

هي عملية تنفيذ المشروعات ذات الطابع الاقتصادي وبالتالي تعمل على إشباع حاجات مادية ومعنوية بقصد الربح، كما وتعني أيضا تسيير الأنشطة التي تتناول إنتاج السلع أو الخدمات الضرورية لإشباع الحاجات والرغبات سعيا لتحقيق الربح.

ونشير فيما يأتي إلى بعض المعايير التي يتم في ضوءها التمييز بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال:

➤ **من حيث الأهداف الأساسية:** الإدارة العامة لا تهدف إلى تحقيق الربح في حين تسعى إدارة الأعمال إلى تحقيق الربح.

➤ **من حيث مجال التطبيق:** الإدارة العامة تطبق في مجال القطاع العام ومؤسساته وهيئاته، في حين تطبق إدارة الأعمال في مجال القطاع الخاص.

➤ **من حيث المصلحة:** العاملين في الإدارة العامة يعملون في إطار المصلحة العامة للمجتمع بينما العاملين في إدارة الأعمال يعملون في إطار المصلحة الخاصة وفقا لمصلحة المشروع الذي يعملون به.

➤ **من حيث الاستفادة:** في مجال الإدارة العامة المستفيد الأول هو أفراد المجتمع، أما في مجال إدارة الأعمال المستفيد بدرجة أساسية هو صاحب العمل أو المساهمون في الشركة.

➤ **من حيث الحجم ونطاق النشاط:** هناك اختلاف من حيث حجم ونطاق نشاط المنظمات العامة ومنظمات الأعمال وينعكس أثر الحجم في نمط الأداء الإداري والتنظيمي، فالمنظمات العامة مهما كانت طبيعة النظام السياسي والاجتماعي الذي تعمل فيه فإنها تفوق في الحجم منظمات الأعمال، وتتغلغل من ناحية أخرى في كافة أوجه النشاط في المجتمع على عكس منظمات الأعمال التي يقتصر نشاطها على نطاق معين.

➤ **من حيث إطار العمل:** تعمل الإدارة العامة ضمن إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من الدستور والتشريعات والقوانين، بينما منظمات الأعمال تعمل ضمن حدود السياسة الخاصة والتي تحددها مجالس إدارتها ويتضمنها القانون الأساسي أو الداخلي لمنظمة الأعمال.

➤ **من حيث الاحتكار والمنافسة:** نجد في المؤسسات الحكومية التي تتولى الإدارة العامة إدارتها تعمل في جو احتكاك، حيث لا يوجد مؤسسات حكومية تنافس بعضها على تقديم الخدمات للأفراد، بينما تسود منظمات الأعمال روح المنافسة في معظم الحالات، فنجد مثلا عدة شركات خاصة تعمل في مجال تصنيع السيارات.... أي أن إدارة الأعمال تعمل في جو تنافسي.

➤ **من حيث الصفة الرسمية للموظف:** نجد أن الموظف أو المدير في المؤسسات الحكومية يعمل بصفته الرسمية أي باعتباره مديرا لمستشفى أول معهد ولا يعمل هذا المدير باسمه الشخصي، بينما يعمل الموظف أو المدير أو رجل الأعمال في منظمات الأعمال معتمدا في حالات كثيرة على اسمه وسمعته الشخصية وثقة الجمهور المتعامل معه به شخصيا.

➤ **من حيث شكل التنظيم:** إن التنظيم في مجالات الإدارة العامة يأخذ شكل دائرة حكومية (وزارة، هيئة، مؤسسة، شركة قطاع عام... إلخ)، أما التنظيم في مجال إدارة الأعمال يكون إما مشروعا فرديا أو نوعا من أنواع شركات الأشخاص أو الأموال.

➤ **من حيث مقياس النجاح:** يقاس نجاح المنظمة في حالة الإدارة العامة بقدرتها على تقديم الخدمة العامة التي أنشئت من أجل تقديمها، بينما يحكم على نجاح المنظمة في حالة إدارة الأعمال بمقدار حجم الأرباح التي حققتها لأصحابها أو المساهمين فيها.

وأخيرا يتضح لنا من النقاط السابقة وجود اختلافات رئيسية بين كل من الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وإن كان هناك تشابه في إطار الوظائف الإدارية التي تمارسها كل منهما، كما أن التطور الحديث في كل من مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال أدى إلى ذوبان وتلاشي كثير من الاختلافات السابقة، فالمجالان يعملان على أساس من الأصول العلمية الواحدة وإن كانا يختلفان إلى حد ما في النواحي التطبيقية .

3. إدارة الهيئات والمنظمات الخاصة:

وتشمل إدارة أوجه النشاط الإداري لمنظمات لا تهدف إلى الربح والتي تكون ذات طبيعة متميزة تختلف عن الإدارة العامة في أنها لا تهدف إلى تقديم خدمات عامة، إنما تهتم بفئة خاصة من المجتمع، ومن ناحية أخرى كذلك تختلف عن منظمات الأعمال من حيث أنها لا تهدف إلى تحقيق أرباح بمفهومها العام وإنما توجه دخلها إلى رعاية الفئة الخاصة بها.

4. الإدارة الإقليمية والدولية:

يختص هذا المجال بإدارة المنظمات التي لها صفة الإقليمية أو الدولية ولا تتبع أياً من الحكومات التي تنشأ في دولها وتهدف إلى خدمة للمجتمع الإقليمي أو العالمي أو جزء من العالم مستعينة في ذلك بالإمكانات التي تسهم في تقديمها الدول المشاركة، ومن أمثلتها منظمة المؤتمر الإسلامي، هيئة الأمم المتحدة، منظمة الصحة العالمية وغيرها.

المحور الثالث: مفاهيم أساسية حول الاتصالات

أولاً: تعريف الاتصال وأهدافه

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي (أوكل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل. كما يمكن اعتبار الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف السيطرة على سلوك الآخر.

1. تعريف الاتصال: جاء تعريف الاتصال في اللغة بمعنى الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة. قال ابن منظور في لسان العرب: وصل الشيء وصلًا وصلته، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً، ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه. ويعرف الاتصال اصطلاحاً بأنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات.

2. أهداف الاتصال: يكمن الهدف الرئيسي لاتصال المؤسسة في إحداث تأثير على نشاطاتها المختلفة وذلك لخدمة مصلحتها. فعن طريق الاتصال يتم تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتحسين مواقفهم واتجاهاتهم بشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية لهم. ويمكن تلخيص أهداف الاتصال في 7: الإخبار والإعلام، الإعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وعليه نستنتج أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى. فالالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي يتبنى عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين. وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

ثانياً: عمليات الاتصال

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين. بمعنى أن آل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط. ولكن من الناحية الواقعية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها. ويمكن تبيان الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما يلي:

1. المصدر: Source يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو كتاباً أو تلفزيوناً، أو محطة. وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. الخ... وقد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أن هناك أثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للمعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2. الترميز Encoding: تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3. الرسالة Message: وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تُنقل شفويًا أو تكتب.

4. وسيلة الاتصال Channel: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً. فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5. مستلم الرسالة Recipient: إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر لاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب

يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6. تحليل رموز الرسالة وفهمها Decoding: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضورية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7. التغذية العكسية Feedback: إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل. فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح. فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة علمي مضمونها من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

8. التشويش Anthropy: تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة.

فمثلا صوت الآلات يؤثر تأثيرا سينا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

ثالثا: وسائل ومعوقات الاتصال

أ. وسائل الاتصال:

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل اليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

1. الوسائل المكتوبة: وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز

ونقلها إلى الأشخاص. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أنصياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المؤسسة. ولهذا النوع من الاتصالات ميزات أهمها:

- إمكانية بثها وإرسالها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد دون أي تشويش على المحتوى العام للرسالة.

- إمكانية الرجوع إلى الوثائق في المستقبل.

- إمكانية استخدام الصور والرسومات والجداول وغيرها.

2. الوسائل الشفهية: وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتمة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعن. ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس بالتأكيد على روحها المعنوية. لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقاتاً طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن % 75 من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال:

- المقابلات الشخصية.

- المناقشات والندوات والمحاضرات والاجتماعات.

- الاتصالات الهاتفية.

3. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد): وتتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات

الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات. والجدير بالذكر أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخياً، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة. وهذه الحركات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضوعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... إلخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد. فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

4. الوسائل الإلكترونية: وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفعالية الاتصال بين الأشخاص لأنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الإلكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).

ب . معوقات الاتصال:

- معوقات خاصة:

1. المعوقات المرتبطة بالمرسل: يتطلب الاتصال الفعال قدراً كبيراً من التركيز والحكمة والمنطق والدرية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال المعلومات 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.

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.

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.

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.

- معوقات عامة:

1. الترشيح: يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصال بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به. فمثلاً، حين يخبر الرئيسة 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 للرئيسينما يحتفظ الرئيسة 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، سياترّد مرة أخرى في أن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2. الإدراك الانتقّي: Selective Perception وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدركه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهات... الخ. فمثلاً، قد يرى منبقر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرته قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما نقوله، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدرّاه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

3. العواطف Emotions: 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 إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

4. اللغة Language: 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 تتناسب 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 وتشويهاً 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.

- **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 مكاناً للاجتماع، على أساس أن آل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الاجتماع، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي.

- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمّة، 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؟

- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع بالرغم من فهمها. فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

- 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 آل البعد عن مجرى الحديث.

- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التليفونية أو البرقية.

- عدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في زمن غير ملائم للطرف الآخر.

-عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

-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، وألما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

رابعاً: أنواع الاتصال

تتنوع عملية الاتصال بحسب عدد الأشخاص المشتركين في العملية. وتقسم أنواع الاتصال إلى:

1.الاتصال الذاتي: يحدث هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان نفسه فهو المرسل والمستقبل في آن واحد.

تتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر والآراء، وتتم عملية الاتصال في الدماغ الذي يترجم الأفكار ويفسرها ويحللها ويقوم أيضا برفض هذه الأفكار أو قبولها.

2.الاتصال الشخصي: يحدث بين شخصين أو أكثر. ويتميز هذا النوع من الاتصال بتبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة، توفير فرص الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر، تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء، توفير الوقت والجهد، ويحمل تغذية عكسية مباشرة.

3.الاتصال الجمعي: وفيه تنتقل الرسالة من شخص واحد إلى عدد من الأشخاص يستمعون. ويتميز هذا

النوع من الاتصال بالصيغة الرسمية والالتزام بالقواعد العامة للغة ووضوح الصوت، وغالبا ما تكون هناك مقاطعة من قبل المستمعين، ولكن يمكنهم التعبير عن مواقفهم من خلال التصفيق أو هز الرأس.

4.الاتصال الجماهيري: يحدث هذا النوع من الاتصال من خلال الوسائل الالكترونية المتنوعة كالمذياع والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والانترنت والصحف اليومية، ومن خلال هذه الوسائل يستطيع المرسل إيصال الرسالة إلى عدد غير محدود من الناس.

5.الاتصال الثقافي: ويحدث عند اتصال شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى.

خامسا: الاتصال في حياة المنظمة

1. أنواع الاتصالات التنظيمية:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات في المنظمة باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية، الخ... ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى التحسين في انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

أ. **الاتصالات الرسمية:** تتمن خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه قنوات الاتصالات واتجاه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، و بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد، ومؤسسات البيئة المحيطة بها . ويمكن تقسيم قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة إلى:

- **اتصالات من الأعلى إلى الأسفل: Down Ward Communication** ويطلق عليها أيضا اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدنى. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة كالتعيين والترقية والتفويض.

- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.

- التعليمات الموجهة إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.

- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

- **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Up Ward Communication):** (ويطلق عليها أيضا اسم

الاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري.

وتهدف الاتصالات الصاعدة إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة

ما تعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة

في العملية الإدارية وتحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات،

الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح...

- **الاتصالات الأفقية (Lateral Communication):** (وتتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق. ويقصد به تبادل وجهات النظر بين الأفراد وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، أما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

- **الاتصالات القطرية (Diagonal Communication):** (قد تنساب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد. ومن خصائص هذا النوع من الاتصال السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات.

ب. **الاتصالات غير الرسمية:** توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية. وتتسأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلين. وهذا التنظيم غير الرسميلاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يتصل بالتنظيم غير الرسمي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة.

المحور الرابع: مدخل إلى التحرير الإداري

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

1. تعريف التحرير الإداري:

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

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

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

2.1. اصطلاحاً: تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها التحرير الإداري هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين، فمن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.

2. مرتكزات التحرير الإداري:

المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري هي مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، وتتخلص أهم الضوابط في:

1.2. الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية فيقالب وأشكال خصوصية، تبرز من خلالها الهوية الإدارية للوثيقة: مصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعيتها... ، وتضفي عليها الصفة الرسمية، وتندرج هوية الوثيقة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

2.2. الضوابط القانونية: يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة، وهذا توخياً لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كل التصرفات الإدارية واستناداً إلى مبدأ حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، ينبغي على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يشوبهذه المحررات.

3.2. الضوابط اللغوية: ضمنا لدقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها، يتوجب على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح و المنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية و الإدارية، للإدارة عددا كبيرا من المصطلحات ينبغي للمحرران يعرف مدلولها الدقيق.

ثانيا: خصائص الأسلوب الإداري

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

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

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

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

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

وتتعرض هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد، ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. كما أنه من مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية، أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

2. الدقة: يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي وسوء التأويل،

وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر.

وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول بذهنه، ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

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

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

4. الإيجاز: يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والإطالة غير اللازمة.

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

ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس المباشر. والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة.

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

الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حسامخاطب.

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

ثالثا: صيغ التحرير الإداري

تتفرد الرسالة الإدارية بصيغ عبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائصها وروابطها بأسلوبها الإداري وتتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة، ويوجد عدة تصنيفات للصيغ منها ما يلي:

-التصنيف الأول¹:

1. صيغ النداء

تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكنها المرسل للمرسل إليه وكذلك كمن أجل جلب انتباهها بالفحوى بالرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية: يخاطب رئيس الجمهورية مثلا بصيغة " فخامة رئيس الجمهورية؛ " والوزير بصيغة " معالي الوزير؛ " والسفير بصيغة " سعادة السفير؛ " والوالي، ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة " سيدي".....؛

2. صيغ التقديم

تستهال الرسائل الإدارية بعبارات توصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع وتسترعيا انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تترتب ابتداء تستخدم صيغ استهلال بدون مرجع مثل: يشرفني... أو يسعدني... أو يسرني... أو يؤسفني....

أما الرسائل التي تترتب رداعلرسالة أخرى أو تذكير برسالة سابقة... فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع، مثل

- رداعلرسالتكمرقم بتاريخ.....
- إجابة على طلبكم المؤرخفي.....
- تذكير برسالتكمرقم بتاريخ
- إشارة إلى المكالمات الهاتفية يوم.....

3. صيغ العرض

¹ أبو حميدة عطاء الله، مبادئ المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط 4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص: 18-20.

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه، وعليه يتوجب علينا المحرران نقاء العبارات المناسبة والتبسيط الغرض المقصود .

يخاطب المرء وسرئيسه بعبارة توصيفاً لامتثال والتحفظ، مثل : أعتقد أنهم نواجبي.....

- لا يسعني إلا أن.....
- لأملك إلا أن.....
- لأستطيع إلا أن.....
- أسمح نفسي
- بينما يستعمل الرئيس صيغاً تفيد ممارسة السلطة:
- كان يجب عليكم.....
- عليكم بالاطلاع على.....
- عليكم بإفادتي.....
- قررت.....
- لاحظت (أو لاحظ.....)
- أؤكد
- أنذكر.....

4. صيغ الختام

وتختتم الرسائل الإدارية غالباً بعبارة تنتهك فيحس القارئ انطباً عاتياً إيجابية أو تشدّ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتزم، ونقر نهذاً العبارة بصيغ المجاملة والتقدير، علنا لنحو التالي:

- وفي الختام
- و خلاصة القول
- ونتيجة لذلك
- سأكون معترفاً بجميلكم وتفضلتم
- سأكون شاكر لكم (أو ممتن لكم.....)
- أولياً هتماً كبيراً
- أولياً أهمية كبرى

- أنتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات
- أنتفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات
- أنتسهر و اعلى.... وتحقيق
- وتقبلوا فائقا ل احترام والتقدير
- وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير

-التصنيف الثاني

1. صيغ النداء

تتمثل صيغ النداء في:

- أ. نداء الخواص : تستعمل الصيغ التالية عند مكاتبة الخواص " السيد "أو" السيدة"أو" الأئمة.
- ب. نداء السلطة منها السلطات الدبلوماسية والقنصلية والسلطات السياسية والإدارية.

2. صيغ البدء

يمكن بدء تحرير مراسلة إدارية ب:

أ. الاستناد إلى عنصر سابق:

- جوابا على رسالتكم عدد ... بتاريخ ... يشرفني أن أُنهي إلى
- بالمكالمة الهاتفية بتاريخ أطلعتموني على
- بناء على ما ورد في خطابكم

ب. الإخبار

- يشرفني أن أحيط بكم علما
- يشرفني أن أهيأ بكم ...
- يشرفني أن أثير انتباهكم ...

ت. العرض والمناقشة

• معتطفيا الصيغة:

- أستسمحاً بأشير (أو أذكر أو أوضح) إلى
- لا يسعني إلا أن أشير وأثبت
- يبدو منا لأفضلوا الملائم

• بسطة:

- قد أكون مضطراً إلى

- أطلب منكم أن

- أفتاننتبا هكماً إلى

3. الصيغة الرامية الاستدراك بعض الأدلة

- لا يخفض على لأشكفي

- استدون علمبه

- لا يخفض عليكم ... ، لا تجهلون

4. صيغة السرد

- في بداية الأمر ، في نهاية الأمر

- من ناحية ، ومن ناحية أخرى

- بصفة رئيسية ، بصفة عامة ، بصفة ثانوية

5. صيغة الانتقال

الغرض منها تمكيننا المحرر من الانتقال من فكرة إلى أخرى بمثالها :

من جهة ، ومن جهة أخرى أو من ناحية أخرى

- بخلاف ، بعكس ، علنا نقض من ذلك .

- علاوة على ، زيادة على ذلك ، بالمقابل .

6. صيغة توضيح الفكرة أو تقديم وجهة النظر :

في هذا الموضوع ، في هذا الصدد ، في هذا الشأن ، في الواقع ، بالفعل (فعلا) ، بالطبع

(طبعاً) ، بالخصوص (مبدئياً) ، لاسيما (خاصة) ، مع ذلك ، فضلاً عن ذلك ، عند ذلك ،

عندئذ ، مهما حدث ، بصفة عامة ، عندئذ ، وحينئذ . في نظري ، حسب رأيي ، حسب

فهمي ، من جهتي ، ومن ناحيتي ، فيما يخصني .

7. صيغة الاختتام :

كل رسالة ، باستثناء المراسلة بين المصالح الإدارية ، تنتهي بالضرورة بصيغة المجاملة أو التقدير ، ويجب أن تعبر هذا الصيغة عن

نالا اعتبار والاحترام الذي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرساليه ، كما ينبغي أن تختلف درجة هذا المشاعر حسب الوضعية والسنوات الجن

سودرجة صداقة المتصلين، فيمكننا تغيير صيغ الاعتبار والتقدير بدون حدود ولا نهائية في حين يجب احترام بعض العبارات منها:
تفضل بقبول عبارات الإخلاص.

المحور الخامس: المراسلات الإدارية

أولاً: الرسالة الإدارية:

تحتل المراسلات الإدارية مكاناً هاماً في النشاط الإداري، فهي تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض، أو مع الأفراد. وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات والمواصلات الحديث، إلا أن الرسائل المكتوبة لازالت إليومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية، وأكثر استعمالاً في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها.

1. تعريف الرسالة الإدارية:

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

1.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي

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

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

2.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي

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

- عبارة النداء:

حيث تبدأ الرسالة ذات الطابع الشخصي دائماً بمناداة المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل: " سيدي..... أو سيادة..... أو السيد....." وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه، فتكتب على النحو التالي:

-سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير .

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

-لرئيس الجمهورية.....فخامة الرئيس.

•وللملكجلالة الملك

•وللوزيرمعالي الوزير

•وللسفيرسعادة السفير

•وللأميرسمو الأمير

•وللقاضيحضرة القاضي.

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

-عبارة المجاملة:

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

-تفضلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير .

-تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة...إلخ.

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

تقديمها المادي (شكلها):

أ- إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص:

يراعى فيها العناصر التالية: الدمغة- رقم التسجيل- المكان والتاريخ- بيان المرسل-بيان المرسل إليه-

السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفا) - الموضوع- المرجع- عبارة النداء- نص الرسالة- مع إضافة

عبارة المجاملة في نهاية الرسالة- الإمضاء .

ب- إذا كانت الرسالة من شخص طبيعي إلى الإدارة:يراعي فيها ما يلي:

•الاسم واللقب للمرسل يحزر في أعلى الجهة اليمنى؛

•وظيفته وعنوانه الإداري(إذا كان موظفا)؛

•عنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف)؛

•المكان والتاريخ؛

•بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛

• السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفاً)؛

• الموضوع،

• المرجع إن وجد؛

• عبارة النداء؛

• نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير؛

• الإمضاء.

2. بيانات الرسالة الإدارية:

أ. الدمغة: ويقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة وكذا نظامها الإيديولوجيا المنتهج والمكرس

في الدستور، إن كان هذا العلامة يتعين أن يرد وجوباً فياً علناً لصفحة في الوثيقة الإدارية وفي

الوسط، فهي بمثابة رأس الرسالة الإدارية، ويكتب هذا البيان بأحرف بارزة في شكل كلمة مكبرة

تشكل جملة واحدة لترد في سطر واحد حفاظاً على بعد هالسياسيا الإيديولوجيا وكذا علناً لتقديم

رسالة، بل ويعد فضلموقعها إن هذا البيان نلمسه في كل المحررات الإدارية، رسائلاً إدارية كانت أو

وثائق قانونية تشريعية أو تنظيمية بمعناً آخر كالمحررات الصادرة عن الهيئات الممثلة للدولة.

إننا لا نغفالعند ذكر مثل هذا البيان في المحررات الإدارية يفقد هذا الأخير طابعها الرسمي مثلها مثل

بيانا لإمضاء.

ب. الطابع: ويسمى البعض بالعنوان وهو هوية المرسل، هذا البيان يتكون من مجموعة كلمات مكتوبة في

شكليات مختصرة جدا والتي تظهر في زاوية اليمين فياً علناً لوثيقة الإدارية، بحيث يبين الجهة

الإدارية مصدر الوثيقة ليجب كتابتها بأحرف بارزة دلالة على أهمية هذا البيان. أما بخصوص

الشكليات التي تخذها الطابع يكون في شكل مربع يتضمن الهيئات والمصالح الإدارية التابعة للمرسل أو

التابعة المرسلها يبرز بوضوح التسلسل الإداري في هالعلامة، بحيث يشار إلى الجهة

إدارية باعتبارها جهة رئاسية ثم الجهات التي تبليها من حيث الدرجة وصولاً إلى الجهة التي صدرت

عنها الوثيقة هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد يتقلص حجم الطابع ويتزايد بحسب المعلومات التي

يتضمنها، بحيث قد نجد طابع علناً نحو التالي: وعموماً لا يجب أن يتعد عناصر الطابع أربعة

عناصر، مع الاحتفاظ بالمصدر (المصلحة أو المكتب أو...) الذي صدرت منها الرسالة، ويكون

الطابع علناً نحو الآتي:

وزارة التربية الوطنية

مديرية الإدارة والوسائل

المديرية الفرعية للموظفين

مكتب المدرسين

أو

ولاية المسيلة

الأمانة العامة

مصلحة الأرشيف

مكتب الحفظ

إنالمحرر الإداري ينبغي عليه وقبل مباشرة عملية التحرير أن يدرك الأمور والمسائل التالية:

- التمييز بينهما إن كان بصدده مراسلة داخلية أو مراسلة خارجية.
- أن يكون عدد رايه وعمالها بالتنظيم الهيكلية للإدارة التي تتبعها أو يرسلها .
- تعداد الوقوع غيغطاً ونسياناً لإحداهيئاتالإدارية الخاصة بالمرسل .
- في حالة انعدام الدمغة والإمضاء تكون الوثيقة من عدمه الطابع بالنسبة للمواطن: الإسم+ اللقب+ العنوان+ رقم الهاتف.

ت. رقم الترتيب ' LE NUMERO D'

ENVOI: ويسمى البعض رقم القيد أو رقم لإرساله أحياناً رقم التسجيل، ويكتب عادة رقم الترتيب موزسواء إشارة إلى الأرقام

اصتبالجملة مصدر الوثيقة الإدارية والأرقام الخاصة برقم لإرساله السنة الجارية ويكون عادة متبوعاً ومكتوباً مباشرة بعد

طابعاً لقسمة هذا البيان حسباً خصائصنا لإدارة الثلاثة أجزاء يتضمننا الجزء الأول

الإشارة إلى رقم لإرساله والجزء الثاني لأحرف الرمز للجهة الإدارية المرسله وفي الجزء الثالث السنة

ومثال ذلك:

ولاية المسيلة

الأمانة العامة

مصلحة الأرشيف

/ رقم / 14 : ما 2019 /

ث. المرسل إليه : يردهذا البيان فيأعلى الصفحة وبداية منالوسط ميلاً إلى اليسار كما يكتب هذا

بأحرف بارزة، ويسبقه كلمة: (إلى السيد) (معتد هوية المرسل إليها الذية يكون شخصاً طبيعياً أو شخصاً معنوياً) (إدارة) وفي هذا الإطار ينبغي علينا أن نميز عند التحرير بالنسبة لهذا البيان بينما إذا كانت الرسالة الإدارية مرفقية كانت ذات طابع شخصي، كما ينبغي علينا أن نميز إذا ما كان المرسل إليه مسؤولاً إدارياً أو مواطناً، فإذا كان مسؤولاً فإنه يكون متضمناً الوظيفة الإدارية التي يشغلها مسؤولاً لإدارة المرسل إليها ومثال ذلك: (إلى السيد: مدير المكتبة الوطنية).

أما إذا كان الأمر يتعلق برسالة ذات طابع خارجي وتحدد منا إدارة إلى المواطن فإن بيان المرسل إليه يأتي متضمناً لاسم ولقب هذا المواطن الجانبي عنواناً إقامته.

قد يقع المحرر الإداري في خطأ يتمثل في عدم تحديده المرسل إليه تحديداً صحيحاً ففي هذه الحالة ينبغي علينا التمييز بينما إذا كنا بصدد مراسلة داخلية أو خارجية، فبالنسبة للأولى في المرسل إليه الذبور تداليها الرسالة خطأ وبعد قراءة موضوع الرسالة أن يقوم بحالتها إلى الجهة المعنية أما في الحالة الثانية فينبغي علينا المرسل إليه تلقائياً أن يقوم بإرجاعها إلى المرسل بسلباً اعتبار غير مختص لتكفل بموضوع الرسالة الإدارية الموجهة إليه.

ج. الموضوع: L'objet إن هذا البيان يعتبر عنواناً لرسالة الإدارية باعتبار هيجس الموضوع من خلال إعطاء الفكرة الأساسية أو العامة لمحتوى الرسالة وبكيفية مختصرة في بضعة كلمات ويرد هذا البيان تحت الطابع والترتيباً في الجهة التي ينبغي عليها تجاوز بيان المرسل إليه وتحديد عند خط الوسط للصفحة أو أعلاه قبل وليست بعد كتابة الموضوع تماماً في وسط الصفحة إلا إذا كنا بصدد وثائق إدارية يقتضيتسميتها بحسب طبيعتها ما دام بيان الموضوع عن عدم موثوقيتها بالبيان الموضوعياً حرفاً بارزة دلالة على أهميتها علناً وترد بعد الجملة الاسمية الموضوع عن خط عادي والتي تتماشى من حيث حجم الأحرار فمعتكالمكون لرسالة.

اتفق علماء الإدارة على أن يكون الموضوع مركباً من ثلاث كلمات على الأقل يتعدى خمس كلمات وهو الأكثر شيوعاً وتداولاً ولا غير أنه قد تكون الإدارة بصدد تحديد موضوع في جملة نوعاً ما طويلة بحيث تمتد كتابة عنوان رسالة إلى اليسار إن منقلاً قصباً اليسار، فتضل كتابة الموضوع في جملة واحدة وشرط واحد دلالة على أهمية الموضوع والذيل يقبل التجزئة الجزئية فيسطر مستقلين: مثال ذلك

بخصوص زيارة رئيس الجمهورية إلى المناطق المنكوبة لولاية الجزائر

مثال: الموضوع: طلب توظيف/الترخيص بغياب

الموضوع: تحضير عملية الانتخابات التشريعية والمحلية

الموضوع: استفسار من الرئيس بالمرؤوس مثلاً.

ح. المرجع **les références** : ويقصد بهذا البيان المرجع الذي اعتمدها واستند عليها المرسل في

القيام بعملها الذي يلزمه والمتمثلة في إجراء بحثاً ودراسة أو تقييماً وتعليق، ويرد هذا البيان من حيث موقعه مباشرة بعد الموضوع على أن يكتب هو الآخر بأحرف بارزة وإن كان بالغة الفرنسية يكتب باختصار

(ref) ويختلف مضمون المرجع باختلاف الوثائق المعتمد عليها فيما إذا كانت واحدة، كما قد يتنوع وتتبعها السندات المعقد عليها إذ أنه

ذال بيان لا يخلو من الإشارة إما إلى الرسائل الإدارية (بما فيها البرقية والفاكس) أو المستندات القانونية (

تشريعية كانت أو تنظيمية الجانبا لقرارات الإدارية) .

- وإذا تعددت المراجع من حيث النصوص القانونية تعين على المحرر الإداري أن يقيم ترتيبها ترتيباً

قانونياً وسليماً وذلك بسبق قوتها القانونية بدءاً من أقواها إلى أبسطها وتتجلبأ أهمية المرجع في كونه

يمكن المرسل أن يلمننا لإطلاعنا على الوثائق والمستندات التي بواسطتها قرر المرسل رأياً أو

استنتاجاً وملاحظته، ويكتب المرجع بالكيفية التالية: .

المرجع : إرسالكما للمؤرخي 09 / 19 / 2019 تحت رقم 21 / 02 / 2019

المرجع : المرسوم التنفيذي رقم 43 / 2020 المؤرخي 25 / 03 / 2020

والمتمضمنا لتدابير الخاصة بالتصديدا كورونا .

- ويستبعد من هذا البيان كمرجع الكمالا تها تفيية والتعليقها ثرها تعلقا المرسل تعليمات رئيسه

الإداري غير أنهم كنها لإشارة بذلك عند بداية تقريره لنص الرسالة لكن قد يعتمد عليها أحيانا ونادرا

لكن فقط في المراسلات الداخلية .

- وأما الزيادات الميدانية التي تقوم بها مسؤوليا الدولة منقطا عا تمختلفة فإنها يفضلا لإشارة إليها في

بيان الموضوع وليس في المرجع .

خ. المرفقات (**pièces jointes**) : وهو البيان الذي يرد مباشرة بعد المرجع ويكتب بأحرف

بارزة ويقصد بها الإشارة إلى الوثائق القانونية، التشريعية، التنظيمية أو محتا المراسلات والمطبوعات

معتددا عدد هافيا إذا كانت وثيقة واحدة أو اثنين أو ثلاثا ويرد هذا البيان في المراسلات المرفقية

فيا لأعلوه ونفس الشيء للمراسلات الصادرة عن الإدارة أما إذا كانت صادرة من المواطن فيرد هذا

البيان في الأسفل على أن يقيم بتسمية كل وثيقة باسمها (شهادة ميلاد، شهادة نجاح، ..) .

ومثال ذلك:

المرفقات P/J 01 شهادة طبية

د.الإمضاء :التوقيع **la signature** : هذا البيان يعد من أهم البيانات الشكلية في الرسالة

الإدارية وغير هامنا لوثائقاً لإدارية كونهياً تلياً لفضاء الطابع الرسمي عليها وبدون هذا البيان تفقد هذه الوثائق قيمتها القانونية وتصبح عديمة الأثر . هذا البيان موقعه في أسفل الصفحة وتحديد اقبل نهاية الصفحة 4 (أسطر) انطلاقاً من الوسط ميلال باليسار بعد النهاية.

إن هذا البيانياً تلياً لتأكيد علصحة التصريحات وتثبيت ما تضمنتها الوثيقة الإدارية من معلوماً وتوضيحاتاً لجاناً بقيام المسؤولية لصاحب التوقيع كما أن هذا البيان يعد شكلاً من أشكال المجاملة، إن هذا البيان يختلف ويتخذ أشكالاً مختلفة باختلاف الجهة المرسله فيم إذا كان شخصاً طبيعياً أو شخصاً معنوياً مثلاً لإدارة، فبالنسبة للأولى يقتصر الإمضاء على توقيع صاحب بخط اليد باسمها وبال حرف الذير من الاسم وهو ما بالنسبة للثاني هو المراسلات التي تصدر عن الإدارة، فإن

الإمضاء في هذا الحالة يمتد من المجموعة من العناصر حيث تتضمن: المركز القانوني لصاحب التوقيع، ثم لقبه وألحرف من اسمها ثم اختماً لإدارة والمتضمن في الوسط توقيعاً باليد لصاحب الإمضاء ومثال ذلك:

وزير المالية

الاسم واللقب

هذا عن التوقيع الأصلي غير أن قد يجد نفسه صاحب الاختصاص (السلطة) غير قادر على التكفل بكلاً الأعمال الخاصة بإدارة تهبما فيها التوقيع على كلاً الرسائل والوثائق الإدارية الصادرة عن إدارة تهاذا أوجد القانون طريقة من شأنها أن تخفف العبء على الرئيس الإداري وذلك بإسناد جزء من صلاحياته بما فيها صلاحية التوقيع للشخصاً آخر مسؤولاً لإدارياً أقل رتبة منه فيسمى: التوقيع عن طريق التفويض.

ويقصد بهذا النوع من التوقيع أنها أن يقوم صاحب الاختصاص المفوض **déléguant** بالتنازل عن جزء من صلاحياته فيفوض سلطة التوقيع للشخصاً آخر فيعتبر بالتالي إجراء قانوني يتم بموجب نص قانوني، منهذا المنطلق نرى أن التوقيع عن طريق التفويض من أجل لا اعتدابه أنياً يتمستوفياً للشروط التالية:

- ضرورة وجود نصياً أن التوقيع : لتفويضه ونص مكتوب وهي القاعدة والأصل ويتم ذلك عن طريق نصيخه كعادة ما يكون هذا النص صادر عن السلطة التنظيمية،

- أن يكون التفويض جزئياً: فإذا كان المبدأ العام " هو أن التفويض في اختصاص " لكن ضرورتا العمل تقتضياً حيناً التفويض في اختصاص بما فيها التوقيع بالشخصاً آخر على أن يكون هذا التفويض جزئياً وليس كلياً.

- ضرورة نشر التفويض: باعتبار التفويض عملية قانونية فلا بد من نشره حتى يطالع عليها في الجريدة الرسمية،
مثال ذلك:

عمد مدير التربية لولاية المسيلة بتفويضه،

رئيس مصلحة المستخدمين

الاسم واللقب

مثال آخر:

عنا واليو بتفويضه،

رئيس مكتب المنازعات

- الإمضاء بالترخيص: يشبه بالخدمة التوقيع بامر (la signature par autorisation) ويعني أن

يقوم الرئيس الإداري بالترخيص بالمرؤوسه للتوقيع على مجموعة معينة من الوثائق الإدارية علماً أن

يكون هذا الترخيص مكتوباً أو شفوياً (أمور بسيطة جداً).

مثال ذلك: عنا المدير وبترخيصه،

الأمين العام

الاسم واللقب

- الإمضاء عن طريق امر: par ordre - ويقصد به أن يقوم المسؤول الإداري بتفويض سلطة التوقيع

على بعض الوثائق جزئياً وبصفة مؤقتة وتصور ذلك إذا كان المسؤول الإداري غائباً لمدة معينة

بمهمة معينة أو احتفياً لإدارات المشرفة على المؤسسات المالية كمصالح الضرائب وتحصيل الرسوم

والجبايات ومثال ذلك: عنفتش الخزينة بامر من المراقب الاسم واللقب .

- الإمضاء بالنيابة: par intérim / ويقصد به تفويض التوقيع بما فيها الإشراف على تسيير نشاط الإدارة

والتسييرها المسؤول الإداري لأصل غير أنه نظر السبب من أسباب التذوق بقائهم مسؤولاً لهذه الإدارة

(استقالة، إقالة، وفاة)

تم تعيين شخصاً آخر فيما كان هو ذلك بصفة مؤقتة وانتقاله لتسيير مرفق الإدارة الذي لا يحتمل الانتظار الغاية تعيين مسؤول رسمي
بأن يتم لاحقاً ما تعين

هذا النائب رسمياً وتعيين شخصاً آخر بدلاً منه

مثال ذلك: مدير الدراسات بالنيابة

ثانياً: وثائق التبليغ

1. جدول الإرسال

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

2.1. عناصر جدول الإرسال:

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

•الرأسية؛

•الطابع؛

•الرقم التسلسلي؛

•المكان والتاريخ؛

•صفة المرسل؛

•صفة المرسل إليه.

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

•العمود الأول: بيان الوثائق المرسلة و التعريف بها بإيجاز، مصدرة بصيغة مجاملة:

يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية.....:

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

•العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة؛

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

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

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

• الصفة الوظيفية للموقع؛

• الاسم الشخصي والتوقيع؛

• ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان:

نسخة (أو نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

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

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان و التاريخ.....

ولاية.....
دائرة.....
بلدية.....

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي.....
إلى
السيد رئيس دائرة.....

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	تحديد الوثائق
إبداء رأيكم و إفادتنا بموافقتكم	03	تجدون رفقته.....
	03	المجموع

عن السيد رئيس م. ش. ب و بتفويض منه
رئيس مصلحة.....
(التوقيع و الختم)

2. الاستدعاء والدعوة:

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

تستخدم هاتين الوثيقتين لأغراض شتى أهمهما الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظر أو للمرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.

توجه الإدارة هذه الدعوات أو الاستدعاءات كتابياً، مع وجوب احترام الأجل الزمنية اللازمة لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحفظ الإدارة بنسخ من

هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

وفي حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن إرسال الاستدعاء عبر الفاكس أو الاستعاضة عن الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرقية، من أجل ضمان سرعة وصولها والحفاظي نفس الوقت على أثر مادي يثبت الإرسال.

2.2. عناصر الدعوة والاستدعاء

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

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

أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ والتوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع و التحضير له بجدية.

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين الدفلى
مديرية
مصلحة
الرقم.....

استدعاء

السيد (ة) / الأتمة
العنوان
الرجاء منكم الحضور إلى
يوم على الساعة
الموضوع (سبب الاستدعاء).....
الرجاء إحضار الوثائق التالية:.....

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي
(ختم المصلحة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين الدفلى

مديرية

مصلحة

الرقم

عين الدفلى في

دعوة

السيد (ة) / الأتسة

العنوان

بشرف السيد (الصفة الوظيفية)

بدعوتكم لحضور فعاليات

التي ستعقد يوم

على الساعة

بمقر

مع خالص تحياتنا.

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي
(ختم المصلحة)

3. المذكرة الإدارية

1.3 تعريف: المذكرة الإدارية هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جمعهم، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة Note de service .

وهناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص، Note de synthèse، تتضمن دراسة تلخيصية لكتاب أو تقرير أو مقالات صحفية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخصها إلى الرئيس الإداري لتمكينه من أخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير، يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعني.

وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات لنقل معلومات أو توجيهات أو

أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدريجية.

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

• إصدار تعليمات و أوامر:

الالتزام بمواقيت العمل؛

المحافظة على وسائل الإدارة؛

التحلي بأخلاقيات المهنة؛

• إعطاء توجيهات و نصائح:

-الحرص على النظافة؛

-تدابير الوقاية والأمن؛

• تبليغ معلومات:

-تغييرات تنظيمية طارئة؛

-معلومات تخص المستخدمين؛

3.3. عناصر المذكرة الإدارية: تتضمن المذكرة العناصر التالية:

•الرأسية؛

•الطابع؛

•تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛

•الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل

الخاص بالمذكرات إن وجد؛

•عنوان المذكرة وموضوعها؛

•الجهة الموجه إليها؛

•نص المذكرة؛

•الصفة الوظيفية لمحرر المذكرة وإمضاؤه؛

•الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليماالشخصي)....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة
الأمانة العامة
رقم

مذكرة مصلحة
تتعلق بتوقيات الدوام خلال شهر رمضان المعظم
تنهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصلحة أو توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة و النصف؛
- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة.
يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

الأمين العام
.....
(الختم و التوقيع)

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

4. المنشور:

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

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

أما الهدف الرئيس له فيتمثل في: توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري العمل بها كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفية تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هم ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

3.4. مضمون المنشور: من حيث المضمون فالمنشور يحزر حسب نفس المبادئ التيحرر بمقتضاها كل وثيقة إدارية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

منشور رقم 06 مؤرخ في 3 ذو القعدة عام 1431هـ
الموافق 11 أكتوبر سنة 2010 يتعلق بالتسجيل
في دراسات الماستر بعنوان السنة الجامعية 2010-2011

يهدف هذا المنشور إلى تحديد القواعد العامة المطبقة في مجال التسجيل في دراسات الطور الثاني المتوجة بشهادة الماستر بعنوان السنة الجامعية 2010-2011.

1. الشروط العامة للتسجيل:

- يكتسي الماستر طابعا وطنيا ، ويُسمح لكل الطلبة ، مهما كان التزامهم الجغرافي الالتحاق به . يتضمن ملحق هذا المنشور قائمة التكوينات المفتوحة في الماستر ، المقترحة على المترشحين ، بعنوان السنة الجامعية 2010-2011 .
- يُفتح الماستر للحاصلين على شهادة الليسانس أو شهادة معترف بمعادلتها. يستند التسجيل في دراسات الماستر إلى المعايير التالية:
- الرغبة المعبر عنها من طرف المترشح،
- شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها . يتم تحديد ملائح الليسانس التي تسمح بالالتحاق بالماستر من قبل الهيئات المسؤولة لمؤسسات التعليم العالي، وذلك باقتراح من فرقة التكوين،
- قدرات الاستقبال و التأطير في الماستر .

2. كفايات التسجيل:

- يجب على المترشح الراغب في التسجيل إيداع ملفه لدى مؤسسة التعليم العالي المستقبلة.
- يتضمن الملف:
- طلب تعليل،
- شهادة الميلاد،
- نسخة من شهادة البكالوريا،
- نسخة من شهادة الليسانس أو شهادة معادلة لها،
- الملحق الوصفي للشهادة أو مختلف كشوف النقاط للمسار الجامعي المتبع.

يخضع التسجيل في الماجستير لدراسة ملفات المترشحين. تأخذ هذه الدراسة في الحسبان المعطيات والنتائج البيداغوجية (التقييم، التدرج، التعويض، الاستدراك، العقوبات التأديبية...) و النتائج العلمية لمساراتهم الجامعية .
يتم الإعلان عن القبول في الماجستير ، بعد ترتيب المترشحين حسب الاستحقاق.

3. التسجيل في الماجستير (1م) للمترشحين الحاصلين على شهادة في النظام القديم:

يمكن للحائزين على شهادة في النظام القديم الترشح، إن رغبوا في ذلك، للتسجيل في الماجستير (1م) طبقاً لشبكة التناظر التالية:

نظام قديم	نظام ليسانس ماجستير دكتوراه
دبلوم الدراسات العليا(بكالوريا+ 4 سنوات)	ليسانس
ليسانس(بكالوريا+4 سنوات)	ليسانس

4. التسجيل في الماجستير (2م) للمترشحين الحاصلين على شهادة مهندس دولة:

يمكن للحائزين على شهادة مهندس دولة الترشح، إن رغبوا في ذلك، للتسجيل في ماجستير بحث (2م) بغية تحضير مذكرة بحث.

لهذا الغرض يجب على المترشحين إيداع ملف التسجيل لدى مؤسسة التعليم العالي المستقبلية.

يتضمن الملف:

- طلب تحليل،

- شهادة الميلاد،

- نسخة من شهادة مهندس دولة،

- مختلف كشوف النقاط للمسار الجامعي المتبع.

يخضع التسجيل في ماجستير بحث (2م) لدراسة ملفات المترشحين. تأخذ هذه الدراسة في الحسبان المعطيات والنتائج البيداغوجية (التقييم، التدرج، التعويض، الاستدراك، العقوبات التأديبية...) و النتائج العلمية لمساراتهم الجامعية .
يتم الإعلان عن القبول في الماجستير (2م) ، بعد ترتيب المترشحين حسب الاستحقاق.

وزير التعليم العالي و البحث العلمي

5. الإعلان:

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

2.5 الهدف من تحريره: تلجأ الإدارة إلى تحرير الإعلانات من أجل تبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها

بخصوص قضايا وانشغالات تهمهم في الحين، سواء تعلق الأمر بالنشاطات والممارسات المهنية، أو بقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو بخصوص إعلامهم للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات أو التدريبات التي تهمهم، وذلك قصد الاستعداد لها وتقديم رغباتهم بشأنها.

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

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

ثالثا: وثائق السرد والوصف والتحليل

1. المحضر

1.1. تعريفه: هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...، ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه.

يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإنجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارة وجيزة ومستوفية الغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسألة ذات أهمية.

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

1.2.1 محضر الاجتماع

يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أنيراعي المحرر تدوين التدخلات والتعليقات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)،

ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

يتشكل محضر الاجتماع من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

• **التقديم:** يسجل فيه وجوباً وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة

وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيبين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا

المطروحة للنقاش والتداول؛

• **العرض:** يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة

والتحفظات إن وجدت؛

• **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة

مديرية

.....

رقم

محضر اجتماع

عام و في يوم من شهر انعقد اجتماع
 على الساعة بمقر مديرية تحت رئاسة السيد

الحاضرون؛؛؛

الغائبون بعذر؛؛؛

الغائبون بدون عذر؛؛؛

جدول الأعمال: (1)

(2)

.....

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد بصفته
 و بعد استعراضه لوضعية تم فتح النقاش الذي ركز
 على

- استعراض وجزر للتدخلات
- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

و رفعت الجلسة على الساعة

حرر بـ يوم

التوقيعات

2.2.1 محضر التنصيب

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

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

- تاريخ التنصيب بالأحرف؛
- اسم و صفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)؛
- اسم الموظف و رتبته أو وظيفته و تصنيف المنصب؛
- تاريخ بدء السريان و الذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛
- الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين)؛
- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا و توقيعه على المحضر؛
- توقيع المعني على يمين الصفحة و الرئيس الإداري جهة اليسار؛
- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني....)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضر تنصيب

عام و في يوم من شهر..... نحن (نكر السلطة المعنية)،
 نصينا السيد(ة) في مهامه، بصفته و ذلك بناء على القرار (أو
 المقرر) رقم المؤرخ في الصادر عن المتضمن تعيين المعني
 (ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه.

و إثباتا لذلك حررنا هذا المحضر و أمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم و الشهر و السنة
 المذكورين أعلاه.

السلطة المعنية

المعني (ة) بالأمر

3.2.1 محضر المعاينة

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

يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية:

- تاريخ و مكان المعاينة؛
- الاسم و الصفة القانونية للمعاين؛
- المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛
- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة)...
- الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة؛
- توقيع و ختم المحرر؛
- وجهة النسخ الإضافية للمحضر.

2. التقرير

1.2 تعريفه: التقرير هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة لاقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات تحول وضعية معينة عاجلة. ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي:

• دقة الوصف والتحليل؛

• بساطة اللغة؛

• الإيجاز في التعبير؛

• وحدوية الموضوع.

2.2 الهدف من تحرير التقرير: يهدف التقرير إلى تحقيق أغراض مختلفة بحسب المواضيع والمعلومات

المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري وهي:

• بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة؛

• تحليل وضعية من الوضعيات؛

• استقصاء معلومات وإحصاءات؛

• وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

• التبليغ عن حالة طارئة؛

• تشخيص وطرح مشكلة.

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

3.2. أنواع التقارير:

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

• **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي تقارير كثيرة الصفحات نسبيا، تدرسمشكلة أو موضوعا معينا

بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة،

يتولى تحريرها خبراء مختصون، مثال ذلك التقارير الصادرة عن مكاتب الخبرة المعتمدة والباحثين

الجامعيين، وعضو مجلس المحاسبة، وعن المحللين الاقتصاديين،...

• **التقارير الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الوصاية أو هيئات الرقابة والتفتيش

بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق فيملابسات وحيثيات أحداث أو خروقات أو تجاوزات،

ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش وتحقيق ورقابة ميدانية، ومثال ذلك تقارير مفتشي

المالية، ومفتشي الصحة، مفتشي الضرائب،... وغيرهم.

• **التقارير الإعلامية:** هي تقارير هدفها إبلاغ وإطلاع الرؤساء الإداريين والوصاية، بوقائع أحداث

ومستجدات تتعلق إما بسير العمل في الإدارة، أو بالعلاقات بين الموظفين أو مع الأطراف الخارجية، مع

اطلاعهم على الإجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، أو اقتراح حلول وإجراءات إذا كانت ضمن

صلاحيات الوصاية.

• **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم ومتابعة كيفية ومدى

إنجاز الأنشطة والأعمال في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة

ودورية (يومية، أسبوعيا، شهريا، سداسيا أو سنويا)

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

الأخرى:

•الرأسية؛

•الطابع؛

•الرقم التسلسلي؛

•عبارة "تقرير" وسط الصفحة

•الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛

•موضوع التقرير؛

•المرفقات: وثائق مدعمة لمضمون التقرير

•خطة التقرير (فهرس المحتويات إذا تعلق الأمر بتقارير طويلة ومتعددة العناصر)؛

•نص التقرير.

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

يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

•التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛

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

•الخاتمة: تشمل على الاستنتاجات، الاقتراحات والتوصيات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

تقرير

إلى السيد:

حول (أو بخصوص):

(نص التقرير)

حرر بـ يوم

الصفة الوظيفية و التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة
مديرية التربية لولاية عين الدفلى
مصلحة المستخدمين
رقم/...../.....

عين الدفلى في

إلى معالي وزير التربية

الموضوع: تقرير حول

(1) مقدمة تتضمن:
[تقديم للموضوع و الإشارة إلى المشكلة أو دوافع تحرير التقرير بإيجاز]

(2) العرض:
[عرض مفصل للمشكلة المطروحة، أسبابها و انعكاساتها]

(3) الخاتمة:
[تقديم الاقتراحات، المطالب، التوصيات...]

الصفة الوظيفية

الختم و التوقيع

3. عرض الحال

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

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام

الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيها الشخصي.

يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكونه أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

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

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

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

عرض الحال

إلى السيد.....

حول (أو بخصوص)

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

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

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

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

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عين الدفلى في

مديرية

مصلحة

إلى السيد.....

.....

الموضوع: عرض حال عن حادث سير

وقع حادث سير يوم على الساعة..... على الطريق الوطني رقم..... بين سيارة سياحية من نوع و شاحنة لنقل البضائع من نوع..... ، و أدى الحادث إلى عطب جسيم بالسيارة و انقلاب الشاحنة على جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة و أحد مرافقيه، و تلف البضاعة التي كانت محملة في الشاحنة.

نقل الجريحان إلى مستشفى بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع أعوان الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور.

و قد قمنا بمعاينة الحادث و الاستماع إلى الشهود، و تأكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن الإفراط في السرعة من طرف السائقين، و عدم احترام قواعد المرور؛ غير أنه ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منحرج ضيق يشكل خطرا على المارة، لاسيما و أنه وقعت حوادث شبيهة سابقا في نفس المكان.

الاسم و الصفة الوظيفية
(الختم و التوقيع)

رابعاً: المرسوم

المرسوم هو عبارة عن نص تنفيذي يصدر عن السلطة التنفيذية في البلاد ممثلة في رئيس الجمهورية، الذي خولها الدستور (المادة 77) حق إصدار المراسم الرئاسية، ورئيس الوزراء الذي يصدر مراسيم تنفيذية بموجب المادة 85 .

المرسوم الرئاسي هو الأداة التي تدخل بواسطتها رئيس الجمهورية لممارسة سلطاتها التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون نأياً عن المسائل التي خرجت عن نطاق المجال التشريعي المحدد حصرياً في المادتين 122 و 123 من الدستور .

أما المرسوم التنفيذي فهو أداة تولى لرئيس الوزراء بواسطتها تنفيذ النصوص القانونية والتنظيمية (المادة 85) علماً بغير ضوابطها على رئيس الجمهورية قبل إصدارها .

والمراسم بنوعها الرئاسية والتنفيذية قد تكون مراسيم ذات طابع تنظيمي عام (معياري) عندما تحدد قواعد عامة، أو مراسيم ذات طابع شخصي عندما تتعلق بشخصاً وأشخاص معينين (مراسم التعيين مثلاً .)

ومما سبق تظهر مدناً أهمية المرسوم في حياة الدولة وفي سير أنشطة الإدارة العمومية، لذلك تولي الدول والأنظمة السياسية عبر العالم أهمية خاصة لتطوير الإنتاج المعياري (أي صياغة النصوص التشريعية والتنظيمية) وضمان وجودتها وسلامتها من العيوب الشكلية والموضوعية، لأن تنفيذك إرساء لدعائم دولة القانون والحفاظ على مصداقية الدولة في نظر مواطنيها وفي نظر المتعاملين الخارجيين (الدول، المنظمات الدولية، الشركات الأجنبية المستثمرة في البلاد... إلخ .)

كذلك يفرض علينا محرري الإداري الالتزام بالضوابط العلمية والعملية المتعلقة بإعداد وصياغة النصوص المعيارية لضمان أنق صنفها إلى ممكنة وتحقيقاً لأهداف المرجوة من عملية التحرير .

1. عناصر المرسوم

سواء تعلق الأمر بالرئاسي أو التنفيذي، يتشكل المرسوم من جزئين:

أ. الجزء الأول: يتضمن العناصر المرجعية للمرسوم والتي تتشكّل بدورها من:

• رقم المرسوم وتاريخه وموضوعه، علماً بالحوالي:

[المرسوم الرئاسي (أو التنفيذي) رقم ...-... .. مؤرخ في

والمتممّن [.....].

الرقم يتكون من قسمين: القسم الأول يشير إلى السنة الميلادية لصدر المرسوم

(2010 مثلاً تكتب 10)

والقسم الثاني يشير إلى الرقما لتسلسل المرسوم وخلال السنة، ويتجدد الرقما لتسلسل المراسيم بداية كل سنة ميلادية.

مثال: المرسوم الرئاسي رقم 10-01 هو أو لمرسوم رئاسي صدر في 2010

مع الإشارة إلى أن كل مرسوم أو مرسوم رئاسي أو مرسوم تنفيذي يترقيها لتسلسلها الخاص.

يكتب موضوع المرسوم أو عنوانه بصفة موجزة ودقيقة ليكون معبرا عن محتواه وأجزاء الكلمات.

مثال ذلك:

مرسوم رئاسي رقم 10 - 236
مؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق 7 أكتوبر سنة 2010
يتضمن تنظيم الصفقات العمومية

• النصوص المرجعية ومقتضيات إصدار المرسوم، وتكون مسبوقة بعبارة:

إن رئيس الجمهورية

أو

إن رئيس الوزراء

يستهل المرسوم بذكر التقرير المرجعي الصادر عن الجهة المختصة بالمسألة موضوع النص، إن وجدوا لإفانها يستهل بذكر النص

صا لقانونية المرجعية، بحيث تسجل النصوص التشريعية ثم التنظيمية المرجعية وفقا لترتيبها التدرج للنصوص والترتيب الزم

ي، بحيث يأتى على رأس القائمة الدستوريا اعتبارها أسماء القوانين ثم النصوص التشريعية (القوانين والأمر)

ثم النصوص التنظيمية (المراسيم الرئاسية ثم التنفيذية) وترتيبها ترتيبا زمنيا حسب تاريخ صدورها.

يسجل نوع النص (قانون، أو أمر، أو مرسوم رئاسي ... إلخ) ورقمه

(رقم ... / ...) وتاريخ صدور هتم موضوعه، وفي حالة وجود نص أو نصوص معدلة للنص المعني، يشار إلى ذلك بعبارة :

والنصوص المعدلة له.

وتتبع قائمة النصوص المرجعية بعبارة : يرسم ما يأتي.

ب. نص المرسوم

النص والمتى تشكل مجموع المواد المقننة وفق ترتيب تسلسليها المرتبة وفق منهجية عقلانية تضمن التناسقا لتامين محتوياتها

ص، بحيث ينتقل المحرر من الفكرة العامة إلى الفكرة الخاصة في سلاسة وتناغم منطقي يسهل علينا القارئ استيعاب النص.

تحدد هيكله النص على شكل أبواب وفصول ثم أقسام أو أقسام فرعية إن اقتضى الأمر كما تبينها الأمثلة التالية:

-المثال الأول مقتبس من المرسوم والرئيس رقم 10-236:

الباب الأول	أحكام تمهيدية
الباب الثاني	تحديد الحاجات و الصفقات و المتعاملين المتعاقدين
القسم الأول	تحديد الحاجات
.....
الباب الثالث	إجراءات اختيار المتعامل المتعاقد
القسم الأول	كيفية إبرام الصفقات العمومية
.....
الباب الرابع	أحكام تعاقدية
القسم الأول	بيانات الصفقات
.....
القسم السابع	أحكام تعاقدية مختلفة
القسم الفرعي الأول	الرهن الحيازي
القسم الفرعي الثاني	الفسخ
القسم الفرعي الثالث	تسوية النزاعات
.....

-المثال الثاني مقتبس من المرسوم والتنفيذ رقم 10-230:

الفصل الأول	أحكام عامة
الفصل الثاني	التنظيم و السير
القسم الأول	مجلس التوجيه
القسم الثاني	المدير
.....
الفصل الثالث	حقوق و واجبات المترشحين
.....

وقد دخل المرسوم التنظيمي هيكله المشار إليها أعلاه إذا كان محتواه موجزا ولا يتطلب بالتالي تفريعا كالذي أوردناه في المثالين السابقين.

ويذيل المرسوم بتاريخه و مكانه لتوقيع واسمه الموقع.

أما المراسيم الفردية فإنها تكون غالباً محدودة المواد إذ تقتصر على ذكر القرار المتخذ موضوع المرسوم، يحدد فيها الشخص المعنيّ بأوامر المنهية مهامه بصفة شخصية والوظيفة المعنية بقرار التعيين وإنهاء المهام

2. كفاءات إعداد وتحرير المراسيم

نظر الأهمية البالغة التي تكتسبها المراسيم الرئاسية والتنفيذية في سياسة الحكم وإدارة الشؤون العامة، يخضع إعدادها وتحرير مضامينها لمجموعة من الضوابط الهادفة إلى الضمان المطابقة، الملائمة والمصادقية.

لتحقيق ذلك يتوجب على الهيئات المكلفة بالصياغة التقنية لهذا النص صياغة المشرفة عليها

إتباع عدد من الخطوات الضرورية، والتي سنوجز أهمها فيما يلي:

أ. **التحضير التقني:** يتضمن التحضير التقني للنصوص المعيارية، لاسيما التنظيمية منها، ثلاث عمليات أساسية:

• التصميم :

يرتكز أساساً على الدراسات والبحوث المسبقة، والتي تجزئ فردياً أو مجاميعاً بغرض توفير كلاً للمعلومات والمعطيات اللازمة لتحرير النص التنظيمي، تتعلق هذه الدراسات بخصوصيات بشرعية الأحكام، فعاليتها وملائمتها.

• تحرير النصوص المعيارية يثير مسائل تتعلق بأسلوباً من حيث الدقة والوضوح وانسجام وتوازن هيكل النص، بالإضافة إلى المسألة التقنية التشريعية والمعارف القانونية، بغرض

التوصل إلى إعداد نصوص واضحة ومتناسقة.

• تفسير وتبرير المشروع وإعداد مذكرة تفسيرية :

تعتمد إجراء إعداد النصوص المعيارية غالباً على إعداد وثيقة تفسيرية تبرر اعتماد التدابير والأحكام المزمع اتخاذها، وتأخذ هذه الوثيقة أشكالاً مختلفة، حسب الدول المعنية: مذكرة تفسيرية، أو تقرير، أو رسالة توضيحية... الخ.

ب. **الاستشارة والمشاركة:** يتطلب تحرير الفعال للمراسيم التنظيمية استشارة أهلاً باختصاص كي يتسنى للمحرر إعداد نص عن دراية تامة وإطلاعاً على ملابسات الموضوع وتفصيله؛ وتختلف الاستشارة بحسب طبيعة الموضوع وأهميته باختلاف التنظيم الاجتماعي السائد في كل دولة.

ويميز غالباً بين الاستشارة المنظمة، وهي تلك التي تتم على مستوى اللجان المتخصصة أو عبر إجراء تحقيقات وتنظيم ندوات وسماع راحة واسعة بالمشاركة في العملية، والاستشارة العفوية التي تكون غالباً ذات طبيعة غير رسمية وتخضع للتأويل تقدير المحرر.

قائمة المراجع

- 1- بوحميذة عطاء الله، مبادئ المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط 4 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009 .
- 2- ثابت عبد الرحمن إدريس، إدارة الأعمال (نظريات ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005.
- 3- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط3، 2002.
- 4- خيرى مصطفى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال (النظريات، العمليات الإدارية)، منهج تحليلي، عمان: دار جرير، ط1، 2007.
- 5- سالم فؤاد الشيخ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن: مركز الكتب الأردني، 1992.
- 6- سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، ط4، 2008.
- 7- عبد الرحمن الصباح، نظام المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998 .
- 8- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.

- 9- عبد المعطي محمد العساف، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة، عمان: مكتبة المحتسب، 1994.
- 10- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2004.
- 11- كامل عبد المقصود وآخرون، وظائف الإدارة، سوريا: منشورات جامعة دمشق، دون سنة نشر.
- 12- كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمان: دار الفكر، ط2022، 1.
- 13-
- 14- محمد مصطفى الخشروم، نبيل موسى، إدارة الأعمال - المبادئ، المهارات، الوظائف - مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، 1999.
- 15- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بينا نظرية والتطبيق، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان، 1998.

نماذج حول الوثائق الإدارية

1- نماذج حول الرسائل الإدارية:

1-1 الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

نموذج رقم 01: طلب تحويل ملف إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
بمسكرة في:

مديرية التربية لولاية

ثانوية

مدير الثانوية

إلى

الرقم:/...../.....

السيدة (ة) // مدير (ة) ثانوية

الموضوع: طلب تحويل ملف إداري

المرجع: قرار التعيين رقم: المؤرخ في: المتضمن تعيين السيد (ة)

..... بصفة مستشار رئيسي للتربية بثانوية.....

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه، بشرفني أن أطلب منكم موافاتي بالملف

الإداري الخاص بالسيد(ة): الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفته مستشارا رئيسيا للتربية

وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعته (ها) الإدارية.

مدير الثانوية

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

نموذج رقم 02: طلب تعديل الخريطة الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية الجزائر في:

مديرية التربية لولاية

ثانوية

الرقم:/...../.....

مدير الثانوية

إلى

السيدة (ة) / مدير (ة) التربية

لولاية

الموضوع: طلب تعديل الخريطة الإدارية للمؤسسة

المرجع: الخريطة الإدارية رقم: المؤرخة في:

بناء على رقم الخريطة المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن ألتبس من سيادتكم تعديل الخريطة الإدارية للسنة الدراسية/..... وذلك بفتح منصب مالي إضافي في سلك مساعدي التربية لتأطير التلاميذ المستعدين من النظام نصف الداخلي الذي شرعت المؤسسة في العمل به، ابتداء من الدخول المدرسي الجاري. ولقد تضمنت الخريطة السالف ذكرها ثلاثة مناصب مالية فقط بالنسبة لهذه الفئة، وهذا العدد أصبح غير كاف لتأطير التلاميذ.

مدير الثانوية

اللقب والاسم

الإمضاء وختم المؤسسة

- نموذج 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في.....

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية بسكرة

ديوان الوالي

رقم

من والي ولاية بسكرة

الى

معالي وزير الداخلية والجماعات المحلية

الموضوع: تنفيذ برنامج

المرجع: تعليمكم رقم المؤرخة في المتعلقة ب...

نتفخدا لتعليماتكم المتضمنة في التعليم المذكورة أعلاه، يشرفني بان أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير

اللازمة لتنفيذ برنامج

كما لا يفوتني ان اعلم سيادتكم بان مصالحي تسير على المتابعة المستمرة لسير العملية ، وسوف

نطلعكم بكل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

والي ولاية بسكرة

.....

(الختم والتوقيع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية بـمـسـرة
مديرية الجماعات المحلية
مصلحة:.....
رقم

والي ولاية بـمـسـرة
الى
السادة رؤساء النوادر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج.....
المرجع: السليمة الوزارية رقم المؤرخة في..... والمصلحة ب.....

في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج.....
طبقا للتعليمات الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل
اللجان البلدية المنحصصة ب.....، و موافاتي بكل المسندات والصعوبات التي تعرّض عملكم.
وفي الأخير أؤكد على ضرورة إشراك كل الإطارات الإدارية والتقنية التابعة لمصالح البلديات المعنية،
واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

ع /والي وبفويض منه
مدير الجماعات المحلية

الختم والتوقيع

1- نماذج الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: (من الفرد إلى الإدارة)

نموذج رقم 01: طلب توظيف

اللقب والاسم: بمسكرة في:

العنوان الشخصي: إلى

السيد مدير المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

الموضوع: طلب توظيف

السيد المدير،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب، راجيا منكم الموافقة على توظيفي في إحدى المصالح

التابعة لكم بصفة عون للرقابة والأمن، وإلحاحكم بعض المعلومات الشخصية:

- الاسم واللقب:
 - تاريخ ومكان الأزدباد: ب:
 - الحالة العائلية: متزوج وأب لطفلين
 - المستوى الدراسي: السنة الثالثة ثانوي شعبة علوم تجريبية
 - الخبرة المهنية ثلاث سنوات، بمؤسسة السيارات الصناعية بالروبية
 - كما أعلمكم بأنني أبيت واجب الخدمة الوطنية، ومعفى من أي التزام.
- وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني

نموذج رقم 02: (طلب الإحالة على الاستداع)

اللقب والاسم: بسكرة في:

أسناد محاضر - أ-

كلية اعموم الاقتصادية و التجارية و عوم التسيير

قسم علوم التسيير السيد مدير جامعة محمد خنصر - بسكرة-

الموضوع: طلب الإحالة على الاستداع

المرجع: الأمر رقم المؤرخ المنصن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية

السيد المدير،

بشرفي أن أتمس من سيادتكم الموافقة على طلبي المنمّل في إحالتي على الاستداع، وذلك طبقاً للمادة من الأمر المذكور في المرجع أعلاه، لمدة سنة ابتداء من إلى وذلك لظروف صحية.

وتفضلوا سيدي المدير، بقبول فائق الاحترام والتقدير

إمضاء المعني بالأمر

2- نماذج للرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: (من الإدارة إلى الفرد)
نموذج رقم 01: (بخصوص طلب توظيف)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: بسكرة في:

مصلحة الموظفين إلى

رقم:/...../..... السيد(ة) (الاسم واللقب):

العنوان الشخصي:

الموضوع: ف/ي طلب توظيفكم

المرجع: رسالتكم المؤرخة في:

سيدي،

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والتي نطلبون فيها في سلك المنصرفين الإداريين، يؤسفني أن أعلمكم بعدم قبول طلبكم لشغل الوظيفة المنكورة عملا بالشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم رقم: المؤرخ في:

وذلك لعدم جوازكم على الشهادة الجامعية المطلوبة.

وتقبلوا مني السيد المحترم فائق التقدير

عن/ مدير التربية وبتفويض منه

رئيس مصلحة الموظفين

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

2- نموذج عن وثائق التبليغ

- جدول الإرسال:

نموذج رقم 01: (إرسال قرارات الترقية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية و التعليم

مديرية التربية لولاية.....

مصلحة الموظفين

رقم:/...../.....

مدير التربية

إلى

السيد مدير ثانوية:

جدول إرسال

ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
تسلم نسخة للمعنيين بالأمر وتحفظ النسخة الثانية في ملفاتهم	02	تجدون طي هذا الإرسال قرارات الترقية الخاصة بالأساتذة الأتية أسماؤهم: 1- السيد
	02	2- السيد
	02	3- السيد
	06	المجموع

..... في

المدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

نموذج رقم 02: (إرسال محضر اجتماع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:

متوسطة:

مدير المتوسطة

رقم:/...../.....

إلى

السيد مدير التربية لولاية:

جدول إرسال

ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
للإعلام والمصادقة	02	تجدون فيه محضر اجتماع مجلس التربية والتسيير المنعقد بتاريخ: حول مشروع الميزانية لسنة:

حرر ب في

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

- نموذج عن الاستعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:

ثانوية:

مدير (ة) الثانوية

رقم:/...../.....

إلى

السيد(ة):

الموضوع: استعاء

بشرقي أن أطلب منكم الحضور إلى الثانوية بمقر

يوم: على الساعة:

وذلك من أجل:

.....

.....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

مدير الجامعة

إلى

السيد والي ولاية بسكرة

الموضوع: دعوة

بمناسبة اختتام السنة الجامعية / أنشرف بدعوتكم
لحضور حفل الاختتام، الذي سيقام يوم ابتداء من الساعة مساء
بالقاعة الكبرى للمحاضرات عمر عساي بالجامعة.
وتفضلوا سيادتكم بقبول فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في

مدير الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

- نموذج عن برقية رسمية:

نموذج عن برقية موجبة لموظف متفرب عن عمله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية تسيير الموارد البشرية

رقم: / /

المرسل: مدير تسيير الموارد البشرية
الجزائر في

المرسل إليه: السيد/

20، نهج

برقية رسمية

النص: تذكيرا بمراسلتي رقم: المؤرخة في: هـ. يشرفني أن أطلب منكم

الاتحاق بمنصب عملكم فررا. هـ والاسف تتخذ ضدكم الإجراءات القانونية المعمول بها هـ وانتهى.

عن الوزير وبتفويض منه

مدير تسيير الموارد البشرية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

3- نموذج عن وثائق غير الرسالة الإدارية

- نموذج عن مئكرة:

نموذج عن مواظبة وانضباط الموظفين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مسأولهم

04، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش - الجزائر -

رقم: /..... /.....

مئكرة إدارية

الموضوع: مواظبة وانضباط الموظفين

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 54/93 المؤرخ في 16/02/1993 المحدد لبعض الواجبات

الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية.

في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي المشار إليه في المرجع أعلاه، أدعو موظفي المعهد للامتثال

الصارم للترتيبات التالية:

أولاً- احترام مواعيد العمل:

على كل موظف، مهما كانت رتبته ووظيفته، أن يحترم المواعيد الرسمية للعمل، وأن يوقع في

البطاقة اليومية عند الدخول والخروج

هذا، وسنطبق الإجراءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي المذكور في المرجع أعلاه، لاسيما

المواد 11-12-13-14-15 منه على كل من لا يلتزم بمواعيد العمل الرسمية.

وينبغي على كل من تأخر أو تغيب، أن يقدم تبريراً، كتابياً لمسؤول المصلحة التي يعمل بها

ثانياً- مراقبة الدخول والخروج أثناء أوقات العمل:

لا يسمح لأي موظف مغادرة مكان عمله إلا بإذن كتابي من مسؤول المصلحة التي يعمل بها.

ثالثاً: التجمع داخل أماكن العمل:

يمنع كل تجمع ليس له طابع مهني أو نشاط نقابي في أماكن العمل أو في العضات والمرافق

المجاورة لها أو التجول في الأروقة، حيث يطلب من كل موظف البقاء في مكان عمله، إلا لضرورة

المصلحة.

رابعاً- حمل الشعار (الشارة):

يجب على كل موظف -مهما كانت رتبته ووظيفته- حمل الشعار الخاص به، أثناء أوقات العمل.

خامساً- إنجاز العمل:

على كل موظف أن ينجز العمل الذي أسند إليه بالجودة المطلوبة والسرعة اللازمة، وعند الضرورة،

يمكن لمسؤول المصلحة أن يطلب الموظف بإنهاء العمل الاستعجالي الذي شرع فيه، وإن اقتضى ذلك

البقاء بعد انتهاء الوقت الرسمي.

وأخيرا، أطلب من مسؤولي الوثائق والمصالح الحرص على التطبيق الفعلي لهذه الترتيبات، وموافاتي
بصفة دورية، بتقرير عن ذلك.

حرر بالجزائر في:

مدير المعهد

الاسم والتعب

الإمضاء والختم

نموذج عن منشور خاص بتطبيق النصوص الرسمية المسيرة للسكان الوظيفية الإلزامية
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية المالية والوسائل

المديرية الفرعية للوصاية على المؤسسات الجزائرية في

الرقم: 562/م.م.و/د.ف.و.م/01 وزير التربية الوطنية

السيدات والسادة مديري المؤسسات التعليمية والكوئبية - للتتبع -

- ع/ط السيد مفكس أكاديمية ولاية الجزائر

- ع/ط السيدات والسادة مديري التربية

- السيدات والسادة مفكسي التربية والكوئبين

- للإعلام والمتابعة -

الموضوع: تطبيق النصوص الرسمية المسيرة للسكان الوظيفية الإلزامية

المرجع: - المنشور الوزاري رقم: 2614 المؤرخ في

- المنشور الوزاري رقم: 548 المؤرخ في

- النعيمة الوزارية رقم: 604 المؤرخة في

- المنشور الوزاري رقم: 112 المؤرخ في

- تطبيعاً للترتيبات والإجراءات المنصوص عليها في المنشور الوزاري رقم 112 المؤرخ في الصادر عن وزير التربية الوطنية بشأن الالتزام بتطبيق وتنفيذ الإجراءات المتعلقة بتسيير السكّات الوظيفية الإلزامية، بشرطي أن أوافقكم بنسخة من هذا المنشور مُصد العمل به.
- وفي هذا الإطار يكون من الواجب التأكيد على بعض التدابير الضرورية التي ينبغي عليكم التمسك بها زيادة عن الترتيبات المحددة في التعليمات الوزارية المشار إليها في المرجع.
- 1- ينبغي على مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية تطبيق كل المقررات الخاصة بشغل السكّات الوظيفية الإلزامية التي تمنحها الإدارة المركزية لموظفي القطاع.
 - 2- يجب على مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية عدم تطبيق المقررات المخالفة لترتيبات وتدابير النصوص الرسمية المذكورة في المرجع مهما كانت الجهات الأخرى المصدرة لها، فكل إجراء معاكس لذلك تتحملون شخصياً مسؤوليته الإدارية والمدنية باعتباركم أميين بالصرف وتسيرون مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
 - 3- ضرورة إشعار المصلحة المعنية بالإدارة المركزية كتابياً بكل مقرر سكن وظيفي إلزامي مخالف للتنظيم الساري المفعول في هذا الشأن.
 - 4- مقررات السكّات الوظيفية الإلزامية لضرورة الخدمة أو لمنفعة الخدمة الصادرة عن الإدارة المركزية، لا يمكن بأي حال من الأحوال إلغاؤها إلا من الجهة المصدرة لها.
- واعتباراً لأهمية هذه الترتيبات الرامية إلى ضبط التسيير المحكم للسكّات الوظيفية الإلزامية بالمؤسسات التعليمية والتكوينية التابعة للقطاع.
- فالمطلوب من الجميع السهر على تطبيقها ونجسدها ميدانياً، وموافاتي بالصعوبات التي قد تعترضكم أثناء ذلك.

عن الوزير وتفويض منه

مدير المالية والوسائل

الاسم والتعب

الإمضاء والختم

- نموذج عن تغطية وزارية خاصة بتطبيق مرسوم تنفيذي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة

الجزائر في

الرقم: 1027/ج.ع/02

تغطية وزارية خاصة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 01-285 المؤرخ في المحدد للأماكن
العومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ ومنتجات تطبيق هذا المنع.
موجهة إلى:

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر

- السيدات والسادة/ مديري التربية للولايات

(التوزيع والمنابعة)

- السيدات والسادة/ الممثلين لجميع المستويات

(المنابعة)

- السيدات والسادة/ مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية

(التتبع)

المراجع:

- 1- الأمر رقم 85-05 المؤرخ في المتعلق بحماية وترقية الصحة
- 2- المرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في الموافق المحدد للأماكن العومية التي
يمنع فيها تعاطي التبغ ومنتجات تطبيق هذا المنع.
- 3- القرار رقم: 778 المؤرخ في المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

تطبيقا لنصوص المراجع المذكورة أعلاه لاسيما المرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في
... الموافق الذي يحدد الأماكن العومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ ومنتجات تطبيق هذا المنع وطبقا
لما جاء في المواد (2، 3، 4، 5، 7) من التصلين الأول والثاني منه، يشرفني أن أطلب منكم السير على
تطبيق ما يلي:

- 1- منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على جميع التلاميذ في كل المراحل التعليمية داخل المؤسسات
التربوية.
- 2- منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على كل المستخدمين التربويين والإداريين وغيرهم في كل المرافق
المنقطة المغطاة وغير المغطاة التي يربطها التلاميذ.
- يحدد بالمرافق المنقطة (قاعات الدراسة، المخازن، المدرجات، المكتبات، المطاعم، المرافد، قاعات
الاجتماعات... الخ)

- يقصد بالمرافق غير المغطاة (المرافق المخصصة لأنشطة الرياضية وساحات المؤسسات... الخ)
- 3- على رؤساء المؤسسات التعليمية اتخاذ التدابير الممكنة قصد إيجاد أماكن معزولة للمدخنين حتى لا يزعجوا زملاءهم غير المدخنين ولا يكونوا أما مرأى التلاميذ، وعليهم وضع إشارة ظاهرة تذكر المستخدمين بمنع التدخين وتبين المواضع التي جعلت تحت تصرف المدخنين.
- 4- تطبق المادة 10 الفصل الثالث للمرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في الموافق المذكور أعلاه، على كل مستخدم مختلف لهذه التعلية.
- لا شك أن للتربية دورا هاما في مقاومة هذه الآفة الخطيرة التي هي أخذة في الانتشار في أوساط الأطفال والمراهقين، لذلك يتوجب تجنيد كل الطاقات وتوظيف كل الوسائل للقيام بالمزيد من التوعية والتحسيس في الوسط التربوي وإيلاء الأهمية اللازمة لتطبيق هذه التعلية حتى نحقق غايتها بفعالية ونجاحة.

الأمين العام

الاسم والتعب

الإمضاء والختم

نموذج عن إعلان عن تنظيم مسابقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:

إعلان

تعلن مديرية التربية لولاية: عن تنظيم مسابقة على أساس الشهادات لتأهيل المرشحين بالوظائف التالية:

شروط المشاركة	عدد المناصب	الوظيفة
المترشحين الحائزون على شهادة الكفاءة المهنية	04	-تأهيل مهني صنف 1 (متعدد الخدمات)
شهادة التكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها	03	-تأهيل مهني صنف 1 (مخزني)
شهادة التكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها	03	-تأهيل مهني صنف 2 (طباخ مطعم مدرسي)

تكوين الملف:

- 1- طلب خطي للمشاركة
 - 2- شهادة الميلاد (رقم 12)
 - 3- نسخة مصدقة عنها من الشهادة المطلوبة
 - 4- شهادة الجنسية
 - 5- شهادة السوابق العائلية (رقم 3)
 - 6- شهادتان طبيتان: (طب عام-أمراض صدرية)
 - 7- نسخة من شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية: الأتمام أو الإعفاء)
 - 8- شهادة العمل إن وجدت لا تقل عن سنة من العمل
 - 9- صورتان شمسيتان
 - 10- طرفان بريديان عليهما طابع بريدي
- ملاحظة: يودع ملف التسجيل بمقر مديرية التربية (مكتب الامتحانات والمسابقات) ابتداء من: إلى غاية: كآخر أجل.

حرره ب في

المدير العام والتعب

الإمضاء والختم

نماذج عن وثائق السرد والوصف والتحليل

- نموذج عن المحضر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضر تصويب

عاجل..... و في يوم من شهر نحن (نكر السلطة المعنية)، تصينا السيد(ة) في مهامه، بصفته ونلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم المؤرخ في الصادر عن المتضمن تعيين المعنى (ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه. وإثباتا لنلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعنى بالأمر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

السلطة المعنية

المعنى (ة) بالأمر

- نموذج عن عرض حال عن اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخسي التربية

وتصيين مسواهم -الحراش- الجزائر

عرض حال عن الاجتماع المتعلق بالتكوين المنخصص

في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة على الساعة التاسعة صباحا، انعقد الاجتماع الدوري للمجلس البيداغوجي برئاسة السيد: مدير المعهد ونلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين المنخصص.

وتد حضر الاجتماع السادة الأتية أسماؤهم:

الوظيفة

اللقب والاسم

- 1-
2-

- 3-
 4-
 5-

المدونات:

افتتح السيد (رئيس المجلس) الجلسة، مرحبا بالحاضرين وطلبا من جميع الأعضاء مناقشة النقاط الواردة في الموضوع، وإبداء رأيهم فيها ثم قدم عرضا موجزا عن التكوين المخصص بالمعهد.

و قد تمت دراسة ومناقشة المبرجة في الموضوع وهي كالآتي:

1- تحييد وتعبيل برامج التكوين المخصص للأطباء التكوين بالمعهد حيث تم في هذا الصدد اقتراح إنشاء لجان خاصة لصياغة المناهج الجديدة، المعلة وعرض طرق وسائل تدريسها وتقييمها لكل نمط من الأنماط التالية:

1.1. التفتيش

1.2. الإدارة

1.3. التسيير

2- ضبط الخريطة التربوية بناء على توسيع مهام المعهد في إطار التكوين أثناء الخدمة.

3- ضبط الترتيبات الخاصة بإجراء مختلف مسابقات الانتقاء بالمعهد بالنسبة للأطباء المتكورة أعضاء.

4- التطيقات الميدانية، وفي هذه النقطة تم تعيين بعض المؤسسات التربوية (تأهيلات ومتوسطات) لاستقبال الطلبة المتكورين خلال الحصص التطبيقة.

و قد ساهم أعضاء المجلس البيداغوجي بفعالية في أشغاله وفي الختام تم رئيس المجلس تشكراته لكافة الأعضاء لما لسه منهم خلال الاجتماع من جدية خلال أشغال المجلس مما سيمكن من إعطاء دفع قوي لعملية التكوين المخصص بالمعهد.

ورفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالا.

الجزائر في

محرر عرض الحال

رئيس دائرة التكوين والمتابعة

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

- نموذج عن تقرير

نموذج عن تقرير عن وضعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية

مؤسسة

الرقم:/...../..... مدير المؤسسة

إلى

السيد مدير التربية لولاية

الموضوع: تقرير عن سلوك السيد مساعد تربوي بالمؤسسة

بناء على التقرير الذي واثقني به السيد مستشار التربية بالمؤسسة بشكو تصدق
السيد مساعد تربوي حيث قام هذا الأخير بتصرف يتنافى وأخلاقيات المهنة، لم يكن
منظورا منه لما يتحلى به من سلوكات وأخلاق حسنة مع جميع الموظفين والناخبين منذ تعيينه بمؤسستنا
بتاريخ: إلى يومنا هذا الموافق لـ وهو التاريخ الذي اعتدى فيه على السيد
..... مستشار التربية بالضرب مما تسبب له في جروح على مستوى انقه، نتيجة ملامسة
كلامية بينهما لما طلب منه البقاء معه بعد التوكيت الرسمي للعمل، قصد إنجاز عمل مشترك مستعجل في
اليوم نفسه بأمر منا.

هذا، وغور وتوج الحائنة طلبت حضور المعنيين بالأمر مكثي حيث تبين لنا من خلال تصريحاها
أن الخطأ لم يصدر من المشككي المعتدى عليه وما هو إلا منقذ لأوامر أعطيتها إياه، والتي كانت بالفعل
تتطلب إنجاز عمل مشترك مع بعضها البعض عاجلا.

واعتبارا أن المعتدي لم يسبق له وأن تتاجر داخل أماكن العمل، فله بشرفي أن أرفع إليكم هذا
التقرير، وأتترح عليكم منوله أمام اللجنة الإدارية المساوية الأعضاء لتحويله إلى مؤسسة أخرى، تقابيا
للتفوج في مشاكبين الطرفين مستقبلا، تد تكون عواقبها وخيمة، وبالمقابل أتترح تعيين موظف آخر من
نفس المسك لتعويضه.

حرر بـ في

مدير المؤسسة

الاسم والتعب

الإمضاء والختم

تمارين عملية الجزء الأول

تمارين عملية

قم بإنجاز التمارين التالية محددًا جوابك في الحيز المخصص للإجابة.

التمرين الأول:

قم بإعداد رسالة موجهة إلى كبار عملائك تتضمن معلومات تتعلق بطرح مُنتج جديد في السوق بمواصفات فريدة. ركز في الرسالة على منافع المُنتج بالدرجة الأولى لإقناع عملائك بالشراء.

نص الرسالة

التمرين الثاني:

حاول أن تلقي مُخطبة أو توجه العاملين لديك شفويًا، من خلال اللقاء المباشر معهم، لإيلاء اهتمام أكبر وتقديم رعاية أفضل لزبائن شركتك أو عملائك. افترض أنك تقدم خدمات فندقية وسياحية، على مستوى 5- نجوم.

نص المُخطبة أو التوجه الشفاهي

التمرين الثالث:

وجه خطاباً (أو رسالة أو مذكرة) تحريية للعاملين في منطقتك تدعوهم فيها إلى مضاعفة جهودهم خلال فترة الذروة، مع العلم أن منطقتك تعمل في مجال الفنادق والضيافة، وأن نزلاء الفندق لديك من أصحاب الدخل العالية والذوق الرفيع، وهم من بين أكبر نزلائك ربحية بالنسبة لمنطقتك.

نص الرسالة أو المذكرة أو الخطاب

التمرين الرابع:**A- أجب عن السؤال التالي**

ما نوع وسيلة الاتصال التي يمكن استخدامها لإيصال رسالة منك إلى العاملين في المكتب الأمامي في شركة لتأجير السيارات؟ برر أسباب اختيارك لهذه الوسيلة.

B- ما الشيء الذي ينبغي على المرسل (Sender) عمله لكي يكون مستقبل الرسالة (Receiver) قادراً على فهمها واستيعابها والتفاعل معها؟

التمرين الخامس:

لتفترض أنك تعمل في مجال حساس جداً يتطلب أن تكون رسالتك الاتصالية واضحة، لا يشوبها أي تشويش إطلاقاً وإلا فقدت معانيها، وصُعب على المستهدفين بها فهمها أو استيعابها. كيف يمكنك تجنب التشويش رغم أنه عنصر قائم في أي نظام اتصال؟

التمرين السادس:

باعتبارك مستشاراً لشؤون الاتصالات والتواصل مع عملاء الشركة والعاملين فيها أيضاً، جاءك المدير التنفيذي شاكياً من ضعف أو انعدام ردود الفعل (التغذية العكسية أو التغذية الراجعة) من عملاء الشركة والعاملين فيها، على العديد من الرسائل التي وجهها هذا المدير التنفيذي للعملاء والعاملين خلال الشهر الفاتت.

هل بإمكانك توضيح أسباب ذلك للمدير التنفيذي الذي يبدو محبطاً، وفاقداً للامل بجدوى الاتصالات؟

التمرين السابع:

من خلال فهمك للنموذج التقليدي للاتصال الجماهيري، حاول أن تعرف كيف يمكنك كشركة معنية بخدمة قطاع واسع من العملاء الراغبين بشراء خدمة الاتصالات الخليوية التي تقدمها شركتك استقطاب المزيد من هؤلاء العملاء، وتوسيع قاعدتهم بما يحقق لك كشركة وللعملاء أيضاً منافع متبادلة.

استخدم هذا النموذج حصرياً لتوسيع قاعدة العملاء، والتزم بعناصره.

--

التمرين الثامن:

أين يكمن الخلل في وسائل الاتصال التالية والمستهدفين بالرسائل الاتصالية المنقولة عبرها؟

الوسيلة	المستهدفون بها	الخلل
التلفزيون	رجال الأعمال	؟
الإذاعة	طلبة الجامعات والمعاهد	؟
الانترنت	المستهلكون من ذوي الدخل المحدود وكبار السن	؟
الاتصال المباشر وجهاً لوجه	المستهلكون / العلماء المتشرون على مسافات جغرافية شاسعة	؟
الصحف	ريات البيوت	؟
الموبايل	سكان القرى النائية	؟
الرسائل والتقارير التحريرية	المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية	؟

التمرين التاسع:

طلب مدير عام الشركة منك إيصال رسالة تحريرية إلى فئة كبار العملاء في الشركة لإقناعهم بحضور حفل استقبال يقام على شرفهم، وتعرض على هامشه أحدث منتجات الشركة المؤلفة من أجهزة اتصال خلوية وشبكات اتصال خاصة بمنظمات الأعمال.

ما هي أبرز وسائل الاتصال التي تلجأ إليها للاتصال والتواصل مع كبار العملاء وتشجيعهم على حضور حفل الاستقبال هذا؟

حدد هذه الوسائل بدقة، مبرراً أسباب استخدامها.

الوسيلة	سبب الاستخدام

التمرين العاشر:

لتفترض أنك ترغب بإقناع الطلبة بشراء قرطاسية أو مستلزمات معينة فهم هذه الشريحة من المستهلكين حدد:

أ- نوع وسيلة الاتصال المفضلة؟

ب- محتوى الرسالة الاتصالية؟

ج- أبرز عناصر المحتوى لكي تكون الرسالة الاتصالية مُنقّعة؟

التصميم الحادي عشر:

ما هي برأيك أبرز أهداف الاتصال التي ينبغي على المنظمة تحديدها مقدماً لضمان فاعلية الاتصال وكفاءته؟ حدد إجابتك في ضوء المنظمات التالية:

أ- جامعة خاصة:

ب- مسرح راقى:

ج- سوبر ماركت:

التصميم الثاني عشر:

طلب منك رئيس مجلس إدارة شركة طيران التفاعل مع المسافرين على متن شركتك، وليس مجرد الاتصال بهم.

كيف السبيل إلى ذلك؟

وما هي وسيلة / وسائل الاتصال الأكثر كفاءة وفعالية في هذه الحالة؟

التحريين الثالث عشر:

شركتك تمر بصعوبات مالية كبيرة تهدد بقاءها. أنت ترى عن قناعة تامة بأن للعاملين دوراً في التحقيق من هذه الصعوبات إذا ما قبلوا بتقديم توضيحات من أجل بقاء الشركة.

كيف تخاطبهم... وما هو محتوى الرسالة المُقنع الذي ينبغي استخدامه، وكيف يكون الاتصال:

أ- وجهاً لوجه مع جميع العاملين.

ب- شفاهية من خلال مقابلات فردية.

ج- من خلال مذكرات تحريرية.

أم ماذا؟

التحريين الرابع عشر:

جاءك صديق يطلب منك أن تعدّ له خطاباً (رسالة) تُقنع فيها رئيسه في العمل بزيادة مرتبه، علماً أن هذا الشخص كفء وملتزم جداً، ويحترم العاملين في الشركة، وإنجازاته معروفة وموثقة. لكن لأسباب غير معروفة أو مشوشة، لم يحصل على زيادة في المرتب.

ما هي أبرز الأمور التي ينبغي التركيز عليها في هذا النوع من الرسائل. حددها فقط، شريطة أن تكون

مؤثرة ومقنعة.

تمارين عملية الجزء الثاني

تمارين عملية

قم بإنجاز التمارين التالية محدداً جوابك في الحيز المخصص للإجابة.

التمرين الأول:

قم بإعداد خطاب موجّه وجهاً لوجه للعاملين في قسم المبيعات تحثهم فيه على تعظيم المبيعات. ليكن كلامك معبراً ومقنعاً. استخدم عبارات للحفز قدر المستطاع، وقدم وعوداً قابلة للتنفيذ.

التمرين الثاني:

استخدم الهاتف للاتصال بالعاملين في المكتب الأمامي (خدمة الزبائن) لحثهم على الاهتمام بطلبات بعض الزبائن من ذوي الاحتياجات الخاصة. كيف تدير الحوار على الهاتف؟

التمرين الثالث:

علق على العبارة التالية مدعياً جوابك بالأمثلة والشواهد.

«يشكل الاتصال الشفهي بين شعوب قارات آسيا، وأفريقيا وأمريكا اللاتينية، وبعض أجزاء أوروبا، ما يزيد عن 99% من إجمالي الاتصالات.»

أمثلة وشواهد دامة	
	√
	√
	√
	√

التمرين الرابع:

أيها تفضل كمدير تنفيذي:

أ- التقارير التحريرية.

ب- اللقاءات المباشرة (الشفاهية).

علم أنك تعمل في منظمة خدمية تقدم خدماتها مباشرة للعملاء.

برر أسباب تفضيلك لأي من هذين النوعين من الاتصال.

مبررات التفضيل

التمرين الخامس:

أنت لا تحب الضوضاء أو التشويش في الاتصال لأنك تريد أن تصل رسالتك إلى المستهدفين بها بوضوح ودقة تامتين.

أي من أنواع الاتصال يعدّ الأفضل في حالة كهذه؟

مع العلم أنك تعمل في مضمار الصناعة الدوائية.

التمرين السادس:

في حالة وجود كم هائل من البيانات والإحصائيات التي تتطلب توثيقاً جيداً لكي يصار إلى مراجعتها والانتفاع بها في عملية صوغ القرارات...

أي نوع من الاتصالات يعدّ الأكثر جدوى وكفاءة؟

برر أسباب اختيارك لهذا النوع من الاتصالات.

مع العلم أن شركتك تعمل في مجال الاستشارات والدراسات والبحوث.

مبررات استخدام هذا النوع من الاتصالات

التمرين السابع:

طلب منك مسؤولك في العمل إعداد تقرير مفصل حول إنجازات دائرةك للعام 2008.
 ما هو رأيك الأسلوب الأمثل لإعداد مثل هذا التقرير إذا كان المسؤول يرغب أيضاً بأن يكون
 للعاملين في الشركة رأي حول ما ورد في التقرير؟
 هل أنت بحاجة إلى استخدام أكثر من نوع واحد من الاتصالات؟ قدم من المبررات ما يدعم
 جوابك.

المبررات

التمرين الثامن:

أنت تعمل في شركة تقدم خدمات استشارية (إدارية ومالية) على الخط الفوري المباشر (Online).
 طلب منك المدير التنفيذي إعداد دليل يتضمن خدمات الشركة على مدى العاملين القادمين. كما طلب
 منك إبلاغ عملاء الشركة بهذه الخدمات.

كيف المسيل إلى إعداد مثل هذا التقرير وإبلاغ المتفعين به؟

التمرين التاسع:

شركة (X) تخصص في إنتاج وتسويق الأجهزة والمعدات الطبيعية الدقيقة، حيث غالباً ما تسوق هذه
 المنتجات مباشرة للمحشفيات والمراكز الطبيعية عبر مندوبي مبيعات متخصصين. أرادت الشركة تعريف
 الناس بمنتجاتها بعد أن نجحت في إنتاج أجهزة لقياس مستوى السكر في الدم، والضغط.

كيف يمكنك مساعدة الشركة في إيصال رسائلها الاتصالية للجمهور المستهدف، إضافة إلى تعزيز علاقات الاتصال والتواصل مع عملائها القائمين أصلاً؟

أ- حدد نوع الاتصالات المفضل لكلا النوعين من العملاء.

ب- اذكر أسباب اختيارك لهذا النوع / الأنواع من الاتصالات.

التمرين العاشر:

ما هي الأسباب التي تدعو بعض الباحثين والممارسين إلى الاعتقاد بأن الاتصالات غير اللفظية (أو لغة الجسد) تتمتع بقدر عالٍ من المصداقية وقوة التأثير على المستلم أو المتلقي؟

هل بالإمكان استخدام لغة الجسد لتقل توجيهات أو معلومات إلى الجمهور المستهدف، ويكون لذلك نفس تأثير أنواع الاتصالات الأخرى؟

التمرين الحادي عشر:

أ- لفترض أنك واثق بما تقول... ولديك ثقة بنفسك. كيف تجسّد ذلك باستخدام لغة الجسد؟

ب- لفترض أنك أفضل من غيرك، علمياً وكفاءةً وخبرات. كيف تعبّر عن ذلك من خلال لغة الجسد؟

التمرين الثاني عشر:

في أي نوع من المجالات تكون الاتصالات المساعدة الأفضل والأكثر تأثيراً مقارنة بالاتصالات النازلة؟

إعط أمثلة توضيحية داعمة.

