

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس سطيف-1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

---

## مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري

---

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات

إعداد الدكتورة:

حسنا مشري

السنة الجامعية: 2022/2021

## مقدمة

إن التطورات المتلاحقة التي عرفتها العقود الأخيرة في مختلف البلدان فرضت عليها بوجه خاص أن تعيد النظر في شكل تنظيمها للمعرفة والاتصالات وأن تمحو الحواجز التقليدية بين الأفراد والجماعات ليحل محلها التواصل والتفاعل والدفع في اتجاه سعادة الأفراد وتقديمهم.

الاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية لأنه يعنى بتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وتأصيل قيم الترابط والتواصل والتآلف بين الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت الحضارات عبر العصور من إحراز تقدم ملحوظ في كافة نواحي الحياة.

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات في صورة متبادلة بين طرفين عن طريق تجميع المعلومات أو نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث تعلم فرد أو جماعة بأمر ومساءل يجهلونها وتأثر في سلوكهم وتوجههم إلى الوجهة المطلوبة.

تظهر أهمية الاتصالات بشكل واضح في العملية الإدارية، وقد أصبح الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية مؤسسة ، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات ومبنيا على إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك واتخاذ القرارات. أما الاتصال الفاشل فيسبب العديد من المشاكل وهو نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال.

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

وبهدف تكوين طلبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بصفة عامة وطلبة السنة الأولى ماستر باعتبارهم إطارات المستقبل، جاءت هذه المطبوعة لتكون مرجعا لاستيعاب مقياس الاتصال والتحرير الإداري، وذلك وفق البرنامج الوزاري المسطر، بحيث يكتسي هذا المقياس أهمية بالغة في تكوين الإطارات. لذا فقد تم تناول هذا المقياس من خلال جزئين: الجزء الأول يخص الاتصال، ويضم أربعة فصول أساسية، تهدف إلى توضيح مفهوم الاتصال في إطاره العام، ليتم استخلاص أن التحرير الإداري (الاتصال المكتوب) يعد أحد أوجه الاتصال في المؤسسة وأهمها. أما الجزء الثاني فيخصص التحرير الإداري، ويهدف إلى تمكين الطلبة من معرفة وإدراك تقنيات وأساليب التحرير الإداري وقد تم تقسيمه إلى عشرة فصول.



## الجزء الأول: الاتصال

الفصل الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية

الفصل الثاني: مهارات الاتصال الفعال

الفصل الثالث: تقنيات الاتصال الإداري

الفصل الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة



## الفصل الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في توضيح مفهوم الاتصال من خلال تحديد إطاره العام وكذلك توضيح أهميته في المؤسسة الاقتصادية وذلك بتوضيح (مفهوم، وأهمية، وأنواع الاتصال في المؤسسة، ثم خصائص الاتصال الإداري، وظائفه، عناصره ومراحلها).

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة مفهوم وأهمية الاتصال في المؤسسة الاقتصادية وكل المفاهيم المرتبطة به.

### تصميم الفصل

- أولا: مفهوم الاتصال
- ثانيا: أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة
- ثالثا: أهداف الاتصال الإداري في المؤسسة
- رابعا: أنواع الاتصال في المؤسسة
- خامسا: خصائص الاتصال الإداري
- سادسا: وظائف الاتصال
- سابعا: عناصر الاتصال
- ثامنا: مراحل الاتصال

## أولاً: مفهوم الاتصال

الاتصال هو عملية إرسال واستقبال المعلومات في صورة متبادلة بين طرفين عن طريق تجميع المعلومات أو نقلها أو تبادلها أو إذاعتها بحيث تعلم فرد أو جماعة بأمور ومسائل يجهلونها وتؤثر في سلوكهم وتوجههم إلى الوجهة المطلوبة.

### 1. تعريف الاتصال لغة

في اللغة العربية أخذت كلمة اتصال من الفعل اتصل ومن الاسم الوصل أي وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين اثنين أو أكثر لتحقيق هدف ما وغرض معين. وقد جاء عن ابن منظور في لسان العرب: " وصل الشيء وصلا وصلته، والوصل ضدَّ الهجران، ووصل الشيء إلى الشيء وصولاً ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه.<sup>1</sup>

إن كلمة اتصال كلمة مشتقة من اللغة اللاتينية Communus وتعني المشاركة Sharing في الحديث والرأي والمشورة عند اتخاذ القرار.<sup>2</sup> تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يُذيع ويُشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكوّن علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، لهذا فمرادفُ يتَّصل هو يشتركُ.<sup>3</sup> فعملية الاتصال تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج ما.<sup>4</sup>

كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك أي المشاركة في المعلومات وتبادلها في اتخاذ القرارات أو المساهمة في المشاعر والأحاسيس والاتجاهات وغيرها من الاعتبارات ذات الأهمية في التواصل بين الفرد والجماعة والمجتمع.

كانت قديماً تستخدم بمعنى نقل وتبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما تعني اليوم إعطاء أخذ وتقاسم وتبادل الآراء والأفكار والمشاعر والمعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو بالإشارة أو الإيحاءات أو المظهر أو أوضاع البدن وذلك لتحقيق هدف معين.<sup>5</sup> وتنطوي على عنصر القصد والتدبير.<sup>6</sup>

أما في اللغة الانجليزية فإن كلمة الاتصال تعني:

- 1- المعلومات المراد تبليغها؛
- 2- الرسائل الشفوية والكتابية؛
- 3- تبادل الآراء والأفكار أو المعلومات والمفاهيم؛
- 4- الشبكة التلفونية أو وسائل الاتصال المستخدمة بصورة عامة.

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، الجزء (ج) 11، دار المعارف، دون بلد النشر، 2003، ص 868.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003، ص 276.

<sup>3</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة (ط) 1، 2000، ص 19.

<sup>4</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء بدوي حافظ، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 9، 10.

<sup>5</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 24.

<sup>6</sup> مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006، ص 23.

## 2. تعريف الاتصال اصطلاحاً

الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أحد أو كلا الطرفين أو هي تبادل رسائل Messages بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.<sup>1</sup> وقد عرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو بالإشارات.... ويتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل".

كما عرفته الجمعية القومية لدراسة الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار والآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني.<sup>2</sup>

## 3. تعريف الاتصال الإداري

الاتصال في المؤسسة هو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وشروحات لطرق الأداء، ومعلومات ضرورية عن إجراءات العمل والخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المؤسسة، وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أو العكس في شكل تقارير وبيانات وشكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

ثانياً: أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة

الاتصال الإداري الفعال هو وسيلة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط، يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية، فهو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية أم غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الاتصال، حيث أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها (يستغرق الاتصال أكثر من 75% من ساعات العمل اليومية).<sup>4</sup> عن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها.<sup>4</sup>

يمكن إيجاز أهمية الاتصال الإداري في النقاط التالية:<sup>5</sup>

- الاتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات التي ستبنى عليها القرارات؛
- يساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة وذلك من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمؤسسة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة؛

<sup>1</sup> منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 133.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص 455.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 10.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، مرجع سابق، صص 15-16.

<sup>5</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العودة، مرجع سابق ص 27.

- يؤدي الاتصال دورا هاما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة؛
- تظهر أهمية الاتصال أيضا من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة؛

- الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي وداخل المؤسسة، حيث يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- يتم من خلال الاتصال اطلاع القائد على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وصيغ عمله داخل المؤسسة أي أن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين؛

- الاتصالات الداخلية في المؤسسة بمجموعها ومعظم حالاتها تعكس الثقافة المؤسسية للإدارة.

### ثالثا: أهداف الاتصال الإداري

الاتصال الإداري يمكن أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها هدفه الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة لخدمة مصلحة المؤسسة والبحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، يمكن إيجاز الأهداف التي يحققها الاتصال بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للعمال من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01: أهداف الاتصال في المؤسسة



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34.

من خلال الشكل يمكن إيجاز الأهداف التي يحققها الاتصال كمايلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 34+ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

1- إشراك العاملين وتحفيزهم: يهدف الاتصال إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية بين الدرجات السلمية المختلفة، مما يحفزهم على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2- تبادل الآراء وتسهيل المعلومات: يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال والتسيير واختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة في أوانها، وهذا من شأنه أن يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة.

3- تعاون الأفراد والجماعات: إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات والعاملين على حد سواء.

4- التعبير عن المشاعر والأحاسيس: يهدف الاتصال إلى التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال التوجه نحو المشاعر، إذ أن الاتصال يعد السبيل الأمثل لتمكين العاملين من التعبير عن المشاعر والتصورات وغيرها من الطموحات والآمال.

5- التطوير والتحسين المستمر: يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة. كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية وهي معلومات خاصة لحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

6- تحسين صورة المؤسسة: يساهم الاتصال في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المؤسسة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق.

7- التنسيق والتكامل في المؤسسة: من أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث تنتظم شبكة الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطلق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة لتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

#### رابعاً: أنواع الاتصال في المؤسسة

تصنف الاتصالات وفقاً لمعايير محددة ومن هذه التقسيمات:

##### 1. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية

1.1 الاتصالات الرسمية: تتم بين أعضاء التنظيم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يُقرُّها التنظيم والسلطة ونظام تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة. هذا الاتصال قد يكون داخلي أي بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقد يكون خارجي أي بين منظمة وأخرى أو بينها وبين الأفراد. إنَّ القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال تتسم بالثبات والاستقرار وتتمُّ بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية، الأوامر، الاجتماعات، وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى،

كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا. تتم من خلال القنوات التي حدتها المؤسسة باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات وكافة التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها.

2.1 الاتصالات غير الرسمية: تتمُّ بوسائل غير رسمية لا يُقرُّها التنظيم ولا يتطلَّبها وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات بين العاملين شخصية، اجتماعية، صداقات، قد تتمُّ داخل نفس التنظيم فتكون داخلية وقد تكون خارجه فتكون اتصالات خارجية، وقد كشفت الدراسات أنَّ التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة<sup>1</sup>. الاتصالات غير رسمية تحدث خارج حدود السلطة وتحدث طبقاً لرغبة الأفراد في تبادل الأفكار والآراء والاتجاهات والمشاعر وتسعى إلى تحقيق الأهداف الشخصية، لا تخضع لاتجاهات محددة بل تنشأ بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية. يعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة. تكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة وتمتاز بسرعتها مقارنة بالاتصالات الرسمية، وهي مكتملة لدور الاتصالات الرسمية، ولكن قد تستخدم للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية.

يجب على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين (الرسمي وغير الرسمي) بإتقان ومهارة باعتبارهما يشكلان مجموع متكامل للأنشطة المختلفة لنظام الاتصالات في المؤسسة والتي تساهم في تحقيق أهدافها.

## 2. الاتصال حسب اتجاه التدفق

### 1.2 الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة كالآتي:

أ. الاتصالات النازلة: وهي عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الدنيا أي من المدير إلى المرؤوسين، يتمُّ من الأعلى إلى الأسفل حسب تسلسل السُلَّم الإداري، أي من الرئيس إلى المرؤوس في أعلى السُلَّم الهرمي<sup>2</sup>، متضمنة تعليمات محدودة ونظم القوانين، وأساليب تطوير الأداء، وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

ب. الاتصالات الصاعدة: وهي عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية الدنيا أي المستويات التنفيذية (المرؤوسين) إلى الجهات العليا في أي جهاز إداري، تتمُّ من الأسفل إلى الأعلى ، أي من المرؤوس إلى الرئيس ، فإذا كان من حق الرئيس إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوس ، فإنَّه من المنطقي أن يكون الرئيس مُلزماً بالاستماع للمرؤوس وانشغالاته واقتراحاته وملاحظاته كصورة من صور المطالبة بالحقوق وإبداء الرأي ، لذلك فزيادة حجم المعلومات الصَّاعدة هو دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها ، وبهذه الكيفية تحدُّث التغذية العكسية اللأزمة لضبط العملية الإدارية.<sup>3</sup>

تهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، وهذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في المشاركة في العملية الإدارية وتحسين فعالية

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014، ص ص، 396، 398.

<sup>2</sup> فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2004، ص ص، 63-64.

<sup>3</sup> فاروق مدارس، مرجع سابق، ص ص 64، 65.

الأداء. يمكن أن يتم هذا النوع عن طريق التقارير، صناديق الاقتراحات، سجلات الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح....

2.2 الاتصالات الأفقية أو الجانبية: يحدث هذا النوع من الاتصال بين العاملين أو بين الإدارات والأقسام والوحدات من نفس المستوى الإداري أو في مستويات مختلفة لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس ومرؤوس. يهدف هذا النوع من الاتصالات إلى تبادل المعلومات والخبرات والتشاور وزيادة التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة دون الرجوع إلى المستويات العليا.

كثيرا ما يلجأ إلى الاتصالات الأفقية نظرا للارتياح النفسي الذي يتحقق ممن خلال تبادل أطراف الحديث عكس ما قد يحدث في الاتصالات الصاعدة خاصة في حالة عدم ديمقراطية القائد والإدارة وفي حالة تعقد الإجراءات التي يفرضها التنظيم الرسمي.

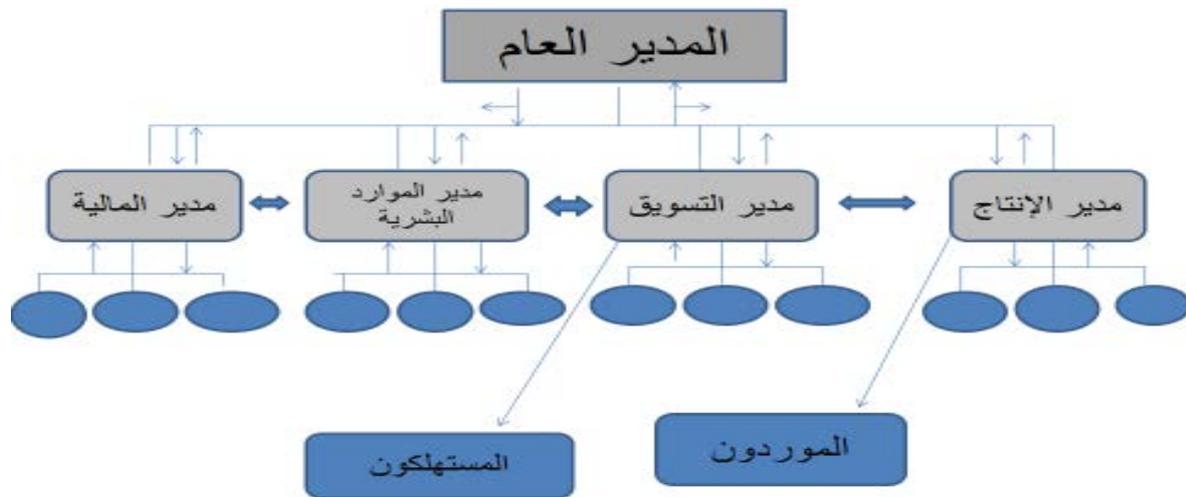
3.2 الاتصالات القطرية/المتقاطعة (المتقابلة/المحورية): وهي الاتصالات التي تتم بين الرؤساء ومرؤوسين في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا أي في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة. يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، ولا يظهر عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

4.2 الاتصالات الشبكية: هذا النمط من الاتصالات مفتوحة في كامل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين أو العكس، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية وبينهم وبين المستويات التي دونهم أو فوقهم.

5.2 الاتصالات الخارجية: وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين والمستعملين الصناعيين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية وفي زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

يمكن تلخيص الاتصالات حسب اتجاه التدفق من خلال المخطط التالي:

شكل رقم 02: الاتصالات حسب اتجاه التدفق



### 3. الاتصالات حسب الوسائل والطرق

يعتمد اختيار الوسيلة المناسبة في عملية الاتصال على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة، الهدف المقصود منها، نوع الجمهور المستهدف، مدى قرب الجمهور، الفترة الزمنية لنشر الرسالة، رغبات الشخص المرسل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه عملية الاتصال.

1.3 الاتصالات الشفوية أو اللفظية: تتميز هذه الطريقة بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام جمهور كبير. فائدة هذه الطريقة أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها. من عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. إن معظم التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى.

2.3 الاتصالات غير لفظية: لا تقتصر نقل الأفكار والمعاني على استخدام الكلمة المقروءة أو المنطوقة بل هناك من الوسائل التي تستخدم في نقل المعلومات دون استخدام الألفاظ وهي ما يطلق عليها وسائل الاتصال غير لفظي. تتم هذه الاتصالات عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة.

في كثير من الأحيان تتبع وسائل الاتصال غير لفظية وسائل الاتصال اللفظية أو الشفوية لتعزيز ما يقال وتأكيد.

مثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره، كما يمكن أن تؤدي إلى معاني متناقضة.

تعتبر الاتصالات غير لفظية أقوى تأثيرا من الاتصالات اللفظية في نقل المعاني والأفكار والمشاعر إلى المستقبل، وقد تدل على أشياء ومعاني ودلالات مختلفة من بلد إلى آخر وحتى ضمن البلد الواحد نجد بعض الاختلافات من منطقة إلى أخرى ومن جماعة إلى أخرى.

3.3 الاتصالات المكتوبة: تتميز هذه الاتصالات بأنها مكتوبة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تقرأ من طرف جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يجب مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة، ويمكن استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وأجهزة الانترنت... الخ.

من دواعي استعمال الاتصال التحريري أو المكتوب ما يلي:<sup>1</sup>

- عندما تكون الرسالة موجهة لعدد كبير من العاملين والفروع؛
- عندما تحتاج الرسالة إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها؛
- عندما تنطوي الرسالة على تعديلات إجرائية أو قانونية لتكون بمثابة مستند لدى المنفذين؛
- عندما تنطوي الرسالة على إحصاءات وتفصيلات متعددة؛

<sup>1</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص 147، 148.

• عندما تكون الرسالة علاجاً لموقف ينطوي على الإهمال مع المطالبة بتصحيح الأوضاع الخاطئة في زمن محدد؛

• عندما تبلغ الرسالة إلى أشخاص أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي مثل الممثلين التجاريين في الخارج أو موظفي الجمارك على الحدود وغير ذلك.

يمكن تلخيص الاتصال الإداري وفقاً لطريقة الاتصال في الجدول التالي:

جدول رقم 01: أنواع الاتصال الإداري وفقاً لطريقة الاتصال

أنواع الاتصال وفقاً لطريقة ترتبط باختيار الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال أو وسيلة الاتصال		
الاتصال الشفوي (اللفظي)	الاتصال غير اللفظي	الاتصال الكتابي
- يقوي روح التعاون والصدقة - يزيل التوتر والضغط نتيجة إخراج ما في الصدور - يشجع على تبادل الأسئلة، ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم - يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والأراء فهو يوفر الوقت والجهد	- يوضح ردود الفعل العكسية - مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تحدث بصوت أعلى من الكلمات - له أثره البالغ على الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية	- يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات - يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل - يتضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين
مثل: - المقابلات الشخصية - المكالمات التلفونية - اللجان والاجتماعات والمؤتمرات - المحاضرات	مثل: - الإيماءات - حركات الوجه - السكوت، الغضب، الانفعال - السلام باليد - الابتسامة	مثل: - التقارير، المذكرات - المنشورات، الشكاوى - اللوحات البيانية - وسائل الإيضاح البصرية - الجرائد الحائطية

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

ملاحظة: نظراً لأهمية الاتصال المكتوب أو التحريري تجدر الإشارة أنه يمثل الشق الثاني المراد دراسته في مقياس الاتصال والتحرير الإداري.

#### 4. الاتصالات حسب محيط المؤسسة

1.4 الاتصالات داخل المؤسسة: يحصل داخل المنظمة الإدارية بجميع مستوياتها بموجها يتم تبادل البيانات والأفكار والمعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة بهدف تنسيق العمل وتحقيق الأهداف المرجوة من خلال قنوات الاتصال الرسمية غير الرسمية<sup>1</sup>. هناك صور متعددة للاتصالات التي تتم داخل المؤسسة يومياً بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى أو بين القيادات الإدارية والعاملين.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014، ص، 394.

2.4 الاتصالات خارج المؤسسة: يتمُّ بين منظمة إدارية واحدة وغيرها من المنظمات سواء كانت إدارية أو غير إدارية أو بينها وبين الجمهور، ولهذا الأخير أثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدِّمها المنظمات كما يساعد في التعرُّف على رأي الجمهور المنتفعين بخدماتها والوقوف على ما يصادفهم من عقبات ومشاكل<sup>1</sup>. وتضم الاتصالات الجارية بين المؤسسة والأطراف الأخرى خارج المؤسسة مثل: المجهزين، المستهلكين... وغيرهم. تستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع بالتكيف مع التقنيات الحديثة للاتصال بإتباع قواعد جديدة. تتميز هذه الاتصالات بمراعاة الشكليات أكثر منها في حالة الاتصالات داخل المؤسسة. تساهم الاتصالات الخارجية في زيادة فاعلية وكفاءة الأداء وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

### 5. الاتصالات حسب الاتجاه

1.5 الاتصال في اتجاه واحد: هو اتصال ناقص، بموجبه تُنقل الرسالة الاتصالية من مركز إدخال إلى مركز استقبال دون أن يُصاحبه ردود فعل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة الاتصالية ومحتواها، فهذا النوع من الاتصال لا يعطي الفرصة لاكتمال التفاعل بين طرفيه، حيث يقتصر على أن يبلغ الشخص (أ) رسالته إلى الشخص (ب) دون أن يكون له حق الرد<sup>2</sup>.

2.5 الاتصال في اتجاهين: وهو اتصال متكامل يُتيح للمرسل والمستقبل فرصة المناقشة والتعبير عن الرأي والأخذ والعطاء، وفيه تتوفر جميع عناصر عملية الاتصال لاسيما التغذية العكسية، فيتمكّن المرسل من التأكد من أنّ رسالته وصلت للمستقبل، كما يتأكد من إدراك المستقبل لمحتواها، فيكون هناك تبادل وتفاعل مثمر والاتصال الذي يحدث في جو ودي مثمر يُعتبر من أهم العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال<sup>3</sup>.

### 6. الاتصال من حيث درجة التأثير

1.6 الاتصال الذاتي: وفيه يكون المرسل هو ذاته المستقبل في آن واحد، حيث تتمُّ عملية الاتصال داخل الدماغ الذي يتلقّى المعلومات والأفكار ويحلّلها ويُفسّرُها داخليا سواء بقبولها أو رفضها وذلك في محاولة منه لتنظيم إدراكه عن الأشخاص والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرّض لها أو حول ما يتلقّاه من معلومات وأفكار باعتبارها مُنبّهات أو مُثيرات تتطلّب منه استجابة في اتجاه ما<sup>4</sup>. هذا النوع من الاتصال يُفيد في تشكيل الرؤى والاتجاهات<sup>5</sup>.

2.6 الاتصال الشخصي: يحدث بين شخصين، ويتمُّ خلاله تبادل الرأي بين أطرافه مباشرة، يسمح هذا النوع من الاتصال بتوفير فرص الصداقة والتعاون وتخفيض فرص التوتر، كما يسمح بتوفير الوقت ويحدث تغذية عكسية مباشرة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ابراهيم عبد العزيز شي، مرجع سابق، ص 394.

<sup>2</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء بدوي حافظ، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 126، 128.

<sup>3</sup> سلوى عثمان الصديقي هناء بدوي حافظ، مرجع سابق، ص ص 126، 128.

<sup>4</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة (ط) 1، 2000، ص 31.

<sup>5</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص، 21.

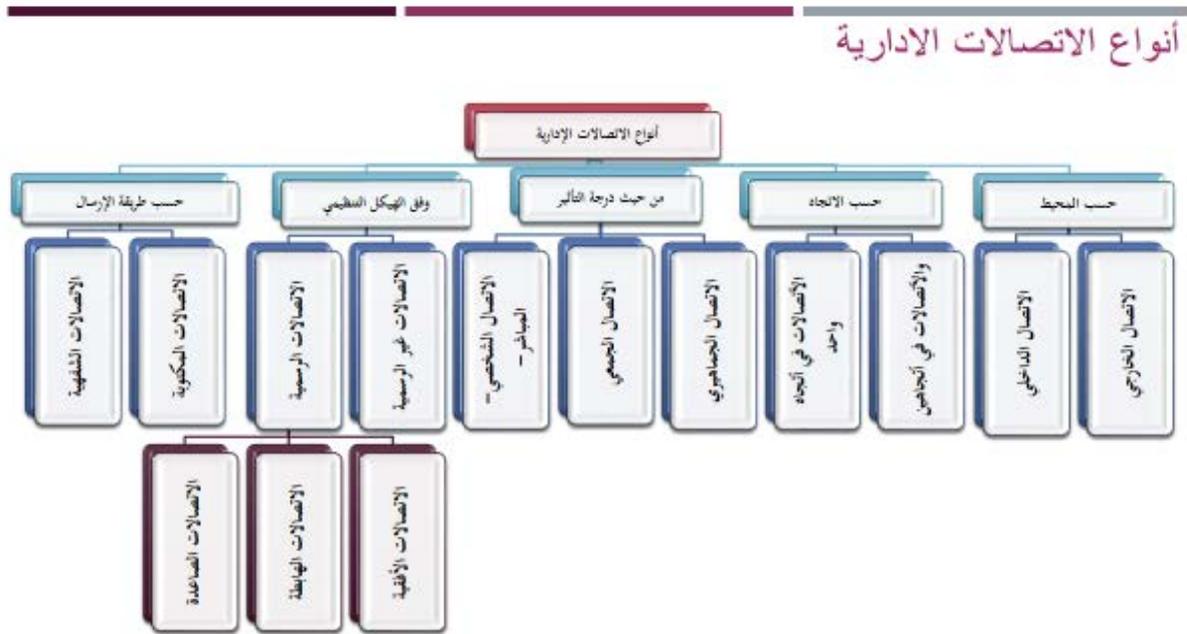
<sup>6</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 21.

3.6 الاتصال الجمعي: يتم بين عدة أشخاص بموجبه تنتقل الرسالة الاتصالية من مُرسِل إلى عدَّة مستقبلين لا تربط بينهم خصائص مشتركة أو سمات ومع ذلك يشتركون معا في الموقف ويلتقون مباشرة مع القائم بالاتصال، وعادة ما يتسم هذا النوع من الاتصال بالصبغة الرّسمية والالتزام بالقواعد العامّة للغة ووضوح الصوت ويحدث ردة عكسية من قبل المستمعين بحركات جسمانية خارجية كالتصفيق، هز الرأس في حالة قبول مضمون الرسالة الاتصالية أو العكس.<sup>1</sup>

4.6 الاتصال الجماهيري: يحدث هذا النوع من الاتصال عن طريق قنوات الاتصال المتنوّعة والتي من خلالها يستطيع المرسل إيصال محتوى رسالته إلى عدد غير محدود من المتلقّين<sup>2</sup>. حيث يعتمد بصورة كبيرة على وسائل التكنولوجيا ووسائط نقل المعلومة، رسائله تتسم بالعمومية والتنوع.<sup>3</sup>

نلخص أهم أنواع الاتصال المذكورة سابقا من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 03: أنواع الاتصالات الإدارية



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 45.

### خامسا: خصائص الاتصال الإداري

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية يمكن تحديدها كما يلي:

1. إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين: سواء كان شخصين أم شخصا ومجموعة من الأفراد، والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل:

<sup>1</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 34.

<sup>2</sup> موسى عصام سليمان، المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، أربد، عمان، الأردن، 1986، ص، 127.

<sup>3</sup> محمد محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 29.

2. إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية: يمكن للقادة استخدامه في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء المؤسسة وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة؛

3. إن الاتصال الإداري عملية مستمرة: بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المؤسسة وإنما تصاحب المؤسسة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداتها وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة عبر مراحل تطورها المختلفة.

## سادسا: وظائف الاتصال

الوظائف الرئيسية لعمليات الاتصال التي تحدث في المؤسسات هي:<sup>1</sup>

1. الانفعالات: إن عملية الاتصال بين الناس مع بعضهم البعض لها مضمون عاطفي أو انفعالي. فمن خلال عملية الاتصال يستطيع العمال التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض، وحل الغموض بشأن أعمالهم والأدوار التي يقومون بها والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.
2. الدافعية: الوظيفة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة. يحاول الرؤساء السيطرة على سلوك مرؤوسهم وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية لهذه السيطرة من خلال إصدار الأوامر، مكافأة السلوك والأداء، مراجعة الأداء وتقويمه، تحديد المهام وتدريب المرؤوسين وتطويرهم....الخ.
3. التأثير والإقناع: توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الأفراد الذين لا يخضعون للسلطة المباشرة للمدير، وبالتالي تستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك أو الاستجابة المطلوبة.
4. تقديم المعلومات: يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، يأخذ الاتصال هنا توجه تقني حيث يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تساعد المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية أو مع البيئة المحيطة.
5. الرقابة: يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي حيث تحاول المؤسسات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات العمال من خلال الهياكل التنظيمية التي تمثل قنوات رسمية الاتصال داخل المؤسسات. إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراءات العمل المقننة تتم عن طريق الاتصال الرسمي إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العوده، مرجع سابق ص ص 28،29.  
معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. ط2، 2015، ص ص164،165.

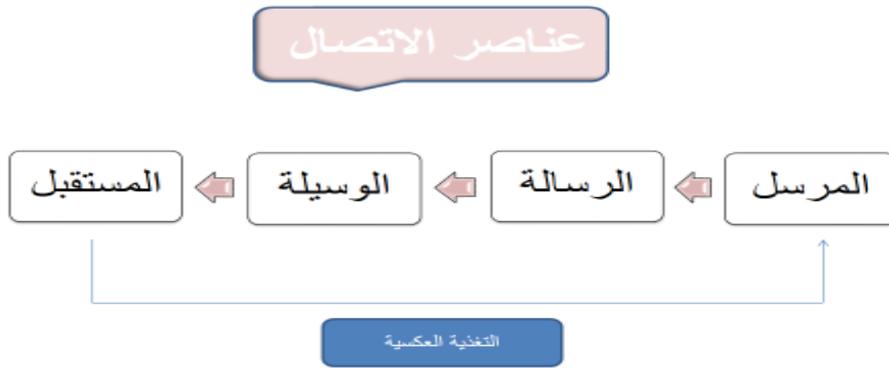
6. تحقيق التكامل: يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات للتأكد من وضع مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة والعلاقات فيما بينها، كما يمكن أن تقدم الاتصالات التكاملية خدمة تحقيق التكامل والتناسق بين المؤسسة وبيئتها الخارجية.

#### سابعاً: عناصر الاتصال

إن عملية الاتصال هي تلك العملية المتناسقة والمتكاملة لمجموعة من القنوات الاتصالية الموزعة توزيعاً وظيفياً ومتوازناً على مختلف أقسام المؤسسة وعلى العاملين كل في منصبه وحسب مهامه، وتعمل شبكة الاتصال بناء على ما يحدده الهيكل والدليل التنظيمي وتحت إشراف الجهات القيادية من إدارة ورؤساء الذين يقومون بدور التنسيق داخل الشبكة الاتصالية من حيث استقبال المعلومات وتوزيعها وانتقائها.

بالمعنى البسيط فإن في عملية الاتصال يجب توافر ثلاث عناصر أساسية على الأقل وهي: المرسل أو مرسل الرسالة، الرسالة نفسها ومستقبل الرسالة. نوضحها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 04: الشكل المبسط لعناصر الاتصال



#### المصدر: من إعداد الباحثة

لكن من الناحية العملية فإن عملية الاتصال تعتبر أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال. ويمكن تحديد العناصر المختلفة لعملية الاتصال فيما يأتي:

1- المرسل: المرسل هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عاد، وقد يكون الشخص أو الأفراد أو المؤسسة التي ترغب في نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمد عليه في عملية الاتصال، فهي تتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على المفاهيم والآراء والأفكار وبطبيعة مدرسته وخبرته ودرجة تراكم المعرفة لديه، كما تتأثر بطبيعة المكونات الشخصية له من حيث ميوله واهتماماته وقيمه انفعالاته وتوقعاته وطموحه وأهدافه، وهذا ما ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

في الهيكل التنظيمي يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات بعضو من الأعضاء العاملين في المؤسسة، وغالباً ما يكون المبادر بالإرسال هي الإدارة العليا والرؤساء في صيغة أوامر وتعليمات وتوجيهات باعتبار أن دورها

هو التحريك والتنشيط، وفي المرحلة الثانية تأتي إعادة الإرسال من طرف المرؤوسين في صورة استجابات متنوعة للإرسال الأول.

صفات المرسل الجيد: لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال لا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل تتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

- القدرة اللغوية والبلاغة؛
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير؛
- فن الإلقاء؛
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر والأفكار والمعلومات المراد إرسالها؛
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة؛
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

2- صياغة الرسالة (الترميز): المقصود بذلك صياغة وتحويل الآراء والأفكار والمشاعر والمفاهيم (محتويات الرسالة) في شكل يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة. ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أي العبارات أو الكلمات أو الرموز الرياضية أو الخرائط والبيانات الإحصائية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.<sup>2</sup>

تعد عملية الصياغة وتركيب الرسالة الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، حيث أن هناك أربع عوامل مؤثرة في هذا الصدد وهي:<sup>3</sup>

- المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛
- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة ذاتها؛
- درجة الثقة المتبادلة بينهما؛
- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

3- الرسالة: وهي الموضوع أو المحتوى ونعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يرد المرسل نقلها إلى المستقبل (فرد أو مجموعة أفراد أو المؤسسة بأكملها). وتأخذ الرسالة أشكالاً مختلفة إما أن تكون كتابية مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها أو شفوية يصيغها الرؤساء وإدارة المؤسسة باستعمال الصوت في شكل تعليمات وأوامر وتوضيحات وغيرها مما يخدم أهداف المؤسسة أو حركات تلاحظ ويشعر بها مثل تغير معالم الوجه أو إحياءات أو تلويح باليد أو الرأس ... وغيرها.

مثال: المدير الذي يبدو عابسا أو يرد على تحية الموظفين بفتور هو في الحقيقة يعبر عن رسالة مضمونها معلومات عن عدم الرضا عن سلوك الموظفين.

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العودة، مرجع سابق ص32.

<sup>2</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص140.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص40، 41.

صفات الرسالة الجيدة: يمكن تلخيص صفات الرسالة الجيدة على النحو التالي:<sup>1</sup>  
الوضوح: وتعني استخدام كلمات واضحة المعاني وسهلة الفهم بحيث تتناسب مع قدرة مستقبل الرسالة ولها معنى وتفسير واحد.

الإيجاز أو الاختصار: أي عدم الإطناب الذي لا مبرر له والدخول في صلب الموضوع بشكل مباشر، ونقل الأفكار بأسلوب بسيط وبكلمات بسيطة ومحددة، وألا يكون الاختصار على حساب الشمولية ولا يؤثر بالمعنى المراد نقله.

المجاملة (اللفظ والتهذيب): أي استخدام أسلوب مهذب ولطيف في الكتابة واستخدام الكلمات الإيجابية.  
الصحة: أي أن تكون الرسالة تعكس الواقع وتحتوي معلومات حقيقية.

الشمول: أن تكون الرسالة تحوي جميع جوانب الموضوع وعدم إهمال أي جزء منها قدر الإمكان.

الدقة: أي مراجعة الرسالة لتصحيح الأخطاء الإملائية إن وجدت وكذلك التأكد من علامات الترقيم.

4- قناة أو وسيلة الاتصال: وتمثل القناة أو القنوات التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي عبارة عن قناة للاتصال ونقل المعرفة<sup>2</sup>. وهي ذات أثر كبير في استيعاب الرسالة ومدلولاتها، فقد تكون عن طريق الكلام الشفوي سواء بالمواجهة المباشرة face to face أو بواسطة الهاتف أو المؤتمر أو المحاضرة أو المناقشة بين الأفراد والجماعات وغير ذلك من الوسائل المستخدمة. كما تشمل أسلوب الكتابة كالرسالة، المذكورة، لوحة النشر، المطبوعات، الخرائط والرسوم والصور، وتشمل أيضاً المسجلات الصوتية والحاسوب وتقنيات الاتصال الحديثة. اختيار الوسيلة الملائمة سواء كانت سمعية أو بصرية يسهل عملية فهم الرسالة فإن استطاع المرسل أن يحدد طبيعة المستقبل استطاع أن يحدد الوسيلة لنقل الرسالة.

مثال: يقوم المدير بإرسال مذكرة مكتوبة للمرؤوسين لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها سابقاً، وإن كان مستقبل الرسالة هو المدير فيمكن أن نلجأ إلى كتابة ملخص أو تقرير صغير وذلك لضيق وقت المدير وانشغاله بأعمال كثيرة.

يعتمد اختيار وسيلة الاتصال على ما يلي:<sup>3</sup>

- مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة مع مستقبل الرسالة وطبيعة الرسالة المنقولة؛
- تحديد طبيعة عملية الاتصال وموضوعها؛
- تحديد طبيعة الأفراد المستقبلين للرسالة وعلاقتهم مع مرسل الرسالة؛
- تحديد موضوع عملية الاتصال؛
- سرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العوده، مرجع سابق ص35.

<sup>2</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء بدوي حافظ، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> منير نوري، مرجع سابق، ص140.

5-المستقبل أو مستلم الرسالة: المستقبل هو هدف عملية الاتصال وهو الشخص الذي يقوم باستلام الرسالة. ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتوياتها وفهم معناها. يخضع مستلم الرسالة لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه للرسالة أهمها:<sup>1</sup>

- اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل؛
- درجة الانسجام والتجانس بين المرسل والمستقبل؛
- ثقافة المستقبل وخبرته وشخصيته وقابلية الإدراك والفهم والاستيعاب ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقبال معلوماته.

يجب معرفة خصائص المستقبل وطبيعته حتى يتمكن من مخاطبته لأن نجاح عملية الاتصال لا تقاس بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على تغيير معلوماته واتجاهاته مما يدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ملاحظة: إن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل، ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا، وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع وخاصة عندما يتم الحوار بينهما. وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير باتجاه واحد بل باتجاهين.

6-تحليل رموز الرسالة واستيعابها: إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً وتكاملاً. وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم على استيعاب الرسالة وإدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها. وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز كلما كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة.

7-التغذية العكسية: تسمى أيضاً المعلومات المرتدة أو المرتجعة أو ردة الفعل أو الاستجابة، وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها. وتشير إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب معانيها بشكل واضح، يمكن أن يكون هذا على شكل إجابة حيث تبدأ العملية مرة ثانية من جديد (تداول وإعادة إرسال الرسالة في الاتجاه العكسي) أو أنها تأخذ شكلاً سلوكياً يصف مدى فهم الرسالة المرسل. قد تكون الاستجابة قوية أو ضعيفة مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون ايجابية أو سلبية وقد تكون سريعة أو متأخرة.

مثلاً: في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة.

عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، وهي أحد أهداف الاتصال الرئيسية، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا (تخبرنا مدى نجاح أو فشل الاتصال)، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العودة، مرجع سابق ص39.

8-التشويش أو الضوضاء: تعرف أيضا بمعوقات الاتصال وهي التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود في الرسالة، وتشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل أو التأثيرات المختلفة كالاتجاهات والمفاهيم والتحييزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستلم. قد تتعلق بالمرسل وإدراكه واتجاهاته وشخصيته وأثرها أثناء الصياغة أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال أو المؤثرات البيئية كسوء الأحوال الجوية أو الأصوات المزعجة أو المسافة أو الوقت أو متغيرات أخرى مثل أنظمة الرقابة وأنظمة الاتصال، كل هذه العوامل والمتغيرات تؤثر في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسلّم وإرسال الرسالة.

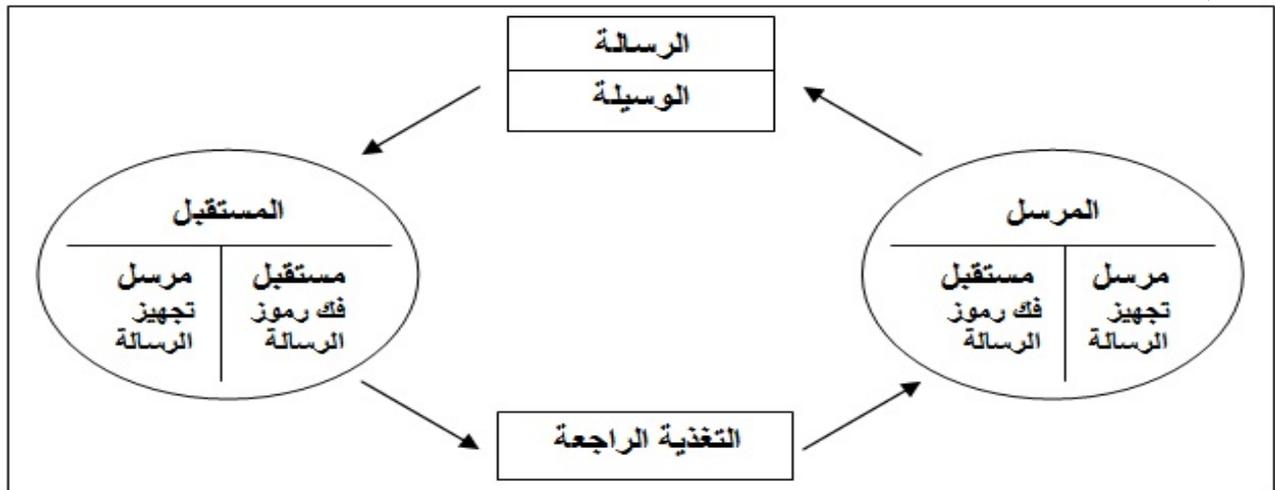
ملاحظة: عملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

### ثامنا: مراحل عملية الاتصال

تتلخص عملية الاتصال بأن هناك طرفا (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل). ومن أجل إيصال الفكرة يجب على المرسل أن يترجمها ويحولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور...)، ويرسل الرسالة بطريقة شفوية أو غير شفوية أو كتابية، يستلم المستقبل الرسالة عن طريق حواسه ويترجمها (يفك رموزها) في رسالة يستلمها. وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، ومن خلال الإشارة بالرأس أو تعبير بالوجه أو القيام بإجراء أو عمل يعترف المستقبل فيما إذا كان تم تحقيق التفاهم (التغذية العكسية).

نلخص هذه المراحل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 05: مراحل عملية الاتصال



المصدر: معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015، ص165.

من خلال الشكل السابق نجد أن عملية الاتصال تمر بالمراحل التالية:

1. مرحلة إدراك الرسالة: يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة أو مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته إلى المستقبل.
2. مرحلة الترميز: هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية أو مكتوبة أو غير لفظية (إشارات حركية). ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة لمستقبل والموقف الاتصالي.
3. مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: هنا يتم اختيار الوسيلة التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة المستقبل فقد تكون الوسيلة سمعية مثل الهاتف أو المحاضرة أو بصرية كالمطبوعات أو سمعية بصرية كالكومبيوتر. ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.
4. مرحلة فك الرموز: في هذه المرحلة يقوم المستقبل باستقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره. يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ومن ثم يرد عليها.
5. مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة: في هذه المرحلة يقوم المستقبل بالاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية وبيئتها للمصدر فيصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا. وقد تكون الاستجابة سلوكية مثل التصفيق باليد أو لفظية مثل اتصال هاتفي أو صرخة أو رسالة مكتوبة.
6. مرحلة فك الرموز الجديدة: وهي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الجديدة إلى معانٍ بحيث يقوم المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) باستقبال استجابة المرسل (المستقبل الأصلي) التي هي على شكل رسالة اتصالية، فيقوم بفك رموزها وفهم معناها، فإذا تبين له أن رسالته قد فهمت من قبل المستقبل اطمأن على نجاح اتصاله، وإن تبين عكس ذلك أعاد إرسال رسالة اتصالية جديدة ومعدلة وواضحة بشكل يؤدي إلى استيعابها من قبل المستقبل.



## الفصل الثاني: مهارات الاتصال الناجح (الفعال)

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في توضيح مفهوم الاتصال الفعال من خلال تحديد إطاره العام وكذلك توضيح أهميته وأهدافه في المؤسسة الاقتصادية ثم التطرق إلى أهم مقومات، مهارات، ومعوقات الاتصال الفعال في المؤسسة، ليتم في الأخير عرض أهم العوامل المساعدة على تحسين الاتصال الإداري ليصبح اتصالا فعالا.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة مفهوم وأهمية الاتصال الفعال في المؤسسة الاقتصادية وكل المفاهيم المرتبطة به، معرفة مقومات، مهارات، ومعوقات الاتصال الفعال في المؤسسة، وأهم العوامل المساعدة على تحقيق الاتصال الإداري الفعال.

### تصميم الفصل

- أولا: مفهوم وأهداف الاتصال الفعال
- ثانيا: مقومات الاتصال الفعال
- ثالثا: مهارات الاتصال الفعال
- رابعا: معوقات الاتصال الفعال
- خامسا: عوامل تحسين الاتصال الفعال

## أولاً: مفهوم الاتصال الفعال

تظهر أهمية الاتصال الفعال بشكل واضح في العملية الإدارية، وقد أصبح الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية مؤسسة ، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازاً عملياً سليماً دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري فعال ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات ومبنية على إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك واتخاذ القرارات. أما الاتصال الفاشل فيسبب العديد من المشاكل وهو نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال.

### 1. تعريف الاتصال الفعال

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

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

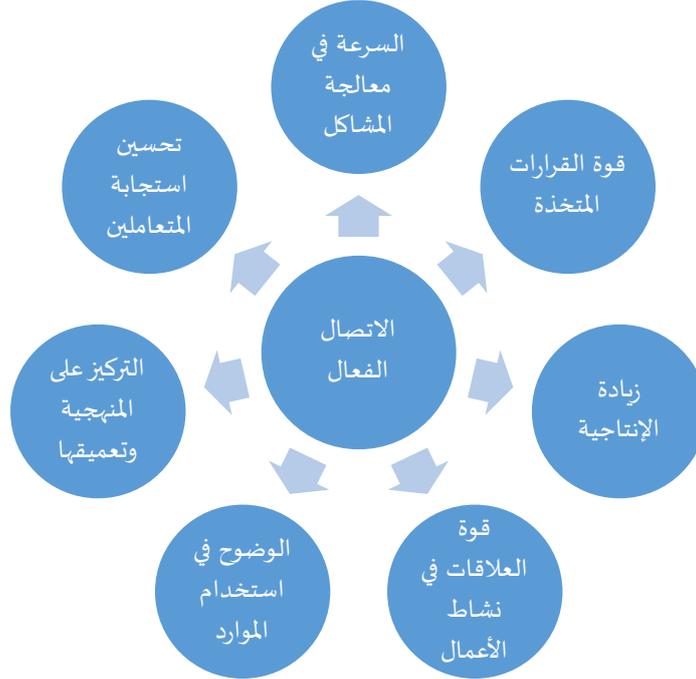
### 2. أهداف الاتصال الفعال:

يمكن إيجاز أهم المنافع المتوخى تحقيقها من خلال الاتصال الفعال بما يلي:<sup>1</sup>

- 1- القدرة الفائقة في معالجة المشاكل التي تمر بها المؤسسة من حيث استقرارها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة؛
- 2- قوة القرارات ورسالتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- 3- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة؛
- 4- ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية؛
- 5- قوة العلاقات التي تنسم بها المؤسسة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة؛
- 6- دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالموارد المستخدمة في إنجاز الأهداف وتحقيقها؛
- 7- التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات وفاعليات القوة البشرية العاملة في المؤسسة؛
- 8- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفاعلية المؤسسة من عملاء، موردين...

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 38.

## شكل رقم 06: أهداف الاتصال الفعال



المصدر: خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

## ثانيا: مقومات الاتصال الناجح

يعتبر الاتصال فعالا وناجحا إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المستقبل، وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال، وعليه فإن من أهم شروط الاتصال الناجح أو عوامل زيادة فعالية الاتصال ما يلي:

1. وضوح الرسالة: يجب أن تكون الرسالة المراد نقلها واضحة من حيث الألفاظ المستعملة والمصطلحات والتعبير وأن تكون مختصرة ومباشرة، وواضحة لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة بحيث لا تحتمل أكثر من معنى بل مضمونا واحدا وتأويلا واحدا هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها. وهنا تلعب المهارات الاتصالية دورها في القدرة على التعبير عما يجول في خاطر المرسل من أفكار.

2. كفاية المعلومات: يجب أن تحتوي الرسالة على المعلومات الكافية التي يحتاجها المستقبل دون اللجوء لأي مصدر آخر للمعلومات.

3. البساطة والملائمة وسرعة الانتقال: يجب أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقيد ليتسنى للرسالة الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت ممكن في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

4. سلامة الوسيلة: يجب أن تكون وسيلة الاتصال خالية من العيوب يمكن لها أن توصل مضمون الرسالة بدقة وفي مستوى إدراك المستقبل.

5. عدم التعارض: يجب الحرص على أن لا يكون هناك تعارض بين الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال، بل يجب أن تكون متفقة في العرض والکیفیه التي يتم بها الاتصال<sup>1</sup>.

6.2 نطاق الاتصال: يجب أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر<sup>2</sup>.

7.2 تحقيق التكامل والوحدة والتنسيق: يجب أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة وذلك من خلال تحقيق التكامل والانسجام في مختلف أقسام المؤسسة وتحقيق التنسيق الضروري في المهام.

8.2 تحقيق المشاركة: يجب أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها<sup>3</sup>.

ثالثاً: مهارات الاتصال الفعال:

تتوقف فعالية الاتصال على عدة مقومات أهمها:

#### 1. الإصغاء (الإنصات):

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بوعي وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم مع الانتباه والتركيز على المعاني التي يمكن أن نحصل عليها من جراء عملية السمع لضمن فهم واستيعاب المغزى من الرسالة أو الحديث. هناك فرق بين السَّمع والاستماع، فالسَّمع يتعلَّق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية أما الاستماع فيتعلَّق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمَّنة فيما يقوله المرسل، ويُطلَق أحياناً على عملية الاستماع بالإنصات، فعملية الإنصات تسبِّق عملية الاستماع، وتُعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقِّي التعليمات من الأعمال الهامَّة التي تتضمَّن الاستماع، بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمَّن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين، والتفاوض، والندوات وغيرها من الأعمال<sup>4</sup>.  
تحدد عناصر عملية الاستماع في: المتحدث، الرسالة، المستمع، الإدراك، بيئة الاستماع، التشويش ورجع الصدى.

يظهر بوضوح الدور الذي يسهم به الاستماع في تحقيق أهداف الاتصال الفعال خاصة أن العديد من المهام والأنشطة تتطلب الاستماع والإنصات الفعال لكي يساهم في تعزيز الدور الكبير لتحقيق فاعلية الاتصال وأهدافه وما ينطوي عليه من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسات مثل: الاجتماعات، المقالات، اللقاءات، اللجان، المحاضرات، الندوات ومهارات التفاوض وغيرها من الأنشطة. كما الاستماع الجاد لحاجات ومتطلبات العاملين من شأنه أن يساهم لديهم في خلق روح انتماء فعال وخلق تماسك بين العمال والعلاقات التنظيمية والإدارية في المؤسسة مما يؤدي إلى التغلب على المشاكل والصراعات المختلفة. ومن أكثر العادات أثراً على الإصغاء

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، ص176.

<sup>2</sup> ناصر قاسبي، مرجع سابق، ص69.

<sup>3</sup> ناصر قاسبي، مرجع سابق، ص70.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، صص162، 161.

والتي ينبغي على المدراء تجنبها إشعار العامل أو الموظف بأن ما يقوله ليس ذا أهمية كأنشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض المراسلات أو انتقاد طريقته في عرض الموضوع وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليبدلي بوجهة نظره أو تغيير الحديث فجأة وبدون أسباب أو عدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالتعبير عما يجول في خاطره.

أيضا فإن الاستماع والإنصات لحاجات ومتطلبات المستهلكين الحاليين والمرتبين في الأسواق من شأنه أن يعزز ويدعم قدرة المؤسسة المعنية على تنوير روح الابتكار والإبداع والتجديد واستمرارية التحسين المستمر لحاجات المستهلكين.

تتأثر عملية الاستماع ببعض العناصر أهمها صياغة ألفاظ الرسالة أو الحديث، عدم التركيز على الموضوع الأساسي للرسالة، صوت المتحدث، حركة الجسم والأيدي، تعبيرات الوجه، البيئة المناسبة (أثاث مناسب، جلسة سليمة، درجة الحرارة والإضاءة الملائمة، مستوى الضوضاء، وسيلة الاتصال المناسبة...) وغيرها. إنَّ الشخص الذي يمتلك قدرة عالية في الاستماع هو شخص ناجح، حيث أنَّ الاستماع الجيّد يزيد عن الأداء، فيؤدي إلى الحصول على ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع، فالاستماع الجيّد هو سرُّ نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات.

## 2. الحديث المؤثر (التفصيل):

يعتبر الحديث أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم، ولكي يكون مؤثرا في الآخرين يجب أن يصاغ برسالة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها مع مراعاة ما يجب أن تتضمنه الرسالة من معلومات ومراعاة تاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها والأوقات المناسبة لتقديمها وذلك لتحقيق فاعلية الاتصال، وهذا يتطلب أن تكون الرسالة واضحة في ذهن المرسل أو المدير قبل أن يبدأ بعملية الاتصال فيبدأ بتنظيم أفكاره وآرائه وتوضيح لمفهومها بحيث لا تكون غامضة أو متضاربة.

## 3. استعمال لغة الإشارة:

ويقصد بها الوسائل غير لفظية مثل حركات الجسم والإيماءات وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي وطريقة اللبس والابتسامة ... وغيرها. وهي مهمة جدا في عملية الاتصال بحيث يكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس لتصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد المدير من فعاليته في استخدام لغة الإشارة عليه أن يركز على ما يلي:<sup>1</sup>

- أن ينظر عند استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام؛
- أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية وغير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة؛
- أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال؛
- أن يكون لباسه دائما نظيف ومرتب وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير؛
- أن لا ينشغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين؛
- أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 56.

- أن يحافظ دائما على إشراك المستمع في الحديث؛
- أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيدا عن العدائية؛
- أن يحتفظ دائما بالبشاشة والابتسامة؛
- أن يستعمل المسافة بفعالية فيعرف متى يقترب ومتى يبتعد.

#### 4. السؤال والمناقشة:

ينبغي على المدير المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يرد تحقيقه من الاتصال، وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف. ولكي يضمن المدير فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي موظفيه الفرصة في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على ذلك وينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إذ أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف المدير مصادر ضعفهم، أو أنهم يتعرضون للارتباك عند مواجهته، ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.<sup>1</sup>

#### 5. التقويم:

إن تقويم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ انه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالمدير الفعال هو الذي يقف على ردة فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه ان يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تساعد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

#### 6. الاستجابة:

وتعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ووسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تسمح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، يراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم ومدى فهمهم لكلامه.

#### 7. القراءة:

تحقق القراءة التواصل بين أفراد المجتمع الواحد أو المؤسسة الواحدة من خلال الوقوف على أفكار الآخرين واتجاهاتهم، وهي وسيلة الاتصال تعمل على تنمية الأفراد وتزويدهم بالمعارف، وهي تقوم على أربعة أبعاد: التعرف والنطق، الفهم، النقد والموازنة، حل المشكلات.

نواجه في الحياة حاجة مُلحة وشديدة للقراءة بسرعة ونريد أن ننهي قراءة تقرير كبير بسرعة أو قراءة عدّة خطابات في وقت وجيز، أو قراءة عدّة ملقّات للحصول على البيانات المناسبة لإعداد تقرير بخصوصها لذلك

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 57.

لأبداً من بناء مهارة القارئ في إنجاز أكبر قدر ممكن في القراءة وذلك في أقل وقت ممكن وبكفاءة مطلوبة فالغرض من القراءة قد يكون:<sup>1</sup>

- من أجل الحصول على معلومات أو التحقق من شيء؛
- من أجل الفهم والدراسة والتركيز؛
- بغرض النقد.

ففي النوع الأول تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة، أما في النوعين الثاني والثالث فإن القراءة السريعة تكون عائقاً أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده.

فالقراءة في صمت مفادها التعرف على الكلمة أو تفسيرها، فلا يحتاج القارئ بالضرورة إلى نطقها، أما القراءة بصوت مسموع فهي تعوق عملية القراءة السريعة، وإن كانت هامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد والقراءة في صمت تُعتبر من أنواع الاستماع بالعين.

أما القراءة السريعة، فلا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرّات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات.

ومهما اختلف شكل القراءة، فهناك بعض المعوّقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه، منه ما هو مُتعلّق بالفرد ذاته، ومنها ما هو مُتعلّق بالظروف المحيطة بالفرد، وهذه المعوّقات تؤثر على التركيز والفهم، يُذكر منها:

- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع ، أو عدم وجود الدافع ؛
- عدم اللياقة الذاتية للفرد أثناء القراءة كالإجهاد أو الرغبة في النوم ؛
- عدم وجود فكرة مُسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه ؛

- وجهة نظر الشخصية تجعل هناك نوعاً من التحيز إلى أو ضد الكلام المكتوب ، وبالتالي تؤثر على رد الفعل الشّخصي اتجاه ما يقرأه ، مما قد يعوق من عملية الفهم الصحيح.

## 8. الكتابة:

تستعمل الكتابة لتدوين الأحداث والتواريخ والأعداد في صورة ثابتة ليتمكن من الاحتفاظ بها والرجوع إليها كلما دعت الحاجة. تتمثل استراتيجية الاتصال الفعال من خلال الكتابة في استخدام المهارات الفكرية القادرة على كتابة الرسالة بشكل واضح ودقيق بحيث يتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم.

يحتاج المدير والمسؤول ورجل الأعمال إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، بل أنّ أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات، والآراء، والقرارات، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة وبطريقة سليمة ودقيقة، لأجل ذلك يتعيّن تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجّهة إلى الهدف الذي نرغب فيه، ففن الكتابة يقوم على مبدئين:<sup>2</sup>

1 حمد يسري دعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 349، 355.

2 محمد يسري دعيبس، مرجع سابق، ص 371، 372.

- حدّد الهدف من الكتابة؛ والهدف هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وأن تخلّق انطبعا جيدا لديهم عن المنظّمة، والهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحا ويسهل تحديده وقد يكون صعبا في تحديده ممّا يتطلّب وقتا في التفكير عما نريد فعلا القيام به.

- واعرف المرسل إليه واخدمه جيدا.

#### رابعا: معوقات الاتصال الفعال

معوقات الاتصال هي كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها يحول دون انسيابها بالشكل المطلوب ويحول دون تحقيق اتصال فعال، وبذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا أو عائقا للاتصال. إن نظام الاتصال كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال. يمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر في فعاليتها كما يلي:

##### 1. المعوقات التنظيمية:

ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي لمؤسسة باعتباره المنظم لعملية الاتصال فيها لأنه يمثل هيكلا لمراكز الاتصال التي تنقل المعلومات والقرارات إلى المستويات المختلفة. كما يحدد الاختصاصات والمسؤوليات أمام العاملين ويوضح خطوط السلطة والمستويات التنظيمية وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات بينها. وبالتالي فإن فعالية الاتصال الإداري تتوقف على مدى مرونة وتحديث الهياكل التنظيمية، وكل خلل على مستوى الهياكل التنظيمية يؤدي إلى إضعاف الاتصال ويحول دون فعاليته. تسمى هذه الأخيرة بالمعوقات التنظيمية ويمكن حصرها كالآتي:

1.1 عدم وجود هيكل تنظيمي: إن العقبة التنظيمية الأولى لتحقيق الاتصال الفعال هي عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال واتخاذ القرارات وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة مما يجعل القيادات الإدارية والموظفين على اتصال غير رسمي والذي لا يتفق في الكثير من الأحيان مع أهداف المؤسسة.

2.1 عدم كفاءة الهيكل التنظيمي: تتمثل عدم كفاءة الهيكل التنظيم في تقادمه وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المؤسسة وتركيزه على السلطة المركزية، وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية والصاعدة ويؤدي إلى الجمود والعزلة بين الإدارات والأقسام والعاملين.

3.1 التخصص: يعتبر التخصص أحد معوقات الاتصال وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمختصون جماعات متباينة لكل منها لغته الخاصة وأهدافه الخاصة التي يصعب الاتصال معها بغير الفنيين المختصين هذا بالإضافة إلى ميل الفرد المتخصص إلى التحيز إلى تخصصه. كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العاملون من إحباط حينما ينظر الفرد إلى طبيعة عمله على أنها أقل من مستواه التعليمي أو التخطيط عندما لا يتمكن الموظف من القيام بأعمال لم يدرّب عليها.

4.1 عدم وضوح سياسة الاتصال: إن عدم وضوح نظام الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها هذا النظام تحد من فعالية الاتصال حيث يترتب عليها أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو المبالغة في تدفق

المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومة وقلة تدفقها.

5.1 تعدد المستويات الإدارية: إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال نتيجة مرور الرسالة على عدة مستويات إدارية وتعدد المسؤولين بهذه المستويات، مما يعرض البيانات والمعلومات إلى التحريف والتعديل أو الحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث يتم في الاتصالات الصاعدة حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء أو بطء تدفقها، كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات والتعليمات التي يصدرها الرؤساء للمرؤوسين بسبب تباين التفسير على المستويات الإدارية المختلفة مما يؤدي إلى فهم خاطئ بمعلومات.

6.1 افتقاد إدارة للمعلومات أو القصور فيها: إن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذي القرار لذا فإن المؤسسات في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم، وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف يعوق فعالية الاتصال الإداري.

7.1 نطاق الإشراف: تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند اتساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسؤول بأن سلطته اتسعت، ونتيجة لزيادة حجم العمل باضطراد وشعور المسؤول بعدم قدرته على إنجاز العمل في الوقت المحدد فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي يستغرقه في إنجاز العمل وهذا يحد من فعالية الاتصال الإداري.

8.1 حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظاما خاصا ونظاما ووسائل متماشية مع كبر حجم المؤسسة تتناسب معها بحيث تضمن المرونة وسهولة انسياب وتبادل المعلومات وفعالية تسييرها.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات التنظيمية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 02: معوقات الاتصال التنظيمية

ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة	
المعوقات التنظيمية	ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
عدم وجود هيكل تنظيمي	غياب مراكز الاتصال وعدم تحديد السلطات والمسؤوليات
عدم كفاءة الهيكل التنظيمي (ضعف الهيكل التنظيمي)	هيكل تنظيمي جامد (غير مرن) لا يواكب التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية الاعتماد على الأسلوب المركزي في اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى انعدام الاتصالات الأفقية والعمودية
تعدد المستويات الادارية	يسمح بإحداث تغييرات في البيانات والمعلومات للرسائل في الاتجاهين (الصاعدة والنازلة)
حجم المؤسسة	كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال

افتقاد إدارة للمعلومات أو القصور فيها	عدم وجود وحدات تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات يعوق فعالية الاتصال الإداري
اتساع نطاق الاشراف	اتساع نطاق الاشراف في المسؤولية يقلص من عمليات الاتصال ويحد من الاتصال الاداري الفعال
عدم وضوح سياسة المؤسسة	عدم وضوح نظام الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها هذا النظام تحد من فعالية الاتصال
التخصص	عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. المعوقات الشخصية (الذاتية):

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثرا عكسيا سلبا أو إيجابا. وهي تتركز أساسا في الفروق الفردية بين العاملين من اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وتباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز مما يؤدي إلى استجابات وردود أفعال مختلفة. فيما يلي أهم المعوقات الشخصية التي تحول دون فعالية الاتصال الإداري:

1.2 تباين الإدراك: تتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي الوعي والانتباه للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة ثم تحديد الفعل أو السلوك المناسب، وبسبب اختلاف ذاتية أو شخصية العاملين التي هي نتيجة لطبيعة خصائصهم الموروثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم تختلف درجة ردود فعله وتقديراتهم تجاه موقف معين أو عملية اتصال معينة وقد يفهمونها بصورة تختلف عن صورتها الحقيقية وذلك بسبب أنهم يتجاهلون في تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم، وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية.

2.2 الاتجاهات السلبية: وتعني وجهات نظر متعارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة وهذه الوجهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والتي تحول دون فعالية الاتصال. من أبرز الأمثلة للاتجاهات السالبة التي تحد من نجاح الاتصال ما يلي:

أ. التعصب للأفكار: يسطر على البعض العاملين الشعور بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع، وهذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها، وهذا يحول دون نجاح الاتصال الإداري.

ب. حجب المعلومات: نتيجة لفقدان الثقة بين العاملين مما يؤدي عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية والعقاب، فيترتب على ذلك حالة من الفوضى والتشويش ونقص المعلومات مما يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.

ج. المبالغة في السيطرة على المرؤوسين: بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية تحول دون فاعلية الاتصال مثل منع التغذية العكسية وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم.

د. تخطي القيادات الإدارية: يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسيهم والاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي، وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين وضعف ثقة العاملين فيهم مما يسبب ضعف الاتصال بينهم.

3.2 عدم الرغبة في الاتصال: من المعوقات الشخصية التي تعقد عملية الاتصال الإداري وتحد من فاعليتها هي الانطواء أو عدم الرغبة في الاتصال والمشاركة في التفاعل مع الآخرين وتفضيل العمل الفردي عن العمل الجماعي وانعدام الثقة بين العاملين، وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

4.2 قصور مهارات الاتصال: يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل، تؤثر هذه المهارات في فاعلية الاتصال الإداري من حيث التخطيط له وتحديد أهدافه وحسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل، وبالتالي فإن القصور فيها يحد من فاعلية الاتصال.

5.2 سوء العلاقات بين العاملين: يوفر المناخ التنظيمي الجيد فرصة لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة واحترام مشاعر الآخرين وأفكارهم وعدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين ورفع الحواجز النفسية والاجتماعية بينهم مما يؤدي إلى ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال. أما إذا لم تستطع الإدارة مراقبة السلوك التنظيمي وتكوين علاقات جيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء فإن ذلك يؤدي إلى الصراع وعدم التفاهم وفقدان الثقة، مما يجعلهم في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات الشخصية (الذاتية) من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 03: معوقات الاتصال الشخصية (الذاتية)

المعوقات الشخصية (الذاتية)	مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال
تباين الإدراك	فهم الشخص لما يراه أو يسمعه وفقا لما يتلائم مع شخصيته، معتقداته واحتياجاته الخاصة
التعصب للأفكار	يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير أو مناقشتها وتقبلها
حجب المعلومات	إخفاء المعلومات لعدة اعتبارات يحول من فاعلية الاتصال ويؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.
المبالغة في السيطرة على المرؤوسين	سوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم.
تخطي القيادات الادارية	الاتصال مباشرة بالعاملين في المستويات الدنيا وتخطي مرؤوسيهم من الهيكل التنظيمي
عدم الرغبة في الاتصال	تفضيل العمل الفردي على الجماعي وانعدام الثقة بين العاملين
سوء العلاقات بين العمال	العلاقة السيئة بين العمال فيما بينهم او مع رؤسائهم تؤدي الى عدم التفاهم مما يجعل عملية الاتصال تتم في مجال ضيق
عدم اتقان مهارات الاتصال	غياب مهارات الاتصال الفعال تحد من فاعلية الاتصال الاداري

المصدر: من إعداد الباحثة

### 3. المعوقات البيئية:

يقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة من العوامل توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وتمثل هذه العوامل في:

1.3 اختلاف الألفاظ ومدلولاتها: إن للكلمات مدلولات ومعاني تختلف من فرد لآخر باختلاف العمر، الثقافة، التعليم، الخلفية الفكرية، فقد يكون للكلمة معنى عند المدير تختلف عنه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهما، وكذلك استخدام اللغة الفنية في الأقسام المهنية المتخصصة والتي لا يفهمها إلا المختصون. إن الكلمة الواحدة تحتمل أكثر من معنى واحد ومن ثم يجب أن توضع في مضمون معين ليحدد مدلولها، مثلا: المرسل تكون لديه فكرة واضحة في ذهنه ولكن طريقة عرضه للفكرة غير واضحة بسبب استخدام كلمات تثير أكثر من معنى لدى المستقبل الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت انتباهه وعدم فهمه للرسالة. لذلك فإن رجل الاتصال الناجح يركز في اتصاله دائما على الفكرة وليس الكلمة.

2.3 اختلاف القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين: إن اختلاف القيم والعادات والأفكار والخلفيات الثقافية يؤثر على مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الاتصال، كما يؤثر على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة، مما يؤثر سلبا على عملية الاتصال ويحد من الاتصال الفعال.

3.3 الانتشار الجغرافي للمؤسسة (البعد المكاني بين المرسل والمستقبل): تعاني المؤسسات الكبيرة ذات الفروع والأقاليم الشاسعة من عدم فاعلية الاتصال بين عمالها نتيجة تباعد فروعها ومكاتبها، أو وجود إدارتها في عدة مباني في حي واحد أو عدة أحياء في المدينة مما يعيق الاتصالات الداخلية. فالمسافات البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وتعرضها للتعديل والتحريف حتى بوجود وسائل الاتصال المتطورة من أنترنت وأتترنت وهواتف وغيرها.

4.3 الحيز المكاني للعمل: هناك جانب آخر للبيئة وهو المكان الذي يؤدي به العمل فقد يكون سوء الترتيب، التهوية، الإضاءة ودرجة الحرارة والضوضاء عوامل تعيق من فاعلية الاتصال، كما أن للحيز المكاني الضيق دور في عرقلة عملية الاتصال الفعال ويساهم في زيادة التوتر والصراعات داخل المؤسسة.

5.3 القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية: لا تستطيع أية مؤسسة أن تعمل بعيدا عن البيئة التي تعيش فيها. ويكون الربط بين البيئة الخارجية والمؤسسة من خلال إدارة العلاقات العامة، ومن ثم فإن القصور في تنظيم إدارة العلاقات العامة يحد من فاعلية الاتصال الخارجي.

نلخص أهم ما سرد من المعوقات البيئية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 04: معوقات الاتصال البيئية

مجموعة من العوامل توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة أو خارجها		المعوقات البيئية
تظهر عند الاتصال بين طرفين يختلفان في المستوى التعليمي	اختلاف الألفاظ ومدلولاتها (معوقات لغوية)	اختلاف القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين
اختلاف القيم والعادات والأفكار والخلفيات الثقافية يؤثر على مدى فهم المعلومات من قبل أطراف الاتصال، كما يؤثر على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المؤسسة	الانتشار الجغرافي للمؤسسة (البعد المكاني بين المرسل والمستقبل)	بعد المسافات بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التنفيذ تؤثر في عملية نقل المعلومات وتعرضها للتعديل والتحريف مما يتيح فرصة للتلاعب بالمعلومات
ظروف عمل سيئة تؤثر على أطراف عملية الاتصال وبالتالي تحد فعالية العملية	الحيز المكاني للعمل	القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية
القصور في تنظيم إدارة العلاقات العامة يحد من فعالية الاتصال الخارجي		

المصدر: من إعداد الباحثة

4. المعوقات النفسية: يؤثر العامل النفسي للمرسل والمستقبل بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها. حيث يختلف الأمر إذا كانت ظروف العمل غير مستقرة ويسودها القلق أو الخوف وعدم الثقة أو حالة توتر وغضب فإنها تؤثر بشكل سلبي في عملية صياغة الرسالة أو في طريقة التعبير عنها وفي طريقة إرسالها من طرف المرسل، كما تؤثر بشكل سلبي على استقبال المستقبل للرسالة وتفسيره لها، أما إذا شعر المرسل والمستقبل بالاستقرار والاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية فإن ذلك ينعكس مباشرة في عملية صياغة مضمون الرسالة والاستجابة لها وعملية تفسير الرسالة بموضوعية والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها. تعد كثرة الاتصالات في المؤسسة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعاملين، كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين في المؤسسة. وفي المقابل لا تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والأساسية في العمل مما يؤدي إلى دعم فعالية الاتصال وإلى فشله.

خامسا: عوامل تحسين الاتصال الإداري الفعال

حتى يكون الاتصال فعالا ويحقق الهدف منه لا بد أن تتوفر جملة من الشروط في كل عنصر من عناصر الاتصال مع التركيز على الرسالة الاتصالية من حيث المحتوى والشكل وطريقة الإرسال ووسيلة نقلها واختيار

الوقت المناسب للإعداد والإرسال باعتبارها صميم الاتصال، وبقدر قوتها بقدر قوة التأثير الذي سيحدث على مستوى الطرف المستقبل والتفاعل معها والسلوك وفقها. وحتى يتحقق ذلك يجب مراعاة العوامل التالية:<sup>1</sup>

- خلق المناخ السليم للاتصال الفعال ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية وإشباع الحاجات البشرية؛
- تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط؛
- إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها؛
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛
- معرفة الهدف من الاتصال وتكييف المعلومات وفقا لذلك من جدة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة؛
- اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها؛
- التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها؛
- الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث يعد هذا أمر مهم في زيادة فاعلية الاتصال، ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مالية ومعنوية على المدى القصير أو البعيد فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج إيجابية سريعة؛
- مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل؛
- معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه؛
- العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى المرسل والمستقبل على أسس وقواعد رصينة؛
- مواكبة التطور في استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة في الاتصال؛
- التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش في المحيط الداخلي أو الخارجي؛
- تقصي مشكلات الاتصال ومعوقاته في مواقع التنفيذ والوقوف على نقاط الضعف في وسائل وخطوط الاتصال والقيام بتقويم النتائج.

<sup>1</sup> فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص(50-59).



## الفصل الثالث: تقنيات الاتصال الإداري

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في توضيح تقنيات الاتصال الاداري من خلال تحديد إطاره العام حيث تم تقسيمها إلى تقنيات الاتصال القديمة وتقنيات الاتصال الحديثة التي أدت إلى ظهور وسائل وتقنيات متعددة، بحيث تلعب دورا مهما في نجاح الكثير من المؤسسات بتوفير المعلومات والمعارف من قواعد وبنوك المعلومات. وفي مقابل الفوائد والمميزات التي توفرها تقنيات الاتصال هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض استخدام هذه التقنيات.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة مفهوم وأهمية تقنيات الاتصال في المؤسسة الاقتصادية والأنواع المختلفة لتقنيات الاتصال، وأهم أسباب استخدام تقنيات الاتصال والتعرف على معوقات استخدام تقنيات الاتصال.

### تصميم الفصل

- أولا: مفهوم تقنيات الاتصال
- ثانيا: أنواع تقنيات الاتصال
- ثالثا: أسباب استخدام تقنيات الاتصال
- رابعا: معوقات استخدام تقنيات الاتصال

## أولاً: مفهوم تقنيات الاتصال

تعرف تقنيات الاتصال بأنها: "الأدوات والأوعية والوسائل والتجهيزات المتطورة التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر".<sup>1</sup> يقصد بتقنيات الاتصال عملية استخدام مجموعة من الأجهزة والآلات بطريقة دقيقة وبمهارة عالية بغرض زيادة الإنتاج، وتوفير الوقت والجهد، ورفع مستوى الرفاهية في مجتمع ما.

## ثانياً: أنواع تقنيات الاتصال

يمكن عرض هذه التقنيات من خلال تقسيمها إلى قديمة وحديثة على النحو التالي:

### 1. تقنيات الاتصال القديمة:

بدأ الإنسان منذ بداية الخليقة بالتفاهم من خلال المشافهة التي تطورت عبر الصور والرسومات نحو الكتابة، فظهرت الصحف المكتوبة عند الرومان، وأوجد الألمان أول آلة طباعة يدوية تطورت مع الزمن حتى وصلت في عام 1811م إلى طباعة الجرائد بأقل تكلفة، وبأعداد كبيرة جداً، ثمّ ظهرت القطارات، والسفن البخارية، ممّا زاد من سرعة تناقل الأخبار بين المناطق، ثمّ اخترع ما يسمى بالبرق "التلغراف" الذي يعمل بالكهرباء فيرسل الرسائل عبر سلك في سرعة ثواني، ثمّ ظهرت الصور الضوئية التي تطورت لالتقاط مجموعة من الصور من خلال الكاميرا، وظهرت آلة الكتابة في سبعينات القرن التاسع عشر، والهاتف على يد جراهام بيل، والشريط السينمائي الذي ساهم بعرض الأفلام السينمائية خلال فترة التسعينات

من الوسائل التقليدية للاتصال الإداري: الوثائق المكتوبة، المذكرات، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة والاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة.

### 2. تقنيات الاتصال الحديثة:

استمر التطور في ظهور الوسائل المختلفة مثل التلكس، الفاكس، الاجتماعات بالحاسوب، المحاضرة عن بعد، حتى وصلت التقنيات إلى ظهور تقنيات ووسائل متعددة أهمها:

1.2 الشبكة العنكبوتية "الإنترنت": وهي أكبر شبكة للمعلومات حول العالم، حيث تربط ملايين من الحواسيب الآلية، وشبكات محلية بمئات الآلاف، ومشتركين ومستخدمين يقدر عددهم بمئات الملايين الذين ينتمون لأكثر من مئتي دولة حول العالم، وتمكن هذه الشبكة مستخدميها من نشر المعلومات المتنوعة، والحصول عليها من قبل مستخدم آخر في نفس الوقت دون أن يتحرك من المكان الذي يجلس فيه.

الشبكة العنكبوتية تعتبر من أكثر تقنيات العصر تأثيراً وفعالية، حيث تُقدِّم خدمات عبر عدّة آليات منها خدمة منتديات الحوار التي تُدعِّم المتحاورين الذين يتواصلون حول موضوع مُعيَّن، خدمة المحادثات، خدمة

<sup>1</sup> حسن عماد مكاي، وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة (الإصدار ط1)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1998، ص142.

الاتصال عن بُعد، خدمة الويب، خدمة البريد الإلكتروني الذي أصبحت بموجبه الرسالة الإلكترونية لا يستغرق وصولها بضع ثوانٍ سواء في صورة بيانات، بحوث، كتب، ملفّات.<sup>1</sup> فضلاً عما تُتيحها هذه الخدمة من إمكانية التحوُّر والمناقشة الإلكترونية عن بُعد للكثير من المواضيع دون حاجة لوجود وسيط بين المرسل والمستقبل، حيث يترتّب على استعمالها إلغاء الحواجز الإدارية علاوة على التكلفة المنخفضة للإرسال وإمكانية إرسال عدّة رسائل إلى جهات مُختلفة في نفس الوقت.<sup>2</sup>

وإلى جانب الأنترنت هناك شبكة الأنترنت وهي شبكة داخلية وخاصّة بالمنظمة الإدارية تقوم بتوفير كل المعلومات التي يحتاجها العمّال داخل المؤسسة حيث تتمتع بحماية وسيطرة ورقابة عالية على مواردها من المعلومات بواسطة ما يُطلق عليه بجدران النار.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى شبكة الأكسترنترنت وهي شبكة أنترنت داخلية تمتدّ خدماتها إلى مستخدمين خارج المؤسسة مخوّلين من طرفها يحصلون على كلمة المرور كون خدماتها لا تُوجّه لكافة النّاس بل لفئة مُعيّنة فحسب.<sup>4</sup>

2.2 تقنية البلوتوث: وهو تقنية اتّصال تعمل بالموجات القصيرة اللاسلكية، وتقوم بنقل المعلومات بين مسافات قصيرة تقدر بين المتر والمئة متر، فتربط الأجهزة ببعضها البعض بشرط أن تتواجد ضمن إطار غرفة معينة مثلاً، وتتميز بقلّة استهلاكها للطاقة، ومن الأمثلة على الأجهزة التي تعمل بها الهاتف الخليوي، والحاسوب، ولوحات المفاتيح المختلفة، والطابعات، والميكروفونات.

3.2 الواي فاي: وهي تقنية اتّصال لا سلكية تنقل المعلومات بسرعة تقارب الـ 2.4 جيجا هرتز، وتصل الأجهزة المختلفة بشبكة الإنترنت أو الحاسب باستخدام موجات الراديو ودون الحاجة للكابلات، وتعد وسيلة سريعة للغاية؛ حيث تفوق سرعة المودم بمئة مرّة، وتحتاج حتّى تحقق الاتّصال إلى ما يسمى بالنقاط الساخنة وهي مناطق توفر اتّصالاً لاسلكياً بالشبكة العنكبوتية، وتتراوح المسافة المحددة للأجهزة حتّى تستطيع الحصول عليها بين مئة إلى مئتي متر، ويمكن مضاعفتها بزيادة عدد نقاط الوصول.

3.3 الأقمار الصناعية: تُغطّي الأقمار الصناعية خدمات الاتصال التقليدية وخدمات الارتباط بها كالهاتف، التلكس، الإذاعة، التلفاز تُفيد هذه الأخيرة المنظمات الإدارية في تسيير أعمالها ومُراسلاتها، فوضع الأقمار الصناعية في مدارها يوفّر دعماً مُتعدّد الجوانب للاتصالات فيما بين المستخدمين ويُشكّل أداة هامّة لإعلام الجمهور، بل أكثر من ذلك تُعدّ الأقمار الصناعية من أهم وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسات، تكمن وظيفتها الأساسية في استلام الشارات أو الموجات الصّاعدة من المحطات الأرضية.

<sup>1</sup> الطعامة محمد، محمود طارق، العلوش شريف، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004، ص ص، 103-104.

<sup>2</sup> مصعب إسماعيل طيبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 30.

<sup>3</sup> عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصّص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 – 2010، ص 28.

<sup>4</sup> عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 240.

4.3 تقنية عقد المؤتمرات عن بُعد: هي تقنية حديثة للاتصال الإلكتروني بين عدّة أطراف يتواجدون في أماكن مُختلفة حيث تتدفّق المعلومات التي يُقدّمها المشاركون في المؤتمر عبر المسافات البعيدة فلا يكونون بحاجة إلى الاجتماع الفعلي وجهًا لوجه لتحقيق الأهداف المرجوّة من المؤتمر.<sup>1</sup> وفي هذه الحالة يمكن استخدام عدّة أدوات من أهمها:

● السكايب: هو برنامج للدردشة حول العالم يستخدمه عديد الأشخاص والشركات لإجراء مكالمات للفيديو والمكالمات الصوتية التي تكون مجانية. تسمح هذه التقنية باستضافة المؤتمرات وإرسال الرسائل ومشاركة الملفات مع الآخرين.

● الزووم: تأسست خدمة الزووم سنة 2011 مقرّها سان خوسيه بكاليفورنيا، وقد أصبحت من أهم تطبيقات برامج المؤتمرات، حيث تسمح بالتفاعل عندما لا يكون الاتصال وجهًا لوجه مُمكنًا، كما تُعتبر أداة أساسية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة التي ترغب في البقاء على اتصال ومواصلة سير العمل اليومي بأقل قدر مُمكن من التعطيل، تضمن خدمة الزووم بيئة عمل آمنة، مُتّسقة من شأنها أن تُعزّز مكانة المؤسسة كما تُوفّر منصّة اتصالات مُوحّدة بسيطة وموثوقة.

لا تقف التقنيات الحديثة على المذكورة أعلاه، بل تتعدد ولا يمكن حصرها، وهي في تطور مستمر، ومن الأمثلة الأخرى عليها تكنولوجيا الألياف الضوئية، والرسائل النصية، والهواتف الذكية وغيرها.

### ثالثًا: أسباب استخدام تقنيات الاتصال

تلعب وسائل وتقنيات الاتصال دورا مهما في نجاح الكثير من المؤسسات بتوفير المعلومات والمعارف من قواعد وبنوك المعلومات. هناك عدد من العوامل والأسباب التي تلجأ المؤسسات إلى الاستعانة بتقنيات الاتصال في نقل المعلومات أهمها:<sup>2</sup>

● الكم الهائل من المعلومات والتي يصعب السيطرة عليها إلا من خلال الاستعانة بتقنيات الاتصال وخاصة الحديثة منها؛

● تشتت وتوزع المعلومات التي يحتاجها المخططون والباحثون والمستفيدون الآخرون على مناطق جغرافية متعددة؛

● الحاجة إلى السرعة في إيصال المعلومات للمستفيدين؛

● ازدياد الطلب على المعلومات ذات الطبيعة والسمة العالمية.

<sup>1</sup> مصعب إسماعيل طبش، المرجع السابق، ص 51.

<sup>2</sup> مصعب إسماعيل طبش، المرجع السابق، ص 42.

## رابعاً: معوقات استخدام تقنيات الاتصال

في مقابل الفوائد والمميزات التي توفرها تقنيات الاتصال هناك عدد من المشاكل والمعوقات التي تعترض استخدام هذه التقنيات في المؤسسات وأهمها<sup>1</sup>:

- التكلفة المالية المرتفعة لكثير من وسائل وتقنيات الاتصال؛
- أسباب فنية تتمثل في صعوبة ملائمة بعض تقنيات وطرق الاتصال الحديثة للأجهزة والنظم المستخدمة خاصة في الدول النامية؛
- الجانب النفسي ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن تقنيات الاتصال التقليدية المستخدمة والتي تعيق من تحسين إنتاجية وفاعلية المؤسسات.

<sup>1</sup> مصعب إسماعيل طبش، مرجع سابق، ص 43.



## الفصل الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في توضيح مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة من خلال تحديد إطاره العام وكذلك توضيح أهميته وأهدافه في المؤسسة الاقتصادية الذي هو بمثابة الصلة الواصلة بين المؤسسة وجمهورها، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفعالية هذه الإدارة. التعرف على مكانة الاتصال المؤسسي، وكذلك مختلف الأساليب الاتصالية التي تعتمد عليها في نشاطها، بحيث أن الهدف الأساسي منه هو تحسين صورة المؤسسة وخدماتها لدى مختلف جماهيرها. ثم التطرق إلى أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة، وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة، ليتم في الأخير التطرق إلى معوقات الاتصال الخارجي في المؤسسة.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة مفهوم وأهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية وأهميته وأهدافه، معرفة أشكاله، وسائل وجمهور الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، ومعوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة الاقتصادية.

### تصميم الفصل

- أولا: ماهية وأنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة
- ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة
- ثالثا: أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة
- رابعا: وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة
- خامسا: جمهور الاتصال الخارجي للمؤسسة
- سادسا: معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة

لقد مارس الإنسان الاتصال منذ القدم عبر مختلف العصور كوسيلة لنقل واستقبال المعلومات، والتعايش مع من حوله، حيث انه لم يهمل نشاط الاتصال بل طوره وطور وسائله المختلفة التي يستعملها دائما في ضل جهوده المستمرة والتي يبذلها في إنشاء علاقات اتصالية سليمة وجيدة. ومع تطور تقنيات الاتصال اتسعت مجالات استخداماته، فتكاد لا تخلو أي مؤسسة مهما كان نشاطها واختصاصها من الاتصال بنوعية الداخلي والخارجي، فصلات العمل وربط مختلف المصالح بعضها والتعامل مع الآخرين لا يتم إلا بالاعتماد على وسائل الاتصال المختلفة والتي تتغير باستمرار مع مرور الزمن انسجاما مع التقدم والتطور في كافة المجالات.

ويعتبر الاتصال الخارجي بالأخص واجهة بالغة الأهمية تعتمد عليه المؤسسات، من اجل تحسين أدائها والتواصل مع محيطها الخارجي، وذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل والقنوات المتنوعة والتطبيق الفعال لها وبالتالي تقديم خدمات جيدة تتماشى ورغبات واحتياجات الجمهور الخارجي، وهو يساعد في بناء صورة جيدة عن المؤسسة في أذهان أفراد المجتمع، لذلك فهذا النوع من الاتصال يرتبط بشكل أو بآخر مع فعالية ترويج الخدمات.

تكمن أهمية الاتصال المؤسسي على أنه وسيلة اتصال تمثل همزة الوصل والربط التي تجمع كافة أجزاء التنظيم، وذلك من خلال أهمية إيصال الرسائل إلى العاملين بالمؤسسة، فكيف يمكن إن يساهم الاتصال الخارجي بتحسين صورة المؤسسة لجمهورها الخارجي؟

- ما هي أهم الأهداف التي يسعى الاتصال المؤسسي لتحقيقها لجمهوره الخارجي؟
- ما هي أهمية الاتصال الخارجي للمؤسسة ومعوقاته؟

## أولاً: ماهية وأنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة

### 1. مفهوم الاتصال الخارجي للمؤسسة

يعرف الاتصال الخارجي على أنه: "هو عملية اجتماعية ذات أهداف محددة تقوم بها المؤسسة بهدف تعين علاقاتها مع زبائنها وتحسين صورتها ومكانتها في السوق، كذلك يعتمد على رغبات وحاجات الجمهور بالرجوع إليه وتلقي المعلومات منه، وذلك على المؤسسة القيام بإجراءات تمكنها من المحافظة على رضا وتأييد الجمهور عن طريق النشاط الإعلامي المتخصص إلى كسب هذا الرضا".<sup>1</sup>

يعرّف أيضا على أنه: "حلقة وصل بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها، ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات مع أفراد ذلك المجتمع"<sup>2</sup>. لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة، لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليه.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية الادارية، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، لبنان، 1982، ب.ط، ص52.

<sup>2</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000، ص52.

## 2. أنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة

1.2 الاتصال الاجتماعي: هو وسيلة لتحقيق أهداف وغايات مجتمعية عبر التأثير في سلوك الفرد وتغييره بما يتوافق مع هذه الأهداف، كما يندرج ويتطابق الاتصال الاجتماعي مع المنحنى الديمقراطي الذي تسلكه المجتمعات الحديثة فلا يكاد يخلو من هيئة متخصصة في الاتصال الاجتماعي تتولى تخطيط ووضع برامج مختلفة لمعالجة المشاكل والآفات التي يمكن أن يكون الاتصال الاجتماعي وسيلة ناجعة في حلها.<sup>1</sup>

2.2 الاتصال المؤسسي: ويعرفه "روجرز" بأنه إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر وأخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة أو التغيير في هذا السلوك أو توجيهه.<sup>2</sup>

3.2 الاتصال التجاري: عرفه "بيارهود" بأنه مجموعة التقنيات والأساليب المستعملة بغرض بناء صورة المؤسسة وتمثل هذه التقنيات في العلاقات العامة، تنشيط المبيعات.<sup>3</sup>

### ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال الخارجي

#### 1. أهمية الاتصال الخارجي

إن المؤسسة تعمل على أن تكون علاقتها مع جمهورها الخارجي مبني على التفاهم المتبادل، ولهذا تسعى إلى تطوير اتصالها الخارجي لما له من أهمية في تكوين هذه العلاقة، من هنا نجد أن الاتصال الخارجي له أهمية بالغة تتمثل في:

- يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة في تكوين صورة ايجابية عنها بتركيز وتطوير ضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة، العلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض والمؤتمرات.
- تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات.
- إقناع الجمهور بأفكار معينة فالالاتصال الخارجي يعمل على إقناع بالمنتج أو الخدمة ليدفع بهما نحو رضا الجمهور، وبالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة.
- تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي، فالالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى على المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك بينها وبين المؤسسات الأخرى، ويساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من مساعدات مادية وأعمال خيرية لها تأثير ايجابي على صورة المؤسسة.<sup>4</sup>

#### 2. أهداف الاتصال الخارجي

<sup>1</sup> عبد الوهاب بو خنوفة، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين الاقناع وضعف الاقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد14، ديسمبر، 1996، ص120.

<sup>2</sup> المرجع السابق، مصطفى حجازي، ص19.

<sup>3</sup> Jean- marie decaudin, la communication marketing, 3<sup>e</sup> m<sup>e</sup> édition, Paris, 2003, P11.

<sup>4</sup> عبد الفتاح محمد دويدات، سيكولوجيا السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995، ص284.

تتمثل أهداف الاتصال الخارجي فيما يلي:

- الإعلام عن الأنشطة التي تزاولها المؤسسة وأهدافها ومحاربة الشائعات الضارة بها وشرح سياستها للجمهور الخارجي.
- دعم سياسة المؤسسة وتقبل الجمهور لها.
- إقامة الثقة بين المؤسسة ومتعاملها باعتبارها أساس استقرارها.
- تأسيس هوية وصورة قيادية للمؤسسة في السوق.
- زيادة تفضيل المؤسسة على غيرها.
- توسيع مجالاتها، خدماتها وأسواقها.
- إظهار الجهود التي تبذلها المؤسسة لتطوير أنشطتها ورفع مستوى أدائها.
- تحسين سمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المؤسسة بشرح سياستها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: أشكال الاتصال الخارجي

هناك ثلاث أنواع من الاتصال الخارجي في المؤسسة حيث أن كل مؤسسه تختار النمط الذي يتماشى مع

نشاطها الذي تمارسه وهي كما يلي:

#### 1. اتصال خارجي استراتيجي:

هناك مظهران لهذا الاتصال

**النوع الأول:** يتولى إنشاء وتكوين شبكات لأن هدف المؤسسة هو البحث عن مكان لها في المحيط والتواجد وتحقيق الذات وتنمية علاقات نشطة مع المحيط الخارجي الذي يعتبر كوسيلة دفاعية ونظام إنذار يمكن أن يخدم المؤسسة في حاله وجود صعوبات أو أزمات.

**النوع الثاني:** يسمى السمع الخارجي حيث تضع المؤسسة قنوات لجلب المعلومات من البيئة المحيطة وهذا لجمع معطيات عن المنافسين والتطورات الحاصلة في البيئة والتغيرات الاجتماعية كل هذا لتشكل مادة هامة يمكن الاستعانة بها في عملية اتخاذ القرارات على المدى الطويل والقصير.

#### 2. اتصال خارجي عملياتي:

هناك مجموعه كبيرة من أعضاء التنظيم ينشطون في إطار تواجدهم الدائم في المؤسسة ومن خلال مهامهم ونشاطاتهم اليومية وتقديم خدماتهم كل منهم يقوم بالاتصال المباشر مع المحيط الذي يتواجدون فيه وهذا لكونهم ممثلين لهذه المؤسسة أمام شركائهم، كما يمكن أن ينشطوا اتصاليا أيضا مع المنافسين فيقومون بتمرير صوره عن مؤسسة ويتلقون بالمقابل ردود معلومات يدمجها المسؤولين ضمن شبكه المعلومات داخل المؤسسة ويقومون بتدوينها.

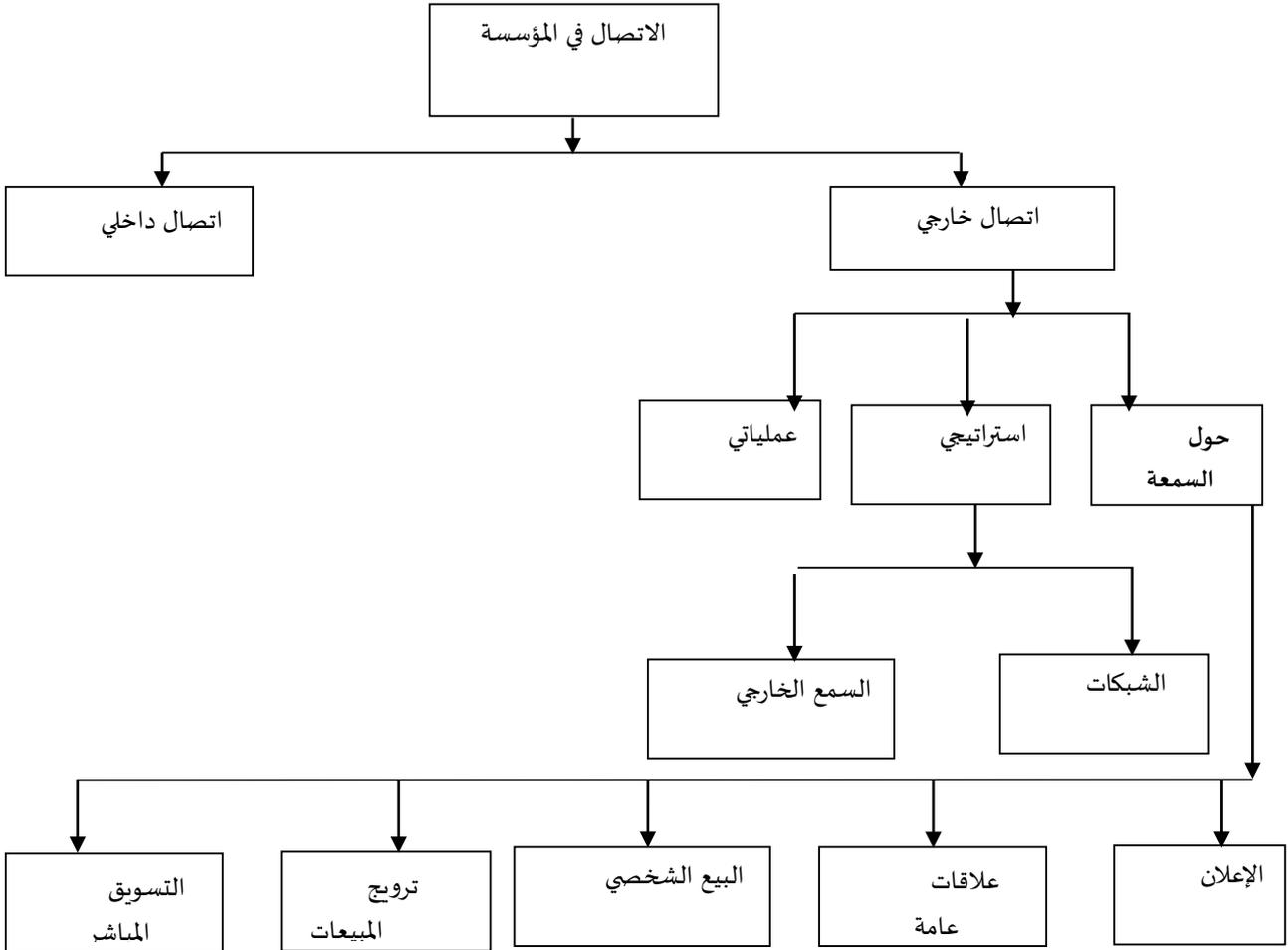
<sup>1</sup> صالح خليل أبو الأصبع، العلاقات العامة للاتصال الإنساني، دار الشروق، ط1، الأردن، 1998، ص95.

### 3. اتصال خارجي حول السمعة:

يستعمل هذا النوع بكثرة لأنه يمثل الاتصال الخارجي للمؤسسة بكافة أشكاله فهذا النوع محصور بنشاط المؤسسة لتعريف بمنتجاتها وخدماتها وخلق صورة عنها وعن العمل على تحسينها وذلك من أجل إيصال إشاراتها الخارجية.<sup>1</sup>

الشكل الموالي يمثل مخطط عام للاتصال الخارجي للمؤسسة:

الشكل رقم 7: مخطط عام للاتصال الخارجي للمؤسسة



المصدر: عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 417.

<sup>1</sup> عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص 417.

يمثل الشكل السابق أشكال الاتصال الخارجي، ويمثل الاتصال الخارجي حول السمعة أهم هذه الأشكال كونه يمثل الاتصال الخارجي للمؤسسة بكافة أشكاله، ويلعب دور العنصر الفعال والمتفاعل مع جمهور المؤسسة، لذلك ارتأينا أن نوضحه بصورة أكثر تفصيل.

1.3 مفهوم الاتصال الخارجي حول السمعة: هو الاتصال التسويقي وهو ذلك الاتصال الذي تقوم به المؤسسة مع الزبائن بالدرجة الأولى والموزعين والموردين وكافة أطراف المجتمع، وهو ما يعرف بالترويج أو المزيج الاتصالي.

2.3 الترويج أو المزيج الاتصالي Mix Promotionnel: هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي 4p (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج). ويعرف الترويج بأنه: " ذلك العنصر المتعدد الأشكال والمتفاعل مع غيره من عناصر المزيج التسويقي والهادف إلى تحقيق عملية الاتصال الناجحة بين ما تقدمه الشركات من سلع أو خدمات أو أفكار تعمل على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وفق إمكاناتهم".<sup>1</sup> ويساعد الترويج على تحقيق الأهداف الآتية:

- إخبار المستهلكين عن السلع والخدمات الجديدة وأين يمكن أن يجدوها.
- تذكير المستهلكين بالاستخدام المستمر للمنتجات.
- إقناع وحث المستهلكين على اختيار وتفضيل منتج معين على غيره.
- بناء العلاقات مع الزبائن.

3.3 مكونات المزيج الترويجي: يتكون المزيج الترويجي من خمسة عناصر رئيسية هي: الإعلان Publicité، تنشيط المبيعات Promotion des ventes والتسويق المباشر Marketing Direct والبيع الشخصي la vente والعلاقات العامة Relations Publics.

1.3.3 الإعلان يتمثل في أي صيغة مدفوعة الأجر لتقديم وترويج سلع، خدمات أو أفكار من قبل معن محدد مثل: التلفاز، الإذاعة، الصحف... الخ.

2.3.3 ترويج المبيعات أو تنشيط المبيعات يتمثل في حوافز تمنح لفترة قصيرة الأجل تقدم لعملاء مستهدفين لتشجيعهم على شراء سلعة أو خدمة مثل: التخفيضات في الأسعار، البيع بالتقسيط، الطمبولو والمسابقات فهي تسمح بالشراء الفوري واغتنام الفرصة المتاحة (تخفيضات أونو). من سلبياته لا يكون هناك ولاء للعلامة التجارية لأن العلاقة تنتهي مع إنتهاء فترة التنشيط.

3.3.3 التسويق المباشر: تكون هنا عملية الاتصال مباشرة تتميز بغياب الوسطاء، الهدف منه الحصول على استجابة سريعة، ويتم من خلال الاستعانة بقواعد المعطيات التي من خلالها يتم استهداف الزبائن. وأهم أدواته: التسويق الهاتفي، التسويق بواسطة البريد التقليدي، الكتالوجات، الموزعات الآلية لسحب النقود والبريد الإلكتروني.

4.3.3 البيع الشخصي: هو الاتصال الشفهي المباشر بين البائع والعميل المرتقب من أجل إقناع الأخير على شراء السلعة أو الخدمة مثل مندوبي المبيعات الطبية délégués médicales.

<sup>1</sup> محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص. 329.

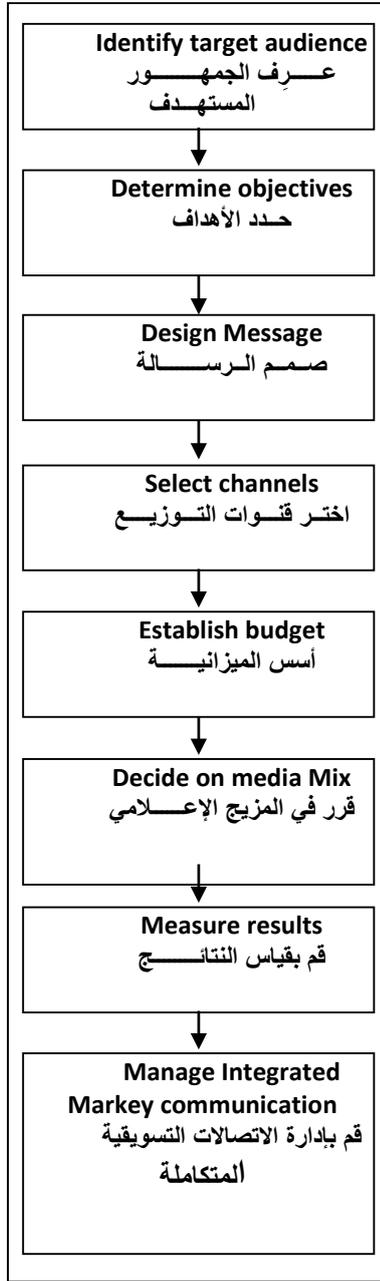
<sup>2</sup> رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص. 369.

5.3.3 العلاقات العامة: هي جملة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى خلق وتحسين صورة المؤسسة مع مختلف المتعاملين (الزبائن، الموزعين، الموردين، الهيئات الحكومية، المستثمرين أو الملاك....) كما تعمل على إدارة ودفع الإشاعات التي من شأنها أن تضر بسمعتها و دفع روح التعاون داخل المؤسسة الشيء الذي يولد ترويج إجمالي وتطورات فنية وبناء علاقات تفاهم وثقة متبادلة داخل المؤسسة، وما بين المؤسسة والقطاعات الأخرى<sup>1</sup>، مثل ما قامت به شركة جيزي بعد أحداث مباراة الجزائر مصر، شركة بلاط بعد أحداث التسمم بنوع معين من الكاشير. أي أنها تمثل استراتيجية اتصال لبناء تواصل وانسجام بين المؤسسة وجمهورها: المستهلكين، المساهمين وصناع القرار وغيرهم.

ولتطبيق مزيج ترويجي فاعل يضع (كوتلر) ثمان خطوات لبناء الاتصال المؤثر يوضحها لنا الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 357.

الشكل رقم 8: خطوات الاتصال التسويقي الفعال والمؤثر



Source : Philip Kotler, B.Dubois, Marketing Management, Publi-Union, 11 Edition, Paris, 2003, P.256

يتضح لنا من الشكل السابق أنه يجب:

أولاً: أن تبدأ عملية الترويج والاتصال المؤثر بتعريف الجمهور المستهدف فتوضح: البائعين المحتملين والمستخدمين الحاليين، أصحاب القرار والتأثير والأفراد والمجموعات... الخ.

ثانياً: يقوم بتحديد أهداف الاتصال وهل هي إدراكية أو تأثيرية أو سلوكية؟ بمعنى هل تريد المنظمة أن تضع شيئاً في ذهن المستهلك أو تغيير توجه المستهلك أو تجعل المستهلك يعمل شيء.

ثالثاً: في تصميم الرسالة يجب أن يضع المسوقون في اعتبارهم المحتوى والشكل والصيغة والمصدر. ثم وفي الخطوة الرابعة يتم اختيار قنوات الاتصال والتي قد تكون شخصية (بيع شخصي، علاقات عامة) أو غير شخصية (إعلان).

خامساً: القرارات المتعلقة بالميزانية وتكون بحسب المهام والأهداف الموضوعية.

سادساً: اختيار المزيج الترويجي يجب أن يختبر المسوقون كافة الإيجابيات والسلبيات لكل وسيلة ترويجية والسوق المستهدف للمنتج ومدى استعداد المستهلك للشراء والمرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياة المنتج.

سابعاً: قياس أثر هذا المزيج على الجمهور المستهدف ومدى تأثيره وتذكره للرسالة، كم مرة رآوها؟، وماذا بالضبط يتذكرون؟، وكيف شعروا نحو مضمونها؟، وما هو موقفهم سابقاً وحالياً نحو المنتج والمؤسسة؟.

ثامناً وأخيراً إدارة وتنسيق عملية الاتصال الترويجي يحتاج إلى أن تكون الاتصالات التسويقية متكاملة (IMC) من خلال توحيد الرسالة الإعلانية المراد إيصالها إلى الجمهور المستهدف.

#### رابعاً: وسائل الاتصال الخارجي

نظراً للتطور التقني والعلمي الكبير وازدياد الحاجة للاتصال أصبح الاتصال الخارجي يعتمد على وسائل اتصال عديدة منها:

#### 1. الوسائل المكتوبة:

هي التي تتم عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه وهذا يتطلب كثيراً للمؤسسات الكبيرة الحجم ومعقدة التنظيم. ولنجاحها يجب أن تتسم بالبساطة والوضوح والدقة منها:

- المجلة وجريدة المؤسسة: تعتمد في الاتصال على المستويين الداخلي والخارجي، تصدر إما أسبوعياً أو شهرياً تسعى إلى تغطية جميع الأحداث التي لها علاقة بالمؤسسة.
- التقارير: هي وسيلة من الوسائل التي يرفعها العاملين إلى المدير وتعتبر وسيلة اتصال صاعد.
- المراسلات: تستعمل لإعلام العاملين بالذات عن معلومات خاصة بالمؤسسة كتقديم خدمه جديدة أو إجراء تخفيضات.
- الملصقات الجدارية والإعلانات: هي عبارة عن لافتات وملصقات تعلق من طرف المؤسسة اول منظمه على الجدران في المؤسسات أو الأماكن العمومية والطرق والشوارع وذلك قصد الوصول إلى أكبر شريحة من المجتمع.
- الصحافة: هي التي تساعد على توضيح الأمور للقراء وتبيئ لهم فرصة الدراسة المتأنية بالإضافة إلى إمكانية قراءتها في الوقت والمكان المناسب.

## 2. الوسائل الشفوية:

هي الوسائل التي تستخدم اللغة المنطوقة أو الشفوية لتوصيل الرسالة إلى المستقبل وغالبا ما يتم ذلك وجها لوجه ويسمى ذلك بالاتصال العقلي منها:

- المناقشات: نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول مشكلة أو موضوع اشترك فيها جميع أفراد الجماعة محاولين تبادل أكثر قدر من الطاقة والمعلومات.
  - الندوات: هي عبارة عن مناقشه متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين وجمهور معين في جوانب مختلفة من هذا الموضوع ويتناول المختصون الموضوع من جوانبه المتعددة.
  - الاجتماعات: وسيلة لفظية تستخدم فيها المناقشات وتعقد على فترات أو بصورة دورية أو كلما استدعى الأمر انعقادها وتختلف عن المحاضرات والندوات.
  - المقابلات: هي التفاعل اللفظي التي يتم عن فردين في موقف مواجهه بحيث يحاول كل واحد منهما أن يستشير بعض المعلومات والتغيرات لدى الآخر والتي تدور حول خبراته.
  - المعارض: طريقه لعرض فكرة والتعبير عنها وذلك بترتيب عينات أو صور أو رسومات أو أجسام ترتيبا مقصودا بخطة معينة وتستخدم كوسيلة فعالة لتحقيق أهداف محددة.
  - المؤتمرات: الوسيلة التي يتم فيها إقناع الجمهور بفكرة أو موضوع ما تكسب تأييد الرأي أو تهيئة الجو الملائم لتبادل الأفكار حول مشكلة أو مسالة ما تهدف للوصول إلى توصيات ونتائج فيما يتعلق بموضوع انعقادها
- ## 3. الوسائل السمعية البصرية:

تعد الوسائل المستعملة في هذا النوع من الاتصال السمعي البصري أكثر الأنواع تأثيرا وفعالية لدى المستقبلين حيث يلعب دورا فعالا في توصيل الرسالة واستيعابها وقد ظهر الاتصال مع المواد السمعية البصرية (كالتلفزيون والإذاعة).

## 4. الوسائل التكنولوجية:

قد أدى التطور والتقدم في التكنولوجيا الاتصال بكافة أشكالها إلى نتائج ايجابية وهامة في مجال زيادة إنتاجية وفاعلية المؤسسات العامة والخاصة سواء كانت تعمل في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو الثقافي، وقد لعبت التطورات الجيدة في التكنولوجيا دورا واضحا جعل الحياة أكثر سهوله وأكثر إقناعا ومن بينها (الفاكس، الهاتف، الانترنت والإكسترانت).<sup>1</sup>

## خامسا: جمهور الاتصال الخارجي

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي وهذا يعني وجود نوعين من الجمهور الخارجي:

<sup>1</sup> رضوان بلخيري، سارة جابر، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع ط1، 2005، ص ص 128، 129.

## 1. الجمهور الخارجي المباشر:

وهو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه وهذا النوع من الجمهور معني مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى أو الذي يستهلك المنتج.

## 2. الجمهور الخارجي الغير المباشر:

وهو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن أن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة والجمهور الخارجي، وتشمل:

- الحكومة: تتجه خطط العلاقات العامة إلى الحكومة، ليس فقط بوصفها أنها تصدر التشريعات والقوانين ولكن بوصفها من عملاء المنظمة نظرا لقيامها بشراء المنتجات لتلبية احتياجاتها مثلما يفعل الافراد والشركات الخاصة وباقي عناصر المجتمع.

- جمهور العملاء: ويعتبرون من أهم الجماهير لأن بقاء المنظمة مرتبط بمدى رضا هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها ولهذا فالقياس الفعلي لنجاح العلاقات العامة يكون مع هذه المجموعة.

- جمهور الموردين: المورد قد يكون مورد منظمة صناعية أو تجارية، لذلك يعتمد عليه استمرار تدفق المواد الأولية ولوازم الصناعة والسلع، لذلك من الضروري إقامة علاقات طيبة معهم وتوطيدها وتزويد المنظمة بالكميات المطلوبة في المكان والزمان المناسبين والأسعار المناسبة.<sup>1</sup>

## سادسا: معوقات الاتصال الخارجي

### 1. مسألة التحكم:

أصبح التحكم في التقدم التكنولوجي من المسائل الصعبة نتيجة الغزو الفوضوي للمعدات والبرمجيات في مجال المعلوماتية والاتصال والقطاع السمعي في أغلب بلدان العالم.

### 2. مسألة الأمن:

إن تشعب مجال الشبكات الكبرى للاتصال ولاسيما الشبكات ذات الموجات العرضية التي تقوم بإيصال أنواع مختلفة من الإشارات جعل هذه الأخيرة قابلة للاختراق أكثر فأكثر ويزيد ترابط الأنظمة من هشاشتها وكل اضطراب أو خلل في نقطة معينة يمثل في حد ذاته انعكاسات متتالية.

إضافة إلى هذه المسائل هناك أيضا عوائق تقف في طريق إيصال الفكرة، من بينها:

### 1. مدى التعرض للاتصال:

قد لا تصل الرسالة الإعلامية إلى هدفها لأنها لاتصل للجمهور المعني بسبب ضعف أو انعدام الوسيلة كصعوبة الإذاعي أو عدم قدرة الفرد على اقتناء الوسيلة.

<sup>1</sup> صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ط5، الأردن، 2006، ص 409.

## 2. طبيعة الوسيلة الإعلامية:

يجب استخدام وسيلة مؤثرة وفعالة في نقل الرسالة وهذا الأمر يتطلب المعرفة الدقيقة لخصائص ومميزات الوسيلة والجمهور معا وطريقة تعامله مع الوسائل.

## 3. طبيعة الرسالة:

قد تكون فكرة الرسالة صعبة ومعقدة ويسهل فهمها أو مختصرة يصعب شرح جزئياتها الطويلة للغاية مما يضطر القارئ المستعجل لتركها.

## 4. طبيعة الجمهور:

درجة ذكاء الجمهور واهتمامه لثقافته ربما تكون معوقا من معوقات الاتصال، وقد تدخل عوامل أخرى كالسن، الجنس... الخ يجب اتخاذها بعين الاعتبار.

## 5. اتجاهات الجمهور

إن اتجاهات الجمهور نحو الرسالة الإعلامية لها أكبر أثر في تلقي الرسالة، فالأفراد اللذين يتسمون ببعد المبادلات أو الخوف من الأفكار الجديدة، هم معرضون لعدم الاستفادة من الرسائل التي ترد إليهم.

## 6. الإعلام المضاد:

إذا كان هناك إعلام معاكس أو منافس لفكرة أو سلعة أو خدمة ما، هذا ما يشوه الرسالة الإعلامية.<sup>1</sup>

## خلاصة

إن الاتصال الخارجي يعمل على إعطاء دفعة قوية للمؤسسات، لأنه يشكل المحور الأساسي لتنسيق التبادلات وتوطيد العلاقة مع الجمهور الخارجي، فهو يساهم في التعرف على المؤسسة وأهدافها والاستفادة من خدماتها، وذلك من أجل إشباع حاجات ورغبات الجمهور الخارجي والعمل دائما على تقديم الأفضل من حيث تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي المقروءة والمسموعة والسمعية البصرية التي تعتمد عليها المؤسسات خاصة المؤسسة الخدمية لهذا تعمل المؤسسات على تطوير الاتصال الخارجي الخاص بالمؤسسة من أجل تكوين صورة ايجابية عن المؤسسة وتوفير المعلومات الضرورية بهدف التعرف على احتياجات الزبائن والعمل على توفيرها والمتمثلة في المنتجات والخدمات الجديدة ومختلف العروض المقدمة من طرف المؤسسة.

<sup>1</sup>رضوان بلخيري، سارة جابر، مرجع سابق، ص71.



## الجزء الثاني: التحرير الإداري

الفصل الأول: مدخل إلى التحرير الإداري

الفصل الثاني: صيغ التحرير الإداري وأنواعه

الفصل الثالث: أنواع المراسلات الإدارية

الفصل الرابع: الرسالة الإدارية (ذات الطابع الرسمي، الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي)

الفصل الخامس: رسائل الأعمال

الفصل السادس: وثائق التبليغ (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة، البرقية الرسمية)

الفصل السابع: وثائق إدارية غير الرسالة (المذكرة، المنشور، التعليم، الإعلان)

الفصل الثامن: وثائق السرد والوصف والتحليل (المحضر، عرض الحال، التقرير)

الفصل التاسع: النصوص التشريعية (القانون، الدستور، الأمر)

الفصل العاشر: النصوص التنظيمية (المرسوم، القرار، المقرر)



## الفصل الأول: مدخل إلى التحرير الإداري

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في توضيح مفهوم التحرير الإداري من خلال تحديد إطاره العام بالتطرق إلى ماهية الإدارة، ماهية التحرير، ثم ماهية التحرير الإداري، توضيح أهميته وأهدافه في المؤسسة الاقتصادية، فيلعب التحرير الإداري دورا مهما في تبسيط سُبُل التواصل الإداري والتعامل القانوني مع مختلف الهيئات والإدارات وحتى الخواص. التعرف على خصائصه فهو يتميز بعدد من المواصفات ويخضع لمجموعة من القواعد تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه المواصفات والقواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري". يقوم التحرير الإداري على جملة مرتكزات وشروط ينبغي مراعاتها حتى يخرج العمل الإداري في شكله النهائي خاليا من عيوبه التي قد تؤدي إلى بطلانه.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة مفهوم وأهمية التحرير الإداري وأهميته وأهدافه، معرفة الخصائص المميزة له، المرتكزات الرئيسية لأسلوب التحرير الإداري، والشروط الشكلية المطلوبة لنجاحه.

### تصميم الفصل

- أولا: ماهية الإدارة
- ثانيا: ماهية التحرير الإداري
- ثالثا: خصائص الأسلوب الإداري
- رابعا: مرتكزات التحرير الإداري
- خامسا: شروط التحرير الإداري
- سادسا: العناصر المادية للتحرير الإداري

## مقدمة:

يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال بوجه خاص في الإدارات والمؤسسات العمومية على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، فالرسالة كوسيلة اتصال لم تفقد أهميتها في المجال الإداري رغم تطور وتنوع مختلف وسائل الاتصال وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية إذ تعتبر كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية يمكن الرجوع إليها أو الاستناد عليها عند الحاجة، وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص الإدارية المحررة. لذلك ينبغي على كل موظف حيازة المؤهلات والتقنيات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية لتحقيق درجة عالية من المصدقية والفعالية.

تتميز الوثائق والمحركات الإدارية بالكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جميعاً، وتتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عدد من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير والمحاضر وغيرها. الميزة المشتركة لهذه المحركات تتمثل في كونها تعد صيغة وشكلاً متميزين يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق يترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة.

يتشكل مفهوم التحرير الإداري من شقين التحرير والإدارة، لذلك سنعرّج على المفهومين:

### أولاً: ماهية الإدارة

#### 1. مفهوم الإدارة:

عرّفها العالم فريدريك تايلور على أنّها: "التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكفاً الطُّرُق"<sup>1</sup>. أمّا العالم مدحت نبيل فقد عرّفها على أنّها: "العملية التي تتمثل في تحديد الأهداف التي ينبثق منها مجموعة الأنشطة وبرامج العمل والسياسات والإجراءات مع تكييف كافة الجهود البشرية والمادية المتاحة للوصول إلى النتائج المطلوبة خلال فترة زمنية وبفاعلية"<sup>2</sup>.

هذا وينبغي التمييز بين مفهوم الإدارة بمعنى Administration التي تعني: "مسؤوليات السلطات العليا من حيث وضع الأهداف العامة ورسم السياسات الرئيسية وإدارة الوحدات الحكومية والاحتفاظ بالسجلات وإعادة ترتيب المعلومات وتطبيق القواعد والإجراءات بواسطة جهات ومستويات أخرى"، وبين مفهوم الإدارة بمعنى Management التي تعني: "اتخاذ القرارات الإدارية على مستويات المؤسسة أو الوحدات التنظيمية داخلها والنشاطات التي يقوم بها المدير من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتصال وقيادة".

من خلال المفاهيم السابقة يمكن استخلاص الملاحظات الآتية:

- أنّ الإدارة هي بمثابة قيادة مجموعة من الأفراد يعملون في مؤسسة أو عِدَّة مؤسسات؛

- طالما أنّ هناك إدارة، فهناك هدف أسمى تسعى إلى تحقيقه بفاعلية وكفاءة؛

<sup>1</sup> فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص42.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2002، ص 13.

- أن الإدارة هي تنظيم وتوجيه للأعمال وليس تنفيذها لها كون التنفيذ يتمُّ بواسطة الأشخاص الفاعلين فيها؛
- أن هناك رابطة وثيقة بين الأهداف الموضوعة والنتائج المحققة من خلال العمل؛
- أن الإداري الكفاء هو من يعتمد الأسلوب العملي في إدارته حتى يتمكن من السيطرة على تباين واختلاف الظروف.

## 2. أنواع الإدارة:

تنقسم الإدارة بالمفهوم السابق إلى قسمين:

1. الإدارة العامة: وهي نوع مُتخصِّص من الإدارة يهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية والتي تسعى إلى تطبيق السياسات العامة في كل دولة.
  2. الإدارة الخاصة: هي الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المساهمة في تحقيق أهداف مُحدَّدة خاصَّة ببعض الأفراد أو بفرقة معينة منهم.
- أما من النَّاحية القانونية، فالإدارة تأخذ مفهوم الشخص المعنوي الذي ينقسم بدوره إلى قسمين:

### 1. الشخص المعنوي العام (الإدارة العامة): والتي يُعرِّفها الفقه الإداري من زاويتين:

- من زاوية الشكل : يُقصد بها مجموع الأجهزة الفاعلة في إطار السُّلطة التنفيذية والتي تمارس مهامها إمَّا على المستوى المركزي كرئاسة الجمهورية والحكومة والوزارات على اختلاف أنواعها والمديريات الولائية التابعة لها والدوائر، أو على المستوى اللامركزي كالجماعات الإقليمية المتمثلة في الولاية والبلدية، وبين هذين التنظيمين توجد الإدارة المرفقية التي لا يُعتدُّ فيها بموقع النشاط بل بمضمونه وهي ما يُعرَّف في التنظيم الإداري بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري كالجامعات والمستشفيات العامة ومختلف الهيئات الإدارية التي لم تخضع للخصوصية .

- من زاوية الموضوع: يُقصد بها مجموع النشاطات التي تتولى الأجهزة الفاعلة في إطار السلطة التنفيذية القيام بها لتلبية لاحتياجات المواطنين وخدمة للمرافق العامة.

2. الشَّخص المعنوي الخاص (الإدارة الخاصة): ويُقصد به جماعة من الأشخاص أو مجموعة من الأموال تتكثَّل فيما بينها لتحقيق مصالحها الخاصَّة كالشركات مدنية كانت أم تجارية، الجمعيات، النقابات، التعاضديات، التجمُّعات. وللتمييز بين هذين النوعين من الأشخاص القانونية وضع الفقه الإداري عدَّة معايير:
- من حيث الهدف: تهدف الإدارة الخاصَّة عادة إلى قياس أداء المؤسسات من خلال نسبة الربح أو الخسارة التي تحدِّد الفروقات بين الإيرادات والتكاليف الخاصَّة، بينما الإدارة العامة وإن كانت ترمي إلى تحقيق هذا الهدف فإنَّها تزيد عنه في تلبية الاحتياجات العامة للمواطنين عن طريق تقديم أفضل الخدمات.

- من حيث المسؤولية: يترتَّب على خرق قواعد وأخلاقيات العمل الإداري على مستوى الإدارة الخاصَّة مسؤولية أخلاقية واجتماعية، مدنية وجزائية، بينما يترتَّب على خرق قواعد وأخلاقيات العمل الإداري على مستوى الإدارة العامة مسؤولية قانونية إدارية إلى جانب المسؤولية المدنية والجزائية.

- من حيث القانون الواجب التطبيق: تخضع الإدارة الخاصة في علاقاتها مع الغير دائما لأحكام القانون الخاص (المدني أو التجاري) بينما تخضع الإدارة العامة في علاقاتها مع غيرها من الأشخاص العامة أو الخاصة لأحكام القانون العام (القانون الإداري).

- من حيث الاختصاص: تخضع منازعات الإدارة الخاصة دائما لاختصاص القضاء العادي، في حين تخضع منازعات الإدارة العامة دائما لاختصاص القضاء الإداري مع مراعاة الاستثناءات الواردة في هذا الصدد بخصوص بعض مؤسسات الدولة التي تعرف قلب قاعدة الاختصاص.

- من حيث الرسمية: تتعامل الإدارة الخاصة مع الغير بصفتهم الشخصية، بينما تتعامل الإدارة العامة مع الغير بصفتهم الرسمية لارتباط أعمالها بأعمال السيادة.

### 3. وظائف الإدارة:

#### تضطلع الإدارة بالوظائف الآتية:<sup>1</sup>

1.3 التخطيط: أو كما يُعبّر عنه بسياسة تحديد الأهداف واختيار المسارات المناسبة لها لأجل تحقيق تلك الأهداف بأكثر فاعلية ولنجاح عملية التخطيط ينبغي على القائمين على هذا الشأن التنسيق بين كافة المستويات الإدارية والقيادية في الإدارة عامة كانت أم خاصة، وتحديد الأهداف لا ينبغي أن يقتصر على الحاضر، بل لأبداً أن يشمل المستقبل.

2.3 التنظيم: يُعدّ التنظيم قاعدة أساسية لنجاح العمل الإداري وبمقتضاه يتم توزيع المهام والمسؤوليات بين موظفي وعمّال الإدارة عامة كانت أم خاصة، فهو وظيفة تسمح بتطوير الهيكل التنظيمي داخل الإدارة.

3.3 التنسيق: يرمي التنسيق بين مختلف الهياكل الإدارية والقائمين عليها إلى تحقيق القيادة الرشيدة والسيطرة عليها وعلى مختلف العمليات التي تمّ التخطيط لها وعادة ما يتمّ تطبيق التنسيق ضمن جلسات التخطيط والاجتماعات مع مسؤولي المؤسسات كما يشمل التنسيق أيضا الإشراف والتوجيه والتواصل.

4.3 الرقابة: ترمي الرقابة إلى السيطرة على الأوضاع وذلك بوضع معايير على أداء ومخرجات الموظفين والعاملين. فمن خلال هذه الوظيفة تستطيع الإدارة عامة كانت أم خاصة تحديد المشكلات والقضايا التي ينبغي معالجتها، كما ترمي الرقابة إلى تتبّع سير التنظيم الإداري بالطريق المعد والمرسوم في مرحلة التخطيط، وتوجيه العاملين والموارد المتاحة إلى المسار المخطط له في حال الانحراف به، كما تسمح الرقابة بإعادة النظر في الخطط الموضوعة وفي طريقة الأداء لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه.

### 4. أهمية الإدارة:

تحظى الإدارة عامة كانت أم خاصة بأهمية قصوى تبدو من خلال ما يلي:

- أنّ الإدارة هي من أهم الوسائل والوظائف التي تُقدّم الدّعم للدّول؛
- أنّ الإدارة هي من أهم الوسائل والوظائف التي تُساعد في تنفيذ السياسات الحكومية والخاصة بالاعتماد على أفضل الأساليب الإدارية الدّقيقة والفعّالة؛

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات الإدارة، التسيير، التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، الجزائر، 2010، ص17.

- أنّ الإدارة هي من أهم وسائل تقديم الخدمات للمواطنين في أقل وقت وبأقل تكلفة وبجودة عالية.

ثانيا: ماهية التحرير الإداري

1. مفهوم التحرير:

لغة: مشتق من الفعل حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير، وحرر يحرق تحريرا أي كتب، وتحرير الكتابة إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة.<sup>1</sup>  
اصطلاحا: يعني الإنشاء والكتابة.

2. مفهوم التحرير الإداري:

التحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح الإدارية أو إلى الأشخاص الطبيعيين في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر... إلخ.<sup>2</sup>

يقصد بالتحرير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص والتعليمات الإدارية وفق صيغ إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذلك علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين.<sup>3</sup>

فالتحرير هو مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك القيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة.

3. أهمية التحرير الإداري:

يلعبُ التحرير الإداري دورا مهما في تبسيط سُبُل التواصل الإداري والتعامل القانوني مع مختلف الهيئات والإدارات وحتى الخواص، لذلك يكتسي أهمية خاصة يتميز بها عن غيره من أساليب التعامل الأدبية والتجارية وغيرها، وقبل الخوض في بحث هذه الأهمية، يقتضي المقام بيان مفهومه وكذا مختلف الضوابط التي يخضع لها، إضافة إلى بيان مختلف صيغته وقوفا عند بعض نماذج المراسلات الإدارية. تلعب الوثائق الإدارية المكتوبة والمراسلات الإدارية دورا مهما في الحياة اليومية والعملية. تكتسي المراسلات الإدارية باعتبارها نتاجا لعملية التحرير الإداري مكانة مرموقة بالنسبة للنشاط الإداري باعتبارها الوسيلة الأساسية للتواصل والتعامل والتبليغ، فهي تُعتبر من أهم عوامل نجاح أي تنظيم إداري سواء بالنسبة للإدارة ذاتها أو بالنسبة للمتعاملين معها، فهو أداة لنقل المعلومة وتمكين المستخدمين من الوصول إلى الوثائق الإدارية بسهولة.<sup>4</sup> والأهمية العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاما متبادلا بينهم بالكلمة سمي اتصالا أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكتوبة. وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها وهي كالآتي:

<sup>1</sup> ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3، دار صادر، بيروت، لبنان، 2008، ص 83.

<sup>2</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 3.

<sup>4</sup> بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2003، ص 323.

1.3 الوسيلة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات: تعتبر المراسلات الإدارية من أهم العوامل التي تساهم في نجاح النشاط الإداري، فهي تمثل الوسيلة الغالبة في التعامل في العلاقات الإدارية بنقل المعلومات وإيصال الحقائق بين الوحدات الإدارية المختلفة أو إلى الأشخاص المعنيين، كما تعتبر من أهم العوامل المساهمة في نجاح أي تنظيم إداري.

2.3 مادة عمل وميدان للتطبيق: إن التحرير السليم والتحكم في المضمون يقتضي على الموظف الإلمام بقواعد التحرير حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المرسل بالشكل المطلوب. كما يسمح له بحفظ المعلومات والرجوع إليها عند الحاجة مما يساعد على تسيير الحركة الإدارية والاعتماد عليها كأسس مرجعية للنشاط الإداري.

3.3 لها دلالة مادية في الإثبات: تعتبر المراسلات والوثائق الإدارية من أهم وسائل الإثبات باعتبارها أوراق قانونية رسمية حيث منحها المشرع الجزائري حجية في الإثبات بها ولصورتها متى كانت مطابقة للأصل.

### ثالثاً: خصائص الأسلوب الإداري

يتميز التحرير الإداري بعدد من المواصفات ويخضع لمجموعة من القواعد تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه المواصفات والقواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري"، والذي يتميز عن الأساليب الأخرى (الأسلوب الأدبي، العلمي، الصحفي...) <sup>1</sup> بعدد من الخصائص نستعرض أهمها بإيجاز:

1. التجرد: ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات الغير موضوعية أو العامية أو المبتذلة أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.

2. المجاملة: يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على الطلبات، حيث يتوجب على المحرر التحلي بالباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً في حس المخاطب. <sup>2</sup> من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) الرد على الطلبات بالقبول أو الرفض. <sup>3</sup>

3. المسؤولية: إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد به سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه. كل القرارات الإدارية ممضية من طرف ممثلي السلطة وبالتالي تكتسي طابع الرسمية، لذلك فإن ربيعاً كل البعد عن ما هو مجهول، غامض أو مهم، ويتعين على موقع الوثيقة أن يكون معرفاً حتى يتحمل مسؤولية ما يكتب تطبيقاً لمبدأ المسؤولية ذاته. يُعدُّ مبدأ المسؤولية من أهم المبادئ التي يتركز عليها العمل الإداري وهو دعامة أساسية لنجاحه واستمراره فالمسؤول الأوّل على جهاز الإدارة هو المكلف قانوناً بالتنفيذ أو السهر على تنفيذ المهام المسندة لإدارته تطبيقاً لقاعدة " حيث تكون السُّلطة تكون المسؤولية " لذلك جرى العرف الإداري على تحمُّل نتائج العمل الإداري من طرف السُّلطة الموقَّعة على الوثيقة الإدارية حتّى ولو لم تصدر عنها، وتتجلى هذه المسؤولية من خلال:

<sup>1</sup> وهيبه غرامبي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> Golly Assouaga, Zunon Manuella Carine, Communication sur la Rédaction Administrative, Issia, le 04 mars 2019, p, 6, 7.

<sup>3</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص 11.

- بيان السُّلطة المُوقَّعة: أي ذكر اسم الموقع بوضوح أسفل الوثيقة الإدارية مع بيان صفته القانونية أو السُّلطة التي خولت له التوقيع في حالة التفويض، باعتباره تقنية قانونية لتقاسم أعباء العمل الإداري شرط احترام الضوابط القانونية التي يقوم عليها هذا الأخير:
  - أن يستند إلى نص تشريعي أو تنظيمي يجيزه ويسمح به؛
  - أن يكون جزئياً لا كلياً؛
  - أن يكون محدّداً زماناً ومكاناً؛
  - بقاء مسؤولية المفوض قائمة إلى جانب مسؤولية المفوض إليه.
- ويتوافر هذه الشروط، يمكن للرئيس نقل بعض صلاحياته للمفوض إليه، لذلك تكون الوثيقة الإدارية مُوقَّعة من طرف شخص آخر، ويُستدلُّ على وجود عملية التفويض عادة باستعمال بعض العبارات مثل: عن، بتفويض منه ...
- استعمال ضمير المبني للمجهول: أي التعبير بتحفظ لاسيما إذا تعلق الأمر باتخاذ قرار خارج نطاق الاختصاص أو تبليغ وقائع وتصريحات غير مُتحقِّق من صحتِّها أم ا في حالة العكس، فينبغي استعمال ضمير المتكلم والجمع مثل: يبدو لنا، قد بلغنا، يظهر لنا ...
- 4. الموضوعية: على مُحرِّر المراسلة الإدارية تجنُّب استعمال التعابير والمفردات التي يطغى عليها الطابع الشَّخصي والعاطفي والتعسُّفي والانفعالي، وذلك باعتباره ممثلاً للإدارة التي وُضعت لخدمة الجميع، فينبغي عليه تفادي العبارات المفاجئة مثلاً: أعلمكم بقرار الفصل، بل ينبغي استعمال عبارات أكثر مرونة في هذا الصدد مثلاً: يشرفني أن أنهي إلى علمكم ...
- 5. المُجاملة: هي عنصر مُرتبط ومنبثق عن عنصر الموضوعية، مفادها احترام الفوارق التسلسلية بين مُصدر المراسلة الإدارية والموجَّهة له وكذا تجنُّب التعابير المزعجة والمحقِّرة والتقديرية النَّسبية مثلاً: قراركم لا يمتُّ بصلة للوَّاقع، قراركم عشوائي وكذا الأجوبة السَّلبية مثلاً: طلبكم مرفوض، بل طلبكم غير مقبول في الظُّروف الرَّاهنة وسيحظى بالقبول إن سمحت لنا الظُّروف.
- كما ينبغي تفادي ذكر أسماء الأشخاص الخارجين عن التنظيم الإداري متى كان ذلك ممكناً في حال تعلق إصدار العمل الإداري بناءً على تصريح منهم حفاظاً على عنصر السِّر المهني باعتباره مناط العمل الإداري وأحد الالتزامات المفروضة على الموظف الإداري ضمن مدوِّنة أخلاقيات المهنة.<sup>1</sup>
- 6. المنطق: يجب عرض الوقائع والحيثيات بصفة عقلانية ومنطقية حسب أهميتها المتصاعدة أي التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج التي تفرض نفسها منطقياً.
- 7. الموضوعية: تنعكس الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية وتجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز إلى جهة معينة. يستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. ومن مقتضيات الموضوعية أيضاً نقل الوقائع أو سرد الأحداث

<sup>1</sup> لويذة منوار، محاضرات في التحرير الإداري، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، ورقلة، الجزائر، 2016، ص 18.

على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية او التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

8. البساطة والوضوح: المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون مفهومة وواضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام مصطلحات فنية بسيطة وواضحة المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية، والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة، وتجنب التكرار والتكلف والغموض والصيغ الطويلة لكي يضمن تبليغ المضمون إلا إذا تطلب الموضوع عبارات فنية متخصصة.

9. الدقة: يقصد بالدقة أن يقوم المحرر بانتقاء الألفاظ والمفردات والعبارات والصيغ التي تفيد المعاني المقصودة منها بدقة متناهية، والتي تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر، وتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها أو تحتمل أي تأويل أو افتراض حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها.<sup>1</sup>

مثال: تقرأ العبارة تؤمم عقاراته ومنقولاته للدولة، وبعد لإضافة ألف قبل واو العطف في المنقولات تقرأ الجملة تؤمم عقاراته أو منقولاته للدولة، في الحالة الأخيرة يصبح التأميم على الشيء بين الاختيار، ومن ثم على الدولة ان تختار واحد من الإثنين- إما العقار وإما المنقول-وعليه يجب التدقيق فيما يمكن صياغته حتى لا يفهم من اللفظ او الكلمة في الجملة ما يناقض نص المراسلة الإدارية ومقصودها.<sup>2</sup>

10. الإيجاز: يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات دون الإخلال بالفكرة بعيدا عن الحشو والتطويل غير اللازم، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة.

ولا يعني هذا أن الإيجاز ينصب على النص فيجعله وجيزا فاقتدا للمعنى والهدف، فالمقصود من الإيجاز إنشاء نصا واضحا من كلمات وجمل قصيرة غير مكررة.<sup>3</sup>

11. الحذر: الحيطة والتحفظ وهو خاصية لصيقة بعنصر الموضوعية، ذلك أنّ أي خطأ أو إهمال يصدر عن المحرر الإداري قد يلحق الإدارة بأكملها، لذلك يقتضي العمل الإداري قبل الانتهاء منه البحث عن الأدلة التي تدعّمه، وعدم اتخاذ موقف إلا بعد التحقق وكذا السّماح للمعني بالأمر بإعطاء التفسيرات والتبريرات الكافية تفاديا لأي عيب يشوب العمل الإداري لاسيما عنصر التسبب. فحتى لا يتحمل المرؤوس المسؤولية يجب عليه أن يكون حذرا وبصيرا، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده القرار، وعليه أن يختار العبارات مع شيء من التحفظ بدلا من إثباتات صريحة، لذلك يُفترض استعمال عبارات لتلطيف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر مثل استعمال العبارات التالية: يبدو لي، في رأيي، يظهر مما سبق، يظهر لي، فيما يتعلّق بي، فيما يخصّني، يتضح من ذلك.....

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> ميلود برارمة، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2015، ص21.

<sup>3</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص20.

12. **الفعالية:** فمتى ورد العمل الإداري في ظل احترام العناصر السَّابقة، أدَّى ذلك إلى إيفاء المراسلة الإدارية بالغرض من إصدارها وبموضوعها.

13. **احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:** السلم الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامتنال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدريجية من أسفل الهرم إلى أعلى القمة.<sup>1</sup>

من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري بدون إشعار الرئيس الإداري المباشر. والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه انظرائه لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة. انطلاقا من اعتبار الإدارة بنية هرمية مُنظمة تسلسليا وتمارس مهامها من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى ، فإنَّ أهمَّ ما يقوم عليه العمل الإداري هو احترام التسلسل الإداري الذي يترتب على تجاهله سيادة الفوضى داخل المصالح الإدارية ، وقد جرى العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال عبارات وتعابير تحدّد مضمون المراسلة الإدارية وتؤكد على عنصر التسلسل الإداري ، وبمقتضاها يُفهم فيما إذا كانت مُوجَّهة من أعلى الهرم إلى أسفله أي رسالة من الرئيس إلى المرؤوس ، وفي هذا الصدد درج العرف الإداري على استعمال بعض العبارات الآتية : يشرفني أن أطلب منكم، أرجو منكم السَّهر ، أمرُكم من الآن فصاعدا ... وهي عبارات تحمل في طياتها معاني الأمر والسُّلطة .

أمَّا إذا كانت المراسلة الإدارية من أسفل الهرم إلى أعلاه؛ أي من المرؤوس إلى الرئيس، فقد درج العرف الإداري على أن يستعمل المرؤوس في مخاطبة رئيسه بعض العبارات الآتية: يشرفني أن أقدم لكم بيانا، إنَّني لمُنون لكم على الاهتمام الذي تولونه لطلبنا، يشرفني أن اقترح على سيادتكم ... وهي عبارات تحمل معنى الرِّجاء والطلب والاحترام والتقدير.

الرئيس: يلفت الانتباه، يشير، ينهي إلى علم، يدعو، يلزم، يفرض، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو السَّهر على، يرجو من مرؤوسيه بأن يتفضل de vouloir bien.

المرؤوس: يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل، يقدم، يرجو من رئيسه بأن يقبل التفضل de bien vouloir، يرجو من رئيسه أن يتقبل عبارات الاحترام والإخلاص.<sup>2</sup>

#### رابعاً: مُرتكزات التحرير الإداري

يقوم التحرير الإداري على جملة مرتكزات ينبغي مراعاتها حتى يخرج العمل الإداري في شكله النهائي خاليا من عيوبه التي قد تؤدي إلى بطلانه، وفي هذا الصدد وضع المهتمُّون بشؤون التحرير الإداري عدَّة مرتكزات ينبغي مراعاتها عند كل عملية تحرير، تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص10.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص11.

1. المُرْتكَزَات الشُّكْلِيَّة: حيث جرى العرف الإداري على صب مختلف المراسلات والأعمال الإدارية في قوالب شكلية تكاد تكون متفقا عليها في جل الإدارات وإن اختلفت في كيفية وضعها، لكن المتفق عليه هو وجوب اشتغالها على جملة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتحديد هويتها كمصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعها وهي العناصر التي تضيف عليها الصبغة الرّسّمية.

2. المُرْتكَزَات القانونيّة: إنّ العرف الإداري شبه مجمعٍ ومُتَّفَقٍ على وجوب اشتغال واستناد مختلف الأعمال الإدارية على مختلف النُّصوص القانونية بدرجاتها المتفاوتة والمتعلّقة بموضوع المراسلة الإدارية استنادا لتمتّعها بحجية في الإثبات وتحقيقا لمشروعية العمل الإداري، لذلك يقتضي العمل الإداري من المحرر الإداري الحرص على مُطابَقة محرّراته للنُّصوص القانونية المختلفة حتى لا تقع تحت طائلة عيب شكلي أو موضوعي.

3. المُرْتكَزَات اللُّغويّة: نظرا للأهمية التي تحظى بها المراسلات الإدارية ولدورها الهام في تنظيم وتأطير العمل الإداري وحفاظا على وضوح أهداف ومعاني المراسلات الإدارية، فإنّه ينبغي على المحرر الإداري الحرص على الكتابة السليمة واللغة البسيطة كونها موجّهة للغير المتعامل مع الإدارة، لذلك ينبغي التأكيد على مُراعاة الاستعمال الصّحيح والدّقيق للمصطلحات لاسيما القانونية والإدارية منها.<sup>1</sup>

#### خامسا: شروط التحرير الإداري

تتميز المراسلات الإدارية عن غيرها من المراسلات شكلا وأسلوبا بحيث تخضع لعدة شروط هي:

1. شرط متعلقة بالمضمون: يراعى في الجانب المتعلق بالمضمون النقاط التالية:<sup>2</sup>

1.1. الأسلوب وخصائصه: يجب على المحرر الإداري أن يستعمل في تحريره للمراسلة الإدارية لغة صحيحة وسليمة يراعى فيها: التجرد، المنطق، المسؤولية، الموضوعية، البساطة والوضوح، الدقة، الإيجاز، الحذر والمجاملة.

2.1. ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير: في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح كقيامه بالتحريرات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا، ترتيب العناصر المعروضة عليه من أحداث ووقائع ونصوص، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة. وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم مناسب للمراسلة.

3.1. وضع تصميم للمراسلة: ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسباً لمراسلته يساعده على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها. هذا التصميم يشتمل على العناصر التالية:

المقدمة: يشترط أن تكون موجزة يذكر فيها النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.

العرض: وهو صلب الموضوع وهو جملة من الأفكار يتم ترتيبها وفق خطة معينة ومنهجية واضحة ومرتبطة حسب تسلسل زمني ومكاني، ثم تحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية.

الخاتمة: وهي النهاية المنطقية لعمل المحرر الإداري ونتيجة لما تضمنه العرض، فحسب نوعية المراسلة توضع الخاتمة، فقد تكون على شكل اتخاذ قرار أو اقتراح معين، أو طلب أو رجاء باستعمال عبارات المجاملة.

<sup>1</sup> علي رضا، الإنشاء الواضح، دار الشرق العربي، دون بلد النشر، ط7، دون سنة النشر، ص8.

<sup>2</sup> علي ميميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص ص22، 23.

## 2. الشروط المتعلقة بالشكل:

ينبغي أن يراعى في الجانب الشكلي النقاط التالية:<sup>1</sup>

1.2 وحدوية الموضوع: يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على جهة واحدة من الورقة.

2.2 احترام السلم الإداري: إن كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين أو طبيعيين خاضعين لسلطة ما يجب يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكله الإدارية المعنية.

3.2 قياس الورق المستعمل: ينبغي أن تحرر المراسلة الإدارية على الورق مقاسه (27\*21) أو (29\*21) أو (31\*21) شريطة أن تتضمن كل مراسلة نوعا واحدا من هذه المقاييس دون الجمع بينهما. ويستحسن استعمال مقياس (27\*21) وذلك لكثرة تداوله وكثرة استعماله في الإدارات.

4.2 ترك الهوامش في جميع الجوانب: ينبغي أن تترك الهوامش من جميع الجهات للورقة.

## سادسا: العناصر المادية للمراسلة الإدارية

تحتوي المراسلة المادية من حيث تقديمها المادي على عدد من العناصر المشتركة وهي:  
1.الدمغة:

وتتفرع إلى فرعين هما: شعار الدولة، الطابع والعنوان.

1.1 شعار الدولة: تكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة ووسطها مثل: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2.1 الطابع والعنوان: ويقصد بها مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر عنها الوثيقة المعنية، ويظهر ذلك في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية، ويتكون غالبا من النقاط التالية:

– اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلية)؛

– اسم المديرية أو القسم أو الإدارة أو المصلحة (حسب الهيكلية)؛

– اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة والمكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة.

مثال: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية التكوين

المديرية الفرعية للتكوين المتخصص

مكتب.....

2. رقم التسجيل:

يعني ترقيم المراسلات والوثائق الإدارية، إعطاء رقم لكل مراسلة او وثيقة إدارية سواء كانت صادرة أو واردة من السجل المخصص لهن يتم وضع الرقم مباشرة أسفل اسم الإدارة او المصلحة او المكتب التابعين لهن مع إضافة الحرف أو الأحرف الأبجدية للإدارة المرسله وان المراسلة قد صدرت من مكتب او مصلحة

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 23.

معينة تابعة للغدارة المرسله. ومن ثم لا يمكن إرسال او تلقي مراسلة او وثيقة إدارية من غير تسجيلها، أي إعطائها رقما تسلسليا من سجل الصادرات او الواردات. تجدر الإشارة أن السجلات السابقة الذكر تستعمل لمدة سنة كاملة مع اعدادها التسلسلية ابتداء من الفاتح جانفي إلى غاية 31 ديسمبر ومن رقم واحد إلى ما لا نهاية.<sup>1</sup> خلاصة لما سبق يراعي في الرقم العناصر التالية:

— الرقم التسلسلي في البريد الصادر؛

— رمز المصلحة؛

— السنة التي صدرت فيها المراسلة.

مثال: الرقم: 120/.../.../2022

### 3. المكان والتاريخ:

هما عنصران مهمان في المراسلات الإدارية، يدونان عادة في أعلى الوثيقة على الجهة اليسرى، ويتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة ويكون مسبقا بمكان المراسلة مثال: سطيف في 08 جوان 2022. ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقارير...إلخ.

### 4. بيان المرسل:

وهي مجموعة البيانات التي تسمح بتعريف صاحب المراسلة.

— إذا كان المرسل شخصا معنويا تكتب صفته في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ مثال:

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

إلى

السيد/ رئيس جامعة فرحات عباس سطيف1

— إذا كان المرسل شخصا طبيعيا يكتب اسمه في الجهة اليمنى في مكان الدمغة، يدون فيه اسم ولقب وعنوان

المرسل مثال: الاسم واللقب

أستاذ بقسم مالية ومحاسبة

### 5. المرسل إليه:

هو مجموعة البيانات التي تسمح بتعريف الطرف الذي وجهت إليه المراسلة، يكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل.

— إذا كان المرسل إليه شخصا معنويا تكتب صفته في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل. مثال:

إلى السيد عميد الكلية

كلية العلوم الاقتصادية

<sup>1</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 13.

— إذا كان المرسل إليه شخصا طبيعيا يكتب اسم ولقب وعنوان المرسل إليه في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل. ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفا تابعا لسلطة إدارية. مثال: إلى السيد(ة):

الأمين العام لكلية العلوم الاقتصادية

ع/ط السيد(ة) عميد الكلية

ملاحظة: يتوسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة إلى.

#### 6. السلم الإداري:

المراسلة الإدارية غالبا ما ترسل عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية وتنازلية. تختصر هذه العبارة

ب: ع/ط عن طريق

ت/إ تحت إشراف

#### 7. الموضوع:

هو عبارة تتصدر هيكل المراسلة الإدارية، توضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة العمومية، بحث تسمح لها بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه.

تجدر الإشارة ان المراسلات الإدارية تحمل على وجه الخصوص موضوعا واحداً إذ لا يمكن جمع مواضيع مختلفة في مراسلة واحدة، ذلك لان لكل مراسلة ملفا خاصا بها لشخص معين بذاته معنويا كان او طبيعيا. ويستثنى منها جدول الإرسال أو حافظة الإرسال التي بإمكانها حمل عدد معين من المواضيع المختلفة.<sup>1</sup>

#### 8. المرجع:

يُدوّن بعد الطابع ورقم التسجيل إن وُجِدَ، وهو السند الإداري أو القانوني أو القضائي المعتمد عليه في تحرير الرسالة أو الوثيقة الإدارية بالنسبة للوثائق التي استند إصدارها لمرجع مُعين، وهو بيان ظرفي تكمن أهميته في تسهيل عملية البحث عن الملف وتوفير الوقت.<sup>2</sup> وهو يعين الإشارة التي توضع عادة تحت الموضوع والتي يقضى بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة كالرسائل، المناشير، المراسيم، القرارات، التقارير، المحاضر...إلخ. للمرجع 4 عناصر أساسية:

— نوعية النص (رسالة، منشور، قرار...إلخ)؛

— بيان الرقم: الرقم التسلسلي في الصادر؛

— بيان التاريخ: تاريخ استصداره

— موضوع النص: أي ما تضمنه النص.

مثال: المنشور رقم 16/97 المؤرخ في 06/01/1997 المتضمن المقاييس المعتمدة في فتح المناصب المالية على

الخريطة التربوية والإدارية

<sup>1</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 14، 15.

<sup>2</sup> بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 29.

## 9. نص المراسلة:

هو نص المراسلة التي يعبر فيها عن القضية المراد طرحها أو معالجتها والذي ينبغي أن يخضع لعناصر تصميم المراسلة الإدارية التي ذكرناها سابقا في الشروط المتعلقة بالمضمون (المقدمة، العرض، الخاتمة).

## 10. الإمضاء:

الإمضاء هو شرط أساسي لصحة الوثائق والمراسلات والعقود الإدارية وهو ما يعطيها شرعية قانونية، بحيث أن الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كأنها لا شيء. وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادرا من الهيئة المختصة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون. عموما فإنه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء هو رئيس الإدارة أو المؤسسة كالوزير، الوالي، رئيس البلدية، المدير العام... الخ. يجب أن يكون الإمضاء مسبقا بوظيفة المعني ومتبوعا باسمه ولقبه سواء شخصا أو الشخص المفوض لذلك تحت مسؤولية والإشراف المفوض. يكون في هذه الحالة من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا ويكون إمضاءهم إما بالتفويض أو بالنيابة.

- **الإمضاء بالتفويض:** ويعني أن المسؤول المباشر للسلطة قد فوض صلاحية لواحد أو مجموعة من مساعديه القيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم.

مثال: عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

- **الإمضاء بالنيابة:** ويعني أن صاحب السلطة كالوزير أو الوالي أو رئيس البلدية أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية في حالة غيابه لأسباب معينة، أو في حالة شغور المناصب حتى لا تتعطل المصالح.

مثال: عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

النائب الأول

اللقب والاسم، الإمضاء والختم



## الفصل الثاني: صيغ التحرير الإداري

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على صيغ التحرير الإداري، حيث تتطلب خصائص التحرير الإداري اختياراً دقيقاً للألفاظ والتعابير والصيغ والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية. يلجأ المحرر الإداري إلى استعمال الصيغ التعبيرية التي من شأنها تسهيل مهمة المحرر والقارئ معاً. هذه الصيغ يمكن ترتيبها حسب هيكل المراسلة: صيغ التقديم والتمهيد، صيغ العرض والمناقشة، وصيغ الخاتمة.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادراً على معرفة أهم صيغ التحرير الإداري التي يمكن تقسيمها حسب هيكل المراسلة إلى ثلاث أقسام: صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة (صيغ التقديم والتمهيد) التي تنقسم إلى صيغ تقديم بوجود مرجع، وصيغ تقديم بدون وجود مرجع، وصيغ التسمية والنداء، ثم صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض (صيغ العرض والمناقشة)، وتنقسم إلى صيغ تحمل معاني الجاملة، صيغ تحمل معاني السلطة، صيغ تقديم الحجج والأدلة، وصيغ الترتيب، وأخيراً صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة (صيغ الخاتمة) والتي تنقسم إلى الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي وذات الطابع الرسمي.

### تصميم الفصل

- أولاً: صيغ التحرير الإداري المستعملة في المقدمة
- ثانياً: صيغ التحرير الإداري المستعملة في العرض
- ثالثاً: صيغ التحرير الإداري المستعملة في الخاتمة
- رابعاً: مراحل تحرير المراسلة الإدارية

## مقدمة

تتطلب خصائص التحرير الإداري اختياراً دقيقاً للألفاظ والتعابير والصيغ والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية. نتيجة لتشعب وتنوع الأعمال والتصرفات الإدارية تتنوع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية حسب الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر وغزارة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة.

يلجأ المحرر الإداري إلى استعمال الصيغ التعبيرية التي من شأنها تسهيل مهمة المحرر والقارئ معا. ويمكننا ترتيب هذه الصيغ حسب هيكل المراسلة وذلك من خلال تقسيمها إلى 3 أقسام هي:

أولاً: صيغ التحرير الإداري المستعملة في المقدمة (صيغ التقديم والتمهيد):

يقصد بصيغ التقديم والتمهيد مجموعة العبارات والألفاظ التي غالباً ما نجدها في بداية ومستهل

المراسلة. يمتاز هذا النوع من الصيغ بثبات نسبي في المراسلات الإدارية وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

1. صيغ التقديم بدون مرجع:

تتعلق بالصيغ التي تستعمل عند صدور المراسلة لأول مرة من الجهة الإدارية المعنية، إذن يكون

موضوعها من دون سند معتمد بحيث تحرر مباشرة بعبارة الاحترام، وتتنوع صيغها حسب الموضوع نذكر منها:

– يشرفني أن.....(أطلب رأيكم، أبلغكم، أدعوكم، أ أرسل إليكم، أعرض على سيادتكم...)

– يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم.....

– يسرني أن أرفع إلى شخصكم الموقر.....

– يطيب لي أن أنهي إلى علمكم ما يأتي.....

– أتشرف بإبلاغكم.....

– يؤسفني أن ألفت انتباهكم.....

– يؤسفني أن أطلعكم على.....

2. صيغ التقديم مع وجود مرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية كإجابة أورد على مراسلة سابقة واردة من جهة معينة، بحيث

يذكر بالمرجع المستند عليه كالرسالة السابقة أو البرقية أو النصوص التنظيمية (المرسوم أو القرار أو

التعليمية.....إلخ)، وتكون متبوعة بعبارة الاحترام. توجد عدة صيغ نذكر منها:<sup>2</sup>

– ردا على رسالتكم.....

– إجابة عن استفساراتكم.....

<sup>1</sup> محمد زواوي، المراسلات والتنظيم الإداري، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2005، ص39.

<sup>2</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص40

علي ميميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص29.

- تبعال..... بناء على..... نظرا ل.....
  - استنادا إلى.....تذكيرا ب، وفقا ل.....
  - بموجب إرسالكم المذكور في المرجع أعلاه.....
  - ردا على رسالتكم رقم.....المؤرخة في .....والمتضمنة..... يشرفني.....
  - إجابة على طلبكم المؤرخ في..... والمتعلق ب..... يشرفني.....
  - بناء على .....رقم.....المؤرخ في .....والمتضمن..... يشرفني.....
  - عقب زيارتكم .....بتاريخ.....
  - طبقا للأمر رقم06-03 بتاريخ 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للتوظيف العمومي.
3. صيغ التسمية والنداء (المخاطبة):

وهي أيضا صيغ تستعمل بها المراسلة الإدارية وذلك بمناداة المرسل إليه من خلال استعمال إحدى العبارات التالية:<sup>1</sup>

- سيدي، سيدي المدير، سيدي الوالي، سيدي النائب العام، سيدي الرئيس.....
- سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير، فخامة رئيس الجمهورية.....
- الأستاذ المحامي، الأستاذ الموثق.....
- فضيلة الأمام، سماحة الشيخ، سمو الشيخ.....
- حضرات القائد، اللواء، العميد، النقيب.....

ثانيا: صيغ التحرير الإداري المستعملة في العرض (صيغ العرض والمناقشة)

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة يريد المحرر من خلالها تحليل ومناقشة الموضوع المطروح في المراسلة بتقديم معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة والموضوع المعالج فيها. توجد عدة صيغ متداولة في هذا المجال نذكر منها:

- لذا ينبغي.....
- وعليه فإنه تقرر.....
- كما أن هذه القضية.....
- وفي هذا الصدد.....
- ولهذا الغرض.....
- ونتيجة لذلك.....

يمكن تقسيم صيغ العرض والمناقشة إلى:<sup>2</sup>

1. صيغ تحمل معاني المجاملة:

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> محمد زاواوي، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

تستعمل هذه الصيغ من طرف موظف مرؤوس في مراسلة رئيسه أي من موظف في أدنى درجة في التسلسل الإداري إلى موظف في أعلى درجة منه. مثال ذلك:

- ليس في مقدري أن.....
- لا أستطيع إلا.....
- لا يفوتني أن أذكركم ب.....
- لا أملك إلا.....
- اعتقد.....
- أسمح لنفسي.....
- حتى تسمح الظروف ب..... سوف نوافيكم ب.....

### 2. صيغ تحمل معاني السلطة:

تستعمل هذه الصيغ في غالب الأحيان من طرف موظف رئيس في مراسلة موظف مرؤوس، أي من موظف في أعلى درجة (المرسل) إلى موظف في أدنى درجة منه (المرسل إليه). مثال ذلك:

- قررت اتخاذ التدابير الضرورية.....
- سوف أتخذ الإجراءات اللازمة.....
- المطلوب منكم موافاتي ب.....
- لفت انتباهي بأنكم.....
- لاحظت عليكم.....
- وقد تبين لي.....
- كان عليكم أن تبادروا ب.....
- لقد سبق وأن أعلنت.....

### 3. صيغ تقديم الحجج والأدلة:

وهي مجموعة الصيغ التي يستعملها المحرر في تقديمه للأسانيد والأدلة والحجج التي يبرهن من خلالها على جدية وأهمية الموضوع أو يبين الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها. مثال ذلك:

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة.....
- وذلك بالاستناد إلى.....
- نظرا للتعليمات الخاصة ب.....
- تطبيقا للقرار أو المنشور رقم... المؤرخ في ... والمتضمن.....
- حسب ما تضمنته المذكرة رقم... المؤرخة في.....
- يمكن تجاهل التعليمات الوزارية رقم... المؤرخة في ... والمتعلقة ب.....
- حسب ما تضمنته تعليمات السيد المدير العام للوظيفة العمومية تحت رقم... المؤرخة في ...

#### 4. صيغ الترتيب:

تستعمل هذه الصيغ لتنظيم وترتيب تسلسل موضوع المراسلة أو الأفكار المعالجة في محتوى المراسلة حتى يقدم الموضوع بطريقة منهجية تسهل على المرسل إليه فهم واستيعاب الفكرة المطروحة عليه. قد يأخذ هذا الترتيب أرقاما معينة أو حروفا أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة. نذكر من هذه الصيغ:

— أولا.....ثانيا.....وأخيرا.....

— 1، 2، 3.....

— أ، ب، ج.....

وتكون هذه الصيغ مرتبة عموديا. بالإضافة إلى بعض الصيغ الترتيبية الأخرى مثل:

— من جهة.....ومن جهة أخرى.....

— بصفة عامة.....بصفة خاصة.....

— بصفة رئيسية.....بصفة ثانوية.....

— ثم.....وأخيرا.....

— بالإضافة إلى ذلك.....، فضلا عن..... فإن.....

— .....نظرا إلى.....

— .....وبالمقابل.....

— .....وبعبارة أخرى.....

#### ثالثا: صيغ التحرير الإداري المستعملة في الخاتمة (صيغ الخاتمة)

هي مجموعة الصيغ التي تنهي وتختتم بها المراسلة. وهي عبارة تبين الهدف من الإرسال بحيث تختلف من مراسلة إلى أخرى حسب الهدف المتوخى من المراسلة، فمثلا في التقارير غالبا ما تكون الخاتمة عبارة عن اقتراح أو طرح لمعالجة وضعية معينة. عموما تمتاز هذه الصيغ بثبات نسبي، وتظهر في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي. نذكر من هذه الصيغ:<sup>1</sup>

#### 1. الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي:

— وأخيرا.....أو في الأخير.....

— وختاما.....وفي الختام.....

— ومجمل القول.....أو خلاصة القول.....

— ونتيجة لذلك.....

— أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير.....

<sup>1</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 44

علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 33.

- أرجو أن تفضلوا بتلبية طلبي.....أو رغبتى.....
  - أرجوا أن توافقوا على.....لتمكيني من.....
  - وأخيرا أرجوا أن تزودوني بالمعلومات المتعلقة ب.....
  - وعليكم موافاتي ب....للمصادقة...أو الإمضاء أو التأشيرة....
  - وأخيرا أرجوا أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد...
2. الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي: توجد عدة صيغ نذكر منها:

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

#### رابعاً: مراحل تحرير المراسلة الإدارية

خلاصة لما سبق ينبغي على المحرر الإداري القيام به قبل، أثناء، وبعد الانتهاء من تحرير المراسلة الإدارية

كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1. قبل الشروع في تحرير المراسلة

- ينبغي على المحرر الإداري الاستعداد لعملية التحرير وذلك بجمع المعطيات والإمام بالملايسات والمعلومات الصريحة حول الموضوع؛
- تحضير وسائل التحرير والكتابة لتفادي تشويش الأفكار بعد الشروع في المعالجة والتحرير؛
- رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع والأحداث وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

#### 2. أثناء التحرير

- الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير؛
- المحافظة على ترتيب الأفكار حسب أهميتها دون نسيان فكرة منها تجنباً لإهدار الجهد والوقت أو تقديم معلومات ناقصة؛
- تجنب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب حتى نتفادى التعبير بطريقة انفعالية وعاطفية بعيدة عن مبادئ الرسالة الإدارية وتأجيل ذلك إلى حين صفاء الذهن والنفوس ووضوح الرؤيا والأفكار إذا كانت غامضة؛
- تجنب الشطب والمحو والحشو في المراسلة الإدارية لأن ذلك يؤثر سلباً على شكلها ومحتواها ويوحي بعدم جدية التحرير الإداري.

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 34، 33.

### 3. بعد الانتهاء من التحرير

- يجب على المحرر الإداري قراءة ما حرره قراءة جديّة متمعنة للتأكد من أن جميع ما كان ينوي تحريره في المراسلة موجود فيها ولم ينس أي عنصر من العناصر المكونة لها؛
- التأكيد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية والإملائية والتراكيب اللغوية المعقدة وعدم الخلط بين فقراتها وأفكارها؛
- ترقيم الصفحات إذا كتبت المراسلة الإدارية في أكثر من ورقة، ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي مثل: 5/1 إذا كان عدد الصفحات خمسة أو 3/1 إذا كان عدد الصفحات ثلاثة؛
- التأكيد من تدوين المكان والتاريخ وعدم نسيان الإمضاء وكتابة صفة واسم ولقب المرسل.

## الفصل الثالث: أنواع المراسلات الإدارية

**الهدف العام للفصل:** يعتمد النشاط الإداري- لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية- على توثيق مختلف العمليات الإدارية تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به، للحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري. غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه عدة صعوبات، وقد تبلور الهدف العام لهذا الفصل في التعرف على مفهوم المراسلات الإدارية والطريقة التي اعتمدنا عليها في تصنيف المراسلات الإدارية.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على فهم معنى المراسلات او الوثائق الإدارية والتقسيم المعتمد لتصنيف المراسلات الإدارية، حيث اعتمدنا في تصنيفها إلى:

- الرسالة الإدارية (الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي، الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي)
- رسائل الأعمال
- وثائق التبليغ (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة، البرقية الرسمية)
- وثائق إدارية غير الرسالة (المذكرة، المنشور، التعليمية، الإعلان)
- وثائق السرد والوصف والتحليل (المحضر، عرض الحال، التقرير)
- النصوص التشريعية (القانون، الدستور، الأمر)
- النصوص التنظيمية (المرسوم، القرار، المقرر)

### تصميم الفصل

- أولا: تعريف المراسلات الإدارية
- ثانيا: أنواع المراسلات الإدارية
  - الرسالة الإدارية
  - رسائل الأعمال
  - وثائق التبليغ
  - وثائق إدارية غير الرسالة
  - وثائق السرد والوصف والتحليل
  - النصوص التشريعية
  - النصوص التنظيمية

## مقدمة:

يعتمد النشاط الإداري-لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية-على توثيق مختلف العمليات الإدارية للحفاظ على آثاريتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري.

### أولاً: تعريف المراسلات أو الوثائق الإدارية

الوثائق أو المراسلات الإدارية هي الوثائق التي تلجأ إليها الإدارة إمّا لتبليغ معلومات أو مُعينة أحداث أو إثبات وقائع لذلك تكتسي أهمية قُصوى في تيسير سُبُل التواصل الإداري، وقبل التعرُّض لأنواعها يقتضي المقام تحديد مفهومها.

الوثيقة الإدارية هي عبارة عن مُحَرَّرات بحوزة الإدارة تتضمن وقائع إدارية مُعَيَّنة، فهي كل ما يُعتمدُ عليه ويُرجع إليه لإحكام أمرٍ ما وتثبيته وإعطائه صفة التحقُّق والتأكُّد. فهي أداة اتصال مُوثَّق يتمُّ تداولها بين الأشخاص والإدارات إمّا بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أنظمة البريد التقليدي أو الالكتروني وغيرها من الوسائط الأخرى من أجل تحقيق منافع عملية.<sup>1</sup>

### ثانياً: تصنيف المراسلات الإدارية

نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات الإدارية تتعدد وتنوع تبعا لذلك سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما...إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به، غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه عدة صعوبات، وقد اعتمدنا التصنيف التالي في دراستنا:

#### 1.الرسالة الإدارية

– الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي؛

– الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

#### 2.وثائق التبليغ

– جدول الإرسال؛

– الاستدعاء؛

– الدعوة؛

– البرقية الرسمية.

#### 3.وثائق إدارية غير الرسالة

– المذكرة؛

– المنشور؛

– التعليمات؛

– الإعلان.

<sup>1</sup> غازي أبو زيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2015، ص 229.

#### 4. وثائق السرد والوصف والتحليل

– المحضر؛

– عرض الحال؛

– التقرير.

#### 5. النصوص التشريعية

– الدستور؛

– القانون؛

– الأمر.

#### 6. النصوص التنظيمية

– المرسوم؛

– القرار؛

– المقرر.

لقد وضحنا في هذا الفصل التقسيم الذي اعتمدنا عليه لتصنيف المراسلات الإدارية، بحث توجد العديد من التقسيمات المعتمدة، وقد اقتصرنا على ذكر التصنيف فقط دون الشرح لأنه سيتم شرحها في الفصول القادمة مع تقديم شروحات ونماذج وأمثلة حول كل صنف.

## الفصل الرابع: الرسالة الإدارية

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على مفهوم وأهمية الرسالة الإدارية، كونها وسيلة اتصال وتبادل المعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات...). بهدف إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفويا. والتي تتمثل أهميتها أيضا في تسيير الحركة الإدارية في المؤسسات. أهميتها تكون في المصلحتين العامة والخاصة. ويتم تصنيفها إلى رسائل إدارية ذات طابع رسمي إذا كانت متبادلة بين إدارتين أو مصلحتين إداريتين، ورسائل إدارية ذات طابع شخصي إذا كان أحد طرفيها شخص طبيعي والطرف الآخر هي الإدارة.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة الرسالة الإدارية وأهميتها والتمييز بين أنواعها الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

### تصميم الفصل

- أولا: ماهية الرسالة الإدارية
- ثانيا: أنواع الرسائل الإدارية
  - الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي
  - الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي
- ثالثا: نماذج رسائل إدارية

أولاً: ماهية الرسالة الإدارية:

### 1. تعريف الرسالة الإدارية:

الرسالة هي وسيلة اتصال وتبادل المعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات...). وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفهيًا.<sup>1</sup> الرسالة الإدارية هي مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.<sup>2</sup>

الرسالة الإدارية هي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية، وباسم المرفق العام إن كانت إدارية.<sup>3</sup>

الرسالة وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام إن كانت إدارية، وعليه يمكن التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي. وبمعنى آخر هي التي يبعث بها شخص إلى إدارة أو موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مراسلها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

### 2. أهمية الرسالة الإدارية:

تحتل الرسالة مكانة هامة في النشاط الإداري، فهي طريقة التخاطب والاتصال تمكن المصالح الإدارية من الاتصال مع بعضها البعض ومع الأفراد وباقي المؤسسات الأخرى، وتساعد على تبليغ قراراتها والإدلاء برأيها واستلام وثائقها.

تتمثل أهميتها أيضاً في تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة، ويتوقف عليها تنفيذ أمر من الأمور مثلا قد تشير إلى عقد اجتماع طارئ، ولذا أهميتها تكون في المصلحتين العامة والخاصة.<sup>4</sup>

### ثانياً: أنواع الرسائل الإدارية

#### 1. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تسمى الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي إذا كانت متبادلة بين إدارتين أو مصلحتين إداريتين كرسالة من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى مثل رسالة من وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى معالي وزير المالية أو تكون من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية أو العكس.<sup>5</sup>

مثال: وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى مدير جامعة فرحات عباس سطيف.

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص 17.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 2.

<sup>3</sup> رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 22.

<sup>4</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>5</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ص 37.

يذكر صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي عبارة النداء ولا عبارة المجاملة، ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية أي مقدمة للرسالة.

1.1 أنواع الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الإدارة وباختلاف الهدف المنشود من كل مراسلة يمكن ذكر أهمها كما يلي: رسالة التعليمات، رسالة الإعلام، رسالة الإجابة، رسالة التذكير، رسالة اقتراح، رسالة تحويل، رسالة تنبيه، رسالة الإفادة بالاستلام، الرسالة الاستشارية. سنركز على أهم هذه الرسائل والشائعة الاستعمال وهي لا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات الواجب إظهارها بحيث يجب أن يتبع فيها كل ما ذكرناه في الأسلوب الإداري والصيغ الإدارية.<sup>1</sup>

1.1.1 رسالة تحويل **Lettre de transmission**: وهي تلك الرسالة التي بواسطتها تحول جهة إدارية معينة وثائق أو ملفات أو معطيات معينة إلى جهة إدارية أخرى، ويكون هذا التحويل لأسباب مختلفة كطلب توضيحات أو معلومات أو للتأثير، ويمكن أن يكون التحويل بصفة نهائية أو مؤقتة.<sup>2</sup>

2.1.1 رسالة تذكير **Lettre de rappel**: وهي رسالة توجه لجهة إدارية معينة من طرف مصلحة إدارية سبق أن راسلتها في موضوع معين ولم تتلق الجواب في الوقت المناسب، ولضمان السير الحسن تضطر الجهة المرسل إلى توجيه رسالة ثانية للجهة المرسل إليها لتذكيرها بضرورة الجواب على الموضوع المطروح ولذا تسمى رسالة تذكير لأنها لا تطرح قضية أو موضوع جديد وإنما بموضوع سبق وأن طرح وهذا حتى يتفادى المرسل تهاون أو إهمال المرسل إليه.<sup>3</sup>

من مميزات هذا النوع من الرسائل أنها صارمة إذا كانت نازلة وتحمل إشارة "تذكير" تحت الطابع، وإذا تكرر التذكير تكون العبارة "تذكير ثاني"، "تذكير ثالث".

3.1.1 رسالة تنبيه **Lettre d'avertissements**: وهي تلك الرسالة التي تهدف إلى تنبيه الجهة المرسل إليها على وجوب الرد عند عدم الإجابة على رسالة التذكير، مما يجعل الإدارة تضطر إلى توجيه رسالة أخرى تعرف برسالة تنبيه، وتتميز هذه الرسالة باتخاذ نوع من الإلحاح والقساوة في نفس الوقت والتنبيه بضرورة التطبيق عليها الإجراءات الصارمة.

2.1 الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي أو الإداري: يراعى في تقديمها العناصر التالية:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل؛
- بيان المرسل إليه؛

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>3</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 45.

- السلم الإداري (إن وجد)؛
- الموضوع؛
- المرجع (إن وجد)؛
- نص الرسالة؛
- الإمضاء.

## 2. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي هي رسالة يكون أحد طرفيها شخص طبيعي والطرف الآخر هي الإدارة.

1.2 أنواعها: وهنا نميز حالتين:

1.1.2 رسالة إدارية محررة من الإدارة وموجهة إلى شخص (رسالة إدارية ذات طابع شخصي): وهي تلك الرسالة التي تحررها الإدارة وتوجهها لشخص معين في قضية تهمة أو تهمة الإدارة، وبالتالي لا تتعدى هذه الرسالة من حيث التأثير نطاق الطرفين والقضية المطروحة.<sup>1</sup>

2.1.2 رسالة إدارية محررة من طرف شخص وموجهة للإدارة (رسالة شخصية ذات طابع إداري): هي تلك الرسالة التي يحررها شخص معين أو جهة خاصة وتوجه للإدارة لمعالجة وضع أو قضية معينة.

2.2 خصائص الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

1.2.2. عبارة النداء: تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه وذلك باستعمال كلمات مثل: سيدي.....سيادة.....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؛

— الملك: جلالة الملك؛

— الوزير: معالي الوزير؛

— السفير: سعادة السفير؛

— الأمير: سمو الأمير؛

— القاضي: حضرة القاضي.

<sup>1</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص48.

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

2.2.2 عبارة المجاملة: إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة، وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه، إلا أن العبارة التي تستعملها عادة هي:

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة؛

- تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير...إلخ.

وتستعمل خصيصا في المراسلات المتبادلة بين الإدارة والأشخاص أو بين الأشخاص والإدارة لا بين المصالح الإدارية.

### 2.3 الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي

1.2.3 إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة 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؛

- إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة؛ - الإمضاء.

2.2.3 إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة من شخص طبيعي إلى الإدارة: يراعى فيها العناصر التالية:

- الاسم واللقب للمرسل يحرق في أعلى الجهة اليمنى؛

- وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفا)؛

- عنوان المرسل الشخصي إذا كان غير موظف؛

- المكان والتاريخ؛

- بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛

- السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفا)؛

- الموضوع؛

- المرجع (إن وجد)؛

- عبارة النداء؛

- نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير؛

- الإمضاء.

### ثالثا: نماذج رسائل إدارية

#### 1. نموذج رسالة إدارية ذات طابع رسمي بدون مرجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1

نائب العميد لما بعد التدرج

إلى /

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السادة رؤساء اللجان العلمية

الموضوع / بخصوص عقد اجتماعات اللجان العلمية

يشرفني أن أطلب منكم تحديد تواريخ عقد اللجان العلمية للدورة العادية الرابعة خلال الفترة

الممتدة ما بين 15 إلى 20 جوان من السنة الجارية مع موافاتي بمحضر اجتماع اللجان العلمية في آجالها المحددة.

نائب العميد لما بعد التدرج

الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

#### 2. نموذج رسالة إدارية بوجود مرجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1

رئيس جامعة فرحات عباس سطيف 1

إلى / السيد

المديرية الفرعية للموظفين

رئيس جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

الموضوع: طلب تحويل ملف إداري

المرجع: قرار التعيين رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تعيين السيد(ة)..... بصفة أستاذ محاضر-أ-

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن اطلب منكم موافاتي بالملف الإداري الخاص بالسيد(ة)..... الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفة أستاذ محاضر-أ- وذلك في أقرب الأجل لتسوية وضعيته(ها) الإدارية.

رئيس الجامعة

الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

3. نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من شخص إلى الإدارة): طلب توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

اللقب والاسم: .....

العنوان الشخصي: .....

إلى

السيد/ مدير المديرية الفرعية للموظفين

جامعة فرحات عباس سطيف1

الموضوع: طلب توظيف

المرجع: إعلان فتح مسابقة توظيف بعنوان سنة 2022

بناء على الإعلان المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن اطلب منكم قبول توظيفي برتبة أستاذ مساعد –أ- بكلية العلوم الاقتصادية، علما أنني متحصل على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة، وإليكم بعض المعلومات الشخصية:

-الاسم واللقب:.....

- تاريخ ومكان الازدياد:.....

-الحالة العائلية : متزوج وأب لطفلين.

-المستوى الدراسي : شهادة ماجستير علوم تجارية

-الخبرة المهنية ثلاث سنوات، بجامعة سطيف1 كأستاذ مؤقت

-كما أعلمكم بأني أدت واجب الخدمة الوطنية ، ومعفى من أي التزام.

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني

1. نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من الإدارة إلى شخص): رد على طلب توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.07.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1-

المديرية الفرعية للموظفين

إلى

السيد/.....

الموضوع: بخصوص طلب توظيفكم كأستاذ مساعد -أ-

المرجع: رسالتكم المؤرخة في .....

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، التي تطلبون فيها قبول توظيفكم برتبة أستاذ مساعد -أ- بكلية العلوم الاقتصادية، يشرفني أن أخبركم بقبول طلبكم لشغل الوظيفة السالفة الذكر.

وعليه نطلب منكم موافاتنا يوم الأحد 12 جوان مرفوقين بالوثائق التالية:

- بطاقة الهوية

- نسخة من شهادة الميلاد

-نسخة من شهادة الحالة العائلية

رئيس المديرية الفرعية للموظفين

الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

#### 4. بيان السيرة الذاتية

يعد بيان السيرة الذاتية (العلمية والمهنية) وثيقة من الوثائق الإدارية التي تصاحب ملف وطلب التوظيف أو الترقيّة لمنصب أعلى، ويهدف إلى التعريف بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمرشح، وكذلك باستعداداته المختلفة، بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بحالته المدنية.<sup>1</sup> وذلك طبقاً للنموذج الآتي:

#### نموذج بيان السيرة الذاتية

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

بيان السيرة الذاتية يتضمن كل البيانات الشخصية، العلمية والمهنية، قد يأخذ أشكالاً مختلفة قد تكون في شكل جداول أو نقاط.....مرتبة بطريقة ممنهجة ومتسلسلة.

<sup>1</sup> رشيد حبابي، مرجع سابق، ص 89.



## الفصل الخامس: رسائل الأعمال

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على مفهوم رسائل الأعمال وهي الرسائل المتعلقة بأمر تجارية خالصة، تكون بين محترفي الأعمال - التجار - وعملائهم وكل من تربطهم بهم علاقة تجارية، تهدف رسائل الأعمال إلى بناء أو محاولة بناء علاقات دائمة بين رجال الأعمال وعملائهم خدمة للمصالح المشتركة بينهما. تتعدّد وتنوّع الرسائل في عالم الأعمال تبعاً لتنوّع أهدافها ومواضيعها، غير أنّه ركزنا على أكثرها استخداماً من طرف رجال ومؤسسات الأعمال والمتعاملين معهم. تقوم رسائل الأعمال على بنية شكلية مختلفة عن البنية الشكلية للرسائل الأخرى سواء كانت رسائل شخصية أو إدارية.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادراً على معرفة رسائل الأعمال وأهميتها والتمييز بين أنواعها، والتعرف على البنية الشكلية لها وأهم خصائصها.

### تصميم الفصل

- أولاً: ماهية رسائل الأعمال
- ثانياً: القواعد العامة لتحرير رسائل الأعمال
- ثالثاً: نماذج عن رسائل الأعمال

## أولاً: ماهية رسائل الأعمال

### 1. تعريف رسائل الأعمال

رسائل الأعمال هي الرسائل المتعلقة بأمور تجارية خالصة، تكون بين محترفي الأعمال -التجّار- وعملائهم وكل من تربطهم بهم علاقة تجارية، حيث يتم كتابتها وتداولها بين مراسلي الأعمال، تحتوي على معلومات تجارية من شأنها أن تساعد على القيام بالأعمال التجارية على أحسن وجه، ومن خلالها يحافظ رجال الأعمال على علاقاتهم التجارية وعملائهم. فرجُل الأعمال من خلال رسالة الأعمال يمكنه أن يكون على اتصال مع الجميع عبر العالم ومن مكانه.

### 2. هدف رسائل الأعمال

تهدفُ رسائل الأعمال إلى بناء أو محاولة بناء علاقات دائمة بين رجال الأعمال وعملائهم خدمة للمصالح المشتركة بينهما، ولتحقيق هذه الأهداف، تقع مسؤولية كتابتها وإخراجها على أحسن وجه على عاتق المسؤول عن مُنظمة الأعمال، لأجل ذلك ينبغي صياغتها باحترام عدّة ضوابط حسب ما سيتم تفصيله:

#### ثانياً: القواعد العامّة لتحرير رسائل الأعمال:

لتحقيق الاتصال في عالم الأعمال الغايات المنشودة منه ينبغي أن يحوز المحرّر مؤهلات تجعله قادراً على بناء علاقات جيّدة مع المتلقين لها، لذلك يستندُ تحرير هذا النوع من الرسائل على قواعد موضوعية وأخرى شكلية حسب ما سيتم تفصيله:

1. مؤهلات محرّر رسائل الأعمال: تتطلّب رسائل الأعمال النّاجحة مؤهلات خاصّة ينبغي توافرها في محرّرها يمكنُ تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- التحكّم في قواعد اللّغة من حيث تركيب الجُمْل، تسلسل الأفكار، تجنّب الأخطاء...؛

- الإلمام بموضوع رسالة الأعمال المراد توجيهها؛

- الخبرة في مجال التعامل التجاري والمصطلحات التجارية المتعارف عليها في عالم الأعمال؛

- القُدرة على تكييف الرسالة بما يتناسبُ وطبيعة المستقبل؛

2. القواعد الموضوعية لتحرير رسائل الأعمال: حتى تؤدّي رسائل الأعمال الأهداف التي يسعى رجل الأعمال

لبلوغها وتحقيقها، ينبغي التزام الاعتبارات الموضوعية الآتية:<sup>2</sup>

- التوجّه نحو المتلقّي: ذلك أنّ هذا الأخير غالباً ما يطرحُ على نفسه سؤالاً مفاده: ما فائدتي من هذه

الرسالة؟ لأنّه لو كان الجواب بالنّفي فلن يبذلُ أي مجهود في قراءتها. إنّ تحقيق هذا الاعتبار صعبٌ للغاية

لاسيما إذا كان المرسل يرغبُ في إحداث تغيير في موقف أو ذهن المستقبل أو إبلاغه بخبر سيئ، لذلك ينبغي

الإحساس بحاجات القارئ من خلال استخدام كلمات تُظهرُ الاهتمام برغباته وتوجّهاته واهتماماته، ومن بين

<sup>1</sup> عابدي محمد السعيد، محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري لتخصّصات الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق أهراس، الجزائر، 2016-2017، ص 18.

<sup>2</sup> غازي أبو زيتون، مرجع سابق، ص(251-261).

المهارات المعتمدة لتحقيق هذا الاعتبار جعل المُتلقي محور عملية الاتصال وذلك بالتركيز على اهتمامه باستعمال ضمير "أنت" بدلا من التركيز على اهتمام المرسل.

- الوُضوح: مفادُه أن تُظهِر رسالة الأعمال فكرتها بشكل مباشر وواضح بلغة بسيطة لا يجد المتلقي صعوبة في فهمها؛

- الإيجاز: مفادُه استخدام الحد الأدنى من الكلمات وتجنب التفاصيل غير الضرورية حتى يتسنى جذب انتباه المتلقي وتركيزه على موضوع الرسالة؛

- الشمولية: مفادُها احتواء رسالة الأعمال على مُختلف النقاط الأساسية التي من المتوقع أن يعرفها المتلقي، ذلك أنَّ التفاصيل الجزئية في رسائل الأعمال يمكنها أن تُحدث تغذية عكسية سلبية، فمثلا رسائل البيع ينبغي أن تشتمل على العناصر الضرورية كوصف دقيق للسلع، السعر، النوعية، تاريخ الإنتاج، تاريخ التسليم، أي أكبر قدر من المعلومات المفيدة لتفادي خلق لبس في ذهن المتلقي.

- روح التفاؤل: وذلك من خلال التركيز على الجوانب الإيجابية لرسالة الأعمال كونها قد تحمل بعض الموافق السلبية التي يتعين على المرسل تبليغها للمتلقى، لذلك ينبغي أن يحوز المحرر على مؤهلات ومهارات تُمكنه من نقل الخبر السيئ بإيجابية لأجل تخفيف تأثيره على المتلقي وللحفاظ على العلاقة القائمة بينهما.

- تجنُّب العبارات التي تُظهِر نبرة التحيز: أي تلك التي من شأنها أن تُقلل من شأن المتلقي أو تحمل تمييزا على أساس عرقي أو ديني أو ثقافي أو جنسي أو عمري أو بدني لما تخلقه من حالة نفسية سيئة لديه يمكن أن يترتب عنها ردود فعل سلبية من شأنها التأثير على العلاقات القائمة، لذلك فالمعاملة العادلة تُعدُّ إحدى سمات نجاح عملية الاتصال في عالم الأعمال.

- الحرص على بناء علاقات متينة مع الجمهور المُستهدف: ذلك أنَّ التركيز على حاجاته ورغباته من الأمور الحيوية لنجاح عملية الاتصال التجاري، لذلك يتعين على المرسل أن يتحلَّى<sup>1</sup>:

\* بالصدق في الفعل والقول بأن تكون المعلومات الواردة في رسالة الأعمال دقيقة لضمان كسب ثقة المتلقي، لذلك ينبغي تفادي إرسال المعلومات غير المتأكَّد أو المتحقَّق من صحتها؛

\* بالموضوعية بعيدا عن التأثيرات الجانبية والشخصية؛

\* بالثقة بالنفس والقُدرة على الوفاء بالوعود؛

\* بالاستناد إلى حُجج وأدلة وبراهين تُدعم أقواله وأفعاله وتفادي عبارات التهويل والعبارات الفضفاضة؛

\* بعدم المبالغة في المجاملة والتقدير والاحترام، فرغم كون هذا العناصر من أكثر الطُّرق الطبيعية

والاقتصادية لبناء علاقات متينة مع العملاء إلا أنَّه لا ينبغي الإفراط فيها.

\* بمُرعاة عنصر اللباقة في عبارات رسالة الأعمال ومفرداتها بما من شأنه أن يُعزِّز فرص نجاح عملية

الاتصال؛

- التأكيد على النِّقاط الهامة في رسالة الأعمال: من أجل جذب ولفت انتباه المتلقي، لذلك يُستحسن

الإشارة إلى المواضيع الهامة في الجملة الأولى والأخيرة منها كونها الجمل التي تشدُّ انتباهه بصورة أكثر؛

<sup>1</sup> غازي أبو زبتون، مرجع سابق، ص ص، (261-251).

- اختيار الكلمات المناسبة لموضوع رسالة الأعمال: واستخدامها في أماكنها الصحيحة والمناسبة والملائمة لمحتوى ومضمون الرسالة، واستخدام كلمات قوية وأكثر شيوعاً؛
- السرعة في الرد على رسائل الأعمال: تُعدُّ السرعة في الرد على رسائل الأعمال ضرورية جداً بمجرد استلامها أو منح الوقت الكافي للرد من خلال الإقرار بذلك في فحوى رسالة الأعمال؛
- الملاءمة: مفادها الأخذ بعين الاعتبار الفئة المستهدفة واختيار النغمة والأسلوب المناسبين؛
- الجرس على ترك المسافات بين أجزاء رسالة الأعمال: حتى يتسنى للمتلقّي الانتقال بين فقراتها بسهولة باستخدام التقنيات المتعارف عليها في هذا الشأن كعلامات الوقف، الاستفهام، التعجب، وإبراز الأفكار والعبارات الهامة بشكل واضح بوضع خط تحتها، كتابتها بخط مائل، تضخيم حروفها، استعمال الألوان ... ؛
- اختيار المدخل المناسب: وهو اختيار مرهون بعدة متغيرات:
- \* بمضمون رسالة الأعمال، فمتى كانت تتضمن نقل أخبار إيجابية تعيّن استخدام الأسلوب المباشر دون مُقدّمات كون الأمر لا يحتمل وجود تأثير سلبي على المتلقّي، أمّا إذا كانت تتضمن نقل أخبار سيّئة فيتعيّن استخدام الأسلوب غير المباشر؛
- \* وبالعلاقة المرسل مع المتلقّي، فمتى كانت قوية تعيّن اختيار الأسلوب غير المباشر لاسيما في نقل الأخبار السيّئة؛
- \* وبمُستقبل الرسالة، ذلك أنّ شخصيته تُؤثّر كثيراً في اختيار أسلوب الكتابة المناسب.
- 3. القواعد الشّكلية لتحرير رسائل الأعمال: تقوم رسائل الأعمال على بنية شكلية مختلفة عن البنية الشكلية للرسائل الأخرى سواء كانت رسائل شخصية أو إدارية حسب ما سيتمّ توضيحه:<sup>1</sup>
- العنوان: أي عنوان الجهة المُصدرة لرسالة الأعمال، يُدوّن أعلى المحرّر، وعادة ما يستعمل المرسل رأس الرسالة المطبوعة المحتوية على الاسم، العنوان الكامل دون اختصار، خط العمل، أرقام الهاتف، الفاكس البريد الإلكتروني ...؛
- التاريخ: يكتب أعلى رسالة الأعمال مع تفضيل كتابة الشهر بالأحرف؛
- الموضوع: أي ماهية رسالة مُباشرة بعد عبارة التحية، مثلاً: زبائننا الأعزّاء، زبائننا الكرام ...؛
- المرجع: أي ما تمّ الاستناد إليه في الرد على رسالة الأعمال، وأن يبرّز بشكل واضح يجذب انتباه المتلقي مثلاً: بناءً على طلبكم، تلبية لرغبتكم ...؛
- نص الرسالة: وهو الجزء الأكثر أهمية؛ أي جسم الرسالة والغرض منه هو نقل مضمونها وانتظار استجابة المتلقّي وينبغي هنا التأكيد على وجوب احترام القواعد الموضوعية السّابق الإشارة إليها عند تحرير نص رسالة الأعمال وتصميمها تصميمًا دقيقًا يضمُّ الأجزاء الآتية:
- \* جملة افتتاحية يُفترض فيها أن تجذب وتلفت انتباه المتلقي؛
- \* عرض أو فقرة رئيسية يُفترض فيها أن تغطي جميع النقاط ذات الصلة التي يريد المحرّر نقلها بعبارات بسيطة، دقيقة وواضحة لا لبس فيها؛

<sup>1</sup> غازي أبو زنتون، مرجع سابق، ص ص، (251-261).

\* جملة إختامية تُشير إلى توقُّعات المرسل متبوعة بعبارة مجاملة.

- التوقيع: يتمُّ وضعه أسفل ويسار الرسالة التجارية؛
- المرفقات: حيث يمكن إرفاق رسائل الأعمال بمرفقات حسب الحاجة مثلا: قائمة الأسعار، الكتالوج ....
- الورق المُستخدم: للحصول على انطباع جيد بخصوص رسائل الأعمال ينبغي استعمال نوعية جيدة من الورق من شأنها أن تبرز الحروف بوضوح وتتيح القراءة بسهولة؛
- هوامش الورقة: ينبغي ترك هوامش لمختلف اتجاهات الورق حتَّى تعطي انطبعا جيدا عن مضمونها؛
- المظروف: ينبغي أن يكون مُتناسبا مع حجم الورق المُستخدم؛
- طي الرسالة: ينبغي طيُّ رسالة الأعمال بشكل مُناسب حتى لا تبدو كبيرة الحجم ممَّا قد يؤثِّر على ردَّة فعل المتلقِّي.

### ثالثا: نماذج عن رسائل الأعمال

تعدَّد وتنوِّع الرسائل في عالم الأعمال تبعا لتنوُّع أهدافها ومواضيعها، غير أنَّه سيتمُّ التركيز على أكثرها استخداما من طرف رجال ومؤسسات الأعمال والمتعاملين معهم:<sup>1</sup>

1. رسالة البيع والعرض: تُحرَّر هذه الرسالة من البائع لإبلاغ العملاء المنتظمين بوجود بضاعة يرغب في بيعها كنوع من أنواع التسويق بشكل مُباشر أو غير مُباشر، حيث يتم إيصال محتواها باستخدام العديد من الوسائط مثل الرسائل الورقية التقليدية، الإعلام، إعلانات جوجل (Google)، والفايسبوك (Facebook) البريد الإلكتروني (Email) الرسائل النصية القصيرة (SMS)، خدمات الاستبيان الإلكتروني.

يحظى هذا النوع من الرسائل بأهمية كبيرة بسبب قدرته على جذب انتباه العملاء للمنتوج والتأثير على رغباتهم لاتخاذ قرار الشراء، ولتحقيق هذه الغاية ينبغي أن يُراعى في تحريرها الاعتبارات الموضوعية الآتية:

- تحديد الهدف من رسالة البيع؛
- الفئة المستهدفة من حيث الجنس، السن، المكان، الزَّمان، الوُضع الاقتصادي والاجتماعي ...؛
- استعمال لغة بسيطة؛
- الإيجاز وتجنُّب التكرار ومراجعتها وتدقيقها قبل طرحها.

أمَّا من حيث بنيتها الشكلية، فتشتمل رسالة البيع أو العرض على البيانات السَّابق ذكرها بتقديم لمحة موجزة عن المؤسسة ونشاطها، أصناف البضاعة، أحجامها، علاماتها التجارية، قائمة الأسعار، شروط البيع، كيفية الدفع والتسليم، مدة سريان الأسعار مع إرفاق كتالوج عن كل ذلك إن كان ممكنا، وقد جرى العرف على أن تشتمل هذه الرسالة على عدَّة فقرات يمكن تقسيمها على النحو الآتي:

- **الفقرة الأولى:** تُخصَّص للتعريف بالمؤسسة وتكمن الغاية منها في تنبيه العميل بالسلعة التي تُقدِّمها.

يسرُّنا إبلاغكم، نُعلم زبائننا الكرام بأنَّ مؤسستنا ... ستشرع اعتبارا من تاريخ ... بإنتاج ... أو تسويق ...

- **الفقرة الثانية:** تهدف إلى إثارة اهتمام العميل عن طريق شرح مواصفات السلعة أو الخدمة وما تُوفِّره

من مزايا.

<sup>1</sup> عابدي محمد السعيد، مرجع سابق، ص ص 22، 29.

يمتاز مُنتجنا بجودة عالية الصُّنع مُتطابقة مع المعايير الدولية وباستخدام آخر ما توصَّلت إليه التكنولوجيا ....

- الفقرة الثالثة: تَهْدِفُ إلى إقناع العميل وخلق الرِّغبة لديه لاقتناء المنتج أو الخدمة وذلك من خلال الاعتماد على الحقائق المرتبطة به بالاستعانة بأصحاب الخبرة، الخبرات التجريبية، إثبات ملاءمته.

نُرفِقُ لكم مُلحقاً يتضمَّن قائمة بأهم مُنتجاتنا مع الأسعار وشروط البيع، كيفية الدَّفْع والتسليم ... هذا العرض ساري المفعول إلى غاية ... نحيطُكم علماً أنّ منتجاتنا تخضع لفحوص دورية من طرف مؤسَّسة حاصلة على المعايير والمواصفات وشهادة الجودة العالمية إيـزو (Ezzo) ... لدينا أكثر من مُنتج ... مُوزَّع على مستوى ....

- الفقرة الرَّابِعة: تَهْدِفُ إلى تشجيع العميل على اتخاذ قرار الشراء وذلك من خلال الإشارة إلى التسهيلات المقدَّمة مثل مجانية النُّقل والتركيب، التوصيل إلى مُختلف الولايات، تقديم هدايا، خصم تجاري، كمية إضافية مجانية.

يمكنُكم الاطلاع على العروض المقدَّمة في مقرِّنا الكائن بـ ... والاطلاع على العروض المقدَّمة والتي تتضمن خصومات تجارية مُغرية ومُحفِّزة وتسهيلات حول كيفية الدَّفْع، التركيب، التحميل.....

2. رسالة مُتابعة العرض: هي رسالة تالية لرسالة البيع وتكون في حالة عدم تلقِّي أي رد بعد رسالة البيع أو العرض الأولى، هدفُها التذكير بها وحث العميل على اتخاذ قرار الشراء من خلال التذكير بمزايا العرض السَّابق وإضافة المزيد من المزايا والحوافز، وتتضمَّن بدورها عدَّة فقرات:

- الفقرة الأولى: التذكير بالرسالة الأولى.

- الفقرة الثانية: التذكير بعدم استلام الرَّد عن الرسالة الأولى ومحاولة معرفة فيما إذا كان العميل مزال

مُهمتما بمنتجات المؤسسة وعروضها.

نُذَكِّركمُ زبائننا الكرام بأننا ما زلنا بانتظار ردِّكم على عرضنا ... العروض لا تزال سارية إلى غاية ... نوذُّ التأكيد بأنكم لازلتم مُهمتمين بعرضنا...نُذَكِّركمُ بأنكم العميل الوحيد الذي نُرسِلُ له مثل هذه العروض ونريدُكم أن تستفيدوا منها...

- الفقرة الثالثة: تَهْدِفُ إلى إضافة عناصر جذب وتحفيز جديدة كتقديم خصم تشجيعي، النُّقل المجاني، عدم الدفع مُقدِّماً ...

نُذَكِّركمُ زبائننا الكرام بأننا أضفنا خصومات تشجيعية أفضل من الخصومات السَّابقة ... للاستفادة من العروض نحيطُكم علماً أنّ الدَّفْع يكون مؤجَّلاً ... أنّ الدفع يكون بعد الاستلام ...

- الفقرة الرَّابِعة: هي بمثابة دعوى للاستفادة من العرض الجديد.

نتوقَّع منكم الاستفادة من هذا العرض الذي لم يُقدِّم سابقاً لأي من عملائنا ... نأملُ منكم الاستجابة في أقرب الأجال ... نُعلِّمُكم أنّ هذا العرض ساري إلى غاية ...

3. رسالة طلب الشراء: هي عكس الرِّسالتين الأولى والثانية تُحرَّر من المشتري إلى البائع، هدفُها طلب بضاعة أو خدمة بشروط ومواصفات وكمِّيات ونوعيات وأوقات مُحددة، تتكوَّن بدورها من عدَّة فقرات:

- الفقرة الأولى: يتمُّ فيها الإشارة لرسالة العرض إن وجدت، هذا ولا يُشترط أن يكون هناك رسالة عرض سابقة.

تبعاً لرسالتكم رقم ... بتاريخ ... والمتضمّنة رغبتكم في بيعنا مجموعة من المنتجات تحملُ العلامة ...

- الفقرة الثانية: تُخصَّص لتحديد المنتجات المراد شراؤها أو طلبها.

يسرُّنا إعلامكم بالموافقة على عرضكم وتزويدنا بالمنتجات المبيّنة في الجدول أدناه ...

الرقم	الصنف	المواصفات	الكمية	السعر للوحة	السعر الإجمالي
01					
02					
03					
04					
05					
المجموع					

- الفقرة الثالثة: تُخصَّص للإشارة لشروط البيع وكيفيات الدَّفْع والتسليم، طريقة التغليف ...

نُعلِّمكم بأنه يتمُّ تسليم المنتجات المطلوبة ضمن الجدول وفق الشروط الآتية: يتمُّ التسليم في ... ميناء، مطار، محل مقر المؤسسة... خلال يوم، أسبوع، شهر، شهرين مُرفقة بنسخة، نُسختين، ثلاث نُسخ ... من الفواتير، شهادة التأمين والشحن، شهادة المنشأ تحت طائلة غرامة مالية عند التأخير تُقدَّر بنسبة ... بالمائة % من القيمة الإجمالية يتمُّ الدَّفْع عن طريق شيك مسحوب على بنك ... بعد استلام البضاعة مُطابِقة للمواصفات.

- الفقرة الرابعة: عبارات تُعبِّر عن الشُّكر والامتنان للالتزام بمضمون طلب الشراء.

نحن شاكرين لكم تزويدنا بالمنتجات المطلوبة خلال الفترة المحدَّدة وبالمواصفات المطلوبة ...

4. رسالة الشكوى: تُحرَّر هذه الرسالة في عالم الأعمال من المشتري إلى البائع أو المستورد أو المورد يُبيِّن فيها العراقيل التي واجهته خلال استلام البضاعة ويُطالبُ بحلِّها، وقد تتعلَّق الشكوى بنقص الكمية المتَّفَق عليها أو عدم مُطابقتها للمواصفات حسب ما هو مُوضَّح بعقد التوريد، تلف بعض المواد المرسلّة، وتقوم بدورها على عدّة فقرات:

- الفقرة الأولى: تتضمَّن الإشارة إلى رسالة الشراء ورسالة الموافقة عليها أو عقد التوريد الموقع بين الطَّرفين

والذي يُبيِّن الكمية والمواصفات وشروط البيع ...

استناداً إلى طلبنا المؤرَّخ في ... والمتضمَّن تزويدنا بالمنتجات الموضَّحة في الجدول أدناه ... وبالشروط الآتية ...

- الفقرة الثانية: عرض موضوع الشكوى بإيجاز ووضوح مع التركيز على الجوانب الإيجابية للمنتجات

المطلوبة والتزام البائع أو المورد بالمواعيد والأماكن المحدَّدة ثم طرح الشكوى.

وإذ نشكركم على التزامكم بينود العقد من حيث زمن التسليم ومكانه ومواصفات المنتج إلا أنه وخلال عملية استلام البضاعة المؤرّدة من قبلكم تبين أنّ هناك نقص في الكمية المطلوبة من صنف ... قياس ... خلافا لما هو وارد بالعقد.

- **الفقرة الثالثة:** اقتراح بعض الحلول المناسبة والمتعلّقة أساسا بشروط التوريد أو رسالة الشراء.

بناءً على ما تمّ الاتفاق عليه في رسالة الشراء أو عقد التوريد فإننا نقترح عليكم تزويدنا بالكميات النَّاقصة ... خلال ... أو اقتراح ما ترونه مناسباً من حلول.

- **الفقرة الرابعة:** اختتام الرسالة بأسلوب يُشجّع البائع أو المؤرّد على التجاؤب.

إننا إذ نحيطكم علما بهذه المشكلة والتي تصادفنا لأول مرّة خلال تعاملنا معكم، فإننا نأمل منكم اتخاذ الإجراء المناسب.

5. رسالة الاستفسار: هدفها الحصول على معلومات بخصوص شخص أو بضاعة ما لأهمية هذه المعلومات في اتخاذ قرار مُعيّن، لذا يُستحسن فيها استخدام المدخل المباشر، كما يجب فيها مُراعاة اللبّاقة والاحترام وختمها بعبارات تدلّ على الرّغبة في إقامة علاقات الصّدّاقة وتعزيز أو أصرّ التعاون في المُستقبل وتتخذ شكلين:

- رسالة الاستفسار عن شخص: تُرسلها مؤسسة إلى مؤسسة أخرى بهدف الاستفسار عن شخص سبق لها التعامل معه بهدف توظيفه أو تشغيله أو عقد صفقات تجارية معه وينصب الاستفسار عن سلوكه الشخصي، وضعه الاجتماعي والمالي.

- رسالة الاستفسار عن بضاعة: يُرسلها مُشتري محتمل إلى مُنتج أو بائع يستوضح من خلالها عن نوع بضاعة مُعيّنة أسعارها، شروط البيع، التسليم، الخصومات ومُختلف المعلومات المرتبطة بها والإضافية عنها، هدفها إقامة علاقات دائمة ومتينة بين الطرفين.

6. المستفسر استلام رسالة الاستفسار والرّد عليها سواء كان إيجابيا أو سلبيا، يُراعي فيها سرعة الرّدّ مع الجرص على عنصر المجاملة، شكر المُستفسر، الإجابة الكاملة والدّقيقة عن استفساره مع إمكانية إضافة معلومات جديدة وإبداء الاستعداد التام للتعاون في المُستقبل، وتُحرّر في ثلاث فقرات: رسالة الرّدّ على الاستفسار: هي استجابة للرسالة السّابقة - رسالة الاستفسار - يُبلّغ من خلالها الشخص.

- **الفقرة الأولى:** تتضمّن الإشارة إلى رسالة الاستفسار وتاريخها.

استجابة لرسالتكم رقم ... الصّادرة بتاريخ ... حول طلب معلومات عن المدعو ..... أو المنتج ... يسرّنا إبلاغكم بالمعلومات الآتية :

- **الفقرة الثانية:** تتضمّن الإجابة عن كافّة الأسئلة أو المعلومات المطلوبة أو معلومات إضافية عند الضرورة.

يسرُّنا إبلاغكم بالمعلومات الآتية عن المدعو الذي كان يشتغل بمؤسستنا بصفته... عن المعلومات المتعلقة بالمنتج ...

- **الفقرة الثالثة:** تتضمن التأكيد على الإجابة عن أية استفسارات مستقبلية مع الرغبة في تقديم أفضل الخدمات.

... آملين أن تكون هذه بداية تعاون دائم ومثمر وفعال بيننا في المستقبل

7. رسالة التوظيف: تُحرَّر من شخص إلى شخص آخر طبيعي أو معنوي بهدف الحصول على فرصة عمل تناسب مؤهلاته مع إمكانية إرفاقها بسيرة ذاتية تُثبت المؤهلات العلمية والعملية بطريقة جذابة مُقنعة حتى تُعطي انطبعا إيجابيا لدى صاحب العمل. فهي من رسائل التسويق التي يسعى مُحَرِّرها إلى تسويق نفسه لأصحاب العمل، حيث تعتمد بالدرجة الأولى على عنصر الإقناع، وتُحرَّر بدورها في عدَّة فقرات:

- **الفقرة الأولى:** قد يُبادر الشخص بكتابة رسالة التوظيف بناءً على دعوى من صاحب العمل أو إعلان أو بناءً على مُبادرة منه، فتُصاغ الفقرة الأولى على أساس طريقة الحصول على المعلومات عن المنصب أو الوظيفة المطلوب شغلها، فمتى حرر الطلب استنادا لدعوى أو إعلان من صاحب العمل تعين الإشارة لمصدره، تاريخه، اسم الوظيفة أو المنصب، أما في الحالة الثانية فتُصاغ الفقرة الأولى مباشرة بتقديم مُحَرِّر الرسالة نفسه بعد عبارة مجاملة لما تتمتع به المؤسسة من سُمعة جيِّدة.

بالإشارة إلى إعلانكم رقم ... الصَّادر بتاريخ ... والمتضمِّن شغل منصب ... في مؤسستكم، فإنَّه يُشرفني ... يسرُّني أن أقدم بطلي هذا قصد شغل منصب ... بمؤسستكم اعتبارا لما تتمتع به من سُمعة ومكانة مرموقة ...

- **الفقرة الثانية:** تهدف إلى إثارة اهتمام صاحب العمل من خلال تعريف مُحَرِّر الرسالة بنفسه وعرض مُوجز عن مؤهلاته وخبراته دون الخوض في التفاصيل التي يتزكُّها لكشف أو بيان السيرة الذاتية.

وأحيطكم علما أنني مُتخصِّل على ... بالإضافة إلى خبرة في مجال ... ولمزيد من التفاصيل يمكنكم الاطلاع على كشف السيرة الذاتية المرفق ...

- **الفقرة الثالثة:** تهدف إلى خلق الرِّغبة لدى صاحب العمل وتحفيزه على استدعاء مُحَرِّر الرسالة لإجراء مُقابلة من خلال استعراض سيرته الذاتية.

هذا ويمكنكم إجراء مُقابلة شخصية للتحقق من مدى توافري على المؤهلات المطلوبة من طرفكم لشغل المنصب ...

- **الفقرة الرابعة:** يوضِّح فيها مُحَرِّر الرسالة رغبته الأكيدة والملحَّة على العمل بالمؤسسة وإضافة الجديد مُحدِّدا طريقة التواصل معه في حالة الموافقة.

وإنني إذا أوكد رغبتي وحاجتي للعمل لدى مؤسستكم، أَعِدُّكم بأنني سأبدل قُصاري جهدي مع استعمال خبرتي خدمة لها راجيا منكم في حالة الاستفسار عني الاتصال على الرِّقم والعنوان التاليين أو الموضَّحين أعلى الرسالة.



## الفصل السادس: وثائق التبليغ

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على مفهوم وثائق التبليغ، تهدفُ هذه الوثائق إلى تبليغ مضمون رسالة إدارية مُعيَّنة، ومن أكثرها استعمالا على مستوى الإدارة:

- جدول الإرسال؛
- الاستدعاء؛
- الدعوة؛
- البرقية الرسمية.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة وثائق التبليغ بمختلف أشكالها.

### تصميم الفصل

- أولا: جدول الإرسال
- ثانيا: الاستدعاء
- ثالثا: الدعوة
- رابعا: البرقية الرسمية

## أولاً: جدول الإرسال

### 1. تعريف جدول الإرسال:

من مسميات جدول الإرسال حافظة الإرسال، كشف الإرسال، ورقة الإرسال. وهو وثيقة إدارية تستعمل لغرض تحويل الوثائق أو الملفات أو المستندات بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة. يهدف أساساً للاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والملفات والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير وإرجاعها للمرسل.<sup>1</sup>

### 2. الإشعار بالاستلام:

يتم تأكيد الموضوع المتناول في جدول الإرسال بموجب تقنية إدارية أخرى هي الإشعار بالاستلام. يمكن طلب الإشعار بالاستلام فور وصول الوثائق المرفقة به بواسطة إعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري الذي استلم الوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام ورقم التسجيل قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه.

لا تخضع كل جداول الإرسال لشرط الإشعار بالاستلام بل يقتصر على تلك المتضمنة وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه، وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ: يحتفظ بالنسخة الأصلية على مستوى الإدارة المرسلة ضمن حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء. بينما النسختين الثانية والثالثة فترسل مع الوثائق والملفات المرسلة فيتم التأشير عليهما مثلما ذكر أعلاه وإعادة إحداهما إلى الجهة المرسلة كإشعار بالاستلام.

### 3. استعمال جدول الإرسال:

يستعمل جدول الإرسال من أجل:<sup>2</sup>

- لمعرفة سبب إرسال الوثيقة: للإعلام، للتبليغ، قصد الإجابة، للإمضاء، للتوجيه، لإبداء الرأي؛
- يستعمل كإشعار باستلام الوثيقة *accusé de réception*؛
- يستعمل في الحالات التي لا يتطلب الإرسال ضرورة التعليق بواسطة تحرير رسالة تتضمن الشرح.

### 4. الشكل المادي لجدول الإرسال:

يتكون جدول الإرسال من جزأين:

#### 1.4. الجزء العلوي:

يحتوي العناصر الأساسية المتعلقة بالمراسلات الإدارية وفق الترتيب المتعارف عليه:

- الدمغة: وهي شعار الدولة والطابع وعنوان الإدارة أو المؤسسة؛

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> وهيبة غرارمي، مرجع سابق، ص 22.

- رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر؛
- بيان المرسل: ويذكر فيه صفة المرسل؛
- بيان المرسل إليه: تذكر صفة المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا أو اسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصا طبيعيا؛
- عنوان الوثيقة: يكتب أسفل البيانات السابقة بالبنط العريض عبارة " جدول الإرسال " وتكون في الوسط.
- 2.4 الجزء السفلي: يرسم في الجزء السفلي تحت عبارة جدول الإرسال جدول يتضمن أربع خانات، تخصص كل خانة لبيان معلومات معينة كتالي:
- الخانة الأولى: يسجل فيها الترتيب التسلسلي؛
- الخانة الثانية: لبيان طبيعة الوثائق المحولة والتعريف بها بإيجاز، مع التمهيد لها ملفا كان أو عدة ملفات خاصة بأشخاص معينين بأسمائهم أو تعليمة أو عدة تعليمات في مواضيع مختلفة بذكر إحدى العبارات التالية:
- تجدون طي هذا الإرسال؛
- تجدون طيه، أو رفقته؛
- تجدون رفقة هذا الإرسال.
- أو التمهيد بصيغة مجاملة بذكر العبارات التالية:
- يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية؛
- يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه.
- الخانة الثالثة: لبيان عدد الوثائق المرسلة محددة بالأرقام.
- الخانة الرابعة: لتسجيل الملاحظات والإجراءات المطلوب اتخاذها بحيث يتم توضيح السبب أو الهدف من الإرسال بوضع إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في الخانة الثانية المخصصة لبيان نوع الوثائق، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق المرسلة والهدف منها مثل:
- للإعلام، للاطلاع؛
- من أجل تنفيذ؛
- من أجل التأشيرة؛
- للإمضاء؛
- للدراسة وإبداء الرأي؛
- لكل غاية مفيدة.
- يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة المجموع، ويستحسن 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.
- ترتيب الوثائق في الملف المرسل يكون وفق ترتيبها في جدول الإرسال.

### 3.4 توقيع السلطة المختصة: يتبع الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

- الصفة الوظيفية للمرسل (الموقع)؛

- الاسم الشخصي والتوقيع؛

- ختم الجهة أو المصلحة المرسلة.

ملاحظة: في حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة أو نسخ موجهة إلى...

يفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعد 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.

### 5. نموذج جدول إرسال

يمثل النموذج التالي نموذجا عن جدول الإرسال:

#### نموذج تطبيقي عن جدول الإرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية			
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي			
جامعة سطيف - 1			
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير			
رقم التسجيل / ... / 2022			
إلى السيد /			
رئيس جامعة سطيف - 1			
جدول إرسال			
الرقم	النوع	العدد	الملاحظات
01	تجدون رُفقة هذا الإرسال:		قصد تنصيب المعني وإفادتنا بمحضر تنصيبه
	- ملف السيد "س"		
	المتكون من:		
	- صورتان	02	
	- شهادة الميلاد	01	
	- شهادة الجنسية	01	
02	- شهادة الإقامة	01	تشديد الرقابة المستمرة لاحترام مواقيت العمل
	- شهادة طبية	01	
	- شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية	01	
	- منشور رقم.... مؤرخ في..... الصادر عن..... والمتضمن....	01	
المجموع		08	

- إشعار بالاستلام يذكر فيه  
رقم التسجيل والتاريخ والتوقيع والختم وإرجاع نسخة من هذا الجدول إلى المرسل

ختم وتوقيع عميد الكلية  
سطيف في 2022.05.29

## ثانيا: الاستدعاء والدعوة

### 1. تعريف الاستدعاء

الاستدعاء هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد و هو طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية مثل: طلب حضور أشخاص إلى مقرات العمل أو التجمع في مكان معين أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لإكمال ملفاتهم الشخصية أو استدعاء المترشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة... إلخ.<sup>1</sup>

### 2. تعريف الدعوة

الدعوة هي صيغة مهذبة تستعمل لطلب حضور شخص طبيعي أو معنوي بصفة طوعية لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية أو في المناسبات... إلخ قصد المشاركة أو التشريف مثل: دعوة من مرؤوس إداري إلى رئيسه للتشريف في المناسبات أو الإشراف على انطلاق بناء مشروع أو تدشينه أو حضور حفل نهاية السنة، أو حضور اجتماع لأعضاء المجلس الشعبي البلدي.<sup>2</sup>

مثال: لقد قانون البلدية في المادتين 79،80 من الأمر رقم 24-67 المؤرخ في 18 جانفي 1967 المتضمن قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة لدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية ب"دعوة" يوجهها رئيس المجلس لكل عضو فيه. وعلى هذا الأساس فغن المشرع قد اختار صيغة "الدعوة" بدل "الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء.

### 3. الشكل المادي للاستدعاء والدعوة

لقد جرت العادة عند توجيه استدعاء أو دعوة للأشخاص أن يكون شكلها في نموذج يتوافق وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها. وفي حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتم إضافة النقاط التالية في نص الاستدعاء أو الدعوة:<sup>3</sup>

– تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع؛

– موضوع الاجتماع أو جدول أعماله ويكون عقب النص أو صلب الموضوع؛

وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية.

<sup>1</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> بالاعتماد على:

ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 34.

علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 83.

بوحميذة عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 77.

#### 4. محتوى الاستدعاء والدعوة

إن مضمون الاستدعاء والدعوة يجب أن يحدد الغرض أو السبب، التاريخ والتوقيت والمكان وما يتوجب على المستدعي إحضاره من وثائق أو وسائل.

ومما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ذكر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية وضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثلما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "لأمرهمكم" مثل: "يشرفني أن اطلب منكم الحضور فور استلامكم هذا الاستدعاء لقضية تهمكم"، يلاحظ من خلال هذه الفقرة أنها لم تف بالمقصود والفائدة المرجوة من غرض الاستدعاء، وهو ما يجعل المدعو في حالة حيرة و تردد و ستحدث شكوك و تساؤلات تطرح على مخيلة المرسل إليه قبل وصوله إلى الإدارة المستدعية ومعرفة سبب استدعائه، وفي هذه الحالة فإن المرسل تنازل عن إحدى خصائص المراسلات-الوضوح-عكس الغموض.<sup>1</sup>

#### 5. طريقة إرسال الاستدعاء والدعوة

توجه الاستدعاءات والدعوات كتابيا مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية). وتحتفظ الغدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.<sup>2</sup>

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

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

#### 6. الفرق بين الاستدعاء والدعوة

يستعمل الاستدعاء عند استدعاء الأشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء كالطرود البريدية أو الوثائق... أو سماع أقوالهم كاستدعائهم لدى محافظ الشرطة أو استدعائهم لحضور اجتماع لدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت وذلك بصفة إلزامية، وعادة يكون الاستدعاء موجه للمرؤوسين. أما الدعوة فهي صيغة مهذبة لطلب حضور أشخاص طبيعيين أو معنويين بصفة طوعية وتكون موجهة للرؤساء قصد المشاركة والتشريف ولذلك تختتم الدعوة بصيغة المجاملة (تقبلوا مني سيدي فائق الاحترام والتقدير) وذلك حسب طبيعة العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو.

<sup>1</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 27.

<sup>3</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 30.

7. نموذج استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف - 1  
رقم التسجيل /.../... / 2022

إلى / السيد  
الاسم واللقب

الموضوع: استدعاء

يُطلب منكم الحضور بتاريخ 2022.06.10 إلى مقر رئاسة جامعة سطيف -1- لأمر مهمكم.  
رئيس جامعة سطيف  
الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

8. نموذج دعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.05.12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سطيف - 1  
رقم التسجيل /.../... / 2022

إلى / السيد  
رئيس جامعة بجاية

الموضوع: دعوة

في إطار فعاليات الأسبوع العلمي في طبعته الثانية والمنظم من طرف جامعة فرحات عباس سطيف 1  
يشرفنا أن ندعوكم لحضور فعاليات اختتام الأسبوع، وذلك بتاريخ 2022.05.22 بقاعة المحاضرات مولود  
آيت بلقاسم، الباز ابتداء من الساعة التاسعة صباحا.  
تقبوا منا خالص التحية والتقدير.

رئيس جامعة سطيف  
الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

من خلال النموذجين السابقين يظهر الفرق بين الاستدعاء والدعوة، حيث يتضح من خلال الاستدعاء أنه إلزامي باستعمال صيغة (يُطلب منكم)، لا توجد فيه عبارات المجاملة. أما الدعوة فتتميز بصيغة مهذبة بتوجيه دعوة قصد التشريف لشخص معنوي وذلك باستعمال عبارات المجاملة: يشرفني، تقبوا منا خالص التحية والتقدير.

## ثالثا: البرقية الرسمية

## 1. تعريف البرقية:

البرقية هي رسالة ترسل بواسطة البرق من مكتب بريد إلى آخر بواسطة جهاز اللاسلكي للإرسال والاستقبال المشرف على إدارته مصالح تابعة لوزارة الداخلية باعتبارها ذات طابع سري وقد تتعلق بالسيادة الوطنية.<sup>1</sup>

هي وثيقة إدارية مختصرة لكنها واضحة المعنى تحرر لتوصيل أخبار وقضايا هامة بطريقة مستعجلة وسريعة سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية.

## 2. الهدف من تحرير البرقية الرسمية

البرقية وثيقة تمكن من تبليغ خبر مستعجل وبصورة سريعة لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مهمة معينة في الإدارات. قد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس، أو من الإدارة إلى الأشخاص العاديين والمعنويين للإفادة بمعلومات مستعجلة بأسلوب مختصر وواضح ودقيق.<sup>2</sup> وتجب الإشارة إلى أن السلطات الإدارية هي المؤهلة وحدها لإرسال البرقيات الرسمية.

## 3. تحرير البرقية الرسمية

تحرر البرقية الرسمية على مطبوع خاص وتسلم إلى المصلحة البريدية المكلفة، ولا يمكن تبليغها عن طريق الهاتف ككل البرقيات. تخضع هذه البرقية لضرورات الكلفة والاستعجال وتحدد تكلفتها وسرعتها حسب عدد الكلمات واختصار النص.

يقتضي تحرير البرقية الرسمية أسلوبا تلغرافيا أي أسلوبا يلغي جميع العناصر التي تربط الجملة العادية للاحتفاظ فقط بالكلمات الرئيسية والضرورية لفهم نص البرقية مع حذف عبارة النداء والمجاملة وحذف الترقيم وعلامات الوقف وتعوض بكلمة انتهى عند نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم البرقية بعبارة قف وانتهى. البرقية التي تصدرها مصالح البريد يكون مشفوعة ب:<sup>3</sup>

– رقم الإرسال؛

– ساعة وتاريخ الإرسال؛

– عدد الكلمات؛

– المصدر؛

– ملاحظات المصلحة.

## 4. الشكل المادي للبرقية الرسمية

البرقية الرسمية لها شكل مميز يميزها عن باقي المراسلات الإدارية غير أنها تبقى مشتركة معها في العناصر الأساسية وهي:

<sup>1</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 42.

<sup>3</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 90.

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- العنوان (برقية رسمية)؛
- بيان المرسل والمرسل إليه ويكونان في الجهة اليمنى؛
- الموضوع؛
- المرجع (عند الاقتضاء)؛
- الإمضاء مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختم الإدارة.

##### 5. نموذج برقية رسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مصلحة المستخدمين

إلى السيد /

د.ع

الموضوع / برقية رسمية

نظرا لنجاحكم / قف / في مسابقة توظيف الأساتذة المساعدين قسم - ب - / قف / على مستوى كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قف / يُطلب منكم فورا / قف / الالتحاق بمنصبكم / تحت طائلة تعويضكم

بالناجح الاحتياطي / قف وانتهى /

رئيس مصلحة المستخدمين

الختم والتوقيع والإمضاء

سطيف في ... / ... / ...

## الفصل السابع: وثائق إدارية غير الرسالة

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على الوثائق الإدارية غير الرسالة. تتخذ الوثائق الإدارية غير

الرسالة عدة أشكال، ومن أكثرها استخداما على مستوى الإدارة لاسيما العائمة ما يلي:

- المذكرة؛
- المنشور؛
- التعليمات؛
- الإعلان.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة وثائق الإدارية غير الرسالة بمختلف أشكالها.

### تصميم الفصل

- أولا: المذكرة
- ثانيا: المنشور
- ثالثا: التعليمات
- رابعا: الإعلان

## أولاً: المذكرة

### 1. تعريف المذكرة:

المذكرة هي وثيقة إدارية داخلية مؤقتة يجرى تداولها داخل الإدارة أو المؤسسة لنقل تعليمات أو توجيهات أو أوامر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه في مختلف المستويات الإدارية، وقد توجه إلى بعض المستخدمين أو جميعهم قصد العمل على تطبيق هذه التعليمات الصادرة من أجل توحيد طرق العمل وتحسينها، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة Note de service و تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات معينة، و تسمى مذكرة التلخيص Note de Synthèse تتضمن دراسة تلخيصية لكتاب أو تقرير أو مقالات صحفية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخص عنها إلى الرئيس الإداري لتمكينه من أخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير، يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعني.<sup>1</sup>

### 2. خصائص المذكرة:

تتميز المذكرة الإدارية بعدة خصائص أهمها:

- داخلية: تستعمل داخل الإدارة أو المؤسسة ولا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو بين مصلحة ومصلحة أخرى؛
- مؤقتة: تنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله؛
- إعلامية: لأنه عن طريقها يتعرف المستخدمون على كل ما يجد في مؤسستهم؛
- الوضوح والدقة: تحر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة كما ينبغي ألا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة؛
- انعدام عبارات المجاملة عبارات الافتتاح، عبارات النداء والتحيات الختامية.
- تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛
- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛
- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة؛
- تحوز المذكرة على صفة الإلزامية ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛
- تجسد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

### 3. هدف المذكرة:

تعتبر المذكرة من الوثائق الهامة في الإدارة وهي وثيقة داخلية تهدف إلى ضمان الانسجام بين الموظفين في أدائهم للمهام الموكلة لهم، كما تساعد على التطبيق السليم للقوانين والتنظيمات. وغالبا ما تحدد الأسلوب الواجب إتباعه من طرف الموظفين في القضايا التي تتعلق بسير مهامهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص54.

#### 4. استخدامات المذكرة:

تتناول المذكرة في غالب الأحيان التذكير بالترتيبات والقوانين والإجراءات الواجب إتباعها من طرف الموظفين سواء فيما يتعلق بالانضباط أو بكيفية تسيير ومعالجة القضايا المختلفة، وتستخدم لعدة أغراض أهمها:<sup>1</sup>

- إصدار تعليمات وأوامر: مثل الالتزام بمواقيت العمل، المحافظة على وسائل الإدارة، التحلي بأخلاقيات المهنة؛
- إعطاء توجيهات ونصائح: مثل الحرص على النظافة، تدابير الوقاية والأمن؛
- تبليغ معلومات: مثل الإعلام والإشعار بالقرارات لتغييرات تنظيمية طارئة، معلومات تخص المستخدمين، الإعلام بالمستجدات والنتائج؛
- توضيح معلومات بخصوص موضوع ما، شرح وإجراءات وتدابير جديدة.

#### 5. أشكال المذكرة:

تكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

- 1.5 مذكرة توجيهية: تصدر من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- 2.5 مذكرة إعلامية: تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال أو الزيارة مثلا. وتصدر من الرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد إعلامه بواقعة معينة.
- 3.5 مذكرة مصلحة: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه، وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواقيت العمل مثلا.

#### 6. الشكل المادي لمذكرة:

تخضع المذكرة في شكلها لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في المراسلات الإدارية وهي:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات؛
- مكان وتاريخ تحرير المذكرة؛
- بيان المرسل إليه: إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين مثل مذكرة مرفوعة إلى السيد...، أما إذا كانت موجهة لمجموعة من الموظفين فنكتفي بكتابة مذكرة إدارية أي خلوها من تعيين المرسل إليه على وجه التحديد باعتبار أنها توجه إلى فئة كبيرة من المستخدمين؛
- عنوان المذكرة والموضوع؛
- المرجع (عند الاقتضاء)؛
- نص المذكرة؛
- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 43.

- التوقيع والختم؛

- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...) في آخر الصفحة في الجهة اليمنى.

7. تحرير المذكرة:

تخضع المذكرة في شكلها ومضمونها للقواعد والقيود والضوابط التي تخضع لها المراسلة الإدارية عموماً. غير أنها تتميز بتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه، فينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بغرض تحفيز وإقناع المخاطبين بطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات والأوامر الواردة في المذكرة، ويمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.

يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع والاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملة، وكذلك ينبغي تجنب الاسترسال والتطويل في الشرح والتبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي لأن المذكرة لا تتطلب عملاً تحليلياً ولا عرضاً مفصلاً.

8. نشر وتوزيع المذكرة:

يتم نشر وتوزيع المذكرة عن طريق:

- إذا كانت المذكرة عامة تتضمن تعليمات تعني جميع الموظفين هنا يتطلب توزيعها على جميع المصالح أو لصقها في الملصقات أو اللوحات الإعلانية؛

- إذا كانت المذكرة تخص أشخاص معينين فيتم التوزيع على المعنيين بالأمر؛

- إذا كانت المذكرة ذات أهمية فيتطلب التأكد من استلامها فهنا يكون التوزيع مقابل التوقيعات (الإشعار بالإستلام).

9. نماذج عن المذكرة

1.9 نموذج توضيحي عن مذكرة توجيهية

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



## 2.9 نموذج توضيحي عن مذكرة إعلامية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1

رئاسة الجامعة

مصلحة الميزانية والمحاسبة

رقم التسجيل ... / 2021

الموضوع / بخصوص مواقيت الاستقبال

ليكن في علم الجميع أن مواقيت الاستقبال على مستوى المصلحة قد حددت على النحو الآتي:

- يوم الاثنين من الساعة 9 إلى الساعة 12 زوالا؛
- يوم الأربعاء من الساعة 9 إلى الساعة 12 زوالا

أرجو أن تؤخذ هذه المواعيد بعين الاعتبار

رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة

الختم والتوقيع والإمضاء

## 3.9 نموذج توضيحي عن مذكرة مصلحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل ... / 2021

الموضوع / بخصوص قواعد الانضباط داخل الكلية

في إطار ضمان السير العادي والمنتظم لمختلف مرافق الكلية، يطلب منكم جميعا (عمالا وموظفين) التقيد بالتعليمات الآتية تحت طائلة اتخاذ الإجراءات القانونية المسموح بها في مثل هذه الأوضاع:

- احترام المواقيت الرسمية للعمل؛
- عدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن كتابي من مسؤول المصلحة؛
- منع كافة أشكال التجمعات غير المهنية أو الثقافية أو السياسية في أماكن أو فضاءات العمل؛
- عدم التجول في فضاءات وأروقة العمل إلا لضرورة المصلحة؛
- إنجاز العمل المطلوب بجودة وسرعة وفي مواعيده المحددة؛
- حمل شارة العمل - البطاقة المهنية -

أطلب من جميع مسؤولي المصالح الإدارية الحرص على ضمان التطبيق الفعلي لهذه الترتيبات وموافاتي بصفة دورية بتقرير مفصل عن مدى امتثال العمال والموظفين لهذه التعليمات.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع والإمضاء

## ثانيا: المنشور la circulaire

## 1. تعريف المنشور:

هو وثيقة إدارية داخلية، وهو نص تنظيمي على شكل إجراء إداري يهدف إلى توضيح كيفية تطبيق النصوص التشريعية أو التنظيمية وشروط وضعها حيز التنفيذ بصفة لا تترك مجالاً للشك في تفسير هذه النصوص. يصدر المنشور من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرها، ويرسل إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى وخلافاً للمذكرة التي لها صلاحية مؤقتة ينتهي العمل بها بانتهاء آجالها فأَنْ المنشور يتصف بالديمومة.<sup>1</sup>

المنشور وثيقة إدارية تتخذها الجهات الإدارية من مرتبة وزير، والي، رئيس دائرة، رئيس مجلس شعبي بلدي، مدير مؤسسة وذلك لأجل توجيه مرؤوسيه إلى كيفية تطبيق القوانين والتنظيمات.

## 2. الهدف من تحرير المنشور:

إن الهدف الرئيسي للمنشور هو توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري العمل بها كالمراسيم والقرارات شارحاً لها ومحدداً مجال تطبيقها غير مخالف لها، لا ينشأ قاعدة قانونية أو يعدلها أو يلغها وإنما يساهم في حل مشاكل التطبيق العملية وكيفية تفسيرها وتأويلها بحيث لا تترك مجالاً للشك.

## 3. الشكل المادي للمنشور:

يراعى في استصدار المنشور العناصر التالية:<sup>2</sup>

- الدمغة؛

- رقم التسجيل؛

- المكان والتاريخ (يمكن أن يكون في الأسفل قبل الإمضاء)؛

- عنوان الوثيقة (منشور)، ويكون في أعلى وسط الورقة منشور... متعلق ب...موجه إلى...

يمكن أن يكون المنشور متبوعاً برقم التسجيل فيكتب مثلاً: منشور رقم: /.../.../...

ويمكن أن يكون متبوعاً بصفة المرسل إليهم فيكتب مثلاً: منشور إلى:

- السادة مديري المجلس التنفيذي للولاية

- السادة رؤساء المصالح بالولاية

- السادة رؤساء الدوائر

- رؤساء المجالس الشعبية البلدية

مثال: منشور رقم 06 مؤرخ في 3 ذو القعدة 1431 الموافق 11 أكتوبر 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.

- الموضوع؛

<sup>1</sup> رشيد حباني، مرجع سابق، ص 68.

<sup>2</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 109.

- المرجع (عند الاقتضاء)؛

- نص المنشور؛

- الإمضاء (التوقيع والختم).

4. مضمون المنشور:

يحرر المنشور حسب نفس المبادئ التي يحرر بمقتضاها كل وثيقة إدارية من مقدمة وعرض وخاتمة. ويصدر في صيغة الجمع دون تخصيص على أساس أنه يخاطب عدة أشخاص وليس شخصا بمفرده وبالصيغة التشريفية يشرفني أو لي الشرف.

6. نموذج منشور

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p>	<p>رئاسة الجمهورية الأمانة العامة للحكومة المديرية العامة للتوظيف العمومية رقم: 1997/10</p>
<p>منشور رقم 10 مؤرخ في 17 مارس 1997 المتعلق بالجمع بين الوظائف</p>	
<p>إلى السيدات والسادة مفتشي التوظيف العمومية</p>	
<p>تلقت مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية العديد من التساؤلات حول الإجراءات الواجب اتخاذها بخصوص الجمع بين الوظائف في إطار تطبيق احكام الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المواد 43، 163، و181 منه. وعليه، يشرفني أن أحيطكم علما بان الجمع بين الوظائف يعد خطأ مهنيا جسيما مصنف في الدرجة الرابعة في سلم الأخطاء المهنية، وذلك عملا بمقتضيات احكام المادة 181 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المذكور أعلاه.</p>	
<p>وانطلاقا من ذلك فإن كل موظف يجمع بين وظيفتين معرض لإحدى العقوبتين المنصوص عليهما في أحكام المادة 163 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، والمتمثلتين على التوالي في:</p>	
<p>- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة؛</p>	
<p>- التسريح.</p>	
<p>وعلى هذا الأساس، فبمجرد التأكد من جمع الموظف بين وظيفتين من خلال وثائق ثبوتية أو أي دلائل مادية أخرى، يتم توقيف الموظف المعني فورا عن مهامه، ريثما يتم عرض ملفه على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تجتمع في شكل مجلس تأديبي، طبقا للإجراءات التنظيمية السارية المفعول لاتخاذ إحدى العقوبتين التأديبيتين المذكورتين أعلاه طبقا للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.</p>	
<p>مع الإشارة انه في حالة ما إذا قرر المجلس التأديبي عقوبة التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، فإن هذا الإجراء يتم في السلك الأصلي للموظف المعني. غير أنه إذا كان بقاء الموظف المعني في سلكه الأصلي غير ممكن بسبب تعارض الخطأ المرتكب مع المهام الموكلة له في سلك الانتماء، ففي هذه الحالة يتم تنزيل هذا الأخير إلى رتبة أخرى معادلة.</p>	
<p>ويجدر بالذكر، ان الإدارة الأصلية للموظف المعني هي المطالبة بالمبادرة باتخاذ الإجراءات التأديبية فور تسجيل الخطأ، مع إلزامية إعلام المؤسسة او الإدارة العمومية التي يشغل لديها الموظف، وذلك قصد قيام هذه الأخيرة بإلغاء قرار تعيين المعني بالأمر في رتبته، وكذا كل قرارات التسيير التي لها صلة بوضعيته الإدارية، على أن يسري مفعول هذا الإلغاء ابتداء من تاريخ التوظيف.</p>	
<p>وعلاوة على ذلك ن وبالنظر إلى الضرر الذي ألحق بالخزينة العمومية، فإن الموظف الذي تمت إدانته بارتكاب خطأ الجمع بين الوظائف ملزم قانونا بتعويض كافة المرتبات التي تلقاها دون وجه حق.</p>	
<p>واستيفاء لهذا الغرض، ينبغي على الإدارة المستخدمة التي مارس على مستواها الموظف المعني الوظيفة الثانية اتخاذ كل التدابير الملائمة قصد تمكين المصالح المختصة للخزينة العمومية من العمل دون أجال-على إعداد سند تحصيل في حق الموظف المعني.</p>	
<p>ويتعين على المصالح المختصة للتوظيف العمومية السهر بالتنسيق مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية على التطبيق الصارم للأحكام التي تضمنها هذا المنشور.</p>	
<p>عن الأمين العام للحكومة وبتفويض منه المدير العام للتوظيف العمومية</p>	

### ثالثاً: التعليم L'instruction

#### 1. تعريف التعليم:

هي وثيقة إدارية تصدر من سلطة إدارية عليا، وهي نص تنظيمي على شكل تصرف إداري يهدف إلى إعطاء تعليمات أو توجيهات من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين في مجال ما (تعليمية رئيس الجمهورية، تعليمية الوزير الأول، تعليمية وزارية، تعليمية ولائية...).<sup>1</sup>

#### 2. الهدف من تحرير التعليم:

الهدف من تحرير التعليم هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية. وتظل التعليمية سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.<sup>2</sup> أشكالها: تكون التعليمية في أحد الأشكال التالية:

- تعليمية رئاسية؛
- تعليمية حكومية؛
- تعليمية وزارية؛
- تعليمية ولائية...إلخ.

تأخذ التعليمية مكانتها ضمن التدرج القانوني بحسب الجهة التي أصدرتها. أما إذا تضمن مجرد توضيحات وتوجيهات بقيت مجرد إجراء داخلي.

#### 3. الشكل المادي للتعليمية:

تخضع التعليمية لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في الوثائق الإدارية وهي:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين مثل: تعليمية إلى السادة رؤساء الجامعات؛ تعليمية إلى عمداء الكليات؛ تعليمية إلى الأمناء العاميين للكليات.
- مثال: تعليمية رقم 06 مؤرخة في 9 ديسمبر 2019 تعدل التعليمية رقم 2 المؤرخة في 20 فبراير 2020 المتعلقة بإجراء قبول وتسيير مشاريع البحث التكويني الجامعي. تهدف هذه التعليمية لتعديل النقطة (ز) من العنوان المتعلق بمعايير قبول المشاريع.
- الموضوع؛
- المرجع (عند الاقتضاء)؛
- نص التعليمية؛
- المكان والتاريخ؛ الإمضاء.

<sup>1</sup> رشيد حباني، مرجع سابق ص71.

<sup>2</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص122.

## 3. نموذج تعليمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزير

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

التكويني الجامعي

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

## 1. معايير قبول المشاريع:

أ. يجب أن ترتبط مواضيع مشاريع البحث التكويني الجامعي بما يأتي:

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

## 2. اختيار مشاريع البحث التكويني الجامعي:

## أ. مهام المؤسسات الجامعية:

- يجب أن تهتم المشاريع بالمواضيع ذات الأولوية التي يحددها المخبر، او التي تلي الاحتياجات الاجتماعية، الاقتصادية، أو مسألة تشكل حدثا علميا.
- يجب أن تعرض مشاريع البحث التكويني الجامعي على مجلس المخبر فقط، ويتم فحص المشاريع غير المنتمية للمخبر من طرف المجلس العلمي للكلية أو اللجنة العلمية للقسم.

## ب. مهام الندوات الجهوية للجامعات:

- تحدد المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بالتعاون مع الندوات الجهوية للجامعات رزنامة مواعيد تسجيل المشاريع الجديدة، وتقديم الحوصلات النصفية والنهائية للمشاريع طور الإنجاز.
- الدعوة للتسجيل في إطار الدورة السنوية، وتتعلق بما يلي:
  - مقترحات المشاريع الجديدة.
  - الحوصلات النصفية والحوصلات النهائية للمشاريع طور الإنجاز.
  - اقتراح الأساتذة الباحثين ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي لتعيينهم مستشارين علميين.
  - معالجة مدى احترام المشاريع المقدمة للشروط المطلوبة.
  - تقوم بإرسال مشاريع جديدة الحوصلات النصفية والنهائية المسجلة للمستشارين العلميين من أجل الدراسة.
  - تصادق على نتائج الخبرة وإرسال وثائق الاعتماد للمديرية العامة للتعليم والتكوين العالين قصد إمضاءها.

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

## رابعاً: الإعلان AVIS

### 1. تعريف الإعلان:

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ الداخلي<sup>1</sup> ويتمثل في الإعلانات الموجهة لتبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها أو الخارجي ويتمثل في الإعلانات التي تلصق في الأماكن العمومية أو في الصحف اليومية والمجلات الإخبارية قصد فسخ مجال واسع للشركاء الاقتصاديين للاستثمار في المشاريع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية كالإعلان عن مناقصة أو مزيدة أو المشاركة في مسابقة أو امتحان مهني أو الإعلان عن وضعية تمس العديد من المواطنين كإنقطاع التيار الكهربائي في حي من الأحياء أو إنقطاع طريق عمومي...إلخ.<sup>2</sup>

هو وثيقة تصدرها سلطة سياسية أو إدارية بهدف إبلاغ الجمهور، إما بنتائج ندوة أو دراسة، أو عن تدابير قرار ما أو إبلاغ بمعلومات يكون للجمهور فائدة في معرفتها.<sup>3</sup>

### 2. الهدف من تحرير الإعلان:

الهدف من تحرير الإعلان هو تبليغ وإعلام الموظفين بقضايا وانشغالات تهمهم 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 وذلك قصد الاستعداد لها وتقديم رغباتهم بشأنها.

أما إذا كان الإعلان موجه لفئات خارجية فيكون هدفه التبليغ وإعلام كافة الناس لأمر يهمهم بصيغة يخاطب بها الجميع دون استثناء أو إعلام وتبليغ فئة معينة باستعمال صيغة يخاطب بها أشخاص معينين بذواتهم كالإعلان الموجه للمقاولين للمشاركة في مناقصة لبناء حي سكني.

### 3. نشر وتبليغ الإعلان:

إذا كان الإعلان داخل المؤسسة فإنه يتم تلصيقه في مكان مخصص لذلك أين تتواجد فئة معينة وهو لوح الإعلانات الذي تخصصه الإدارة لذلك كقاعة الأساتذة إذا كان الإعلان يهم الأساتذة، وعلى سبورة الإعلانات في بهو المؤسسة إذا كان الإعلان يهم الطلبة مثلاً.

كما يمكن أن تدون الإعلانات في سجل خاص يفتح لهذا الغرض يمرر على الموظفين للاطلاع على محتوياتها والتوقيع عليها.

أما إذا كان الإعلان يستهدف أطراف خارجية فيمكن إصدارها في الصحف الوطنية والمجلات الإخبارية أو على شكل ملصقات في الأماكن العمومية لإيصال المعلومة إلى أكبر قدر من المعنيين.

### 4. الشكل المادي للإعلان:

تتضمن الإعلانات الصادرة من إدارة عمومية العناصر التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 137.

<sup>2</sup> ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 108.

<sup>4</sup> بالاعتماد على: علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 137.

- الدمغة (أي شعار الدولة كونه وثيقة إدارية صادرة من سلطة عمومية مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان)؛
  - رقم التسجيل؛
  - عنوان الوثيقة (الإعلان) بخط بارز في وسط الورقة وقد يكون متبوعا بالموضوع مثلا: إعلان متعلق ب؛
  - مضمون الإعلان ويكون مختصرا واضحا ودقيقا؛
  - تاريخ ومكان إصداره؛
  - توقيعه من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني.
4. نموذج إعلان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في: 2022.10.10

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل .../ 2021

الموضوع / إعلان عن انطلاق فترة التسجيلات الجامعية لطور الماستر

ليكن في علم الطلبة الحائزين على شهادة الليسانس علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير من داخل وخارج الجامعة التسيير أن عملية التسجيل في طور الماستر ستنتقل ابتداء من 2022.10.15 إلى غاية 2022.10.25. وعليه فالمطلوب من جميع الطلبة الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتسجيل التقدم إلى أمانات الأقسام المعنية قصد استكمال إجراءات التسجيل مصحوبين بالوثائق التالية:

- شهادة الليسانس.

- كشف النقاط للسنوات الثلاث.

- شهادة حسن السيرة والسلوك للطلبة الراغبين في التسجيل من خارج الجامعة.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع والإمضاء

سطيف في .../.../...



## الفصل الثامن: وثائق السرد والوصف والتحليل

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على وثائق السرد والوصف والتحليل. تتَّجَدُ وثائق

السرد والوصف والتحليل عدَّة أشكال، ومن أكثرها استخداما على مستوى الإدارة لاسيما العامَّة ما يلي:

- المحضر؛
- عرض الحال؛
- التقرير.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة وثائق

السرد والوصف والتحليل بمختلف أشكالها.

### تصميم الفصل

- أولا: المحضر
- ثانيا: عرض الحال
- ثالثا: التقرير

## أولاً: المحضر (P.V) Le procès-verbal

### 1. تعريف المحضر:

المحضر هو وثيقة إدارية رسمية وسرد كتابي يروي من خلاله المحرر (العون المختص) ما رأى، ما سمع أو عاين لينقل الوقائع والتصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته.<sup>1</sup> المحضر هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني لها قوة الإثبات، يدون فيها صاحب سلطة أو عون مختص وقائع وأحداث أو وضعيات أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها، أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها بموضوعية تامة. وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود التي أدلو بها إراديا بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقررات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم في مطبوع أو رسمي يوقع عليه المعنيون.

وكلمة محضر تدل دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل محضر التصريح بالأشياء المسروقة أو التحري والاستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية. وقد يكون المحضر وصفا شاملا لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء المجتمعين.<sup>2</sup>

### 2. الهدف من تحرير المحضر:

المحضر هو وثيقة من وثائق التبليغ الإداري يدون فيها محررها وقائع، أحداث، وضعيات أو اجتماعات تكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها، يتحرى فيها الدقة والموضوعية وصحة تدوين ما تلقاه في سجل رسمي مرقم، موقع ومؤشر عليه لاستعمالها كوسيلة من وسائل التبليغ من الإدارة أو القضاء حيث تعرض على المسؤولين الإداريين لاتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة بكل موضوعية. كما يشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه، وعلى هذا الأساس فإن المحضر يهدف إلى:<sup>3</sup>

— قيمة قانونية: يعتبر المحضر تصرفا له دلالة في الإثبات إذ انه يمثل وثيقة رسمية تحمل توقيعاً لجميع الأشخاص المعنيين.

— قيمة إدارية: تتحمل الإدارة مسؤولية الوثيقة وما جاء فيها.

— قيمة إعلامية: تسجيل شهادات، تقييد اجتماعات ثم تبليغها للأطراف المعنية.

### 3. أنواع المحاضر:

تختلف صياغة المحاضر باختلاف أهدافها، وهي متعددة الأشكال والمواضيع نذكر منها على سبيل المثال:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 114.

<sup>2</sup> بالاعتماد على: علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 147.

بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 35.

ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 115.

<sup>4</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 35+ ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 82+ محمد زواوي، مرجع سابق، ص 75.

1.3 محضر إثبات واقعة مادية معينة (محضر معاينة): يحزر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه، مثال ذلك رجال الدرك الوطني، الشرطة، الجمارك، المحضر القضائي، مصالح الغابات، مصالح التجارة والمنافسة والأسعار... إلخ. وهي تخضع لإجراءات خاصة لكونها في غالب الأحيان تتعلق بقضايا تنازعية تخص أشخاص معينين أو تتعلق بواقعة معينة. توقع من طرف الشخص الذي استمع له (المسموع) والشخص الذي قام بتدوين المحضر (المسؤول). إن المحاضر المحررة من طرف الجهات الرقابية سواء تابعة للضبطية القضائية أو تلك التي تتبع الجهات الإدارية غالبا ما يترتب عنها إجراءات ردعية نتيجة لمخالفة نصوص قانونية أو تنظيمية قد تكون في شكل عقوبات إدارية تتمثل في غرامات أو غلق المحلات التجارية تحددها الجهة المحررة للمحضر أو تحال في بعض الحالات على الجهات القضائية للفصل فيها.

2.3 محاضر تسليم: قد يكون تسليم المهام بالنسبة للإداريين أو تسليمها للأشياء مثل تسليم مفاتيح مباني عمومية جاهزة من مقاول إلى مدير الترقية والتسيير العقاري. هذه المحاضر توقع من قبل الأطراف المعنية.

3.3 محضر الاجتماع: يحرفيه مجريات الاجتماع والقرارات والتوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين كل ما سمعه من التدخلات والتعليقات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص). الإمضاء يكون من طرف رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ وإمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى. ويوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع خاصة إذا تعلق الأمر بمداومات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

4.3 محضر التنصيب: يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد مهامه للعمل 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 يتبع ذلك من حقوق والتزامات. يوقع على المحضر الطرفين الموظف المعني بالأمر والإدارة المتمثلة في الشخص المسؤول أي الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

#### 4. الشكل المادي للمحضر:

يراعى في تحضير المحضر العناصر التالية:<sup>1</sup>

1.4 المدخل: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، رقم التسجيل، العنوان وهو ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ، اسم ولقب المحرر، صفته ثم الإمضاء.

الجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.

2.4 المعالجة: وتعرض فيها تفاصيل الحدث، ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام، ويحزر المحضر دائما في صيغة الجمع المتكلم، مثل: في الثاني عشر جانفي من سنة ألفين وثمانية عشر وعلى الساعة التاسعة صباحا.....قمنا نحن السيد/ والي الولاية بتنصيب السيد/...

3.4 الخاتمة: وتتعلق بالقرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها.

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 36، 35.

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

وفيما يلي عناصر الشكل المادي لبعض أنواع المحاضر:

5. الشكل المادي لمحضر الاجتماع:

يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة؛

- رقم التسجيل: يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات؛

- عنوان الوثيقة: ويكون في أعلى وسط الوثيقة؛

مثال: محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء

محضر اجتماع المجلس العلمي

- جملة تمهيدية (المقدمة): يراعى فيها النقاط التالية:

- التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام؛

- مكان انعقاد الاجتماع؛

- اسم وصفة رئيس الجلسة؛

- الأعضاء الحاضرون (الاسم واللقب والوظيفة)

- الأعضاء الغائبون (بعذر أو بدون عذر)

- جدول الأعمال: ويتضمن موضوع الاجتماع؛

- المداولات (العرض): ويتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال بشكل موجز والقرارات المتخذة بالتفصيل والتحفظات إن وجدت.

- صيغة الاختتام: ويسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة، مثل: "بعد الانتهاء من

دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة..."

- المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام مثلا: سطيف في 2022/06/13

- الإمضاء: إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ؛

إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى.

1.5 الشكل المادي لمحاضر عن وضعيات أو أحداث أو وقائع أو تحريات أو سماع أقوال: يراعى في هذا النوع

من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة؛

- رقم التسجيل: يدون في السجل الخاص بالمحاضر؛

- عنوان مختصر للوثيقة: ويكون أعلى وسط الوثيقة مثلا: محضر معاينة

- جملة تمهيدية تبين:

- التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام مثلا: في التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين وثمانية عشر على الساعة التاسعة صباحا؛
- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر؛
- السند أو المرجع لتحرير المحضر مثلا: القرار، المقرر، الأمر...إلخ.
- العرض (موضوع المعاينة): عرض الوقائع والأحداث والوضعيات المشاهدة والتدابير المتخذة؛
- صيغة الاختتام: يختم المحضر بعبارات تفيد أن هذا المحضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني وأنه وقع بعد قراءته مثل "...وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع الشهود بعدما تناولناه عليهم وذلك في يومه وساعته".
- المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام لا بالحروف مثلا: سطيف في 2022/12/19
- الإمضاء: إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ.
- إمضاء المعني أو المعنيون بالأمر والشهود (إن وجدوا) في الجهة اليمنى
- وجهة النسخ الإضافية للمحضر: وتكون في الجهة اليمنى أسفل الوثيقة
- 2.5 الشكل المادي لمحضر التنصيب: يراعى في هذا المحضر العناصر التالية:
  - الدمغة؛
  - رقم التسجيل؛
  - عنوان الوثيقة: يكون في أعلى وسط الوثيقة مثل: محضر تنصيب
  - التاريخ والساعة بالأحرف؛
  - اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)
  - اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب؛
  - تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛
  - الإشارة إلى السند القانوني (قرار، مقرر تعيين)؛
  - الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر؛
  - توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري في الجهة اليسرى؛
  - تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...).
- 6. شروط تحرير المحضر:
  - ينبغي على محرر المحضر أن يحرص على تحقيق الشروط التالية:<sup>1</sup>
  - سرد تفاصيل الحدث كما وقعت بلا زيادة أو نقصان؛
  - تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات؛
  - الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص والتجرد؛

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 117.

- نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة.

6. نموذج تطبيقي عن محضر:

1.6 نموذج تطبيقي عن محضر اجتماع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل / ... / 2022

محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم المالية والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بتاريخ الثاني والعشرين من شهر جوان لسنة ألفين واثنين وعشرون، وعلى الساعة ... اجتمعت اللجنة العلمية لقسم المالية

والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برئاسة .....

وبحضور السادة الآتية أسماؤهم:

-

-

وغياب السادة الآتية أسماؤهم بمرور:

-

-

وذلك لمناقشة المسائل الآتية:

-

-

رُفعت الجلسة بتاريخ الثاني والعشرين من نفس الشهر والسنة وعلى الساعة الرابعة زوالا.

رئيس اللجنة العلمية

كاتب الجلسة

الختم والتوقيع والإمضاء

المكان والتاريخ

2.6 نموذج تطبيقي عن محضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1 -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل / ... / 2022

محضر تنصيب

في عام ألفين وثمانية عشر وفي اليوم الواحد والثلاثين من شهر أكتوبر

نشهد نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أنه تم تنصيب السيد: .....

بصفة، أستاذ محاضر "أ"

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وإثباتا لهذا حرر المحضر في اليوم، الشهر والسنة المذكورين أعلاه.

عميد الكلية

المعني

الختم والتوقيع والإمضاء

المكان والتاريخ

## ثانياً: عرض الحال Le compte rendu

### 1. تعريف عرض الحال:

هو وثيقة إدارية داخلية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بمعلومات عن واقعة أو حادث أو مجريات مهمة عمل أو مناقشة دارت خلال اجتماع، وذلك بتقديم صورة حقيقية يمكن استغلالها والاحتفاظ بها كأثر مكتوب يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية بل يكتفي بمجرد سرد الواقع فقط.<sup>1</sup>

### 2. الهدف من تحرير عرض الحال:

عرض الحال هو من وثائق التبليغ الإداري ذات الطابع السردى والتحليلي والوصفي تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علماً بحادث أو واقعة... يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدث بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها وفي الوقت المناسب.<sup>2</sup>

وهو وثيقة تستعملها الإدارة لعرض وتقديم وقائع معينة جرت سواء في اجتماع أو في ندوة أو محاضرة أو ملتقى.... ومثلما هو واضح من تسميته-عرض الحال-يهدف إلى تقديم وصف لحالة أو واقعة معينة، وهنا يتقيد العون المكلف بإعداد عرض الحال بسرد ونقل الوقائع بكل أمانة دون التصرف فيها.

### 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، فالمبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلتا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحال بدون إبداء رأيه الشخصي.

### 4. أنواع عرض الحال:

تنقسم عروض الحال إلى فئتين اثنتين تتفرعان بدورهما إلى عدة أنواع، فالفئة الأولى هي العروض التي تنقل وقائع جرت في حضور المحرر، أما الفئة الثانية فهي العروض التي تسجل أحداثاً وقعت في غياب المحرر.

<sup>1</sup> بالاعتماد على:

ميلود برارمة، مرجع سابق، ص 86.

بو حميدة عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 39.

علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 160.

<sup>2</sup> بوحميدة عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 39.

### الفئة الأولى مثلا:<sup>1</sup>

- عرض حال نشاط مصلحة أو مكتب دراسات أو اجتماع أثناء فترة محددة أو بمناسبة حدث معين؛
- عرض حال إجراء تجربة مخبرية؛
- عرض حال تظاهرة تجارية (معرض، ندوة، مأدبة عمل...)
- عرض حال مهمة إنجازها المحرر مثل: عرض حال عملية جراحية، عرض حال محاضرة؛
- عرض حال محادثات مثل: عرض حال مكالمة هاتفية، عرض حال محادثات استقبال ممثل لشركة أجنبية.

### الفئة الثانية مثلا:

- عرض حال حدث مثل: وقوع اجتماع، عرض حال استقالة مدير...
  - عرض حال حادثة مثل: عرض حال حادث مرور.
  - عروض حال الفئة الثانية إنجازها-في أغلب الأحيان-المفتشون أو المندوبون الممثلون لقطاعات إدارية أو اقتصادية أو قضائية. وكثيرا ما تقرر بتقارير إجمالية تقر ما ورد فيها وتقدم مقترحات بناءة قصد تصحيح وضع أو الشروع في الإنجاز...إلخ.
5. شروط تحرير عرض الحال:

- ينبغي أن تتوافق في كل عرض حال جملة من الشروط وهي:<sup>2</sup>
- التزام الأمانة والموضوعية في نقل الوقائع وضبط الحقائق؛
- اعتماد الدقة والوضوح في التعبير؛
- ذكر جميع المعطيات التي يمكن أن تخدم الغرض من تحريره.

### 6. الشكل المادي لعرض الحال:

يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية مثل باقي الوثائق الإدارية، غير أنه يمكن التمييز بين عناصر عرض حال اجتماع عن عروض الحال الأخرى كالاتي:

#### 1.6 الشكل المادي لعرض حال حادثة وعرض حال نشاط:

يراعى في شكلها العناصر التالية:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل: يسجل في سجل الصادرات؛
- الموضوع: جملة مختصرة منسجمة مع محتوى عرض الحال؛
- المرجع: قد يكون عرض حال مبني على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
- المرفقات: قد ترفق وثائق تدعم عرض حال؛

<sup>1</sup> بدرالدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، ص 63، 64.

<sup>2</sup> بدرالدين بن تريدي، مرجع سابق، ص 63.

- عنوان الوثيقة: يذكر في أعلى وسط الورقة مثل: عرض حال حادثة عمل؛ أو يكون العنوان متبوعاً بصفة المحرر مثل: عرض حال حادثة عمل من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعاً إلى السيد/...صفة المرسل إليه؛
- جملة تمهيدية (مقدمة): يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف؛
- العرض (نص الموضوع): يستعرض المحرر الوقائع والأحداث مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض فيذكر ظروف وملابسات الحادثة والضحايا والشهود إن وجدوا ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة فالمتابعة. وتجدر الإشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح ودقة تجنباً للغموض واللبس في شرح وتفسير الأحداث؛
- الجملة الختامية: تخصص الخاتمة لذكر القرارات المتخذة أو النتائج والآثار المترتبة عن الحدث أو الواقعة.
- المكان والتاريخ تدون بالأرقام مثل: حرر بسطيف في 2022/12/19؛
- الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للمحرر: إذا لم تكتب مع العنوان تكتب في أسفل يسار الوثيقة؛
- الإمضاء: من طرف محرر عرض الحال.
- 2.6 الشكل المادي لعرض حال اجتماع: يراعى فيه العناصر التالية:
  - الدمغة؛
  - رقم التسجيل: يسجل في سجل الصادرات؛
  - الموضوع: جملة مختصرة منسجمة مع محتوى عرض الحال؛
  - المرجع: قد يكون عرض حال اجتماع مبني على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
  - المرفقات: قد ترفق وثائق تدعم عرض حال اجتماع؛
  - عنوان الوثيقة: يذكر في أعلى وسط الورقة مثل: عرض حال اجتماع اللجنة المكلفة بالتكوين؛ أو يكون العنوان متبوعاً بصفة المحرر مثل: عرض حال اجتماع من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعاً إلى السيد/...صفة المرسل إليه؛
  - جملة تمهيدية: وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان ويدون فيها تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع، وكذا اسم وصفة من ترأس الاجتماع، كما تدون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.
  - مثال: اجتمعت اللجنة المكلفة بالتكوين في التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين واثنين وعشرين على الساعة التاسعة صباحاً، بمقر كلية العلوم الاقتصادية وبرئاسة السيد/... صفته.....(رئيس لجنة التكوين قسم المالية والمحاسبة) وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين للسنة 2022/2021 وقد حضر الاجتماع:

الاسم واللقب	-الوظيفة
1-.....	.....
2-.....	.....
3-.....	.....

- سير المداومات: ينبغي أن يكون عرض الحال مختصراً قدر الإمكان دون غموض، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع تجنباً لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداومات. ومن جهة أخرى فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار بالإجماع أو بالأغلبية.
- جملة ختامية: ينتهي عرض الحال بجملة ختامية على النحو التالي: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالاً؛
- المكان والتاريخ: تدون بالأرقام؛
- الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للمحرر: إذا لم تكتب مع العنوان تكتب في أسفل يسار الوثيقة؛
- الإمضاء: يكون من طرف محرر عرض الحال.

#### 7. أوجه الاختلاف بين محضر اجتماع وعرض حال اجتماع

في بعض الحالات يطلق على عرض الحال -جوازاً- تسمية محضر مثل محضر اجتماع، محضر جلسة. إن عرض حال اجتماع يشبه محضر اجتماع من حيث التقديم المادي لذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي محضر اجتماع ونادراً ما نجد عبارة عرض حال اجتماع، وتجدر الإشارة إلى أن هذه التسمية التي جرى استعمالها واعتادت عليها الإدارة خاطئة نظراً للفوارق التي تميز عرض الحال عن المحضر.<sup>1</sup>

محضر اجتماع وثيقة لها قوة الإثبات تهدف إلى تسجيل الوقائع والقرارات المتخذة من خلال اجتماع والاحتفاظ بها، ويتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح تحليلاً وإبداء الرأي فيها باقتراح الحل المناسب. يتم إعداده من قبل المقرر الذي يعين من طرف رئيس الجلسة، ويتم التوقيع عليه من قبل كل المشاركين (الالتزام بمضمون الاجتماع) أو الإمضاء من طرف رئيس الجلسة في اليسار تحت المكان والتاريخ ومقرر الجلسة في الجهة اليمنى.<sup>2</sup>

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

يمكن إعداد عرض حال اجتماع انطلاقاً من محضر اجتماع والعكس غير صحيح، ويمكن لأي مشارك في اجتماع إعداد عرض الحال الخاص بهذا الاجتماع لتوجيهه إلى رئيسه السلمي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد زواوي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>2</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 162.

<sup>3</sup> رشيد حبابي، مرجع سابق، ص 41.

## 8. نموذج عرض حال اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم المالية والمحاسبة

إلى السيد /

رئيس قسم المالية والمحاسبة

الموضوع / عرض حال عن اجتماع اللجنة المكلفة بالتكوين في الدكتوراه قسم المالية والمحاسبة

بتاريخ التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين واثنتين وعشرين وعلى الساعة التاسعة صباحا اجتمعت اللجنة

المكلفة بالتكوين في الدكتوراه لقسم المالية والمحاسبة، بمقر كلية العلوم الاقتصادية، القاعة 46 برئاسة السيد/....

صفته.....(رئيس لجنة التكوين) وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين للسنة 2022/2021.

وقد حضر الاجتماع الآتية أسماؤهم:

.....6	.....1
.....7	.....2
.....8	.....3
.....9	.....4
..... 1	.....5

وغياب السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

.....1 بمبرر	.....1 بدون مبرر
.....2 بمبرر	.....2 بدون مبرر
.....3 بمبرر	.....3 بدون مبرر
.....4 بمبرر	.....4 بدون مبرر
..... 5 بمبرر	.....5 بدون مبرر

وبعد مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال بالتفصيل ..... اختتمت الجلسة على الساعة الواحدة زوالا.

كاتب الجلسة

الختم والتوقيع والإمضاء

سطيف في 2022.05.20

## ثالثا: التقرير Le rapport

## 1. تعريف:

التقرير هو وثيقة إدارية هامة تحرر توقع وترفع من موظف مرؤوس إلى سلطة عليا (الرئيس) قصد إفادته بحدث أو واقعة معينة بكامل التفاصيل مع تحليل الأسباب والدوافع وتقديم الاقتراحات بغية الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ التدابير والقرارات اللازمة حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة.<sup>1</sup>

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات وهو ما يستدعي حث المحرر الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع، وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.<sup>2</sup>

## 2. الهدف من تحرير التقرير:

تعتبر التقارير أداة أساسية لمتابعة ومراقبة الانجازات في مختلف المستويات التدريجية، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه والاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة بكل المستجدات، كما تعمل التقارير على التعرف على وجهات نظر وآراء العاملين والتوصيات والاقتراحات التي يقدمونها بخصوص مشاكل وصعوبات العمل، وعليه فإن الأهداف التي تصبو إلى تحقيقها الإدارة من التقارير كثيرة تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها فيما يلي استعراض أهم الأهداف:

- بيان أو عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛
- تحليل وضعية معينة؛
- استقصاء معلومات وإحصاءات عن قضية معينة؛
- وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- تبليغ الرؤساء الإداريين واطلاعهم على مسألة معينة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة؛
- كما يهدف التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما وإبداء رأيه فيها وذلك بقبولها أو رفضها أو تعديلها.

## 3. شروط إعداد التقارير:

- ينبغي على محرر التقرير أن يحرص على تحقيق الشروط التقنية التالية:<sup>3</sup>
- جمع المعلومات والإحصاءات من مصادرها الأصلية والتحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلًا مطلوبًا منظمًا ومقسما إلى أقسام بحيث يسهل الوصول إلى أي معلومة؛
- يجب أن يحتوي التقرير على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع؛

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 30.

<sup>3</sup> بتصرف بالاعتماد على: وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 72، 73.

- توشي الدقة والوضوح في تقديم ووصف وتحليل الوضعيات المقصود تبليغها وإبراز العناصر الأساسية وتقديم الدلائل والوسائل لفهمها؛
  - ضرورة أن يكون معد التقرير ملما بالموضوع المكلف بمعاينته ودراسته؛
  - الأمانة والصدق والنزاهة في نقل الحقيقة بعيدا عن الأغراض الشخصية؛
  - دراسة وتغطية كل مجريات الموضوع المراد التقرير عنه وتحليلها، وتقديم خلاصة عنها للمسؤول والاقتراحات للمعالجة؛
  - وجود علاقة وظيفية بين معد التقرير ومتلقيه؛
  - كتابة التقرير بأسلوب واضح وبلغة بسيطة وسليمة ومفهومة؛
  - الإيجاز في التعبير؛
  - وحدوية الموضوع.
4. أنواع التقارير:

تختلف التقارير باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير حسب المهام وقطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي بعض وأهم أنواع التقارير باختصار:<sup>1</sup>

1.4. التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة مثلك التقارير الصحية، التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي أو الاجتماعي... وغيرها.

2.4. التقارير التفتيشية: هي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين أي الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية المرافق والمؤسسات التي يديرونها أو طرق تسييرها أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات. يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش أو تحقيق أو استطلاع ميداني يتعرفون من خلالها على الإيجابيات والنقائص، وعلى ضوءها يأمرؤن بإدخال التعديلات المناسبة على أجهزة التسيير والتنفيذ مثل: تقارير مفتشي المالية، تقارير مفتشي النظافة.

وقد تكون تقارير التفتيش شخصية تهدف إلى تقييم الموظفين، وبناء على نتائجها قد يرقى البعض منهم، وقد يعاقب آخرون وكل ذلك يهدف إلى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير والعمل.

3.4. تقارير بحث واستقصاء: يحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي تهتم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون إليها، فقد يكلف مقرر بإنجاز تقرير استقصاء يتعلق ببحث إمكانية تسويق بضاعة ما، وقد يكلف آخر بإنجاز دراسة ميدانية بقصد تقديم اقتراحات لتوجيه أذواق الناس إلى استهلاك نوع جديد من المواد، وقد يكلف بدراسة بيئية قصد معرفة مدى صلاح منطقة معينة لإقامة مصنع أو حظيرة محمية أو بناء سد... إلخ.

<sup>1</sup> بالاعتماد على: بوحميده عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص31+بدر الدين بن تريدي، مرجع سابق، ص 46.

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

5.4. التقارير الإعلامية: هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين.

6.4. تقارير أحداث وحوادث: وهي تقارير تنجز إثر وقوع حدث ما مثل:

- تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية؛
- تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري؛
- تعيين المسؤولين عن عمليات تزوير واختلاس أموال...إلخ؛
- وبصفة عامة فإن التقرير يتناول مواضيع مختلفة مثل: تقدم الأشغال، الزيارات، الأسفار والدورات التدريبية، التحريات المختلفة...إلخ؛
- في كثير من المؤسسات تكون هناك نماذج جاهزة لبعض التقارير ويقوم معد التقارير بملاً النموذج بالبيانات الصحيحة.

#### 5. الشكل المادي للتقرير:

يحتوي التقرير غالبا على العناصر التالية:<sup>1</sup>

- الدمغة؛
- رقم التسجيل: يسجل في سجل الصادرات؛
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير: جملة مختصرة منسجمة مع محتوى التقرير؛
- المرجع: قد يكون التقرير مبني على طلب مكتوب او غير مكتوب من طرف المسؤول.
- المرفقات: قد يرفق التقرير بوثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب الموضوع.
- صفة المقرر، وقد تكون مسبوقة بعنوان: تقرير مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعا إلى السيد/.... صفة المرسل إليه؛
- أو يدون العنوان مباشرة في أعلى وسط الوثيقة (تقرير) مثل: تقرير تفتيش، تقرير رئيس المؤسسة حول ميزانية التسيير
- جملة تمهيدية (مقدمة): يدون فيها الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت إلى تحريره بهدف جلب الاهتمام إلى أهمية الموضوع المطروح.

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص169+ ميلود برارمة، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

- نص التقرير (العرض): هو أهم جزء في التقرير إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية فيقوم بدراسة كاملة لكل المعطيات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول إلى الحل المقترح والملائم. ويمكن تحديد أهم مراحل التقرير كالتالي:
    - عرض الوقائع وبيان أسبابها والمتسببون فيها؛
    - تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة؛
    - تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على حلها.
  - جملة ختامية (الخاتمة): تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت، وغالبا ما تتضمن تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكل، يعبر فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية. مثل:
    - وفي الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة...إلخ؛
    - وفي الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات المقدمة؛
    - الرجاء منكم أن تعيدوا إلي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو تعليماتكم حتى يكون بمثابة اتخاذ قرار قابل للتنفيذ.
  - المكان والتاريخ: حرر بسطيف في 2022/05/19
  - الإمضاء: يكون من طرف محرر التقرير.
6. خطوات كتابة التقرير:
- يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنجية كالتالي:<sup>1</sup>
- 1.6 تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلوما أو إجراء استشارات أو الشروع في صياغة تقرير مهم الغرض وغير محدد المعالم، لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.
  - 2.6 جمع وتحليل البيانات: بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها وتحضيرها للاستخدام.
- يعتمد جمع البيانات على الدراسات والأبحاث والتحقيقات والاستشارات وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لا سيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.
- 3.6 وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره وترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، الوجيز في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص33.

4.6 صياغة التقارير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ والعبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، وإلما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة، ويراعى في صياغة التقارير- لا سيما التقارير التحليلية-الإسهاب في عرض الموضوع ودعم ذلك بالرسوم والأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر ويؤكد الاستنتاجات ويدعم المقترحات.

5.6 مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأن وانفتاح ذهني لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء وتدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

#### 7. نموذج تقرير

الجزائر في 2020.07.11

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات  
رقم التسجيل .../2021

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات  
إلى السيد /  
فخامة رئيس الجمهورية

#### الموضوع / تقرير عن تطوُّر الوضعية الوبائية بالبلاد

يُشرفنا أن نضع بين أيديكم تقريرا مُفصَّلا عن تطوُّر الوضعية الوبائية بالبلاد، حيث تشهد هذه الفترة -فترة الصيف- تزايداً ملحوظاً في عدد الإصابات والوفيات بفيروس كورونا - كوفيد 19- خلافاً للفترة السابقة التي شهدت نوعاً ما انخفاضاً ملموساً مقارنة بالفترة الحالية، ويمكن رد هذا التطوُّر الملحوظ لعدة أسباب يبقى أهمها تراخي المواطنين في تطبيق تدابير الحيطة والحذر المطلوبين حتى مع تسجيل انخفاض مؤشر الإصابات والوفيات طالما أن الفيروس لا يزال موجوداً. لذلك نقترح على سيادتكم الموقرة اتخاذ الإجراءات اللازمة لإعادة ضبط واستقرار الأوضاع الصحية وحماية المواطنين من تداعيات هذا الوباء، ويمكننا في الصدد اقتراح بعض التدابير منها على وجه الخصوص:

- إقرار إجراء الحجر الصحي مع تحديد مواعيد؛
- فرض غرامات مالية على المخالفين لتدابير الحجر الصحي، ارتداء الكمامات، التباعد الجسدي ....
- إقرار الغلق الجزئي للأماكن التي تحتل تجمعات سكانية ناقلة للوباء مثل أماكن إقامة اللواتم والأفراح، الجنائز والاصطياف ....

وفي انتظار تدخلكم نأمل أن تُؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار.

وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات  
الختم والتوقيع والإمضاء  
الجزائر في 2021.07.11

## الفصل التاسع: النصوص التشريعية

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على مجموعة القواعد القانونية الملزمة في الدولة والتي على الفرد والإدارة أن تحترمها في تصرفاتها أخذًا بعين الاعتبار التدرج بينها، وذلك مراعاة لمبدأ المشروعية الذي يعني سيادة حكم القانون. تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في إعداد المراسلات الإدارية باعتبارها مرجعا وسندا لتأكيد مضمونها وإضفاء مصداقية ومشروعية عليها، وتنقسم هذه الأخيرة بحسب درجة قوتها إلى عدّة مراتب وهي:

- الدستور؛
- الاتفاقيات الدولية؛
- القانون؛
- الأمر.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة النصوص التشريعية المتضمنة مجموعة من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع بمختلف أشكالها (الدستور، الاتفاقيات الدولية، القانون، الأمر)، ومعرفة شكلها المادي.

### تصميم الفصل

- أولا: تعريف النصوص التشريعية
- ثانيا: أنواع النصوص التشريعية
  - الدستور
  - الاتفاقيات الدولية
  - القانون
  - الأمر
- ثالثا: الشكل المادي للنصوص التشريعية
- رابعا: سريان النصوص التشريعية
- خامسا: نماذج تطبيقية عن النصوص التشريعية

## أولاً: تعريف النص التشريعي:

هو نص قانوني يصدر عن السلطة التشريعية وهي ممثلة في بلادنا في البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وفق الإجراءات التي يحددها الدستور في المجالات المخصصة بموجبه، ويتضمن مجموعة من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع. ومن المفروض أن يعبر النص التشريعي عن إرادة الأمة، وأن يكون التشريع واضحاً غير قابل للتأويل باعتباره صادراً عن هيئة ممثلة للشعب.<sup>1</sup>

كما يقصد بالنصوص القانونية مجموعة القواعد القانونية الملزمة في الدولة والتي على الفرد والإدارة أن تحترمها في تصرفاتها أخذاً بعين الاعتبار التدرج بينها، وذلك مراعاة لمبدأ المشروعية الذي يعني سيادة حكم القانون.<sup>2</sup>

## ثانياً: أنواع النصوص التشريعية:

تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في إعداد المراسلات الإدارية باعتبارها مرجعاً وسنداً لتأكيد مضمونها وإضفاء مصداقية ومشروعية عليها، وتنقسم هذه الأخيرة بحسب درجة قوتها إلى عدّة مراتب وهي:

- الدستور؛

- الاتفاقيات الدولية؛

- القانون؛

- الأمر.

### 1. الدستور:

الدستور هو التشريع الأعلى في البلاد، وهو مجموعة القواعد التي تحكم المجتمع الجزائري، يتضمن عدداً من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد، وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقتها فيما بينها، وكذا حقوق الأفراد وواجباتهم، تنظيم الحريات العامة، والهيئات الرقابية والاستشارية في البلاد. وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات الجاري العمل بها في الدولة.<sup>3</sup>

### مثال:

← إصدار نص تعديل الدستور لسنة 1996 بواسطة مرسوم رئاسي رقم 96/438 المؤرخ في 26 رجب عام 1417 الموافق لـ 07 ديسمبر 1996 يتعلق بإصدار تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء بتاريخ 17 رجب عام 1417 الموافق لـ 28 نوفمبر 1996 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

<sup>1</sup> علي مميّش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 189.

<sup>2</sup> بوحميّدة عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 69-75.

<sup>3</sup> علي مميّش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 190.

## 2. الاتفاقيات الدُولِيَّة:

الاتفاقيات الدولية تأتي بعد الدستور من حيث قُوَّتْها الإلزامية، يُصادق عليها رئيس الجمهورية بموجب مراسيم رئاسية وفقا للأوضاع المقررة لذلك تسمو على القانون، فبعد مُصادقة رئيس الجمهورية عليها تعلق على القانون، وتصدُرُ بموجب مرسوم رئاسي صادر عن رئيس الجمهورية.<sup>1</sup> وتُعتبر مرجعا يمكن الاستناد إليه في إعداد بعض الرسائل والوثائق الإدارية.

## 3. القانون:

القانون هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية ويصدرها رئيس الجمهورية لتنظيم الحياة في المجتمع، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها.<sup>2</sup> نذكر على سبيل المثال قانون المالية، قانون العقوبات، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية...إلخ.

ينقسم القانون إلى قانون عضوي يضم المجالات الستة التالية: تنظيم السلطات وعملها، الانتخابات، الأحزاب، الإعلام، القضاء والتنظيم القضائي، والمالية. يتم المصادقة عليها بالأغلبية المطلقة لأعضاء البرلمان ويخضع لمراقبة مطابقتها للدستور. أما باقي المجالات فيشرع البرلمان قوانين عادية تخضع لموافقة الأغلبية البسيطة 1+50 ولا تخضع لرقابة المطابقة من طرف المجلس الدستوري.

## مثال:

← قانون رقم 02-90 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق ل06 فيفري سنة 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب.

## 4. الأمر:

الأمر هو نص تشريعي من مصف القانون (بعد الموافقة عليه من قبل البرلمان)، تعود صلاحية استصداره دستوريا لرئيس الجمهورية في الميادين المخصصة للقانون وذلك في القضايا الاستعجالية أو في حالات الضرورة في حالة عدم وجود برلمان أي بين الدورات التشريعية أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب والكوارث الطبيعية أو متى كانت البلاد مهددة بخطر يوشك أن يصيب مؤسستها الدستورية أو استقلالها أو سلامة أمنها وتراها، وذلك طبقا للمادة 93 من الدستور، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية (البرلمان) عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة القانون عليه في الحالة الأولى وأن تتخذ في مجلس الوزراء بالنسبة للحالة الثانية. أما صلاحية استصداره فهي مخولة دستوريا لرئيس الجمهورية وفقا للمادة 124.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الفقرة 12 من المادة 91 من المرسوم الرئاسي رقم 442/20 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج.ر عدد 82 صادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020، ص 21.

<sup>2</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 192.

<sup>3</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 207.

مثال:

← الأمر رقم 01-05 المؤرخ في 18 محرم عام 1426 الموافق لـ 27 فيفري سنة 2005 يعدل ويتمم الأمر رقم 86-70 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر 1970 المتضمن قانون الجنسية الجزائرية.

← الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

ثالثا: الشكل المادي للنصوص التشريعية:

تتكون النصوص التشريعية من العناصر التالية:<sup>1</sup>

- عنوان النص: يجب أن يكون العنوان دقيقا يتضمن النقاط التالية:
  - نوعية النص (دستور، قانون، أمر)؛
  - بيان الرقم (يدون فيه السنة والرقم التسلسلي)؛
  - بيان تاريخ الإصدار (الهجري والميلادي)؛
  - المضمون أو موضوع النص.

مثال: القانون 11-90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 هـ الموافق لـ 12 أفريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل.

- صاحب النص؛
- المستندات أو الحثيات، وهي مجموعة النصوص القانونية أو التأشيرات التي اعتمد عليها مصدر العمل القانوني كقاعدة أساس أو مادة خام لتأكيد اختصاصه وإضفاء الشرعية على عمله؛
- صيغة النص؛
- محتوى النص: يشمل عددا من المواد التي تجمع تحت فروع أو أقسام، فصول وأبواب تعالج مواضيع مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض. وعادة ما تخصص المادة الأخيرة لطريقة النشر والتنفيذ من المعنيين؛
- المكان والتاريخ: يظهر تاريخ التحرير في نهاية النص القانوني؛
- الإمضاء: يعتبر الإمضاء بيانا جوهريا وشكلية أساسية لإصدار العمل القانوني، إذ يضيف الإمضاء من السلطة المختصة الطابع القانوني والرسمي وبدونه يبقى العمل مجرد مشروع ولا تكون له قوة تنفيذية.

رابعا: سريان النصوص التشريعية:

إن تطبيق القوانين في التراب الوطني يبدأ من يوم نشرها، وتكون نافذة المفعول بعد مضي يوم كامل من تاريخ نشرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، ص 132.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، مرجع سابق، ص 73.

خامسا: نموذج عن النصوص التشريعية

1. نماذج تطبيقية عن ترتيب بيانات نصوص تشريعية:

- القانون 01/16 المؤرخ في 26 جمادى الأولى 1437 الموافق لـ 6 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري.
- القانون 10/03 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق لـ 19 يوليو 2003 يتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة.
- الأمر 11/03 المؤرخ في 27 جمادى الثانية 1424 الموافق لـ 26 أوت 2003 يتضمن قانون النقد القرض المعدل والمتمم.

2. نموذج عن النصوص التشريعية (القانون)

القانون رقم 05-20 المؤرخ في 5 رمضان 1441 الموافق 28 أبريل 2020 يتعلق بالوقاية من التمييز وخطاب الكراهية ومُكافحتهما.

- إنَّ رئيس الجمهورية

- بناء على الدستور لاسيما المواد .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

يُصدر القانون الآتي نصُّه:

#### الفصل الأوَّل

.....

.....

#### الفصل الثاني

.....

.....

#### الفصل الثالث

.....

.....

#### الفصل الرابع

.....

.....

المادة 46: تُلغى المواد: .....

المادة 47: .....

المادة 48: يُنشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 5 رمضان 1441 الموافق 28 أبريل 2020

عبد المجيد تبون

## الفصل العاشر: النصوص التنظيمية

**الهدف العام للفصل:** يتبلور الهدف العام للفصل في التعرف على النصوص التنظيمية والتي تصدر من السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة، الحكومة، الإدارات العمومية) في شكل مراسيم وقرارات ومقررات ترتب حسب درجة قوتها كالتالي:

- المرسوم؛
- القرار؛
- المقرر.

بالإضافة إلى بعض الأنواع الأخرى التي تم التطرق لها سابقا (التعليمية، المنشور، المذكرة) التي يمكن اعتبارها نصوصا تنظيمية غير أنها تختلف عن النصوص المذكورة أعلاه من حيث شكلها المادي ولهذا لم يتم إدراجها مع النصوص التنظيمية.

**الكفاءة المستهدفة:** بعد فراغك من دراسة هذا الفصل ينبغي أن تكون قادرا على معرفة النصوص التنظيمية تستمد روحها من القانون ولا يمكنها مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداد إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية. بمختلف أشكالها (المرسوم، القرار، المقرر).

### تصميم الفصل

- أولا: تعريف النصوص التنظيمية
- ثانيا: أنواع النصوص التنظيمية
  - المرسوم
  - القرار
  - المقرر
- ثالثا: الشكل المادي للنصوص التنظيمية
- رابعا: سريان النصوص التشريعية والتنظيمية
- خامسا: نماذج تطبيقية عن النصوص التنظيمية

## أولاً: تعريف النص التنظيمي:

يُسمَّى بالتشريع الفرعي، وهو نص يصدر عن السلطة التنفيذية ممثلة في رئيس الجمهورية والوزير الأول لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية. يستمد النص التنظيمي روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيداً من إجراءات إعداد النصوص التشريعية.

يرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساساً إذ يجمع بين التنظيم المستقل والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية) وذلك طبقاً للمادة 125 من دستور 1996.

ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقاً للمادة 85/04 من دستور 1996. وفي الواقع أن العمل التنظيمي وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول فإن إعداد مشروعه يتم من طرف الوزراء كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي منم كل وزير على مستوى وزارته، ومن الوالي، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي... في شكل قرارات ومقررات ومناشير وتعليمات.<sup>1</sup> وهو نص قانوني صادر عن السلطة التنفيذية في الحالات العادية ممثلة في رئيس الجمهورية والوزير الأول والوزراء والولاة والمدراء الولائيون ورؤساء الدوائر في مختلف القطاعات، هدفه بيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص الصادرة عن البرلمان. يحتل هذا الأخير درجة أدنى من درجة النص التشريعي ولا يمكن يخالفه بأي حال من الأحوال، ويتخذ بدوره عدّة مراتب.

## ثانياً: أنواع النصوص التنظيمية:

تصدر النصوص التنظيمية من السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة، الحكومة، الإدارات العمومية) في شكل مراسيم وقرارات ومقررات ترتب حسب درجة قوتها كالتالي:

- المرسوم؛

- القرار؛

- المقرر.

بالإضافة إلى بعض الأنواع الأخرى التي تم التطرق لها سابقاً (التعليمية، المنشور، المذكرة) التي يمكن اعتبارها نصوصاً تنظيمية غير أنها تختلف عن النصوص المذكورة أعلاه من حيث شكلها المادي ولهذا يتم إدراجها مع النصوص التنظيمية.

### 1. المرسوم:

هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كيفيات تطبيق النصوص التشريعية التي هي أعلى درجة منه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> رشيد حبان، مرجع سابق، ص 108.

حق استصدار المرسوم مخول دستوريا لرئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) يصدره الرئيس عندما يكون موضوع المرسوم ضمن سلطاته أو صلاحياته، وقد يرد النص عليها بصلب الدستور أو بأحكام القانون، كما يمارس سلطات تنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون.<sup>1</sup>

هو نص قانوني تنظيمي يشرح ويحدّد كفاءات تطبيق نص تشريعي ويصدر إمّا عن رئيس الجمهورية ويُسمّى في هذه الحالة مرسوم رئاسي، وعادة من يكون في حالة التعيين والعزل في الوظائف العليا، أو في حالة المصادقة على التشريعات المتعلقة بالصفقات العمومية لطابعها الخاص ولجانها المالي الهام، وقد يصدر المرسوم عن الوزير الأول أو باقي الوزراء وفي هذه الحالة يتخذ تسمية المرسوم التنفيذي.

أو لرئيس الحكومة أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي) يصدرها رئيس الحكومة طبقا لأحكام المادتين 85 و125 من الدستور وتأتي لتنفيذ القانون أو التنظيم، حيث تتيح له كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو يبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

بالإضافة إلى ذلك نجد أيضا المراسيم الفردية والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين للدولة وتغيير مهامهم، وذلك طبقا للقوانين المعمول بها في هذا المجال.<sup>2</sup>

مثال:

المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

مرسوم رئاسي رقم 308-07 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق لـ 29 سبتمبر سنة 2007 يحدد كفاءات توظيف الأعوان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم و العناصر المشكّلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم.

2.القرار:

هو نص تنظيمي وتطبيقي يستهدف توضيح كيفية تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية التي تلوه درجة (قانون أو مرسوم)، يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها.<sup>3</sup>

والقرار هو مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تصدرها السلطات الإدارية في حدود اختصاصاتها ولها طابع تنفيذي، فيمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة (وزير، الوزراء، الوالي، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مديري المؤسسات العامة...) ويسمى باسمها كالتالي:<sup>4</sup>

- القرارات الوزارية: هي تلك التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه.

- القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين.

- القرارات الولائية: هي تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون.

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> بوحميده عطا الله، النصوص القانونية من الإعداد إلى التنفيذ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 23.

<sup>3</sup> علي مميش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 241.

<sup>4</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 135.

- القرارات البلدية: وهي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.
  - القرار الإداري: وهي قرارات صادرة من سلطة إدارية (مدير مؤسسة) ولها طابع تنفيذي.
- بالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين...إلخ.

### 3.المقر:

هو نص تنظيمي وتطبيقي على شكل إجراء إداري يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لمعالجة مشكل معين أو تنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، تترتب عنه آثار قانونية من إنشاء وتعديل أو إلغاء لمراكز قانونية شأنه شأن كل القرارات الإدارية. وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته إلا أنه أقل درجة منه.<sup>1</sup>

ويمكن أن يكون القرار فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح السكن.

### ثالثاً: الشكل المادي للنصوص التنظيمية:

تخضع النصوص القانونية بدرجاتها المختلفة لبعض الضوابط التي يتعين مراعاتها ، فمن الناحية الموضوعية عادة ما يبدأ النص القانوني بذكر حيثيات إصداره ؛ أي التأشير بالمراجع المعتمد عليها في إصداره وذلك باستعمال عبارة : بمقتضى على أن يُختتم أي نص قانوني بعبارة : يُنشر هذا القانون في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وهي إشارة لهوية وجنسية الدولة التي صدر فيها النص القانوني ، شرط أن يتم توقيعه في النهاية من طرف الجهة المصدرة له ؛ أي رئيس الجمهورية أو البرلمان أو الوزارة أو الإدارة المعنية .

أما من الناحية الشكلية، فالمعلومات المتعلقة بالنصوص القانونية بدرجاتها المختلفة يتم ترتيبها على النحو الآتي:

- نوع النص القانوني (قانون، أمر، مرسوم رئاسي، مرسوم تنفيذي، قرار، قرار وزاري مشترك، مقرر منشور)؛
- رقمه، ويخصص الرقم الأول دائماً لسنة صدور النص القانوني، على أن يخصص الرقم الثاني لرقم القانون خلال تلك السنة دون إمكانية قلب التاريخين، لأنه في هذه الحالة سينقلب الأمر إلى نص قانوني آخر؛
- تاريخ صدوره الهجري أولاً بذكر اليوم بالأرقام ثم الشهر بالحروف ثم السنة بالأرقام، ثم التاريخ الميلادي بذكر اليوم والشهر والسنة بنفس الكيفية مع وجوب استخدام عبارة المؤرخ بالنسبة للتاريخ الهجري والموافق لـ بالنسبة للتاريخ الميلادي.

<sup>1</sup> علي مميّش، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 250.

- مضمون النَّص القانوني، وعادة ما يستعملُ فيه المشرع بعض العبارات مثل: يتضمَّن، المتضمَّن، يحدِّد، المحدِّد، الخاصُّ يتعلَّق، المتعلِّق ...

تتضمن النصوص التنظيمية الثلاثة المذكورة أعلاه العناصر التالية:

- اسم الدولة: كونها نصوص تنظيمية رسمية؛
- اسم الإدارة: المصدرة للقرار أو المقرر أو المرسوم؛
- عنوان النص: يتضمن النقاط التالية:
  - نوعية النص (مرسوم، قرار، مقرر)؛
  - بيان الرقم (يدون فيه السنة والرقم التسلسلي)؛
  - بيان تاريخ الإصدار (الهجري والميلادي)؛
  - المضمون أو موضوع النص.

- صاحب النص: حيث يبين صفة مصدر القرار أو المقرر أو المرسوم، مثلا "إن عميد الكلية..."  
 - المستندات أو الحثيات: وهي مجموعة النصوص القانونية أو التأشيرات الواجب الإشارة إليها في النص التنظيمي والتي تتغير بتغير الزمن وتغير الأوضاع، فقد تلغى وتعوض بمستندات أخرى أو يعدل جزء منها أو تضاف مستندات أخرى.

- صيغة الاقتراح: وهي "باقتراح من ..."

- الصيغة المقررة: مثلا "يقرر ما يلي"، وتكتب بعد الإشارة إلى جميع المستندات الواجبة الإشارة في النص التنظيمي، وتلي هذه الصيغة المواد التي يحدد بموجبها موضوع النص والهدف منه ليأمر في إحدى موادها بتكليف الأشخاص المؤهلين قانونا بتنفيذه طبقا للصلاحيات المخولة لهم، ونشره في وسائل الإعلام المحددة قانونا كالجريدة الرسمية للقرارات الوزارية التنظيمية ونشرة القرارات بالنسبة للقرارات الولائية والبلدية.

- محتوى النص: يشمل عددا من المواد التي تجمع تحت فروع أو أقسام، فصول وأبواب تعالج مواضيع مختلفة لكنها مكتملة لبعضها البعض. وعادة ما تخصص المادة الأخيرة لطريقة النشر والتنفيذ من المعنيين؛

- المكان والتاريخ: يظهر تاريخ التحرير في نهاية النص فوق توقيع الموقع مسبقا بعبارة حرر بتاريخ...؛

- الإمضاء: يوقع النص التنظيمي من طرف السلطة المخولة بذلك إذ يضفي الإمضاء من السلطة المختصة الطابع القانوني والرسمي وبدونه يبقى العمل مجرد مشروع ولا تكون له قوة تنفيذية.

رابعا: سريان النصوص التشريعية والتنظيمية:

إن تطبيق القوانين في التراب الوطني يبدأ من يوم نشرها وتكون نافذة المفعول بعد مضي يوم كامل من تاريخ نشرها.

والعبرة تكون بالنشر بالنسبة للقوانين والقرارات التنظيمية أما القرارات الفردية فالعبرة بالتبليغ

الشخصي.

خامسا: نماذج تطبيقية عن نصوص تنظيمية:

1. نماذج تطبيقية عن ترتيب بيانات نصوص تنظيمية:

يكون الترتيب على أساس القوة الملزمة ترتيبا عموديا وأفقيا.

- المرسوم الرئاسي 128/04 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق لـ 19 أفريل 2004 يتضمن التصديق بتحفظ على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المعتمدة من قبل الجمعية العامة للأمم المتحدة بنيويورك يوم 31 أكتوبر 2003.

- المرسوم الرئاسي رقم 413/06 المؤرخ في 1 ذي القعدة 1427 الموافق 22 نوفمبر 2006 يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وسيورها.

- المرسوم التنفيذي رقم 286/06 المؤرخ في 2 شعبان 1427 الموافق لـ 26 أوت 2006 يحدد تنظيم الديوان الوطني لمكافحة التهريب وسيره.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 18 رجب 1433 الموافق لـ 7 يونيو 2012 يحدد عدد أعضاء ضباط وأعوان الشرطة القضائية التابعين لوزارة الداخلية والجماعات المحلية الموضوعين تحت تصرف الديوان المركزي لقمع الفساد.

2. نماذج نصوص تشريعية

1.2. مرسوم رئاسي

المرسوم الرئاسي 78-21 المؤرخ في 9 رجب 1442 الموافق 21 فبراير 2021 يتضمن تعيين أعضاء الحكومة

- إنَّ رئيس الجمهورية وزير الدفاع الوطني

- بناءً على الدستور لاسيما المواد 91 و104

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

يُرسَم ما يلي:

المادة الأولى: تُعيَّن السيِّدات والسَّادة:

- ..... وزيراً لـ: .....

المادة 2: تُلغى الأحكام المخالفة لهذا المرسوم لاسيما .....

المادة 3: يُنشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حُرِّرَ بالجزائر في 9 رجب عام 1442 الموافق 21 فبراير 2021

عبد المجيد تبون

## 2.2 مرسوم تنفيذي

المرسوم التنفيذي رقم 20-446 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 31 ديسمبر 2020 يتضمن تدابير إضافية بعنوان نظام الوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد 19) ومكافحته  
إنَّ الوزير الأوَّل:

بناءً على الدستور لاسيما المادتان 112 و141.

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

وبمقتضى: .....

يُرسِّم ما يلي:

المادة 1: .....

المادة 2: .....

المادة 3: .....

.....

.....

المادة 13: يُنشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حُرِّرَ بالجزائر في 16 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 30 ديسمبر 2020

عبد العزيز جراد

## 2. نموذج مقرر (مقرر ترقية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف-1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مصلحة المستخدمين

رقم التسجيل /.../2021

مقرر ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة

إنَّ وزير التعليم والبحث العلمي:

- بمقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية:

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 302/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع الرواتب؛

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بالتعيين والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 405/11 المؤرخ في 28 نوفمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة سطيف 1- المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 140/89 المؤرخ في 01 أوت 1989 المتضمن إنشاء جامعة سطيف؛

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 130/08 المؤرخ في 03 ماي 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث لاسيما المادة 42 منه؛

- بناءً على القرار رقم 677 المؤرخ في 25 أكتوبر 2012 المتضمن ترقية السيد س.م في سلك الأساتذة المساعدين رتبة أستاذ مساعد قسم -أ- ابتداء من 28 أكتوبر 2012؛

- بناءً على المقرر المؤرخ في 14 سبتمبر 2015 المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة الثانية النقطة الاستدلالية 106 خارج الصنف القسم الفرعي 03 ابتداءً من 01 جولية 2015؛

- بناءً على شهادة دكتوراه في العلوم رقم 00238 المؤرخة في 08 مارس 2018 والمسلمة من طرف جامعة فرحات عباس - سطيف -؛

- بناءً على التعليمات الوزارية المشتركة المؤرخة في 15 جانفي 2017 المتضمنة كالتحول التلقائي للمناصب المالية المشغولة من طرف الأساتذة الباحثين؛

- وباقتراح من السيد مدير جامعة فرحات عباس سطيف-1:-

يُقَرَّر

المادة الأولى: يُرَقَّى السيد س.م ويُرَسَّم في سلك الأساتذة المحاضرين رتبة أستاذ محاضر قسم -ب- ابتداءً من 08 أفريل 2017

المادة الثانية: يُعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ خارج الصنف، القسم الفرعي 04 الدرجة الثانية، الرقم الاستدلالي 1238

المادة الثالثة: يُكَلَّف السيد مدير جامعة فرحات عباس سطيف-1- بتنفيذ هذا القرار.

عن الوزير وبتفويض منه مدير الموارد البشرية

الختم والتوقيع والإمضاء

الجزائر في 2018.06.25

## خاتمة

بعدما تطرقنا إلى أهم النقاط التي تُعنى بموضوع الاتصال تبين معنا مدى أهمية أهمية الاتصالات بشكل واضح في العملية الإدارية، وقد أصبح الاتصال الإداري أحد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أية مؤسسة، فهو الذي يعمل على نقل المعلومات بين الإدارات في المؤسسة الواحدة وبين المؤسسات بعضها البعض، إذ لا يمكن لأي عمل إداري أن ينجز إنجازا عمليا سليما دون الاعتماد بشكل أو بآخر على المعلومات التي لا يمكن أن تصل الوقت المناسب وللشخص المناسب وبالقدر المناسب إلا في ظل اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة على أعلى المستويات ومبنيا على إحداث التغيير في الاتجاهات والسلوك واتخاذ القرارات. أما الاتصال الفاشل فيسبب العديد من المشاكل وهو نتيجة مباشرة لفشل القيادة الإدارية في عملية الاتصال.

يعتمد النشاط الإداري-لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية-على توثيق مختلف العمليات الإدارية للحفاظ على آثاره وتنسي استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري. يلعب التحرير الإداري دورا مهما في تبسيط سبل التواصل الإداري والتعامل القانوني مع مختلف الهيئات والإدارات وحتى الخواص. التعرف على خصائصه فهو يتميز بعدد من المواصفات ويخضع لمجموعة من القواعد تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه المواصفات والقواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري". يقوم التحرير الإداري على جملة مرتكزات وشروط ينبغي مراعاتها حتى يخرج العمل الإداري في شكله النهائي خاليا من عيوبه التي قد تؤدي إلى بطلانه.

## المراجع المعتمدة:

1. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر 2003.
2. علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، محمود محمد الفاضل العودة، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
3. مي العبد الله، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، لبنان، 2006.
4. منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
5. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور محلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1995.
6. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
7. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016.
9. ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014.
10. فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر والتوزيع، دون بلد النشر، 2004.
11. ابراهيم عبد العزيز شي، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2014.
12. سلوى عثمان الصديقي، هناء بدوي حافظ، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
13. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، دار الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة (ط) 1، 2000.
14. محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2001.
15. موسى عصام سليمان، المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، أربد، عمان، الأردن، 1986.
16. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2015.
17. أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
18. حمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016.
19. فائزة رويم، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4، العدد 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
20. حسن عماد مكايوي، وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة (الإصدار ط1)، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1998.
21. الطعامة محمد، محمود طارق، العلوش شريف، الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.

22. مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
23. عاشور عبد الكريم، دور الإدارة الإلكترونية في ترشيد الخدمة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية والجزائر، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009 – 2010.
24. عبد الستار عبد العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
25. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية الادارية، لبنان، 1982.
26. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر، بيروت، 2000.
27. عبد الوهاب بو خنوفة، الاتصال الاجتماعي في الجزائر بين الاقناع وضعف الاقناع، المجلة الجزائرية للاتصال، العدد 14، ديسمبر، 1996.
28. عبد الفتاح محمد دويدات، سيكولوجيا السلوك الإنساني، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
29. صالح خليل أبو الأصبع، العلاقات العامة للاتصال الإنساني، دار الشروق، ط 1، الأردن، 1998.
30. عبد الفتاح محمد سعيد، التسويق، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
31. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
32. رضوان المحمود العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
33. عبد العزيز مصطفى أبو نبعة، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
34. رضوان بلخيري، سارة جابر، مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع ط 1، 2005.
35. صالح خليل أبو أصبع، الاتصال والاعلام في المجتمعات المعاصرة، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ط 5، الأردن، 2006.
36. فتحي الويشي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط 1، 2013.
37. خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2002.
38. علي مميش، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات الإدارة، التسيير، التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، الجزائر، 2010.
39. ابن منظور، لسان العرب، المجلد 3، دار صادر، بيروت، لبنان، 2008.
40. بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
41. بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، 2003.

42. وهيبة غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.
43. لويزة منوار، محاضرات في التحرير الإداري، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، ورقلة، الجزائر، 2016.
44. ميلود برارمة، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2015.
45. علي رضا، الإنشاء الواضح، دار الشرق العربي، دون بلد النشر، ط7، دون سنة النشر.
46. محمد زواوي، المراسلات والتنظيم الإداري، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 2005.
47. رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح للكتاب والنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
48. عابدي محمد السعيد، محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري لتخصُّصات الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، الجزائر، 2016-2017.
49. غازي أبوزيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2015.
50. بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر.
51. الفقرة 12 من المادة 91 من المرسوم الرئاسي رقم 442/20 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، ج.ر عدد 82 صادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020.
52. بوحميده عطا الله، النصوص القانونية من الإعداد إلى التنفيذ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
53. Jean- marie decaudin, la communication marketing, 3<sup>eme</sup> édition, Paris, 2003.
54. Golly Assouaga , Zunon Manuella Carine , Communication sur la Rédaction Administrative , Issia, le 04 mars 2019.
55. Philip Kotler, B.Dubois, Marketing Management, Publi-Union, 11 Edition, Paris, 2003.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
01	مُقدِّمة
02	الجزء الأوَّل: الاتصال
03	الفصل الأوَّل: الإطار العام للاتصالات الإدارية
04	أوَّلًا: ماهية الاتصال
05	ثانيًا: أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة
06	ثالثًا: أهداف الاتصال الإداري في المؤسسة
07	رابعًا: أنواع الاتصال في المؤسسة
13	خامسًا: خصائص الاتصال الإداري
14	سادسًا: وظائف الاتصال
14	سابعًا: عناصر الاتصال
19	ثامنًا: مراحل الاتصال
21	الفصل الثاني: مهارات الاتصال الفعال
22	أوَّلًا: مفهوم وأهداف الاتصال الفعال
23	ثانيًا: مقومات الاتصال الفعال
24	ثالثًا: مهارات الاتصال الفعال
27	رابعًا: معوقات الاتصال الفعال
33	خامسًا: عوامل تحسين الاتصال الفعال
35	الفصل الثالث: تقنيات الاتصال
36	أوَّلًا: مفهوم تقنيات الاتصال
36	ثانيًا: أنواع تقنيات الاتصال
38	ثالثًا: أسباب استخدام تقنيات الاتصال
39	رابعًا: معوقات استخدام تقنيات الاتصال
40	الفصل الرابع: الاتصال الخارجي للمؤسسة
41	أوَّلًا: ماهية وأنواع الاتصال الخارجي للمؤسسة
42	ثانيًا: أهمية وأهداف الاتصال الخارجي للمؤسسة
43	ثالثًا: أشكال الاتصال الخارجي للمؤسسة
48	رابعًا: وسائل الاتصال الخارجي للمؤسسة

 <b>مُحاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري</b>	
49	خامسا: جمهور الاتصال الخارجي للمؤسسة
50	سادسا: معوقات الاتصال الخارجي للمؤسسة
52	<b>الجزء الثاني: التحرير الإداري</b>
53	<b>الفصل الأول: مدخل إلى التحرير الإداري</b>
54	أولا: ماهية الإدارة
57	ثانيا: ماهية التحرير الإداري
58	ثالثا: خصائص الأسلوب الإداري
61	رابعا: مرتكزات التحرير الإداري
62	خامسا: شروط التحرير الإداري
63	سادسا: العناصر المادية للتحرير الإداري
67	<b>الفصل الثاني: صيغ التحرير الإداري</b>
68	أولا: صيغ التحرير الإداري المستعملة في المقدمة
69	ثانيا: صيغ التحرير الإداري المستعملة في العرض
71	ثالثا: صيغ التحرير الإداري المستعملة في الخاتمة
72	رابعا: مراحل تحرير المراسلة الإدارية
74	<b>الفصل الثالث: أنواع المراسلات الإدارية</b>
75	أولا: تعريف المراسلات الإدارية
75	ثانيا: أنواع المراسلات الإدارية
77	<b>الفصل الرابع: الرسالة الإدارية</b>
78	أولا: تعريف الرسالة الإدارية
78	ثانيا: أنواع الرسالة الإدارية (الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي، الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي)
82	ثالثا: نماذج عن الرسالة الإدارية
86	<b>الفصل الخامس: رسائل الأعمال</b>
87	أولا: ماهية رسائل الأعمال
87	ثانيا: القواعد العامة لتحرير رسائل الأعمال
90	ثالثا: نماذج عن رسائل الأعمال
95	<b>الفصل السادس: وثائق التبليغ</b>
96	أولا: جدول الإرسال
99	ثانيا: الاستدعاء
99	ثالثا: الدعوة

102	رابعاً: البرقية الرسمية
104	<b>الفصل السابع: وثائق إدارية غير الرسالة</b>
105	أولاً: المذكرة
109	ثانياً: المنشور
111	ثالثاً: التعليمات
113	رابعاً: الإعلان
115	<b>الفصل الثامن: وثائق السرد والوصف والتحليل</b>
116	أولاً: المحضر
121	ثانياً: عرض الحال
126	ثالثاً: التقرير
131	<b>الفصل التاسع: النصوص التشريعية</b>
132	أولاً: تعريف النصوص التشريعية
132	ثانياً: أنواع النصوص التشريعية (الدستور، الاتفاقيات الدولية، القانون، الأمر)
134	ثالثاً: الشكل المادي للنصوص التشريعية
134	رابعاً: سريان النصوص التشريعية
135	خامساً: نماذج عن النصوص التشريعية
136	<b>الفصل العاشر: النصوص التنظيمية</b>
137	أولاً: تعريف النصوص التنظيمية
137	ثانياً: أنواع النصوص التنظيمية
139	ثالثاً: الشكل المادي للنصوص التنظيمية
140	رابعاً: سريان النصوص التنظيمية
141	خامساً: نماذج عن النصوص التنظيمية
144	<b>خاتمة</b>
145	<b>قائمة المراجع</b>
148	<b>فهرس المحتويات</b>