

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان

الاتصال والتحرير الإداري

دروس موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة مالية وتسيير عمومي

من إعداد: د. علي نادية

أستاذة محاضرة (ب)

2025 / 2024

معلومات حول مقياس الاتصال والتحرير الإداري

أولاً: تقديم للمادة العلمية			
اسم المادة: الاتصال والتحرير الإداري			
الميدان:	علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم	الفرع الشعبة:	علوم التسيير
التخصص:	تسيير عمومي / إدارة مالية	المستوى:	ماستر
السداسي:	الثالث	السنة الجامعية:	2025/2024
التعرف على المادة التعليمية			
اسم المادة	الاتصال والتحرير الإداري	وحدة التعليم	منهجية
عدد الأرصدة	04	المعامل	02
الحجم الساعي الأسبوعي	03 ساعة	المحاضرة (عدد الساعات في الأسبوع)	1.5 ساعة
أعمال م/تط (عدد الساعات في الأسبوع)		أعمال م/ت (عدد الساعات في الأسبوع)	1.5 ساعة
مسؤول المادة التعليمية			
الاسم، اللقب	عليي نادية	الرتبة	أستاذة محاضرة قسم ب-
البريد الإلكتروني	nadia.allili@univ-msila.dz		

ثانياً: وصف المادة التعليمية	
المكتسبات	● مدخل لإدارة الأعمال ● تسيير المؤسسة ● الإعلام الآلي
الهدف العام للمادة التعليمية	● اكتساب مختلف المعارف النظرية المتعلقة بالاتصال والتحرير الإداري. ● التمييز بين مختلف أساليب التحرير الإداري
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول إليها)	اكتساب الطالب لمهارات تسمح له بـ: - أن يدرك الطالب أهمية الاتصال في المؤسسات لاسيما الاتصال الكتابي الذي يتجسد في تمكنه من مهارات التحرير الإداري. - تحسين العملية الاتصالية بالمؤسسة بناء على ادراكه لأهمية الاتصال - التمييز بين الأسلوب الإداري مقارنة بأساليب التحرير الأخرى - تحرير مراسلة إدارية وفقاً للمرتكزات الشكلية واللغوية والقانونية

ثالثا: طريقة التقييم					
الوزن النسبي للتقييم			العلامة		التقييم بالنسبة المئوية
60 %		60 %	وزن المحاضرة	20/20	
12 %		40 %	وزن الأعمال الموجهة والتطبيقية	20	06
16 %					08
06 %					03
06 %					03
					امتحان جزئي
					(البحث: إعداد/إلقاء) أو أعمال يكلف بها
					المواظبة (الحضور/ الغياب)
					عناصر أخرى (المشاركة)

بالنسبة للمواد التي تدرس في شكل محاضر أو أعمال موجهة/تطبيقية أو طبيعة تقييمها امتحان و مراقبة مستمرة يقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للمحاضرة والأعمال الموجهة:

معدل المادة	نقطة المحاضرة * 0.6 + نقطة الأعمال الموجهة * 0.4 =
Moy.M	=(Note Ex * 0.6) + (Note Td * 0.4)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
1	فهرس المحتويات
3	مقدمة
4	المحور الأول: مدخل عام الى الاتصال
5	أولاً: مفهوم الاتصال وأهم عناصره
11	ثانياً: أهمية واهداف الاتصال
12	ثالثاً: خصائص الاتصال واشكاله
17	المحور الثاني: الاتصال الإداري
18	أولاً: مفهوم الاتصال الاداري
19	ثانياً: أهمية واهداف الاتصال الاداري
22	ثالثاً: وسائل ومهارات الاتصال الاداري
24	رابعاً: أنواع الاتصال الإداري ومعيقاته
39	المحور الثالث: عموميات حول التحرير الإداري
40	أولاً: مفهوم وأهمية التحرير الإداري
41	ثانياً: أنواع المحررات الادارية
42	ثالثاً: خصائص التحرير الاداري
43	رابعاً: مراحل التحرير الاداري
46	المحور الرابع: مرتكزات وصيغ التحرير الاداري
47	أولاً: شروط التحرير الاداري
49	ثانياً: مرتكزات التحرير الاداري
50	ثالثاً: صيغ التحرير الاداري
54	المحور الخامس: الرسالة الإدارية
55	أولاً: مفهوم وأهمية الرسالة الادارية
56	ثانياً: عناصر الرسالة الادارية
59	ثالثاً: أنواع الرسائل الادارية
66	المحور السادس: وثائق التبليغ
67	أولاً: جدول الارسال

71	ثانيا: الاستدعاء
73	ثالثا: الدعوة
75	رابعا: البرقية
78	المحور السابع: وثائق السرد والوصف والتحليل
79	أولا: عرض الحال
82	ثانيا: التقرير
88	ثالثا: المحضر
93	المحور الثامن: النصوص الإدارية التفسيرية
94	أولا: المذكرة الادارية
98	ثانيا: المنشور
99	ثالثا: التعليم
100	رابعا: الاعلان
104	المحور التاسع: النصوص الإدارية التنظيمية
105	أولا: مفهوم العمل التنظيمي
105	ثانيا: المراسيم
107	ثالثا: القرارات
108	رابعا: المقررات
116	المحور العاشر: الاتصالات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني كأداة حديثة للاتصال داخل المنظمة
117	أولا: مفهوم البريد الالكتروني
117	ثانيا: وظائف وأهمية البريد الالكتروني
118	ثالثا: خطوات كتابة البريد الالكتروني
122	رابع: أنواع البريد الالكتروني المهني
125	خاتمة
126	قائمة المراجع

مقدمة

يعد الاتصال عملية حيوية ومحورية تمثل العمود الفقري لأي تفاعل بين الكائنات خاصة البشر، فهو ليس مجرد تبادل للكلمات، بل هو جسر معقد يبنى لفهم الآخرين، ومشاركة الأفكار والمعلومات والمشاعر.. الخ، والتأثير في المحيط وتحقيق الأهداف على كافة المستويات الجماعية والتنظيمية

وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العصر الحالي، الذي يتسم بالعولمة والاعتماد المتزايد على المعرفة والمعلومات، انعكست هذه التحولات على العملية الاتصالية التي أصبحت أكثر تنوعا وتعقيدا، في نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين الافراد والمجموعات، فالاتصال أصبح يعد همزة الوصل بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، حيث لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة مهما كان نوعها او حجمها او نشاطها.

وبالتالي فان نجاح العملية الاتصالية سواء كانت شخصية او مهنية تتوقف على مدى اتقان الفرد لمهارات الاتصال الفعال المختلفة.

كما يعد التحرير الإداري ترجمة للعملية لاتصالية، من خلال توثيقها كوسيلة لنقل المعلومات، والآراء، ووسيلة اثبات يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة، حيث يعتمد النشاط الإداري للمؤسسة على المراسلات الادارية المحررة من طرف افراد ذوي خبرة وكفاءة في هذا المجال، سواء كانت هذه المراسلات ورقية او إلكترونية. فإتقان كتابة الرسائل خاصة الإلكترونية ليس مجرد غاية، بل هو ضرورة في عالم الأعمال اليوم. فالرسالة المكتوبة بشكل جيد تعكس احترافية الكاتب وتساهم في تحقيق التواصل الفعال وبناء علاقات مهنية قوية، داخل المؤسسة او خارجها.

المحور الأول: مدخل عام الى الاتصال



الأهداف التعليمية للمحور الأول:

- معرفة مفهوم الاتصال بشكل عام، وأهم العناصر المكونة للعملة الاتصالية.
- معرفة أهمية وأهداف الاتصال في حياة الفرد والمجموعات.
- معرفة خصائص الاتصال وأهم أشكاله.

أولاً: مفهوم الاتصال وأهم عناصره

يسمى العصر الحال بعصر الاتصال، فنجاح العلاقات الاجتماعية، مرهونة بنجاح الفرد في ممارسة الاتصال بطريقة صحيحة.

1- مفهوم الاتصال

حضي الاتصال باهتمام الكثير من العلماء والباحثين في هذا المجال، حيث كل مفكر عرفه حسب وجهة نظره أو مجال تخصصه، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف.

1-1- الاتصال لغة

جاء في لسان العرب لابن منظور، الاتصال والوصلة: ما اتصل بالشيء، كل شيء اتصل بشيء فيما بينهما وصلة، أي اتصال وذريعة. والوصل ضد الهجران خلاف الفصل وفي التنزيل " ولقد وصلناهم القول " أي وصلنا ذكر الأنبياء من معنى بعضها ببعض لعلمهم يعتبرون، واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع ووصل الشيء الى الشيء وصولاً وتوصل اليه، انتهى اليه وبلغه ووصله اليه وأوصله انهاء وأبلغه إياه.¹

كما أن كلمة الاتصال (Communication) مشتقة من الكلمة اللاتينية (Communis) وتعني عام أو مشترك، ولهذا فهي تكون قاعدة مشتركة عامة، وللاتصال وظيفة دقيقة ومحددة، ألا وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، أي الترويج لفكرة أو موضوع... الخ، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو المواقف من شخص (فرد) أو جماعة الى أشخاص أو افراد جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين: المرسل (sender) والمستقبل (receiver).²

1-2- الاتصال اصطلاحاً

عرف قاموس اكسفورد الاتصال بأنه (نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارات).³

¹ سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم-المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2019، ص7.
² بشير العلاق، أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، دار البازور للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص14.
³ محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص14.

عرف (ستانلي) "stanly" الاتصال بأنه "عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملاً فردياً منعزلاً، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة".¹

كما عرفه "جورج ليندبرج" (Lindberg Georges) الاتصال بأنه "أن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز".²

كما عرف بأنه "عملية ديناميكية يقوم بها شخص ما أو مجموعة أشخاص، بنقل رسالة تحمل المعلومات والأفكار أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين، من أجل تحقيق هدف ما، عن طريق الرموز، لتحقيق استجابة ما، في ظرف ما (أو سياق/ بيئة اتصالية) بغض النظر عما قد يعترضها من تشويش".³

بناءً على التعاريف السابقة الذكر يمكن تعريف الاتصال على أنه: عملية تفاعلية، يقوم بها مرسل ومستقبل الرسالة، لهم لغة مشتركة من أجل تبادل المعلومات، الأفكار، المشاعر.. الخ، وذلك من أجل تحقيق هدف ما.

2- عناصر الاتصال

من خلال عرض التعاريف السابقة يظهر أن العملية الاتصالية تتوقف على توفر مجموعة من العناصر الأساسية المكونة لهذه العملية والمتمثلة فيما يلي:

2-1- المرسل Source: هو الشخص الذي يصيغ أفكاره في شكل رموز تعبر عن معنى وتحوله إلى رسالة توجه إلى جمهور معين، ويقصد به منشئ الرسالة، وقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد، أو قد يكون مؤسسة... حيث يؤثر على المرسل أموراً كثيرة، وفي ضوء ذلك حدد (دفيد بدلو) أربعة شروط أساسية وهي:⁴

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص6.

² إسماعيل عبد الفتاح، تنمية مهارات الاتصال، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، 2019، ص14.

³ صالح أبو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2010، ص8.

⁴ محمود حسن اسماعيل، مهارات الاتصال، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، ط1، 2016، ص-ص: 24-25.

- **مهارات الاتصال:** توجد خمس مهارات أساسية يجب توافرها وهي: الكتابة، التحدث، القراءة، الاستماع والقدرة على التفكير ووزن الأمور، لأن القدرة على التفكير تساعد في تحديد الاهداف والقيام بعملية الترميز.

- **اتجاه المصدر:** اتجاه المصدر تكون نحو نفسه، ونحو الموضوع ونحو المتلقي، فاهتزاز الثقة في النفس يؤثر على عملية الاتصال، وقوة الثقة في النفس تساعد على قدرة عرض الرسالة: مثلا المذيع أمام الجمهور او الخطيب.

- **مستوى المعرفة:** مستوى المعرفة يؤثر في طبيعة وتكوين عملية الاتصال لدى المرسل، لأننا لا نستطيع أن ننقل رسالة لا نعرف مضمونها، ولا نستطيع أن نقول شيئا لا نعرفه، فكلما كانت المعرفة ومستوياتها متساوية أو متشابهة لدى الطرفين، كانت العملية أكثر وضوحا.

- **النظام الاجتماعي والثقافي:** يتأثر المرسل بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي، لكي نحدد فاعلية الاتصال، علينا أن نعرف أنواع النظم الاجتماعية التي تعيش فيها، من خلال الإطار الثقافي الذي يعيشه (معتقدات، عادات، قيم انواع السلوك المقبولة وغير المقبولة، التوقعات الخاصة وغيرها) لان المصدر او المرسل في النظام الاجتماعي والثقافي، سيؤثر عليه وعلى سلوك الشخص بشكل عام.

2-2- الرسالة message: تعد الرسالة من حيث التصميم والمحتوى وتوقيت ارسالها عنصرا من عناصر الاتصال الفعال، ولا بد من صياغة موضوع الرسالة وفق حاجات ورغبات المستلم، بحيث تثير انتباهه، اهتمامه، رغبته، وبالتالي تدفعه الى اتخاذ قرار بشأنها (التصرف).¹

فالرسالة تتضمن مجموعة المعاني التي يرسلها الى المستقبل من خلال تضمينها مجموعة من الرموز او المعلومات او الآراء او المشاعر او الاتجاهات التي يرغب المرسل بنقلها الى الطرف الاخر المستهدف، حيث يختلف كل مضمون الرسالة حسب الهدف الذي اعدت من اجله حيث يوجد نوعين من الرسالة:

- **الرسالة الوظيفية:** وهي التي تنقل معلومات عقلانية، فنية او علمية او ادارية او اجتماعية او اقتصادية... الخ؛

- **الرسالة العاطفية:** وهي التي تعبر عن المشاعر والانفعالات.²

¹ بشير العلاق، **الاتصالات في المنظمات العامة**، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 28.

² محمد الصيرفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 42.

كما توجد نقاط مهمة تؤخذ بعين الاعتبار بالنسبة للرسالة وهي:

- كود الرسالة المتمثل في الرموز المكونة للرسالة؛
- مضمون الرسالة: مادة الرسالة التي يختارها المصدر للتعبير عن أهدافه؛
- معالجة الرسالة: القرارات التي يتخذها المصدر بالنسبة للطريقة التي سيقدم بها الكود والمضمون.¹

2-3- الوسيلة (القناة) Channel: وهي التي تصل من خلالها الرسالة الى المتلقي (الهاتف الإذاعة الصحف الكتب التلفاز...الخ).

ويتحكم في استخدام وسيلة الاتصال عدة عوامل وهي:

- طبيعة الفكرة المطروحة؛
 - خصائص الجمهور المستهدف؛
 - تكاليف استخدام الوسيلة؛
 - أهمية عامل الوقت بالنسبة للموضوع الذي يتناوله الاتصال؛
 - مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على الجمهور المستهدف.
- بالإضافة الى عوامل أخرى تأخذ بعين الاعتبار عند اختيار القناة وهي متمثلة فيما يلي:²

- ما مدى تعقيد الرسالة؟ وهل هناك احتمال ان يساء فهمها؟
- هل من الضروري وجود معلومات مرتدة؟
- هل من المحتمل ان يكون هناك رفض او مقاومة للرسالة؟
- ما مدى أهمية سرعة (توقيت) الرسالة؟

2-4- المستقبل receiver: هو الذي يستقبل الرسالة، سواء كان هذا المستقبل فردا او جماعة او مؤسسة، فانه يقوم بتحليل الرسالة التي تصل اليه او يتعرض اليها ويترجمها وفق إطاره الدلالي وخبراته وتجارب المتعددة، ثم يقوم بعد ذلك بإعطاء تفسير لهذه الرسالة وفق فهمه لها.³

¹ عبد الرزاق محمد الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص-ص: 15-16.

² السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ط1، 2013، ص 114.

³ عبد اللطيف بن دبيان العوفي، المهارات الأساسية في الاتصال والتواصل، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، ط2، 2018، ص5.

فقد يفهمها المتلقي للرسالة كما قصدها المرسل، أو انه يفهمها بشكل مختلف، فقد يكون هذا الاختلاف صغير أو كبير، وربما يكون فهمها بشكل عكسي تماما وينتج هذا الفهم لعدة أسباب، بعضها متعلق بطبيعة صياغة الرسالة ومدى وضوح المرسل في تكوين رسالته، وعلى مقدار التشويش الذي يواجه الرسالة في أي مرحلة من مراحلها سواء لدى المرسل أو المتلقي أو من خلال الوسيلة التي تحملها، أو في البيئة التي تصل إليها الرسالة.

2-5- التشويش Nois: وهو عبارة عن المعوقات التي قد تقلل من القدرة على فهم معنى الرسالة، وقد يكون التشويش من المرسل، أو المستلم أو بقناة الاتصال أو وسيلة الاتصال ذاتها، وهذا التشويش يؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال وفعاليته.¹

2-6- التغذية العكسية Feed Back: وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل وتعطي التغذية العكسية انطبعا عن مدى فهم إدراك مستلم الرسالة لمضمونها.

2-7- بيئة الاتصال أو السياق Communication environment : وهي تعني الجو العام المتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل البيئة المواقف والمشاعر والتصورات والعلاقات بين المتصلين، وكذلك خصائص المكان مثل: سعته، ترتيبه، درجة الحرارة فيه...الخ، كما ان بيئة الاتصال تؤثر على طبيعة الاتصال ومدى جودته، فمثلا يحتاج القاء درس إلى بيئة هادئة مناسبة وليس إلى بيئة صاخبة مزعجة.²

كما ان السياق الذي يتم فيه الاتصال (هل اتصّلنا بالآخرين رسمي أو عادي، هل هو ثنائي أو في مجموعة صغيرة أو كبيرة...الخ)، يتطلب منا تحديد الهدف بالحديث مع الوالدين يختلف عن الحديث والاتصال مع الزملاء أو مع الغرباء..الخ.

2-8- الأثر Impact : هي نتيجة الاتصال، والأثر الذي تتركه الرسالة في نفس المتلقي والمرسل.³

فحسب تصورات "كليبر 1970" توجد ثلاث آثار اتصالية مهمة وهي:⁴

¹ حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص10.

² عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتر، عمان، ط1، 2015، ص19

³ عبد الرزاق محمد الديلمي، مرجع سبق ذكره، ص16.

⁴ مجد هاشم الهاشمي، تكنولوجيا الاتصال التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 86

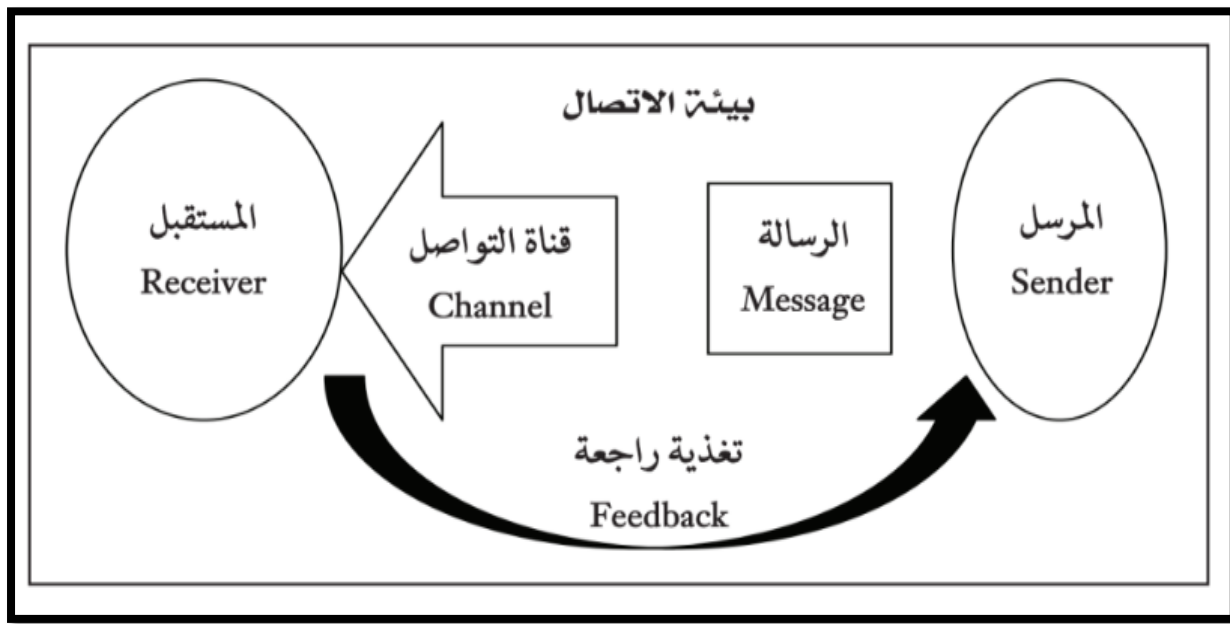
-**الأثر المعرفي:** هو كل اكتساب ذهني لمعرفة او معلومة كنتيجة للتفاعل مع الآخرين، او بسبب التعرض لرسالة اتصالية جماهيرية او عامة.

-**الأثر العاطفي:** وهو ما يعرف بالمشاعر والعواطف الذاتية الناتجة عن الفعل الاتصالي، مثل مشاعر الحب والكراهية، وما يخالج ذواتنا عند التعرض لمضامين رسائل اتصالية.

- **الأثر الإدراكي الحركي:** يقصد به الاستجابة الجسدية واللفظية تجاه الرسائل الاتصالية ومضامينها، أي اجتماع الأثر المعرفي والأثر العاطفي والسلوكي على مستوى الفعل الحركي، واحداث الاستجابة او الأثر الاتصالي.

والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال

الشكل رقم 1: عناصر العملية الاتصالية



المصدر: حمد بن عبد الله القميري، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، روابط للنشر، مصر ط2، 2016، ص 30.

يظهر من خلال الشكل ان الاتصال عملية متكاملة تضم مجموعة من العناصر، كل عنصر من عناصرها يكمل الآخر، وأي خلل او غياب في أحد هذه العناصر، يؤدي الى خلل في نقل الرسالة ولن تكون بالجودة المطلوبة، وبالتالي لن يتحقق الهدف من وراء عملية الاتصال.

ثانياً: أهمية واهداف الاتصال

1-أهمية الاتصال

تعود أهمية الاتصال الى منح الافراد والمجموعات، فرصة تبادل الأفكار والآراء...الخ، وتظهر أهميته في النقاط التالية:¹

- يفتح المجال للتواصل البشري، ويفتح الفرصة للتفكير والاطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين؛
- يبعد الافراد عن الشعور بالعزلة والوحدة، فاستخدام وسائل الاتصال يسهل عملية تفاعل الافراد مع بعضهم بغض النظر عن المعتقدات، والأفكار والجنسيات؛
- يمنح الافراد الفرصة للتعرف على آراء وأفكار الآخرين من خلال الحوار والنقاش بين شخصين او مجموعة من الاشخاص؛
- يساعد الأفراد والمجتمعات على تبادل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى؛
- نقل وتزويد الأفراد والمجتمعات بالمعلومات والمعارف والأفكار الحديثة بسرعة كبيرة، خاصة وان المجتمع يشهد تغيير ونمو سريع في شتى المجالات.

2-اهداف الاتصال

يعمل الاتصال على تحقيق جملة من الأهداف ولعل أهمها ما يلي:²

- تبادل المعلومات؛
- تحقيق التفاهم والانسجام؛
- الفوز بتعاون الآخرين؛
- وضوح الأفكار والموضوعات والمضمون؛
- احداث التغييرات المطلوبة في الأداء والسلوك؛
- أداء الاعمال بطريقة أفضل؛
- منع حدوث الازدواجية او التضارب في العمل من خلال التشاور.

¹ علياء رمضان، مهارات الاتصال، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2018، ص18.

² مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط3، 2015، ص7.

ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل الى المستقبل. وبالتالي فان الأهداف العامة للاتصال هي:¹

- **هدف توجيهي وإعلامي:** وذلك يكون باكتساب اتجاهات جديدة أو تعديل أو إلغاء أو تثبيت اتجاهات قديمة؛
- **هدف تثقيفي:** عن طريق التوعية والتبصير وزيادة المعارف؛
- **هدف تعليمي:** باكتساب خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة؛
- **هدف إدخال السرور في النفس:** ترفيهي أو ترويجي؛
- **هدف اجتماعي:** وذلك عن طريق زيادة وسائل احتكاك الناس بعضهم ببعض لتوطيد الصلات؛
- **هدف إداري:** يكون بتوضيح طرق العمل وشروطه والتزاماته ومسئوليته.

ثالثاً- خصائص الاتصال وأشكاله

1- خصائص الاتصال

ان الاتصال عملية متشابكة العناصر، حيث تحوي الكثير من الرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها (المرسل) و (المستقبل) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل، ولا يمكن ان يتطابق فعلا (خلال عملية الاتصال) تطابقا تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها، ولذلك لابد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركية النشطة التفاعلية والمتمثلة فيما يلي:²

1-1 - الاتصال عملية مستمرة: نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو اراد ان يفعل ذلك تغير الاتصال، فالاتصال لا يمكن اعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد؛

¹ هشام محمد نور مجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2007، ص151

² عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 21-22.

1-2- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا: يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، تعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل وتغذية راجعة وبيئة اتصالية، وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب؛

1-3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير: الاتصال نشاط يبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته، إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلا يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دموع ألم وهو مزال مستمرا في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثره فيحاول اختصار القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير، وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

1-4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا: إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو اصلاح ما افسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث، هناك بعض الاستثناءات، في حالة كتابة رسالة وعدم ارسالها للمستقبل، ولكن هذه الحالات قليلة ومحدودة، وبما ان الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، كذلك في حالة انك اتصلت بأحد المطاعم لطلب طعام معين ولم تجده، فإنك غالبا لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

1-5- لا يمكن التراجع عن الاتصال أو تفاديه خاصة في الاتصال الشخصي، مثلا مع الاصدقاء أو العائلة فإن ذلك يؤدي إلى آثار سلبية في العلاقة معهم.

1-6- الاتصال قد يكون قصديا وقد لا يكون: ان هذا الاتصال يتمثل في أربع حالات وهي كالتالي:

- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون مؤثرا؛

- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر ويستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛

- قد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منته بها، فلا يتفاعل معها؛

- قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويكون هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية.

1-7- الاتصال ذو ابعاد متعددة: يقوم الافراد بعملية الاتصال بصورة مستمرة وبغفوية الا ان للاتصال أهداف متعددة، كل رسالة على الاقل لها بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن او خفي تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، كطريقة الحديث والتركيز على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من ايماءات و اشارات، فالاتصال يؤدي وظائف متعددة من اجل تحقيق أهداف نسعى اليها.

2- اشكال الاتصال:

توجد عدة اشكال لعملية الاتصال ومن بينها نذكر ما يلي:¹

2-1- الاتصال على شكل سلسلة: يقوم هذا النوع من الاتصالات على نقل الرسالة من المرسل الى المستقبل فيقوم بدوره بنقلها الى الفرد التالي وهكذا على شكل سلسلة، ولكن يعاب على هذا النوع بانه إذا فقدت حلقة من هذه السلسلة توقفت عملية الاتصال، كما ان هناك احتمال كبير في تحريف الرسالة في هذا النوع، والتفاعل بين الافراد محدودة؛

2-2- الاتصال على شكل دائرة: يتم هذا النوع من الاتصال بين الافراد في شكل دائرة، حيث يكون هناك تفاعل كبير بين الافراد عكس الشكل السابق؛

2-3- الاتصال على شكل عجلة: في هذا النوع يكون أحد الافراد هو مركز عملية الاتصال والمنسق لها.

2-4- الاتصال على شكل حرف Y: في هذا النوع من الاتصال هناك مركز لعملية الاتصال ينظمها مثل نموذج العجلة ولكنه اقل في عدد الفروع التي يتحكم فيها

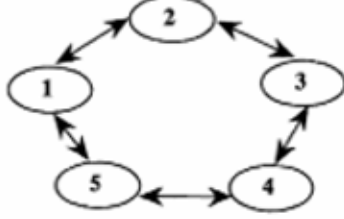
2-5- الاتصال متعدد الابعاد: في هذا النوع جميع الافراد تتفاعل مع بعضها البعض لان هناك اتصال مباشر بينهم ولا يوجد مركز يتحكم في عملية الاتصال.

حيث الاشكال التالية تبين ذلك

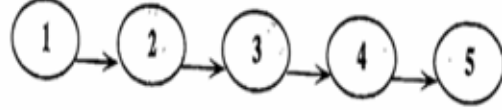
¹ علاء الدين كفاي واخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص-ص:

الشكل رقم 2: أشكال الاتصال

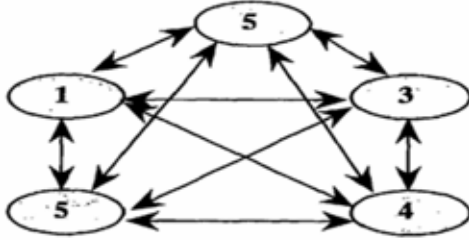
الشكل رقم 3: الاتصال على شكل دائرة



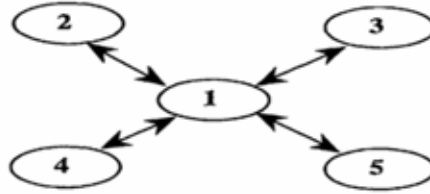
الشكل رقم 2: الاتصال على شكل سلسلة



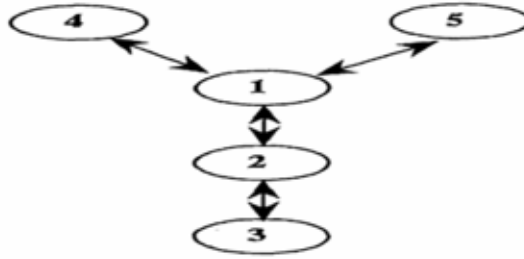
الشكل رقم 5: الاتصال متعدد الأبعاد



الشكل رقم 4: الاتصال على شكل عجلة



الشكل رقم 6: الاتصال على شكل حرف Y



المصدر: علاء الدين كفاقي وآخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر

للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005، ص-ص: 78-79

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو تعريف الاتصال بشكل عام؟
- مثل في شكل عناصر العملية الاتصالية مع شرح كل عنصر؟
- هل يتأثر الاتصال نتيجة وجود خلل في أحد عناصره؟
- ماهي أهمية الاتصال بالنسبة للإنسان؟
- ماهي الاهداف المتوقعة نتيجة القيام بالاتصال؟
- ماهي خصائص الاتصال؟

المحور الثاني: الاتصال الإداري



الأهداف التعليمية للمحور الثاني:

- معرفة مفهوم الاتصال الإداري
- معرفة أهم القنوات المستخدمة في نقل الرسالة داخل المؤسسة
- معرفة أهم المهارات الواجب أن يتقنها الموظف سواء كان ناقلاً للرسالة أو مستقبلاً لها.
- معرفة أنواع الاتصال الإداري، والقدرة على التفرقة بينها.

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

وردت العديد من التعاريف المتعلقة بالاتصال الإداري ومن بينها نذكر ما يلي:

عرف الاتصال الإداري بأنه " عملية نقل أو تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، ويساعد ذلك على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف".¹

كما عرف الاتصال الإداري بأنه " عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو آخر بقصد إحداث تغيير".²

عرف الاتصال الإداري على أنه " العملية التي تربط جميع افراد المؤسسة بعضهم ببعض في تداخل وتشابك اتصالي يهدف الى انتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها بحيث يمكن للفرد او الجماعة ان تحيط الاخرين بالمعلومات او ان تؤثر في سلوكهم من خلال تلك المعلومات".³

كما عرف الاتصال الإداري "إن الاتصالات إذا ما استعملت بمعنى واسع فانه يمتد لضم كافة أوجه العمليات الإدارية من تنسيق وتوجيه وإشراف ومتابعة... الخ فالاتصالات هي محور التكامل المنظم".

وعرف كذلك " تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة الى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير او مذكرات او اقتراحات او غيرها بهدف اتخاذ قرار معين".⁴

من خلال ما سبق عرضه، يمكن تعريف الاتصال الإداري بأنه عملية حيوية تتمثل في نقل المعلومات، الأفكار، الآراء... الخ، بين الافراد حسب المستويات الادارية في المؤسسة، وذلك من اجل الوصول الى تحقيق هدف معين.

¹ بن وهبة نورة، الاتصال المؤسسي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020، ص21.

² شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص137.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ط1، 2018، ص150.

⁴ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص206.

ثانياً: أهمية واهداف الاتصال الإداري

يعد الاتصال عصب الحياة داخل أي مؤسسة وهذا لأهميته الكبيرة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار، وذلك من اجل الوصل الى تحقيق جملة من الأهداف مسطر لها.

1-أهمية الاتصال الإداري

تتمثل أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة في العناصر التالية:¹

- **التخطيط للعمل:** حيث عندما يسعى المديرون والافراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم، فاته لا يمكن تطبيقها على الواقع ما لم يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومقابلات وقرارات مكتوبة، اي يتم تحديدها بواسطة انظمة الاتصالات؛
- **توفير المعلومات المتكاملة:** تعمل انظمة الاتصالات الإدارية الى جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين من اجل التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة؛
- **الابتعاد عن التخمين والتقدير الشخصي:** عند اتباع الاسلوب المناسب للاتصال، فوجود نظام للاتصال يجبر المدير أو المسؤول على استخدام الاسلوب المناسب للاتصال، وفي التوقيت المناسب مع العاملين المحددين وباستخدام النماذج والاشكال الملائمة للمؤسسة، كما يظهر ذلك من خلال توفير معلومات سليمة، وهذا يؤدي الى تصرفات سليمة واتخاذ القرارات الملائمة؛
- **تحقيق وانجاز وسرعة تبادل المعلومات:** ان وجود نظام للاتصال الاداري يحقق اجراءات ومسؤوليات واضحة على أطراف الاتصال، ذلك لأنها تحدد متى يبدأ الاتصال وبأي أسلوب، وفي ظل أي ظرف ومن الاطراف المشتركة بها؛
- **تحقيق عدالة العمل:** يحقق الاتصال الاداري نظام شوري، وتبادل الآراء بن الافراد في المؤسسة، كما يحقق فرصة للشعور بالديمقراطية في العمل؛
- **تنفيذ العمل بكفاءة عالية:** من اجل سير الاعمال على أحسن وجه وتنفيذها يحتاج كل من المدير والافراد الى قدرات عالية على الحديث والاستماع والمناقشة بالإضافة الى كتابة التقارير، وهذا كله يعتمد على مهارات الافراد على الاتصال؛

¹ محي الدين عارف حسين، الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015، ص-ص: 27-28.

- **الرقابة على العمل:** بناء على أسلوب الاتصال الملائم الذي تعتمد عليه المؤسسة يمكن جمع كافة المعلومات حول مدى التزام كل من المدير والافراد باتباع الخطط المسطرة، بالإضافة الى وجود المعلومات الكافية، حيث يمكن تحديد مقدار الانحرافات بين التنفيذ والتخطيط، وعليه يكشف الاتصال الاداري هذه الانحرافات من اجل تصحيحها.

بالإضافة الى ما سبق، يمثل الاتصال حجر الزاوية في المؤسسة وذلك لما له من اهمية كبيرة في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي: ¹

- تمثل الاتصالات نشاط اداري واجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطار جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي تصل الى أفضل صيغة للعمل الاداري في المؤسسة؛
- يضمن الاتصال تفاعل ايجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والانظمة الفرعية وصولاً الى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة؛
- يتم من خلال الاتصال اطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسون والتعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها؛
- يعتبر الاتصال وسيلة فعالة الانجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة؛
- يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم الى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والاقسام، بحيث تستطيع المؤسسة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة؛
- وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المؤسسة؛
- كما تنبع أهمية الاتصال من الوقت الذي يستغرقه المديرون والعاملون في القيام بعملية الاتصال حيث أظهرت احدى الدراسات ما يلي:
- يستغرق الاتصال ما بين 75% الى 90% من ساعات العمل اليومية، وفي ضوء تلك الدراسة وزع وقت الاتصال على النحو التالي: ²

- 50% من وقت الاتصال في الاستماع

- 35% من وقت الاتصال في المحادثة

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2008، ص522.

² السعيد مبروك ابراهيم، مراجع سبق ذكره، ص 112.

- 10% من وقت الاتصال في القراءة

- 5% من وقت في الاتصال في الكتابة

2-اهداف الاتصال الاداري:

يعد الهدف الأساسي للاتصال الإداري في نقل وتبادل المعارف والمعلومات بين الأفراد والعمل على تعديل وتحريك سلوكهم تجاه الأداء الجيد، بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى والتي تتمثل فيما يلي:¹

- توضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وشرح وخططها للعاملين؛
- إقامة رابط من الثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين المؤسسة والمجتمع؛
- قيادة الأفراد داخل المؤسسة وتوجيههم، بالإضافة إلى التنسيق بين جهودهم، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية للعمل؛
- تهيئة المناخ التنظيمي الملائم والجيد لتحقيق الرضا في العمل؛
- السعي لتحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر، فإن هدف الاتصال الإداري الإقناع، لأن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات فقط والأفكار كما يتبادر إلى الذهن، إنما الهدف هو الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكارا جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الأفراد باتباع هذه الأفكار؛²

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار؛
- مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين؛
- ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

² شعبان فرج، مرجع سبق ذكره، ص 158.

ثالثاً: وسائل ومهارات الاتصال الإداري

تتم عملية الاتصال الإداري باستخدام قنوات مختلفة في نقل الرسالة (شفوية، مكتوبة، غير شفوية، الكترونية)، بالإضافة الى استخدام مهارات متعددة سواء في نقل الرسالة او في استقبالها.

1- وسائل الاتصال الاداري:

يتم نقل الرسالة بين الافراد داخل المؤسسة او خارجها من خلال عدة قنوات والمتمثلة فيما يلي:¹

1-1- الوسائل الشفوية: ويتم هذا الاتصال وجها لوجه، او في الهاتف، او المحادثات، او الخطابات الشفوية او الاجتماعات المختلفة، وفي هذا الاتصال تكون الاستجابة سريعة، ويمكن للمرسل إعادة الرسالة مرة ثانية في حالة عدم وضوحها للمستقبل.

حيث تستخدم قناة الاتصال الشفوية في الحالات التالية:

- المواضيع التي تحتاج الى وجهات نظر معينة؛
- المواضيع السريعة التي يتم الاتصال فيها من خلال الهاتف؛
- المواضيع التي تحتاج الى اقناع الطرف الاخر وجها لوجه.

1-2- الوسائل المكتوبة: ويشمل الاتصالات المكتوبة التي تأخذ اشكال متعددة من أبرزها الخطابات، المذكرات، التقارير... الخ، التي تستخدمها المؤسسة ويستخدم الاتصال المكتوب في الحالات التالية:

- المواضيع التي تحتاج الى توثيق؛
- العقود والوثائق الرسمية؛
- المواضيع التي يتطلب الامر الرجوع اليها.

1-3- الوسائل الالكترونية: وهي نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر وسائل الاتصال الالكتروني مثل البريد الالكتروني، او الفاكس.

وتتميز وسائل الاتصال الالكترونية بالسرعة والكفاءة في الأداء، مع تخفيض حجم الأوراق المستخدمة في المؤسسة.

¹ منال محمود، محمد السيد حلاوة، أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، دون سنة نشر ص-ص: 201-202

حيث يعمل الافراد على مقارنة القنوات المختلفة من اجل اختيار أفضلها في عملية الاتصال حيث يجب تنويع وسائل الاتصال المستخدمة، وذلك حسب أهمية الموضوع ووقته وتكلفته.

1-4- الوسائل غير اللغوية: يأخذ هذا الاتصال المركز الوسط بين الوسائل المكتوبة والشفوي، فليس كما يعتقد العامة ان الكلام والتخاطب هما الوسائل الخاصة بالاتصال بين الافراد، فالكوت والانصات، والحركات والايماءات بالرأس، هز الكتفين، الإشارة باليدين.. الخ فهذه التعبيرات تسمى بلغة الجسد، بالإضافة الى التدريب العملي، وهي دليل على نقل الرسالة، مثلاً عند طلب المدير من المرؤوس فعل شيء ما، فسوف يجيب الآخر بأي نوع من الحركات للدلالة على انه موافق او غير موافق، كذلك مثلاً تدريب الفرد على آلة ما، من خلال مراقبته وملاحظته لما يقوم به المدرب دون الحاجة الى الكلام او كتابة تعليمات.¹

2-مهارات الاتصال الإداري:

يعتمد نجاح الاتصال الإداري في المؤسسة على تواجد مجموعة من المهارات سواء بالنسبة للمرسل او المستقبل، ولعل اهم هذه المهارات ما يلي: ²

2-1- مهارة التحدث: ويعني التحدث باستخدام الجمل والفقرات وطريقة صياغتها في التأثير على فهم المتلقي للرسالة، كما ان تعبيرات الوجه وحركات اليدين والرأس والجسد يمكن ان تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يتكلم بها المتحدث، بالإضافة الى انه عند التحدث مع شخص اخر يجب مراعات طبيعة ونمط الطرف الاخر ودرجة ثقافته وقدرته على استيعاب المعاني والأفكار.

2-2- مهارة الكتابة: تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير وإبلاغ الآراء والأفكار، وإيصال المعلومات والمفاهيم للآخرين، حيث عند الكتابة يجب مراعاة ان يتضمن التقرير او المذكرة او الخطاب، الأفكار الأساسية والمعاني المحددة، وان تتسم الصياغة بالوضوح والايجاز والدقة والموضوعية، وتجنب الأخطاء الاملائية والنحوية، حيث تتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد واسلوبه في الكتابة.

2-3- مهارة القراءة: تعتبر مهارة القراءة الصامتة او المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال، حيث ان التركيز والانتباه في القراءة تمكن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث يقوم

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص 294.

² منال محمود، محمد السيد حلاوة، مرجع سيق ذكره، ص-ص: 215-216

بقراءة التقارير والمذكرات، وبالتالي على الشخص ان يستخلص النتائج بسرعة، والتي تساعده في اتخاذ القرارات.

2-4- مهارة الانصات: تعتبر مهارة الانصات من اهم المهارات والتي تتضمن الاستماع الى المحادثات التليفونية والاجتماعات، واللجان...الخ، ومعنى الانصات هو المقدرة على التركيز مع الاستماع الجيد وإعطاء الفرصة للآخرين للكلام، وان يكون الفرد صبوراً وان يتقبل المناقشات والانتقادات الموضوعية بصدر رحب.

2-5- مهارة التفكير: تعتبر مهارة التفكير سابقة وملازمة لاي عملية اتصالية، سواء كان مع الرؤساء او المرؤوسين، لان قدر من التفكير يجب ان يصاحب مهارة التحدث والقراءة والكتابة والانصات، لذلك يعد التفكير مهارة ضرورية لكل اتصال جيد وبدونه لا تنجح أي عملية اتصالية.

رابعاً: أنواع الاتصال الإداري ومعيقاته

1-أنواع الاتصال الاداري:

تصنف الاتصالات في المؤسسات الى عدة أنواع وذلك حسب عدة معايير ومن بينها نذكر ما يلي:

1-1- الاتصال وفق نوع الرسالة الاتصالية:

بناء على هذا النوع يمكن تصنيف الاتصالات الى اتصالات لفظية او شفوية، واتصالات غير لفظية (لغة الجسد)، اتصالات مكتوبة.

1-1-1-الاتصال اللفظي او الشفوي:

هو الذي يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء كانت منطوقة او مسموعة، ويعتمد فيه بصفة اساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، الا أن اللفظ ذاته يخضع الى التعدد فهناك، اللفظ ذي المعنى الضمني والمعنى الصريح، فالأمر يتوقف فهمه على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل.

والقدرة هنا تنقسم الى نوعين: ¹

¹ فضيل دليو واخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص17.

- قدرة المرسل او المصدر على بناء الرسالة الاتصالية، من حيث انتقاء الالفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون الى المستقبل وايصاله على النحو المراد.

- قدرة المستقبل او المتلقي على تحليل المعاني وفهم مضمون الرسالة، ويشمل ذلك القدرة الذهنية، والخبرة، ورصيده من المعرفة.

توجد علاقة تناسبية بين بناء الرسالة من جهة، وفهمها من جهة أخرى، فكلما كان بناء الرسالة دقيقا وواضحا كانت احتمالات فهم المضمون مرتفعة، وهذه العلاقة تعكس أهمية العناية بالاتصال الاداري بين الاطراف الفاعلة والمشاركة في العملية.

فال اتصال اللفظي ضروري لكل جماعة وكل تنظيم اجتماعي، فمن خلال اللغة اللفظية يتم تشكيل الفكر والمنظومة الفكرية، ومن خلالها يتم البحث والتخطيط والتنفيذ، وجميع هذه الخصائص مرتبطة بأهداف المؤسسة، فالبحث عن المشاريع والتخطيط لتحقيق الربح يتوقف بدرجة كبيرة على مدى فاعلية الاتصال الداخلي من جهة والخارجي من جهة أخرى حيث أن الكلمة المنطوقة وسيلة لا بديل عنها لنقل المعلومة وتحويلها الى خبرات مشتركة لها دلالاتها ومعانيها التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن صور الاتصال اللفظي نجده في المحادثات، والندوات، والاجتماعات، والمقابلات، والبرامج التدريبية، ويشمل ايضا هذا النوع من الاتصال باستخدام الهاتف في المؤسسات، وتلجأ المؤسسات عادة الى هذا النوع من الاتصال لأنه يتميز بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصة للتأكد من إيصال المعنى الصحيح، بالإضافة الى انه يعطي ردود فعل مباشرة، ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار وبالتالي اتصال فعال.¹

1-1-2-الاتصال الكتابي:

يعبر الاتصال الكتابي عن نقل الأفكار والبيانات والمعلومات باستخدام الكلمات المكتوبة، ومن امثلة هذا الاتصال: التقارير، التعليمات، المذكرات، المنشورات المطبوعة، الرسائل التي تنقل من خلال شبكات الحاسب الالي، ورسائل الفاكس والتلكس.

¹ رائد محمد عبد ربه، مبادئ إدارة الأعمال، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص213

فال اتصال المكتوب يسمح بنقل المعلومات الى عدد كبير من الافراد، مع إمكانية استيعابهم لها بسرعتهم كبيرة، هذا الى جانب إمكانية الرجوع اليها في المستقبل.¹

1-3-الاتصال غير لفظي:

يسمى الاتصال غير اللفظي بلغة الجسد (**body language**) ويعتبره الباحثون أكثر أهمية من الاتصال اللفظي وذلك لأنه يقوم بأدوار أشمل وأكبر، ويرى الباحثون ان لغة الجسد تشكل ما بين 55-65 % من المجموع الكلي للاتصال، فبينما يقوم الاتصال اللفظي بإيصال المعلومات، يقوم الاتصال غير اللفظي بإيصال القيم والشعور والاتجاهات.²

فتأثير الرسالة ينقسم الى:

-الكلمات وتمثل 7 % من التأثير؛

-الصوت ويمثل 38% ويشمل حجم الصوت، طبقة، والايقاع...الخ؛

-الحركات الجسدية وتمثل 55%.

فلغة الجسد حيث عرفها (Eduard Hall) "هي لغة صامتة غير لفظية تستخدم الإشارات والايماءات الصادرة من جسم الانسان في المواقف المختلفة كناقل للمعنى".³

وتتمثل اهم خصائص الاتصال الغير لفظي فيما يلي:⁴

- يشمل كل ما يتواصل به المرء مع غيره من إشارات، وإيماءات، وحركات جسدية، دون استخدام الالفاظ؛
- يعتمد غالبا على حاسة البصر، لملاحظة التعابير، والايماءات غير اللفظية؛
- يستخدم رموزا، واشارات ذات دلالة عند كل من المرسل والمستقبل؛
- غير خاضع لقواعد اللغة، ويعتبر أكثر قوة وتأثيرا، بحيث يفهم بطريقة فورية؛
- يصدر غالبا بطريقة عفوية دون الحاجة الى التفكير؛

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص29.

² عبد اللطيف بن دبيان العوفي، مرجع سبق ذكره، ص31.

³ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص84.

⁴ عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي واحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتاب العالمية، بيروت، 2019، ص26.

- يتمتع بدرجة عالية من المصادقية إذا ما توفر عنصر الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل لفهم دلالات الرموز.

1-2-2- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

1-2-1-الاتصالات الرسمية

تتمثل عملية الاتصالات الرسمية في ارسال واستقبال المعلومات، والوامر والتعليمات والتوجيهات والنشرات، والقرارات، داخل الإطار التنظيمي للمؤسسة وتتخذ الطابع الكتابي، وتسري وفقا للمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة ولوائحها وقوانينها، ومن بين أنواع الاتصالات الرسمية نجد ما يلي:¹

الاتصال الصاعد- الاتصال الهابط- الاتصال الافقي، سيتم شرحهم لاحقا

1-2-2-اتصالات غير رسمية:

الاتصالات غير الرسمية هي التي تتم خارج قنوات السلطة الرسمية في المؤسسة دون علاقة او ارتباط بهرمية السلطة، وتعتبر أكثر انتشارا في المؤسسة، وتوجد هذه الاتصالات لسببين، الأول هو زيادة عدد الاندماجات والاستحواذ بين المؤسسات وهذا يؤثر بشكل كبير على عمل العاملين، بينما السبب الثاني هو تغيير مواقع المؤسسات من المدن الى الضواحي او أماكن أخرى، وهذا يجعل العاملين يتسألون عن الأمور التي لا تفصح عنها الإدارة، ومن بين انماط الاتصالات غير الرسمية نذكر ما يلي:²

-**الاتصالات العنقودية:** وهي اتصالات غير رسمية تأخذ شكلا شبكيا وتشمل المؤسسة بجميع اجزائها وهي موجودة في جميع المؤسسات ولا تأخذ نمطا واحدا ولكن يمكن التمييز بين نوعين شائعين وهما كالتالي:

- **سلسلة النميّة والغيبية:** في هذا النوع يقوم شخص ببث رسالة الى مجموعة من الافراد، فقد يحفظ بعضهم السر في حين يفشيهِ الآخرون، وعادة ما تحوي هذه الاتصالات معلومات شخصية خصوصية عن الآخرين.

¹ محي الدين عارف حسين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² صالح محسن العامري، طاهر محسن الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 532-533.

- **السلسلة العنقودية:** وفي هذا النوع يمرر أحد العاملين معلومات الى عدد قليل من الأشخاص الذين هم بدورهم جميعا او بعضهم يمررون المعلومات الى الآخرين وهكذا.

- **الإدارة بالتجوال:** وهو أسلوب يقوم على أساس تجوال المدير في المؤسسة وتبادل أطراف الحديث مع العمال بطريقة عفوية، وتوجيههم بشكل غير رسمي، ويكثر هذا النوع في مؤسسات الاعمال الخدمية مثل الفنادق، المستشفيات، بالإضافة الى تواجده في الاحتفالات التي تقيمها المؤسسة خارج بيئة العمل الرسمية.

1-3-الاتصالات وفق اتجاهها:

حيث تصنف الاتصالات وفق اتجاهها الى عدة أنواع وهي كما يلي:

1-3-1- الاتصال الرأسي الهابط (من أعلى الى أسفل):

يمكن فهم هذا النوع من الاتصالات الرسمية بالنظر للهيكل التنظيمي للمؤسسة كمدرج هرمي للسلطة، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الاوامر والتعليمات من الرؤساء الى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي، ويعتبر التسلسل التنظيمي في المؤسسة من أهم العوامل التي تحكم سير وتحرك الرسالة فيما يتعلق بالاتصال الرأسي الهابط او النازل، حيث يمكن ان نجده كتابي في شكل (أوامر وتعليمات، التقارير السرية، الخطابات والمذكرات، دليل العاملين...الخ)، ويكو شفهي في شكل (التعليمات الشخصية، المقابلات...الخ).¹

1-3-2- اتصال صاعد (من أسفل الى أعلى)

يرى (جيفلي) ان الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وانواعها المختلفة من قاعدة الهرم او السلم الإداري الى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.² والواقع لا يمكن التخلي عن الاتصالات الصاعدة، وذلك لان التدفق الحر للمعلومات والبيانات، والتغذية العكسية من قاعدة الهيكل التنظيمي الى قمته، يبين وجود تفاعل وتفاهم بين المستويات الإدارية المختلفة كما يدل على فعالية عملية الاتصال بهذا الأسلوب، وتدل الاتصالات الصاعدة من وجهة نظر العاملين

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 76

على نوع من التحفيز، حيث تشجعهم على نقل وجهات نظرهم، وربما شكواهم، الى المستويات الأعلى للبحث فيها، او إيجاد حلول ناجعة لها مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة والعاملين فيها. وتسلك الاتصالات الصاعدة عدة سبل مثل الاجتماعات الدورية، التقارير المكتوبة، الاقتراحات، والمشاكل، الاستثناءات، تقارير الأداء، الشكاوى والمنازعات، بالإضافة الى المعلومات المالية والمحاسبية وغيرها، ولا يمكن للمرء ان يتخيل مؤسسة لا يوجد في هيكلها التنظيمي مساحات للاتصالات الصاعدة.

1-3-3- الاتصال الافقي:

ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العاملين في الإدارة أو الأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي. وغالبا ما تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الافقية لقناعتها بانه يسهم بشكل كبير في تنسيق الاعمال وحل المشكلات وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلة الصراعات وغيرها من مشاكل العمل وإفرازاته ومما لا شك فيه أن الاتصالات الافقية تلعب دورا حاسما في توطيد علاقات التعاون والمؤازرة بين العاملين وإدارات وأقسام المؤسسة الأخرى.¹ ومن أبرز أشكال هذه الاتصالات الاتي.

- عمليات التنسيق التي غالبا ما تتم داخل الإدارة الواحدة أو بين الإدارات أو الأقسام المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة فالتنسيق في هذا السياق يقلل حالات الاختلاف، في الآراء والتوجهات ما يضع المؤسسة على المسار الصحيح الذي يمكنها من بلوغ أهدافها؛
- إيجاد حلول للمشاكل داخل إدارات المؤسسة وأقسامها المختلفة، حيث تتم معالجة هذه المشاكل من خلال آليات معينة، وبإشراف من قبل المدير المسؤول وبالتعاون مع العاملين في كل إدارة أو قسم؛
- تعزيز المبادرات والتحسينات، وهي رسائل موجهة لتقاسم المعلومات بين الفرق والأقسام لمساعدة المؤسسة على التغيير والنمو والتحسين ومن أمثلة على ذلك قيام أحد الأقسام بمناقشة جملة من المواضيع التي تستهدف، تحسين اجراءات العمل؛

¹ يشير العلق، الاتصالات في المنظمات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

1-4-الاتصال وفق النطاق:

وتتمثل في الاتصالات التي تتعلق بعمليات ونشاطات المؤسسة مع محيطها المباشر أو المحيط العام، حيث تنقسم الى نوعين وهما اتصال داخلي واتصال خارجي.

1-4-1- الاتصال الداخلي:**- مفهوم الاتصال الداخلي:**

عرف الاتصال الداخلي على انه "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المؤسسة وانماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات،...الخ) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم.¹

وعرف كذلك على انه " نوع من الاتصال الذي يختص بالموارد البشري بهدف ضمان التناسق بين مختلف مصالح المؤسسة وكذلك تحفيز مستخدميها".²

- أهمية الاتصال الداخلي:

يعد الاتصال الداخلي من بين أولويات المؤسسة وذلك لما له من أهمية كبيرة ويمكن تلخيص ذلك في النقاط التالية:³

- المساهمة في حل الخلافات والأزمات التي قد تحدث بين الموظفين داخل المؤسسة بتوجيه الاختلافات والصراعات نحو المصالحة والتفاهم؛
- تفعيل العمل الجماعي والترابط بين الموظفين يساهم في تكوين جو من التعاون؛
- يساهم في قياس درجة الديمقراطية التي تظهر عن طريق مجموع المعاملات التي يجب ان تتم بشفافية في الحوار، وتفعيل مختلف أشكال ومستويات الاتصال داخل المؤسسة؛
- ينظم عملية نقل وسير المعلومات في المؤسسة لضمان حسن الأداء الوظيفي؛
- يعمل على وضع سياسة اتصالية مبنية على دراسات معمقة لخصوصية المحيط الداخلي في توجيه مجموع طاقات الموظفين نحو خدمة أهداف المؤسسة؛

¹ قبايلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007، ص43.

² العقاب كمال وسامر سمية، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للغزل والنسيج "فيتال الجزائر"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الوشكريسي . تيسميسيلت، المجلد 01، العدد 02، 2017، ص46

³ عبد الكريم صراوي، إسهام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير الاتصال المؤسسي في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للمبارك (2010-2016)، رسالة ماجستير، تخصص السمع البصري، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2016-2017، ص48.

- اعتبره (التون مايو) أحد عوامل قيام العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فالإتصال هو أداة نقل المعلومات والاختبار، مما يؤدي الى التعاون والتكامل داخل المؤسسة.

1-4-2- الإتصال الخارجي

- مفهوم الإتصال الخارجي

عرف على انه " مجموعة من اتصالات المؤسسة الموجهة الى المستهلكين والزبائن او شبكات التوزيع".¹

عرف كذلك بانه "مجموعة الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها فالوظائف الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد تعطي المحدد الأساسي لعملها، اذ صار من اللازم مواكبة المجهود الإنتاجي بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم".²

كما عرف على انه "الاتصال الذي يتم بين التنظيم الإداري وغيره من التنظيمات الإدارية والهيئات والجمهور، زمن هذه الاتصالات التي تحدث بين المؤسسة الإدارية والحكومة، وبينها وبين البرلمان، وبينها وبين جماهير الراي العام".³

- أهمية الإتصال الخارجي

يحظى الإتصال الخارجي بأهمية كبيرة وذلك من خلال نقل الارشادات والتوجيهات للجمهور، بالإضافة الى تلقي المؤسسة اراء المستهلكين ومقترحاتهم بشأن تحسين الخدمات التي تقوم بها.⁴

كما يمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:⁵

- تقديم المعلومات التي تهتم الجمهور الخارجي للمؤسسة والمتعلقة بالمنتج او الخدمة عن طريق اشكال الإتصال الخارجي (العلاقات مع الصحافة، الاشهار، العلاقات العامة)؛

¹ مهدي هامل، الإتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بمدينة عنابة، مجلة دراسات، جامعة بشار، العدد 6، 2014، ص 195.

² حدة قرعش، نصير لعرباوي، واقع ورهانات الإتصال الخارجي بالجماعات المحلية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-، المجلد 16، العدد 04، 2021، ص 474.

³ فؤاد محمد النادي، مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، 1997، ص 362.

⁴ أحمد أنور رسلان، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1995، ص 343.

⁵ عبد الكريم صراوي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

- العمل على تحقيق شهرة المؤسسة عن طريق تكوين صورة جيدة وإيجابية من خلال ضمان سير نشاط المؤسسة والمحافظة على اسمها وعلامتها التجارية أو الخدمة والمشاركة الفعالة والإيجابية في عديد المناسبات مثل المؤتمرات والمعارض؛
- إقناع الجمهور بأفكار معينة فالإقناع الخارجي يعمل على الإقناع بالمنتج أو الخدمة ليدفع بهما نحو رضا الجمهور، وبالتالي يحصل على الرضا على المؤسسة؛
- تحقيق التفاهم والانسجام بين المؤسسة والجمهور الخارجي حيث لا يقتصر الاتصال الخارجي على الافراد فقط بل حتى المؤسسات التي تسعى الى بعث التعاون المشترك بينهما وبين المؤسسات الأخرى.

1-5- اتصال وفق عدد أفراد المرسل والمستقبل:

- يوجد أربع حالات للاتصالات حسب عدد الافراد سواء بالنسبة للمرسل او المستقبل وتتمثل فيما يلي:¹
- 1-5-1- المرسل فرد والمستقبل فرد:** نجد هذه الحالة مثلا في المقابلة التي تتم بين الرئيس والمرؤوس، او مقابلة أحد العاملين لأحد العملاء، مقابلة مدير إدارة الموارد البشرية لأحد المتقدمين لأحد الوظائف الشاغرة في المؤسسة...الخ.
- 1-5-2- المرسل فرد والمستقبل جماعة:** نجدها في مقابلة رئيس للمرؤوسين في إدارته، اجتماع رئيس العمال بمجموعة العمال لتوزيع العمل عليهم، اجتماع رئيس مجلس إدارة المؤسسة مع العاملين بإحدى المواقع أو الفروع أو الإدارات أو تجميع العاملين في المؤسسة.
- 1-5-3- المرسل جماعة والمستقبل فرد:** ومن امثلة ذلك مقابلة لجنة الاختيار والتعيين بأحد المرشحين لوظيفة شاغرة بالمؤسسة.
- 1-5-4- المرسل جماعة والمستقبل جماعة:** وتتمثل هذه الحالة في اجتماع بين ممثلي إدارة التدريب وممثلي ادارة المبيعات.

¹ مدحت محمد ابو النصر، المرجع نفسه، ص-ص: 27_28.

1-6-الاتصال التجاري**1-6-1-مفهوم الاتصال التجاري**

تجدر الإشارة الى ان عملية الاتصال التجاري ترتبط بالمفهوم التسويقي باعتبارها شبكة من المعلومات المتناقلة ما بين طرفي عملية التبادل، حيث عرفه "فليب كوتلر" على انه "إدارة عملية الشراء لدى المستهلك خلال عملية البيع وقبلها، وخلال مراحل الاستهلاك وما بعدها".¹

وعرف كذلك " العمليات التي تستهدف مباشرة المستهلكين من أجل ترقية المنتج، وتحدد أهداف الاتصال التجاري انطلاقا من أهداف التسويق، والذي يشمل بشكل عام الوظائف المختلفة الخاصة بالمبيعات، التوزيع، الإعلان، الإنتاج وأبحاث السوق".²

كما عرفه بأنه " ذلك الاتصال الصادر عن المؤسسة باتجاه مختلف الأطراف المشكلة للسوق (مستهلكين، موزعين، قادة الرأي...الخ) سعيا منها الى تحقيق أهدافها التسويقية".³

1-6-2-أهداف الاتصال التجاري

يهدف الاتصال التجاري الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:⁴

- ترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة في ذهن المستهلك؛
- تحقيق زيادة مستمرة في المبيعات؛
- تأكيد أهمية السلع والخدمات بالنسبة للمستهلك؛
- نشر البيانات والمعلومات على السلع والتعريف بها للمستهلك؛
- التأثير على السلوك وتوجيهه نحو اهداف المؤسسة.

¹ محسن زوييدة وآخرون، دراسة تقييمية لفعالية استراتيجية الاتصال التجاري في شركات التأمين في الجزائر - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة، مجلة المالية والاسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 06، العدد 01، 2019، ص 403

² ايوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3- الجزائر، 2015-2016، ص25.

³ دياب زقاوي وزروقي إبراهيم، سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 10، العدد 01، 2011 ص 432

⁴ توفيق عمري، استراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019، ص101

1-7-الاتصال المالي:**1-7-1- مفهوم الاتصال المالي**

عرف الاتصال المالي على انه "عبارة عن نظام متماسك، منظم، ومهيئ لتدفق المعلومات المالية وغير المالية بين المؤسسة وأصحاب المصلحة باستخدام أدوات متطورة على نحو متزايد للشفافية والاستمرارية".¹

كما عرف كذلك على انها "برنامج يحتوي على معلومات مالية يهدف الى الترويج للصورة المالية للمؤسسة او بالأحرى الترويج لصورة المؤسسة ككل، كما وصف بانه سلاح استراتيجي وتكتيكي يسمح للمؤسسة بتسيير ونشر صورتها تجاه جماهيرها المستهدفة".²

1-7-2- أهداف الاتصال المالي

يمكن تلخيص اهداف الاتصال المالي في العناصر التالية:³

- شرح استراتيجية المؤسسة؛
- تقدير الخدمات والمنتجات التي تترجها المؤسسة؛
- تقدير او تثمين الرأسمال البشري؛
- استخلاص بعض مميزات المؤسسة مقارنة بمنافسيها والتي يمكن استغلالها لصالحها؛
- تقديم نظرة مستقبلية عن المؤسسة؛
- تقديم التعاليق والتفسيرات حول النتائج التي حققتها المؤسسة؛
- الرفع من سمعة المؤسسة وذلك من خلال التعريف بعلامتها التجارية لدى مختلف الجماهير المستهدفة.

¹ رينوبة الاخضر، محاولة قياس جودة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة دراسة حالة شركة اليانيس للتأمينات، مجلة

أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، المجلد 14، العدد 01، 2020، ص 534

² كريمة بنان، الاتصال المالي في الجزائر نموذج قطاع البنوك الجزائرية دراسة وصفية تحليلية، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص اعلام واتصال،

كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص 56

³ كريمة بنان، الاتصال ودوره في تثمين صورة المؤسسات، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الجزائر 03، المجلد 03،

العدد 05، 2015، ص 205

2- معوقات الاتصال الإداري

تتسبب الكثير من العوامل في فشل الاتصال الإداري في المؤسسة ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي.

2-1- معوقات خاصة بالمرسل:

- عدم وضوح الهدف من الرسالة المراد تحقيقها من الاتصال، أو عدم وضوح الموضوع وإن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر؛¹
- عدم تمكن المرسل من ترميز/ تحويل الفكرة الذهنية لديه إلى رسالة بشكل مناسب وسليم. بسبب أن الفكرة لم تتبلور لديه بشكل واضح، أو عدم اختيار المفردات والعبارات السهلة والبسيطة والمألوفة للمستقبل.. الخ؛
- عدم اختيار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة مثلاً أن يقوم المرسل بإيصال الرسالة كتابياً من خلال رسالة/ مذكرة، مع العلم بأن موضوع الرسالة وهدفها مثلاً يتطلبان التفاعل المباشر وجه لوجه؛
- إرسال الرسالة في وقت غير مناسب للمستقبل، مثلاً أن يستدعي المدير أحد موظفيه في نهاية الدوام لمناقشة موضوع معقد يحتاج إلى بعض الوقت، فالموظف في هذه اللحظة ليس على استعداد للإصغاء الجيد؛
- مصداقية المرسل: أي أن المستقبل لا يحترم ولا يثق في المرسل لا في أقواله أو أفعاله، وهذا يؤثر مباشرة على الطريقة التي ينظر بها المستقبل إلى أقوال المرسل وأفعاله، ويؤثر أيضاً على كيفية استجابة المستقبل لها؛

2-2- معوقات خاصة بالمستقبل:

- عدم تمكن المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى أو الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل، حيث يتأثر تحليل الرسالة وتفسيرها وخلفيته العلمية وخبراته والإطار المرجعي لديه في تفسير الأحداث ودوافعه وميوله واتجاهاته؛
- عدم الإصغاء الجيد؛
- ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام المسبقة على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة؛

¹ حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص-ص: 33-34

- كثرة المعلومات التي يستقبلها الفرد (رسائل ومذكرات، تقارير، أبحاث... الخ) قد تحول دون استطاعة الفرد الى دراسة هذه المراسلات بتمعن ودقة ومعرفة جميع الحقائق، فقد يخطئ او قد يتأخر في الرد على الرسالة او يلجأ الى التعميم او تنقية واختزال المعلومات وغير ذلك؛

2-3- الاختلاف في المركز بين المرسل والمستقبل:

فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والمكانة والسلطة والوظيفة... الخ قد يعيق عملية الاتصال، فالمرؤوس يميل غالبا الى عدم الصراحة مع رئيسه ذي المنزلة العالية، فقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رؤسائهم بتغذية راجعة صريحة وصحيحة وكاملة فيما يتعلق بالعمل او قرارات الرئيس واجراءاته؛

2-4- المعوقات التنظيمية:

- **كبر حجم المؤسسة:** يقصد به بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات، ما يؤخر العمل ويضعف الروح المعنوية. وتزداد المشكلة بزيادة تشتت الجغرافي لفروع المؤسسة

وفي دراسة شملت 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال، اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت الى 30%¹.

- **معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي:** حين يتضمن التنظيم إشكالات تجعل انسياب الاتصالات وتوزيعها متعثر أو تشوبها الفوضى، وعدم تحديد وحدة السلطة الأمرة ونطاق الاشراف، وكذا عدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها، ومنها تقادم التنظيم وتصلبه بما لا يتماشى والتحولت التي طرأت على أهدافه ونشاطه ومراكز القرار والتنفيذ.²

- **معوقات ناشئة من نوع الاتصال:** وتكون في حال الفوضى بين العلاقات والاتصالات وكذا طغيان الاتصالات ذات الطابع الصاعد والنازل وانعدام او قلة الاتصالات الافقية مما يحصر الاتصالات الادارية ويخلق حالة من العزلة بين مختلف المواقع والأشخاص.

¹ بلحمون خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في احداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة أكلي محند او لحاج -البويرة-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، الجزائر، 2013، ص50.

² سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص57

- **معوقات ناشئة عن تواجد التنظيم الغير رسمي:** ينشأ في هذه التنظيمات تشويه للمعلومات واضطراب عملية الاتصال حينما لا تخدم أهداف الوظيفة الرسمية للمؤسسة.

2-5- معوقات ناشئة عن سوء استعمال قنوات الاتصال:

تتعلق بمدى كفاءة وفعالية أدوات الاتصال ومن مقومات الاتصال الفعال هي اختيار القناة الملائمة لإيصال المعلومات، خاصة ما يتعلق بالتشويش الميكانيكي الذي يفقد معنى الرسالة الحقيقي.

بالإضافة الى اختيار وسيلة الاتصال التي لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال؛¹

-عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال؛

-اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الافراد القائمين بالاتصال؛

-عدم اتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال؛

-المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة وبين الوسائل الشفوية للاتصال.

2-6-معوقات بيئية

وتتمثل في المشكلات او أي شيء يمكن ان يعيق الاتصال وتعود الى مجموعة العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المؤسسة او خارجها، ومنها نجد درجة الحرارة والاضاءة، وسوء التهوية، بالإضافة الى الضوضاء (الأصوات، المسافة البعيدة)، ضيق الحيز المكاني بالأخص في الدوائر الحكومية، مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال ويؤدي الى التوتر.

-يتأثر الاتصال بدرجة التفاهم والتعاون بين العاملين، بناء على الانسجام الموجود بين العاملين تتحدد فعالية الاتصال.

¹ فرج شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 178.

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو الفرق بين الاتصال الإداري والاتصال الإنساني؟
- ماهي اهم المهارات التي يجب ان يتعلمها الموظف من اجل نجاح العملية الاتصالية؟
- ماهي المعايير التي على أساسها يتم تحديد أنواع الاتصال الإداري؟
- ماهي اهم معيقات الاتصال الإداري؟

المحاضرة الثالثة: مدخل عام للتحرير الإداري



الأهداف التعليمية للمحور الثالث

- معرفة مفهوم التحرير الإداري.
- معرفة أهمية التحرير الإداري باعتباره المحرك الأساسي في المؤسسة.
- التعرف على أنواع المحررات الإدارية.
- معرفة خصائص التحرير الإداري وأهم مراحله.

أولاً- مفهوم وأهمية التحرير الإداري

1- مفهوم التحرير الإداري

1-1- لغة

حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير وحرر محرر تحريراً أي كتب.

وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة.

1-2- اصطلاحاً

عرف التحرير الإداري على أنه "مجموعة الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة من أجل الوصول إلى الهدف المسطر لها".¹

بناء على ما سبق ذكره يمكن تعريف التحرير الإداري بأنه "مجموعة المحررات الإدارية الرسمية، المدونة من طرف أفراد ذو كفاءة في هذا المجال ووفق منهجية معينة، تستخدم من أجل إيصال معلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

2- أهمية التحرير الإداري

ما تزال الوثائق الإدارية المكتوبة والرسائل الإدارية على وجه الخصوص لها وزن كبير، وذلك لأهميتها في الحياة العملية واليومية، فقد أصبحت هذه الوثائق هي الغالبة في الاستعمال وتدرج أهميتها حسب المهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها كما يلي:²

2-1- الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات:

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري، فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، من خلال نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين

¹ وهيب غرام، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2022، ص 15.

² بشرى تيسير عباس، الإعلام المتخصص الحديث، الأكاديميون للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014، ص 255.

بأي أمر، بالإضافة الى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، كما انها تعتبر وسيلة تلبية حاجات التبليغ الأساسية.

2-2- تعد مادة عمل وميدان للتطبيق: ان الالمام بقواعد التحرير امر في غاية الأهمية، وذلك من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون، كما ان الموظف عليه اتقان هذه القواعد، حتى يمكنه إيصال ونقل المعلومات الى المخاطب بها ، فأهمية العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها.

2-3- لها دلالة مادية في الاثبات: وذلك على أساس ان الوثائق الإدارية أوراق رسمية وان الكتابة هي أقوى الأدلة في الاثبات، وتكون اما خطية أو فتوغرافية، كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وهذا من ناحية الكفاءة.

2-4- تسهيل العمل الإداري: تعمل على تحقيق فعالية أكبر في السير الجيد للأنشطة الإدارية في المؤسسة، بالإضافة الى انها سهلة وبسيطة الاستعمال، قليلة التكاليف، يمكن حفظها والرجوع اليها وقت الحاجة.

ثانيا: أنواع المحررات الإدارية

يعتمد أي نشاط إداري في سيرورة أي عملية اتصالية داخل المؤسسة على جملة من المحررات والوثائق التي تشكل دائما قنوات اتصال مكتوبة في مختلف مستويات الاتصال سواء صاعدة او نازلة او افقية وتتمثل هذه المحررات فيما يلي: ¹

1-المراسلات الإدارية: هي الأداة المستعملة للتواصل بين الموظفين في المؤسسة وهي ما يتم إرساله بين هذه الجهات المختلفة. وتهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المؤسسة، سواء هذه المراسلة مكتوبة ورقيا أو رقميا، ومن أمثلة هذه المراسلات نجد: الرسالة - البرقية - الدعوة - الاستدعاء - جدول الإرسال.

2-الوثائق الإدارية: تعرف على انها مجموعة أوراق أو سجلات نظامية ورسمية صادرة عن جهات إدارية مخولة قانونيا أو تنظيما فهي عبارة عن.
-ورقة أو أوراق أو سجلات صدرت بشكل قانوني ونظامي، وتضمن معطيات ومعلومات معينة "كوثيقة عرض الحال"؛

¹ صولي ميلود، مطبوعة في مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر 3، 2022، ص15.

- تعتبر وثائق إدارية رسمية صادرة عن جهة إدارية قد تكون مركزية أو محلية أو مرفق عام؛ "مثل التعليمات والمذكرات الإدارية"
- تعد أداة للتعبير عن موقف الإدارة أو تأكيد واقعة ما؛ ومن أمثلة هذه الوثائق الإدارية نجد: التقرير - المحضر - عرض الحال - المذكرة.

3- النصوص الإدارية: يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين الإداري (الوزارات) والمحلي (الجماعات المحلية) وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، باتخاذ قراراتها في شكل نصوص تنقسم إلى نوعين:

- **نصوص التنظيمية:** ولها صبغة التنظيم أو التنفيذ في إطار المنظومة التشريعية السارية المفعول ومن نماذجها نجد: المرسوم- القرار - المقرر .
- **النصوص التفسيرية :** هي النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية و من أشكالها : المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية ، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها.

ثالثا: خصائص التحرير الإداري

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنه من احترام للتسلسل الإداري، وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر، ثم المحافظة على سر المهنة، حيث على الموظفين الأخذ بعين الاعتبار هذه القواعد عند أداء مهامهم.¹

1-احترام التسلسل الإداري:

يقوم التنظيم الإداري على أساس التسلسل الإداري، ويسمى بالترتيب الإداري أو السلم الإداري، ان هذا التسلسل يكون على شكل هرم مقسم الى عدة مستويات تنظيمية، تكون القيادة في المستوى الأعلى اين يتم اتخاذ القرارات، والمرووسين في المستويات التنفيذية الأدنى، من خلال هذا التسلسل الإداري تظهر العلاقة بين الرئيس والمرووسين، حيث يستخدم الرئيس العبارات التالية: قررت، لاحظت، امركم، أوجه، أقيم...الخ، في حين المرووسين ينفذون، يقترحون، يقدمون حسابات...الخ.

¹ بوحميدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009، ص-ص: 11-12.

2- المسؤولية والحذر:

ان مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد بها سلطة اتخاذ القرار مع تحمل المسؤولية. فرئيس المؤسسة او مديرها هو المسؤول الأول عن تنفيذ المهام المسندة اليه في إطار نشاط مؤسسته، وبالتالي حيث تكون السلطة تكون المسؤولية، لكن قد يتغيب المدير لظرف ما، بحيث يمكنه تفويض بعض من صلاحياته الى أحد مساعديه لكثرة مهامه.

3- واجب المحافظة على سر المهنة:

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف، الا ان لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية، حيث من واجبات الموظف سواء كان رئيسا او موظفا المحافظة على سر المهنة، فلا يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل او شيء مكتوب او خبر يعرفه، على شرط الا يكون ذلك على حساب الاعلام الإداري، كما يمنع افشاء وثائق المصلحة او اتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

رابعا: مراحل التحرير الإداري:

يمر المحرر بمرحلتين أساسيتين، الأولى تحضيرية او (تمهيدية)، والثانية تطبيقية (تنفيذية).¹

1- المرحلة التحضيرية أو التمهيدية:

يغلب على هذه المرحلة الجانب الذهني أكبر من الكتابة، حيث يجب على القائم بالتحرير أن يحدد الهدف الذي تسعى إليه الوثيقة الإدارية، وأن يسعى إلى تحصيل جملة من المعارف المتعلقة بموضوع محرره وطبيعته، وكذا معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمراسلته، ينتقل بعدها إلى ترتيب هذه المعارف في قالب ممنهج.

1-1- معرفة العناصر الأساسية في المحرر:

- **موضوع المحرر:** يجب أن يكون موضوع هذه الوثيقة واضح، ويمكن الرجوع في سبيل تحقيق ذلك إلى القوانين والمراجع المختلفة، كما يقع على المحرر عبئ التأكد من صحة معلوماته التي سوف يوظفها في محرره والمتصلة بموضوعه.

- **معرفة المخاطب بالمحررة:** معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بالمحررة، وأول حقيقة يجب

¹ قحام وهيبة، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة، 2020-2021، ص89.

على المحرر أن يدركها هي وجود اختلاف بين المخاطبين بالمرحرة، وبالتالي ضرورة اختلاف أسلوب المخاطبة...

- **معرفة طبيعة المحرر:** إذا عرفنا الهدف المنشود والشخص المخاطب بالمحرر الإداري، فإن هذا الأمر سوف يسهل علينا معرفة القالب الذي يجب أن يحرر فيه.

1-2- تصميم المحرر الإداري

يجب على المحرر أن يرتب أفكاره بشكل منطقي متناسق ومتراصة، فيبدأ محرره بصيغ التمهيد ثم العرض والمناقشة فصياغة الخاتمة.

2- المرحلة التطبيقية والتنفيذية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث مستويات، فقبل الوصول إلى مستوى التحرير النهائي، لابد من إعداد مسودة للمحرر ثم مراجعتها بعد ذلك، فأول خطوة بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية هي محاولة إعداد الوثيقة في شكل مسودة مع احترام صيغ الكتابة، وهذا من شأنه أن يضبط الانسجام بين فقرات المسودة من جهة وشأنه كذلك ضبط المصطلحات القانونية والإدارية.

2-1- كتابة مسودة للمحرر الإداري:

قبل الشروع في الكتابة لابد من تحضير كل وسائلها لنقادي تشويش الأفكار وانقطاعها بعد الشروع في التحرير، فإذا استدعى الأمر الاعتماد على مصادر أو مراجع معينة فيجب أن تكون في متناول يد المحرر.

2-2- مراجعة مسودة المحرر الإداري:

يجب على كل محرر أن يعيد مراجعة وثيقته قبل عملية التحرير النهائي، وإعادة القراءة يكون بعد مرور فترة تسمح للعقل بالاستقرار والحكم بأكثر حيادية

2-3- التحرير النهائي:

يحرص المحرر في هذا المستوى الأخير على ضبط كل شكلية التحرير.

أسئلة للفهم والمناقشة

- ماذا نقصد بالتحرير الإداري؟
- ماهي أهمية التحرير الإداري في المؤسسة؟
- هل يعد التحرير الإداري وسيلة من وسائل الاتصال؟
- ماهي أنواع المحررات الإدارية؟
- تمر عملية التحرير الإداري بمجموعة من المراحل اذكرها مع الشرح؟

المحور الرابع: مرتكزات وصيغ التحرير الإداري



الأهداف التعليمية للمحور الرابع:

- معرفة اهم شروط التحرير الإداري
- معرفة المرتكزات والضوابط الأساسية للتحرير الإداري
- معرفة اهم الصيغ المستخدمة في التحرير الاداري

أولاً- شروط التحرير الإداري

يتطلب التحرير الإداري مجموعة من الشروط وهي كالتالي:

1- شروط متعلقة بالمضمون:

يراعي في الجانب المتعلق بالمضمون النقاط التالية.

1-1- الأسلوب الإداري ومميزاته

يختلف الأسلوب الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي، فالأسلوب الإداري هو أسلوب يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالوظيفة العمومي، وهوما يجعله مجالا مستقلا، يتفرد بقواعد مميزة، وكذا بصيغ خاصة.

يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص وهي:¹

- **التجرد:** ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات الغير الموضوعية او العامة او المبتذلة او المثيرة في الأسلوب الإداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.
- **المجاملة:** يجب ان يتحلى محرر الوثيقة الإدارية بحسن الالتفات واللباقة، فبالرغم من كون الإدارة ملزمة في الكثير من الأحيان بالإجابة سلبا على عدد من الطلبات والعرائض، الا انها تسعى دائما الى إضفاء صفة التحفظ والاحتراش على الردود من هذا القبيل حتى يبقى الامل لدى أصحاب هذه العرائض قائما.
- **المسؤولية:** كل القرارات ممضية من طرف ممثلي السلطة العامة وبالتالي تكتسي طابع الرسمية، لذلك فان التحرير الإداري بعيدا كل البعد عن كل ما هو مجهول، غامض او مبهم، ويتعين على موقع الوثيقة ان يكون معلوما حتى يتحمل مسؤولية ما يكتب، تطبيقا لمبدأ المسؤولية ذاته.
- **المنطق:** يجب عرض الوقائع والحديثات بصفة عقلانية ومنطقية، حسب أهميتها المتصاعدة (التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج التي تفرض نفسها منطقيا).
- **الموضوعية:** يجب على محرر الوثيقة، تحري الموضوعية، والابتعاد على كل المؤثرات الخارجية، كالأحكام المسبقة او الانحياز لجهة معينة، فالإدارة العمومية مرفق عمومي، مهمتها الصالح العام لا المصالح الخاصة،

¹ رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2017، ص-ص: 24-25

- **البساطة:** يقال ان الأسلوب البسيط هو الأسلوب الاحسن والاصعب للتحقيق، لذلك وجب على محرر الوثيقة الإدارية ان يمتنع عن اللجوء الى الأسلوب البيروقراطي المعقد، فالهدف ليس إثارة اعجاب القارئ بل تبليغه الفكرة في أسلوب يتميز بالبساطة والتناغم في الالفاظ، ويكون في متناول العامة من القراء.
- **الحذر:** يمتاز التحرير الإداري بالحذر الذي يعد ميزة لصيقة بالإدارة وهيبة الدولة، فمبدأ المسؤولية يتنافى تماما مع الخطأ.
- **الوضوح، الايجاز، الدقة:** أهمية الوضوح والدقة والايجاز امر أكيد في التحرير الإداري، فكل ما هو مشكوك فيه او غير متحقق منه يجب سرده بتحفظ كبير، في حين ان كل ما هو مؤكد وموثق فيه يجب ان يرد في الفاظ دقيقة، بعيدا عن الحشو في الكلام الذي لا فائدة منه.
- **الاختصار (التلخيص):** يجب ان تتضمن الوثيقة الإدارية كل العناصر الضرورية لحسن فهم العرض المقدم، ولكن يجب اختصار الجمل او تجزئتها وكذا الابتعاد عن حشو الكلام وتكرار القول والإطناب والإسهاب.

1-2- وضع تصميم للمراسلة:

ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لمراسلته يساعد على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها، وغالبا ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:¹

- **المقدمة:** يشترط فيها ان تكون موجزة كما انها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج العرض؛
- **العرض:** وهو صلب الموضوع، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار يتم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما ان العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فان صياغته تكتسي أهمية بالغة، إذ ان المحرر يجب عليه، ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث يمكن لكل فقرة من العرض ان تسيّر بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة.
- **الخاتمة:** وهي مهمة جدا، وتعتبر النهاية المنطقية لعمل المحرر الإداري ونتيجة لما تضمنه العرض، فبحسب نوعية المراسلة توضع الخاتمة، فقد تكون مثلا على شكل اتخاذ قرار، او تكون على شكل اقتراح معين، طلب او رجاء... الخ.

¹ رشيد جبقي، **التحرير الإداري**، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010، ص-ص: 22-23.

2- الشروط المتعلقة بالشكل:

ينبغي ان يراعي في الجانب الشكلي النقاط التالية:

2-1- وحدوية الموضوع: يجب ان تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.

2-52- احترام السلم الإداري: ان كل مراسلة موجهة من اشخاص معنويين او طبيعيين خاضعين لسلطة ما، يجب ان يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكل الإدارة المعنية.

2-3- قياس الورق المستعمل: ينبغي ان تحرر المراسلة الإدارية على ورق مقياسه كالتالي:

- مقياس: (27×21)

- مقياس: (29×21)

- مقياس: (31×21)

شرط ان تتضمن كل مراسلة نوعا واحدا من هذه المقاييس دون الجمع بينهما، ويستحسن استعمال مقياس (27×21) وذلك لتداوله وكثرة استعماله في الإدارة.

2-4- ترك الهوامش في جميع الجوانب: من آداب التنظيم المحكم أن تترك الهوامش من جميع الجهات للورقة.

ثانيا: مرتكزات التحرير الإداري

يعتمد للتحرير الإداري على مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، لان الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة والمتعاملين معها ليس كأي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، والتزامات التحفظ والشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين من جهة ثانية، وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها¹.

1- الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خاصة تضافي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا

¹ كريمة توفيق، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند اولحاج - البويرة-، 2020، ص 62.

تحرر في أشكال متميزة، هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تندرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

2-الظوابط القانونية: تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة

لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر التقيد بالإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

إن حجة الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتحسبا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، تجنباً لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات، كل هذه الاعتبارات تقتضي المأما بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من انجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون .

3-الظوابط اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنباً للالتباسات الدلالية

التي تؤدي حتماً إلى سوء الفهم واختلاف التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والبعيدة عن كل ما يعيق التراكيب اللغوية وغيرها، والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة، ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات خاصة المصطلحات القانونية والإدارية.

ثالثاً: صيغ التحرير الإداري:

عادة يستعين المحرر الإداري بمجموعة من الصيغ الإدارية، عند كتابة المراسلة الإدارية وتتمثل هذه الصيغ فيما يلي:¹

1-صيغ التسمية او النداء (المخاطبة): تتمثل في العبارات والألفاظ التي تبدأ بها الرسالة الإدارية، وهذا

بمناداة المرسل باستعمال إحدى العبارات التالية:

-سيدي، سيدي الرئيس، سيدي المدير، سيدي الوالي،

-سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير، فخامة رئيس الجمهورية،.... الخ

¹ وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 24-30

2-صيغ التقديم بالمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة الرسالة الإدارية، حيث تذكر بالمرجع المستند اليه وتأتي العبارات المستعملة بالشكل التالي:

-ردا على رسالتكم رقم.... المؤرخة في ... والمتعلقة ب..... يشرفني

-طبقا للأمر رقم 06-03 بتاريخ 12-أكتوبر 2021 المتضمن القانون الأساسي للوظيف العمومي
يشرفني

3-صيغ التشريف: تتمثل في انتقاء العبارات مناسبة لطبيعة الرسالة الإدارية، ويمكن ذكر العبارات التالية:

يشرفني ان أخبركم.../ يشرفني ان أحيل إليكم...../ يشرفني ان اعرض عليكم.../ يشرفني ان أعلمكم...../

4-صيغ العرض والمناقشة: تتمثل في صياغة العبارات الملائمة لطبيعة الموضوع المحرر، وطبيعة العلاقة التي تربط بين المرسل والمرسل اليه ويمكن بعض من هذه العبارات كما يلي:

- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

- قررت وسأخذ قرارا من

- لاحظت او لاحظ.....

- كان يجب عليك او من الواجب عليك.....

- سأخذ موقفا حيال.....

-الصيغ المستعملة من الموظف:

- اعتقد سيدي.....

- اسمح لنفسي.....

- لا أستطيع الا أن

5-صيغ الترتيب: تتمثل هذه الصيغة في ذكر العبارات التالية:

أولا، ثانيا، من جهة أخرى، بالإضافة الى، بصفة رئيسية، وبالتالي، الخ.

6-صيغ تقديم الحجج والمبررات: يتم تأكيد الرسالة الإدارية، من خلال دعمها بمجموعة من الحجج حيث يمكن صياغة العبارات التالية:

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب...

- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في ... والمتعلقة ب..

- نظرا للتعليمات الخاصة ب...

7- صيغ الخاتمة وعبارات المجاملة والاحترام: تنتهي الرسالة الإدارية بمجموعة من العبارات الختامية والمجاملة والتقدير والاحترام، تترك لدى القارئ انطباع وأثر جيد، يمكن من خلال هذه العبارات تحقيق مطلب المرسل... الخ ، أي تحقيق الهدف من الرسالة ويمكن ذكر بعض العبارات التالية.

- عبارات ختامية مثل: في نهاية الامر، أرجو (أن تسهروا، ان تضعوا، لن توافقوا...الخ).

- عبارات المجاملة مثل: لا يسعني الا، اعتقد انه من واجبي...الخ.

- عبارات الاحترام مثل: ارجوا ان تتفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة (النذ الى النذ) ، تقبلوا سيدي تحياتنا الخالصة (من اعلى الى أسفل)، تفضلوا سيدي بقبول مشاعر الاحترام والوفاء (من أسفل الى اعلى)

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو الفرق بين الأسلوب الإداري والأسلوب الأدبي في الكتابة؟
- ماذا نقصد بالمصطلحات التالية الضوابط (الشكلية والقانونية واللغوية)؟
- لماذا صيغ التحرير الإداري ضرورية عند كتابة المحررات الإدارية؟

المحور الخامس: الرسالة الإدارية



الأهداف التعليمية لهذا المحور:

- معرفة أهم المفاهيم المتعلقة بالرسالة الإدارية.
- معرفة أهم العناصر المكونة للرسالة الإدارية التي تعطيها طابع الرسمية.
- معرفة أنواع الرسائل الإدارية.
- معرفة أهمية الرسالة الإدارية بالنسبة للمؤسسة.

أولاً: مفهوم وأهمية الرسالة الإدارية:**1- مفهوم الرسالة الإدارية**

الرسالة نوع من أنواع الكتابة الوظيفية يتم فيها الاتصال بين طرفين كتابيا. فالرسائل فن كتابي عربي قديم، وهي وسيلة من وسائل الاتصال وعندما تتبادل الإدارات الحكومية الطلبات والمعلومات، أو ترسل مؤسسة إلى العملاء، أو يرسل عميل أو موظف إلى دائرة يطلب شيئا ما، أو يتعامل المرؤوسون مع رؤسائهم، أو العكس في ديوان حكومي، فإن الرسائل هي الطريق لكل ذلك.

وبالتالي فالرسالة الإدارية هي "نوع من أنواع الكتابة الوظيفية، ونقوم على أساس الاتصال الكتابي بين وجهتين: وهي كل مخاطبة مكتوبة تتم بين جهتين رسميتين، أو بين جهة رسمية وشخص أو العكس، أو بين شخصين الغرض وظيفي".¹

وعرفت على أنها "المكاتبات والرسائل المحررة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمؤسسة الواحدة، أو تلك التي تتلقاها أو تصدرها المؤسسة بينها وبين العملاء والموردين والدوائر الحكومية ودوائر الأعمال المختلفة والهيئات والمؤسسات والأفراد".²

كما عرفت بأنها "وثيقة رسمية محررة إما باسم الموقع إذا كانت شخصية، أو باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية".³

بناء على مسبق عرض يمكن تعريف الرسالة بأنها وثيقة إدارية رسمية تحرر وفق ضوابط شكلية ولغوية وقانونية، يتم التعامل بها إما في المحيط الداخلي للمؤسسة أو محيطها الخارجي.

2- أهمية الرسالة الإدارية:

- للرسالة الإدارية أهمية كبيرة في الحياة الوظيفية والاجتماعية، فهي وسيلة مهمة من وسائل الاتصال؛⁴
- تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات، دون أن يكون هناك حاجة إلى اللقاء الشخصي بين المسؤولين؛
- الرسالة ذات الصياغة الجيدة بمحتواها تحقق علاقات طيبة بين الأطراف ذات العلاقة؛
- تمثل المراسلات المتبادلة مستندا قانونيا أمام القضاء في حالة حصول منازعات بين الأطراف؛

¹ إسماعيل عل محمود، المراسلات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2018، ص-ص: 8-9.

² سليمان بن محمد الناصر، تصميم المراسلات الإدارية في الوثائق الرسمية دراسة في نماذج مختارة، مجلة دراسة الوثائق، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، العدد 3، 2021، ص74.

³ وهيب غراممي، مرجع سبق ذكره، ص35.

⁴ ضرار العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022، ص 83.

- تعتبر مصدرا هاما للمعلومات يمكن الرجوع اليها وقت الحاجة؛
- قلة التكلفة من حيث الوقت والجهد؛
- المراسلات أكثر شمولاً من وسائل الاتصال الأخرى من حيث المعلومات حيث يتيح لكتابها التعرض للمواضيع بشيء من الشمول والتفصيل، الشيء الذي قد يكون غير متوفر في وسائل الاتصال الأخرى؛
- تساعد في التعرف على الشخص الذي قام بتحرير الرسالة وبالتالي يمكن تحديد المسؤولية والنتائج المترتبة عليه؛
- وسيلة التخاطب الكبرى بين الدوائر الحكومية وغير الحكومية، وعلى مستوى الفرد والمؤسسة؛¹
- تختصر الوقت والجهد بين مواقع جهات المراسلة؛
- وثيقة قانونية يمكن الرجوع اليها عند الحاجة؛
- اعتمادها كوسيلة من وسائل الإعلان خاصة في الرسائل التجارية.

ثانياً: عناصر الرسالة الإدارية:

تحتوي الرسالة على جملة من البيانات يجب اظهارها، حيث تجعل منها شكلاً مميزاً كما تساعد هذه البيانات على الفهم السريع للرسالة، كما ان هذه البيانات الشكلية تميزها عن بعضها البعض وتتمثل هذه العناصر فيما لي:²

1-الرأسية: تعرف أيضاً بالرأس، وتعرف أحياناً كذلك **بالدمغة**، فهي تشير الى اسم الدولة والنظام الرسمي، حيث تبين ان الوثيقة صادرة عن جهة رسمية، تظهر الدولة الفلانية ذات النظام الفلاني (جمهوري، ملكي...الخ)، وتكتب اعلى الصفحة بالوسط وتكتب مثلاً (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية).

2-الطابع (العنوان او المرسل): ويتكون من المعلومات الخاصة بالمصلحة المرسله للوثيقة، وفق تدرج سلمي بداء بالهيئة الوصية. يهدف الى تحديد الجهة الإدارية مصدر الوثيقة، ويكون موقعه في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية، ويحتوي مثلاً على (اسم الوزارة، اسم المديرية او الولاية اسم البلدية او القسم او الدائرة او البلدية، اسم المديرية الفرعية او المصلحة او المكتب)

¹ إسماعيل عل محمود، مرجع سبق ذكره، ص8

² وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص-ص:45-50

3-رقم الوثيقة (رقم الترتيب أو الرقم التسلسلي): وهو الرقم الذي سجلت به الوثيقة في سجل صادرات الإدارة المرسل، يكتب على اليمين في الأعلى تحت الطابع، حيث تتمثل أهميته في إعطاء بيانات عن الوثيقة من خلال رقم تسجيلها مع مصدر إرسالها وكذا سنة إصدارها. حيث تكتب الحروف الأولى للإدارة المرسل، حيث يكون ترتيبها حسب التدرج السلمي، مع ذكر سنة الإصدار (في رقمين اثنين) ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة.

مثال: رقم 111/و.ت.و/م.أ.و/م.ف.م/ 12

حيث يمثل **111** هو رقم المراسلة الصادرة عن الإدارة خلال 2012 المعبر عنه 12

و ت و: وزارة التربية الوطنية / **م أ و:** مديرية الإدارة والوسائل / **م ف م:** المديرية الفرعية للموظفين.

4-المكان والتاريخ: يعد من العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المترتبة عن ذلك، كما يعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات، يكون موقعه في الأعلى في جهة اليسار من المراسلة تحت الدمغة وفي مستوى واحد مع بيان الطابع. يكتب في عبارة واحدة مثال: المسيلة في 3 نوفمبر 2024.

5-بيان صفة المرسل والمرسل إليه: تكتب وظيفة المرسل مجردة من أي صفة، اما والمرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة، كما يربط بينهما حرف الجر (إلى)، ويكون موقعه تحت بيان التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول الى الوسط.

مثال:

وزير التعليم العالي

إلى

السيد رئيس جامعة المسيلة

6-الموضوع: يبين محتوى الرسالة باختصار يكتب بعبارة وجيزة، يدرج تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يكون في وسط الوثيقة مثالا: **الموضوع: تزويد الجامعة بحواسيب.**

7-المرجع: يعد السند الإداري (مراسلة سابقة) أو (نص قانوني، قرار اداري)، يساعد في إعطاء أهمية كبيرة للموضوع المطروح، وتسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة، ويوفر الوقت للإجابة عن المراسلة، يكون موقعه مباشرة تحت الموضوع. للتذكير بالوثائق السابقة يرجع إليها في الرسالة المطروحة، تكتب بيانات المرجع كاملة: اسم الوثيقة، رقمها، تاريخها، موضوعها

مثال: المرجع: منشور رقم 1005 بتاريخ 26-07-2016 المتعلق ب.....

مراسلتكم رقم بتاريخ..... المتعلقة ب.....

ملاحظة: قد يكون المرجع أيضا مكاملة هاتفية بتاريخ معين، أو زيارة تفقدية بتاريخ كذلك معين.

8-المرفقات: عبارة عن وثائق إدارية، قانونية، نرفقها بالمراسلة المحررة لتدعيم ما كتب، توضع تحت الموضوع مباشرة، ويذكر عدد الوثائق، وطبيعتها، مثال: المرفقات: تقرير من 5 صفحات.¹

9-موضوع الرسالة: محتواها، وهو عرض الموضوع في شكل نص يحتوي على فقرات منتظمة أين يتم تفصيل الموضوع مع مراعاة ما تم ذكره في الأسلوب الإداري، والصيغ الإدارية.

10-التوقيع أو الإمضاء: يعطي للوثيقة المصادقية، والرسمية، ويقع أسفلا ويسارا ويحتوي على صفة الموقع، الإمضاء، الاسم واللقب، ختم الإدارة.

11-النسخ المرسل: هي نسخ طبق الأصل تسلم إلى من يعينهم الموضوع للإعلام أو التبليغ أو الترتيب، تقع أسفل الوثيقة على اليمين، مثال: نسخة إلى رئيس جامعة الجزائر، نسخة إلى رئيس مصلحة الموظفين، نسخة إلى المعني.

ويتمثل والشكل المادي للرسالة الإدارية فيما يلي:

¹ مختاري مصطفى، مطبوعة في تقنيات التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022،

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية		(الدمغة)
ب:..... في..... 19 (المكان والتاريخ)	الطابع الوزارة الوزير	الرقم (الرقم التسلسلي)
المرسل إليه (أو صيغة المتأداة) إلى السيد المدير	الموضوع المرجع (المراجع) الوثائق المرفقة	
(صلى الموضوع) المقدمة..... تحليل الموضوع..... الخاتمة.....	تقبلوا سيادة (سدي، السيد)..... (عبارة الجملة)	
(صفة المرسل) الوزير الاسم واللقب الخاتم التوقيع	الوثائق المرفقة:	

ثالثا: أنواع الرسائل الإدارية:

إن تطور الإدارة وتشعب ميادينها أدى الى ظهور عدة أنواع من مراسلاتها التي تختلف باختلاف أهدافها ومواضيعها وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي:

1- الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

وهي المراسلات التي تتم بين الإدارة ومصالحها، وعادة ما تتعلق بالجوانب الوظيفية والقرارات الإدارية والبلاغات... الخ، ويندرج حتى الرسائل الرسمية مجموعة الرسائل تتمثل في¹.

1-1- أنواع الرسائل ذات الطابع الرسمي:

توجد العديد من الرسائل الادرية ذات الطابع الرسمي وهي كالتالي:

- **الرسائل المصلحية:** هي الرسائل التي تصدر من مصلحة ادرية معينة الى مصلحة أخرى، وعادة ما تحمل معلومات عن موضوع يخص المصلحتين؛

¹ رائد ناجي، **البشير في المراسلات العامة: الإدارية -الاجتماعية-التجارية**، دار الشيوخ البشير الابراهيمي، الجزائر، ط1، 2008، ص-ص:

- رسائل التذكير: وهي الرسائل الموجهة لجهة إدارية من جهة إدارية أخرى، قد سبق وان راسلتها في موضوع معين، ولم تتلقى جواب من الإدارة المرسل اليها، حيث يتحتم على الإدارة المرسله مراسلة الإدارة المرسل اليها مرة ثانية لتذكيرها بالموضوع مرة ثانية؛
- رسائل التنبيه: بعد ان قامت الإدارة المرسله بتذكير الإدارة المرسل اليها بموجب رسالة تذكير، ولم تتلقى منها ردا، تضطر الإدارة المرسله الى تحرير رسالة تنبيه تدعو فيها الإدارة المرسل اليها على وجوب الرد؛
- رسالة التحويل: هي الرسالة التي بموجبها يتم تحويل ملف او وثائق من إدارة الى إدارة أخرى.

1-2- نماذج عن رسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي (بين الإدارات)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية

ثانوية

مدير الثانوية

إلى

السيد(ة) / مدير(ة) ثانوية.....

الرقم:...../...../.....

الموضوع : طلب تحويل ملف إداري

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

بصفة مستشار رئيسي للتربية بـثانوية.....

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن اطلب منكم موافاتي بالملف الإداري الخاص بالسيد(ة) : الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفته مستشارا رئيسيا للتربية وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعيته(ها) الإدارية.

مدير الثانوية

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

2- الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

وهي الرسالة التي توجهها الإدارة لشخص معين في قضية لها صلة بالإدارة، وبالتالي هي رسالة إدارية يجب ان يراعى فيها معايير وشكليات المراسلات الإدارية.

تستعمل في الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي عبارات المجاملة والنداء، حيث تبتدىء بمناداة المرسل اليه: سيدي، سيادة، فخامة، معالي... الخ متبوعة بصفة المرسل اليه: الوزير، الوالي، المدير... الخ وتنتهي دائما بعبارات مجاملة تختلف باختلاف شخصية المرسل.¹

2-1- أنواع الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

- الرسالة الادارية من الإدارة الى الشخص: تشتمل كل العناصر الشكلية السابقة الذكر، مع استعمال عبارات النداء والمجاملة.
- الرسالة الإدارية من شخص الى الإدارة: تشتمل على ذكر اسم ولقب ووظيفة وعنوان الشخص المدني او المهني على جهة اليمين، والمرسل اليه على جهة اليسار، مع استعمال عبارة النداء وعبارات المجاملة، متبوعة بإمضائه أسفل ويسار الوثيقة الإدارية.

¹ اوبختي رشيدة، مطبوعة حول الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، جامعة تلمسان، 2022، ص57

3-2- نماذج الأول: الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

- النموذج الأول: رسالة إدارية ذات طابع شخص من المرووس الى الرئيس

اللقب والاسم:	المسيلة في:
العنوان الشخصي:	إلى
السيد مدير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	
الموضوع: طلب توظيف	
السيد المدير،	
يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب، راجيا منكم الموافقة على توظيفي في إحدى المصالح التابعة لكم بصفة عون للوقاية والأمن، وإليك بعض المعلومات الشخصية:	
- الاسم واللقب:	
- تاريخ ومكان الازدياد:	
- المستوى الدراسي: السنة الثالثة ثانوي شعبة علوم طبيعية	
- الخبرة المهنية: ثلاث سنوات في مؤسسة خاصة لصناعة الانابيب	
كما اعلمكم أنني اديت واجب الخدمة الوطني، واني معفى من أي التزام.	
وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.	
إمضاء المعني	

-النموذج الثاني: الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي من الرئيس الى المرؤوس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية:
 مديرية الجماعات المحلية
 مصلحة:
 الرقم: .../.../...
 المسيلة في:
 والي ولاية المسيلة
 الى
 السادة رؤساء الدوائر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج.....

المرجع: التعليم الوزارية رقم: المؤرخ في:
 والمتعلقة ب.....

في اطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج.....

طبقا للتعليم الوزارية المذكورة أعلاه، اذكركم بضرورة تكفلكم شخصا بمتابعة عملية تشكيل اللجان البلدية المتخصصة ب..... وموافاتي بكل المستجدات والصعوبات التي تعترض عملكم.

وفي الأخير أؤكد على ضرورة اشرارك كل الاطارات الإدارية والتنفيذية التابعة لمصالحكم والبلديات

م/ والي وبمقتضى منه

مدير الجماعات المحلية

.....

الختم والتوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربة الوطنية

مديرية التربة لولاية :

الجزائر في

إلى

مصلحة الموظفين

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

العنوان الشخصي:

الموضوع : ف/ي طلب توظيفكم

المرجع : رسالتكم المؤرخة في :

سيدي،

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والتي تطلبون فيها توظيفكم في
 سلك المتصرفين الإداريين، يوسفني أن أعلمكم بعدم قبول طلبكم لشغل الوظيفة المذكورة
 عملا بالشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم رقم : المؤرخ في :

.....

وذلك لعدم حيازتكم على الشهادة الجامعية المطلوبة .

وتقبلوا مني السيد المحترم فائق التقدير .

عن / مدير التربة و بتفويض منه

رئيس مصلحة الموظفين

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

أسئلة للفهم والمناقشة

- عرف الرسالة الادارية؟
- ماذا نقصد بالمصطلحات التالية (الدمغة، الطابع، الرقم، المرفقات)؟
- ما هو الفرق بين الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي؟

المحور السادس: وثائق التبليغ الإداري



الأهداف التعليمية للمحور السادس

- معرفة اهم وثائق التبليغ المتمثلة في جدول الارسل، الدعوة، الاستدعاء، البرقية.
- التفرقة بين الأنواع المختلفة لوثائق التبليغ.

أولاً: جدول الارسال

1- تعريف جدول الارسال:

يسمى بجدول الارسال او (حافطة الارسال، ورقة الارسال) " فهو عبارة وثيقة إدارية تسجل فيها بعض الأوراق او الوثائق المرسلة مع تحديد موضوعها، مع الإشارة الى عددها ثم الملاحظات المتعلقة بها، يتم تبادلها بين المصالح الإدارية لمتابعة سير قضية ما، دراستها ثم إيجاد حل لها".¹

1-2- أهمية جدول الارسال:

تتمثل أهمية جدول الارسال فيما يلي:²

- يؤكد جدول الإرسال على التنسيق والتعاون المشترك بين مختلف المصالح والفروع والأقسام والمديريات، التي تعنى بملفات مشتركة؛
- يعد جدول الإرسال سند إداري وإجراء رسمي للتعامل الإداري الخاص، بتحويل الملفات أو الوثائق الإدارية فهو يعتبر دليل الإدارة على عملية تحويل الملفات؛
- يثبت جدول الإرسال أن التعامل بين مختلف الهيئات والمصالح قد تم بطريقة نظامية، حيث يسجل به طبيعة ونوع الوثائق، وعددها مع تسجيل الملاحظات وتاريخ ومكان التحويل؛
- يحمي جدول الإرسال كل الأطراف المعنية ويحدد المسؤوليات، حيث يحمي المعني بالملف محل التحويل، الذي يمكنه الاطلاع على تاريخ إرسال الملف وكل ما يتعلق به من الوثائق ومنه إمكانية الاستفسار ومتابعة مسار ملفه، كما يحمي الجهة المرسلة التي تخلص ذمتها باستلام الجهة المرسل إليها الوثائق المرسلة، والجهة المستقبلية بدورها تختم الجدول من قبلها في تاريخ محدد؛
- كما يستعمل جدول الارسال من اجل التعرف على سبب ارسال الوثيقة (الاعلام، للتبليغ، قصد الإجابة، للإمضاء، للتوجيه، لأبداء الرأي.... الخ، كما يستعمل كإشعار باستلام الوثيقة، بالإضافة الى استعماله في الحالات التي لا يتطلب الارسال ضروري التعليق بواسطة تحرير رسالة تتضمن الشرح.³

¹ بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 63.

² بوجمعة شهرزاد، دروس عبر الخط في مقياس التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونييسي علي -البلدية 02-، 2024،

ص 36.

³ وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

2- الشكل المادي لجدول الارسال:

يتكون جدول الارسال من جزأين رئيسيين وهما.

-**الجزء العلوي:** يحتوي هذا الجزء على البيانات الخاصة بالمراسلات الإدارية وفق الترتيب المتعارف عليه (الدمغة، الطابع، التاريخ، الرقم، المرسل والمرسل اليه، وعبارة جدول الارسال) تكون أسفل هذه البيانات في الوسط.

-**الجزء السفلي:** يتضمن جدول به أربع خانات، بحيث تخصص كل خانة لمعلومات معينة،

- **الخانة الأولى:** للترتيب التسلسلي
- **الخانة الثانية:** لبيان طبيعة الوثائق المحولة
- **الخانة الثالثة:** لبيان عدد الوثائق المرسلة
- **الخانة الرابعة:** للملاحظات والإجراءات الواجب اتخاذها.

كما ترتب الوثائق في الملف المرسل حسب ترتيبها على جدول الارسال، وتوقيع السلطة المختصة، حيث يكون فيه اسم المرسل، صفة المرسل، امضاء المرسل، وختم الجهة المرسلة.

كما يجب أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة الى المرسل إليه شخصيا، إلا إذا استحال ذلك لحدوث ظرف ما يمكن ارساله عبر البريد، كما يتوجب على المرسل استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام.¹

حيث تحفظ هذه النسخة في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، والتي يمكن الرجوع اليها واستعمالها كوسائل إثبات عند الحاجة.

¹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 86.

3- نماذج عن جداول الإرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

المكان و التاريخ.....

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد رئيس دائرة

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	تعيين الوثائق
إبداء رأيكم و إفادتتكم	03	تجدون رفقتة.....
موافقتكم	03	المجموع

عن السيد رئيس م.ش.ب و بتفويض منه

رئيس مصلحة

(التوقيع و الختم)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مصلحة الموظفين

السيد:.....

رقم .../.../.....

إلى

السيد:.....

جدول إرسال

نوع الوثائق	العدد	ملاحظات
تجدون طي هذا الإرسال: مقررات الترقية الخاصة بالأساتذة الآتية أسماؤهم:		تسلم نسخة للمعنيين بالأمر وتحفظ النسخة الثانية في ملفاتهم
1-	2	
2-	2	
3-	2	
المجموع	6	

المسيلة في:

مدير جامعة المسيلة

الاسم واللقب

الختم والإمضاء

ثانياً: الاستدعاء**1-تعريف الاستدعاء:**

هو عبارة عن رسالة إدارية تتطلب حضور شخص ما لاجتماع معين وذلك لدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت. حيث يكون موضوع الاستدعاء مختصراً جداً، يحوي ذكر كل البيانات الأساسية التالية:¹

- موضوع الاجتماع حتى تكون مشاركة الدعوة فعال؛
 - تاريخ الاجتماع اليوم، الشهر، السنة والساعة بالضبط؛
 - مكان الاجتماع والقاعة التي يعقد فيها؛
 - الشخص الذي سيرأس الجلسة. والأشخاص المدعوون.
- حيث يتولى تقديم الاستدعاء كل مسؤول له سلطة اتخاذ القرار على مستوى الإدارة التي يشرف عليها، بينما يقدم هذا الاستدعاء الى الأشخاص المعنيون بالاجتماع او ممثليهم إذا اقتضى الامر وذلك بصفة الزامية.

2-الشكل المادي للاستدعاء:

بما ان الاستدعاء عبارة عن رسالة إدارية، فهو يخضع لنفس العناصر الشكلية المطلوبة في المراسلة الإدارية، فقد يكون الاستدعاء فردي وهنا يتخذ شكل الرسالة الإدارية، كما قد يكون الاستدعاء جماعي وهنا يأخذ شكل الإعلان.

3-شروط الاستدعاء:

- الاستدعاء يكون مكتوب وليس شفوي؛
- ان يرسل في المدة الكافية لتحضير الشخص نفسه، وذلك الى مقر اقامته او عمله؛
- ان يكون مرفقاً بجدول الاعمال.

¹ وهيبه غراممي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 90-91.

4- نموذج عن الاستدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مصلحة الموظفين

رقم:/...../.....

المسيلة في:.....

استدعاء

السيد (ة).....

العنوان.....

الرجاء منكم الحضور.....

يوم.....على الساعة.....في المكتب رقم

وذلك من اجل

مصحوبا بالوثائق التالي:.....

الصفة و الاسم و اللقب

الإمضاء والختم

ثالثاً: الدعوة**1-تعرف الدعوة:**

هي مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد هو طلب حضور شخص طبيعي أو معنوي - ممثله - إلى جلسة عمل أو نشاط قصد المشاركة أو التشريف، يكون موضوع الدعوة دقيق يتميز بالإيجاز، مع استعمال صيغ المجاملة،¹

-يشرفنا دعوتكم لحضور فعاليات...

-يشرفنا حضوركم حفل اختتام السنة الجامعية...

2-الشكل المادي للدعوة:

تتكون الدعوة كغيرها من المراسلات الإدارية من الدفعة، الطابع، الرقم التسلسلي (ليس ضروري)، المرسل والمرسل اليه، الموضوع "دعوة" يدون في وسط الورقة ببند عريض لبيان طبيعة، نص الدعوة، صيغة المجاملة الختامية، المكان والتاريخ (يدون أسفل النص)، الامضاء والختم.²

3-الفرق بين الدعوة والاستدعاء:

على الرغم من ان الاستدعاء يتشابه مع الدعوة من حيث البيانات ومن حيث الهدف كونها وثيقة إدارية توجه الى اشخاص معينين لأجل الحضور للمشاركة في مناسبة معينة، وقد تكون لأجل الحضور للاجتماع، وفي هذه الحالة يتعين ارفاق الوثيقة بجدول الاعمال او تضمنها بنود لمعرفة أغراض الاجتماع، غير ان الاستدعاء يختلف عن الدعوة فيما يلي:

الجدول رقم: الفرق بين الدعوة والاستدعاء

الدعوة	الاستدعاء
-هي طلب حضور شخص او مجموعة بصفة طوعية (غير الزامية) عادة توجه الى الرؤساء الإداريين، ويمكن ان توجه الى عدد كبير فتعلق الدعوة في صبورة الإعلانات ويكتب فيها كلمة (الدعوة عامة).	-يستعمل الاستدعاء لطلب حضور شخص او مجموعة من الأشخاص بصفة الزامية وشخصية، مثل استلام طرد او السماع لأقوالهم امام المحكمة او الضبطية القضائية.
	-الاستدعاء يكون من الرئيس الى المرؤوس

¹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² غربي نجاح، مطبوعة بيداغوجية في منهجية التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لمين دباغين سطيف 02، 2022، ص 42

-الدعوة قد تكون من زميل الى زميله في نفس الدرجة او الى اشخاص بمراتب عليا.	-لا يتضمن الاستدعاء صيغة مجاملة ختامية
-تتضمن الدعوة صيغة المجاملة التي تختم بها، وهذه الصيغة تختلف بحسب طبيعة العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو.	

المصدر: غربي نجاح، مطبوعة في منهجية التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لمين دباغين سطيف 02، 2022، ص42.

4- نماذج عن الدعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
عميد الكلية الى السيد رئيس قسم علوم التسيير	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير رقم:/...../.....
الموضوع: دعوة	
في إطار التحضير لاختتام السنة الجامعية 2024/2025، يشرفني أدعوكم لحضور فعاليات اختتام السنة الجامعية وتكريم الطلبة متفوقين كل الدفعات، والمنظم يوم 30 جويلية 2025 بقاعة المحاضرات ابن الهيثم بالقطب الجامعي بالمسيلة حضروكم يشرفنا.	
وأخيرا تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير	
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الختم والتوقيع المسيلة في.../.../...	

رابعاً: البرقية1-تعريف البرقية:

هي وسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة التي كثر استعمالها في العصر الحديث، نتيجة سرعة الإرسال في القضايا المستعجلة بين الإدارات العليا كانت أو الوسطى أو القاعدية، وكذلك من الإدارة إلى الأشخاص العاديين والمعنويين والخواص، من أجل الإفادة بمعلومات مستعجلة بأسلوب مختصر وواضح ودقيق، حيث تحذف في البرقية صيغة المجاملة وإضافة كلمة (قف) عند نهاية كل جملة مفيدة (وانتهى) في الأخير.

فالبرقية الرسمية لها شكل مميز عن باقي المراسلات الإدارية الأخرى، غير أنها تبقى مشتركة معها في بعض العناصر الأساسية.¹

2-نماذج عن البرقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
المسيلة في	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئيس مصلحة المستخدمين	جامعة المسيلة
إلى السيد/.....	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
	رقم: .../ 2025
الموضوع: طلب الالتحاق بمنصب العمل	
تطبيقاً للقرار رقم .../... المؤرخ في, يشرفني أن أطلب منكم/ قف/ الالتحاق بمنصب عملكم فوراً/ قف/ تحت طائلة تطبيق الإجراءات القانونية المعمول بها في مثل هذه الأوضاع/ قف وانتهى.	
رئيس مصلحة المستخدمين	

¹ برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية: طرق التصنيف-الترتيب والحفظ، تمارين ونماذج، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص42

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة التكوين والتفتيش

الرقم:...../...../.....

المرسل: مدير التربية في

المرسل إليه: السيد

حي:

عمارة: رقم بلدية

برقية رسمية

النص:

المطلوب منكم الالتحاق بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم - الحراش - قف.
 وذلك يوم: / قف / لمابعة التكوين المتخصص في نمط: / قف / مصحوبين بهذه
 البرقية / قف / وبطاقة الهوية / قف وانتهى.

عن مدير التربية وبتفويض منه
 رئيس مصلحة التكوين والتفتيش
 الاسم واللقب
 الإمضاء والختم

أسئلة للفهم والمناقشة

- ماهي أهمية وثائق التبليغ؟
- ما هو الفرق بين الاستدعاء والدعوة؟

المحور السابع: وثائق السرد والوصف والتحليل

تقرير



عرض الحال
Le Compte rendu

المحضر

الأهداف التعليمية للمحور السادس:

- التعرف على وثائق السرد والوصف والتحليل بالتفصيل، ومحاولة تحديد الفروق بينها.

أولاً: عرض الحال

1-تعريف عرض الحال:

هو عبارة عن وثيقة وصفية إخبارية من وثائق التبليغ، تسرد وتروي بطريقة مفصلة أو موجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادثة أو واقعة معينة أو نشاط أو مناقشة، تستعمل هذه الوثيقة الإدارية عادة من طرف المرؤوس لتبليغ الرئيس أو لإخباره بأمر ما، قصد الحفاظ على الأثر المكتوب للوقائع أو الحادثة أو النشاط أو المناقشة التي تمت، حيث تتطلب تحري الدقة والصدق في نقل المعلومة.¹

2-أنواع عرض الحال

2-1-عرض الحال عن حادثة أو واقعة أو نشاط:

ويشترط في هذه الحالة ان تشتمل الوثيقة الإدارية على العناصر الآتية:

- الدمغة؛
- الطابع؛
- جملة تمهيدية، يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف بدلا من الأرقام؛
- العرض او موضوع الوثيقة، أي نصها، ويذكر ظروف وملابسات الحادثة أو النشاط أو النتائج التي اسفرت عنها والإجراءات المتخذة بخصوصها؛
- جملة ختامية تتضمن الاستنتاجات العامة، مع وجوب معالجة كل نقطة على حدا بدقة ووضوح للغموض واللبس في شرح وتفسير الاحداث؛
- امضاء محرر عرض الحال وتوقيعه على جهة اليسار وأسفل الوثيقة الإدارية؛
- المكان والتاريخ بالأرقام على نفس الجهة ونفس الكيفية.

2-2-عرض الحال عن اجتماع:

يجب ان يشمل عرض الحال عن اجتماع على العناصر الآتية.

- الدمغة؛
- الطابع؛

¹نادية بن ميسية، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1،

- جملة تمهيدية، يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف، ومكان الانعقاد واسم ولقب وصفة رئيس الجلسة وموضوع الاجتماع وأسماء وصفات الأعضاء الحاضرين والغائبين بمبرر او بدونه، سير الاعمال باختصار ودون غموض، مع التركيز على العناصر ذات الأهمية القصوى، وفي حالة اتخاذ قرار معين في هذا الاجتماع وجب الإشارة الى كيفية اتخاذه فيما كان بالأغلبية المطلقة او النسبة؛
- جملة ختامية تكون محررة على النحو الاتي: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في جدول الاعمال رفعت الجلسة على الساعة...
- ختم وتوقيع محرر عرض الحال عن اجتماع أسفل الوثيقة وعلى يسارها؛
- المكان والتاريخ بالأرقام على نفس الجهة وبنفس الكيفية.

3-خصائص عرض الحال

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:¹

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف اطلاعه على الوقائع ذات العلاقة 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؛
- يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام.

¹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

4- نماذج عن عرض الحال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
ولاية	معسكر في
مديرية	
مصلحة	
إلى السيد.....	
.....	
الموضوع: عرض حال عن حادث سير	
وقع حادث سير يوم على الساعة.....على الطريق الوطني رقم..... بين سيارة سياحية من نوع و شاحنة لنقل البضائع من نوع..... ، و أدى الحادث إلى عطب جسيم بالسيارة و انقلاب الشاحنة على جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة و أحد مرافقيه، و تلف البضاعة.....التي كانت محملة في الشاحنة. نقل الجريحان إلى مستشفى بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع أصوان الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور. و قد قمنا بمعاينة الحادث و الاستماع إلى الشهود، و نأكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن الإقراط في السرعة من طرف السائقين، و عدم احترام قواعد المرور؛ غير أنه ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منعرج ضيق يشكل خطرا على المارة، لاسيما و أنه وقعت حوادث شبيهة سابقا في نفس المكان.	
الاسم و الصفة الوظيفية	
(الختم و التوقيع)	

ثانياً: التقرير

1- تعريف التقرير:

تعود كلمة (Raprt) في أصلها اللاتيني الى معنى (To Carry Back) أي العودة بالذاكرة الى، وبهذا فان التقرير يقصد به لغويا وصف لأحداث او مواقف سابقة.¹

اما اصطلاحاً فعرف التقرير بأنه "هو عبارة عن وثيقة إدارية تحرر من طرف الموظف، ثم يتم رفعها الى الإدارة العليا من اجل اتخاذ القرار، وذلك من اجل عرض الحقائق الخاصة بموضوع معين، او مشكلة ما بكل التفاصيل وبطريقة متسلسلة وبشكل بسيط، مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل اليها بالبحث والتحليل".²

كما عرف على انه وثيقة تتضمن دراسة مشكلة ما بهدف إعطاء ونقل المعلومات والنتائج التي تنتج عنها الدراسة وتقديم الأفكار والاقتراحات، وهو وسيلة نقل وتوصيل الأفكار والمعلومات والحقائق المتعلقة بأمر من الأمور او واقعة من الوقائع من مستوى اداري الى المستوى الإداري الذي يعلوه.³

2- أهمية التقرير:

للتقرير أهمية كبيرة في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه، لأنه بيان مكتوب يصف حالة او نشاطا او مشروعا حيث بواسطة التقرير، يمكن تحديد المشكلة او الأمور التي ينبغي معالجتها وعرضها، ومالم تكون الأمور محددة فمن الصعب إدراك الأهداف او متابعة العمل.⁴

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط؛

- استخلاص أفكار جديدة وانتاجها وتنميتها وحفظها؛

- الشعور بالإنجاز وتنمية الثقة النفس؛

- اقتراح إجراءات او تدابير؛

¹ بشير العلاق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 85.

² عصام عبد اللطيف عمر، أعمال السكرتارية - السكرتير الفعال القيادة والمدير في عالم متغير -، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1،

2015، ص 65

³ بدر سيد حجاج، التقارير أرقى أنواع الكتابة الإدارية، مجلة جمعية ادارة الأعمال العربية، العدد 103، مصر، 2003، ص 32.

⁴ إسماعيل علي محمود، مرجع سبق ذكره، ص 177

- تقديم مساعدة للمرسل اليه الذي هو بحاجة الى رأي المختص في الموضوع؛
- توضيح الرؤى للمرسل اليه حول الإشكالية؛
- التخمين والاعداد للمستقبل؛
- كما تمثل الوسيلة المثالية لنقل المعلومات المتخصصة بين الخبراء والعاملين في كافة المجالات التي يمكن ان يدخل فيها الموضوع الذي يتناوله التقرير؛¹
- اعتماد المدراء في اتخاذ قراراتهم على المعلومات التي تتضمنها التقارير المرفوعة إليهم؛
- تعتبر التقارير بمثابة سجلات تحفظ بها المعلومات للسنوات المستقبلية، حيث يمكن استرجاع المعلومات منها عن فترات سابقة لخدمة فترة لاحقة.

3-اهداف التقرير:

- تعد التقارير وسيلة فعالة للاتصال ونقل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، حيث تعمل التقارير على تحقيق الأهداف التالية:²
- تفسير ظاهرة معينة بمستقبل العمل؛
 - التوثيق والتسجيل؛
 - تحليل مواطن القوة والضعف في المؤسسة؛
 - الرد على التساؤلات وتقديم أفكار جديدة لتحسين العمل؛
 - توفير المعلومات لاتخاذ القرارات؛
 - دراسة مشكلة في العمل؛
 - عرض نتائج موضوع ما؛
 - مساعدة الإدارة في توفير المعلومات؛
 - الاسهام في حل المشكلات القائمة؛
 - تحليل البيانات والحقائق المراد معرفتها بالتفصيل؛

¹ عبد الحكم أحمد الخزامي، فن كتابة التقارير، دار الطلائع للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص39.

² إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، درا الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013، ص 186.

- العمل على زيادة كفاءة العاملين في المؤسسة.

4-أنواع التقارير:

يتم التعامل داخل المؤسسة بالعديد من أنواع التقارير والتي يمكن تقسيمها كما يلي: ¹

4-1-من ناحية الوقت:

-**تقارير دورية:** وتتمثل في التقارير التي يتم اعدادها بشكل منتظم خلال فترات زمنية محددة قد تحددها المؤسسة او قد يحددها القانون وقد تكون هذه التقارير (يومية، أسبوعية، شهرية، سنوية، نصف سنوية)
 -**تقارير غير دورية:** وتتمثل في التقارير التي يتم تحريرها نتيجة وقوع احداث معينة مثلا حدوث عطل مفاجئ لأحد الآلات، او وقوع مشكلة إدارية تتطلب اعداد تقرير اداري
 كما تسمى هذه التقارير بالاستثنائية نتيجة ارتباطها بأمر غير عادية تتطلب إجراءات خاصة أيضا واستثنائية.

4-2- من ناحية الهدف:

-**تقارير متابعة:** وتتمثل في التقارير المرتبطة بخطة مسطرة او ببرنامج او بمشروع جاري إنجازه، وعادة ما تتضمن عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب ان يكون وذلك وفقا للخطة الموضوعية، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل مفصل لها وبيان مسبباتها، وقد يترتب عن مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحه او تعديل في الخطط الموضوعية.

-**تقارير المعلومات اخبارية:** وتتمثل في نقل معلومات عن احداث او مواقف معينة، حيث تركز على الحقائق ممثل (تقرير الصيانة الدورية للآلات، تقرير الأسعار لبعض المنتجات...الخ).

-**تقارير الدراسات:** وتتمثل في التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المؤسسة او تكون في البيئة الخارجية لها مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية او بحوث التسويق....الخ.

4-3- من حيث المحتوى:

-**تقارير مالية:** وتتمثل في التقارير التي تعبر عن مواقف مالية وتتضمن معلومات محاسبية ممثلة بالأرقام ومدعمة بتحليلات ومقارنات مع فترات سابقة مثل الأرباح والخسائر القوائم المالية...الخ

¹ بدر سيد حجاج، مرجع سبق ذكره، ص33.

-تقارير الأنشطة: وهي التقارير التي تبين مختلف الأنشطة في المؤسسة مثل الإنتاج المبيعات حركة المخزون.

-تقارير الافراد: وتتعلق بالمعلومات حول المورد البشري من الجانب السلوكي والوظيفي، نشاطه وانتاجه مثل تقييم الأداء.

4-4 - من ناحية الشكل:

-تقارير وصفية: وتكون محتوياتها في شكل فقرات وصفية وتكتب بأسلوب قصصي أو روائي، ومن أمثلتها دراسات الجدوى وتقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.¹

-تقارير سابقة التصميم: وتكون في شكل نماذج مطبوعة، وعلى كاتب التقرير أن يملأ بياناتها، وعادة ما يترك بها مكان للتعليق أو إضافة بيانات ليس لها مدخل بالنموذج، ومن أمثلتها تقارير الحقائق المفقودة بالرحلات الجوية، وتقارير الصيانة الدورية للآلات، وتقارير تقييم أداء الأفراد.

4-5 - من ناحية التوجيه:

-تقارير داخلية: وهي التقارير التي توجه لجهات داخلية، أي التي ترفع للمستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ومن أمثلتها تقارير متابعة الإنتاج أو المخزون، وتقارير تحليل المبيعات وبعض التقارير المالية والمحاسبية وتقارير أداء الأفراد.

-تقارير خارجية: وهي التقارير التي توجه إلى جهات خارج المؤسسة، مثل جهات الرقابة الحكومية المختلفة، والأجهزة المركزية، والإحصائية، ومن أمثلتها، تقارير تطور العمالة وتقارير الإنتاج والمخزون وبعض التقارير المالية.

5- الشكل المادي للتقرير:

يحتوي التقرير على العناصر التالية.²

- الدمغة؛
- عنوان الوثيقة: ويدون في وسط وأعلى الوثيقة مثال: تقرير تفتيش-تقرير رئيس المؤسسة حول ميزانية التسيير لسنة ..الخ؛
- المدخل (جملة تمهيدية): يكتب فيها الهدف من التقرير او الأسباب التي اذنت الى تحريره؛

¹ محمود عبد الفتاح رضوان، المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012، ص24

² رشيد ججيق، مرجع سبق ذكره، ص.171

- نص التقرير (مضمونه): وهو أهم جزء فيه إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية وذلك بدراسة كاملة لكل المعطيات المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول للحل المقترح والملائم، وتتمثل أهم مراحل التقرير فيما يلي:
- عرض الوقائع وبيان أسبابها والمتسببون فيها؛
- تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة؛
- تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على حلها.
- الخاتمة: غالبا ما تتضمن هذه الجملة تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكلة يعبر فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية. حيث يمكن استعمال الصيغ (وفي الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة، في الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات المقدمة...الخ)؛
- المكان والتاريخ: حرر بالمسيلة في 1 سبتمبر 2024؛
- الإمضاء: ويكون من طرف محرر التقرير.

6- الفرق بين التقرير وعرض الحال

التقرير هو وثيقة إدارية داخلية مؤقتة تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس قصد إفادة هذا الأخير بواقعة معينة باقتراح أو عدة اقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس الإداري لاتخاذ تدابير عاجلة أو آجلة، وللتقرير ميزة تميزه عن عرض الحال، فهذا الأخير وثيقة إدارية داخلية أيضا تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بواقعة معينة، تنقل برمتها بلا زيادة أو نقصان، أي كل ما سمعه وشاهده المحرر من الحضور وشهود عيان، غير أن عرض الحال لا يتضمن اقتراحا معيناً لحل المشكلة المطروحة، في حين التقرير يتضمن الواقعة مع تحليلها وإعطاء الرأي فيها باقتراح الحل أو الحلول المناسبة لها.¹

¹ ميلود برارمة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

7- نماذج عن التقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة	مسكر في
مديرية الري لولاية مسكر	
ال مديرية الفرعية للمنشآت	
رقم/...../.....	
إلى معالي وزير الموارد المائية	
الموضوع: تقرير حول وضعية سد فرقوق / دائرة المحمدية – ولاية مسكر	
(1) مقدمة تتضمن:	
[تقديم للموضوع و الإشارة إلى المشكلة أو دوافع تحرير التقرير بإيجاز]	
(2) العرض:	
[عرض مفصل للمشكلة المطروحة، أسبابها و انعكاساتها]	
(3) الخاتمة:	
[تقديم الاقتراحات، المطالب، التوصيات...]	
الصفة الوظيفية	
الختم و التوقيع	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التربية الوطنية	
مديرية التربية لولاية:	
متوسطة:	
الرقم:/...../.....	
مدير المتوسطة إلى السيد مدير التربية لولاية.....	
الموضوع: تقرير عن سلوك السيد مساعد تربوي بالمؤسسة	
بناءً على التقرير الذي وافقني به السيد مستشار التربية بالمتوسطة يشكو تصرف السيد مساعد تربوي، حيث قام هذا الأخير بتصرف يتنافى وأخلاقيات المهنة، لم يكن منتظراً منه لما يتحلى به من سلوكيات وأخلاق حسنة مع جميع الموظفين والتلاميذ منذ تعيينه بمؤسساتنا بتاريخ: إلى يومنا هذا الموافق لـ.....، وهو التاريخ الذي اعتدى فيه على السيد مستشار التربية بالضرب مما تسبب له في جروح على مستوى أنفه، نتيجة ملاسنة كلامية بينهما لما طلب منه البقاء معه بعد التوقيت الرسمي للعمل، قصد إنجاز عمل مشترك مستعجل في اليوم نفسه بأمر منا. هذا، وفور وقوع الحادثة طلبت حضور المعنيين بالأمر إلى مكنتي حيث تبين لنا من خلال تصريحاتهما أن الخطأ لم يصدر من المشتكى المعتدى عليه وما هو إلا منفذ لأوامر أعطيتها إياه، والتي كانت بالفعل تتطلب إنجاز عمل مشترك مع بعضهما البعض عاجلاً. واعتباراً أن المعتدي لم يسبق له وأن تشاجر داخل أماكن العمل، فإنه يشرفني أن أرفع إليكم هذا التقرير، وأقترح عليكم مثوله أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لتحويله إلى مؤسسة أخرى، تفادياً للوقوع في مشاكل بين الطرفين مستقبلاً، قد تكون عواقبها وخيمة، وبالمقابل أقترح تعيين موظف آخر من نفس السلك لتعويضه. حرر بـ.....في..... مدير المتوسطة الاسم واللقب الإمضاء والختم	

ثالثاً: المحضر

1-تعريف المحضر

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاناة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... ويشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه. يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حياة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارة وجيزة ومستوفية الغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسألة ذات أهمية.¹

¹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 97-98

2-أنواع المحاضر:

هناك أنواع كثيرة من المحاضر، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر.¹

2-1- محضر الاجتماع:

يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات التي تمّ التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعليقات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تؤدي إلى اتخاذ قرارات. يتشكل محضر الاجتماع من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

- **التقديم:** يسجل فيه وجوباً وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيبين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)؛

- **العرض:** يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت؛

- **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة

2-2- محضر التنصيب:

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

يتضمن محضر التنصيب العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد ما يلي :

-تاريخ التنصيب 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؛

¹ آسيا دوة، محاضرات في مقياس التحرير الإداري، كلية الحقوق، جامعة لونيبي-البلدية 02-، 2023، ص-ص: 73-75

- الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين) ؛
- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر؛
- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار؛
- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظائف العمومي، الوصاية، ملف المعني....).

2-3-محضر معاينة

- يحرر 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 يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية:
- تاريخ ومكان المعاينة؛
 - الاسم والصفة القانونية لعملية المعاينة؛
 - موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة) ؛
 - توقيع وختم المحرر؛

3-شروط تحرير المحضر:

- يحرص محرر المحضر على اتباع الشروط التالية:¹
- سرد التفاصيل كما وقعت، والالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص؛
 - تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الالفاظ، وتركيب العبارات، نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة.

4-الفرق بين المحضر وعرض الحال

كما يتميز المحضر الخاص بالاجتماع عن عرض الحال الخاص بالاجتماع ان، المحضر الخاص بالاجتماع وثيقة رسمية لها قوة الاثبات، بينما عرض الحال الخاص بالاجتماع هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع من الرؤوس الى الرئيس لإفادته او اخباره بواقعة او حادثة او نشاط او مجريات سير الاجتماع، بالإضافة الى ان محضر الاجتماع يتضمن عرض اقتراحات معينة لحل المشكلة المطروحة² بالتحليل ولبدء الرأي واقتراح الحل المناسب، بينما عرض الحال الخاص بالاجتماع قلا يتضمن اقتراحا معيناً للموضوع المراد معالجته، بل مجرد الاخبار عن مسألة او الحثثيات المرافقة لها.

¹ بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص42

² نادية بن ميسية، مرجع سبق ذكره، ص69.

4- نماذج عن المحضر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية
مديرية التربية لولاية
مصلحة الموظفين و التفتيش

محضر تنصيب

يشهد مدير التربية لولاية..... بأن:

السيد مدير ابتدائية:

قد نصّب يوم :

السيد (ة) :

مادة التدريس :

الوظيفة :

مكان العمل : مدرسة بلدية :

إمضاء المعني : مدير المؤسسة : مدير التربية :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة
مديرية
رقم

محضر اجتماع

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

الحاضرون
الغائبون بعذر
الغائبون بدون عذر

جنول الأصال: (1)
(2)
.....

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

- استعراض وجيز للانتخابات
- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

و رفعت الجلسة على الساعة.....

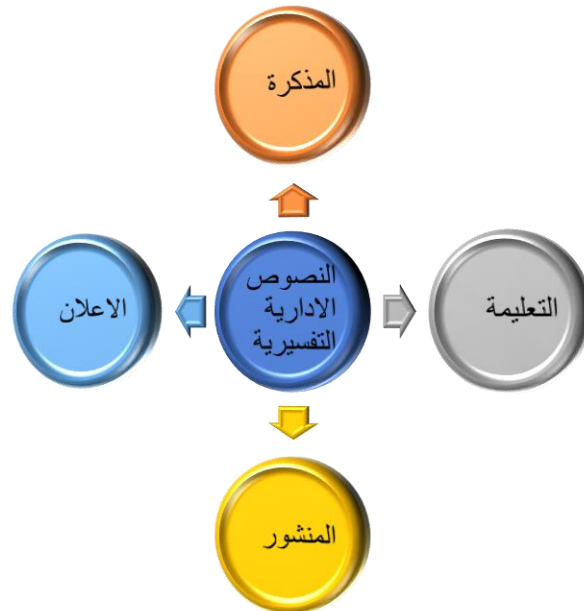
حرر يـ يوم

التوقيعات

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو الفرق بين عرض الحال والتقرير والمحضر؟
- عدد أنواع التقارير الإدارية؟

المحور الثامن: النصوص الإدارية التفسيرية



الهدف التعليمي للمحور الثامن:

- معرفة اهم النصوص الإدارية التفسيرية متمثلة في المذكرات، المناشير، التعليمات، الإعلان.
- تحديد الفروق بين مختلف أنواع النصوص الإدارية التفسيرية.

أولاً: المذكرة الإدارية

1-تعريف المذكرة الادارية

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة، تستعمل من طرف الإدارة عامة كانت أم خاصة- من الرئيس إلى المرؤوس- وتخص المتعاملين معها، تنتهي صلاحيتها بانتهاء الغرض الذي أصدرت من أجله وعادة ما يكون موضوعها متضمناً تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه مفادها العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، واستثناء يمكن أن تصدر من المرؤوس إلى الرئيس لاطلاعه على معلومات عاجلة أو آجلة. فهي وثيقة من وثائق تنظيم العمل الإداري وإعطاء التعليمات والأوامر أو طلب التوضيحات بخصوص موضوع ما، وتتخذ الأشكال الآتية.¹

وتؤدي المذكرة دوراً هاماً في المؤسسات وذلك لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في توفير التدفق السهل والسريع للمعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء، كما أنها وسيلة لتلخيص المعلومات، ولا تحتاج إلى وقت طويل لكتابتها، كما أنها تقدم الإرشاد إلى الإدارة العليا لكيفية التصرف واتخاذ القرارات.²

كما تعد المذكرة نوع من أنواع التقارير المختصرة، لكنها تختلف عن التقرير، لأنها أكثر اختصاراً من التقرير، كما أنها لا تحتاج إلى إطالة في المقدمة، تدخل مباشرة في الموضوع، كما تلخص المعلومات بشكل مرتب، تقتصر على المعلومات الأساسية فقط.

2-أنواع المذكرة: للمذكرة العديد من الأشكال وهي كالتالي.³

2-1- المذكرة التوجيهية: تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه، غرضها توحيد وتحسين العمل بالإدارة أو المصلحة؛

2-2- المذكرة الإعلامية: تصدر من الرئيس إلى الأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلاً، كما تصدر من المرؤوس إلى الرئيس قصد إعلامه بوضعية ما؛

2-3- المذكرة المصلحية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل إعلان، وتخص جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلاً...الخ.

¹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 71-72

² أيمن أحمد الدلوخ وآخرون، الممارسات القانونية والتدريبات العملية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، 1ط، 2019، ص255

³ رشيد ججيق، مرجع سبق ذكره، ص99

3-التقديم المادي للمذكرة الإدارية: تتضمن المذكرة العناصر التالية:¹

- الرأسية او الدمغة؛
- الطابع؛
- تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- عنوان المذكرة وموضوعها؛
- الجهة الموجه إليها؛
- نص المذكرة؛
- الصفة الوظيفية لمحرر المذكرة وإمضاءه؛
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي).

4-خصائص المذكرة الإدارية: تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص وهي:²

- أنها 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؛
- ينبغي أن لا تنتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة؛
- تحرر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة؛
- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعيا 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.

¹ زاوش رضا، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 64.

² او بختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 72.

5- استخدامات المذكرات الإدارية:

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها.

5-1- إصدار تعليمات وأوامر:

- الالتزام بمواقيت العمل؛
- المحافظة على وسائل الإدارة؛
- التحلي بأخلاقيات المهنة؛

5-2- إعطاء توجيهات ونصائح:

- الحرص على النظافة؛
- تدابير الوقاية والأمن؛

5-3- تبليغ معلومات

- تغييرات تنظيمية طارئة؛
- معلومات تخص الموظفين؛

6- نماذج عن المذكرة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المسيلة في:

مصلحة المستخدمين

الرقم: /

مذكرة توجيهية

تتعلق بتوقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم

ليكن في علم جميع موظفي وعمال الكلية أنه ابتداء من يوم 1 مارس 2025 ستكون موافيت العمل

كالآتي:

من يوم الاحد الى 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 .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة

مدير الجامعة

الجزائر في:

الرقم: /

مذكرة مصلحة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 24-272 المؤرخ في 13-8-2024 يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في 9-3-1997 الذي يحدد تنظيم ساعات العمل وتوزيعها في قطاع المؤسسات والإدارات العمومية، التتحدد.

من الساعة: 8:00 الى الساعة 12:00

ومن الساعة: 13:00 الى الساعة 16:00

وعليه تعلم رئاسة الجامعة جميع الموظفين التابعين لها انه يتوجب عليهم الإمضاء على آلة تسجيل الحضور ابتداء من تاريخ 3 أكتوبر 2024 حسب التوقيت المحدد في الجدول ادناه:

صباحا	مساء
8:00 سا	16:30 سا

مدير الجامعة

الختم والتوقيع .

ثانيا: المنشور

1-تعريف المنشور

المنشور عبارة عن رسالة إدارية مكتوبة، القصد منه نشر بلاغ من طرف مؤسسة إدارية او تجارية الى أكبر عدد من الزبائن او المتعاملين.¹

2-مميزات المنشور: من بين مميزات المنشور النقاط التالية:

- يكون المنشور مطبوعا؛
- يتضمن جميع المعلومات التي تصدر بها الرسالة الإدارية؛

¹رائد ناجي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 35-36

- قد يكون المنشور إداريا او تجاريا؛
- يختم بتوقيع مختوم؛
- يصدر من السلطة العليا الى الأجهزة التنفيذية.

3-أهمية المنشور: تتمثل أهمية المنشور فيما يلي:

- شرح وتفسير إجراءات إدارية جديدة؛
- توضيح كيفية تطبيق قرار معين؛
- تعديل تنفيذ او الغاء تنظيم سابق.

ثانيا-التعليمات :

1-تعريف التعليمات:

ان التعليمات في مفهومها الضيق هي تلك التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، الوزير، كاتب الدولة) وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية، ولها أهمية خاصة وقيمة مستمرة مادامت لم تلغى، كما تصدر أحيانا من مدير مركزي.¹

اما في مفهومها الواسع فيطلق عليها إجراءات التنظيم الداخلي، حيث ان التعليمات إذا تضمنت قواعد جديدة من شأنها التأثير في المراكز القانونية الذاتية، وتأخذ التعليمات مكانتها ضمن التدرج القانوني بحسب الجهة التي تصدرها، اما إذا تضمنت مجرد توضيحات وتوجيهات بقيت مجرد اجراء داخلي.

2-اغراضها:

يتمثل الغرض من التعليمات في مد الموظفين بالكيفيات الواجبة لتطبيق وفهم النصوص التشريعية والتنظيمية وهي بذلك غير ملزمة للغير، وهذا يعني ان تغيير النصوص التشريعية والتنظيمية يبقى من اختصاص الجهات القضائية دون سواها.

¹ وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 136-137.

3- نموذج عن التعليم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	
الأمانة العامة	
مصلحة المستخدمين	المسيلة في:
الرقم: /	
تعليم	
ليكن في علم جميع الموظفين انه يتعين عليهم الزاما استلام سند العطلة السنوية يوم	
الخميس 2024/07/20 من مصلحة المستخدمين	
الأمين العام	

رابعا: الاعلان

1- تعريف الإعلان:

هو وثيقة إخبارية تخصص للتعليق، تهم موظفي المصلحة والمعنيين بالأمر والذين بإمكانهم ان يطلعوا عليه على لوحات الإعلانات.

كما يعرف أيضا بأنه " نص اعلامي ووثيقة مخصصة للتعليق موجهة لفئة محددة او عدد مهم من المرسل اليهم كالطلبة، الأساتذة، الموظفين...الخ، من اجل ابلاغهم بخبر مؤقت كانعقاد اجتماع، ندوة، فتح تسجيلات...الخ.

وبما ان الإعلان مخصص للتعليق فانه يجب سحب نسخ الإعلان حسب الأماكن التي سيعلق فيها، وان يحتفظ بالنسخ المعلن عنها لأنها تتعلق بنشاط المصلحة.¹

2-الهدف من الإعلان:

تلجأ الإدارة ال تحرير الإعلانات من اجل تبليغ واعلام الموظفين العاملين بها، بخصوص قضايا وانشغالاتهم في الحين، سواء تعلق الامر بالنشاطات والممارسات المهنية، او بقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها او المطالبة بتنفيذ أمر ما، او بخصوص اعلامهم للمشاركة في الامتحانات، او المسابقات او التدريبات التي تهمهم، وذلك من اجل الاستعداد لها.²

3-الشكل المادي للإعلان:

يتضمن الإعلان الصادر عن إدارة عمومية ما العناصر التالية:

- الدمغة أي شعار الدولة مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان؛
- رقم التسجيل؛
- عنوان الوثيقة: اعلان بخط واضح، وقد يكون متبوعا بالموضوع مثلا: اعلان متعلق ب..
- مضمون الإعلان ويكون مختصرا واضحا ودقيقا؛
- تاريخ ومكان إصداره؛
- توقيعه من طرف السلطة او الهيئة او المسؤول الإداري المعني.

¹ غربي نجاح، مرجع سبق ذكره، ص44.

² حسين حموش، دروس حول مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2023، ص-ص59-60.

4-نموذج عن الإعلان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

مدير الجامعة

المسيلة في:

الرقم: /

اعلان

ننهي الى علم كافة الموظفين والإداريين والتقنيين واعوان المصالح لجامعة المسيلة ان تاريخ اجراء الانتخابات الخاصة باللجان الإدارية المتساوية الأعضاء ، قد حدد بتاريخ .../.../.. على الساعة 9 صباحا الى غاية الساعة 15 مساء بالمكتبة المركزية. وتسهيلا للعملية، كل موظف تعذر عليه الحضور يوم الانتخاب ان يوكل من ينوب عنه وذلك بملء الوكالة الموزعة على مستوى عمادة الكلية او المعهد مصادق عليها من طرف العميد او المدير.

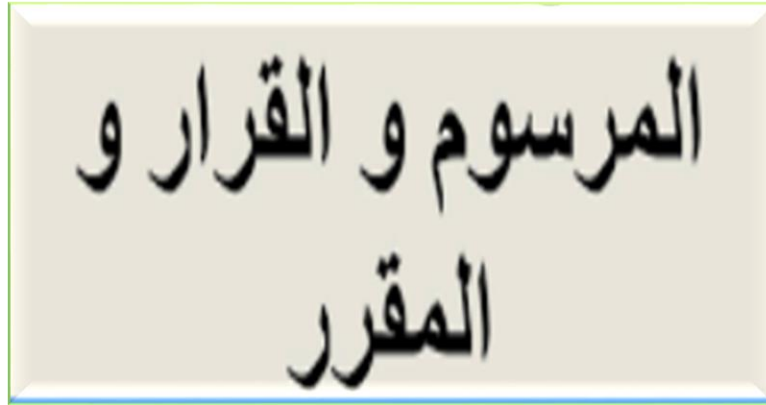
مدير الجامعة

الختم والتوقيع

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو الفرق بين المذكرة الإعلامية والتوجيهية والمصلحية
- متى تلجأ الإدارة الى استخدام الإعلان؟

المحور التاسع: النصوص التنظيمية



الأهداف التعليمية للمحور التاسع

- معرفة مفهوم العمل التنظيمي
- معرفة أنواع النصوص التنظيمية.
- معرفة الفروق الجوهرية بين المرسوم والقرار والمقرر.

أولاً: مفهوم العمل التنظيمي:

يقصد بالعمل التنظيمي هو ذلك العمل القانوني الذي يصدر من السلطة التنفيذية في الدولة متمثلة في رئيس الجمهورية ورئيس الحكومة، حيث يجمع رئيس الجمهورية بين التنظيم المستقل والتنظيم التنفيذي وذلك حسب المادة 125-من دستور 1996 ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول). وفي الواقع فإن العمل التنظيمي وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية، ورئيس الحكومة فإن أعداده من طرف الوزراء كل في مجال تخصصه ويمكن أن يصدر (النص التنظيمي) من كل وزير على مستوى وزارته (تنظيم المصالح) من الوالي ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي.¹ وتتمثل النصوص التنظيمية فيما يلي:

ثانياً: المراسيم:**1- مفهوم المرسوم**

هي قرارات إدارية صادرة عن السلطة التنفيذية وتنقسم إلى نوعين

1-1 - مرسوم رئاسي:

يصدرها رئيس الجمهورية عندما يكون موضوع المرسوم ضمن صلاحياته، كما يمارس سلطات تنظيمية في المسائل الغير مخصصة للقانون، وقد يرد النص عليها بصلب الدستور أو بأحكام القانون. ويتقسم المرسوم الرئاسي إلى نوعين وهما.

-**المراسيم الرئاسية التنظيمية:** وهي قرارات إدارية صادرة عن رئيس الجمهورية في إطار ممارسته السلطة التنظيمية تتضمن قواعد عامة ومجردة لا تخص شخصاً بذاته أو مركزاً قانونياً محدداً بل تخص مجموعة من الأفراد أو المراكز القانونية مثل مراسيم العفو الرئاسي وتخفيض العقوبات أو استبدالها، مراسيم التوقيع على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، مراسيم تنظيم الصفقات العمومية.²

- **المراسيم الرئاسية الفردية:** تخص أفراد معينين بذواتهم وتستنفذ الغرض منها بمجرد تطبيقها على الحالة أو الحالات التي صدرت من أجلها مثل مراسيم التعيين في الوظائف العليا المدنية والعسكرية وكذا إنهاء المهام.

¹ بوحيدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 109.

² أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص 110.

1-2- المراسيم التنفيذية:

تصدر من رئيس الحكومة وتأتي لتنفيذ القانون أو تنظيمه.¹

2- نماذج عن المراسيم

26 جمادى الأولى عام 1446 هـ 28 نوفمبر سنة 2024 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 79	4
مراسيم تنظيمية		
– وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-244 المؤرخ في 20 ذي الحجة عام 1437 الموافق 22 سبتمبر سنة 2016 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للغابات، المعدل والمتمم، – وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-128 المؤرخ في 28 رمضان عام 1441 الموافق 21 مايو سنة 2020 الذي يحدد صلاحيات وزير الفلاحة والتنمية الريفية، – وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-213 المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1441 الموافق 30 يوليو سنة 2020 والمتضمن إنشاء هيئة تنسيقية لمكافحة التصحر وإعادة بعث السد الأخضر، يرسم ما يأتي : المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 67 من القانون رقم 23-21 المؤرخ في 10 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 23 ديسمبر سنة 2023 والمتعلق بالغابات والثروات الغابية، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد مهام الهيئة التنسيقية لمكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر وتشكيلتها وتنظيمها وسيرها، وتدعى في صلب النص "الهيئة".	مرسوم تنفيذي رقم 24-376 مؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 18 نوفمبر سنة 2024، يحدد تشكيلة الهيئة التنسيقية لمكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر وتنظيمها وسيرها. إن الوزير الأول، – بناء على تقرير وزير الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري، – وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 112-5 و 141 (الفقرة 2) منه، – وبمقتضى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني الجفاف الشديد و/أو التصحر، وخاصة في إفريقيا، الموافق عليها في باريس بتاريخ 17 يونيو سنة 1994، والمصادق عليها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 96-52 المؤرخ في 2 رمضان عام 1416 الموافق 22 يناير سنة 1996، – وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة، – وبمقتضى القانون رقم 03-10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحماية البيئة في إطار التنمية المستدامة، المعدل، – وبمقتضى القانون رقم 05-12 المؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1426 الموافق 4 غشت سنة 2005 والمتعلق بالمياه، المعدل والمتمم، – وبمقتضى القانون رقم 10-02 المؤرخ في 16 رجب عام 1431 الموافق 29 يونيو سنة 2010 والمتضمن المصادقة على المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، – وبمقتضى القانون رقم 23-21 المؤرخ في 10 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 23 ديسمبر سنة 2023 والمتعلق بالغابات والثروات الغابية، لاسيما المادة 67 منه، – وبمقتضى القانون رقم 24-04 المؤرخ في 16 شعبان عام 1445 الموافق 26 فبراير سنة 2004 والمتضمن قواعد الوفاة والتدخل والحد من أخطار الكوارث في إطار التنمية المستدامة، – وبمقتضى المرسوم رقم 81-337 المؤرخ في 15 صفر عام 1402 الموافق 12 ديسمبر سنة 1981 والمتضمن إنشاء المحافظة السامية لتطوير السهوب، – وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-404 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول، – وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 24-374 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 18 نوفمبر سنة 2024 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،	
الفصل الأول مهام الهيئة المادة 2 : تكلف الهيئة التنسيقية لمكافحة التصحر وإعادة تأهيل السد الأخضر بضمان التنسيق بين القطاعات في إطار برامج العمل الوطنية لمكافحة التصحر والترمل ومخطط العمل لإعادة تأهيل وتوسيع وتنمية السد الأخضر. وبهذه الصفة، تكلف بالمهام الآتية : في مجال مكافحة التصحر : – المساهمة في إعداد الاستراتيجية الوطنية لمكافحة التصحر وتنفيذها، – الدراسة والمصادقة على برنامج العمل الوطني لمكافحة التصحر المعد من طرف الإدارة المكلفة بالغابات بالتشاور مع القطاعات المعنية، – ضمان التنسيق بين القطاعات والمهتر على تنفيذ برنامج العمل الوطني لمكافحة التصحر، – التقييم الدوري لمدى تطبيق برنامج العمل الوطني لمكافحة التصحر بناء على المعايير التي تحددها الهيئة، – المسهر على تنفيذ اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر والتخفيف من حدة الجفاف والدراسة والمصادقة على التقرير المتعلق بتطبيقها المعد بناء على الحصائل القطاعية،		

المصدر: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2024/A2024079.pdf>

¹ بوحميدة عطاء الله، المرجع نفسه، ص 111.

25 جمادى الأولى عام 1446 هـ 27 نوفمبر سنة 2024 م الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 78 9	25 جمادى الأولى عام 1446 هـ 27 نوفمبر سنة 2024 م الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 78 9
مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، يتضمن تعيين مدير المصالح الفلاحية في ولاية غليزان. بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، يعين السيد جلال فرموي، مديرا للمصالح الفلاحية في ولاية غليزان. ★ مرسوم رئاسي مؤرخ في 14 ربيع الأول عام 1446 الموافق 18 سبتمبر سنة 2024، يتضمن إنهاء مهام سفراء فوق العادة ومفوضين للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية (استدراك). الجريدة الرسمية - العدد 65 الصادر في 20 ربيع الأول عام 1446 الموافق 24 سبتمبر سنة 2024. الصفحة 12 - العمود الثاني - السطر 2. - بدلا من : "لتكليفه بوظيفة أخرى"، - يقرر : "لإحالة على التقاعد". (الباقى بدون تغيير)	مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، يتضمن إنهاء مهام محافظ الغابات في ولاية عنابة. بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، تنهى مهام السيد محمد صالح لفضل، بصفته محافظا للغابات في ولاية عنابة. ★ مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، يتضمن إنهاء مهام رئيس ديوان وزير السياحة والصناعة التقليدية. بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 16 نوفمبر سنة 2024، تنهى مهام السيد عبد الحميد ترغيثي، بصفته رئيسا لديوان وزير السياحة والصناعة التقليدية.

المصدر: <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2024/A2024079.pdf>

ثالثا: القرارات

1-تعريف القرارات

هي إجراءات تنظيمية تتخذها السلطات الإدارية في حدود اختصاصها، فالقرار الإداري هو عمل قانوني انفرادي صادر من سلطة إدارية وله طابع تنفيذي، حيث يصدر من الوزراء والولاة، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مديري المؤسسات العامة.¹

2-تصنيف القرارات:

-القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء؛

-القرارات الوزارية: هي القرارات التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه؛

¹ وهيبة غراممي، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 137-135.

-القرارات الولائية: تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن صلاحياتهم؛

-القرارات البلدية: وهي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود صلاحياتهم؛

رابعاً: المقررات

1-تعريف المقررات:

هي عمل قانوني انفرادي صادر من جهة إدارية لمعالجة مشكل معين قد يكون جماعيا أو فرديا، وعادة ما يعني سوى الموظفين، كما يصدر من الرؤساء الإداريين في المراكز الدنيا ويخص الفئات الوظيفية السفلى.

2- الشكل المادي للقرار والمقرر:

يضمن كل من القرار والمقرر على غرار المراسلات الإدارية الأخرى، مجموعة من العناصر الشكلية تتمثل فيما يلي:¹

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- عنوان القرار أو المقرر وموضوعه؛
- الصفة الوظيفية لمتخذ القرار أو المقرر؛
- يتبع ذلك بسرد النصوص المرجعية (التشريعية ثم التنظيمية)، والوثائق الإثباتية (الشهادات، المحاضر)، مرتبة حسب الترتيب التدرجي والترتيب الزمني للنصوص؛
- تعقب ذلك عبارة " يقرر ما يأتي " وسط الصفحة؛
- تليها المواد المتضمنة لنص القرار أو المقرر.

3-نماذج عن القرارات والمقررات

3-1نموذج عن قرار

¹ ونام ملاح، مطبوعة في مقياس اتصال وتحرير اداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبيسي-تبسة-، 2022-2023، 107.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 27 ماي 2020 الموافق
المشترك المؤرخ في 9 محرم عام 1438 الموافق 11 أكتوبر سنة 2016، الذي يحدد تصنيف
مركز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له، المعدل والمتمم.

إن الوزير الأول،
ووزير المالية،
ووزيرة التكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007، الذي
يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية، لا سيما المادة 13
منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 370-19 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة
2019، المتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-20 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 02 جاتفي سنة
2020، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 54-95 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995، الذي
يحدد صلاحيات وزير المالية،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 87-03 المؤرخ في 30 ذي الحجة عام 1423 الموافق 3 مارس سنة 2003، الذي
يحدد صلاحيات وزير التكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، المتضمن
القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 93-09 المؤرخ في 26 صفر عام 1430 الموافق 22 فبراير سنة 2009، المتضمن
القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بقطاع التكوين والتعليم المهنيين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-140 المؤرخ في 20 جمادى الثانية عام 1435 الموافق 20 أبريل سنة 2014،
الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي لمراكز التكوين المهني والتمهين،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-193 المؤرخ في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014، الذي يحدد
صلاحيات المدير العام للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1437 الموافق 23 فبراير سنة 2016، الذي
يحدد التنظيم الداخلي لمركز التكوين المهني والتمهين،

- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 محرم عام 1438 الموافق 11 أكتوبر سنة 2016، الذي يحدد
تصنيف مركز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له، المعدل والمتمم.

يقررون ما يلي:

المادة الأولى: يعدل هذا القرار ويتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 محرم عام 1438 الموافق 11 أكتوبر سنة 2016، الذي يحدد تصنيف مركز التكوين المهني والتمهين و شروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له، المعدل والمتمم.

المادة 2: تُعدل وتتم أحكام المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 9 محرم عام 1438 الموافق 11 أكتوبر سنة 2016، المعدل والمتمم، والمذكور أعلاه، و تحرر كما يأتي:
" المادة 3: تحدد الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا التابعة لمركز التكوين المهني والتمهين وشروط الالتحاق بها، طبقاً للجدول الآتي:

طريقة التعيين	شروط الالتحاق بالمناصب	التصنيف				المناصب العليا	المؤسسة العمومية
		الزيادة الاستدلالية	المستوى المهني	القسم	الصف		
قرار من الوزير	عن طريق المسابقة من بين: - أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية، - مستشار رئيسي للتوجيه والتقييم والإدماج المهنيين على الأقل، مرسوم، يثبت سنتين (2) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - منصرف رئيسي، على الأقل مرسوم، أو رتبة معادلة، يثبت سنتين (2) من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية أو الأولى، أو أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين من الرتبة الثانية أو الأولى لإعادة التكييف، يثبت سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، يثبت سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - مستشار التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين، يثبت سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - منصرف محلل أو منصرف، أو رتبة معادلة، يثبت سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - مساعد تقني و بيداغوجي، يثبت سبع (7) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.	422	م	3	ب	مدير	مركز التكوين المهني والتمهين

(بدون تغيير)

يقررون ما يلي:

المادة الأولى: يعدل هذا القرار ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 رجب عام 1434 الموافق 22 مايو سنة 2013، الذي يحدد تصنيف المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني و شروط الالتحاق بالمناصب العليا التابعة له.

المادة 2: تُعدل وتتم أحكام المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12 رجب عام 1434 الموافق 22 مايو سنة 2013، والمذكور أعلاه، و تحرر كما يأتي:
" المادة 3: تحدد الزيادة الإستدلالية للمناصب العليا التابعة للمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني وشروط الالتحاق بهذه المناصب، طبقاً للجدول الآتي:

طريقة التعيين	شروط الالتحاق بالمناصب	التصنيف				المناصب العليا	المؤسسة العمومية
		الزيادة الاستدلالية	المستوى المهني	القسم	الصف		
قرار من الوزير	عن طريق المسابقة من بين: - أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين مكلف بالهندسة البيداغوجية، -متصرف رئيسي على الأقل ، بثبت ثلاث (3) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الثانية أو أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة الأولى، بثبت ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - متصرف محفل أو متصرف، بثبت ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة، - مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين، بثبت ثماني (8) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة .	502	م	2	ب	مدير	المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني

(بدون تغيير)



3-2- نماذج عن مقرر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مديرية الموارد البشرية
الرقم: / 2020

*** مقرر ترقية إلى رتبة الأعلى مباشرة ***

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي ،

- بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،
و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،
و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بملطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أحرار
الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 179/13 المؤرخ في 2013 /05/ 05 المحل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 241/12 المؤرخ
في 04 يونيو 2012، المتضمن إنشاء جامعة البويرة،
و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08- 130 المؤرخ في 2008/05/03 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.
وبناء على المقرر التعديلي رقم 410 المؤرخ في 2017/11/08 والمتضمن ترقية و ترسيم السيد في سلك الأستاذة المحاضرين رتبة
أستاذ محاضر قسم "..... ابتداء

- وبناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة ... ابتداء من.....،
و بناء على القرار رقم المؤرخ في المتضمن إعلان نتائج الترقية للجنة الجامعة الوطنية.

وبالتفويض من السيد / مدير جامعة

مقرر

المادة الأولى : يرقى السيد: ويرسم في سلك الأستاذة رتبة أستاذ في

لتى جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة ابتداء من

المادة الثانية : بعد تركيب المعني (ة) عند نفس التاريخ في السلك :..... الدرجة الرقم الاستدلالي :.....

المادة الثالثة : يكلف السيد مدير جامعة بتنفيذ هذا المقرر .

حرر في:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

«ذكر الإدارة المستخدمة»

قرار (أو مقرر)

تثبيت

إن «ذكر السلطة المعولة»

- بمقتضى المرسوم رقم 85-99 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية،
- بمقتضى المرسوم رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس سنة 1999 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين، أعوان الإدارات المركزية، لولايات، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في المتضمن لقانون الأسس الخاص،
- بناء على المقرر رقم المؤرخ في، المتضمن تعيين بصفة،
- رتبة ابتداء من تاريخ
- بناء على المحضر المؤرخ في لاجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء.

يقرر

- المادة الأولى: يثبت السيد (ة) في سلك رتبة
- الصنف القسم الرقم الاستدلالي القاعدي ابتداء من تاريخ
- المادة 2: يكلف بتنفيذ هذا القرار (أو المقرر) الذي ينشر في النشرة الرسمية للإدارة المعنية.

حرر بـ في

أسئلة للفهم والمناقشة

- ما هو الفرق بين القرار والمقرر؟
- ما هو الفرق بين المرسوم الرئاسي التنظيمي والمرسوم التنفيذي؟

المحور العاشر: الاتصالات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني كأداة حديثة للاتصال داخل المنظمة



الأهداف التعليمية للمحور العاشر:

- معرفة مفهوم البريد الإلكتروني.
- معرفة أهمية البريد الإلكتروني المهني بالنسبة للمؤسسة.
- معرفة أنواع البريد الإلكتروني المهني.
- شرح مراحل كتابة رسالة الكترونية.

أولاً: مفهوم البريد الإلكتروني:

يعتبر البريد الإلكتروني (E-mail) ثورة في عالم الاتصالات، ويمكن تعريفه بأنه أسلوب لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية (الملفات) بين أجهزة الحاسب المختلفة والمتصلة (للأشخاص المتصلين) على شبكة محلية واحدة أو على شبكة الانترنت.

وأحياناً يقصد به الرسائل نفسها المتبادلة عبر الشبكة بين المستخدمين، ويتم إرسال الرسائل إلى صندوق البريد الإلكتروني للمستخدم، وهو عنوان فريد على الانترنت، حيث تستخدم برامج خاصة لتبادل البريد الإلكتروني أو من خلال المتصفحات.¹

كما عرف كذلك "يعد إحدى الميزات الرئيسة للانترنت وأكثر خدماتها انتشاراً في جميع الشبكات المرتبطة بها، ويعني إرسال الرسائل من حاسوب إلى آخر عبر الشبكة وإلى أي مستخدم في أي مكان من العالم، ويوظف البريد الإلكتروني، في خدمات المكتبات منها التزويد والإعارة والمؤتمرات الإلكترونية والنشر الإلكتروني وغيرها.. ومن مزايا البريد الإلكتروني: قلة التكاليف، السرعة، الراحة، تسهيل المراسلات الدولية، القوائم البريدية.²

بناءً على ما سبق عرضه يمكن تعريف البريد الإلكتروني على أنه، تبادل للرسائل الإلكترونية عبر شبكة الانترنت في حسابات خاصة لكل طرف.

ثانياً: وظائف وأهمية البريد الإلكتروني:

يستخدم البريد الإلكتروني في مراسلة الأفراد والجماعات من خلال إنشاء قوائم بريدية يمكن تحديثها باستمرار ترسل إليها البيانات والمعلومات، كما يمكن للمستخدم تسجيل بريده الإلكتروني على مواقع تهمة للحصول على نشراتها وخدماتها، ومن وظائف البريد الإلكتروني ما يلي.³

- الاتصال بالجمهور (داخلي أو خارجي) بصورة سريعة؛

- التعرف على ردود فعل الأفراد تجاه المؤسسة وسياساتها وأنشطتها؛

- تقديم خدمات ومعلومات دورية إلى الجمهور؛

- تقديم روابط اتصال بمواقع المؤسسة والمواقع الأخرى المرتبطة.

¹ محمد الربيعي وآخرون، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الآلي والانترنت، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001، ص 139.

² تاريخ الاطلاع، 2025-4-3، <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d03ce4e3-d7bb-4904-bd00->

³ مرتضى البشير الأمين، الاتصال في العلاقات العامة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 142

- كما ان إنشاء بريد إلكتروني مهني يعتبر له أهمية كبيرة ويوفر العديد من الفوائد، وفيما يلي بعض الأسباب التي تبرز أهمية ذلك:¹
- يعد البريد الإلكتروني المهني عنصرا أساسيا لإظهار مظهر مهني للمؤسسة، بدلا من استخدام حسابات بريدية إلكترونية شخصية أو مجانية؛
- ويوفر البريد الإلكتروني المهني انطبعا أكثر احترافية ومصداقية بين الافراد؛
- يساعد البريد الإلكتروني المهني على تحقيق تواصل فعال، وفعالية في التواصل داخل المؤسسة ومع الافراد؛
- يمكن استخدامه لإرسال رسائل رسمية مثل عروض الأعمال والعروض الترويجية والاستجابة للاستفسارات والشكاوى؛
- من خلال البريد الإلكتروني المهني، يمكن للمؤسسة تعزيز مستوى الأمان والسيطرة على تدفق المعلومات الحساسة، ويمكن تطبيق السياسات والإجراءات الأمنية المناسبة مثل تشفير البريد الإلكتروني وتنفيذ إجراءات المصادقة لحماية المعلومات الحساسة.
- يسهل البريد الإلكتروني المهني تنظيم وإدارة البيانات والمراسلات الخاصة بالمؤسسة. يمكن إنشاء مجلدات مخصصة لتصنيف البريد الوارد والمرسل وحفظ الرسائل المهمة والمرجعية بشكل سهل وفعال.

ثالث: خطوات كتابة بريد الكتروني

من اجل كتابة بريد الكتروني يجب اتباع الخطوات التالية:²

1- تحديد الهدف من الرسالة

- تحديد الهدف: هل ترغب في تقديم معلومات، طلب مساعدة، تقديم شكوى، أو متابعة موضوع سابق؟
- معرفة الجمهور المستهدف: فهم من هو المستلم وما هي توقعاته سيساعدك في تخصيص الرسالة بشكل مناسب.

2- اختيار عنوان مناسب: العنوان هو أول ما يراه المستلم، لذا يجب أن يكون.

- واضحاً ومختصراً: يعكس محتوى الرسالة بدقة.
- محدداً: يساعد المستلم على فهم أهمية الرسالة واتخاذ الإجراءات المناسبة.

أمثلة على ذلك: طلب اجتماع لمناقشة مشروع X ، استفسار حول تقرير المبيعات لشهر سبتمبر

¹ تاريخ الاطلاع، 2025-5-22- <https://vadecom.net/blog/ar/%D8%A5%D9%86%D8%B4%D8%A7%D8%A1-2025>

² دليل شامل لإتيكيت كتابة البريد الإلكتروني باحترافية وفعالية، تاريخ الاطلاع 2025-6-15 على الساعة 9:00.

3- التحية الافتتاحية: تبدأ الرسالة بتحية مناسبة.

- رسميا (السيد/السيدة) المحترم/ة (الاسم)؛
- غير رسمي: (مرحبا) (الاسم)؛
- اختيار التحية يعتمد على طبيعة العلاقة مع المستلم.

4- صياغة جسم الرسالة

4-1- المقدمة:

- قدم نفسك إذا كان المستلم لا يعرفك.
- اذكر سبب الكتابة بشكل مختصر.

4-2- المحتوى الرئيسي:

- قم بتفصيل المعلومات أو الطلبات بشكل منظم؛
- استخدم فقرات قصيرة وعناوين فرعية إذا لزم الأمر؛
- كن دقيقا وواضحا في التعبير عن الأفكار؛

4-3- الخاتمة:

- اختتم الرسالة بشكر المستلم.
 - أضف أي معلومات تكميلية أو توجيهات مستقبلية
- ### 5- اللغة والأسلوب: عند كتابة رسالة الكترونية لابد ان تتقيد بالعناصر التالية.
- الوضوح والبساطة: تجنب استخدام المصطلحات المعقدة أو الجمل الطويلة.
 - الاحترافية: استخدم لغة مهذبة ومحترمة.
 - التدقيق اللغوي: تأكد من خلو الرسالة من الأخطاء الإملائية والنحوية.
 - تجنب العواطف السلبية: لا تعبر عن الغضب أو الإحباط في الرسائل المهنية.
 - إذا كنت تتواصل مع شخص يتحدث لغة أخرى، من المناسب استخدام لغة مشتركة أو توفير ترجمة
 - تجنب الأحرف الكبيرة بالكامل: يعتبر الكتابة بالحروف الكبيرة صراخاً.
 - استخدام CC و BCC بحكمة:
 - CC لاطلاع الآخرين على المحتوى.
 - BCC لإخفاء قائمة المستلمين.

6- التوقيع: المعلومات الأساسية متمثلة فيما يلي.

- الاسم الكامل؛
- المسمى الوظيفي؛
- اسم الشركة؛
- معلومات الاتصال (رقم الهاتف، البريد الإلكتروني، العنوان)؛
- استخدم توقيعًا إلكترونيًا منسقًا بشكل جيد؛
- يمكنك إضافة شعار الشركة أو روابط إلى مواقع التواصل الاجتماعي المهنية.

7- المرفقات

- ذكر المرفقات في النص: أشر إلى وجود مرفقات وأهميتها؛
- تسمية المرفقات بوضوح: استخدم أسماء ملفات تعكس محتواها؛
- التأكد من إرفاق الملفات: تحقق قبل الإرسال أنك قمت بإرفاق الملفات المطلوبة.

8- طريقة الرد والمتابعة

- الرد في الوقت المناسب؛
- حاول الرد على الرسائل خلال 24 إلى 48 ساعة؛
- إذا كنت بحاجة إلى وقت أطول، أبلغ المرسل بذلك؛
- حدد وقت مناسب لإرسال البريد. تجنب إرسال رسائل في ساعات متأخرة من الليل إذا لم يكن من الضروري، وتوخ الاختلافات في المناطق الزمنية إذا كنت تتواصل مع أشخاص في مناطق زمنية مختلفة؛
- إذا لم تحصل على رد، يمكنك إرسال تذكير مهذب؛
- تجنب الإلحاح الزائد الذي قد يسبب الإزعاج؛
- تجنب إعادة توجيه الرسائل دون إذن، قد تحتوي على معلومات حساسة.
- التأكد من عنوان البريد الإلكتروني للمستلم، لتجنب إرسال الرسالة إلى الشخص الخطأ
- تجنب الرد على الرسائل المشبوهة، قد يؤدي ذلك إلى تأكيد عنوانك للمرسلين غير المرغوب فيهم.
- استخدام مرشحات البريد الإلكتروني، للمساعدة في إدارة البريد الوارد.
- الحذر من الروابط والمرفقات، لا تفتحها إلا إذا كنت متأكدًا من المصدر.
- 9- الاعتبارات الثقافية والدولية: لا بد من الوعي بالاختلافات الثقافية.

- بعض التعبيرات أو الأساليب قد لا تكون مناسبة في ثقافات أخرى.
- كن حذرا عند استخدام الفكاهة أو الأمثال المحلية.

10- التعامل مع البريد الإلكتروني غير المرغوب فيه (Spam)

- تجنب الرد على الرسائل المشبوهة لأنها قد يؤدي ذلك إلى تأكيد عنوانك للمرسلين غير المرغوب فيهم.
- استخدام مرشحات البريد الإلكتروني، للمساعدة في إدارة البريد الوارد.
- الحذر من الروابط والمرفقات، لا تفتحها إلا إذا كنت متأكدًا من المصدر.

11- أهمية التنظيم وإدارة البريد الإلكتروني

- إنشاء مجلدات وتصنيفات من أجل تنظيم الرسائل؛
- استخدام العلامات أو الأعلام، لتحديد الرسائل المهمة أو التي تحتاج إلى متابعة؛
- الحفاظ على صندوق الوارد نظيفًا حيث يجب بحذف أو أرشفة الرسائل غير الضرورية بانتظام.

12- نموذج بريد إلكتروني

المُرسل: _____

المُرسل إليه: السيد الدكتور _____

الموضوع: طلب لعقد لقاء

سيدي الدكتور _____

أنا _____ طالب في سنة الدكتوراه في تخصص البيولوجيا الحيوية.

قام الدكتور _____ المشرف على أبحاثي في إطار تحضيرتي للدكتوراه بعنوان _____ بتوصيتي بالتواصل معكم.

سيدي، أود أن أستفسر حول فرص تناوب محتملة في مختبركم بهدف تعزيز البحث في مجالي. تحت إشرافكم يمكنني استكمال بحثي بنجاح وتطويره.

لذلك أرجو منكم تقديم الفرصة لإجراء لقاء معكم، وتحديد موعد يناسبكم لمناقشة الأمور بمزيد من التفصيل وتقديم معلومات إضافية حول مشروعي.

وأطلع إلى فرصة التواصل والتعاون معكم. تقبلوا فائق امتناني واحترامي.

[اسم الطالب]

[المسمى الوظيفي إن وجد]

[رقم الجوال]

[البريد الإلكتروني]

رابعاً: أنواع البريد الإلكتروني المهني

هناك نوعين من البريد الإلكتروني التي يمكنك الحصول عليهما أو على واحد منهما، وهما كما يلي.¹

1- البريد الإلكتروني الرسمي العادي أو الغير محلي.

كل شخص يمتلك موقع ويب أو نطاق ويب يمكنه امتلاك بريد إلكتروني مرتبط بموقعه أو النطاق الخاص به، فالبريد الإلكتروني الغير محلي أو العادي يكون غير مرتبط بدولة ما وينتهي بواحد من الامتدادات المعروفة مثل press@google.com والذي ينتهي بامتداد دوت كوم، وهناك عناوين بريد إلكتروني تنتهي بنطاق **net** أو **org** أو أي امتداد آخر على شبكة الإنترنت.

2- البريد الإلكتروني (مهني) الرسمي المحلي

¹ البريد الإلكتروني الرسمي وأهميته لشركتك وأنواعه، تاريخ الاطلاع 2025-6-15، على الساعة 03:13.

يختلف البريد الإلكتروني المحلي عن النوع الأول حيث يكون مرتبط بدولة ما وينتهي بامتداد يعبر عن الدولة مثل admin@companyname.dz فهذا ينتهي عنوان البريد الإلكتروني هذا برمز دولة الجزائر ، ويتميز البريد الإلكتروني المحلي بالمصادقية أكثر من النوع الآخر ويحتاج إلى العديد من الإجراءات للحصول عليه، حيث يجب أن يكون لديك مؤسسة مسجلة في هذه الدولة وحاصلة على اعتماد رسمي ولها سجل تجاري وبطاقة ضريبية وذلك من أجل حصولك على البريد الإلكتروني المحلي والذي ينتهي برمز هذه الدولة ويثبت أنك مؤسسة حقيقية ولها تواجد داخل نطاق الدولة، على عكس النوع الأول الذي لا يحتاج إلى أي أوراق أو تصريحات حكومية حيث يمكنك اللجوء لأحد المؤسسات المتخصصة للحصول على نطاق واستضافة ويب والبدء في إنشاء بريد إلكتروني مهني.

أسئلة للفهم والمناقشة

— لماذا تلجأ المؤسسات الى استخدام بريد الكتروني مهني دون استخدام بريد شخصي عادي؟

خاتمة

يعد الاتصال الإداري حجر الزاوية والعصب الأساسي، بالنسبة للمؤسسات وذلك لدوره الكبير في العمل الإداري في مختلف المستويات الإدارية، حيث لابد للفرد من اكتساب أساسيات كتابة المراسلات الإدارية مهما كان نوعها (وثائق السرد والوصف والتحليل، النصوص الإدارية التنظيمية، النصوص الإدارية التفسيرية)، فتحرير الرسائل الإدارية يعتبر مهارة أساسية في العصر الحالي لابد على الأفراد تعلمها ، وذلك باتباع ضوابط التحرير الإداري الضوابط (الشكلية، اللغوية، القانونية) ، والتي تعتبر عنصرا فعال في سير العمل الإداري على اكمل وجه، بالإضافة الى تعلم مهارات الاتصالات الالكترونية التي فرضتها متغيرات العصر نتيجة التطور التكنولوجي الكبير، والتي تظهر في استخدام البريد الالكتروني، من خلال كتابة الرسائل الالكترونية بشكل احترافي يعزز قبول الرسائل، ويساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها .

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، درا الجندي للنشر والتوزيع، القدس، ط1، 2013.
2. أحمد أنور رسلان، أصول الإدارة العامة، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1995.
3. إسماعيل عبد الفتاح، تنمية مهارات الاتصال، المكتب العربي للمعارف للنشر، القاهرة، 2019.
4. إسماعيل عل محمود، المراسلات الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2018.
5. أيمن احمد الدلوع وآخرون، الممارسات القانونية والتدريبات العملية، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، ط1، 2019.
6. بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
7. برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية: طرق التصنيف-الترتيب والحفظ، تمارين ونماذج، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
8. بشرى تيسير عباس، الإعلام المتخصص الحديث، الأكاديميون للنشر والتوزيع، القاهرة، 2014.
9. بشير العلاق، أساليب وطرق اعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
10. بشير العلاق، الاتصالات في المنظمات العامة، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
11. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
12. بن وهيب نورة، الاتصال المؤسسي، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2020.
13. بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2009.
14. حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
15. حميد الطائي، بشير العلاق، اساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
16. رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة: الإدارية - الاجتماعية - التجارية، دار الشيخ البشير الابراهيمي، الجزائر، ط1، 2008.
17. رائد محمد عبد ربه، مبادئ ادارة الاعمال، دار الجندارية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
18. رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الاداري والمراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2017.
19. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة المفاهيم - المحددات - الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2019.

20. السعيد مبروك ابراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء للنشر، الإسكندرية، ط1، 2013.
21. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
22. صالح ابو أصبع، الاتصال الجماهيري، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2010.
23. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط2، 2008.
24. ضرار العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2022.
25. عبد الحكم أحمد الخزامي، فن كتابة التقارير، دار الطلائع للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
26. عبد الرزاق محمد الديلمي، نظريات الاتصال في القرن الحادي والعشرين، دار اليازور للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
27. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الافراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2008.
28. عبد اللطيف بن دبيان العوفي، المهارات الأساسية في الاتصال والتواصل، دار جامعة الملك سعود للنشر، الرياض، ط2، 2018.
29. عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الاداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015.
30. عصام عبد اللطيف عمر، أعمال السكرتارية - السكرتير الفعال القيادة والمدير في عالم متغير -، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، ط1، 2015.
31. علاء الدين كفاي واخرون، مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2005.
32. علياء رمضان، مهارات الاتصال، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، مصر، ط1، 2018.
33. عمر عبد العزيز هلال، وسائل التواصل الاجتماعي واحكامها في الفقه الإسلامي، دار الكتاب العالمية، بيروت، 2019.
34. فضيل دليو واخرون، الاتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة، الجزائر، 2003.
35. فؤاد محمد النادي، مبادئ علم الادارة العامة، القاهرة، 1997.
36. مجد هاشم الهاشمي، تكنولوجيا الاتصال التربوي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
37. محمد الربيعي واخرون، المعجم الشامل لمصطلحات الحاسب الالي والانترنت، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، 2001.
38. محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

39. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ط1، 2018.
40. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
41. محمود حسن اسماعيل، مهارات الاتصال، المكتب المصري للمطبوعات، مصر، ط1، 2016.
42. محمود عبد الفتاح رضوان، المهارات اللازمة لإعداد وكتابة التقارير، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2012.
43. محي الدين عارف حسين، الاتصال الجماهيري وتكنولوجيا المعلومات، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2015.
44. مدحت محمد ابو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ط3، 2015.
45. مرتضى البشير الأمين، الاتصال في العلاقات العامة، أمواج للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
46. منال محمود، محمد السيد حلاوة، أساسيات الإدارة في الخدمة الاجتماعية، مطبعة البحيرة، الإسكندرية، دون سنة نشر.
47. هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال، بيروت، ط1، 2007.
48. وهيبه غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2022.
- ثانياً: المقالات**
49. بدر سيد حجاج، التقارير أرقى أنواع الكتابة الإدارية، مجلة جمعية ادارة الأعمال العربية، العدد 103، مصر 2003.
50. حدة قرعيش، نصير لعرباوي، واقع ورهانات الاتصال الخارجي بالجماعات المحلية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-، المجلد 16، العدد 04، 2021.
51. رينوبة الاخضر، محاولة قياس جودة الاتصال في المؤسسة الاقتصادية المدرجة في البورصة دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، المجلد 14، العدد 01، 2020.
52. سليمان بن محمد الناصر، تصميم المراسلات الإدارية في الوثائق الرسمية دراسة في نماذج مختارة، مجلة دراسة الوثائق، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، العدد 3، 2021.
53. دياب زقاوي وزروقي إبراهيم، سياسة الاتصال التجاري في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاد والمناجمنت، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 10، العدد 01، 2011.

54. العقاب كمال وسامر سمية، أثر سياسة الاتصال الداخلي على تسيير النزاع في المؤسسة دراسة حالة المؤسسة الوطني للغزل والنسيج "فيتال-الجزائر"، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المركز الجامعي الوشريسي . تيسمليت، المجلد 01، العدد 02، 2017.
55. محسن زوييدة وآخرون، دراسة تقييمية لفعالية استراتيجية الاتصال التجاري في شركات التأمين في الجزائر - حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي ورقلة، مجلة المالية والاسواق، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، المجلد 06، العدد 01، 2019.
56. مهدية هامل، الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز بمدينة عنابة، مجلة دراسات، جامعة بشار، العدد 6، 2014.

ثالثا: الرسائل والأطروحات

57. أيوب العباسي، دور الاتصال المؤسسي في تفعيل الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الخدمية دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3- الجزائر، 2015-2016، ص 25
58. بلحمون خولة، مساهمة الاتصال الداخلي في أحداث التغيير التنظيمي (دراسة حالة أكلي محند أو لحاج-البويرة-)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013.
59. توفيق عمري، استراتيجية الاتصال التسويقي في تطوير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بقسنطينة، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص اتصال استراتيجي، كلية علوم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018-2019.
60. عبد الكريم صراوي، إسهام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في تطوير الاتصال المؤسسي في الإدارة العامة الجزائرية دراسة حالة المديرية العامة للجمارك (2010-2016)، رسالة ماجستير، تخصص السمعي البصري، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.
61. كريمة بنان، الاتصال المالي في الجزائر نموذج قطاع البنوك الجزائرية دراسة وصفية تحليلية، اطروحة دكتوراه علوم، تخصص اعلام واتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2014-2015.
62. قبالي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية لإنجاز القنوات، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2007.

رابعاً: المطبوعات

63. آسيا دوة، محاضرات في مقياس التحرير الإداري، كلية الحقوق، جامعة لونيبي-البليدة 02-، 2023، ص-ص: 73-75.
64. أوبختي رشيدة، مطبوعة حول الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبية، جامعة تلمسان، 2022، ص 57.
65. بوجمعة شهرزاد، دروس عبر الخط في مقياس التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لونيبي علي -البليدة 02-، 2024، ص 36.
66. حسين حموش، دروس حول مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2023، ص-ص 59-60.
67. رشيد ججيق، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010، ص-ص: 22-23.
68. زاوش رضا، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2017-2018، ص 64.
69. صولي ميلود، مطبوعة في مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية علوم الاعلام والاتصال، الجزائر 3، 2022، ص 15.
70. غربي نجاح، مطبوعة بيداغوجية في منهجية التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة لمين دباغين سطيف 02، 2022.
71. قحام وهيبة، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة-، 2020-2021.
72. كرمية توفيق، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند اولحاج -البويرة-، 2020.
73. مختاري مصطفى، مطبوعة في تقنيات التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2022.
74. نادية بن ميسية، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف -1-، 2021-2022.
75. وئام ملاح، مطبوعة في مقياس اتصال وتحرير اداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة-، 2022-2023.

خامساً: مواقع الانترنت

76. <https://portal.arid.my/ar-LY/Posts/Details/d03ce4e3-d7bb-4904-bd00-> تاريخ الاطلاع، 3-4-2025،

77. <https://vadecom.net/blog/ar/%D8%A5%D9%86%D8%B4%D8%A7%D8%A1-> تاريخ الاطلاع، 22-5-

2025

78. دليل شامل لإتيكيت كتابة البريد الإلكتروني باحترافية وفعالية، تاريخ الاطلاع 15-6-2025 على الساعة 9:00.

79. [البريد الإلكتروني الرسمي وأهميته لشركتك وأنواعه](#)، تاريخ الاطلاع 15-6-2025، على الساعة 03:13.