



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire



Ministère de l'enseignement supérieur Et de la recherche scientifique

Université Ubn Khaldoun –Tiaret-

Faculté des sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

Département de Sciences Commerciales

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في مقياس: اتصال وتحضير إداري

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

مالية وتجارة دولية

من إعداد: د. وگال نورالدين

السنة الجامعية: 2024-2025م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



فهرس
المحتويات

الصفحة	العنوان
1	البسمة
3	فهرس المحتويات
6	فهرس الأشكال
8	المقدمة
9	المحور الأول: الاتصال المؤسساتي
11	أولا: مفهوم الاتصال المؤسساتي
14	ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال المؤسساتي
16	ثالثا: أنواع الاتصال المؤسساتي
18	رابعا: أشكال الاتصال المؤسساتي
21	خامسا: عناصر الاتصال المؤسساتي
23	سادسا: نماذج الاتصال المؤسساتي
32	سابعا: معوقات الاتصال المؤسساتي
34	ثامنا " العلاقات العامة
45	أسئلة التقويم الذاتي
46	المحورالثاني: التحريروادري وتقنياته
48	أولا: مفهوم التحريروادري
49	ثانيا: أهمية التحريروادري
50	ثالثا: تقنيات التحريروادري
56	أسئلة التقويم الذاتي
57	المحور الثالث: أنواع الرسائل الإدارية
59	أولا: أنواع الرسائل الادارية

61	ثانيا: صيغ التحرير الاداري
64	ثالثا: مراحل تحرير مراسلة إدارية
66	أسئلة التقويم الذاتي
67	المحور الرابع: نماذج تطبيقية
69	أولا: وثائق التبليغ
77	ثانيا: وثائق السرد والوصف والتحليل
90	ثالثا: النصوص التشريعية
92	رابعا: النصوص التنظيمية
98	خامسا: الوثائق المتعلقة بالاعلام
109	أسئلة التقويم الذاتي
111	قائمة المراجع



فهرس

الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	عناصر عملية الاتصال	22
02	نموذج الكلامي الأرسطو	23
03	نموذج هارولد لاسويل	25
04	نموذج ديفيد بيرلو	26
05	نموذج شانون وويفر	27
06	نموذج ديفلور	30
07	نموذج شرام	31
08	نموذج الاتصال الإسلامي	32
09	المراسلة الإدارية	55
10	نموذج حول جدول الإرسال	71
11	نموذج استدعاء	73
12	نموذج دعوة	75
13	نموذج محضر	80
14	نموذج عرض الحال	83
15	نموذج تقرير	87
16	نموذج مرسوم رئاسي	93
17	نموذج قرار	96
18	نموذج قرار/ مقرر فردي	97
19	نموذج مذكرة	100
20	نموذج منشور	103
21	نموذج تعليمة	105



المقدمة

يعتبر الاتصال عصب الحياة الاجتماعية فمن دونه لا يستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل، إذ يصبح أفرادها في حالة من الجمود، وذلك لغياب الشبكة المرتبطة والمعقدة من العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم، فالاتصال جوهر العلاقات الإنسانية وأساس تواجدها سواء على المستوى الأفراد أو الجماعات والأداة المهنية والضرورية والتي لا غنى عنها في ضمن سيرورة المؤسسة والتي تعد هي الأخرى جزء لا يتجزأ من المجتمع.

وبالتالي قد خصصت هذه المطبوعة التي تحمل عنوان محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري لتسليط الضوء على جوانب معتمدة خاصة بالاتصال والتحرير الإداري وفق البرنامج الوزاري المسطر لهذا المقياس

أهداف المطبوعة

تهدف هذه المطبوعة إلى جملة من الأهداف منها:

- إلقاء الضوء على موضوع الاتصال والاتصال المؤسساتي، التحرير الإداري؛
- إبراز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالاتصال؛
- تمكين طلبة السنة الأولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي من امتلاك معارف قاعدية حول التحرير الإداري؛
- تعريف الطلبة على مختلف نماذج الرسائل الإدارية وخصوصية كل نوع.

الفئة المستهدفة

الفئة المستهدفة بالدرجة الأولى هم طلبة السنة الأولى ماستر مالية وتجارة دولية ضمن ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وكل من لديه الرغبة في الاطلاع على الموضوع.

تقسيم المطبوعة

تم تقسيم المطبوعة إلى أربعة محاور كما يلي:

- (1) الاتصال المؤسساتي؛ (2) التحرير الإداري وتقنياته؛
- (3) أنواع الرسائل الإدارية؛ (4) نماذج تطبيقية.

المحور الأول

الاتصال المؤسسي

يعد الاتصال المؤسسي ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، فنجاح تواصل المؤسسة مع مختلف الأطراف الفاعلين داخلها وخارجها، يؤدي حتما إلى نجاحها. وللوقوف على مختلف الجوانب النظرية للاتصال المؤسسي فقد تم تقسيم هذا المحور إلى العناصر التالية:

- مفهوم الاتصال المؤسسي؛
- أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي؛
- أنواع الاتصال المؤسسي؛
- أشكال الاتصال المؤسسي؛
- عناصر الاتصال المؤسسي؛
- نماذج الاتصال المؤسسي؛
- معوقات الاتصال المؤسسي.
- العلاقات العامة.

أولاً: مفهوم الاتصال المؤسسي

بداية وقبل التطرق لمفهوم الاتصال المؤسسي سيتم تقديم مفهوم الاتصال والمؤسسة.

1. تعريف الاتصال

أ. لغة

كلمة اتصالي كلمة مشتقة من الجذر وصل والذي تحمل معنيين الأولى إيجاد العلاقة من نوع معين بين طرفين أو شخصين أما الثانية: فهو بمعنى البلوغ والانتهاج الى غاية معينة، إذن في الاتصال باللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ لأي هدف معين¹. يعرف قاموس أكسفورد الاتصال بأنه: نقل وتوصيل وتبادل المعلومات والأفكار بالكلام والكتابة أو الاشارات بحيث تتم عملية تبادل المعلومات والأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل ومستقبلين، إضافة إلى أنه يعني المشاركة في الرأي واتخاذ القرار والاشتراك في تبادل المعلومات والمشاعر والاتجاهات وهذا يعني أن الاتصال يمثل عملية تفاعل أخرى تهدف إلى تقوية الصلات الاجتماعية عن طريق تبادل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتخاطب والتباغض².

وتعرفه الجمعية الأمريكية لإدارة الأعمال على أنه: " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"³.

ب. اصطلاحاً

هناك العديد من التعاريف المقدمة للاتصال نذكر منها:

¹ خضر كاظم محمود ، موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 ، ص 360
² جمال أبو شنب ،الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية) ،درا المعرفة الجامعية الازاريطة، مصر، 2005 ص 11

³ صبوع عبد الحفيظ، مطبوعة محاضرات في الاتصال والتحير الإداري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2018 / 2019، ص: 4

- تعريف جون ديوي للاتصال: " هو عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين أو أكثر حتى تعم الخبرة وتصبح مشاعا بينهم ويترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من الأطراف المشتركة في العملية".⁴
 - يعرفه تشارلز كولي (Charles Cooley 1909) على أنه: " ذلك الميكانيزم (الآلية) الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية، وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر لهذه الرموز عبر المكان وضمان استمرارها عبر الزمان، وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت، والكلمات والطباعة والخطوط الحديدية والبرق والهاتف، وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".⁵
- ومما سبق يمكن القول أن الاتصال هو عملية نقل معلومة أو فكرة وتشاركها مع الغير عبر وسائل مختلفة سواء كانت شفوية أو كتابية

2. تعريف المؤسسة

يعتبر تعريف المؤسسة الاقتصادية من أكثر المفاهيم تباينا و اختلافًا في الأدبيات الاقتصادية و هذا لاختلاف الأنظمة ومدى فعاليتها في كل بلد لا سيما مستوى التطور الاقتصادي الذي يعكس لنا ما إذا كانت الدولة تنتمي إلى مجموعة الدول المتطورة أم المتخلفة ، كما تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر للمؤلفين الاقتصاديين رغم التشابه الكبير الذي يحتويه المضمون، حيث نذكر على سبيل المثال أبرزها ، عند Shumpter عرف المؤسسة على أنها مركز للإبداع و مراكز للإنتاج و عند Perroux فهي تقوم بتركيب السلطات ، أما عند Galbraith تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكو- تقنيين.⁶

⁴ مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2016 ، ص ص: 85 - 86

⁵ صبوع عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 4-5.

⁶ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، 2000 ، ص

- وتعرف المؤسسة على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها".⁷

3. تعريف الاتصال المؤسسي

الاتصال المؤسسي يسمى أيضا الاتصال التنظيمي أو الاتصال الإداري، حيث لديه عدة تعريفات نذكر منها:

- "هو عملية إدارية اجتماعية نفسية تتم داخل المنظمة وتهتم بنقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية وغير الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات المشروع ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁸
- ويعرف أيضا على أنه: "عملية تدفق المعلومات في المنظمة، وكذلك تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر من المنظمة وذلك قصد تحويل المعاني إلى الآخرين".⁹
- وعرف الاتصال المؤسسي على أنه: "تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم محددة يريد تحويلها إلى المرسل إليه لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث اتفاق على المعنى بينهما".¹⁰
- كما عرف "لوساد فاسكس" الاتصال المؤسسي بأنه: مجموعة من العلاقات الشاملة، لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة بصفقتها القائمة بعمليات الاتصال وذلك بإدراج كل الوسائل التي بحوزتها بغرض تسهيل عملها

⁷ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ط2، 1993، ص 24.

⁸ مرتضى البشير الأمين، مرجع سبق ذكره، ص: 90.

⁹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص: 150.

¹⁰ نفس المرجع السابق.

الداخلي، وتسهيل خلق صورة معينة تنتج عن نشر شخصية محددة مع واقعها وأهدافها وما يتطلبها " 11 .

ومما سبق يمكن القول أن الاتصال المؤسسي هو عملية نقل معلومات وأفكار تتم داخل تنظيم المؤسسة عبر مختلف القنوات الرسمية أو غير الرسمية بهدف تسهيل عملها.

ثانيا: أهمية وأهداف الاتصال المؤسسي

1. أهمية الاتصال المؤسسي:

مما لا شك فيه أن للاتصال داخل المؤسسة أهمية بالغة نوجزها في النقاط التالية: ¹²

- إن عملية الاتصال ضرورية للإدارة العليا لأنها تمكنها من أن توجه وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم الإداري وتراقب، وبذلك تضمن حسن سير عمل التنظيم.

- إن الاتصال الإداري يلعب دورا في تنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية بالمؤسسة، وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة للعاملين، وبالكميات المناسبة وفي الوقت المناسب، ومن ثم يشبع حاجة العاملين النفسية في أن يعملوا بما يدور داخل مؤسستهم الإدارية وأن يشاركوا من خلال الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار وتنفيذه.

- وللاتصال دور بارز فيما يتعلق بعملية صنع القرار وتنفيذه، ذلك أن عملية اتخاذ القرار الرشيد يعتمد على جميع البيانات والحقائق والمعلومات وعلى نوع ودقة تلك المعلومات التي تصل من المستويات التنظيمية المختلفة إلى متخذي القرار في الإدارة العليا أو الوسطى. كما يساعد الاتصال في عملية نقل القرار بعد اتخاذه وتوصيله إلى سائر الأفراد العاملين والوحدات في المستويات الوظيفية المختلفة بالتنظيم الإداري. وعند ذلك فقط يحدث رد الفعل من جانب العاملين أي أن الاتصال الإداري يساعد في عملية اتخاذ القرار.

¹¹ - فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2013، ص 24

¹² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص : 152-153.

• إن الاتصال يعتبر أساساً ترتكز عليه كافة العناصر العلمية الإدارية، ولو أحكم أدائه، فإنه سيكون أداة فعالة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين واكتساب ثقتهم وتجاوبهم مع الإدارة العليا.

2. أهداف الاتصال المؤسسي:

يمكن تحديد أهداف الاتصال المؤسسي في النقاط التالية:¹³

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات التي تم إقرارها، والبرامج والخطط التي وضعت، والمسؤوليات والسلطات التي تم تحديدها، أو أي تغييرات أخرى.
- إعلام المرؤوسين بالتعليمات الخاصة المتعلقة بتنفيذ بعض الأعمال وإرجاء البعض الآخر، أو تعديل كيفية تنفيذ بعض الأعمال وتحديد الوقت المناسب لتنفيذ كل عمل من الأعمال.
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، أو بما لم يتم إنجازه وكذلك بالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ، أو بالانحرافات التي لم تكن في الحسبان، وكيفية التغلب عليها، وكذلك باقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

وأيضاً يهدف الاتصال المؤسسي إلى:¹⁴

- تسهيل عملية اتخاذ القرار على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات.
- تساعد في عملية ضبط السلوك التنفيذي للعاملين.
- تعزز عملية الاتصالات الدافعية عند العاملين.

¹³ أحمد العبد أبو السعود، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014، ص 83.

¹⁴ جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص:

ثالثا: أنواع الاتصال المؤسساتي

يصنف الاتصال المؤسساتي تصنيفات عديدة لعل أهمها تصنيفه إلى اتصال رسمي

واتصال غير رسمي:

1. الاتصالات الرسمية:

هي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية أو خارجية، وتقسم عموما إلى اتصالات عمودية واتصالات أفقية، واتصالات محورية.¹⁵

أ. الاتصالات العمودية: وتنقسم بدورها إلى قسمين:¹⁶

• **اتصالات نازلة:** وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتصاميم والمنشورات، واللقاءات الجماعية، وغالبا ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

• **اتصالات صاعدة:** وهي الاتصالات الصاعدة إلى أعلى وتأتي مكملة للاتصالات النازلة، حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية ارسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى. وهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولا، وأنه تم فهمها واستيعابها، وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه

¹⁵ عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 23.

¹⁶ نفس المرجع السابق.

المرغوب فيه، إضافة إلى أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدمه¹⁷.

ب. الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا إذا ما ركز على تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات، والتقليل من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين¹⁸.

ت. الاتصالات المتقابلة أو المحورية: هي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية¹⁹.

2. الاتصالات غير الرسمية: يعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم وسائل تماسك الجماعات غير الرسمية وبعث اهتمامها بالعمل، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه دائم الحركة وكثير التغيير ولا يسبر وفق ترتيب معين، ويسير في كل الاتجاهات والمستويات²⁰.

ويعرف الاتصال غير الرسمي بأنه تلك الشبكة التي توجد بين العاملين والتي تتضمن معلومات كثيرة عن الأفراد، الزملاء. أعضاء وجماعات العمل ومشكلاتهم ودوافعهم واحتياجاتهم²¹.

وتتميز الاتصالات غير الرسمية بالخصائص التالية:²²

¹⁷- محمد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن ، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995، ص 468.

¹⁸ عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

¹⁹ نفس المرجع السابق.

²⁰ محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص: 295 - 296.

²¹ ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 266.

- هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبة وفق التنظيم الرسمي، فهو يمتد وينتشر داخل المنظمة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي.
- أن كل فرد يعمل يمكن أن يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع والسبب لذلك.
- تزداد فعالية الاتصالات غير الرسمية في أوقات الشدة والشعور بالقلق وعدم الأمان.
- تنتقل البيانات بصفة أساسية في الاتصال غير الرسمي شفويا.
- يتميز الاتصال غير الرسمي بسرعه الفائقة في نقل البيانات والمعلومات.
- أن حوالي 90% من البيانات التي ينقلها الاتصال غير الرسمي صحيحة.
- الأفراد في الاتصال غير الرسمي يميلون إلى النشاط بينما تتوافر لديهم أخبار جيدة.
- عدم القدرة على البقاء والاستمرارية لفترات طويلة مقارنة بالاتصال الرسمي.

رابعاً: أشكال الاتصال المؤسسي ووسائله

الاتصال المؤسسي هو عملية تبادل للمعاني والأفكار والمعلومات داخل المؤسسة تتم بين طرفي الرسالة المرسل والمستقبل أو المستقبلين، من خلال الاستعانة بوسيلة ما حيث انا هذا الاتصال يتخذ عدة اشكال وصور تختلف بحسب نوع الاتصال وكذلك حسب ظروف وبيئة العمل التي تحيط بالعملية.

1. أشكال الاتصال المؤسسي

وفيما يلي اهم اشكال التواصل داخل المؤسسات:²³

1. **الاتصال الذاتي:** وهذا النوع من الاتصال يتم بين الشخص ونفسه، حيث يحاول معالجة وتنظيم وتخزين المواقف الحياتية والأحداث التي يتعرض لها.
2. **الاتصال بالمواجهة:** وهو الاتصال الذي يتم وجها لوجه بين شخصين أو شخص ومجموعة أخرى، وينقسم إلى قسمين:

²² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

²³ حمد عبد الله القمزي، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط2، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016 / 2017،

أ. **الاتصال الشخصي:** يحدث هذا الاتصال بين شخص وآخر، وعادة ما يكون الاتصال هنا غير رسمي، حيث يعتمد هذا الاتصال على العلاقات الشخصية مع الآخر، تتعدد أشكالها حسب الهدف منها لدى طرفي الاتصال.

ب. **الاتصال في مجموعات صغيرة:** يحدث هذا النوع من الاتصال بين مجموعة من الأفراد مكونة من ثلاثة إلى ثمانية أشخاص، الهدف منه المشاركة في المعلومات أو الآراء أو حل المشكلات، وتكون عملية الاتصال هنا أكثر صعوبة من الاتصال الشخصي لتعدد أطراف الاتصال، الأمر الذي يزيد من درجة التشويش في الرسائل المرسلة.

3. **الاتصال الجمعي:** ويكون عدد أطراف الاتصال فيه أكثر من الاتصال في مجموعات صغيرة، حيث تنتقل الرسالة من المرسل إلى عدد كبير من المستقبلين، مثل الاستماع إلى محاضرة من قبل مجموعة كبيرة من الطلبة، أو حضور مؤتمر،... وهذا الاتصال محدود التفاعلية، ويكون مستوى الوعي بين أطراف الاتصال مرتفعا.

4. **الاتصال الجماهيري:** وهو الاتصال الذي يتم من خلال وسائل الإتصال الجماهيرية مثل: المذيع، أو التلفاز، أو الصحف اليومية....، لتوصيل الرسائل أو المعلومات إلى مجموعة كبيرة وضخمة من المستقبلين، وتكون هذه المجموعة غير متجانسة من حيث العمر والثقافة والدرجة العلمية، وأيضا بعد مكانهم عن مصدر الاتصال.

5. **الاتصال الشفهي أو اللفظي**

هو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به لفظيا يكون عادة وجه لوجه الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا، كما انها تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة وتمكن المرسل، من التأكد من فهم وإدراك المستقبل لرسالته، وهو من أنماط الاتصال التقليدية، ويتميز الاتصال

اللفظي بالاقتراد في الوقت والسرعة في الأداء، إضافة إلى أفضلية مواجهة المواقف وجها لوجه وبالتالي تسهيل عملية المشاركة في الفهم. التدريب على المصارحة في المناقشة...²⁴

6. الاتصال الغير لفظي

يعرف على أنه كل أنواع الاتصال التي تعتمد على لغة لفظية مثل تعبيرات الوجه، نبرات الصوت وضع الجسم، الإشارات، اللمس والمسافة، إذ تستخدم في ارسال رسائل للآخرين دون استخدام الألفاظ أو الكلمات. وتعتبر مهارات الاتصال غير اللفظي تلك التي تتزايد مع خبرات الفرد أثناء حياته، من المهارات الأساسية التي تزيد من معرفة الحقائق.²⁵

7. الاتصال الكتابي

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المرسل إليه وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة الحجم المعقدة التنظيم ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة.

رغم أن الأسلوب الكتابي يعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات إلا أن لكل أسلوب ميزاته وظروفه المناسبة ويقوم اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة وطبيعة محتوى الرسالة ومدى أهميتها والتكلفة التي تستلزمها.²⁶

II. وسائل الاتصال المؤسسي

تتمثل فيما يلي:²⁷

²⁴ أماني عبد الفتاح، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2018، ص: 118.

²⁵ نفس المرجع السابق، ص: 118 - 119.

²⁶ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، إدارة الأعمال: أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العيبكان للنشر، السعودية، 2202، ص: 234.

²⁷ هدى بوحنيك، محاضرات في مقياس اتصال وتحرير اداري، <http://e-learning.univ->

tebessa.dz/moodle/pluginfile.php/35363

1. **مكتوبة:** يعتمد الاتصال الكتابي على مجموعة الكلمات والعبارات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال، وتتميز هذه الوسيلة بأنها وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ويسهل نقل الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد دون تشويش على محتواها، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، وتأخذ وقتا طويلا في صياغتها ومن أمثلة هذا النوع نجد التقارير والأوامر والتعليمات وغيرها.

1. **الوسائل الشفهية:** يتم هنا الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وهنا يتم استخدام الألفاظ المنطوقة أو عن طريق الاشارات والرموز (غير لفظي)، حيث يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة، ويتميز هذا النوع من الاتصال بإعطاء ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، لكن يعاب على وسائل الاتصال الشفهية أنها قد لا توفر الوقت (الاجتماعات تأخذ وقت كبير)، عدم وجود إثبات مكتوب يتم الرجوع إليه عند الحاجة، وللاتصال الشفهي عدة طرق - مكالمات هاتفية، مقابلات شخصية، الندوات والاجتماعات.

الوسائل الإلكترونية: أي استخدام التقنيات الحديثة مثل الانترنت، ويستخدم هذا النوع أسلوبين: إما اتصال كتابي (رسائل الكترونية) أو اتصال شفهي (المؤتمرات والفيديو

خامسا: عناصر الاتصال المؤسسي

حتى تتم عملية الاتصال فيجب أن تتوفر كل العناصر اللازمة لذلك وفيما يلي

عناصر الاتصال:²⁸

1. **المرسل:** وهو الشخص الذي يبادر بالاتصال أو مصدر الاتصال الذي يقدم المعلومات.

²⁸ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 153 - 154.

2. **المستقبل:** وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لا بد أن تتم عملية الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما مرسل والآخر مستقبل وهو الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل ويحللها إلى معلومات وأفكار.

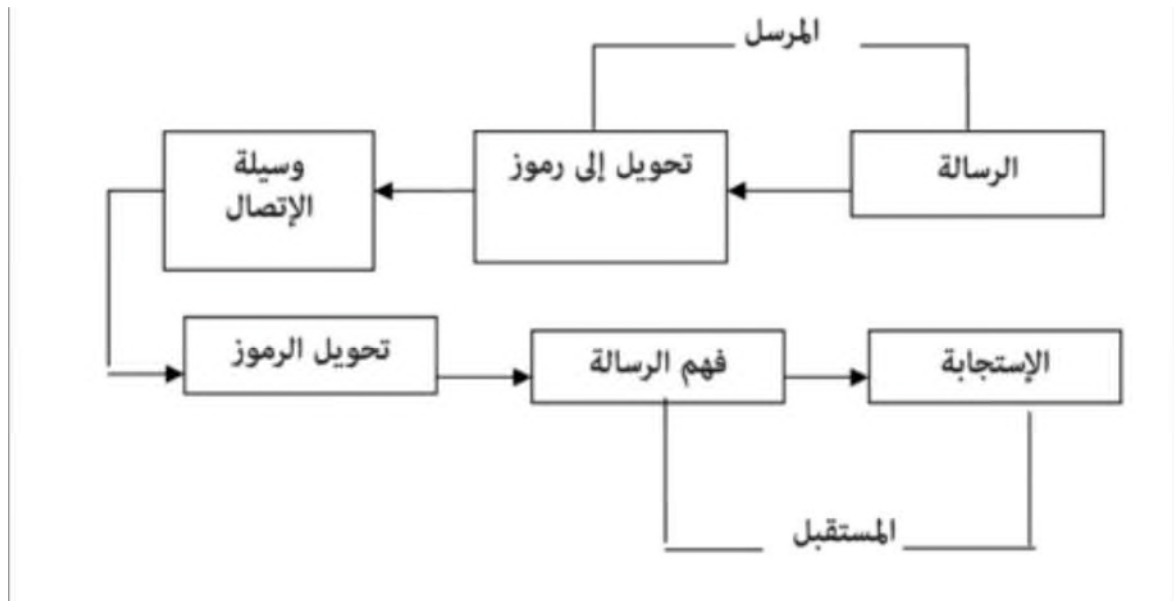
3. **الرسالة:** وهي المعلومات والأفكار وقد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل نقلها وتبادلها مع الغير

4. **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته، أو ما يعرف بالواسطة.

5. **المعلومات الراجعة:** وهي التي بها يضمن مرسل الرسالة صحة عملية الاتصال، وتقاديا من آثارها في المستقبل.

والشكل الموالي يوضح عناصر عملية الاتصال:

الشكل رقم: 01 عناصر عملية الاتصال



المصدر: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع،

الأردن، 2018، ص: 154

فهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المصدر إلى المستلم فإن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضاً أساسياً واحداً وهو نقل المعنى الذي يريده المرسل، إلى المستلم بوضوح تام حتى يتمكن المستلم من فهم الرسالة والاستجابة لها، وعند تفحص عملية

الاتصال فينتج أنها مكونة من ثمانية عناصر كما يوضحها الشكل رقم 01، يتوجب وجودها وإلا تأثرت عملية الاتصال وفشلت في تحقيق أهدافها.

سادسا: نماذج الاتصال المؤسسي

النموذج عبارة عن محاولة لتقديم العلاقات الكامنة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع حدثا معيناً في شكل رمزي يمكن تقسيم النماذج إلى نوعين رئيسيين هما:

1. النماذج الخطية (أحادية الاتجاه)

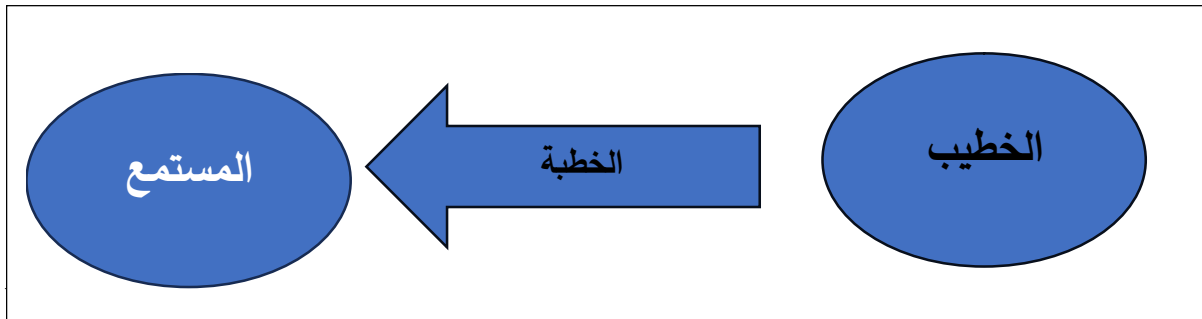
هناك العديد من النماذج الخطية ولعل أبرزها النماذج الأربعة الآتية:²⁹

1. **النموذج الكلامي أرسطو:** وضع الفيلسوف اليوناني أرسطو أول إطار نظري لعملية الاتصال، حيث عرفه بأنه البحث عن كل الوسائل المتاحة للأغراء والاقناع، والقدرة على كل ما يوصل للاقناع من خلال ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- الخطيب وهو المرسل.
- الخطبة وهي الرسالة.
- المستمع وهو المتلقي.

والشكل الموالي يوضح نموذج أرسطو للاتصال:

الشكل رقم 02: النموذج الكلامي لأرسطو



وتقنية المعلومات، مصر، 2016/2017، ص: 61.

²⁹ حمد عبد الله القميري، مرجع سبق ذكره، ص: 61-62

ويتميز نموذج أرسطو بالخصائص التالية:

- الاتصال عملية أحادية الاتجاه وليست تفاعلية
- أنه قائم على براعة المرسل في الخطابة وقدرته على الإقناع.
- يتجاهل رجوع الصدى وردة الفعل في المستقبل تجاه ما يستقبله من المرسل.
- يركز على بساطة الكلمات وسهولتها وعلى التأثير في الجمهور المستهدف.
- يعتمد على الاتصال الشفهي فقط، والذي يتفق مع طبيعة الحياة الاجتماعية في ذلك الوقت.

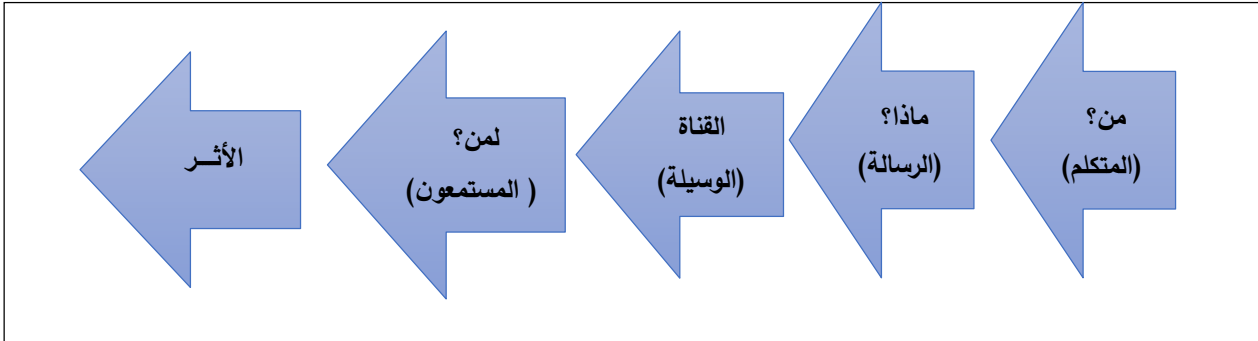
2. نموذج لاسويل

قدم عالم السياسة الأمريكي هارولد لاسويل والذي عمل في مجال الدعاية 1948 نموذجا عاما للاتصال حيث يتكون نمودجه من عدة عناصر طرحها في شكل أسئلة كما وضحا الشكل رقم 03 وهي:

- من؟
- يقول ماذا؟
- بأي وسيلة؟
- لمن؟
- بأي تأثير؟

ويبين لاسويل بشكل واضح ومحدد العناصر الأساسية التي ينبغي توافرها في عملية الاتصال بكل أشكالها ومستوياتها، ويتميز هذا النموذج عن نموذج أرسطو بوجود عامل الأثر وهو الناتج النهائي لعملية الاتصال، حيث اعتبره عاملا مهما في عملية الاتصال، مشيرا إلى أن المرسل يكون لديه بعض القصد للتأثير على المستقبل، ولم يشر إلى عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة في نمودجه، لأن الاتصال يسير في اتجاه واحد في نمودجه من المرسل إلى المستقبل لتحقيق تأثير معين.

والشكل الموالي يوضح النموذج الذي وضعه هارولد لاسويل
الشكل رقم 03 نموذج هارولد لاسويل



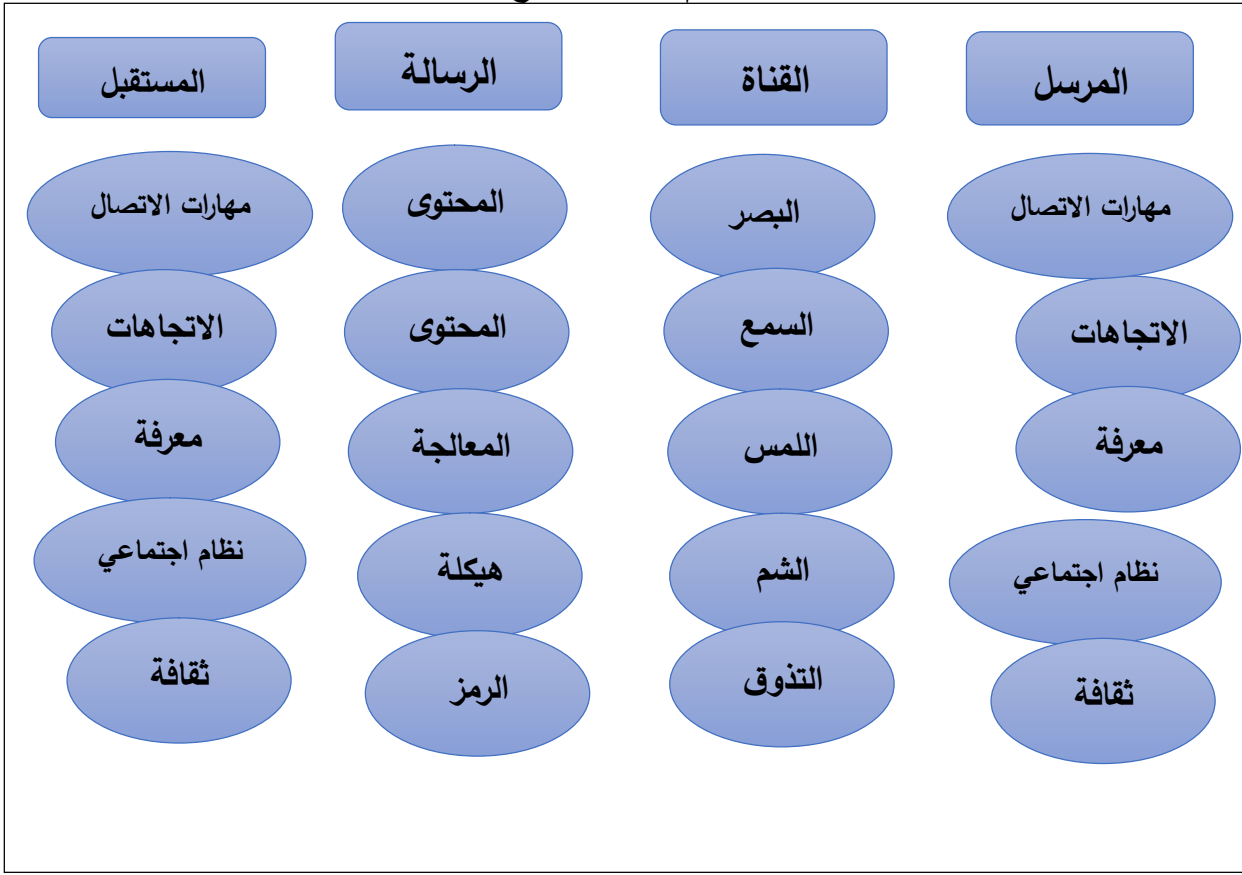
المصدر: المصدر: حمد عبد الله القمزي، مرجع سبق ذكره، ص: 63

3. نموذج ديفيد برلو:

قدم ديفيد برلو نموذجه عام 1960 ويتكون من أربعة عناصر هي: المرسل، المستقبل، القناة، الرسالة. ويرى أن هدف القائم بالاتصال أن يحصل على استجابة ولهذا فهو يأمل أن تكون مقدرة اتصاله عالية، وظهور التشويش يقلل من هذه الفعالية، لذا فالمرسل يجب أن تكون لديه القدرة على استخدام اللغة في شكل جيد بحيث يصبح المعنى واضحاً للمستقبل، والمستقبل مثله مثل المرسل، والرسالة هي الناتج المادي الفعلي للمرسل، أما القناة فهي الوسيلة التي تحمل الرسالة.³⁰ والنموذج موضح في الشكل الموالي:

³⁰ لدرع نعيمة، محاضرات في مقياس تكنولوجيا الاتصال، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2020/2019، ص: 3.

الشكل رقم 04: نموذج ديفيد برلو



المصدر: المصدر: حمد عبد الله القميري، مرجع سبق ذكره، ص: 64

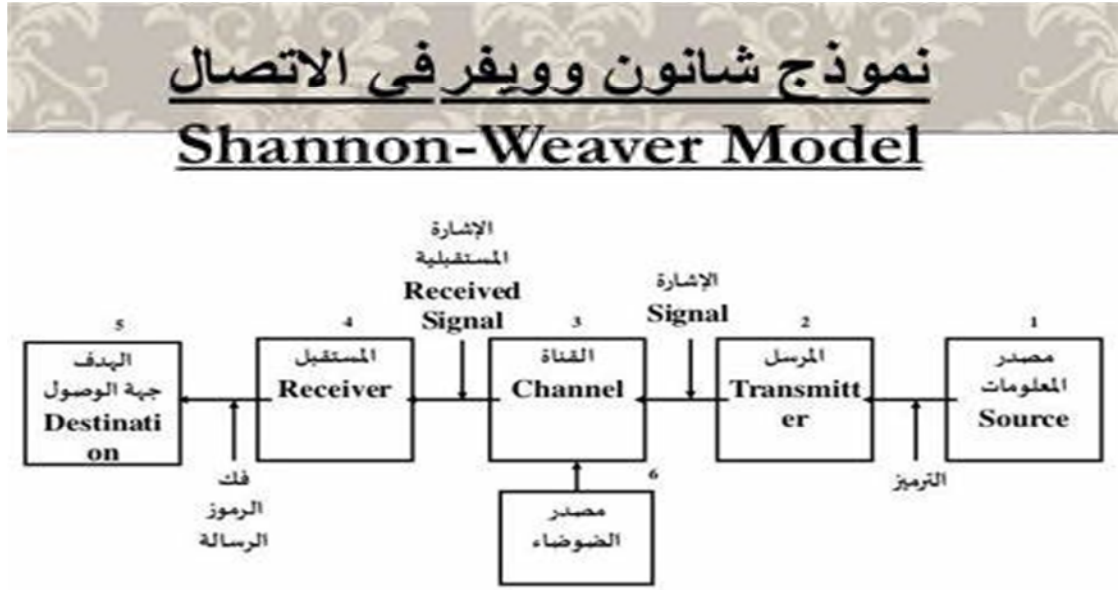
4. نموذج شانون وويفر³¹

وضع أسس هذا النموذج شانون الذي كان يعمل في مختبر شركة بيل الأمريكية للتلفونات ومساعدته ويفر سنة 1949 ويصف هذا النموذج عملية الاتصال بأنها خطية أي تسير في اتجاه واحد، ويذكر خمس مراحل لعملية الاتصال بالإضافة إلى عنصر التشويش الذي يعيقها. أي أن هذا النموذج تم فيه فصل عن الهدف، وتمت إضافة عنصر التشويش المؤثر على العملية الاتصالية، بالإضافة لعملية ترميز المعاني إلى إشارات يتم نقلها عبر القناة، ثم يتم إعادة فكها من رموز إلى معاني. والشكل التالي يوضح النموذج:

³¹ طبيشالميلود، الاتصال في المؤسسة، من الموقع: <https://cte.univ->

setif2.dz/moodle/course/view.php?id=123

الشكل رقم 05 نموذج شانون وويفر



المصدر: طبيش الميلود، الاتصال في المؤسسة، من الموقع:

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=123>

يركز هذا النموذج على شرح طريقة انتقال المعلومات والمعاني من مصدر إلى مستقبل دون الإشارة إلى دور المستقبل.

يشترك هذا النموذج مع النماذج السابقة في احادية اتجاه تدفق الاتصال، ولكن مع ذلك قدم بعدا جديدا شرح ظاهرة الاتصال. يتمثل هذا البعد في عامل التشويش الذي يصاحب انتقال المعلومة والمعنى من مكان إلى آخر. وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في: مصدر المعلومات، المرسل، القناة أو الوسيلة. المستقبل، الهدف، التشويش.

وتبدأ عملية الاتصال بمصدر يختار رسالة يتم وصفها في كود بواسطة جهاز إرسال يحول الرسالة إلى إرشادات ثم يقوم جهاز الاستقبال بفك كود الإشارات ويحولها إلى رسالة يستطيع المستقبل استقبالها والتعامل معها، والتغيرات التي تحدث للرسالة خلال انتقالها من المرسل إلى المستقبل تكون بسبب عملية التشويش وأيضا الانتروبي والذي يعني العشوائية في بناء الرسالة أو سوء التنظيم والحشو والزيادة وعلاقتها بفهم الرسالة.

II. النماذج التبادلية (ثنائية)

يقصد بها إجراء التفاعل في علاقة ثنائية متبادلة بين المرسل والمستقبل. وهذا يعني ان تدفق الاتصال لا ينتهي عند نقطة محددة يمكن شرحها من خلال النموذج التالي:³²

1. نموذج روس

- يعتمد نموذج روس التفاعلي على ستة عناصر أساسية، هي: المرسل - الرسالة - الوسيلة - المستقبل - رجع الصدى - السياق، ويتم الاتصال وفق هذا النموذج كما يلي:
- مرسل يضع أفكاره في كود ويحتوي على منبهات تتفق مع وجهات نظره وقناعاته؛
 - الطرف الذي يحدث فيه الاتصال يعمل كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة؛
 - يتم نقل فكرة الرسالة من خلال القنوات والوسائل التي تحمل الرسالة إلى المتلقي؛
 - يقوم المتلقي بفك الكود ويختار المنبهات التي تتفق مع ثقافته وخبراته ومن خلال تجاربه الماضية حيال تلك المعلومات ومن مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وقت التلقي؛
 - بعد أن يفسر المتلقي الرسالة يمكنه أن يستجيب لها، وهذه الاستجابة هي رجع الصدى أي رد الفعل الذي يتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها؛
 - يؤكد روس على أهمية الطرف أو المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الاتصال؛
 - السياق العام يتضمن مشاعر أو اتجاهات وعواطف كلا الطرفين.

III. النماذج التفاعلية

نظرا لأن عملية الاتصال معقدة، فإن النماذج السابقة (الأحادية والثنائية) لا يفسرون التفسير الكامل لهذه العملية فالالاتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية، كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل طرفي الاتصال. ويشمل نموذج الاتصال التفاعلي كافة عناصر الاتصال الفاعلة كبيئة الاتصال، ورجع

³² صالحى دليلا، محاضرات في المداخل الأساسية لبحوث الاعلام: <http://e-learning.univ->

[eloued.dz/mod/resource /view.php?id=25973](http://eloued.dz/mod/resource/view.php?id=25973)

الصدى، وما يعقبه من سلوك وتصرفات، وهذه طبيعة العلاقة الاجتماعية، حيث أنها لا تنتهي، وهذه الطبيعة التفاعلية للاتصال تشرح طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عند تفاعل الأفراد مع بعضهم.³³ ومن بين النماذج التفاعلية ما يلي:

1. نموذج ديفلور³⁴

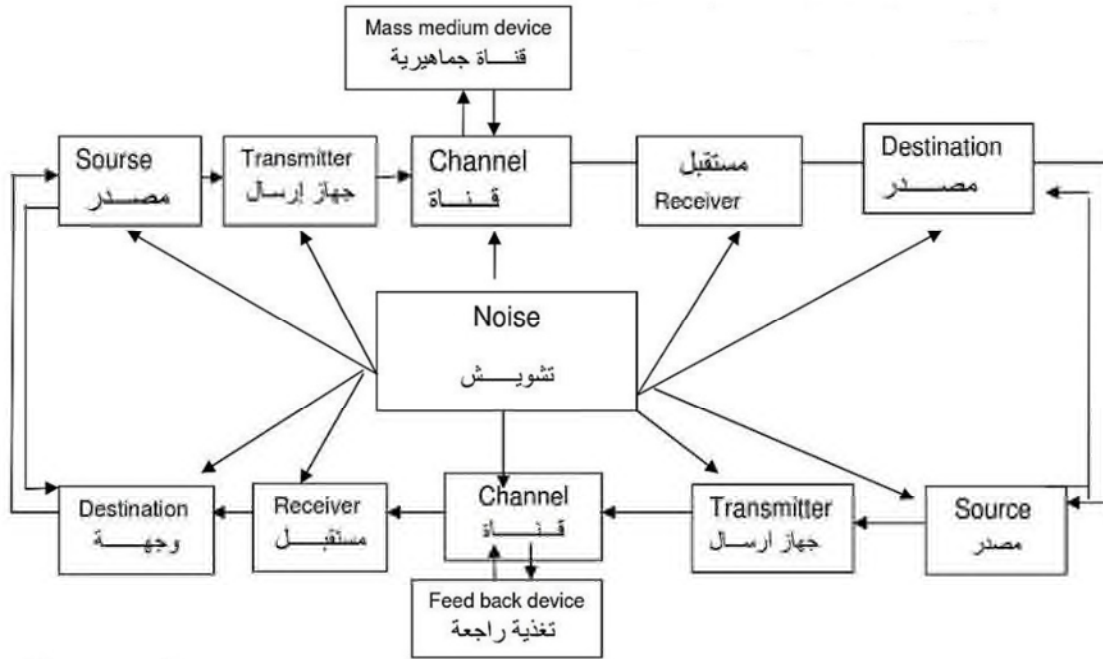
هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 و يناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى Meaning الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثمة يقوم جهاز الإرسال Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلا لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقا بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم. و قال ديفلور " بأن هذا التطابق نادرا ما يكون كاملا وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعده على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.

والشكل الموالي يوضح نموذج ديفلور

³³ أماني عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 62 - 63.

³⁴ طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011، ص: 47.

الشكل رقم 06 : نموذج ديفلور



المصدر: طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010 / 2011، ص: 47.

2. نموذج شرام³⁵

قد نشر شرام نموذج هذا في عام 1954 من خلال موضوعه: كيف يحدث الاتصال؟ وقد أوضح طبيعة المرسل حيث يمكن أن يكون فردا أو مؤسسة، والرسالة يمكن أن تكون بشكل مكتوب، أو بشكل صوت إذاعي، إشارة باليد أو أية إشارة ذات معنى.

³⁵ سويح سايج، محاضرة في مقياس مدخل إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2، 2020، ص: 17، من

الموقع: <https://fss.univ-alger2.dz/cours-en->

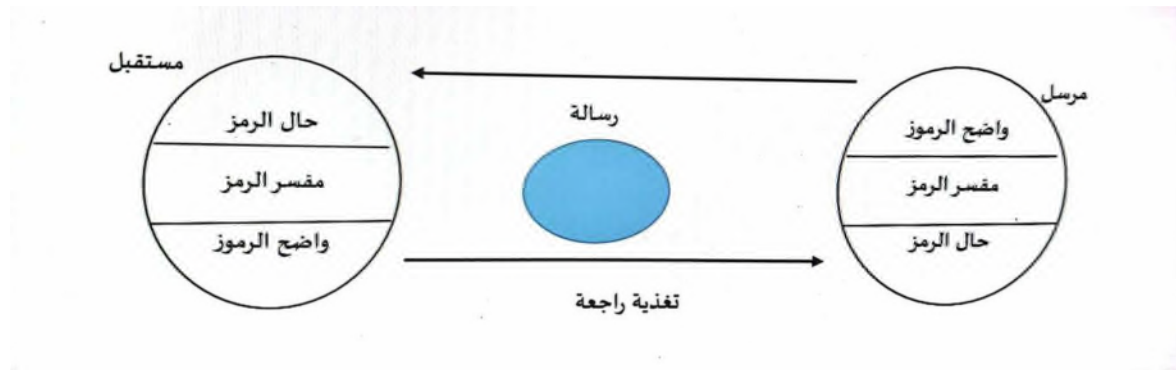
<https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/%D9%82%D8%B3%D9%85%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84.pdf>

أما المستقبل فقد يكون شخصا مستمعا أو شاهدا أو عضوا مشاركا في مناقشة، أو جمهورا متظاهرا أو مشاهدا لمباراة رياضية، وقد أكد شران على أهمية تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل حيث الاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد.

إن كلا الطرفين يستقبل ويرسل وبينهما سلوك اتصالي يعبر عن قيامهما بالترميز وفك الرموز بقصد أو دون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير منتبه لها، وفي كلا الحالتين فإن التشويش صاحب لمرحلة ارسال الرسائل واستقبالها، مما يثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

والشكل الموالي يمثل نموذج شران للاتصال:

الشكل رقم 07: نموذج شران



المصدر: سويح سايح، محاضرة في مقياس مدخل إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة

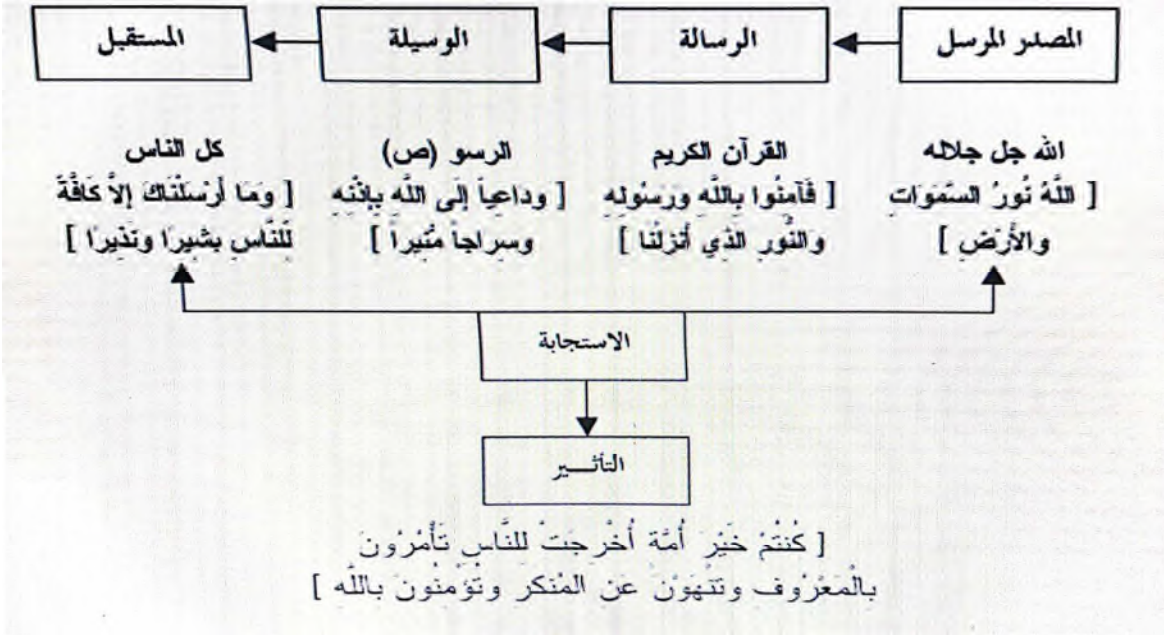
الجزائر 2، 2020، ص: 17، من الموقع: <https://fss.univ-alger2.dz/cours-en->

<https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/%D9%82%D8%B3%D9%85%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84.pdf>

3. النموذج الإسلامي للاتصال³⁶

يتميز النموذج الإسلامي للاتصال بالشمولية والتكامل والتجسيد الكامل لجميع عناصر الاتصال، التي تتفق مع أغلب النماذج الاتصالية الأخرى، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 08: نموذج الاتصال الإسلامي



المصدر: أماني عبد الفتاح، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2018، ص:

63

سابعاً: معوقات الاتصال المؤسساتي

ويقصد بها المشاكل والصعوبات التي تتعرض لها العملية الاتصالية وتؤثر على

فعاليتها، وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها.³⁷

1. المعوقات المرتبطة بالمرسل

يتطلب الاتصال الفعال قدراً كبيراً من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل

المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات

³⁶ أماني عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص: 63 - 64.

³⁷ أوبختي رشيدة، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كليو العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم المحاسبة، جامعة تلمسان، 2023/2022، ص: 31 - 32

معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة، ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون سببها المرسل هي:

- الحالة النفسية للمرسل؛
- الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل؛
- التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة؛
- عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.

2. المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال

تعد وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية الاتصال، لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد:

- الاختيار الخاطئ للوسيلة؛
- الاستخدام الخاطئ للوسيلة؛
- تعدد المستويات الإدارية؛
- سوء وضعف وسيلة الاتصال؛
- ازدحام قنوات الاتصال.

3. المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة

كثيرة هي المعوقات التي ترتبط بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجازها في ما يلي:

- لغة الرسالة؛
- الهدف من الرسالة؛
- أسلوب كتابة الرسالة ونطقها.

4. المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية

تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في:

- تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل؛
- عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها؛
- النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين؛
- عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

ثامنا: العلاقات العامة

تعد العلاقات العامة من الوظائف الإدارية التي تساهم في تعزيز التواصل مع العملاء، وربط طبيعة عمل المؤسسة مع الآراء العامة، وتعرف أيضا، بأنها النشاط الذي تقوم به إدارة المؤسسة من أجل التعريف بطبيعة عملها للناس، عن طريق استخدام مجموعة من وسائل الاتصال والإعلان المتاحة لتطبيق رؤيتها، وقياس مدى رضا الناس عن الخدمات، أو السلع التي تقدمها لهم، لذلك يجمع مفهوم العلاقات العامة بين الفن، وعلم الإدارة؛ فاختيار الوسيلة المناسبة للتواصل مع الآخرين يُعدّ نوعاً من أنواع الفنون، أمّا دراسته والتعرف عليه من أجل تطبيقه يعدّ علماً قائماً بذاته.

1- تعريف العلاقات العامة

1. **التعريف اللغوي:** هي عبارة عن مفهوم لفظي مكون من كلمتين:³⁸

*العلاقات : جمع علاقة، والعلاقة هي الربط بين موضوعين أو أكثر، وبذلك فإن العلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو أسلوب، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية.

*العامة : فتشير إلى الجماهير، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطه بالمنظمة.

³⁸باشوشي كنزة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس العلاقات العامة، قسم علوم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة

ومنه فالعلاقات العامة هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة، والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى.

2. التعريف الاصطلاحي: هناك العديد من التعاريف التي قدمت للعلاقات العامة نذكر منها:

• تعريف الجمعية الدولية للعلاقات العامة: IRPA " هي نشاط إداري وتسييري يتم بصورة دائمة ومنظمة تسعى المؤسسة من خلاله لإيجاد جو من التفاهم والتقارب مع من تتعامل معهم".³⁹

• كما عرفها معهد العلاقات العامة بأنها: "الجهود المخططة والمقصودة والمدعمة لإيجاد التفاهم والثقة والمحافظة على التفاهم المتبادل بين المنظمة وجمهورها".⁴⁰

• وتعرف أيضا على أنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات (باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها) إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره".⁴¹

• كما تعرف أيضا بأنها: "عملية إدارية؛ تساعد في تواصل المؤسسة مع العملاء، وربطها مع البيئة الخارجية".⁴²

• وتعرف العلاقات العامة أيضا بأنها: " مهمة وضع سياسة مستمرة للاتصال موجهة للسماح بارساء علاقات نزيهة وأخلاقية مع الجماهير الداخلية والخارجية، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد وجودها وتطورها، فالعلاقات العامة يجب أن تشكل وظيفة مندمجة داخل إدارة الجماعة".⁴³

³⁹ علي عوجة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، (ط2)، القاهرة. عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة. 2003. ص: 04

⁴⁰ أحمد النواصرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 67

⁴¹ أحمد باسم المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر

والتوزيع، الأردن، 2011، ص: 18

⁴² هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق، الأزاريطة. المكتب الجامعي الحديث. 2003. ص: 264

⁴³ باشوشي كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 17

وفي الأخير يمكن القول بأن العلاقات العامة هي وظيفة إدارية تسعى لإرساء جو عام من التقارب والتفاهم بين المنظمة وجمهورها الداخلي والخارجي.

2- العوامل التي أدت لظهور العلاقات العامة

توجد مجموعة من العوامل أدت إلى ظهور العلاقات العامة، والاستعانة بها كوسيلة من الوسائل الإدارية داخل المنظمات، ومن أهم هذه العوامل:⁴⁴

- **الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير:** أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن 19 إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه واعتماد مبادئ الإدارة العلمية من ناحية، ومن ناحية أخرى أدى ظهور الإنتاج الوفير إلى تباعد المسافة بين الشركة المنتجة والمستهلك، واشتراك مجموعات من الأفراد (وسطاء)، لتسهيل توافر السلع للمستهلكين، أدى ذلك إلى تزايد عدد الجماهير المتصلة بالمنظمات وأهمية وجود علاقات طيبة معهم تؤدي في النهاية إلى إرضاء هذه المجموعات وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

- **تزايد المنافسة:** ازداد المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها وتحول السوق من سوق بائعين (قلة المعروض السلعي بالنسبة للطلب الفعلي) إلى سوق مشتريين (زيادة المعروض السلعي على الطلب الفعلي).

وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة المنافسة، التي أدت بدورها إلى الاهتمام بإرضاء وتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وأخذها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المنظمة، وبدأت الشركات المختلفة بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد وثقة هذه الجماهير، والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في عيون الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى. كل هذه الأسباب أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كإحدى وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى لبلوغ هذه الأهداف.

⁴⁴ بشير العلق، **تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020،

- **تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:** أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى مزيد من التفسيرات والايضاحات المتعلقة بالقرارات، والسياسات التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية، والقرارات والسياسات الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله.
- **تطور وسائل الاتصال:** كان للتطور الهائل الذي شهدته وسائل الاتصال الجماهيري، مثل الإذاعة والتلفزيون والانترنت والوسائل المطبوعة أثره في تقريب المسافات بين مختلف أنحاء العالم، وكان ذلك سببا من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي، وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.
- **تزايد علاقات الاعتمادية:** إن العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة، فالأفراد في محاولاتهم لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون على المنظمات المختلفة في توفير فرص العمل، وعلى المتاجر في توفير الطعام والملبس، وعلى الحكومات لإمدادهم بالمنافع والحماية، وعلى النوادي لتحقيق الإشباع الاجتماعي، وعلى التنظيمات الدينية لتحقيق الإشباع الروحي، وهذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدت إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة.

3- مبادئ العلاقات العامة

- يعتمد تطبيق العلاقات العامة داخل المنشأة على مجموعة من المبادئ المهمة، وهي:⁴⁵
- **العلاقات تبدأ من الداخل المؤسسة:** إن العلاقات العامة الجيدة تبدأ من داخل المؤسسة أي أن يكون تفاهم متبادل بين المؤسسة وجميع الأفراد الذين يعملون في خدمتها فمن غير الممكن أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي، وعلاقتها مع جمهورها

⁴⁵ محمد مرضي الشمري، مدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص ص: 30

الداخلي غير جيدة، فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية ثم بعد ذلك يبدأ في تنمية وتوطيد العلاقات الحسنة بين المؤسسة وجمهورها الخارجي.

• **مراعاة الأمانة والصدق واتباع الأسلوب المهني:** يجب أن تتسم أعمال المؤسسة بالصدق والأمانة، وأن تمارس العدل في جميع تصرفاتها، ويجب أن تتسق أعمال المؤسسة مع أقوالها وإلا فقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي، فالحقيقة خير إعلان للمؤسسة وعامل أساسي في بناء شخصيتها.

• **اتباع طريقة البحث العلمي:** من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة اتباع طريقة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها، فطريقة البحث العلمي مبنية على المفاضلة وتحاول الوصول إلى مبادئ عامة، عن طريق التحليل الدقيق البعيد عن التحيز.

• **مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع:** لما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لزاماً على الإدارة أن تعمل على أن يكون هذا المشروع عنصراً فاعلاً في المجتمع، يساهم في تحقيق رفاهية المجتمع وأفراده، فالمشروع الناجح في النهاية هو الذي يعتمد على تأييد الجمهور الداخلي والخارجي للمؤسسة.

• **كسب ثقة الجمهور:** من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة كسب ثقة الجمهور فلا يمكن أن تدوم أي مؤسسة طويلاً دون أن تتمتع بثقة الجمهور (الداخلي والخارجي)، فجمهورها الداخلي هو دعائمها الأولى وما لم يشبع حاجاته المادية والمعنوية من الأعمال التي يؤديها، تأثر الإنتاج وتأثرت أيضاً العلاقات بين المؤسسة والجمهور الخارجي، لذا يجب أن يهتم مسؤولي العلاقات العامة بكسب ثقة الجمهور بالطرق السليمة.

• **تعاون المؤسسات بعضها مع بعض:** من المنطقي أن التعاون هو أحد أسس النجاح، لذا كان لزاماً على الهيئات والمؤسسات على اختلاف أنواعها أن تتعاون مع بعضها، في محيط العلاقات العامة، فلا يكفي أن تمارس المؤسسة علاقات حسنة مع جمهورها فقط، بل يجب

أن تفهم أنه إذا لحق الضرر بأحد المؤسسات تتضرر الأخرى، ومن هنا نشأت الحاجة إلى تنظيم الاتصال بين الهيئات والمؤسسات بعضها ببعض.

4- أهداف العلاقات العامة

تسعى العلاقات العامة لتحقيق مجموعة من الأهداف داخل مؤسسات العمل، ومنها:⁴⁶

- دعم الصلة مع أجهزة الاعلام.
- العمل على كسب تأييد الرأي العام وثقته بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق عن مشاريع المنظمة العامة.
- تكوين صورة طيبة ومركز ممتاز للمؤسسة لدى الجمهور الخارجي.
- الإعلام عن أهداف المنظمة وأوجه نشاطها.
- نشر الوعي بأهمية الخدمات التي تقدمها المنظمة.
- نشر الوعي بما يتعلق بنشاط المنظمة على المستوى الوطني.
- كسب ثقة الجمهور الخارجي وتعاونه.
- ربط العاملين بعلاقات وطيدة وإيجاد روح التقاهم بينهم.
- دعم العلاقة بين المنظمة والأجهزة الأخرى.
- دعم العلاقات الإنسانية بين مختلف العاملين بالمنظمة.
- نشر الوعي داخل المنظمة .
- دعم التعاون المثمر بين العاملين والإدارة.
- إيجاد درجة عالية من الترابط بين إدارات المنظمة.
- تنمية المستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين بالمنظمة.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وتلبية مطالبهم.

وبشكل عام فإنه يراعى في تحديد أهداف إدارة العلاقات العامة أن تكون:⁴⁷

⁴⁶ - مروان بدر السمعيات وعلى الزعبي ، إدارة العلاقات العامة. دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019. ص: 35.

⁴⁷ - نفس المرجع السابق.

- محددة وواضحة وصريحة ومفهومة.
- واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية التنفيذ.
- مرتبطة بأهداف المنظمة ككل.

5- أنواع العلاقات العامة

يتم تصنيف العلاقات العامة وفق عدة معايير سيتم عرضها فيما يلي:⁴⁸

1. **طبيعة الاتصال:** تنقسم وفق هذا المعيار إلى:
 - العلاقات العامة المباشرة.
 - العلاقات العامة غير المباشرة.
2. **طبيعة تخصصها ومجالاتها:** وتنقسم وفق هذا المعيار إلى:
 - العلاقات العامة في المؤسسات الصناعية.
 - العلاقات العامة في المؤسسات المالية.
 - العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية.
 - العلاقات العامة في المؤسسات الإعلامية.
 - العلاقات العامة الدولية.
3. **حسب نوع الجمهور:** وفق هذا المعيار تقسم العلاقات العامة إلى:
 - العلاقات العامة مع أفراد المؤسسة.
 - العلاقات العامة مع الموردين.
 - العلاقات العامة مع الموزعين.
 - العلاقات العامة مع المساهمين.
 - العلاقات العامة مع المستهلكين.

⁴⁸ محمد وليد صالح، محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص: 137.

6- الأساليب الأساسية للعلاقات العامة

بما أن نشاط العلاقات العامة هو نشاط جماعي هادف، فهو يتطلب توافر عدة أساليب لممارسة هذا النشاط على أساس علمي سليم، ويمكن تحديد هذه الأساليب الأساسية فيما يلي:⁴⁹

• **البحث العلمي:** يعد الخطوة الأولى التي تنطلق منها العلاقات العامة لرسم سياساتها ووضع برامجها على أسس علمية وموضوعية. حيث يهدف البحث العلمي في العلاقات العامة إلى:

- الكشف عن آراء واتجاهات الجماهير إزاء المنظمة وقياسها.
- كما يساعد على إعداد وصياغة الرسائل الاتصالية التي تتسجم مع توجهات المنظمة.
- يساعد في تحقيق اتصال ذو اتجاهين. يساعد في زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات مسؤولة وقائمة على حقائق ومعلومات مؤكدة.
- يساعد على منع الأزمات والاضطرابات.
- يساعد في التخطيط لنشاط العلاقات العامة.
- **التخطيط:** يعتبر التخطيط في العلاقات العامة ذلك النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموع الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة. وعليه عند التخطيط لنشاط العلاقات العامة يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
- ألا تكون الخطة جامدة.
- أن يكون هناك ضمان أكبر قدر ممكن من المشاركة في الخطة.
- أن تكون خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التي تتناول تفصيلات العمل.

⁴⁹ علي جبار الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص ص:

- **التنظيم:** يعد التنظيم من الأساليب المهمة في تحقيق النشاطات الجماعية الهادفة، وبالتالي على العلاقات العامة أن تلتزم بأسس التنظيم حتى تحقق أهدافها، ويتم التنظيم في العلاقات العامة على مرحلتين هما:
 - مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي.
 - مرحلة الجمع بين المناصب الإدارية التي تكونت وبين الأشخاص الملائمين لها.
- **القيادة:** تعد القيادة المدخل العلمي لتنظيم نشاط العلاقات العامة، فالقيادة هي فن استمالة الأفراد للتعاون في تحقيق هدف مشترك.
- **التنسيق:** يعد التنسيق من العناصر المهمة في العلاقات العامة، ويعرف على أنه الجهد الذي يسعى إلى تعاون مختلف أجزاء الإدارة وعدم تضاربها في سبيل تحقيق الهدف المشترك، ويعمل على:
 - ربط خطة العلاقات العامة مع خطط باقي الإدارات.
 - تصميم هيكل تنظيمي للعلاقات العامة بما يتفق مع موقعها.
 - تنسيق أنشطة العلاقات العامة مع الأنشطة الأخرى للمنظمة لمنع التداخل فيما بينها.
 - تنسيق برامج العلاقات العامة في إطار البرامج الأخرى للمنظمة ومتابعتها ومراقبتها.
 - تقديم الخدمات لإدارات المؤسسات الأخرى.
- **الاتصال:** يعتبر الاتصال من أهم العمليات الأساسية للعلاقات العامة والتي تشمل الاستراتيجيات الإقناعية المرتبطة بالرسالة، وبالمستقبل. حيث يعتبر خطوة التنفيذ والأداة التي تساعد في تحقيق أهداف العلاقات العامة، إضافة أنه يقوم بإبلاغ وإقناع مختلف الجماهير لما تقوم به المنظمة، ويعكس في جهة أخرى آراء الجماهير في المنظمة. أي أنه يمثل حلقة الوصل بين المنظمة وجماهيرها.
- **المتابعة:** تهدف إلى تقدير مدى تحقيق برامج العلاقات العامة من خلال اتباع أساليب محددة، والمقارنة مع المعايير التي تم إقرارها عند وضع برامج العلاقات العامة، للوقوف على الانحرافات إن وجدت واتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجتها.

- **التقويم:** ويشمل هنا التحري عن نواحي القصور وتشخيص الأخطاء التي تصاحب عملية التنفيذ.
- **التدريب:** يتمثل في الجهود المبذولة لتزويد العاملين في العلاقات العامة بالمعارف والمهارات التي تساهم في تجاوز أسباب القصور في أداء العاملين، ورفع مستويات أدائهم. بغرض الوصول لتحقيق أهداف المنظمة.

7- مهام / أنشطة العلاقات العامة

يعتمد تطبيق العلاقات العامة على الوظائف التالية:⁵⁰

- قياس آراء الناس في المجتمع حول استمرارية المنشأة في عملها.
- وضع سياسات المنشأة لتتوافق مع رأي العملاء المُستهدفين.
- الحرص على توفير عروض جديدة تستقطب المزيد من العملاء.
- المشاركة في اقتراح حلول للمشكلات المجتمعية. دعم التنمية الاقتصادية المحلية.
- تشجيع اللامركزية الإدارية، ودعم دور الإدارة المشتركة في اتخاذ القرار.
- بناء وسائل اتصال مع الوظائف الإدارية الأخرى، وخصوصاً وظيفتي الإنتاج والتسويق.
- إقامة الحفلات واللقاءات،
- إستقبال الضيوف وإعداد السكن المناسب لهم وإعداد برامج الزيارة وتوديعهم،
- تنظيم زيارات داخل المؤسسة،
- تعريف الموظف بالأقسام المختلفة داخل المؤسسة،
- تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية،
- توزيع الهدايا السنوية،
- التحدث أمام الجماهير،
- إعداد الخطب والرسائل للمستويات الإدارية العليا،

⁵⁰ هدى بوحنيك، محاضرات في مقياس اتصال وتحرير إداري، من الموقع: <http://e-learning.univ->

tebessa.dz/moodle/pluginfile.php/35365 تاريخ الاطلاع: 12 مارس 2022.

- إصدار مجلة المؤسسة،
- نشر أخبار المؤسسة في وسائل الإعلام،
- الرد على ما تنتشره وسائل الإعلام من شكاوي عن المؤسسة....
- فيما تكمن أهمية العلاقات العامة داخل المؤسسة؟
- ما الهدف من تفعيل العلاقات العامة داخل المؤسسة؟
- للعلاقات العامة أنواع متعددة أذكرها.
- ما هي المهام الخاصة بالعلاقات العامة؟

أسئلة التقويم الذاتي

- فيما تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- اشرح كيف تؤثر معوقات الاتصال على فهم الرسالة؟
- فيما تكمن أهمية الاتصال داخل المؤسسة؟
- ما الهدف من تفعيل دور الاتصال داخل المؤسسة؟
- للاتصال أنواع متعددة أذكرها.
- ما أوجه الشبه والاختلاف بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي؟
- هل يتم استخدام نفس تقنيات في الاتصال الداخلي والخارجي؟
- ماهي عناصر عملية الاتصال؟

المحور الثاني

التحرير الإداري

وتقنياته

التحرير الإداري فن يتناول طريقة الكتابة، و الإبداع في عرض المواضيع من خلال ترتيب أجزائه و توضيح نتائجه و بهذا نستطيع أن نستخلص أن اسلوب التحرير الإداري يختلف عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي و هذا كله يعتمد عليه في النشاط الإداري ككل .

إن العمل الإداري يبرز من خلال التحرير الإداري لذلك فهو من العناصر الهامة التي تساعد في العمل الإداري خاصة في تكاليف العمل الخاصة التي تقدم للموظفين وكتابة التقارير والاحصائيات وغيرها من الأمور الإدارية الهامة في الشركة، لذلك سيتم التطرق في هذا المحور إلى العناصر التالية:

- مفهوم التحرير الإداري؛

- أهمية التحرير الإداري؛

- شروط التحرير الإداري.

أولاً: مفهوم التحرير الإداري

للإحاطة أكثر بتعريف التحرير الإداري والمقصود منه يجب التطرق للفظي التحرير و الإدارة كل على حدا.

1. تعريف التحرير الإداري:

• **التعريف اللغوي:** "حرر يحرق تحريراً أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه. وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة.

هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو اعطاء حرية التعبير.⁵¹

• **التعريف الاصطلاحي:** هناك عدة تعاريف للتحرير الإداري نذكر منها:
✓ " هي نوع من أنواع الكتابة الوظيفية، وتقوم على أساس الاتصال الكتابي بين جهتين، وهي مخاطبة مكتوبة تتم بين جهتين رسميتين، أو بين جهة رسمية وشخص أو العكس، أو بين شخصين لغرض وظيفي".⁵²

✓ ويعرف بأنه: "من إحدى الوسائل المستخدمة من قبل الإدارة عند قيامها بمختلف وظائفها (التنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة... الخ)، وعلى مختلف مستوياتها، و بين مختلف فروعها، ومع مختلف المتعاملين معها بغرض تعزيز عمليات الاتصال أو الإعلام، التوثيق والحفظ، وللتدليل والإثبات، فالإدارة كما هو معروف تكتب و لا تتكلم".⁵³

✓ وأيضاً هو: " عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص والتعليمات الإدارية، وفق صيغ إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني مميز بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية داخل المؤسسة وكذلك علاقاتها بالمتعاملين الخارجيين".⁵⁴

⁵¹أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

⁵² ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2021، ص: 80.

⁵³ بلخضر كريمة، التحرير الإداري، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3،

2021/2020، ص ص: 6-7.

⁵⁴ بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 3

وعليه فالتحرير الإداري نوع خاص من الرسائل التي تستعمل في الاتصال

الإداري تحمل طابع الرسمية، وتستعمل صيغ تعبيرية محددة ومضبوطة.

ثانيا: أهمية التحرير الإداري

تكم أهمية التحرير الإداري فيما يلي: ⁵⁵

- تسهيل عملية الاتصال بين المنظمات الإدارية دون أن يكون هناك حاجة إلى اللقاء الشخصي بين المسؤولين؛
- الرسالة ذات الصياغة الجيدة والصادقة بمحتواها تحقق علاقات طيبة بين الأطراف ذات العلاقة؛
- تمثل المراسلات المتبادلة مستندا قانونيا أمام القضاء في حال حصول منازعات بين الأطراف؛
- تعتبر مصدرا للمعلومات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛
- قلة التكاليف من حيث الجهد والوقت والمال؛
- المراسلات أكثر شمولاً من وسائل الاتصال الأخرى من حيث المعلومات، حيث تتيح لكتابها التعرض للمواضيع بشيء من الشمول والتفصيل التي قد لا تتوفر في وسائل الاتصال الأخرى؛
- تساعد على التعرف على الشخص الذي قام بتحريره، وبالتالي يمكن تحديد المسؤولية والنتائج المترتبة عليها؛
- وسيلة التخاطب الكبرى بين الدوائر الحكومية وغير الحكومية، وعلى مستوى الفرد و المؤسسة؛
- أنه يختصر الجهد والمسافة بين مواقع جهات المراسلة،
- وثيقة قانونية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة؛

⁵⁵ ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 82- 83

- اعتمادها كوسيلة من وسائل الإعلان.

ثالثا: تقنيات التحرير الإداري

بداية يجب التعرف على معنى الأسلوب الإداري، لننتظر بعدها لشروط التحرير الإداري.

1. تعريف الأسلوب الإداري

يعرف الأسلوب الإداري بأنه:⁵⁶

- " الطريقة أو المنهاج للتعبير كتابة بلغة سهلة ومميزة ودقيقة لمختلف الوثائق والمحركات الإدارية التي تستعملها الإدارة لتحقيق أهدافها".
- وكذلك يعرف أنه: " طريقة الانشاء واختيار الالفاظ وتأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح عن أفكار بهدف تحقيق نشاط الإدارة".
- ويعرف التحرير الإداري كفن إن يستوجب التحكم في قواعد اللغة والنحو، والمصطلحات القانونية والإدارية واستعمال تقنيات خاصة.

2. شروط التحرير الإداري

يراعى في التحرير الإداري شروط معينة نذكر منها ما يلي:⁵⁷

أ. الشروط المتعلقة بالمضمون

يراعى في الجانب المتعلق بالمضمون النقاط التالية:

- **الأسلوب وخصائصه:** لا يعتبر الأسلوب الإداري أسلوبا خاصا، لأن اللغة التي تستعملها الإدارة ليست لغة مميزة، فهي تستعمل مجموعة من الكلمات والعبارات المتداولة التي ينبغي على المحرر الإداري استعمالها للتعبير عن أفكاره حتى يفهمه الغير بسهولة.

⁵⁶ عبد الجليل طواهر، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

قاصدي مرياح، ورقلة، دون سنة، ص: 58

⁵⁷ ميمش علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر: 2010، ص: 21-28.

لأنه قد يحدث أن تستخدم الإدارة في المراسلات الإدارية بعض العبارات والصيغ أو الجمل التي تراها ضرورية نظرا لنوعية العمل الإداري. لذا وجب على المحررين أن يتحروا تحقيق الخصائص التالية في مراسلاتهم:

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

✓ **التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.**

✓ **وأن يكون تعبيرها واضحا عما يريد إطلاع الآخرين عليه.**

- **البساطة:** وهي أن يستعمل المحرر الإداري في المراسلة الإدارية مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وأن يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

- **الإيجاز:** وهو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ تماشيا مع القول السائد: "خير الكلام ما قلّ ودلّ"، فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس أن يكون معبرا عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة. وبعبارة أوضح، الأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء.

- **الدقة:** وهي تقتضي على أن يحرص المحرر على استعمال المفردات والكلمات والصيغ، إلا في معناها الحقيقي الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض.

والإدارة قد تستعمل مصطلحات من القانون الإداري أو المالي أو التجاري مثلا، ففي هذه الحالة يجب على المحرر الإداري معرفتها بدقة حتى يحسن استعمالها. ويكون بذلك مدركا لمدلولاتها، حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها.

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

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

• **ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير:** في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المسائل التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير، كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا. وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث و وقائع و نصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة .

وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم للمراسلة.

• **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:

- **المقدمة:** ويشترط فيها أن تكون موجزة كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.

- **العرض:** وهو صلب الموضوع، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما أن العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فإن صياغته تكتسي أهمية بالغة، إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث يمكن لكل فقرة من العرض أن تسير 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، أو تكون على شكل اقتراح معين، طلب أو رجاء... الخ.

2. الشروط المتعلقة بالشكل

ينبغي أن يراعى في الجانب الشكلي النقاط التالية:

- **وحدوية الموضوع:** يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.
- **احترام السلم الإداري:** كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين أو طبيعيين خاضعين لسلطة ما، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية.
- **قياس الورق المستعمل:** ينبغي أن تحرر المراسلات الإدارية على ورق مقياسه (27×21) أو (29×21) أو (31×21). شرط أن تتضمن كل مراسلة نوعا واحدا من هذه المقاييس دون الجمع بينها، ويستحسن استخدام مقاس (27×21) لكثرة تداوله واستعماله في الإدارة.
- **ترك الهوامش في جميع الجوانب:** من آداب اللياقة والتنظيم المحكم أن تترك الهوامش من جميع جهات الورقة.
- **عناصر التقديم المادي للمراسلة الإدارية:** تحتوي المراسلة الإدارية من حيث تقديمها المادي إلى مجموعة من العناصر المشتركة تتمثل في:
 - **الدمغة:** وتنقسم إلى قسمين: **شعار الدولة** (وتكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة)، **الطابع والعنوان** (أي مجموع البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة المعنية، وتظهر في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية).
 - **رقم التسجيل:** يراعى فيه الرقم التسلسلي في الصادر، رمز المصلحة، السنة التي صدرت فيها المراسلة.
 - **المكان والتاريخ:** هما عنصران مهمان في المراسلات الإدارية، ويدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى. كما يستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول ارسال، أو قوائم، أو كشوف....الخ.
 - **بيان المرسل:** وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة، ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ، يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.

ويتحول إلى الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الدمغة إذا كان الشخص طبيعياً، وتدون فيها معلومات المرسل.

- **المرسل إليه:** هي مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية، ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، حيث تذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصاً معنوياً، اسم ولقب وعنوان المرسل إليه إذا كان شخصاً طبيعياً، ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه موظفاً تابعاً لسلطة إدارية.

حيث يتوسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة إلى.

- **السلم الإداري:** غالباً ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق سلم إداري بصفة تصاعدية أو تنازلية.

- **الموضوع:** هو عبارة تتصدر جسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه.

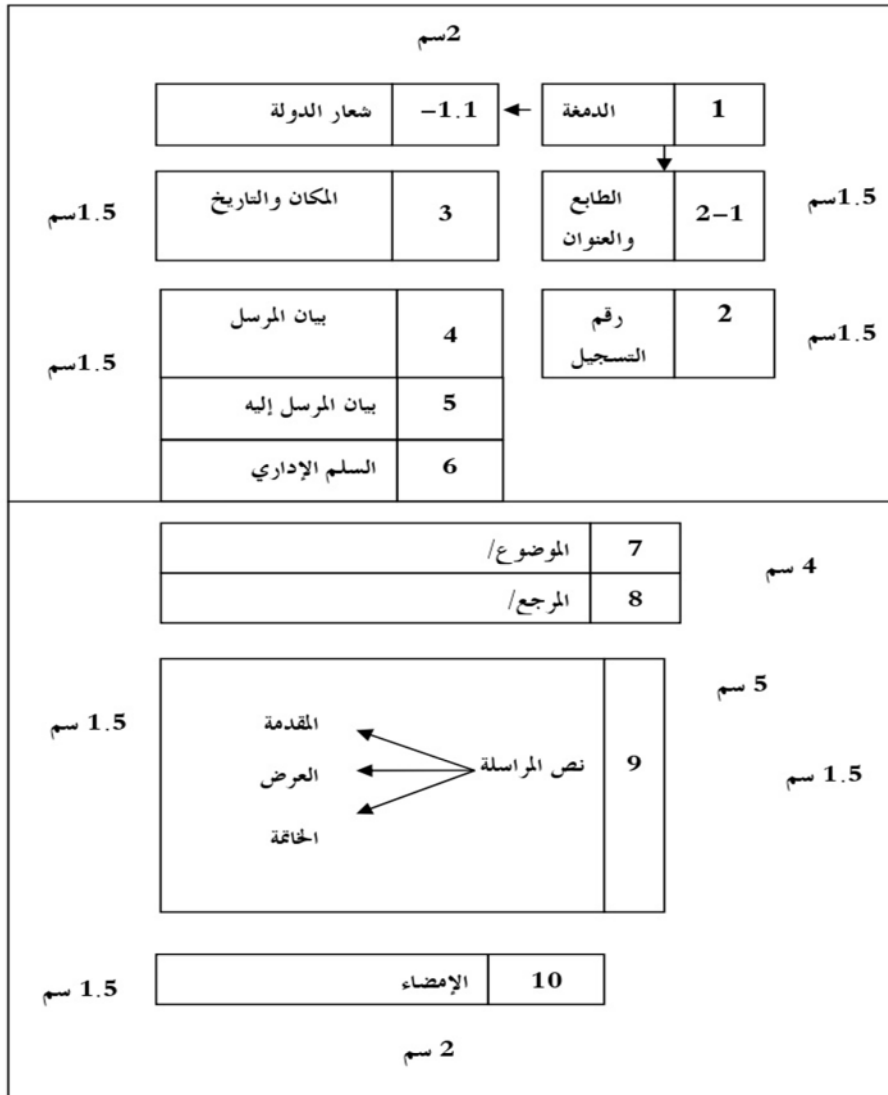
- **المرجع:** يعني الإشارة التي توضع تحت الموضوع ويقصد بها التذكير بالوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة.

- **نص المراسلة:** وهو نص الرسالة التي يعبر فيه صاحبه عن قضيته وغرضه.

- **الإمضاء:** هو ما يسجله شخص كاسم له في شكل خاص به، بغرض تأكيد صحة الوثيقة المكتوبة وصدقها وتحمل مسؤوليتها.

والشكل الموالي يوضح الشكل العام للمراسلة الإدارية:

الشكل رقم 09: شكل المراسلة الادارية



المصدر: مميث علي ورزاق العربي، **التحرير الإداري**، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر: 2010، ص: 24.

أسئلة التقويم الذاتي

- ماذا يعني التحرير الإداري؟
- ماهي الخصائص التي تميز التحرير الإداري عن باقي المحررات؟
- فيما تكمن أهمية التحرير الإداري داخل المؤسسة؟
- ما الهدف من وضع ضوابط للتحرير الإداري داخل المؤسسة؟
- ما هي الخصائص التنظيمية للتحرير الإداري؟

المحور الثالث

أنواع الرسائل

الإدارية

يعتمد النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات والادارات العمومية على الوسائل الكتابية، ومن ثم فإن الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الادارة والقرارات التي تتخذها وتكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الادارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا السياق: "الكلام زائل والكتابة باقية" توضح هذه الحقيقة وتسندها. وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما...إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الادارات والمؤسسات العمومية. هذا ونظرا لتعدد الأنشطة الادارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتتنوع تبعا لذلك.

ومن خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى:

- أنواع الرسائل الإدارية؛
- صيغ الكتابة الإدارية؛
- مراحل تحرير مراسلة إدارية.

أولاً: أنواع الرسائل الإدارية

إن تصنيف هذه الوثائق تعترضه صعوبات عديدة وحسب المعيار المنظور به، يمكن إيجازها على النحو التالي:

1. تصنيف الرسائل الإدارية على أساس محررها

وفق هذا المعيار نجد نوعين من الرسائل، رسائل إدارية ذات الطابع الرسمي، والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي، كما يلي: ⁵⁸

1. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي

وهي الرسائل التي تكون بين الإدارة ومصالحها، وعادة ما تتعلق بالجوانب الوظيفية والقرارات الإدارية والبلاغات والتعليمات وغيرها ويندرج ضمنها مجموعة من الرسائل مثل:

- **الرسائل المصلحية:** وهي الرسائل التي تصدر من مصلحة إدارية معينة إلى مصلحة أخرى، وعادة ما تحمل معلومات عن موضوع يخص المصلحتين معاً.
- **رسائل التذكير:** هي الرسائل الموجهة لجهة إدارية أخرى قد سبق وراسلتها في موضوع معين، ولم تتلقى جواباً.
- **رسائل الإنذار أو التنبيه:** عندما تقوم الإدارة بالتذكير ولم تتلق أي رد على ذلك تضطر الإدارة المرسله إلى تحرير رسالة تنبيه تدعو فيها إلى وجوب الاستجابة والرد.
- **رسالة التحويل:** هي الرسالة التي بموجبها تحويل ملف أو وثيقة إدارية من إدارة إلى أخرى.

2. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي

وهي التي تجمع بين الطابع الإداري والصفة الشخصية، فقد يتعلق موضوعها بوضعية إدارية ولكن تخص محررها بنفسه، وقد تكون الجهتين إداريتين لكن يغلب على موضوعها الطابع الشخصي. (كالدعوة لحضور حفل، رسالة تقديم التهاني،...)، وتتميز

⁵⁸ لالوش غنية، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر

الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي من حيث الشكل في طابعها الوجيز، واستعمالها لعبارتي النداء والمجاملة، وتقرب في أسلوبها إلى الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات الخاصة، وتستعمل الأسلوب الإداري، ويكون بيان المرسل إليه يمكن أن يكون أعلى الصفحة من الجهة اليمنى منها كما في حالة الطلبات، كما قد يكون في أسفل الصفحة وعلى جهة اليمين كما في حالة الدعوات والتنهاني.

II. تصنيف الرسائل الإدارية على أساس موضوعها

وفقا لهذا المعيار يمكن تصنيف الرسائل الإدارية إلى: ⁵⁹

1. المراسلات الإدارية

هي أداة تستخدم للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى، والمراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، بريقيات، جداول إرسال، تلكس ...، وقد تكون شفوية، مكالمات هاتفية، محادثة مباشرة، إلخ. وتمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لكثرة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها وهي نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

2. الوثائق الإدارية

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع ...، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

⁵⁹ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 44 - 45

3. النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية)

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) والمحلي (الجماعات المحلية) و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر)،. يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، و تهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير والمذكرات التوجيهية.

ثانيا: صيغ التحرير الإداري

يتنوع الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية بتنوع موضوع ومستوى المحرر، وكذلك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالمحيط السياسي، والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد، ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة، وعموما يمكن ترتيب الصيغ كما يلي: ⁶⁰

1. صيغ التقديم

ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب و اللباقة، تمهد لعرض الموضوع و تسترعي انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، ويجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة وبدورها تنقسم إلى قسمين:

1. صيغ التقديم دون مرجع: وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة من أمثلتها: **يشرفني، يطيب لي، يسرني.....** ثم تليها عبارات كأن **أعلمكم ، أن أطلب رأيكم، أن أرسل إليكم....** إلخ

⁶⁰ عبد الكريم بوحميده، التحرير الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة غرداية، 2019 - 2020، ص ص: 17

2. صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند إليه

(سواء كان سندات تشريعية، تنظيمية، إدارية،....) ومن أمثلة هذه الصيغ نجد:

- بناء على مراسلتكم رقم: المؤرخة في: والمتضمنة،
يشرفني / يطيب لي / يسعدني أن.....

- ردا على رسالتكم رقم: المؤرخة في والمتعلقة ب:،
يشرفني / يطيب لي / يسعدني أن.....

II. صيغ العرض والمناقشة

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل و المرسل إليه، و عليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالغرض المقصود يخاطب الرؤوس رئيسه بعبارات وصيغ تفيد الامتثال والتحفظ، وصيغ تفيد الترتيب، وأيضا صيغ تقديم الحجج والمبررات مثل:

- أعتقد أنه من واجبي.....
- لا يسعني إلا أن.....
- لا أملك إلا أن.....
- لا أستطيع إلا أن.....
- أسمح النفسي.....
- كان يجب عليكم.
- عليكم بالاطلاع على.....
- عليكم بإفادتي.
- قررت.....
- لاحظت أو ألاحظ.....
- أؤكد.....

- اذكر.....
- بداية
- في النهاية.....
- أولا ثانيا
- تطبيقا للنصوص (التشريعية، التنظيمية،) المتعلقة ب.....
- بناء على ما تضمنته المذكرة المؤرخة في..... والمتعلقة ب....
- بموجب.....
- بمقتضى.....

III. صيغ الخاتمة

وتختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى في ذلك، وبالتالي فهذه العبارة تعبر عن مكانة المرسل إليه، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة والتقدير، دون تملق، ومن بين هذه الصيغ نجد على النحو التالي:

- نده إلى نده (أي في نفس المستوى): مثلاً ونحن الند بالند في خدمة المصلحة العامة.
- من الأعلى إلى الأسفل: مثلاً طلب منكم تنفيذ التوصيات، أخذ عناية كبيرة لما تم ذكره وتنفيذه في آجاله.....

- من الأسفل إلى الأعلى: نجد مثلاً:
- وفي الأخير وفي انتظار ردكم الذي أتمنى أن يكون إيجابي
- وأخيراً أتمنى أن يحظى طلبي هذا بالقبول والايجاب.....
- في الختام أرجو أن يؤخذ طلبي هذا بعين الاعتبار.....

ثالثاً: مراحل تحرير مراسلة إدارية

ينبغي على المحرر الإداري أن يراعي ضوابط معينة عبر مختلف مراحل تحريره المراسلة ويمكن إيجاز هذه المراحل فيما يلي:⁶¹

1. قبل الشروع في تحرير المراسلة

ينبغي على المحرر مراعاة ما يلي:

- الاستعداد لعملية التحرير وذلك بجمع المعطيات والالمام بالملابسات والمعلومات الصريحة حول الموضوع.
- تحضير وسائل التحرير والكتابة لتفادي تشويش الأفكار، حسب أهميتها وتسلسل الوقائع والأحداث، وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

2. أثناء تحرير المراسلة

أثناء عملية تحرير المراسلة يجب على المحرر الأخذ بعين الاعتبار:

- الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير.
- المحافظة على ترتيب الأفكار حسب أهميتها دون نسيان فكرة منها، تجنباً لإهدار الجهد والوقت، وتقديم معلومات ناقصة.
- تجنب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب حتى يتفادى التعبير بطريقة عاطفية بعيدة عن مبادئ الرسالة الإدارية.
- تجنب الشطب أو المحو أو الحشو في المراسلة الإدارية، حتى لا يؤثر ذلك سلباً على محتواها وشكلها.

3. بعد الانتهاء من تحرير المراسلة

بعد الانتهاء من تحرير المراسلة يجب على المحرر ما يلي:

⁶¹ مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2021/2022، ص ص : 72 - 73.

- قراءة ما حرره قراءة جيدة ، للتأكد من أن جميع ما كان ينوي تحريره في المراسلة موجود فيها، ولم ينس أي عنصر .
- التأكد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية، والاملائية والتراكيب اللغوية المعقدة، وعدم الخلط بين فقراتها وأفكارها.
- ترقيم الصفحات إذا كتبت المراسلة الإدارية في أكثر من ورقة، ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لإجمالي عدد الصفحات، مثل: 5/1....
- التأكد من تدوين المكان والتاريخ وعدم نسيان الامضاء وكتابة صفة واسم ولقب المرسل.

أسئلة التقييم الذاتي

- ما هي أنواع الرسائل الإدارية؟
- ماهي الصيغ التي يجب أن تتوفر عليها المقدمة؟
- ماهي الصيغ التي يجب أن تتوفر عليها العرض؟
- ماهي الصيغ التي يجب أن تتوفر عليها الخاتمة؟
- ما هي الخصائص التنظيمية للتحرير الإداري؟



المحور الرابع

نماذج تطبيقية

يعتمد النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات والإدارات على جملة من الرسائل تختلف في الشكل والمضمون والغرض منها وفي ما يلي عرض لبعض الرسائل الإدارية:

- وثائق التبليغ؛
- وثائق السرد والوصف والتحليل؛
- النصوص التشريعية؛
- النصوص التنظيمية؛
- وثائق المتعلقة بالاعلام.

أولاً: وثائق التبليغ

وثائق التبليغ هي مختلف الوثائق التي من خلالها يتم تبليغ وايصال أخبار، معلومات، قرارات، إجراءات وبيانات، وتستخدمها مختلف الإدارات، وأكثرها تداولاً هي جداول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية.⁶² وسيتم عرضها كما يلي:

1. جدول الإرسال

سيتم التعرف على جدول الإرسال من خلال العناصر التالية:⁶³

1. تعريف جدول الإرسال

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

2. عناصر جدول الإرسال

تتمثل عناصر جدول الإرسال في العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما في الرسالة الإدارية:

- الرأسية،
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان والتاريخ؛
- صفة المرسل؛

⁶² حجاب عيسى، الاتصال والتحريروادري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021 / 2022، ص: 35.

⁶³ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 85 - 88.

- صفة المرسل إليه.
- يكتب بعد ذلك بالبنط العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن 3 أعمدة:
- العمود الأول: بيان الوثائق المرسلة والتعريف بها بإيجاز، مصدره بصيغة مجاملة، مثل: **يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية.....**
- العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة.
- العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة وموجزة، مثل: قصد الاطلاع..... من أجل التنفيذ.....
- وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى..... كما هو الحال في الرسالة الإدارية.
- يفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك بسبب بعد المسافة بين المتراسلين، أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، وفي هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليه بالاستلام، وتحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، بهدف استخدامها كوسائل اثبات عند الحاجة.

والشكل الموالي يمثل نموذج عن جدول الإرسال

الشكل رقم 10: نموذج حول جدول 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 إفاقتنا ... الفقرة <	03	تجدون رفقته
	03	المجموع

عن السيد رئيس م. ش. ب و بتفويض منه
رئيس مصلحة

(التوقيع و الختم)

المصدر: بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات

الجامعية، 1999، ص: 26

II. الاستدعاء

سيتم عرض للاستدعاء من خلال العناصر التالية:⁶⁴

1. تعريف الاستدعاء

هو مراسلة إدارية مختصرة تستعمل لغرض طلب حضور شخص ما لأمر يخصه ويهمه، وذلك ففي إطار موضوع محدد، في تاريخ ومكان ثابتين، قد يكون في إطار تحقيق، حضور اجتماع، إجراء مسابقة.....، وذلك بصيغة إلزامية تهم صاحبها أو المقصود منها.

2. شكل الاستدعاء

بما أن الاستدعاء رسالة إدارية فهو يخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية، وقد يكون الاستدعاء فرديا وهنا يمكن أن يتخذ شكل الرسالة الإدارية (المرفقية أو ذات الطابع الشخصي)، وقد يكون الاستدعاء جماعيا وهنا يأخذ شكل الإعلان.

3. موضوع الاستدعاء

ويكون موضوعه مختصرا جدا، ويحوي على البيانات الأساسية التالية:

- موضوع الاجتماع حتى تكون المشاركة فعالة.
- تاريخه والساعة المقررة.
- مكانه والقاعة المخصصة لانعقاده.
- الشخص الذي سيتأخر الجلسة وأحيانا حتى الأشخاص المستدعين.
- جدول الأعمال.

والشكل الموالي يمثل نموذج لاستدعاء:

⁶⁴ لالوش غنية، مرجع سبق ذكره، ص ص : 68 - 69.

الشكل 11: نموذج استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية مسكر
 مسكر في
 مديرية
 مصلحة
 الرقم
استدعاء
 السيد (ة) / الأنسة
 العنوان
 الرجاء منكم الحضور إلى
 يوم على الساعة
 الموضوع (سبب الاستدعاء)

 الرجاء إحضار الوثائق التالية:

 الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي
 (ختم المصلحة)

المصدر: بوحميذة عطاء الله، مرجع سبق ذكره ، ص: 28

III. الدعوة

سيتم التطرق لتعريف الدعوة وشكلها:⁶⁵

1. تعريف الدعوة

تعرف الدعوة بأنها رسالة إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي، وهي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية ، قصد المشاركة أو التشريف.

وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد اختار صيغة " الدعوة " بدل " الاستدعاء "، عند طلب حضور عضو معين لاجتماع، على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء.

2. التقديم الشكلي للدعوة

تتوافق الدعوة مع شكل كل المراسلات الإدارية، وتحتوي العناصر التالية:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- صفة المرسل.
- بيانات المرسل إليه.
- الموضوع دعوة.
- نص الدعوة.
- المكان والتاريخ.
- الإمضاء

والشكل الموالي مثال للدعوة:

⁶⁵ مختاري مصطفى، تقنيات التحرير الإداري، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021 / 2022، ص ص: 46 - 47.

الشكل رقم 12: نموذج دعوة



المصدر: من موقع جامعة تبسة: <https://www.univ-tebessa.dz>

IV. البرقية الرسمية

البرقية الرسمية تعتبر أيضا من وثائق التبليغ ويمكن التعرف عليها من خلال:⁶⁶

1. تعريف البرقية الرسمية

البرقية الرسمية من المراسلات الإدارية التي تعتمد على تقنيات الاتصال الحديثة، تستعمل في حالة الاستعجال، مضمونها تقديم تعليمات أو طلب معلومات أو الأمر بتنفيذ مهمة بغية الإسراع في الفصل بين قضايا معينة تتسم بالطابع الاستعجالي.

2. بيانات البرقية الرسمية

على غرار المراسلات الإدارية، تتضمن البرقية الرسمية كل من:

- الدمغة؛
- الطابع؛
- التاريخ؛
- العنوان (برقية رسمية)؛
- بيان المرسل والمرسل إليه؛
- الموضوع؛
- المرجع؛
- نص البرقية: يتميز نص البرقية بايجاز الكلام واقتصاره على العبارات الضرورية فقط، مع حذف عبارات المجاملة والنداء، وإضافة عبارة " قف " عند نهاية كل جملة مفيدة، ثم يختتم نص البرقية بعبارة " قف وانتهى".
- الامضاء (يكون من طرف الجهة المرسلة مباشرة).

أما إذا تم اصدار البرقية من طرف إدارة البريد والمواصلات فيتم ذكر المعلومات التالية:

⁶⁶ صبوع عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص ص: 129 - 130.

- رقم الارسال؛
 - تاريخ وساعة الارسال؛
 - عدد الكلمات؛
 - المرسل؛
 - وملاحظات خاصة بإدارة البريد.
- ثانيا: وثائق السرد والوصف والتحليل

تتمثل وثائق السرد والوصف والتحليل في كل من : المحضر وعرض الحال، والتقارير.

1. المحضر

سيتم عرض المحضر من خلال التعرف على المفاهيم التالية:⁶⁷

1. تعريف المحضر

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الاثبات، إذ يتم بموجبه اثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في انجاز أعمال..... ويشكل مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه.

يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الايجاز والدقة في سرد الوقائع، والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيافة مهارات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارة وجيزة ومستوفية للغرض ولا تخل بالمعنى.

2. أنواع المحضر

من بين أنواع المحاضر الأكثر تداولاً نذكر:

⁶⁷ بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص ص 35 - 37.

• **محضر اجتماع:** يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات والتوصيات، التي تم التوصل إليها، علة أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويوقع عليه جميع المشاركين في الاجتماع، لا سيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

• **محضر التنصيب:** يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد أو ترقية موظف الى رتبة أعلى في عمله بشكل رسمي، ويمثل التاريخ المسجل على المحضر تاريخ بداية العمل بين الموظف والمؤسسة، يوقع على المحضر الموظف والرئيس المعني بالتعيين.

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

3. عناصر تحرير المحضر

لتحرير المحضر لابد من التطرق الى عناصر أساسية شكلية وأخرى موضوعية :

أ. **العناصر الشكلية:** تتمثل في محددات الهوية الادارية:

– الرأسية؛

– الطابع؛

– الطابع التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات؛

– عنوان المحضر، ويكتب في وسط الصفحة.

ب. **العناصر الموضوعية:** تختلف باختلاف نوع المحضر:

• محضر اجتماع

– التقديم: يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسماء

كل من الرئيس، الحضور والمتغيبين، ويتبع ذلك جدول الأعمال.

– العرض: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات

المتخذة والتحفظات ان وجدت.

– الخاتمة: تسجل فيها الملاحظات الختامية، والظروف ووقت انتهاء الجلسة

● **محضر تنصيب**

– تاريخ التنصيب بالأحرف؛

– اسم و صفة القائم بالتنصيب؛

– اسم الموظف ورتبته؛

– تاريخ بدء السريان؛

– الإشارة الى المستند القانوني؛

– الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا و توقيعه على المحضر؛

– توقيع المعني على يمين الصفحة و الرئيس على اليسار؛

– تعيين وجهة نسخ المحضر.

● **محضر معاينة**

– تاريخ و مكان المعاينة؛

– الاسم و الصفة القانونية للمعائن؛

– المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛

– موضوع المعاينة؛

– الصيغ الختامية المتضمنة اقتراح التدابير؛

– توقيع و ختم المقرر؛

– وجهة النسخ الاضافية للمحرر.

الشكل رقم 13: نموذج محضر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضر تنصيب

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

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

المعني (ة) بالأمر

السلطة المعنية

المصدر: بوحميذة عطاء الله، مرجع سبق ذكره ، ص: 37.

II. عرض الحال

يعتبر عرض الحال من وثائق السرد والوصف والتحليل في الإدارات ويمكن عرضه من خلال العناصر التالية:⁶⁸

1. تعريف عرض الحال

هو وثيقة إدارية إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة....، يتحرى محرره نقل الوقائع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط، وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل جوانبها، وفي الوقت المناسب.

2. خصائص عرض الحال

يتميز عرض الحال بـ:

- الموضوعية والاختصار؛
- أنه وثيقة إعلامية تهدف لإعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه للرئيس الإداري بهدف اطلاعه على وقائع ذات صلة بمسؤوليته؛
- يعتبر بمثابة شواهد كتابية للأحداث.

3. أنواعه

يتميز عرض الحال بالعديد من الأنواع، يمكن حصر الأكثر استعمالاً منها فيما يلي:

- عرض حال عن حادثة؛
- عرض حال عن نشاط؛
- عرض حال عن اجتماع .

4. عناصر تحرير عرض الحال

كباقي الوثائق الإدارية، فإن عرض الحال يتضمن عناصر شكلية محددة لهوية الإدارة أو المؤسسة تتمثل في: طبيعة الوثيقة وموضوعها، والشخص الموجهة إليه،

⁶⁸ حليس عبد القادر، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم

التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021 / 2022، ص: 85 - 86

ويحرر بنفس أسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن التوصيات والمقترحات، أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الوقائع فقط، ويتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- التقديم: أي التاريخ ومكان الحدث، أو الاجتماع تمهيدا لتناول التفاصيل.
- العرض: يستعرض من خلاله المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة.

- الخاتمة: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة أو النتائج

وفي الأخير يدون مكان وتاريخ عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية، والاسم الشخصي للموقع.

والشكل الموالي يمثل نموذج عن عرض حال:

الشكل رقم 14: نموذج عرض الحال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة / الولاية / المؤسسة

رقم:

إلى السيد:

الموضوع: عرض حال حول...

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

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

.....

(عرض: يتضمن الوقائع مفصلة بشمل دقيق وموضوعي).....

.....

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

.....

حرر ب... في: .../.../.....

الاسم واللقب والصفة

الختم والتوقيع

المصدر: بن مشريعبدالحميم، التحريروادري (مدخل نظري ونماذج علمية)، مطبعة الرمال، الوادي، 2019، ص: 130.

III. التقرير الإداري

يعتبر التقرير الإداري من وثائق السرد حيث يمكن عرض مختلف جوانبه النظرية فيما يلي:

1. تعريف التقرير الإداري⁶⁹

تعرف التقارير بصيغ مختلفة وفقا لأهدافها وخبراتها، فأصل كلمة تقرير Report لاتيني إلى معنى To Carry Back أي العودة بالذاكرة إلى. وبهذا فإن التقرير يقصد به لغويا وصف لأحداث أو مواقف سابقة.

وبالتالي فالتقارير الإدارية هي: " وثائق لوصف وتفسير أحداث أو ظواهر بعد التحقق منها، واقتراح كيفية التعامل معها، فهي صيغ موثوقة للاتصال الإداري لنقل المعلومات بين المستويات أو التشكيلات الإدارية المختلفة".

ويمكن عرض عناصر تعريف تقنية التقارير الإدارية في الحقائق والمعطيات التالية:

• إنها وسيلة فنية لتحقيق:

– الاتصال بين مراكز صنع القرارات الإدارية؛

– التوثيق المعلوماتي للأحداث الإدارية؛

– التنبؤ بالأحداث المستقبلية وإعداد الاستراتيجيات؛

– تشخيص الأداء وتقويمه.

• أنها أسلوب فني لبنا قاعدة معلوماتية كفاه تساعد على توفير:

– ذاكرة متكاملة عن أداء المنظمة وأحداثها التفصيلية؛

– حلول منطقية لمعالجة مشكلات المنظمة؛

– توجيهات استراتيجية لتطوير وقائع المنظمة؛

– نظام للضبط والتقويم الذاتي لأعمال المنظمة.

⁶⁹ بشير العلق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والإلكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016،

• أنها أداة فنية متكاملة تلتزم بمتطلبات:

- منهجية البحث العلمي؛
- تقنيات البحث العلمي؛
- صيغ البحث العلمي؛
- تقييم وتحكيم البحث العلمي.

2. أهداف التقرير الإداري

يهدف التقرير الإداري إلى تحقيق أغراض تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد

تبليغها للمسؤول الإداري وهي: ⁷⁰

- بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة؛
- تحليل وضعية من الوضعيات؛
- استقصاء معلومات واحصائيات؛
- وصف واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- التبليغ عن حالة طارئة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول؛
- مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما، وابداء رأيه فيها وذلك إما بقبولها أو برفضها، أو بتعديلها.

3. أنواع التقارير الإداري

سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني بحيث تستخدم بعض القطاعات (مثل التربية الوطنية، الأمن

⁷⁰ مميش على، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 169.

الوطني... إلخ) أنواعا من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى، و نورد فيما يلي أهم أنواع التقارير باختصار: ⁷¹

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

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات والوثائق الإدارية الأخرى: ⁷²

- الرأسية؛

⁷¹ مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر3، 2020/2019، ص ص: 55 - 56.

<http://despacce.univ->

الموقع:

من

[alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8553/1/%D9%85%D8%B7.401.pdf](http://despacce.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8553/1/%D9%85%D8%B7.401.pdf)

⁷² نفس المرجع السابق، ص ص: 56 - 57.

- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير.

يضاف إليها تسجيل عبارة "تقرير" وسط الصفحة على النحو التالي:

الشكل رقم 15: نموذج تقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
الرقم التسلسلي	
تقرير	
إلى السيد.....	
حول (أو بخصوص).....	
(نص التقرير)	
حرب يوم.....	
الصفة الوظيفية والتوقيع	

المصدر: مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2020/2019، ص ص: 55 - 56.

من الموقع:

<http://despacece.univ-alger3.dz/jspui/bitstream/123456789/8553/1/%D9%85%D8%B7.401.pdf>

و يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- **التقديم:** يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛
 - **العرض والتحليل:** يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛
 - **الخاتمة:** تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت
- وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان -الموضوع- مباشرة.

5. خطوات كتابة التقرير الإداري

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية: ⁷³

- أ. **تحديد الهدف بدقة:** يكو الهدف من التقرير محدد بدقة في ذهن المحرر، حتى يتمكن من جمع المعلومات الخاصة به، لذلك يعتبر تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية تحرير التقرير، وباقي الخطوات مرتبطة بها؛
- ب. **جمع وتحليل البيانات:** بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام، والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها وتحضيرها للاستخدام.
- ت. **وضع الخطة:** بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة اعداد الخطة، والتي تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره وترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وهنا يجب مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.
- ث. **صياغة التقرير:** تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ، والعبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير.

⁷³ نفس المرجع السابق، ص ص: 57 - 58.

ج. **مراجعة التقرير:** بعد الانتهاء من تحرير التقرير يجب على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة حتى يتمكن من: تدقيق الإخطاء الإملائية واللغوية، ومطابقة جميع الخطة بما تم كتابته بالتقرير.

6. التقديم المادي

يحتوي التقرير غالباً على العناصر التالية:⁷⁴

أ. **الدمغة؛**

ب. **عنوان الوثيقة:** يدون في وسط أعلى الوثيقة.

ت. **المدخل:** وهو جملة تمهيدية يدون فيها الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت لتحريره.

ث. **نص التقرير:** وهو أهم جزء فيه إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية،

من خلال دراسة كاملة لكل المعطيات المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى

الوصول للحل المقترح والملائم، ويمكن تحديد أهم مراحل نص التقرير فيما يلي:

- عرض الوقائع وبيان أسبابها؛
- تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة؛
- تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة، وتكون مدعمة بحجج قوية.

ج. **الخاتمة:** غالباً ما تحتوي هذه الجملة تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل

المشكل يعبر فيها المحرر عن رأيه بصفة نهائية. مثل: في الختام أرجو أن تصادقوا على

الخطة المقترحة، الخ

ح. **المكان والتاريخ؛**

خ. **الامضاء:** يكون من طرف محرره.

⁷⁴ مميش علي ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 170 - 171.

ثالثاً: النصوص التشريعية

ترتكز جميع الوثائق والمراسلات الإدارية في صياغتها ومضمونها على اعتبارات قانونية، يتم الإشارة إليها بشكل مباشر، مثل: بمقتضى أو طبقاً للنص التشريعي أو المادة القانونية، أو بشكل ضمني يحدد وفق أطر قانونية معينة معلومة سلفاً.⁷⁵

أ. تعريف النص التشريعي

يعرف النص التشريعي على أنه: " نص قانوني يصدر عن السلطة التشريعية البرلمان وفق الاجراءات التي يحددها الدستور وفي المجالات المخصصة بموجبه ويتضمن جملة من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع."⁷⁶

ب. العناصر المكونة للشكل المادي للنص التشريعي

تتمثل العناصر المكونة للشكل المادي للنص التشريعي فيما يلي:

- عنوان النص التشريعي؛
- الرقم التسلسلي معتمداً في ذلك سنة الإصدار؛
- تاريخ الإصدار حسب كل من التقويم الميلادي والهجري؛
- محتوى النص التشريعي متضمناً التأشيريات التي يرجع إليها في ذلك؛
- مكان وتاريخ الإصدار.
- الامضاء.

⁷⁵ صبوع عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

⁷⁶ من الموقع: <https://www.tribunal.dz.com/forum/t4604->

https://www.tribunal.dz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo

III. أنواع النصوص التشريعية

والنصوص التشريعية تتمثل في:⁷⁷

1. الدستور

وهو التشريع الأسمى في البلاد، يمثل مجموعة القواعد التي تحكم المجتمع، يتضمن عددا من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد، وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقتها فيما بينها، وكذا حقوق الأفراد وواجباتهم، وتنظيم الحريات العامة، والهيئات الرقابية والاستشارية في البلاد.

2. المعاهدات والاتفاقيات الدولية

تأتي بعد الدستور من حيث قوتها الإلزامية، يصادق عليها رئيس الجمهورية بموجب مراسيم رئاسية وفقا للأوضاع المقررة لذلك تسمو على القانون الذي يعتبر مرجعا يمكن الاستناد إليه في إعداد بعض الرسائل والوثائق الإدارية.

3. القانون:

هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية ويصدرها رئيس الجمهورية لتنظيم الحياة في المجتمع، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقوالها، مثل: قانون المالية، القانون الأساسي للوظيفة العمومية،

4. الأمر

وهو نص تشريعي من مصف القانون (بعد الموافقة عليه من قبل البرلمان)، تعود صلاحية استصداره دستوريا لرئيس الجمهورية في الميادين المخصصة للقانون، وذلك في القضايا الاستعجالية، أو في حالات الضرورة في حالة عدم وجود برلمان، أي بين الدورات التشريعية أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب، والكوارث الطبيعية، أو متى كانت البلاد مهددة بخطر يوشك أن يصيب مؤسستها الدستورية أو سلامة أمنها وترابها.

⁷⁷ أوبختي رشيدة، مرجع سبق ذكره، ص ص : 108 - 109.

رابعاً: النصوص التنظيمية

يعرف النص التنظيمي بأنه نص يصدر عن السلطة التنفيذية لتبيان اجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية التنظيم هنا يكون اقل درجة من النص التشريعي و يستمد روحه من القانون و لا يمكنه مخالفة بنوده كما يلاحظ ان اجراءات اعداده اقل تعقيدا من النصوص التشريعية⁷⁸.

تدرج ضمن النصوص التنظيمية:

ا. المرسوم

هو نص تنظيمي: يشرح ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية، ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي)، أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)، حيث تتيح له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها. وهناك أيضا المراسيم الفردية، والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين للدولة، وتغيير مهامهم، وذلك طبقاً للقوانين المعمول بها في هذا المجال.⁷⁹

والشكل الموالي يمثل نموذج لمرسوم رئاسي:

⁷⁸ من الموقع: <https://www.tribunaldz.com/forum/t4604->

[-D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo](https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo)

⁷⁹ مختاري مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

الشكل رقم 16: مرسوم رئاسي

25 جمادى الثانية عام 1441 هـ 19 فبراير سنة 2020 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 09	4
مراسيم تنظيمية		
<p>المادة 6 : يقترح وسيط الجمهورية في التقارير التي يرفعها إلى رئيس الجمهورية، التدابير والقرارات التي يتبني اتخاذها ضد الإدارة المعنية و/ أو موظفيها المفصّلين.</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 20-45 مؤرّخ في 21 جمادى الثانية عام 1441 الموافق 15 فبراير سنة 2020، يتضمن تأسيس وسيط الجمهورية.</p>	
<p>المادة 7 : يعدّ وسيط الجمهورية حصيلة سنوية عن أعماله، ويرفع تقريرا بشأنها إلى رئيس الجمهورية.</p>	<p>إنّ رئيس الجمهورية، - بناء على الدستور، لا سيما المواد 84 و91-6 و143 (الفقرة الأولى) منه،</p>	
<p>ويرفق التقرير بتقديراته فيما يخص جودة الخدمات التي تقدمها المرافق العمومية وباقتراحاته وتوصياته لتحسين سيرها.</p>	<p>يرسم ما يأتي :</p>	
<p>المادة 8 : يرسل وسيط الجمهورية، زيادة على التقرير السنوي، إلى الإدارة المعنية بالصعوبات التي يخطر بها، أي توصية أو اقتراح كليل بتحسين سير المرفق المعني أو تنظيمه.</p>	<p>المادة الأولى : يؤسس وسيط للجمهورية يوضع لدى رئيس الجمهورية، ويستمد منه سلطته.</p>	
<p>المادة 9 : يتعيّن على المرفق العمومي الذي يخرجه وسيط الجمهورية أن يقدم في الأجل المعقولة كل الأجابة عن المسائل المطروحة.</p>	<p>المادة 2 : وسيط الجمهورية هيئة طعن غير قضائية تساهم في حماية حقوق المواطنين وحرّياتهم وفي قانوتية سير المؤسسات والإدارات العمومية.</p>	
<p>المادة 10 : يمكن وسيط الجمهورية أن يخطر رئيس الجمهورية، إذا لم يتلقَ جوابا مرضيا عن طلباته.</p>	<p>المادة 3 : يخوّل وسيط الجمهورية صلاحيات المتابعة والرقابة العامة التي تسمح له بتقدير حسن علاقات الإدارة بالمواطنين.</p>	
<p>المادة 11 : يزوّد وسيط الجمهورية، لممارسة صلاحياته وإنجاز مهامه، بالوسائل البشرية والمادية في إطار يحدد بنص لاحق.</p>	<p>وفي هذا الإطار، يمكن أي شخص طبيعي استنفذ كل طرق الطعن ويرى أنّه وقع ضحية غير بسبب خلل في تسيير مرفق عمومي، أن يخطر وسيط الجمهورية.</p>	
<p>المادة 12 : يعيّن وسيط الجمهورية بمرسوم رئاسي في مرتبة تشريفية لوزير دولة.</p>	<p>المادة 4 : لا يفصل وسيط الجمهورية في الطعون بين المرافق العمومية وأعوّانها.</p>	
<p>وتنهي مهامه حسب الأشكال نفسها.</p>	<p>كما لا يمكنه أن يتدخل في أي إجراء قضائي أو أن يعيد النظر في أي مقرر قضائي.</p>	
<p>المادة 13 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .</p>	<p>المادة 5 : يخوّل وسيط الجمهورية صلاحيات التحريات التي تسمح له، بالتعاون مع الإدارات والمؤسسات المعنية، أن يقوم بالأعمال اللازمة لإنجاز مهامه.</p>	
<p>حزب بالجزائر في 21 جمادى الثانية عام 1441 الموافق 15 فبراير سنة 2020.</p>	<p>ولهذا الغرض، يخطر أية إدارة أو مؤسسة يمكنها أن تقدم له مساعدة مفيدة.</p>	
عبد المجيد تبون	<p>كما يمكنه أن يطلّع على أية وثيقة أو ملف لهما صلة بالأعمال السابقة الذكر.</p>	
	<p>وتستبعد من مجال تطبيق أحكام هذه المادة، الميادين التي ترتبط بأمن الدولة، والدفاع الوطني، والسياسة الخارجية.</p>	

المصدر: بن مشري عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص 149.

II. القرار والمقرر

يتشابه كل من القرار والمقرر في الشكل والمضمون وفيما يلي تقديم موجز لهما:

1. القرار⁸⁰

هو نص تنظيمي وتطبيقي يستهدف توضيح كيفية تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية التي تلوه درجة (قانون أو مرسوم)، يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها. ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة (الوزير الأول، الوزراء، الوالي، رؤساء المجالس الشعبية البلدية، مديري المؤسسات العامة....).

وتسمى القرارات باسم الهيئة المصدرة لها:

- القرارات الوزارية: هي تلك التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه.
- القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقعات الوزراء المعنيين.
- القرارات الولائية: هي تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون.
- القرارات البلدية: وهي القرارات التي يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصهم.
- القرار الإداري: وهي قرارات صادرة عن سلطة إدارية مدير مؤسسة)، ولها طابع تنفيذي. بالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا، يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين

2. المقرر

هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته

⁸⁰ حسناء مشري، مرجع سبق ذكره، ص ص: 138 - 139.

وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخصص تعيين أو تثبيت، أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين....⁸¹

3. عناصر القرار والمقرر

يتضمن كل من القرار والمقرر على غرار المراسلات الإدارية الأخرى، مجموعة من العناصر الشكلية تتمثل فيما يلي:⁸²

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

⁸¹ مميش على ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

⁸² حليس عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص: 91 - 92.

الشكل رقم 17: نموذج قرار

قرار مؤرخ في 7 شعبان عام 1431 الموافق 19 يوليو سنة 2010

يتعلق بملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الإلكترونيين

و كفايات معالجته .

إن وزير الداخلية و الجماعات المحلية،

- يفتنى الأمر رقم 01-77 المؤرخ في 3 صفر عام 1397 الموافق 23 يناير 1977 و التعلق بوثائق السفر للمواطنين الجزائريين، لاسيما المادة 19 من،

- و يفتنى المرسوم الرئاسي رقم 10- 149 المؤرخ في 4 جادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 و المتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- و يفتنى المرسوم التنفيذي رقم 94- 247 المؤرخ في 2 ربيع الأول عام 1415 الموافق 10 محنت سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية و الجماعات المحلية، المعدل .

بمقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يحدد هذا القرار الوثائق المكتوبة للملف طلب بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر البيومتريين الإلكترونيين و كفايات معالجته .

المادة 2: توضع استمارة خاصة للطلب في متناول المواطنين أثناء تقديم طلبات الحصول للمرة الأولى على بطاقة التعريف الوطنية و جواز السفر أو بمناسبة تجديدهما .

المصدر: بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص: 47

الشكل رقم 18: نموذج لقرار/ مقرر فردي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

«مقرر الإدارة المستقلة»

قرار (أو مقرر)
تثبيت

إن «مقرر السلطة العمومية»

بمقتضى المرسوم رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس سنة 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال
المؤسسات والإدارات العمومية،

- بمقتضى المرسوم رقم 90-90 المؤرخ في 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة تعيين والتسيير الإداري
للموظفين، أعوان الإدارات المركزية، ولايات، البلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- بمقتضى المرسوم الكفائي رقم المؤرخ في المتضمن القانون الأساسي الخاص
- بناء على المقرر رقم المؤرخ في المتضمن تعيين بصفة سلك
..... رتبة ابتداء من تاريخ
- بناء على المحضر المؤرخ في لاجتماع اللجنة المتساوية الأضواء.

يقرر

المادة الأولى: يثبت السيد (د) في سلك رتبة
الصف 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

المصدر: بوحميذة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

خامسا: الوثائق المتعلقة بالاعلام

سيتم من خلال هذا العنصر عرض الوثائق المتعلقة بالإعلام كما يلي:

1. المذكرة

سيتم عرض مختلف جوانب المذكرة من خلال العناصر التالية:⁸³

1. تعريف المذكرة

هي وثيقة إدارية داخلية مؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لكونها لاتستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو المؤسسة، وتنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

وتتضمن المذكرة تعليمات ومقررات من المسؤول الإداري إلى مرؤوسيه، قصد العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، كما تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة.

2. أشكال المذكرة

تكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

- **مذكرة توجيهية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- **مذكرة إعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى الأفراد أو الجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، وتصدر من المرؤوس إلى رئيسه قصد اعلامه بوضعية ما.
- **مذكرة إدارية أو مصلحة:** تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلا.

⁸³ حجاب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 41 - 42.

3. الهدف من المذكرة

تهدف المذكرة إلى التماس تعليمات أو إعطائها أو التزويد أو التزود بأخبار، طلب توضيحات بخصوص موضوع ما.

4. التقديم المادي للمذكرة

تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية

وهي:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين، مثل: مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية، أما إذا كانت موجهة لمجموعة من الموظفين فتكفي كتابة مذكرة إدارية؛
- الموضوع؛
- المرجع (عند الاقتضاء)
- نص المذكرة؛
- المكان والتاريخ؛
- الامضاء .

والشكل الموالي يمثل نموذج لمذكرة:

الشكل رقم 19: نموذج مذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة

الأمانة العامة

رقم

معسكر في

مذكرة مصلحة

تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان المعظم

ننهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصلحة أو توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة و النصف؛
- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة.

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

الأمين العام

.....

(الختم و التوقيع)

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

المصدر: بوحميذة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص: 45.

II. المنشور

سيتم عرض مفاهيم حول المنشور كما يلي:⁸⁴

1. تعريف المنشور

هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين إلى أوامرها، حيث يرسل المنشور إلى عدد كبية من المرسل إليهم، وهو ما يميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى.

وعلى عكس المذكرة الإدارية التي تتسم بالطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، أي غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.

2. الهدف من المنشور

يهدف المنشور إلى:

- نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة.
- توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق، وكيفيات تفسيرها وتأويلها، أي أن المنشور لا يمكن أن ينشئ قاعدة قانونية أو تعديلها، أو إلغائها.
- يحرر المنشور بأسلوب واضح وإلى أقصى حد من الوضوح لأجل إزالة الغموض الوارد في مفهوم النص.
- يصدر المنشور بصيغة الجمع دون التخصيص على أساس أنه يخاطب مجموعة من الأشخاص وليس شخص بعينه.

⁸⁴ لالوش غنية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 78-79.

3. التقديم المادي للمنشور

يخضع المنشور لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي:

- الدمغة؛
 - رقم التسجيل؛
 - المكان والتاريخ؛
 - عنوان الوثيقة منشور يكون في أعلى الوثيقة؛
 - يمكن أن يكون المنشور متبوعاً لصفة المرسل إليهم؛
 - الموضوع؛
 - المرجع؛
 - نص المنشور؛
 - الإمضاء والختم والصفة.
- والشكل الموالي يوضح نموذج منشور:

الشكل رقم 20: نموذج منشور

<p>سيؤثر سلبا على تعلم التلاميذ و تقييمهم تقييما عادلا.</p> <p>وعليه، وحرصا منا جميعا على ضمان سير تقدم البرامج في جميع مؤسسات الولايات بصورة طبيعية ومنتظمة، فإن أطلب منكم إبلاغ مديري الثانويات بضرورة :</p> <p>. إعادة مراجعة ومراقبة التوزيع السنوي لكل مادة مع الأساتذة مسؤولي المواد، في أقرب الأجال.</p> <p>. على مدير المؤسسة، القيام بإشعاركم في الوقت المناسب بوضعية تقدم البرامج التعليمية في المؤسسة، ومراسلة مفتش المادة التي لوحظ فيها أي خلل أو تأخر قد يؤدي إلى عدم إتمام البرنامج فيها.</p> <p>. العمل على توحيد التوزيعات السنوية للمواد على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الولاية بالتنسيق مع مفتشي المواد للولاية.</p> <p>. متابعة تقدم البرامج التعليمية في مؤسساتهم شهريا.</p> <p>وفي الأخير، أرجو منكم إبلاء هذه العملية التربوية كل العناية والرعاية ، خدمة ليناأنا وأبنائنا التلاميذ.</p> <p>ملاحظة : الرجاء من السيدات والسادة مديري التربية إرسال نسخة للسادة مفتشي المواد المقيمين بالولاية.</p> <p>الجزائر في 22 جانفي 2008 عن الوزير وبتفويض منه المفتش العام ب. بن ميرة</p>	<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التربية الوطنية المفتشية العامة الرقم : 113 / 2008 المفتش العام إلى السيدات والسادة مديري التربية للولايات (للإعلام والمراقبة والتوزيع) السيدات والسادة مفتشي التربية والتكوين (للإعلام والمتابعة) السيدات والسادة مديري الثانويات (للإعلام والتنفيذ)</p> <p>الموضوع : توحيد ومراقبة تقدم البرامج الدراسية في السنة الثالثة ثانوي.</p> <p>من خلال دراسة مختلف التقارير الفصلية هيئة التفتيش للمواد التعليمية في التعليم الثانوي العام والتقني، تم استخلاص الملاحظتين الآتيتين :</p> <p>لا تزال نسبة تقدم البرامج نسبة ضعيفة، إذا ما قورنت بالسنوات الماضية، سواء في المواد العلمية والتقنية أو في المواد الأدبية واللغات الأجنبية وبصفة خاصة برامج الأقسام النهائية، والتي يحضر فيها التلاميذ لاجتياز امتحانات نهاية السنة الدراسية الرسمية.</p> <p>عدم الانسجام في وتيرة تقدم الدروس بصفة عامة بين مؤسسة وأخرى وبصفة خاصة بين أساتذة المادة الواحدة في المؤسسة نفسها، وهذا ما</p>
---	--

المصدر: بن مشري عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص: 155.

III. التعليم⁸⁵

يقصد بالتعليم عند إطلاقها كل أمر يصدر من رئيس إداري إلى مرؤوسيه أيا كان شكل أو صيغة هذه الأمر، أما في معناها الخصوصي فيقصد بالتعليم ذلك النص الإداري المتضمن توجيهات أمره بهدف تحديد طريقة إنجاز عمل معين أو تنفيذ نصوص قانونية معينة.

1. تعريف التعليم

تعتبر التعليم نصاً إدارياً داخلياً يصدره الرئيس إلى مرؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة وتأويل النص المعني، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.

2. خصائص التعليم

تصدر التعليمات عادة عن السلطات الإدارية المركزية (الوزراء، المدراء العامون...) ويمكن أن تصدر أيضاً عن السلطات المحلية (الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي...) كل في حدود اختصاصاته وتوجه إلى الموظفين التابعين لوصايته الإدارية. تحرر التعليم في شكل رسالة إدارية أو مذكرة لكنها تخلو من صيغ المجاملة وغير مشخصة، كونها موجهة إلى كل الموظفين في الإدارة المعنية.

3. التقديم المادي للتعليم

تتضمن التعليم في قسمها العلوي العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة:

- الدمغة؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛

⁸⁵ ركاش جهيدة، دروس عبر الخط في مقياس التحرير الإداري، جامعة الشلف، من الموقع: [https://moodle.univ-](https://moodle.univ-chlef.dz/ar/course/view.php?id=608)

[chlef.dz/ar/course/view.php?id=608](https://moodle.univ-chlef.dz/ar/course/view.php?id=608)

- المكان والتاريخ؛
- عنوان وموضوع التعليم؛
- المراجع إن وجدت.

والشكل التالي يمثل نموذج عن التعليم:

الشكل رقم 21: نموذج تعليمية

<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <p>مصالح رئيس الحكومة</p> <p>المديرية العامة للتوظيف العمومية</p> <p>التعليمية رقم 13 المؤرخة في 29 جوان 2004 المحددة</p> <p>لأجال تنظيم المسابقات، الامتحانات</p> <p>الاختبارات المهنية</p> <p>المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 04 - 148 المؤرخ في 19 ماي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 95 - 293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية.</p> <p>نص المرسوم التنفيذي رقم 04 - 148 المؤرخ في 19 ماي 2004 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 95 - 293 المؤرخ في 30 سبتمبر 1995، المتعلق بكيفية تنظيم المسابقات، الامتحانات والاختبارات المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية في مادته 2 على تعليمية لسلطة المكلفة بالتوظيف العمومية، تهدف الى تحديد آجال تنظيم واستكمال هذه العمليات.</p> <p>ينبغي التوضيح في هذا الصدد، أن الأجال المعنية مرتبطة بنمط التوظيف والذي يمكن أن يكون على شكل مسابقة على أساس الاختبارات، مسابقة على أساس الشهادة، امتحان أو اختبار مهني.</p> <p>في هذا الصدد، تحدد الأجال كما يلي:</p> <p>1 - بالنسبة للمسابقات على أساس الشهادة وعلى أساس الاختبارات المهنية، يحدد أجل تنظيم واستكمال هذه العمليات بثلاثة أشهر (3) ابتداء من تاريخ نشر القرار أو المقرر</p> <p>===== يتبع في الصفحة الموالية =====</p>

المتضمن فتح المسابقات على أساس الشهادة أو الاختبارات المهنية.

2 - بالنسبة للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية، فإن هذه العمليات يجب أن تنظم وتستكمل خلال الفترة الممتدة ما بين تاريخ المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية للمؤسسة أو الإدارة العمومية المعنية وتاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية المعنية.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختبارات الشفهية للمسابقات على أساس الاختبارات والامتحانات المهنية يجب أن تتم في أجل أقصاه شهرين بعد إجراء الاختبارات الكتابية.

من جهة أخرى، يجدر التذكير أن تاريخ 30 نوفمبر من السنة المالية المعنية هو آخر أجل لاستكمال كافة عمليات التوظيف المشار إليها أعلاه.

يبقى من البديهي التذكير، بأن الشروع في عمليات التوظيف يكون مشروطاً بالمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية بعنوان السنة المالية المعنية.

اعتباراً لما سبق، أرجو أن تتفضلوا باتخاذ الاجراءات اللازمة لتطبيق أحكام هذه التعليمات.

عن رئيس الحكومة وبتفويض منه
 المدير العام للوظيفة العمومية
 ج. خرشي

المصدر: بن مشري عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 157 - 158

IV. الإعلان

يعتبر الإعلان من الوثائق الإعلامية ويمكن عرض مختلف جوانبه في العناصر

التالية:⁸⁶

1. تعريف الإعلان

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل

الاعلام والتبليغ الداخلي.

2. الهدف من تحرير الإعلان

تلجأ الإدارة لتحرير الإعلانات من أجل تبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها بخصوص قضايا وانشغالات تهمهم في الحين، سواء تعلق الأمر بالنشاطات أو الممارسات المهنية، أو بقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها، أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو بخصوص إعلامهم للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات أو، قصد الاستعداد لها وتقديم رغباتهم بشأنها.

3. الشكل المادي للإعلان

تتضمن الإعلانات الصادرة عن إدارة عمومية العناصر التالية:

- الدمغة (شعار الدولة مع الطابع، أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان)؛
 - رقم التسجيل؛
 - عنوان الوثيقة إعلان بخط بارز وقد يكون متبوعا بالموضوع؛
 - مضمون الإعلان ويكون مختصرا وواضحا ودقيقا؛
 - تاريخ ومكان الإصدار؛
 - توقيعه من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني.
- والشكل الموالي نموذج لاعلان:

⁸⁶حجاب عيسى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 43 - 44.

أسئلة التقويم الذاتي

- ما هي نقاط التشابه بين مختلف نماذج الرسائل الإدارية؟
- ماهي مميزات جداول الإرسال؟
- ماهي مميزات الاستدعاء؟
- ماهي مميزات الدعوة؟
- ماهي مميزات البرقية؟
- ماهي مميزات المذكرة؟
- ماهي مميزات التقرير الإداري؟
- ماهي مميزات المحضر؟
- ماهي مميزات عرض الحال؟



قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد العبد أبو السعود، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2014.
- أحمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- أحمد باسم المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- أحمد بن عبد الرحمان الشميري، إدارة الأعمال: أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، العيبكان للنشر، السعودية، 2202.
- أماني عبد الفتاح، مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، 2018.
- بشير العلق، أساليب وطرق إعداد التقارير والخطب التقليدية والالكترونية، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- بوحميده عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- جعفر خانو الزبياري، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- جمال أبو شنب، الاتصال و الاعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية)، درا المعرفة الجامعية الازاريطة، مصر، 2005.

- حمد عبد الله القمزي، تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، ط2، روابط للنشر وتقنية المعلومات، مصر، 2016 / 2017.
- خضر كاظم محمود ، موسى سلامة ، مبادئ إدارة الأعمال، ثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008 .
- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ضرار عبد الحميد التوم العتيبي، مهارات الاتصال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2021.
- عبد الله حسن مسلم، مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- علي جبار الشمري، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
- علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية. (ط2). القاهرة. عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة. 2003.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، ط2 ، 1993.
- فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2013.
- محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- محمد مرضي الشمري، مدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2016.

- محمد وليد صالح، محتوى الاتصال في العلاقات العامة النوعية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- مرتضى البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- مروان بدر السمعيات وعلى الزعبي، إدارة العلاقات العامة. دار اليازوري العلمية، الأردن، 2019.
- مميث علي ورزاق العربي، التحرير الإداري، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر: 2010.
- هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية والتطبيق. الأزيطة. المكتب الجامعي الحديث. 2003.
- الرسائل الجامعية والمطبوعات:**
- أوبختي رشيدة، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كليو العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وعلوم المالية والمحاسبة، جامعة تلمسان، 2023/2022.
- باشوشي كنزة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس العلاقات العامة، قسم علوم الاتصال، كلية الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2022/2021.
- بلخضر كريمة، التحرير الإداري، مطبوعة محاضرات، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2021/2020.
- حجاب عيسى، الاتصال والتحرير الإداري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2022 / 2021.
- حليس عبد القادر، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022 / 2021.

- صبوع عبد الحفيظ، مطبوعة محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2018/2019.
- طبيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010/2011.
- عبد الجليل طواهرير، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، دون سنة.
- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، الجزائر ، 2000.
- لالوش غنية، مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022/2023.
- لدرع نعيمة، محاضرات في مقياس تكنولوجيا الاتصال، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2019/2020.
- مختاري مصطفى، تقنيات التحرير الإداري، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021 / 2022.
- مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2021/2022.
- مطبوعة دروس ومحاضرات مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية العلوم والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2019/2020.

المواقع الإلكترونية

طبيش الميلود، الاتصال في المؤسسة، من الموقع: [https://cte.univ-](https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=123)

[setif2.dz/moodle/course/view.php?id=123](https://cte.univ-setif2.dz/moodle/course/view.php?id=123)

صالح دليلا، محاضرات في المداخل الأساسية لبحوث الاعلام: [http://e-](http://e-learning.univ-eloued.dz/mod/resource/view.php?id=25973)

[learning.univ-eloued.dz/mod/resource /view.php?id=25973](http://e-learning.univ-eloued.dz/mod/resource/view.php?id=25973)

سويح سايح، محاضرة في مقياس مدخل إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر

2، 2020، ص: 17، من الموقع: [https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-](https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/%D9%82%D8%B3%D9%85%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84.pdf)

[ligne/%D9%82%D8%B3%D9%85%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84.pdf](https://fss.univ-alger2.dz/cours-en-ligne/%D9%82%D8%B3%D9%85%20%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9/%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%86%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%89%20%D9%85%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86/%D9%85%D8%AD%D8%A7%D8%B6%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%20%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85%20%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84.pdf)

هدى بوحنيك، محاضرات في مقياس اتصال وتحرير إداري، من الموقع: [http://e-](http://e-learning.univ-tebessa.dz/moodle/pluginfile.php/35365)

[learning.univ-tebessa.dz/moodle/pluginfile.php/35365](http://e-learning.univ-tebessa.dz/moodle/pluginfile.php/35365) تاريخ الاطلاع:

12 مارس 2022.

ركاش جهيدة، دروس عبر الخط في مقياس التحرير الإداري، جامعة الشلف، من الموقع:

<https://moodle.univ-chlef.dz/ar/course/view.php?id=608>

[https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-](https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-)

[%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-](https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-)

[%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-](https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-)

https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo

https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo

https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo

https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo

https://www.tribunaldz.com/forum/t4604-%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B5-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%B9%D9%8A?fbclid=IwAR2NfD9UHRZp_kfkoDtjdjoElu0Y4ThZ5JdN7Sfj2gptNKVQprtn2D6K2Zo