

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تيسمسيلت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



# الاتصال والتحرير الإداري

التخصص: مالية المؤسسة

المستوى: السنة أولى ماستر

المؤلف: ديلمي هاجيرة

قسم العلوم الاقتصادية

الموسم الجامعي: 2024/2023

## الفئات المستهدفة:

المطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، كل التخصصات؛ كما يمكن أن يستفيد منها كل الطلبة بمختلف مستوياتهم وتخصصاتهم، وكذا العاملين في الإدارات خاصة العمومية منها، والمتعاملين معها.

## الأهداف التعليمية:

يهدف المقياس من خلال محتواه إلى تمكين القارئ من:

الإلمام بالجوانب النظرية والعملية الخاصة بموضوع الاتصالات بشكل عام والاتصالات الإدارية بشكل خاص، وذلك من خلال:

- تفهم عملية الاتصال وخطواتها
- التمييز بين أنواع الاتصال، وأساليبه.
- التعرف على أهمية الاتصال ودوره في المنظمات
- تحديد أهم العوامل المؤثرة التي تعيق عملية الاتصال الإداري بشكل خاص
- معرفة أهم الطرق لتحسين فاعلية الاتصال الإداري
- الإلمام بالجوانب النظرية والعملية الخاصة بموضوع التحرير الإداري، وذلك من خلال:
- التعرف على أهم قواعد ومتطلبات التحرير الإداري الناجح
- التحكم في مختلف الشروط الموضوعية والشكلية الخاصة بكل نوع من أنواع المحررات الإدارية
- التمكن من كتابة مختلف المحررات الإدارية

## المعارف المسبقة المطلوبة:

الإلمام بوظائف الإدارة

التمكن من أدوات التحرير باستعمال البرامج المكتبية خاصة.

## الفهرس

| الصفحة | العنوان                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------|
| 03     | الفهرس                                                  |
| 05     | الفصل الأول: الاتصال                                    |
| 05     | المبحث الأول: ماهية الاتصال                             |
| 15     | المبحث الثاني: أنواع الاتصال                            |
| 17     | المبحث الثالث: علاقات الاتصال                           |
| 20     | المبحث الرابع: أساليب الاتصال                           |
| 27     | الفصل الثاني: الاتصال الإداري                           |
| 27     | المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري                     |
| 31     | المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري                    |
| 35     | المبحث الثالث: الاتصال الرسمي                           |
| 42     | المبحث الرابع: الاتصال غير الرسمي                       |
| 44     | المبحث الخامس: معوقات الاتصال الإداري                   |
| 46     | المبحث السادس: متطلبات الاتصال الإداري الفعال           |
| 48     | الفصل الثالث: التحرير الإداري                           |
| 48     | المبحث الأول: ماهية التحرير الإداري                     |
| 49     | المبحث الثاني: المراكز الأساسية للتحرير الإداري         |
| 50     | المبحث الثالث: شروط التحرير الإداري                     |
| 56     | المبحث الرابع: مراحل عملية التحرير                      |
| 57     | المبحث الخامس: الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري  |
| 58     | المبحث السادس: أنواع المحررات الإدارية                  |
| 59     | الفصل الرابع: الرسائل الإدارية                          |
| 59     | المبحث الأول: ماهية الرسائل الإدارية                    |
| 60     | المبحث الثاني: أنواع الرسائل الإدارية                   |
| 63     | المبحث الثالث: عناصر الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي |

|     |                                                           |
|-----|-----------------------------------------------------------|
| 78  | المبحث الرابع: عناصر الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي   |
| 79  | المبحث الخامس: صيغ التعبير في المراسلات الإدارية          |
| 86  | الفصل الخامس: أنواع أخرى من المراسلات الإدارية            |
| 86  | المبحث الأول: جدول الإرسال                                |
| 90  | المبحث الثاني: الدعوة والاستدعاء                          |
| 95  | المبحث الثالث: البرقيات الرسمية                           |
| 97  | المبحث الرابع: المذكرة                                    |
| 101 | الفصل السادس: وثائق الوصف والسرد والتحليل                 |
| 101 | المبحث الأول: المحضر                                      |
| 107 | المبحث الثاني: عرض الحال                                  |
| 112 | المبحث الثالث: التقرير الإداري                            |
| 121 | الفصل السابع: النصوص الإدارية                             |
| 121 | المبحث الأول: مفهوم مختلف أنواع النصوص الإدارية           |
| 124 | المبحث الثاني: منهجية تنظيم النص القانوني                 |
| 133 | المبحث الثالث: تقنيات صياغة النصوص القانونية.             |
| 138 | الفصل الثامن:                                             |
| 138 | المبحث الأول: مصطلحات مرتبطة بالادارة العامة ووظائفها     |
| 146 | المبحث الثاني: مصطلحات مرتبطة بالموظف العام               |
| 148 | المبحث الثالث: مصطلحات مرتبطة بالميزانية                  |
| 151 | الفصل التاسع: الاتصالات الالكترونية عبر البريد الالكتروني |
| 151 | المبحث الأول: ماهية البريد الالكتروني                     |
| 153 | المبحث الثاني: خطوات انشاء حساب بريد الكتروني             |
| 160 | المبحث الثالث: مواصفات تحرير بريد الكتروني                |
| 163 | المراجع                                                   |

## الفصل الأول: الاتصال

### تمهيد:

لا يمكن أن يكون هناك أي عمل بدون اتصال، ولا يستطيع أي شخص أن يحقق أي هدف بدونه (حديث، مقابلة شخصية، مناقشة، تقرير، قراءة). ففي الحقبة الأخيرة نجحت البشرية في تطوير أدوات الاتصال، فتطورت الحياة البشرية كثيرا بتطور وسائل الاتصال.

ما يعني أن حياة الشخص ستتطور كثيرا إذا طور أدوات اتصاله مع الآخرين. فالتعامل مع الناس فن من أهم الفنون نظرا لاختلاف طباعهم، فإن استطاع الفرد توفير بناء جيد من حسن التعامل سيشعر بحب الناس وحرصهم على مخالطته. فالإنسان اجتماعي بطبعه يحب تكوين العلاقات وبناء الصداقات. ومن حاجاته الضرورية الحاجة إلى الانتماء، حيث أن الفطرة السليمة ترفض الانعزال والانقطاع على الآخرين. قال تعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (سورة الحجرات، الآية: 13).

### المبحث الأول: ماهية الاتصال

كان وما زال موضوع الاتصال يحظى باهتمام الكثير من العلماء والباحثين في العلوم السلوكية المختلفة: علم النفس، علم الاجتماع، وعلم الإدارة، وحتى الفلاسفة والسياسيين وغيرهم. من هنا فانه من الطبيعي أن يكون لكلمة الاتصال مضامين وتعريفات عديدة. فكلمة الاتصال من الكلمات القليلة التي تتضمن وتعني الشيء الكثير.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال

لغة: كلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communication، وهي تعني المشاركة، وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني common أي مشترك أو عام.

**اصطلاحاً:** اختلفت تعريفات الاتصال باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته، فلكل نظريته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة حقل كل من يتناول هذا اللفظ، فنجد أن<sup>1</sup>:

**علماء الاتصال** يعرفونه على أنه: "لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية communication، ويقصد به مقاسمة المعنى وجعله عاماً بين شخصين أو مجموعة أو جماعات".

أما **علماء النفس** فإنهم يركزون على كونه وسيلة للتأثير، لذلك فهم يعرفون الاتصال بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".

أما **علماء نظم المعلومات** فينظرون إلى الاتصال من وجهة نظر رياضية وإحصائية وهندسية (فالشيء محل الاتصال هو المعلومات)، فوفقاً لنظم المعلومات فإن الاتصال هو: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات".

**كتعريف شامل** يمكن القول أن الاتصال هو: عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني، والأفكار، والآراء، والمشاعر، بين طرفين، عن طريق نظام لغوي، وذلك بهدف إيصال المعلومات للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تحقيق أهداف معينة.

### المطلب الثاني: خصائص الاتصال:

يتضح من التعريفات السابقة أن الاتصال يتسم بعدة خصائص على النحو التالي<sup>2</sup>:

➤ **الاتصال عملية اجتماعية** تتم بين الأفراد وبذلك فالإتصال قد يحدث بين: الفرد ونفسه (تعتبر جميع عمليات التفكير وحديث النفس الشعوري هي نوع من أنواع الإتصال بين الفرد ونفسه)، شخص وشخص آخر، شخص ومجموعة، مجموعة ومجموعة.

➤ **الاتصال عملية تلقائية**، فمتى التقى فرد بغيره فإنه يتبادل معه الحديث والأفكار سعياً لتوثيق الصلة و الترابط بينهما أو ربما الحذر في بعض الأحيان.

<sup>1</sup> - بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص: 11.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الاتصالات، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2009، ص ص:

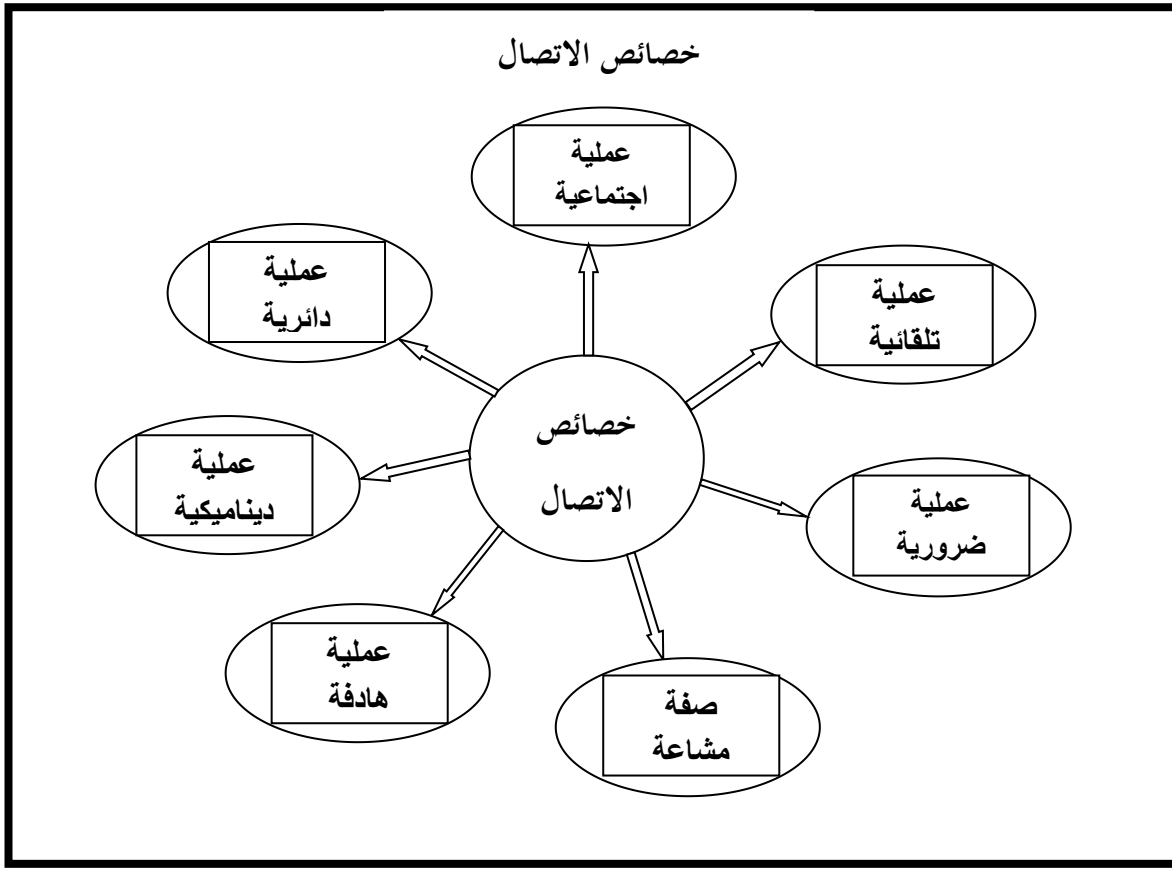
➤ **الاتصال عملية ضرورية** لكل الأفراد والجماعات، فالجماعة شأنها شأن الفرد تجد نفسها في بعض الأحيان بحاجة إلى عون الآخرين وكذلك الحال في العلاقات المختلفة بين الأفراد والدول من أجل توفير متطلباتها من قبل الآخرين.

➤ **الاتصال صفة مشاعة** بين الأفراد وليست حكرا على أفراد بعينهم، وإن كان لكل منهم أهداف وغايات محددة ومختلفة.

➤ **الاتصال عملية هادفة**، فهو يرمي إلى تحقيق هدف محدد، وهو إرسال المعلومات والبيانات أو نقل فكرة أو الترفيه أو التعليم، وفهماها من الطرف الآخر، وبذلك يتطلب مجموعة من الإجراءات والخطوات المرتبطة ببعضها البعض مثل تصميم الرسالة، وإرسالها، والإشراف على وصولها، واستقبال الرد.

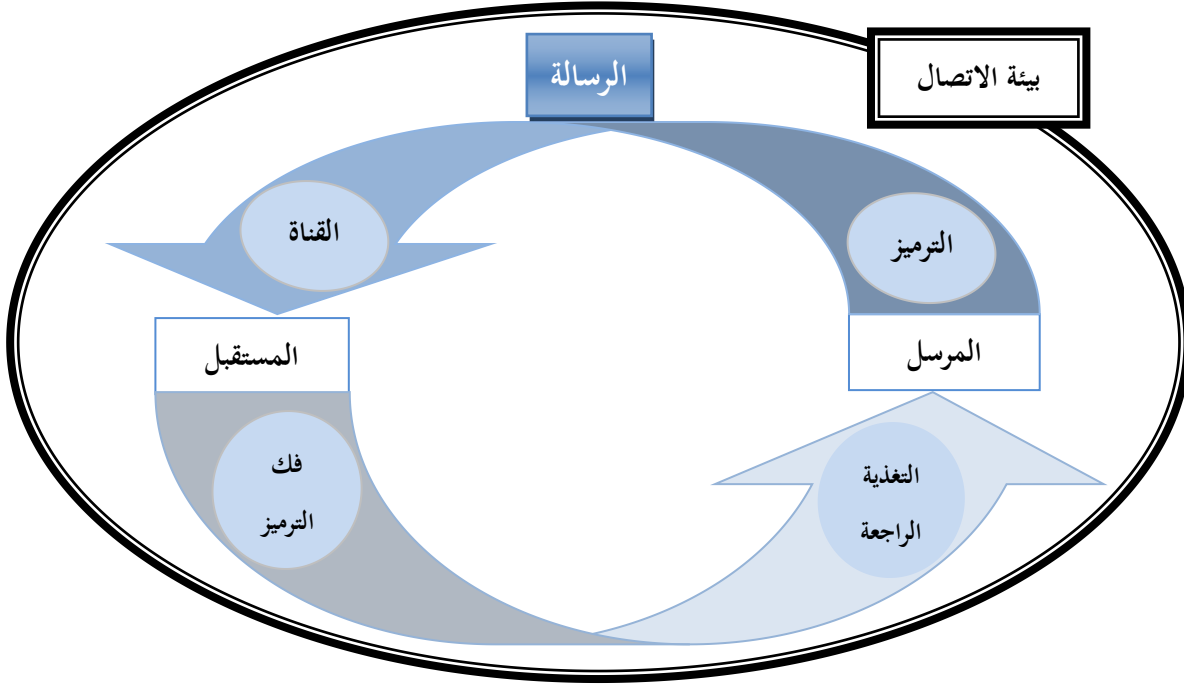
➤ **الاتصال عملية ديناميكية**، فهي تتضمن تفاعلا بين المرسل والمستقبل، الأول يؤثر والآخر يتأثر، ولا تتوقف عملية الاتصال عند هذا الحد، بل قد يتبادل الطرفان الأدوار بينهما وبذلك فعملية الاتصال متغيرة من حيث الزمان والمكان، مثال ذلك ما يحدث في الفصل الدراسي بين الأستاذ وطلابه.

➤ **الاتصال عملية دائرية**، وليست عملية خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل، وتتوقف عند ذلك الحد؛ ولكنها تبدأ بالمرسل لنقل رسالة إلى المستقبل حيث يكون له رد فعل عن طريق التغذية الراجعة، فيستقبل المرسل الرسالة لبدأ نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر أو أن يعدل في رسالته الأولى إذا لم يتحقق الهدف منها وهكذا تستمر عملية الاتصال.



### المطلب الثالث: عناصر عملية الاتصال

عملية الاتصال التي تتم بين الأفراد، تتكون في شكلها البسيط من العناصر الأساسية التالية: المرسل، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، والتغذية الراجعة؛ وفي شكلها الأكثر تفصيلاً تتكون من: المرسل، الترميز، الرسالة، قناة الاتصال، المستقبل، فك الترميز، التغذية الراجعة، بيئة الاتصال.



عناصر عملية الاتصال

للـ **المرسل**: يعتبر مصدر الرسالة **source**، وهو الجهة التي قامت بعملية الاتصال أولاً<sup>1</sup>، وهو الطرف (فرد/جماعة) الذي لديه مجموعة أفكار أو معلومات، ويود نقلها للطرف الآخر، وهو من يحدد هدف الاتصال.

يجب الإشارة هنا إلى أن المصدر ليس بالضرورة هو القائم بالاتصال، فمندوب التلفزيون قد يحصل على خبر معين من موقع الحدث، ثم يتولى المحرر صياغته وتحريره، ويقوم مقدم النشرة بقراءته للجمهور؛ هذا وقد أشارت بعض الآراء إلى أن كل من المندوب والمحرر ومقدم النشرة الإخبارية هو بمثابة قائم بالاتصال، وإن اختلف الدور، بينما يذهب رأي آخر إلى أن القائم بالاتصال هو قارئ مقدم النشرة فقط، فبينما يوسع رأي مفهوم القائم بالاتصال فيرى أن كل من يشارك في الرسالة بصورة أو بأخرى، فإن رأي آخر يضيق المفهوم ليحصره على من يقوم بالدور الواضح للمتلقي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>2</sup> - المشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة مزيّدة ومنقحة، الأردن، 2015، ص: 131-132.

ولإيصال الرسالة إلى الجهة المستهدفة، لابد للمرسل من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة. وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو أي أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من الرسالة. فالمرسل يقوم بوظيفتين هما<sup>1</sup>:

■ **تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها** مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد أو اختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

■ **القيام بالشرح** وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق الوسيلة التي اختارها في وقت معين.

ولكي يقوم المرسل بعمله على أكمل وجه لابد من توافر شروط أهمها ما يلي<sup>2</sup>:

■ إلمامه بجميع عناصر الموضوع الذي سيقوم بإرساله،

■ إلمامه بوسائل الاتصال وخصائصها،

■ استخدامه الجيد للغة الجسد،

■ معرفته الجيدة بنفسية الفئة المستهدفة وخصائصها.

أثناء عملية الاتصال تتغير وضعية المرسل بين مرسل تارة ومستقبل تارة أخرى.

🔗 **الترميز Encoding**: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، كاستعمال اللغة والرموز وأية تعبيرات يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال<sup>3</sup>.

🔗 **الرسالة Message** (موضوع الاتصال): ما يتم نقله من المرسل إلى المستقبل، وتشكل الهدف الذي تسعى عملية الاتصال إلى تحقيقه. والرسالة عادة ما تحتوي على مجموعة من الرموز اللغوية أو الإشارات المتعارف عليها من قبل الأفراد بحيث إذا قرأ محتواها لا تترك لديه نوعاً من الغموض وعدم الفهم لتلك الرموز أو الإشارات<sup>4</sup>.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تتوفر في الرسالة حتى تتحقق عملية الاتصال ومنها:

---

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن الخالدي، مهارات الاتصال، جامعة الفرات، الجمهورية العربية السورية، 2019-2020، بدون رقم صفحة.

<sup>3</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

<sup>4</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 26.

- ضرورة تحديد الهدف من عملية الاتصال بدقة: فعندما يكون الهدف من الاتصال التعريف أو الإعلام بأمر من الأمور يختلف في اختيار العبارات والرموز اللغوية عما إذا كان الهدف هو عملية تعليمية أو تعديل في الاتجاهات، والرسالة التي تستهدف جانباً ترفيهياً تختلف عن الرسالة التي تستهدف بث أفكار جديدة وهكذا.
- ضرورة معرفة المستقبل معرفة جيدة: لأن الرسالة في نهاية الأمر موجهة إليه، فإذا لم يتم التعرف على كافة خصائص وسمات المستقبل الشخصية والنفسية والاجتماعية وغيرها فقد توجه الرسالة إلى فئة غير المستهدفة.

- اختيار الألفاظ والعبارات الواضحة والمفهومة لكل من الطرفين بنفس المعاني التي يتفق عليها.
- التركيز على الخبرات المشتركة في صياغة الرسائل الاتصالية، فالمتحدث في الاتصال الإداري يكون مفهوماً للعمال أكثر إذا كان فرداً منهم وليس من مستوى أعلى، والمتحدث في موضوع زراعي إلى جمهور الفلاحين لا يجب أن يرتفع عن مستوى خبراتهم بالشكل الذي يطلق العنان لخيالهم في تفسيرات مختلفة عند الحديث مثلاً عن آفة زراعية جديدة لا يعرفها هؤلاء الفلاحين.

- اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة إلى المستقبل بما يتلاءم وظروف المستقبل النفسية والاجتماعية والغاية من عملية الاتصال.

باختصار يمكن حصر مقومات الرسالة الجيدة فيما يلي<sup>1</sup>:

- الدقة في المحتوى المعرفي،

- البعد عن التعقيد،

- مناسبة لمستوى الفئات المستهدفة.

للم **وسيلة الاتصال (القناة) Medium**: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة<sup>2</sup>، أو هي الأداة التي من خلالها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتشكل حلقة الوصل بينهما والتي ترسل عبرها الرسالة. لذا يجب أن تكون قناة الاتصال خالية من التشويش ومناسبة لطرفي الاتصال. والقنوات التي تمر خلالها الرسالة كثيرة ومتنوعة منها القنوات التقنية مثل: الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو... الخ، والقنوات التصويرية مثل: لوحة الإعلانات، الملصقات... الخ.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الخالدي، مرجع سبق ذكره، بدون رقم صفحة.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

تجدر الإشارة إلى أن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى، وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها، بالإضافة إلى أهداف المرسل وعاداته، والوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل. لذلك فإن نجاح المرسل في اختيار الوسيلة المثلى من بين الوسائل المتاحة، يعتبر مؤشرا هاما لنجاح عملية الاتصال في تحقيق أهدافها، وهناك عوامل متعددة تحكم الوسيلة المناسبة لعملية الاتصال من هذه العوامل ما يلي<sup>1</sup>:

■ **اختلاف المقدرة على الإقناع:** فقد نجد أحيانا أن الاتصال مباشرة (الوقوف على الحدث مثلا) يكون أكثر إقناعا من الاتصال عن طريق مشاهدة الحدث بواسطة جهاز التلفزيون وهذا بدوره أكثر إقناعا من مجرد سماع الحدث عن طريق الراديو وهكذا.

■ **مقياس التوزيع أو التغطية الجغرافية:** والمقصود بالتوزيع هو العدد الفعلي من الأفراد الذين يمتلكون وسيلة الاتصال (هاتف، كمبيوتر متصل بالانترنت، مذياع، صحيفة أو غيرها من وسائل الاتصال). بينما يقصد بالتغطية الجغرافية المناطق التي يصل إليها الإرسال الإذاعي أو يصل إليها توزيع الصحف، ولذلك فعملية اختيار وسيلة دون أخرى يتوقف أيضا على هذا الجانب.

■ **معرفة حجم الجمهور الفعلي لكل وسيلة:** فمعرفة عدد الأجهزة المملوكة لدى الأفراد أو حتى المنطقة التي يصل إليها الإرسال الإذاعي والصحف، قد لا يكون كافيا لمعرفة الجمهور الفعلي الحقيقي لكل وسيلة، فقد نجد أفرادا يمتلكون كمبيوتر واستخدامهم له ضعيف، وقد نجد أن الصحيفة الواحدة يشتريها فرد واحد ثم يتداولها بعده عدد من الأفراد، لذلك فمعرفة الجمهور الفعلي يجعلنا نحسن اختيار وسيلة الاتصال.

■ **معرفة خصائص كل وسيلة من وسائل الاتصال ومدى مناسبتها للمستقبل وطبيعة الاتصال،** فمثلا يصلح استخدام الوسيلة المكتوبة إذا كان الأمر يتطلب العودة إليها مستقبلا أو كانت مادة الاتصال طويلة، كما يصلح استخدام وسيلة التلفزيون إذا كان المستقبل أميا لا يجيد القراءة والكتابة وهكذا.

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 27.



### وسائل الاتصال

المستقبل **Receiver**: هو الجهة التي تقوم باستلام واستقبال الرسالة من خلال الحواس المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق، اللمس)، وتحليل رموزها وتفسيرها ومحاولة فهمها، ويتوقف ذلك على الخبرات السابقة والمنفعة المتوقعة من الاتصال والإدراك نحو المرسل. وقد يكون المستقبل شخصاً واحداً أو مجموعة من الأشخاص. ويطلق على المستقبل الفئة المستهدفة، ويجب أن تتوفر في المستقبل الصفات التالية:

- منصتاً جيداً
- قارئاً ماهراً
- واعياً ومتابعاً للمرسل بحيث يتبادل الأدوار معه

تتأثر عملية الاتصال بعدد من العوامل سواء بالنسبة للمرسل أو المستقبل ومن تلك العوامل<sup>1</sup>:

- الخصائص الأولية، ومنها:

المستوى التعليمي للفرد: حيث أن التعليم يدعم الاتصال الذي يعتمد على المواد المقرؤة (المطبوعة) والتي تحتاج إلى قدر معين من التعليم والمهارة في تفسير الرموز اللغوية المكتوبة أو المطبوعة، بخلاف الرسائل المسموعة أو المرئية. ويظهر أثر التعليم في قدرة الفرد على إرسال أو استيعاب الرسالة الاتصالية.

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص ص: 25- 26.

العمر: فمعرفة عمر الفرد المرسل أو المستقبل للرسالة مهم جدا، وخاصة في اختيار الوسيلة التي تنقل بها الرسالة.

نوع الجنس.

المستوى الاقتصادي.

#### ■ الخصائص الاجتماعية:

لكونه فرد ينتمي إلى مجتمع معين له خصوصيته من العادات والتقاليد والأعراف والعلاقات الأسرية والاجتماعية، وكلها تؤثر عليه، فيجب مراعاة ذلك البعد الاجتماعي حتى تتحقق فعالية الاتصال.

#### ■ الخصائص النفسية:

ليس بالضرورة أن يكون المرسل والمستقبل جاهزان لإرسال أو استقبال الرسالة في جميع الأحوال، فالأفراد مختلفون في رغباتهم وميولهم واستقرارهم النفسي، وكل تلك العوامل من الأهمية معرفتها من أجل أن يحقق الاتصال الهدف المطلوب منه.

للم فك الترميز **Decoding**: من أجل استكمال عملية الاتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكاته نحو المرسل<sup>1</sup>.

للم التغذية الراجعة أو الاستجابة **Feedback**: قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، بالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من المستقبل<sup>2</sup>.

بالتالي فالتغذية الراجعة عبارة عن الآثار المترتبة على عملية الاتصال، وهي تتعلق بمدى حدوث الاستجابة المطلوبة من عملية الاتصال والتي يقرر المرسل على ضوءها إما إنهاء الاتصال أو تعديله أو تغييره<sup>3</sup>. فالتغذية

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

<sup>3</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

الراجعة تبين مدى تأثر المستقبل أو مدى تأثير تلك الرسائل على المستقبل أو تقيس فعالية الوسيلة أو قناة الاتصال التي استخدمت في توصيل الرسالة، ومن أشكال التغذية الراجعة في موقف ما ظهور علامات الانفعال على المستقبل كالفرح أو الحزن أو الضحك أو البكاء أو الخوف أو الانزعاج.

🔹 **بيئة الاتصال:** وهي تتعلق بالظروف المحيطة بعملية الاتصال كالمكان والزمان والمناخ والعوامل النفسية و الضوضاء

### المبحث الثاني: أنواع الاتصال

تتعدد أنواع الاتصال بتعدد معايير التصنيف، ومن أهم التصنيفات والأنواع نجد<sup>1</sup>:

#### المطلب الأول: حسب الفعالية

وفيه نجد

- 🔹 **اتصال غير فعال** يكون باتجاه واحد، من المرسل إلى المستقبل.
- 🔹 **اتصال فعال** يكون باتجاهين، من المرسل إلى المستقبل وبالعكس.

#### المطلب الثاني: حسب توفر عنصر المواجهة

وفيه نجد

- 🔹 **اتصال مباشر:** هو الاتصال وجه لوجه حيث يتم توصيل الأفكار والمعلومات من خلال الاتصال اللفظي وغير اللفظي والذي ينتج عنه تفاعل بين طرفي الاتصال
- 🔹 **اتصال شبه مباشر:** لا يحدث وجه لوجه حيث يتم توصيل الأفكار والمعلومات من خلال الاتصال اللفظي ينتج عنه تفاعل بين طرفي الاتصال
- 🔹 **اتصال غير مباشر:** لا يحدث وجه لوجه حيث يتم توصيل الأفكار والمعلومات من خلال الاتصال اللفظي ولا ينتج عنه تفاعل بين طرفي الاتصال

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الخالدي، مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثالث: حسب عدد المستقبلين

وفيه نجد:

➤ **الاتصال الذاتي:** هو الاتصال الذي يتم داخل الإنسان، أو الاتصال مع الذات، حيث يقوم الفرد بعملية اتصالية متكاملة تبدأ بمثير داخلي أو خارجي، تكون الرسائل داخل الدماغ وترسل إلى باقي أعضاء الجسم المختلفة. على سبيل المثال رؤية مشهد غريب في الشارع أثناء السير يعتبر مثير خارجي يؤدي إلى اتصال داخلي فتصدر الإشارات أو الكلمات المعبرة عن الانزعاج أو الفرح<sup>1</sup>.

➤ **الاتصال الفردي:** يتم بين مرسل واحد ومستقبل واحد.

➤ **الاتصال الجماعي:** يتم بين مرسل و مجموعة من الأفراد معروفة أو محدودة العدد.

يصنف كل من الاتصال الفردي والاتصال الجماعي ضمن الاتصال الشخصي، لأنه يتم في نفس المكان والزمان (باستثناء حالة الاتصال الوسيط الذي يستخدم وسيلة اتصال)، ويكون وجهها لوجه، ويعد الاتصال الشخصي أقوى أنواع الاتصال تأثيراً لأنه يسمح بإجراء تقييم عقلائي للظروف المحيطة بالمستقبل والمرسل.

➤ **الاتصال الجماهيري:** يتم بين مرسل و مجموعة مستقبلين غير محدودة العدد، يتم عبر وسيلة اتصال جماهيرية سمعية أو بصرية كالإذاعة أو التلفزيون أو الصحافة، إلى جماهير واسعة من الناس.

### المطلب الرابع: حسب استخدام رموز اللغة

➤ **الاتصال اللفظي:** يتم فيه استخدام رموز اللغة بشكل منطوق أو مكتوب

➤ **الاتصال غير اللفظي:** لا يتم فيه استخدام رموز اللغة ويعتمد على الحركات والإشارات والرسوم.

### المطلب الخامس: حسب الموضوع

تتمثل أنواع الاتصال حسب الموضوع في كل من<sup>2</sup>:

---

<sup>1</sup> - عبد الرحمان الخالدي، مرجع سبق ذكره، بدون رقم صفحة.

<sup>2</sup> - المشاقبة بسام عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص: 97 - 100.

🔗 **الاتصال السياسي:** هو النشاط الموجه، الذي يقوم به الساسة أو الإعلاميون أو عامة أفراد الشعب والذي يعكس أهداف سياسية محددة تتعلق بقضايا البيئة السياسية وتؤثر في الحكومة أو الرأي العام أو الحياة الخاصة للأفراد والشعوب من خلال وسائل الاتصال المتعددة<sup>1</sup>.

🔗 **الاتصال السياحي:** هو تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والحقائق السياحية بين طرفي عملية الاتصال، باستخدام وسائل ورموز محددة خلال إطار موقف يجمع بينها بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل، من أجل زيادة الوعي السياحي من ناحية، والمساهمة في تدفق السائحين من ناحية أخرى.

🔗 **الاتصال التجاري:** عملية الاتصال التجاري مرتبطة بالمفهوم التسويقي، وتمثل جوهر لشبكة من المعلومات المتناقلة ما بين طرفي عملية التبادل الهادفة في أساسها إلى إشباع وإرضاء حاجات ورغبات المستهلك.

يعرف الاتصال التجاري على أنه ذلك الاتصال الصادر عن المؤسسة باتجاه مختلف الأطراف المشكلة للسوق (مستهلكين، موزعين، قادة الرأي...)، سعياً منها إلى تحقيق أهداف تسويقية<sup>2</sup>.

🔗 **الاتصال المالي:** هو اتصال موجه نحو عمال المؤسسة، البنوك، المؤسسات المالية، أصحاب رؤوس الأموال، وذلك لتسهيل الحصول على الموارد المالية التي هي بحاجة إليها.

### المبحث الثالث: علاقات الاتصال

سيتم التطرق في هذه النقطة إلى كل من: تفاعلات الاتصال، مناطق التفاعل، وأنماط الشخصية في الاتصال

#### المطلب الأول: تفاعلات الاتصال

يقصد بتفاعلات الاتصال طبيعة علاقات الاتصال بين طرفيها المرسل والمستقبل. فالأول يرسل رسالة والثاني يتأثر بها ويتصرف حيالها من خلال ردة الفعل: فسلوك الطرف الأول يحدد ردة فعل الطرف الثاني. يعتمد تحليل علاقات الاتصال على ما يلي:

<sup>1</sup> - لامية طالة، الاتصال السياسي ووسائل الإعلام: قراءة تحليلية في جدلية العلاقة، مجلة الناقد للدراسات السياسية، العدد: 01، المجلد: 06، الجزائر، 2022، ص: 620.

<sup>2</sup> - دياب زقاي، الاتصال التجاري وفعاليته في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010، ص ص: 06، 09.

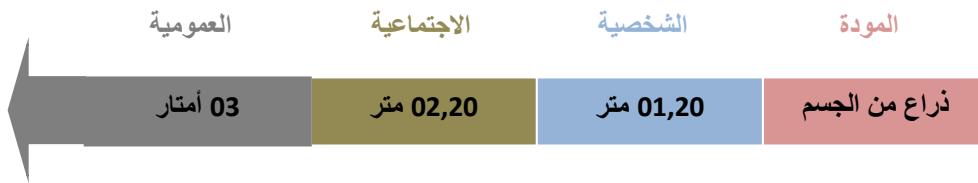
- الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت الاتصال.
- نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الاتصال
- فهم الجوانب السلوكية والنفسية والاجتماعية الموجودة في عمليات الاتصال.

ومن أنواع تفاعلات الاتصال ما يلي:

- **التفاعلات المكتملة:** عندما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل ردة فعل متوقعة.
- **التفاعلات المعاكسة:** عندما يرسل الطرف الأول رسالة ثم يستقبل ردة فعل غير متوقعة غالباً ما تؤدي للإحراج والارتباك.
- **التفاعلات الخفية:** عندما يرسل أحد أطراف الاتصال رسالة ولكنه يعني شيئاً آخر لديه معنى خفي.

### المطلب الثاني: مناطق التفاعل

يتأثر الاتصال كثيراً بما يعرف بمناطق التفاعل، فالفرد يسعى دائماً لوضع حدود خاصة غير مرئية للمناطق التي تحيط به ولا يسمح للغيراء بدخولها وكثيراً ما يدافع عنها. وتختلف أبعاد هذه المناطق من ثقافة إلى أخرى. ويمكن تقسيم المناطق المحيطة بالفرد إلى أربعة مناطق، ويختلف السلوك في كل منها تبعاً للعلاقة التي تربطه بالآخرين، وتعرف هذه المناطق بمناطق التفاعل<sup>1</sup>.



### مناطق التفاعل

- **منطقة المودة:** تمتد مسافة ذراع من الجسم، وتمارس فيها عادات الاتصال الحسية كاللمس، ويسمح فقط للأفراد الذين تربط بينهم علاقة حميمية بدخول هذه المنطقة، أما إذا اقتحمها غير المقربين فغالبا ما يؤدي ذلك بالفرد إلى الشعور بعدم الارتياح ومحاولة أبعادهم عنها.

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الخالدي، مرجع سبق ذكره، بدون رقم صفحة.

👉 **المنطقة الشخصية:** تبدأ من مسافة ذراع وتصل إلى 1,2 متر بعيدا عن الجسم، وحتى في هذه المنطقة يشعر الفرد بعدم ارتياح تجاه الغرباء عند الدخول بها، ويسمح للأصدقاء فقط بدخولها.

👉 **المنطقة الاجتماعية:** تتراوح مسافتها ما بين 1,2 متر و 2,2 متر من الجسم، وهي المنطقة التي يمارس فيها الفرد غالبية أعماله العادية وعلاقاته الاجتماعية، وهي منطقة الاتصالات الرسمية المباشرة، أما الاتصالات غير الرسمية فتتم في نطاق مسافة أقل نسبيا.

👉 **المنطقة العمومية:** وتتراوح مسافتها من 2,2 متر و 03 أمتار بعيدا عن الجسم، وغالبا لا يمكن ممارسة سيطرة كاملة على هذه المنطقة، ولذلك من السهل على الفرد تجاهل ما يحدث فيها من تصرفات. وفي هذه المنطقة تزداد أهمية الاتصالات الصوتية وتقل أهمية الاتصالات غير اللفظية كحركة العيون وتعبيرات الوجه.

### المطلب الثالث: أنماط الشخصية في الاتصال:

👉 **النمط العدائي:** فيه يميل الأفراد إلى التخاطب بطريقة التوجيهات وفرض الأوامر، والبحث عن الأخطاء التي توظف للوصول إلى مبتغاهم دون اعتبار للطرف الآخر.

👉 **النمط الاسترضائي (المصلح):** وفيه يحاول الأفراد السعي للحصول على رضا الآخرين من خلال الاعتذار المستمر، وعدم المعارضة حتى لا يتعارض مع اتجاهاتهم وهذا يجعلهم عرضة للاستغلال وانتهاك حقوقهم وحقوق الآخرين.

👉 **النمط العقلاني:** يميل الأفراد إلى المنطقية والتفكير العقلاني ، يمتازون بالهدوء، والتعامل بعدم الثقة المسبقة.

👉 **النمط المناور (المتلاعب):** هدف الأفراد المنتمين لهذا النمط، تجنب مواقف التهديد التي تلحق بهم الأذى والضرر، ما يجعلهم يلجؤون إلى التلاعب بمشاعر الآخرين كاستخدام عبارات لجعل الآخرين يشعرون بالذنب.

👉 **النمط الجازم:** يكون الأفراد قادرين على التعبير عن أفكارهم ورغباتهم بصورة صحيحة ومباشرة، واتصالهم قائم على الثقة واحترام الذات والآخرين هدفهم من الاتصال حل المشاكل من خلال العمل سوية وليس الطاعة أو الانصياع.

## المبحث الرابع: أساليب الاتصال

أسلوب الاتصال يعني الكيفية أو الطريقة التي يتم بواسطتها الاتصال، ويمكن إجمال تلك الأساليب في أسلوبين اثنين هما: أسلوب الاتصال غير اللفظي، وأسلوب الاتصال اللفظي.

### المطلب الأول: أسلوب الاتصال غير اللفظي (غير الفعلي)

يقصد به كافة الرسائل أو المعاني التي يتم نقلها وتبادلها بدون استخدام الألفاظ، وهو ما يطلق عليه باللغة الصامتة أو غير المنطوقة. وهذه اللغة بالغة الأهمية، فالطريقة التي نتحدث بها مع الآخرين والطريقة التي نجلس بها وحركات أجسامنا ونظراتنا والأشياء التي نستخدمها ... وغيرها من الأشياء كلها تحمل العديد من المعاني، فالمرسل عند القيام بالاتصال بغيره هو في حقيقة الأمر يرسل رسالتين في وقت واحد، إحداها لفظية يستخدم فيها الكلمات، والأخرى غير لفظية تتمثل في التعبيرات الصوتية أو في أسلوب الكتابة، أو في حركات الجسم، أو في التصرفات والسلوكيات تجاه الناس.

يحدث الاتصال غير اللفظي عادة أثناء الاتصال الشفهي؛ يؤثر هذا الاتصال بشكل كبير في فاعلية الاتصال الشفهي، نظرا لوجود احتمال انصراف انتباه المستمع إليه. فعند تعارض معنى الرسالة الغير لفظية مع معنى الرسالة اللفظية، فعادة ما تكون الرسالة غير اللفظية أكثر تعبيرا وصدقا<sup>1</sup>.

### وظائف (استخدامات) الاتصال غير اللفظي:

يقوم الاتصال غير اللفظي بعدة وظائف هامة في نظام الاتصال، فمن خلاله يمكن التحكم في الاتصال اللفظي، وتوجيهه نحو تحقيق الهدف منه. فتعبيرات وجه الطالب أثناء المحاضرة مثلا تعطي العديد من المعان لدى الأستاذ، ولذلك فان الاتصال غير اللفظي يمكن أن يقوم ببعض الوظائف منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 34.

\* تعزيز وتأكيد الاتصال اللفظي، فتغيير نبرة الصوت وشدته، أو استخدام حركات اليدين تعمل على تعزيز وتأكيد المقصود من الاتصال اللفظي.

■ نقل معاني جديدة لدى المستقبل حتى بدون استخدام الاتصال اللفظي، فمثلا نجد أن وضع يد المسؤول على كتف العامل القلق تحمل معنى التعاطف معه أو مساندته في موقفه.

■ نقل المشاعر و العواطف والتعبير عنها تجاه الآخرين، فحرارة التحية أو الابتسامة على الوجه وعدم تركيز النظر في وجه المستقبل، كلها من وسائل الاتصال غير اللفظي التي تعبر عن مشاعرنا مع الناس.

■ قد يحمل الاتصال غير اللفظي فكرة التناقض مع الاتصال اللفظي أو الكتابي، فالطبيب الذي ينصح المريض شفوياً أو كتابياً بالإقلاع عن التدخين لضرره بالصحة، في الوقت الذي يكون هو مدخناً، ينقل إلى المريض معنى متناقض لما يقوله أو يكتبه، وكذلك هو الحال بالنسبة للإداري الذي يعطي مواعيد لمراجعيه ثم لا يتواجد هو في تلك المواعيد، فانه يعطي أولئك المراجعين رسائل واضحة عن شخصية ذلك الإداري.

■ يكشف الاتصال غير اللفظي عن نوعية العلاقة بين المرسل والمستقبل، فهو يوضح مدى المودة أو الكره بينهما، فعندما يتظاهر الإداري بأنه مشغول أثناء تواجد المراجع، فإنها ربما تكون رسالة إلى المراجع بعدم الرغبة في وجوده داخل مكتب المراجع، أما لو أشار الإداري بإيماءة توحى للمراجع بالتفضل بالجلوس لحين انتهائه من العمل الذي يشغله، كان ذلك دلالة ود وتعاطف مع المراجع.

### ٣-١ العلاقة بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي

لا يمكن فصل الاتصال اللفظي وغير اللفظي عن بعضهما، فهما يشتركان معا في إيصال الرسالة وتوضيحها، وفي بعض الأحيان توصل اللغة غير اللفظية الرسالة المطلوبة بطريقة أفضل من الكلام. هذا ويمكن توضيح طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي من خلال الآتي<sup>1</sup>:

■ الإعادة والتكرار، حيث يقوم الاتصال غير اللفظي بإعادة القول المنطوق، كأن تقول لشخص ما: تعال هنا، ثم تشير إليه.

■ التناقض، فيمكن للسلوك الصامت أن يناقض السلوك الناطق. كأن يطلب المدير من موظفه أن يحضر له أوراقا معينة أمام زبون، ثم يعطيه إشارة بعينه ألا يحضرها؛ فالموظف في هذه الحالة تلقى رسالتين: الأولى ناطقة، والثانية صامته، والتي كانت أكثر صدقا بالنسبة للموظف.

<sup>1</sup> - حدرج زهرة وهيب، لغة الصمت دراسة في أسرار لغة الجسد وفنونها في عالم الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص ص: 38-39

- البديل، فيمكن للاتصال الصامت أن يكون بديلاً عن الاتصال الناطق. فتعبيرات الوجه أحياناً تغني عن الكلام، وقد قال العرب قديماً: رب إشارة أبلغ من عبارة.
- التكميل، يمكن للاتصال الصامت أن يكون مكماً أو معدلاً للرسائل اللفظية. كضرب المنضدة بعد التفوه بعبارة معينة، أو الابتسام بعد طلب شيء من شخص.
- التأكيد، كأن يقوم شخص بالتركيز على كلمات معينة أثناء حديثه ليؤكد أهميتها، وقد يصاحب ذلك تعبيرات الوجه الدالة على التأكيد.
- التنظيم، يمكن للاتصال الصامت أن يقوم بتنظيم وربط التدفق الاتصالي بين المشاركين. ومثاله: حركة الرأس أو العينين، أو تغيير المكان إلى مكان آخر، أو إعطاء إشارة للشخص ليكمل الحديث أو يتوقف عنه، فهذه تعد وظائف تنظيمية يقوم بها الاتصال الصامت.

### المطلب الثاني: أسلوب الاتصال اللفظي (الفعلي)

هو ذلك الأسلوب الذي يستخدم اللفظ أو الكلمة، سواء كانت مكتوبة أو منطوقة، وفيه نجد الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي.

#### الشفهي الاتصال الشفهي:

يخاطب الأذن، من خلال الكلمة الشفهية المنطوقة، وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعاً، وأكثرها فعالية وإيجابية، يدخل تحته الاتصال بين شخصين، والاتصال داخل الجماعة، والاتصال بين الجماعات، والاتصال الجماهيري العام؛ والاتصال الشفهي لا يتم بمعزل عن الاتصال غير اللفظي. ويكون الاتصال الشفهي إما مباشراً، أو غير مباشر.

- اتصال شفهي مباشر (وجهها لوجه): يقصد به الاتصال الذي يتم مباشرة بين الأفراد، دون الاستعانة بأداة من أدوات الاتصال التي تسهل عملية الاتصال مثل الهاتف، يتيح هذا الأسلوب فرصة كبيرة لتبادل المعلومات، كما يساهم في حل الخلافات أو سوء الفهم في الحال، كما أنه يعمل على تعزيز شعور العاملين بالانتماء للمنظمة التي يعملون فيها. في هذا النوع من الاتصالات يتم تبادل المعلومات والأفكار بسرعة ويسر مما يوفر الكثير من الوقت والجهد والمال. من صورته<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 31.

● **إصدار الأوامر والتعليمات الشفهية:** ويقصد بالأمر ما يجب على الموظف القيام به من عمل، أما التعليمات فتعني قدراً أكبر من التوضيح المفصل لتنفيذ العمل. والأوامر والتعليمات الشفهية المباشرة التي يمارسها القائد تكون أكثر استجابة لدى المرؤوس عندما تأتي في شكل طلب مهذب من القائد إلى المرؤوس يبدي فيها القائد رغبته في انجاز عمل ما من الموظف.

● **المقابلات:** لا يقصد بالمقابلة ما يتم أحياناً من مقابلات اجتماعية بين الأفراد في محيط العمل. وإنما المقابلة عبارة عن محادثة جادة تقوم على الأخذ والرد بين طرف وآخر وتسعى غلى تحقيق هدف معين. المقابلة الجيدة يجب أن يخطط لها من حيث المكان والزمان وأطراف المقابلة. تكشف المقابلة في كثير من الأحيان بعض المعلومات المتعلقة بالفرد كرغباته، وميوله، ومشاكله، والتي تكون معرفتها بواسطة المقابلة أيسر من أي أسلوب آخر. كما أن المقابلة ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين في كثير من الأحيان. تستخدم المقابلة في صور شتى منها:

**مقابلة التوظيف،** فعندما ترغب المنظمة في تعيين بعض العاملين لديها فقد تجري لهم بعض المقابلات للتأكد من صلاحيتهم للوظيفة.

**مقابلة التدريب،** حيث في كثير من الأحيان يتقابل مع المتدربين لشرح البرنامج التدريبي المزمع عقده وأهدافه وتقييمه.

**مقابلة النقل والترقية،** من أجل تعريف الفرد المنقول أو المرقى للوظيفة بمهام وواجبات وظيفته الجديدة وتوقعات الإدارة منه فيها.

**المقابلة الخاصة بالنظر في الشكاوى المقدمة من الموظف،** إذ عليه للتأكد من ذلك وسماع الأقوال بشأنها.

● **الاجتماعات،** وهي عبارة عن اللقاءات التي تتم بين الأفراد لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات بهدف تحقيق التفاهم والانسجام بين المجموعة، وقد يكون الاجتماع في شكل مؤتمر، أو برنامج تدريبي، أو لمناقشة مشاكل عملية، أو بغرض اتخاذ قرارات تطويرية، أو من أجل التنسيق بين مجموعات العمل وما إلى ذلك.

يعاب على الاجتماعات أنها قد تكون مضيعة للعمل ما لم يتم التعامل معها بطريقة علمية. ومن أبرز ما يجب أن يتوافر في الاجتماع: تحديد موضوع المناقشة لأعضاء الاجتماع بوقت كاف من أجل أن يأخذ العضو الفرصة الكافية للتحضير له. وكذلك تحديد وقت مناسب لعقد الاجتماع، وتحديد مكان مناسب من حيث تهيئة العوامل الفيزيقي (التهوية والإضاءة والنظافة... الخ)، وكذلك توفر المقاعد المناسبة وبالعدد الكافي

لأعضاء الاجتماع، وتوفر وسائل الأمن والسلامة في مكان الاجتماع واختيار رئيس للاجتماع يستطيع إدارة الحوار والمناقشة بين المجتمعين، فلا يترك مثلاً أحد الأفراد يستأثر بالكلام وقت أطول مما يجب، كما يحرص على تشجيع الآخرين على التحدث وإبداء وجهات نظرهم، كما يتطلب الاجتماع أن يكون هناك شخص يتولى توثيق ما تم فيه من مناقشات.

■ **اتصال شفهي غير مباشر:** هو الذي يستعين فيه المرسل ببعض الوسائل المساعدة في عملية الاتصال كالهاتف، أو الإذاعة، أو التلفزيون، أو الكمبيوتر... الخ

### مزايا الاتصال الشفهي:

من مزايا الاتصال الشفوي ما يلي<sup>1</sup>:

- توفير الوقت
- الحرية في استخدام الكلمات والجمل والتعابير.
- الحصول مباشرة على تغذية راجعة.

### عيوب الاتصالات الشفهي:

للاتصال الشفوي عيوب عدة منها:

- يعاب على المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالباً، مما يهيئ الفرصة للخلاف
- لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل.
- يعرض المعلومات للتحريف نتيجة عدم توثيقها. خاصة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة.
- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة

### الاتصال الكتابي:

هو الأسلوب الذي يعتمد على التسجيل أو التدوين (الكلمة المكتوبة). أو هو الأسلوب الذي يستخدم الورقة والقلم بنوعيهما التقليدي و/أو الإلكتروني. من أشكاله: التقارير، المذكرات، المنشورات،

<sup>1</sup> - بدر فاطمة، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018، ص: 132.

الشكاوى والاقتراحات المكتوبة...الخ. وحيث أن هذا النوع من الاتصال هو ما نقصده بالتحريير الإداري، فسوف يتم التحدث عنه لاحقاً في الفصل الخاص بالتحريير الإداري.

### مزايا الاتصال الكتابي:

يمكن إجمال مزايا الاتصال الكتابي في<sup>1</sup>:

- إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف أو التحريف
- وسيلة إثبات
- تركيز الأفكار، حيث يتصف بدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي
- واسعة الانتشار بحيث يسهل وصولها لكافة العاملين والمهتمين
- إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة، وتقديم التفاصيل كافة، واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.
- ملائمة للأحداث التي تنطوي على تفاصيل هامة، مثل التعاقدات

### عيوب الاتصال الكتابي:

يمكن إجمال عيوب الاتصال الكتابي في<sup>2</sup>:

- إن عملية إعداد الرسالة وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.
- البطء في إيصال المعلومات في الحالات التي تستدعي السرعة.
- احتمال التحريف والفهم الخاطئ لها خصوص عندما يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المستقبل غلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.
- يستهلك ورقيات، وتراكم الأوراق المحفوظة.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>2</sup> - بدر فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص: 132.

بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

- تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية
- عدم توفر الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها
- حرمان المرسل من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل وبالتالي معرفة مدى تقبله لمحتواها.

## الفصل الثاني: الاتصال الإداري

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها، إذ أن كل الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة، من أجل تسيير الأنشطة المراد تحقيقها كافة. إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتواصل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها.

فالالاتصال يعد من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم أو إدارة، فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار، وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

### المبحث الأول: ماهية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية، تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من 75 % من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة، وهذا يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال الإداري

للاتصال الإداري عدة تعريفات نجد منها:

- هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينتقل بين السلطات، ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة. وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، ولوائح الإعلانات.
- هو الاتصال داخل المؤسسة، يعمل بها عدد من الأفراد ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

- هو نقل أو تلقي أوامر، تعليمات، توجيهات، معلومات، آراء... الخ، من جهة لأخرى والتي قد تكون فردا أو جماعة، وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم، وتوجيههم الوجهة

<sup>1</sup> - عبد الرحمن الخالدي، مرجع سبق ذكره، بدون رقم صفحة.

الصحيحة والمطلوبة، باستخدام وسيلة اتصال مناسبة لضمان استمرارية العمل في المنظمة وتحقيق التفاعل بين إدارتها والعاملين فيها.

### الاتصال الإداري كعملية هو:

- نشاط إداري، اجتماعي نفسي داخل المنظمة، يسهم في نقل الأفكار وتحويلها عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.
  - وسيلة ضرورية وهامة في توجيه السلوك وتغييره على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة
  - وسيلة أساسية لإنجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة
- تتوقف فعالية التنظيم والإدارة بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها، وعلى الرغم من اختلاف وتباين الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق واضح وشامل للاتصال الإداري بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماعاً حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال الإداري، بأنه نقل رسالة من شخص إلى آخر في المنظمة بغية التأثير على السلوك.

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري:

تأتي أهمية الاتصال بشكل عام من كونه الوسيلة المناسبة التي من خلالها يمكن للفرد تحقيق احتياجاته ومتطلباته المختلفة، وكذلك الحال بالنسبة للجماعات، كما أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات محددة من خلال عملية الاتصال، وبدون توفر نظام فعال وجيد للاتصالات يصعب على المنظمة تحقيق أهدافها بالرغم من توفر الإمكانيات المادية والبشرية لديها، وتعتمد فعالية الفرد (أيا كانت وظيفته) في تأدية مهامه على مهاراته وقدراته في الاتصال<sup>1</sup>. ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات الإدارية في النقاط التالية<sup>2</sup>:

لـ تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يساهم الاتصال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا والمتعلقة بطبيعة الأعمال التي يقوم بها العاملون في المنظمة، ما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مراسلات وتقارير، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2005، ص: 03-05.

المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها، وهو ما يضمن تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض.

للم التعرف على أهم المشاكل التي تواجه العمل: يساعد الاتصال على إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور، بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، ومن ثم إمكانية (مما يساعد الإدارة العليا) حلها وتذليل العقبات، الأمر الذي يؤدي إلى رفع معنويات العاملين مما يحسن من مستوى أدائهم.

للم تنمية العلاقات الإنسانية: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف، ويرفع الروح المعنوية للفريق الواحد في العمل، بالتالي يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية، مما يترتب عليه تحقيق نتائج ايجابية في المنظمة والعاملين.

للم تحقيق التنسيق في العمل: يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف والتقارب في وجهات النظر المختلفة، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكافة جوانب العملية الإدارية ويقلل سوء التفاهم والاختلافات التي تطرأ في محيط العمل.

للم الحد من الشائعات: سهولة الاتصال بين العاملين في المنظمة تساعد في فهم كل فرد لعمله وعمل الآخرين، وإطلاعه على كل ما يجري في كافة مجالات العمل، وهنا يساهم في الحد والتقليل من الشائعات المغرضة التي تؤثر على الفاعلية الإدارية.

للم تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تأتي أهمية الاتصالات في علاقتها المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

■ **فالتخطيط** إذا لم يكن قائما على إحصاءات ومعلومات وبيانات صحيحة ودقيقة، ونظام اتصال فعال لنقل هذه المعلومات والإحصاءات بين القائمين على التخطيط في جميع المستويات فقد أهميته وفاعليته.

■ أما دور الاتصال في عملية الرقابة فكبير، فعن طريق الاتصال يتمكن المسؤول من توجيه المرؤوسين وإحاطتهم بالأوامر والتعليمات والتعرف على ما لديهم من مشاكل ومقترحات وآراء، والتي في ضوءها يتم حل المشكلات وتذليل العقبات والمصاعب.

■ أما علاقة الاتصال باتخاذ القرارات، فتتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذ ومثاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيرها على تصرفاتهم وسلوكهم.

### المطلب الثالث: أهداف الاتصال الإداري

ينشأ الاتصال عن ضرورة، ويهدف إلى التأثير على الفكر والسلوك، فبواسطته يمكن للإداري تحقيق أهداف مؤسسته. وتصبو عملية الاتصال في أي مؤسسة مهما كان نوعها وحجمها وطبيعة عملها إلى مجموعة من الأهداف من أبرزها<sup>1</sup>:

- ربط الإدارة والأقسام مع بعضها البعض وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- الإقناع حيث أن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط، وإنما الهدف هو الإقناع، فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى، ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات الذين يرغبون في تقديم أفكارا جديدة، يستخدمون الاتصال لإقناع الناس بهذه الأفكار الجديدة مثل التغيير.
- تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين جميع العاملين بالمؤسسة، بغض النظر عن اختلافهم في المستوى الاجتماعي والوظيفي.
- إحكام الإشراف على العاملين بالمؤسسة وتوجيه سلوكهم تجاه الهدف.
- جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، مما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذها بشكل جيد وفعال، يجعله عارفا بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة بصورة صادقة، ويعمل على إقناع العاملين الذين يقومون بالتنفيذ بسلامة هذه القرارات.
- نقل الأوامر والتعليمات والأفكار من القادة إلى المرؤوسين
- تحقيق الانسجام والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وغيرها من مؤسسات المجتمع.
- نقل اقتراحات وشكاوى العاملين بالمؤسسة للمستويات الإدارية العليا.
- نقل آراء وأفكار ووجهات نظر العاملين وردود فعلهم تجاه التعليمات الصادرة إلى القيادات كي تتصرف على ضوءها.
- تحقيق التناسق في الأداء سواء على المستوى الفني أو الإداري أو التعليمي.

<sup>1</sup> - حنا تودري مرقص، وآخرون، معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 34 جامعة

المنصورة، مصر، أبريل 2014، ص: 154-155

## المطلب الرابع: عناصر الاتصال الإداري

في مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كما يلي<sup>1</sup>:

- الهدف: وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال
- المرسل: قد يكون فرداً، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءة وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- المستقبل: فرد أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- وسيلة الاتصال: الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون سمعية، مرئية، ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.
- نتيجة الاتصال: التغيير الحاصل عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- التغذية العكسية: تتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها، وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- المعوقات: وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه، وتحقيقه للهدف، سواء في المرسل، أو المستقبل، أو الرسالة، أو الإدارة.

## المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري

إن تقسيم الاتصالات إلى أنواع مختلفة يرجع إلى المعيار المستخدم في النظرة إلى الاتصالات، فوفقاً لمعيار الاتجاه نجد: الاتصال الصاعد، الاتصال النازل، والاتصال الأفقي. ووفقاً لمعيار مصدر الاتصال نجد اتصالات داخلية واتصالات خارجية. إلا أنه يمكن القول إجمالاً أن الاتصالات في المنظمات تنقسم إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية.

<sup>1</sup> - حنا تودري مرقص، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

## المطلب الأول: الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

### لـ الاتصال الداخلي:

هو الذي يتم من داخل أجزاء الجهاز التنظيمي إلى أجزاء أخرى فيه<sup>1</sup>، ويتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها.

### لـ الاتصال الخارجي:

هو الاتصال الذي يكون من وإلى خارج الجهاز التنظيمي<sup>2</sup> (منظمات أخرى، زبائن، وسطاء، نقابات، حكومات ...)

## المطلب الثاني: الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي

قبل الحديث عن الاتصالات الرسمية وغير الرسمية يجب التطرق إلى الهيكل التنظيمي.

### لـ الهيكل التنظيمي:

يمثل **التنظيم** أحد الوظائف الأساسية لإدارة أية منظمة، والتنظيم ما هو إلا مجمل الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها عن طريق تجميع الأفراد والأنشطة في وحدات عمل محددة.

فالتنظيم ما هو إلا عملية تجسد الخصائص الأساسية للمنظمات، تلك المتعلقة بآليات التنسيق داخل المنظمة وخارجها، وما يرتبط بها من تقسيم للأعمال، وتخصص، وضع هرمية السلطة كمستويات تنظيمية، ومواقع قيادية وتنفيذية لغرض الوصول إلى أهداف مشتركة بين ذوي المصالح، وتسهم عملية التصميم في بناء أركان هيكل المنظمة باعتباره يعكس الصورة المستقبلية لحركة المنظمة<sup>3</sup>.

يمكن وصف **الهيكل التنظيمي** بأنه نظام يوضح مهام المنظمة، والتفاعلات والعلاقات بين وحداتها من جهة، والأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الاتصالات، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>2</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الاتصالات، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

<sup>3</sup> - بدر فاطمة، الصباغ معاذ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 163.



مما سبق يتضح أن هناك صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال. إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية. ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الاتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي يعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات<sup>1</sup>.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي الغير رسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل منفصل.

### ٣- الاتصال الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>. وهي إما داخلية بحيث تعبر عن وسيلة التواصل داخل نطاق المنظمة، أو خارجية بحيث تعكس طبيعة العلاقة بين المنظمة والمنظمات الأخرى أو الأفراد<sup>3</sup>.

يعتمد الاتصال الرسمي على كل من الاتصال الكتابي (التقارير، النشرات الدورية والخاصة، الكتيبات والدليل، الشكاوى، ملصقات الحائط)، والاتصال الشفوي (الاجتماعات الرسمية، الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر). وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتقتيد بلوائح معينة.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 15-16.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

<sup>3</sup> - المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 05.

## ٣ الاتصال غير الرسمي:

هي ذلك الاتصال الذي يتم داخل البناء التنظيمي وفي مختلف الاتجاهات بطريقة خارجة عن القنوات الرسمية، تلعب العلاقات الشخصية والاجتماعية دورا كبيرا في هذا النوع من الاتصالات وأهدافها، كما يلعب دورا في تحقيق أهداف الاتصال الرسمي. ويتوقف حجم شبكة الاتصال غير الرسمي على عدة عوامل أهمها حجم المنظمة، وطبيعة أعمالها.

### المبحث الثالث: الاتصال الرسمي

يعرف الاتصال الرسمي على أنه ذلك النوع من الاتصالات الذي يمر من خلال قنوات وخطوط السلطة الرسمية داخل الهيكل التنظيمي والتي تربط أجزاء المنظمة كافة ببعضها البعض.

### المطلب الأول: مهام الاتصال الرسمي

يمكن إجمال مهام الاتصال الرسمي في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها
- إعلام أعضاء المنظم بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر للعاملين
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوى
- توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال

### المطلب الثاني: أهمية الاتصال الرسمي

من خلال النقاط السابقة يمكن أن نستنتج أهمية الاتصال الرسمي كنشاط إداري في:

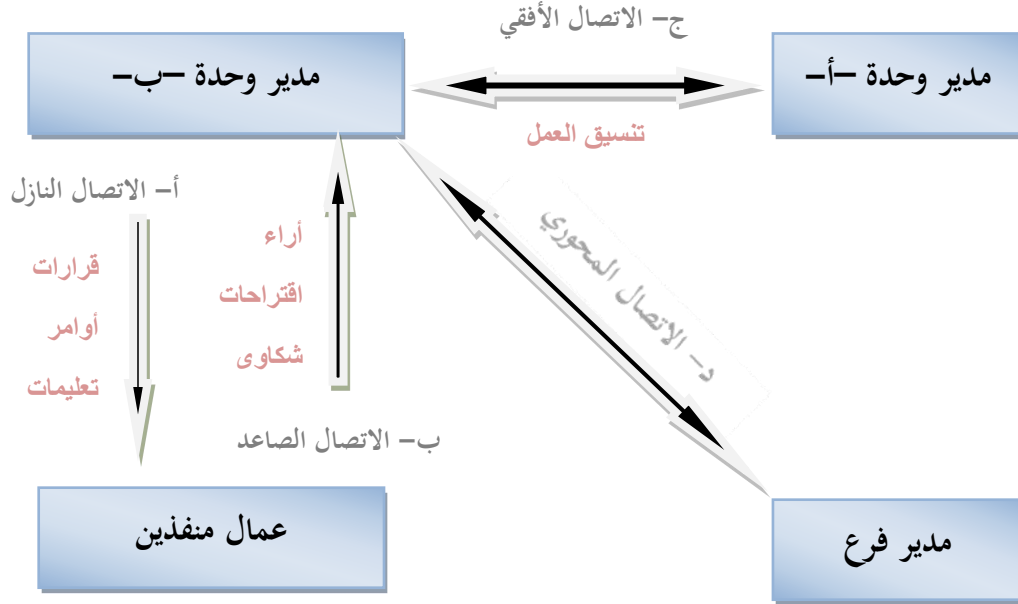
- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة
- يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

- توليد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: أشكال الاتصال الرسمي

يتم التعامل بالاتصال الرسمي عبر أربعة أشكال أو اتجاهات ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:



### أشكال الاتصال الرسمي

تتمثل أشكال الاتصال الرسمي في كل من الاتصال العمودي ونجد فيه كل من الاتصال النازل والاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، والاتصال المحوري.

➤ **الاتصال النازل:** أو الاتصال المتجه إلى أسفل. بناءً عليه تتدفق الاتصالات من أعلى التنظيم إلى أدناه. وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى، أو من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا (المستويات التنفيذية)، أو من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا.

يستخدم هذا النوع من الاتصالات في التوجيه والتعليم، لذلك فهو يأخذ شكل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ...

## وللاتصال النازل هدفان هما<sup>1</sup>:

- توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.

تعتبر الاجتماعات الرسمية، ومجلات الحائط... الخ من أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال. وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

## مزايا الاتصال النازل:

للاتصالات النازلة مزايا عدة نذكر منها<sup>2</sup>:

- تعليم الموظفين وتوجيههم وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، بالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة، أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موظف موضع اهتمام الإدارة وتقديرها في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحاً من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة.

## معوقات الاتصال النازل<sup>3</sup>:

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالباً ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجهها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

- أسلوب الفترة من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا. ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين.
- نقص الفهم والمعرفة من جانب الرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم، أم يجب نقلها للآخرين في المستويات التالية، وهذا من شأنه أن يحد من الاتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... كل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس.
- التوقيت، ويقصد به الوقت المناسب لاستقبال المتلقي للرسالة، وكذلك المكان المناسب والحالة النفسية التي عليها متلقي الرسالة.

### الاتصال الرسمي النازل



- للالاتصال الصاعد:** أو الاتصال المتجه إلى أعلى. ويقصد به ذلك الاتصال القادم من مستويات التنظيم الدنيا إلى مستويات التنظيم العليا، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات الإشرافية. ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو التنظيم وتطويره. تأخذ شكل التقارير والشكاوى... تعبر هذه الأشكال عن كافة مجريات الأمور التي ينبغي إحاطة الإدارة العليا بها.
- ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال في<sup>1</sup>:
- معلومات حول أداء الرؤوس، ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

■ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير، والتي تتضمن جملة الشكاوى والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

■ أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

■ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

والإتصال الصاعد قد يكون عن طريق الاجتماعات، تقارير الأداء، صناديق الاقتراحات، إتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

#### مزايا الإتصال الصاعد:

للاتصالات الصاعدة مزايا عدة نذكر منها<sup>1</sup>:

■ تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

■ يمكن من اكتشاف الخطأ قبل استفحاله أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

■ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية تحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكل البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير ظروف العمل وتحسينها ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

#### معوقات الإتصال الصاعد:

هناك معوقات عدة تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعدة وهي<sup>2</sup>:

■ محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس، ومحاولته أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى في بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات.

■ البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

- التقاليد الإدارية في المنظمة، كاعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الاتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس، ويعتبرون الاتصالات الصاعدة استثنائية بينما الاتصالات النازلة هي الأساسية.
- حب العزلة لدى الرؤساء، وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين، ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع المدير ومراه.



#### الاتصال الرسمي الصاعد

- للالاتصال الأفقي: هو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين الأفراد من نفس المستوى الإداري، أو تلك التي تقع في نفس المستوى التنظيمي بحيث يتم من خلالها تبادل المعلومات بما يحقق التناسق بين أعمالها، كأن يتصل مدير مصلحة المالية والمحاسبة مع مدير مصلحة الصفقات العمومية.
- كما أن هذا النوع من الاتصالات يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي<sup>1</sup>:
- التنسيق للقيام بمهمة.
  - حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.
  - تبادل المعلومات (المشاركة).

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما.

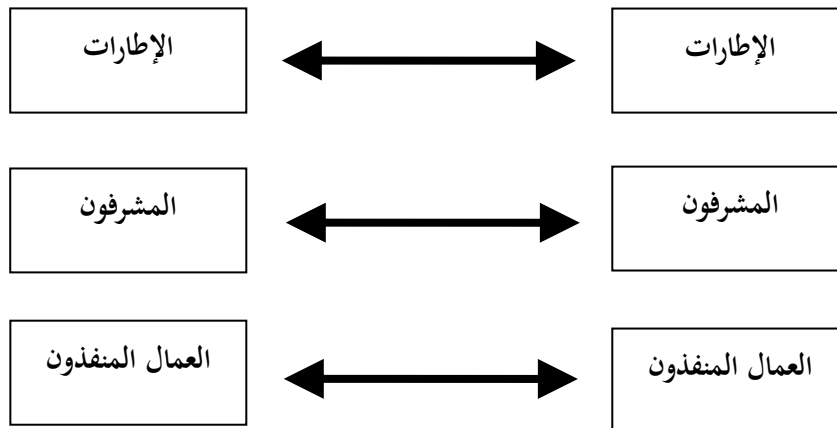
### مزايا الاتصال الأفقي:

للاتصالات الأفقية مزايا عدة منها<sup>1</sup>:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة.

### معوقات الاتصال الأفقي:

- بالرغم من المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك معوقات عدة تعوق أداءها الفعال وهي<sup>2</sup>:
- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواعا متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.



الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

**٤٤ الاتصال المحوري:** يطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وهو ذلك النوع من الاتصالات التي تتم بين طرفين في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة، كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين، ويساعد على سيورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كاف وبصورة واضحة ومنظمة، ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

#### **المبحث الرابع: الاتصال غير الرسمي**

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه ذلك الاتصال الذي يخضع للعلاقات الشخصية والاجتماعية ويكون خارج نطاق اللوائح والأنظمة الرسمية، كالمعلومات التي يتم تبادلها بين المسؤولين في المناسبات الخاصة، وينبغي أخذ الحيلة عند حدوث هذا النوع من الاتصال إذ أن المعلومات التي يمكن الحصول عليها قد تكون ناقصة أو مضللة أحيانا.

#### **المطلب الأول: دوافع الاتصال غير الرسمي**

تتمثل الدوافع التي تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون بطريقة غير رسمية في:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها
- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة
- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة، ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية، ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

يترجم الاتصال التنظيمي غير الرسمي في شكل علاقات تتمثل في:

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل
- الحوار المتبادل داخل المكاتب
- الاتصال المباشر من شخص لآخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة).

### المطلب الثاني: سلبات الاتصال التنظيمي غير الرسمي

يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم، حيث يؤدي إلى:

- انتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك آثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم
- يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا

الاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. ما يعني أنه على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الغير رسمي الموازي للتنظيم الرسمي، من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الاتصال التنظيمي بنوعيه الى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

الاتصال الإداري من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي.

## المبحث الخامس: معوقات الاتصال الإداري

تتمثل معوقات الاتصال الإداري في كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كميتها، فهي أي عائق يقلل من فاعلية الاتصالات، أي يجعلها لا تحقق الغرض المطلوب منها بالدرجة المناسبة.

فعلى الرغم من أهمية الاتصال للمؤسسات إلا أنه كثيرا ما يكون عرضة للعديد من المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تؤثر عليه وتحد من فعاليته، مما يؤثر على فاعلية المؤسسات، إذ لا تكاد تخلو المؤسسة من مشكلات ومعوقات الاتصال، وذلك نظرا لتعدد وتشابك الجوانب المختلفة لعملية الاتصال ذاتها، إضافة إلى كون المؤسسات تشكل أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها سواء أكانت بيئة خارجية أم داخلية.

### المطلب الأول: معوقات تتعلق بطرفي عملية الاتصال

تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم توفر الخبرات اللازمة لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، الكتابة، التفكير المنطقي، القراءة والاستماع، مهارات الاتصال غير اللفظي.
- الاختلاف في الإدراك لدى أطراف عملية الاتصال، فالأفراد الذين يختلفون بالأعمار، والخلفيات الاجتماعية والثقافية. يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات الموقف الاتصالي.
- عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف عملية الاتصال. مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية، لذلك كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد، كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة.
- الاتجاهات السلبية لدى أطراف عملية الاتصال، وعدم توفر الاستعداد الكافي والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال.

<sup>1</sup> - حنا تودي مرقص، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 158-159.

## المطلب الثاني: معوقات متعلقة بالتنظيم

تشمل ما يلي:

■ عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، ما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصالات غير الرسمية التي لا تتفق في كثير من الأحيان في أهداف التنظيمية.

■ تعدد المستويات الإدارية، حيث أن المعلومات والقرارات الصاعدة والهابطة ستمر بعدد كبير من الأفراد، ومن فم تتعرض لتفسيرات وتأويلات متنوعة، كما أنها قد تتعرض لبعض التغييرات فتصل إما ناقصة أو غير كافية؛ بالإضافة إلى ذلك ينجم عن تعدد المستويات الإدارية طول خطوط الاتصال النازل وبالتالي البطء فيها.

■ تؤثر العلاقات الرئاسية بين المديرين ورؤسائهم ومرؤوسيههم على عملية الاتصال، حيث تتميز العلاقات بما يلي:

علاقة التبعية: فالمرؤوس تابع للمدير وهذه العلاقة تجعل المرؤوس يطلع رئيسه على نتائج العمل المرضية ويخفي عنه غير المرضية في محاولة لكسب رضا المدير، مما يؤثر على كفاءة عملية الاتصال.

ضغط الوقت: فبسبب انشغال المديرين في العمل قد لا يجدون الوقت الكافي للاتصال بالمستويات الأخرى.

علاقة السلطة: قد لا يعطي المدير مرؤوسيه الفرصة لكي يبدوا آراءهم ومقترحاتهم، مما يجد من كفاءة عملية الاتصال ويؤثر على الروح المعنوية للمرؤوسين.

■ عائق التخطيط السيئ لعملية الاتصال، حيث أن عدم تخطيط المدير لاتصالاته الهامة يؤثر سلباً على كفاءة عملية الاتصال.

## المطلب الثالث: معوقات متعلقة بقناة الاتصال

اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة محتوية الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة.

## المطلب الرابع: معوقات متعلقة بالرسالة

يؤدي الإكثار من الحشو غير المبرر في الرسالة إلى شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، بالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصا في الاتصال المكتوب.

تجدر الإشارة إلى أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيرا ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها؛ أي أن احد المعوقات التي تقع تحت فئة، أو مجموعة معينة من هذا التقسيم، يمكن أن تؤثر وتتأثر بالمعوقات التي تقع تحت الفئات أو المجموعات الأخرى من هذا التصنيف.

## المبحث السادس: متطلبات الاتصال الإداري الفعال

الاتصال الجيد هو الذي تدعم فيه الأقوال الأفعال، وضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة في المعلومات المتبادلة كشرط أساسي، دون إهمال أن يوضع الاتصال وفقا لاحتياجات المنظمة، بما يخدم أهدافها ويجعل منها ضمن المنظمات الناجحة بفضل نمط اتصالاتها الفعال. ومن أهم المتطلبات التي يجب مراعاتها لتحقيق ذلك ما يلي<sup>1</sup>:

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل، باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية، وأن يكون ملما برسائله عارفا لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال.
- دافعية المستقبل إلى المعرفة، حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه، ويترك ما لا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل.
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي، من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة بيئة العمل وظروفها.
- صياغة الرسالة بحيث تحتوي على مثيرات تتضمن استمرار انتباه المستقبل وتشويقه لمتابعة الرسالة، ولا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها هذا المستقبل.

<sup>1</sup> - بشار حزي، مرجع سبق ذكره، ص: 38-39.

■ ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية، بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم.

■ ضرورة وجود نظام شامل للمعلومات والبيانات لمختلف مجالات وقطاعات العمل بالمنظمة، مع ضرورة تحقيق الارتباط والتكامل بين هذا النظام ونظام الاتصالات، حتى تتضح جميع الأمور المستهدفة كما وكيفا، وبما يحقق الأهداف المطلوبة للمنظمة ككل.

■ ضرورة توفر قدر من مهارات الاتصال، بل العمل على تنمية مهارات الاتصال، وتنمية القدرات الخاصة بحسن الاستماع والإنصات والحديث لدى جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية، وكذلك مهارات التفكير والكلام والفهم والتحليل في المستويات الإدارية العليا، وكذلك الكتابة والقراءة خاصة في المستويات الدنيا قدر المستطاع. حتى يمكن للمشاركين في عملية الاتصال في مختلف المستويات الإدارية التعبير بوضوح ودقة عن مشاعرهم، وميولهم، وآرائهم، ورغباتهم، ومقترحاتهم، والفهم والاستيعاب الواضح لما يقوله الآخرون.

■ لا بد أن يكون الاتصال مزدوجا بحيث يتفاعل المستمع مع المتكلم، ليتأكد من المعلومات التي تسلمها؛ كما يجب أن يكون اتصالا مفتوحا في جميع الجهات، أي معرفة آثار المواقف والبيئات والثقافات المختلفة على استجابات المستمعين. فالإتصال يجب أن يكون على أساس التفاهم لا على أساس الأمر.

من خلال ما قدم، تبرز أهمية وقيمة عملية الاتصال والتي تعد العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي ومن أجل الرقي بالمؤسسات إلى عالم المؤسسات الناجحة، يجب إعطاء الاتصال أهمية كبيرة ضمن أساليب التسيير من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التواصل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المؤسسة ككل.

## الفصل الثالث: التحرير الإداري

تعتبر الاتصالات الكتابية من أهم المصادر التي تعبر عن واقع ونشاط المنظمة، وحجم ذلك النشاط. ولكي تكون العمليات الداخلية والخارجة للمنظمة ذات معنى ومصادقية، يجب أن توثق بمحررات رسمية. هته الأخيرة ينبغي أن تولى عناية من حيث الشكل والمحتوى والمضمون، لكي تعبر عن واقعها الصحيح تفاديا لحدوث ما يسيء فهم تلك العمليات، الأمر الذي يسبب هدرا كبيرا في الوقت والجهد والمال.

### المبحث الأول: ماهية التحرير الإداري

التحرير الإداري، عملية فنية ليس كل فرد يمكنه إتقانها وإذا كانت هي نوع من أنواع الاتصال الذي يعتمد فيه كل من المرسل والمستقبل على الكلمة المكتوبة. والتحرير الإداري ليس كباقي الأنواع من التحرير والتي ربما يكون الهدف منها مجرد الاطلاع والعلم بالمعلومة، لكن التحرير الإداري يهدف الى تحقيق غايات محددة يوضحها مضمون المحررة.

### المطلب الأول: تعريف التحرير الإداري

لغة: ورد في لسان العرب في مادة (حرر) "الحر من الناس أختيارهم وأفاضلهم، وذلك لخلوصه من المعاييب، ويقول: "الحرّة والحر الطين الطيب"، وذلك لخلوصه من الرمل.

مما سبق يتضح معنى تحرير الكتابة، وهو تخليصها من العيوب كافة، عيوب الأخطاء الإملائية، وأخطاء الأساليب والتراكيب، وأخطاء المعاني والصيغ.

درج اللغويون على استخدام مصطلح (التحرير) لمعنى الكتابة.

التحرير من الحرية، والمفترض في أهلية الكاتب أنه يححر الكتابة من عبودية الوهم، والاختلاط، والغموض، والنقص، فجاز أن تسمى الكتابة تحريرا، بل التحرير درجة عليا من درجات الكتابة؛ لأنه يقوم بتخليصها مما ران عليها من أخطاء وأوهام<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مسفر بن محماس الكبير، التحرير العربي ومهارات الكتابة، الطبعة الثانية، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 09.

**اصطلاحاً:** يعني الإنشاء والكتابة، وأصلها مشتق من المحررات الإدارية، أي الوثائق التي تحررها الإدارة عن طريق موظفيها، وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى، وذلك بغية الوصول إلى الهدف المنتظر.

التحرير الإداري أو الكتابة الإدارية، أسلوب تقرير يسيطر عليه المنطق وتفصيلات الأحداث الواقعية في لغة دقيقة. وهي فن له قواعد وأصول ويحتاج للدقة وسعة الأفق والمرونة والثروة اللغوية، التي تعين الكاتب على توضيح أفكاره في عبارات واضحة خالية من التكرار، وضعف العبارات والأخطاء النحوية والصرفية.

### المطلب الثاني: أهمية التحرير الإداري

تكمن أهمية الكتابة الإدارية في أنها<sup>1</sup>:

- ✍ تقوم مقام التخاطب الشخصي وبكلفة أقل وانتشار أوسع؛
- ✍ تتيح للكاتب تنظيم أفكاره للتعبير عنها بكل دقة وموضوعية وبأسلوب حاسم؛
- ✍ يمكن الرجوع إليها كوثائق محفوظة عند الحاجة.

### المبحث الثاني: المراكز الأساسية للتحرير الإداري

يقصد بها مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، ومن أهم هذه الضوابط نجد: الضوابط الشكلية، والضوابط القانونية، والضوابط اللغوية<sup>2</sup>.

#### ✍ الضوابط الشكلية:

تصاغ مختلف المحررات الإدارية في قوالب خاصة، تضافي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية.

#### ✍ الضوابط القانونية:

يراعي التحرير الإداري مضامين النصوص القانونية المتعلقة بموضوع المحررات الإدارية، فهذه الأخيرة تشكل دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، كما أنه يترتب عليها آثار والتزامات قانونية.

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، التحرير الإداري، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، ص: 16.

وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، على المحرر الإداري الحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات. كما عليه الامام بجد من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكنه من انجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما ما تعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... الخ.

### 🔹 الضوابط اللغوية:

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبنا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما الى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذلك على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية، أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب، أو بناء الجملة، أو دلالات الصيغ الصرفية وغيرها.

ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توخيا للدقة والوضوح.

### المبحث الثالث: شروط التحرير الإداري

تنقسم شروط التحرير الإداري إلى نوعين من الشروط، أحدهما متعلق بالمضمون، والآخر متعلق بالشكل.

#### المطلب الأول: شروط متعلقة بالمضمون

يراعى في الجانب المتعلق بالمضمون النقاط التالية:

#### 🔹 ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير:

في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المعلومات التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير، كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية معينة، وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث ووقائع ونصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة، والحلول المقترحة، وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات يقود 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:

- **مقدمة:** يشترط فيها أن تكون موجزة، كما تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي تعالج في العرض.
- **عرض:** هو صلب الموضوع، وهو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر.
- **خاتمة:** تعتبر النهاية المنطقية لعمل المحرر الإداري، ونتيجة لما تضمنه العرض، فبحسب نوعية الوثيقة الإدارية توضع الخاتمة. فقد تكون على شكل اتخاذ قرار، أو على شكل اقتراح معين، أو على شكل طلب أو رجاء... الخ.

### للأسلوب:

يتميز التحرير الإداري بعدد من الموصفات، ويخضع لمجموعة من القواعد، هذه الموصفات والقواعد تشكل ما يصطلح عليه بالأسلوب الإداري.

يقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء، واختيار الألفاظ وتأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، ويتميز الأسلوب الإداري عن غيره من الأساليب (التجاري، الأدبي، العلمي، الصحفي...) بعدد من الخصائص، نستعرض أهمها في الآتي:

**لللبساطة والوضوح:** المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة وواضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح<sup>1</sup>.

ترتكز هذه البساطة والوضوح على استخدام المحرر الإداري للمفردات التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وأن يتجنب الصيغ الطويلة والغامضة، والتكلف والغموض، لكي يضمن تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

**للإيجاز:** هو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو، ومعبرا عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة. (فبالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء<sup>2</sup>).

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

👉 **الدقة:** الحرص على استعمال المفردات والكلمات والصيغ في معناها الحقيقي الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض. فالإدارة قد تستعمل مصطلحات من القانون الإداري، أو التجاري أو المالي؛ ففي هذه الحالة يجب على المحرر الإداري معرفتها بدقة حتى يحسن استعمالها، ويكون مدركا لمودولاتها حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها.

👉 **الموضوعية:** ينبغي على المحرر الإداري أن يتجنب الاعتبارات الشخصية في المحررات الإدارية، أي توحي أسلوب محايد لا يعبر عن أي عاطفة شخصية ولا على أي انفعال مهما كانت براءته بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها.

على المحرر الإداري تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة؛ فأسلوب الخطاب الإداري ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، ومل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد؛ ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية.

ومن مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كنا حدثت فعليا، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة<sup>1</sup>.

### 👉 احترام السلم الإداري (التدرج الوظيفي):

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة.

ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر.

والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

**الرئيس:** يلفت الانتباه، ينهي إلى علم، يدعو، يلزم، يفرض، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو السهر على... الخ

**والمرؤوس:** يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يرسل، يقدم... الخ<sup>1</sup>.

### المجاملة:

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب.

و من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، و العبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: شروط متعلقة بالشكل

ينبغي مراعاة النقاط التالية في الجانب الشكلي

#### الحدودية الموضوع:

يجب أن تتناول الوثيقة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا. وأن تحرر على وجه واحد من الورقة.

#### الورق المستعمل:

على المنظمة أن تختار الورق الملائم للاستخدام، والذي يتناسب مع مكانتها وطبيعة الوثائق التي يتم إعدادها وذلك وفق مواصفات محددة من حيث<sup>3</sup>:

**اللون:** ويفضل استخدام الألوان الفاتحة مثل الأبيض، والتي تسهل قراءة الوثيقة بكل وضوح.

**النوع:** يفضل اختيار الورق القوي الجيد ذو الملمس الناعم وغير القابل للتلف.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

<sup>3</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

**مقاس الورق:** تخضع الوثيقة الإدارية إلى مقاسات محددة وتختلف هذه المقاسات حسب نوع الوثيقة؛ ومن مقاسات الورق المستعمل في التحرير الإداري نجد:

(21\*27)،

(21\*29)،

(21\*31).

شريطة أن تتضمن كل وثيقة إدارية نوعا واحدا من هذه المقاييس، دون الجمع بينها. ويعتبر المقياس (21\*27) هو الأكثر تداولاً واستخداماً في الإدارة.

#### الهوامش:

الهامش هو المساحة الفارغة بين حافة الورقة وحد الكتابة من كافة جوانب الوثيقة الإدارية العليا والسفلى والجانب الأيمن والجانب الأيسر.

تلعب الهوامش دوراً بارزاً في تنسيق المحررة الإدارية، وإظهارها بمظهر جذاب، والمحافظة عليها من التلف خاصة إذا تعرضت لتمزق أطرافها من كثرة الاستعمال والتداول، كما أنه تسهل عملية حفظ المحررة في الملفات بعد تخزينها، من دون تعرض مضمونها للتلف<sup>1</sup>.

تستعمل الورقة من وجهة واحدة، ويجب ترك 4,5 سم في الهامش من الجهة اليمنى و 02 سم من الجهة اليسرى، أما من أسفل الصفحة فيجب أن يحدد النص ب: 06,5 سم على الأقل فيما يخص الصفحة التي تحمل التوقيع (وهذا يهم بالخصوص وثيقة ذات صفحة واحدة)، أو ب: 03 سم إذا كان النص سيتابع على الصفحة الموالية، وتترك كذلك 03 سم على الأقل من أعلى الصفحة بالنسبة للأوراق الموالية للصفحة الأولى.

كما أن العلامة ..../ التي توضع على أسفل الصفحة تشير إلى أن النص لم ينته بعد، وسيتابع في الصفحة التالية.

<sup>1</sup> - العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 19.

## المسافات:

عند إعداد المحررة، ينبغي مراعاة المسافات بين الكلمات والأسطر والفقرات وأجزاء الرسالة، والهدف من ترك هذه المسافات هو ضمان إضفاء رونق وشكل جميل للمحررة<sup>1</sup>.

## علامات الترقيم:

الترقيم في الكتابة يعني وضع رموز متعارف عليها بين الكلمات والجمل، بهدف تبسيط عملية الفهم للكاتب والقارئ على حد سواء وإيضاح معنى عبارات المحررة. وفيما يلي أهم علامات الترقيم المستخدمة في الكتابة الإدارية<sup>2</sup>:

**النقطة (.)**: تستخدم للدلالة على انتهاء الجملة التامة، أو الفقرة.

**الفاصلة (،)**: تستخدم بين الجمل أو أجزاء الجمل ذات المعنى المتصل، أي أنها تدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها.

**الفاصلة المنقوطة (;)**: تستخدم بين جملتين بينهما علاقة في المعنى، أو بين جملتين بينهما مشاركة في المعنى، أو بين جملتين تربطهما علاقة سببية، فتكون ما قبلها سببا لما بعدها.

مثل: ليست مشكلة كتابة الرسالة الإدارية نابعة فقط من عدم الاهتمام بالنواحي الشكلية، أو النواحي الموضوعية، أو الأخطاء النحوية؛ إنما المشكلة تنبع من عدم توفر الخبرة الكافية للبعض لإعدادها بالشكل الذي يليق بها.

**النقطتان (:)**: تسميان النقطتين الرأسيتين. تستعملان للتقسيم، فتدلان على أن ما بعدهما تفصيل أو تفرغ أو تفسير لما قبلهما. تأتيان عادة بعد فعل القول (قال، قالت، قلت...)، أو بعد الفعل سأل وما اشتق منه إذا تلاه استفهام صريح. وتستخدم في أوضاع أخرى بعد الكلمات الدالة على التقسيم، والكلمات الدالة على التمثيل، وأخيرا تستخدم النقطتان بين الكلمة وتفسيرها.

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 18-19.

<sup>2</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 21-23.

**علامة الاستفهام (?)**: تستخدم في ختام الجملة الاستفهامية التي يقصد بها الاستفهام المباشر، كما تستخدم بعد الجمل أو الكلمات أو التواريخ أو الأرقام المشكوك في صحتها أو التي بقيت مجهولة بعد البحث كتواريخ الميلاد أو الحوادث.

**علامة التعجب (!)**: تستخدم في العبارات التي يكثر فيها التعجب والدهشة أو الاستغراب أو الفرح أو الحزن أو الدعاء أو الاستغاثة ونحو ذلك ... مثل: ما أفسى ظلم القريب! يا لروعة هذا المبنى!

**علامة التنصيص (" ")**: تستخدم عند اقتباس نص بلفظه لا يعتبر من كلام الكاتب، أو عند ذكر عناوين كتب أو مقالات أو أبحاث. مثل: حكى أن الأحنف بن قيس أنه قال: "ما عاداني أحد قط إلا أخذت في أمره بإحدى ثلاث خصال: إن كان أعلى مني عرفت له قدره، وإن كان دوني رفعت قدره عنه، وإن كان نظيري تفضلت عليه".

**القوسان (( ))**: يستخدم القوسان قبل وبعد الأرقام الحسائية، أو العبارات التي تتطلب لفت الانتباه.

**الشرطة (-)**: تأتي بعد الحروف والأرقام التي تأتي في بداية الفقرات، وتستخدم أيضا بين الأرقام مشيرة إلى عبارة من إلى؛ أما الشرطة المزدوجة (-.....-) للدلالة على الجمل والعبارات الاعتراضية.

**علامة الحذف (...)**: تستخدم هذه العلامة وهي نقط متتالية للدلالة على الحذف في مكان الكلام المحذوف لعدم رغبة الكاتب في إيضاحه، كأن تكون العبارة معروفة.

## المبحث الرابع: مراحل عملية التحرير

هناك أربع خطوات رئيسية يجب إتباعها عند الرغبة في القيام بالعملية الكتابية هي<sup>1</sup>:

**١- التخطيط**: أي التفكير فيما يمكن كتابته عن الموضوع المراد الكتابة بشأنه، وذلك باستخدام الأدوات اللازمة، وتشمل عملية التخطيط استعراض كافة الموضوعات التي تلزم لاستخدامها في الموضوع. ويتم تدوينها على هيئة خطوط عريضة دون ترتيب أو مراعاة للأهمية، لضمان عدم نسيان أي معلومة قد يحتاجها الكاتب، وبالتالي بلورة الموضوع ولم شمله.

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

✍️ **تحرير المسودة:** يتم حبك عناصر الموضوع التي سبق تدوينها في المرحلة السابقة على هيئة نص مقروء، وينبغي هنا استخدام الكلمات والعبارات المباشرة والضرورية، وتجنب استخدام الكلمات والعبارات المبهمة التي قد يصعب على القارئ فهمها (يجب على المحرر أن يدرك أن ما يسهل عليه فهمه قد يستصعب على المستقبل)

✍️ **المراجعة الأولية:** تبرز أهميتها في تحسين النص الذي سبق كتابته في المسودة، عن طريق حذف العبارات غير الضرورية، وإيضاح العبارات الغامضة، والنظر في مدلول العبارات وما يمكن فهمه من صياغتها، وتغييرها إن كان يفهم منها خلاف معناها الحقيقي الذي يريده المرسل، ويجب عدم التردد في حذف أي عبارة قد تشوش على ذهن القارئ.

✍️ **المراجعة النهائية:** في هذه المرحلة يتم إعداد النسخة النهائية، لذا يجب على الكاتب مراجعة الأخطاء النحوية والإملائية إن وجدت مع وضع علامات الترقيم كالفواصل وعلامات الاستفهام والنقط.

### المبحث الخامس: الشروط الواجب توافرها في الكاتب الإداري

من أهم الصفات الواجب توفرها في الكاتب الإداري نذكر<sup>1</sup>:

- صفاء الذهن
- التبصر بالعواقب
- التفكير المنطقي
- اللباقة
- ضبط النفس
- هدوء الأعصاب
- معرفة ما وراء الألفاظ والعبارات من مدلولات واحتمالات.
- ولكي تعتبر الكتابة الإدارية متميزة يجب على الكاتب أن يلم ببعض الأمور الهامة التالية:
- الإلمام بأجزاء وأشكال الأنواع المختلفة من المحررات الإدارية
- لمن يرفع محررته؟ (مراعاة التسلسل الإداري)

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

- من صاحب الصلاحية؟(متخذ القرار)
- ما هي المستويات التي يمكن له مخاطبتها؟
- الإجراءات الإدارية التي تتبع في مثل هذه الموضوعات
- معرفة أنسب وسيلة اتصال
- المراحل المختلفة التي تمر بها المكاتب.

### المبحث السادس: أنواع المحررات الإدارية

تعتبر محررة إدارية كل وثيقة ومسند تتعامل به الإدارة فيما بينها، أو بينها وبين الجهات الأخرى، وتعدد المحررات وتتنوع تبعاً لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها، ولأغراض بيداغوجية سيتم تقسيمها على النحو التالي:

- المراسلات الإدارية: وتلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو مخاطبة.
- وثائق الوصف والسرد والتحليل: تتعلق بأحداث الإدارة ونشاطها.
- النصوص: وسيلة من وسائل الاتصال تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني تجاه الأشخاص.

## الفصل الرابع: الرسائل الإدارية

تعتبر الخطابات أو الرسائل من أهم وسائل الاتصالات الكتابية التي تلجأ إليها المنظمات عادة للاتصال، سواء كان داخل المنظمة نفسها، أو خارج حدودها، كما أن أصحاب العلاقة بالمنظمة من عملاء وموردين ومتعاملين يلجؤون إليها كوسيلة من وسائل الاتصال الهامة بالمنظمة.

### المبحث الأول: ماهية الرسائل الإدارية

#### المطلب الأول: مفهوم الرسائل الإدارية:

هي وسيلة لنقل الخبر أو المعلومة، تعطي القارئ الانطباع الأول عن شخصية الكاتب وأسلوب تفكيره وعرضه للأمور، ولا يقتصر الاهتمام عند كتابة الرسالة الإدارية على مضمون الرسالة فحسب، بل ينبغي العناية بالشكل الخارجي لها<sup>1</sup>.

هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص (طبيين أو اعتباريين)، تهدف إلى إيصال أفكار ومعلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفها<sup>2</sup>.

هي وثيقة إدارية رسمية، محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية.

#### المطلب الثاني: خصائص الرسائل الإدارية:

لكي تكون الرسالة معبرة وقادرة على ترك الانطباع الجيد لدى القارئ، يجب أن تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها<sup>3</sup>:

- احترام قواعد اللغة وضوابطها؛
- الجدية والرسمية؛

<sup>1</sup> - الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، مراسلات وتقارير، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 24-25.

<sup>3</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2022، ص: 72.

- الذوق واللباقة: ينبغي أن يتوفر بالرسالة الإدارية القدر الكافي من الذوق واللباقة مهما كان مضمون الخطاب أو نوعه، حتى وإن استلزم الأمر تكرار مضمونه للمرسل إليه غير المستجيب له؛ فالتعبيرات المهذبة مطلب لتأكيد شخصية كاتبها ووصفه بالاعتزان.
- المسؤولية الإدارية (مبدأ المسؤولية)؛
- عقلانية نقل الوقائع والحججيات في العرض؛
- الموضوعية (التجرد)، البساطة والاختصار (الإيجاز) المفيد؛
- احترام تقنيات الورقة واختيارها (الهوامش، النمط ...).

### المبحث الثاني: أنواع الرسائل الإدارية

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية هما: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي. يرجع هذا التمييز إلى اختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين الجهة المرسل والمرسل إليها، والتي ينجر عنها اختلاف في الصيغ المستخدمة في كل نوع.

#### المطلب الأول: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي

أو رسائل المصلحة. هي ذلك النوع من الرسائل التي يتم تبادلها بين المصالح الإدارية المختلفة؛ بين إدارة مركزية وإدارة مركزية أخرى، أو بين إدارة مركزية وإدارة غير مكرزة، أو بين إدارة مركزية وإدارة لا مركزية ... الخ

مثل:

وزير المالية  
إلى  
السيد وزير الداخلية

وزير المالية  
إلى  
السيد مدير المديرية الجهوية للميزانية .....

وزير الداخلية  
إلى  
السادة: رؤساء المجالس البلدية

الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي عبارة النداء ولا عبارة المجاملة، ويمكن ذكر عبارة الاحترام في مقدمة الرسالة.

مثل: يشرفني أن أطلب منكم ...

### المطلب الثاني: الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

هي ذلك النوع من الرسائل المحررة من قبل الإدارة والموجهة إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة، أو بالمتعاملين الخارجيين. وهي أيضا الرسائل التي يحررها الموظف (العون من داخل الإدارة) باسمه الخاص، وتكون لأغراض شخصية، مثلا: طلب رخصة استثنائية.

يراعى في صياغة هذا النوع من الرسائل عوامل أهمها<sup>1</sup>:

- الشكلية المطلوبة في المراسلات العادية
- موضوع الرسالة (القضية المطروحة)
- طبيعة العلاقة التي تربط الإدارة بالمرسل إليه
- الهدف المراد تحقيقه من وراء الرسالة
- خاتمة تتميز بصيغ تعكس المجاملة والاحترام.

### المطلب الثالث: أنواع الرسائل الإدارية حسب الغرض

يمكن تمييز الرسائل الإدارية بالنظر إلى الغرض منها إلى:

لرسائل الإحالة **Lettre de Transmission**: يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2006، ص: 119.

✍️ رسائل التذكير **Lettre de Rappel**: الغرض من هذه الرسائل هو تذكير المرسل إليه بالإجابة على رسالة وجهت إليه من قبل، أو القيام بالعمل المطلوب منه، عند عدم قيامه بذلك في الأجل، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي من المحتمل أن تمدد هذا الأجل.

رسالة التذكير تكون حسب الحالة، شخصية أو مصلحة، كما يكون أسلوب الرسالة في التذكير الأول بمجاملة، ثم يصبح أكثر حدة عند التذكير الثاني والثالث.

✍️ رسائل التنبيه: هي الرسائل التي تهدف إلى تنبيه الجهة المرسل إليها على وجوب الرد على الموضوع المطروح، وغالبا ما ترسل رسالة التنبيه بعد رسالة التذكير.

✍️ رسائل الإخطار **Lettre de Mise en Demeure**: تستعمل بغرض إلزام المرسل إليه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر. كما هو الحال في إخطار المتغيب عن منصب عمله، لإلزامه بالعودة في الآجال المحددة، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

✍️ رسائل الإفادة بالاستلام:

في المراسلات بين المصالح عادة لا يتم إرسال الإفادة بالاستلام، بل يتم الحصول على نفس النتيجة باستعمال دفتر أو سجل الاستلام، عندما يتم نقل البريد مباشرة من مصلحة إلى أخرى.

فتوقيع المصلحة المرسل إليها على السجل يعني براءة بالنسبة للمرسل، وإفادة بالاستلام، إلا أنه في بعض الحالات يكون من الضروري أو من الأفضل إرسال إفادة بالاستلام خصوصا في الحالات التالية:

- عندما يتطلب تحقيق الطلب أو القضية المقدم من المرسل وقتا مهما للإجابة لأسباب معينة (بسبب الأبحاث، أو الدراسات التي تقتضيها...)، ويعمل المرسل إليه على طمأنة المرسل بأن قضيته غير مهمة.
- عند مراسلة الإدارة بالوثائق التي سبق أن طلبتها
- عندما تتواصل الإدارة باحتجاج
- عندما ينص عليه إجراء قانوني أو تنظيمي
- عند استلام رسالة تهم مصلحة أخرى، بحيث ينبغي إشعار المرسل بأن رسالته قد سلمت إلى المصلحة المختصة.

صياغة موضوع رسالة الإفادة بالاستلام، يجب أن يتناول موضوع الرسالة المتوصل بها (المستلمة) وليس فقط إشارة الإفادة بالاستلام التي لا تقدم أي عنصر يسهل عملية الترتيب.

#### أمثلة:

يشرفني أن أفيد باستلام رسالتكم رقم .... المتعلقة ب.....، وستكون موضوع دراسة في أقرب الآجال".

تم الأخذ بعين الاعتبار طلبك المؤرخ في .... ، المتعلق ب.....، وقد شغلت هذه القضية اهتمامنا، وبعد دراستها سيعطى لها الجواب الذي تستحقه".

لقد توصلنا باعتراضك المؤرخ في .....، المتعلق ب.....، وقد شغلت هذه القضية اهتمامنا، وبعد دراستها سيعطى لها الجواب الذي تستحقه".

بالرسالة المؤرخة في ....، أردتم أن تثيروا انتباهنا إلى .....، وسأطلعكم على الجواب الذي ستخصصه المصالح المختصة في حينه".

ملاحظة: تستعمل بعض المصالح مطبوعات لا ينقصها إلا تاريخ الاستلام وعناصر مطابقة الرسالة

✍ رسائل الإعلام (الإخبار): "يشرفني أن أطلعكم..."، أو "يشرفني أن أنهي إلى علمكم..."

✍ رسائل العرض: "يشرفني أن أعرض عليكم..."

✍ رسائل ملتمسة إلى رأي أو تعليمات: "يشرفني أن ألتبس منكم التفضل بتزويدي بتعليماتكم..."

أو "يشرفني أن ألتبس منكم التفضل بتزويدي بتعليماتكم..."

✍ رسائل ملتمسة لمنح الموافقة: "يشرفني أن ألتبس من سيادتكم منحي موافقتكم..."

✍ رسائل تبدي اقتراحا: "يشرفني أن أقترح عليكم..."

المبحث الثالث: عناصر (البيانات الشكلية) الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي

للمرسالة الإدارية عدة عناصر، ولا تكون الرسالة مكتملة الإطار إلا إذا اشتملت عليها، وتنقسم هذه العناصر إلى عناصر دائمة، وأخرى ظرفية.

## المطلب الأول: العناصر الدائمة في الرسائل الإدارية

للدمغة: تنفرع إلى فرعين هما:

تسمية الدولة (الرأسية): وتكتب في سطر واحد في وسط وأعلى الوثيقة (الصفحة الأولى)، مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

مثل:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع والعنوان (بيان القسم أو المكتب المصدر للوثيقة): يعرف المصلحة المصدرة للوثيقة بكل تدقيق، مع احترام التسلسل الإداري للمصالح؛ تكون جد مختصرة إذا صدرت عن السلطات العليا، وأكثر تعقيدا إذا صدرت عن مصلحة مرفوعة؛ يظهر في الزاوية العليا للجهة اليمنى من الرسالة الإدارية، ويتكون غالبا من النقاط التالية:

- \* اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلة)
- \* اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلة)
- \* اسم المكتب المكلف بالقضية موضوع المحررة، والمصدر لها.

مثل:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

## 📌 المكان والتاريخ:

هما عنصران هامين في المحررات الإدارية، ويتكون التاريخ من: اليوم (يكون بالأرقام)، الشهر (يكون بالحروف)، السنة (تكون بالأرقام). ويكون مسبقا بمكان إصدار المحررة.

يدون المكان والتاريخ عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى.

مثل:

|                                         |                                       |
|-----------------------------------------|---------------------------------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية |                                       |
| بشار في: 15 أوت 2017                    | وزارة المالية                         |
|                                         | المديرية العامة للمحاسبة              |
|                                         | المديرية الجهوية للخزينة ببشار        |
|                                         | المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات |

## 📌 صيغة الإرسال (الاكتتاب):

توضع أسفل التاريخ بحوالي 03 سم في الجانب الأيسر من المحور الرئيسي للصفحة، وتتركب من شطرين يربط بينهما حرف "إلى".

📌 الشطر الأول: يبين صفة المرسل (الذي يمثل دائما السلطة العليا في المصلحة)، يحوي مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف الشخص صاحب المحررة (صفته)

📌 الشطر الثاني: يبين صفة المرسل إليه (الذي يمثل أيضا السلطة العليا في المصلحة)، يحوي مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المحررة الإدارية؛ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.

مثل:

بشار في: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الاقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

تبادل الرسائل دائما بين السلطات العليا للمصالح، وإن كانت في الواقع توجه من مصلحة مرؤوسة إلى أخرى. وهو ما يطابق مفهوم المسؤولية التسلسلية.

تستوجب صيغة الإرسال إن اقتضى الحال ذكر التدرج السلمي

يمكن حذف الشطر الأول من الاكتتاب لأنه قد يكون تكرار بدون فائدة عندما يشار إلى السلطة الموقعة في بيان القسم (الطابع) الذي بعث بالوثيقة.

**للرقم التسجيل:** يتعلق الأمر برقم تسجيل الوثيقة في سجل الصادر "بريد الذهاب/الخارج" بالمصلحة المرسل، وتضع المصلحة المرسل إليها رقما إضافيا في بريد الوصول، ويصحب رقم التسجيل بـ:

\* رمز المصلحة المرسل، والمصلحة الفرعية التابعة لها

\* السنة التي صدرت فيها المحررة.

يفرق بين هذه العناصر بعراضات مائلة حسب الترتيب التسلسلي، إلا إذا كانت هذه الرموز ونظام تقديمها موضوع تعريف خاص ومقننة.

رقم التسجيل هو رقم زمني، يدل على رقم (عدد) الرسالة التي أرسلت من المصلحة منذ بداية السنة الجارية؛ والرمز الذي يتبعه يمكن من تمييز المصلحة المرسل من بين مجموعة واسعة من المصالح الإدارية.

يكون رقم التسجيل مباشرة بعد الطابع والعنوان.

مثل:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بشار في: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الاقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

الموضوع:

الموضوع كلمة بحروف كاملة، تكتب في الجانب الأيمن من احترام الهامش العادي الذي يترك للعرض، وترد في هذه الكلمة بصيغة مختصرة قدر الإمكان توضح باختصار مغزى ما سيتم عرضه في، ويسمح للجهة المستقبلية الإدراك السريع لأهمية الموضوع، ويسهل عليها دراسته وترتيبه.

تكتب أسفل بيان المصلحة ورقم التسجيل ولكن ببعض السطور، كذلك من بعد صيغة الإرسال، وقبل محتوى الرسالة.

الغاية من الموضوع هو تمكين المرسل اليه من تحديد محتوى الرسالة في طرفة عين وتسهيل عملية توزيع البريد وترتيبه،

لذا يجب أن لا تتعدى الصيغة المستعملة أكثر من سطر ونصف حتى لا تخلو من الأهمية.

مثل:

بشار بي: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الاقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

## الموضوع: ف/ي إخضاع منحة السكن إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل

للمرجع:

يوضع عادة تحت الموضوع، ويقصد به التذكير بوثائق سابقة أو حدث سابق يرجع إليها عادة عند الضرورة، من رسائل، نصوص تشريعية أو تنظيمية، مقابلة أو مكالمات هاتفية...الخ.

للمرجع أربعة عناصر أساسية هي:

- \* نوعية النص: رسالة، منشور، قرار...الخ.
- \* بيان الرقم: الرقم التسلسلي في الصادر.
- \* بيان التاريخ: تاريخ استصداره بالضبط.
- \* موضوع النص: أي ما تضمنه النص.

مثال:

المرجع: رسالتكم بتاريخ ..... الصادرة عن ...

المرجع: رسالتكم رقم ..... بتاريخ .....

المرجع: اتصالكم الهاتفي بتاريخ .....

المرجع: ملف ... (ذكر اسم صاحب الملف) رقم التسجيل .....

المرجع: قرار رقم..... بتاريخ .....

عندما تكون الرسالة التي نبعثها مبادرة جديدة، لا حاجة لذكر المرجع.

### 📌 مضمون الرسالة:

يخضع محتوى الرسالة إلى قواعد التركيب والتقديم، مع احترام التصميم (مقدمة، عرض، خاتمة)، كما يجب أن يتحدث على موضوع واحد فقط، وأن تكون كل فكرة مختلفة موضوع فقرة خاصة.

يجب الإشارة إلى أن رسائل المصلحة لا تحتوي على صيغة النداء "السيد" قبل عرض الرسالة، ولا على صيغة المجاملة التي تأتي في آخر النص، وهذا ما يميز تقديم الرسالة الإدارية عن الرسالة الشخصية.

غير أن احترام قاعدة المجاملة يكون من خلال استعمال عبارة التشريف "يشرفني أن ... " التي يجب أن تكون مرة واحدة في الرسالة، والتي تبتدئ بها غالبا (وليس ضروريا) الفقرة الأولى من الرسالة عند الشروع في عرض الموضوع؛ كما يمكن تعويض هذه العبارة عند التخفيف من الجواب السليبي بعبارة "يؤسفني أن ...".

مثل:

بشار في: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الإقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

الموضوع: ف/ي إخضاع منحة السكن إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل

تلقت مصالحني شكوى من طرف موظف ببلدية الرقاصة (ولاية البيض) يطرح من خلالها إشكالية إخضاع منحة السكن المدرجة في عناصر راتبه إلى الاشتراك في الضمان الاجتماعي وكذا الضريبة على الدخل التكميلي متحججا بأن مصالح الخزينة على مستوى هاته البلدية تلزم الأمر بالصرف بإخضاع المنحة لهاته الاقتطاعات.

وبعد استفسارنا لدى السيد المحاسب "أي أمين خزينة بلدية الرقاصة" أخطرنا أنه تلقى توصيات وتوجيهات في هذا الشأن من طرف مصالح الغرفة الإقليمية لمجلس المحاسبة ببشار في إطار نشاطاتها المتعلقة بالتدقيق والمراقبة وتم إدراجها في تقرير المراقبة.

وفي هذا الإطار، يشرفني أن أعلم سيادتكم أن إخضاع هته المنحة للاشتراكات المشار إليها أعلاه يعد مخالفا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 208/96 المؤرخ في 05/07/1996 والذي يحدد كفاءات تطبيق أحكام المادة الأولى من الأمر رقم 01/95 المؤرخ في 25/01/1995 الذي يحدد أساس اشتراكات وأداءات الضمان الاجتماعي؛ أما بالنسبة للضريبة على الدخل التكميلي، فبالرجوع إلى أحكام المادة 72 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة فإن هته المنحة غير معنية بأي اقتطاع.

وفي هذا الإطار نرجوا من سيادتكم إمكانية مراجعة التعليمات التي أسداها محققوكم إلى المحاسبين العموميين في هذا الموضوع وهذا بالرجوع إلى الأحكام القانونية التي تم الإشارة إليها سابقا.

## الإمضاء:

هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة، ليؤكد صحة المحررة المكتوبة وصدقها، وتحمل مسؤوليتها؛ يجب أن يكون الإمضاء بسيطاً وواضحاً قدر الإمكان (اجتناب التوقيعات المعقدة أو كثيرة الالتواء التي لا توحى بشيء عند الغير).

يعتبر الإمضاء أحد العناصر الأساسية للمحررات الإدارية، وكل محررة لا تحمل إمضاء تعتبر لاغية، وليس لها أية سلطة، ذلك أن الإمضاء هو شرط صحة العقود الإدارية. يحتوي الإمضاء على كل من التوقيع وختم المصلحة.

ينبغي أيضاً أن يكون التوقيع من طرف السلطة المختصة (السلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون) أو الشخص المؤهل قانونياً من طرفها؛ كما ينبغي أن يكون التوقيع مسبوقاً بالصفة الوظيفية للموقع، وأن يقتضى الأمر السلطة التي أذنت له بالإمضاء، كما يصحب التوقيع علاوة على ذلك بالاسم الشخصي للموقع.

يوضع التوقيع كاملاً أسفل الرسالة وفي الجانب الأيسر من الصفحة وأسفل النص ببعض السطور.

مثل:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بشار بي: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الاقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

الموضوع: ف/ي إخضاع منحة السكن إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل

تلقت مصالحى شكوى .....

وفي هذا ..... تم الإشارة إليها سابقا.

المدير الجهوي للخزينة

الاسم واللقب

المؤصلات (نسخ الرسالة):

المؤصلات هي النسخ المطابقة للأصل التي ترسل إلى مصالح أخرى من غير المرسل إليه الرئيسي، ويجب ذكر هذه المصالح في الرسالة، وهذه مسألة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه الرئيسي الذي ينبغي أن يعلم أن الرسالة الموجهة إليه سيطلع عليها أشخاص آخرون.

توضع المؤصلات في أسفل يمين الصفحة الأخيرة إذا كانت الوثيقة تحتوي على عدة صفحات مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه، مع احترام نفس هامش بيان المصلحة المصدرة للوثيقة، ويمكن تقديمها سواء على شكل لائحة تحتوي على أسماء مختلف المؤصلين أو على شكل جدول، مع ذكر عدد النسخ التي ستوزع عليهم.

مثل:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بشار في: 15 أوت 2017

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة ببشار

المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات

رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17

المدير الجهوي للخزينة ببشار

إلى

السيد: رئيس الفرقة الاقليمية

لمجلس المحاسبة ولاية بشار

الموضوع: ف/ي إخضاع منحة السكن إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل

تلقت مصالحني شكوى .....

وفي هذا ..... تم الإشارة إليها سابقا.

المدير الجهوي للخزينة

الاسم واللقب

نسخة للإعلام:

السادة أمناء الخزائن لولايات: بشار، أدرار، البيض وتندوف.

السيدة والسادة أمناء خزائن البلديات والمؤسسات العمومية

للصحة على المستوى الجهوي.

المطلب الثاني: العناصر الظرفية للرسائل الإدارية

هي إشارات تستعمل في بعض الرسائل حسب ظروف خاصة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات هي: الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه، الإشارات المتعلقة بسر المراسلة، الإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) البريد.

1- الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه:

للإشارة "مستعجل": تكتب أو توضع أسفل بيان المصلحة، وتشير للمرسل إليه أن القضية تتطلب تسوية عاجلة.

مثال:

|                                                                                         |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية                                                 |                       |
| وزارة المالية                                                                           | بشار في: 15 أوت 2017  |
| المديرية العامة للمحاسبة                                                                |                       |
| المديرية الجهوية للخزينة ببشار                                                          |                       |
| المديرية الفرعية للتحقيقات والمنازعات                                                   |                       |
| رقم: 261/م.ج.خ.ب/م.ف.ت.م/17                                                             |                       |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">مستعجل</div> |                       |
| المدير الجهوي للخزينة ببشار                                                             |                       |
| إلى                                                                                     |                       |
| السيد: رئيس الفرقة الاقليمية                                                            |                       |
| لمجلس المحاسبة ولاية بشار                                                               |                       |
| الموضوع: ف/ي إخضاع منحة السكن إلى اشتراكات الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل          |                       |
| تلقت مصالحني شكوى .....                                                                 |                       |
| وفي هذا ..... تم الإشارة إليها سابقا.                                                   |                       |
| نسخة للإعلام:                                                                           | المدير الجهوي للخزينة |
| السادة أمناء الخزائن لولايات: بشار، أدرار، البيض وتندوف.                                | الاسم واللقب          |
| السيدة والسادة أمناء خزائن البلديات والمؤسسات العمومية                                  |                       |
| للصحة على المستوى الجهوي.                                                               |                       |

للإشارة "تذكير": تكتب أيضا أسفل بيان المصلحة، وتذكر المرسل إليه أن المرسل لم يتوصل بعد بجواب على رسالة سابقة، ويجب تذكير آجال الرسالة الأولى في نص رسالة التذكير؛ تدعو الضرورة أحيانا إلى تكرار هذا التذكير بسبب تعاون بعض الموظفين وتكون كالتالي:

■ تذكير ثان

■ آخر تذكير

في هذه الحالة ترسل المصالح المستعملة لمستندات أو وثائق موحدة إلى المراسل المتهمون نموذجاً جديداً للوثيقة الأولى مع وضع طابع التذكير، وتكون رسالة التذكير أفضل عندما تكون للمراسل -رغم تهاونه- اعتباراً خاصاً مراعاة لدرجته.

للإشارة "موجه إلى السيد": توضع هذه الإشارة كتابة أسفل بيان المرسل إليه (السلطة العليا في المصلحة)، عندما يكون العون (الموظف) المكلف بمعالجة القضية معروف الاسم. هذه الإشارة تسهل عملية تسليم البريد داخل المصلحة المرسل إليها.

للإشارة "المستندات المرفقة": قد تتضمن الرسالة عدد من المرافقات يتوجب الإشارة إليها ببيان عددها فقط أو طبيعتها، تسجل هذه المرافقات عقب المرجع مباشرة إن وجد، وإلا فتسجل عقب الموضوع، مع احترام نفس الهامش؛ أو تسجل أسفل الصفحة من الجهة اليمنى دائماً باحترام الهامش كبيان المصلحة.

في حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة، يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك (كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عدداً كبيراً من الوثائق مثلاً).

مثال:

الوثائق المرفقة: 03

الوثائق المرفقة: 03 شهادات عمل

للإشارة "أطلع عليه أرسل": تجيب هذه الإشارة عن الإشارة السابقة، ويجوز كتابتها باليد أو رقتها أو وضعها بالطابع مما يعجل بعملية الإرسال، كما أنها ترد في الهامش الأيمن إزاء نص الرسالة. ويضع المسؤول التاريخ وإمضاءه.

تدل هذه الإشارة على أن السلطة أو السلطات المعنية بالإرسال قد اضطلعت على الوثيقة العابرة تحت إشرافها حسب التسلسل الإداري، ويمكن لها أن تضيف رأي الموافقة أو عدم الموافقة، ولكن لا يمكنها في أية حالة حجز المراسلة.

للإشارة "أشرفي": توضع هذه الإشارة بالطابع أو رقنها على هامش الرسالة، وتستعمل عندما يجب أن تحظى الوثيقة بالموافقة من طرف سلطة أخرى قبل إرسالها، خاصة عندما يكون للرسالة انعكاسات في المجال الذي يدخل في اختصاص السلطة التي ستؤشر على الوثيقة.

مثلا: تأشيرة وزير المالية عن إجراءات ذات انعكاس ميزاني.

توضع إذن تأشيرة هذه السلطة الخارجية قبل إمضاء الوثيقة من طرف السلطة الموقعة، ولا يمكن إرسال الوثيقة إلى المرسل إليه دون التأشير عليها.

**ملاحظة:** تستعمل أحيانا طريقة التأشيرة في حالة مختلفة تماما، وذلك عندما نريد أن نطلع عدة أشخاص داخل مصلحة على محتوى وثيقة دون إرسال نسخة إليهم، وكل شخص مدعو إلى وضع معلوماته تحت التأشيرة التي توضع أسفل الصفحة أو على ورقة ملحقة، وتتم التأشيرة على قائمة أسماء المرسل إليهم ويتعلق الأمر هنا بالتوقيع على الهامش بدل التأشيرة.

## 2- الإشارات المتعلقة بسر المراسلة:

السرية هي خاصية كل مراسلة، غير أن ظروف العمل الإداري تجعل سر المراسلة أقل ضمانا، لأن المحرر ليس دائما هو الموقع، كما أن البريد يمر عبر مصالح عديدة سواء على صعيد المرسل أو المستقبل.

تتطلب بعض الوثائق كتماننا خاصا، وفي هذه الحالة يستعمل موقع الرسالة إحدى الميزات التالية لكي يشير إلى عدم إشاعة مضمون مراسلته، وتكتب هذه الميزات بالراقنة في الرسالة وعلى الغلاف كذلك.

للإشارة "شخصي": توضع بالطابع أو تكتب أسفل بيان المصلحة، وتستعمل فقط في الرسائل الشخصية كلما كان اسم المرسل إليه غير معروف لتحذيره من عدم تبليغ محتوى الرسالة إلى الغير. تشير هذه الميزة أن على المصلحة المستلمة للبريد بأن تسلم الرسالة إلى المرسل إليه حين استلامها دون فتح الغلاف.

للإشارة "كتمانني": تعادل هذه الإشارة، الإشارة السابقة، إلا أنها تخص المراسلات الإدارية فقط، وتطبق على جميع الوثائق الإدارية التي إذا شاع مضمونها قد يسبب ضررا أو يحدث خللا في الجهاز الإداري، ويجب أن تكون هذه الوثائق موضوع ترتيب خاص، كما يجب الاحتفاظ بها جيدا.

للإشارة "نشر مقيد": تطبق على جميع الوثائق الادارية المشتمة على المعلومات التي لا يجب تبليغها إلا إلى الأشخاص المؤهلين بوجه خاص لمعرفتها. وتدل على عدم تبليغ هذه الوثيقة إلى الأشخاص الذين لم تذكر صفتهم من بين المرسل إليهم.

للإشارة "سري": تدرج هذه الاشارة في كل وثيقة ادارية من شأنها أن تمس بالأمن أو بالمصلحة أو بنشاط الحكومة في حالة إشاعة مضمونها، لذا ينبغي ان تتخذ احتياطات خاصة لضمان حفظ السر، وأن تحمل كل نسخة من الوثيقة رقما مختلفا وأن تحتوي النسخة المرتبة في المحفوظات (الارشيف) على قائمة المرسل إليهم مع أرقام نسخها على التوالي. تحفظ الوثائق التي تحمل إشارة "سري" عند استلامها في صندوق خاص.

### 3- الإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) البريد:

هي نفس الإشارات سواء بالنسبة للرسائل الشخصية أو الرسائل الإدارية، وتكتب أسفل بيان المصلحة في الرسالة، أو على الغلاف، وتنقسم هذه الإشارات إلى:

للإشارة "البريد المضمون": تستعمل عند الرغبة في أن تسلم الرسالة الى المرسل اليه شخصيا عن طريق المصالح البريدية المطالبة باتخاذ عناية خاصة في عملية توجيه الرسالة.

تسجل الرسالة في المصلحة البريدية مقابل أداء رسوم، ويسلم وصل يحمل خاتم البريد والتاريخ الذي يوضع أيضا على الرسالة. إن تاريخ التسجيل في المصلحة البريدية هو الذي يثبت الإرسال.

تسلم الرسالة إلى المرسل إليه مقابل التوقيع على الهامش في سجل خاص يقدم له مستخدم البريد كحجة لإثبات التوصل بالرسالة. يستعمل إذن الإرسال المضمون كلما كان هناك ما يدعو إلى تبليغ إجراء مهم إلى الغاية حتى يتم اجتناب إي احتجاج فيما بعد.

عند الشك في حسن نية المرسل إليه الذي يمكن أن يدعي بأنه توصل بغلاف فارغ، يتم استعمال صيغة "ظرف مضمون"، وهي الرسالة نفسها مطوية ومغلقة على ثلاث جهات بالمشابك التي ستبعث مضمونة بدون غلاف، يمكن في هذه الحالة استعمال غلاف بنافذة نرى من خلاله عنوان المرسل إليه المكتوب في الرسالة نفسها.

❖ إشارة "مضمون مع الإفادة بالاستلام": تستعمل هذه الصيغة عند الرغبة في ارجاع مصلحة البريد إلى المرسل البطاقة المرافقة للرسالة المؤرخة والموقعة من طرف المرسل إليه عند الاستلام، وهكذا تكون للمرسل حجة قاطعة باستلام الرسالة من طرف المرسل إليه.

❖ إشارة "سريع": تستعمل هذه الإشارة عندما يتطلب الأمر استعجالا خاصا في توجيه الرسالة؛ وتسلم الرسالة فورا إلى المرسل إليه عند التوصل بها من طرف المصلحة البريدية خارج ساعات التوزيع العادية.

#### المبحث الرابع: عناصر (البيانات الشكلية) الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

لا تختلف كثيرا عن عناصر الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارات النداء وعبرة المجاملة.

#### ❖ إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى شخص

يراعى فيها العناصر التالية:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- بيان صفة المرسل
- بيان صفة المرسل إليه
- السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفا)
- الموضوع
- المرجع (إن وجد)
- المرفقات
- عبرة النداء
- صلب (نص) الرسالة مع إضافة عبرة المجاملة في نهاية الرسالة
- الإمضاء
- وجهة نسخ الرسالة (إن وجد).

## ❖ إذا كانت الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة

يراعى فيها ما يلي:

- اسم ولقب المرسل، محرر في أعلى الجهة اليمنى (مكان الطابع والعنوان، مع ضرورة الإشارة إلى عدم احتواء الرسالة على الرأسية)
- وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفاً؛ عنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف)
- المكان والتاريخ
- الموضوع
- المرفقات
- عبارة النداء
- صلب (نص) الرسالة مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة
- التوقيع
- وجهة نسخ الرسالة (إن وجد).

## المبحث الخامس: صيغ التعبير في المراسلات الإدارية

للإدارة لغة تتميز بها، من حيث الألفاظ والصيغ والمصطلحات المستعملة في المراسلات الإدارية؛ تختلف هذه الألفاظ والمصطلحات باختلاف طبيعة الأعمال الإدارية وتنوعها في المجتمع. فللإدارة عموماً طريقة خاصة في الكتابة والتعبير عن رأيها، تركز هته الطريقة على قاعدة أساسية تتمثل في مطابقة الأسلوب بالموضوع.

وعليه يمكن تقسيم صيغ تحرير المراسلات الإدارية حسب هيكلية المراسلة إلى ما يلي: صيغ التقديم والتمهيد، صيغ العرض والمناقشة، صيغ الترتيب، صيغ تقديم الحجج والمبررات، صيغ الخاتمة.

## المطلب الأول: صيغ التقديم والتمهيد

هي جملة من العبارات والألفاظ التي غالبا ما تتصدر بداية المراسلة الإدارية، وتتميز بشباتها النسي في مختلف أنواع المراسلات التي لا تخرج عن نوعين من الصيغ:

صيغ تستعمل عند صدور المراسلة لأول مرة وتعرف بصيغ التقديم بدون مرجع.

صيغ تستعمل عند الإجابة على مراسلة واردة وتعرف بصيغ التقديم بمرجع.

ولتوضيح ذلك نورد الأمثلة التالية<sup>1</sup>:

أمثلة عن صيغ التقديم والتمهيد بدون مرجع:

غالبا ما تستعمل بعض الصيغ منها: يشرفني، يسعدني، يسرني، ...

يشرفني أن ...

يشرفني أن أحيطكم علما ...

يشرفني أن أعرض على سيادتكم ...

يشرفني أن أرسل إليكم ...

يشرفني أن أحيل عليكم ...

يشرفني موافاتكم ...

يؤسفني أن أطلعكم ...

يؤسفني أن ألفت انتباهكم ...

أمثلة عن صيغ التقديم والتمهيد بمرجع:

ردا على مراسلتكم رقم ... المؤرخة في ... والمتضمنة ...

إجابة على طلبكم المؤرخ في ... والمتعلق ...

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 113-114.

بناءً على ... رقم ... المؤرخ (ة) في ... والمتضمن (ة) ...

عقب زيارتكم ... بتاريخ ...

تكملة لرسالتي ...

تطبيقاً للقانون رقم ...

تطبيقاً لتعليمات ...

تبعاً للاتفاقية المبرمة بيننا بتاريخ ... يشرفني ...

### المطلب الثاني: صيغ العرض والمناقشة

هي مجموعة الألفاظ والعبارات التي تستعمل في تحليل موضوع المراسلة وتحديد معاني الجملة مع مراعاة بعض العوامل، كموضوع المراسلة، وعلاقة المرسل (المحرر) بالجهة المرسل إليها (من إدارة إلى إدارة، من مسؤول إلى مسؤول، من مسؤول إلى رئيسه، من إدارة إلى شخص، ومن شخص إلى إدارة)<sup>1</sup>.

#### أمثلة عن صيغ العرض والمناقشة

■ حالة: مسؤول في مراسلة رئيسه.

... أسمح لنفسي ...

... لا أستطيع إلا ...

... لا أملك إلا ...

... أعتقد ...

... ألتمس ...

... أرى ...

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 114 - 115.

■ حالة: رئيس في مراسلة مرؤوسه

... قررت ...

... يتعين ...

... لاحظت ...

... أطلب منكم ...

...ألفت انتباهكم ...

### المطلب الثالث: صيغ الترتيب

تتمثل في استعمال مجموعة من العبارات التي يتم بواسطتها تنظيم تسلسل موضوع المراسلة والفكرة المعالجة بطريقة منهجية<sup>1</sup>.

#### لأمثلة عن صيغ الترتيب:

... أولاً، ... ثانياً، ...

... وأخيراً ...

... من جهة ... ومن جهة أخرى

... وبالتالي ...

...بصفة رئيسية ... وبصفة ثانوية

... وعليه ...

... وبما أنه ...

... وبالمقابل ...

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 115.

## المطلب الرابع: صيغ تقديم الحجج والمبررات

هي مجموعة من العبارات والألفاظ التي يستعملها المحرر في تقديمه للأسانيد، والأدلة، والحجج، والمبررات، التي يبرهن من خلالها على جدية وأهمية الموضوع المطروح<sup>1</sup>.

### أمثلة عن صيغ تقديم الحجج والمبررات:

... تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة بـ ...

... وذلك بالاستناد إلى ...

... بالرجوع إلى ...

... ولا يمكن تجاهل ...

... نظرا للتعليمات الخاصة ...

... حسب ما تضمنته المذكرة رقم ... المؤرخة في: ...

... تطبيقا للقرارات المتخذة في ... بتاريخ ...

... مستندا في ذلك على ...

## المطلب الخامس: صيغ الخاتمة

هي مجموعة الصيغ والعبارات والألفاظ التي غالبا ما تحتتم بها المراسلة، تراعى فيها أهمية الموضوع والهدف المرجو منها<sup>2</sup>.

### أمثلة عن صيغ الخاتمة

... في الختام ...

... وخلاصة ...

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

<sup>2</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 116.

... واعتبارا لما سبق ...

... وأخيرا ...

في الأخير ارجوا أن ...

تقبلوا ...

اطلب منكم في الأخير ...

بعد الانتهاء من جدول الأعمال، شكر الرئيس الحاضرين، ورفعت الجلسة عند الساعة: ...

### المطلب السادس: الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي

سيتم التطرق هنا إلى كل من صيغ النداء، وصيغ الخاتمة. وفق الآتي<sup>1</sup>:

👉 نماذج صيغ النداء:

■ بالنسبة للشخصيات السياسية:

السيد رئيس الجمهورية،

السيد رئيس الحكومة،

السيد رئيس مجلس الأمة،

السيد رئيس المجلس الشعبي الوطني،

السيد الوزير،

سعادة السفير،

■ بالنسبة للسلطات الإدارية:

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 119.

السيد الأمين العام (للوزارة)،

السيد الوالي،

السيد المدير، ...

■ بالنسبة للسلطات القضائية:

السيد الرئيس،

السيد النائب العام،

■ بالنسبة للسلطات العسكرية

حضرة،

✍ صيغ الخاتمة:

وأخيرا تقبلوا مني عبارات الاحترام والتقدير

في الأخير تقبلوا مني أطيب التحيات

... تقبلوا عبارات الشكر.

## الفصل الخامس: أنواع أخرى من المراسلات الإدارية

رغم تطور وسائل الاتصال الحديثة من هاتف وفاكس وانترنت و بريد الكتروني... إلخ، إلا أن المراسلة المكتوبة لا زالت إلى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية، وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما تطورت هذه الوسائل عبر الزمن.

### المبحث الأول: جدول الإرسال

يسمى أيضا حافظة الإرسال، وثيقة إدارية مختصرة في تحريرها، ترسل مكان الرسالة، تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات الإدارية الرسمية أو الخاصة بأشخاص معينين، بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة وبين مختلف المستويات، أو بين وحدات إدارية مستقلة.

يعتبر جدول الإرسال أداة ملائمة للمحافظة على أثر الإرسال، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف العون الإداري الذي تسلم الوثائق، مع وضع تاريخ الاستلام ورقم التسجيل، قبل أن يسترجعها المرسل.

يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ:

النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر

أما النسختين المتبقيتين، فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسلة شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام.

### المطلب الأول: عناصر جدول الإرسال

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- صيغة الإرسال
- طبيعة الوثيقة: "جدول الإرسال" يكتب في وسط الورقة بالبنت العريض عقب صيغة الإرسال
- مضمون جدول الإرسال: يرسم جدول يتضمن ثلاث أعمدة

**العمود الأول:** بيان الوثائق، يخصص لتعيين الوثائق المرسله مصدرة بإحدى الصيغ التالية:

- تجدون طي هذا الإرسال
- تجدون طيه
- تجدون رفقة هذا الجدول
- يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:
- يشرفني أن أبعث طيه الوثائق المبينة أدناه:

**العمود الثاني:** يظهر عدد الوثائق المرسله، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها

**العمود الثالث:** يتضمن الملاحظات أو التوجيهات، تسمح هته الأخيرة للمرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق. وقد جرت العادة على استخدامات عبارات مختلفة لذلك حسب طبيعة الوثائق وكتابتها بصيغ عامة وموجزة، مثل: للإعلام، قصد الاطلاع، من أجل التنفيذ، لكل غاية مفيدة، للتنفيذ، للإمضاء، للدراسة وإبداء الرأي...الخ<sup>1</sup>.

يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع.

يستحسن ومن باب الاحتياط، عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، كما يجب تجنب أي شطب، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

- الإمضاء: يتبع الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:
- \* الصفة الوظيفية للموقع
- \* الامضاء
- المؤصلات: في حال تعدد المرسل إليهم، يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى: ..... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 41-43.

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

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

### المطلب الثاني: نموذج لجدول الإرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

... في: ...

الجهة المرسله

رقم: ...

إلى:

السيد:

حافطة الإرسال

| بيانات الوثائق                                   | عدد الوثائق | الملاحظات                  |
|--------------------------------------------------|-------------|----------------------------|
| تجدون رفقة هذا الجدول ملف السيد: ... والمكون من: |             |                            |
| - صورة شمسية                                     | 02          |                            |
| - شهادة ميلاد                                    | 01          | ذكر الغرض من الإرسال:      |
| - شهادة الجنسية                                  | 01          | (للدراصة،                  |
| - شهادة الإقامة                                  | 01          | للاختصاص،                  |
| - شهادة طبية                                     | 01          | لاتخاذ الإجراءات اللازمة). |
| - شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية                | 01          |                            |
| المجموع:                                         | 07          |                            |

## المبحث الثاني: الدعوة والاستدعاء

الاستدعاء La convocation و الدعوة L'invitation عبارة عن رسائل إدارية، يتم توجيهها إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص، بهدف دعوتهم لحضور مناسبة معينة (كالتظاهرات العلمية/ الثقافية، والملتقيات الوطنية أو الدولية، والندوات المحلية أو الجهوية، والاجتماعات الرسمية، والحفلات ... الخ)<sup>1</sup>، بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

توجه الإدارة العمومية هذه الدعوات (حين توجه إلى رؤساء إداريين) والاستدعاءات (حين توجه للنظر أو المرؤوسين) كتابيا، مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم للوصول و تلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، و تحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

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

### المطلب الأول: عناصر الدعوة والاستدعاء

العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن:

- الدمغة
- رقم التسجيل: يمكن تسجيل الدعوة في البريد الصادر كما يمكن الاستغناء عن تسجيلها وفي هذه الحالة لا تخصص لها رقما في البريد الصادر وبالتالي يحذف هذا العنصر
- المكان والتاريخ
- طبيعة الوثيقة: "استدعاء/ دعوة" يكتب في وسط الورقة بالبنط العريض عقب صيغة الإرسال. تكون بتنسيق ذو خط جمالي في حالة الدعوة.
- المرجع إن وجد

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، دليل الكتابة الوظيفية باللغة العربية، ص: 119.

■ المرافقات إن وجدت، في حالة الدعوة/ الاستدعاء لاجتماع يقوم على دراسة وثائق معدة من طرف المصلحة التي تدعو للاجتماع، يقتضي الأمر في هذه الحالة إرسال نماذج من هذه الوثائق رفقة الاستدعاء (الدعوة) ليتمكن المشاركون من دراستها مسبقا.

■ اسم المدعو إلى جهة اليمين مرفوقا بعبارة التعظيم والاحترام (السيد/ الأستاذ/ فضيلة الشيخ) ...الخ مع تحية رسمية

■ مضمون الدعوة/ الاستدعاء: نص الاستدعاء/ الدعوة يحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، و ما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

مثل:

المرجو من السيد (ة): ... حضور اجتماع ... الذي سينعقد بتاريخ: ... على الساعة: ...

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

في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال (قائمة المواضيع التي ستعالج في الاجتماع) مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، و تسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع و التحضير له بجدية<sup>1</sup>، بمراجعة الملفات واستشارة الأشخاص المطلعين على المواضيع التي ستعرض للمناقشة، و تحضير تدخلاتهم إذا اقتضى الأمر.

يمكن أن تنهى قائمة جدول الأعمال ببند: متفرقات، أو مواضيع مختلفة، عند الرغبة في ترك فرصة لدراسة بعض المواضيع المختلفة وغير المتوقعة من طرف المنظم للاجتماع، والتي من المحتمل طرحها من طرف المشاركين في آخر الاجتماع.

عندما لا يتعلق الأمر باجتماع روتيني، يتم ذكر اسم وصفة الشخص الذي يرأس الاجتماع، وأحيانا يستحسن ذكر صفة المشاركين الآخرين، أو على الأقل الأعضاء الرئيسيين منهم.

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 48-50.

- خاتمة الدعوة: تحتتم الدعوة بعبارة تحدد صفة الحضور (ضروري وأكيد/ مهم/ حضور شرفي).
- الإمضاء
- ملاحظات عامة بشأن يوم الاستقبال، تحدد:

موعد الاستقبال ومكان الاستقبال

رقم الهاتف للتواصل أو الاستفسار

شروط الحضور بالنسبة لبعض المناسبات: كإلزامية ارتداء الزي الرسمي... الخ

يرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق، أو في شكل مطوية.

المطلب الثاني: نموذج لدعوة واستدعاء

## 1- نموذج دعوة<sup>1</sup>

|                                                     |                             |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية             | تعيين الإدارة/الجهة المرسله |
| المكان والتاريخ                                     |                             |
| دعوة                                                |                             |
| السيد (ة): .....المحترم (ة)                         |                             |
| احتفاء ب .....، الموافق ل ..... من كل سنة           |                             |
| يسعد .....، دعوتكم لحضور فعاليات هذا الاحتفال، وهذا |                             |
| يوم: .....، في الساعة: ..... (.....)،               |                             |
| بالعنوان: .....                                     |                             |
| وتقبلوا كل التقدير والاحترام                        |                             |
| الإمضاء                                             |                             |

مثال:

<sup>1</sup> - المجلس العلى للغة العربية، الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 109

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الدفاع الوطني



قيادة الدرك الوطني

المجموعة الإقليمية للدرك الوطني بسطيف

## دعوة

السيد المحترم: رئيس الجمعية الوطنية للأمن والوقاية عبر الطرق، تحية طيبة وبعد؛

يسرُّ قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني بسطيف، بدعوتكم لحضور الحملة التحسيسية التي تنظمها المجموعة الإقليمية للولاية حول (مخاطر حوادث المرور على الاقتصاد الوطني) تحمّيا للدخول في شهر رمضان المبارك، وذلك يوم: الثلاثاء الخميس 08 أفريل 2020 في الساعة العاشرة (10:00) صباحا، بدار الثقافة والفنون هواري بومدين.

حضوركم يسرنا

قائد المجموعة الإقليمية للدرك الوطني بسطيف

### ملاحظة:

- يتم استقبالكم صباحا على مستوى دار الثقافة والفنون هواري بومدين.
- للاستفسار يرجى الاتصال على الرقم: .....

## 2- نموذج استدعاء<sup>1</sup>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان والتاريخ

تعيين الإدارة/الجهة المرسله

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 108

## استدعاء

إلى السيد (ة): .....

الرجاء منكم الحضور، يوم: ..... في

الساعة: ..... (....)، إلى العنوان الآتي ذكره: .....، لأجل .....

(ذكر الموضوع).....؛ مرفق بهذا الاستدعاء ووثيقة إثبات الهوية.

حضوركم ضرور

الإمضاء

مثال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Universités Kasdi Merbah - ouargla

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
مديرية الجامعة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
Université Kasdi Merbah Ouargla

---

مستعجل جدا

## استدعاء

تطلب من جميع الأساتذة المذكورين في الجدول أدناه  
الحضور إلى مكتب السكن بمديرية الجامعة فور اطلاعكم على هذا الاستدعاء وهذا  
قبل تاريخ الخميس 2017/06/22 لأمر يهمكم بخصوص السكنات ، (حصة  
150 مسكن بامنديل) .

|               |             |                |                  |                       |
|---------------|-------------|----------------|------------------|-----------------------|
| معمرى احلام   | بوارى حليلة | بن فيلال شريفة | بوديزة ناصر      | بلعربي احمد نور الدين |
| وسطاني مبروكة | بغدادى خيرة | بوصلصال بوعلام | حجاج عبد الرؤف   | سلامي منيرة           |
| بقرات ليلى    | بلحاج مراد  | بوسعادة نوال   | بن ثقات عبد الحق |                       |

حضوركم ضروري وأكد .

مدير الجامعة  
2017 جوان

مدير الجامعة  
توقيع: محمد الطاهر حايلا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
02

## المبحث الثالث: البرقيات الرسمية

هي وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة. تستعمل في حالة الاستعجال فقط، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ أوامر محددة، وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرسوم أو لزميل ...

تحرر البرقية الرسمية على ورق خاص، بأسلوب وجيز، دقيق وواضح. تخضع البرقيات لضرورات الكلفة والاستعجال، تحدد كلفتها حسب عدد الكلمات، وسرعة تبليغها حسب اختصار النص.

### المطلب الأول: عناصر البرقيات الرسمية

تتضمن البرقية العناصر الأساسية التالية:

- شعار الدولة
  - جدول يحتوي على خانتين:
    - الخانة اليسرى: تحوي الطابع والعنوان
    - الخانة اليمنى: تحوي -طبيعة الوثيقة "برقية رسمية، برقية ارسال ... الخ".
  - رقم التسجيل.
  - التاريخ
  - صيغة الإرسال: تكون في الجهة اليمنى
  - نص البرقية ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون، مع حذف عبارة النداء والمجاملة، وإضافة كلمة قف عند نهاية كل جملة مفيدة (مكان الفاصلة والنقطة)، وتختتم بعبارة قف وانتهى.
  - الإمضاء
- بالنسبة للبرقية التي تصدرها مصالح البريد فتكون مشفوعة ب: -رقم الإرسال، -ساعة وتاريخ الإرسال، -عدد الكلمات، -المصدر، -ملاحظات المصلحة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مميش علي، رزاق العربي، جحيق رشيد، التحرير الإداري، سند تكويني، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010، ص: 90.

## المطلب الثاني: نموذج لبرقية رسمية

| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية                                                                                                                                                                                       |                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">طبيعة الوثيقة</p> <p style="text-align: center;">رقم التسجيل</p>                                                                                                                               | <p style="text-align: center;">الطابع والعنوان</p> |
| <p style="text-align: right;">المرسل:</p> <p style="text-align: right;">المرسل إليه:</p> <p style="text-align: right;">الموضوع:</p> <p>..... قف..... قف..... قف..... قف وانتهى</p> <p style="text-align: center;">الإمضاء</p> |                                                    |

مثال:

| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p style="text-align: center;">الوزير الأول</p> <p style="text-align: center;">المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <p style="text-align: center;">برقية</p> <p style="text-align: center;">إرسال</p> <p style="text-align: right;">الرقم 2482 م د ح إ م ت م د م</p> |
| <p style="text-align: right;">المرسل: المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري</p> <p style="text-align: right;">المرسل إليه: - السيدات والسادة الأمناء العامون للوزارات</p> <p style="text-align: right;">- السادة الولاة</p> <p style="text-align: right;">- السيدة والسادة رؤساء مفتشيات التوظيف العمومية</p> <p style="text-align: right;">نسخة للإعلام: المديرية العامة للميزانية</p> <p style="text-align: right;">الموضوع: ف/ي عمليات الترقية الجاري تنظيمها بعنوان السنة المالية 2023</p> <p>تتلقى مصالحني العديد من طلبات تقليص آجال إظهار الامتحانات المهنية قف الجاري تنظيمها بعنوان السنة المالية 2023 قف في إطار تطبيق أحكام تعليمية السيد الوزير الأول قف رقم 165 المؤرخة في 16 جويلية 2023 قف المتعلقة برفع التجميد عن عمليات الترقية في المؤسسات والإدارات العمومية قف وهذا بسبب قيام مراكز الامتحانات المؤهلة ببرمجة دورات خلال شهر نوفمبر وبداية شهر ديسمبر من السنة الجارية قف في هذا الصدد قف ويداعي الحفاظ على المناصب المالية المفتوحة قف من جهة قف والحرص على حقوق الموظفين في الترقية قف من جهة أخرى قف يشرفني أن أنهي إلى علمكم قف أنه تقرّر قف وبصفة استثنائية قف عدم التقيد بالآجال القانونية للتسجيلات قف المنصوص عليها في التعليم رقم 1 المؤرخة في 20 فيفري 2013 قف المتعلقة بتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 194-12 المؤرخ في 25 أفريل 2012 قف المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في المؤسسات والإدارات العمومية وإجرائها قف مع التأكيد على ضرورة تبليغ المعنيين كتابيا بقبول ملفات ترشحهم وإبلاغهم بالتاريخ المحدد لإجراء الامتحانات المهنية قف تقبلوا قف سيداتي سادتي قف فائق عبارات التقدير والاحترام قف إمضاء السيد المكلف بتسيير المديرية العامة للتوظيف العمومية عن الوزير الأول و بتفويض منه المكلف بتسيير المديرية العامة للتوظيف العمومية والإصلاح الإداري</p> <p style="text-align: right;">ع. لعويسي</p> |                                                                                                                                                  |

## المبحث الرابع: المذكرة

تسمى أيضا مذكرة مصلحة Note de service ، تستعمل في التنظيم الداخلي للإدارة فقط؛ وهي وثيقة تتضمن تعليمات أو توجيهات رئيس إلى مرؤوسيه (بصفة عامة أو إلى فئة معينة) من أجل تنفيذ ما جاء فيها، أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم؛ تهدف لضمان السير العادي للمصالح، وتهم أطر وأعوان المصلحة فقط، كما أنها تتضمن تعليمات تنشر في مجال أقل اتساعا من مجال المنشور.

تبقى التعليمات الواردة في المذكرة سارية المفعول إلى حين صدور مذكرة جديدة تلغيها صراحة أو ضمينا.

### المطلب الأول: خصائص المذكرة الإدارية

تتميّز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها:

- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛
- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، و إن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛
- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة و فعالة
- ينبغي أن لا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد و محدد بدقة
- تحرر المذكرة بأسلوب واضح و دقيق و بعبارات لائقة
- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، و متى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين
- تجسد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية و نطاق الإشراف الإداري.

## المطلب الثاني: استخدامات المذكرة الإدارية

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

- إصدار تعليمات و أوامر. مثل: الالتزام بمواقيت العمل؛ المحافظة على وسائل الإدارة؛ التحلي بأخلاقيات المهنة؛ ... الخ.
- إعطاء توجيهات و نصائح. مثل: الحرص على النظافة؛ تدابير الوقاية و الأمن؛ ... الخ.
- تبليغ معلومات. مثل: تغييرات تنظيمية طارئة؛ معلومات تخص المستخدمين؛ ... الخ.

## المطلب الثالث: عناصر المذكرة

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق و المراسلات الإدارية، عددا من العناصر:

- رأسية الوثيقة (التسمية الرسمية للدولة و طبيعتها الدستورية)
- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)
- تاريخ و مكان تحرير المذكرة
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد
- يمكن أن يدمج الرقم في العنوان، وعند الاقتضاء بالتاريخ إذا لم يوضع في مكان آخر. مثل:

مذكرة رقم: ... بتاريخ: .....

- عنوان المذكرة و موضوعها، مردفة بالجهة الموجه إليها، مثل:

مذكرة ...

إلى السيد ...

عندما توجه المذكرة إلى كافة الموظفين، تكون صيغة الإرسال غير ضرورية.

- نص المذكرة
- الإمضاء
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).

## المطلب الرابع: تحرير المذكرة الإدارية

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات، غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر (غير الشخصي)، لإعطاء طابع استمرارية التعليمات الواردة فيها؛ وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات و أوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بغرض تحفيز و إقناع المخاطبين، و بطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات و الأوامر الواردة في المذكرة، و يمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات و الأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.

يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع و الاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملة، و كذلك ينبغي تجنب الاسترسال و التطويل في الشرح و التبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي؛ لأن المذكرة، خلافا للتقرير، لا تتطلب عملا تحليليا ولا عرضا مفصلا.

## المطلب الخامس: نموذج مذكرة إدارية

|                                         |                 |
|-----------------------------------------|-----------------|
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية |                 |
| المكان والتاريخ                         | الطابع والعنوان |
| مذكرة                                   |                 |
| الموضوع                                 |                 |
| نص المذكرة .....                        |                 |
| .....                                   |                 |
| الإمضاء                                 |                 |

مثال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العمران  
مديرية السكن و التجهيزات العمومية  
مصلحة الإدارة و الوسائل العامة  
مكتب تسجيل المستفيدين

مذكرة

بمناسبة حلول شهر رمضان المعظم 1443 للهجرة  
حددت أوقات العمل من يوم الأحد إلى يوم الخميس :

من الساعة 8 ونصف ما إلى الساعة 16 ما زوالا  
كما يتم العودة إلى الأوقات العادية بعد عيد الفطر المبارك.

## مستقل في

## المقدمة

## الفصل السادس: وثائق الوصف والسرد والتحليل

إلى جانب المراسلات الإدارية السالفة الذكر، تستعمل الإدارة أنواعا أخرى من الوثائق منها: عرض الحال، التقرير، المحضر.

### المبحث الأول: المحضر Le Procès-verbal

المحضر (P.V.) Le Procès-verbal هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات.

يعتبر المحضر بمثابة جهاز مسجل لكل شيء، ويهدف إلى التعبير بصفة صادقة، وموضوعية وموجزة ودقيقة عن كل ما يلاحظ ويسمع من أقوال، ووقائع وأحداث، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيافة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة و مستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى و لا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية.

### المطلب الأول: أنواع المحاضر

من حيث الشكل يمكن أن نميز نوعين أساسيين من المحاضر هما: محاضر تتناول وقائع أو أحداث أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال... الخ، ومحاضر تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية المختلفة<sup>1</sup>.

1- محاضر تتناول وقائع أو أحداث أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال... الخ، من أمثله<sup>2</sup>:

### المحضر التنصيب Procès-verbal d'installation

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

<sup>1</sup> - مميش علي، رزاق العربي، جحيق رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 147.

<sup>2</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص: 63-66.

## ✍ محضر المعاينة Procès-verbal de constat :

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

## 2- محاضر تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية المختلفة،

يعرف الاجتماع على أنه: عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور، وتبادل الرأي في موضوع معين. ويكون الاجتماع فعالا إذا حقق الأهداف المرجوة منه، في أقل وقت ممكن، ومرض لغالبية الأعضاء.

**محضر الاجتماع:** يعد توثيقا للاجتماع الرسمي الذي تعقده منظمة ما، يحضر فيه مجريات الاجتماع و القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، و يوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

## المطلب الثاني: عناصر المحضر

يتضمن المحضر عناصر شكلية و أخرى موضوعية:

### 1- العناصر الشكلية: تتمثل في محددات الهوية الإدارية:

- الدمغة
- رقم التسجيل: وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات (سجل خاص بالمحاضر)

طبيعة الوثيقة: "محضر" يكتب في وسط الورقة على النحو التالي

محضر اجتماع اللجنة (الجمعية/ المجلس) (....).....

محضر تنصيب

## 2- العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحضر:

➤ **محضر الاجتماع:** يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة

■ **التقديم:** يسجل فيه وجوبا و بالأحرف

تاريخ ومكان الاجتماع و توقيت بداية الجلسة،

اسم رئيس الجلسة و صفته،

أسماء و صفات الحضور

أسماء و صفات المتغيين (بعذر أو بدون عذر)،

جدول الأعمال: يتضمن قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول.

■ **مضمون المحضر:** يتعلق بمجريات سير الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز

والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت.

■ **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية و ظروف و وقت انتهاء الجلسة.

■ **المكان والتاريخ:** يكون بالأرقام، مثلا: الجزائر في: 2023/12/02

■ **الإمضاء:** يكون إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ، وإمضاء كاتب الجلسة

في الجهة اليمنى.

## نموذج محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع والعنوان

رقم التسجيل

### محضر اجتماع ....

في يوم ..... من شهر ..... لسنة .....، وعلى الساعة: .....، اجتمعت اللجنة ..... بـ  
(المكان) .. وبرئاسة السيد (ة) ..... (الصفة الوظيفية)، وبحضور السادة (السيدات) الآتية أسماؤهم:

| الاسم واللقب | الصفة | الإمضاء |
|--------------|-------|---------|
| .....        | ..... | .....   |
| .....        | ..... | .....   |
| .....        | ..... | .....   |
| .....        | ..... | .....   |

### الغائبون عن الاجتماع بعذر:

| الاسم واللقب | الصفة |
|--------------|-------|
| .....        | ..... |
| .....        | ..... |

### الغائبون عن الاجتماع بدون عذر:

| الاسم واللقب | الصفة |
|--------------|-------|
| .....        | ..... |

### جدول الأعمال:

.....-

.....-

.....-

- متفرقات

### مخرجات الاجتماع:

بخصوص النقطة الأولى، تم التداول على ..... ووقع الاتفاق على:

1- .....

2- .....

بخصوص النقطة الثانية، بعد العرض والمناقشة من طرف اللجنة، وقع الاتفاق على:

1- .....

2- .....

بخصوص النقطة الثالثة، وافق الحضور على جملة المقترحات، كما يلي:

1- .....

2- .....

وعلى ضوء مناقشة جدول الأعمال، ارتأى الحضور تسريع وتيرة العمل، ومتابعة المنجزات، وتم عرض مسألة المتفرقات، وأبدى كل عضو اقتراحات تحسينية، وقدم أفكارا لعلاج المسائل العالقة. ورفعت الجلسة على الساعة ..... بذات التاريخ.

ب (المكان)، في: .../.../....

إمضاء رئيس الجلسة

إمضاء كاتب الجلسة

للم محضر التنصيب: يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر:

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

## نموذج محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع والعنوان

ب (المكان)، في: .....

رقم التسجيل

### محضر تنصيب

في عام .....، وفي يوم ..... من شهر.....، نحن السيد (ة): ..... الممضي (ة) أدناه، نصبنا السيد (ة): ..... المولود (ة) بتاريخ: .. / .. / .... في ... (مكان الازدياد)، في مهامه (ا) لشغل وظيفة عليا/ رتبة/ منصب شغل، بصفة .....؛ بناء على القرار/ المقرر رقم ... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين المعني (ة) وإثباتا لما ذكر حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني (ة) بذات التاريخ في اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

إمضاء الرئيس الإداري

توقيع المعني (ة)

### محضر المعاينة يتضمن العناصر التالية:

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

## المبحث الثاني: عرض الحال Le compte rendu

وثيقة إخبارية (وصفية لا تفسيرية)، تعرض الأنشطة التي قام بها المحرر والوقائع أو الأحداث التي تمكن من معابنتها، يتميز بالموضوعية والحياد في السرد، كما يجب أن يكون دقيقاً، تاماً، صحيحاً ومفصلاً بقدر ما هو ضروري.

عرض الحال لا يحمل الحلول؛ بل يحمل الشهادات فقط، ولا يهدف إلى الاقتراح/ إبداء الرأي؛ بل يهدف إلى إعطاء صورة وصفية لمجريات الوقائع (نشاط، اجتماع، حدث معين)<sup>1</sup>.

يتم تحرير العرض من قبل المحرر بأمر من الرئيس الإداري؛ أو تلقائي (بإرادة شخصية) لاستعمال المصلحة التي تريد الاحتفاظ بنسخة عن كل نشاط خاص تقوم به، مما يساهم مستقبلاً في إعداد التقارير الدورية بكل سهولة ويسر.

### المطلب الأول: خصائص عرض الحال

يتميّز عرض الحال بالخصائص التالية:

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

### المطلب الثاني: أنواع عرض الحال

توجد أنواع كثيرة لعرض الحال، والأكثر استعمالاً هي<sup>2</sup>: عرض حادثة، عرض نشاط، عرض مهمة، عرض اجتماع.

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية، الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص: 99.

<sup>2</sup> - مميش علي، رزاق العربي، جحيق رشيد، ص: 160.

للمعرض حادثة: يحرر هذا العرض في حالة حادثة، سواء كانت حادثة أشخاص أو سيارات أو آلات، والمقصود هنا هو المساعدة على تحديد المسؤولية، ومن ثم إقامة الدليل على وجود علاقة بين الحادثة والمصلحة من عدمها. للدقة والصحة في هذه الحالة أهمية خاصة.

للمعرض نشاط: عرض مفصل عن نشاط عون، أو عن نشاط مصلحة خلال فترة معينة: شهر، ثلاثي، سداسي، سنة.

للمعرض مهمة: عرض مفصل زمني عن مهمة خاصة موكلة إلى العون (المحرر): مهمة تفتيش، الخ...

للمعرض اجتماع: يتميز عرض الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافاً للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: عناصر عرض الحال

على الرغم من عدم اتخاذ عرض الحال لشكل محدد في كل الحالات، إلا أن شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، لاسيما المحضر، يتضمن ما يلي:

للمدمغة

للمرسل إليه

للعنوان: يذكر طبيعة الوثيقة متبوعاً بموضوعها، وعند اللزوم باسم وصفة العون المحرر عندما يتعلق الأمر بنشاط فردي أو مهمة، على النحو التالي:

|                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------|
| عرض حال بخصوص .....                                                      |
| عرض نشاط للفترة من .. يوم ... شهر ... إلى .. يوم ... شهر ... سنة.        |
| عرض نشاط للثلاثي الأول من سنة ...                                        |
| عرض لنشاط السيد: ..... الوظيفة ..... للفترة من ..... إلى .....           |
| عرض مهمة للسيد ..... مفتش ..... (الوظيفة) للفترة الممتدة من ... إلى .... |
| عرض حادث                                                                 |

<sup>1</sup> - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص : 72.

الموضوع: حادثة سير بتاريخ.....، طريق.....، سيارة من نوع.....، رقم:.....، السائق:.....

للم **مضمون عرض الحال:** يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى العناصر السابقة، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، تحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنها لا تتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

■ **التقديم:** يشير التقديم إلى تاريخ و مكان الحدث (بالحروف) تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع.

في حالة عرض حال عن اجتماع، فانه بالإضافة إلى تاريخ وتوقيت ومكان انعقاد الاجتماع (بالأحرف)، ندون اسم وصفة من ترأس الاجتماع، موضوع الاجتماع، كما ندون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.

**مثال:**

اجتمعت اللجنة المكلفة ب...، في ..... على الساعة:.....، بمقر.....، و برئاسة السيد:..... مدير (الصفة الوظيفي).....، وذلك لدراسة.....، وقد حضر الاجتماع:

| الاسم واللقب: | الوظيفة: |
|---------------|----------|
| .....         | .....    |
| .....         | .....    |
| .....         | .....    |

■ **العرض:** يستعرض المحرر الوقائع و الأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف و الموضوعية التامة في العرض.

في حالة عرض حادث، يجب أن يحتوي نص العرض بالضرورة على الإشارات التالية:

### -إذا تعلق الأمر بحادثة أشخاص:

تعريف تام للضحية/ الضحايا، السن، المهنة.

ظروف الحادثة بالتفصيل (التاريخ، الساعة، المكان).

نتائج الحادثة (جروح ظاهرية، العلاجات المقدمة، ...)

تعريف وعنوان الشهود (إذا وجدوا في عين المكان)

### -إذا تعلق الأمر بحادثة سيارات:

ظروف الحادثة، التاريخ، الساعة، والمكان

مطابقة السيارات وأوراقها

تعريف السائقين ومالكي السيارات

سبب الحادثة، وعند الحاجة يصحب بصور تبين وضعية السيارات

إحصاء الخسائر

تعريف وعنوان الشهود

ذكر معاينة رجال الأمن

### -إذا تعلق الأمر بحادثة آلات:

مطابقة الآلة

ظروف وأسباب الحادث

تعريف وأسباب الحادث

تعريف العامل، أو العاملين بالآلة حين وقوع الحادث

نوع الخسائر وامتدادها

التدابير المتخذة لإصلاحها أو تعويضها.

في جميع الحالات يوقع العرض من طرف المحرر، وبالنسبة لحادثة السيارات يوقع من الأطراف المتنازعة إذا كان ممكنا.

■ **الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.

كما أن عرض حال عن اجتماع، يختتم بصيغة خاصة تبين ساعة انتهاء الجلسة، متبوعة بتاريخ تحرير العرض، وتوقيع المحرر على النحو التالي:

وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع (أو في جدول الأعمال)، رفعت الجلسة على الساعة: ....(بالأحرف).

للمكان والتاريخ بالأرقام: يدونان في ختام الوثيقة

للم إيمضاء: يكون من طرف محرر عرض الحال، مع تسجيل الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي.

نموذج عرض الحال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطالع والعنوان

بيان المرسل إليه

عرض حال حول .....

بتاريخ .....

سرد الوقائع والمشاهد.....

خاتمة تتمحور حول القرارات المتخذة، والنتائج والآثار المتمخضة عن الحادث

ب ..(المكان).. في ..../..../....

إمضاء كاتب التقرير

المرافقات (إن وجدت)

**ملاحظة:** مما سبق يمكن ملاحظة أن عرض الحال الخاص بالاجتماع، يشبه محضر الاجتماع من حيث الشكل (التقديم المادي)، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر، ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال.

غير أن هناك اختلافا بينهما، فالمحضر وثيقة لها قوة الإثبات، ويتضمن قرارات واقتراحات لحل المشكل المطروح، أما عرض الحال فهو وثيقة ترفع من الرؤوس إلى الرئيس لإبلاغه وإحاطته علما بالوقائع كما هي، دون أن يتضمن أي اقتراحات.

### المبحث الثالث: التقرير الإداري

وسيلة أساسية لتبادل المعلومات داخل المؤسسة الواحدة، وبين المؤسسات المختلفة، تشابة كتابة التقارير إلى حد كبير مع كتابة الأبحاث العلمية من حيث المكونات الرئيسية.

#### المطلب الأول: مفهومه

**لغة:** التقرير مشتقة من الفعل قرر، وقرر المسألة أو الرأي: حققه ووضحه، وقرر الكلام: فرغه في أذن السامع، وأقررت الكلام لفلان: بينته حتى عرفه<sup>1</sup>.

#### اصطلاحا:

يأخذ التقرير المفاهيم التالية:

- عرض كتابي للحقائق والبيانات الخاصة بموضوع، أو مشكلة معينة، وقد يمتد إلى التحليل العلمي واستخلاص النتائج، يليها التوصل إلى توصيات ومقترحات تتعلق بالموضوع أو المشكلة<sup>2</sup>.
- نوع من أنواع الكتابة الوظيفية، يفرغ فيها الكاتب قدرا من الحقائق والمعلومات حول شخص معين، أو موضوع ما، أو قضية محددة، بهدوء وسكينة، بما يجعل التقرير واضحا معلوما.

<sup>1</sup> - عبد المنعم أحمد محمد أحمد، الكتابة الوظيفية "نموذج التلخيص والرسالة الإدارية والتقرير"، مجلة مجمع، جامعة المدينة العالمية، العدد الأول، ماليزيا، سبتمبر 2011، ص: 74.

<sup>2</sup> - ماهر شعبان عبد الباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 84.

- يكتب التقرير بناءً على توجيه، أو طلب جهة معينة، بهدف الاطلاع على عدد من الحقائق والمعلومات حول أمر من الأمور، ويتم في ضوء هذه المعلومات والحقائق اتخاذ القرار المناسب.
- من أهم الوسائل المستخدمة في الدوائر الحكومية، والمؤسسات، والشركات الخاصة؛ إذ يهدف إلى عرض المعلومات والحقائق الخاصة بموضوع ما، عرضاً تحليلياً سلساً، مع بيان الآراء الخاصة بتلك الحقائق، والنتائج التي يقود إليها ذلك التحليل، والمقترحات التي تتفق مع تلك المقدمات<sup>1</sup>.
- فالتقرير إذاً، وثيقة تفسيرية وأحياناً دليلاً حقيقياً؛ وإن كان يؤدي إلى استنتاجات فلا تكون حاسمة، وإن كان يدلي باقتراحات فإنها تكون تحفظية، وبما أنه يتوجه إلى رئيس أعلى فيجب أن لا يبدو مفروضاً عليه، بل يبقى له كامل الحرية لإعطاء الجواب الذي يراه ملائماً.
- يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع و استخلاص النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره و الأهداف المرجوة منه وكذا الجهة المرسل إليها، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة و تحدد طبيعة التقرير (طويل أو موجز)

### المطلب الثاني: أهمية التقرير

تكمن أهمية التقارير في كونها:

- توثيق العمل، وتقييمه، ووصفه وتنظيمه.
- توفير الدراسة اللازمة لاتخاذ القرارات.
- وسيلة تبادل للمعلومات بين المستويات والأقسام الإدارية المختلفة في المنظمة الواحدة، أو المنظمات التي بينها شراكات<sup>2</sup>.
- إعطاء المعلومات اللازمة والمساعدة على تدارك الأخطاء والمشاكل ومحاولة حلها.
- قياس مدى الوصول إلى الهدف المنشود
- استخلاص أفكار جديدة وإنتاجها، وتنميتها وحفظها
- المساعدة في التخطيط لأنشطة مستقبلية

<sup>1</sup> - عبد المنعم أحمد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 74.

<sup>2</sup> - عبد المنعم أحمد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

## المطلب الثالث: أنواع التقارير

تنقسم التقارير إلى قسمين رئيسيين، هما<sup>1</sup>:

- تقرير عن مشروع قائم، أو أشياء موجودة ومصنوعة أصلا، كالتقرير عن موظف في مجال عمله، أو تجربة علمية أجريت، أو عن نشاط ما انتهت ممارسته.
  - تقرير عن مشروع غير قائم، أو أشياء يراد إيجادها وصنعها، كتقرير عن طريق لم يعبد.
- يندرج ضمن هذين التقسيمين أنواع عدة، يمكن تقسيمها إلى<sup>2</sup>:

### من حيث الهدف:

- **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** يعرض مسألة مضبوطة ومدروسة من طرف المحرر. 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 (يتعلق الأمر بمهمة دقيقة ومحددة زمنيا)، و يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،... وغيرهم.
- يجب أن يشار في التقرير إلى الجوانب الايجابية، أما الجوانب السلبية فيجب بسطها أكثر ما يمكن، وينبغي أن يكون مرجعا لتطوير التنظيم بذكر التحسينات الممكن إدخالها مع الاهتمام بتكوين واستكمال خبرة الأعوان المعنيين بالأمر.

- **التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين.

<sup>1</sup> - عبد المنعم أحمد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 76.

<sup>2</sup> - ماهر شعبان عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص: 86 - 88.

■ **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة و الأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري (شهريا، سداسيا أو سنويا).

تسهل هذه العملية إجراء مقارنات بين المصالح أو بين سنة وأخرى، كما يمكن استغلال المعلومات أكثر، وهي الحالة بخصوص التقارير السنوية التي تقدم على شكل وثائق كبيرة الحجم

■ **التقارير التأديبية:** هي التقارير التي يوجهها الرؤساء إلى سلطة تسلسلية عليا، للإبلاغ عن سوء معاملة أعوانهم من أجل معاقبتهم، تعرض هذه التقارير بكل وضوح وحسب التسلسل الزمني كل الوقائع المنسوبة إلى الموظفين مع اقتراح تأديبهم.

ملاحظة: لهذه التقارير نقيضها، ففي حالة التنويه بأحد الموظفين (المرووسين)، يبعث إلى السلطة العليا تقرير عن السلوك المثالي لهذا الأخير قصد ترقية.

#### لل من حيث النتيجة:

■ تقارير تؤدي أو تساعد على إنشاء وقائع وأحداث جديدة في المؤسسة، وهي تلك التي يترتب عليها اتخاذ قرارات جديدة

■ تقارير تصف أو تحلل نتائج أحداث ووقائع معينة في المؤسسة أثناء حدوثها، أو بعد حدوثها لتسجيل نتائجها

■ تقارير تربط العلاقات بين مجموعة من الأحداث والوقائع في المؤسسة من أجل تفسير موقف معين أو ظاهرة معينة.

#### لل وفق أنشطة المؤسسة ووظائفها:

■ **تقارير الإنتاج:** تتعلق بنشاط الإنتاج ومراحله المختلفة، كتقارير مراقبة المواد والمخزون، تقارير مراقبة الجودة ... الخ

■ **تقارير التمويل:** تتعلق بنشاط التمويل (النشاط المالي والمحاسبي)، تتضمن تقارير الحسابات المالية العامة، تقارير التحليل المالي ... الخ

■ **تقارير التسويق:** تتعلق بنشاط التسويق، تتضمن تقارير خدمة العملاء، تقارير اقتصاديات السوق ... الخ.

■ **تقارير الأفراد:** تتعلق بنشاط الأفراد في المؤسسة، تتضمن تقارير الكفاءة، تقارير التدريب ... الخ

#### لل من زاوية العملية الإدارية:

■ **تقارير التخطيط:** تتعلق بوثائق ومستندات التخطيط في المنشأة، مثل تقارير الأهداف، تقارير السياسات... الخ

■ **تقارير التنظيم:** تتعلق بتنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، مثل تقارير مشاكل تداخل الاختصاصات، تقارير إعادة التنظيم... الخ

■ **تقارير التوجيه:** تتعلق بالحوافز، والحالة المعنوية للأفراد.

■ **تقارير الرقابة:** تتعلق بتقييم العمل والانجاز والانحرافات.

🔗 **بحسب الزمن:**

■ **تقارير دورية:** تعد بانتظام كل فترة زمنية محددة.

■ **تقارير غير دورية (غير منتظمة):** تعد كلما دعت الحاجة إلى إعدادها.

🔗 **وفق منهج إعدادها:**

■ **تقارير تاريخية:** تتناول بالتحليل ظاهرة معينة خلال فترة زمنية معينة

■ **تقارير وصفية:** تصف موقف أو ظاهرة معينة من كافة جوانبها.

■ **تقارير إحصائية:** تتناول تحليل موقف معين من خلال التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات

المتعلقة به.

■ **تقارير المقارنات:** تتناول المقارنة التاريخية أو الحالية بين المتغيرات المختلفة، كمقارنة الأداء والإنتاجية.

🔗 **وفق أسس إعدادها:**

■ **تقارير نمطية:** يلتزم معد التقرير فيها بإتباع قواعد محددة لا يخرج عنها.

■ **تقارير فردية:** لا يلتزم فيها معد التقرير بإتباع قواعد محددة مسبقا، وإنما تترك لمعد التقرير.

🔗 **حسب طبيعة الموضوع:**

■ **تقارير فنية:** تتعلق بمعالجة بعض المواقف التي تتضمن جوانب هندسية أو معملية.

■ **تقارير مالية:** تتعلق بالأحداث والوقائع التي يترتب عليها دفع أو قبض مبالغ مالية معينة (ربح أو

خسارة)

■ **تقارير الفحص (الاختيار):** ترتبط بنتيجة فحص أو تحليل أو اختيار موقف معين، كما في حالة

الاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.

## المطلب الرابع: صفات (سمات/ خصائص) التقرير الجيد<sup>1</sup>

- التوقيت الجيد لإعداده وطرحه
- الشمول لجميع عناصر الموضوع
- المصداقية والنزاهة في عرض المعلومات، والتزام الحياد والموضوعية.
- الإقناع
- السلامة اللغوية
- الاستنتاجات السليمة
- الدقة في استخدام علامات الترقيم، وأدوات الربط
- جمع المعلومات من مصادرها الأساسية
- الوضوح والدقة، والابتعاد عن الغموض في اللغة والأفكار
- حسن الترتيب والتنسيق

## المطلب الخامس: عناصر التقرير

قبل الشروع في هيكلة التقرير يجب تحديد: نوع التقرير المطلوب، الهدف من التقرير، وجمع المعلومات والحقائق الكافية والمعينة على كتابة التقرير متكامل.

يرقن التقرير على ورق عادي، وتحتوي الصفحة الأولى على الإشارات التالية:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- طبعة الوثيقة: "تقرير" يكتب في وسط الورقة ، مردفة بموضوع التقرير.

تحديد العنوان يبين أن كاتب التقرير قد عرف الهدف من التقرير، وغالبا ما يكون العنوان مرتبطا بخطاب التكليف الذي وجه إلى كاتب التقرير.

---

<sup>1</sup> - مسفر بن محماس الكبير، التحرير العربي ومهارات الكتابة، مكتبة المتنبي، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 88.  
أرامكو السعودية، دليل التحرير العربي لأرامكو السعودية، دائرة شؤون أرامكو السعودية، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2019، ص:

الصفة الوظيفية للمرسل إليه تكون في الوسط تحت العنوان، وقد تكون مردفة بموضوع التقرير.

### ✍️ مضمون التقرير:

يتضمن التقرير في جانب المضمون ما يلي:

■ **المقدمة:** ذكر مبسط لما يحتويه التقرير من أفكار أساسية وفرعية، لتعريف القارئ بموضوع التقرير، والهدف منه، والمنهج المتبع فيه.

■ **العرض (جسم التقرير):** يشكل الجزء الأساسي من التقرير، يتم فيه عرض البيانات والحقائق والمعلومات التي توصل إليها، والقيام بمناقشتها وتحليلها وتفسيرها، مرتبة ومنظمة ومقسمة إلى أجزاء وفقرات، منطلقة من معطيات مثل: الوقائع والمشاهدات، تسهل الفهم والاستيعاب.

أي خلل في العرض يؤدي إلى خلل واضح في التقرير، ويقود بالتالي إلى نتائج خاطئة تؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ.

■ **الخاتمة:** تقديم تلخيص لأهم النتائج والتوصيات التي وصل إليها التقرير، وفيها طرح للحلول والاقتراحات على ضوء ما ورد في العرض الأساسي للتقرير.

تمثل الخاتمة الإجابة على المطلوب في خطاب التكليف والتوجيه، ولذا لا بد أن تكون الصلة بين الخطاب والعرض الأساسي واضحة وقوية.

✍️ **المصادر والمراجع:** يجب وضع قائمة للمصادر والمراجع التي تم الاستعانة بها في كتابة التقرير، حتى يمكن الرجوع إليها إذا دعت الحاجة، لأنها تشكل إثباتاً لما جاء في التقرير من معلومات<sup>1</sup>.

✍️ **المكان والتاريخ والإمضاء:** بعد الفراغ من التقرير لا بد أن يذيل بذكر المكان و التاريخ، وتوقيع كاتب التقرير -ومن ساهم- وذلك بذكر أسمائهم وصفاتهم الوظيفية، وإمضاءاتهم، ويكون ذلك في نهاية الصفحة الأخيرة؛ وذلك نظراً لما للتقرير من أهمية وما يترتب عليه من نتائج.

قد يرفق بالتقرير جزء ملحق كلما كانت هناك جداول وبيانات أو وثائق أخرى إخبارية يمكن أن تساعد على فهمه، وليس من المفيد إدراجها في النص نفسه.

<sup>1</sup> - عبد المنعم أحمد محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 77-79.

ليس للتقرير صيغة نداء، ولا صيغة مجاملة، إلا أنه يوجه تبعاً للتسلسل الإداري إلى السلطة العليا مرفقاً برسالة مختصرة أو بمذكرة. وعندما يقدم القرار اقتراحات تتطلب جواباً ضرورياً لمتابعة النشاط، يمكن التعبير عن انتظار التعليمات بالصيغة التالية:

إذا كانت هذه الاقتراحات تحظى بقبولكم (بموافقتكم) فسأكون ممنوناً لكم إذا ما وافيتُموني بتعليماتكم في أقرب الآجال.

### المطلب السادس: خطوات كتابة التقرير

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

- تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات و الشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض و غير محدد المعالم؛ لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.
- جمع و تحليل البيانات: بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات و تحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، و يقصد بالبيانات المعطيات الخام، و التي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها و تحضيرها للاستخدام.

يعتمد جمع البيانات على الدراسات و الأبحاث و التحقيقات و الاستشارات و غيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

- وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، و هي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره و ترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، و في هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و الانتقال التدريجي من التقدم إلى العرض إلى الاستنتاجات و التوصيات.

- صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، و إلماماً بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ و يراعى في صياغة التقارير . لاسيما التقارير التحليلية . الإسهاب في عرض الموضوع و دعم ذلك بالرسوم و الأرقام و كل ما من شأنه أن يبرر و يؤكد الاستنتاجات و يدعم المقترحات.

- مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني و انفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء و تدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

### المطلب السابع: مهارات كتابة التقرير

من مهارات كتابة التقرير نجد<sup>1</sup>:

- الدقة في اختيار الألفاظ، وكتابة الجمل المناسبة المعبرة عن الحالة التي يكتب عنها.
- إبراز الفكرة الرئيسية، وارتباط الأفكار الفرعية بها، مع التسلسل المنطقي لها.
- استخدام نظام الفقرات
- استخدام أدوات الربط
- الالتزام بعلامات الترقيم
- الوضوح والصدق والأمانة
- التمييز بين ما هو ضروري للتقرير، وما هو غير ضروري
- إجادة كتابة العناوين الرئيسية والفرعية في أماكنها الصحيحة.

---

<sup>1</sup> - ماهر شعبان عبد الباري، مرجع سبق ذكره، ص: 102.

## الفصل السابع: النصوص الإدارية

تنقسم النصوص الإدارية إلى نصوص ذات طابع تنظيمي، ونصوص ذات طابع تفسيري

### النصوص ذات الطابع التنظيمي

يقصد بالوثائق ذات الطابع التنظيمي كل المحررات التي تصدرها السلطة التنفيذية في حدود الصلاحيات المخولة لها، وتمثل هذه الوثائق في: المراسيم (الرئاسية – التنفيذية)، القرارات (الوزارية المشتركة – الولاية – البلدية)، المقررات (الصادرة عن الهيئات والمؤسسات العمومية)، التعليمات (ذات الطابع العام)<sup>1</sup>.

### النصوص ذات الطابع التفسيري

ويقصد بها الوثائق الصادرة عن السلطات الإدارية المختصة لتفسير وتحديد كفاءات وإجراءات تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية. وتمثل في: المناشير (الوزارية، الوزارة المشتركة، الولاية والبلدية)، التعليمات (ذات الطابع التفسيري)، المذكرات (ذات الطابع التوجيهي)<sup>2</sup>.

### المبحث الأول: مفهوم مختلف أنواع النصوص الإدارية

يسمح تحديد مفهوم النص الإداري بتحديد مضمونه، والسلطة الصادر عنها

#### المرسوم:

نص تنظيمي، يشرح ويحدد كفاءات تطبيق نص من النصوص القانونية، يصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي)، أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)؛ تسمح بتوضيح كفاءات تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى، أو تبين كفاءة تطبيق النصوص القانونية أو تكييف تطبيقها. كما نجد المراسيم الفردية، التي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين للدولة، وتغيير مهامهم، وذلك طبقاً للقوانين المعمول بها في هذا المجال.

#### القرار:

نص تنظيمي وتطبيقي، يصدر عن السلطة التنفيذية، يستهدف غالباً توضيح كفاءة تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانوناً ويسمى باسمها (وزير، والي، رئيس المجلس الشعبي البلدي)، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى قراراً وزارياً مشتركاً.

<sup>1</sup> – المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

<sup>2</sup> – المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

القرار قد يكون عاما عندما ينظم شأنًا عاما، أو فرديا عندما يتعلق شأن فردي.

### المقرر:

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، إلا أنه أقل منه درجة. يمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا، يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو الاستفادة من امتياز أو وضعية.

يصدر المقرر عن مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية (ذات الطابع الإداري وذات الطابع العلمي والثقافي والمهني...) في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانونا عندما يتعلق الأمر بالنشر في الجريدة الرسمية، فانه يقتصر على المقررات الصادرة عن السلطات المركزية، دون القرارات الصادرة عن السلطات غير الممركز أو السلطات اللامركزية (مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية...).

### المنشور:

عبارة عن وثائق ذات صبغة داخلية، يتخذ على اثر نشر نص قانوني هام، ويستهدف التذكير بغاياته وضبط كفاءات تطبيقه. أو من أجل توضيح مفهوم إجراء إذا كان المنشور تفسيريا

نظرا لتداول هذه الوثيقة واستعمالها من طرف عدد كبير من الموظفين فان تحريرها يحتاج الى عناية خاصة تلافيا للتحريفات والالتباسات الممكنة

يصدر المنشور عن السلطات المركزية، وكل منشور لا يوجه إلا إلى المصالح التابعة لها فقط، إلا أنه يحصل في بعض الأحيان أن عددا من الوزراء يتخذون تعليمات مشتركة تهم المصالح التي لهم عليها سلطة وظيفية، وينتج عن هذا ما يسمى: "المنشور الوزاري".

يحرر المنشور بأسلوب مباشر (شخصي) (أنا، نحن، أي بصيغة الفرد وجمع المخاطب). لذلك فهو يتميز عن التعليمات بطابع أكثر شخصية في التعبير.

### التعليمة:

هي الأوامر والتوجيهات والبيانات (التعليمة ذات الطابع العام)، أو الإيضاحات (التعليمة ذات الطابع التفسيري) التي توجهها سلطة إدارية إلى مرؤوسيه لتحديد إطار وكفاءات تنفيذ المهام المنوطة بهم.

تصدر التعليمات عادة عن السلطات العليا، أو عن رئيس الحكومة أو الوزراء، وكما يدل إسمها، فإن التعليمات غايتها نشر التوجيهات التي تعد مبدئيا امتدادا لنص قانوني. فهي إذن وثيقة ذات أهمية خاصة ولها قيمة دائمة، ويبقى معمولاً بها ما دامت لم تلغى أو تغير من الناحية القانونية تعد التعليمات من قبيل اجراءات النظام الداخلي، أي لا صلاحية لها إلا داخل الادارة، ولا يمكن مبدئيا معارضتها من طرف الغير.

للمنشور تتمتع بطابع أكثر حتمية من المنشور؛ والسبب في ذلك أن مضمونها الأساسي يتجلى في تعليمات كما يدل على ذلك اسمها، في حين أن المنشور ولو كان يتضمن أيضا تعليمات فإنه يخص مجالا فسيحا لمجرد الاطلاع وتكميل المعلومات ولعرض القضايا التي يعالجها. فالتعليمات إذن أضيق مجالا وأشد صرامة من المنشور، وهذا ما يدعو إلى أن يكون تحريرها أكثر تركيزا وإيجازا. والتعليمات قابلة للنشر بالجريدة الرسمية من غير حاجة إلى قرار وزاري، وذلك عندما يكون موضوعها مجرد إبلاغ الموظفين المختصين وحتى الجمهور ببعض كفاءات التطبيق الخاصة بتقنين عام. (فالتعليمات امتداد قانوني عادي للقرارات بخلاف المنشور

كما أن بعض التعليمات تصدر في الجريدة الرسمية فإن هذا النشر الرسمي يمكنه أن يمتد كذلك إلى بعض المنشورات التي تكتسي أهمية خاصة والتي تريد المصلحة التي حررتها إعطاء صبغة الإعلان الرسمي وموقع هذا النوع من المنشورات يتحدث دائما بضمير المتكلم، ويمكن أن يكون موضوع هذه الوثيقة إما إلحاحا في الإسراع بعمل ما، وإما تهديدا باتخاذ عقوبات في حالة الإبطاء في التطبيق وبطبيعة الحال، فإن المنشور الصادر بالجريدة الرسمية لا يختلف عن باقي المنشورات في أنه لا يهم إلا الموظفين الخاضعين لسلطة الموقع عليه

## المبحث الثاني: منهجية تنظيم النص القانوني

يشتمل تنظيم النصوص القانونية، عرض الأسباب والعنوان وديباجة وهيكل النص بأجزائه المختلفة ومواده، بالإضافة إلى الملحق<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: عرض الأسباب

يهدف عرض الأسباب إلى توضيح الأسباب التي تقف وراء مشروع النص، ويعتبر وثيقة ضرورية يجب إرفاقها بمشروع النص القانوني (تشريعي أو تنظيمي، دون النصوص ذات الطابع الفردي) لتوضيح الغاية من المبادرة به، والأهداف المرجوة منه؛ ويجرر في وثيقة منفصلة عن النص ويكون مرفقا عند الاقتضاء بدراسة الأثر.

يتضمن عرض الأسباب على الخصوص ما يأتي:

وصف للإشكال المراد معالجته والآثار التي أفرزها

التدابير والحلول التي يقترحها مشروع النص

الشروط الواجب توافرها لتطبيق تلك الحلول والتدابير.

### المطلب الثاني: العنوان

يتضمن عنوان النص القانوني نوعه وترقيمه وتاريخه والموضوع الذي يتناوله على النحو الآتي<sup>2</sup>:

🔹 **نوع النص القانوني:** يتعين ذكر نوع النص القانوني في عنوانه كالاتي: **قانون عضوي، قانون، أمر،** مرسوم رئاسي، مرسوم تنفيذي، قرار وزاري مشترك، قرار وزاري، مقرر.

🔹 **ترقيم النص القانوني:** يتم تحديد الترقيم الذي يظهر في العنوان من قبل الأمانة العامة للحكومة قبل نشر النص القانوني. الرقم الأول يوافق السنة التي اتخذ فيها النص، والثاني هو الرقم التسلسلي لصدور النص.

🔹 **تاريخ النص القانوني:** هو **تاريخ الإصدار إذا كان قانونا، والتوقيع إذا كان أمرا أو** مرسوما أو قرارا أو موقرا. يكتب تاريخ النص القانوني بالتقويم الهجري والتقويم الميلادي في كل النصوص باللغتين العربية والفرنسية،

<sup>1</sup> - الأمانة العامة للحكومة، دليل إعداد النصوص القانونية، الجزائر، 2023، ص: 53.

<sup>2</sup> - الأمانة العامة للحكومة، مرجع سبق ذكره، ص: 54-55.

مثل:

مرسوم رئاسي/ تنفيذي رقم ..... مؤرخ في (التاريخ بالتقويم الهجري) الموافق (التاريخ بالتقويم الميلادي) يتضمن ....

مع الإشارة إلى أنه قبل تاريخ 05 سبتمبر 1993 كانت النصوص المنشورة في الجريدة الرسمية باللغة الفرنسية لا تتضمن التاريخ الهجري.

### الاستثناءات الخاصة ببعض النصوص القانونية

لا تحمل المراسيم الفردية والقرارات الوزارية والمقررات أي رقم، ولكن تتضمن فقط تاريخ التوقيع عليها، مثل:

مرسوم رئاسي/ تنفيذي مؤرخ في (التاريخ بالتقويم الهجري) الموافق (التاريخ بالتقويم الميلادي) يتضمن تعيين/إنهاء مهام...

قرار/ مقرر مؤرخ في (التاريخ بالتقويم الهجري) الموافق (التاريخ بالتقويم الميلادي) يتضمن ...  
**موضوع النص القانوني (المضمون):** تتضمن عناوين **النصوص التشريعية** والتنظيمية دائما موضوعا يجب أن يشير بأكبر قدر ممكن من الوضوح والدقة والإيجاز إلى المحتوى الأساسي للنص وأن يلخص محتواه.

بالنسبة للمراسيم الفردية، لا يشار في العنوان إلى اسم الشخص أو الأشخاص المعنيين بالنص. كما يتعين تجنب إدخال مراجع تشريعية في عنوان النص لتفادي ثقل الصياغة، وعدم الدقة، فضلا عن تجنب الكلمات والعبارات التي تعكس وجهة نظر ذاتية على النص، والحرص على دقة المصطلحات المستعملة.

### المطلب الثالث: الديباجة

تشكل الديباجة جزءا مهما من النص القانوني، وهي تشمل التقرير الذي على أساسه تمت المبادأة بالنص القانوني والنصوص المرجعية، وكذا الإجراءات المقررة للمصادقة عليه.

**التقرير:** باستثناء القوانين والأوامر التي لا تتضمن أي تقرير، يشار في الديباجة الخاصة بالنصوص التنظيمية، لاسيما المراسيم التنفيذية، إلى التقرير الذي تم بناء عليه اتخاذها. ويتعين بالتالي الإشارة إلى التقرير الذي أعده عضو أو أعضاء الحكومة بخصوص المرسوم.

تصاغ عبارة التقرير مباشرة بعد العنوان وبيان السلطة الموقعة كما يلي:

مرسوم تنفيذي رقم ... مؤرخ في ... الموافق ... يتضمن تنظيم ومهام ...

إن الوزير الأول،

بناء على تقرير وزير... / بناء على التقرير المشترك لوزير ... ووزير...

يتمتع بصفة الوزير المقرر، الوزير أو الوزراء المكلفون بشكل أساسي على اقتراح مشروع النص التنظيمي، بينما باقي الوزراء الذين ساهموا في تحضير النص القانوني فهم ليسوا مقررين، ويكفي تقرير وزير واحد وهو الوزير الذي قاد بالفعل عملية إعداد النص.

### للإشارة إلى الأحكام القانونية: (الحثيات (أي التأشيرات التي يوجه إليها))

تتضمن مشاريع النصوص القانونية في جزء التأشيرات إشارة خاصة إلى الأساس الدستوري لمشروع النص في مجال صلاحية السلطة الموقعة له والمرجعية الدستورية والقانونية للأحكام الواردة فيه، وكذا النصوص التي يطبقها المشروع أو التي يجب أن يراعيها وكذلك النصوص التي يعدلها أو يلغيها.

يتعين أن تكون التأشيرات الخاصة بأحكام الدستور واضحة ودقيقة (ذكر المادة والفقرة بالضبط)، أما بالنسبة لبقية التأشيرات فيمكن أن تكون عامة، بدون تحديد مواد النص القانوني المشار إليه، كما يمكن الإشارة إلى المواد وذلك لضمان دقة أكثر.

كما يتعين الحرص على عدم الاستناد في تأشيرات النصوص القانونية إلى أي نص قانوني غير ساري المفعول أو غير منشور.

بالنسبة للنصوص المتضمنة التعيينات الفردية وإنهاء المهام فلا تذكر فيها التأشيرات.

### ترتيب النصوص القانونية من حيث قيمتها القانونية

يتم ترتيب النصوص في التأشيرات وفقاً لقيمتها على أساس احترام مبدأ تدرج النصوص القانونية كالآتي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - الأمانة العامة للحكومة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 51-52.

الدستور

الاتفاقيات الدولية

القوانين العضوية

القوانين العادية والأوامر والمراسيم التشريعية

المراسيم الرئاسية

المراسيم التنفيذية

القرارات الوزارية والقرارات الوزارية المشتركة

المقررات.

#### 👉 ترتيب النصوص القانونية من حيث تاريخها:

يتم ترتيب التأشيرات حسب التاريخ الوارد في عنوان النص (تاريخ إصدارها بالنسبة للنصوص التشريعية وتاريخ إمضاءها بالنسبة للنصوص التنظيمية)، وفي حالة الإشارة إلى نصين من نفس القيمة صدرا في نفس التاريخ يتعين مراعاة الرقم وترتيب صدورهما في الجريدة الرسمية.

#### المطلب الرابع: هيكلية النص القانوني

تشكل هيكلية النص القانوني مسألة مهمة لارتباطها بوضوح النص ودقته، فتنظيم النص القانوني يساعد في ضبط تسلسل أحكامه بطريقة منطقية، كما يساعد في التأكد من شموليته، مما يمكن من تجنب الثغرات المحتملة، ويبرز ويكشف بوضوح للصائع حالة وجود مادة أو أكثر موضوعة في مكان غير مناسب بالنظر للحكم الذي تتضمنه.

#### 👉 تنظيم النص القانوني:

كقاعدة عامة يتم تقسيم النص القانوني إلى أبواب، وفصول، وأقسام، وأقسام فرعية، ومواد. إذا كان النص يقتضي هيكلًا على مستوى واحد فيتم تقسيمه إلى فصول، وإذا كان يقتضي مستويان أو أكثر فيتم تقسيمه إلى أبواب وفصول وأقسام وأقسام فرعية... الخ، وذلك بحسب محتوى النص.

عندما يتعلق الأمر بنص طويل يمكن تقسيمه إلى أجزاء وكتب وأبواب وفصول وأقسام، التي يمكن تقسيمها عند الاقتضاء إلى أقسام فرعية.

كما أنه وضمن نفس النص، قد يحتوي فصل دون آخر على أقسام، وقد يحتوي أحد الأقسام دون الآخر على أقسام فرعية

بالنسبة للنص القصير، أو إذا تعلق بموضوع واحد، فغالبا ما يكون اللجوء الى المواد كافيا دون الحاجة إلى أي تقسيم.

### تنظيم المادة القانونية:

المادة هي الوحدة الأساسية للنص القانوني، ومن المستحسن أن تتناول المادة الواحدة قاعدة واحدة أو حكما قانونيا واحدا، كما أنه من الملائم استخدام مواد متعددة بدلا من مادة طويلة جدا والتي يجب أن تتضمن العديد من التقسيمات الفرعية.

قد تحتوي المادة على فقرة واحدة أو عدة فقرات. وتشكل فقرة كل جملة أو كلمة أو مجموعة من الجمل أو الكلمات التي تبدأ على السطر، مسبقة أو غير مسبقة بمطة أو نقطة أو علامة ترقيم تحتوي الفقرة أحيانا على عدة بنود وبنود فرعية، ويتعين أن يسبق هذه البنود رقم أو مطة أو نقطة لتسهيل الإشارة إليها.

### المطلب الخامس: الأحكام المتعلقة بالنشر

يعتبر نشر النص القانوني إجراء ضروري يتوقف عليه مسألة السريان والحجية في مواجهة الغير؛ لذا لا بد أن تتضمن النصوص القانونية في آخر مادة منها حكما يتعلق بالنشر في الجريدة الرسمية، يصاغ كما يلي: "ينشر هذا المرسوم/ القرار ... في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية".

### المطلب السادس: تنظيم الملاحق

يلجأ إلى الملحق في الحالات التي لا يمكن فيها تناول بعض أحكام مشروع النص القانوني في صلب النص في حد ذاته، نظرا لطبيعتها أو شكلها كالجداول الرقمية والمخططات التنظيمية والقوائم ونماذج الوثائق والاستمارات والخرائط الجغرافية ... الخ.

في حالات خاصة يكون الملحق هو موضوع النص في حد ذاته، مثلما هو الحال بالنسبة للمراسيم المتضمنة المصادقة على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية والنصوص المتضمنة المصادقة على العقود التي تبرمها الشركات الكبرى في إطار الصفقات العمومية.

يتعين تطبيق نفس القواعد الخاصة بالصياغة في إعداد الملاحق من حيث الدقة والانسجام مع أحكام النص الرئيسي باعتبار أن هذا الجزء من النص له نفس القيمة القانونية التي يتمتع بها النص. وإذا تعددت الملاحق فيتعين ترقيمها بحسب ترتيب الإشارة إليها في النص الرئيسي أو بحسب أهميتها كالاتي: "ملحق رقم 1" "ملحق رقم 2" ... الخ.

**المطلب السابع: نماذج عن النصوص**

## نموذج مرسوم رئاسي

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مرسوم رئاسي رقم ..... المؤرخ في ..... الموافق .....  
يتضمن ...../يحدد ...../يتعلق بـ ..... /يعدل ويتمم .....

إن رئيس الجمهورية

بناء على تقرير وزير...

-بناء على الدستور، لا سيما المواد 91 -7 و 141 ( الفقرة الأولى) منه؛

-ويمقتضى الأمر رقم ... المؤرخ في .. عام .... الموافق .. سنة ... والمتضمن ...،

-ويمقتضى القانون رقم ... المؤرخ في .. عام .... الموافق .. سنة ... والمتعلق ...، المعدل والمتمم،

-و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ... المؤرخ في .. عام .. الموافق .. سنة ... والمتضمن ..،

يرسم ما يأتي :

### الفصل الأول

#### أحكام عامة

المادة الأولى: يهدف هذا المرسوم إلى .....

المادة ...: .....

### الفصل ...

#### أحكام نهائية

المادة ...: تلغى كل الأحكام المخالفة لهذا المرسوم لاسيما المرسوم الرئاسي رقم .. المؤرخ في...

الموافق .. المتضمن .....

المادة ...: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في ..... عام ..... الموافق ..... سنة .....

رئيس الجمهورية

## نموذج مرسوم تنفيذي

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مرسوم تنفيذي رقم ..... المؤرخ في ..... الموافق .....  
يتضمن ...../يحدد...../يتعلق ب...../يعدل ويتمم....

#### إن الوزير الأول

-بناء على تقرير وزير ...../أو التقرير المشترك لوزير ..... ووزير.....؛

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 5-112 و 141 ( الفقرة 2 ) منه؛
- وبمقتضى الأمر رقم ... المؤرخ في .. عام .... الموافق .. سنة ... والمتضمن ...،
- وبمقتضى القانون رقم ... المؤرخ في .. عام .... الموافق .. سنة ... و المتعلق ب ... المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ... المؤرخ في .. عام .. الموافق .. سنة ... والمتضمن ...، ؛

يرسم ما يأتي :

#### الفصل الأول

##### أحكام عامة

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة ....من القانون رقم ... المؤرخ في .. عام .... الموافق .. سنة ... المذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى .....

#### الفصل الثاني

.....

المادة ....: .....

المادة ....: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.  
حرر بالجزائر في ..... عام ..... الموافق ..... سنة .....

الوزير الأول / رئيس الحكومة

### نموذج قرار وزاري مشترك

#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار وزاري مشترك مؤرخ في ..... عام ..... الموافق .....، يتضمن

..... / يحدد ..... / يتعلق بـ ..... / يعدل ويتمم ...

إن وزير .....

ووزير .....

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ... المؤرخ في .. عام .. الموافق .. سنة ... والمتضمن ..،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..... المؤرخ ..... الموافق .....، والمتضمن .....، / والمتعلق بـ ..... لاسيما المادة ... منه،

يقرران ما يأتي:

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة ... من المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في ... الموافق ... المذكور أعلاه، يهدف هذا القرار إلى .....

المادة ....:

المادة ....: ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في ..... عام ..... الموافق ..... سنة .....

وزير .....

وزير .....

### نموذج قرار /مقرر وزاري

#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

قرار /مقرر مؤرخ في .....عام .....الموافق .....، يتضمن

..... / يحدد ..... / يتعلق ب..... / يعدل ويتمم...

إن وزير .....

-و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ... المؤرخ في .. عام .. الموافق .. سنة ... والمتضمن ..،  
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..... المؤرخ ..... الموافق .....، والمتضمن ..... المعدل والمتمم  
والمتعلق ب..... لاسيما المادة ... منه،

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة ... من المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في ... الموافق ... المذكور  
أعلاه، يهدف هذا القرار /المقرر إلى .....

المادة .....:

المادة .....: ينشر هذا القرار /المقرر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
الشعبية.

حرر بالجزائر في ..... عام ..... الموافق ..... سنة .....

وزير .....

### المبحث الثالث: تقنيات صياغة النصوص القانونية.

كبقية الوثائق الإدارية يتطلب تحرير النصوص استعمال أسلوب واضح ودقيق، واحترام قواعد اللغة، وكذا اختيار المصطلحات المكرسة، كما يستلزم استعمال تقنيات الصياغة الجاري بها العمل والتي تهدف إلى ضمان الفهم السهل للنص والتطبيق السليم له.

### المطلب الأول: وضوح الصياغة ودقتها

حتى يمكن تطبيقه في الميدان بطريقة سليمة وفعالة، على صياغة النص القانوني أن تتميز بـ:

- بساطة الكلمات المستخدمة ودقتها بحيث تؤدي المعنى الذي استعملت من أجله

■ سلامة اللغة من حيث احترام قواعد اللغة

### صياغة الجملة القانونية: يجب مراعاة التالي

اختيار الجمل القصيرة، وصياغة كل حكم بأقل عدد من الكلمات والابتعاد عن الجمل الطويلة التي يمكن أن تؤدي إلى الغموض.

إذا تعذر التعبير عن الحكم بجملة واحدة، يمكن استخدام عدد من الجمل القصيرة تفصل بينها فواصل، أو صياغتها في مطات

تجنب استخدام الفعل المبني للمجهول، واستخدام الصياغة التي يحدد فيها الشخص المخاطب بالنص القانوني

استخدام التعبير الايجابي الذي يتميز بالوضوح، أحسن من الصيغة السلبية التي يصعب فهمها.

استعمال الجملة الفعلية بصيغة الحاضر، أما استعمال الفعل الماضي فيكون بشكل استثنائي كلما اقتضت ضرورات النص ذلك.

بالنسبة للصيغ الآمرة، يتعين التمييز بين صيغ الإلزام والمنع، كما يتعين أن ترافق صيغ المنع الجزاءات التي تترتب عن مخالفة المنع.

بالنسبة لاستخدام الضمائر التي تساعد على صياغة الجمل القصيرة، يستحسن تفادي استعمالها قدر الإمكان.

**احترام قواعد اللغة:** جودة النصوص تتوقف على سلامة اللغة، لذلك من الضروري:

احترام قواعد النحو والصرف والإملاء في صياغة النص القانوني

الحرص على ترقيم النص باستعمال علامات الترقيم (النقطة، الفاصلة، الفاصلة المنقوطة، النقطتين)، واستعمال هذه العلامات بشكل صحيح ودقيق. يمكن أن يترتب على استعمال هذه العلامات بشكل خاطئ تغيير كلي لمعنى النص القانوني.

بالنسبة لاستعمال أسماء العلم أو الخاصة بالأماكن فيتعين الرجوع إلى النصوص المرجعية التي تتضمن هذه الأسماء.

## المطلب الثاني: اختيار المصطلحات

في اختيار المصطلحات يراعى الآتي:

استعمال المصطلحات المكرسة في التشريع والتنظيم المعمول بهما، وتفادي استعمال الكلمات غير المعروفة والغريبة عن التشريع الوطني أو المستمدة من تشريعات أجنبية.

بالنسبة للمصطلحات الأجنبية، يجب استعمال ما يقابلها من المصطلحات باللغة العربية المكرسة في النصوص القانونية.

استعمال مصطلحات ذات معنى محدد تعبر عن المقصود المباشر منها، وعدم استخدام مصطلحات مختلفة للتعبير عن المعنى الواحد، ويجب بالتالي تدقيق استعمال المصطلح إذا كان يحتمل معان قانونية متعددة.

استعمال مصطلحات محايدة لا تعطي انطباعا سلبيا أو مؤثر على شعور الشخص المخاطب به، وذلك لضمان تطبيق النص بكل حياد

تفادي الأساليب المجازية للتعبير عن فكرة أو حكم معين.

في الحالات التي يتطلب الأمر فيها الربط بين أحكام متفرقة موجودة في مواد أو أجزاء أخرى من النص، يجب تفادي استخدام عبارات مثل: "المذكور سابقا" أو "المشار إليه أعلاه" أو "المذكور أدناه" دون تحديد الموضوع الموجود به الحكم.

## المطلب الثالث: استعمال العبارات القانونية

تستعمل في الصياغة القانونية عبارات شائعة، الغرض منها توضيح معنى النص، وإضفاء المزيد من الدقة عليه، مع الحرص على أن تؤدي المعنى الوارد في النص القانوني على النحو التالي:

**لاسيما:** تفيد تطبيق النص بصفة شاملة، مع التأكيد على مجال معين أو فئة أو ظروف أو حالات معينة.

**عند الاقتضاء:** تفيد أن تطبيق حكم النص لا يتم إلا عند تحقق ظروف أو توفر شروط معينة

**بغض النظر:** تستعمل لاستبعاد تطبيق الأحكام التي تسبقها هذه العبارة عند تطبيق أحكام النص، يمكن استعمال كذلك في نفس المعنى عبارة "استثناء من أحكام"

**غير أنه:** تفيد النص على حكم مخالف للحكم السابق له في جزئية معينة يستبعد تطبيقها، لاسيما عللا فئة معينة من الأشخاص أو عند تحقق ظروف أو توفر شروط معينة.

**دون المساس/ دون الإخلال:** تفيد أن تطبيق النص لا ينبغي أن يمس بالأحكام الأخرى السارية المفعول والتي تطبق هي الأخرى بصورة مستقلة.

**مع مراعاة:** تستعمل للتأكد على ضرورة احترام ومراعاة الأحكام المشار إليها وأولويتها عند تطبيق النص، وفي حالة التعارض يطبق النص الواجب مراعاته.

**علاوة على/ إضافة إلى:** تفيد تطبيق النص القانوني إلى جانب النصوص القانونية الأخرى، أو الاستفادة من حقوق أو الخضوع إلى التزامات أخرى.

## **المطلب الرابع: صياغة الآجال والتواريخ والأعداد**

### **صياغة الآجال والتواريخ:**

للمزيد من الدقة، يستحسن صياغة مدة شهر واحد بـ: 30 يومان والأسبوع الواحد بـ: 7 أيام، باستثناء مدد العقوبات السالبة للحرية.

كما يتم تحديد بداية حساب المدد والتي تكون عادة من تاريخ حدوث الواقعة المادية أو القيام بالتصرف القانوني أو تبليغه.

### **كتابة الأعداد:**

الأعداد: تكتب بالأرقام والأحرف، مع مراعاة وحدة الصياغة بالنسبة للنص الساري المفعول.

الغرامة: تكتب بالأرقام فقط، أما مدد العقوبات السالبة للحرية فتكتب بالحروف والأرقام

المبالغ المالية: تكتب بالأرقام ما عدا في الحالات الخاصة التي تقتضي كتابتها بالأحرف والأرقام، لاسيما في العقود وفي تحديد الحقوق والالتزامات المالية.

العملة الوطنية: تكتب بالدينار الجزائري، ويرمز للدينار الجزائري بالرمز (دج).

العملات الأجنبية: تكتب بالرموز المعتمدة.

النسب المئوية: تكتب بالرمز (%)، أما إذا سبقها كلمات فتكتب بالحروف

وحدات القياس: تكتب بالرموز المختصرة

السن: يكتب بالأرقام.

الساعة: بالأرقام مع حرف (سا)

## الفصل الثامن: المصطلحات الادارية

### المبحث الأول: مصطلحات مرتبطة بالادارة العامة ووظائفها

#### البيروقراطية

البيروقراطية من الناحية اللغوية مركبة من شقين:

Bureau وتعني مكتب، Cracy وتعني القوة، فهي بهذا تعني قوة المكتب، و بمعنى أشمل الأفراد الذين يتولون الوظيفة التنفيذية في الدولة.

أما اصطلاحاً: فالتنظيم البيروقراطي بشكل عام يمكن تعريفه على أنه تنظيم موحد يركز أساساً على مبدأ السلطة الهرمية، بحيث يخضع الموظفون ذوو الرتب الأدنى إلى رقابة الموظفين ذوي الرتب الأعلى منها، كما أن تعيين وتحديد رواتب الموظفين يكون حسب تأهيلاتهم.

وفي الاستعمال و المفهوم العام لمصطلح البيروقراطية، فإنه يستخدم للدلالة على السيطرة و النفوذ الذي يمارسه الموظفون العموميين الذين توظفهم المنظمات الكبرى بناء على مهاراتهم التخصصية ، كما أنه يقابل المنظمات التي يتسم التسيير فيها بالروتين و البطء في التنفيذ و غياب الشفافية وغيرها من المظاهر التي ارتبط وجودها في الحياة العامة بالبيروقراطية.

الإصلاح الإداري: الجهود المنظمة وبشكل مقصود لإحداث تغييرات جوهرية في بنية الادارة العامة وإجراءاتها وفي اتجاهات وسلوك الإداريين العاملين بها، من أجل زيادة الفاعلية وتحقيق أهداف التنمية الوطنية، إنها عملية منظمة لتعديل العلاقة بين الادارة والعناصر الأخرى في المجتمع.

التسيير العمومي الجديد: اتجاه عام لتسيير المنظمات العمومية تعود أولى معالم ظهوره إلى بداية التسعينات في الدول الأنجلوسكسونية ، وانتشر لاحقاً في معظم دول منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية و على عكس التسيير العمومي التقليدي الذي يستمد مبادئه من العلوم الإدارية و القانونية فإن أفكار و معالم التسيير العمومي الجديد مستوحاة من العلوم الاقتصادية و من سياسات التسيير في القطاع الخاص ، و من أهم أسباب ظهور هذا النوع الرغبة في تحسين و معالجة الإختلالات التي ميزت التسيير العمومي التقليدي ، و التي من بينها البيروقراطية و كذا محاولة الارتقاء بالإدارة العامة إلى مستوى الكفاءة و الفعالية.

## الإستراتيجية:

لقد تعدد تعاريف الاستراتيجية، وذلك بتركيز بعضهم على دور المنظمة وتحديد أهدافها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد المطلوبة، بينما اهتم آخرون بعلاقات المنظمة المتوقعة مستقبلا مع بيئتها، وقد اعتبرها البعض الآخر أنها عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية الرامية إلى توجيهه على المدى الطويل نشاطات وهيكل المنظمة، وقد عرفت أيضا على أنها مجموعة من الاختيارات أو الأولويات والالتزامات المتخذة للوصول إلى الأهداف.

ومهما اختلفت التعاريف، فإن الإستراتيجية بشكل عام تتطلب توفر شروط أهمها:

قوة المنافسة، تركز الاستراتيجية على قوة المنافسة، لذلك فإن الاهتمام بمحيط وبيئة المنظمة شيء أساسي وضروري لضمان بقائها وهذا لتحقيق الربح وتجنب المخاطر في الوقت المناسب، لذلك يجب أن تكون نظم المعلومات في الإدارة دقيقة جدا بحيث تسهل عملية إتباع تغيرات البيئة والعمل على تأقلمها معها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتوقع العمليات المستقبلية الخاصة بنشاطات وهيكل المنظمة.

توفر مجال كاف للعمل، فلا يمكن للمسير أن يضع إستراتيجية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة دون أن يتمتع بمجال كاف من الاستقلالية في اتخاذ القرارات المناسبة، غير ان الإدارة العمومية لا تتوفر فيها هذا الشرط نظرا لكون عملية اتخاذ القرارات عملية متركزة (على مستوى الإدارات المركزية والإدارات الوصية) لذلك فالمسير في الإدارات العمومية لا يتمتع بحرية كافية في اتخاذ الإجراءات الملائمة وفي الوقت المناسب وحسب المعطيات الجديدة، بما أنه مقيد بالنصوص التنظيمية التي في الغالب تكون قد تجاوزتها الأحداث.

وان كانت المنافسة معروفة بين المؤسسات الخاصة وحتى بين هذه الأخيرة والمرافق العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تزاوئ نفس النشاط، فان المنافسة في المرافق العمومية ذات الطابع الإداري التي تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة والتي تتمتع باحتكار تام في بعض المجالات مثل الدفاع الوطني، فان المنافسة شبه معدومة.

لذلك يمكن القول انه بفعل مركزية القرار التي تقلص من مجال تحرك المسيرين في الإدارات العمومية، ونظرا لانعدام المنافسة، فان الإستراتيجية بهذا المعنى تكون قليلة الفعالية في تحقيق أهداف الإدارة وتحقيقها على أرض الواقع.

## المركزية الإدارية:

يقصد به توحيد وحصر كل سلطة الوظيفة الإدارية في الدولة في يد السلطات الإدارية المركزية رئيس الدولة، الوزراء وممثليهم

في أقاليم الدولة، بحيث يؤدي هذا التركيز والتوحيد والتجمع لسلطة الوظيفة الإدارية إلى وحدة أسلوب النظام الإداري في الدولة، وإلى إقامة وبناء هيكل النظام الإداري في الدولة على هرم متكون من مجموعة من الطبقات والدرجات المترابطة والمتدرجة يعلو بعضها البعض، وهو ما يعرف بالتدرج أو السلم الإداري، فترتبط كل طبقة أو درجة في السلم الإداري بالدرجة أو الطبقة التي تليها مباشرة برابطة وعلاقة السلطة الرئاسية التي تملك قوة الأمر والنهي من الأعلى وواجب الطاعة والتبعية من الأسفل.

## التدرج الإداري

إن فكرة التدرج الإداري تعني أن يتخذ الجهاز الإداري أو هيكل النظام الإداري في الدولة المتكونة من مجموع الأجهزة والوحدات الإدارية المختلفة، ومجموعة القواعد القانونية أو الفنية المكونة له، والمتكون أيضا من مجموعة العاملين الذين يعملون باسم الدولة، شكل هرم مترابط ومتتابع للدرجات والمستويات والطبقات يعلو بعضها البعض وترتبط كل درجة أو طبقة من هذا السلم الإداري بالدرجة التي تليها مباشرة برابطة وعلاقة قانونية مباشرة هي السلطة الإدارية، الهيمنة من الأعلى والخضوع من الأسفل، وإن انعدام وفقدان الترابط والتسلسل الإداري في هيكل النظام الإداري على أي مستوى من مستوياته يجعل هذه الوحدة أو الجماعة الإدارية منفصلة ومستقلة عن النظام الإداري المركزي للدولة.

## السلطة الرئاسية:

يقصد بالسلطة الرئاسية مجموعة من الاختصاصات يتمتع بها كل رئيس في مواجهة رؤوسه من شأنها أن تجعل هؤلاء يرتبطون به برابطة التبعية والخضوع ويمكن تعريفها أنها حق وسلطة استعمال قوة الأمر والنهي من الرئيس الإداري المباشر والمختص، وواجب الطاعة والخضوع والتبعية من طرف الرؤوس المباشر للرئيس الإداري المختص (إن مسؤولية الرئيس الإداري عن أعمال رؤوسه تستلزم حتما أن يكون للرئيس سلطة تجاه رؤوسه).

## اللامركزية الإدارية:

تعني توزيع هذه الوظيفة واختصاصاتها بين أجهزة الحكم المركزي وأشخاص معنوية عامة أخرى. وقد عرف نظام اللامركزية الإدارية تعريفات عديدة وصياغات مختلفة ولكنها كلها تتجمع وتلتقي عند حقيقة "توزيع الوظيفة الإدارية بين السلطة المركزية وهيئات منتخبة محلية أو مصلحيه تباشر اختصاصاتها تحت إشراف السلطة المركزية ورقابتها ويكون هذا على أساس إقليمي جغرافي من ناحية، وعلى أساس فني موضوعي من ناحية أخرى مع وجود رقابة وصائية إدارية على هذه الوحدات والهيئات اللامركزية لضمان وحدة الدولة السياسية والدستورية والوطنية والإدارية، ولضمان نجاح عملية التنسيق بين رسم السياسة العامة والخطط الوطنية وبين عملية تنفيذها وإنجازها.

## التخطيط:

لا يخرج عن كونه تحديد للأهداف المستقبلية وتعيين وسائل تحقيقها في مدة زمنية محددة.

## التخطيط القومي الشامل:

يسمى أيضا بالتخطيط الهيكلي.

يعني وضع خطة عامة للدولة شاملة لجميع القطاعات الصناعية والزراعية والتجارية وغيرها من القطاعات الاقتصادية، يصبوا هذا النوع من التخطيط إلى إحداث تغيرات اجتماعية في هيكل المجتمع وتركيبه، هذا النوع من التخطيط لا بد أن يكون طويل الأجل بحكم طبيعته.

قد يتم تقسيم الخطة إلى خطط متوسطة أو قصيرة الأجل لتنفيذ أهداف مرحلية في سبيل الوصول إلى الأهداف الكاملة للخطة.

## التخطيط الجزئي:

يسمى أيضا بالتخطيط القطاعي

يهدف إلى تنمية وتطوير قطاع من القطاعات الاقتصادية أو الاجتماعية، كوضع خطة للنهوض بقطاع الزراعة، يعتبر التخطيط الجزئي جزءا من التخطيط القومي الشامل في الدول الاشتراكية والدول النامية، لأنه عادة ما تقسم الخطة القومية الشاملة إلى خطط جزئية لتنفيذها على عدة مراحل.

## التخطيط الإقليمي:

ظهر هذا النوع من التخطيط لمعالجة تأخر إقليم معين، والسير به على طريق التنمية والتطور ليلحق ببقية أقاليم الدولة التي سبقته في مضمار التحضر والتقدم، أي أن الهدف الرئيسي للتخطيط الإقليمي هو الارتفاع بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي لإقليم محدد حتى يحدث التوازن بينه وبين بقية أقاليم الدولة من ناحية، وتفاديا لحدوث هجرات سكانية منه إلى الأقاليم الأخرى المتطورة من ناحية أخرى.

## التخطيط في المنظمة الإدارية:

تحتاج كل منظمة إدارية إلى التخطيط في مجالات عديدة من أنشطتها في سبيل تحقيق أهدافها، فيجب على كل منظمة إدارية أن تضع خطة داخلية لها تشمل جميع وحداتها الإدارية المختلفة لضمان تحقيق التنظيم السليم لها، وفعالية التنسيق والاتصالات فيما بينها لأجل إنجاز أعمالها في أقل وقت وبأدنى تكلفة ممكنة.

ومن ناحية أخرى تحتاج المنظمة الإدارية إلى خطة تفصيلية، لتنفيذ ما أنيط بها تحقيقه داخل الخطة العامة للدولة، حتى تؤدي دورها في هذه الخطة على أكمل وجه.

فكل منظمة إدارية يتحتم عليها اللجوء إلى التخطيط عند القيام بتنفيذ كل مشروع من مشروعاتها، لكي يتم تحديد الهدف منه، وحصر الموارد الممكنة التي سيعتمد عليها المشروع، وحساب التكلفة المالية، وإعداد الجهاز الإداري والفني الذي سيتولى تنفيذ المشروع.

## التنظيم:

يعرف بأنه "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة". "مارشال ديموك Dimock"

وهكذا يمثل التنظيم كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقق أهدافها، ولقد دفعت هذه الأهمية إلى إطلاق اسم علم التنظيم على علم الإدارة من جانب بعض الفقهاء.

كما يمكن القول أن التنظيم هو وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد مسؤوليات و صلاحيات كل وحدة إدارية و علاقة هذه الوحدات ببعضها البعض وهو ما يظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العامة، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة و الأداة المساعدة على تحقيق أهدافها

من حيث إحداث الوظائف العامة\* ، تصنيفها شغلها ، مهامها ... و غيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم، وذلك لأن الهيكل التنظيمي حسب ما قدمه John Child أحد المختصين في هذا المجال يشتمل على الجوانب التالية :

- ✓ توزيع الأعمال و المسؤوليات بين الأفراد.
- ✓ تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص، ومن هم الأشخاص الذين يتبعون له، و تحديد عدد المستويات التنظيمية .
- ✓ تجميع الأفراد في أقسام و الأقسام في دوائر و الدوائر في وحدات أكبر و هكذا .
- ✓ تفويض السلطات و تصميم الإجراءات لمراقبة التنفيذ.
- ✓ تصميم الأنظمة و الوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال والمردودية في العمل لتقديم خدمات / منتجات جيدة بتوفير القواعد و الوسائل اللازمة لتقييم الأداء<sup>1</sup>

### القرار في علم الإدارة:

في علم الإدارة العامة، يعرف القرار بأنه الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق هدف أو أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.

إذا القرار في علم الإدارة العامة يتألف من ثلاثة عناصر رئيسية لا بد من اجتماعها حتى نكون بصدد قرار بالمعنى الحقيقي، الاختيار المدرك، وجود هدف أو أهداف محددة، وتعيين إجراءات التنفيذ.

### الاختيار المدرك:

فلا بد أولا من تواجد عدة طرق أو بدائل حتى يمكن أن يكون هناك اختيار، ووجود هذه البدائل مسألة ضرورية لوجود القرار ذاته.

\*الوظيفة العامة: هي كيان قانوني قائم في إدارة الدولة تتألف من أعمال متشابهة و متجانسة توجب على القائم بها التزامات معينة مقابل تمتعه بحقوق معينة.

<sup>1</sup>حسن حريم: "إدارة المنظمات - منظور كلي -"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003 ، ص 104.

ومن ناحية ثانية يجب أن يكون هذا الاختيار بين البدائل المطروحة مدركا، والمقصود بالادراك هنا أن يتم الاختيار بعد دراسة وفحص للبدائل المحتملة، ومناقشة ما يمكن أن يسفر عنها من نتائج، ثم استبعاد جميع البدائل والاستقرار على واحد فقط منها.

### الاختيار لتحقيق هدف أو أهداف محددة:

يجب أن يكون الاختيار المدرك بالمعنى السابق، اختيارا موجهها نحو تحقيق هدف أو أهداف معينة تمثل الغاية من إصدار القرار نفسه.

### تعيين إجراءات التنفيذ:

يتضمن هذا العنصر ضرورة أن يصاحب الاختيار تعيين وسائل التنفيذ اللازمة لتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار، ولهذا فوصف القرار لا ينطبق على الأنشطة الذهنية الداخلية التي لا يصاحبها تنفيذ، أو على العبارات اللفظية التي ليس لها رد فعل أو أثر عملي.

ويعطي كتاب الإدارة العامة أهمية كبرى لهذا العنصر، لما للتنفيذ من أهمية قصوى يتوقف عليها قيمة القرار ذاته، فالقرار يشمل أيضا جميع الأفعال التي تلزم لوضعه موضع التنفيذ، أو لوضعه في صورة تجعله يؤثر في الواقع وتتأثر به سلسلة الإجراءات التنفيذية للمشروع.

### القرارات الأساسية:

القرارات الإستراتيجية أو الإنشائية ذات الأهمية الكبيرة للمنظمة الإدارية، وتتعلق عادة بكيانها وسياساتها المتصلة اتصالا مباشرا بالأهداف المحددة لها، ومن أمثلة هذا النوع من القرارات القرار الخاص بتنظيم إدارات المنظمة، والقرار المتعلق بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها...

### القرارات المتكررة:

القرارات اليومية أو "الروتينية" التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة الإدارية، وذلك على خلاف القرارات الأساسية التي لا تتكرر إلا بعد فترات طويلة، وهذا النوع من القرارات لا يحتاج إلى تحضير دراسات وأبحاث سابقة على إصداره كالنوع الأول منها، الذي لا بد من إجراء الدراسات المتعلقة بكل قرار قبل إصداره.

## القرارات التنظيمية:

القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين أو الترقية أو توقيع جزاء ما على أحد الموظفين

## القرارات الشخصية:

تختلف عن القرارات التنظيمية في صدورها عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية، وهي تؤثر على المنظمة الإدارية وسير العمل فيها، كقرار الرئيس الإداري بتقديم استقالته.

## القرارات اللائحية:

المقصود بالقرارات اللائحية أو اللوائح، تلك القرارات الإدارية التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم، بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحددة في القرار طوال مدة سريانه. تعتبر القرارات اللائحية أكثر أهمية، وتحتاج إلى دراسات وأبحاث مسبقة لإصدارها، لما لها من نطاق أوسع وآثار أبعد من القرارات الفردية.

## القرارات الفردية:

تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم، بحيث لا ينطبق القرار إلا على هذا الفرد أو هؤلاء الأفراد ولا يتعداهم إلى غيرهم

## القرارات الصريحة:

هو ذلك القرار الذي يصدره الرئيس الإداري بصورة واضحة ومباشرة سواء بالموافقة أو بالرفض

## القرارات الضمنية:

يستفاد من مسلك الرئيس الإداري، بحيث يستخلص مضمونه من هذا المسلك دون التعبير عنه صراحة، والقرار الضمني قرار إرادي يصدر عن قصد رغم كونه غير صريح.

القرار الصريح ، اما القرار الضمني

## المبحث الثاني: مصطلحات مرتبطة بالموظف العام

تتمثل أهم المصطلحات المرتبطة بالموظف العام في<sup>1</sup>:

### تخطيط الموارد البشرية

هو العملية التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على احتياجاتها من العاملين بالكم والنوع وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها، إذ تركز بيئة المنشأة الداخلية والخارجية على خططها للموارد البشرية.

### التوظيف

هو عملية إدارية تهدف إلى جذب الأفراد ذوي الكفاءات والمؤهلات، وتعيينهم للعمل في المؤسسة.

### الاستقطاب

يقصد به استمالة وجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين للتقدم للعمل في المنشأة، واختيار أنسبهم للملئ الشاغر في المؤسسة

### الموظف العام:

هو كل شخص تم تعيينه في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة من رتب السلم الإداري، بحيث يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية. وعليه يستثنى الأعوان المتعاقدين من طائفة الموظفين العموميين كونهم يتواجدون في علاقة تعاقدية.

### القانون الأساسي الخاص:

هو النص التنظيمي الذي يحكم مختلف رتب الموظفين ويصدر عادة في شكل مرسوم تنفيذي. تحدد القوانين الأساسية الخاصة لا سيما: مجال التطبيق، التوظيف، التبرص، الترقية، الترقيات في الدرجات، الأحكام العامة للإدماج، الوضعيات القانونية الأساسية، الشعب والأسلاك والرتب والأحكام التي تنظمها وكذا قائمة المناصب العليا الوظيفية.

---

<sup>1</sup> - رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان، دليل الموظف الجديد، مطوية، مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان، المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري. 2018.

### الرتبة:

هي الصفة التي تحول لصاحبها أو شاغلها الحق في شغل الوظائف والمهام المخولة لها، وهي تختلف عن منصب الشغل، مثال ذلك: متصرف، محاسب ....

### السلك:

هو مجموعة من الموظفين الذين ينتمون الى رتبة أو عدة رتب ويخضعون لنفس القانون الأساسي الخاص.

### المرتب:

هو المبلغ المالي الذي يتقاضاه الموظف العام بصفة دورية ومنتظمة -شهريا- من قبل الإدارة أو المؤسسة العمومية المستخدمة نظير قيامه بمهامه الوظيفية. يتشكل المرتب من لاراتب الرئيسي مضافا اليه العلاوات والتعويضات.

### المنصب المالي:

مجموعة الاعتمادات المالية الضرورية التي يتم رصدتها في الميزانية من أجل التكفل بالراتب الشهري او السنوي للموظفين، والأعوان العموميين الذين يمارسون مهامهم على مستوى المؤسسات والادارات العمومية.

### الترسيم:

هو الاجراء الاداري الذي يتم من خلاله ترسيم العون المتربص في الرتبة التي يشغلها.

قد تخضع بعض رتب الموظفين لمتابعة تكوين تحضيري أثناء فترة التربص.

كما يمكن أن تنص بعض القوانين الأساسية الخاصة على الترسيم المباشر لبعض الرتب ذات المؤهلات العالية.

## ضمانات الموظف العام:

مجموعة الحقوق الدستورية التي ضمنها وكفلها المشرع للموظف العام بموجب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، وهي حرية الرأي، عدم التمييز بسبب الرأي أو الجنس أو الأصل أو بسبب الظروف الاجتماعية أو الشخصية، عدم التأثير على الحياة المهنية بسبب الانتماء الى الجمعيات أو النقابات أو العهدة الانتخابية.

## الترقية في الرتبة:

تتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني، وذلك بالانتقال من رتبة الى رتبة أعلى في نفس السلك أو سلك أعلى.

يمكن أن تكون الترقية على أساس الشهادة أو عن طريق الامتحان أو الفحص المهني أو على سبيل الاختيار وفقاً للشروط والكيفيات التي تحددها القوانين الأساسية الخاصة.

## الترقية في الدرجات:

تتمثل الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة الى الدرجة العلى مباشرة، وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات المحددة في النصوص القانونية.

## المبحث الثالث: مصطلحات مرتبطة بالميزانية

### الميزانية العامة:

الوثيقة التي تقدر للسنة المدنية لصالح الدولة مجموع الإيرادات والنفقات الخاصة بالتسيير والاستثمار ومنها نفقات التجهيز العمومي والنفقات برأسمال وترخص بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - القانون 21-90، المؤرخ في 24 محرم 1411، الموافق لـ 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة العمومية، المادة: 03.

## الميزانية العمومية:

يستخدم اصطلاح الميزانية العمومية من قبل المؤسسات والمنشآت والشركات التجارية الخاصة، وتبين قيمة الموجودات والمطلوبات للشركة في تاريخ معين وتعبر عن المركز المالي الحقيقي للشركات<sup>1</sup>

## الحساب الختامي:

بيانا لما تم إنفاقه فعلا من النفقات العامة وما تم تحصيله فعلا من الإيرادات العامة خلال فترة سابقة غالبا ما تكون سنة.

## موازنة النقد الأجنبي:

تشمل تقدير للإيرادات المتوقع تحصيلها من النقد الأجنبي، الناجمة عن تصدير السلع والخدمات، وتدفق رأس المال الأجنبي إلى داخل الدولة، وتقدير للاستخدامات المتوقعة لحصيلة الإيرادات لتمويل الاستيراد والاستثمارات الوطنية في الخارج على مستوى الاقتصاد الوطني وخلال فترة قادمة عادة ما تكون سنة.

## الميزانية الاقتصادية:

هي الخطة الوطنية أو القومية للبلد، التي هي عبارة عن تقديرات كمية متوقعة للنشاط الاقتصادي الكلي لدولة ما بقطاعيها الخاص والعام خلال مدة مقبلة تحدد بسنوات عدة

## الميزانيات الملحقية:

الميزانيات الملحقية هي الميزانيات التي تخص المؤسسات العامة "المرافق العامة" التي لا تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة عن الدولة ولكنها تتمتع باستقلال مالي، ومبرر وجود هذه الميزانيات هو إعطاء الحرية للمؤسسات العامة في مزاولتها لنشاطها دون التقيد بالروتين الإداري، ومعاملتها معاملة المشروعات التجارية على قدم المساواة، مثل المؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي، وذلك لإظهار مركزها المالي للحكم على نتائج نشاطها وإدارتها ومدى تحقيقها للربح والخسارة، وتخضع الموازنات الملحقية لقواعد وأحكام الميزانية العامة للدولة، فإذا حققت فائضا فإنه يظهر في جانب إيرادات الدولة، وإذا حققت

<sup>1</sup> - سليمان اللوزي، وآخرون. إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1997، ص: 19.

عجزاً فإنه يظهر في الميزانية العامة في جانب النفقات العامة، وتعرض الميزانية الملحققة على السلطة التشريعية وتناقش وتعتمد وتخضع لقواعد الرقابة مثلها مثل الميزانية العامة.

### الميزانيات المستقلة

هي ميزانيات لمؤسسات عامة يمنحها المشرع شخصية معنوية مستقلة عن شخصية الدولة، وتقوم هذه المؤسسة بإعداد موازنات مالية مستقلة عن الميزانية العامة ولا تسري عليها أحكام وقواعد الميزانية العامة، فإذا حققت فائضاً تحتفظ به لنفسها وإذا حققت عجزاً فإنها تغطيه من فائض السنوات السابقة وهي لا تعرض على السلطة التشريعية، بل يتم مناقشتها واعتمادها من قبل مجلس الإدارة للمؤسسة العامة التابعة لها.

### الموازنات غير العادية

هي موازنات تعد من قبل الحكومة لمواجهة ظروف طارئة، تتضمن نفقات استثنائية يجري سدادها عن طريق الإيرادات غير العادية كالقروض العامة والإصدار النقدي، إلا أن هذه الموازنات تلقى معارضة شديدة خوفاً من إساءة استخدامها من قبل السلطة التنفيذية كأداة لإخفاء زيادة النفقات ومدى العجز في الميزانية.

### الحسابات الخاصة للخزينة "حسابات خارج الميزانية"

هي حسابات تظهر نتيجة لبعض نواحي النشاط الذي تزاو لها الخزنة، وتتضمن هذه الحسابات خروج أموال ليس لها طابع النفقة النهائية، مثل القروض التي تمنحها الدولة للمزارعين والشركات والصناع، التي سترد إلى الخزنة العامة خلال السنة المالية نفسها، وكذلك تتضمن دخول أموال إلى الخزنة العامة لا تمثل إيرادات حقيقية للدولة، مثل أموال التأمينات التي يدفعها المتعهدون للدولة ضماناً لتعهداتهم ببعض الأشغال العامة، يتعين على الدولة ردها حسب المدة المحددة لها، وهذه الحسابات لا تدخل ضمن الميزانية العامة لأنها في الحقيقة ليست إيرادات ونفقات فعلية للدولة.

## الفصل التاسع: الاتصالات الالكترونية عبر البريد الالكتروني

البريد الالكتروني هو وسيلة رقمية لارسال واستقبال الرسائل عبر الانترنت. يستخدم في التواصل الشخصي والمهني، ويعتبر من الأدوات الأساسية في الحياة اليومية.

### المبحث الأول: ماهية البريد الالكتروني

البريد الالكتروني (Electronic Mail) أو ما يشار اليه بالاختصار (Email)، عبارة عن خدمة يمكن من خلالها ارسال واستقبال رسائل الكترونية عبر شبكة اتصالات معينة، وباستخدام أنواع مختلفة من التطبيقات والبرامج، ويتم تبادل رسائل البريد الالكتروني من وإلى أي شخص يمتلك عنوان بريد الكتروني حول العالم، وقد تحتوي رسالة البريد الالكتروني على ملفات مضمنة بداخلها، أو صور، أو نصوص كتابية<sup>1</sup>.

### المطلب الأول: عنوان البريد الالكتروني

يعرف عنوان البريد الالكتروني (Email Address) بأنه عبارة عن اسم مميز وفريد خاص بكل مستخدم من مستخدمي البريد الالكتروني، ويتكون أي عنوان لبريد الكتروني من ثلاثة أجزاء رئيسية، وهي كالآتي:

- اسم المستخدم (Username): يقع في بداية عنوان البريد الالكتروني، وهو ذلك الجزء الذي يختاره المستخدم بنفسه، والذي يعبر عن الاسم الحقيقي أو المستعار للمستخدم.
- رمز (@): وهو أحد الأجزاء الرئيسية التي يجب أن تكون موجودة في العنوان، وهو الذي يفضل بين اسم المستخدم واسم النطاق.
- اسم النطاق (Domain name): وهو اسم النطاق أو المجال الذي ينتمي إليه عنوان البريد الالكتروني.

<sup>1</sup> - عقابة رمزي، إعلام آلي، دروس عبر الخط مقدمة لطلبة السنة أولى ليسانس لغة وأدب عربي، 2025/2024، <http://tele-ens.univ->

[oeb.dz/moodle/pluginfile.php/414614/mod\\_resource/content/1/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A.pdf](http://tele-ens.univ-oeb.dz/moodle/pluginfile.php/414614/mod_resource/content/1/%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A.pdf)

## المطلب الثاني: مميزات البريد الالكتروني

يتميز البريد الالكتروني ب<sup>1</sup>:

- سرعة التواصل، حيث يتسم بارسال وتلقي الرسائل الالكترونية في وقت شبه متزامن وبسرعة فائقة مهما كان الفارق المكاني، ومهما كان حجم الرسالة ومحتواها الرقمي.
- نظام المرفقات، فبواسطة البريد الالكتروني يمكن تضمين الرسالة عددا معتبرا من المرفقات الرسمية المسوحة ضوئيا أو بألوانها الأصلية وبجودة فائقة، بالإضافة الى الصور والفيديوهات المختلفة.
- انخفاض التكلفة، حيث لا يكلف ارسال رسالة بكل مرفقاتها شيئا يذكر بخلاف ما تكلفه الطرود والمغلقات والرسائل التقليدية التي تتسم بالتكلفة والبطء، بالإضافة الى امكانية ارسال الرسالة الى العديد من الأشخاص في الوقت ذاته، وفي حال الخطأ في عنوان المرسل إليه يتم تلقي رسالة فورية بوجود الخطأ.
- امكانية تنظيم الرسائل وتصنيفها
- امكانية الوصول من أي جهاز منصل بالانترنت.

## المطلب الثالث: مساوئ البريد الالكتروني

تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- امكانية الاطلاع على بعض الرسائل السرية من بعض الخوادم التي تتجسس على بعض الأشخاص مما يهدد أمن الأشخاص والمؤسسات ويخرق مبدأ حرمة وسرية المراسلة.
- امكانية اختراق البريد الالكتروني وارسال فيروسات يصعب كشفها تتسبب في تخريب البريد الالكتروني وتعطيل أنظمة الجهاز.
- من الناحية الأسرية، زاد البريد الالكتروني وغيره من وسائل التواصل الالكتروني من حجم الفجوة الاجتماعية بين الأفراد داخل الأسرة، وبين الأسر.

<sup>1</sup> - براهيم بن داود، أشرف شعث، الاطلاع على البريد الالكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 16 جانفي 2017، ص: 27.

<sup>2</sup> - براهيم بن داود، أشرف شعث، نفس المرجع، ص: 27.

## المبحث الثاني: خطوات انشاء حساب بريد الكتروني

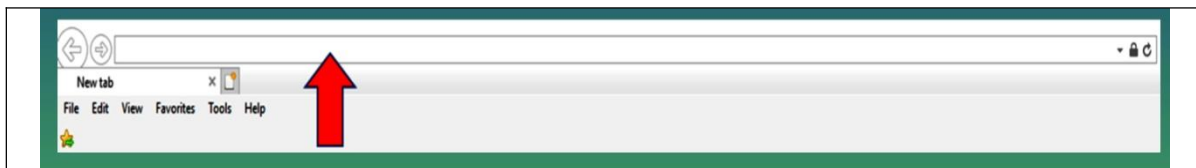
يتمثل اشهر مزودي خدمة البريد الالكتروني في<sup>1</sup>:

- Gmail من Google
- Outlook من Microsoft
- Yahoo Mail
- ProtonMail للمزيد من الخصوصية

## المطلب الأول: خطوات اشاء حساب جديد على Gmail

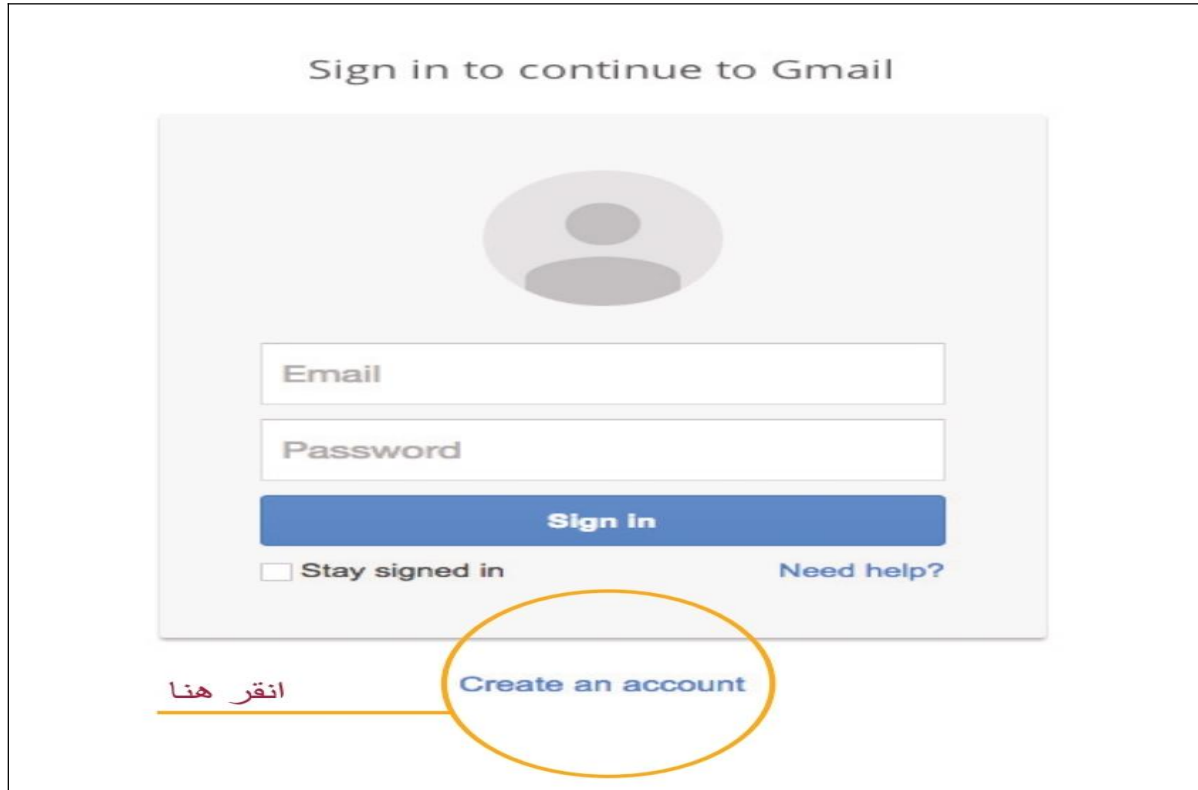
للحصول على حساب بريد الكتروني، يتم اتباع الخطوات التالية

❖ الانتقال الى [www.gmail.com](http://www.gmail.com) في شريط البحث



❖ النقر على "انشاء حساب" "Create an account"

<sup>1</sup> - مها عبد، الاتصالات والبريد الالكتروني، جامعة بغداد، ص: 09،  
<https://repository.uobaghdad.edu.iq/user/118315778220561022159/233a8a6e-8976-4a56-9668-56b22b58e052.pdf>



في القائمة المنسدلة، يتم اختيار ما إذا كان الحساب مخصصاً لأي مما يلي:

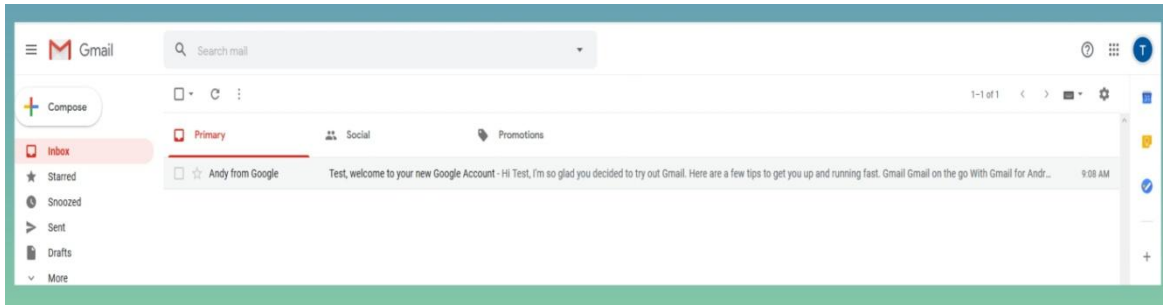
- الاستخدام الشخصي
- طفل
- عمل أو مؤسسة

في حالة الرغبة في استخدام **Gmail** للعمل، يمكن استخدام حساب Google Workspace بدلا من حساب Google شخصي، يمكن الحصول على مساحة تخزين أكبر وعناوين بريد الكتروني احترافية وميزات إضافية.

- ❖ إدخال البيانات المطلوبة مثل: الاسم واللقب، اسم المستخدم، كلمة المرور).
- ❖ إدخال تاريخ الميلاد والجنس
- ❖ إدخال رقم الهاتف للتحقق
- ❖ إدخال البريد الإلكتروني الاحتياطي (اختياري لاستعادة الحساب)
- ❖ الموافقة على شروط الاستخدام وسياسة الخصوصية

بعد اتمام التسجيل، يمكن تسجيل الدخول الى الحساب والبدء في استخدام البريد الالكتروني.

عند تسجيل أول دخول للبريد الالكتروني تظهر الواجهة التالية:



تتمثل أهم الأيقونات التي تظهر في الواجهة الرئيسية للبريد الالكتروني في:

- (Inbox) البريد الوارد: يحتوي على جميع الرسائل المستلمة
- (Sent) المرسل: قائمة بالرسائل التي تم ارسالها
- (Drafts) المسودات: الرسائل التي لم يتم ارسالها بعد
- (Spam) الرسائل المزعجة: رسائل غير مرغوب فيها يتم تصنيفها تلقائيا
- (Trash) المهملات: الرسائل المحذوفة التي يمكن استعادتها خلال 30 يوما

## المطلب الثاني: خطوات ارسال بريد الكتروني

❖ تسجيل الدخول الى حساب البريد الالكتروني (بادخال عنوان البريد الالكتروني وكلمة المرور في موقع مزود الخدمة)



Sign in to continue to Gmail

Profile icon placeholder

Email

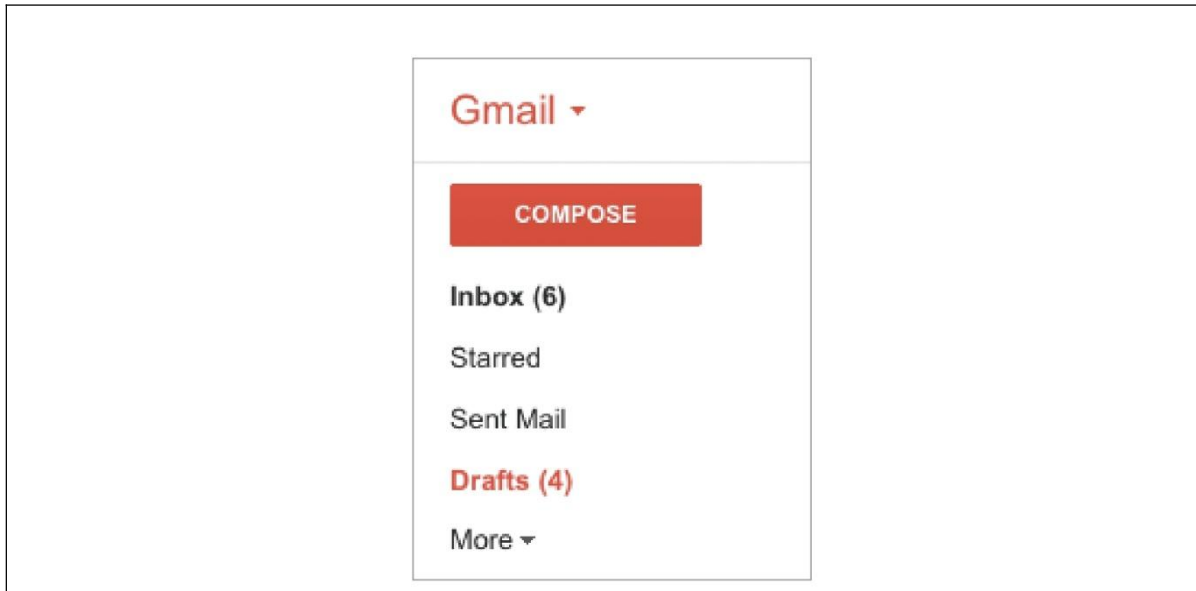
Password

Sign in

☐ Stay signed in

[Need help?](#)

❖ في القائمة الرئيسية يتم الضغط على زر "انشاء" "Compose"



Gmail ▾

COMPOSE

Inbox (6)

Starred

Sent Mail

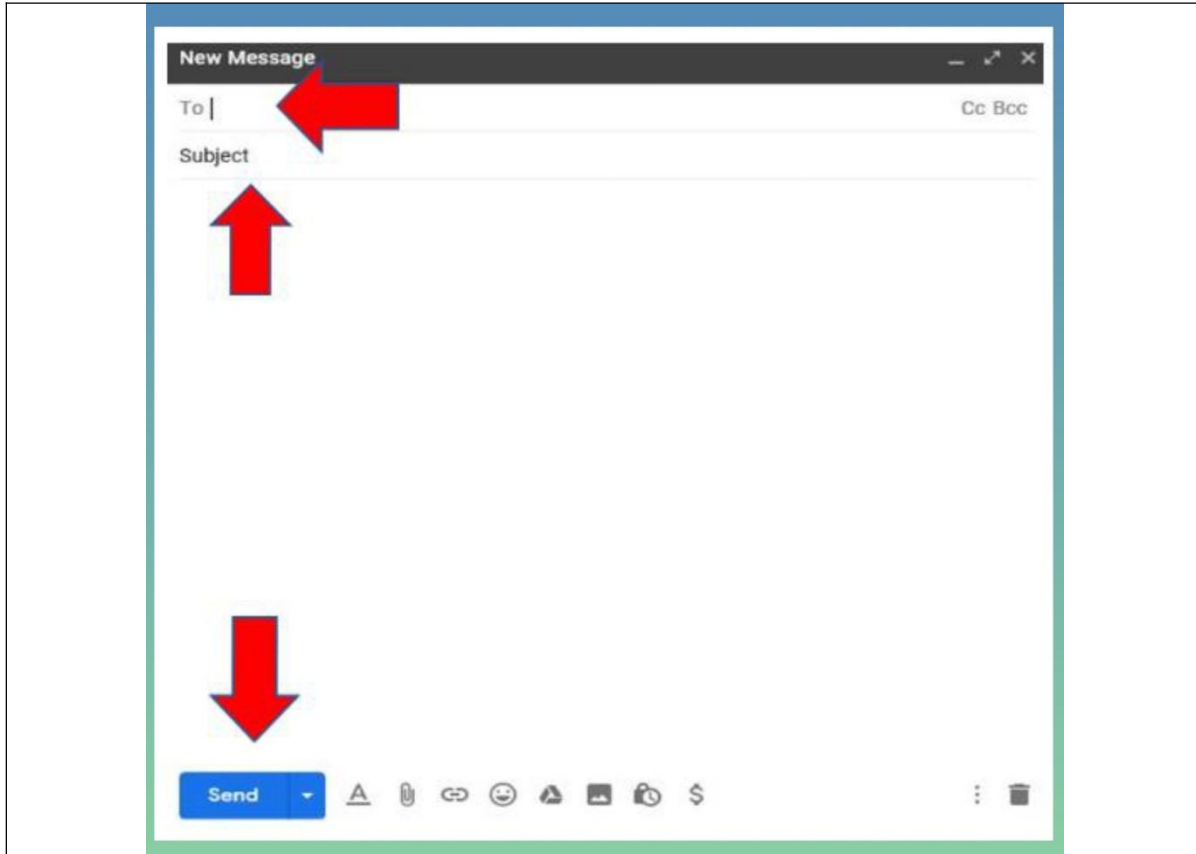
Drafts (4)

More ▾

❖ ادخال التفاصيل:

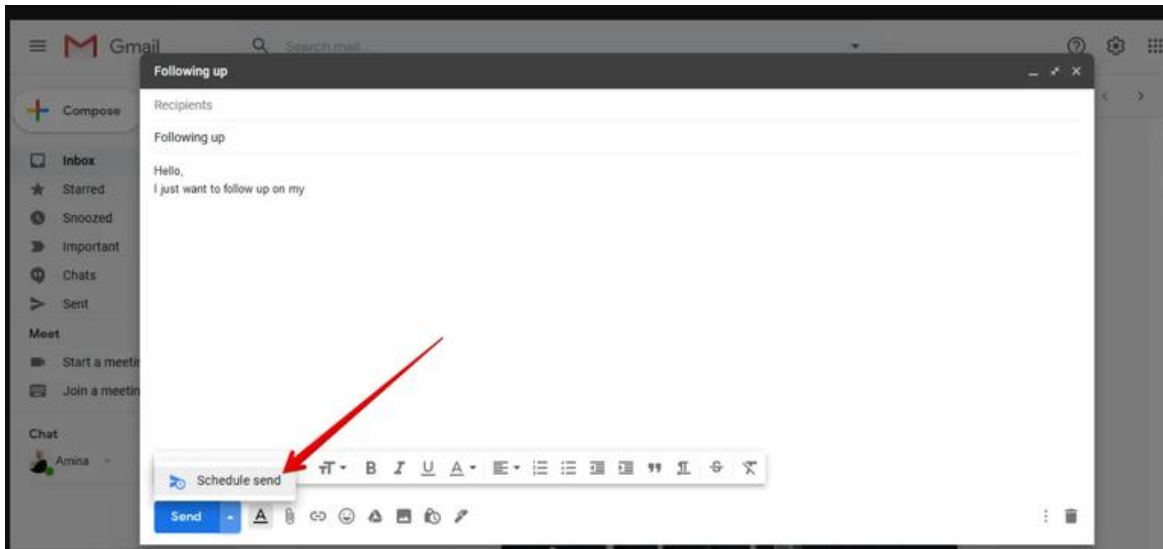
ويتم من خلال ملاء الأيقونات التالية:

- "To" "الى": عنوان البريد الالكتروني للمرسل اليه
- "Cc" "نسخة كربونية": اختياري، نسخة ترسل الى مرسل اليهم اخرين ليشاهدوا البريد (على سبيل الاعلام)
- "Bcc" نسخة مخفية عن بقية المستلمين
- "Subject" الموضوع: عنوان يوضح مضمون البريد الالكتروني
- محتوى الرسالة: صلب الرسالة، يحتوي على نص البريد الالكتروني
- "Send" إرسال: بعد التأكد من كل تفاصيل الرسالة يتم ارسالها بالضغط على زر الارسال

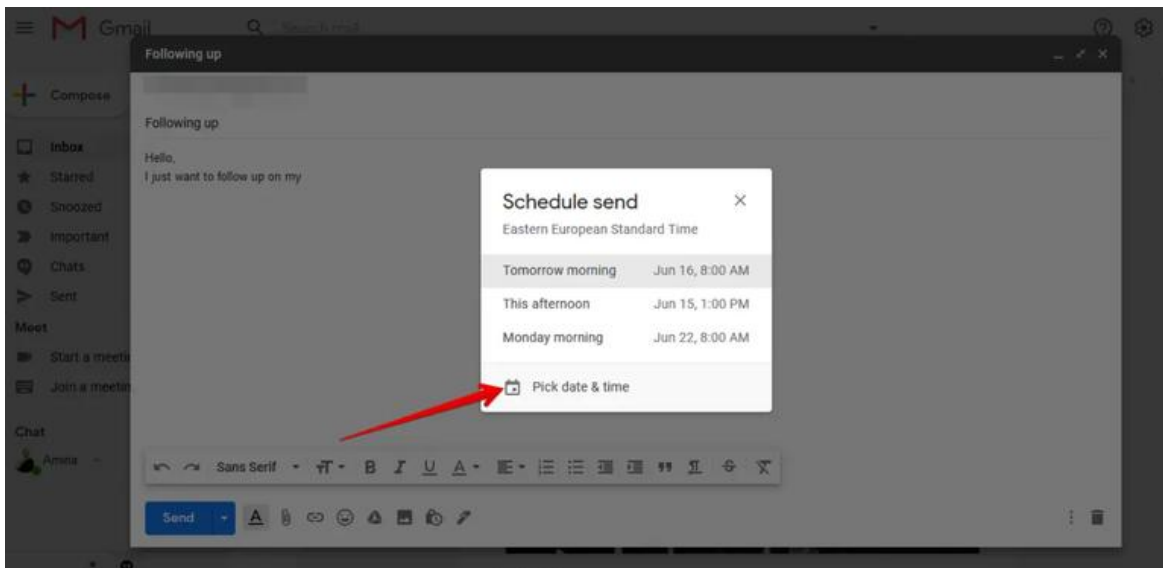


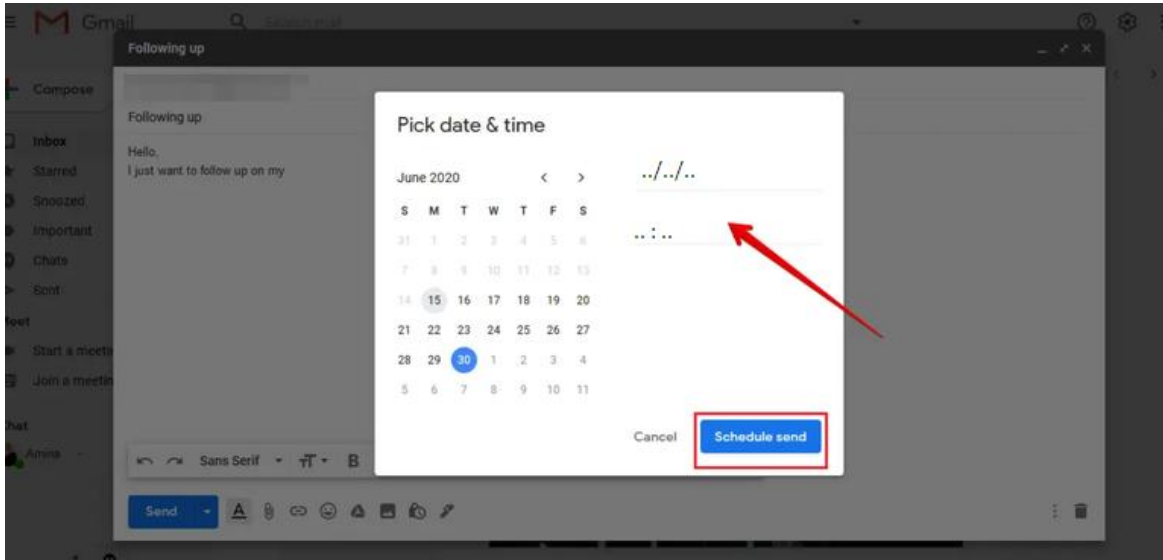
يمكن جدولة الرسائل الالكترونية لارسالها في وقت لاحق، وذلك باستخدام ميزة "الارسال لاحقا"، اين يتم تحديد تاريخ ووقت ارسال الرسائل؛ هذه الميزة مفيدة لارسال الرسائل في أوقات معينة دون الحاجة للتواجد أمام الجهاز.

- في الجزء السفلي الأيسر للرسالة الإلكترونية بجانب "send" "ارسال" يتم النقر على السهم المتجه للأسفل "Schedule send"



- يتم جدولة الارسال بتحديد تاريخ وتوقيت الارسال.





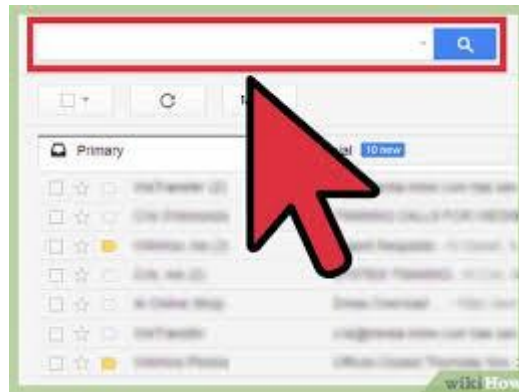
بالنسبة للبريد الالكتروني الوارد فانه يظهر في أيقونة البريد الوارد "Inbox" ويتم قراءته بالنقر على الرسالة المراد قراءتها

يمكن تنظيم البريد الوارد من خلال

- استخدام التصنيفات (Labels) لانشاء مجلدات مخصصة
- انشاء مرشحات (Filters) لتوجيه الرسائل تلقائيا الى مجلدات معينة
- تمييز الرسائل الهامة بنجمة

كما يمكن استخدام خاصية البحث المتقدم للبحث عن رسائل محددة من خلال:

استخدام شريط البحث للعثور على رسائل محددة



ومن خلال الضغط على الخطوط الثلاث المتواجدة على الجانب الأيمن لشريط البحث يمكن:

- البحث حسب المرسل او التاريخ أو المرفقات
- البحث عن رسائل من شخص معين from: example@gmail.com
- البحث عن رسائل تحتوي على مرفقات has:attachment
- البحث عن رسائل قبل تاريخ معين befor:01-01-2025

### المبحث الثالث: مواصفات تحرير بريد الكتروني

العناية بتحرير الرسالة الالكترونية، يكون من صياغة عنوان الرسالة، الى صلب الرسالة.

#### ❖ العنوان: Subject

يحتاج الى عناية شديدة في اختيار كلماته، ويجب أن يسمح للمستقبل بمعرفة الموضوع الذي يتحدث عنه البريد. المتوسط الطبيعي للعنوان هو 07 كلمات، مع زيادة أو نقصان بكلمة أو كلمتين.

#### ❖ عبارة النداء

السيد/ السيدة/ السيد(ة)/ الى من يهمهم الأمر (عندما لا تكون الرسالة موجهة الى شخص طبيعي أو شخص معين)

Dear Sir/Miss/ To whom it may concern

#### ❖ الجمل الافتتاحية Email Opening statements

هذه الجملة وان لم تكن تعني الكثير للمستقبل، الا أنها تعطي احساسا من المودة بين المرسل والمستقبل.

| الجمل الافتتاحية                                | Email Opening statements        |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|
| اتمنى ان يصلكم بريدي وأنتم بكامل الصحة والعافية | Hope this email finds you well  |
| السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته           | I hope you enjoyed your weekend |

|                                      |                 |
|--------------------------------------|-----------------|
| I hope you're doing well             | تحية طيبة       |
| I hope you're having a great week    | تحية عطرة       |
| I hope you're having a wonderful day | اتمنى أنكم بخير |

### ❖ صلب الرسالة:

يجب بداية الرسالة بكتابة الغرض منها

|                                       |                             |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| I am writing in reference to          | أنا أكتب لك بخصوص ...       |
| I am looking for help with            | أنا أتطلع لمساعدتك في ...   |
| Do you have any information regarding | هل لديك اية معلومات حول ... |
| I am writing to enquire about         | أنا أكتب لك لأستفسر حول ... |

على صلب الرسالة أن تتصف بـ:

- الوضوح والاختصار
- استخدام لغة احترافية، خاصة في المراسلات الرسمية
- الخلو من الأخطاء النحوية والاملائية
- عدم ارفاق ملفات كبيرة الحجم دون استئذان المستلم.

### ❖ الجملة الختامية:

|              |                  |
|--------------|------------------|
| Best regards | مع أطيب التحياتي |
| Sincerely    | مع خالص الشكر    |
| Thank you    | شكرا             |

## ❖ التوقيع

يحتوي على معلومات الاتصال الخاصة بالمرسل، والمكونة من: العنوان، رقم الهاتف، الموقع الإلكتروني.

يمكن اعداد توقيع مخصص يظهر تلقائيا في جميع الرسائل

## قائمة المراجع:

- أرامكو السعودية، دليل التحرير العربي لأرامكو السعودية، دائرة شؤون أرامكو السعودية، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2019.
- الأمانة العامة للحكومة، دليل إعداد النصوص القانونية، رئاسة الجمهورية، الجزائر، 2023.
- بدر فاطمة، أساسيات الإدارة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
- بدر فاطمة، الصباغ معاذ، نظرية المنظمة، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- براهيم بن داود، أشرف شعث، الاطلاع على البريد الالكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، جامعة ورقلة، العدد 16 جانفي 2017.
- بشار حزي، الاتصال التنظيمي، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020.
- ثابتي الحبيب، التحرير الاداري، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر.
- حسن حریم: "إدارة المنظمات - منظور كلي -"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
- حنا تودري مرقص، وآخرون، معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 34 جامعة المنصورة، مصر، أفريل 2014.
- خدرج زهرة وهيب، لغة الصمت دراسة في أسرار لغة الجسد وفنونها في عالم الأعمال، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- دياب زقاي، الاتصال التجاري وفعاليتيه في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية ENIE، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2009-2010.
- رئيس مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزان، دليل الموظف الجديد، مطوية، مفتشية الوظيفة العمومية لولاية غليزلن، المديرية العامة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري. 2018.
- سليمان اللوزي، وآخرون، إدارة الموازنات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 1997.

■ عبد الرحمان الخالدي، مهارات الاتصال، جامعة الفرات، الجمهورية العربية السورية، 2019-2020.

■ عبد المنعم أحمد محمد أحمد، الكتابة الوظيفية "نموذج التلخيص والرسالة الإدارية والتقارير"، مجلة مجمع، جامعة المدينة العالمية، العدد الأول، ماليزيا، سبتمبر 2011.

■ عقابة رمزي، إعلام آلي، دروس عبر الخط مقدمة لطلبة السنة أولى ليسانس لغة وأدب عربي،

<http://tele-ens.univ-2025/2024>

[oeb.dz/moodle/pluginfile.php/414614/mod\\_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A.pdf](http://oeb.dz/moodle/pluginfile.php/414614/mod_resource/content/1/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AF%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A.pdf)

■ القانون 90-21، المؤرخ في 24 محرم 1411، الموافق لـ: 15 أوت 1990، المتعلق بالمحاسبة

العمومية، المادة: 03.

■ لامية طالة، الاتصال السياسي ووسائل الإعلام: قراءة تحليلية في جدلية العلاقة، مجلة الناقد للدراسات السياسية، العدد: 01، المجلد: 06، الجزائر، 2022.

■ ماهر شعبان عبد الباري، الكتابة الوظيفية والإبداعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

■ المجلس الأعلى للغة العربية، الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، 2022.

■ المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر، 2006.

■ مسفر بن محماس الكبير، التحرير العربي ومهارات الكتابة، الطبعة الثانية، مكتبة المتنبي، المملكة العربية السعودية، 2014.

■ مسفر بن محماس الكبير، التحرير العربي ومهارات الكتابة، مكتبة المتنبي، الطبعة الثانية، المملكة العربية السعودية، 2014.

■ المشاقبة بسام عبد الرحمان، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة مزيعة ومنقحة، الأردن، 2015.

■ مميش علي، رزاق العربي، ججيق رشيد، التحرير الاداري، سند تكويني، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010.

■ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، الاتصالات، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2009.

■ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مراسلات وتقارير، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، المملكة العربية السعودية، 2005.