

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

## الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص: إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية

من إعداد:

الدكتور رحمانى يوسف زكريا

السنة الجامعية: 2024/2023



## مقرر مقياس الاتصال والتحرير الإداري

الصفحة	المواضيع
5	مقدمة:
3	1. مدخل للاتصال
5	2. مفاهيم تمهيدية للاتصال
10	3. خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال
22	4. أهداف الاتصال
25	5. مهارات الاتصال ومعوقاته
29	6. فعالية الاتصال، وكفاءته
34	مثال 01: استدعاء
37	مثال 02: دعوة
38	مثال 03: تقرير
42	مثال 04: عرض حال
45	مثال 05: محضر
48	مثال 06: مذكرة
51	مثال 07: جدول إرسال
56	مثال 08: البرقية

مثال 09: قرار أو مقرر (النصوص التنظيمية)

النصوص التنظيمية

مثال 10: إعلانات

التحرير الإداري:

70

1- مفهوم التحرير الإداري:

71

2- تعريف التحرير الإداري:

71

3- أهمية التحرير الإداري:

71	4- أسلوب التحرير الاداري:
73	5- مميزات الأسلوب الاداري:
75	6- صيغ التحرير الاداري:
	الرسالة الادارية
81	1-تعريف الرسالة الادارية:
81	2-أهمية الرسالة الادارية:
81	3-أنواع الرسائل الادارية:
83	4-القواعد الأساسية للتحرير الاداري:
84	5-شكل الرسالة الإدارية:
85	6-عناصر الرسالة الادارية:
93	7 - المواصفات المادية للرسالة الادارية:
	التقرير الاداري
95	1-تعريف التقرير:
95	2-أهمية كتابة التقرير:
96	3-أهداف التقارير:

97	4- أنواع التقارير:
99	5- شروط وضوابط التقرير:
99	6- مراحل اعداد التقرير:
100	7- تصميم التقرير:
101	8- حجم التقارير:
	الوثائق الخاصة بالاجتماعات
103	1- أهمية الاجتماعات:
103	2- أهداف الاجتماعات:
104	3 - وثائق الاجتماعات:

## مقدمة:

ان الطالب الجامعي المتخرج من جامعاتنا لدى التحاقه بالإدارة من أجل التوظيف بمصالحها، ورغم تكوينه الأكاديمي والذي يتميز بالتنوع والتعدد، تجده دوماً يفتقر للمفاهيم الإدارية المتعلقة بقراءة، تحرير واستخدام الوثائق المتداولة داخل المؤسسة الإدارية التي يعمل بها.

وانطلاقاً من هذه الوضعية الحتمية التي يتواجد فيها خريجي جامعاتنا، وحملة الشهادات العليا، وإطارات الدولة مستقبلاً فإننا نضع بين أيديهم من خلال هذا المقياس "أساسيات التحرير الإداري"، من حيث المفهوم والخصائص وكذا مميزات الأسلوب الإداري.

يعتمد النشاط الإداري في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية، وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعاليتها ترتبطان وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً ومضموناً.

ان استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح أمراً شائعاً، لأنها وسيلة تلبية حاجات التبليغ الأساسية، فالرسالة في واقع الأمر ماهي الا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيص والدقة وتحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج الى الامام بقواعد الكتابة وتعابيرها، أو بمعنى اخر سلامة الأسلوب وصحته.

ويقصد بالأسلوب الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات: تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الأفكار التي يريد التعبير عنها أو ابلاغها. والتحرير قد يقتصر على طريقة الكتابة في عرض الموضوع من خلال ترتيب أجزائه وإبراز نتائجه. ونستخلص من هذا الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي.

## مدخل للاتصال

### تمهيد:

يعتبر الاتصال من أبرز العوامل التي مكنت الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات فيما بينهم من خلال تبادل معلومات وأفكار والتي تكون أولاً وأخيراً مضمون الاتصال. ومهما اختلفت الوسائل وطرق العمل فببتنظيمها يمكن تحقيق الهدف المسطر، وبالتالي عملية الاتصال هي بمثابة الجهاز العصبي للمنظمات.

يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم، وبالمثل، لا يمكن تسيير أمور المنظمات، ولا يمكن للأفراد تأدية مختلف الأعمال ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة، ولديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال بغيرهم.<sup>1</sup>

إنّ الناس مشغولون بالاتصال، ويستخدمونه كوسيلة لتحقيق أهداف معينة في العمل الذي يؤدونه، وهو لا يستخدم كغاية أو هدف نهائي.

إننا نستخدم الاجتماعات واللجان، والخطابات، والمذكرات، والتقارير... الخ ليس حبا فيها وإنما كوسيلة مناسبة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل من طرف إلى طرف آخر.

ويتوقف نجاح أو فشل الاتصال على مجموعة من الاعتبارات، مثلاً ك:

- علم الفرد القائم بالاتصال بموضوع الاتصال،

- الخبرة في صياغة الأفكار،

- استخدام وسيلة الاتصال المناسبة،

- فهم تصرف الفرد الآخر (المستقبل)،

- الخ...

سأحاول التفصيل في المحاور الموائية قصد الإلمام بالاتصال بصفة عامة.

1- مفاهيم تمهيدية في الاتصال،

2- خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال،

3- أهداف الاتصال،

4- مهارات الاتصال ومعوقاته،

5- فعالية الاتصال، وكفائته.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص24.

## 1- مفاهيم تمهيدية في الاتصال:

الاتصال عملية مستمرة ومتواصلة، فهو سبيل التفاهم بين الأفراد والمجتمعات، فلا يمكن تحقيق أي نوع من التفاهم أو تسيير العمل في أي منظمة إلا في وجود الاتصال بعناصره المختلفة، بل إن رداءة الاتصالات كفيلة بتقويض جهود المنظمات الإدارية، وخفض مستوى الأداء بدرجات متباينة نتيجة ضعف عمليات الربط والتنسيق والتوجيه المترتبة على سوء الاتصالات.

أصبح الاتصال محل اهتمام الكثير من العلماء والدارسين في مختلف فروع المعرفة الإنسانية الذين أسهموا بقدر أو بآخر في توضيح مفهوم الاتصال وتعريفه على نحو واضح يعمق المعرفة به، وقد كان ذلك الاهتمام من واقع الدور الكبير الذي يسهم به الاتصال في إحداث التفاهم المرغوب على جميع المستويات وتحقيقاً لكفاءة الاتصال.

### 1-1- تعريف الاتصال:

للتعرف على معنى الاتصال لابد أن نقف عند هذا المفهوم بالتعريف اللغوي والاصطلاحي أولاً:

#### - التعريف اللغوي للاتصال:

عرف "ابن منظور" الاتصال في لسان العرب بقوله: وصل وصلت الشيء وصلا ووصله، والوصل ضد الهجران.

وورد في قاموس علم النفس عن سيلامي أنه (تبادل عن قصد أو عن غير قصد للمعلومات بين الأفراد)<sup>1</sup>.

كما يعني الاتصال في اللغة الإنجليزية Common أي عام أو مشترك، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع - فكرة) لتحقيق (هدف - برنامج) معين.

وعليه فإن المعنى اللغوي لكلمة الاتصال يشير إلى الربط بين طرفين، ويكون ذلك بانتقال المعلومات بينهما لإحداث الفهم المشترك بينهما.

<sup>1</sup> N Robert Sillamy : Dictionnaire de la psychologie, 2eme édition, Hachette, France, 1982, P68.

## التعريف الاصطلاحي للاتصال:

لتوضح المعنى الاصطلاحي للاتصال لابد من الرجوع إلى مجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، منها علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي.

ويعتبر الاتصال من منظور علم النفس العملية التي تؤدي إلى النشاط النفسي والسلوكي للإنسان، فهو يهتم بمستوى تعقيد السلوك المتضمن في عملية الاتصال وتحليله كالاتيحاب والتذكر والإدراك وتغيير الاتجاهات ومختلف الظواهر النفسية المتعلقة بالإنسان<sup>1</sup>. يعرف علماء النفس الاتصال على أنه " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين"<sup>2</sup>.

ويؤكد علم النفس في تعريفه للاتصال على عدة أسس تخص الطرف المستقبل وهي:

- ضرورة استثارة انتباهه واستخدام رموز مفهومة.

- أن ترتب الرسالة بحاجات المستقبل وتتوافق مع قيمه ومعاييره.

- مراعاة حالته النفسية باختيار الظروف والوسائل المناسبة.

ويؤكد ذلك "محمد بن علي المانع" في قوله لابد على المرسل أن يضع في اعتباره إعداد رسالته بحيث تكون واضحة المعنى ومفهومة وتتناسب مع المستقبل<sup>3</sup>.

وينظر علماء الاجتماع إلى الاتصال بأنه عملية اجتماعية تتم بين أعضاء المجتمع عن طريق تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بهدف الوصول إلى التوافق بينهم وتحقيق النشاط المتبادل مع الحفاظ على استمرار النظام.

ويعرف "محمد عاطف غيث" الاتصال على أنه انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص إلى آخر أو من جماعة إلى أخرى.

<sup>1</sup> عمر نصر الله وآخرون، بطء التعلم وصعوباته، دار اليازوري العلمية، عمان، 2001، ص24.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص359.

<sup>3</sup> فائزة روم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة دكتوراه في علم النفس الاجتماعي، 2013، نقلا عن محمد بن علي المانع: تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

ونفس التعريف تقريبا يورده "غريب سيد أحمد" للاتصال حيث يقول أنه توصيل فكرة أو معنى أو حالة عاطفية من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى شخص أو من جماعة إلى جماعة.

وتعرفه "سامية محمد جابر" بأنه عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي، وتتميز بالانتشار في الزمان والمكان فضلا عن استمراريته وقابليتها للتنبؤ.

ويعد هذا التعريف من أكثر تعاريف الاتصال شمولاً لاحتوائه على كل عناصر عملية الاتصال في إطار علم الاجتماع وهي:

- انتشار عملية الاتصال عبر الزمان والمكان: أي أن الاتصال عملية ملازمة للإنسان في كل لحظات حياته اليومية ومواقفها المختلفة.

- استمرارية عملية الاتصال: يمتد الاتصال من الماضي مارا بالحاضر ومنتجها نحو المستقبل فهو مستمر دون بداية له ولا نهاية، وهذه الطبيعة للاتصال تفرضها طبيعة حياة الإنسان المتغيرة.

- تقوم عملية الاتصال على التفاعل والمشاركة: حيث يحاول الإنسان بالاتصال، والاشتراك والتفاعل مع ما يحيط به وما يجري من حوله من خلال إثارة منبهات معينة تحمل معاني يحتمل فيها أن تكون متشابهة لمعاني غيره.

- قابلية عملية الاتصال للتنبؤ: يمكن للاتصال في إطار إدراك الحاضر ولكونه عملية ليست عشوائية تصور ما يمكن حدوثه في المستقبل.

ومن هنا يمكن القول بأن الاتصال هو عملية ديناميكية ملازمة للإنسان تقوم على الاشتراك والمشاركة في المعنى وتهدف إلى التنبؤ.

ومما سبق نجد أن علم الاجتماع قد أخذ مسلكا مختلفا تماما عن علم النفس، إذ يهتم علم الاجتماع بدراسة الظواهر الاجتماعية والنظم الاجتماعية ودراسة العلاقات بين الجماعات وهو لا ينطلق من الفرد كبداية وإنما يذيب شخصيته داخل الجماعة، حيث يقول "إيميل دور كايم" إذا اتخذ الباحث الأفراد نقطة بدء لدراسة الظواهر الاجتماعية فلن يستطيع أن يفهم شيئا عن حقيقتها.

لقد كان منظور كل من علماء النفس وعلماء الاجتماع في تفسير معنى الاتصال مظاهر ووجهات نظر مختلفة لحقيقة لا يمكن تجزئتها عن بعضها، فالأفراد لا يمكن فهمهم بمعزل

عن علاقاتهم مع بعضهم البعض كما لا يمكن فهمهم العلاقات بعيدا عن الأجزاء والوحدات المكونة لها وهي الأفراد. من هنا جاء علم النفس الاجتماعي موقفا بين الاتجاهين ليعطي النظرة المتكاملة في تفسير معنى الاتصال، وتوضح ذلك من خلال التعاريف التالية:

**تعريف جورج لندبرغ:** قام "جورج لندبرغ بتعريف الاتصال بأنه "التفاعل بواسطة الرموز والإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يؤدي إلى إثارة سلوك معين عند المتلقي".

**تعريف جودت عزت عطوي:** الاتصال هو تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأفراد في إطار نفسي واجتماعي وثقافي معين مما يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة".

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في علوم الإعلام والاتصال، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال:

يعرفه خضري كاظم محمود على أنه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة"<sup>1</sup>.

ويعرفه بعض الكتاب العرب على أنه "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"<sup>2</sup>.

ويعرفه Lazary من خلال "إيصال المعلومات بهدف تغيير سلوك المستقبل"<sup>3</sup>.

كما اهتم به المختصون في إدارة الأعمال والتسويق باعتباره أداة لمخاطبة المستهلك وتوصيل الرسالة الإعلانية"<sup>4</sup>.

بناء على التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل للاتصال:

الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد ويتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد بهدف تعديل سلوك الآخرين وخلق التفاهم المتبادل، وذلك باستخدام الرموز أو الإشارات أو الإيماءات التي يتم انتقالها وفقا لقنوات معينة الأمر الذي يساعد على تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، الرदन، 2008، ص348.

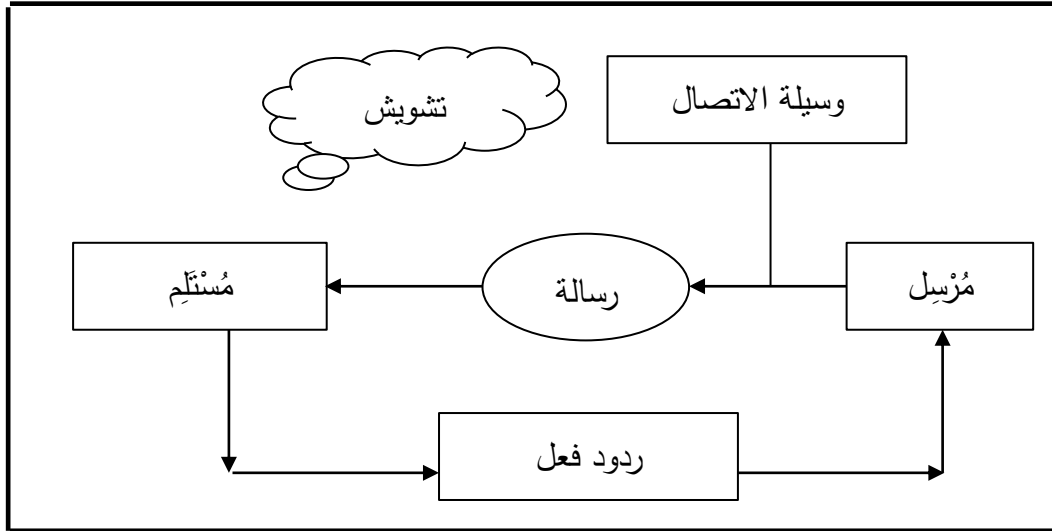
<sup>2</sup> حمد أبو سمرة، "الاتصال الإداري والعالمي"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرदन، 2009، ص10.

<sup>3</sup> Lasary 'Rconomie de l'entreprise', sans maison d'Edition, Alger, 2001, p163.

<sup>4</sup> محمد صبري فؤاد النمر، أساليب الاتصال الاجتماعي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص19.

1-2- عناصر العملية الاتصالية: يتفق جميع الباحثون والمختصون في مجال الاتصال على أربعة عناصر هي: المرسل-المرسل إليه-الرسالة-القناة... وفي بيئتنا الحالية يمكننا إضافة عناصر أخرى وهي على النحو التالي:

### نظام الاتصال المفتوح



المصدر: العلاق بشير عباس (2008) إدارة التسويق، دار زهران، عمان، الأردن، (ص140).

- **المرسل:** هو الجهة التي تبعث وترسل معلومات أو أفكار أو انطباعات أو بيانات بقصد إثارة سلوك محدد. قد يكون فرد من المؤسسة أو خارجها، أو جماعة أو مؤسسة ككل في حد ذاتها<sup>1</sup>.

- **الترميز:** ترجمة الأفكار والمعلومات الأولية... الخ إلى رموز لها معاني يفهمها كل من المرسل والمرسل إليه. وهذه الرموز قد تكون على شكل كلمات مكتوبة أو منطوقة أو صور أو أفعال إنسانية.

- **الرسالة:** بعد إتمام عملية الترميز يتم تنظيم تلك الرموز في شكل رسالة فهي جوهر العملية الاتصالية فبدون رسالة لا يكون هناك اتصال، ويرسلها المرسل إلى المرسل إليه بهدف التأثير في سلوكه عبر قناة مناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوبي، "مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف"، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2006، ص289.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2008، ص241.

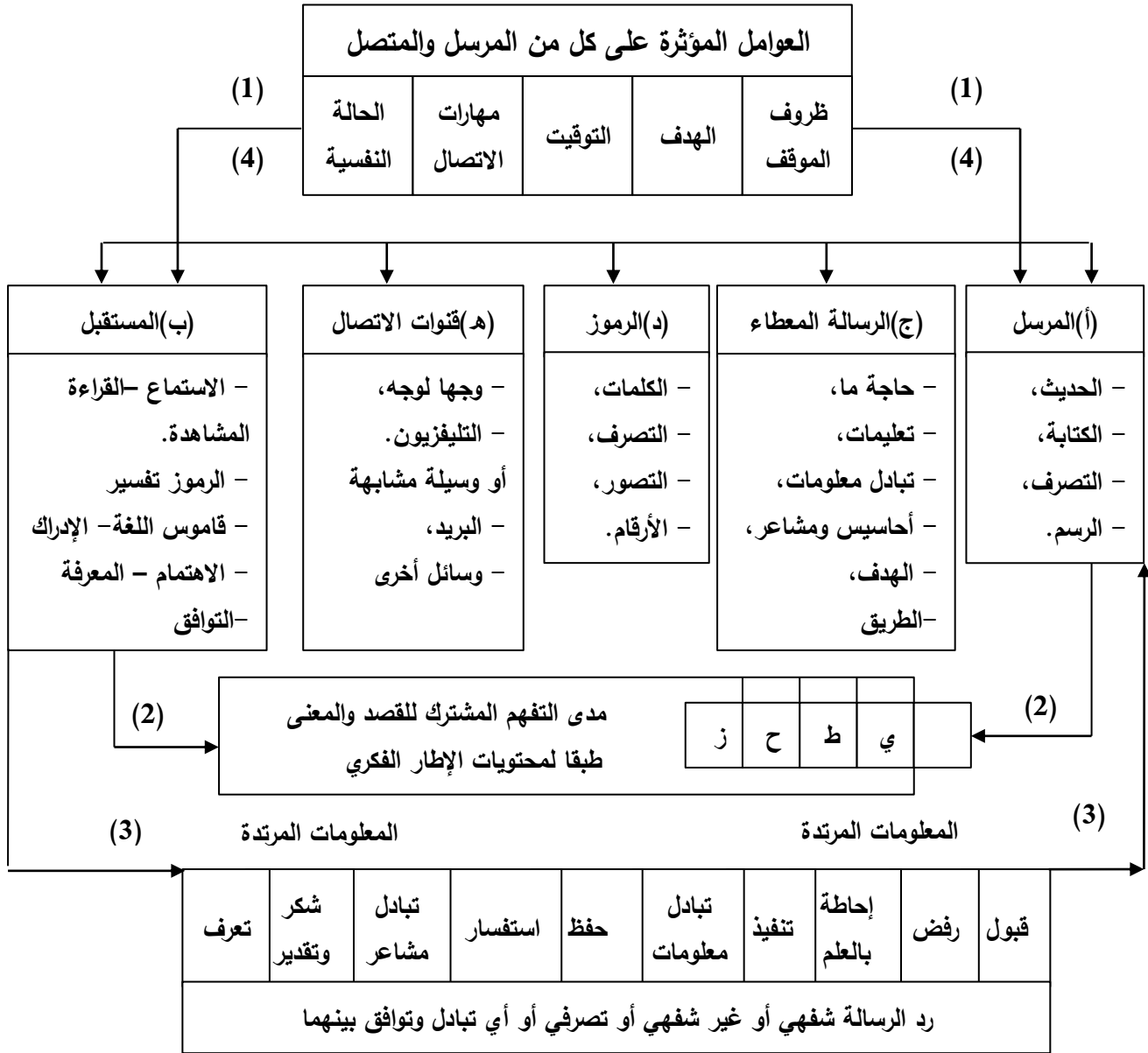
- قناة الاتصال: فهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المرسل إليه بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة وقد تكون حسية أو مرئية أو كتابية أو سمعية أو جميعها معا.
  - المرسل إليه: وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة لأن العملية الاتصالية تتطلب على الأقل طرفين<sup>1</sup>.
  - فك الرموز: يقصد به تحليل وتفسير الرسالة وقد يكون المعنى مطابقا لما أراده المرسل وقد يكون مخالفا<sup>2</sup>.
  - التغذية العكسية: قد لا يعرف المرسل أن رسالته قد وصلت سليمة وبالشكل المراد إلى المرسل إليه إلا إذا رد هذا الأخير. وهذا الرد يسمى التغذية العكسية أو التغذية الراجعة أو إرجاع الأثر، فيصبح المرسل إليه هو المرسل، والمرسل هو المرسل إليه<sup>3</sup>.
  - التشويش: هو ما يحاول دون الرسالة، أي كل ما يعيق ويؤثر سلبا على فعالية الاتصال.
  - البيئة: هو الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره<sup>4</sup>.
- وهناك مجموعة من العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال (أنظر الشكل الموالي)

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوبي، مرجع سبق ذكره، ص289.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، صص241-242.

<sup>3</sup> أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات ونماذج وإستراتيجيات حديثة"، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2009، ص322.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص322..



المصدر: سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، مكتبة جزيرة الورد، المنصورة، 2007، ص9.

## 2- خصائص، وأنواع، ووسائل الاتصال:

### 2-1- خصائص الاتصال:

من التعاريف السابقة نستطيع استنتاج عدة خصائص أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل

<sup>1</sup> ناصر داي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، صص 15-16.

- إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول إن هناك اتصال كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لإتمام عملية الاتصال.

- إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق.

- يهدف الاتصال كذلك إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين المتصلين، وهو من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية.

- يتضمن الاتصال نقل المعلومات سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

- يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات المحتملة

- يتضمن الاتصال خلق معنى أو قصد لدى المنصت (المرسل)

**2-2- أنواع الاتصال:** لقد كتب الكثير عن الاتصال، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتفقوا على تصنيف واحد لأنواع المختلفة للاتصال. وبشكل عام هناك نوعان من الاتصال في أي مؤسسة وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

**2-2-1- الاتصال الرسمي:** بالنسبة للاتصال الرسمي فإن إدارة المؤسسة هي التي تحدده وتضع خطوطه المضمونة، ويتم عادة في إطار التنظيم، ويتعلق مباشرة بالعمل ويسري وفق أساليب وإجراءات وقواعد رسمية محددة ومعروفة، كما أنه غالباً ما يكون موثقاً بصور مكتوبة ورسمية للسلطات والتخصصات والوظائف، وقد تنساب المعلومات أو القرارات أو الأوامر العليا إلى الإدارة الوسطى أو الدنيا، وتنتقل الاستفسارات والشكاوى والاقتراحات في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا. وكذلك تنتقل المعلومات بشكل أفقي بين أعضاء الإدارة الواحدة. حيث نجد هناك:

- **الاتصال الصاعد:** الاتصال الرسمي الرأسي يتجه من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي. أي من المرؤوس إلى الرئيس ويكون في شكل تقارير وشكاوى واقتراحات وملاحظات وتغذية راجعة إلى الإدارة العليا. كما أن هذا النوع من الاتصال يستخدم في نقل المعلومات التي لدى المرؤوس إلى الرئيس كي تساعده في اتخاذ القرارات الصائبة في الخط والسياسات والبرامج، والتعليمات التي تتبناها المؤسسة وتقوم بتنفيذها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص266، 268.

- **الاتصال النازل:** وهو الاتصال من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المؤسسة. أي من الرئيس إلى المرؤوس، ويكون هذا النوع من الاتصال في صورة خطط وقرارات وأوامر وأبناء ومعلومات وثناء وما إليها. هذه الاتصالات الرسمية الضرورية لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وتوضيح الأعمال والبت في الأمور. كما أنها ضرورية في العلاقات العامة والعلاقات الإنسانية في المؤسسة.

وهكذا فإن الاتصالات النازلة، وهي التي تنتقل الأفكار من مستوى إلى مستوى أدنى منه وبها يتمكن المرؤوس من التعرف على الحقائق المحيطة بموقف معين ومن تفهم العلاقات بين هذه الحقائق وبها يعرف ويتفهم العمل المطلوب منه أداءه<sup>1</sup>.

- **الاتصال الأفقي:** يتميز هذا النوع من الاتصالات أنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية للعمل بين الوظائف ذات المستوى الواحد.

**الاتصال المتقاطع:** أو ما يسمى بالاتصال القطري فيحدث عندما يتم الاتصال بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة لزيادة سرعة المعلومات وتحسين الفهم وتنسيق الجهود لإنجاز الأهداف بسرعة بأقل جهد ممكن ودون المرور عبر المستويات الإدارية المختلفة وما فيها من بيروقراطية، ويكون هذا الاتصال مائل وليس (صاعد أو نازلًا).

**2-2-2- الاتصال غير الرسمي:** إن الاتصال غير الرسمي يتم تلقائياً ما بين الجماعات سواء داخل التنظيم أو خارجه، كذلك حسب هذا الاتصال الموظفين لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم وصلاتهم الشخصية والصدقة والثقة وغير ذلك. وهذا الاتصال يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي كنوعين رئيسيين، هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي أو غير الرسمي<sup>2</sup>.

- **الاتصال الداخلي:** هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها، وسواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم. أي تتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 323-333.

<sup>2</sup> زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 266-267، 271.

على شكل اتصال صاعد على شكل شكاوى واقتراحات وطلب إجازات أو ترقية أو طلب معلومات.

أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء أو الرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها<sup>1</sup>.

- **الاتصال الخارجي:** إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة (المجهزون، الشركات الخدمية، الزبائن، والجمهور بشكل عام)، فمن الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في تحقيق نجاحها، وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فإن الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى هناك نوعان آخران من الاتصال هما الاتصال الفردي واتصال الجماعي.

- **الاتصال الفردي:** يمكن أن يكون الاتصال الفردي رسمياً أو غير رسمياً. فيكون رسمياً من خلال مقابلة المعلومات التي تكون مع الرئيس من أجل تزويده بمعلومات محددة أو تبادل المعلومات، وتكون المقابلة الفردية استشارية تتعلق باتخاذ القرار أو معالجة طارئة معنية وتكون تقييمية متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة... الخ.

- **الاتصال الجماعي:** هو كذلك يمكن أن يكون رسمياً. فيكون رسمياً من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال، تكون في شكل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية ومعارض ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة لضبط السياسات المشتركة<sup>3</sup>.

كما أخذ الاتصال عدة أنواع وذلك باختلاف أسس تصنيفه، وفيما يلي هذه الأنواع:

**أولاً: اتصال حسب الاتجاه:** ينقسم الاتصال وفقاً لهذا الأساس إلى اتصال في اتجاه واحد واتصال في اتجاهين:

<sup>1</sup> حمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

<sup>2</sup> صبا حميد علي، الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص 23-24.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص 14-15.

- **الاتصال في اتجاه واحد:** تنتقل الرسالة في هذا النوع من الاتصال من المرسل وتتجه وفق مسار واحد إلى المستقبل دون أن يكون لذلك رجوع أو ما يسمى بالتغذية الرجعية، فيأخذ بذلك المرسل موقفا إيجابيا حيث هو مركز الإرسال بينما يكون الطرف المستقبل ذو موقف سلبي وشأن ذلك شأن الطريقة الإلقائية في التدريس حيث يقوم المدرس بإلقاء المحاضرة وتلقي المعلومات ويقتصر دور المتعلمين على الاستماع والتسجيل دون التعليق والمناقشة، أو كما يحدث في الاتصال عبر وسائل الإعلام كالصحف، الراديو والتلفاز... فيأخذ الاتصال هنا منحى واحدا، وغالبا ما يطلق على هذا الاتصال بالاتصال الناقص لعدم احتوائه على عنصر التغذية الرجعية. التي تمكن من التأكد من مدى فهم الرسالة من طرف المستقبل.

- **الاتصال في اتجاهين (الاتصال المزدوج):** وفي هذا الاتصال يحدث التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل حيث يبعث الأول برسالته إلى المستقبل ويقوم هذا الأخير بالرد والتعليق عليها أو ما يسمى بالتغذية الرجعية فيتحقق بذلك الحوار والمناقشة بين الاثنين والتأكد بعدها من أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها من قبل المستقبل، ويدعى هذا النوع من الاتصال بالاتصال الكامل نظرا لتوفره على جميع عناصر الاتصال مع حدوث التكامل بين هذه العناصر، كما أنه أكثر دقة من الاتصال الذي يتم في اتجاه واحد، ومن هذه الاتصالات ما يحدث في طريقة التدريس الحوارية حيث يتم الأخذ والرد في المادة التعليمية بين المعلم والمتعلمين.

**ثانيا: الاتصال حسب اللغة:** يرى "دافيد ميسر"<sup>1</sup> أن الاتصال هو انتقال للمعلومات وذلك بشكل لفظي أو غير لفظي.

- **الاتصال اللفظي:** وهو الاتصال الذي يعتمد لغة الألفاظ وسيلة يتم بواسطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.

تعتبر هذه اللغة اللفظية هي الأداة الرئيسية لتحقيق التواصل بين أعضاء المجتمع وهي أكثر مرونة واتساعا لإمكانيات التعبير والمساهمة في تحقيق عمليات التفاعل.

هذا ويمكن التمييز بين نوعين من الاتصال اللفظي وهما: **الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي...**

<sup>1</sup> David J. Messer. **The Development of Communivation: From Social Interaction to Language**, Wiley, 30 juin 1994, P23.

أ/ **الاتصال الشفهي**. ويقوم هذا الاتصال على استخدام الكلمات المنطوقة شفويا سواء بوجود المرسل والمستقبل مع بعض والقيام بالتحدث مباشرة كالمقابلة الشخصية والمحاضرة والندوة أو يكفي لذلك سماع الصوت كما يحدث في حالة المحادثات الهاتفية والتسجيلات السمعية. ويعتبر هذا الاتصال أكثر الأنواع نفعاً وفائدة نظراً لسهولة وسرعته في تبادل المعلومات الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد وخلق روح الصداقة والتعاون وتشجيع الأسئلة والإجابات.

ب- **الاتصال الكتابي**: ويكون عن طريق استعمال الكتابة وتوثيق المعلومات ونقلها مثل الرسائل والصحف والمجلات، ويتم استخدام هذا النوع من الاتصال عند الحاجة إلى إرسال معلومات معقدة أو إلى مسافات بعيدة أو إلى جمهور كبير، ويكثر استخدامه أيضاً في المؤسسات أين يكون الاتصال الرسمي، حيث تتحقق الدقة والأمانة في الرسائل الاتصالية التي يتم نقلها بين العاملين ويمكن الرجوع إلى هذه الوسائل أي المعلومات المسجلة وقت الحاجة وهذا ما لا يتوفر في الاتصال الشفهي.

ولا يقتصر الاتصال اللفظي على مجرد الكلمات بل إنه يشتمل على نغمة الصوت كالتشديد على العبارات والبسمة والإشارات المصاحبة للكلمات وبالنسبة للاتصال الكتابي يتأثر بنوعية الورق واسم المؤسسة وعنوانها وصيغة الرسالة...

ويوضح "محمد يسري دعبس"<sup>1</sup> أشكال الاتصال اللفظي واستخدام كل منها كما في الجدول الموالي:

#### أشكال الاتصال اللفظي واستخداماته

الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي
- عندما لا نريد استجابة مباشرة.	- عندما نريد استجابة مباشرة من الجمهور المستهدف.
- عندما تكون الرسالة الاتصالية مفصلة ومعقدة وتحتاج إلى تخطيط حذر.	- عندما تكون الرسالة الاتصالية بسيطة نسبياً ومن السهل قبولها.
- عندما نحتاج إلى سجل دائم يمكن التحقق منه.	- عندما لا نريد الاحتفاظ بسجل دائم.

<sup>1</sup> محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، دار البيطاش، الإسكندرية، 1999، ص169.

- عندما نستطيع أن نجمع الجمهور بشكل مناسب وغير مكلف.	- عندما نحاول الوصول إلى جمهور عريض وموزع جغرافياً.
- عندما نريد أن نشجع التفاعل الاجتماعي كحل لمشكلة أو الوصول إلى قرار.	- عندما نريد التقليل من فرص التشويه الذي يحدث عندما تمر الرسالة الاتصالية شفهيًا من شخص لآخر.

المصدر: محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، ط1، دار البيطاش، الإسكندرية، 1999، ص169.

- **الاتصال غير اللفظي:** ويشمل الاتصال غير اللفظي كل أنواع الاتصال التي لا تعتمد اللغة اللفظية كالإشارات والحركات والإيماءات لنقل الأفكار من المرسل إلى المستقبل، ويمكن هذا الاتصال من التعبير عن المشاعر والأفكار والاتجاهات بدقة ووضوح وصدق مما يزيد في سرعة عملية الاتصال ووضوحها.

ويمكن تقسيم الأشكال التي يأخذها الاتصال غير اللفظي إلى ثلاث لغات:

أ- **لغة الإشارة:** وتشمل كل الإيماءات وخاصة إيماءات الوجه لما يلعبه هذا الأخير من دور هام في تنشيط وتوجيه الاتصال كالابتسامة وغير ذلك مما يعبر عن شعور الشخص، حيث هي أبلغ للرسالة بصورة أعلى من الكلمات.

ب- **لغة الحركة والأفعال:** تشمل الحركات التي يتم القيام بها لنقل المعاني والأحاسيس للغير كالحركات التي يؤديها الممثل على المسرح دون مصاحبة ذلك بألفاظ معينة ورغم ذلك يمكن للمشاهد فهم المعاني.

وفي حديثنا مع غيرنا أيضاً قد نلجأ إلى القيام بعدة حركات جسمية كحركة اليدين أو الأرجل أو الرأس (...فهذه الحركات أو ما تسمى بالإيماءات تقوي الرسالة الشفوية وتنقل فكرة أو عاطفة أو انفعال معين).

ج- **لغة الأشياء:** قد لا يلجأ الشخص للقيام بحركات أو إيماءات وإشارات معينة لتبليغ ما يريد من أفكار وأحاسيس لغيره، وإنما يلجأ إلى استخدام أشياء محسوسة لها أثرها هي الأخرى في نقل المعاني كالصور والرسوم المختلفة ونوع اللباس وألوانه... كل ذلك يوحي بمعاني متعددة تغني عن القيام بالحركة أو الإدلاء بكلمات، وتجدر الإشارة هنا إلى استخدام الأشياء في الاتصال يرتبط بنوع المجتمع الذي يعيشه الشخص وعاداته وتقاليده.

**ثالثاً: الاتصالات الإلكترونية:** هناك أشكال أخرى للاتصال انتشرت كثيراً في الآونة الأخيرة نتيجة للتطورات الحديثة في تكنولوجيا الاتصال وهي الاتصالات إذ يمكن للمدير في

المنظمة عن طريقها توزيع تقرير حول العمل في وقت قصير جدا ولكل العمال وبكافة أماكن تواجدهم، كما يمكن عن طريق الاتصالات الالكترونية عقد مؤتمرات وتحقيق التواصل بين الأفراد بغض النظر عن مواقعهم كما يمكن تلقي وإرسال كم لا محدود من المعلومات.

**رابعا: الاتصال حسب الأطراف المشاركة:** قد يتكون الاتصال من شخص واحد يلعب دور المرسل والمستقبل في ذات الوقت يسمى الاتصال في هذه الحالة اتصالا ذاتيا، وقد يتكون من شخصين أحدهما مرسل والآخر مستقبل ويسمى بذلك اتصالا شخصيا، وقد يكون المرسل عبارة عن وسائل الإعلام والطرف المستقبل هو الجمهور العام ويدعى بذلك هذا الاتصال اتصالا جماهيريا وفيما يلي تفصيل لكل نوع:

- **الاتصال الذاتي:** يتمثل الاتصال الذاتي في اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو لا شعورية حيث يرتبط ذلك بكافة العمليات النفسية كالإدراك، التذكر، التفكير... فيستقبل الشخص المعلومات والرموز عن طريق حواسه ويقوم بتحليلها وتفسيرها وفقا لخبراته السابقة ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يسهم هذا الاتصال في تعريف الشخص لذاته وإدراكه للآخرين ومن ثم توجيه تفاعله معهم.

إن الاتصال الذاتي يحدث دون الحاج إلى وجود شخص مرسل ومستقبل، وإنما يتمثل هذين الدورين شخص واحد، فيتكلم مع نفسه ويفكر ويضحك ويعاتب نفسه، وقد يرفع يده أو يعد على أصابعه.

- **الاتصال الشخصي:** ويقصد بالاتصال الشخصي ذلك الاتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر وجها لوجه فيتم بذلك تبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات عبر الحواس الخمس والتغذية الرجعية، فيصبح المرسل مستقبلا والمستقبل مرسلا ويتحقق التفاعل بين الطرفين دون وجود وسائط أو عوامل خارجية مساعدة.

وقد تبين تأثيره خاصة في الحملات الإعلامية والانتخابية، حيث أن العلاقة الشخصية مع المواطن تعد أنجع الأعمال الإذاعية خصوصا إذا توفرت في القائم بهذه المهمة صفات القدوة في المعرفة والإيمان والعدل، إضافة إلى الصفات الخلقية كالصدق والإخلاص والثقة.

وقد يكون الاتصال الشخصي مفيدا في توفير المعلومة لكل فرد أو ربط الآراء لدى مجموعة عريضة من العاملين لنفس الموضوع، كما أنه قد يكون هذا الاتصال مثيرا للضجر أو عدم الارتياح.

- **الاتصال الجماهيري:** يعتبر الاتصال الجماهيري اتصال منظم ومدروس يهدف إلى نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات إلى جمهور غفير من الناس غير متجانس وغير مترابط وذلك بغرض التأثير فيه وتغيير مواقفه تجاه قضايا معينة، وهو بذلك اتصال غير مباشر يعتمد على وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال الجماهيرية كالصحف. والمجلات، والراديو، والكتب، والتلفزيون... الخ ويمكن تلخيص مزايا، ونقائص الاتصال الجماهيري فيما يلي:

**\* مزايا الاتصال الجماهيري:**

- القدرة على التوصيل السريع، والسهل للأفكار، والمعلومات بحيث يمكن الاتصال لأعداد كبيرة من الناس في وقت واحد؛
- يعمل على تزويد الجماهير بأكبر قدر من المعلومات وخاصة الحديثة منها؛
- يتصف بالتنوع وذلك بما يتناسب مع حاجات الأفراد باختلاف خصائصهم؛
- يتصف بالاقتصاد في الوقت، والجهد، والمال مقارنة مع الاتصال الشخصي.

**\* نقائص الاتصال الجماهيري:**

- بما أن الاتصال الجماهيري لا يتيح فرصة لاستجابة المستقبل (المتلقي) فيقل بذلك حجم التغذية العكسية أو الرجعية مما يؤدي عادة إلى عدم القدرة على التغلب على مخاطر الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة والوقوع في مشاكل جهة منها:
- \* يتوقف تأثير الاتصال الجماهيري على المستقبل نفسه، فهو من يقرر ما يستقبله من رسائل وما يرفضه؛

\* يؤدي العنف الإعلامي إلى الوقوع في جرائم كثيرة (الاغتصاب، القتل،... الخ)؛

\* تنمية الروح السلبية لدى الأطفال (يتقبلون الأفكار كما هي وبدون نقد)؛

\* تعود الطلبة على سهولة التحصيل وبدون بذل أي جهد؛

\* تربية الأطفال تربية لا تراعي المرجعيات الدينية، والحضارية حيث يتبنون عادات وتقاليد مخالفة لقيم المجتمع.

**2-3- وسائل أو قنوات الاتصال:**

إن قناة الاتصال هي عنصر من عناصر الاتصال وهي الوسيلة التي يتم من خلالها توصيل أو نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه.

بإمكان الإنسان أن يستعمل عدة قنوات اتصال ك:

- قناة اتصال بصرية: رسوم، ألوان، رموز ونقوش، ضوء، دخان... الخ؛

- قناة اتصال صوتية-سمعية: الكلام، البكاء... الخ؛

- قناة اتصال كيميائية: روائح، أطعمة... الخ؛

- قناة اتصال اللمس: ملاطفة، الضرب... الخ.

إن القنوات السابقة قنوات طبيعية بيولوجية، فهي تستغل الحواس المختلفة لنقل المعلومات واستقبالها.

وعملياً الاتصال الشائعة لدى الإنسان هي الكلام واستعمال، اللغة أما لدى الحيوانات فهناك لغة خاصة ترتكز على الإشارات، الرموز، الأصوات وغيرها للتعبير عن الخوف، التتبيه، مكان الطعام...

هناك قنوات اتصال إلكترونية لنقل المعلومات والتي تمكن من نقل المعلومات إلى نقاط جد بعيدة. وتستعمل هذه القنوات إشارات كهربائية أو الكهرومغناطيسية (الضوء أو أنواع الأشعة الأخرى المختلفة).

وتتعدد أنواع الوسائل أو القنوات بتعدد أنواع الاتصال ومن أهمها<sup>1</sup>:

**2-3-1- الوسائل المكتوبة:** حيث يتم نقل المعلومات كتابياً مثل الرسائل والتقارير والمذكرات والنشرات وإعلانات الإدارة الحائطية والصحف والمجلات ومجلة المؤسسة والكتب العامة والكتيبات والمطويات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية الأنترنت Internet أو رسالة قصيرة عبر الهاتف أو عن طريق البريد أو بطاقة شخصية أو في شكل شكاوى واقتراحات.

**2-3-2- الوسائل الشفوية:** يتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والندوات والمؤتمرات واللقاءات والاجتماعات الرسمية وغير الرسمية الدورية أو الطارئة، الزيارات الميدانية والمحاضرات والمذياع.

**2-3-3- الوسائل التصويرية:** يتم استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد نقلها ويتحقق بعدة وسائل من أهمها:

<sup>1</sup> محمد أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص ص 73-75.

التلفزيون والفضائيات والسينما والانترنت والصور التي تنشر في الصحف والمجلات والاعلانات والملصقات ولوحات الإعلان.

### 3- أهداف الاتصال:

يعتبر الاتصال عملية نفسية اجتماعية تلعب دورا هاما في حياة الإنسان مهما كان وضعه فيه مرسلا أو مستقبلا، هذا ويمكن تصنيف أهداف الاتصال بصورة عامة وفقا لما يلي:

### 3-1- أهداف تتعلق بالمرسل:

يسعى المرسل من خلال الاتصال إلى تحقيق عدة أهداف نصنفها فيما يلي:

- **هدف توجيهي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة. وأن الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

- **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يقوم المرسل بتزويد المستقبل بالمعلومات والمعارف التي تهمة في أمور حياته الطبيعية والاجتماعية والثقافية.

- **هدف تعليمي:** ويتجسد هذا الهدف حينما يسعى الاتصال إلى إحداث تعديل وتغيير على مستوى سلوك المستقبل من خلال إكسابه المعلومات والتجارب والخبرات، ومثال على ذلك تعليم الأستاذ لتلاميذه.

- **هدف ترفيهي:** ويكون هدف الاتصال ترفيهيا عندما يسعى إلى إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفوس المستقبلين، وهذا بدوره يؤدي إلى التخفيف من حدة الاضطرابات النفسية كالتوتر النفسي والقلق والاكتئاب.

- **هدف إداري:** يهدف الاتصال في المنظمات الإدارية إلى مساعدة العاملين على فهم أغراض وواجبات المنظمة ومساعدتهم على التعاون فيما بينهم، كما يساعد الاتصال كذلك على اتخاذ القرارات والقيام بعمليات التخطيط والتوجيه والتنسيق والتقييم.

- **هدف اجتماعي:** يعد الاتصال العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات الاجتماعية وتقوية الصلات بين أعضاء المجتمع وقيام التفاعل بينهم وتبادل الأفكار والمعلومات وتحقيق المصالح المشتركة بالتعاون والعمل الجماعي، وهذا بدوره يسهم في إحداث التغيير الاجتماعي والتنمية الشاملة للمجتمع.

### 3-2- أهداف تتعلق بالمستقبل: يساعد الاتصال المستقبل في:

- زيادة فهمه للظواهر والأحداث المحيطة عن طريق حصوله على المعلومات والوقائع والأخبار الحديثة.

- مواجهة مشكلات التكيف الاجتماعي أو الحصول على خدمات تشبع حاجاته الأساسية.

- القدرة على اتخاذ القرارات نظرا لتزوده بالمعرفة الشاملة لأمر الحياة المختلفة.

- التخلص من الكثير من الاضطرابات النفسية أو التخفيف من حدتها كالقلق والاكتئاب... وذلك بمشاركة الآخرين فيها والحصول على مواساتهم ومساعدتهم.

وبذلك تنعكس آثار الاتصال على المستقبل بشكل عام عبر مراحل نموه المختلفة. فتكسبه القيم والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية والمعايير السائدة وذلك من خلال التعامل المباشر مع الأسرة، ثم المجتمع مما يسهم في نموه العقلي والاجتماعي والخلقي.

### 3-3- أهداف تتعلق بالمجتمع ككل: يعمل الاتصال على زيادة الروابط بين أعضاء

المجتمع وتوطيد العلاقات الاجتماعية والمحافظة عليها وذلك من خلال توحيد المشاعر وتأسيس وتعميق الاتجاهات الإيجابية وإزالة التمايز والفوارق الاجتماعية والتقريب من الجماعات المتنافرة والتوحيد بينها داخل سياق اجتماعي موحد الأمر الذي يزيد في معدل المشاركة بين أعضاء المجتمع والعمل على تحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية وتحقيق التنمية الشاملة.

ويتم عن طريق الاتصال كذلك نقل التراث الثقافي عبر الأجيال وزيادة تراكمه عبر الزمن مما يساعد على التواصل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة وهذا يؤدي إلى التطور والتحضر بصفة دائمة ومستمرة.

وفي جميع المنظمات هناك الكثير من الأهداف للاتصالات تظهر عند تفقد الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة حسب الجدول التالي:

#### أهداف الاتصال بمختلف أنواعه

نوع الاتصال	الهدف
1- الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدمين)	- لتوضيح أهداف المؤسسة وسياساتها

<ul style="list-style-type: none"> <li>- للتعريف بتاريخ المؤسسة، تقديمها ومستقبلها</li> <li>- لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات</li> <li>- لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية</li> <li>- لتوجيه، وتدريب، وتحفيز وتقييم العاملين وحل المشكلات المرتبطة بعمله</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظالم وحل المشكلات</li> <li>- لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل</li> <li>- لتأكيد قبول الأهداف</li> <li>- لجعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم</li> <li>- للمشاركة في اتخاذ القرارات</li> <li>- لطلب الإرشاد</li> <li>- لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل</li> </ul>	<p>2- الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لتحسين حالة التعاون بين الأقسام</li> <li>- لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات،</li> <li>- لتنسيق الوظائف</li> </ul>	<p>3- الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لحل المشاكل، للإقناع، للتأثير في المبيعات</li> <li>- لبناء سمعة وشهرة جيدة للمؤسسة</li> <li>- للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها</li> <li>- للمشاركة أو الدخول في الأعمال،</li> </ul>	<p>4- الاتصال الخارجي (بين المؤسسات والمؤسسات الخارجية)</p>

- للحصول على التأييد الشعبي	
- للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية	
<p>المصدر: صباح حميد علي، "الاتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال"، (دار حامد للنشر، الأردن، 2007)، ص ص 28-30.</p>	

#### 4- مهارات الاتصال ومعوقاته:

#### 4-1- مهارات الاتصال الأساسية: وتتلخص هذه المهارات فيما يلي:

أولاً: مهارة القراءة: يمكن أن نقول أن الغرض من القراءة عموماً هو الحكم على الأمور موضوعياً<sup>1</sup>. كما أنها تلبي حاجة القارئ في:

- الحصول على معلومات أو التحقق من شيء ما.
- الفهم والدراسة.
- النقد... الخ.

وهذه بعض النصائح لتطوير مهارة القراءة، ولكي تكون على قدر كبير من الكفاءة، وتتمثل فيما يلي:

- طور مهاراتك القرائية من خلال المطالعة المستمرة.
- ركز على المعنى خلال القراءة وليس على الحروف والكلمات.
- يفضل عدم القراءة بصوت عال (القراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين).
- يجب اختيار الوقت المناسب للقراءة.
- أثناء القراءة يجب التفكير فيما يتم قراءته فقط.
- راجع معلوماتك عن الموضوع قبل قرائته.
- اقرأ وفي ذهنك هدف من القراءة، وحدد بعض الأسئلة التي تحتاج الإجابة عليها.
- يجب إعادة قراءة كل جزء حتى يتم فهمه قبل الانتقال إلى الجزء الثاني.
- دون الملاحظات والنقاط التي تشعر بأهميتها وضع علامة مناسبة أو استخدام أقلام ملونة للتظليل.
- راجع ملاحظتك التي أعدتها في المرة السابقة، وحدد هل سيتم تغطيتها فيما بعد أم لا.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، مصر، 2006، ص 55.

- ضع خطة يومية للقراءة والتزم بها حتى تصبح القراءة عادة يومية.
- في حالة القراءة السريعة (قراءة ملفات أو خطاب في وقت وجيز) ركز على العناوين الرئيسية والفرعية، والكلمات المكتوبة بخط مميز أو تحتها خطوط.
- ركز على الوسائل التوضيحية كالرسوم البيانية.
- ثانياً: مهارة الكتابة:** إن الكاتب الجيد يستطيع أن يوصل ما يريد توصيله إلى الآخرين من خلال الكتابة بأسلوب بسيط ومفهوم، إن الكاتب الجيد يأخذ بعين الاعتبار المستوى التعليمي والثقافي للأشخاص الذين يكتب لهم.
- نصائح للكتابة الجيدة، وتتمثل فيما يلي:
- حدد الهدف من الكتابة.
- حدد المنهج أو الأسلوب المناسب قبل البدء بالكتابة.
- اجمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الموضوع من المصادر المناسبة.
- يجب أن تكون الكتابة صحيحة لغوياً.
- اجتنب الفقرات الطويلة وحاول الإيجاز قدر الإمكان.
- يجب أن تكون مقنعة في أسلوب عرض الأفكار والمعلومات.
- حاول أن تكون أصيلاً في الكتابة ولا تقلد كتابات الآخرين بصورة مباشرة.
- ثالثاً: مهارة الإصغاء:** نقصد بمهارة الإصغاء، الاستماع بتركيز إلى ما يقوله الآخرون وعدم الانشغال بأي أمور أخرى أثناء الاستماع.
- نصائح لتطوير مهارة الإصغاء، وتتمثل فيما يلي:
- اجلس حيث تتأكد من سماع ورؤية المتحدث.
- لا تضايق المتحدث أو تقاطعه ولا تظهر سلوكيات سلبية.
- دون ملاحظتك أثناء الاستماع.
- لا تصدر حكماً إلا بعد الانتهاء من الإصغاء.
- ابتعد عن كل ما يشتت انتباهك.
- أنصت إلى الأفكار جميعها بما فيها الحقيقية وغير الحقيقية.
- تأكد من المعلومات التي تسمعها ولا تخجل من الاستيضاح.
- لا تفترض إنك تعرف كل ما يقوله المتحدث.

رابعاً: مهارة التحدث: وهي تتطلب أساساً التركيز على جوهر الموضوع أثناء الحديث وألا يترك الحديث يقوده إلى مواضيع أخرى متشعبة. (يستجيب الجمهور المستهدف للمتحدث إذا اقتنع بمصداقيته).

نصائح لتطوير مهارة التحدث، وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- الثقة في النفس ضرورية جداً لنجاح المتحدث ويجب تخطي عقبة الخوف قبل البدء في الحديث.

- استخدام الفكاهة بشكل صحي وفي الوقت المناسب ولما له من علاقة بالموضوع يزيد من اهتمام الجمهور.

- من المهم توزيع النظرات على جميع الحاضرين والتنقل من مكان لآخر.

- يجب مراقبة الوقت من حين لآخر وتعديل الوقت المخصص لكل جزء من الحديث إذا لزم الأمر.

- تعرف بشكل جيد على الأفراد الذين تتحدث معهم وذلك من أجل تفصيل الرسالة التي تناسبهم من حيث المضمون واللغة والشكل.

**4-2- معوقات الاتصال:** إن عملية الاتصال عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات وصعوبات عديدة، من أهمها<sup>2</sup>:

- غزارة وكثافة المعلومات: في هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة كل الحقائق أو يتأخر في الاستجابة.

- المعوقات الشخصية: تتعلق بالمرسل والمستقبل، ومن بينها:

- المرؤوس غالباً ما يميل إلى عدم الصراحة وتشويه الحقائق بشأن العمل، وهكذا فالتغذية الراجعة من المرؤوس محدودة جداً وغير دقيقة.

- عدم الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- ضغط الوقت، فمثلاً لا يتسع وقت الرئيس للاتصال مع كل شخص، فيلجأ المرؤوس إلى اختصار الطريق والاتصال بمستوى إداري أعلى متجاوز رئيسه المباشر، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم والنزاع.

<sup>1</sup> زكي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-279.

<sup>2</sup> حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص ص 287-288.

- الحكم المسبق من قبل المستقبل قبل إتمام قراءة الرسالة أو الاستماع إليها.
- مصداقية المرسل تشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله.
- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل بسبب اختلاف الشخصية والاتجاهات والميول.
- مشاكل تتعلق باللغة: قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى المستقبل عائقا للاتصال كوجود مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب انشائية معقدة أو غامضة كل ذلك يعيق الاتصال عن تحقيقه للغرض المطلوب.
- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة بشكل مناسب: مثل عدم اختيار الكلمات والعبارات السهلة والدقيقة.
- عدم اختيار قنوات الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
- معوقات مادية: وتشمل عوامل وأمر تتعلق بالبيئة المادية التي يتم فيها الاتصال مثل: عدم الإضاءة، عدم توفير مكان مريح.
- معوقات تقنية: مثل وجود عيب أو خلل في أجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل الحواسيب، الهاتف وغيرها من الوسائل.
- معوقات تنظيمية: وتنشأ عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها.
- قد تخضع مثلا رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزيف والإضافة في أثناء انتقالها عموديا من المسؤولين إلى العمال أو العكس عبر عدة مستويات إدارية، فالعمال غالبا يميلون إلى عدم الصراحة وتزييف الحقائق لإرضاء رؤوسهم لذا يتطلب الأمر الكثير من المتابعة والحرص والمراقبة والتأكد.
- وكذلك عدم وجود هيكل تنتمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية.

ويعتبر التخصص أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

وقد تسوء الاتصالات الإدارية بسبب عدم الاستقرار التنظيمي بسبب تغيرات متتالية أو غير ملائمة في الأدوار أو السلطات أو لوجود ثغرات في قنوات الاتصال كعدم توفير وسائل الاتصال أو تعطّلها. وقد تسوء هذه الاتصالات بحكم اعتماد شبكات اتصالية غير ملائمة فينتج عن ذلك عجز في الحفاظ عن سلامة رسائل الاتصال مما لا يتيح رفع كفاءة الاتصال.

- العوائق النفسية: هناك عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فعالية الاتصال. لذا يتطلب الاتصال الجيد توفر الأمان والأمن الوظيفي لدى المسؤولين والمرؤوسين بالمنظمة.

#### 5- فعالية الاتصال وكفائته:

5-1- فعالية الاتصال: تشير الفعالية الى القيام بالشيء الصحيح أو العمل على تحقيق الأهداف المسطرة، ولتحسين فعالية الاتصال يقترح ما يلي:

- الوضوح: وهو أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة، والملائمة، والدقيقة.

- الشمول: أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

- الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة واللف والدوران حول الموضوع.

- الصدق والنزاهة: أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.

- الترابط: أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض، وأن تتساق الأفكار بشكل منطقي.

- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

- الإصغاء الجيد من قبل المستقبل.

- تنظيم تدفق المعلومات وإرسالها بالقدر الكافي وتجنب العبء الزائد من المعلومات.

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المؤسسة مما يساعد في تحسين فعالية الاتصال.
  - تهيئة وتوفير جميع التسهيلات المادية التي تسهل الاتصال الفعال.
  - تدريب العاملين لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.
  - يجب على المرسل معرفة رد الفعل لدى المستقبل، وعدم الاكتفاء بتبليغه الرسالة.
  - تكييف المعلومات على أساس الشخص المستقبل للمعلومات وليس كما يراها المرسل فقط
  - بناء وتطوير علاقات جيدة في العمل.
  - أن يتعاطف المستقبل مع المرسل ويتصور نفسه مكان المرسل ويتفهم موقفه ووجهة نظره ومشاعره.
  - عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
  - النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات.
- 5-2- كفاءة الاتصال<sup>1</sup>:**

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

- أولاً: السرعة:** إن مدى السرعة أو البطئ في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة. فمثلاً عند مقارنة التليفون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني. وهناك بعداً آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.
- ثانياً: الارتداد:** تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح. أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير كفؤة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص-ص 44-45.

**ثالثاً: التسجيل:** يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات، ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز. أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

**رابعاً: الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة ومثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، والوقائع والخطط، ونتائج المتابعة والرقابة...وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال (المناسبة) معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

**خامساً: الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب، أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك. الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون. وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

**سادساً: التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل. وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، والطبع، والبريد والتليفون، وأجور العمال المشتركين في الاتصال.

## كفاءة وسائل الاتصال المختلفة.

وسيلة الاتصال	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
* مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
* اجتماع رسمي	سريع نسبيا	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
* تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
* مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
* تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
* خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46						

### أسئلة المراجعة:

- أذكر نماذج من حياتنا اليومية، تظهر فيها عملية الاتصال.
- عرف الاتصال، وتحدث عن خصائصه.
- تكلم عن أهمية الاتصال في حياتنا اليومية.
- ما العناصر الأساسية للعملية الاتصالية؟
- ما المقصود بالمرسل والمستقبل والرسالة في العملية الاتصالية؟
- ما المقصود بالتغذية العكسية أو المرتدة أو الراجعة؟ واضرب مثلا على ذلك من حياتنا اليومية
- ما المقصود بالاتصال الجماهيري، وما هي خصائصه الرئيسية؟.

محركات إدارية-مذكرة، تقرير،...الخ- وكيفية تحريرها عبر أمثلة ونماذج.

### تمهيد:

يهدف إلى تمكين الطلبة والمهتمين بتحرير الوثائق الإدارية على غرار الموظفون في الإدارة العمومية خاصة، من التعرف على أهم الوثائق الإدارية الأكثر تداولاً والتي تحمل دلالات الوصف أو التوجيه للحوادث والحالات والأنشطة سواء المجردة منها أو التي تستدعي تحليلاً أو التي تحمل معاني الإثبات.

### مثال 01: استدعاء:

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

ومما ينبغي التنبيه إليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثل "الأمر يهكم"، وهو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية:..... في.....

مديرية:.....

مصلحة:.....

الرقم:.....

استدعاء

السيد(ة) / الأنسة:.....

العنوان:.....

الرجاء منكم الحضور إلى:.....

يوم:..... على الساعة:.....

الموضوع (سبب الاستدعاء) .....

.....

الرجاء إحضار الوثائق التالية: .....

.....

الصفة الوظيفية والاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

استدعاء

(.....)

الرجاء من السيد:.....

الحضور إلى: .....

يوم:..... على الساعة:.....

الموضوع (سبب الاستدعاء) .....

.....

سعيدة في:.....

التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية:..... في.....

مديرية:.....

مصلحة:.....

الرقم:.....

دعوة

السيد(ة) / الأنسة:.....

العنوان:.....

يتشرف السيد (الصفة الوظيفية).....

بدعوتكم لحضور فعاليات.....

التي ستعقد يوم..... على الساعة:.....

الموضوع (سبب الاستدعاء).....

بمقر:.....

مع خالص تحياتنا

الصفة الوظيفية والاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

\*\*\* يجب التنويه إلى عواقب دعم الاستجابة إلى الاستدعاء خلافا لدعوة ما.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

تقرير

إلى السيد(ة):.....

حول (أو بخصوص):.....

(نص التقرير)

حرر بـ:.....يوم:.....

الصفة الوظيفية والتوقيع

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

ويتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة، وهي:

\* **التقديم:** وهو يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛

\* **العرض والتحليل:** يطرح فيه المحرر الشروح، والمبررات، وللتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛

\* **الخاتمة:** وهي تشتمل على الاستنتاجات، والمقترحات، والتوصيات إن وجدت.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

..... في .....

ولاية:.....

مديرية:.....

الأمانة العامة:.....

الرقم: 10/ و.ب/07

تقرير إلى والي ولاية:.....

إلى:

السيد: معالي وزير الفلاحة والتنمية الريفية

الموضوع: مشكل المياه بسهل.....

مقدمة: طرح المشكل بصورة مختصرة

التفصيل أو العرض: نقص المياه (تحليل الوضعية)

- الأسباب: الجفاف، المناخ القاري، قلة تساقط الأمطار

- النتائج: نقص الماء بسد جرف التربة، تدهور الوضعية بالسهل، توقيف الأشغال،

ظهور البطالة، زحف الرمال، ضياع الأراضي، انتشار الأعشاب الضارة

الخاتمة: تقديم الاقتراحات

-خلق نشاطات اجتماعية للحد من البطالة:

(تربية المواشي، الدواجن، تشجيع الصناعات التقليدية، محاربة زحف الرمال، التشجير...الخ)

- تقديم مساعدات مادية للفلاحين المتضررين.

التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الـ:.....-.....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم: 08/27 ك ع ا ت ع ت/2019

إلى السيد: مدير جامعة الـ.....-

.....

الموضوع: تقرير حول إنجازات الطلبة في الكلية

تبعاً لتوجيهاتكم المتضمنة تثمين النشاطات العلمية والثقافية للطلبة، والسعي لمرافقتهم وتكريمهم من أجل الرفع من مستوى الجامعة

يشرفني أن أعلمكم أن المجموعة المشاركة في مسابقة أحسن نشاط علمي في الجزائر قد تمكنت من حصد المرتبة الأولى وطنياً، وكذلك بالنسبة للفريق الرياضي للكلية-كرة القدم- حيث تم تتويجه بالميدالية الذهبية في المسابقة على مستوى جامعات الشرق.

إن هذه الإنجازات تشرف الكلية والجامعة وتستدعي عناية خاصة بهذه المواهب من أجل تثمينها، وعليه نقترح عليكم تكريم هذه الفئة خلال ذكرى يوم العلم

.....، في: 2018/05/15

عميد الكلية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## مثال 04: عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

### عرض حال

إلى السيد(ة):.....

حول (أو بخصوص):.....

يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

ويتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

\* **التقديم:** ويشير إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛

\* **العرض:** يتعرض فيه المحرر للوقائع والأحداث بالتفاصيل مراعيًا الدقة في الوصف، والموضوعية التامة في العرض؛

\* **الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج، والآثار المتضمنة عن الحدث أو الواقعة.

ويدون مكان، وتاريخ عرض الحال في ختام الوثيقة، وتسجل الصفة الوظيفية، والاسم الشخصي للموقع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية:..... في..... 2022.....

مديرية:.....

مصلحة:.....

إلى السيد:.....

.....

**الموضوع: عرض حال عن حادث سير**

وقع حادث سير يوم..... على الساعة..... على الطريق الوطني

رقم..... بين سيارة سياحية من نوع..... وشاحنة لنقل

البضائع من نوع.....، وأدى الحادث إلى عطب جسيم

بالسيارة وانقلاب الشاحنة على جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة وأحد

مرافقيه، وتلف البضاعة..... التي كانت محملة على الشاحنة

نقل الجريحان إلى مستشفى..... بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع أعوان

الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور

وقد قمنا بمعاينة الحادث والاستماع إلى الشهود، وتأكد لنا بعد التحري أن الحادث نجم عن

الإفراط في السرعة من طرف السائقين، وعدم احترام قواعد المرور، غير أنه ينبغي التأكيد

على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منحرج ضيق يشكل خطرا على المارة، لاسيما وأنه

وقعت حوادث شبيهة سابقا في نفس المكان

الاسم الصفة الوظيفية

(الختم والتوقيع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

..... في .....

ولاية:.....

الأمانة العامة

رقم:.....

عرض حال حول تقييم منجزات البرنامج للتنمية لولاية.....

في إطار تقييم عملية تنفيذ برنامج التنمية لولاية.....

يشرفني أن أقدم لكم عرضا شاملا للمشاريع المنجزة والتي هي في طور الإنجاز وكذا  
للإنجاز وذلك في الميادين التالية:

أولاً: الميدان الفلاحي.....

.....

ثانياً: الميدان الصناعي.....

.....

ثالثاً: الميدان الاجتماعي.....

.....

رابعاً: الميدان الثقافي.....

.....

حرره:.....، في.....

التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين المهني والتمهين

مدير التكوين المهني والتمهين

معهد التكوين المهني

رقم: 10/م ت م ب/08

### محضر اجتماع

...../

في ..... من ..... سنة.....

على الساعة..... عقد اجتماع بقاعة ..... في.....

تحت رئاسة السيد:.....

الحاضرون:.....،.....،.....

(ذكر الاسم واللقب والصفة)

جدول الأعمال:.....

.....النقاط المدرجة للنقاش في الاجتماع

افتتاح الجلسة: كلمة ترحيبية، التذكير بجدول الأعمال وتقرير عرض إحالة الكلمة إلى .....

المتدخلين .....

.....المناقشة والمداخلات ...العرض

.....النتائج المتوصل إليها.

اختتام الجلسة: إعلان الرئيس عن (رفع أو تخلف الجلسة أو إنهاؤها) بالساعة.....وال.....

ورفعت الجلسة على الساعة.....

حرره:.....، في.....

التوقيعات

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة .....

مديرية.....

.....

رقم: .....

### محضر اجتماع

عام.....وفي يوم.....من شهر.....انعقد اجتماع

على الساعة.....بمقر مديرية.....تحت رئاسة السيد:.....

الحاضرون:.....،.....،.....

الغائبون بعذر:.....،.....

الغائبون بدون عذر:.....،.....

جدول الأعمال:1).....

2).....

افتتح الجلسة بكلمة ترحيبية من طرف السيد.....

بصفته.....، وبعد استعراضه لوضعية.....تم فتح

النقاش الذي ركز على.....

- استعراض وجيز للتدخلات

- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة.....

حرر:.....،

في.....

التوقيعات

## الدمغة

### الطابع

رقم التسجيل: يدون في السجل الخاص بالمحاضر

عنوان الوثيقة: ويكون في وسط الجزء العلوي من الورقة

مثل محضر تنصيب، محضر معاينة... الخ

جملة تمهيدية:

- وفيها يبين التاريخ والساعة بالأحرف وليس بالأرقام

كأن نقول: في الخامس عشر من شهر أفريل سنة ألفين وتسعة عشر وعلى الساعة الثامنة صباحا

- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر

- السند المعتمد لتحرير المحضر (القرار، المقرر، الأمر...)

العرض: عرض الوقائع والأحداث والوضعيات والتدابير المتخذة

صيغة الاختتام: وتكون مثل: وإثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع الشهود، بعدما تلوناه عليهم في يومه وساعته

المكان والتاريخ: التاريخ يكون بالأرقام

إمضاء: المعني أو المعنيون أو الشهود      الإمضاء: محرر المحضر من الجهة اليسرى

إن وجدوا في الجهة اليمنى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

.....في.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة.....

الأمانة العامة

رقم: .....

### مذكرة مصلحة

#### تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان المعظم

ننهي إلى علم كافة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصلحة أن توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثانية والنصف،

- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان

الأمين العام

.....

(الختم والتوقيع)

- نسخة إلى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين

- نسخ إلى السادة عمداء الكليات،

- نسخة للتعليق في لوحة الملصقات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

.....في 30 أبريل 2008

ولاية ال.....

مديرية التنظيم والإدارة المحلية

مصلحة المستخدمين

رقم: 15.م.م/و.ب/2008

مذكرة

(.....)

بمناسبة العيد العالمي للشغل

ننهي إلى علم كافة المستخدمين بالولاية أن يوم الثلاثاء فاتح ماي 2008 سيكون

يوم.....الأجر

عن الوالي وبتفويض منه

رئيس المستخدمين

.....

الختم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة.....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

رقم: 26/.. /ك ع ا ت ع ت /.... 20

إلى السادة: رؤساء الأقسام في الكلية

### مذكرة إدارية

**الموضوع:** الإشراف على الامتحانات الزوجية

نطلب من السادة رؤساء الأقسام في الكلية، الإشراف المباشر على السير الحسن

للامتحانات

الزوجية وكذلك موافاتنا بأي خلل أو طارئ قد يقع، عن طريق رفع تقارير يومية مفصلة

كما

هو مبين في الملحق.

المرفقات:

- ملحق خاص بكيفية إعداد تقارير

السير الحسن للامتحانات الزوجية

.....في...../05/.....20

عميد الكلية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## مثال 07: جدول إرسال

يحرر من أجل الإعفاء من المسؤولية في حالة الضياع أو التزوير أو تلف وسرقة الوثائق التي يحملها جدول الإرسال، ولضمان وصولها.

ويتكون بالإضافة إلى الدمغة، المرسل، المرسل إليه... "عنوان جدول إرسال" في وسط الورقة، وجدولاً من ثلاث خانات كما هو مبين فيما يلي:

ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
وفيها يذكر سبب الإرسال حسب طبيعة كل وثيقة:	يخصص هذا العمود لذكر عدد الوثائق في مقابل كل اسم وثيقة	تمهيد يخصص لتحديد نوعية الوثائق المدرجة كأن نقول:
- للاطلاع للإعلام		- تجدون طي هذا الإرسال
- للإعلام		- تجدون طيه
- لكل غاية مفيدة		- تجدون رقفة هذا الجدول
- للإمضاء		
- للاختصاص		
- للتنفيذ		
- لإبداء الرأي...		



نموذج من جدول إرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

في.....

وزارة التكوين المهني والتمهين

05 نوفمبر 2008

مديرية التكوين المهني.....

الرقم: 03/ن ت م/م ب...20

### جدول إرسال

(.....)

إلى السيد مفتش التوظيف العمومي

الرقم	نوع الوثائق	العدد	ملاحظات
1	ستجدون طي هذا الارسال: - ملف السيد:.....، يتضمن: - مقرر التعيين - محضر تنصيب - شهادة طبية - شهادة ميلاد	01 01 01 01	للتأشير عليه والإرجاع
	المجموع	04	

الإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université de Saida Dr Moulay Tahar

جامعة سعيدة: الدكتور مولاي الطاهر

Vice Rectorat du Développement, de la  
Prospective et de l'Orientation

نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف  
والتوجيه

Réf...../VRDPO/UTMS/20.....

رقم:...../ن م ج ت إ ت/ج س/20..

Saida le.....

سعيدة في:.....

إلى السادة/

عمداء الكليات

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	بيان المستندات
		<u>ستجدون رفقة هذا الإرسال:</u>
للتنشر الواسع داخل الكليات	01	- إعلان بخصوص السكنات الوظيفية

--	--	--

## الإمضاء

### مثال 08: البرقية

البرقية وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة ومستعجلة، وهي وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة بين الإدارة والأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز ودقيق وواضح.

وتستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة، وقد توجه الى رئيس اداري أو مرؤوس أو زميل... الخ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

.....في: 2019/10/13

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة.....

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى السيد:.....

الساكن: نهج.....

### برقية رسمية

بناء على محضر النجاح المؤرخ بـ 2019/10/12 قف. بمسابقة الدكتوراه تخصص الاقتصاد الدولي

قف. ندعوكم للتسجيل قف. في أجل أقصاه 15 يوم ابتداء من يوم 2019/10/13 قف. مصحوبين

بالوثائق التالية:

- شهادة الماستر أصلية قف. شهادة ميلاد رقم 12 قف.

عميد الكلية  
الاسم واللقب  
الإمضاء والختم

ملاحظة: في البرقية كل بيان المرسل والمرسل إليه في الجهة اليمنى

### مثال 09: قرار أو مقرر (النصوص التنظيمية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة أو الإدارة العمومية

#### قرار أو مقرر نقل

إن.....(ذكر السلطة المخولة صلاحية التعيين)

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في أول رمضان عام 1410 الموافق 27 مارس سنة 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري، بالنسبة للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

- وبمقتضى المرسوم رقم... المؤرخ في ... المتضمن إنشاء.... (تحديد مراجع النص التنظيمي المتعلق بالمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو المؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي أو المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني)، عند الاقتضاء

- وبمقتضى المرسوم رقم... المؤرخ في ... المتضمن القانون الأساسي الخاص ب.....(سلك الانتماء)

- وبناء على القرار رقم... المؤرخ في... المتضمن ترسيم....(بيان الاسم واللقب) في رتبة....ابتداء من.....

- وبناء على طلب النقل المقدم من طرف المعني(ة) بتاريخ.....

- وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ.....

- وبناء على موافقة الإدارة المستقبلة بتاريخ.....

- وباقتراح من:.....

يقرر

المادة الأولى: ينقل... (بيان الاسم واللقب) بناء على طلبه من..... (بيان الإدارة الأصلية) إلى.....  
(السلطة الإدارة المخولة) بتنفيذ هذا القرار  
حرر ب.....في.....

\*\*\* نماذج القرارات في الإدارة العمومية. (حسب المرجع المذكور أدناه)

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للوظيفة العمومية

الجزائر، في 12 جويلية

الرقم: 17/ك/خ/م ع و ع/ع/2009

2009

المؤسسة أو الإدارة العمومية

السيدات والسادة المسؤولون المكلفون

بتسيير الموارد البشرية لدى المؤسسات والإدارات العمومية

السيدة والسادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

الموضوع: تحيين نماذج القرارات التنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في الإدارات

والمؤسسات العمومية

المرجع: الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام

للوظيفة العمومية ومجمل النصوص المتخذة لتطبيقه

التوظيف

01. قرار أو مقرر توظيف مباشر على أساس الشهادة:.....

02. قرار أو مقرّر توظيف مباشر على أساس الشهادة (بعد تكوين متخصص.....

03. قرار أو مقرّر توظيف عن طريق المسابقة على أساس الاختبارات.....

04. قرار أو مقرّر توظيف عن طريق الاختبار المهني.....

### الترسيم والترقية

05. قرار أو مقرّر ترسيم.....

06. قرار أو مقرّر ترقية عن طريق الامتحان المهني.....

07. قرار أو مقرّر الالتحاق برتبة أعلى عن طريق الترقية الاختيارية.....

08. قرار أو مقرّر الترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة.....

09. قرار أو مقرّر الترقية في إطار المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في

25 جويلية 1990.....

10. قرار أو مقرّر ترقية خاصة بأبناء الشهداء وأرامل الشهداء أو

بالمجاهدين.....

### الوضعيات القانونية وحركات النقل

11. قرار أو مقرّر نقل.....

12. قرار أو مقرّر تكفل بعد عملية نقل.....

13. قرار أو مقرّر إحالة على وضعية الخدمة الوطنية.....

14. قرار أو مقرّر إعادة إدماج بعد أداء وضعية الخدمة الوطنية.....

15. قرار أو مقرّر إنتداب لدى إدارة، مؤسسة عمومية أو هيئة عمومية.....
16. قرار أو مقرّر تجديد انتداب.....
17. قرار أو مقرّر إعادة إدماج بعد انتداب.....
18. قرار أو مقرّر الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية.....
19. قرار أو مقرّر الإحالة على الاستيداع من أجل تربية طفل يقل عمره عن 5 سنوات-مرافقة الزوج- مرض خطير تعرض له أحد الأصول أو الزوج أو احد ألبناء المتكفل بهم- ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.....
20. قرار أو مقرّر تجديد فترة الإحالة على الاستيداع لأغراض شخصية.....
21. قرار أو مقرّر الإحالة على الاستيداع من أجل تربية طفل يقل عمره عن 5 سنوات-مرافقة الزوج- مرض خطير تعرض له أحد الأصول أو الزوج أو احد ألبناء المتكفل بهم- ممارسة مهام عضو مسير لحزب سياسي.....
22. قرار أو مقرّر إعادة إدماج بعد الإحالة على الاستيداع.....

### المناصب العليا

23. قرار أو مقرّر تعيين في المنصب العالي رئيس مكتب بالإدارة المركزية.....
24. قرار أو مقرّر تعيين في منصب عالي.....
25. قرار أو مقرّر تعيين في منصب عالي لمؤسسة عمومية.....
26. قرار أو مقرّر تعيين في منصب عالي بعد انتداب.....

### انتهاء علاقة العمل

27. قرار أو مقرّر استقالة.....
28. قرار أو مقرّر تسريح.....

29. قرار أو مقرّر عزل.....

30. قرار أو مقرّر شطب بسبب الوفاة.....

31. قرار أو مقرّر إحالة على التقاعد.....

### الأعوان الخاضعين لنظام التعاقد

32. عقد عمل غير محدد المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.....

33. عقد عمل محدد المدة بالتوقيت الكامل أو بالتوقيت الجزئي.....

34. قرار أو مقرّر تجديد عقد عمل.....

35. قرار أو مقرّر عطلة غير مدفوعة الراتب.....

36. قرار أو مقرّر تجديد عطلة غير مدفوعة الراتب.....

37. قرار أو مقرّر إعادة إدماج بعد عطلة غير مدفوعة الراتب.....

38. قرار أو مقرّر فيخ عقد عمل.....

### \*\*\* النصوص التنظيمية:

**تعريف النص التنظيمي:** هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداد إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية.

ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساساً، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية)، وذلك طبقاً للمادة 125 من دستور 1996.

ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقاً للمادة 85/4 من دستور 1996 وفي الواقع فإن العمل التنظيمي، وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول، فإن إعداد مشروعه يتم من طرف الوزراء، كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته، ومن الوالي، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي... الخ، في شكل قرارات ومقررات ومناشير أو تعليمات... الخ.

**أنواعها:** تقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع وهي على النحو التالي:

1. المرسوم.

2. القرار.

3. المقرر.

**عناصر تقديمها المادي (شكلها):**

1. عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

\* نوعية النص: مرسوم، قرار، مقرر.

\* بيان الرقم: ندون فيه السنة والرقم التسلسلي.

\* بيان التاريخ.

\* المضمون.

2. صاحب النص.

3. الحثيات.

4. صيغة النص.

5. محتوى النص.

6. المكان والتاريخ.

7. الإضاء.

**تطبيقات على النصوص التنظيمية:** كما هو معلوم، فإن النصوص التنظيمية تصدر عن السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة، الحكومة، والإدارات العمومية) في شكل مراسيم وقرارات أو مقررات، ندرجها حسب ترتيبها كما يلي:

**1. المرسوم:** هو نص تنظيمي، يشرح ويحدد كفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)، حيث تتيح له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

وبالإضافة إلى ذلك فإننا نجد أيضا المراسيم الفردية، والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين الساميين للدولة وتغيير مهامهم، وذلك طبقا للقوانين المعمول بها في هذا المجال.

**2. القرار:** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى، حينئذ قرارا وزاريا مشتركا.

وبالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين...الخ.

**3. المقرر:** هو تنص 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 وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح سكن...الخ.

## مثال 10: إعلانات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التجارة

مديرية التجارة لولاية:.....

### إعلان عن توظيف

تنظم مديرية التجارة لولاية:.....مسابقة توظيف عون متعاقد بعقد غير محدد المدة بالتوقيت الكامل وفقا للشروط التالية:

الرتبة	طريقة التوظيف	عدد المناصب	شروط التوظيف	مكان العمل
حارس	اختبار مهني	01	المرشحون الذين يثبتون لياقة بدنية تتماشى والنشاط الواجب ممارسته	مقر المديرية والمفتشيات

#### \* ملف الترشيح:

ينبغي أن يشمل ملف الترشيح على الوثائق التالية:

- طلب خطي للمشاركة في الاختبار المهني،
- نسخة من الشهادة أو الإجازة أو المستوى الدراسي أو التكويني،
- نسخة من الشهادة إثبات الوضعية تجاه الخدمة الوطنية،
- لشهادة عمل تثبت الخبرة المهنية المكتسبة في تخصص له صلة مع منصب العمل المراد شغله عند الاقتضاء

- مستخرج من صحيفة السوابق القضائية (الوثيقة رقم 03) سارية الصلاحية،

- شهادة طبية تثبت تأهيل المترشح لشغل منصب العمل المقصود،

**ويجب على المترشح بعد التوظيف إتمام ملفه بالوثائق التالية**

- شهادة الميلاد،

- شهادة عائلية عند الاقتضاء،

- شهادة الجنسية الجزائرية،

- ستة (6) صور شمسية.

**ملاحظة:-** يودع ملف الترشيح لدى مديرية التجارة لولاية.....، الكائن بـ09 حي.....، دائرة..... في أجل عشرون (20) يوما ابتداء من تاريخ إشهار التوظيف لدى الوكالة الولائية أو المحلية للتشغيل.

- يرفض كل ملف ناقص أو وارد بعد الآجال

المدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

رقم التعريف الجبائي:.....

إعلان

عن المنح المؤقت للصفقات رقم 02/...../2

طبقا للمادة 65 من المرسوم الرئاسي رقم 15-247 المؤرخ في 16/09/2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية المعدل والمتمم وتبعا للإعلان عن استشارة رقم 02 المؤرخة في 2018/01/31

يعلن السيد/ رئيس المجلس الشعبي البلدي بعين.....إلى كافة المشاركين في الاستشارة في:

المنح المؤقت

المشروع	اسم المؤسسة المختارة	الرقم الجبائي للمؤسسة المختارة	المبلغ المالي	مدة الإنجاز	النقطة المتحصل عليها في العرض تقني	النقطة المتحصل عليها في العرض المالي	مجموع النقاط المتحصل عليها	سبب اختيار المقاول
أشغال إعادة الاعتبار لملاعب بوشياخي المولود بلدين عين....	.....	.....	6.612.532.50 دج	(03) أشهر	32	/	32	أقل عرض

ملاحظة: يمكن للمتعهدين أن يقدموا طعنا لدى اللجنة البلدية للصفقات العمومية في أجل أقصاه عشرة (10) أيام ابتداء من تاريخ نشر هذا الإعلان، كما يمكن لكل مؤسسة ترغب في الإطلاع

على النتائج المفصلة لتقييم عرضها الاتصال ببلدية عين.....ولاية..... في أجل أقصاه ثلاثة  
(03) أيام ابتداء من أول يوم لنشر هذا الإعلان

.....، في: 02/26/.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية.....

دائرة.....

ال.....، في: ...../20...

بلدية.....

إعلان عن استشارة

رقم: 04/.....20

رقم التعريف الجبائي: ...../09

يعلن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية:.....إجراء استشارة رقم:04/..... للعمليات التالية:

- لوازم لصيانة البنايات والمنقولات والعتاد

- لوازم الطرقات

بإمكان الممونون والمؤسسات المهنية المختصة التقرب من مقر البلدية.....مكتب الصفقات العمومية.....

لسحب دفتر الشروط مقابل 2000.00 دج مرفوقة بالوثائق التالية:

**1- يجب أن يحتوي ملف المترشح على ما يلي:**

01. التصريح بالاكنتاب ممضي

02. التصريح بالنزاهة ممضي

03. نسخة من السجل التجاري حسب طبيعة العملية

04. مستخرج للسوابق القضائية رقم 03 سارية المفعول

05. مستخرج من الضرائب (محين) أقل من ثلاثة (03) أشهر

06. شهادة أداء المستحقات إلى المصالح CNAS, CASNOS

07. شهادات حسن التنفيذ في نفس طبيعة العملية

08. نسخة من بطاقة رقم التعريف الجبائي NIF

09. تعهد كتابي ممضي ومختوم يتضمن التموين بكيفية منتظمة تبعا للاحتياجات

## II- العرض التقني:

01- التصريح بالاكنتاب مملوءة وممضاة

02- دفتر الشروط يحتوي في آخر صفحته على عبارة "قرئ وقبل مكتوبة بخط اليد"

## III- العرض المالي:

01. رسالة العرض مملوءة وممضاة

02. جدول الأسعار الوحدوية مؤشر وممضي

03. الكشف الكمي والتقديري مؤشر وممضي

وترسل العروض في ظرف واحد رئيسي الذي يحتوي بدوره على ثلاثة أطرفه الخاصة بملف المترشح والعرض المالي والعرض التقني كل على حدى مؤشر عليهم من طرف العارض ويحملون موضوع الاستشارة ورقمها ويقدم العرض أساسيا مغلق مبهم التسمية يحمل عبارة لا يفتح إلا من طرف لجنة فتح وتقييم العروض موضوع ورقم الاستشارة، موجهة للسيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية....، وحدد آخر أجل لإيداع العروض بـ(08) ثمانية أيام من أول تاريخ صدور الإعلان عن هذه الاستشارة.

تودع العروض بمكتب الصفقات العمومية التعاقدية طبقا لليوم المحدد في دفتر الشروط ابتداء من الساعة الثامنة (08سا) صباحا إلى منتصف النهار (12سا)

إن العارضين مدعوون لحضور فتح الأظرفه التقنية والمالية الذي سيكون في نفس تاريخ إيداع العروض على الساعة الثانية (14سا) بعد الزوال وإذا صادف هذا اليوم يوم عطلة أو راحة قانونية فإن يوم إيداع العروض يمدد إلى غاية يوم العمل الموالي وأصحاب العروض ملزمون بتعهداتهم لمدة 98 يوم من التاريخ إيداع العروض

رئيس المجلس الشعبي البلدي

.

## التحرير الإداري:

"يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز"<sup>1</sup>

### 1- مفهوم التحرير الإداري:

أولاً: لغة:

هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو اعطاء الحرية للتعبير، وحرر يحرق تحريراً أي كتب.

وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة"<sup>2</sup>

ثانياً: اصطلاحاً:

تعني الإنشاء والكتابة .

### 2- تعريف التحرير الإداري:

"مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها"<sup>3</sup>.

فالمراسلات الإدارية كونها من وسائل الاتصال المبارك لا يمكن الاستغناء عنها نظراً لأهميتها في الحياة اليومية والعصرية، ولقد استخدم الأولون الرسالة فكانت هي الأداة الوحيدة التي تنتقل الخبر وتعلم أو تبلغ المخاطب بها عن الأوضاع أو المواقف، بل وقبل الرسالة المكتوبة كانت هناك أنواع جمة من التراسل والتواصل ولعل أهم الأمثلة الحمام الزاجل أو الخيول التي يقودها فارس الذي يسافر من منطقة إلى منطقة لإيصال الخبر.

ولكن بتطور وسائل الاتصال والإعلام ظهرت أنواع جديدة من الاتصالات ولعل أهمها الهواتف اللاسلكية والإعلام الإلكتروني والإنترنت وغيرها من وسائل الاتصال.

<sup>1</sup> <http://www.mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

<sup>2</sup> <http://6olab.3oloum.org/t815-topic>

<sup>3</sup> <http://6olab.3oloum.org/t815-topic>

### 3- أهمية التحرير الإداري:

ما زالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموماً والرسالة الإدارية على وجه الخصوص ذات وزن كبير، نظراً لأهميتها في الحياة العملية واليومية، فنجد أهميتها تتدرج تبعاً للمهام والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:<sup>1</sup>

#### 3-1- الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات:

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم الوسائل الغالبة لنقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، فهي بذلك وسيلة تلبى حاجات التبليغ الأساسية وتسير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة.

#### 3-2- أنها مادة عمل وميدان التطبيق:

إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من أجل التحرير السليم والتحكم في المضمون كما أن الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بما كما يفهمها هو - المسؤول - فأهمية العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاماً بينهم متبادلاً بالكلمة يسمى اتصالاً، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

#### 3-3- أن لها دلالة مادية في الإثبات:

وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما أنها تثبت هوية صاحبها.

#### 4- أسلوب التحرير الإداري:<sup>2</sup>

التحرير الإداري يستخدم الأسلوب الإداري يتميز عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص تتعلق بالإدارة باعتبارها مرفق عام وصاحب سلطة، يتعين اختيار المصطلحات الخاصة والتعبير المطلوب حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة.

<sup>1</sup> <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

<sup>2</sup> <http://www.ainfekka.com/form/showthread.php?tid=6437>

يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير كتابة بلغة سهلة ودقيقة ومميزة، من أجل تحقيق  
غرضين رئيسيين هما: الاعلام والاقناع، وذلك من خلال:

- استخدام جمل قصيرة، بسيطة الفهم، واضحة غير معقدة ودقيقة المعاني.<sup>1</sup>  
- في المراسلات الادارية يجب في البداية الاشارة الى جوهر الموضوع لتعريف القارئ بسرعة  
بالمقصود.

- تم التعرض للعناصر الرئيسة للموضوع، بترتيب وتدرج مع احترام تسلسل الأفكار وتربطها.  
اذا كانت المسائل المتعددة مرتبطة بنفس الموضوع، يستحسن أن يخصص لكل موضوع  
رسالة على حده. فالرسالة الادارية يجب أن تنفرد بموضوع واحد .  
- أما الخاتمة فيجب أن تتضمن النتيجة المتواصل اليها.

### تصحيح أخطاء الأسلوب:

تحسين الأسلوب والصياغة يعتمد أساسا على:

- \* اعداد فقرات متناسقة منطقيا .
- \* تحرير جمل سليمة .
- \* الدقة وسهولة التعبير .
- \* الالتزام بقواعد النحو والصرف .
- \* التقيد بالمصطلحات الفنية والادارية والحكومية.
- \* استعمال الكلمة المناسبة التي تخدم المعنى.
- \* اللفظ على قدر المعنى .
- \* تفادي التكرار ( عدم اللجوء الى المترادفات ) .
- \* الايجاز حيث يجب الايجاز والاطناب، بعيدا عن المبالغة، والتأنق الأسلوبي.
- \* مخاطبة الأفراد بألقابهم المتعارف عليها في الوسط الاداري: سيدي المدير، سعادة السفير  
...

### أسلوب الكتابة:

<sup>1</sup> كتب الخليفة المأمون الى أحد ولاته " قد كثر شاكوك، وقل شاكروك، فاما اعتدلت، واما اعتزلت "

لكل شخص أسلوبه الخاص في الكتابة والذي من خلاله نكتشف " البصمة الشخصية " في  
محرارته<sup>1</sup>

### فن الفقرة والجملة:

تتشكل كل رسالة من مجموعة فقرات تتضمن عدة جمل والتي من خلالها يتم ترتيب الأفكار  
وتسويقها، فيقال عن الأسلوب أنه " ليس الا تدرج وترتيب للأفكار " .

**الفقرة:** هي وحدة منطقية لسلسلة من الجمل المتناسقة، يمكن أن تكون لها ثلاثة أهداف:

-التعليق على وضع قائم، من خلال تحديد الأسباب والنتائج مع امكانية الاستدلال بأمثلة.

-بلورة الفكرة من خلال اللجوء الى المبررات والأمثلة، مستعملين في أن واحد، حروف  
الاتصال، مثل اذن، عليه، ...

-الاجابة عن السؤال الجوهرى بتقديم شروحات أو تبرير الموقف المتخذ.

**الجملة:** بنيتها بسيطة (اسم + فعل + مفعول به )، وان كانت اقد نجد مضافا اليه، مفعول  
معه ، نعت ، ...

الهدف من الجملة الاعلام والاقناع، مع شد انتباه القارئ وترسيخ الفكرة في ذهنه. يراعي في  
كتابتها مبدآن أساسيان:

**المبدأ الأول:** لكي لا يضيع القارئ في متاهات الجمل الطويلة، يجب استعمال جملا قصيرة،  
واضحة ودقيقة.

**المبدأ الثاني:** يجب التذكير أو التلميح لجوهر الموضوع في بداية الجملة لتعريف القارئ  
بسرعة عن مفادها، كما يجب استعمال كلمة جوهرية أو فكرة أساسية في نهاية الجملة.

ولتبيان تسلسل الأفكار وترابطها، نلجأ الى حروف وكلمات الاتصال والتنسيق .

**5- مميزات الأسلوب الاداري:** نوجزها فيما يلي:

- مجرد: ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات الغير الموضوعية أو العامية أو المبتذلة  
أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الاداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدي  
والرسمية.

-مجامل: يجب أن يتحلى محرر الوثيقة الادارية بحسن الالتفات واللباقة، فالبرغم من كون  
الادارة ملزمة في الكثير من الأحيان بالاجابة سلبا على عدد من الطلبات والعرائض، الا أنها

<sup>1</sup> رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الاداري والمراسلة. الجزائر ، المطبوعات الجميلة، 2000. ص 145

تسعى دائما الى اضافة صفة التحفظ والاحتباس على ردود من هذا القبيل حتى يبقى الأمل لدى أصحاب هذه العرائض قائما.

**-مسؤول:** كل القرارات الادارية ممضية من طرف ممثلي السلطة العامة وبالتالي تكتسي طابع الرسمية، لذلك فان التحرير الاداري بعيدا كل البعد عن كل ماهو مجهول، غامض أو مبهم، ويتعين على موقع الوثيقة أن يكون معلوما حتى يتحمل مسؤولية ما يكتب، تطبيقا لمبدأ المسؤولية ذاته.

**-منطقي:** يجب عرض الوقائع والحيثيات بصفة عقلانية ومنطقية، حسب أهميتها المتصاعدة ( التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج التي تفرض نفسها منطقيا) .

**-موضوعي:** لا يجب أن يعتمد تحليل محرر الوثيقة الادارية الا على الوقائع المجردة، بعيدا عن كل المؤثرات الخارجية، كالأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، فالادارة مرفق عمومي، مهمتها خدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة.

**-بسيط:** يقال أن الأسلوب البسيط هو الأسلوب الأحسن والأصعب للتحقيق، لذلك وجب على محرر الوثيقة الادارية أن يمتنع عن الأسلوب البيروقراطي المعقد، فالهدف ليس اثاره اعجاب القارئ بل تبليغه الفكرة بأسلوب يتسم بالبساطة والتناغم في الألفاظ، يكون في متناول العامة من القراء.

**-حذر:** يمتاز التحرير الاداري بالحذر الذي يعد ميزة لصيقة بسمو الادارة وهيبة الدولة. فمبدأ المسؤولية يتنافى تماما مع الخطأ، ومعنى ذلك يجب تفادي اصدار الأحكام المسبقة.

**-واضح ودقيق:** أهمية الوضوح والدقة أمر أكيد في التحرير الاداري، فكل ما هو مشكوك فيه أو غير متحقق منه يجب سرده بتحفظ كبير، في حين أن كل ماهو مؤكد وموثوق فيه يجب أن يرد في ألفاظ دقيقة بعيدا عن كل حشو في الكلام لا طائل تحته.

**-موجز ومختصر ( ملخص ):** يجب أن تتضمن الوثيقة الادارية كل العناصر الضرورية لحسن فهم العرض المقدم، لكن يجب كل ما كان ممكنا اختصار الجمل أو تجزئتها، وكذا الابتعاد عن حشو الكلام وتكرار القول والاطناب والاسهاب.

## 6- صيغ التحرير الاداري:

تجدر الاشارة الى أن الأسلوب الاداري المستعمل في المراسلات الادارية يتنوع بتنوع موضوع مستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل اليه كما يتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

يلجأ المحرر الاداري الى استعمال عدد من المفردات والعبارات والمصطلحات والصيغ الادارية التي من شأنها تسهيل مهمة المحرر والقارئ مع لكونها تستجيب للضرورات الادارية وتتسم بفروق تعبيرية دقيقة<sup>1</sup>.

ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها، على النحو الاتي<sup>2</sup>:

### 6-1- صيغ التسمية والنداء ( أو المخاطبة): Formules d'appel:

-هي مجموعة الألفاظ أو التعابير التي تبتدىء بها الرسالة الادارية، وذلك بمناداة المرسل اليه من خلال استعمال احدى العبارات التالية:

-سيدي، سيدي المدير، سيدي الوالي، سيدي النائب العام ، ...

-سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير.

-الأستاذ المحامي، الأستاذ الموثق، الأستاذ الكاتب...

-فضيلة الامام، سماحة الشيخ، سمو الشيخ،...

-حضرات القائد، اللواء، العميد، المقدم، الرائد، النقيب، الملازم، المساعد،...

يجب ذكر اسم ولقب المخاطب بالرسالة وعنوانه تحت صفة المرسل في أسفل الوثيقة في الجزء الذي يقابل التوقيع فالنسبة للأفراد تكون صيغة المخاطب كما يلي:

Monsieur le directeur سيدي المدير

Madame سيدتي

Messieurs سادتي

وبالنسبة لمسؤولي المؤسسات والأجهزة غير الحكومية تكون صيغة المخاطبة كما يلي:

Monsieur le directeur سيدي المدير

Monsieur le president سيدي الرئيس

<sup>1</sup> <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

<sup>2</sup> بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ، ص 75 .

## 6-2-صيغة التقديم بالمرجع: Les formules d'introduction avec référence:

يقصد بصيغ التقديم تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الادارية والمستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد القارئ الى المضمون.

### \*صيغ التقديم بالمرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند اليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على رسالتكم رقم .... المؤرخة في ... المتعلقة ب ... ، يشرفني ... .
- تبعا لمكالماتكم الهاتفية بتاريخ .....
- خلال الزيارة التي قمتم بها لمصالحني بتاريخ .....
- طبقا للأمر رقم 06-03 بتاريخ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي يشرفني .....

- رد على طلبكم المؤرخ في ..... والمتعلق ب ... ، يشرفني أن ....
- بناء على .... رقم .... المؤرخ في .... والمتضمن ...، يشرفني أن .....

## 6-3-صيغ التشريف: Formules d'honneur:

- يشرفني أن أخبركم .....
- يشرفني أن أحيل اليكم .....
- يشرفني أن أعرض عليكم .....
- يشرفني أن أعلمكم .....
- يشرفني أن أطلب رأيكم ....
- أن أدعوكم.....
- أن أتعهد اليكم ....
- أن أرسل اليكم ....
- أن ألاحظ.....
- امركم ....
- أرجو ...

بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس:

يشرفني أن أحيطكم علما .....

أن أعرض عليكم .....

أن أقترح عليكم .....

أن أقدم لكم .....

أن أحيل اليكم .....

أن أبعث .....

أن أفيدكم .....

أن ألتمس، أطلب....

أن أعترف....

#### 6-4- صيغ العرض والمناقشة Les formules d'exposition et de discussion:

وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر

وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

أ . الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

-قررت أو سأخذ قرارا من ....

-لاحظت أو ألاحظ .....

-كان يجي عليك أو من الواجب عليك.....

-سأخذ موقفا حياال .....

ب . الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:

-أعتقد سيدي ....

-أسمح لنفسي أن ....

-لا أستطيع الا أن ....

-يرجع لي أو أرى من صلاحياتي تبليغكم ب ....

-عليك بإفادتي بكل ....

-أسجل ....

## 6-5- صيغ الترتيب :Les formules énnmératives :

-أولا: ....

-ثانيا: ....

-ثالثا: ....

-من جهة .....  
-ومن جهة اخرى .....

-وبالتالي....

-بصفة رئيسية....

-نظرا الى ....

-وبالمقابل....

-بالاضافة الى .....، فضلا عن .....، فان ..... وغيرها من الصيغ.

## 6-6- صيغ تقديم الحجج والمبررات:Formules tendant à prévenir certains arguments

ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة بدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالاتي:

-تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب ....

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

-نظرا للتعليمات الخاصة ب ....

-وذلك بالرجوع الى ....

-لا يمكن اهمال ( أو تجاهل ) ...

-وذلك في اجتماع مجلس الادارة بتاريخ.... وغيرها من الصيغ.

كما أنه يوجد صيغ لدحض بعض الحجج: مثال: .... لا يخفى على ... ، ما كان ليخفى علي ....

## 6-7- صيغ الخاتمة:Les Formules de conclusion :

في الخلاصة ....

أخيرا .....

في نهاية الأمر....

وخلاصة القول.....

ومما سبق.....

وبالتالي.....

وعليه.....

أرجو أن:

-تتخذ كل الترتيبات ( أو الاجراءات أو الاحتياطات ) اللازمة، ...

-أن تسهروا على .....

-أن تضعوا الملفات تحت تصرفي ل .....

-أن توافقوا على ..... لتمكيني من .....

#### 6-8- عبارات المجاملة: Formules de politesse:

مثال: - أسمح لنفسي أن .... - لا يسعني الا .... - أعتقد أنه من واجبي ...

هي عبارات أخلاقية تعرف تحت مسميات عديدة:

عبارة اللطافة أو الأدب formules de politesse .

عبارة اللباقة formule de courtoisie .

#### 6-9- عبارات الاحترام: Formules de respect:

تنهي الرسالة الادارية ذات الطابع الشخصي دائما بعبارة تفيد التحية والاحترام والتقدير عن صلة الادارة بالمواطنين لأنها في خدمتهم وتكون عبارة المجاملة مناسبة لصفة وجنس المخاطب.

وتختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل اليه والعبارة المثلى التي تختتم بها الرسالة الادارية هي العبارة التي يتبناها المرسل اليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الاداري بين المرسل والمرسل اليه.

وتختلف صيغ الخاتمة بحسب الحالات التالية:

من الند الى الند- من الأعلى الى الأسفل، ومن الأسفل الى الأعلى.

أ - من الند الى الند:

-أرجو أن تتفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة

-تقبلوا سيدي، عبارة مشاعر التقدير  
-تفضلوا سيدي بقبول التحيات السامية

ب - من أعلى الى أسفل:

-تقبلوا سيدي، ضمانات خالص الاعتبار  
-تقبلوا سيدي، عبارة مشاعرنا الطيبة  
-تقبلوا سيدي، تحياتنا الخالصة.

ج - من أسفل الى أعلى:

-تفضلوا سيدي بقبول مشاعر الاحترام والوفاء  
-تفضلوا سيدي بقبول أخلص التحيات  
-تفضلوا سيدي بقبول تحيات الاحترام

د - اذا كانت المراسلة الى وزير أو شخصية مرموقة:

أرجو أن تقبلوا مني، سيدي أو سيدتي، أسمى عبارات التقدير  
أما بخصوص الغاء التحيات الختامية:

فلقد جرت العادة في الكثير من الادارات الغاء التحديات الختامية الغت كاملا، عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤسين، فاذا كتب أحد المرؤسين الى رئيسه في السلم الاداري، فانه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس. وهذه العادة لا تخل بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة، ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير، وانما تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقى عن طريق التملق والافراط في المجاملة.

مع الاشارة الى أنه قد يمكن استعمال الضمير المجهول في التحرير الاداري، على سبيل الذكر لا الحصر:

لوحظ لي ....

أخبرت بكذا.....

ألقت انتباهي ....

## الرسالة الادارية

### 1-تعريف الرسالة الادارية:

" مجموع الوثائق التي تحررها الادارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الادارية الأخرى وذلك للقيام بعملياتها الادارية المختلفة بغية الوصول الى الهدف المسطر لها " <sup>1</sup>

" تعرف الرسالة الادارية بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع ان كانت خصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة ان كانت ادارية <sup>2</sup> .

وبمعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في ادارة أو ركة أو تبعث بها ادارة الى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمرا أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية. هي وثيقة تصدر عن الادارة العمومية بمفهوم السلطة وتسمى بالمراسلة الرسمية.

### 2-أهمية الرسالة الادارية:

تعتبر الرسالة الادارية أقدم وسيلة للتخاطب عرفتها البشرية عبر مختلف العصور وقد ازدادت أهميتها في عصرنا الحالي نظرا للتطورات المستحدثة في جميع ميادين الحياة العامة منها والخاصة.

وهي طريقة للتخاطب والاتصال، نجدها تحتل مكانة هامة في النشاط الاداري بحيث تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض مع الأفراد وباقي المؤسسات الأخرى وتساعد على تبليغ قراراتها والادلاء برأيها واستلام وثائقها.

تتمثل أهميتها في تسيير الحركة الادارية في مؤسسة ما أو شركة، وعليها يتوقف تنفيذ أمر من الأمور، وقد تشير الى عقد اجتماع طارئ. ولهذا فأهميتها تكمن في المصلحتين العامة والخاصة.

### 3-أنواع الرسائل الادارية:

تختلف الرسائل الادارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الادارة ويمكن ذكر أهمها كما يلي:

-رسالة التعليمات Lettre d'instruction

<sup>1</sup> بوحيدة عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية. الجزائر: المدرسة الوطنية للادارة، 2003 ، ص 75 .

<sup>2</sup> <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

-رسالة الاعلام Lettre d'informtion

-رسالة الاجابة Lettre de réponse

-رسالة التذكير Lettre de rappel

-رسالة الاقتراح Lettre de proposition

-رسالة تحويل Lettre de transmission

-رسالة تنبيه Lettre d'avertissement

-رسالة الافادة بالاستلام Lettre d'accusé de réception

-الرسالة الاستشارية Lettre de consultation

-هذه الرسائل شائعة الاستعمال لا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات، الواجب اظهارها كما يجب أن تتبع فيها كل ما ذكرناه في الأسلوب الاداري والصيغ الادارية. نخص بالشرح الرسائل التالية:

\*رسالة تحويل: **Lettre de transmission**: وهي تلك الرسالة التي بواسطتها تحول جهة ادارية معينة وثائق أو ملفات الى جهة ادارية أخرى ويكون هذا التحويل لأسباب مختلفة كطلب توضيحات أو معلومات أو للتأثير ويمكن أن يكون التحويل بصفة نهائية أو مؤقتة.

\*رسالة تذكير: **Lettre de rappel**: هي رسالة ادارية يكون موضوعها دعوة المرسل اليه للاجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه لم يفعل وتأخر الرد، من مميزات هذا النوع من الرسالة أنها صارمة ان كانت نازلة وتحمل اشارة " رسالة تذكير " تحت الطابع، واذا تكرر التذكير تكون العبارة " تذكير ثاني " و " تذكير ثالث " .

\*رسالة تنبيه: **Lettre d'avertissement**: وهي تلك الرسالة التي تمكن توجيهها عند الاجابة على رسالة التذكير مما يجعل الادارة تضطر الى توجيه مراسلة أخرى تعرف برسالة تنبيه وتتميز هذه الرسالة باتخاذ نوع من اللاحاح والقساوة في نفس الوقت والتنبيه بضرورة التطبيق عليه الاجراءات القانونية في حالة عدم الرد .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> [www.ainfekka.com/form/showthred.php?tid=6437](http://www.ainfekka.com/form/showthred.php?tid=6437)

## مثال لرسالة تنبيه:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

التاريخ في: /.../...

ولاية:....

دائرة:....

بلدية:....

الرقم: ... / ب / ...

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الى السيد:.....

الموضوع: تنبيه

نظرا لا همالكم وتقصيركم المتواصل في العمل الموكل اليكم منذ تاريخ ..... والقاضي بتصليح... في مدة لا تتجاوز..... فإننا ننبهكم على ضرورة اتمام العمل في الأجل المحددة والا سنتخذ ضدكم الاجراءات المناسبة

رئيس المجلس الشعبي البلدي

### 4-القواعد الأساسية للتحريير الاداري:

ثمة عدة وضعيات يمكن أن تشكل دافعا لتوجيه رسالة ادارية، ويمكن التمييز بين حالتين من حيث العلاقات بين المرسل ( المحرر للرسالة الادارية) والمرسل اليه ( القارئ).

الحالة الأولى: المحرر للوثيقة هو المبادر ( طلب معلومات، عرض سلعة،.... )

الحالة الثانية: هناك علاقة بين المرسل والمرسل اليه مسبقا ( الرد على رسالة أو تبعا لاجتماع أو مكالمة هاتفية ... ) .

فبصفة عامة، فان الرسالة تسمح اما باعطاء أو طلب استقبال معلومات.

ومن القواعد الأساسية لتحريير الرسالة الادارية، نذكر مايلي:

\*احترام الشكليات ( الرأسية، الطابع، التاريخ، الرقم التسلسلي، الموضوع، المرجع،...)

\*صيغة المناداة ( السيد، السيد المحترم،...) يجب أن يعاد ادراجها كلية في عبارة المجاملة ( تقبلوا سيدي، سيدي المحترم...).

\*المراجع من الضروري ذكرها وبدقة في حالة وجودها.

\*عدد الملحقات والوثائق المرفقة يجب أن يحدد بدقة.

\*التوقيع الخطي يجب أن يتواجد أسفل اسم المرسل المنسوخ بالألة.

\*خاتمة الرسالة وعبارات المجاملة يجب أن تكون في نفس الملاحظة.

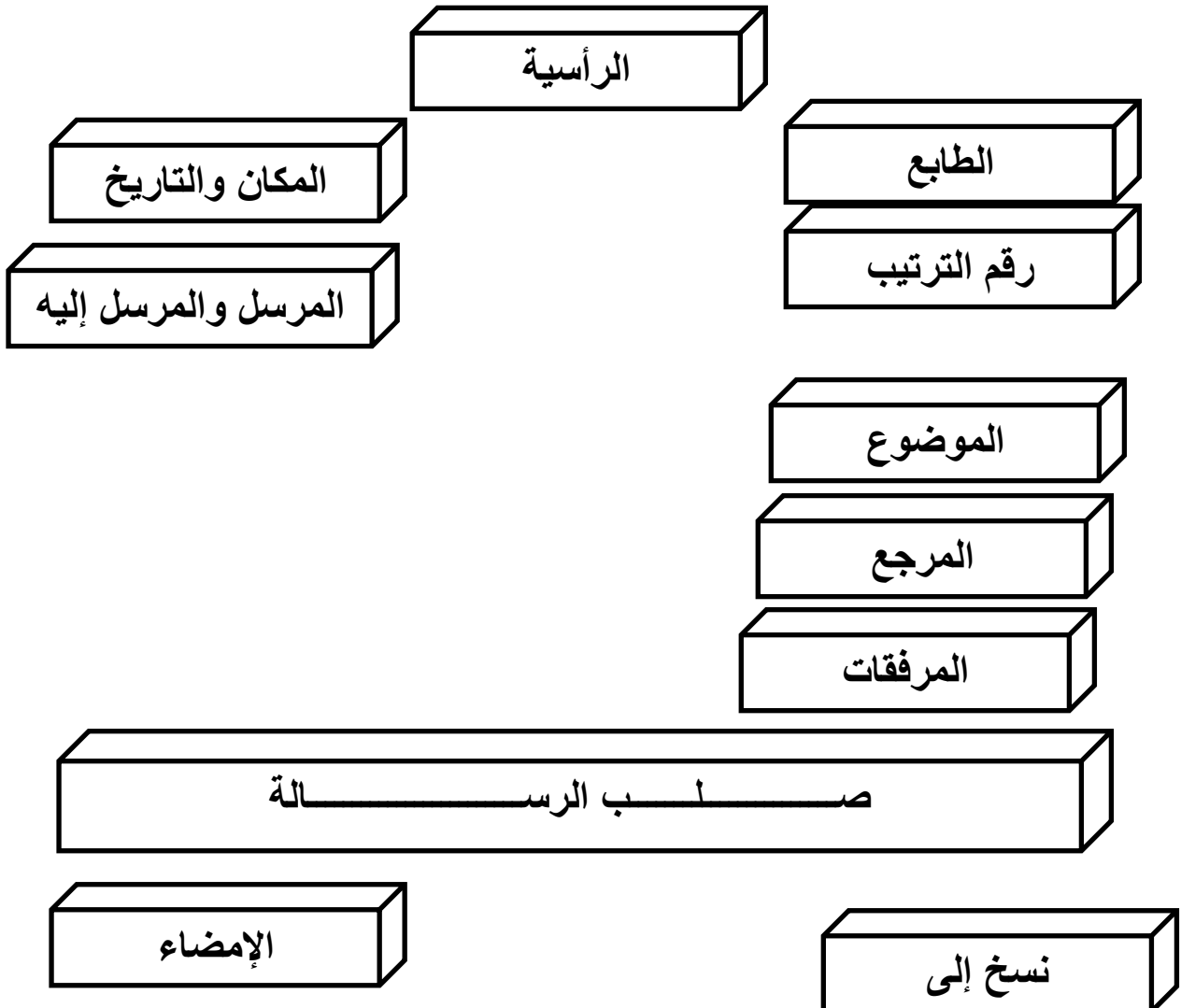
\*الأعداد يشار إليها عن طريق الأرقام.

ملاحظة:

-التواريخ و المواعيد ( المهل) يشار إليها بالحروف .

-المبالغ المالية يشار إليها بالأعداد ثم بالحروف الكاملة.

5-شكل الرسالة الإدارية:



## 6- عناصر الرسالة الادارية: <sup>1</sup>

هناك جملة من البيانات يجب اظهارها في هذه الرسالة وتجعل منها شكلا مميزا كما تساعد هذه البيانات على الفهم السريع للرسالة. كما أن هذه البيانات الشكلية تميزها بعضها عن بعض <sup>2</sup>.

والعناصر التي تتكون منها الرسالة الادارية وغالبية الوثائق الادارية هي كالتالي:

- الرأسية.
- الطابع.
- رقم الترتيب.
- المكان والتاريخ.
- المرسل والمرسل اليه.
- الموضوع.
- المرجع.
- المرفقات.
- صلب الرسالة.
- النسخ المراسلة.
- الامضاء.

وسنعترض لكل عنصر من هذه العناصر بالتفصيل، من خلال تسميته، تعريفه، أهميته، كيفية كتابته، ونعزز ذلك بأمثلة توضيحية لكل عنصر من العناصر المذكورة أعلاه، مع ذكر بعض الملاحظات ان وجدت.

وذلك بالشكل التالي:

تسميته، تعريفه، أهميته، موقعه، كتابته، مثال، ملاحظة

### 6-1- الرأسية: En tête:

تسميته: تعرف أيضا بالرأس وبالإصدارة أو التصدير، وتعرف في أحيان كثيرة باسم الدمغة.  
تعريفه: هو ذلك البيان الذي يشير الى اسم الدولة والنظام الرسمي.

<sup>1</sup> <http://mouwazaf.ahlamontanda.com/t90-topic>

<sup>2</sup> <http://www.ainfekka.com/form/showthead.php?tid=6437>

**أهميته:** يبين أن الوثيقة صادرة عن الدولة الفلانية ذات النظام الفلاني ( جمهوري، ملكي...)

**موقعه:** أعلى الصفحة بالوسط.

**كتابته:** يكتب اسم الدولة مع نظامها الرسمي كاملا حسب ما هو معروف في دستور الدولة.

**المثال:** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وتكون أحيانا مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وايدولوجيتها ونجدها في

المراسلات التي تصدر من الوزارة البلدية الولاية .

**مثال:** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الشعار: بالعب وللشعب.

## **6-2- الطابع: Timbre:**

**تسميته:** يسمى أيضا العنوان والمرسل.

**تعريفه:** يتكون من المعلومات الخاصة بالمصلحة المرسله للوثيقة وفق تدرج سلمي بدا

بالهيئة الوصية.

**أهميته:** يهدف الى تحديد الجهة الادارية مصدر الوثيقة.

**موقعه:** الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الادارية

**كتابته:** يحتوي عادة على:

اسم الوزارة

اسم المديرية أو الولاية

اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو البلدية

اسم المديرية الفرعية أو المصلحة أو المكتب

**المثال:**

وزارة التربية الوطنية

مديرية الادارة والوسائل

المديرية الفرعية للموظفين

مكتب المدرسين

## **6-3- رقم الوثيقة: Le n° du document:**

**تسميته:** يسمى أيضا رقم الارسال le n° d'envoi

أو رقم التسجيل ( رقم القيد ) le d'enregistrement

رقم الترتيب أو الرقم التسلسلي le n° d'ordre

**تعريفه:** وهو الرقم الذي سجلت به الوثيقة في سجل الادارة المرسله.

**أهميته:** يعطي بيانات عن الوثيقة من خلال رقم تسجيلها مع مصدر ارسالها وكذا سنة اصدارها.

**موقعه:** يكتب على اليمين في الأعلى تحت الطابع

**كتابتة:** يكتب رقم الوثيقة من سجل صادرات الادارة المرسله مع اضافة اختزال البيانات التي تفيد أقرب الجهات الادارية المصدرة للرسالة ( مفصولا بينها بشرطة مائلة / ) ويكون ترتيبها بحسب تدرجها السلمي من أعلى الى أسفل، مع ذكر سنة الاصدار ( في رقمين اثنين ) ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة.

**مثال:** رقم 101 / و.ت.و.م.ا.و.م.ف.م.12

حيث أن: 101 هو رقم المراسلة الصادرة عن الادارة خلال العام 2012 المعبر عنه ب 12 آخر المثال .

و.ت.و. : وزارة التربية الوطنية

م.ا.و. : مديرية الادارة والوسائل

م.ف.م. : المديرية الفرعية للموظفين

12: هو سنة اصدار الوثيقة وتكتب في رقمين اثنين فقط

**ملاحظة:**

هذا الرقم يختص بسنة ميلادية واحدة، لأن سجل صادرات المراسلات الادارية يبدأ من 01 جانفي الى 31 ديسمبر، ويعاد الترقيم من جديد عند بداية كل عام، لذلك سنة الاصدار في نهاية المرجع.

#### **6-4-المكان والتاريخ: Lieu et date:**

**أهميته:** هو من أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الأجل القانونية المترتبة عن ذلك، كما يعتد به في حساب بعض المدد لاجراء التظلمات.

**موقعه:** يوضع في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة تحت الدمغة وفي مستوى واحد مع بيان الطابع.

**كتابته:** يكتب في عبارة واحدة بحيث يسبق التاريخ دائما بمكان الاصدار وهو اسم المدينة الذي يكتب مثلا.

مثال: الجزائر في 22 نوفمبر 2011

**ملاحظة:** يجب أن نلتزم الدقة فلا يجوز كتابة مثل هذه العبارات: في 7 أكتوبر من العالي الحالي بمدينة الجزائر...

والأصح هو: الجزائر في 7 جانفي 2012

**5-6- المرسل والمرسل اليه: Expéditeur Destinataire:**

**تسميته:** عنوان الرسالة La suscription .

**تعريفه:**

**أهميته:**

**موقعه:** يوضع بيان المرسل والمرسل اليه في الرسائل الادارية تحت بيان المكان والتاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول الى الوسط.

**كتابته:** تكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل اليه فنضيف اليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة. كما يربط بين المرسل والمرسل اليه حرف جر (الى).  
**مثال:**

**وزير التعليم العالي**

**الى السيد رئيس جامعة الجزائر**

**ملاحظة:** لا تشمل الرسالة الادارية بين المصالح على صيغة التسمية بل ذكر صفة المرسل والمرسل اليه ( الاسم الوظيفي أو الرتبة ) .

كما يمكن اضافة بيان يفيد الوساطة ( تحت اشراف أو عن طريق ) وتكتب اختصارا كما يلي: تحت اشراف ( ت/أ )، عن طريق ( ع/ط ).

**مثال:**

**رئيس المجلس العبي البلدي**

**الى**

السيد والي الولاية

تحت اشراف

السيد رئيس الدائرة

وتجدر الاشارة الى أنه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الاداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تحاشيا للتكرار.

مثلا:

المدرسة العليا للإدارة

الجزائر في

المدير الى السيد وزير التعليم العالي

**6-6- الموضوع: Objet:**

تعريفه: يجسد محتوى الرسالة باختصار

موقعه: يدرج تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة.

كتابته: يكتب في عبارة أو جملة وجيزة ومفيدة.

مثال: الموضوع: تزويد الجامعة بحواسيب.

**6-7- المرجع: Référence:**

تعريفه: هو السند الاداري ( مراسلة سابقة ) أو القانوني ( نص قانوني ، قرار اداري ويمكن أن تعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية).

أهميته: تظهر أهمية ذكر المرجع في:

\* اعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح.

\* تسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة.

\* توفير الوقت للاجابة عن المراسلة.

موقعه: يكون هذا البيان مباراة تحت الموضوع للتذكير بالوثائق السابقة التي يرجع اليها في الرسالة المطروحة.

كتابته: تكتب بيانات النص المرجع كاملة، أي: اسم الوثيقة، رقمها، تاريخها وموضوعها .

مثال: المرجع: منشور رقم 1005 بتاريخ 02/09/2008، المتعلق ب.....

مراسلتنا رقم.....بتاريخ.....المتعلقة ب.....

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

ملاحظة: قد يكون المرجع مكاملة هاتفية.

مثال: المكاملة الهاتفية بتاريخ.....

أو زيارة عمل:

المرجع: الزيارة التفقدية لمصالحكم بتاريخ: .....

### 6-8- المرفقات: **Pièce-Jointes**:

تسميته: تسمى أيضا الوثائق المرفقة.

تعريفه: هي عبارة عن وثائق ادارية، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها.

أهميته: لتدعيم ما كتبناه وتبريره.

موقعه: تحت الموضوع مباشرة.

كتابته: يذكر عدد الوثائق وطبيعتها .

مثال: المرفقات: تقرير من 05 صفحات .

ملاحظة: في حالة وجود المرجع، تكتب المرفقات بعده. مثال:

الموضوع: مسابقة للارتقاء الى الرتبة

المرجع: منشوركم رقم .... بتاريخ

المرفقات: عشر ( 10 ) طلبات تسجيل

### 6-9- صلب الرسالة: **Le corps de la lettre**:

تسميته: متن الرسالة أو محتوى الرسالة أو نص الرسالة أو صلب الموضوع.

تعريفه: هو عرض الموضوع في شكل نص تحتوي على فقرات منتظمة ومنسجمة أين يتم

تفصيل الموضوع وتحليله مع مراعاة ما تم ذكره في الأسلوب الاداري والصيغ الادارية.

-منهجية اعداد نص الرسالة:

ان اعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في اعداد خطة مكونة من مقدمة وعرض

وخاتمة وهو تحتوي على شكل نص منسجم ومتكامل بحيث يكون هناك مدخل للموضوع

بصفة وجيزة مع ربطها بالعرض لفصل المسألة المطروحة مع مراعاة التوازن بين مختلف

أجزاء هذا العرض وحسب الأهمية والترتيب المنطقي للأفكار مع دخول الى الخاتمة في

شكل وجيز يفيد النتائج أو الاجراءات المقترحة.

ان دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الاداري التي سبق التطرق اليها ثم مراعاة العناصر التالية:

-دراسة الوثيقة بمعنى الاحاطة بموضوع الرسالة وذلك من خلال القراءة المتأنية والتمتعنة لادراك مقاصد الوثيقة.

-جمع الأفكار، ترتيبها، تحريرها، واعداد تصحيح الأخطاء فيها .

-وضع خطة: أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي. وتتكون الخطة من العناصر المعروفة من تمهيد وموضوع وخاتمة، بحيث أن:

#### أ - التمهيد:

هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة اذ به نهىء المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوبا بمرجع أو دون مرجع وتم الاشارة اليه في صيغ التحرير .

#### ب - الموضوع:

ويتعرض فيه المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية، وذلك بذكرها عناصرها الأساسية واذا كان النص طويلا فيجب مراعاة مايلي: أن الترتيب يكون حسب الأهمية فنبدأ بأقلها قيمة الى أقواها حجة وحتى تكون فقرات النص مترابطة يستحسن استعمال أدوات الربط وقد سبقنا الاشارة اليه في صيغ التحرير الاداري.

#### ج - الخاتمة:

لا يقصد بها عبارة المجاملة بل نعني بهذا العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل طلب والتماس.

**تصميم الرسالة:** ان تصميم الرسالة يجب أن يضم جزء أو جزأين ( أي فقرة أو فقرتين ) ثم الخاتمة .

كما أن ترك الفراغات بين الفقرات ينبغي أن يكون واضحا في الرسالة الادارية .

## ملاحظة:

-يشترط في الرسالة الادارية أن تدرس موضوعا واحدا، لتسهيل التعامل معها (تنفيذها، الاجابة عليها، تحويلها أو ترتيبها).

-تحرير بعض البيانات له خصوصيات يجب مراعاتها، مثل:

-الأعداد يشار اليها رقميا.

-التواريخ والمواعيد، يشار اليها حرفيا.

المبالغ المالية يشار اليها حرفيا وعدديا.

## 6-10- التوقيع: Signature:

تسميته: يسمى الامضاء أيضا .

تعريفه: يفيد التوقيع عنصر السلطة والاختصاص معا ، وهو الذي يضفي الصفة الرسمية على الرسالة أو الوثيقة الادارية، بحيث لا يوقع الرسالة الادارية الا الموظف الذي له اختصاص في ذلك أو الذي يتلقى تفويضا أو أمرا بذلك وهذا ما يجب اظهاره في بيانات التوقيع .

أهميته: الامضاء يعطي للوثيقة المصدقية والرسمية، كما يحدد مسؤولية الممضي صاحب الوثيقة.

موقعه: أسفل يسارا.

كتابته: يحتوي التوقيع على بيانات خاصة حتى تكون يكون صحيحا .

-صفة الموقع *Qualité du signataire* .

-صيغة التفويض، التفويض - بأمر- نيابة عن *Forme de délégation* .

-الامضاء *Signature* .

-الاسم واللقب *Nom et prénom* .

-ختم الادارة *Cachet* .

مثال:

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

عبد الباقي بن زيان

ملاحظة: التوقيع يكون خطيا في الفراغ الموجود بين اسم وصفة الموقع.

هناك: التوقيع:

التوقيع على الهامش

التظهير: Le Paraphe .

6-11-النسخ المرسله: (copie à) Les exemplaires:

تعريفه: هي نسخ طبق الأصل تسلّم الى من يعينهم موضوعها للاعلام أو التبليغ أو الترتيب.

أهميته: لها حجة الاثبات باعتبارها نسخ مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية التي ترسل ال من يعينهم موضوعها، اعلاما، تبليغا أو ترتيبا .

موقعه: أسفل الوثيقة على اليمين.

كتابته: قد نستعمل " نسخة موجهة الى .... " نسخة الى .... "

مثال:

-نسخة الى رئيس جامعة الجزائر

-نسخة الى مصلحة الموظفين ( للترتيب ) .

-نسخة الى المعني ( للتبليغ ) .

ملاحظة: قد تكون ظروف استثنائية يتحتم توضيحها على الرسالة، قد تتعلق ب:

-محتوى الرسالة ( سري، سري جدا ....).

-أو سير الوثيقة البريدي ( مستعجل، مسجل مع الاشعار بالوصول .... ) .

7 - المواصفات المادية للرسالة الادارية:

هناك بعض الشروط الشكلية التي يجب على المحرر التمسك بها وهي:<sup>1</sup>

أ-الورق:

-أن تحرر المراسلة على وجه واحد من الورقة.

-حجم الورق المستعمل في المراسلة الرسمية هو (A4) 21x29 .7 .

-اختيار الورق المناسب من حيث اللون والنوع والمساحة ويفضل اللون الأبيض.

<sup>1</sup> <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

## ب-الهوامش:

هي الفراغات المتكررة في جميع جوانب النص من بداية الحواف وحتى بداية ونهاية سطر الكتابة العادية وتكون جميع الاتجاهات 3 سم وتمكن أهميتها في:

-المحافظة على المحتويات من التمزق.

-تسهيل مهمة التخريم - التثبيت - من أجل الحفظ.

-تسهيل وضع الشروحات والتفسيرات.

-وجود اطار مريح مما يريح نفسية القارئ.

## ج-المسافات:

ان المسافة المتروكة بين الأسطر بشكل منتظم ومتناسق من أهم أسباب التنظيم في الرسالة والذي يمنحها شكلا مقبولا وعادة ما تكون المسافة بين السطر والسطر 1 سم والفقرات 2.5 سم .

## د-الفقرات:

كل رسالة يجب أن تحتوي على موضوع واحد، ولكن تكون مقسمة الى عدة أفكار وفي هذه الحالة تعتبر كل فكرة جديدة مستقلة، ومعنى ذلك أن تبدأ كفقرة جديدة أي مسافة معينة الى الداخل من بداية الهامش الأيمن الى عدة مسافات حتى تكون الفقرات جديدة وملفتة النظر.

أما الشروط الأخرى المتعلقة بالشكل والتي ينبغي اغفالها فهي:

\***احترام السلم الإداري:** كل مراسلة موجهة من أشخاص الى ادارات عليا يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكله الادارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.

\***وحدوية الموضوع:** أن تتناول الرسالة الادارية الواحدة موضوعا.

## التقرير الاداري

### 1-تعريف التقرير :

كلمة " تقرير " هي في الأصل مشتقة من الفعل " قرر " بمعنى قرر المسألة أو الرأي، حققه ووضحه. وهذا التوضيح أو التحقيق الوارد في التقرير هو عرض رسمي ومختصر لمعلومات أو حقائق أو بيانات محددة لغرض معين بهدف توضيح المزايا والعيوب .<sup>1</sup> والتقرير هو وصف أو عرض موجز مركز لحصيلة عمل فكري ( مؤتمر أو ندوة أو دراسة ... ) أو اداري حدث وتوافرت معطياته، أو عرض لعمل مزعم انشاؤه، وما زال في طور الاقتراح والدراسة النظرية فالميدانية، ويتضمن قدرا من المعلومات الصحيحة والحقائق الموضوعية حول مسألة أو أمر ما ، وقد يكتبه شخص مكلف، ويأخذ في الحسبان الباعث على العمل، وتحديد الهدف، والتركيز على الموضوع المطلوب. كما أن التقرير هو خلاصة موضوعية تقدم عرضا واضحا ومنسقا عن حدث أو نشاط أو نقاش، يراعي حال المتلقي فينتقل له صورة صادقة وكفنة

وهو " اخبار بالواقع عن دعوى أو حادثة، مع تحليل الأسباب والدوافع، واقتراح الحلول " . كما أن التقرير يعتبر وثيقة ادارية تمكن المرؤوس من تقديم عرض للرئيس عن قضية معينة بكامل التفاصيل مع تقديم الاقتراحات بغية الحصول على الموافقة أو اتخاذ التدابير<sup>2</sup> . ويمكن تعريفه بأنه عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق والبيانات الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة، ويتضمن تحليلا منطقيا واقتراحات تتماشى مع نتائج التحليل . ويرتكز محرر التقرير على الواقع، ليستتبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكين المرسل اليه من اتخاذ الاجراءات والتدابير الضرورية. والغاية من اعداده هي غاية عملية، فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بين من القضية التي يتناولها، بل يذكر السبب والعلة، ويقترح الحل والعلاج.

### 2-أهمية كتابة التقرير :

للتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالة أو نشاطا أو مشروعاً، وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي ينبغي علينا معالجتها

<sup>1</sup> أنور عبد الحميد الموسى. فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية. ج 1 . بيروت: دار النهضة العربية ، 2012 . ص . 223 .

<sup>2</sup> <http://mouwazaf.ahmontada.com/t90-topic>

وعرضها ومالم تكن الأمور محددة فمن الصعب ادراك الأهداف أو متابعة القراءة في خطة العمل واستيعاب المستقبل، والهدف منه: <sup>1</sup>

-تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط.

-توثيق النشاط للرجوع اليه وقت الحاجة.

-استخلاص أفكار جديدة وانتاجها وتتميتها وحفظها.

-الشعور بالانجاز وزيادة الثقة بالنفس .

-اقتراح اجراءات أو تدابير.

-تقديم مساعدة للمرسل اليه الذي هو بحاجة الى رأي المختص في الموضوع.

-توضيح الرؤى للمرسل اليه حول الاشكالية.

-التخمين والاعداد للمستقبل.

**كما أن للتقرير أهمية تتمثل في أنه: <sup>2</sup>**

\*يعد مصدرا من مصادر المعلومات يمكن الرجوع اليها في أي وقت.

\*يعد أداة مراقبة وتقييم للأنشطة والأعمال.

\*يوضح المستجدات.

\*اطلاع الجهة المكلفة على وتيرة العمل، وتزويدها بالوقائع الموضوعية تمهيدا لاتخاذ الاجرا

أو الموقف المناسب للادارة المسؤولة.

\*يعتبر القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها.

\*تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.

\*تتميز التقارير بالاعتدال في تكلفة اعدادها اذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى .

### **3-أهداف التقارير:**

تكتب التقارير للأهداف التالية:

-نقل معلومات ما الى آخرين في الوقت الحالي أو مستقبلا أو كلاهما. فالموظف يكتب

تقريراً لمديره ليطلع عليه على تطور العمل أو الأنشطة الأسبوعية أو الشهرية.

<sup>1</sup> <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

<sup>2</sup> أنور عبد الحميد الموسى, فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية. ج . 1 . بيروت: دار النهضة العربية ، 2012 ، ص . 223 .

-التقارير الكتابية لا غنى عنها ، فالتقارير الشفهية يمكن استخدامها لكن الكتابية أثق وأضمن وأكثر مصداقية.

-التقرير المكتوب يمكن توزيعه على أكثر من شخص أي يمكن نقل المعلومة لمجموعة من الأشخاص قد يتواجدون في أماكن مختلفة وربما يكون توقيت عملهم مختلفا.

-التقرير يمكن الرجوع اليه في أي وقت حسب الحاجة والضرورة.

-التقرير المكتوب يمكن من الاستعداد لمناقشة موضوع ما، فيمكن مثلا توزيع تفاصيل مشروع ما قبل الاجتماع لدراسته، وبالتالي يكون الحاضرون على دراية بتفاصيل الموضوع.

-يمكننا من الاحاطة بالحقائق والأسباب والنتائج حول موضوع ما ، وقد يدعم بالأرقام والاحصائيات.

-التقرير المكتوب يكون منظما ويحتوي على المعلومات الأساسية وتحليل الموضوع والتوصيات بشكل أفضل بكثير من التقارير اللفظية والمحادثات الشفهية.

-يمكننا من استخدام أدوات جيدة لعرض الموضوع مثل الجداول والرسومات البيانية والتخطيطية.

-قد يستخدم كمستند رسمي في المستقبل عند حدوث مشكلة ما تحتاج معرفة مصدر الخطأ والمسؤول عنه .

**وعموما يتوخى المقررون تحقيق الغايات التالية:**

-اطلاع المسؤولين على نتائج تحرياتهم وتحقيقا لهم .

-اقناع السلطات المسؤولة بوجهات نظر محددة باعتماد الحجج والأدلة والبيانات الثابتة.

-استدراجهم الى تبني الاقتراحات والحلول المقدمة.

#### **4- أنواع التقارير:**

تقسم التقارير المكتوبة الى مجموعة متنوعة حسب الأغراض والمهام التي يخدمها التقرير، وذلك على النحو التالي:

**أ - من حيث زمن الاصدار:**

\*تقارير دورية ، \* تقارير غير دورية.

**ب - من حيث محتوى التقارير:**

\*تقارير مالية ومحاسبية، \*تقارير الأنشطة ، \* تقارير الأفراد.

### ج - من حيث الهدف من التقارير:

\*تقارير متابعة ، \*تقارير معلومات، \*تقارير الدراسات، \*تقارير تقييم الأداء، \*تقارير وصفية، \*تقارير سابقة التصميم.

### د - من حيث الجهة التي يوجه اليها التقرير:

\*تقارير داخلية ، \*تقارير خارجية .

وتتنوع أغراضه حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الاحصائية، التقارير الدورية، تقارير توصية، تقارير رسمية، تقارير بحث واستقصاء، تقرير تفتيش، تقرير اخباري ...<sup>1</sup> .

### - تقارير بحث واستقصاء:

ويحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي تهتم المؤسسات أو الادارات التي ينتسبون اليها.

### -تقرير تفتيش:

وهي تقارير غايتها اطلاع المسؤولين على الوتيرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن خلالها يتعرفون على المزايا والنقائص وعلى ضوئها يأمرن بادخال التعديلات المناسبة على أجهزة التسيير والتنفيذ وذلك بهدف فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير و العمل .

### -تقارير أحداث وحوادث:

وهي التي تتجز اثر وقوع حدث ما مثل: تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية. في كثير من المؤسسات تكون هناك نماذج جاهزة لبعض التقارير ويقوم معد التقارير . بملأ النموذج بالبيانات الصحيحة.

### أمثلة عن تقارير:

-تقرير بشأن حالة موظف ما .

-تقرير عن تنظيم مصلحة ما .

-تقرير عن وضعية معينة.

-تنفيذ ميزانية....

<sup>1</sup> <http://mouwazaf/ahlamontada.com/t90-topic>

## 5- شروط وضوابط التقرير:

تعتبر التقارير وسيلة اتصال هامة داخل منشآت الأعمال على مختلف أنواعها. كما تعمل التقارير على التعرف على وجهات نظر وأراء العاملين والتوصيات التي يقدمونها والمقترحات بخصوص مشاكل وصعوبات العمل، لذلك ينبغي مراعاة بعض الضوابط عند كتابته، نذكر منها أن التقرير:

- \* يحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع.
  - \* جمع المعلومات من مصادرها الأصلية والتحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلا مطلوبا.
  - \* منظم ومقسم الى أقسام بحيث يسهل الوصول الى أي معلومة.
  - \* تحديد المحاور الأساسية لكتابة التقرير وفقا للغرض المقصود من التقرير.
  - \* يكون طويل أو قصير بالقدر الكافي والمعتاد في المؤسسة.
  - \* الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره.
  - \* الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث.
  - \* يستخدم الوسائل التوضيحية المناسبة، تحتاج بعض التقارير لادراج بعض الصور.
  - \* الأمانة والصدق والنزاهة في نقل الحقيقة بعيدا عن الأغراض الشخصية.
  - \* مكتوب بأسلوب واضح وبلغة سليمة ومفهومة.
  - \* لا يحتوي على تفاصيل لا علاقة لها بالموضوع أو معلومات لا تهم القارئ.
  - \* يراعى في التقرير حذف ما يلي: الأمثلة، الأوصاف، العموميات، الاحتمالات.
- وبذلك يتعين أن تكون العناصر الأساسية للتقرير هي كالتالي:

- \* وصف دقيق للواقع في الزمان والمكان .
- \* دراسة الموضوع وتحليله.
- \* تقديم الاقتراحات للمعالجة.
- \* وجود علاقة وظيفية بين معد التقرير ومثليه.
- \* ضرورة أن يكون معد التقرير ملما بالموضوع المكلف بمعاينته ودراسته.

## 6- مراحل اعداد التقرير:

### - غلاف التقرير:

- \* تبيان الهيئة المرسلة (المصلحة) خلال الطابع.

\*موضوع التقرير ( العنوان في الوسط عادة ).

\*المرسل اليه ( اليهم).

-العرض:

\*الأسباب التي استدعت معالجة الموضوع .

\*أهمية الموضوع .

-التحليل:

\*ينطلق من الوقائع ليصب في الخاتمة بعد الاستدلال بمبررات وتقديم شروحات حسب خطة واضحة ومنطقية.

-الخاتمة:

\*تبيين الاقتراحات والحلول التي تشكل نتيجة حتمية ومنطقية للتحليل يجب أن تكون هذه الاقتراحات محددة واضحة وممكنة التحقيق .

-الملحقات:

\*ان استلزمت طبيعة الموضوع ذلك .

-تمسح للمرسل اليه من التعمق في الموضوع والخروج باستنتاجات.

7-تصميم التقرير:

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الأسلوب الإداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن افرغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو التالي:

أ-المدخل:

ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه اليها، كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف الى اثاره اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به وتبيين الدوافع والأسباب التي دعت الى تحريره.

مثلا: ان موضوع التقرير يتعلق بحالة سير الدروس خلال السداسي الأول من السنة الجامعية 2023-2024.

ويمكن أن يتناول أي موضوع له علاقة بالعمل الإداري كتحضير تقرير بشأن حالة، موظف ما سلوكه، صفاته برامج تعليمية.

## ب - صلب الموضوع:

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية، الوضوح، البساطة، الأيجاز والدقة، ويمكن الاستعانة بالتعايير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الإدارية وفي جميع الحالات فان قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في اعداد التقرير .

ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتندرج في ثلاث مستويات:

-عرض الوقائع: عر حال موضوعي، وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب.

-التعليق والمناقشة: مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الأوضاع الناجمة عنها وابداء الرأي فيها وتقديم البيانات والحجج.

-ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.

وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء في التقارير القصيرة.

## ج - الخاتمة:

ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل اليه الموافقة على اقتراح واعطاء تعليمات لاتخاذ موقف ما ، ومن الصيغ المستعملة: أرجو أن توافقوا على الاقتراح الذي يهدف الى ... بالاضافة يجب على محرر التقرير أن يراعي حجم تقريره وذلك من خلال ما يلي:

## 8- حجم التقارير:

تتفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة الى مئات الصفحات، فطبيعة الموضوع ونوعية التحريات المطلوبة من الأمور الأساسية التي تحدد حجم التقرير وهذا يعني أن بعض التقارير يمكن أن تتجز في دقائق معدودة، وان حجم البعض الآخر قد يستغرق اعداد سنوات، كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر يتألف من نحو 40 صفحة ومثال ذلك:

## مختصر التقرير:

ان بعض الادارات وبعض المؤسسات التجارية تطلب من المفتشين والفنيين الخبراء أن يصحبوا تقاريرهم الطويلة بمختصرات عنه لتعجيل الاطلاع على فحواها الاجمالي وفي السرعة التي يتطلبها تسيير بعض المشاريع والتحكم في فحواها .

## ادراج الوثائق الملحقة بالتقارير:

في التقارير القصيرة تدرج الوثائق المصاحبة في آخره وقد تدرج في صلب الموضوع، وفي المكان المناسب، أما في التقارير الطويلة فان المقرر مطالب باتخاذ احتياطه، فقد يحتاج الى انجاز عدة ملحقات يدرجها في آخر تقريره:

-ملحق خاص بشرح بعض المصطلحات.

-قائمة المصادر والمراجع

-مختصر التقرير ( اذا طالبت به الجهات المختصة ) .

-الوثائق المصاحبة مثل الصور ، الرسوم البيانية الجداول .

## الوثائق الخاصة بالاجتماعات

### 1- أهمية الاجتماعات:

تمثل الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات والمنظمات على اختلاف أنواعها. والاجتماعات على كافة صورها وأشكالها تتكون من عدد من الأفراد ( اثنين فأكثر ) وقد تصل الى المئات كما هو الحال في الجمعيات العمومية<sup>1</sup> ، فهم يجتمعون في مكان واحد بهدف مناقشة أو دراسة موضوع مشترك يهمهم جميعا أو الوصول الى قرارات معينة.

ومما لا يغفل عنه أن الاجتماعات هي من أهم الحوافز الباعثة على انجاز الأعمال الادارية، وقد تؤدي في الوقت ذاته الى رفع الروح المعنوية للعمال المشاركين في اتخاذ القرار بحيث يشعروهم بالرضا ويعطيهم قابلية للانصياع للأوامر وتطبيق التعليمات .

ونجد الاجتماعات وسيلة فعالة للاتصال، شاملة للعديد من الوسائل في أن واحد بكافة الأشكال والصور ، منها الاتصال المباشر بين الأفراد ( أحاديث، كلمات، مناقشات ... ) والاتصال غير المباشر ( حركات، اشارات، ايماءات... ) وهي بذلك تتطلب نوعا من السياسة والكياسة لإدارة الأمور بحنكة وحكمة، منها ضبط النفس ومعرفة توجيه دقة النقاش والقدرة على السيطرة الهادئة بعيدا عن الفوضى والصخب حتى لا ينقلب الاجتماع الى قطيعة أو عدااء.

كل اجتماع يكون له طابع رسمي أو جاد، ومن شأنه أن يصدر قرارات أو توصيات، يجب أن تضبط فيه وقائع المداولات والآراء والمرافعات والتحفظات والامتناع عن التصويت أو الرفض ...

### 2- أهداف الاجتماعات:

-تعريف العاملين بالمؤسسة مما يجري داخلها من نشاط وأعمال بسهولة.

-تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا من أدائهم.

-تعريف الإدارة بمطالب وحاجات العاملين وشكاويهم.

-توصيل توجيهات القيادات وأوامرها ووجهات نظرها للتابعين.

-تقسيم الأعمال وتوزيع المهام على العمال وتحسيسهم بالمسؤولية.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2008 ، ص 358

### 3 . وثائق الاجتماعات:

#### \*الاستدعاء La Convocation:

##### تعريفه:

" هو رسالة ادارية مختصرة تتضمن طلب حضور شخص ما لاجتماع معين، وذلك لدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت " <sup>1</sup>.

##### شكله:

بما أن الاستدعاء عبارة عن رسالة فانه يخضع لنفس العناصر الشكلية المطلوبة في المراسلة الادارية.

قد يكون الاستدعاء فرديا وهنا يمكن أن يتخذ شكل الرسالة الادارية .  
وقد يكون الاستدعاء جماعيا وهنا يتخذ شكل الاعلان.

##### موضوعه:

ان موضوع الاستدعاء مختصر جدا، اذ يحتوي على ذكر البيانات الأساسية التالية:  
-موضوع الاجتماع حتى تكون مشاركة المدعو فعالة.  
-تاريخ الاجتماع ( باليوم والشهر والسنة ) والساعة بالضبط.  
-مكان الاجتماع والقاعة التي يعقد فيها .  
-الشخص الذي سيرأس الجلسة.  
-أحيانا وليس دائما يتضمن الاستدعاء الأشخاص المدعوون.

##### أمثلة عن مواضيع الاجتماع:

-توزيع الاعتمادات المالية.  
-مشروع قرار ما .  
-ايجاد حل لمشكل مطروح.

##### شروط الاستدعاء:

-ان الشرط الأساسي في الاستدعاء أن يكون مكتوبا لا شفويا.

<sup>1</sup> بوحيدة عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ، ص 75

- أن يرسل في المدة الكافية لتحضير الشخص نفسه، وذلك الى مقر اقامته أو عمله ( ضرورة مراعاة النص القانوني).

- أن يكون مرفقا بجدول الأعمال.

**\*أطراف الاستدعاء:**

من يتولى الاستدعاء؟ هو كل مسؤول يملك سلطة اتخاذ القرار على مستوى الادارة التي يشرف عليها.

من يستدعي؟ هم الأشخاص المعنيون بالاجتماع أو ممثليهم اذا اقتضى الحال.

**\*مرافقات الاستدعاء:**

لإعطاء صورة متكاملة عن الاجتماع، يمكن أن نرفق الاستدعاء بالوثائق التالية:

-جدول الأعمال الخاص بالاجتماع.

-الملف المتعلق بموضوع الاجتماع.

-مشروع النص محل الدراسة.

-عرض حال الاجتماع السابق.

**نموذج استدعاء:**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة الوطنية للادارة

مديرية الدراسات

الجزائر:.....

رقم: ...../...../...../24

استدعاء من مدير المدرسة

الى السيد:.....أستاذ مادة الرياضيات

الموضوع: اجتماع مجلس الأساتذة

المرفقات: جدول الأعمال (1)

يشرفني أن أدعوكم لحضور اجتماع مجلس الأساتذة الذي سينعقد يوم ..... على

الساعة..... صباحا بقاعة الاجتماعات تحت اشراف السيد مدير المدرسة، وذلك لدراسة

بعض المسائل التربوية المحددة في الجدول المرفق.

مدير المدرسة

الاسم واللقب

\*جدول الأعمال: **L'ordre du jour**: تسميته: يسمى أيضا جدول اليوم، رزنامة العمل.  
تعريفه: " هو عبارة عن بيان مفصل للنقاط الأساسية التي ستدرس خلال الجلسة، ويوجه الى المعنيين حتى يكونوا على علم بالموضوع " <sup>1</sup>.  
ملاحظة: يمكن ادراج نقاط جديدة بعد الانتهاء من النقاط المحددة في الجدول، وهو ما يعرف ب: متفرقات.

طريقة تبليغه: يكون بإحدى الطرق التالية:

- اما أن يكتب في ذات ورقة الاستدعاء.
- اما أن يحرر في ورقة خاصة ويوجه مرفقا بالاستدعاء.
- واما أن يعلق عند مدخل قاعة الاجتماعات.
- كما أنه قد يكون سريرا فلا يبلغ في مثل هذه الحالة.

نموذج لجدول أعمال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المدرسة العليا للإدارة

مديرية الدراسات

الجزائر: .....

الى السيد: ..... أستاذ مادة الرياضيات

الموضوع: جدول عمل اجتماع يوم .....

المرجع: مراسلتي رقم .... بتاريخ....

تكملة للمراسلة المشار اليها في المرجع، يشرفني أن أرسل اليكم جدول عمل هذا الاجتماع، وهو كالتالي:

- ضبط توزيع المواد والتواقيت.

- تحديد منهجية التكوين وأسلوبه.

- تطبيق برامج التكوين.

<sup>1</sup> بوحيدة عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 75

مدير المدرسة

- متفرقات.

الاسم واللقب

### \* عرض حال الاجتماع: **Compte rendu de la réunion**:

يشكل محضر الاجتماع نمطا من أنماط الكتابة الديوانية، في المجالس والاجتماعات ذات الطابع الرسمي، فهو يعد بمنزلة الذاكرة الادارية.

أهمية المحضر: تكمن أساسا في: <sup>1</sup>

-ضبط الأقوال والمداومات والأفكار وتدوينها بأمانة، من دون تحريف.

-مراجعة وقائع الجلسة ومقررتها.

-يشكل اثباتا مدونا وموافقا عليه من الحاضرين، مما يجعله نصا مرجعا يبنى عليه لاحقا، اداريا وماليا وقضائيا.

تسميته: لقد جرت العادة على تسميته أيضا:

### محضر اجتماع ( Procès verbale de la réunion )

تعريفه: هو وثيقة ادارية يسجل فيها كل ما دار أو قيل في اجتماع عمل ما، بنقل ذلك حرفيا وبأمانة <sup>2</sup>.

أنواعه: يوجد نوعان:

### - عرض حال تحليلي: **Compte rendu analytique**:

يسجل فيه المحرر تدخلات الأعضاء بصفة تحليلية، بمعنى أن كاتب الجلسة يقتصر في نقله للتدخلات على ما هو أساسي في المناقشات والحلول المقترحة، ويجب أن يكون نقل التدخلات صحيحا، كاملا ووجيزا.

هذا النوع يستعمل في سائر الاجتماعات ومنها الادارية.

### عرض حال حرفي: **Compte rendu sténographique ou in extenso**:

هو ذلك النوع المتميز بنقله الحرفي والكامل لسير الاجتماع.

ان طبيعة الموضوع وأهميته وكذا نوعية الجمعية المجتمعة هي التي تفرض على المحرر نقل تلك التدخلات والمناقشات بكاملها.

<sup>1</sup> أنور عبد الحميد الموسى. فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية ج 1 ، بيروت: درا النهضة العربية، 2012 ، ص 362 .

<sup>2</sup> بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999 ، ص 75 .

وهذا النوع من عرض الحال يستعمل أكثر في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتخبة.  
**تحريره:** يقوم بتحرير عرض الحال كاتب الجلسة الذي يقوم بتعيينه رئيس الجلسة، وغالبا ما يختاره من بين المسؤولين الفرعيين لاحدى المصالح التابعة له.  
ويتعين على المحرر أن يقدم في مستهل الجلسة للمشاركين ورقة للتوقيع تسجل فيها أسماء الحاضرين، صفاتهم وعند الاقتضاء المصلحة الذين كلفوا بتمثيلها (وقد يسمك دفتر لذلك)، كما نذكر الأشخاص المعنيين بعذر أو بغير عذر مثلما سيظهر في تصميم عرض الحال.

## قائمة المراجع:

- 1- أحمد محمد المصري، الادارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة ، 2008 .
- 2- أنور عبد الحميد موسى. فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية. ج . 1 . بيروت: دار النهضة العربية ، 2012.
- 3- بوحميده عطا الله، دروس في المراسلات الادارية مع نماذج تطبيقية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
- 4- رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الاداري والمراسلة. الجزائر ، المطبوعات الجميلة، 2000.
- 5- الدكتور وزاني محمد، الاتصال والتحرير الاداري مفاهيم نظرية مدعمة بأسئلة للتدريب وأمثلة ونماذج موضحة ومصطلحات مترجمة، ألفا دوك للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2022.

5-<http://www.mouwazaf.ahlamontada.com/t90-topic>

6-<http://6olab.3oloum.org/t815-topic>

7-<http://www.ainfekka.com/form/showthread.php?tid=6437>