

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف 01

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



محاضرات في: الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية



إعداد: د عياش بلعاطل

السنة الجامعية: 2025/2024

الإتصال
و
التحرير الإداري

مقدمة:

الإتصال ضرورة حيوية للفرد، سواء كان يعيش وينشط ضمن مجموعات محدودة العدد، أو جماعات أو مجتمعات، منظمة كانت أم عشوائية. حيث يشكل الإتصال الغراء أو الإسمنت الذي يضمن ويحافظ على التماسك بين أجزاء هذه التجمعات البشرية، ومن دونه فمصيرها الزوال.

ويستحيل تصور وجود وأواستمرار وجود تجمّعات بشرية مهما كان عدد أفرادها ومهما كانت الغاية من وجودها، من دون وجود تبادل للمعلومات والأفكار والأحاسيس بصورة مقصودة أو غير مقصودة بين أفرادها، وبشكل مستمر متواصل.

المنظّمات على اختلاف أنواعها، باعتبارها شكلاً من أشكال التجمّعات البشرية المنظّمة ومحددة الغايات والأهداف تزيد فيها أهمية الإتّصال، لدرجة أنّ استمرارها، نموها ونجاحها في بلوغ أهدافها موقوف ليس فقط على وجود شبكة إتصالات تربط بين مستوياتها الإدارية المختلفة، وبينها وبين مختلف الأطراف الخارجية ذات المصلحة (عملاء، موردين، جماعات ضغط وجمعيات مجتمع مدني...)، وإنّما على فعالية هذه الشبكة وقدرتها على ضمان كفاءة العملية الإدارية في مختلف مراحلها.

خصوصية المنظّمات سواء كانت إدارات أو مؤسسات، من حيث طبيعة تنظيمها ونشاطها وأهدافها، واختلافها عن باقي أنواع التجمّعات البشرية؛ تضيضي خصوصية على العملية الإتصالية داخلها، حيث تزيد فيها أهمية الإتصالات الكتابية التحريرية عن أهمية باقي أنواع الإتصال وإن كانت هذه الأخيرة ضرورية لنمو واستمرار المنظمة وبلوغ أهدافها. ولكي تؤدّي الإتصالات الكتابية داخل المنظمة الدور والغاية المرجوة منها، ينبغي أن تُراعى لدى تحريرها خصوصية وقواعد وتقنيات وأساليب التحرير الإداري.

المحور الأول:
الاتصال الإداري

1- الإطار النظري للاتصال الإداري

1-1 مفهوم الإتصال الإداري:

نقل المعلومات وتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر وتبليغ القرارات ورفع الإنشغالات داخل المنظمات على إختلاف أنواعها وأهدافها، في سياق بلوغ الأهداف المُسَطَّرة، عمليات تقع في صميم نشاطها اليومي، وهي في مجملها تُشكّل ما يسمّى "الإتصالات الإدارية".

أولاً- تعريف الإتصال:

-لغة:

في لسان العرب ¹الإِتِّصَالُ بكسر الهمزة والتّاء المشدّدة من وصل الشيء وصلًا والوصل ضد الهجر، والوصل أيضاً ضد الفصل والقطع، وفي القرآن الكريم {وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ} أي وصلنا لهم ذكر الأنبياء وقصص من مضى من الأمم، ووصل إلى الشيء أي بلغه، ووصلني الخبر أي بلغني، ووصل تأتي أيضاً بمعنى ضمّ إليه وجمع ولأمّ، «فالاتصال في اللغة ينصرف في معناه إلى الصّلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصّلة».

في لغات أخرى؛ ظهر مصطلح "KommuniKation" في اللّغة الألمانية، "Communication" جذره في اللّغة اللاتينية "Communis" يعني المشاركة، أو المُشترك والمُشاع، غير أنّ أكثر المعاني التي شاعت لهذا المُصطلح هي التفاهم، الإخبار، الإثارة، التحميل والتوصيل¹.

من جهته عرّف قاموس oxford كلمة "communication" أنّها² : إخبار، تبليغ، إعلام وتوصيل، وفي اللّغة الإنجليزية كلمة "إتصال" مُفردةً "communication" تعني نقل الأفكار

¹ برهان شاوي، الدعاية والإتصال الجماهيري عبر التاريخ، دار الفرابي، لبنان، 2012، ص ص 15-16.

² Oxford dictionary of english, powered by oxford corpus, 2013, p 248

والمعلومات والإتجاهات بين الأفراد والجماعات، أمّا في صيغة الجمع "communications" فهي تدلّ على الوسائل التي تحمل مضمون الإتّصال¹.

-إصطلاحاً:

يعرّف الإتّصال أنه « العملية الإجتماعية التي يتمّ بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع، وبين الثقافات المختلفة، لتحقيق أهداف مُعيّنة»².

أو هو " تلك العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار والإتّجاهات والمشاعر ما بين طرفي الإتّصال داخل الجماعة أو التنظيم أو المجتمع باستخدام وسيلة أو وسائل مُعيّنة، ورموز شفوية أو مكتوبة، وأساليب محدّدة عن طريق إطار موقفي مُحدّد من أجل تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل لتحقيق أهداف مُحدّدة"³.

كما عرّف الإتّصال أيضاً أنه " تبادل مُشترك للحقائق والأفكار والآراء والأحاسيس، ما يتطلّب عرضاً واستقبالاً يؤدّي إلى التفاهم المُشترك بين كافة الأطراف بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني"⁴.

بالمحصّلة يمكن القول أنّ الإتّصال " نشاط بشري هادف من خلاله تنتقل معلومة تحمل معنى سواءً في شكل فكرة أو رأي أو حقيقة أو شعور أو إحساس بين طرفين، عبر وسيلة مناسبة، وتُحدّث أثراً يأخذ شكل سلوكٍ أو تغييرٍ في سلوكٍ معيّن أو تصرّفٍ أو ردٍّ من مُستقبل الرّسالة إلى مُرسلها.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيّد، الإتّصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار اللبنانية المصرية، 1998، ص 25

² نفس المرجع، ص 25

³ علي صادق الساحلي، محمد عبد حسن عامري، "الإتّصال المواجهي - الحملات الإنتخابية وتأثيرها في الجمهور"، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021، ص 14

⁴ ناصر محمّد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور محليّ مُقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 455

ثانياً- تعريف الإتصال الإداري:

يُعرّف الإتصال الإداري أنه: " تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع، وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة"¹، هذا التعريف يؤكّد على الدور الذي يلعبه الإتّصال الإداري في خلق التنسيق والتكامل بين أجزاء التنظيم . وهو "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهو عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، ثم رد المستقبل إلى المرسل لمعرفة ما أحدثته من أثر في المستقبل"²؛ هذا التعريف يعتبر الإتّصال الإداري "عملية" منظمة، هادفة وتفاعلية يُوطّر من خلالها انسياب المعلومات في الإتجاهين، بين طرفين مُرسل ومُرسل إليه.

كما يُعرّف الإتّصال الإداري أيضاً أنه "تحويل المعاني المقصودة إلى الآخرين، حيث يكون المرسل لديه مفاهيم مُحدّدة يُريد تحويلها إلى المرسل لكي يقوم الأخير بتفسيرها بنفس المعنى الذي يقصده المرسل بحيث يحدث إتفاق في المعنى بينهما"³ ، هذا التعريف كما سبقه يؤكد على "القصد" في عملية الإتّصال الإداري، المُفضي إلى الفهم المُشترك والموحّد لموضوع الرّسالة بين المرسل والمُستقبل.

أيضاً من بين التعاريف الشائعة للإتّصال الإداري:

" أنه عبارة عن تبادل للأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد داخل وخارج التنظيم، بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على سلوكهم وتحقيق النتائج المطلوبة"؛ يُشير هذا التعريف إلى أنّ الإتّصال الإداري يُمكن أن يكون بين أفراد التنظيم

¹ محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتّصال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001، ص ص 15-16

صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص 258.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 162

الواحد أو بينهم وبين أطراف من خارج التنظيم على صلة مباشرة أو غير مباشرة بأهدافه، ومن خلال وسائل مُختلفة قد تكون شفوية أو غير شفوية بحسب المحتوى، الظروف والبيئة التي تتم فيها عملية الإتصال.

مما تقدّم، يمكن القول أنّ الإتصال الإداري عملية منظّمة من خلالها تناسب المعلومات والأفكار والآراء في صيغ مُختلفة (تعليمات، أوامر، توجيهات، شروحات، تقارير أو شكاوى) بين مختلف المستويات والوحدات الإدارية، في مختلف الإتجاهات (صاعدة، نازلة، أفقية أو محورية)، بالوسائل والقنوات المناسبة (شفوية، كتابية أو غيرها)، بهدف التأثير في سلوك الطرف المتلقي (المستقبل)، على نحو يخلق التفاعل الجماعي الضروري لبلوغ أهداف المنظمة.

2.1 أهمية الإتصال الإداري:

يلعب الإتصال دوراً بالغ الأهمية في تعزيز قدرة المنظّمات مهما كان شكلها والغاية من وجودها، على الإستمرار وعلى بلوغ أهدافها، إذ يشكّل جسر الوصل بين المستويات والوظائف الإدارية المختلفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية، وفي هذا السياق، نجزم أنّه من دون إتصال إداري:

- لا يمكن للرؤساء (القادة، المدراء...) إيصال أفكارهم، توجيهاتهم، آرائهم، شروحاتهم، أهدافهم إلى مرؤوسهم المباشرين وغير المباشرين؛
- لا يمكن للرؤساء متابعة، تقييم وتقويم الأعمال التي يقوم بها مرؤوسهم؛
- لا يمكن للمرؤوسين تبليغ أفكارهم، آرائهم، طلباتهم وانشغالاتهم إلى رؤسائهم؛
- لا يمكن للأفراد داخل المنظمة معرفة طبيعة الأعمال والمهام التي يقوم بها زملاؤهم، ما ينفي إمكانية التعاون والتنسيق بينهم.

-لا يمكن للمنظمة معرفة تفضيلات عملائها، سلوكياتهم الإستهلاكية والعوامل المؤثرة فيها؛

-لا يمكن للمنظمة الإحاطة بمتغيرات بيئتها الخارجية وتوقع اتجاهات تغيرها المستقبلية. بالمحصلة من دون إتصال إداري فعّال لا يمكن للمنظمات مهما كانت أشكالها وأهدافها أن تستمر وتنمو، وسيكون مآلها الزوال.

تُشير إحدى الدرّاسات إلى أنّ الإتّصال (بما فيه الإتّصال الكتابي، الشفهي، الذاتي، التفكير، الإتّصال بالوسائل الحديثة..) داخل منظمات الأعمال يُمثّل ما بين 75% و90% من ساعات العمل اليومية، وحسب ذات الدرّاسة، فإنّ أفراد التنظيم (مدراء وعاملين) يقضون ما نسبته 50% من وقت الإتّصال اليومي في الإستماع، فيما تتوزّع الـ 50% المتبقية بين المحادثة (35%)، القراءة (10%) والكتابة (5%)¹.

دراسات أخرى أثبتت أنّ عوامل النجاح المهنية يمكن تبويبها إلى قسمين:

أولاً- المهارات العلمية والمهنية المطلوب والواجب أن يمتلكها الفرد للقيام بالأعمال الموكلة إليه، وتشكّل 20% من عوامل النجاح؛

ثانياً- مهارات الإتّصال، وتشكّل 80% من عوامل النجاح، حيث أنّ إفتقار الفرد لمهارات الإتّصال الضرورية سيرهن فرصه في النجاح في أداء مهامه وإن امتلك المهارات العلمية والمهنية السابق الإشارة إليها.

عطفاً على ماسبق، تكمن أهمية الإتّصال فيما يلي²:

- الإتّصال الإداري الفعّال يدفع هامش الخطأ في اتخاذ القرارات إلى أدنى مستوياته؛

¹ السعيد مبروك ابراهيم، الإتّصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013، ص 112

² انظر:

▪ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتّصال، الدار الجمعية، الإسكندرية، 2000، ص 28.

- للإتصال الإداري الفعّال دور محوري في التأثير في السلوك الفردي والجمعي لأفراد التنظيم وإرشادهم وأوتوجيههم نحو الغايات والأهداف المحددة؛
- يُسهم الإتصال في مُتابعة وتقييم وتقويم الأعمال التي يؤدّيها أفراد التنظيم بصورة آنية؛
- للإتصال الإداري دور مهم في إذكاء روح التعاون الجماعي داخل التنظيم، ودعم التماسك والتنسيق بين المهام والوحدات المختلفة؛
- يُسهم الإتصال الفعّال في حل مشاكل العمل الروتينية في أنها، ويمنع تفاقمها؛
- من شأن الإتصال الخارجي الفعّال أن يُحسّن صورة المنظمة لدى عملائها، مورديها وباقي الأطراف ذات المصلحة، ويدعم موقفها التنافسي إزاء منافسيها، كما يُتيح للمنظمة إمكانية إغتنام الفرص والتعامل الفعّال مع التهديدات التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها.

3.1 أهداف الإتصال الإداري:

لاشك أن الهدف النهائي لعملية الإتصال الإداري هو بلوغ أهداف المنظمة، من خلال نشر وتبادل المعلومات اللازمة، أيّاً كان شكلها أو طبيعتها بين وحدات وأجزاء التنظيم، وبين التنظيم وعناصر بيئته الخارجية، والعمل على توجيه وتعديل السلوك الفردي والجمعي لأفراد التنظيم، من أجل تحسين أدائهم ورفع إنتاجية العمل، ويمرّ ذلك من خلال العناصر التالية¹:

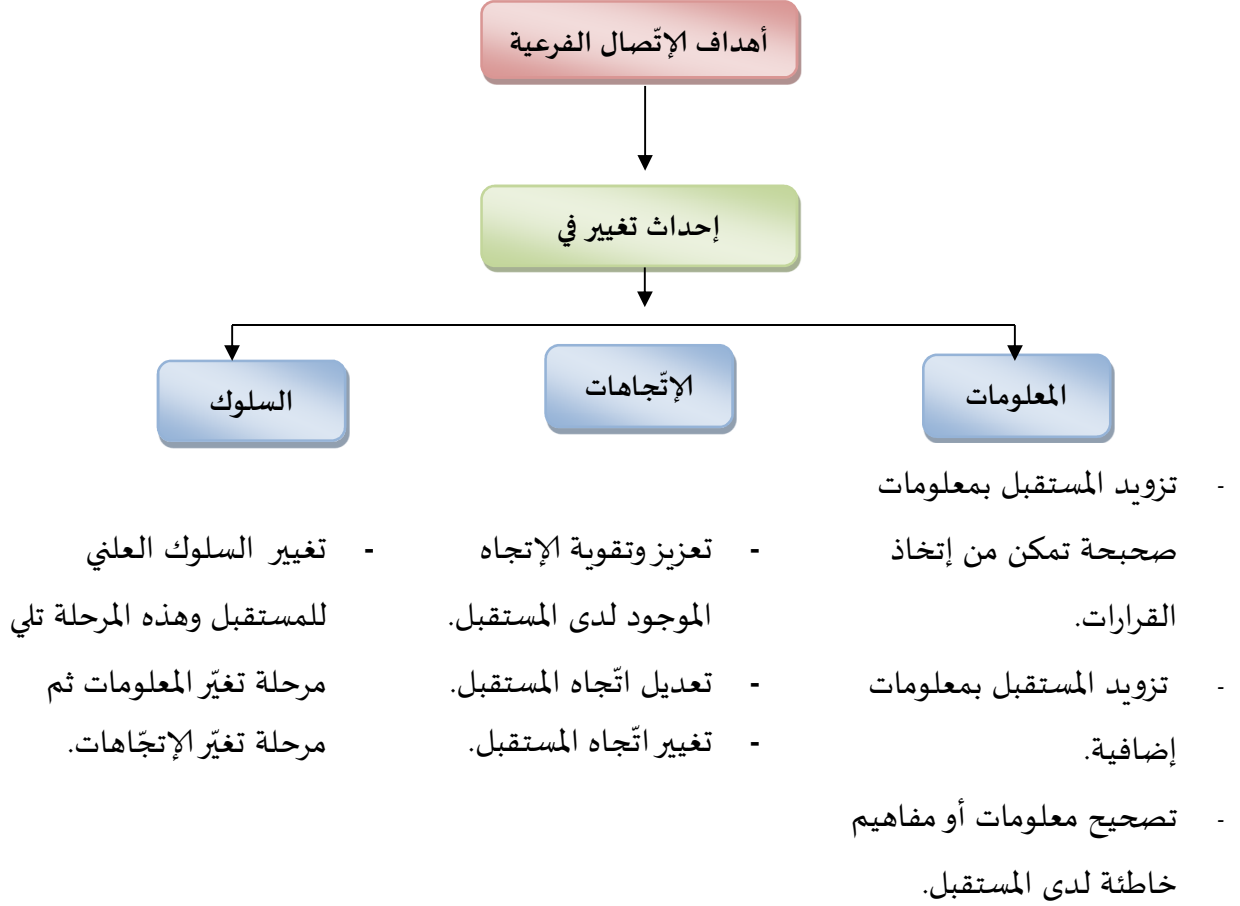
- تنسيق جهود أفراد المنظمة، والعمل على التأثير الإيجابي في سلوكهم الفردي والجمعي، وتعبئته وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المخططة؛

¹ أنظر:

- محمد الصيرفي، "الإتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص 17.
- خضير كاظم حمود، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

- شرح خطط المنظمة لأفراد التنظيم ضمن مختلف المستويات الإدارية، وإشراكهم في عملية صناعة القرارات، ما يحفزهم على الإنخراط الفعّال في تحقيق أهداف المنظمة؛
 - تبادل وجهات النظر والأفكار بين مختلف الرتب والمستويات الإدارية من خلال العملية الإتصالية، من شأنه أن يسهم في تحقيق التفاهم بين أفراد التنظيم في مختلف المستويات، وفي حل المشاكل التي قد تعترى العملية الإدارية في أنها ما يحول دون تفاعمها؛
 - يسهم الإتصال الفعّال في خلق التفاعل الجماعي وتعزيز روح التعاون داخل منظمات الأعمال، من خلال تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق الرضا الوظيفي؛
 - يهدف الإتصال إلى إحكام الرقابة والمتابعة على مدى إحترام توجيهات وقرارات القيادة الإدارية، والإلتزام بتنفيذها؛
 - يهدف الإتصال الفعّال إلى ضمان حصول القيادة الإدارية على التغذية الراجعة، والتي من خلالها يمكن لها (القيادة الإدارية) إجراء التقييمات المستمرة للعملية التسييرية، وتحسينها أو مراجعتها إذا اقتضت الضرورة؛
 - يهدف الإتصال الفعّال إلى تنسيق جهود مختلف المستويات والوحدات داخل المنظمة (الإدارية منها والتشغيلية) وتوجيهها نحو بلوغ أهداف المنظمة؛
 - يهدف الإتصال إلى ربط المنظمة ببيئتها الخارجية، بغاية اقتناص الفرص التي تتيحها هذه البيئة، وتفادي التهديدات التي قد تفرضها عليها.
- إضافة إلى ماسبق، يعرض الشكل أدناه، الأهداف الفرعية للإتصال الإداري:

الشكل 01: الأهداف الفرعية للاتصال الإداري



المصدر: محمد الصيرفي، "الإتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2008، الإسكندرية، ص 18 (بتصرف).

4.1 خصائص الإتصال الإداري:

الإتصال عملية مُركبة ومعقدة حيث أنها تتم بين أفراد أو جماعات أو كيانات لكل منها سماته وخصائصه السلوكية وخلفياته الإجتماعية والثقافية والعلمية التي قد تكون في كثير من الأحيان مختلفة، وفي بعضها قد تكون متناقضة، الأمر الذي يجعل من هذه العملية تتميز بالعديد من الخصائص¹:

¹ أنظر:

■ الإتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين أو أكثر:

فالإتصال لايعني فقط تبادل للرسائل بين طرفين، وإنما يعني أيضاً وخاصة التفاعل بينهما والذي ينشأ عن الأثر الذي تحدثه الرسالة لدى المستقبل و الرد عليها لدى المرسل.

■ الإتصال يُشكّل نظاماً متكاملًا:

الاتصال كلُّ، يتكوّن من عناصر مُتداخلة، تعمل في تناسق تام وتتفاعل مع بعضها البعض، من مُرسل ومُستقبل ورسائل وتغذية راجعة وبيئة اتصالية، ولايمكن أن تستقيم العملية الإتصالية وتحقق أهدافها في غياب أحد هذه العناصر أو عدم كفاءتها.

■ الإتصال الإداري عملية إجتماعية ونفسية:

من خلالها يمكن للقائد الإداري التأثير في السلوك الجماعي لأفراد المنظمة وفي سلوك كل فردٍ على حدى، وتوجيهه أو إعادة توجيهه شبكة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة نحو تحقيق الأهداف المُخططة.

■ الإتصال الإداري عملية مُستمرة:

الإتصال كعملية، عبارة عن مجموعة من الأفعال المستمرة دائمة التغير، ليس لها بداية أو نهاية معلومة، والتي لايمكن إعادتها على هيئتها الأصلية لأنها مبنية على علاقات متداخلة

- عبد الله حسن مسلم، "مهارات الإتصال الإداري والحوار"، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2014، ص 20.

- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره.

- Dimpleby Richard and Graeme Burton, "More than words: An introduction to communication", New York, Routledge, Third edition, 1998, p 56.

- خضرة عمر المفلح، "الإتصال: المهارات، والنظريات وأسس عامة"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 23-24.

بين الناس وبيئات الإتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الإتصال في وقت وشكل محددين.

■ الاتصال قد يكون مقصودا وقد لا يكون:

وفي هذا الصدد يتم التمييز بين أربع حالات:

- قد يُرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإنّ الاتصال يكون غالباً مؤثراً؛

- وقد يُرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛

- وقد يُرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها؛

- وقد يُرسل شخصان رسائل ويستقبلها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا.

■ الإتصال لا يمكن إلغاؤه:

بمعنى أن لا يمكن الرجوع إلى الوضع السابق للإتصال إذا ما تم، ففي حال الخطأ أو إذا ما كان الأثر أو الآثار التي أحدثها الإتصال سواء كان مقصود أو غير مقصود غير مرغوبة، فما يملكه المرسل هو الاعتذار أو تعديل الإتصال برسالة ثانية لكن لن يكون بإمكانه محو الإتصال وجعله كأن لم يكن.

5.1 تقسيمات الإتصال الإداري:

تُبوَّب الإتصالات في منظمات الأعمال إلى ثلاث مجاميع إستناداً للمعايير التالية¹:

1- الإتصالات بناءً على اتجاه التدفق (تدفق الرسالة):

وفق هذا المعيار تبوب الإتصالات إلى:

- **الإتصال البسيط (ذو اتجاه واحد):** وفيه تنتقل الرسالة في اتجاه واحد فقط من مُرسل إلى مستقبل دون توقُّع رد (التغذية العكسية أو الرجعة)، هذا النوع من الإتصال يتنافى ومقتضيات الإتصال الفعّال.

- **الإتصال نصف المزدوج:** هنا يتم إرسال واستقبال الرسائل في الإتجاهين بين المُرسل والمستقبل (أي أنّ هناك تبادل للأدوار بين المُرسل والمستقبل)، لكن ليس في نفس الوقت، بمعنى أن يتم الإرسال في وقت، والتغذية الرجعة (الرد) في وقت لاحق، بمعنى وجود فاصل زمني بين إرسال الرسالة والردّ عليها.

- **الإتصال الكامل:** في هذه الحالة كما في الحالة السابقة تنتقل المعلومات والبيانات في الإتجاهين لكن في نفس الوقت، ويُعد أفضل أنواع الإتصال، إذ تكون الإستجابة أو الردّ آنياً ومباشراً، الأمر الذي من شأنه أن يحسّن من فعالية العملية الإتصالية.

¹ أنظر:

Jean-Baptiste Assiélou APPIA, « la communication administrative l'art de la communication écrite en entreprise », L'Harmattan, 2018, pp 17- 18.

- السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-117
- سامية عواج، "الإتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الإستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان- الأردن، 2020، ص ص 71-93.

2 - الإتصالات بناء على قناة الإتصال:

وفق هذا المعيار تُصنف الإتصالات إلى:

1-2 - الإتصالات الرّسمية:

وفيها تُحترم قنوات السُّلطة الرّسمية ضمن الخريطة التنظيمية المُعتمدة في المُنظمة، وهي على نوعين:

■ الإتصالات الدّاخلية: أي تلك التي تتم داخل المنظمة، أي أنّ أطرافها هم أفراد من داخل المُنظمة، وتكون إمّا:

- إتصالات نازلة: وفيها تنتقل الأفكار، التعليمات، الأوامر، الشروحات والقرارات نزولاً من الرؤساء إلى مرؤوسهم. وتُسمّى الإتصالات النازلة في¹:

- توفير التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن؛

- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية؛

- إمداد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم؛

- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف.

- الإتصالات الصّاعدة: تأخذ هذه الإتصالات إتجاهاً مُعاكساً للإتصالات النازلة، إذ

تنتقل من المرؤوسين إلى الرؤساء، وقد تتخذ الإتصالات الصّاعدة شكل تغذية راجعة كرد على الإتصالات السابقة (الإتصالات النازلة)، أو شكل تقارير أو مقترحات أو شكاوى.....

¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- الإتصالات الأفقية: وهي الإتصالات التي تتم بين الوحدات والأقسام الإدارية ضمن نفس المستويات التنظيمية، كالإتصال بين قسم الموارد البشرية وقسم المالية والمحاسبة، من مزايا الإتصالات الأفقية، أنّها تُتيح إمكانية تدفق المعلومات من كل جانب وفي كل وقت، كما أنّها تُسهم في تعزيز روح الفريق بين أفراد التنظيم وتدعم ولاءهم وانتماءهم إليه.

من خلال الجدول أناه نبرز مجالات، دعائم ووظائف الإتصالات النازلة، الصاعدة والأفقية.

الجدول 01: دعائم، مجالات ووظائف الإتصالات الداخليّة.

الوظائف	الدّعائم	مجاله	
الأداة التقليدية للإدارة ويستعمل من المسؤول عن الإتصال للتغلام والتوجيه وإدارة الأفراد.	نذكر منها: -الإعلانات -الإجتماعات - تعليمات - الهاتف - الفيديو	المعلومات الأكثر تداولاً في العمل والأكثر تطبيقاً والرسائل فيها تكون من المستويات العليا موجهة إلى المستويات السفلى أو السفلى بشكل تراتبي	الإتصال النازل
عرفت مؤخراً صعوبة الإستعمال لا يزال رؤساء المؤسسات متخوفين من الإتصال الصاعد: هل هي حقاً ضرورية؟	دعائمه محدودة، منه: -صندوق الأفكار - سبر الآراء - صحيفة المؤسسة	يأخذ طريق عكس الإتصال النازل بمعنى من القاعدة إلى الأعلى.	الإتصال الصاعد

<p>هل تؤثر على النظام العام؟ هل تساعد على معرفة نفسية العمال وتفادي أي نزاعات/صراعات محتملة؟ كما أنه يساعد على تحسين الجانب الاجتماعي وعلى تحسين أداء المؤسسة</p>			
<p>المعلومات الأفقية تسمح بالتضامن والتعاون بين الأفراد.</p>		<p>يعني تبادل متساوي أو في نفس المستوى على اختلاف المستويات والقطاعات في المنظمة</p>	<p>الإتصال الأفقي</p>

المصدر: سامية عواج، "الإتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الإستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2020، ص 75.

■ **الإتصالات الخارجية:** أي تدفق الرسائل (البيانات والمعلومات وغيرها) بين المنظمة ومختلف عناصر بيئتها الخارجية، وتكون هذه الإتصالات إما داخلية ووفقها تتدفق الرسائل من البيئة الخارجية إلى المنظمة، أو خارجة أي تدفق الرسائل من داخل المنظمة إلى بيئتها الخارجية.

وتختلف أغراض الإتصالات بحسب إتجاهات الإتصال على النحو الذي يُبرزه الجدول أدناه:

الجدول 02: أغراض الإتصال

أغراض الإتصال	إتجاه/مسار الإتصال
<ul style="list-style-type: none"> - توضيح وشرح رسالة المنظمة واهدافها وسياساتها...إلخ - إطلاع العاملين على نشأة المنظمة وتطورها ومستقبلها. - إطلاع العاملين على العمليات والاعمال اليومية. - توضيح مُبررات القرارات التي تتخذها الإدارة. - إصدار التوجيهات والإرشادات والتدريب والتحفيز وتقييم المرؤوسين - حل مُشكلات المرؤوسين. 	الإتصالات النازلة
<ul style="list-style-type: none"> - التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم. - تقديم الإقتراحات لتحسين العمل. - تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياساتها وخططها...إلخ - إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم. - المشاركة في صنع القرارات. - طلب التوجيه والنصح والإرشاد. - توجيه الأسئلة والإستفسارات حول العمل. 	الإتصالات الصاعدة
<ul style="list-style-type: none"> - توثيق التعاون بين الوحدات المختلفة - تحسين نوعية وفاعلية القرارات. 	الإتصالات الأفقية

- تنسيق الأعمال والنشاطات المختلفة. - حل المشكلات المشتركة بين الوحدات المختلفة.	
- الإقناع. - زيادة المبيعات. - بناء صورة ذهنية إيجابية وسمعة طيبة لدى الجمهور عن المنظمة. - الإلتزام بالقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بعمل المنظمة. - نيل ثقة الجمهور. - مواكبة التطورات والتغيرات المستجدة.	الإتصالات الخارجية

المصدر: حسين حريم، "مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 32.

2-2 الإتصالات غير الرسمية:

هذا النوع من الإتصالات لا يحترم ولا يعترف بخطوط السّلطة والمسؤولية وأنظمة تفويضها إلى المستويات الإدارية المختلفة التي ترسمها الخريطة التنظيمية للمنظمة، وتنشأ الإتّصالات غير الرسمية عن العلاقات الإنسانية والتفاعلات الشخصية التي تنشأ بين الأفراد العاملين داخل المنظمة.

الإتّصالات غير الرّسمية يمكن أن تكون داخلية تتمّ بين أفراد التنظيم أو خارجية تتم بين أفرادٍ من التنظيم وأفراد من خارجه، والجدير بالذكر أنّه يُمكن أن تُسهم بشكل فعّال في

معالجة الكثير من المشاكل التي قد تعترى العملية الإدارية. وأيضاً يمكن ان نعدّد الخصائص التالية للإتصالات غير الرسمية¹:

- الإتّصالات غير الرسمية في الغالب تعابير عفوية وتلقائية عن مشاكل وقضايا وهذا يُسهم في تحقيق إشباع نفسي وداخلي، الأمر الذي لا تُتيحهُ الإتّصالات الرسمية.
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها، فالإتّصالات غير الرسمية تقدّم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً؛
- تتميز الإتّصالات غير الرسمية بسرعة وسهولة الإنتشار.

3- الإتصالات بحسب وسيلة الإتصال:

حسب هذا المعيار تقسّم الإتّصالات إلى:

3-1 الإتصالات التعبيرية: ومنها:

■ **الإتصالات الكتابية:** وتأخذ شكل الرّسائل أو التقارير أو التعليمات أو المذكرات سواء كانت ورقية أو إلكترونية بحسب وسيلة الإتّصال، خاصية هذا النوع من الإتّصالات أنّها في الغالب رسمية وتتسم بالثبات وقابلية الإحتفاظ بها لفترات زمنية طويلة نسبياً، لاستخدامها كوسيلة إثبات قانونية إذا اقتضت الضرورة.

في المقابل يُعاب على الإتّصالات المكتوبة:

- بطؤها (الإتصالات المكتوبة الورقية)، لاسيما في حالة الإنتشار الجغرافي لفروع المنظمة، ما يلغي إمكانية الإستجابة الفورية والسريعة؛
- قد تكون الإتّصالات المكتوبة مكلفة نسبياً مقارنة بالإتّصالات الشفهية؛
- عدم مرونتها وصعوبة تعديلها إذا اقتضت الضرورة؛
- في حالة تعديلها قد تفقد أو تُضعف القبول لدى الطرف المُستقبل؛

¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 77.

- قد تكون مُبهمة وغير واضحة (في مُجملها أو في بعضها)، وهنا قد يُساء فهمها ما يفقدها أهميتها.

- تقتضي الإتصالات الكتابية، الإلمام بمهارات وكفاءات التحرير، وإلا، فقد تسيئ الرسائل المكتوبة إلى سُمعة المنظمة.

وتظهر الحاجة إلى الإتصالات المكتوبة، في حال ما:

- كان المُستهدف من العملية الإتصالية عدد كبير من الأفراد، يصعب التواصل معهم شفهيّاً وجهاً لوجه، وأو كانت الرّسالة موجّهة لأفراد أو فروع بعيدة عن المقر الرئيسي للمنظمة.

- هناك حاجة إلى منح المستقبل الوقت الكافي لدراسة الرّسالة وتحليلها؛

- احتوت الرّسالة على جداول أو بيانات إحصائية أو رسوم أو صور أو غيرها.

- حملت الرّسالة أخبار غير سارة أو سيّئة تعني المُستقبل.

- الرغبة في الإحتفاظ بالرسائل المكتوبة كمستندات أو وثائق إثبات قانونية،

يمكن الرجوع إليها إذا اقتضت الحاجة.

■ الإتصالات الشفهية: أو الإتصالات اللفظية وتتم مُشافهة بين المرسل والمُستقبل إمّا وجهاً لوجه، أو من خلال الإجتماعات، أو الخطابات أو غيرها... من ميزات الإتصالات الشفهية، أنّها مرنة، وتُتيح تبادلاً سريعاً للأفكار والآراء والمناقشات بين المرسل والمُستقبل. ما يُعاب على الإتصالات الشفهية أنّ فحواها سريع النسيان، كما أنّها عرضة للتّحريف والتغيير إذا انتقلت إلى أطراف أخرى.

2-3 الاتصالات الضمنية (غير اللفظية):

الصّمت، الإيماء، تعابير الوجه، لغة العينين، لغة الجسد، طريقة الحديث، يُمكن لها أن تحمل رسائل مثلها مثل الوسائل المكتوبة أو اللفظية، وفي أحيان كثيرة يُرافق هذا النوع من الإتصالات (عن قصد أو عن غير قصد)، الإتصالات اللفظية ليدعمه.

يعتقد علماء النفس أنّ 60% من حالات التخاطب والتواصل بين الناس تتم بصورة غير شفوية أي عن طريق لغة الجسد لاعتن طريق الكلام، وقوة تأثير هذه اللّغة يفوق بخمس مرّات قوة تأثير الكلمات¹.

6.1 عناصر الإتصال:

الإتصال عملية ديناميكية، مُستمرة ومعقّدة، وأياً كان شكل الإتصال أو حالته أو هدفه، فهو بالضرورة يشتمل على العناصر التالية²:

1- المصدر أو المرسل:

مُنطلق عملية الإتصال أو منشؤها هو المرسل، الذي قد يكون فرداً أو جماعة أو تنظيمًا، أو هيئة أو مؤسسة تُريد إيصال معلومات أو مفاهيم أو آراء أو توجيهات أو شروحات إلى أطراف أخرى قد يكونون أفرادًا أو جماعات أو هيئات أو مؤسّسات أو كيانات، وتلعب شخصية المرسل، ميولاته وتوجّهاته، مهاراته العلمية والعملية والتواصلية (الكتابية

¹ عبد الله حسن مسلم، مهارات الإتصال الإداري والحوار، دار المعتمد للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2015، ص 40
² انظر:

- عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 16-19
- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع" ، ط6 ، المكتب الجامعي الحديث، 2014، ص 193-196.
- خضرة عمر المفلح، مرجع سبق ذكره، 2014، ص 25-30.
- عبد الرزاق الدليمي، "نظريات الإتصال في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016، ص 28-31.

والشفهية والضمنية) عاملاً محددًا في نجاح عملية الإتصال، كما يتوقف هذا الأخير أيضاً على مدى ثقة الطرف المُستقبل في مرسل الرسالة.

وتجدر الإشارة إلى إمكانية أن يتحول المرسل إلى مُستقبل والعكس، على اعتبار أنّ الإتصال عملية تفاعلية، وفي الغالب ثنائية الإتجاه، وهذا التحوّل قد يكون أنياً كما في الإتصالات الشفهية أو بعد فترة كما في الإتصالات الكتابية.

من متطلّبات نجاح المرسل في عملية الإتصال، يمكن أن نذكر¹:

- أن يمتلك المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة؛
- القدرة على التعبير بوضوح عن موضوع الرسالة أيّاً كان؛
- إمتلاك الخبرة والمعرفة الكافية، والقدرة على الإقناع؛
- الثقة بين المرسل والمستقبل؛
- توافر قدر كاف من قبول المرسل لدى المستقبل.

2 - الرسالة:

أي المحتوى المراد نقله من المرسل إلى المستقبل، سواء كان معلومات، بيانات، أفكار، مفاهيم، مهارات، مبادئ، قيم، إتجاهات، أوامر، إقتراحات، شكاوى، أو تقارير يريد المرسل إيصالها إلى المُتلقي.

نفس الرسالة قد تحمل معاني مختلفة بالنسبة للأفراد المُختلفين، وذلك تحت تأثير عوامل عديدة منها ما هو إجتماعي أو نفسي، ومنها ما ارتبط بالميولات الشخصية والتجارب السابقة وبيئة الإتصال وغيرها...؛ من أجل ذلك، ينبغي أن تتم صياغة مضمون الرسالة (الترميز) بشكل يُراعي كل ماسبق، لأجل أن يصل المعنى السليم إلى المُتلقي، ويكون من المُفيد

¹ ربحي مصطفى عليان، "إدارة مراكز مصادر التعلّم"، دار اليازوري العلمي، 2006، ص 132.

في هذا السياق أن تُدعم الرسالة بالرموز الرياضية والأشكال أو أي تعابير أخرى، تُسهّل فهم الرسالة.

والرسالة الجيدة، هي رسالة واضحة، موجزة، دقيقة، بسيطة، مدعمة بما هو ضروري من بيانات وأشكال وصور، شاملة لكل جوانب موضوع عملية الإتصال وتفريعاتها.

الشكل 02: خصائص الرسالة الجيدة



3- وسيلة الاتصال:

الوسيلة التي يستعملها أو يعتمد عليها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، سواء كانت كتابية كالتقارير والمذكرات والنشرات، أو شفوية كالمحاضرات والخطابات التي يتم إلقاؤها

مباشرة أو من خلال وسائل كالهاتف والتلفزيون، أو حسيّة أو جميعها معاً إذا اقتضت الضرورة ذلك.

ونجاح عملية الإتصال وفهم مدلولاتها يتوقّف في جانب منه على نجاح المرسل في اختيار وسيلة الإتصال المناسبة، والذي يتوقف بدوره على مجموعة من العوامل مثل طبيعة العلاقة بين أطراف الإتصال، وموضوع عملية الاتصال (الرسالة)، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

1-3 أنواع وسائل الإتصال:

تتعدّد وسائل الإتصال بتعدّد مواضيع عملية الإتصال والغاية منها وأهدافها وأيضاً طبيعة العلاقة بين أطرافها وظروفها، وفي المجمل يمكن التمييز بين الأشكال التالية لوسائل الإتصال:

■ الوسائل اللفظية (الشفهية):

وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل مشافهةً، إما وجهاً لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفي هذا الإتصال تُستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معاني مفيدة.

■ الوسائل غير اللفظية:

أقدم وسائل الإتصال هي الإتصالات غير اللفظية أو ما يُعرف بلغة الجسد. تعابير الوجه، حركة العينين، الإيماء، حركة الأيدي، طريقة الجلوس وغيرها، كلها يمكن أن توصل رسائل بدلالات مختلفة للطرف الآخر من دون الكلام معه.

3-4- المستقبل:

مُستلم الرّسالة، والذي عادةً ما يكون شخصاً أو جماعةً أو جمهور، يُراد التأثير في سلوكه إيجاباً، من خلال إعلامه أو تبادل الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس معه؛ ولكي يتحقق الهدف من الرّسالة، يقع على المُستلم العمل على فك رموزها وتحليلها وفهمها.

أحياناً قد يتم تحليل وتفسير رموز الرّسالة بطريقة خاطئة من قبل مستلميها تحت تأثير عوامل عديدة، بعضها يرتبط بشخص المستقبل وخلفياته الثقافية والاجتماعية وتجاربه السابقة. وعليه، فمن مُقتضيات الفهم السليم لمحتوى الرّسالة التحلي بالموضوعية والتجرد عند فك شيفراتها، وتفسير عباراتها أو رموزها أو أشكالها؛ أيضاً، من العوامل المُساعدة على الفهم السليم لمحتوى الرّسالة:

- سلامة العلاقة بين المُرسل والمُستقبل (الثقة بين الطرفين)؛

- تقارب الخلفيات الاجتماعية والعلمية والثقافية للمُرسل وللمُستلم (الخبرة المُشتركة)؛

- حيازة المُستقبل لمعلومات مُسبقة عن موضوع العملية الإتصالية؛

5- التغذية العكسية (ردّة الفعل، الإستجابة):

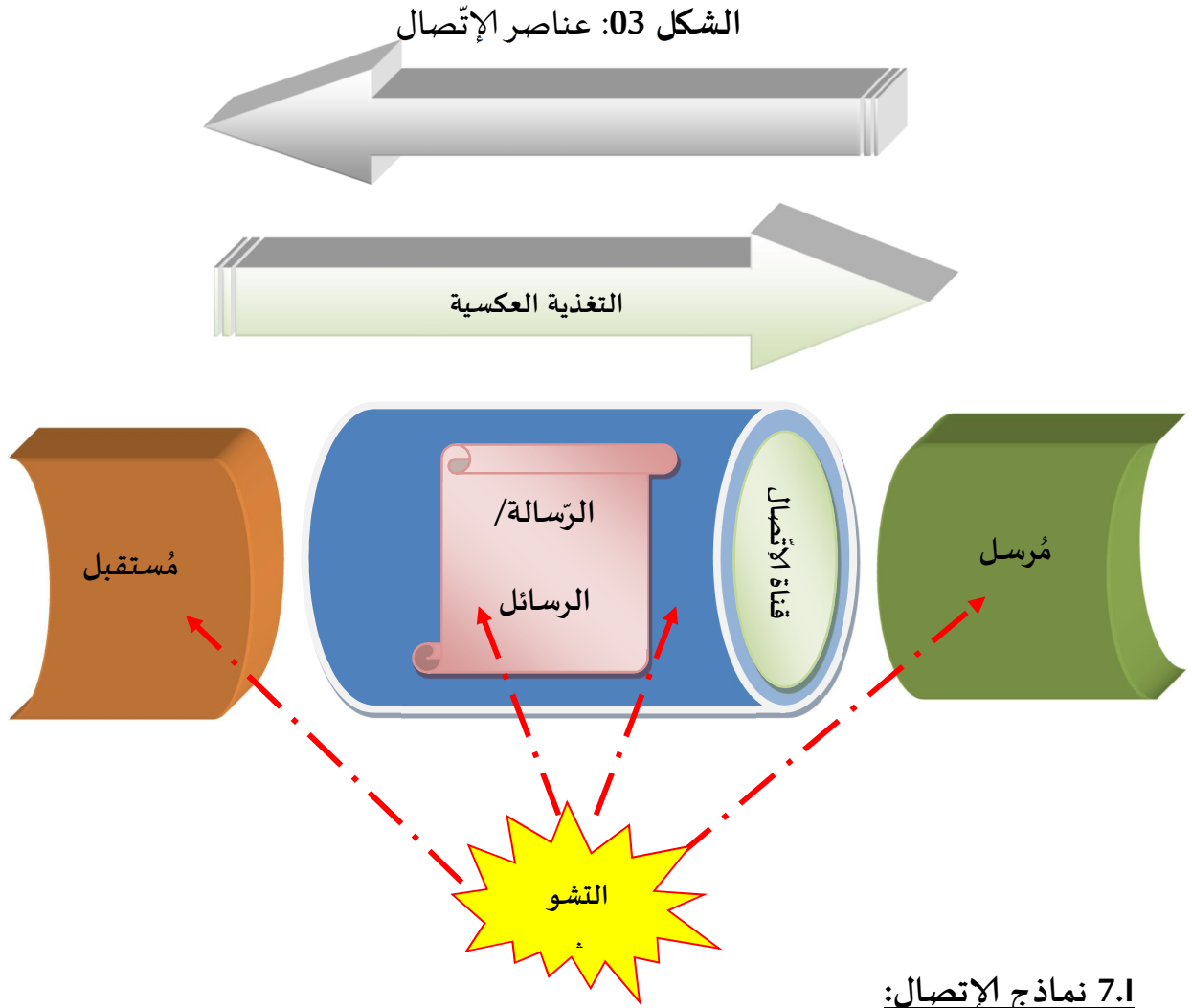
وصول الرّسالة من المُرسل إلى المُستقبل لايغني نهاية عملية الإتصال، بل يشكّل في الغالب بدايةً لمرحلة أخرى في عملية الإتصال، وهي المرحلة التي من خلالها يمكن للمُرسل أن يتأكد من أنّ الرّسالة التي أرسلها قد تمّ فهمها بالشكل الصّحيح وقد أحدثت الأثر المُتوقع منها، أو العكس (التفاعل بين المُرسل والمُستقبل). والتغذية العكسية قد تكون رسالةً تتضمن ردّاً على الرّسالة الأولى (الصادرة عن المرسل)، تعتمد نفس وسيلة الإتصال الأولى، وتتبع مساراً عكسياً لها حيث تنتقل من المُستقبل (الذي يتحوّل إلى مُرسل) إلى المُرسل (الذي يتحوّل إلى مستقبل)، أو سلوكاً أو تصرّفاً يعكس مدى فهم الرّسالة الأولى والإستجابة لها.

وسُرعة حدوث التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في الإتصالات الشفهية، يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة (تغذية عكسية آنية)، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية حيث لا تواصل مباشرين طرفي عملية الإتصال، ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مُهمة في عملية الإتصال، حيث يتبين فيما إذا تمّت عملية الإتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

6- التشويش:

تُؤثر على عملية الإتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة فهم وأوعدم وضوح الرسالة؛ وهذه المؤثرات قد تحدث على مستوى المرسل كأن يستخدم كلمات أو عبارات أو رموز غير الواضحة تؤثر سلباً على وضوح ودقة الرسالة، أو خلال انتقال الرسالة بين المرسل والمستقبل فمثلاً أصوات الآلات تؤثر تأثيراً سيئاً على عملية الإتصال داخل الوحدات الإنتاجية، أو عند استلام الرسالة، كأن يسيئ المستقبل تفسير رموز الرسالة تحت تأثير تجاربه السابقة، أو خلفياته التعليمية والثقافية وغيرها.

إذن عمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول الشخصية، أو العوامل والخلفيات الإجتماعية والحضارية أو التجارب السابقة، وطبيعة العلاقة بين المرسل والمستلم، أو مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت.



7.1 نماذج الإتصال:

النموذج عبارة عن بناء شكلي أو بصوري أو رياضي للعلاقة بين العناصر والمتغيرات التي نقوم بدراستها، وذلك بغاية تبسيط المعرفة، وتنظيمها، وشرح الظواهر العلمية وتفسيرها¹.
تنقسم نماذج الإتصال إلى نماذج خطية تاريخية ترى بأنّ الإتصال عملية أحادية الإتجاه، ونماذج الإتصال التفاعلية أو ثنائية الإتجاه ترى بأنّ الإتصال عملية تفاعلية، ديناميكية، معقدة، مستمرة ليس لها بداية أو نهاية².

¹ 1 سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 27

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيّد، مرجع سبق ذكره، ص 37-44

1- نماذج الإتصال الخطية:

1-1 نموذج أرسطو (النموذج الكلامي):

يُعد أرسطو أو من ابتكر نظرية للتواصل في التاريخ وسُميت "نظرية الخطابة"¹، حسب "أرسطو" فإنّ الإتصال "أو" الخطابة" كما يسميها، عملية تجري بين الخطيب والمتحدّث الذي عليه أن يجد الحجّة ليقدمها في شكل قول لجمهور المستمعين المراد التأثير فيهم، وهدف الخطيب (المُرسل) هو إقناع المُستمع (المُستقبل)، وفي سبيل ذلك عليه البحث عن جميع وسائل الإقناع المتاحة، ناهيك عن إتقانه لفن التّواصل معهم، في هذا السّياق يرى أرسطو أنّ ما يجعل القائد يؤثر على أتباعه ويجعلهم ينصاعون لأوامره إنّما هو إتقانه لفن التواصل معهم².

إذاً حسب أرسطو:

- الإتصال عملية شفوية؛

- عملية أحادية الإتّجاه؛

- عملية تتوقف فعاليتها على قوة حجة الخطيب؛

- عملية هدفها إقناع المستمع بما يريد الخطيب.

أرسطو في نموذج حدد خمسة عناصر لعملية الإتّصال (الخطابة)، هي³:

- المتحدّث؛

- الخطاب؛

- المناسبة؛

- الجمهور؛

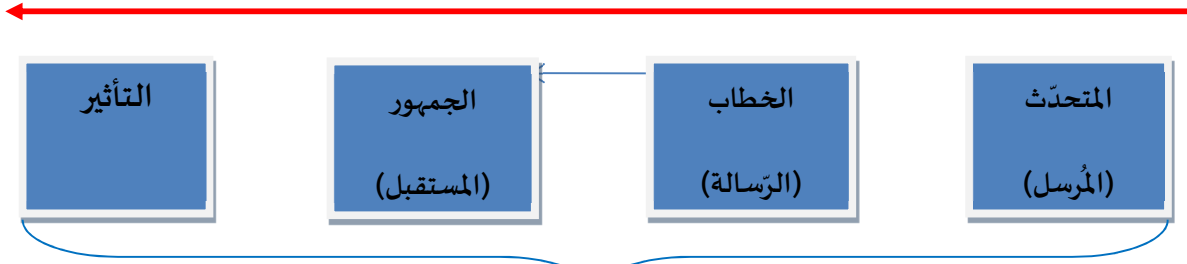
¹ عبد الرزاق محمد الدليمي، مرجع سبق ذكره ، ص 21

² نفس المرجع، ص 23

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

- التأثير.

الشكل 04: نموذج أرسطو



في المجتمعات الإغريقية كانت الخطابة هي الوسيلة الأساسية للإتصال، لذا فإنّ الكلام هو قناة الإتصال الأساسية في نموذج "أرسطو".

2-1 - نموذج "لاسويل": (هارولد لاسويل) (1948)

كما "أرسطو" اعتبر "لاسويل" الإتصال عملية وحيدة الإتجاه، من خلالها يحاول المتحدّث التأثير في المستمع من خلال الرسالة التي يبثّها.

حسب "لاسويل" فإنّ عناصر عملية الإتصال تتحدّد من خلال الإجابة على جملة الأسئلة التالية¹:

- من يقول؟ Who?

- ماذا يقول؟ Says what?

- لمن يقول؟ To whom?

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

- بأي وسيلة أو قناة؟ In which channel?

- ما التأثير؟ Whith what effect ?

الشكل 05: نموذج "لاسويل"

الأثر	لمن؟ (المستمع-ون)	بأي قناة (الوسيلة)	ماذا يقول؟ (الرسالة)	من يقول؟ (المتكلم)
-------	-------------------	--------------------	----------------------	--------------------

المصدر: محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص

139

"لاسويل" أهتم كثيراً بتأثير العملية الإتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة وتحليل محتوى الدعاية الأساسية والرأي العام في أمريكا، واعتبر أن تأثير المرسل على المستقبل امر بيدي حيث ان الرسائل الإتصالية دائماً ما يكون لها تأثير. في المقابل أغفل "لاسويل" عنصر الإستجابة أو التغذية الراجعة في نموده، حيث أن الإتصال حسبه يسير في اتجاه واحد من مرسل إلى مُستقبل¹.

3-1- نموذج "جورج جرينر" (1956):

حسب هذا النموذج " فإنّ لعملية الإتصال عشرة عناصر²:

- 1- شخص
- 2- يدرك حدثاً
- 3- ويستجيب
- 4- في موقف ما
- 5- عبر وسائل
- 6- ليضع مواد مناسبة
- 7- بشكل ما
- 8- وسياق
- 9- بنقل محتوى
- 10- له نتائج.

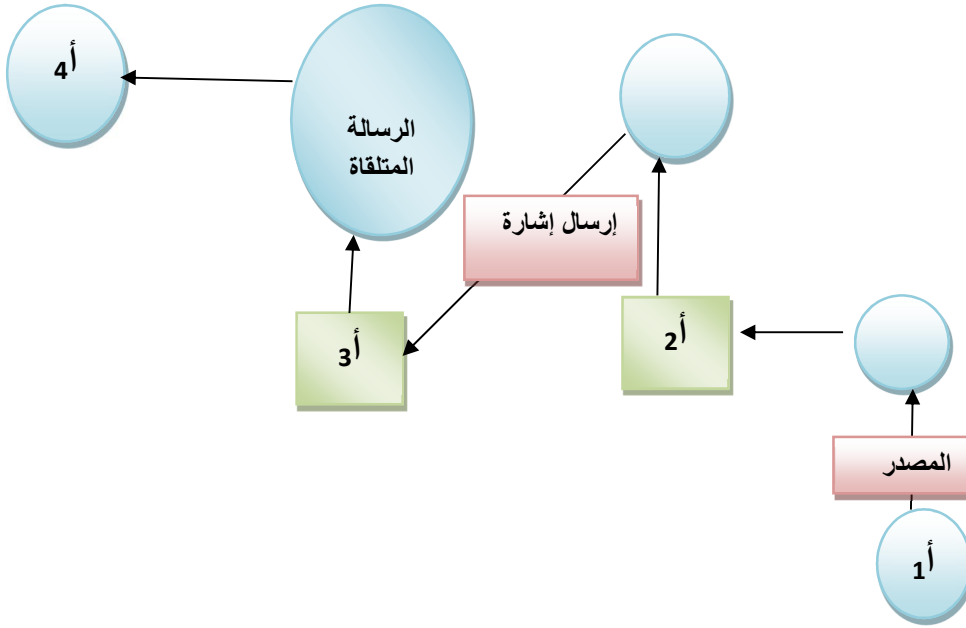
¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره ، ص 34

² حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 37.

1- Some one 2- perceive an event 3- and react 4- in a situation 5- through some means 6- to make available materials 7- in some form 8- and context 9- conveying content 10- with some consequences.

وقد قدّم "جيرينر" نموذج الإتصالي من خلال الشكل التالي، وهو يتماثل مع نموذج "شانون وويفر" الذي سنأتي على تناوله أدناه.

الشكل 06: نموذج "جورج جيرينر"



المصدر: بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الإتصال"، طبعة مزيدة ومنقّحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 65 'بتصرّف'.

4-1 - نموذج "شانون وويفر" (1949) (نموذج بث الإشارات):

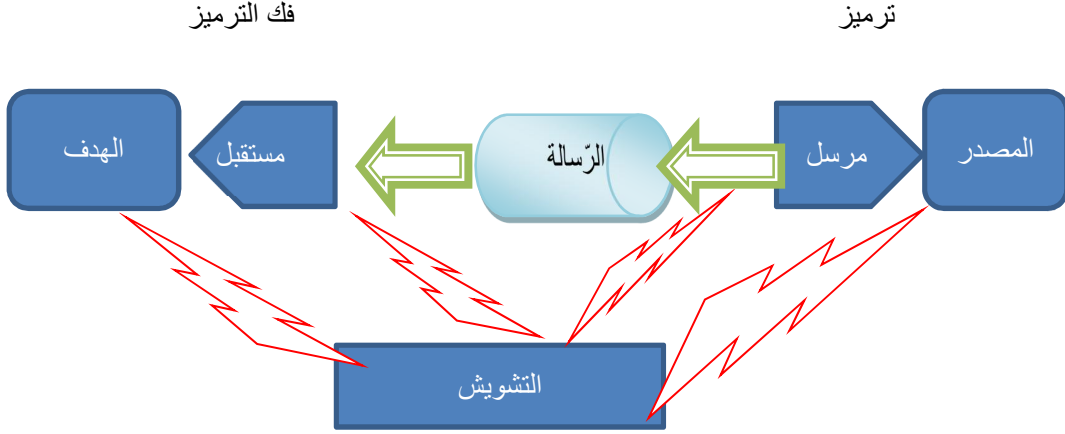
البداية كانت ببحث لفائدة شركة "بيل للهاتف" لدراسة المشكلات الهندسية لإرسال الإشارات، وشكّلت النتائج التي توصل إليها البحث أساس نموذج "شانون وويفر". ويعتمد هذا النموذج نظرية المعلومات التي قدّمها "كلود شانون" عام 1948، التي تقوم على مفاهيم نظرية، تجعل الإتّصال شبيهاً بعمل الآلات التي تنقل المعلومات¹.

حسب "شانون وويفر"، فإنّ عناصر الإتّصال هي:

- مصدر المعلومات Source
- رسالة Message
- جهاز إرسال Transmitter
- الإشارة (Encoding) Signal
- التشويش Noise
- جهاز استقبال Decoding
- الهدف (المتلقي) Destination

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الشكل 07: نموذج "شانون وويفر"



المصدر: محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 139 (بتصرف)

عملية الإتصال في نموذج "شانون وويفر"، تبدأ من المصدر الذي يختار رسالة يتم وصفها وفق ترميز بواسطة جهاز إرسال يحوّل الرسالة إلى إشارات، يستقبلها جهاز استقبال و يفك رموزها، ويحوّلها في مرحلة تالية إلى رسالة يستطيع المستقبل إستقبالها والتعامل معها، وأي تغيير يطرأ على الرسالة الأصلية يكون نتاج التشويش أو العشوائية في صياغة الرسالة أو سوء تنظيمها أو الحشو ما يؤثر على فهم الرسالة¹.

وطور "شانون وويفر" كحل لمشكلة التشويش الذي تطرأ على الرسالة أثناء انتقالها من المرسل إلى المستقبل، كحل لمشكلة الضوضاء، "فكرة "قناة التصحيح"، من خلالها تتم مقارنة الرسالة الأصلية مع الرسالة التي تمّ استلامها، وفي حال وجود اختلاف بين الرسالتين، ترسل إشارات تصحيحية. للإشارة فإنّ نموذج "شانون وويفر" شمل إضافة إلى الوسائل الشفهية اللفظية، الإشارات غير اللفظية، وأوضاع الجسم وغيرها.

¹ مي العبد الله، "نظريات الإتصال"، ط2، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 2006، ص 93

5-1- نموذج "ديفيد بيرلو" SMCR:

كما النماذج السابقة يعتبر نموذج "بيرلو" الإتصال وحيد الإتجاه، ولكنه قدّم بعداً جديداً للإتصال إذ يعتبر الإتصال عملية "process"، لا يمكن أن نحدّد لها بداية أو نهاية، لأنّ الإتصال حسب أحداث متصلة ومتسلسلة. وفق "ديفيد بيرلو" للإتصال أربعة عناصر عملية¹:

- المصدر؛ Source

- الرسالة؛ Message

- الوسيلة؛ Channel

- المستقبل. Receiver

حسب "بيرلو" فإنّ الإتصال عملية متسلسلة، و"أن المعاني موجودة في الناس وليست في الكلمات". أي أنّ تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل وما تعنيه الكلمات لهما أكثر من اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

¹ حسن عماد مكاري، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

الشكل 08: نموذج ديفيد بيرلو



بتأكيد "بيرلو" على أهمية المعنى المرتبط والملازم للرسالة من قبل المصدر والمستقبل، يكون قد دعم وعزز التحول الذي يبتعد عن نظريات الإتصال التي تؤكد على بث المعلومات إلى وجهات النظر التي تركز على تفسير المعلومات¹.

2- نماذج الإتصال التفاعلية (ثنائية الإتجاه أو الدائرية):

أغفلت نماذج الإتصال الخطية السابق الإشارة إليها أن الإتصال عملية معقدة ومركبة من عناصر وقوى تتفاعل فيما بينها باستمرار في ظروف زمانية ومكانية تتغير أيضاً باستمرار. كما تجاهلت التغذية الراجعة، وردة الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل، وقد يتم ذلك في وقت قصير جداً، وربما في الوقت نفسه.

¹ سيد فهمي، "تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، 2006، ص 71.

وفق النماذج التفاعلية فإنّ دراسة عملية الإتّصال يجب أن تراعي عناصر من قبيل: الجماعات و طبيعة العلاقات الإنسانية داخلها، الإتجاهات عند الأفراد، الظروف الإجتماعية، الخلفيات الثقافية...

1-2- نموذج "روس":

يشبه هذا النموذج الذي أُطلق العام 1965، نموذج " لاسويل"، وحسب هذا النموذج فإنّ عملية الإتّصال هي نتاج تفاعل بين ستة عناصر:

المرسل - الرّسالة - الوسيلة - المستقبل - رجع الصدى - السّياق.

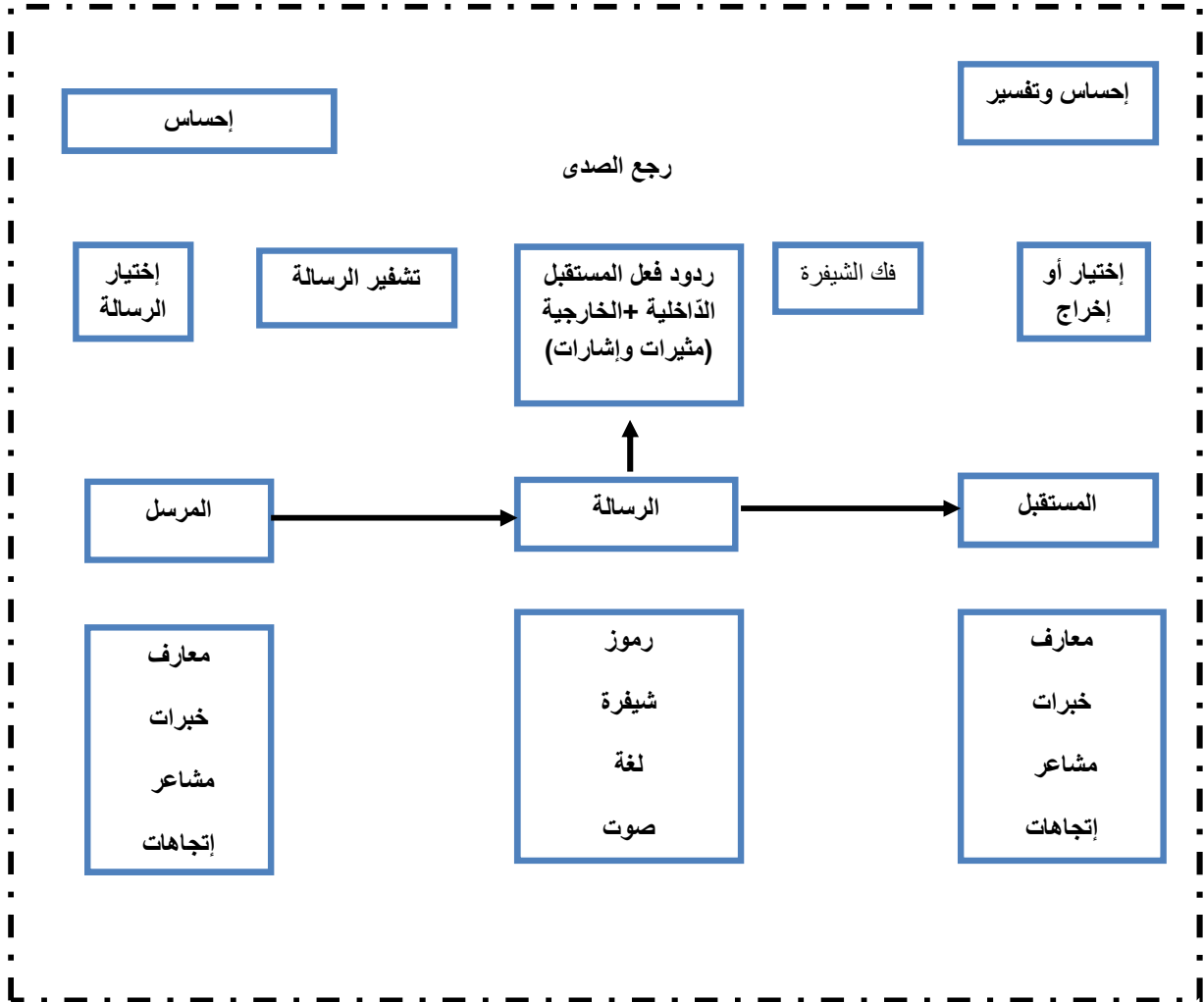
جوهر عملية الإتّصال حسب نموذج "روس"، مايلي¹:

- مُرسل يضع أفكاره في كود ويحتوي على منبهات تتفق مع وجهات نظره وقناعاته؛
- الظرف الذي يحدث فيه الإتّصال يعمل كمؤثر يحدد المعنى العقلي للفكرة؛
- يقوم المتلقي بفك الكود ويختار المنبهات التي تتفق مع ثقافته وخبراته ومن خلال تجاربه الماضية حيال تلك المعلومات ومن مشاعره وأحاسيسه وعواطفه وقت التلقي؛
- بعد أن يفسّر المتلقي الرّسالة يمكنه أن يستجيب لها , وهذه الإستجابة هي رجع الصدى أي رد الفعل الذي يتيح للمرسل معرفة مدى تحقيق الرسالة لهدفها؛
- يؤكّد روس على أهمية الظرف و المناخ العام للحالة التي يحدث فيها الإتّصال؛
- السّياق العام يتضمن مشاعرو واتجاهات وعواطف كلا الطرفين (المرسل والمتلقي).

¹ حسن عماد مكاري، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الشكل أدناه يشرح بشكل مفصّل عناصر نموذج "روس":

الشكل 09: نموذج "روس"



2-2- نماذج "ويلبر شرام" (1954):¹

يعتمد شرام في هذا النموذج على أفكار الباحثين شانون وويفر، وبخاصة فيما يتعلق بالتشويش، ويضيف من خلال نموذجه النظام الوظيفي لعملية الإتصال، كما قدّم من خلال هذا النموذج مفاهيم مهمة مثل الإطار الدلالي والخبرة المشتركة وأهميتها في عملية الإتصال. الإتصال عند "شرام" مجهود هادف يؤدي إلى أرضية مشتركة بين المصدر والمستقبل. وقد وضّح "شرام" أنّ المصدر يحول رسالته إلى رموز بحيث يحول المشاعر أو المعلومات التي يريد إرسالها إلى شكل يمكن إرساله.

وبمجرد أن تتحول الرسالة إلى رموز وترسل تفقد الصلة بمرسلها، وعندها يحتار المرسل ما إذا كان المستقبل للرسالة قد استقبلها وفسرها دونما تغيير أو تشويش و ما إذا كانت الصورة في رأس المستقبل تشبه التي في رأس المرسل.

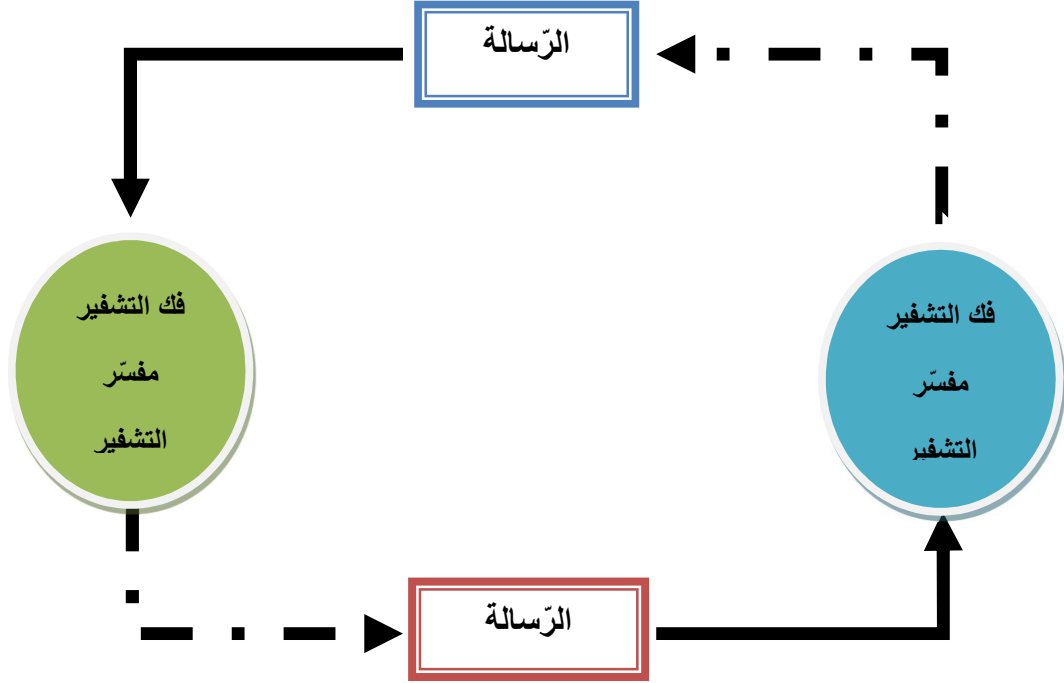
2-2-1 النموذج الأول:

قدّم "شرام" نموذجه الأول سنة 1974 وطوّره سنة 1981 يوضح النموذج الأول أنّ عملية الاتصال مستمرة بين المرسل والمستقبل، رغم عدم وجود إشارة واضحة للتمييز بينهما، لأنّ كل منهما يقوم بعملية الترميز والإرسال ثم تفكيك الرموز التي يستقبلها في نفس الوقت بمعنى أنّ الدور الذي يقوم به كل منهما هو دور متغيّر ومتبادل في الإرسال والاستقبال.

¹ أنظر:

- حمد بن عبد الله القمزي، "تقنيات التعليم ومهارات الإتصال"، ط2، دار روابط للنشر والتوزيع، 2016-2017، ص ص 69-71.
- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 42-43.

الشكل 10: نموذج "شرام" الأول



هذا النموذج يشرح طبيعة الاتصال، فالفرد في كثير من الأحيان :

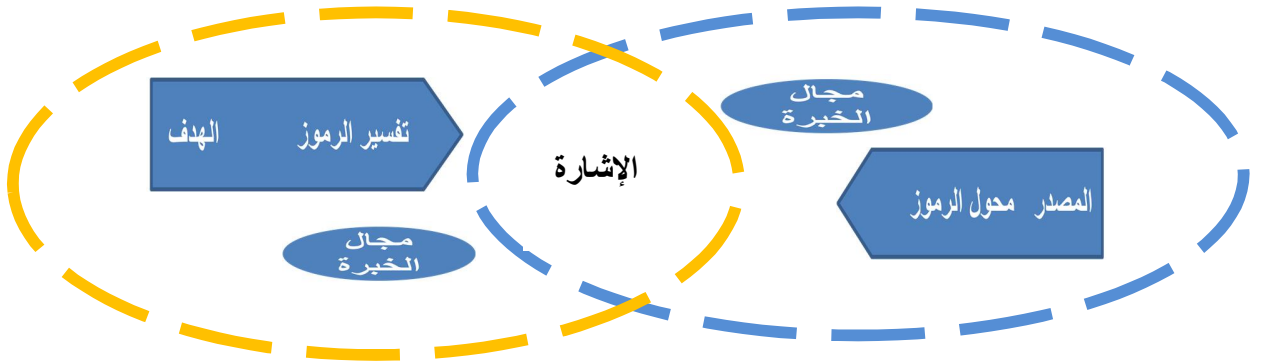
- يتكلم - يستمع - يفهم - يستوعب - يسأل
- يفكر في كيفية الرد في وقت واحد.
- وحسبه فإنّ عناصر الإتصال هي:
- المصدر أو صاحب الفكرة.
- التعبير عن الفكرة ووضعها في شيفرة وصياغتها في رموز لتكوين الرسالة.
- المستقبل الذي يتلقى ويفك رموزها.
- الاستجابة أو الهدف ورجع الصدى الذي قد يصل أو لا يصل إلى المرسل أو صاحب الفكرة.

2-2-2- النموذج الثاني:

يضيف نموذج "شرام" الثاني على النموذج الأول أهمية وجود خبرة مشتركة بين المرسل والمستقبل (شخصان يتحدثان) لتحقيق أهداف العملية الإتصالية.

يؤكد شرام على الخبرة فهي ضرورية لتحديد ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر. فوجود الخبرة المشتركة ضمان لنجاح عملية الاتصال بحيث يعتمد فك الرموز لدى المستقبل على ثقافته التي يشارك فيها المرسل. ويمكن أن تكون هذه الخبرة لغة مشتركة وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة¹.

الشكل 11: نموذج "شرام" الثاني



المصدر: محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 144.

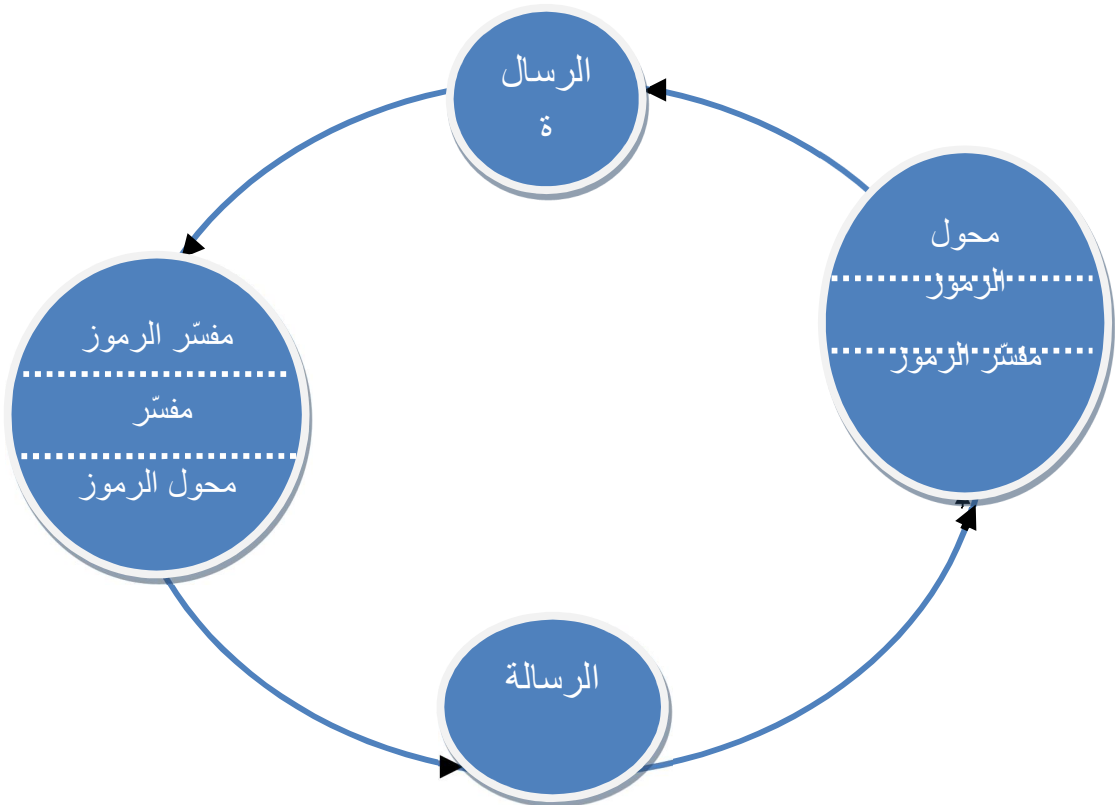
¹ سامية عواج، مرجع سبق ذكره، ص 38

3-2-2 النموذج الثالث:

أكد شرام في هذا النموذج على أهمية التغذية الراجعة كوسيلة للتغلب على الضوضاء والتشويش "شانون وويفر" وبيّن بأنها توضح الكيفية التي تفسر بها رسائلنا فذو الخبرة يهتم بالتغذية الراجعة ويغير رسالته في ضوء ما يلاحظ أو يسمع من المستقبلين.

المستقبل لدى شرام عندما يصدر التغذية الراجعة يصبح مرسلًا. وهكذا يلغي التفرقة بين الاثنين في وصف عملية الاتصال فكل منهما يوصف بأنه مرسل ومستقبل للرسالة، فيكون اتصال دائري أو ما يسمى بـ (الاتصال المغلق).

الشكل 12: نموذج "شرام" الثالث



المصدر: محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 144

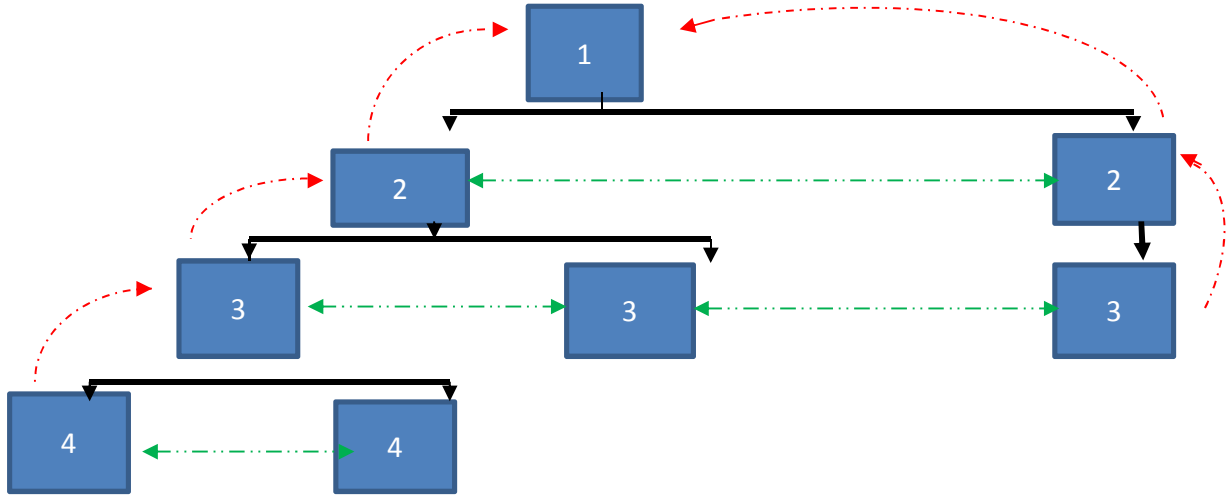
8.1 شبكات الإتصال الإداري:

ونقصد بها المسارات أو القنوات التي تتدفق وفقها الرسائل بين أفراد التنظيم. وتتخذ هذه الشبكات العديد من الأشكال، لعل أهمها¹:

1- الشبكات العمودية: تتخذ الأشكال التالية:

1-1 شكل الهرم: ووفقه تتدفق الرسائل وفق خطوط السلطة والمسؤولية التي يرسمها التنظيم البيروقراطي المستمر، وفيه يُحترم التسلسل الإداري والمستويات الوظيفية داخل التنظيم. وتكون الإتصالات وفق هذا الشكل إمّا صاعدة أو نازلة أو أفقية.

الشكل 13: شكل الهرم



المصدر: محمد الصيرفي، "الإتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية، 2008، ص 114 (بتصرف).

¹ أنظر:

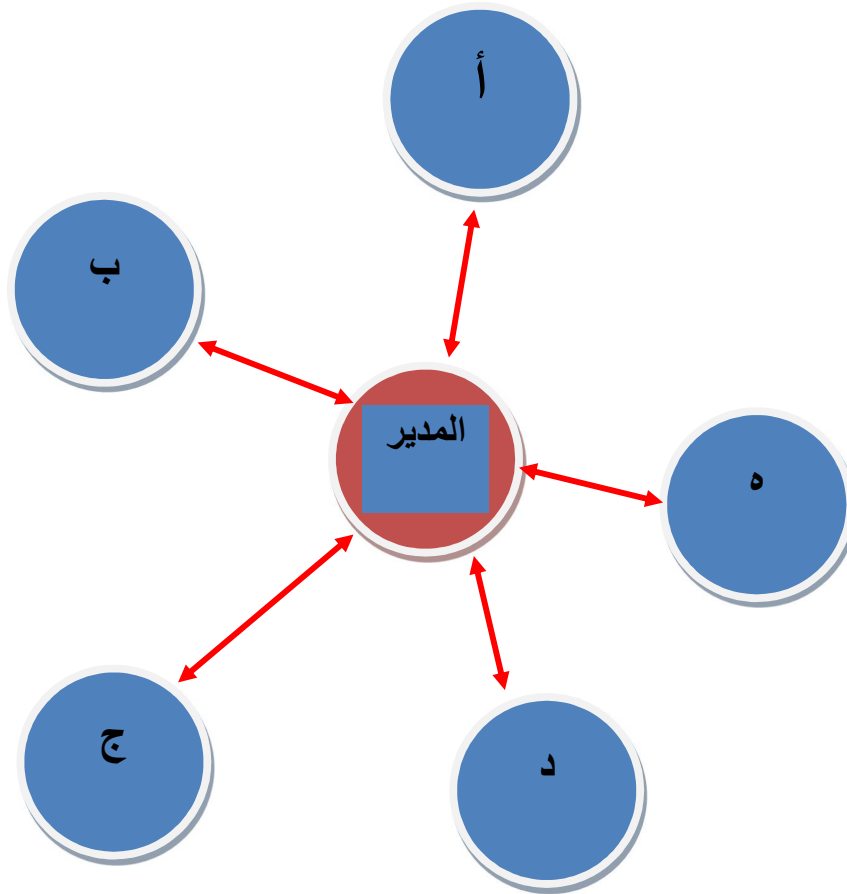
- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-120.
- صالح خليل أبو أصبع، "العلاقات العامة والإتصال الإنساني"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59.
- خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص 128-129.

2-1 شكل الدولاب (العجلة):

في نمط القيادة الأطوقراطي حيث تكون المركزية شبه كاملة، إذ يحتكر المدير أو الرئيس الإداري اتخاذ القرار، وبالتالي فإنّ جميع المراكز والوحدات الإدارية ترتبط به مباشرة، ما يعني أنّ جميع الإتّصالات إمّا أن تصدر عنه أو تمرّ عبره .

هذا الشكل يحد من معوقات الاتّصال بين الرئيس الإداري ومروؤوسيه حيث لا يوجد وسيط بينهما قد يعيق أو يحرف عملية الاتّصال، كما تقل مصادر التشويش التي قد تؤثر على جودة الرّسالة وانسيابها. لكن في المقابل، فإنّ عدم وجود تواصل بين مختلف مراكز المعلومات داخل التنظيم من شأنه أن يُضعف الإنسجام والتناسق وروح التعاون بينها.

الشكل 14: شكل الدولاب (العجلة)

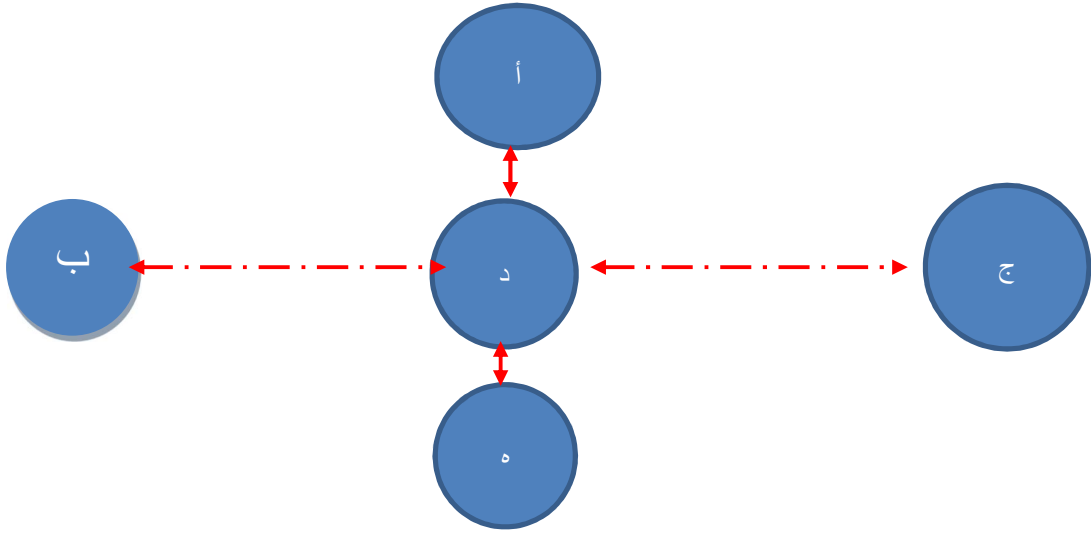


المصدر: خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128 (بتصرف).

3-1 الشكل العنقودي:

ويكون وفق الشكل التالي:

الشكل 15: الشكل العنقودي



المصدر: خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 129 (بتصرف).

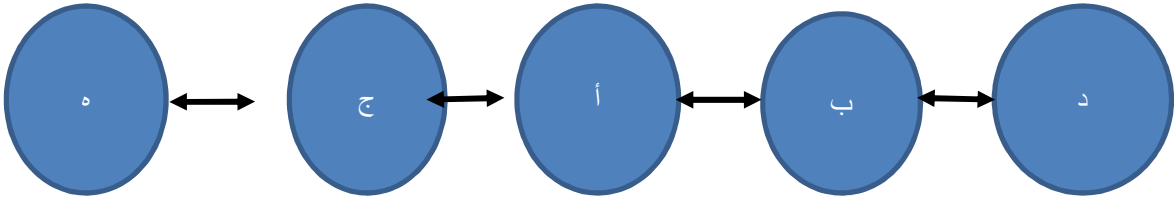
وفق الشكل العنقودي، الرئيس الإداري (أ) يتواصل مع باقي أفراد التنظيم من خلال مساعده (ب)، هذا الأخير الذي يشكل حلقة الوصل في عملية الإتصال بين الرئيس الإداري وباقي أفراد التنظيم (ج، د، هـ)، الذين لا يمكنهم الإتصال المباشر مع المدير.

والملاحظ وفق هذا الشكل أنّ فعالية ونجاح عملية الإتصال تتوقف إلى حدّ بعيد على كفاءة مساعده المدير ومهاراته الإتصالية؛ أمّا إذا افتقد هذا الأخير لهذه المهارات، أو تعمّد التشويش على العملية الإتصالية أو تعطيلها، فبالتأكيد لن يحقق الإتصال أهدافه.

2- الشبكات الأفقية (السلسلة):

تأخذ الشكل أدناه:

الشكل 16: شكل الشبكات الأفقية



المصدر: خضير كاظم محمود، "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 128.

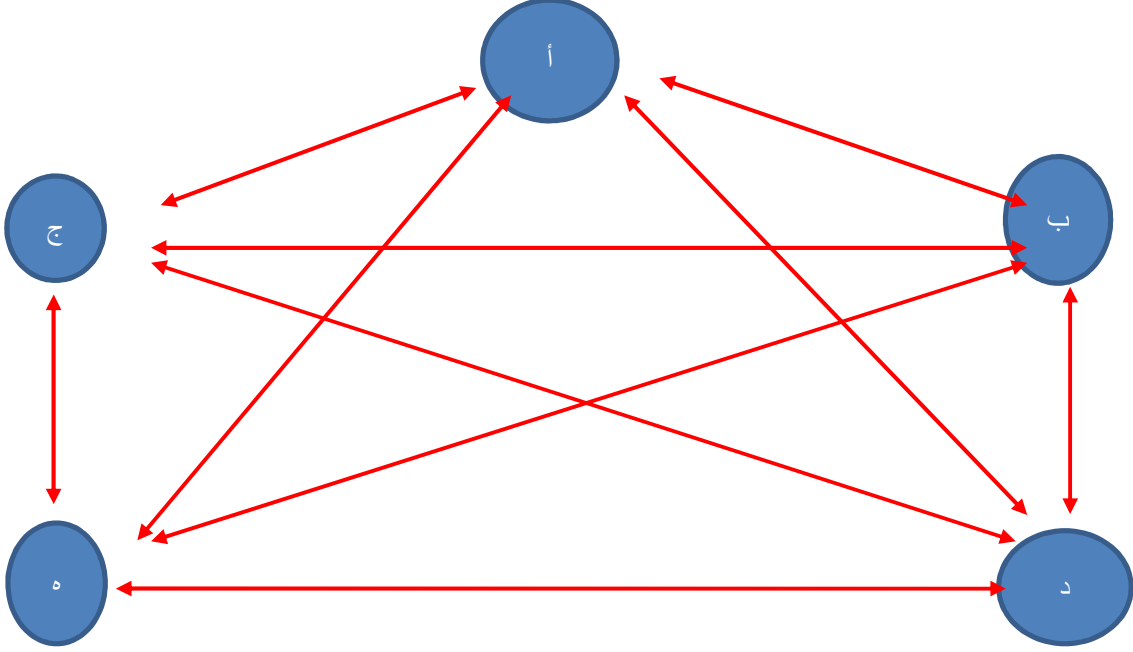
يحتوي هذا النمط على أكثر من مستوى إداري، ويتحدد المستوى الذي يوجد به العضو من خلال مدى قربيه أو بعده من مركز السلسلة. ووفق هذا النمط، يمثل (أ) مركز المدير الذي يتواصل مباشرة مع مرؤوسيه المباشرين (نوابه أو مساعديه) الذين يلونه مباشرة في المستوى الإداري (ب) و (ج)، اللذين يتواصلين أيضاً مع مرؤوسيه في المستويات الأدنى (التشغيلية مثلاً) (د) و (هـ). لا يمكن للمستويات الأدنى التواصل مباشرة مع المدير إلا من خلال رئيسهم المباشرين (ب) و (ج).

3- شكل النجمة:

شكل النجمة على عكس شكل العجلة، يعكس نمط القيادة الديمقراطي، وقنوات الاتصال هنا مفتوحة في مختلف الإتجاهات، بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، وكل مراكز المعلومات لها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها، وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، هذا النمط يعزز روح الانتماء إلى المؤسسة،

ويدعم إرساء علاقات وثيقة بين أفراد ووحدات التنظيم، في المقابل، قد ينتج عن حرية سريان المعلومات في مختلف الإتجاهات، ضياع للوقت.

الشكل 17: شكل النجمة

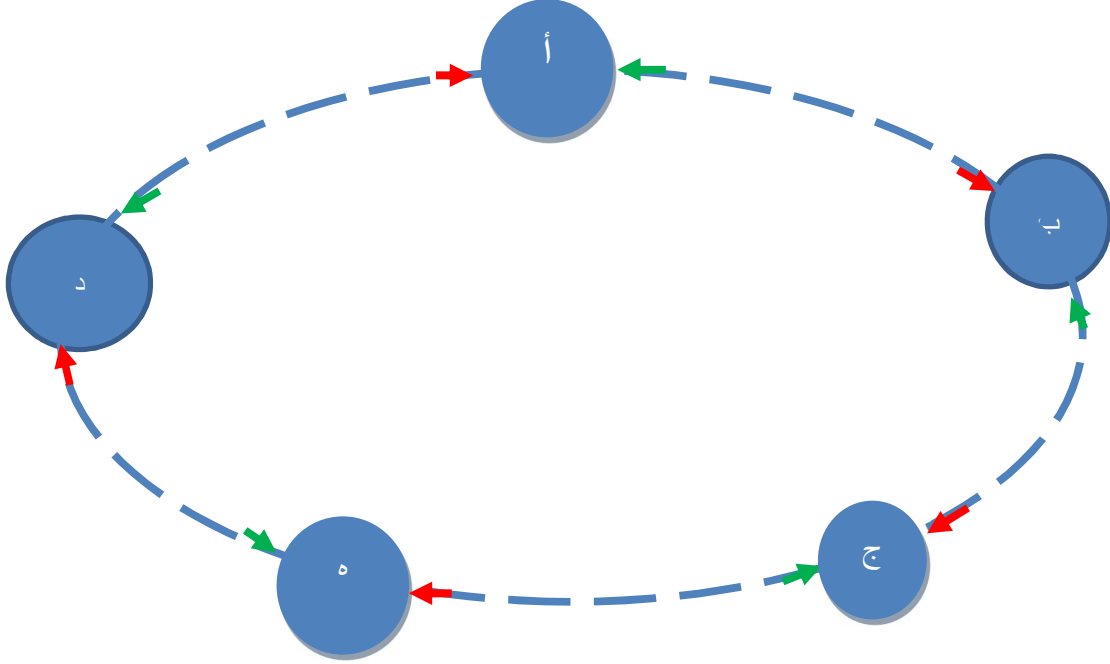


المصدر: صالح خليل أبو أصبع، "العلاقات العامة والإتصال الإنساني"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59. (بتصرف).

يلاحظ على هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال، أنها تختلف من حيث طبيعة العلاقات داخل الشبكة، وكذلك عدد قنوات الاتصال وإضافة إلى نوعية الاتصالات، فقد تتصف بوجود اتصالات من جانب واحد، كما قد تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين .

4- شكل الدائرة:

الشكل 18: شكل الدائرة



المصدر: صالح خليل أبو أصبع، "العلاقات العامة والاتصال الإنساني"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 59. (بتصرف).

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ:

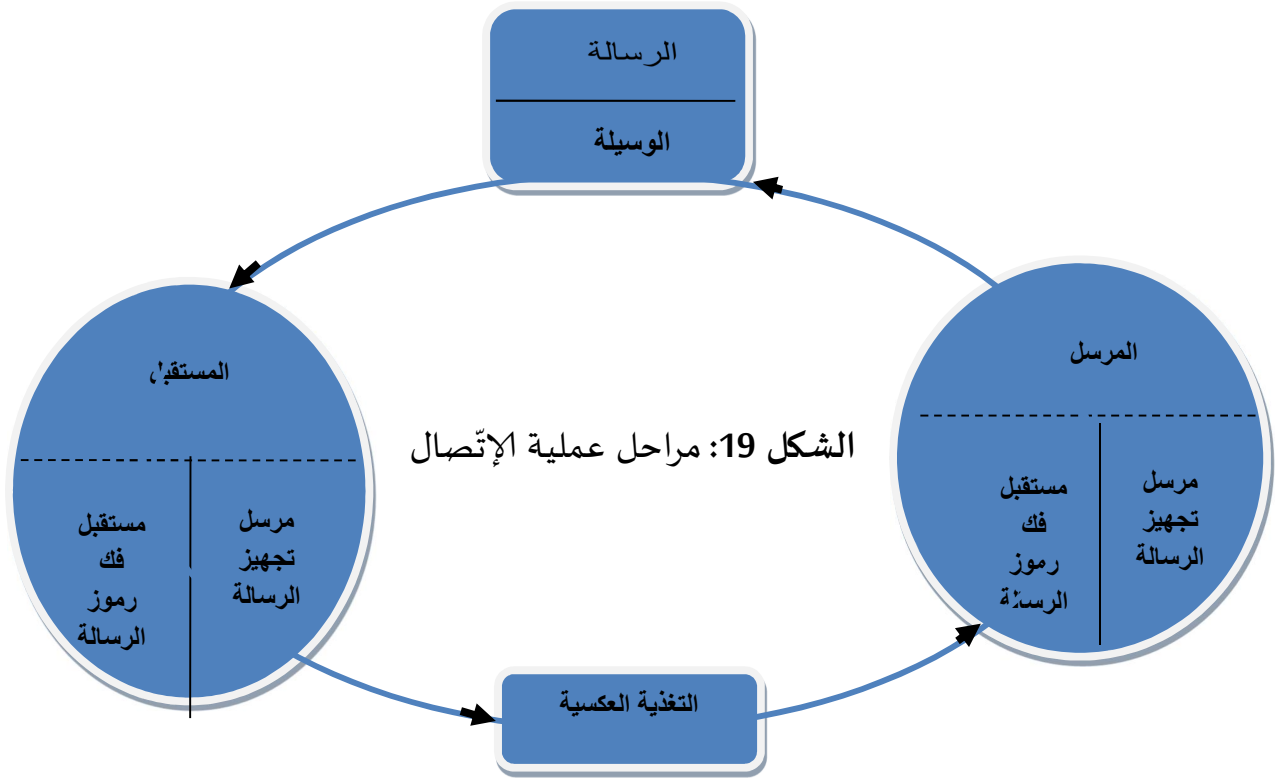
- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة، حيث يأخذ الاتصال اتجاهين، مما يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كلّ عضواثنين آخرين.

- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة، وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممن يرتبط بهم باتصال مباشر.

- كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظراً لعدم وجود قيادة منفردة، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعددتها.

9.1 مراحل الإتصال الإداري:

عملية الإتصال، معقدة، مرغبة مُستمرة وفي كثير الأحيان يصعب تحديد بداية لها أو نهاية، الشكل أدناه يقدم عرضاً مبسطاً لمراحل الإتصال:



تمر عملية الإتصال بمجموعة من المراحل¹:

¹ ربحي مصطفى عليان، الإتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2005، ص ص 132-143

- 1- مرحلة إدراك الرسالة: يتخذ المرسل أو المصدر في هذه المرحلة قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن معلومة، فكرة، بيانات، مشاعر أو أي مؤثر آخر يثير الحاجة للتواصل، ما يدفعه إلى إرسال رسالته.
- 2- مرحلة الترميز: هنا يقوم المصدر بصياغة أو تحويل أفكاره أو مشاعره أو نواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية أو مكتوبة أو مرسومة أو حتى غير لفظية (إشارات حركية). ويعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الترميز المناسب لمستقبل الرسالة، وللموقف والبيئة الاتصاليين.
- 3 - مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: هنا يتم اختيار الوسيلة التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة المستقبل وخصائص البيئة الاتصالية، فقد تكون الوسيلة سمعية مثل الهاتف أو المحاضرة أو بصرية كالخطابات المكتوبة أو سمعية بصرية كالكومبيوتر وما شاكله من أجهزة حديثة. ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة والملائمة لنقل الرسالة من العوامل المهمة لنجاح الاتصال.
- 4 - مرحلة فك الرموز: في هذه المرحلة وبعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل يقوم الأخير باستقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها لفهم معانيها ومدى تطابقها مع حاجته وقيمه وأفكاره. يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولاً ليكون رده عليها سليماً.
- 5 - مرحلة استجابة أو ردود الفعل على الرسالة: في هذه المرحلة يقوم المستقبل بالاستجابة للمرسل، بصياغة استجابته (فهمه وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية تتبع نفس مسار الرسالة الأصلية لكن تعاكسها في الإتجاه، وهنا يصبح المستقبل مُرسلاً والمرسل مُستقبلاً. وقد تكون الاستجابة تغيراً في السلوك، أو في طريقة العمل، أو تكون ردّاً مكتوباً أو ملفوظاً على رسالة المرسل.
- 6 - مرحلة فك الرموز الجديدة: بعد أن تصل الرسالة إلى المستقبل الجديد (المرسل الأصلي) يكون عليه تحويل رموزها إلى معان بحيث فيقوم بفك رموزها وفهم

معناها/معانيها، فإذا تبين له أنّ رسالته قد فهمت من قبل المستقبل دلّ ذلك على نجاح اتّصاله، وإن تبين عكس ذلك، أعاد إرسال رسالة اتصالية جديدة ومعدّلة وواضحة وقد تكون بسيطة على نحوٍ يضمن استيعابها من قبل المستقبل.

10.1 معوقات وعوامل تحسين فاعلية الاتصالات الإدارية:

1.10.1 معوقات الاتّصالات الإدارية:

نقصد بمعوقات الاتّصال كل ما من شأنه أن يعرقل أو يمنع انسياب الرسائل أو تبادلها بين أطرافه، أو يشوّه معانيها على نحو يحول دون تحقيق أهداف العملية الاتصالية؛ وتتعدّد معوقات الاتّصال وتتنوّع لدرجة أنّه قد لا يمكن إحصاؤها جميعاً، بسبب أنّ هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتّصال، وفي أي وقت من أوقاته، وقد يكون مصدرها أحد من عناصر الاتّصال (مرسل، مستقبل، رسالة، قناة اتّصال) أو بعضها أو كلها، أو البيئة التي يتمّ فيها الاتّصال¹، مع ذلك، فقد شاع بين الباحثين تبويب معوقات الاتّصال إلى تنظيمية، بيئية ونفسية²:

1- المعوقات التنظيمية: ومنها:

- عدم وجود خطط استراتيجية واضحة لتطوير الاتّصال داخل المنظمة؛

عدم وجود هيكل تنظيمي أو عدم كفاءته (قدمه، عدم مواكبته للتغيرات التي تشهدها المنظمة والظروف التي تمرّ بها) من شأنه، من جهة، أن يؤدي إلى تداخل الإختصاصات وعدم وضوح مراكز وخطوط المسؤوليات الأمر الذي يفضي بدوره إلى تعدّد مراكز وخطوط الاتّصال

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 158

² انظر:

داخل المنظمة، ومن جهة أخرى، أن يُحفّز الإتصالات غير الرسمية التي قد تتوافق بالضرورة مع أهداف المنظمة،

- مركزية القرار، من شأنه أن يعيق الإتصالات أياً كان اتجاهها، الأمر الذي يُضعف التناسق والإنسجام بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، ويُضعف روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.

- قد يكون التخصص أحد معوّقات الإتصال، في حال ما شكّل فيها أفراد التنظيم المختصون جماعات عمل لها لغتها ومفرداتها الخاصة يصعب على باقي أفراد التنظيم من غير المختصين فهمها وإدراك معانيها.

- كبر حجم المؤسسة وأو تعدّد المستويات الإدارية داخلها أو تعدّد فروعها، قد يزيد من تعقيد عملية الإتصال ومن احتمالات تعرّض الرسالة الإتصالية للتشويش وربّما للتحريف، ما يُفقد العملية الإتصالية فعاليتها؛

- إهمال تنمية وتطوير مهارات الإتصال لدى أفراد التنظيم، وعدم تدريبهم على تقنيات وأساليب الإتصال الحديثة؛

- عدم وجود وحدات تنظيمية مكلفة بجمع ومعالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن تبادلها، أو وجودها مع عدم كفاءتها، من شأنه أن يعيق العملية الإتصالية داخل المنظمة التي هي بالأساس عملية لانتقال وانسياب المعلومات؛

- عدم وجود نظام للمعلومات العامّة أو قصوره، من شأنه أن يعيق اتّصال المنظمة مع عناصر بيئتها الخارجية.

2- المعوقات الشخصية:

هي العوامل المرتبطة بشخص المرسل وأو المستقبل والتي تؤثر على فعالية الإتصال الإداري، ومنها:

- قصور مهارات الإتصال لدى كلٍّ من المرسل والمستقبل، فيعجز الأول عن صياغة رسالة واضحة، دقيقة وشامة، ويعجز الثاني عن تحليل وتفسير رموز الرسالة على نحو صحيح وسليم؛

- تباين الإدراك بين المرسل والمستقبل، حيث أنّ هناك ما يسمّى الإدراك الإنتقائي، وهو أن يميل المستقبل في الغالب إلى سماع أو قراءة وتفسير ما يتوافق مع اعتقاداته ومشاعره وتجاربه السابقة، وإهمال أو إغفال أي معلومات تتعارض معها، وهو ما يشكل عائقا مهما من المعوّقات الذاتيّة للاتصالات الإدارية.

- الأحكام المسبقة عن محتوى الرّسالة حتى قبل قراءتها أو سماعها من قبل المستقبل؛
- تعصب المرسل وأو المستقبل لأرائهما أو أفكارهما، يحول دون نجاح الاتصال الإداري بينهما؛

- غزارة المعلومات وكثافتها التي تحملها الرّسالة، يحول دون قدرة المستقبل على تحليل وتفسير رموزها وبالتالي فهمها الصّحيح، وفي حالات قد يتأخّر في الرّد أو الإستجابة للرّسالة؛
- إنعدام الثقة بين طرفي أو أطراف الإتّصال؛
- سوء العلاقة بين طرفي أو أطراف الإتّصال؛
- الرّغبة في التّفرد بامتلاك المعلومات، وعدم مشاركتها مع الآخرين؛

3- المعوّقات البيئية:

وهي العوامل التي تعيق الإتصال الإداري وترتبط بالبيئة التي تتمّ فيها العملية الإِتصالية، ونذكر منها:

- الإختلافات اللّغوية، الثقافيّة وتمايز الخلفيات الإجتماعية والحضارية، بين المرسل والمستقبل؛

- سوء البيئة المكانية التي تتمّ فيها العملية الإتصالية، كسوء الترتيب، غياب التهوية، ضعف الإضاءة، والضوضاء؛

4- المعوقات النفسية:

تؤثر الحالة النفسية لكلّ من المرسل والمستقبل بشكل مباشر على العملية الإتصالية، ففي حال ما كانت الحالة النفسية لأطراف الإتصال سيئة ويميّزها القلق، التوتر، الخوف، أو غضب، فمن المرجح أن ينعكس ذلك بالسلب على صياغة الرسالة، أو في طريقة التعبير عنها، أو في إختيار وسيلة إرسالها من طرف المرسل، وبالمثل تؤثر العوامل النفسية السيئة، بشكل سلبي على استقبال المستقبل للرسالة وتفسيره لها وأيضاً على الردّ عليها أو الإستجابة لها.

2.10.1 عوامل تحسين فاعلية الإتصالات الإدارية:

سبق وأن أشرنا إلى أنّ الإتصال عملية معقّدة، مركّبة ومستمرّة تتكوّن من عناصر مُتداخلة، تعمل في تناسق تام وتتفاعل مع بعضها البعض، من مُرسل ومُستقبل ورسائل وتغذية راجعة وبيئة اتصالية، ولايمكن أن تستقيم العملية الإتصالية وتحقق أهدافها في غياب أحد هذه العناصر أو عدم كفاءتها، وعليه، فعوامل تحسين الإتصال هي ذاتها عوامل تحسين كفاءة وفعالية هذه العناصر¹:

1- دور المرسل:

في سبيل تحسين فاعلية الإتصالات الإدارية، يقع على المرسل مايلي:

- التحديد المسبق والمحكم للهدف من عملية الإتصال؛

¹ جسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 36-37.

- الحرص على أن تكون الرسالة شاملة، واضحة، موجزة، مترابطة وصحيحة؛
- الحرص على تضمين الرسالة مؤثرات ومنبهات ومحفزات لإثارة إهتمام الطرف المستقبل؛
- إختيار وسيلة الإتصال التي تناسب مع موضوع الرسالة والهدف منها؛
- ضبط وتنظيم تدفق وتحويل المراسلات إلى المُستقبل بصورة مدروسة؛
- التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛
- الأخذ بعين الإعتبار المستويات التعليمية والثقافية والإجتماعية والفروق السلوكية بين الأفراد أثناء صياغة الرسالة واختيار وسيلة الإتصال.
- إختيار الوقت والظرف المناسبين لعملية الإتصال؛
- الصدق والنزاهة.
- الحرص على تلقي التغذية الراجعة (ردّة فعل المستقبل) والتأكد من أنّ عملية الإتصال أثّرة في سلوك الطرف المستقبل؛

2- دور المُستقبل:

- المستقبل الرسالة دور لا يقل أهميّة عن دور المُستقبل في تحسين فاعلية الإتصالات الإدارية، وفي هذا السّياق، يقع عليه:
- بذل الجهد المطلوب لضمان لتحليل وتفسير الرسالة بشكل صحيح وسليم؛
- الإصغاء الجيّد في الإتصالات الشفهية؛
- إذا اقتضت الضرورة، قد يكون عليه أن يتممّص دور المُرسَل حتى يتفهم موقفه، دوافعه ومشاعره؛
- تجنّب إصدار الأحكام المُسبقة عن أي رسالة إتصالية قبل إتمام قراءتها أو سماعها.

3- دور الإدارة:

- يمكن للإدارة هي الأخرى المساهمة في تحسين فاعلية الإتصالات الإدارية من خلال:
- خلق المناخ السليم للاتصال الفعال ووضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف الإدارية؛
 - العمل على تنمية مهارات الإتصال لدى أفراد التنظيم، وتدريبهم على استخدام وسائل الإتصال الحديثة (البرامج والدورات التكوينية والتدريبية..):
 - السهر على معالجة مصادر الضوضاء والتشويش التي تؤثر على جودة عملية الإتصال؛
 - المراجعة المستمرة لسياسات وإجراءات الإتصالات في المنظمة لضمان سلاسة الإتصالات في جميع الإتجاهات والمستويات؛
 - تهيئة الظروف وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية الضرورية لعملية الإتصال؛
 - تحسين ظروف وعلاقات العمل داخل التنظيم، والسهر على حل مشكلات العمل الروتينية في أنها؛
 - المراجعة الدورية (كلما اقتضت الضرورة) للمناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة، بما يسهل الإتصالات.

المحور الثاني:
التحرير الإداري

II. التحرير الإداري:

خصوصية المنظّمات أياً كانت طبيعتها وأهدافها، من حيث تنظيمها، نشاطها وأهدافها، واختلافها عن باقي أنواع التجمّعات البشرية؛ تضيف خصوصية على العملية الإتصالية داخلها، حيث تزيد فيها أهمية الإتصالات الكتابية التحريرية عن أهمية باقي أنواع الإتصال وإن كانت هذه الأخيرة ضرورية لاستمرار المنظمة ونموّها وضمان بلوغ أهدافها. ولكي تؤدّي الإتصالات الكتابية داخل المنظمة الدور والغاية المرجوة منها، ينبغي أن تُراعى لدى تحريرها خصوصية وقواعد وتقنيات وأساليب التحرير الإداري.

1.II مفهوم التحرير الإداري:

التحرير الإداري هو كتابة أو إنشاء مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خاصة تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وأيضاً علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين. ويعرّف التحرير الإداري أيضاً، أنّه مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو بريقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر...¹.

وعليه يمكن القول أنّ التحرير الإداري هو المنهجية المتبعة في كتابة وصياغة المحررات الإدارية بمختلف أنواعها، مراسلات، تعليمات، نصوص إدارية تنظيمية كانت أو تفسيرية (مناشير أو مذكرات توجيهية).

¹ مميش علي، رزاق العربي، "التحرير الإداري"، (سند تكويني موجّه لفئات: الإدارة، التسيير، النقّيش)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010، ص 21.

2.ii الخصائص الموضوعية للأسلوب الإداري:

يستخدم الأسلوب الإداري نفس المفردات اللغوية السائدة والمتداول إستعمالها في بيئة المنظمة فس أساليب الأدب والصحافة والعلوم؛ لكن ما يميّزه هو الطريقة التي يتم بها رصف هذه المفردات وصياغة الجمل والعبارات، والتي ينبغي أن تخضع لمجموعة من القواعد والخصائص الحاكمة التي تضمن تحقيق الغايات المرجوة من المُحرّر الإداري على أوسع نطاق ممكن، هذه الخصائص والقواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري"، والذي يتميز عن الأساليب الأخرى (الأسلوب الأدبي، العلمي، الصحفي...)، بعدد من الخصائص نستعرض أهمها بإيجاز¹:

- **الوضوح:** يجب على مُحرّر الرسالة عند كتابة رسالته أن يأخذ بعين الإعتبار القدرات الذهنية والتعليمية للمستقبل، حيث يسهل على الأخير فهمها ويتيسر عليه التوصل إلى الفكرة أو الأفكار التي أراد المرسل إيصالها، وهنا يكون من المفيد أن يكون لدى المرسل معرفة مُسبقة بشخصية المُستقبل، خلفياته الإجتماعية والثقافية، مستواه التعليمي، إهتماماته وميولاته...إلخ.
- **الموضوعية والتجرّد:** المُحرّر الإداري سيحمل في نهايته توقيع السّلطة الإدارية وتترتب عنه آثار قانونية، لذا يتعيّن على المُحرّر الإداري أن يضع جانباً الإعتبارات الشخصية والمؤثرات الدّاتية وأن يتجرّد من الأحكام المُسبقة، وأن يكون أسلوبه خالٍ من العواطف الشّخصية والإنفعالات.
- **اللباقة والكياسة:** تُسهم اللباقة في خلق أجواء إتّصالية إيجابية بين المرسل والمُستقبل، وتُشجّع التعاون بينهما، وفي هذا السّياق يكون على المُحرّر الإداري أن:

¹ أنظر:

- مميش علي، رزاق العربي، "التحرير الإداري"، مرجع سبق ذكره، ص ص 21-22.
- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 41-65.
- رشيد حبانّي، "دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دون معلومات نشر، ص ص 24-26.

- يستعمل عبارات المجاملة (يسرني، من فضلك، يُشرفني...):
- يتجنب الفظاظ، الحدة والمبالغة؛
- يستعمل العبارات الإيجابية في مخاطبة المُستقبل.
- المسؤولية: المسؤولية في التحرير الإداري، مقتضاها أن كل وثيقة صادرة عن إدارة ما، يجب أن تحمل توقيع وختم مُمثل السلطة الصادرة عنها تلك الوثيقة، ما يعني من جهة أن تلك الوثيقة تكون معلومة غير مجهولة المصدر، ومن جهة أخرى، فإنّ الموقع على الوثيقة أو المُحرّر الإداري يكون مسؤولاً عن محتواه.
- المنطق: أي عرض الأفكار أو الحثيات أو الوقائع وفق تسلسل منطقي، يسهل معه استيعاب فحوى المُحرّر الإداري، وتحليله وفهمه.
- البساطة والوضوح: الغاية الأساسية من المحرّرات الإدارية هي نقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو غيرها والتأكد من من يكون لها نفس الفهم المُشترك بين المُرسِل والمُستقبل، وضمانة ذلك هو استخدام مفردات وعبارات وجمل بسيطة وواضحة وشائعة الإستعمال، يستطيع المُستقبل استيعاب معانيها دون عناء .
- الدقة: أي الحرص على انتقاء الألفاظ والمفردات والعبارات والصيغ التي تفيد المعاني المقصودة منها دون زيادة أو نقصان، وتجنب المفردات أو الصيغ التي قد تحمل أكثر من معنى واحد، ما يفتح الباب على إمكانية تأويلها إلى غير السياق المراد لها، ما يُفقد المُحرّر الإداري أهميته.
- الإيجاز: يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحرّرات الإدارية بأقل قدر ممكن من الألفاظ والعبارات دون أن يكون ذلك يُفضي ذلك إلى الإخلال بالفكرة الأساسية لها.

- الحذر: الحيلة والتحفّظ وهو خاصية لصيقة بعنصر الموضوعية، ذلك أنّ أي خطأ أو إهمال يصدر عن المحرر الإداري قد يلحق الإدارة بأكملها، ومبدأ المسؤولية السّابق الإشارة إليه يتنافى مع الخطأ في تحرير المُحرّرات الإدارية.

3.ii الضوابط الشكلية للتحرير الإداري:

أي مجموعة القواعد والمنهجية الشكلية التي يتعيّن على المحرر الإداري التقيّد بها عند كتابة المحررات الإدارية، بهدف الوصول إلى إخراج مُحرّر إداري سليم خال من الأخطاء والعيوب ما يضمن تحقيق الهدف المتوخّى منه.

1.3.ii. شرح عناصر التقديم المادي للمراسلة الإدارية¹:

¹ أنظر:

- مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-28.
- رشيد حبانّي، مرجع سبق ذكره، ص ص 28-30

الشكل 20: عناصر المراسلة الإدارية

الدّمْعة	
الطابع والعنوان المكان والتاريخ	
	رقم التسجيل/التسلسلي بيان المرسل
بيان المرسل إليه	(أو صيغة المناداة)
صُلب المُحرَّر الإداري (النص)	
	مُقدِّمة/ عرض (موضوع)/ خاتمة/
الصفة الوظيفية للمرسل الإسم واللقب الختم والإمضاء	*المرفقات/ (إن وُجدت)

1- الدمغة: تُكتب في أعلى وسط الصفحة في سطر واحد، وتتضمن شعار الدولة.

مثال :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

2- الطابع والعنوان: عادة ما يكون مطبوعاً، ويتضمن مجموعة البيانات التي توضح إسم

الجهة المرسله، وتكتب هذه البيانات في أعلى يمين الصفحة (دون مستوى الدمغة).

مثال:

- وزارة المالية
- المديرية العامة للخزينة والمحاسبة
- مديرية خزينة الدولة
- المديرية الفرعية لتسيير الخزينة
- مكتب

3- رقم التسجيل / الرقم التسلسلي: يُكتب أسفل الطابع، يُفيد في تتبع أثر الرسالة عند

الحاجة، ويتضمن العناصر التالية:

- الرقم التسلسلي في الصّادر.
- رمز المصلحة/الإدارة/ المكتب أو الهيئة المُصدرة.
- السنة التي صدرت فيها المراسلة.

مثال:

- الرقم: 115/م ف ت خ/2025.
- 115: الرقم التسلسلي في سجل الصّادر.
- م ف ت خ: المديرية الفرعية لتسيير الخزينة.
- 2025: سنة إصدار المُحرّر الإداري.

4- المكان والتاريخ:

من العناصر المهمة في المراسلات الإدارية، ويدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى، ويكتب المكان مصدر المراسلة أولاً، يليه في نفس السطر، التاريخ (اليوم والشهر والسنة). أمّ بالنسبة للمراسلات الإدارية التي تكون على شكل جداول إرسال، أو قوائم أو كشوف غالباً ما يُكتب المكان والتاريخ أسفل الوثيقة من الجهة اليسرى.

مثال:

سطيف في 06 مارس 2025.

5- بيان المرسل:

أي المعلومات التعريفية بالمرسل، وتُكتب في أعلى الجهة اليسرى من الوثيقة، تحت المكان والتاريخ، وإذا كان المرسل شخصاً معنوياً يذكر فيه صفة المرسل.

مثال:

مدير جامعة سطيف 01

إلى

السيد/.....

• إذا كان المرسل شخصاً طبيعياً يُكتب إسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته، في أعلى الجهة اليمنى مكان الطّابع.

مثال ذلك:

الإسم واللقب.....

هضبة الباز سطيّف-19000

أستاذ بجامعة سطيّف 01.

5- بيان المرسل إليه:

هو مجموع المعلومات التعريفية بالطرف الذي وُجّهت إليه المراسلة الإدارية (المُستقبل)، ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المُرسل، ويُذكر فيه صفة المرسل إليه إذا كان شخصاً معنوياً. ويكتب إسم ولقب وعنوان المرسل إليه إذا كان شخصاً طبيعياً. ويضاف إليه السّم الإداري إذا كان شخصاً موظّفاً تابعاً لسلطة إدارية.

مثال:

إلى

السيد: الأمين العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

أو:

إلى

السيد:

أستاذ الإقتصاد بجامعة سطيّف 01

ع/ط (ت/إ) السيد عميد كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

- ملاحظة: قد لا تُرسل المراسلة الإدارية إلى الشَّخص المعني بها مباشرة، وإنما تُرسل إلى وسيط هو المسؤول المباشر في السَّلم الإداري بصفة تنازلية أو تصاعدية، وتستعمل الإختصارات التالية للدلالة على ذلك:

ع/ط- عن طريق.

ت/إ- تحت إشراف.

7- الموضوع:

هو صلب المراسلة الإدارية، ويتصدّرها أو قد يكتب على الهمة اليمنى أسفل رقم التسجيل، ويوضّح باختصار ودقة وبساطة ووضوح، في عبارة واحدة، الموضوع المراد عرضه أو طرحه .

مثال:

الموضوع: طلب الإستقالة من المنصب النوعي

8- المرجع:

هو تذكير بوثائق أو مراسلات سابقة، يُعتمد عليها أو يُستند إليها في إعداد المراسلة الحالية. ويكتب أسفل الموضوع.

وعادة للمرجع أربعة عناصر أساسية:

- طبيعة النص (مرسوم، إرسال، منشور، قرار....).

- الرقم: الرقم التسلسلي.

- التاريخ: تاريخ صدور المرجع (اليوم والشهر والسنة).

- الموضوع: موضوع المرجع.

مثال:

- المرجع: المنشور الوزاري رقم: 003/وم المؤرخ في 22 نوفمبر 2015 يتعلق بتنفيذ أحكام المرسوم الرئاسي رقم 247/15 المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام.

9- نص المحرّر الإداري:

من خلاله يعبر المرسل عن قضيته ورضه، وينبغي أن يخضع نص المراسلة الإدارية إلى الشروط المتعلقة بالمضمون السابق الإشارة إليها، ويتكّن نص المحرّر الإداري من:

- المقدمة.

- العرض.

- الخاتمة.

9- المرفقات: هي إشارة إلى الوثائق المرافقة للمحرّر الإداري (إن وجدت)، ويُذكر فيها طبيعة وعدد الوثائق المرفقة. وتكون أسفل يمين الصفحة دون مستوى الختم والإمضاء.

10- الختم والإمضاء:

الختم والإمضاء أحد أهم عناصر المحرّرات الإدارية ومن دونه تفقد صدقيتها وصحتها وبالتالي مفعولها القانوني بل وتعتبر كأن لم تكن. يبيّن الختم والإمضاء الشخص أو الجهة المرسلة، ومن شروط صحة الإمضاء أن يكون صادراً حصراً عن السّلطة المختصة التي مُنحت لها صلاحية الإمضاء قانوناً. ويكون الإمضاء مسبقاً بصفة المعني ومتبوعاً باسمه ولقبه.

وفي العادة لا يوجد على مستوى الهيئة أو الإدارة إلا شخص واحد مُخوّل له قانوناً الإمضاء هو المسؤول الإداري الأول. غير أنّ يمكن لهذا الأخير في حالات معيّنة، أن يفوض سلطة الإمضاء إلى أشخاص آخرين نوابه أو موظفين دائمين يعملون تحت إشرافه، وفي هذه الحالة من الضروري أن تسبق إمضاءات المُفوض لهم، إشارة تبين صفاتهم حتى يمكن ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، ويكون إمضاءؤهم إمّا بالتفويض أو بالنيابة.

■ الإمضاء بالتفويض:

في هذه الحالة يفوض المسؤول الذي له صلاحية الإمضاء قانوناً، صلاحية الإمضاء لأحد أو لعدد من مرؤسيه الدائمين للقيام بمهمة الإمضاء عوضاً عنه، حتى وإن كان حاضراً على رأس عمله.

مثال:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبتفويض منه
رئيس مصلحة الحالة المدنية
الإسم واللقب والإمضاء

■ الإمضاء بالنيابة:

في هذه الحالة يقوم المسؤول (المرخص له قانوناً بالإمضاء) بتعيين أحد مرؤسيه الدائمين، لينوب عنه في حال غيابه، في إمضاء المحررات الإدارية أثناء غيابه.

عن رئيس المجلس الشعبي الولائي وبالنيابة
النائب الأول
الإسم واللقب، الإمضاء والختم.

مثال:

2.3.ii صيغ التعبير الإداري¹:

كما سبقت الإشارة إليه فإنّ لاسلوب الإداري جملة من الخصائص التي تميّزه، ومن بينها صيغ التعبير المستخدمة في المحرّرات الإدارية، هذه الأخيرة التي تختلف بحسب موقعها في نص المحرر الإداري، لذا فإنّنا نميّز بين:

- صيغ التحرير الإداري المستعملة في المُقدّمة والتمهيد؛

- صيغ التحرير الإداري المستعملة في العرض والمناقشة؛

- صيغ الترتيب؛

- صيغ تقديم الحجج والمبرّرات؛

- صيغ التحرير الإداري المستعملة في الخاتمة.

1- صيغ التعبير الإداري المستعملة في المُقدّمة:

وهي العبارات والمفردات التي تبتدئ بها المراسلات الإدارية، وتنقسم إلى:

- صيغ التقديم مع وجود مرجع.

- صيغ التقديم دون مرجع (عند صدور الرّسالة لأوّل مرّة).

1-1 صيغ التقديم مع وجود مرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مُقدّمة المراسلات الإدارية، وتُذكر بالمرجع المستند إليه في إعداد الرّسالة، كالرّسالة السّابقة أو البرقية أو المرسوم أو التعليمات....، وتُتبع بعبارة الإحترام، ومن هذه الصيغ نذكر:

¹ أنظر:

- المجلس الأعلى للغة العربية، "دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية- مصطلحات ونماذج"، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر 2006، ص ص 113-116.

- مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 26-33.

- ردّاً على رسالتكم رقم..... المؤرّخة في والمتعلّقة ب.....
- إجابةً على استفساركم المؤرّخ في والمتعلق ب.....
- تبعاً ل.....
- إستناداً إلى
- تذكيراً ب.....
- بموجب إرسالكم المذكور أعلاه.....
- وفقاً لمخرجات الإجتماع المنعقد بتاريخ والمتعلّق ب.....
- طبقاً لأحكام المادة من القانون/ المرسوم.....
- بناءً على مُخرجات زيارتكم بتاريخ.....
- تكملة لرسالتي المشار إليها في المرجع أعلاه.....

2-1 صيغ التقديم بدون مرجع:

وتكون في المراسلات الإدارية التي لا يستند موضوعها إلى مرجع (في العادة، تلك التي تصدر لأول مرّة)، ومنها:

- يشرفني أن أحيطكم علماً بأنّ.....
- يسعدني أن أتقدّم إلى سيادتكم ب.....
- يسرّني أن أرفع إلى شخصكم الموقر.....
- يطيب لي أن أنهي إلى علمكم ما يأتي:.....
- أتشرف بإبلاغكم.....
- يؤسفني أن ألفت انتباهكم إلى.....
- يؤسفني أن أطلعكم على.....

2- صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض والمناقشة:

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة من الأفكار حول مسألة ما، يريد المحرّر الإداري من خلالها تبليغ معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه، وتتنوع هذه الصيغ حسب نوع المراسلة المحرّرة، وموضوعها المعالج، نذكر منها:

1-2 - صيغ تحمل معاني المجاملة:

- ليس في مقدوري إلاّ أن
- أسمح لنفسي
- لا أملك إلاّ
- ألتمس من سيادتكم
- لا أستطيع إلاّ أن

2-2 - صيغ تحمل معاني السلطة:

- قرّرنا
- سوف نتخذ الإجراءات اللازمة
- أطلب منكم موافاتي
- ألفت انتباهكم إلى
- وقد لاحظنا
- يتعيّن عليكم

3-2 - صيغ تقديم الحجج والأدلة:

- تطبيقاً للنصوص التنظيمية المتعلقة ب
- وذلك بالإستناد إلى القرار / التعليم
- بالرجوع إلى

- حسب ما تضمّنته المذكرة المصلحية رقم المؤرّخة في.....
- ولا يمكن تجاهل.....
- وذلك تطبيقاً للقرارات المتّخذة في بتاريخ.....

3- صيغ الترتيب:

تستعمل هذه الصيغ عندما يتحتم على المحرر الإداري عرض الأفكار والمعلومات المدونة في المراسلة وفق ترتيب منطقي معيّن، وقد يأخذ هذا الترتيب أرقاماً معينة أو حروفاً أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة، ونذكر من هذه الصيغ ما يلي :

- أولاً.....
- ثانياً.....
- أو
- 1.....
- 2.....
- أو
- أ.....
- ب.....

❖ ومن الصيغ المستعملة في التحرير الإداري وتفيد الترتيب:

- من جهة ومن جهة أخرى.....
- بصفة عامة وبصفة خاصة.....
- بصفة رئيسة..... وبصفة ثانوية.....
- من ناحية ومن ناحية أخرى.....
- بالمقابل.....

- إضافة إلى ذلك فإنّ.....

4- صيغ التعبير المستعملة في الخاتمة في المراسلات الرسمية والشخصية:

وتظهر هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي، وتكون عبارة عن جملة، تبين الهدف من الإرسال و مثالها:

- وأخيراً / في الأخير.....

- وختاماً / في الختام.....

- خلاصة القول.....

- أرجوا أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير.....

- أرجوا أن توافقوا على لتمكيني من

- أخيراً أرجوا أن تفضلوا بتلبية طلبي.....

- أخيراً أرجوا أن تتخذوا كافة الإجراءات اللازمة قصد.....

❖ الصيغ المستعملة في ختام المراسلات ذات الطابع الشخصي فقط:

- وأخيراً تقبلوا مني سيادة العميد فائق الاحترام والتقدير.

- أخيراً تقبلوا سيدي المدير أسمى عبارات الاحترام .

- تقبلوا مني سيادة الرئيس أطيب التحيات وأخلصها.

-أخيراً تفضلوا فخامة/سمو/ سيادة / معالي بقبول فائق الاحترام والتقدير.....الخ.

4.ii - إرشادات للمحررين الإداريين¹:

فيما يلي جملة من الإرشادات التوجيهية التي تفيد وتساعد المحرّر الإداري قبل، أثناء

وبعد الإنتهاء من تحرير المراسلة الإدارية:

¹ مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 33-34.

1- قبل الشروع في التحرير:

- تجميع البيانات والمعطيات الصحيحة عن الموضوع وكل العناصر ذات الصلة به، والتي قد تفيد وتساعد في تشكيل إحاطة شاملة بالموضوع.
- تحضير الوسائل المادية للتحرير، لتفادي الإنشغال بالبحث عنها أثناء التحرير، الأمر الذي قد يؤدي إلى تشتت تركيز المحرّر.
- وضع تصوّر واضح يستند إلى المنطق في ترتيب وتبويب الأفكار حسب أهميّتها وتسلسل الوقائع والأحداث.

3- أثناء التحرير:

- إختيار التوقيت الأمثل لمباشرة التحرير، حيث ينبغي تجنب التحرير أثناء الإنفعال أو التعب أو التوتر أو القلق، وهي عوامل من شأنها أن تؤثر سلباً على موضوعية المحرّر الإداري.
- التأكّد من تناول كل الأفكار ذات الصلة بموضوع المحرّر الإداري، والتي تمّ تحديدها قبل الشروع في التحرير.
- الحرص على العرض المنطقي والدقيق للأفكار والمعلومات، دون إسهاب ممل أو إحتصار يُفقد المعنى.
- الحرص على جودة إخراج المحرّر الإداري، حيث يكون خالٍ من الشطب وآثار المحو والحشو.

4- بعد الإنتهاء من التحرير:

- يجب على المحرر الإداري مراجعة ما كتبه، وقراءته قراءة متأنية، للتأكد من أنه تناول جميع جوانب الموضوع، وأيضاً للتأكد من خلو المحرّر الإداري من الأخطاء النحوية والإملائية.

- إدراج ترقيم الصفحات إذا كتبت المُحرَّر الإداري في أكثر من ورقة، ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي، مثال: 1/2 إذا كان عدد الصفحات إثنان؛
- التأكد من وجود جميع عناصر التقديم المادّي للمُحرَّر الإداري/ كالدّمغة، المكان والتاريخ، الطابع، الموضوع، المرجع، إضافة إلى الختم والإمضاء.

5.11 أنواع المحررات الإدارية:

تتعدد المحرّرات الإدارية وتتنوع، بتعدد وتنوّع الأعمال والأنشطة الإدارية، ومن بين التصنيفات الشائعة للمحرّرات الإدارية:

- المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الإستدعاءات، جداول الإرسال...)
- الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض الحال، المذكرات...)
- النصوص الإدارية، وتنقسم إلى:
- النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...)
- النصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية..).

1- المراسلات الإدارية:

المراسلات الإدارية هي وسيلة الإدارة في التواصل وربط العلاقات مع أطراف أو أشخاص آخرين سواء كانوا طبيعيين أو اعتباريين، وتُعرّف أنّها " ما يُحرّر من الكتب والرسائل باختلاف تداولها سواء داخل الإدارة أو بين المؤسسات الأخرى"¹، أيضاً عُرِّفت الرسالة الإدارية أنّها "صياغة لمذكرات رسمية مُخطط لها تُسهم بشكل فعّال في تنظيم المواقف الرسمية وتداولها في القنوات الداخليّة والخارجية للمؤسسات"².

¹ نجيب، مصطفى، " المراسلات التجاريّة"، ط1، دار الفكر، عمان -الأردن، 1993، ص 21.
² منير وآخرون، "الإتجاهات الإدارية في العمل الجماعي"، ط5، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص32.

من أهم أنواع المراسلات الإدارية وأكثرها إستعمالا، الرسائل، التي قد تكون رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، أو رسائل شخصية توجه إلى أشخاص سواء كانوا مستخدمين في الإدارة أو أشخاص من خارج الإدارة.

1- الرسالة الإدارية:

تُعرف الرسالة الإدارية: "أتمها وثيقة رسمية محررة باسم الإدارة المرسله/المرفق، من الأعلى إلى الأدنى (رئيس إلى مرؤوس)/ من الأدنى إلى الأعلى (مرؤوس إلى رئيس)¹.

أو هي " وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إذا كانت شخصية، أو باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية"².

تتميز الرسالة الإدارية بجملة من الخصائص، نذكر منها³:

- إحترام قواعد اللغة السليمة وضوابطها؛
- الجدّية وارسامية؛
- المجاملة واللباقة؛
- المسؤولية؛
- العقلانية في نقل وعرض الوقائع والحيثيات؛
- الموضوعية، البساطة، والإيجاز المفيد؛
- إحترام تقنيات الورقة واختيارها (الهوامش، النمط...).

¹ المجلس الأعلى للغة العربية، " الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية"، منشورات كليك-المحمّدية، الجزائر، 2022، ص 72.

² رشيد حباتي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ نفس المرجع، ص 72

ويُميّز بين الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي. وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي أو يكون من الأفضل عدم إيصالها شفهيًا.

1-1 الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

هي رسائل إدارية متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية¹، مثلًا:

• إلى إدارة مركزية:

وزير التعليم العالي.

إلى

معالي وزير المالية.

• إلى إدارة لامركزية :

وزير المالية

إلى

السيد (ة) المدير (ة) الجهوي للخزينة بسطيف....

1-1-1 أنواع الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الإدارة وباختلاف الهدف المنشود من كل مراسلة يمكن ذكر أهمها كما يلي: رسالة التعليمات، رسالة

¹ مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 37

الإعلام، رسالة الإجابة، رسالة التذكير، رسالة اقتراح، رسالة تحويل، رسالة تنبيه، رسالة الإخطار...¹:

- رسالة تحويل (الإحالة): هي رسالة إدارية بواسطتها تُحوّل جهة إدارية معينة وثائق أو ملفات معينة إلى جهة إدارية أو أطراف أخرى.

- رسالة تذكير: وهي رسالة تُوجّه طرف آخر سبق و أن تمّت مُراسلته في موضوع معيّن، ولم يَقمَ بالإستجابة أو الردّ في الوقت المُحدّد أو المناسب، ما يَضرّ الجهة المرسلّة إلى توجيه رسالة ثانية للجهة المرسل إليها لتذكيرها بضرورة الردّ أو الإستجابة للرسالة الأولى، وحيث أنّ الرّسالة الجديدة لا تطرح موضوعاً جديداً، فهي تُسمّى رسالة تذكير.

- رسالة تنبيه: في حال عدم إستجابة المُرسَل إليه لرسالة التذكير، تعتمد الإدارة إلى إرسال رسالة ثالثة تهدف إلى تنبيه الجهة المرسل إليها بضرورة الردّ، بصياغة ولمهجة تكون أكثر إلحاحاً.

- رسالة الإخطار: موضوعها إخطار المُرسَل إليه بضرورة إنجاز عمل ما، أو الإستجابة لأمر ما، كما إخطار المُتغيّب عن العمل بضرورة الإلتحاق بمنصبه في أجل مُحدّد، تحت طائلة إتّخاذ إجراءات عقابية.

2-1 الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي²:

الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، لا تختلف كثيراً من ناحية تقديمها المادي عن الرّسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

¹ ثابتي الحبيب، "التحرير الإداري"، مطبوعة دروس، جامعة التكوين المتواصل، 19.

² مميّش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 38

حيث تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل: "سيديأو السيد :". وتكون متبوعة بصفة المرسل إليه، فتكتب على النحو التالي: سيدي المدير أو السيد المدير.

وتنتهي دائما بعبارة المجاملة، التي تكون متناسبة ومركز أو مكانة المرسل إليه. ومن بين عبارات المجاملة شائعة الإستعمال:

تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

أو
تفضلوا سيدي بقبول فائق الإحترام والتقدير.

1-2-1 أنواع الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي:

يمكن التمييز بين¹:

- رسالة إدارية محررة من الإدارة وموجهة إلى شخص (رسالة إدارية ذات طابع شخصي): وهي تلك الرسالة التي تحررها الإدارة وتوجهها لشخص أو طرف معين، في قضية تهمه أو تهم الإدارة.

- رسالة إدارية مُحررة من طرف شخص وموجهة للإدارة (رسالة شخصية ذات طابع إداري): هي تلك الرسالة التي يحررها شخص معين أو جهة خاصة وتوجهه للإدارة.

* تقديمها المادي (شكلها)²:

أ – إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص :

فهي تتضمن العناصر التالية:

- الدمغة

- رقم التسجيل

¹ مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 39

² نفس المرجع، ص ص 39-40

- المكان والتاريخ
 - بيان المرسل
 - بيان المرسل إليه
 - السُّلم الإداري (إذا كان الشخص موظفاً)
 - الموضوع
 - المرجع (إن وجد)
 - عبارة النداء
 - نص الرسالة
 - مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة
 - الإمضاء.
- ب- أما إذا كانت الرّسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة:
- الاسم واللقب للمرسل يُحرّر في أعلى الجهة اليمنى.
 - وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفاً) .
 - وعنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف) .
 - المكان و التاريخ.
 - بيان المرسل إليه (صفته و عنوانه الإداري) .
 - السُّلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفاً) .
 - الموضوع.
 - المرجع (إن وجد) .
 - عبارة النداء .
 - نص الرّسالة مع عبارة المجاملة في الأخير.

- الإمضاء .

3-1 متطلبات التحرير الفعال للرسالة الإدارية:

إنّ إخراج رسالة إدارية فعّالة، تضمن تحقيق الأهداف المرجوة منها، دالة في مجموعة من المحدّدات، التي يمكن إبرازها من خلال الإجابة عن جملة الأسئلة التالية¹:

- **لماذا؟**: أي، ما الذي يسعى المرسل إبعاله إلى المستقبل، بمعنى آخر، لماذا يريد المرسل التواصل مع المستقبل، وما الهدف الذي يريد تحقيق من وراء هذا التواصل.
- **ماذا؟**: أي: تضمين الرسالة كل المعلومات، والأفكار، المدعّمة بالحجج والبراهين والإستدلالات، لإقناع المستقبل، وتحقيق الهدف من الرسالة.
- **من؟**: أي، من هي الفئة، الفئات، الجمهور، الموجهة الرسالة إليهم، ما هي خصائصهم؟ ما هي خلفياتهم الإجتماعية، الثقافية والتعليمية؟ ما هي تفضيلاتهم، ميولاتهم وما طبيعة العلاقات التي القائمة بينهم؟.
- **كيف؟**: أي: إختيار أفضل وأنسب الصيغ الممكنة والمتاحة لإفراغ مضمون الرسالة فيه، بما يتناسب مع خصائص، تفضيلات، وخلفيات المستقبل.
- **متى؟**: أي: إختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسالة ما كان ذلك ممكناً. (بعض الحالات المستعجلة قد تُتيح هذا الإختيار)

2- بيان السيرة الذاتية:

بيان السيرة الآتية رسالة شخصية ذات طابع إداري، تحرّر من طرف طالبي التوظيف أو الترقية إلى المناصب الأعلى، تتضمن التعريف بالمرشّح، وتعرض مؤهلاته العلمية والمهنية، وغيرها من المهارات التي تؤهل المرشّح لشغل المنصب أو الوظيفة.

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 26

ينتظم بيان السيرة الذاتية في مجموعة من المحاور، بداية بعرض المعلومات الشخصية (الإسم واللقب، الحالة المدنية، العنوان، رقم الهاتف، البريد الإلكتروني...)، ثم يعرض المؤهلات العلمية (الشهادات العلمية المتحصّل عليها)، ثم المؤهلات والخبرات المهنية، ثم المهارات الأخرى التي قد يحوزها المترشح (اللغات المتحكّم فيها، التحكّم في أدوات الإعلام العالي، الدورات والتربصات التدريبية والتكوينية التي اجتازها المترشح...)، كما يمكن أن يتضمّن بيان السيرة الذاتية هوايات واهتمامات المترشح.

❖ نموذج بيان السيرة الذاتية:

بيان السيرة الذاتية curriculum vitae

• معلومات الحالة المدنية:

- اللقب:.....-الاسم:.....
- اللقب الأصلي للمتزوجات :.....
- تاريخ ومكان الميلاد:.....ب:
- الحالة العائلية :.....
- الوضعية تجاه الخدمة الوطنية :.....
- العنوان الشخصي أو الإداري :
- رقم الهاتف :.....

• المؤهلات العلمية:

- الشهادات المتحصل عليها (طبيعتها، الهيئة أو المؤسسة مُصدرة الشهادة، وتاريخ الحصول عليها).

• المؤهلات والخبرات المهنية السابقة:

- تُذكر طبيعة أو نوع المنصب أو الوظيفة، والهيئة أو المؤسسة المُستخدمة، والفترة.

• مؤهلات أخرى:

- اللغات المتحكم فيها :
- تربصات ودورات تكوينية:.....
- التحكم في الإعلام الآلي:
- الهوايات والإهتمامات:.....

2- الوثائق الإدارية:

هي مجموعة الأوراق أو المستندات الرسمية، التي تُستخدم في توثيق الأنشطة والأحداث الإدارية، وموضوعها يكون في العادة إما تبليغ معلومات، أو معاينة أحداث، أو إثبات وقائع... من بين أهم الوثائق الإدارية نذكر: التقارير، المحاضر، عروض الحال...

1-2 التقرير:

يعدّ التقرير من بين أهم الوثائق الإدارية، من خلاله يرفع المرؤوس إلى رئيسه الإداري وصفاً أو إفادة عن واقعة أو إشكالية أو واقعا عن سير مرفق ما، متبوعاً باقتراح إجراءات أو تدابير أو وجهات نظر، قصد حمل المرسل إليه (الرئيس الإداري) إلى تبنيها أو إتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية.

وتضمن التقرير لاقتراحات ووجهات نظر المُحرّر، يجعله يتميز عن غيره من الوثائق الإدارية كالمحضر وعرض الحال، اللذين يكتفي محرّهما بعرضٍ مجردٍ موضوعي للحيثيات والوقائع، دون تقديم اقتراحات أو إبداء رأي.

والتقارير على أنواع عديدة، فمنها تقارير الخبرة ومن خلالها يتم تشخيص ودراسة مشكلة ما، والبحث عن الحلول لها، واستخلاص النتائج، ومن ثمّ اتخاذ القرارات اللازمة بناءً على ذلك من قبل خبراء مختصين؛ ومنها التقارير الدورية، التي تتناول بالتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة داخل وحدة إدارية أو مصلحة أو مرفق، وتُرفع إلى الرئيس الإداري بشكل دوري خلال فترات زمنية منتظمة؛ ومنها التقارير الإعلامية، والتي تهدف إلى إطلاع الرئيس الإداري على حوادث وقعت في نطاق إشرافه، أو مستجدات تتعلّق بسير أنشطة إدارته¹، وغيرها...

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 39

1-1-2 أهداف التقرير:

من بين الأهداف المتوخاة من إعداد تقرير ما:

- التشخيص الدقيق لواقعة أو واقع أو إشكالية ما؛
- إعلام الرئيس الإداري عن واقعة أو واقع أو إشكالية ما، ضمن نطاق مسؤولياته؛
- تقديم إقتراحات أو إبداء رأي أو تقديم حلول لمساعدة الرئيس الإداري على اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية الصحيحة؛
- التبليغ عن مستجدات أو حالات طارئة.

3-1-2 تقديمه المادّي (شكله):

يشتمل التقرير على العناصر التالية:

- الدّمغة؛
- الطّابع؛
- عنوان الوثيقة؛
- بيان المرسل إليه؛
- الملخّص التقديمي؛
- نص التقرير؛
- الخاتمة؛
- المكان والتاريخ؛
- الإمضاء.

ويمر إعداد التقرير، وجملة الخطوات المنهجية التالية¹:

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 41

- تحديد الهدف بدقة: أي أن يحدّد محرّر التقرير الغرض والنتائج المراد تحقيقها من خلال تقريره بعناية ووضوح، إذ لا يمكن تصوّر مباشرة المحرّر كتابة تقريره دون أن يكون قد حدّد هدفه مُسبقاً،
 - جمع ومعالجة البيانات: بعد أن يكون قد حدّد هدف التقرير، يباشر المحرّر جمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع التقرير، ومن ثمّ معالجتها وتحويلها إلى معلومات يستند إليها في إعداد نص تقريره.
 - وضع خطة تحرير: في هذه المرحلة، يبدأ المحرّر واستناداً إلى ما جمعه من معلومات متعلّقة بموضوع التقرير، بتنظيم وترتيب أفكاره ترتيباً منطقيّاً، ضمن المحاور التي ستشكّل تقريره، بداية بالعرض، فالتحليل ثمّ الخاتمة التي تتضمن مقترحاته لحلول الإشكالية موضوع التقرير.
 - إعداد التقرير: سلامة الخطوات السابقة من شأنها أن تُسهّل على المحرّر صياغة تقريره، فقط عليه في هذه الخطوة أن يتحرى التقيّد بضابط الأسلوب الإداري لاسيما منها الدقّة والموضوعية، ودعم نص التقرير بكل ما من شأنه أن يعزّز حجّية مقترحاته واستنتاجاته، من إحصائيات، ورسوم وأشكال بيانية وغيرها.
 - مراجعة نص التقرير: هذه الخطوة على درجة كبيرة من الأهمية، إذ تسمح للمحرّر من التأكد من خلو تقريره من الأخطاء في لغة التحرير، أو في ترتيب وتسلسل المحاور والأفكار والصيغ، التي من شأنها أن تُضعف حجّية التقرير لدى الجهة الموجه إليها.
- 4-1-2 نموذج عن تقرير:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للمحاسبة

المديرية الجهوية للخزينة.....

خزينة ما بين البلديات

رقم:...../...../.....

ما بين البلديات

السيد: أمين خزينة

إلى

السيد: المدير

الجهوي للخزينة

الموضوع: تقرير عن سلوك السيد.....عون معاينة بخزينة ما بين البلديات.....
بناء على التقرير المقدم من طرف السيد..... مفتش رئيسي بخزينة ما بين
البلديات، والمؤرخ في:...../...../.....، والذي من خلاله يشكور رفض عون المعاينة السيد.....
القيام المهام الموكله إليه، بحجة كثرة الأعباء المهنية الملقاة على عاتقه.
تم استدعاء المعني عون المعاينة، بتاريخ...../...../.....، لسماع أقواله عن الأفعال المنسوبة
إليه، حيث تبين أن الأخير، بحجة ضغط أعمال نهاية السنة المالية، قد رفض فعلاً القيام
ببعض المهام الموكله إليه، والتي كانت تكتسي طابعاً استعجالياً.
وعليه، وبناءً على ما سبق سرده، فإني وإذ أرفع إلى سيادتكم هذا التقرير أقترح
عليكم، إحالة السيد.....عون معاينة بخزينة ما بين البلديات.....على اللجنة متساوية
الأعضاء لاتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة، لتفادي تكرار مثل هذه السلوكات التي من
شأنها أن تؤثر سلباً على سير المرفق.

حرر ب.....بتاريخ.....

أمين الخزينة

الإسم، اللقب والإمضاء

2-2 المحاضر:

المحاضر وثيقة إدارية لها قوّة الإثبات قانوناً، تُحرّر بموضوعية وصدقية وتجرّد، تدون فيها حيثيات وقائع أو أحداث أو إجتماعات أو أعمال، شهدها المحرّر أو سمعها مباشرة أو عن شهود.

ويعتبر "الدليل الوظيفي للتحرير الإداري" الصادر عن المجلس الأعلى للغة العربية، المحاضر، بمثابة جهاز مُسجّل لكل شيء، كونه يهدف إلى التعبير بصفة صادقة وموضوعية عن كل ما يلاحظ ويُسمع من أقوال، ووقائع أو أحداث¹.

ويمكن التمييز بين أنواع عديدة من المحاضر، فمنها: محاضر معاينة الأحداث والوقائع، ومنها محاضر الإجتماعات والمداومات، ومنها محاضر تنصيب الموظفين، والعمّال، واللجان وغيرها.

1-2-2 عناصر المحاضر

هناك بعض العناصر المشتركة التي نجدها في كل أنواع المحاضر، سواء كانت محاضر معاينة أو تنصيب أو إجتماعات أو غيره، وهي:

- الدمغة؛
 - الطابع،
 - الرقم التسلسلي في السجل الخاص بالمحاضر؛
 - العنوان (عنوان المحاضر: محاضر معاينة، محاضر تنصيب، محاضر إجتماع... إلخ)
- وهناك عناصر خاصة بكل نوع من أنواع المحاضر، ففي محاضر الإجتماعات، نجد²:

1 المجلس الأعلى للغة العربية، مرجع سبق ذكره، ص 89.

2 ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 45-46.

- التقديم أو التمهيد، وفيه يُذكر بالأحرف لا بالأرقام تاريخ وتوقيت ومكان إنعقاد الاجتماع، وإسم وصفة رئيسه، وأسماء وصفات الأعضاء الحاضرين والمتغيبين (تدوّن ملاحظة غائب بعذر أو بدون عذر أمام كل غائب)، وجدول الأعمال موضوع الاجتماع.
- العرض: من خلاله يعرض مُحرّر المحضر حيثيات ووقائع الاجتماع بدقّة وموضوعية وتجرّد.
- الخاتمة: يدوّن فيها مُحرّر المحضر الملاحظات الختامية إن وُجدت، وساعة رفع الاجتماع، المكان والتاريخ؛
- الإمضاء (إمضاء رئيس الاجتماع (في الجهة اليسرى)، إمضاء مُحرّر المحضر (في الجهة اليمنى)، وإمضاء الأعضاء الحاضرين في الاجتماع عند الضرورة).
- وفي محاضر التنصيب، نجد:
- تاريخ التنصيب بالأحرف؛
- اسم ولقب وصفة القائم بالتنصيب؛
- إسم ولقب المُنصَّب، منصبه، رتبته وصفته؛
- السند القانوني المُعتمد عليه في التنصيب؛
- الصيغة الختامية، وتكون على سبيل المثال: إثباتاً لذلك حُرّر هذا المحضر ووقّعناه رفقة المعني(ة) بالأمر في نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه؛
- الإمضاء (إمضاء المُنصَّب على الجهة اليمنى، وإمضاء القائم بالتنصيب على الجهة اليسرى)؛
- تعيين وجهة نسخ محضر التنصيب إن وُجدت.
- وفي محاضر المعاينة نجد:
- تاريخ ومكان إجراء المعاينة؛

- إسم ولقب وصفة المعين؛
 - السند القانوني لعملية المعاينة؛
 - موضوع المعاينة؛
 - صيغة الإختتام وتكون عادة عبارة عن إقتراح تدابير أو إحالة إلى جهات أخرى.
 - توقيع وختم المعين؛
 - تعيين وجهات نسخ المحضر إن وجدت.
- 2-2-2 نموذج عن محضر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس

مدير الجامعة

الأمانة العامة

محضر تنصيب

في العشرين من شهر ديسمبر ألفين وأربعة وعشرين قمنا نحن

مدير جامعة فرحات عباس سطيف 01، بتنصيب السيد (ة)..... في رتبة

أستاذ محاضر قسم أ ب كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وإثباتاً لذلك حُرر هذا المحضر ووقعناه رفقة المعني (ة) بالأمر في

نفس اليوم، الشهر والسنة المذكورين أعلاه.

مدير الجامعة

المعني (ة) بالأمر

3-2 عرض الحال:

هو "تقرير موجز يتميز بالموضوعية في نقل التدخّلات في الإجتماعات، الوقائع في الزيارات العملية والحوادث، وهو لا يحمل الحلول مثل التقرير، بل يحمل الشهادات فقط، ولا يهدف إلى الإقتراح أو إبداء الرأي، بل يهدف إلى إعطاء صورة وصفية مجردة لمجريات إجتماع أو حدث معيّن"¹.

والموضوعية والتجرّد في سرد الأحداث أو نقل الأقوال دون اتّخاذ أيّ موقف بالتأييد أو المعارضة، أو إبداء أي رأي، هي ضوابط ينبغي على مُحرّر عرض الحال أن يتقيّد بها. وقد يثار الألتباس لدى البعض بين عرض الحال والمحضر، إذ يتشابهان من حيث الشكل والمضمون، لكن ما يقع على عاتق مُحرّر عرض الحال من وجوب التزام التجرّد والموضوعية والحياد، يفوق نظيره لدى مُحرّر المحضر.

1-3-2 خصائص عرض الحال:

لعرض الحال، جملة من الخصائص، يُمكن إيجازها فيما يلي²:

- وثيقة إدارية، هدفه نقل صورة صادقة ومجرّدة عن حدث أو واقعة أو إجتماع؛
- وثيقة إعلامية، تهدف إلى إطلاع الرئيس الإداري على حيثيات وقائع أو أحداث تقع تحت نطاق إشرافه؛
- يوفّر عرض الحال للرئيس الإداري قاعدة معطيات دقيقة تساعد على اتّخاذ القرارات المناسبة؛
- عرض الحال وثيقة في غاية الأهمّية لناحية، تقيده لحيثيات وقائع واحداث واجتماعات، كتابياً، يمكن الرجوع إليه إذا اقتضت الحاجة ذلك.

¹ نفس المرجع، ص 99..

² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 49

2-3-2 شكله (تقديمه المادّي):

عادة ما يتصمّن عرض الحال، جملة العناصر التالية:

- الدّمغة؛
- الطابع؛
- طبيعة الوثيقة وموضوعها؛
- بيان المرسل/الموجّه إليه (في بعض الحالات)؛
- الموضوع؛
- المكان والتاريخ؛
- إسم ولقب وصفة وإمضاء محرّر عرض الحال.

3-3-2 نموذج عن عرض حال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 01

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مكتب مسؤول الأمن الداخلي للكلية

عرض حال عن حادث عمل

في الفاتح من شهر ديسمبر ألفين وأربعة وعشرين، وأثناء قيام العون
..... بإصلاح زجاج نوافذ المدج رقم بالكلية، فقد الأخير توازنه، ما أدى إلى
سقوطه، وتحطّم الزجاج الذي كان بصدد تركيبه. تمّ نقل العون المصاب من طرف أعوان
أمن الكلية إلى طيبة الكلية، وبعد المعاينة تبين أنه يعاني من جروح طفيفة على مستوى
اليد اليسرى.

وقدّ تبين بعد معاينة مكان الحادث أنّ سبب سقوط العون، هو عدم
اتّخاذه لإجراءات السلامة المهنية المطلوبة، حيث أنّه كان يرتدي حذاءً رياضياً، أثناء قيامه
بتركيب الزجاج.

سطيف في: 2024-12-01

إسم وصفة وإمضاء المحرّر

الختم (إن وجد)

4-2 المذكرة الإدارية (التعليمة):

هي وثيقة إدارية داخلية، تُستعمل من طرف الإدارة عامة كانت أم خاصة- من الرئيس إلى المرؤوس، مفاد محتواها الإعلام والتبليغ بالقرارات والتغييرات والتنظيمية المُستجدّة، شرح تدابير أو إجراءات جديدة، أولفت الإنتباه بضرورة العمل على تطبيق التوجيهات الصّادرة من المسؤولين، هدفها توحيد طريقة العمل وتحسينها. فهي وثيقة من وثائق تنظيم العمل الإداري الداخلي، وتتخذ الأشكال الآتية¹:

- المذكرة التوجيهية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه، غرضها توحيد وتحسين طريقة العمل بالإدارة؛

- المذكرة الإعلامية: تصدر عن الرئيس الإداري وتوجّه إلى المتعاملين من خارج إدارته، تأخذ شكل إعلان بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال، أو مواقيت عمل مصالح معيّنة (الصندوق مثلاً)؛

- المذكرة المصلحية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه، هدفها إعلامهم بمعطيات ومعلومات، تُساعدهم في بلوغ الأهداف المحدّدة.

1-4-2 خصائص المذكرة الإدارية²:

- أنّها وسيلة اتّصال داخلية، تتضمن تعليمات موجهة من الرئيس الإداري (المُرسل) إلى المستخدمين العاملين تحت سلطته؛

- ينبغي العمل والحرص على أن تُتاح إمكانية الإطلاع على المذكرة لجميع المعنيين، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها للتأكد من إطلاعهم عليها؛

- المذكرة أداة اتصال داخلية سريعة وفعالة؛

- تتناول المذكرة موضوع واحد محدّد بدقّة؛

¹ مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 99

² ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

- أسلوب المذكرة مهذب، دقيق وواضح ؛
- التعليمات الواردة في المذكرة إلزامية التطبيق، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيما معمولاً به، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛
- تجسد المذكرة صلاحيات الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا.

2-4-2 عناصر المذكرة الإدارية:

تتضمن المذكرة الإدارية ما يلي¹:

- الدّمغة (التسمية الرّسمية للدولة وطبيعتها الدستورية)؛
 - الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)؛
 - تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛
 - الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
 - موضوع المذكرة؛
 - المرجع (إن وُجد).
 - الجهة المعنية الموجه إليها؛
 - نص المذكرة؛
 - الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛
 - التوقيع وختم المصلحة؛
- #### 2-4-3 نموذج مذكرة إدارية:
- مذكرة إدارية تُنظم مواقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم.

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 53.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 01

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأمانة العامة

الرقم:...../...../.....

مذكرة إدارية

تُنظّم مواقيت العمل خلال شهر رمضان الفضيل

ننهي إلى علم أساتذة وموظفي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أن

مواقيت العمل اليومي خلال شهر رمضان الفضيل لهذه السنة، ستكون وفق مايلي:

■ يومياً من الأحد إلى الخميس، من الساعة الثامنة والنصف صباحاً إلى الساعة الثالثة

والنصف زوالاً.

التوقيت الوارد أعلاه ساري طوال الشهر الفضيل، ويتعيّن على الجميع التقيّد به

لضمان السير الحسن للدراسة والشؤون الإدارية داخل الكلية.

حرر ب سطيف في

الأمين العام

الإسم واللّقب

الختم والإمضاء

2-5 جدول الإرسال:

"جدول الإرسال" ويسمى أيضا "حافظة الإرسال" أو "ورقة الإرسال"، وهو من وثائق التبليغ، يستعمل من طرف الإدارة العمومية قصد نقل وثائق إدارية أو مستندات، من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى داخل نفس التنظيم، أو نقلها إلى مصالح من خارج التنظيم. ويُعدّ جدول الإرسال سنداً قانونياً يثبت إنتقال وتسلم الوثائق بين المرسل والمستقبل.

وفي الغالب، يطلب المرسل التأشير على جدول الإرسال (الإشعار بالاستلام) فور وصول الوثائق المرسلة، على النسخة الثانية (نسخة إضافية) من جدول الإرسال، من طرف العون الإداري الذي تسلم الوثائق، قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه، وتُعاد هذه النسخة الثانية إلى المرسل.

يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ¹:

- النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر عند الإدارة المرسلة.
- أما النسختين المتبقيتين، فترسل مع الوثائق المرسلة، يتم إرجاع إحدهما، إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام.

2-5-1 تقديمه المادي (شكله) :

- أما من حيث الشكل فان جدول الإرسال يتضمن العناصر التالية:
- أولا - الدمغة، وهي شعار الدولة والطابع وعنوان الإدارة أو المؤسسة.
 - ثانيا - رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر.
 - ثالثا - بيان المرسل، (يذكر فيه صفة المرسل).

^{1 1} مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 71

رابعاً - بيان المرسل إليه : يذكر صفة المرسل إليه إذا كان شخصاً معنوياً، أو إسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصاً طبيعياً.

خامساً - عنوان الوثيقة: " جدول الإرسال" يدون في وسط الورقة بالبند العريض.

سادساً - مضمون جدول الإرسال ويتكون من ثلاثة أعمدة على النحو التالي:

العمود الأول : ويخصص لتعيين نوع الوثائق المدرجة في الجدول، مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات الآتية :

- تجدون طي هذا الإرسال .

- تجدون طيه .

- تجدون رفقة هذا الجدول .

- تجدون رفقته .

العمود الثاني: يخصص لبيان عدد هذه الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها.

العمود الثالث: مخصص للملاحظات حيث أنّ جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوماً على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.

ولهذا، فإنه ينبغي على المحرر الإداري أن يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات هدف الإرسال، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق ونذكر منها ما يلي:

- للإطلاع.

- للإعلام.

- للتنفيذ .

- للدراسة وإبداء الرأي.

- لكل غاية مفيدة .

- للاختصاص.

- للإمضاء .

2-5-2 نموذج جدول إرسال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 01

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم:...../...../.....

رئيس قسم علوم التسيير

إلى

نائب العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

جدول إرسال

الملاحظات	العدد	نوع الوثائق (التعيين)
للإختصاص	05 (مثلا)	تجدون طيّه: -ملفات الطلبة المحولين إلى المجلس التأديبي للكلية: -..... -..... -..... -..... -.....

حرّر ب..... في

الإشعار بالإستلام

رئيس القسم

الإسم، اللقب

الإمضاء والختم

3- النصوص الإدارية:

يقوم عمل الهيئات والإدارات العمومية أيًا كان شكلها وطابعها القانوني، وسواء كانت مركزية أو محلية على إتخاذ وإصدار القرارات الإدارية، من خلال نصوصٍ إدارية، قد تتخذ شكل نصوص قانونية، أو تنظيمية (أوامر، مراسيم رئاسية أو تنفيذية. أو شكل نصوص تفسيرية، تكون الغاية منها، تفسير التدابير والأحكام الواردة في النصوص السابقة، وبالتالي توحيد فهم هذه النصوص، لدى مُختلف الأطراف المعنية بها.

1-3 الأمر:

الأمر من النصوص التشريعية التي يصدرها رئيس الجمهورية حصراً في الحالات الإستعجالية أو الإستثنائية، على غرار شغور المجلس الشعبي الوطني، أو في فترة عطلته، أو في حال وجود خطر داهم يُهدد الدولة أو مؤسساتها وهيئاتها، في هذا الشأن، تنص المادة 142 من دستور 2020، على " لرئيس الجمهورية أن يشرّع بأوامر في مسائل عاجلة في حالة شغور المجلس الشعبي الوطني أو خلال العطلة البرلمانية بعد رأي مجلس الدولة... يمكن رئيس الجمهورية أن يشرّع بأوامر في الحالة الإستثنائية المذكورة في المادة 98 من الدستور"، وتنص المادة 98 من الدستور على " يُقرّر رئيس الجمهورية الحالة الإستثنائية إذا كانت البلاد مُهددة بخطر داهم، يوشك أن يُصيب مؤسساتها الدستورية أو إستقلالها أو سلامة تراها لمدة أقصاها 60 يوماً".

1-1-3 عناصر الأمر:

يتكوّن الأمر من العناصر التالي:

- تعيين طبيعة النص (في هذه الحالة "أمر")
- الرقم: ويكون من جزئين، السنة (سنة صدور الأمر)، ثمّ رقم الأمر؛ مثل الأمر رقم 67-90.

- التاريخ: أي تاريخ صدور الأمر، ويُذكر التاريخ الهجري أولاً، ويُتبع بالتاريخ الميلادي، ويفصل بينهما عبارة "الموافق ل".
 - الموضوع: أي مضمون الأمر مُعبّراً عنه بجملة دقيقة موجزة، ويبدأ بكلمة "يتضمّن"،
 - النصوص المرجعية، المُستند إليها في صياغة نص الأمر، وعادة ما تبتدئ الإشارة إلى النصوص المرجعية بكلمة "بمقتضى" أو كلمة "بناءً"، ويسبق عرض النصوص المرجعية عبارة "إنّ رئيس الجمهورية".
 - نص الأمر: مجموعة من المواد القانونية، يتمّ عرضها بتسلسل منطقي، متناسق. في بعض الحالات، ولغرض العرض المنهجي لمواد الأمر، يتم تقسيم نص الأمر إلى أبواب، والأبواب إلى فصول والفصول إلى أقسام أو أقسام فرعية.
 - مادة الختام: وتكون وفق الصيغة " ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية".
 - تاريخ تحرير الأمر؛
 - إسم موقع الأمر (إسم رئيس الجمهورية).
- 2-1-3 نموذج عن أمر رئاسي:

وزارة التجارة
قرار مؤرخ في ٢٩ محرم عام ١٣٨٧ الموافق ٩ مايو ١٩٦٧ يتعلق بأسعار المشروبات المقدمة في المؤسسات السياحية (استدراك) . ٧٠٤

اتفاقات دولية

امر رقم ٦٧ - ٧٦ مؤرخ في ١ صفر عام ١٣٨٧ الموافق ١١ مايو سنة ١٩٦٧ يتضمن المصادقة على اتفاق التعاون الثقافي بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وبين الجمهورية التركية الموقع عليه بمدينة الجزائر في ٢٥ ذي الحجة عام ١٣٨٦ الموافق ٦ ابريل سنة ١٩٦٧.

ان رئيس الحكومة ، رئيس مجلس الوزراء ،
- بناء على تقرير وزير الشؤون الخارجية ،

- وبمقتضى الامر رقم ٦٥ - ١٨٢ المؤرخ في ١١ ربيع الأول عام ١٣٨٥ الموافق ١٠ يوليو سنة ١٩٦٥ والمتضمن تأسيس الحكومة ،

- وبعد الاطلاع على اتفاق التعاون الثقافي بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وبين الجمهورية التركية الموقع عليه بمدينة الجزائر في ٢٥ ذي الحجة عام ١٣٨٦ الموافق ٦ ابريل سنة ١٩٦٧ .
يأمر بما يلي :

المادة الاولى : يصادق على اتفاق التعاون الثقافي المبرم بين الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وبين الجمهورية التركية والموقع عليه بمدينة الجزائر في ٢٥ ذي الحجة عام ١٣٨٦ الموافق ٦ ابريل سنة ١٩٦٧ ، وينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .

المادة ٢ : ينشر هذا الامر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
وحرر بالجزائر في ١ صفر عام ١٣٨٧ الموافق ١١ مايو سنة ١٩٦٧ .

هواري بومدين

اتفاقية التعاون الثقافي

بين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
والجمهورية التركية

ان حكومة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية من جهة وحكومة الجمهورية التركية من جهة أخرى ، رغبة منهما في تنمية العلاقات الثقافية بين بلديهما وقصد مضاعفة أو اصر الصداقة التي تربط بين الشعبين الجزائري والتركي وتدعيمها ، قد قررتا عقد هذه الاتفاقية وعينتا لهذه الغاية

مندوبيهما المفوضين اللذين اتفقا على مايلي :

المادة الاولى

يتعهد الطرفان المتعاقدان ، قدر المستطاع ، بتدعيم التعاون وتنميته في الميادين الجامعية والمدرسية والعلمية والتقنية والفنية والرياضية بغية تعريف أحسن بثقافتهما ونشاطهما في هذه المجالات ، على أن يتم هذا التعاون على أساس احترام سيادة كل من البلدين والمساواة في الحقوق وعدم التدخل في الشؤون الداخلية للطرف الآخر .

المادة الثانية

يسعى الطرفان المتعاقدان في تيسير تبادل المعلمين من مختلف المراحل بين بلديهما وفي تبادل الباحثين والتقنيين والاختصاصيين .

المادة الثالثة

يتعهد كل من الطرفين المتعاقدين بأن يشجع مواطني الطرف الآخر على القيام في بلده بدراسات أو دورات تدريبية أو لمواصلتها باعطائهم منحا وعلاوات دراسية ومساعدات ، وذلك لدراسة المواد التي تحدد باتفاق مشترك بين البلدين .

المادة الرابعة

يعين المستفيدون من المنح والعلاوات الدراسية المذكورة في المادة الثالثة من قبل المصالح المختصة في حكومتى البلدين ويتعين عليهم احترام القوانين السارية في البلد المضيف .

المادة الخامسة

يتعهد كل من الطرفين المتعاقدين بأن يسهل لوطني الطرف الآخر ولفنييه الدخول ، في أحسن الظروف ، الى الاماكن الاثرية والمؤسسات العلمية ومراكز البحوث والمكتبات العامة الخاضعة لرقابة الدولة .

المادة السادسة

يتعهد كل من الطرفين المتعاقدين بأن يساعد على قيام تعاون وثيق بين المجموعات الثقافية والرياضية وبين المنظمات العاملة في الميدان التربوي .

المادة السابعة

يدرس الطرفان المتعاقدان جميع امكانيات معادلة الشهادات والوثائق الدراسية المعطاة من قبل المؤسسات التعليمية في البلدين ، وذلك قصد ابرام اتفاق خاص في هذا الموضوع .

2-3 المرسوم:

المرسوم من النصوص الإدارية ذات الطابع التنظيمي التي تُصدرها السلطة التنفيذية في حدود إختصاصاتها، ويصدر في العادة، لشرح وتحديد كفاءات وآليات تطبيق نص ما من النصوص القانونية (سبق إصدارها)، ويصدر المرسوم، إمّا عن رئيس الجمهورية ويسمى في هذه الحالة مرسوماً رئاسياً، أو عن الوزير الأول (رئيس الحكومة) ويسمى مرسوماً تنفيذياً. بحسب نص المادة 141 من دستور 2020، فإنّه من خلال المرسوم الرئاسي، يمارس رئيس الجمهورية السلطة التنظيمية في المسائل غير المخصّصة للقانون. أمّا المرسوم التنفيذي، فمن خلاله، يُطبّق الوزير الأول أو رئيس الحكومة حسب الحالة القوانين في المجال التنظيمي. من حيث الشكل، لا يختلف المرسوم عن الأمر كثيراً، وهو يتشكّل من نفس العناصر التي سبق تناولها في العنصر المتعلّق بالأمر.

1-2-3 نموذج عن مرسوم رئاسي:

23 شوال عام 1445 هـ 2 مايو سنة 2024 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 31 14
مراسيم تنظيمية	
<p>(24.750.000.000 دج)، كاعتمادات دفع، مقيدان في تخصيص "الاعتمادات المالية غير المخصصة"، وفي الباب السابع "نفقات غير متوقعة"، المسيرة من طرف وزير المالية.</p> <p>المادة 2: يخصص بعنوان سنة 2024، مبلغ قدره واحد وثلاثون مليارا وثمانمائة مليون دينار (31.800.000.000 دج)، كرخص التزام، ومبلغ قدره أربعة وعشرون مليارا وسبعمائة وخمسون مليون دينار (24.750.000.000 دج)، كاعتمادات دفع، يقيدان في محفظة برامج رئاسة الجمهورية، ويوزعان طبقا للجدول الملحق بأصل هذا المرسوم.</p> <p>المادة 3: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 19 شوال عام 1445 الموافق 28 ابريل سنة 2024.</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 24-145 مؤرخ في 19 شوال عام 1445 الموافق 28 أبريل سنة 2024، يتضمن تحويل اعتماد بعنوان ميزانية الدولة، يوضع تحت تصرف رئاسة الجمهورية.</p> <p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على تقرير وزير المالية،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،</p> <p>- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 23-22 المؤرخ في 11 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 24 ديسمبر سنة 2023 والمتضمن قانون المالية لسنة 2024،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 24-02 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 6 جانفي سنة 2024 والمتضمن توزيع رخص الالتزام واعتمادات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2024، الموضوعة تحت تصرف رئاسة الجمهورية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 24-10 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 6 جانفي سنة 2024 والمتضمن توزيع رخص الالتزام واعتمادات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2024، الموضوعة تحت تصرف وزير المالية،</p>
<p>عبد المجيد تبون</p> <p style="text-align: center;">★</p>	
<p>مرسوم رئاسي رقم 24-146 مؤرخ في 19 شوال عام 1445 الموافق 28 أبريل سنة 2024، يتضمن تحويل اعتماد بعنوان ميزانية الدولة، يوضع تحت تصرف رئاسة الجمهورية.</p>	
<p>إن رئيس الجمهورية،</p> <p>- بناء على تقرير وزير المالية،</p> <p>- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 91-7 و 141 (الفقرة الأولى) منه،</p>	
<p>- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،</p>	
<p>- وبمقتضى القانون رقم 23-22 المؤرخ في 11 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 24 ديسمبر سنة 2023 والمتضمن قانون المالية لسنة 2024،</p>	<p>يرسم ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى : يلغى من الاعتمادات المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2024، مبلغ قدره واحد وثلاثون مليارا وثمانمائة مليون دينار (31.800.000.000 دج)، كرخص التزام، ومبلغ قدره أربعة وعشرون مليارا وسبعمائة وخمسون مليون دينار</p>

2-2-3 نموذج عن مرسوم تنفيذي:

9	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 88	جمادى الثانية عام 1446 هـ 31 ديسمبر سنة 2024 م														
<p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-39 المؤرخ في 8 جمادى الثانية عام 1441 الموافق 2 فبراير سنة 2020 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، المتمم.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-234 المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1444 الموافق 27 يونيو سنة 2023 الذي يحدد هيكل السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، لاسيما المادتين 10 و 11 منه.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-404 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-226 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد حقوق العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة وواجباتهم، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-227 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا في الدولة بعنوان الإدارة والمؤسسات والهيئات العمومية، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-228 المؤرخ في 3 محرم عام 1411 الموافق 25 يوليو سنة 1990 الذي يحدد كيفية منح المرتبات التي تطبق على العمال الذين يمارسون وظائف عليا في الدولة، المعدل.</p> <p style="text-align: center;">يرسم ما يأتي :</p> <p>المادة الأولى : تطبيقاً لأحكام المادتين 10 و 11 من المرسوم الرئاسي رقم 23-234 المؤرخ في 9 ذي الحجة عام 1444 الموافق 27 يونيو سنة 2023 والمذكور أعلاه، تصنف الوظائف العليا للدولة، بعنوان السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته، وتدفع مرتباتها وفقاً للجدول الآتي :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">القسم</th> <th style="text-align: center;">الصف</th> <th style="text-align: center;">الوظيفة العليا</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">هـ</td> <td style="text-align: center;">أمين عام</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">ج</td> <td style="text-align: center;">رئيس قسم</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">ب</td> <td style="text-align: center;">مدير / مدير الدراسات</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">ا</td> <td style="text-align: center;">نائب مدير</td> </tr> </tbody> </table> <p>المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 28 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 30 ديسمبر سنة 2024.</p> <p style="text-align: center;">محمد النذير العرابوي</p>	القسم	الصف	الوظيفة العليا	2	هـ	أمين عام	1	ج	رئيس قسم	2	ب	مدير / مدير الدراسات	2	ا	نائب مدير	<p>ويمكن تمديد هذا الأجل بمدة لا تتجاوز سنتين (2) بالنسبة لمشروع مؤسسة استشفائية، بطلب من صاحب المشروع على أساس عناصر مبررة قانوناً، ويجب أن يقدم طلب التمديد قبل انتهاء الأجل المذكور أعلاه.</p> <p>المادة 22 : يصيح الترخيص بإنجاز المؤسسة الخاصة للصحة لاغياً، إذا كان صاحب المشروع :</p> <p>- لم يبدأ في إنجاز مشروع المؤسسة في أجل خمس (5) سنوات، ابتداء من تاريخ تسليم رخصة البناء.</p> <p>- لم يتحصل على رخصة البناء خلال الأجل المذكور في المطء الأولى أعلاه، ابتداء من تاريخ تسليم ترخيص الإنجاز.</p> <p>- لم يحترم الأجل المحددة في الفقرتين 2 و 3 من المادة 21 أعلاه.</p> <p>المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حرر بالجزائر في 28 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 30 ديسمبر سنة 2024.</p> <p style="text-align: center;">محمد النذير العرابوي</p> <p style="text-align: center;">*_____*</p> <p>مرسوم تنفيذي رقم 24-431 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 30 ديسمبر سنة 2024، يحدد تصنيف الوظائف العليا في الدولة بعنوان السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته.</p> <p style="text-align: center;">إن الوزير الأول.</p> <p>- بناء على الدستور، لاسيما المواد 112-5 و 141 (الفقرة 2) و 204 و 205 منه.</p> <p>- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 11 منه.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 06-01 المؤرخ في 21 محرم عام 1427 الموافق 20 فبراير سنة 2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم.</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 22-08 المؤرخ في 4 شوال عام 1443 الموافق 5 مايو سنة 2022 الذي يحدد تنظيم السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته وتشكيلها وصلاحياتها، لاسيما المادة 19 منه.</p>
القسم	الصف	الوظيفة العليا														
2	هـ	أمين عام														
1	ج	رئيس قسم														
2	ب	مدير / مدير الدراسات														
2	ا	نائب مدير														

3-3 القرار:

القرار الإداري نص تنظيمي، موضوعه إجراءً تتخذه سلطة تنفيذية ما (الوزير، الوالي، رئيس المجلس الشعبي الوطني)، وهدفه توضيح وتوحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية، وتبيان آليات تطبيقها، كما يعرف أنه تعبير للإدارة العمومية عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني (إنشاء، تعديل أو إلغاء مركز قانوني)¹.

والقرار، إما أن يصدر عن عدة وزارات أو بالإشتراك بين وزارات وهيئات مختصة ومؤهلة (الأمانة العامة لرئاسة الجمهورية مثلاً)، ويسمى قراراً وزارياً مشتركاً، أن يصدر عن وزارة واحدة في حدود اختصاصاتها ويسمى قراراً وزارياً، أو أن يصدر عن سلطة إدارية مؤهلة (ولاية، بلدية ...) ويحمل إسمها، كما يمكن أن يكون القرار فردياً، أو جماعياً.

1-3-3 عناصر القرار:

يتشكل القرار من العناصر التالية:

- الدمغة،
- الطابع،
- تعيين طبيعة النص (في هذه الحالة قرار)،
- نوع القرار (قرار وزاري مشترك، قرار، ...):
- التاريخ (التاريخ الهجري متبوعاً بالتاريخ الميلادي).
- موضوع القرار؛
- صفة مُصدر القرار (وزراء، وزير...):
- النصوص المرجعية المعتمد عليها في إصدار القرار؛
- عبارة "يقررون ما يأتي" أو "يقرّر ما يأتي"، حسب الحالة؛

¹ ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 70

- نص القرار (مجموعة مواد)؛
 - المادة الختامية، ونصّها: "يُنشر هذا القرار في الجريدة الرّسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية".
 - مكان وتاريخ تحرير القرار؛
 - الصفات الوظيفية وأسماء مصدري القرار/ الصفة الوظيفية وإسم مُصدر القرار.
- 2-3-3 نماذج عن القرارات:

❖ نموذج عن قرار وزاري مشترك:

قرارات، مقررات، آراء

رئاسة الجمهورية

القرار الوزاري مشترك موزع في 3 شوال عام 1443 الموافق 14 أبريل سنة 2021، يحدد تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأمن والعاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحتها.

إن الوزير الأول،

والأمين العام لرئاسة الجمهورية،

ووزير المالية،

- ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 308-07 الموزع في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأمن المتعلقين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، المعدل والمتمم.

- ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 439-21 الموزع في 2 ربيع الثاني عام 1443 الموافق 7 نوفمبر سنة 2021 والمتضمن إعادة تنظيم الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحتها.

- ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 404-23 الموزع في 27 ربيع الثاني عام 1443 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 119-23 الموزع في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل.

- ويقتضى المرسوم الرئاسي الموزع في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022 والمتضمن تعيين الأمين العام لرئاسة الجمهورية.

- ويقتضى المرسوم التنفيذي رقم 54-05 الموزع في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فبراير سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية.

- ويقتضى المرسوم التنفيذي رقم 14-14 الموزع في 5 رمضان عام 1435 الموافق 3 يوليو سنة 2014 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للتوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.

يقررون ما يأتي:

المادة الأولى، تطبيقاً لأحكام المادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 308-07 الموزع في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كيفية توظيف الأمن المتعلقين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، المعدل والمتمم، يحدد هذا القرار تعداد مناصب الشغل وتصنيفها ومدة العقد الخاص بالأمن والعاملين في نشاطات الحفظ أو الصيانة أو الخدمات بعنوان الهيئة الوطنية للوقاية من الجرائم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومكافحتها، طبقاً للمجول الآتي:

محاضرات في: الاتصال والتحرير الإداري

التصنيف		التعداد (2 + 1)	التعداد حسب طبيعة عقد العمل				مناصب الشغل
الرتب الاستدلالي	المنصف		عقد محدد المدة (2)		عقد غير محدد المدة (3)		
			بالتوقيت الجزئي	بالتوقيت الكامل	بالتوقيت الجزئي	بالتوقيت الكامل	
400	1	11	-	-	4	7	عامل مهني من المستوى الأول
		8	-	-	-	8	موز خدمة من المستوى الأول
		4	-	-	-	4	حارس
419	2	3	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الأول
440	3	2	-	-	-	2	عامل مهني من المستوى الثاني
		3	-	-	-	3	سائق سيارة من المستوى الثاني
		2	-	-	-	2	موز خدمة من المستوى الثاني
468	5	2	-	-	-	2	عامل مهني من المستوى الثالث
		2	-	-	-	2	موز خدمة من المستوى الثالث
		4	-	-	-	4	موز وثاية من المستوى الأول
515	6	2	-	-	-	2	عامل مهني من المستوى الرابع
548	7	4	-	-	-	4	موز وثاية من المستوى الثاني
		47	-	-	4	43	المجموع العام

المادة 2 : تلغى جميع الأحكام المخالفة لهذا القرار.

المادة 3 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

جزر بالجزائر في 5 شوال عام 1445 الموافق 14 أبريل سنة 2024.

الأمين العام لرئاسة الجمهورية وزير المالية من الوزير الأول وبمفويض منه

منجي عبد الله العزيز فايد المكلف بتسيير المديرية العامة
للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

عبد الوهاب العربي

❖ نموذج عن قرار وزاري:

رقم اللجنة		الأسلاف		محتلو الإدارة		محتلو الموظفين	
				الأعضاء الدائمون		الأعضاء الدائمون الإضافيون	
3		- العمال المهنيين - منتقو السيارات		عمرو يومدين (رئيساً) مولاي عبد الحق بيطار سبيلا		يوزغاية وناسة أيمن سعيد وهيبة بيدوي شكيرة	
				قارة محمد العيسوي عبد الحق حيتي مصطفى		خالد المشري خلوثة عبد الله خلال عبد القاتي	

قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية.

بوجوب قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية، كما يأتي:

1- (بحسب تغيير)

2- تو إسحاق، ممثل وزارة الدفاع الوطني، ضواء

3- (بحسب تغيير)

قرار مؤرخ في 20 شوال عام 1445 الموافق 29 أبريل سنة 2024، يتختم تنظيم وفتح مسابقة وطنية للالتحاق بمهنة المترجم - المترجمان الرسمي.

إن وزير العدل، حافظ الأختام،

- يفتنسى المرسوم الوزافي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة - العدل.

- ويقتنسى الأمر رقم 98-13 المؤرخ في 10 شوال عام 1415 الموافق 11 مارس سنة 1995 والمتضمن تنظيم مهنة المترجم - المترجمان الرسمي.

وزارة العدل

- ويقتنسى المرسوم الوزافي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة - العدل.

- ويقتنسى الأمر رقم 98-13 المؤرخ في 10 شوال عام 1415 الموافق 11 مارس سنة 1995 والمتضمن تنظيم مهنة المترجم - المترجمان الرسمي.

قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية.

بوجوب قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية، كما يأتي:

1- (بحسب تغيير)

2- تو إسحاق، ممثل وزارة الدفاع الوطني، ضواء

3- (بحسب تغيير)

وزارة العدل

قرار مؤرخ في 20 شوال عام 1445 الموافق 29 أبريل سنة 2024، يتختم تنظيم وفتح مسابقة وطنية للالتحاق بمهنة المترجم - المترجمان الرسمي.

إن وزير العدل، حافظ الأختام،

- يفتنسى المرسوم الوزافي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة - العدل.

- ويقتنسى الأمر رقم 98-13 المؤرخ في 10 شوال عام 1415 الموافق 11 مارس سنة 1995 والمتضمن تنظيم مهنة المترجم - المترجمان الرسمي.

قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1443 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية.

بوجوب قرار مؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 17 ديسمبر سنة 2023، يعهد القرار المؤرخ في 15 محرم عام 1445 الموافق 2 نضت سنة 2023 الذي يعهد القائمة الإسمية لأعضاء مجلس إدارة المدرسة الوطنية العليا للعلوم الجيوديزية والتقنيات الفضائية، كما يأتي:

1- (بحسب تغيير)

2- تو إسحاق، ممثل وزارة الدفاع الوطني، ضواء

3- (بحسب تغيير)

<p>23 شوال عام 1445 هـ 2 مايو سنة 2024 م</p>	<p>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 31</p>
<p>المادة 6 : تتضمن المسابقة، طيفا لبرنامج الملحق بهذا القرار، الاختيارية الكتابية والشفهوية الآتية :</p> <p>1- الاختيارية الكتابية للقبول : تجري الاختيارية الكتابية للقبول يوم أول يونيو سنة 2024 بكلية الحقوق - جامعة الجزائر 1.</p> <p>يقدم المترشح لاختبار تطبيقي في كل لغة من اللغتين المعيّنة في شهادة الليسانس أو الماستر، وتعد مدة الاختيار في كل لغة بتسعين (90) دقيقة، المعامل 2.</p> <p>يقضى كل مترشح يتمم على نقطة تقل من 5 في أحد الاختيارية الكتابية.</p> <p>2- الاختيار الشفوي للفجاح النهائي : يشتمل في مناقشة مع لجنة الاختيارية مدتها خمس عشرة (15) دقيقة، المعامل 2.</p> <p>المادة 7 : تعد قائمة المترشحين الناجحين نهائيا حسب درجة الاستحقاق والترتيب المعير منها بمنحة التسييل الأولى الإلكترونية، وفقا للقائمة توزيع المناصب المعمورة بالملحق، بناء على اقتراح من لجنة الامتحان، وتنتشر في المواقع الإلكترونية وفي الرسمي لوزارة العمل.</p> <p>المادة 8 : تتكون لجنة المسابقة التي يعين أملاكها بموجب قرار من وزير العمل، محافظ الأقاليم، من :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مدير الشؤون المدنية وحتم الدولة، وخيصة، - رئيس مجلس تنفيذي، مضوا، - نائب عام، مضوا، - نائب المدير للأموال القضائية وحتم الدولة، مضوا، - مترجمين ترجمتين رسميين (2)، مضوين. <p>المادة 9 : يعين المترشحون الناجحون نهائيا حسب الشروط المنصوص في المادة 7 أعلاه.</p> <p>المادة 10 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>حزب بالجزائر في 20 شوال عام 1445 الموافق 29 أبريل سنة 2024.</p> <p style="text-align: right;">عبد الرشيد طيني</p>	<p>المادة 4 : يتعين على كل مترشح للمشاركة في المسابقة أن يستوفي الشروط الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - أن يكون جزائري الجنسية، - أن يبلغ من العمر 25 سنة على الأقل، - أن يكون حاصلا شهادة ليسانس أو شهادة ماستر في الترجمة مسلما من معهد الترجمة أو شهادة اجنبية معادلة لهذا. - أن يكون قد مارس مهنة الترجمة لمدة لا تقل عن خمس (5) سنوات، في مصلحة الترجمة لدى جهة قضائية أو إدارية أو هيئة أو مؤسسة عمومية أو خاصة أو منظمة أو مكتب عمومي للترجمة الرسمية أو مكتب اجنبي للترجمة. - أن يتمتع بحقوقه المدنية والوطنية. - يعطى من شرطي السن والخبرة المهنية، المترشحون المنحصرون على شهادة جامعية أو شهادة جامعية معادلة في اللغتين الأجنبية الآتية (الإيطالية والتركية والبرتغالية والصينية والكورية واليابانية والهولندية والهندية والمالديبية ولغة الإشارة). <p>المادة 5 : يجب أن يشتمل ملف المترشح على الوثائق الآتية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - استمارة التسجيل في المنحة الإلكترونية، - مستخرج من عقد الميلاد، - نسخة من بطاقة التعريف الوطنية البيومترية، - صورتان (2) شمسيتان، - نسخة من الشهادة الجامعية المطلوبة، - شهادة عمل تشير اقدمية لا تقل عن خمس (5) سنوات في مصلحة الترجمة، - شهادة تسلطها الإلمام التي لديها سلطة التمهين، ترخص المترشح الذي لديه صلة موثقة منذ تاريخ إيداع الملف بالمشاركة في المسابقة، وتتعهد بقبول استقالته في حالة نجاحه النهائي، - نسخة من المواصلة الخاصة بفتح حقوق المشاركة في المسابقة، تدفع باسم الوكيل المماسب لجامعة الجزائر 1. <p>رقم المسابقة لدى خزينة ولاية الجزائر :</p> <p style="text-align: right;">RUB : 0081600111600097718</p>

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- المجلس الأعلى للغة العربية، "دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية- مصطلحات ونماذج"، منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، الجزائر 2006.
- المجلس الأعلى للغة العربية، "الدليل الوظيفي للوثائق والمراسلات الإدارية"، منشورات كليك-المحمدية، الجزائر، 2022.
- السعيد مبروك ابراهيم، الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجمعية، الإسكندرية، 2000.
- إياد عبد المجيد إبراهيم، المهارات الأساسية في اللغة العربية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015.
- برهان شاي، الدعاية والإتصال الجماهيري عبر التاريخ، دار الفرابي، لبنان، 2012.
- بسام عبد الرحمان المشاقبة، "نظريات الإتصال"، طبعة مزيدة ومنقحة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
- ثابتي الحبيب، "التحرير الإداري"، مطبوعة دروس، جامعة التكوين المتواصل.
- حسن عماد مكاوي، ليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الطبعة الأولى، الدار اللبنانية المصرية، 1998.
- حسين حريم، "مهارات الإتصال في علم الإقتصاد وإدارة الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010.
- حسين عبد الحميد احمد رشوان، "العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع"، ط 6، المكتب الجامعي الحديث، 2014.
- حمد بن عبد الله القميبي، "تقنيات التعليم ومهارات الإتصال"، ط 2، دار روابط للنشر والتوزيع، 2016-2017.
- عبد الرزاق الدليمي، "نظريات الإتصال في القرن الحادي والعشرين"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2016.
- عمر المفلح، "الإتصال: المهارات، والنظريات وأسس عامة"، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015.
- خضير كاظم حمود، "الاتصال الفعال في إدارة الأعمال"، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد الله حسن مسلم، "مهارات الإتصال الإداري والحوار"، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014.
- علي صادق الساحلي، محمد عبد حسن عامري، "الإتصال المواجهي-الحملات الإنتخابية وتأثيرها في الجمهور" ، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2021.
- ربيعي مصطفى عليان، الاتصال والعلاقات العامة، دار صفاء للنشر، عمان الأردن، 2005.

- رشيد حبان، " دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دون معلومات نشر
- سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الإستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2020.
- سيد فهي، "تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، 2006.
- صالح خليل أبو أصبع، "العلاقات العامة والإتصال الإنساني"، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- صلاح الشنواني، "التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- محمد الصبري، "الاتصالات الإدارية"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
- محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
- محمد منير حجاب، "نظريات الاتصال"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- مميّش علي، رزاق العربي، "التحرير الإداري"، (سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير، التفتيش)، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010.
- مي العبد الله، "نظريات الإتصال"، ط2، دار النهضة العربية، بيروت-لبنان، 2006.
- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور محليّ مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- نجيب، مصطفى، "المراسلات التجارية"، ط1، دار الفكر، عمان-الأردن، 1993.
- يمينة غالم، الإتصال اللغوي وغير اللغوي للطفل التوحدي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2017.
- *Dimbleby Richard and Graeme Burton, "More than words: An introduction to communication", New York, Routledge, Third edition, 1998.*
- *Jean-Baptiste Assiélou APPIA, « la communication administrative l'art de la communication écrite en entreprise », L'Harmattan, 2018.*
- *Oxford dictionary of english, powered by oxford corpus, 2013.*

❖ فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
4	مقدمة	
المحور الأول: الإتصال الإداري		
5	الإطار النظري للإتصال الإداري	1
5	مفهوم الإتصال الإداري	1-1
8	أهمية الإتصال الإداري	2-1
10	أهداف الإتصال الإداري	3-1
12	خصائص الإتصال الإداري	4-1
14	تقسيمات الإتصال الإداري	5-1
23	عناصر الإتصال الإداري	6-1
29	نماذج الإتصال	7-1
43	شبكات الإتصال الإداري	8-1
50	مراحل الإتصال الإداري	9-1
52	معوقات الإتصال الإداري	10-1
المحور الثاني: التحرير الإداري		
59	مفهوم التحرير الإداري	1-II
60	الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري	2-II
62	الضوابط الشكّية للتحرير الإداري	3-II
75	إرشادات للمحرّرين الإداريين	4-II
76	أنواع المحرّرات الإدارية	5-II
76	المراسلات الإدارية	1-5-II
85	الوثائق الإداري	2-5-II
103	النصوص الإدارية	3-5-II
115	قائمة المراجع	
118	فهرس المحتويات	

