

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوع بيادغوجي مقياس :

# محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الاداري

لطلبة السنة أولى ماستر مالية وبنوك

من اعداد :

د. فراج الطيب أستاذ محاضر "أ" جامعة طاهري محمد بشار

الموسم الجامعي : 2021-2022

# الاتصال والتحرير الإداري

## لطلبة السنة أولى ماستر مالية ومحاسبة

توجه هذه المطبوعة لطلبة السنة الأولى ماستر مالية وبنوك وكذا محاسبة وجباية عمقة ، والخصائص الأخرى والذي يعتبر هذا المقياس ضمن برنامجها. في السادس 1 أو السادس 2 .

من أهداف هذا المقياس التعرف تمكين الطالب من معرفة أدوات الاتصال والتحكم في تقنيات التحرير الإداري باعتبار التحرير الإداري أحد أدوات الاتصال بالمؤسسة فهو يخضع لعدة مبادئ وشكليات وصيغ تقتضي الضرورة احترامها والتقييد بها عند تحرير مختلف الوثائق الالزمة لأنها تلعب دوراً أساسياً في مختلف المؤسسات العمومية والإدارات والمرافق العمومية .

فكل إنشاء إداري يتضمن قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي بواسطتها يتم التحرير وإن كان التحرير غير صحيح، وقد يصبح خطراً في بعض الأحيان عند الإساءة والخطأ في التعبير أو الصياغة كون اللغة المستعملة داخل الإدارة ليست لغة خفية فهـي تستعمل مجموعة من المصطلحات الجارية التي يجب أن تفهم من الغير . فالإنشاء الإداري يتطلب بصفة عامة نفس الخصال التي يستوجبها الإنشاء من النوع العام (الوضوح في التعبير عن الأفكار ،أسلوب صحيح ودقيق وتنسيق منطقي للفقرات) إلا أن الإنشاء والتحرير الإداري ينفرد بعض الخصائص الذي تميزه عن الأنواع الأخرى من التحرير كالتحرير التقني أو التحرير الأدبي هذا تتمثل متطلبات المقياس الإمام بالمفاهيم المتقدمة حول وظائف المؤسسة و ما تم التعرض اليه في مقياس تسيير المؤسسة كذلك التمكـن الأولى من أدوات التحرير باستعمال البرامج المكتبية خاصة وهو ما تم التعرض اليه في مقياس الإعلام الآلي

## فهرس المحتويات


## مقدمة

نضع هذا العمل بين أيدي الطلاب ليكون دليلاً يسمح لهم بالتعرف على الخطوات الأساسية المتعلقة بالاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة . هدف هذه المطبوعة إلى تبسيط وشرح المفاهيم الأساسية للمقياس مع الأمثلة البسيطة في كل مرة، من أجل تقرير الفهم وإزالة الغموض ومن خلالها يمكن الطالب من معرفة القواعد الأساسية للتحرير الإداري باعتباره أحد أدوات الاتصال الإداري الفعال .

يشكل هذا المقياس نوعاً من أنواع المقاييس المنهجية، فهو يزود الطالب بأهم المعطيات الإدارية التي تساعده على ممارسة عمله الإداري في المستقبل بسهولة ويسر . تم تقسيم هذا العمل إلى عشر محاضرات مقسمة بالتساوي على جزئين وفق البرنامج الموضوعي المقترن من طرف الوصاية الفصل الأول خاص بالاتصال الإداري وهدفنا من خلاله إلى تمكين الطالب من ضبط ثقافته و معارفه في مجال الاتصال الإداري والفصل الثاني خاص بالتحرير الإداري والذي يهدف من خلال محاضراته لتمكين الطالب من الإحاطة بقواعد وتقنيات التحرير الإداري وضوابطه كشرط لعملية التحرير الصحيح للمراسلات الإدارية. فالتحرير الإداري من بين المواضيع التي تهم الطالب بل و التي تمكنه من التراسل الإداري هذا ومن أجل ترسيخ الفهم أكثر افردنا في نهاية كل محاضرة بأسئلة

للنقاش

الجزء الأول

# الاتصال

## الحاضرة الأولى في الاتصال

### مفهوم الاتصال وانواعه

#### مفهوم الاتصال:

أ- لغة: أقدم تعريفات الاتصال هي التي ركزت على الاشتراق اللغوي لكلمة communication وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع ، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشارك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقـة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص ، لهذا فمـرادـف فعل يتصل هو يـشـرك 1 .

والاتصال لغويا في القواميس العربية، الكلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية<sup>2</sup> .

#### بـ- اصطلاحا:

---

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط2، عالم الكتب، القاهرة، 2000. ص 19  
<sup>2</sup> ابن منظور: لسان العرب، ج11، دار المعرفة، د.م.ن.2003.ص 868

## **المقصود بالاتصال:**

تتعدد التعريفات التي تناولت المقصود بالاتصال، ومن أبرزها:

- ١- الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية.
- ٢- عملية الاتصال هي عملية تبادلية ذات اتجاهين (معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأي منهما التأثير في الآخر)، وليس في اتجاه واحد (أوامر صادرة من شخص لآخر).
- ٣- الاتصال عملية إنتاج وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر بقصد التأثير فيه، وإحداث استجابة.
- ٤- تفاعل طفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي طرف منهم أو كليهما.

٦ عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

٧ - عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

٨- الاتصال عملية مشتركة هدفها نقل المعلومات ذات غرض محدد من شخص لآخر أو جماعة لآخر.

٩- الاتصال عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء بين شخصين أو أكثر.

١٠- الاتصال عملية نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توجيه الأنشطة المتعددة للصف.

١١- الاتصال هو عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من فرد لآخر بهدف التأثير على سلوك الثاني.

١٢- الاتصال هو وسيلة نقل المعلومات والقيم والاتجاهات ووجهات النظر.

- ويرى عالم الاجتماع "شارلز كولي" بأن الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها

عبر الزمان وتتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإشارات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة والبرق والهاتف<sup>3</sup>.

يمكن إيجاز مفهوم الاتصال على أنه: تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات مما يتطلب عرضاً واستقبلاً، يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل اجتماعي معلوماتي هادف<sup>4</sup>.

## الحاضرة الثانية

### ثانياً : عناصر الاتصال ومكوناته

### (Communication Elements and Components)

من الأمور المهمة لفهم الاتصال أنه عملية مستمرة، فالناس لا يفكرون فيما كانوا يتصلون بشأنه بعد انتهاءه فحسب، بل إنهم يفكرون حال القيام بالاتصال كذلك. فهناك الكلمات والملابس والبيئة (المكان والجو النفسي) الذي يتم فيه الاتصال، وهذه مهمة بالنسبة للمرسل والمستقبل. كما أن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن أن تتوقع معه ما سيحدث في الخطوة التالية. فالاتصال إذن عملية ديناميكية (نشطة ومتحركة) حتى وإن كانت مجرد قراءة في صحيفة أو استماع إلى المذيع أو مشاهدة للتلفاز. كل حالة اتصال - مهما كانت فريدة - لا بد أن تشتمل على العناصر الآتية:

1- المرسل أو القائم بالاتصال أو الطرف الأول في الاتصال

2- الرسالة

3- التشويش على الرسالة

<sup>3</sup> رحيمة الطيب عيساني: مدخل إلى الإعلام والاتصال: المفاهيم الأساسية والوظائف الجديدة في عصر العولمة الإعلامية، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن. 2002، ص 12.

<sup>4</sup> فضيل دليو: التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان. 2010، ص 24.

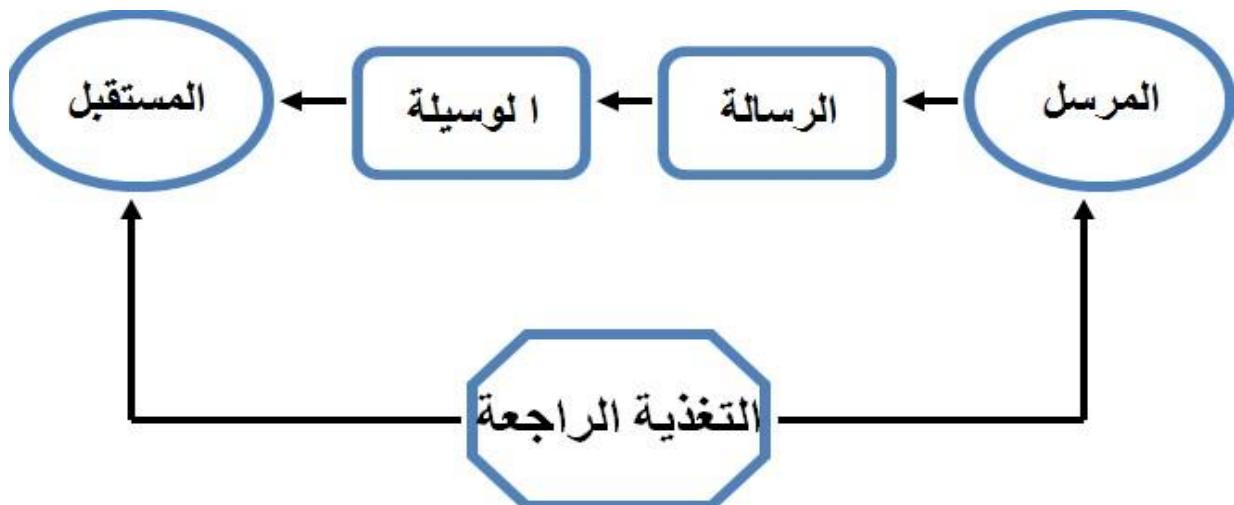
4- المستقبل أو الطرف الآخر في الاتصال

5- القناة أو الوسيلة

6- رجع الصدى أو التغذية الراجعة

7- بيئة الاتصال أو السياق الذي يتم فيه الاتصال.

ويمكن لنا أن نشرح كلاً من هذه العناصر على النحو التالي:



شكل (١) يوضح إطراف عملية الاتصال

### المرسل

هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، التي يريد أن يؤثر في الآخرين بها

ليشاركونه في أفكاره وأحساسه واتجاهاته معينة التي تكون من ابتكاره أو من ابتكار غيره مثلما يفعل

المعلمين. ومن الممكن أن يكون هذا المصدر، الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك، أي أنه

يختلف من إطار آخر حيث في التعلم يكون المعلم، وفي المنظمات يكون أحد العاملين ولديه أفكار

ومعلومات وهدف للاتصال. ويقوم هذا المصدر بتحويل الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ

طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة، فالمعلم مثلا هو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال داخل غرفة الصف، أو الحاضر أو الطلاب في بعض الأحيان أي أنه المصدر الذي يقوم بشرح الدرس أو الموضوع الذي يعلم، ومن الممكن أن تقوم الآلة بدور المرسل مثل التلفاز أو الحاسوب.. الخ وهناك فرق بين الموقفين، ففي الحالة التي يتم فيها الاتصال بين المعلم والتلميذ يأتي كل منهما إلى مجال الاتصال وهو مزود بقسم من الخبرة السابقة والخصائص الطبيعية والنفسية والاجتماعية التي تؤثر على الرسالة التي نريد تحقيقها، وهذا بطبيعة الحال يؤثر على الموقف التعليمي بأكمله. وعن طريق هذا التفاعل يتم تعديل السلوك ويحدث النمو، والنما هنا يعتبر عملية حيوية مستمرة متصلة بالخبرات التي يمر خلاها الكائن الحي .

أما في حالة الاتصال بين الإنسان والآلة كما هو الحال عند التعلم بواسطة العقول الحاسبة أو التلفاز، وغير ذلك يجب أن ندرك أن المعلومات المخزنة فيها هي معلومات ثابتة سبق للإنسان أن زودها بها ورسم مسارها وطريقة التفاعل بينها وبين التلميذ، هذا يعني أنه ليس للآلة خبرة سابقة أو خصائص نفسية واجتماعية وهي غير قابلة للنمو أو الاستفادة بذاتها، من الخبرة السابقة فالعوامل التي تتكون منها عناصر مجال التعلم تختلف في الحالتين وتحتاج إلى دراسات كثيرة .

أيضا عند استخدام الفلم التعليمي فإنه يقوم بدور المرسل الذي تبدأ عنده المعلومات، ويمكن للطالب أن يوقف عرض الفلم أو يشاهده عدة مرات ولكن المعلومات لن تنمو نتيجة ذلك وبالمثال في حالة المسجلات الصوتية، بالإضافة إلى ما ذكر وظيفة المرسل هي أن يقوم بإنشاء الرسالة وصياغتها في كلمات، حركات، إشارات أو صور بهدف إيصالها لآخرين. هذا يحتم على المرسل أن يكون ملما

بالموضوع أو المادة التي يرغب في إرسالها لآخرين، هذه الرسالة يجب أن تصمم بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعده على إدراكها وذلك حتى نضمن نجاح عملية الاتصال والفهم .

والمرسل الناجح يأخذ في الاعتبار مدى استجابة المستقبل لرسالته وتأثيره بها وفهمه لمضمونها وعندما يكون الاتصال شخصي وبصورة مباشرة بين شخص وأخر، أو بين شخص ومجموعة من الأفراد يجب على المرسل الاهتمام بالإشارات التي تدل على كيفية ومدى تتبع المستقبل للرسالة التي يقدمها وما هي الاستجابة لها وهذه الإشارات والدلائل تسمى بالرجوع أو التغذية العكسية والرجوع في عملية الاتصال غير المباشر من الصعب معرفته وملحوظته في معظم الميادين والمرسل الناجح يقوم بتعديل وتغيير في رسالته حسب الرجع الذي يحصل عليه في أي نوع من أنواع الاتصال .

ولكي يستطيع المعلم القائم بالاتصال داخل الصف أن يقوم بعمله ويؤديه بصورة جيدة ويتمكن من إيصال رسالته بأيسر الطرق لابد أن تتوافر فيه شروط معينة مثل :

**1-إبانه بالعمل الذي يؤديه وأن يكون محبًا له وبدوره في خدمة أبناء شعبه متمنكنا من مادته .**

**2-إلمامه بجميع عناصر المنهاج الدراسي لمادته وغيرها من المواد مختلف المراحل الدراسية .**

**3-معرفة مصادر الوسائل التعليمية والمتوفرة منها لكي يستعملها في عملية نقل الرسالة إلى الطلاب بأسهل الطرق وأبسطها .**

**4-أن يعرف طلابه ومستواهم العلمي وأعمارهم لاختيار المناسب لهم .**

**5-أن يكون بشوشاً محبًا لطلابه، حليماً، متسامحاً معهم أثناء عملية الإرسال ونقل المعلومات إليهم .**

**6-أن يختار الكلمات الأكثر مناسبة لزيادة استيعاب المستقبل .**

7-أن يستخدم عدة طرق لتبسيط

8-أن يكون معداً تربوياً وعلمياً للدرجة التي تمكنه من القيام بعملية الإرسال والاتصال بالشكل الصحيح المطلوب والمؤثر .

## Receiver المستقبل

هي الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة التي يقوم المرسل في إيصالها وإرسالها، فالصديق حينما يستمع إلى صديقه والطالب حينما يستمع إلى زميله في غرفة الصف، والجماهير التي تستمع وتشاهد التلفاز أو من يقرأ الجرائد اليومية جميع هؤلاء يعتبرون مستقبليون، لأنهم يستقبلون الرسالة، والرسالة هذه تصل إليهم في صورة رمزية، تفهم بعد الربط بين الرمز ومعناه أي ما نطلق عليه اسم ترجمة الرموز، والقيام بحل الرموز يهدف إلى التوصل إلى تفسير محتويات الرسالة وفهم معناها، وهذا يعكس في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها، وفي حالة الاتصال الشخصي (وجهها لوجه) يكون المستقبل شخصاً أو مجموعة أشخاص تصلهم الرسالة بصورة مباشرة .

أما في حالة الاتصال الجماهيري، فإن مستقبلي الرسالة تكون أعدادهم كبيرة لهذا نطلق عليهم اسم جمهور المستقبليين. ومن صفات هذا الجمهور أنه غير متجانس ومختلف في الاستعدادات والقدرات، وهو متنوع حيث يكون فيه الكبير والصغير، الذكور والإإناث، أيضاً من صفات الجمهور المستقبل أنه يكون منفصل عن المرسل أي لا توجد صلة مباشرة بين الطرفين، يعني أن الاتصال يحدث من جهة واحدة لذلك يتطلب هذا النوع من الاتصال وجود مهارات مميزة عند المرسل لكي يستطيع الوصول إلى هذا الجمهور ويحذب انتباذه له وما يقول .

يمثل المستقبل والمتلقي في العملية الاتصالية أحد العناصر الهامة التي تقوم عليها هذه العملية، ويشار

للمستقبل "من" يرسل الإرسال وهو المهدى الذى تحاول عملية الاتصال الوصول إليه لكي تؤثر فيه

بالإضافة إلى أنه يؤثر فيها بما يقوم به من مشاركة فعالة وتفاعل، فالاتصال يعتبر عملية التي تم

بهدف توصيل الرسالة إلى المستقبل، لكي يتأثر بها ويشارك فيها ويتفاعل معها بأى شكل من

الأشكال، الموافقة أو الرفض والاعتراض .

ويعتبر المستقبل واهتماماته عنصر هام من العناصر المطلوبة لنجاح وإنعام عملية الاتصال بصورة فعالة،

وإذا لا يضع المرسل في اعتباراته عند القيام بالإرسال المستقبل، تصبح عملية الاتصال لا فائدة منها

وغير مهمة .

ولكي يكون الاتصال ناجحا بالشكل المطلوب يجب أن يبني على الحقائق والمعلومات التي نحصل

عليها عن المستقبل وصفاته الخاصة. ومن هذه الصفات والمعلومات الأولية تبدأ عملية الاتصال،

ومعرفة اتجاهات ورغبات وحاجات المستقبل تساعدننا على اختيار الوسائل المناسبة والتي تؤدي إلى

إثارة وجذب انتباذه وتؤثر فيه لأن معرفتنا للفرد الذي نقوم بالاتصال معه أين يوجد وكيف تقوم

بالاتصال به، هذا يؤدي إلى توفير الجهد وعدم القيام في اتصال لا فائدة منه ولا يتفق مع حاجات

واهتمامات المستقبل. ومن المؤكد أن المستقبل الذي هو أحد أطراف عملية الاتصال فردا كان أم

جماعة أو شعبا لا بد أن يكون له ذوقه الخاص، معتقداته مفاهيمه وبيئته ومتطلباته التي يجب أن

تؤخذ في الاعتبار عند بدء الاتصال به. ويفهم المستقبل الرسالة التي تنقل إليه بطريقته الخاصة المبنية

على خبراته السابقة وحاجته، وحينما تتشابه خبرات المستقبل مع خبرات المرسل التي لها علاقة

بموضع الرسالة هذا بطبيعة الحال يؤدي إلى زيادة فهمه ومعرفته لها، أيضاً في هذا المجال يجب أن ننظر إلى الرسالة التي نقدمها في العملية الاتصالية في ضوء المتغيرات النفسية والاجتماعية التي يمر فيها كلاً من المرسل والمستقبل والتي يكون لها الأثر الكبير على نجاح عملية الاتصال، وفي بعض الأحيان تكون هناك ضرورة لتعديل الاتجاهات النفسية والاجتماعية التي يمر فيها كلاً من المرسل والمستقبل والتي يكون لها الأثر الكبير على نجاح عملية الاتصال، وفي بعض الأحيان تكون هناك ضرورة لتعديل الاتجاهات النفسية، لكن تقبل الرسالة من جانب المستقبل لأن الاتصال بحد ذاته ليس مجرد إعطاء معلومات للناس، والإنسان لا يعتبر مجرد وعاء تصب فيه المعلومات والمفاهيم. ويجب عليه أن يتقبلها منا هي دون تفكير ومناقشة لأن الإنسان في حالة تفاعل مستمر ومتصل مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها، و موقف الإنسان من البيئة لا يمكن أن يكون موقفاً سلبياً ينفع بها وبتأثير دون أن يحاول التأثير فيها.

والتأثير بطبيعته يظهر في الاتصال المباشر الذي يحدث وجهاً لوجه ويشارك فيه اثنين من الأفراد وهو يعرف أيضاً بالاتصال الشخصي، أو من الممكن أن يحدث الاتصال بصورة التي تضم أكثر من طرفين وهذا ما يسمى الاتصال الجماعي أو الاتصال مع المجموعة الصغيرة، أما الجانب الآخر للاتصال فهو الاتصال الجماهيري الذي يحدث مع جماهير غفيرة من المستقبليين، وهذا النوع من الاتصال أطلق عليه اسم الاتصال الجماهيري الإعلامي الذي يتم عن طريق استخدام وسائل اتصالية توجه رسائلها إلى جماهير غفيرة من خلال مؤسسات اتصال خاصة مثل الراديو والتلفاز.

هنا يجب أن نذكر أن الاتصال المباشر الشخصي والجماعي أحد مميزاته أنه يضمن المواجهة بين المرسل

والمستقبل لأنه يحدث بين جماعات أو أفراد معينين يعرفون بعضهم البعض يتصلون مع بعضهم

يتناقشون ويتحدثون ويتداولون الرأي والمشورة والمعلومات، لذلك يعتبر هذا النوع من الاتصال من

أنواع الاتصال التي تتميز بوجود وإدراك التأثير المرتد بصورة فورية و مباشرة، مما يعطي المرسل إمكانية

تعديل الرسالة التي يقوم بإرسالها وهذا النوع من الاتصال يقوم به كل يوم وفي كل عمل نؤديه في

حياتنا مثل الاتصال مع الأصدقاء والزملاء والرؤساء والمرؤوسين بالإضافة إلى حدوث مثل هذا

الاتصال يوميا وفي كل لحظة وعمل يقوم به في المجموعات الأولية مثل الأسرة والجيران والحرارة والشارع

أي أن هذا الاتصال يقوم في أساسه على المواجهة والاحتكاك المباشر ويؤدي إلى ظهور علاقات

مباشرة بين المرسل والمستقبل وهذه العلاقة هي التي تحدد نجاح الاتصال بينهم لأن كل طرف يعرف

الآخر لذا فهو يشاركه في الاتصال علي ضوء روابط وعلاقات تربطهم مع بعضهم البعض.

أما عندما يكون الاتصال من نوع الجماهيري فالمستقبل هنا (والذي هو الطرف المهم) يكون جماهير

غفيرة التي يتم الاتصال بها من خلال وسائل اتصال معينة، مثل الراديو والتلفاز لذلك يعتبر هذا النوع

من الاتصال اتصال مصنوع وغير طبيعي لكونه يستخدم وسيطاً أو وسيلة بين طرف الاتصال، وهذا

يعني أن القائم بعملية الاتصال لا يعرف المستقبل ولا تربطه معه أي علاقة قريبة والمستقبلين في مثل

هذا الاتصال أعدادهم كبيرة جداً ومتشردين في أماكن كثيرة ولا يعرفون بعضهم البعض .

والمرسل هنا يرسل الرسالة إلى مستقبلين ولا يمكن أن يحصل منهم بصورة سريعة على إشارات أو

علامات التي تدل على تقبيلهم أو رفضهم للرسالة التي تصل إليهم أي أنها نستطيع القول أن هذا

النوع من الاتصال يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل. هذا النوع من الاتصال يعمل على

تحقيق غايات وأهداف مثل التأثير في الاتجاهات وتعديلها أو تدعيمها أو تغييرها من أجل تعديل السلوك أو تكوين اتجاهات جديدة .

ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكيا ، فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق المهدى ، وهناك أربعة احتمالات متوقعة من المستقبل

### المحاضرة الثالثة

#### الرسالة :

1- فهم الرسالة فهما كاملا ، أي أن يقوم المستقبل بمشاركة المرسل في الأفكار والحساسات التي تنقلها الرسالة .

2- فهم الرسالة فهم ناقص وغير كامل أي فهم أجزاء معينة منها وعدم فهم باقي الأجزاء .

3- فهم الرسالة بصورة خاطئة ، لأن المستقبل يفسر الرموز المستخدمة معتمدا على خبراته التي لا تشابه خبرات المرسل مثل فهم مضمون فلم بصورة غير صحيحة .

4- عدم فهم الرسالة بصورة تامة بسبب قيام المرسل باستخدام رموز غير معروفة ومؤلفة للمستقبل ، مثل استخدام كلمات صعبة فوق المستوى اللغوي والمهني للمستقبل .

وداخل غرفة الصف التعليمي ، الطلاب هم المستقبلين الذين يقوم المعلم في إرسال وإيصال الرسالة لهم (معارف مفاهيم ومهارات جديدة) ويجب على المعلم في مثل هذا الوضع أن يدرك أن نجاح الدرس لا

يُقاس بقدرته على تقديم المعلومات ولكن يُقاس بما يقوم به الطالب من أعمال ورد فعل الذي

يستدل منه على بلوغ الهدف وتحقيقه وتأثيره على الطالب .

ولكي نضمن حسن استقبال المستقبلين للرسالة لابد من توفير التالية :

1- الراحة النفسية والبدنية .

2- المكان المناسب والجو المناسب .

3- أن يشعر المستقبل الطالب بأهمية الخبرات والمهارات التي تقدم له .

4- أن يجعل المعلم من طلابه عنصرا مشاركا في المناقشة لا مجرد سلبيين ومستمعين .

ولكي تتم عملية الاتصال لابد أن يتم فهم الرسالة وفك رموزها من جانب المستقبل وهذا بحد ذاته

يشير إلى تفكير المستقبل وفهمه لمعنى الرسالة، أي أن المستقبل يفسر الرسالة في ضوء خبرته

السابقة وأطر الدلالات الخاصة به . وهذا يعني الاختلاف بين المستقبلين في تفسير الرسالة ورموزها.

وكلما كان التفسير قريبا لما يقصده المرسل يعني أن عملية الاتصالات أكثر فاعلية لذلك يجب على

المرسل أن يأخذ في الاعتبار طبيعة المستقبل عند ترميز رسالته.

## الرسالة Message

هي نتيجة عملية الترميز وهي تعبر عن أهداف المصدر سواء كان لفظية أو غير لفظية، والترميز يقصد

به ترجمة أفكار المصدر (المرسل)، إلى مجموعة منظمة من الرموز أي إلى لغة تعبر عن هدف المصدر،

واللغة هي الشكل الأساسي للترميز، ويمكن أن نقول أن وظيفة الترميز هي توفير الصورة التي يتم بها

التعبير عن الأفكار والأهداف في رسالة. ومجموعة الرموز هذه يتم اختيارها بصورة منظمة بقصد

إيصال المعاني من المرسل إلى المستقبل، وإذا كان الهدف من عملية الاتصال هو إيجاد معانٍ متماثلة عند المشاركين في الاتصال، فإن التماثل المقصود لا يمكن حدوثه بشكل كامل لأسباب لها علاقة باللغة، لأن الخبرة التي توجد عند كل شخص تعطي معانٍ خصوصية تختلف من شخص لآخر وذلك لأن المعنى يأتي من الخبرة التي يمر بها الفرد مع الرمز، ومن كون الرمز يمثل شيئاً معيناً والقيام باستخدامة لتحقيق أغراض وأهداف معينة.

أيضاً الرسالة هي الأفكار والمفاهيم والاحساسات والاتجاهات ومجموعة المهارات والعادات والقيم والحقائق التي ينوي المرسل إيصالها للمستقبلين لاكتسابها فالحقائق العلمية التي يقدمها المعلم لطلابه تعتبر رسالة، والإحساس بالسرور والفرح والحزن التي يحاول الفنان أن يشرك الجمهور فيها تعتبر رسالة وال فكرة الجديدة التي نرحب في إيصالها لإفهامها للناس رسالة، ويمكن أن نقول أن الرسالة هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه. وأن نقل الرسالة يتطلب القيام بصياغتها في كلمات أو صور أو إشارات رمزية أخرى حيث من الممكن أن ينقل المرسل الإحساس بالخوف والفزع عن طريق التصرفات المختلفة التي تصدر منه أو ينقل الإحساس بالفرح والسرور عن طريق ابتسامات تظهر عليه بشكل واضح، وتعتمد طبيعة الإنسان والاتجاهات التي يكونها، والأراء التي يعبر عنها ونجاحه أو فشله في الحياة على براعته في فن الاتصال. لذلك فإنه يتوجب على الإنسان أن يهتم بالتعبير عن عواطف وأماله ومخاوفه وإنجازاته، وقلقه وحبه وإحباطاته مثلما يهتم في نقل الحقائق والأفكار الخاصة به . والفشل في توجيه الحياة من خلال عملية الاتصال يؤدي إلى الإخفاق في إقامة التوافق الاجتماعي ، بالإضافة إلى

تفكير في الشخصية، لأن ذلك يؤدي بالفرد إلى الشعور بالضعف وعدم المقدرة على القيام بإنجاز المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب .

و بما أن عملية الاتصال هي عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تربط بين أفراد المجتمع بعضهم البعض والتي تؤدي إلى تحقيق التفاعل وظهور العلاقات الإنسانية، التي تهدف إلى تغيير المفاهيم عن طريق استعمال الرموز والحركات والإشارات والرسوم. أن جميع هذه الجوانب تتطلب أن نقوم بدراسة وبحث مضمون الرسالة أو الرسائل التي ترسل من المرسلين إلى المستقبلين بأي طريقة أو أسلوب من أساليب الاتصال المختلفة هذه الرسالة التي يطرحها ويقدمها المرسل إلى المستقبل ويهدف منها إلى توصيل المعلومات أو المشاعر الشخصية أو العامة والتي من خلالها يتطرق لطرح الأفكار والمعلومات مع المستقبل .

وفي هذا المجال يقول ولبرشرام "أن القائم بالاتصال يحاول إرسال وتوصيل معلوماته أو مشاعره التي يقوم بتحويلها إلى رسالة مسموعة أو مكتوبة، ويقوم بإرسالها إلى المستقبل أو المستقبلين. والمرسل في هذه الحالة يتوقع أن رسالته لها أثر بحيث ترسم في ذهن ومخيلة المستقبل نفس الصورة التي كانت لها في ذهنه .

ولكي نفهم الرسالة حق فهمها يتوجب علينا أن نفهم بصورة واضحة الأثر التي تتركه الرسالة لدى المستقبل أو المستقبلين، وهذا الجانب يتوجب على المرسل التحقيق منه وأن يأخذه بالاعتبار، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على المرسل أن يكون على معرفة تامة للوسيلة التي يستخدمها عندما يقوم في توصيل الرسالة، كما ويجب على المرسل أن يفهم حق الفهم المواقف الاجتماعية التي يستقبل فيها

المستقبل الرسالة من المرسل، وهنا يجب أن نؤكد أن الرسالة الاتصالية تضم المضمن الظاهر للاتصال،

وهو عبارة عن جميع المعاني التي يكون انتقالها عن طريق استخدام الرموز اللغوية والموسيقية والحركة والإشارة التي تكون مادة الاتصال التي تتحدث عنها، والتي يجب على المرسل صياغتها في رموز ويحدد

الأدلة التي سيسندها والأدلة التي يجب أن لا تكون في رسالته بالإضافة إلى وضع البراهين التي سوف يتطرق إليها كما وأنه يحدد نوعية الاستعمال التي سوف يستخدمها ومدى قوتها من هذا المنظور نقول أن الرسالة تقوم على عدة قرارات بالنسبة لشكلها ومضمونها ومعظم هذه القرارات لا تتبع من المهدف

الأساسي للرسالة، بل تتبع من خصائص ومهارات القائم بالاتصال .

وعملية فهم المضمن واستخلاص محتواها تعتبر خطوة هامة في الاتصال لأنها من الممكن أن يستعمل

المرسل كلمات ومصطلحات التي تؤدي إلى فهم سيء عند المستقبل لأنها تعطي أجزاء من المعلومات

وليس معلومات كاملة طبيعي أن مثل هذا الوضع يؤدي إلى إضعاف عملية الاتصال، بالإضافة إلى

أن استقبال الرسالة من قبل المستقبل يتطلب من المستقبل مهارات معينة وقدرة علي استخلاص

المعاني، القراءة المناسبة، والاستماع، والتفكير، أيضا يتوجب على المرسل للرسالة عدم إغفال مستوى

المستقبل وطبيعة الرسالة، وأسلوب الذي يستخدمه في تقديم المعلومات والأفكار لأن إغفالها

يعرضها للضياع .

ويتحقق الاتفاق والتفاهم والتوفيق بين المرسل والمستقبل، إذا كانت الرسالة تراعي خبراًهما والإطار

الدلالي لهما، ومعلوماتهما الاجتماعية والثقافية وحينما لا يكون لدى المرسل معرفة واضحة عن

مستوى فهم المستقبل وقدراته، ويؤدي هذا إلى استعمال لغة وأمثلة وأسلوب تقديم المعلومات بصورة

التي تحد من الاستقبال الدقيق، وهذا يعني عدم استجابة المستقبل للرسالة استجابة تامة، وتكون الاستجابة من خلال خبراته ومعلوماته التي لها صلة وعلاقة بالرسالة، وهذا يعني أن علي المرسل الاهتمام في دوافع وقيم وإدراك المستقبل للمعاني وفهم هذا كله يرتبط مع فهم الظروف البيئية التي تحيط بالفرد أو يعيش فيها .

**ولضمان استجابة المستقبل للرسالة يجب أن تراعي الشروط الآتية عندما نقوم في إعدادها :**

**1- يجب أن نقوم بتصميم الرسالة بصورة التي تجذب انتباх المستقبل كي نضمن نجاح عملية التفاهم والاتصال التي من الصعب أن تحدث إذا كان المستقبل مشغول وغير متتبه إلى الرسالة، وهذا يعني أن علي المرسل مراعاة الأمور الآتية لضمان انتباه المستقبل الذي تتحدث عنه إلى رسالته وبالتالي إلى فهمها .**

**أ- ما هي حاجة المستقبل إلى الموضوع الذي تطرحه الرسالة، فمثلاً التحدث مع المعلمين عن أهمية أساليب التدريس ووسائل الإيضاح لها تأثير أكبر من التحدث إليهم عن الزراعة ومشاكلها والأمراض التي تحدث فيها .**

**ب- صياغة الرسالة بأسلوب يحتوي على مثيرات التي تضمن الاستمرار في الانتباه عند المستقبل وتشوّقه بصورة دائمة لتنابع الرسالة مثل طرح الأسئلة والمواضيع المناسبة خلال عملية الاتصال وإرسال الرسالة .**

**ج- اختيار المكان المناسب لاستقبال الرسالة وهذا بطبعية الحال يتعلق بطبعية ونوعية الاتصال والموضوع الذي نريد القيام به. مثل اختيار المختبر اللغوي لتعلم اللغة والمختبر للقيام بالتفاعلات**

الكيميائية أو الملعب للقيام بالتمارين الرياضية المختلفة .

د- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة فمثلاً وقت الدرس أنساب وقت للقيام بالتعليم والتعلم الصفي . أو أنساب وقت للتحدث عن الشتاء هو بداية نزول الأمطار .

2- يجب أن يقوم المرسل بصياغة رسالته بصورة تناسب المستقبل حيث لا يستعمل إلا الوسائل والرموز التي يفهمها ذلك المستقبل التي توجه إليه الرسالة وهذا يعني أن المستقبل يجب أن يكون قادرًا على الربط بين الرمز ومدلوله والخبرة الحقيقة أو الشيء الملحوظ المتعلق بالرمز حتى يفهم الرسالة لذلك تعتبر عملية الاهتمام باختيار الرموز التي تنقل الرسالة إلى المستقبل إحدى الشروط الرئيسية لنجاح عملية الاتصال .

3- يجب أن تشير الرسالة في المستقبل شعوراً بحاجته إلى موضوع الرسالة، ليس هذا فحسب، بل يجب أن تعطي اقتراحات وطرق لكيفية سد هذه الحاجة بما يتفق ويتنااسب مع الظروف المحيطة به . ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها، ينبغي أن ننصر ذلك في نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق السلوك الهدف المنشود هذا يعني أن الرسالة قد حققت الهدف المتوقع منها، والتي جاءت من أجله وفي الحقيقة لا يمكن أن ننصر الرسالة إلا في ضوء أ направيات السلوك التي يعبر بها المستقبل عن مدى تحقيق الهدف من عملية الاتصال، وعليه يجب أن نري من زاوية المستقبل . ولضمان نجاح وصول الرسالة للطلاب داخل غرفة الصف وتأثيرها في تغيير سلوكهم لابد من

توفير الأمور التالية بها :

1- أن تلبي حاجات الطلاب ورغباتهم، ميولهم واتجاهاتهم وأن تعمل على تنميتها .

2- أن تعرض عليهم بأسلوب شيق متسلسل المعلومات من السهل إلى الصعب ومن القريب إلى البعيد ومن الخاص إلى العام.

3- أن تكون كميتها مناسبة للوقت الذي ستعرض به أي أن يؤخذ الزمن بالحسبان في كل خطوات إعداد وتقديم الرسالة.

4- أن تكون نابعة من المنهاج ومناسبة لمستوى الطالب وعمرهم العقلي وال زمني .  
5- أن يستخدم المعلم المرسل وسائل مناسبة لتوضيح جوانبها المختلفة .

6- أن يشارك الطلاب المعلم بالحوار والمناقشة، أي أن تكون عملية الاتصال في اتجاهين ونحصل منها على الرجع ومدى تأثير الرسالة على الطلاب وفهمهم لها .

وفي نهاية الأمر الرسالة هي ما يأمل ويرغب الفرد أن ينقله أو يوصله إلى المستقبل المقصود، وشكل الرسالة يتوقف على الوسيلة التي ستستخدم في نقلها . ولا يمكن فصل القرارات المتعلقة بها عن بعضها .

## الوسيلة Channel

هي القناة أو القنوات أو المنهج الذي تمر خلالها أو تنقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، أي أنها عبارة عن قنوات للاتصال ونقل المعرفة وهي مثل اللغة اللفظية، والإشارات والحركات والصور والتمثيل والسينما وهذه جميعها وسائل لنقل الرسائل المختلفة واليوم يستعمل الراديو والتلفاز في توصيل الرسالة إلى عدد كبير من الأفراد أي ما يطلق عليه الاتصال الجماهيري الذي تستعمل فيه الأجهزة المذكورة والتي تملك القوة والقدرة على الاتصال بالكثير من المستقبليين في نفس الوقت، وهذا

النوع من الاتصال نطلق عليه اسم الاتصال غير المباشر، لأن المرسل والمستقبلين غير متواجدان في نفس المكان والزمان وعملية الاتصال هنا تحدث من خلال وسيط، وهذا النوع يعكس النوع الأول، والذي يكون فيه المرسل وصاحب الرسالة على اتصال وجهاً لوجه مع المستقبل ويطلق عليه اسم الاتصال المباشر .

والوسائل المستعملة في عملية الاتصال كثيرة ومتنوعة كما ذكرنا ولكن لكل واحدة منها مضمونها ومعناها الخاص وزمن الاستعمال المناسب لها فمثلاً الإشارات لها عدة استعمالات وعدة معاني، فهناك إشارات العلامات المختلفة المستعملة في عدة مجالات، والإشارات الصوئية والحركات المختلفة التي تظهر بواسطة استعمال أعضاء الجسم المختلفة مثل حركات اليدين والرأس والوجه التي تدل على معاني مختلفة حسب الموقف الذي يكون فيه الفرد .

واللغة المكتوبة والمسموعة تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة في عملية الاتصال وهي أكثر أنواع الوسائل انتشاراً في الحياة اليومية، وهي تستعمل منذ الطفولة، إضافة إلى ذلك كونها ليست بحاجة إلى أجهزة خاصة. وكثرة استعمالها أدت إلى الاعتقاد بأنها هي الوسيلة الأصلية للاتصال والتفاهم، وبالرغم من أن هذا صحيح ولا يمكن إنكاره في مجالات الحياة اليومية وفي التدريس والمدارس، إلا أن الوسائل الأخرى تعتبر لغات لها ميزاتها الخاصة وتقف بجانب مميزات اللغة اللفظية دون أن تكون أقل منها .

وبما أن أهداف العمليات التربوية والإعلامية ليست فقط إعطاء حقائق، التي تنقل عن طريق اللغة اللفظية ولكنها تشتمل على تكوين الاتجاهات وتعليم المهارات واكتساب العادات والقيم الحسنة،

هذه الجوانب جميعها من الصعب تحقيقها عن طريق اللغة الفظية وحدها، الأمر الذي أدى إلى استخدام وسائل الاتصال والتفاهم المختلفة لتحقيق هذه الأهداف فمثلاً الصورة تعتبر وسيلة التي تؤدي إلى إثارة عاطفة الإنسان، وتكون لديه الشعور والأفكار بحاجة النظافة أكثر مما تفعله اللغة الفظية، وفي عملية تعليم المهارات يكون استعمال الحركات أكثر فائدة من اللغة الفظية، هذا يعني أنه يتوجب علينا عندما نقوم باختيار وسائل الاتصال أن نختار الوسيلة التي تخدم وتناسب الهدف المقصود واستخدام الوسائل يزداد عندما تكون الفكرة التي نريد أن نشرك المتعلم أو المستقبل فيها بعيدة عن مجال خبرته ومعرفته وتعلّب الفروق الفردية على أنواعها دوراً مهماً يقدّر استفادتهم من لغة الكلام ومن وسائل الاتصال الأخرى المستعملة فالمعلم والإعلامي يستعمل عدة وسائل إيضاح التي تساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي مجال التربية والتعليم على وجه الخصوص يتوقف اختيار كل واحدة من قنوات الاتصال على عوامل كثيرة مثل موضوع الدرس والمدّف الذي يسعى المدرس إلى تحقيقه وما يتعلّق به من أنواع السلوك التي ينشرها بين التلاميذ والفرق الفردية بينهم وإمكانيات المدرس وغير ذلك.

ومن الممكن أن نقول أن الوسيلة هي كل ما يساعد المعلم داخل غرفة الصف على تبسيط الرسالة لتلاميذه وتشويقهم لتقبّلها فقد تكون الكلمات من خلال أسلوب سهل وبسيط، وقد تكون بسمة المعلم وحركات يديه وتعابير وجهه، وقد تكون كلمة مكتوبة على بطاقة وقد تكون صورة أو فلماً.. الخ.

والوسيلة ضرورية في عمليات الاتصال المختلفة بحيث لا يمكن أن تتم في غيابها بصورة كاملة، فمثلاً

لا يمكن أن يتم اتصال بين شخصين دون لغة التفاهم، ولا يمكن أن تدرس تراث الفكر الإنساني دون كلمات مكتوبة التي تستطيع أن تقرأها . أو المسموعة أو المرئية .

وما ذكر نقول أن لكل وسيلة من وسائل الاتصال صفات خاصة بها، إيجابية وسلبية، لذلك يجب على المرسل أن يختار أفضلها أخذًا في الاعتبار مقدار المساهمة التي تقوم بها في توصيل الرسالة المراد إيصالها، ولكي يستطيع المرسل أن يختار الرسالة ويفضلها على غيرها يتوجب عليها القيام بدراسة كل وسيلة وكيفية استعمالها واستخدامها .

### رجوع الصدي (التأثير المرتد) أو التغذية العكسية

في العملية الاتصالية التي يحدث فيها تفاعل بين عناصرها المختلفة، عندما يأخذ المستقبل دور المرسل أو المصدر، ويبدأ بالقيام بعملية الاتصال حيث يقول رأيه أو يعبر عنه بصورة من الصور، ويقوم بإرساله إلى المصدر الأول هذا ما نطلق عليه اسم رجع الصدي، أو العائد الانطباعي أي أنه الأثر الذي ينتج من وصول الرسالة إلى المستقبل في عملية الاتصال أو أن رد الفعل هذا يعتبر دليلاً على أن الرسالة التي قام المرسل بإرسالها لتحقيق هدف معين، قد وصلت إلى الغاية المنشودة، إلى المستقبل، هذا يؤكد للمرسل أن الرسالة قد وصلت، وما هو مدى قبولها ورفضها، ولماذا وماذا يريد المستقبل؟ هذا كله في نهاية الأمر يعطي المرسل الفرصة لتصحيح الأخطاء أن وجدت، بالإضافة إلى جوانب النقص وعوامل وأسباب القصور التي أدت إلى رد فعل بشكل أو آخر لدى المستقبل .

ورد الفعل من جانب المستقبل للرسالة من الممكن أن يكون مباشراً ملحوظاً واضحاً إذا كانت عملية

الاتصال مباشرةً أي دون أن تكون هناك وسائل مساعدة ووسيلة هذه الصورة للاتصال تمكّن المرسل

من إعادة صياغة الرسالة من جديد بهدف وصوتها بطريقة أفضل وبالتالي تحقيق الهدف المنشود .

أما إذا كان الاتصال غير مباشر أي بمساعدة وسيلة معينة، ويكون المستقبل غير موجودة أو غير

معروفة، في مثل هذه الحالة من الاتصال يكون رد الفعل مفقود أو لا يحدث إطلاقا، أو من الممكن

أن يحدث متأخر، وهذا يعني عدم تمكّن المرسل من القيام بتعديل أو تصحيح رسالته بصورة سريعة

وفورية .

ونفهم من ذلك أن رجع الصدى يعتبر عنصرا هاما في العملية الاتصالية، وتؤثر تأثيراً مباشراً على

المرسل الذي يقوم بالاتصال، أو على الرسالة التي ترسل بهدف تحقيق أهداف معينة، أو يؤثر على

الوسيلة إذا كانت مناسبة أم غير ذلك، وهو في نهاية الأمر يؤدي إلى تغيير واضح في هذه العناصر .

وتوفير رجع الصدى أو التغذية العكسية يعتبر من الأمور المهمة والمرغوب فيها في عملية الاتصالات.

لأن الاتصالات في الاتجاه الواحد لا تسمح بوجود تغذية عكسية من المستقبل إلى المرسل وهذا من

الممكّن أن يؤدي إلى حدوث تغيير distortion بين الرسالة المقصود (المرسلة) من قبل المصدر

والرسالة التي تستقبل من قبل المستقبل، أي أن التغذية العكسية توفر القناة لاستجابة المستقبل التي

يستطيع من خلالها المصدر أن يحدد ما إذا كانت الرسالة قد تم وصوتها وأحدثت الاستجابة المطلوبة .

أما الاتصالات ذات الاتجاهين فأنا توفر التغذية العكسية من المستقبل إلى المصدر المرسل، ومن هذه

الحقيقة تظهر أهمية الاتصالات الصاعدة (من أسفل إلى أعلى) أي من المسؤولين إلى الرؤساء

وبالنسبة للمديرين فإن التغذية العكسية يمكن أن تحدث بأكثر من طريقة، حيث في موقف الاتصال

المباشرة تتم التغذية العكسية مباشرة من خلال تبادل الرسائل اللغوية أو من خلال وسائل أخرى،

مثل تعبيرات الوجه التي تعكس عدم الارتياح أو عدم الفهم، بالإضافة إلى ذلك هناك الوسائل غير

المباشرة للتغذية العكسية (مثل انخفاض الإنتاج أو مستوى الجودة أو ارتفاع معدلات الغياب ودونية

العمل أو عدم وجود التعاون بين الوحدات والأفراد) التي تعطي مؤشرات عن فشل عملية

الاتصالات .

ومن الممكن أن يكون رد الفعل من قبل المستقبل إيجابيا positive وهذا يعني أن الرسالة المرسلة

قد حققت التأثير المقصود من عملية الاتصال كما وأنه من المحتمل أن يكون رد الفعل على الرسالة

من قبل المستقبل لها سلبية Negative يعني أن التأثير المطلوب من عملية الاتصال لم يتحقق .

معظم الدراسات التي أجريت على مدى التأثير أكدت أن عملية التأثير التي نحصل عليها أو تحدث

من خلال عملية الاتصال تحدث بطريقة معقدة وليس سهلة كما تبدو للوهلة الأولى وتعقيده يكون

لدرجة لا يستهان بها بالإضافة إلى هذا أثبتت عن طريق الدراسات أن تأثير وسائل الاتصال هو مجرد

متغير الذي يعمل مع متغيرات أخرى، نذكر منها على سبيل المثال شخصية الفرد وعائلته والجماعات

التي يتبعها. وفي بعض الحالات يفشل الاتصال بسبب هذه المتغيرات من هنا نصل إلى

الاستنتاج الذي يقول أن الاتصال يعتبر عملية وأن تأثيره ليس مباشراً لأن المستقبل الذي يتلقى

الرسالة، يعتبر المهد الأصلي للتأثير، وله صفات وخصائص نفسية التي تحكم في سلوكه وهذه

الصفات هي التي تحدد طبيعته الخاصة به وتكوينه العقلي والنفسي الخاص .

والإنسان حسب ما ذكر ليس بالبساطة التي نعتقد. في كثير من الأحيان أنها هي التي تحدد طبيعته،

فهو مخلوق مركب، يتأثر سلوكه بعدة عوامل ظاهرة ومحفية . وعلى هذا الأساس فإن المستقبل الإنسان

عندما ترسل إليه رسالة وتصل إليه الفكرة المقصودة في عملية الاتصال فإنه يتلقاها بالطريقة الآتية :

1- يسترجعها على ضوء الوعي الكامل .

2- يسترجعها على ضوء اللاشعور أو اللاوعي أي العقل الباطني .

3- يراها من خلال العادات والتقاليد التي شب عليها .

4- يقوم بفحصها من وجه نظر المعتقدات الدينية التي يؤمن بها ويتقبلها .

5- يحاول أن يقارنها مع الأفكار الموجودة لديه .

6- يقارن بينها وبين نوع الحياة التي يعيشها والثقافة التي يسير عليها .

7- يراها ويزنها من خلال الآمال التي يود أن يتحققها .

8- يقوم بربطها مع النواحي والجوانب الإنسانية التي يأمل الوصول إليها في سلوكه الخاص .

لذا فإن المرسل يلجأ في عملية الاتصال إلى إجراء مقارنة الرسالة التي يقوم في تقديمها مع الأفكار

الموجودة لدى المستقبل. أيضا يلجأ إلى المقارنة بين النتائج المترتبة على قبولها، بشرط ألا يتعارض مع

النتائج التي يتطلع إليها والمستقبل عندما يتلقى الفكرة من المرسل أو القائم بالاتصال يدور صراع

داخله بين كل ما يؤمن به وبين ما تضمه الفكرة، وحتى لو رفضها، أو قبلها فأنا توجد عملية إضافية

هي عملية الاستجابة للمؤثرات الحسية والعقلية والنفسية .

والمؤثرات تقسم إلى ثلاثة أنواع هي :

1- مؤثرات حسية التي تؤدي إلى إثارة الأحاسيس الطبيعية مثل الحب والكراهية أو الفرح أو الحزن أو

التعasse وجميعها تعتبر ردود فعل غريرية .

2- مؤثرات عقلية والتي تستثير العقل والتفكير مثل التصديق التكذيب أو الرفض والتأييد أو

الإعجاب أو الاستنكار وجميعها تعتبر ردود فعل عقلية .

3- مؤثرات نفسية التي تلجم إلى مخاطبة العقل الباطن أو اللاشعور والخبرات التجارب التي تحدث

داخل ما يسمى بالوعي الذي ينتج عن الصراع النفسي وجميع جوانب التعارض أو التوافق بين الماضي

والحاضر وهذه الردود تصدر عن أفعال نفسية .

ونجاح عملية الاتصال التي يقوم بها المرسل مع المستقبل يتوقف على استخدامنا جميع هذه المؤثرات

بقدر مناسب مع وجود الظروف الخاصة والوقت المناسب وكما ذكرنا نجاح عملية الاتصال مرتبط

بالاستخدام الجيد لهذه المؤثرات التي سوف تؤدي إلى وجود التأثير المطلوب وإذا حدث أي خطأ

مباشر أو غير مباشر من الممكن أن يؤدي إلى فشل عملية الاتصال .

يجب أن نذكر دائماً أن عملية تغيير السلوك ومحاولة تعديل الاتجاه لدى الفرد أو الأفراد في مرحلة

متاخرة من مراحل التطور، ليست بالعملية السهلة أو البسيطة كما يتصورها بعض الناس وذلك

بسبب كون الإنسان مخلوق فعال وليس سليبي يتقبل كل شيء يقدم إليه دون التفكير والتمعن فيه

بصورة جدية في معظم الأحيان مع محاولة معرفة جوانبه المختلفة وماذا يقصد به بالنسبة للفرد نفسه .

وعملية الاتصال التي تتحدث عنها والتي تسعى إلى تحقيق أهدافها التي وضعت لها وهي حدوث

التغيير أو الوصول إلى تعديل في الاتجاه والسلوك لدى الفرد أو الأفراد المستقبليين يجب أن تأخذ

بالاعتبار مقومات النجاح عندما توضع خطة التي تضم رسالة تتضمن الأفكار والمعتقدات التي من

شأنها أن تؤثر على المستقبل، وتؤدي إلى أن يتفاعل معها، وبالتالي يتقبلها أو يرفضها وهي بهذا تعتمد على المؤثرات والدوافع التي تؤدي إلى استشارة ما يريد ويجاول الوصول إليه أيضاً لكي تؤثر في سلوك واتجاهات الفرد أو الأفراد من خلال عملية الاتصال يجب أن نأخذ في الاعتبار خبرته الشخصية في الحياة التي عاشها حتى الآن. وأصبحت جزء منه، لأن الخبرة هي التي تؤدي إلى تحريك التفكير والشعور ومن خلال تحريك التفكير والشعور لدى الفرد نصل إلى التغيير المنشود والمرغوب في السلوك والتعديل في الاتجاهات .

### التشويش على الرسالة ( Noise or Interference ) :

كل ما يغير المعنى المراد من أي رسالة يسمى تشويشاً عليها. وقد يكون مصدر التشويش خارجياً مادياً كأصوات أبواب السيارات أو صوت المذياع المرتفع. وهذا المصدر موجود بدرجة ما في كل بيئة اتصالية، فرائحة المكان غير المربيحة، أو درجة حرارة الجو، أو رائحة العطر الفواحة، أو الأمور الملفتة للنظر في المتحدث كرائحة إبطيه أو عشر كلماته أو درجة سرعة حديثه، أو ملابسه الأنثقة جداً، أو شكله الخارجي كلها مصادر خارجية للتشويش على الرسالة.

كما أن هناك مصدراً آخر للتشويش هو المصدر الداخلي وال النفسي، فالآفكار التي تدور في رأس المتحدث تؤثر بلا شك في استقبال أو إرسال الرسالة، وكذلك فإن التحدث بصوت منخفض

جداً أو مرتفع جداً قد يحدث تشويشاً نفسياً بالغاً على المستمع. والأمر قد لا يقتصر على مجرد التشويش، بل قد يؤدي إلى تشويه الرسالة وسوء فهمها.

وبذلك فإن التشويش هو كل ما يشوش أو يشوّه وضوح الرسالة ودقتها ومعناها وفهمها وتذكرها.

### فك الترميز (Decoding)

لاستفادة معينة لدى المستقبل، وبما أن الرسائل لا يمكن تفسيرها دائماً بطريقة واحدة لدى كل المستقبلين فإن كل مستقبل سيعمل بمعالجة الرسالة في ذهنه ويقارنها بالرسائل والتجارب السابقة ليكتشف ماذا تعني له. وتبعداً لخلفية المستقبل وتجاربه فإن تلك الرموز إذا لم يصاحبها توافق مع خبرات المرسل أو صاحبه التحيز فإن تفسير الرسالة قد يأتي بغير النتائج المرغوبة.

### العوامل التي تحدد فاعلية تأثير الاتصال

معظم الأبحاث التي أجريت بهدف الوصول إلى معرفة مدى التأثير في عملية الاتصال أكدت على أنه كلما زاد الطابع الشخصي لعملية الاتصال أدى إلى زيادة التأثير. وقوة هذا النوع من الاتصال تعود لكونه أكثر مرونة في عملية التغلب على التأثير المعاكس بالإضافة إلى أنه يشعر الفرد بالثقة في مصدر الاتصال أو القائم به. فمثلاً من الممكن أن يكون تأثير الراديو أقوى من تأثير الصحفة وذلك لكونه

يتصف بصفات أكثر شخصية ويعطي شعور بأن المذيع يتحدث إلى المستمع وهذا بدوره يعطي الإحساس بالمشاركة بين الطرفين، ويتحقق نوع من الروابط الإيجابية، مثلما يحدث عن طريق الاتصال الشخصي وال مباشر بين شخص وأخر أو شخص ومجموعة من الأفراد.

ولقد كان يعتقد بعض الناس أن القابلية للتأثير بالاتصال من الممكن أن تكون صفة شخصية للفرد، معنى أنه من الممكن القيام بعملية إقناع لبعض الناس وفي نفس الوقت تصعب هذه العملية والقيام بها مع البعض الآخر، وبدون أن تكون لذلك علاقة بموضوع الاتصال، ولكن وفي هذا المجال بالذات فقد توصل الباحثين عن طريق التجارب إلى الاستنتاج الذي يقول بأنه يسهل التأثير على بعض الناس في مواقف معينة دون الأخرى ومن الصعب أن نجد فرداً معيناً يقوم مقاومة كل المحاولات للتأثير عليه، وفي نفس الوقت لن نجد الفرد الذي يتأثر بسهولة من كل المحاولات التأثير. وهذا يعني أنه لا توجد قابلية عامة للتأثير بالاتصال، ومن المفضل أن نقول بأن الأفراد الذين يتصفون بصفات شخصية معينة يكونون من السهل التأثير عليهم بأنواع معينة من الاتصال.

وبالرغم من كل هذا يجب أن نقول أنه ما زال للاتصال ووسائله تأثيرات وهذه التأثيرات قسم منها يكون مباشر وفوري، وتكون هادئة بعيدة الأمد ولا يمكن عزتها عن الأسباب الأخرى التي لها علاقة بالسلوك وعملية الاتصال تعتبر عاملاً أساسياً في تحديد ما يعرفه الناس ويؤمنون به ويفعلونه.

أنواع الاتصال:

#### المحاضرة الرابعة

## 1-أنواع الاتصال من حيث اللغة المستخدمة:

**الاتصال اللفظي:** يتم من خلال استخدام الرموز اللفظية (اللغة) سواء كانت مكتوبة أو منطوقة أو

مسموعة، ويعتمد بصفة أساسية على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني، إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع، فهناك اللفظ ذو المعنى الضمني، واللفظ ذو معنى الصريح، وفهم معانى اللفظ يتوقف على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل .<sup>5</sup>

**الاتصال غير اللفظي (الصامت):** وهو مجموع الرسائل التواصيلية الموجودة في الكون الذي نعيش فيه،

وتقابلها عبر حواسينا، ويتم تداولها عبر قنوات متعددة.<sup>6</sup>

## 2- أنواع الاتصال حسب عدد وطبيعة المشاركين في عملية التفاعل:

**الاتصال الذاتي:** وهو الاتصال الذي يتم بين الفرد ونفسه، في محاولة لتنظيم إدراكه عن الأشخاص

والأشياء والأحداث والمواقف التي يتعرض لها، أو حول ما يتلقاه من معلومات أو أفكار أو آراء

باعتبارها منبهات أو مثيرات تتطلب منه استجابة ما في اتجاه ما.<sup>7</sup>

**الاتصال المواجهي:** وهو الشكل الذي يتم بين الأفراد مواجهة (وجهها لوجه)، سواء كان بين فردان،

أو بين فرد وآخرين، لذلك ينقسم هذا الشكل إلى الأشكال الفرعية التالية: 8

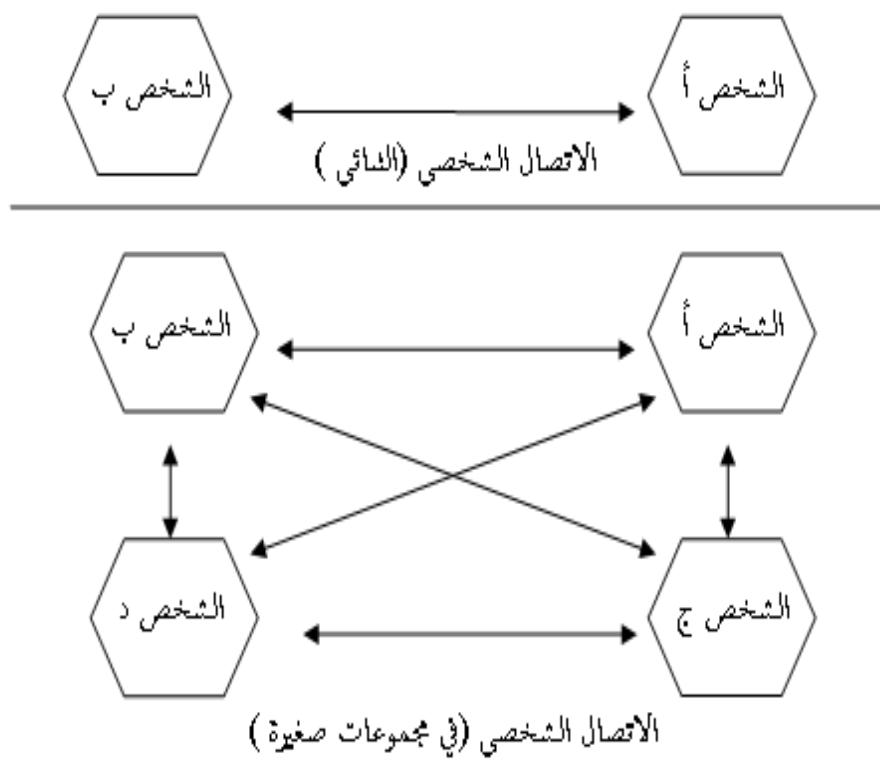
<sup>5</sup> مصطفى حجازي: الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية، ط1، دار الطليعة، بيروت. 1982، ص 14

<sup>6</sup> أحمد محمد الأمين موسى: الاتصال غير اللفظي في القرآن الكريم، ط1، دائرة الثقافة والاعلام، الشارقة، 2003، ص 40.

<sup>7</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، مرجع سبق ذكره، ص 31

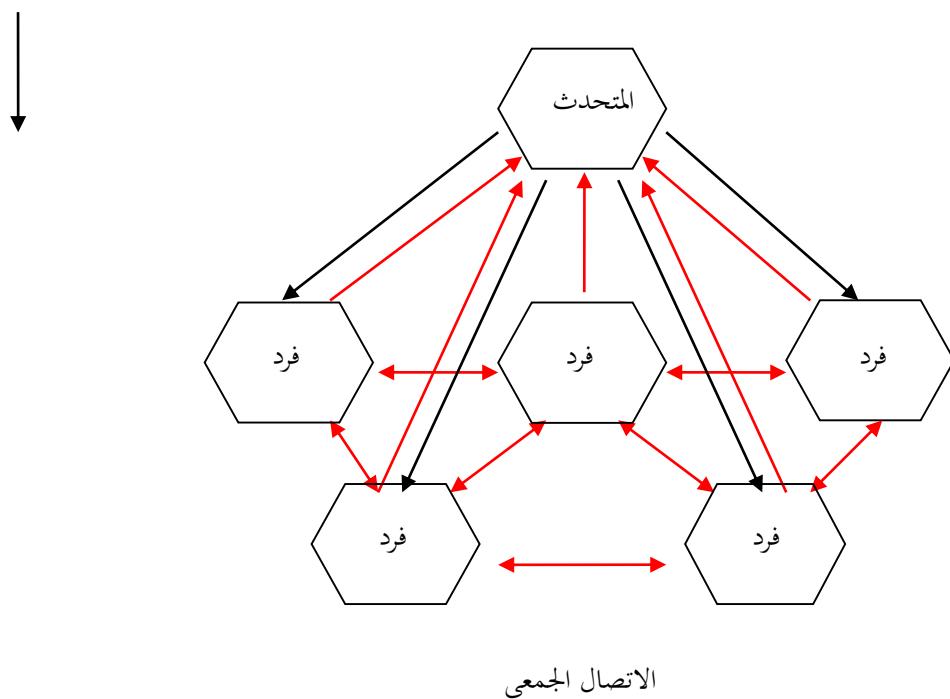
<sup>8</sup> خليل صالح أبو أصبع: الاتصال الجماهيري، دار الشروق، بيروت 1999، ص 33

- أ – الاتصال الشخصي:** ويقصد به تبادل المعلومات والأفكار والمهارات بين شخصين بطريقة مباشرة مع ضرورة وجود صفات مشتركة بين المرسل والمستقبل فهو يكون داخل الأسرة أو بين الأصدقاء أو الزملاء... ويكون أيضاً من خلال وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية مثل الهاتف، أو من خلال الرسائل المكتوبة.
- ب – الاتصال بالجماعات الصغيرة:** ويتم بين فرد وآخرين أو مجموعة من الأفراد مثل: الفصل الدراسي، حلقات النقاش، الاجتماعات، الندوات المحدودة... وما شابه ذلك حيث تناح فرصة المشاركة للجميع في الموقف الاتصالي، ويغلب على هذا الشكل من الاتصال الطابع الرسمي والتنظيمي أكثر من الاتصال الشخصي.



### 3- الاتصال الجمعي: وهذا النوع من الاتصال يعكس كبر حجم المشاركين في الاتصال ، وبصفة

خاصة جماعات المتلقين أو المستقبلين ، قياسا إلى الاتصال بالجماعات الصغيرة ، بالإضافة إلى أن أعضاء هذه الجماعات يتفاعلون مع بعضهم أو مع آخرين رغم الكثرة حيث يسود التأثير الانفعالي أو العاطفي ، وذلك مثل لقاءات المرشحين مع مواطني الدوائر الانتخابية ، أو لقاءات المصلين مع الإمام في المساجد ، حيث يظهر انتقال الأثر بطريقة العدوى بين الأفراد وهو ما يميز السلوك الجمعي ، حيث لا تربط بين الأفراد خصائص أو سمات مشتركة ، ولكنهم يشتراكون معا في الموقف الاتصالي ، ويلتقطون مباشرة مع القائم بالاتصال.



<sup>9</sup> محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، مرجع سبق ذكره، ص 34

#### 4-الاتصال الجماهيري: يتميز هذا النوع من الاتصال بالتنوع والضخامة في كل العناصر حيث

يتحول الفرد المرسل أو القائم بالاتصال إلى مؤسسات ومؤسسات تضم عدداً من الأفراد المحترفين،

لإعداد وصياغة الرسائل الاتصالية المتعددة والمتعددة التي ترسل إلى أعداد كبيرة جداً من المتلقين

المنتشرين من خلال الوسائل الآلية أو الإلكترونية.<sup>10</sup> 10

#### 5-الاتصال التفاعلي (الإلكتروني): هو الاتصال الذي يعتمد على التكنولوجيات الحديثة والرقمية من

شبكة إنترنت وموقع التواصل الاجتماعي، سمي تفاعلياً لأنه يسمح بالتواصل المباشر والآني بين

الأفراد بالإضافة إلى إمكانية التفاعل مع وسائل الإعلام المختلفة. ويعرف أيضاً على أنه العملية

الاجتماعية التي يتم فيها الاتصال عن بعد بين أطراف يتداولون الأدوار في بث الرسائل الاتصالية

المتنوعة واستقبالها من خلال النظم الرقمية ووسائلها لتحقيق أهداف معينة. 11

#### 6- الاتصال الثقافي :

الثقافة هي مجموع القيم والعادات والرموز اللغوية وغير اللغوية التي يشترك فيها جمجم من الناس.

وتتفاوت الثقافات فيما بينها في هذه القيم والعادات والرموز حسب تاريخ الشعوب وأوضاعها

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، كما أن الثقافة الواحدة قد يكون بها أكثر من ثقافة صغرى.

يشترك العرب مثلاً في ثقافة واحدة واسعة، ولكن كل بلد عربي له ثقافة مميزة، كما أن كل بلد قد

<sup>10</sup>(موسى عصام سليمان: المدخل في الاتصال الجماهيري، مكتبة الكتاني، اربد، عمان. 1986، ص 127)  
<sup>11</sup>(رضوان بلخيري: مدخل إلى الاتصال المؤسسي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر. 2015، ص 176)

يكون به أكثر من ثقافة صغرى تتميز بها عن بقية الثقافات الموجودة في ذلك البلد، وذلك رغم

اشتراك هذه الثقافات في أمور جامدة ووجود اختلافات تكبر أو تصغر بينها.

ويحدث الاتصال الثقافي حينما يتصل شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى. وحيثند لابد أن يعي المتصل اختلاف العادات والقيم والأعراف وطرق التصرف المناسب. وإذا غاب هذا الوعي، فإنه سيتخرج عن الاتصال قدر من سوء الفهم. على سبيل المثال، لو أنه سرت في مكان عام في الولايات المتحدة الأمريكية ممسكاً بيد صديقك فسيظن الغربيون أنكما من الجنس الثالث بينما لا يرى الناس في المملكة العربية السعودية ذلك عيباً، بل هو علامة على حميمية الصلة بينكما.

ويعتل الشكل التالي أنواع الاتصال الأربع الأولى (الذاتي والشخصي والجمعي والجماهيري). أما الاتصال الثقافي فإنه قد يأتي على أيٍّ من هذه الأنواع.

### مفهوم المؤسسة وأنواعها

#### مفهوم المؤسسة:

لغة: مشتقة من أَسْ، الأَسْ، الأَسْس، والأَسَاس من كل مبتدئ الشيء والأَسْس و الأَسَاس أصل

البناء، أَسْ الدار يعني حدودها ورفع قواعدها، أَسَسَ البيت فتأسس جعل له أساس، يقال الحجر الأساس: أي أول حجر في أساس البناء .<sup>12</sup>

<sup>12</sup> ابن منظور :سان العرب :ج 1، ط 4، دار الجيل، بيروت. 2003، ص 10

**اصطلاحاً:** تنظيم يهدف إلى خلق تغيير في المجتمع، وذلك بالسهر على متابعة حسن تنفيذ

القرارات و البرامج و توجيههم نحو الأهداف المرسومة فيها<sup>13</sup>

**أنواع المؤسسات:**

لقد تناول الأستاذ طارق المجدوب أنواع المؤسسات كالتالي:

**المؤسسات الإدارية:**

هي المرافق التي تمارس نشاطاً يدخل بطبيعته في صميم المهام الإدارية، وتتخدّها الدولة كوسيلة لإدارة

مرافقها ونشاطاتها الإدارية العامة التي تتولاها لتقديم خدمات أساسية للمجتمع كالتعليم والصحة

والبريد والأموال والدفاع والخدمات الاجتماعية الأخرى<sup>14</sup>.

**المؤسسات الصناعية أو التجارية:**

هي شركات مساهمة، أو شركات محدودة المسؤولية، تملّكها الدولة أو جماعات محلية أو خاصة تتوافر

فيها إمكانات تحقيق الأرباح، تخضع لنظام قانوني مزدوج فتحكمها مجموعة من قواعد القانون العام

ومجموعة من قواعد القانون الخاص.

**المؤسسات المهنية:**

<sup>13</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر. 1998، ص 29

<sup>14</sup> (طارق المجدوب: الإدارة العامة- العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري-، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت. 2003، ص ص 452، 453)

تقوم بإدارة شؤون بعض الجماعات المهنية و تنظيمها و اتخاذ التدابير الفردية الملزمة لأعضائها، فقد نظمت بعض القوانين الخاصة هذه الجماعات المهنية و ضمت تحت لوائها أهل المهن، و أعطيت بعض الصلاحيات الإدارية<sup>15</sup>.

### **3.تعريف الاتصال في المؤسسة، أهميته، أهدافه و مهامه**

#### **تعريف الاتصال داخل المؤسسة:**

هو نشاط إداري واجتماعي يساهم في نقل و تحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية داخل التنظيم، بهدف خلق تماسك في وحداته و تحقيق أهداف المنظمة" كما يقصد به " الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء داخل المنظمة في إطار تحقيق الأهداف المبتغى انجازها"<sup>16</sup>

#### **أهمية الاتصال المؤسسي:**

تبرز أهمية الاتصال كعملية أساسية و حيوية في كونه الأداة التي تستخدمها القيادة لنقل الأوامر و التعليمات و إحاطة العاملين في المؤسسة بالبيانات و المعلومات الضرورية لأداء أعمالهم، و كذا للتأثير في سلوكهم أو التغيير و التعديل في هذا السلوك، فضلا عن أنها الوسيلة التي يعتمدها العاملون في

<sup>15</sup> طارق المجدوب: الإدارة العامة- العملية الإدارية و الوظيفة العامة و الإصلاح الإداري-، منشورات الحبشي الحقوقية، بيروت.2003، ص ص 453، 454

<sup>16</sup> أبو عطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2009، ص 38

إيصال آرائهم و مقتراحاتهم و شكاويهم إلى قيادتهم و وبالتالي تمكّن هذه الأخيرة من تفهم و معايشة المشاكل التي تواجه العمال و تسمح بوضع الحلول المناسبة لها مما يزيد من ارتفاع معنويات العاملين و تحسين مستوى أدائهم<sup>17</sup>.

### كما تتضح أهمية الاتصالات في المؤسسة من خلال:

- 1- عدم تقييدها بالحدود الزمنية والمكانية.
- 2- عامل أساسى في تكوين القرارات الناجحة والتي تشكل حجر الأساس في العملية الإدارية.
- 3- تساعد في تحقيق الأداء الأمثل لباقي عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق وقيادة.
- 4- الوقوف على ما تم إنجازه أول بأول مما يكون لها بالغ الأثر في عملية التقويم.
- 5- معالجة الموقف الطارئة التي لم يكن لها حساب على جدول الأعمال.
- 6- تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء الإطارات و منفذى المؤسسة : دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع حبطة ، رسالة ماجستير في علم النفس العملي و السلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، ص 55

<sup>18</sup> سمير عبد الحميد علي: الإعلام و العلاقات العامة في المجال الرياضي، ط2، ماهي للنشر والتوزيع و خدمات الكمبيوتر، الإسكندرية.2009، ص145

7 - يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها وباقتراحات ومشاكل المرؤوسين بصفة عامة.

### أهداف الاتصال في المؤسسة:

إن الهدف الأساسي لوجود أي تنظيم إداري هو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يمكننا تصوّر تنظيم دون اتصال ويُسْعِي الاتصال لتحقيق عدة أهداف نذكر منها:

✓ تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: إذ يسهم الاتصال الفعال في نقل أوامر وتعليمات الإدارة

العليا المتعلقة بطبيعة الأعمال المطلوب تنفيذها من قبل العاملين.

✓ المشاركة في المعلومات: إذ يُسْعِي الاتصال إلى نقل الأفكار وتبادل المعلومات الهامة لتحقيق

أهداف التنظيم.

✓ مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل

وتحديد المسؤوليات فضلاً عن عمليات التنظيم، الرقابة واتخاذ القرارات.

✓ الإقناع: وذلك من خلال الاتصال الإقناعي للتأثير على أفكار وإحداث تغييرات أو

تعديلات على سلوك العاملين وذلك وفقاً لما يرغب فيه القادة والمشرفين.

- ✓ تنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية داخل التنظيم: فالاتصال أساسه التفاعل فهو يهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وخلق مناخ تنظيمي تسوده العلاقات الودية بينهم<sup>19</sup>.
- ✓ تحديد المشاكل وتقديم الحلول والبدائل وتنفيذ القرارات وتقدير نتائجها.
- ✓ تحديد معايير ومؤشرات الأداء فضلاً عن مراقبة وتصحيح الأخطاء<sup>20</sup>.
- ✓ المساهمة في الحد من انتشار الشائعات: إذ يهدف الاتصال إلى اطلاع العاملين بالحقائق والمعلومات الصحيحة من أجل تفادي الآثار السلبية للشائعات.
- ✓ التعريف بالمؤسسة وبطبيعة خدماتها وتدعم المركز التنافسي لها فضلاً عن توطيد علاقتها مع المتعاملين معها ومع جمهورها بصفة خاصة والمجتمع ككل بصفة عامة.

### مهام الاتصال المؤسسي:

تحتفل أوجه النشاط الذي تزاوله المؤسسات فمنها من يكون نشاطها صناعي ومنها التحويلي والإنتاجي أو الخدمي أو الجمع بين أكثر من نشاط حيث تتتنوع نشاطات المؤسسة في العديد من الاتجاهات بقصد تحقيق أكبر استفادة من تحديد مراكز مختلفة للتعرف على العائد الريحي من كل نشاط، ويصرف النظر على الغرض من قيام المؤسسة سواء كان لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة ما سواء

---

<sup>19</sup> علي حسن الشهري: الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الامن الجنائي في مدينة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف للعلوم الأمنية ،الرياض ، 2005 ، ص 55  
<sup>20</sup>(فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص158)

كان القصد ربحي أو خيري، نجد أن المؤسسة من منطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاولة عملية الاتصال لاحظ أن الاتصال ينفرد بأربع مهام رئيسة: إعلامية، انضباطية، تكاملية، إقناعية.<sup>21</sup>

## **1. المهمة الإعلامية للاتصالات:**

وتشير المهام الإعلامية للاتصال من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخد القرارات الناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب ويعتمد تفقيط المعلومات على مدى فعالية الاتصال، وعلى المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وعلى القدر بالدفق المعلوماتي المرتبط بأداء معين نجد أن نوعية الأداء تتأثر هذا إلى جانب أن العاملين بحاجة إلى معرفة الكثير من المعلومات المرتبطة بسياسات المؤسسة، والتغيرات المستمرة ويتم ذلك من خلال المهمة الإعلامية للاتصال.

## **2. المهمة الانضباطية للاتصالات:**

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية من ضبط، رقابة، وتنسيق بين الأنشطة المختلفة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة من التعاليم والقرارات

---

<sup>21</sup>يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص68

والإرشادات والمذكرات الدورية والتي توضح لأعضاء المؤسسة ما يجب إتباعه وما يجب تجنبه ولا يتم كل هذا إلا بمزالة عملية الاتصال.

### **3. المهمة الإقناعية للاتصالات:**

أحياناً لا يكفي تمنع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية، بل أن تكفل الإدارة للعاملين حرية التعبير عن وجهة النظر، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء، ويرتبط ذلك بالأهمية الإقناعية في الاتصال ذو الطريقتين، حيث تعطى الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين وقد أكد التطور الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

### **4. المهمة التكاملية للاتصالات:** تتبع أبعاد المهمة التكاملية للاتصال من لكونه تعبير عن الممارسات المختلفة حيث يتفاعل الأفراد من أجل التكامل الذاتي والجماعي وتساعد هذه المهمة على سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير الوسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتمام إلى مجموعة ما للمؤسسة.

## **التحرير الإداري وتقنياته**

يعتبر التحرير الإداري من بين المواضيع التي تهم الطالب بل وبالأخص الموظف الإداري الذي تمكنه من التراسل الإداري، وستطرق في هذا البحث إلى تقديم منهجية واضحة المعالم لتحرير الرسالة الإدارية وذلك من خلال إبراز بعض الجوانب والتقنيات المنهجية للتحرير الإداري سنفرغها في قالب متفرع إلى أربعة مطالب كالتالي:

### **المحاضرة الأولى:**

#### **مفهوم التحرير الإداري**

أولاً : لغة : حرر يحرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه .  
وتحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة  
هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير  
ثانياً : اصطلاحاً :

تعني الإنشاء والكتابة ، ويمكن تعريفه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها ، وستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى ، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها".

ولقد تم تسميتها بالمراسلات الإدارية لشموليتها إذ تتناول بالدراسة الوثيقة الإدارية وكيفية معالجتها (طريقة الكتابة )  
أما التحرير فقد يقتصر على طريقة الكتابة والبراعة في عرض الموضوع من خلال ترتيب أجزائه وإبراز نتائجه.  
فالمراسلات الإدارية كونها من وسائل الاتصال المباشر لا يمكن الاستغناء عنها نظراً لأهميتها في الحياة اليومية  
 والعصرية ، ولقد أستخدم الأولون الرسالة فكانت هي الأداة الوحيدة التي تنقل الخبر وتتعلم أو تبلغ المخاطب بها  
 عن الأوضاع أو المواقف ، بل وقبل ظهور الرسالة المكتوبة كانت هناك أنواع جمة من التراسل والتواصل لعل أهم  
 الأمثلة الحمام الزاجل أو عن طريق الخيول التي يقودها فارس الذي يسافر من منطقة إلى منطقة لإيصال الخبر... .

ولكن بتطور وسائل الاتصال والإعلام ظهرت أنواع جديدة من الاتصالات ولعل أهمها الهواتف اللاسلكية والأعلام الآلي والانترنت وغيرهما من وسائل الاتصال.

### ثالثاً : أهمية التحرير الإداري

ما زالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموماً والرسالة الإدارية على وجه الخصوص وزنها الكبير ، نظراً لأهميتها في الحياة العملية واليومية فنجد لها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتدرج أهميتها تبعاً للمهام التي تتضمنها

والتي يمكن ترتيب<sup>2</sup>ها على النحو الآتي:

#### 1-الوسيلة الغالبة في اتصال وفي نقل المعلومات :

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملتها حسن استعمالها ، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري ، نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر ، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير ، كما أنها تعتبر وسيلة تلبية حاجات التبليغ الأساسية.

#### 2-أهمية عمل وميدان للتطبيق :

إن الإمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون كما إن الطالب أو الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسلل إليه إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بما كما يفهمها هو - المسؤول - فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمعاملين معها، فإذا كان كلاماً بينهم متبادلاً بالكلمة يسمى اتصالاً، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكتوبة .

#### 3-أن لها دلالة مادية في الإثبات:

وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتografية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل.

كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وذلك من ناحية الكفاءة...

#### **٤-تسهير و تيسير الحركة الإدارية:**

في مؤسسة ما أو شركة بالإضافة إلى أنه بسيط الاستعمال، قليلاً لتكليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة

أداة سهلة للتواصل والاتصال والتداول الحفظ.

#### **خصائص التحرير الإداري**

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يتربّع عنها من احترام التسلسل

الإداري ، التدرج الرئاسي وما يتعلّق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر ثم الحافظة على سر المهنة وهذه

الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معنى بهذا النوع من التحريرات أو المراسلات.

وهذه الخصائص عبارة عن قواعد تنظيمية يجب احترامها ، وهذه القواعد هي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي

تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمسؤول سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الآتي:

#### **١-احترام التسلسل الإداري:**

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري – التدرج أو السلم الإداري – وهذا الأخير يتخد

شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقاً للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى.

ولابد من الإشارة إلى قاعدة أخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الأمر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الإداري ،

وذلك يعني أنك إذا واجهت رسالة إلى أحد رؤسائك الأعلّين ، فلا بد من أن تطلع عليها رؤسائك المباشرين للإعلام

وللإدلاء بالرأي فيفحوها عندهما يستدعي الأمر ذلك ، ويُعبر عن ذلك على النحو الآتي ، في عنصر المرسال إليه:

إلى السيد مدير التربية ، بوساطة السيد مفتش التعليم الأساسي ، بوساطة السيد مدير التربية ... الأساسية فمذج

رقم : 01

إلى السيد مدير الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ، بوساطة مدير الموظفين ، بوساطة رئيس مصلحة الوسائل العامة

إلى السيد مدير المالية ، بوساطة رئيس مصلحة المحاسبة نموذج رقم : 03 :

## 2- المسؤولية والحدّر:

إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري ، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه ، والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أُسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقاً للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولة " ، لكن قد يتغير المدير لمانع ما أو يفوض بعضه من صلاحياته إلى أحد مساعديه لكتلة مهامه ، فيحدث أنيتعدى هذا الأخير الصالحيات المفوض فيها تفويض توقيع مكتوب أو غير مكتوب ، فهنا يجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصياً و به تعقد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ أو كان مصلحياً فتحمله الإدارة .

وقد ينتفي الخطأ الشخصي والمادي معًا حين تطغى المصلحة العامة بضرورتها ومقتضياتها فهنا تكون المسؤولية على أساس نظرية المخاطر مما يدخل في موضوع القانون الإداري .

وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل استعمال ضمير المفرد دون ذكر الضمير فأقول مثلاً : يشرفني ...، أعلمكم ...، قررت ..... لاحظت ...، الخ بدلاً من : يشرفنا ...، نعلمكم ...، قررنا ...، لاحظنا...، الخ وأما الحذر فهو الحيطة والتحفظ حتى لا يتحمل المروء المسؤولية يجب عليه أن يكون حذراً وبصيراً، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن يدها اتخاذ القرار وعليه أن يختار العبارات الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلاً من إثباتات صريحة ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية : يبدو لي... في رأيي... يظهر ممكناً... يتضح من ذلك...

### 3- واجب المحافظة على سر المهنة:

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل ويعبدأ المسؤولية خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة ، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورة اتصاله على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام والإداري ، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسها الإداري.

### المحاضرة الثانية :

#### مميزات أسلوب التحرير الإداري

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح الأمر شائعا ، لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر ما هي ألا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمحيق والدقة وان تحرير الوثائق الإدارية بتنوعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته ' وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ' إذ يقصد به الطريقة التي يستعملها الحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقلللغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها.

ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي

ومندرج هذه المميزات فيما يلي:

#### 1- الموضوعية:

أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهو أنه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف.

أن وجود الإدارة العامة يعطي المراسلة نوعاً من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي، فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة ، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة و يجب أن يتجسد ذلك في كتاباتها وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد و الابتعاد عن العواطف.

وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير: يسرني...، في انتظار قراءتكم...، في انتظار ردكم...، يطيب لي أخاطبكم بصفتي مسؤولاً ..... الخ ويفضلاً استعمال العبارات التالية : يشرفني ...، لي الشرف...، التماس ... ، أرجو،.. يؤسفني.... الخ.

## 2-الوضوح والبساطة:

حين يقوم المحرر بكتابة مراسلة إدارية ما يجب أن يضعه أمام عينيه الأشخاص المخاطبين بها والذين يختلفون في مستوى إدراكهم ضمنون ما كتب ، وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام ، فلا نكتب كما نتكلّم وذلك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيداً وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة، حتى إن أجبرنا على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية يجب الاختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقاً للقاعدة " خاطبو الناس على قدر عقولهم" وعليه دائماً يجب طرح السؤال التالي : من أرسل وملن أكتب وماذا أكتب ؟ كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به ، وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقى ، ولا بد من مراعاة حسن استعمال القواعد المطبوعة الخاصة بتقديم البلاغ فهي تسهم إلى حد بعيد في جعله مقنعاً ولتسهيل

فهم الرسالة ينبغي الاهتمام بجانب الشكل والعرض ، مثل نوعية الكتابة من حيث وضوحها ومرااعاتها

لقواعد الصرف والنحو والبلاغة والإملاء وقواعد الترقيم.

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي :

- يستحسن أن يكون نص البلاغ متالفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة.

- تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها.

- ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه.

- كما يجب أن تكون لغة الرسالة الإدارية لغة سهلة مألوفة في مستوى لغة الصحف والمجلات أو أرقى

منها قليلاً معنى أن المحرر الإداري اذ لم يكن مدعاوا إلى تحويل معانيه وتنميق أساليبه فإنه مطالب

بالتعبير بدقة على البلاغ الذي يرغب في إيصاله، وان يكون ملما بالصطلاحات الإدارية ذات

المدلول الدقيق.

### 3- الإيجاز والدقة :

يقصد بالإيجاز في التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ملل ولا تقصير مخل

وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب ، ومن

جانب آخر يجب أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة

معاني موجهة لمفاهيم مختلفة ، كما يجب تحاشي التكرار وعليه لا أقول :

- مراسلتكم ليوم الثاني من الشهر الماضي ..

- مراسلتكم للرابع أكتوبر من العام الحالي

بل أقول : مراسلتكم ليوم الثاني أكتوبر 2020 أو مراسلتكم بتاريخ 4 أكتوبر 2020

كما يجب تحذب الإطناب والخشوع لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري، لذلك

ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها، فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يتزم بها المحرر لكن الإيجاز

المطلوب، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى.

بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تنفرد بموضوع واحد ، فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في

مواضيع متعددة، فينبغي أفراد رسالة واحدة لكل موضوع .

#### **4- الجاملة:**

تعتبر الجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلًا من أشكال الاحترام ونجدتها بكثرة في

احترام السلم الإداري وهي مفهومان

**أ- مفهوم عام وواسع :** حين ترتبط بالمراسلة بكل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية

**ب- مفهوم ضيق :** حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة

الاحترام للباقية أو اللطافة ، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي.

ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى ترك الأثر الطيب لدى

المخاطبها وذلك حتى في حالة رد سلبي كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل

العبارات التالية:

يؤسفني ...، لا يمكنني في الحال...، يبدو لي متذرر الآن...، أرى أهليس من الحكمة...، يبدو لي من

( غير الملائم )

بالنسبة إلى " يوسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبرا سيرا للغاية ، وأما إذا كان الخبر دون ذلك في السوء فيستحسن أن تبدأ بدون عبارة مجاملة : لقد قررت مؤسستنا إيقاف استعانتنا بمصالحكم التقنية ..

أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل : كأن ترد من مدير إلى أحد مستخدميه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل : يطيب لي ، يسعدني إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلالية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية ... بالإضافة إلى وجود مميزات أخرى ونجيزها فيما يلي :

## **5- التجدد:** ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية أو العامية أو المبتذلة أو

المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.

## **١١- صيغ التحرير الإداري**

تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتتنوع بتتنوع موضوع مستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالبيئة السياسي والاقتصادية والاجتماعي والثقافي السائد.

ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت سلطوية وجدنا هذه الصيغ والتعابير في شكل أوامر وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية تعمل بموضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقتها وحتى من خلال مراسلاتها.

ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتتنوع بتنوع الموضوع وبنيته ، ثقافة المرسل الشخصية المرسل اليه يمكن

ترتيبها على النحو الآتي:

## **1- صيغ التقديم :**

ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة

، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون.

وهذه العبارات تتجسد في الكلمة : يشرفني التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط

الرسالة، وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى:

### **أ- صيغ التقديم بدون مرجع:**

وستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات

المستعملة : يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أنا تعهد إليكم / أمركم / أرجو

/ أن أدعوكم

بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس:

يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم

/ أتمنى

يشرفني أن أحيل عليكم / يشرفني أن أبعث إليكم . / أعترف ...

### **ب- صيغ التقديم بمرجع:**

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة و تذكر بالمرجع المستند إليه و تأتي العبارات المستعملة على

النحو الأتي:

-رد على رسالتكم رقم..... المؤرخة في ..... المتعلقة ب..... ، يشرفني.....

-رد على طلبكم المؤرخ في ..... والمتصل ب.....، يشرفنيأن.....

-بناء على ..... رقم..... المؤرخ في .... والمتضمن ، ..... يشرفني أن.....

## 2- صيغ العرض والمناقشة:

وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذهالأخيرة تتتنوع بتتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره

ويمكن ترتيبها على النحو الأتي:

### أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

-قررت أو سأتخذقرارا من... / لاحظت أو ألاحظ .../ كان يجب عليك أو من الواجب

عليك.... / سأستخدم موقفا ما...

### ب- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:

-أعتقد ... / أسمح لنفسي / ... ل أستطيع إلا.../ عليك بإفادتي بكل.../ يرجع لي أو أرى من

صلاحياتي...

### ج- بعض صيغ الترتيب :

أولا : ..... ، / ثانيا /,...، ..... : ثالثا .....

من جهة ..... / من جهة أخرى ..... / وبتالي /..... بصفة رئيسية ... / بصفة ثانوية .....

-نظراً ... / وبالمقابل / ..... بالإضافة إلى ..... / فضلاً عن ... فإن ..... ، الخ من الصيغ.

#### د- صيغ تقديم الحجج والمبررات:

ولابد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ

كالآتي:

-تطبيقاً للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

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

#### 3- صيغ الخاتمة:

تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلثى التي تختتم بها الرسالة الإدارية

هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجعلى المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه.

وتحتختلف بحسب الحالات التالية : - نده إلى نده.

-من أعلى إلى أسفل.

-من أسفل إلى أعلى.

عبارات الاحترام الحالات المختلفة

أرجوأن تتفضلوا سيدى، بقبول تحياتنا الخالصة

وتقبلوا سيدى ، عبارة مشاعر التقدير

تفضلوا سيدى ، بقبول التحيات السامية

## من نده إلى نده

تقبلوا سيدتي ، ضمادات خالص الاعتبار

تقبلوا سيدتي ، عبارة مشاعرنا الطيبة .

تقبلوا تحياتنا الخالصة

## من أعلى إلى أسفل إداريا

وتفضلوا سيدتي ، بقبول مشاعر الاحترام والوفاء .

وتفضلوا سيدتي بقبول أخلص التحيات .

وتفضلوا سيدتي ، بقبول تحيات الاحترام

## من أسفل إلى أعلى

أما بالنسبة إذا كانت المراسلة مع امرأة فيجب مراعاة ما يلي :

إذا راسلت امرأة رجل : فلا ينبغي لها أن تضمن عبارة الاحترام في رسالتها شيئاً عن مشاعرها ، فهذا

ليس لائقاً وأفضل

عبارة يمكن أن تختتم بها رسالتها مثلاً : تفضلوا سيدتي بقبول تحيات التقدير....

إذا راسل رجلاً امرأة : لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكتفي بالتحيات الخالصة أو عبارة التقدير.

أما إذا كانت بين امرأتين : ويكون التعبير كالأتي: مشاعر التقدير ، مشاعر الوفاء .

## أما بخصوص إلغاء التحيات الختامية:

فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملاً ، عندما يتعلق الأمر

بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين ، فإذا كتب أحد المرؤوسين إلى رئيسه في السلم الإداري ، فإنه

لا يختتم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس.

وهذه العادة لا تخلي بعلاقة الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة ، ولا تحمل في

طياتها أدنى قدر من التحقر ، وإنما تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقى عن طريق التملق

والإفراط في الجاملة.

### "أنواع التحرير الإداري"

بعدما تعرضنا إلى تقنيات ومنهجية التحرير الإداري ستطرق إلى دراسة أنواعه التي تتتنوع تبعاً

للمهمة التي تؤديها وسنعالجها كالتالي:

المطلب الأول: الرسائل الإدارية

الفرع الأول : الرسائل الإدارية المرفقية

الفرع الثاني : الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

المطلب الثاني: التقرير

المطلب الثالث: المحضر

المطلب الرابع: البرقيات

### الحاضرة الثالثة :

### الرسائل الإدارية

تعرف الرسالة الإدارية بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو

المؤسسة إن كانت إدارية

ويعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعيتها إدارة إلى جهة أخرى لأمور تخص العمل يطلب فيها مرسليها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

### أولاً : الرسائل الإدارية المرفقية:

ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة المركزية أو الأجهزة المركزية والهيئات المحلية أو بين مصالح

إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق

تتطلب الوثائق الإدارية وعلى رأسها الرسائل الإدارية من ناحية التقديمجملة من البيانات الشكلية

تمييزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات يمكن تصنيفها فيما يلي :

-بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة ( الدمعة , الطابع ..... )

-بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدرجى ( العنوان ثم الواسطة فالإمضاء )

-بيانات تساعده على تشخيص الوثيقة ( المكان , التاريخ , رقم الترتيب ... , )

-بيانات ضرفية تمثل في المرفقات والنسخ المرسلة ضرفية استثنائية تتعلق بمحظى الرسالة ( سري ,

سري جدا .... )

-أو سير الوثيقة البريدي(مستعجل , مسجل مع الإشعار بالوصول.....)

وستنطرب إلى هذه البيانات على النحو الآتي:

#### **1- الدمعة:**

يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة ويكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز وهو الموقع

المناسب لها وتكون أحياناً مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وإيديولوجيتها ونجدتها في

المراسلات التي تصدر من الوزارة البلدية الولاية

مثال : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الشعار : بالشعب وللشعب

## 2- الطابع :

ويسمى أيضا العنوان، يتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة

الإدارية ومهام هذه الأخيرة توضح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة .

ويتكون من البيانات التالية : - اسم الوزارة ، الولاية، البلدية ، اسم المديرية...

مثلاً :

وزارة التربية

مديرية الإدارة و الوسائل المدرسة الوطنية للإدارة

المديرية الفرعية للموظفين مديرية الدراسات

مكتب المدرسين مكتب الجذع المشترك

## 3- رقم الترتيب:

ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال ويكون من رقم التسجيل الذي يتبع برموز معينة وقد يختتم بالسنة

ويتخذ عدة صور منها:

-رقم التسجيل متبعاً بالأحرف الأولى منحرر المراسلة ثم الأحرف من رقها وتضاف إليه السنة

مثلاً :

ش.ن/ع.إ/ 95: رقم الذي أعطى للمراسلة وكتب في السجل الصادر

- أو رقم التسجيل متبعاً بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية متبعاً بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة وقد يحتم بالسنة.

مثلاً : 2020 / م، و، أ / م د

م، و، أ المدرسة الوطنية للإدارة

م، د: مديرية الدراسات

مثلاً :

وزارة التربية وزارة التربية

الوزير أو الوزير

20 / و، ت رقم القيد 20 / و، ت / م، ن

#### 4-المكان والتاريخ:

-موقعه : يجد التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة على أن يأتي قليلاً تحت الدمعة

وفي مستوى أول مع بيان للطابع ويسبق التاريخ دائماً بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملاً)

- أهميته : وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري ، مكان صدور الوثيقة ويعتبر به في حساب

بعض المدد لإجراء التظلمات.

- كتابته : وفي هذا المنطـاط يجب أن نلتزم الدقة فلا يجوز كتابة مثل هذه العبارات:

في هذا اليوم 07 أكتوبر 2004 أو في 7 من الشهر الحالي أو في 7 أكتوبر من العام الحالي .

والأصح هو : الجزائر في 7 أكتوبر 2004 // وهران 14 أكتوبر 2005

## 5- عنوان الرسالة ( المرسل والمرسل إليه)

موقعه : نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتبًا تحت التاريخ في أعلى الوثيقة

وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط

ويجب أن نكتب وظيفة المرسل بمفردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد

محاملة ولو كانت المراسلة نازلة وكاملة ( إلى السيد )

مثلا:

مدير المدرسة الوطنية للإدارة أو وزير التعليم العالي إلى السيد رئيس جامعة الجزائر إلى السيد مدير

المدرسة الوطنية للإدارة

هذا ولا يجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب أن نستعمل العبارة

بواسطة أو تحت إشراف

مثلا :

مفتش التربية والتعليم الأساسي إلى السيد وزير التربية الوطنية تحت إشراف السيد مدير التربية لولاية

قسنطينة

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في

العنوان تحاشيا للتكرار.

مثلا :

المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر في .....: المدير إلى السيد وزير التعليم العالي

## **6- الموضوع :**

يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة

وتحت المرسل إليه

مثلا : الموضوع : تسوية الوضعية الإدارية للسيد.....

أو : تزويد المدرسة ب.....

## **7- المرجع :**

وهو ذلك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني، قرار إداري)

ويمكن أن نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية وعامل الثقة هنا مهم.

وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح ، تسهيل عملية البحث عن ملف

القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة.

مثلا : المرجع:

المرسوم التنفيذي رقم ..... بتاريخ...

مراسلتكم رقم ..... بتاريخ.....

أو مكالمتكم الهاتفية بتاريخ.....

## **8- المرفقات أو المستندات :**

المستندات : وهي عبارة عن وثائق إدارية ، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعم ما

كتبناه وتبريه وهي من البيانات الصرفية ، أما المrfقات فيذكر عددها وطبيعتها

مثلا : المrfقات : ملف 05 وثائق .

تقرير من 05 صفحات .

3 شهادات علمية.

## 9- صلب الرسالة :

يرتبط هذا البيان بالموضوع أكثر يدل على اسمه " طلب الرسالة " وقد أدرج هنا للمكانة التي يحتلها

، إذ يشغل حيزاً كبيراً كما أن إعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة

من مقدمة أجزاء ثم نتيجة واضحة .

إن دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام

بنصائص وصيغ التحرير الإداري التي سبق النطرق إليها ثم مراعاة العناصر التالية:

- دراسة الوثيقة بمعنى الإحاطة بموضوع الرسالة وذاك من خلال القراءة المتأنية والمتمعنة لإدراك

مقاصد الوثيقة

- جمع الأفكار ترتيبها تحريرها إعادة تصحيح الأخطاء فيها

- وضع خطة : أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة

نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر

بمستوى المحرر الثقافي .

وت تكون الخطة من العناصر المعروفة والمتمثلة في:

### **أ- التمهيد :**

هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة إذ به نحيي المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوباً بمرجع أودون مرجع وقد تم الإشارة إليه في صيغ التحرير.

### **ب- الموضوع :**

ويتعرض فيها المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية ، وذلك بذكر عناصرها الأساسية وإذا كان النص طويلاً فيجب مراعاة ما يلي : أن الترتيب يكون حسب الأهمية فنببدأ بأقلها قيمة إلى أقصاها حجة وحتى تكون فقرات النص متربطة يستحسن استعمال أدوات الربط وقد سبقت الإشارة إليه في صيغ التحرير الإداري.

### **ج- الخاتمة :**

لا يقصد بها عبارة المجاملة بل نعني بها العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل أمر أو شكل طلب أو إلتماس.

## **10- النسخ و المراسلة :**

وقد نستعمل " نسخة موجهة إلى "... نسخة إلى ..." . وتنذكر غالباً في أسفل الرسالة وعلى اليمين وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية وترسل إلى من يعندهم موضوعها ، إعلاماً ، تبليغاً.

مثلاً : النسخ المرسلة

-نسخة من رئيس جامعة الجزائر (للإعلام)

-نسخة إلى مصلحة الموظفين (للترتيب)

-نسخة إلى المعنى (للتبليغ)

## **11- الإمضاء:**

حيث نجد المفهوم أي المسؤول عن الرسالة من حيث النوعية إن وجد ، ثم صفة الممضي وأخيرا التوقيع

الذي يضعه أصحاب السلطة أو الاختصاص فوق محرر ما باسمه وبشكلية معينة وثابتة وذلك لتأكيد

صحة الوثيقة المكتوبة ، صدقها ولتحمل مسؤوليتها.

تأسيسا على هذا التعريف يمكن ترتيب أهميته في التالي:

-الإمضاء يعطي للوثيقة المصداقية والرسمية.

-يحدد مسؤولية المبني

-يمثل علامة بحاجة بالنسبة للمرسل إليه

والإمضاء يصدر من سلطة إدارية مختصة أصلا أو من يفوض لهم قانونا وهذا عنصر أساسي في الوثيقة

الإدارية

هناك صور أخرى للرسالة الإدارية المرفقية منها:

## **أنواع الرسائل الإدارية**

تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواقف التي تدخل في نشاط

الإدارة ويمكن ذكر أهمها كالتالي:

-رسالة التعليمات **Lettre D'instruction**

-رسالة الإعلام **Lettre D'information**

-رسالة الإجابة **Lettre de la réponse**

-رسالة التذكير **Lettre de Rappel**

-رسالة الاقتراح **Lettre de proposition**

-رسالة الإحالة **Lettre de transmission**

-رسالة الإفادة بالاستلام **Lettre D'accuse de Réception**

-الرسالة الاستشارية **Lettre de consultation**

**رسالة التذكير:**

رسالة موضوعها دعوة المرسال إليه للإجابة عن رسالة كان من المفترض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه

لم يفعل وتأخر في الرد ، يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة وتحمل إشارة "

رسالة تذكير " تحت الطابع

**رسالة الإنذار والإعذار:**

وهي التي تبعثها الإدارة إلى الشخص طبيعي أو معنوي لتتذرره بكونه مدينًا في تنفيذ التزاماته العقدية ،

هذا النوع من الرسائل يكيف على أنه إداري مرافق لان موضوعها يتعلق بتسيير المرفق

**رسالة التحويل:**

هي رسالة إدارية موضوعها تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق للمصلحة ما ، قد يكون هذا التحويل نهائياً أو للإطلاع ثم الرد.

### البنية الشكلية للرسالة الإدارية المرفقة:

الوثيقة الإدارية: الرسالة الإدارية

الدمغة: " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"  
العنوان وال التاريخ Lieu et Date طابع Timbre  
رقم الترتيب N° D'ordre  
صفة المرسل Qualité de L'exp صفة المرسل إلى Qualité de Dest صفة المرسل إليه S/Couvert (الواسطة )

الموضوع : Objet  
المرفقات: P. Jointes  
 المرجع: Référence

تصميم رسالة النص

الهامش: Marge  
صفة الموقع Qualité du signature  
الإمضاء Signature  
الاسم Prénom  
النام Nom  
الختم الإداري Cachet

(1): المادة 1 من دستور 1996 "الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية"

الدمعة

الطابع المكان و التاريخ

الرقم التسلسلي المرسل إليه

الموضوع

(صيغة المناداة)

صلب الموضوع

صفة المرسل لا اسمه ولقبه بالخاتمة التوقيع

### نموذج عن الرسالة الإدارية المرفقة:

#### ثانياً : الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي :

##### أ- تعريفها:

هذا النوع يجمع بين الطابع الإداري والطابع الشخصي فقد يتطرق موضوعها بوضعيّة إداريّة ولكن تخصّ محررها ، وقد تكون الجهات إداريّتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي.

##### ب- خصائصها:

- تتميّز عن الرسائل الإدارية المرفقة من حيث الشكل في طابعها الوجيز واستعمالها لعبارات النداء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر في 22 نوفمبر 2019

المدير إلى: السيد وزير التعليم العالي

الرقم 312 / م.و.إ / ح.ر/ 2019

الموضوع : الإحالة إلى التقاعد

يشرفني أن أحيل علم سيادتكم بأنني تسلمت بعض الطلبات من الموظفين يعملون بالمدرسة الوطنية للإدارة ، يستفسرون عن إمكانية إدخال سنوات الخدمة المؤداة في حساب معاشاتهم بعد بلوغهم سن التقاعد ، وبالمقابل إمكانية سداد نسبة الاشتراك المقطوع من مرتباتهم في حالة استمرارهم في العمل لحاجة الإدارة إليهم . أرجو أن تزودوني بالمعلومات المتعلقة بالموضوع لتبلغها لهم .

مدير المدرسة الوطنية للإدارة

أحمد احمد

والمحاملة .

-تشبه من حيث الأسلوب الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات الخاصة .

-المعلومات الخاصة بالمرسل إليه تأتي في أعلى الصفحة وعلى اليسار في حالة الطلبات .

- أما المعلومات الخاصة بالمرسل إليه تأتي في أسفل الصفحة وعلى اليسار في حالة التهاني .

**ج - هيكل الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:**

## **نموذج عن حالة الدعوات والتهاي:**

المدرسة الوطنية للإدراة الجزائر في 10 جوان 1994

المدير

سيدي رئيس الجامعة:

لقد تفضلتم بدعوي حضور الحفل الذي ستنضمونه بالنفق الجامعي يوم 20 جوان 2019 بمناسبة توزيع الجوائز على الطلبة المتفوقين خريجي هذه السنة في مختلف التخصصات ، وإن أشككم على هذه الدعوة وعلى هذه المبادرة ، فإني أعتذر لكم عن عدم الحضور لكوني معني باجتماع مجلس الإدارة الذي سينعقد في نفس اليوم.

تقبلوا مني فائقاً الاعتبار والتقدير

مدير المؤسسة الوطنية للإدراة أحمد التهامي

## **• نموذج للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي في حالة الطلبات:**

### **ثالثا : عرض الرسالة:**

إن عرض الرسالة بشكل لائق يساهم إلى حد كبير في تسهيل قراءتها ، واستقبال البلاغ الذي تتضمنه وقد أكتسبت هذه الأخيرة في الوقت الراهن بفضل التعديلات التي طرأت على شكلها طابعاً معيارياً يتقييد به جميع المحررين والتقييد بهذه القواعد أمر لابد منه ، لأن هذا الأخير يساعد على:

احمد احمد الجزائر في 15 ديسمبر 2019

مفتش التربية والتعليم بمقاطعة .... ولاية.....

إلى السيد مدير التربية بولاية.....

(مصلحة الموظفين والتفتيش)

الموضوع : طلب الاستفادة من منحة تحسين الأداء التربوي

المرجع : المرسوم التنفيذي 121-91 المؤرخ في 40 ماي 1991

سيدي مدير التربية

يشرفني أن أطلب من سعادتكم الاستفادة من أحکام المرسوم التنفيذي المشار إليه في المرجع المتضمن إحداث منحة لتحسين الأداء التربوي.

أحيط علماً بكم بأنني لم أستفاد منها منذ تنصيب مفتشاً للتربية والتعليم الأساسي بهذه المقاطعة بتاريخ 10 سبتمبر 2010

تقبلوا فائق الاعتزاز والتقدير.

مفتش التربية والتعليم الأساسي

أحمد العربي

-توصيل البلاغ.

-تسهيل تصنيف الرسالة وترتيبها.

-إعطاء صورة حسنة عن الطرف المحرر لها.

### أ- الشروط الشكلية للرسالة:

هناك بعض الشروط الشكلية التي يجب على المحرر التمسك بها وهي:

#### 1- الورق :

-حجم الورق المستعمل في المراسلة الرسمية هو 21 (A4)  $29.7 \times$ .

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

#### 2- الهوامش :

هي الفراغات المتكررة في جميع جوانب النصمن بدأة الحواف وحتى بداية ونهاية سطر الكتابة العادية

وتكون جميع الاتجاهات 3 سم تكمل أهميتها في:

-المحافظة على المحتويات من التمزق

-تسهيل مهمة التخريم - التثبيت - من أجل الحفظ

-تسهيل وضع الشروحات والتفسيرات

-وجود إطار مريح مما يريح نفسية القارئ

#### 3- المسافات:

ان المسافة المتروكة بين الأسطر بشكل منتظم ومتناضق من أهم أسباب التنظيم في الرسالة والذي يمنحها

شكلًا مقبولًا وعادة ما تكون المسافة بين السطر والسطر 1 سم والفرقـات 2.5 سم.

#### 4- الفـقات:

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

#### الحاضرة الرابعة:

##### (١) التقرير

###### ١- تعريفه :

التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف والتخاذل التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعداده هي غاية عملية، فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بين من القضية التي يتناولها، بل يذكر السبب والعلة، ويقترح الحل والعلاج.

ويرتكز محرر التقرير على الواقع ، ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكيناً للمرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية.

##### ٢- أنواع التقارير:

تنوع أغراضه حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الإحصائية، التقارير الدورية ، تقارير توصية، تقارير رسمية ، تقارير بحث واستقصاء ، تقرير تفتيش ، تقرير إخباري ..

###### أ- تقارير بحث وإستقصاء:

ويحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخصفرون النشاط الذي تهم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون

إليها فقد يكلف مقرر إنجاز:

- تقرير إستقصاء يتعلق ببحث إمكانات تسويق بضاعة ما.

- يكلف آخر بإنجاز دراسة ميدانية بقصد تقديم إقتراحات لتوجيه أذواق الناس الى استهلاك نوع

جديداً من المواد.

- يكلف ثالث بدراسة بيئية قصد معرفة مدى صلاح منطقة معينة لإقامة مصنعاً أو حضيرة.

### **بـ - تقرير تفتيش:**

وهي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين على الوريرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن

خلالها يتعرفون على الحسنات والنقائص وعلى ضوئها يأمرون بإدخال التعديلات المناسبة على اجهزة

التسخير والتنفيذ ، فقد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية تهدف الى تقييم الموظفين وبناء

عللتها قد يرقى البعض أو قد يعاقب البعض الآخر.

وذلك يهدف الى فرض نجاعة أكبر على هيكل التسخير و العمل.

### **ج - تقارير أحداث و حوادث:**

وهي التي تنجز إثر وقوع حدث ما مثل : تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية

تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري.

### **3- أهمية التقرير:**

للتقرير أهمية في توثيق العمليات التي يصف حالة أو نشاطاً أو

مشروع ، وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي ينبغي علينا معالجتها وعرضها ومالم تكن الأمور

محددة فمن الصعب إدراك الأهداف أو متابعة القراءة في خطة العمل واستيعاب المستقبل وكل هذا

الهدف منه :

-تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط.

-توثيق النشاط للرجوع إليه وقت الحاجة.

-استخلاص افكار جديدة وانتاجها وتنميتها وحفظها

-الشعور بالإنجاز وزيادة الثقة بالنفس.

-اقتراح إجراءات أو تدابير.

-تقديم مساعدة للمرسل إليه الذي هو بحاجة إلى رأي المختص في الموضع.

-توضيح الرؤى للمرسل إليهم حول الإشكالية.

-التخمين والإعداد للمستقبل.

#### 4- شروطه وضوابطه:

-جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بال مقابلة أو الكتابة أو غيرها

-التحقق من صحتها تمهيداً لتحليلها تحليلامطلوبا

-الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث

-قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور

-تحديد المعاور الأساسية لكتابه التقرير وفقاً للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق والتزاهة بعيداً

عن الإغراض الشخصية(المصلحة)

-الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره

-مراجعة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة - الشرف

-يراعي في التقرير حذف ما يلي:

الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات

## **5- تصميم التقرير:**

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الأسلوب الإداري

من موضوعية ووضوح وبساطة وإنجاز ودقة ويمكن افراغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو

الأتي:

### **أ- المدخل:**

ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه باسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه إليها ،

كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف إلى إثارة اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به وتبيين الدوافع

والأسباب التي دعت إلى تحريره.

مثلاً : إن الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على طريقة أداء الأستاذ....

أو

إن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير الدراسة خلال الفصل الأول من السنة الدراسية 2019 –

.2020

ويمكن أن يتناول أي موضوع له علاقة بالعمل الإداري كتحرير تقرير بشأن حالة موظف ما سلوكه ،

صفاته برامج تعليمية.

## ب- صلب الموضوع:

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهاتالمقدمة ، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية الواضح البساطة الإيجاز الدقةويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الادارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير . ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث حيث يتسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في

كل تقرير وتدرج في ثلاثة مستويات:

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

-التعليقومناقشة:مناقشة الواقع وتقيمها وذكر الاوضاع الناجمة عنها وابداء الرأي فيهاوتقديم

البيانات والحجج.

-ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.

وهناكقسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحة والتي يمكن الاستغناء عنها فيالتقارير القصيرة.

## ج - الخاتمة :

ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل اليه الموافقة على اقتراح واعطاء تعليمات لإنخاذ موقف ما ومن الصيغ المستعملة:

-أرجوا أن توافقوا على الإقتراح الذي يهدف الى....

-الرجاء منكم ان ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او بتعليماتكم لاتخاذما ترون مناسبا.

بالإضافة يجب على محرر التقرير ان يراعي حجم تقريره وذلکمن خلال ما يلي:

#### د- حجم التقارير:

تفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة إلى مئات الصفحات ، فطبعية

الموضوع ونوعية التحريات المطلوبة من الأمور الأساسية التي تحدد حجم التقرير وهذا يعني أن بعض

التقارير يمكن أن تنجز في دقائق معدودة ، وان حجم البعض الآخر قد يستغرق إعداده سنوات ، كما

أن حجم عناصره قد يتالف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر قد يتالف من نحو 40 صفحة

ومثال ذلك الصور الرسوم البيانية الجداول .

#### - منهجية إعداد التقرير :

طرح الأسئلة : كيف - من - ماذا - كم - أين - متى - لماذا

الخطط :

- الخطوة الوصفية : العرض ( الفرضية ) / العرض المعاكس / الخلاصة(الحوصلة)

- الخطوة التحليلية: الوضعية (الواقع) / الأسباب / النتائج / الاقتراحات (الحلول)

- تفكيك الخطوة :

الإشكالية.

الأسباب النتائج.

المقبولة غير المقبولة.

الحلول الصحيحة الحلول المستبعدة.

على المدى القريب على المدى المتوسط على المدى البعيد.

## II) المحضر :

### أولاً : تعريفه

بمثابة " جهاز مسجل إنساني "

-جهاز إنساني لأنّه يسجل كل شيء

-إنساني ، لأنّه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ويفيد أو ذي علاقة بالموضوع.

وهو وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر ، ومن خلالها يروي عنون الدولة ما رأى ، ما سمع ، أو

عاينه ، وينقل الواقع أو التصريحات ألى رؤسائه الاداريين أو الجهة التي طلبتها دون ابداء رأي بشأنها.

والقاعدة ان المحضر يحرر بطلب من السلطة الادارية والقضائية ومحرر المحضر شخصدو صلاحيات أو

وظيفة محددة مثل الدركي ، قاضي التحقيق .. ،

### ثانياً : أنواع المحضر:

للمحضر نوعان وهما

#### 1- المحضر المتعلقة بالشؤون الخاصة :

محضر مباحثات مجلس الإدارة ، محضر جمعية عامة للمساهمين ، محضر الإجراءات التأديبية ..

#### 2- المحضر المتعلقة بالشؤون العامة:

محضر ضبط لمخالفة ما ، محضر تحقيق الذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق ( ) ..

### ثالثا : أهميته

-يعتبر المحضر تصرفا له دلالته في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية.

-تسجيل شهادات.

-تقيد اجتماع.

### رابعا : شروط تحrir المحضر:

-الموضوعية والوفاء

-تقيد كل مكان ، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعية

-الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين

-ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا

-تحديد جدول الأعمال. ( )

-سرد الواقع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة.

-تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات.

### خامسا : شكله

**أ - المدخل:** ويحتوي على البيانات التالية: الدمعة، الطابع، العنوان وهو عبارة عن ذكر الكلمة محضر في

الوسط مع بيان نوعه ، ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفتة ثم الإمضاء.

والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه

**ب - المعاجلة:** وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائمًا في الجمجمة المتكلم ، ويبدأ بكتابته

التاريخ بالأحرف لا بالأرقام.

مثلا : في الثاني جانفي من سنة أربعة وتسعين وألف وعلى الساعة التاسعة صباحا....

ج - الخاتمة: و تتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها.

د - عبارة الاختتام : وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت

تحرير المحضر مثل : لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول بها . ( ) ...

#### المطلب الرابع : البرقيات

##### أولا : تعريفها

البرقية رسالة ترسل بواسطة البرق ، من مكتب بريد إلى آخر، وهي وثيقة مختصرة لكنها واضحة المعنى

وترسل بطريقة مستعجلة وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو

سرية ...

##### ثانيا : خصائصها

-تجنب الجملة وعبارات التحية فيها في كتابتها.

-الاستغناء عن النعوت وعبارات النداء وحرروف الجر.

-إيجاز النص إلى حد كبير.

-تتميز بوجود كلمة (قف) عند الفصل بين الجملتين بدلا من الفاصلة أو النقطة.

##### ثالثا : انواعها:

أ- البرقية العادية : هي التي تستعمل بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والإدارات وترسل دائما

عن طرق مصالح البريد تحت رقابة عون من هذه المصالح.

**بـ- البرقية الرسمية:** هي التي ترسل بين الإدارات الموضع خاصية المستعجلة.

## **المخاضرة الخامسة**

وسنحاول ان نطرق الى مجموعة من نماذج الرسائل الادارية الاكثر استعمالا واهميتها في الادارات

حيث نشير الى مكوناتها و خصائصها و اشكالها

### **١- القرار و المقرر:**

يتضمن القرار والمقرر، على غرار النصوص الإدارية الأخرى، مجموع العناصر الشكلية المحددة لهوية

الإدارة أو المؤسسة العمومية:

**١. الرأسية؛**

**٢. الطابع؛**

**٣. الرقم التسلسلي؛**

**٤. عنوان القرار أو المقرر وموضوعه؛**

**٥. الصفة الوظيفية لمتخذ القرار أو المقرر (إن السيد ..... (الصفة / الرتبة) .....);**

**٦. يتبع ذلك بسرد النصوص المرجعية التشريعية ثم التنظيمية؛**

**٧. الوثائق الإثباتية (الشهادات، المحاضر، الطلبات)، مرتبة حسب الترتيب التدرجى والترتيب**

**الزمني للنصوص؛**

8. تعقب ذلك عبارة: ”يقرر ما يأتي“، وسط الصفحة.

تليها المواد المتضمنة لنص القرار أو المقرر، ويختلف الأمر هنا بين القرارات التنظيمية والقرارات أو المقررات الفردية، بحيث تكون الأولى أكثر تفصيلا بينما تقتصر الثانية في الغالب على مادتين إحداهما لذكر القرار المتخد (تعييناً أو تشييتاً أو غيرهما) والثانية لتحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ وموضع نشره، وبالإمكان إضافة فقرة أو مادة لتحديد تاريخ بدء سريانه.

9. مكان وتاريخ التحرير مع إمضاء وختم مصدر القرار

### نموذج 1: قرار تنظيمي

قرار مؤرخ في ..... عام..... الموافق ..... سنة .....  
يتعلق ..... موضوع القرار.....

إن ..... صفة أو رتبة مصدر القرار..... ،

بمقتضى الأمر ..... ، لاسيما المادة ..... منه ،  
و بمقتضى المرسوم الرئاسي ..... المؤرخ في ..... عام..... الموافق ..... سنة .....

..... والمتضمن ..... موضوع المرسوم.....  
..... و بمقتضى المرسوم التنفيذي ..... المؤرخ في.....  
..... سنة ..... الموافق ..... موضوع المرسوم.....  
..... الذي يحدد ..... موضوع المرسوم.....

يقرر ما يأتي :

المادة الأولى : يحدد هذا القرار ..... موضوع القرار.....  
..... المادة 2 : .....  
..... المادة 3 : .....  
..... المادة 4 : .....  
..... المادة 5 : .....  
..... المادة 6 : .....  
المادة ..... الأخيرة ..... : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .  
حرر بالجزائر في ..... عام ..... الموافق ..... سنة .....

اسم ولقب مصدر القرار

## 2-الدعوة والاستدعاء

العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة الإدارية، بحيث تتضمن ما يلي:

1. الرأسية؛

2. الطابع؛

3. المكان والتاريخ،

4. صفة المرسل؛

5. صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛

6. المرجع إن وجد؛

7. المفقات إن وجدت؛

8. توقيع وختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة و الاستدعاء فيحدد وجوباً الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، و ما يتوجب على المستدعي إحضاره من وثائق أو وسائل.

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

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

..... في ..... ولاية .....

..... مديرية .....

..... مصلحة .....

..... الرقم .....

استدعاء

..... السيد (ة) / الآنسة .....  
..... العنوان .....  
..... الرجاء منكم الحضور إلى .....  
..... على الساعة .....  
..... يوم .....  
..... الموضوع (سبب الاستدعاء) .....  
..... مرفوفا (ة) بالوثائق التالية: .....

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

..... ولادة .....  
..... مديرية .....  
..... مصلحة .....  
..... الرقم .....

**دعوة**

..... السيد (ة) / الآنسة .....  
..... العنوان .....  
  
..... يتشرف السيد (الصفة الوظيفية) .....  
..... بدعوتكم لحضور فعاليات .....  
..... التي ستتعدى يوم .....  
..... بمقر .....  
..... مع خالص تحياتنا.

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي

(ختام المصلحة)

**3- جدول الإرسال:**

تضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو شأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان و التاريخ؛
- صفة المرسل؛
- صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبندط العريض عبارة ”جدول إرسال“ لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن 4 أعمدة:

- ترتيب الوثيقة/الوثائق المرفقة.
- العمود الأول : بيان الوثائق المرسلة و التعريف بها بإيجاز ، مصدرة بصيغة مجاملة:
- يشرفي أن أوفيكم بالوثائق التالية.....:.....
- يشرفي أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه.... :
- العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة؛
- العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغة عامة و موجزة، مثل: للإعلام ... قصد الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشيرة ...

و يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذة عبارة: الجموع، و يستحسن . من باب الاحتياط . عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي

تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول تسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

- الصفة الوظيفية للموقع؛
- الاسم الشخصي و التوقيع؛
- ختم المصلحة.

و في حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

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

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

#### 4- المذكرة الإدارية

المذكرات يحررها الرؤوساء لتقديم توجيهات وأوامر للمستخدمين / المرؤوسين، لذا يتميز أسلوبها بالصرامة والإيجاز المعقول دون إسترسال في الشرح والتبرير.

## أغراض المذكرة

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

▪ إصدار تعليمات وأوامر:

الالتزام بمواقع العمل؛

المحافظة على وسائل الإدارة؛

التحلي بأخلاقيات المهنة؛

▪ أعطاء توجيهات و نصائح:

الحرص على النظافة؛

تدابير الوقاية و الأمان؛

▪ تبليغ معلومات:

تغييرات تنظيمية طارئة؛

معلومات تخص المستخدمين؛

.....

## عناصر المذكرة الإدارية

- تتضمن المذكورة العناصر التالية:
- الرأسية ؟
- الطابع ؟
- تاريخ و مكان تحرير المذكورة؟
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؟
- عنوان المذكورة و موضوعها؟
- الجهة الموجه إليها؟
- نص المذكورة؟
- الصفة الوظيفية لحرر المذكورة وإمضاءه؟
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...)

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .....  
جامعة .....  
الأمانة العامة .....  
رقم .....

**مذكرة مصلحة**

..... تتعلق بـ :

ننهي إلى علم / نطلب من .....  
.....  
.....  
.....

الأمين العام

.....  
(الختام و التوقيع)

نسخة موجهة لـ :

1. السيد ..... للإعلام
2. السادة ..... للتنفيذ / المتابعة
3. للتعليق في لوحة الملصقات