

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des sciences économiques,  
commerciales et des sciences de gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة بعنوان:

# محاضرات في مقياس الإتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة الماستر مع أمثلة من الواقع العملي

إعداد الدكتور:  
كريمة توفيق

السنة الجامعية 2021/2020

كَلَامٌ مِّنْ رَبِّكَ فَاعْلَمْ أَنَّهُ لَشَيْءٌ مُّبِينٌ

رقم الصفحة	المحتوى
01	مقدمة
02	المحور الأول: مدخل للمعلومات
02	تمهيد
02	طبيعة عصر المعلومات
03	مفهوم مجتمع المعلومات
07	ماهية المعلومات
12	مصادر المعلومات
15	المحور الثاني : تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات
15	تمهيد
15	ماهية التكنولوجيا
17	عناصر ومكونات نظم المعلومات
20	دور الموارد البشرية في نظام المعلومات
21	أهمية نظام المعلومات
30	المحور الثالث: مفاهيم أساسية حول الإتصال
30	تمهيد
30	مفهوم الإتصال
35	أهداف الإتصال
36	خصائص الإتصال
39	معوقات الإتصال
45	المحور الرابع : شروط نجاح الإتصال وأنواعه
45	تمهيد
45	شروط نجاح الإتصال
46	قنوات الإتصال
48	أنواع الاتصال
52	نماذج الاتصال
56	المحور الخامس : مدخل للتحليل الإداري

56	تمهيد
56	مفهوم التحرير الإداري
57	أهمية التحرير الإداري
58	أنواع المحررات الإدارية
59	خصائص التحرير الإداري
60	عناصر التحرير الإداري
62	المحور السادس : قواعد وصيغ التحرير الإداري
62	تمهيد
62	القواعد الأساسية للتحرير الإداري
63	شروط التحرير الإداري
63	صيغ التحرير الإداري
66	المحور السابع : وثائق السرد الإتصالية
66	تمهيد
66	الرسالة الإدارية
75	جدول الإرسال
78	البرقية
81	الدعوة والإستدعاء
87	المحور الثامن : وثائق السرد والوصف والتحليل
87	تمهيد
87	المحاضر
95	عرض حال
98	المحور التاسع :التقارير والمذكرة
98	تمهيد
98	التقارير
102	المذكرة
105	المحور العاشر : القرارات والمقررات
105	تمهيد

106	المقرارات
108	القررات
116	خاتمة
117	قائمة المراجع

مقدمة:

للإتصال درجة عالية من الأهمية ، وهو جزء من علم السلوك الإنساني ، وفرع من فروع العلوم الإجتماعية الهامة وعلى علاقة وثيقة بعلم الإدارة وكلما كانت قنوات الإتصال واضحة في أي مؤسسة فهي تساعدها على تحسين أدائها كما أن الإتصال ضروري في كل نواحي الحياة وفي كل المؤسسات مهما كانت طبيعتها ، ومع التطورات الحاصلة في المؤسسات وكبر حجمها وحاجتها لتكنولوجيا المعلومات والإتصال التي أصبحت العمود الفقري في عصرنا الحالي لأن من يملك المعلومة ويعرف كيفية إستخدامها يملك البقاء التنافسية ويعتبر الإتصال ضروري ومهم في المؤسسات لأنه يشكل إحدى العوامل الهامة المؤثرة في بلوغ أهداف المؤسسة ومن الوسائل المستخدمة في الإتصال الوثائق الإدارية التي يعتمد عليها النشاط الإداري في الإدارات العمومية و المؤسسات ، و ذلك لاعتبارات عملية و تنظيمية و قانونية، و عليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة و فعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها، ولهذا يتوجب على الموظفين ، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح، شكلا و مضمونا، و قمت بتقسيم هذه المطبوعة إلى 10 محاور :

**المحور الأول: مدخل للمعلومات** وتطرقنا فيه إلى مفهوم المعلومات ، البيانات ، الفرق بينهما ، أنواع المعلومات ومصادرها وأهمية وجود بنك للمعلومات للمؤسسة.

**المحور الثاني : تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات** وتم التطرق إلى مفهوم تكنولوجيا المعلومات ودورها في إمداد المؤسسة بالمعلومات المناسبة من خلال الشبكات المختلفة والبرمجيات المستخدمة.

**المحور الثالث : مفاهيم أساسية حول الإتصال** في هذا المحور تطرقنا إلى مفاهيم الإتصال وأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة ، خصائص الإتصال والقنوات المستخدمة للعملية الإتصالية وأهداف الإتصال الجيد في المؤسسة.

**المحور الرابع : شروط نجاح الإتصال وأنواعه** تم التطرق إلى الشروط الواجب توافرها لنجاح الإتصال وأنواع الإتصال الذي ينقسم بصفة عامة في المؤسسات إلى إتصال رسمي وإتصال غير رسمي .

**المحور الخامس: مدخل للتحرير الإداري** وتطرقنا فيه إلى مفهوم التحرير الإداري وأهميته كوسيلة إتصال هامة في المؤسسة وخصائصه وعناصر التحرير الإداري .

**المحور السادس: قواعد وصيغ التحرير الإداري** تم التطرق في هذا المحور إلى القواعد الأساسية للتحرير الإداري والتي يجب إتباعها حتى نتمكن من تحرير الوثائق الإدارية بطريقة صحيحة والشروط الواجب توافرها

**المحور السابع : وثائق السرد الإتصالية** تطرقنا إلى الرسالة الإدارية مفهومها وشروط تحريرها مع إعطاء نموذج للرسالة الإدارية ، جدول الإرسال ، البرقية ، الدعوة والإستدعاء.

**المحور الثامن : وثائق السرد والوصف والتحليل** تطرقنا إلى المحاضر ، عرض حال مع إعطاء نماذج لكل من المحاضر بأموعاها وعرض الحال

**المحور التاسع : التقارير والمذكرة** : تطرقنا إلى تعريف التقرير والمذكرة مع إعطاء نماذج لكهما

**المحور العاشر: القرارات والمقررات** : تطرقنا إلى تعريف القرارات والمقررات مع إعطاء نماذج لكهما

## المحور الأول : مدخل للمعلومات

### تمهيد :

أصبحت المعلومات تلقى اهتماما ملحوظا ومكثفا في غالبية دول العالم، وهذا استنادا إلى أن نظام المعلومات يعتبر احد العوامل الهامة والرئيسية التي تحدد قدرة المؤسسة على النجاح والنمو والاستمرار. ونتيجة لتعدد وتزايد حجم المؤسسات المعاصرة بسبب وجود أساليب تخطيط ورقابة متطورة ظهرت الحاجة الملحة لاستخدام المعلومات بطريقة أو بكيفية مناسبة. وسيلزم استخدام المعلومات عمليات متعدّدة من تجميع وتصنيف ثم تحليل، إضافة إلى عرض المعلومات الناتجة ونشرها وإيصالها إلى مستخدميها.

### 1: طبيعة عصر المعلومات

نتطرق إلى أهم الجوانب التي نراها أساسية لفهم طبيعة عصر المعلومات والمجتمع الذي يقوم على المعلومات، وذلك من خلال أهم مراحل تطوره مبرزين في ذلك أهم خصائص كل مرحلة، ثم بعد ذلك نعطي أهم التعريفات التي أعطيت لمجتمع المعلومات.

#### 1-1: التطور التاريخي لعصر المعلومات

يقسم العلماء المسيرة البشرية إلى ثلاث مراحل أساسية هي:

#### أ: مرحلة عصر الزراعة:

تعد هذه المرحلة أبسط وأول المراحل التي عرفها الإنسان خلال سعيه المستمر لإشباع حاجاته، حيث اعتمد هنا أساسا على الخيرات الطبيعية التي توفرها له الأرض، وجهده العضلي وبالتالي كانت السيطرة فيها للإقطاع، وكانت قيمة الفرد تقاس بما يملكه من أرض زراعية، فمن لا يملك فإنه يعد أجيرا ويعامل كملكية خاصة لصاحب الأرض الزراعية ضف إلى ذلك اعتماد هذا المجتمع على الموارد الأولية والطاقة الطبيعية مثل الرياح، الماء، الحيوانات، والجهد البشري".<sup>1</sup>

وعليه يمكن ذكر أهم خصائص هذه الفترة على النحو الآتي:

-الاعتماد على الأرض والخيرات الطبيعية كمورد أساس.

-الاعتماد على الجهد العضلي للإنسان.

-طبيعة الأنشطة الممارسة بسيطة المهارات وتتطلب الجهد البشري الكبير.

#### ب:مرحلة عصر الصناعة:

تعد بداية هذه المرحلة نقلة نوعية في الحياة البشرية و التي بدأت منذ اكتشاف الآلة البخارية التي حلت مكان الجهد العضلي، وبهذا أصبحت التكنولوجيا هي الموضوع الرئيسي بداية من الثورة الصناعية وكان الهدف هو الوصول إلى كفاءة الآلات.

<sup>1</sup> - محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة مصر، 2000، ص 19.

وخلال هذه الفترة كان المدخل التكنولوجي هو المسيطر على الأعمال والفكر سنة 1881 كبير العمال في مصنع الصلب أول من طبق المعرفة في دراسة وتحليل هندسة العمال. وأهم ما يميز هذه المرحلة ما يأتي:

-الاعتماد على الجهد الميكانيكي في تنفيذ الأنشطة.

-تطبيق المعرفة والعلوم في الأعمال (المنهج العلمي).

-بداية الاهتمام بالمعرفة كعنصر أساسي للإنتاجية.<sup>1</sup>

### ج:مرحلة عصر المعلومات

تعد هذه المرحلة أحدث ما عاشته البشرية من تطور، وذلك بداية من النصف الثاني من القرن العشرين حتى يومنا هذا وهي الفترة التي يعتمد المجتمع للتطور فيها على المعلومات أساسا، وذلك بالاستغلال الرشيد لتكنولوجيا المعلومات وما تتيحه من فرص لاكتساب واستغلال المعلومات لتوليد المعارف أو المعرفة . وهذه المرحلة لم تنشأ فجأة، بل كانت موجودة طوال تاريخ البشرية منذ قرع طبول وعلامات الدخان لإبلاغ الإشارات حتى الاتصالات السلكية واللاسلكية، ولكن لم تأخذ من الرعاية إلا مؤخرا. إن الفترة التي نعيشها الآن هي فترة بداية مجتمع المعلومات، فلم تعد الأرض هي قوام المجتمع ولم يعد رأس المال هو قوام المجتمع كما كان عليه الحال في المجتمع الصناعي، وإنما أصبحت المعلومات هي قوام المجتمع المعاصر.<sup>2</sup> إن مجتمع المعلومات يقوم أساسا على إنتاج المعلومات وتداولها من خلال آلية غير مسبوقة هي تكنولوجيا المعلومات،<sup>3</sup> ونظرا لما أحدثته هذه التكنولوجيا من تحول جذري في المفاهيم والأعمال أصبح يطلق على عصرنا الحالي العديد من الأسماء كالعصر الإلكتروني عصر ما بعد الصناعة، وعصر الثروة العلمية والتقنية وعصر المعلومات العالمي".

كما يعرف هذا العصر كذلك بمسميات مختلفة أخرى مثل الاقتصاد "غير ملموس" "الاقتصاد الخفيف" "الاقتصاد غير المادي" أو بكل بساطة "الاقتصاد الجديد" في هذا الاقتصاد الأفكار، والصور الذهنية، والمعرفة الذهنية أكثر أهمية من المنتجات المادية الآلات و الموارد الأولية".

### 2: مفهوم مجتمع المعلومات

قبل التطرق إلى مفهوم مجتمع المعلومات يجب التعرف على مفهوم المجتمع، هذه الكلمة وما يقابلها بالإنجليزية Society وهي نظام يتكون من مجموعة من الأفراد تعيش في موقع معين تتربط فيما بينها بعلاقات ثقافية واجتماعية واقتصادية وغيرها، يسعى كل واحد منهم لتحقيق المصالح والاحتياجات.

<sup>1</sup> - وليم روك، تر. عبد الحكم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع WATT إلى عصر المعلومات، إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة مصر، 2001، ص 79.

<sup>2</sup> - محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> - نادية جبر عبد الله وعثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الإنتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 9 العدد 31، الاسكندرية، مصر 2003، ص 276.



وتبرز كلمة أخرى تقترب في المفهوم من كلمة مجتمع وأحيانا يتم اعتبارها كمرادف لها وهي الجماعة المشتركة Community التي يعتبرها البعض التجمع أو الجماعة بدون العلاقات المتداخلة بين أفراد الجماعة، فهو مصطلح يهتم بأن جماعة ما تشترك في الموطن والمأكل دون اهتمام بالعلاقات التي تربط بين أفراد الجماعة. "فإن تطور الجماعة يؤدي بها إما إلى شكل راق من أشكال الحياة الاجتماعية، وإما أن يسوقها على عكس ذلك إلى وضع متخلف".

من هنا يمكننا القول أن كلمة مجتمع تختلف، "فتكتسب الجماعة صفة [المجتمع] عندما تشرع في الحركة، أي عندما تبدأ في تغيير نفسها من أجل الوصول إلى غايتها، وهذا يتفق من الوجهة التاريخية مع لحظة انبثاق حضارة معينة".

هناك العديد من التعريفات حول مجتمع المعلومات، وسنحاول أن نورد أهمها فيما يلي:

ورد تعريف مجتمع المعلومات في الموسوعة العربية للمجتمع المعلوماتي على أنه: "هو مجتمع تتاح فيه الاتصالات العالمية، وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة، كما توزع توزيعا واسعا، والتي تصبح فيه المعلومات لها تأثير على الاقتصاد".

ولقد ذهبت ناريمان متولي إلى تعريفه بنفس السياق بأنه "يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التكنولوجيا الفكرية، تلك التي تضم سلعا وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة المعلوماتية التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات".

بينما يرى يقول كاستلز Castells بأنه "للمعلومات يتم من خلال شبكات المنظمات والمؤسسات، وهذا التدفق والانسياب (Flows) يمثل سلسلة صادقة ومكررة ومبرمجة من التبادل والتفاعل بين الفضاءات المادي غير المتصلة والمحتلة من الفعالية الاجتماعية في المنظمات الرسمية والمؤسسات الاجتماعية".

**1-2 تعريف مجتمع المعلومات:** هناك العديد من التعريفات حول مجتمع المعلومات، وسنحاول أن نورد أهمها فيما يلي:

التعريف الذي تبناه مؤتمر القمة العالمي لمجتمع المعلومات (جنيف 2003) هو مجتمع يستطيع كل فرد استحداث المعلومات والمعارف والنفوذ إليها واستخدامها وتقسيمها بحيث يمكن للأفراد والمجتمعات والشعوب من تسخير كامل إمكاناتهم في النهوض بتنميتهم المستدامة وفي تحسين نوعية حياتهم<sup>1</sup>

يظهر هذا التعريف أنه المجتمع الذي يرتكز في تطوره على الاكتشافات الفنية للأفراد التي تمس جميع المجالات (خاصة المتعلقة بالآليات وشبكات الاتصال واستخدامها بعد تقاسمها لتطوير معالجة البيانات لتساهم في خلق سلع وخدمات جديدة بهدف التنمية المستدامة .

تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية 2003 "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي من الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة و الحياة الخاصة وصولا للارتقاء بالحالة الإنسانية أي إقامة التنمية الإنسانية".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى تميز مجتمع المعلومات بمجموعة من الأنشطة والوظائف المعاصرة التي ترتكز أساسا على المعلومة لتكون محور الأنشطة المعرفية (الإبداع والتأليف) والمعلوماتية (إنتاج ومعالجة المعلومة) لخدمة أهداف تعليمية وتنقيفية التي تعمل على إنشاء التنمية الإنسانية.

ورد تعريف مجتمع المعلومات في الموسوعة العربية للمجتمع المعلوماتي على أنه: " هو مجتمع تتاح فيه الاتصالات العالمية، وتنتج فيه المعلومات بكميات ضخمة، كما توزع توزيعا واسعا، والتي تصبح فيه المعلومات لها تأثير على الاقتصاد."

ولقد ذهب ناريمان متولي إلى تعريفه بنفس السياق بأنه "يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التكنولوجيا الفكرية، تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة المعلوماتية التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات."

بينما يرى يقول كاستلز Castells بأنه "للمعلومات يتم من خلال شبكات المنظمات والمؤسسات، وهذا التدفق والانسياب (Flows) يمثل سلسلة صادقة ومكررة ومبرمجة من التبادل والتفاعل بين الفضاءات المادي غير المتصلة والمحتلة من الفعالية الاجتماعية في المنظمات الرسمية والمؤسسات الاجتماعية. "بينما عرفته جامعة الدول العربية لمجتمع المعلومات الصادر ضمن تقرير الأمانة الفنية لمجلس الوزراء العرب للاتصال والمعلومات تحت عنوان: " نحو تفعيل خطة عمل جنيف : رؤية إقليمية لدفع وتطوير مجتمع المعلومات في المنطقة العربية"، بأنه: " هو البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تطبق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات و خاصة الانترنت وتعمل على نشر هذه التكنولوجيا وتوزيعها عادلا ليعم النفع على كل فئات المجتمع و تنتوع استخدامات التكنولوجيا الحديثة في شتى القطاعات التعليم، الخدمات الاجتماعية والصحية، البنوك والموارد التمويلية".

<sup>1</sup> - طيب سعيد، منور أوسرير، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف الجزائر .

**2-2) أسباب نشوء مجتمع المعلومات:**

ساهمت مجموعة من الأسباب في ظهور وتطور مجتمع المعلومات يمكن أدرجها فيمايلي:<sup>1</sup>

- **التطور الاقتصادي طويل الأجل:** مهد هذا التطور إلى ميلاد عهد جديد تكون فيه الأهمية لموارد المعلومات، فقد عرفت البنية الاقتصادية تغيرات جذرية ابتداء من عصر المشاعة الأولى والذي كان فيه الإنسان يستغل خيرات الطبيعية دون أن يدخل عليها أي تغير، فالعصر الزراعي الذي اعتمد فيه على الطاقات الطبيعية والجهد العضلي مروراً بالعصر الصناعي الذي اعتمد الطاقات المولدة وصولاً بعصر المعلومات والذي تحتل فيه المعلومات والمعرفة الأهمية القصوى ويعتمد عليها مجتمع المعلومات بصورة أساسية.

- **التطور التكنولوجي:** عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطورات سريعة في المجال التكنولوجي خصوصاً بعد اختراع الكمبيوتر وإدماجه في كافة مجالات الحياة، إذ ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التأثير إيجابياً على النمو الاقتصادي خاصة وأنها تمتاز بإمكانية تطبيقها في نطاق واسع وفي ظل ظروف مختلفة لتزايد مستمر لإمكانياتها وخصائصها فضلاً عن أن تكاليفها تتجه نحو الانخفاض بصورة واضحة .

- **ظاهرة تفجير المعلومات:** وهي أهم حدث تميز به عصر المعلومات ويشير مصطلح تفجير المعلومات إلى اتساع المجال الذي تعمل فيه المعلومات لتشمل كافة مجالات النشاط الإنساني، حيث تحول نشاط المعلومات إلى صناعة المعلومات وبات لها سوق كبير لا يقل أهمية عن أسواق البترول والذهب، وتزايد المعلومات كان نتيجة لتطورات حديثة التي شهدتها العالم وبروز تخصصات جديدة وتدخل المعارف البشرية ونمو القوة المنتجة والمستهلكة كلها، فالرصيد المعلوماتي لا يتقلص بل يتراكم مشكلاً بذلك ظاهرة الانفجار التي كانت لها أسباب كثيرة من بينها:

❖ الزيادة الهائلة في كم المطبوعات والمنشورات المتنوعة .

❖ الصعوبة في الاختيار النوعي للمواد المطلوبة في هذا الكم الهائل.

❖ انهيار الحدود بين الموضوعات و تداخل التخصصات العلمية.

❖ زيادة التخصص الدقيق.

**❖ 2-3- خصائص مجتمع المعلومات:**

يمتاز مجتمع المعلومات بثلاثة خصائص أساسية تحكمه وتتمثل في:<sup>2</sup>

1- **استعمال المعلومات كمورد اقتصادي:** حيث تعمل المنظمات بشكل عام على استخدام المعلومات

بهدف تدعيم أنشطة التجديد والابتكار من أجل تحسين وضعيتها التنافسية، عن طريق تطوير المنتجات التي تقدمها من خلال إضافة مواصفات جديدة لمنتجاتها القديمة أو العمل على إيجاد منتجات لم تكن من قبل. في هذا السياق ظهر اتجاه متزايد نحو إنشاء شركات للمعلومات تضيف كميات هائلة من القيمة التي تعمل على تحسين الاقتصاد الكلي للدولة .

<sup>1</sup> - محمد فتحي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره ، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، ط1، 2007 ص ص:255-256.

- استخدام المعلومات بين الجمهور العام: يستخدم الناس المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين ويستعملونها كمواطنين لممارسة واجباتهم والتعرف عن حقوقهم ناهيك عن إنشاء نظم معلومات التي توسع من إتاحة التعليم والثقافة للأفراد وبذلك تكون المعلومات عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية.

- بروز قطاع المعلومات كقطاع مهم في الاقتصاد: من تسعينيات القرن العشرين أضاف علماء الاقتصاد والمعلومات قطاعا رابعا إلى النشاط الاقتصادي (مع الزراعة والصناعة والخدمات) بحيث بات إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطا اقتصاديا أساسيا في عدد من دول العالم، فتحول الاقتصاد من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعلومات ومن اقتصاد محلي إلى اقتصاد عالمي ومن إنتاج السلع والخدمات إلى إنتاج المعلومات .

- كبر حجم القوى العاملة في الأنشطة المعلوماتية: إذ وصلت نسبتهم في بعض الدول المتقدمة إلى 50% إي أنها أكثر من إجمالي القوى العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية مجمعة، ويحتل قطاع التعليم في مجتمع المعلومات رأس الحربة إلى جانب قطاعات البحوث والتنمية والاتصالات والإعلام والحاسبات والآلات وخدمات المعلوماتية.

### 3: ماهية المعلومات

#### 3-1: تعريف وخصائص المعلومات.

هناك إختلاف بين مفهوم كل من البيانات، المعلومات، لذلك من المهم أن نوضح كل مفهوم على حدى، فالبيانات تعتبر المادة الخام للحصول على المعلومات و يمكن أن نجمل ذلك من خلال:

#### أ-البيانات:

"هي رموز حرفية أو رياضية (عددية أو حرفية أو كلاهما معا) ، تقوم بوصف الأشياء و المفاهيم، وليس لها قيمة بشكلها المجرد و تمثل البيانات المستوى الأدنى في المعنى حيث تعتبر المادة الخام هي الأخيرة وهي الأساس و لكن بدون عملية معالجة تصبح لا فائدة منها ."<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها " مجموعة من الحقائق و الأفكار التي تحتاج إلى معالجة و تنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات فهي إذن مواد أولية تحتاج إلى تحويلها إلى مواد مصنعة ."<sup>2</sup>

وعليه فالبيانات هي المادة الخام، مثل بيانات البطاقة الشخصية، و قراءة أجهزة القياس السلكية و اللاسلكية لغة الجسد ( حركة الرأس، العينين و تغيير ملامح الوجه... الخ).<sup>3</sup>

"هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء كان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة التعبير مجدية وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة"

1 عدنان أبو عرفة، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص 17 .

2 عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 ، ص 27

3 ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ، ص 95 .

من المفاهيم السابقة نستخلص أن البيانات هي المادة الخام لنظام المعلومات والتي يتم معالجتها من أجل الحصول على المعلومات ولليانات عدة انواع:<sup>1</sup>

وتتضمن البيانات في نظم المعلومات خمسة أنواع رئيسية هي :

- بيانات فيديو data Video-
- بيانات صورية data Image-
- بيانات صوتية data Audio-
- بيانات نصية data Text-
- بيانات رقمية أو هجائية data 1

## ب -المعلومات:

### التعريف اللغوي للمعلومات:

لفظ مشتق من مادة "علم" وتدور مشتقاتها حول نطاق العقل ووظائفه.<sup>2</sup> ويأتي المعني اللغوي للمعلومات من كلمة يعلم ، وتتميز المعلومات بكثرة المفردات بها ، وكذلك تنوع المعاني فهناك مثلا معلومات خاصة بالعلم والتعليم.

### التعريف الاصطلاحي للمعلومات: إن مصطلح المعلومات غير محدد بدقة فهناك عدة أفكار

خاصة بالمعلومات، فالمعلومات قد تستخدم للإضافة إلى ما هو موجود، أو تستخدم لتصحيح أو لتؤكد معلومات سابقة، أو لإضافة شيئا جديدا لا يمكن التنبؤ به، فإن المعلومات لها قيمة لمتخذ القرار حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة، في الوقت الذي يتخذ فيه القرار، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها، أي أن المعلومات من زاوية نظم المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً والتي إما هي قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها<sup>3</sup>

فمصطلح المعلومات يشير إلى البيانات التي تم تصميمها، للتعامل مع موقف معين أو مشكلة

معينة تواجه فرد معين ولتحقيق هدف معين ويمكن تعريف المعلومات بأنها عبارة عن الحقائق والأفكار التي يتبادلها الناس في حياتهم العامة، عبر وسائل الاتصال المختلفة، ومن خلال مراكز ونظم المعلومات المختلفة في المجتمع، والإنسان الذي يستخدم المعلومات هو نفسه منتج لمعلومات أخرى، وناقل لها عبر وسائل الاتصال المتاحة ويمكن القول أن الم<sup>4</sup>علومات حالة ذهنية، ومن ثم فإنه المورد الذي بدونه لا يمكن

<sup>1</sup> عالء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010، ص1

<sup>2</sup> سف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن: 2010، ص123

<sup>3</sup> أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الكتاب، مصر 2009، ص44

<sup>4</sup> منير نوري، نظم المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2012، ص63 .

للإنسان استثمار أي مورد آخر، وعليه فإن مفهوم المعلومات وبما يتوافق مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص على أن المعلومات سلعة، يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلام، أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة.<sup>1</sup>

ورغم اختلاف التعريفات لمصطلح المعلومات إلا أنها تتضمن دلالات أساسية وهي:

- التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.
- التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.
- التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بنتائجها واستخدامها. فالمعلومات في الاستخدام العام هي مجموع الحقائق والآراء والأحداث والعمليات المتبادلة، إذ أن أصغر وحدة من المعلومات يطلق عليها المعلومة، فالإنسان يحصل على المعلومات أو المعلومة يوميا من وسائل الإعلام، و من شخص لآخر، ومن بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظة الحسية للظواهر في البيئة المحيطة.

فالمعلومات هي بيانات تم تصميمها، للتواصل بين الأفراد وحل المشكلات وتحقيق الأهداف

مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة فهناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات، فالمعلومات قد تستخدم بالإضافة إلى ما هو موجود أو تستخدم للتحديث أو لتؤكد معلومات سابقة، أو لأنها تحتوي على مفاجأة بمعنى أنها تقول شيئاً جديداً لا يعرفها من استقبلها من قبل، أو لا يمكنه التنبؤ بها كذلك فإن المعلومات لها قيمة لمتخذ القرارات حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار. ومن هنا يمكن أن نعرف المعلومة علي أنها:

\* "البيانات التي تم إعدادها لتصبح أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً ، والتي لها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".<sup>2</sup>

\* "بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستقبلها".<sup>3</sup>

\* " مجموعة من الحقائق ومفاهيم التي تخص أي موضوع من الموضوعات ، والتي تكون الغاية منها تنمية وزيادة معرفة الإنسان ويمك أن تكون أماكن أو أشياء أو أناسا، والمعلومات يمكن الحصول عليها من خلال البحث أو القراءة أو الاتصال أو ما يشبه ذلك من وسائل اكتساب المعلومات و الحصول عليها و يجب أن تحمل المعلومات قيمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ،عمان 2009 ص91

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، ص 97.

<sup>3</sup> - إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 41.

<sup>4</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2003، ص 10.

وعرفها "لوكاس" بأنها "تعبّر عن حقيقة أو ملاحظة أو إدراك أو أي شيء آخر محسوس أو غير محسوس يستخدم في تقليل عدم التأكد بالنسبة لحالة أو حدث معين ويضاف إلي معرفة الفرد أو الجماعة".<sup>1</sup>

كما توجد العديد من التعاريف لكلمة معلومات يمكن أن تقتصر على البعض منها فقط وهي:

- " البيانات التي خضعت للمعالجة إذ تم تصنيفها و تحليلها وتنظيمها وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى ".<sup>2</sup>
- توصف بأنها " الإنتاج الفكري البشري المتضمن في الأنواع المختلفة لمصادر المعلومات أو الرسائل المتناقلة بين المرسل و المستقبل من خلال تقنيات الاتصالات المتنوعة ".<sup>3</sup>
- و تعرف على أنها " صورة للأهداف المرسومة و النتائج، و المعلومات هي معرفة خاصة و وحدة متكاملة من البيانات و الحقائق المعروفة ".<sup>4</sup>

إذن من خلال ما سبق يمكن القول بأن المعلومات هي عبارة عن حصيلة البيانات المعالجة و تمثل مستوى عال من المعنى التي تفيد في اتخاذ وصنع القرار.

و فيما يلي يمكن أن نبرز أهم الفروقات بين البيانات و المعلومات من خلال الجدول الآتي:

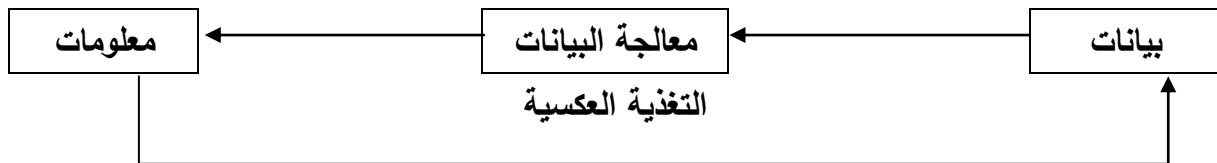
### الجدول رقم : (1) مقارنة بين البيانات و المعلومات

المعلومات	البيانات
- تمثل أرقاماً أو أعداداً مفسرة	- تمثل أرقاماً أو أعداداً غير مفسرة
- تمثل مخرجات النظام	- تمثل مدخلات النظام
- يمكن اتخاذ قرار بناء عليها	- لا يمكن اتخاذ قرار بناء عليها
- أرقام تامة المعالجة بواسطة النظام	- أرقام غير تامة المعالجة

المصدر: محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 128 .

أما العلاقة بين البيانات و المعلومات فتتمثل في أن البيانات هي المادة الخام اللازمة لإنتاج المعلومات و إذا طبقنا مفهوم النظم على تلك العلاقة فإن البيانات تمثل مدخلات تمت معالجتها للحصول على معلومات ينتجها النظام، و الشكل الموالي يوضح هذه الفكرة:

### الشكل رقم (1) : نظام معالجة البيانات



المصدر: إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص42.

<sup>1</sup> - كامل السيد عزاب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، النشر العلمي والمطابع، جامعة سعود، ص 28.

<sup>2</sup> فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 20.

<sup>3</sup> طلال ناظم الزهيرى، إستراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، مقال على الخط [www.wwww](http://www.wwww)، تاريخ الإطلاع 2019/09/29

<sup>4</sup> إنعام علي توفيق الشهر بلي، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 ص153.

**04: أهمية المعلومات**

هناك إدراكا متناميا بأهمية وجود معلومات فعالة، ودقيقة ومناسبة زمنيا لخدمة احتياجات الإدارة العليا، حيث أصبح ومن المشاكل الرئيسية التي تواجه الإدارة اليوم هو مشكل حجم المعلومات الهائل الذي يمرر إليها، ومن هنا تصبح عملية اختيار المعلومات المطلوبة عملية غير سهلة، مما يستدعي حل هذه المشكلة عن طريق التخطيط والرقابة المحدثة باستمرار .

كما أن أهمية المعلومات تختلف من منظمة إلى أخرى، وهناك عوامل عديدة تؤثر على مدى أهمية المعلومات، وعلى مدى القدرات المعلوماتية الواجب توفرها في المنظمة، وبعض هذه العوامل يتعلق بالبيئة الداخلية والبعض الآخر يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة.<sup>1</sup>

ومن العوامل الداخلية التنظيمية التي تؤثر في مدى حاجة المنظمة للمعلومات، وأهميتها ما يلي:

1 - طبيعة أعمال المنظمة، ودرجة تنوع الأعمال التي تقوم بها المنظمة، ودرجة تعقيدها،

وحجمها، ومدى ثبات هذه الأعمال، ومدى توسع المنظمة في تطبيق مبدأ تقسيم العمل

والتخصص، وما نوع نطاق الإشراف المعمول به، وما ينتج عن ذلك من تنوع الوحدات التنظيمية، فكلما تنوعت أعمال المنظمة وتعقدت وزاد حجمها، وطبق التخصص الضيق واللامركزية زاد ذلك من أهمية المعلومات وحاجة المنظمة إليها.<sup>2</sup>

2 - أما فيما يتعلق بالعوامل ذات البيئة الخارجية فتشمل: مدى تأثير المنظمة وارتباطها بالعوامل البيئية، والمتطلبات التي تقتضيها التشريعات الحكومية أو القطاعات الخاصة المختلفة، ومدى التقلبات وعدم الاستقرار الذي تشهده المنظمة، ففي حالة أن المنظمة ترتبط بشكل كبير بالبيئة الخارجية وتعتمد عليها كثيرا تصبح حاجتها للمعلومات أكبر، مما يتطلب قدرة عالية من إدارة المعلومات.<sup>3</sup>

**ب- خصائص المعلومات:**

حتى يمكن أن تكون المعلومات ذات فائدة لصانع القرار فلا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات

تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار وأيضا النموذج التفسيري الذي يستخدمه صانع القرار، لذلك يصبح من

الأهمية التعرف على خصائص المعلومات ومنها مايلي:<sup>4</sup>

- **النطاق الزمني:** فقد تكون المعلومات تاريخية أو مستقبلية، فالمعلومات التاريخية تستخدم لمراقبة ومراقبة

الأداء أو لتصميم حلول بديلة لمشاكل روتينية، أما المعلومات المستقبلية فتستخدم لأغراض التنبؤ وأيضا

تقدم معايير للعملية الرقابية .

<sup>1</sup> مهدي الخفاف، غسان أحمد العتي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 19 .

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 261

<sup>3</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، تصميم وتحليل نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان، ص 44

<sup>4</sup> - إبراهيم سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 55-56.



- **الدقة والوضوح** : تتحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيل المعلومات للموقف أو الحدث الذي نصفه وتتوقف درجة المطلوبة علي احتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة والمرحلة المعنية من صنع القرار الذي يهتم بها المستخدم .
- ويقصد بالوضوح أن تكون المعلومات منسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض ويكون عرضها بالشكل المناسب للمستفيد بحيث يستطيع قراءتها واستعمالها دون غموض .
- الصلاحية**: بمعنى أن تكون المعلومات ملائمة ومناسبة لطلب المستفيد لإدارة أي منظمة سوف تشعر بالإحباط عندما يتحقق لها بعض المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب ولكنها غير متكاملة أي تنقصها بعض البنود التي تجعلها غير صالحة لتوصل إلي قرارات مستندة على أسسها .
- **عدم التحيز** : وتعني عدم تغير محتوى المعلومات بما يجعله مؤثرا على المستفيد أو تغيير المعلومات حتى تتوافق مع أهداف أو رغبات المستفيدين.
- **المرونة** : ويقصد بها قابلية المعلومات لتكييف تلبية لإحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين ، فالمعلومات التي يمكن استخدامها بواسطة العديد من المستفيدين في تطبيقات متعددة تكون أكثر مرونة من المعلومات التي يمكن استخدامها في تطبيق واحد.
- **التأكد** :بمعنى أن تكون المعلومات مؤكدة المصدر -أي موثقة- إضافة إلى عدم احتوائها على أخطاء تشكك في مصدرها<sup>1</sup>.

#### 4: مصادر المعلومات

تنتج المؤسسة أنواع متعددة من البيانات بحكم نشاطها و أوضاعها الداخلية وتصنف مصادر هذه البيانات إلى:<sup>2</sup>

#### **4-1 - المصادر الداخلية :**

وتتكون من أشخاص مثل المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم داخل المنظمة ويتم تجميع المعلومات هنا إما على أساس رسمي طبقا للأحداث التي وقعت بالفعل وأيضا قد يتم التجميع على أساس غير رسمي من خلال الاتصالات و المناقشات الغير رسمية .

#### **4-2- المصادر الخارجية :**

تتضمن هذه المصادر بعض التقسيمات مثل العملاء والموردين والمنافسين والنشرات المهنية والاتحادات الصناعية والهيئات الحكومية وهذه المصادر تمد المنظمة بالمعلومات البيئية والتنافسية التي تعطي المدراء قاعدة هامة من المعلومات تساعد على اتخاذ ما يرونهم من قرارات.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ،ص56.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 ،ص ص 140-141

كما أن هناك تصنيف آخر يبين أربعة مصادر أساسية هي:<sup>1</sup>

2-3 - **المصدر الوثائقي:** ويشمل البيانات المنشورة وغير منشورة والمحفوظة والتي تجمع من قبل أجهزة الدولة أو الهيئات العملية أو مراكز البحوث ومن أمثلة هذه المصادر:

\* الإحصائيات و المنشورات التي تصدر عن أجهزة الإحصاء والدوائر والمؤسسات المختلفة.

\* الكتب والمطبوعات المتوفرة في المكتبات الرسمية والعامّة وتنقسم إلى نوعين:

\* **المصادر الأولية :** وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها للجهات ذات العلاقة بها كإحصائيات

الخاصة بالزواج والطلاق وتنتشر على سبيل المثال من قبل وزارة العدل فإن هذا المصدر يعتبر مصدراً أولياً حيث تصدر من مصدر البيانات الأساسي، وأهم مصادرها الملاحظة، التجارب، البحث والتقدير الشخصي .

\* **المصادر الثانوية :** وتشمل جميع البيانات التي تقوم بجمعها ونشرها للجهات الأخرى غير الجهات ذات

العلاقة كإحصائيات الزواج والطلاق المنشورة من قبل الجهاز المركزي للإحصاء بدلا من وزارة العدل فإن هذا

المصدر يعد مصدر تاريخياً ثانوياً ويدخل ضمن هذه المصادر الكتب والمؤلفات التي تتضمن بيانات إحصائية

تنتشر من قبل هيئات أو مؤلفين من غير الجهة الأصلية للبيانات، ومن أهم مصادرها: معلومات الشركة،

المطبوعات، الأجهزة الحكومية .

ومنه يتبين أن المصادر الأولية لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة لاختلاف التنظيم

وخصائص المنظمة وطبيعتها بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة.

- **المصدر الميداني:** هو الحصول على البيانات من مصدرها الأصلي خاصة عندما يتعذر الحصول عليها

من مصدرها التاريخي أو عدم وضوحها ودقتها ويتم ذلك وفق الطريقة الآتية:

\* **طريقة المقابلة الشخصية :** أي يتم جمع البيانات من أو عن وحدات المجتمعات الإحصائية التي تشملهم

الدراسة بشكل مباشر وبموجب استمارات إحصائية (استبيان) أعدت لهذا الغرض.

\* **طريقة التجربة والتسجيل:** أي القيام بالتجربة ومن ثمة تسجيل النتيجة التي يتم التوصل إليها.

\* **طريقة المشاهدة الحية :** أي المشاهدة المباشرة للوحدات والقيام بجمع البيانات عنها .

\* **طريقة استخدام وسائل الاتصال في استخدام الاستمارات الخاصة بجمع المعلومات .**

- **شبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات:** وهي الحصول على المعلومات من عدد من البنوك العالمية أو

الخاصة أو المحملة على الحسابات المتوفرة عن طريق الاشتراك وربط محطة طرفية مع شبكات عالمية أو

إقليمية أو محلية.

- **الانترنت :** أنها شبكة الشبكات التي تربط أكثر من مليوني حاسوب ويستخدمها أكثر من 100 مليون

مستخدم في جميع أنحاء العالم، وتضم الشبكة عدد كبير من قواعد المعلومات والمكتبات والجامعات ومراكز

البحث والشركات ومؤسسات رسمية وخاصة تجارية وخدمائية وعلمية لذلك تعد شبكة الانترنت كمصدر من

مصادر المعلومات الأساسية وأصبحت أحدث الأدوات الأساسية التي تخدم الإدارة في تناقل المعلومات أو

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 12-13.

الحصول عليها، كما أن خدمة الانترنت متوفرة عبر مؤسسات وشركات توفير خدمة الانترنت ويمكن الارتباط بالشبكة من خلال حاسب (كمبيوتر) وموديم بعد تسديد حقوق الاشتراك والحصول على عنوان خاص بالمشارك، ومن خدمات الانترنت الأساسية مايلي:<sup>1</sup>

- البريد الإلكتروني، المناقشة والتحاور والبحث والحصول على المعلومات في مختلف الميادين ومن مختلف مناطق العالم.

<sup>1</sup> - صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 136.

## المحور الثاني: تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات

تغير كل شيء مع التكنولوجيا ودخولها في مجال الأعمال، إذ أصبحت معظم المنظمات تعتمد على التقنيات الحديثة التي تساعدها في تحسين أدائها ونتائجها وتنمية أعمالها، مقارنة بالمنظمات التي تقوم بالأعمال ذات المستويات العادية ، حيث يمكن للمنظمة الوصول إلى تحقيق أهدافها بنطاق أوسع وليس ذلك فقط حيث تتيح التكنولوجيا الموظفين العمل في أي وقت والرفع من أدائهم، وتحسين خدماتهم.

### 01 : ماهية التكنولوجيا

تعدُّ التكنولوجيا مظهرًا من مظاهر العصر الحديث، وقد تداخلت مع الحياة في كافة الجوانب، حتى أصبحت التكنولوجيا موجودة في كل المجالات، وهذا العصر هو عصرها، وفيه تطورت وازدهرت ووصلت إلى أعلى مراتب الحداثة والتجدد، لذا سنسلط في هذا المطلب على مفهوم التكنولوجيا ومكوناتها.

### 1-1- تعريف التكنولوجيا

تعود كلمة التكنولوجيا (technologie) إلى الإغريق وهي كلمة مشتقة من كلمتين هما (techno) وتعني الحرف أو الفن أو الصناعة، و كلمة (logo) وتعني العلم أو الدراسة، و بذلك فإن التكنولوجيا تعني علم الحرفة أو علم الصناعة.<sup>1</sup>

إن التكنولوجيا هي فكر وأداء وحلول للمشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات.<sup>2</sup> ويعرف معجم (Webster) التكنولوجيا بأنها " اللغة التقنية و العلم التطبيقي والطريقة الفنية لتحقيق غرض عملي، فضلا عن كونها مجموعة من الوسائل المستخدمة لتوفير كل ما هو ضروري لمعيشة البشر ورفاهيتهم، أما التقنية كما يوردها المعجم ذاته بأنها أسلوب معالجة التفاصيل الفنية، أو الطريقة لإنجاز غرض منشود. وقد عرفت وسيلة حمداوي: التكنولوجيا هي تطبيق المعارف العلمية و التقنية المحصل عليها، استعمال التقنيات والأساليب اللازمة في تصميم و تطوير و تصنيع المنتجات و الخدمات وفي عمليات التسيير و اتخاذ القرار. ويضيف فرانسوا روسو " FRANCOI RUSSO " : أن التكنولوجيا في مجموعة من العناصر تبرز فيما بينها وهذه العناصر هي: " تدوين القوانين، الشرح و التركيب " يعني أن التكنولوجيا تتجلى كوسيلة لرفع إنتاجية العمل و وضع موارد العلم في خدمة التقدم وترقية الإنسان. كما عرفها الدكتور علي جيش : أن العلم أساس المعرفة، و التكنولوجيا هي تطبيق للمعرفة و أن العلم هو محرك التكنولوجيا، و التكنولوجيا محرك التنمية.<sup>3</sup>

وتعرف كذلك بأنها : مجموعة المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتصنيع منتج أو منتجات معينة.<sup>1</sup>

1 أثر الموارد البشرية في تعزيز الاقتصاد الوطني، بحث و أوراق عمل، مؤتمر العربي الثاني، مجلة تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، سلطنة عمان، فبراير، 2010 ، ص437

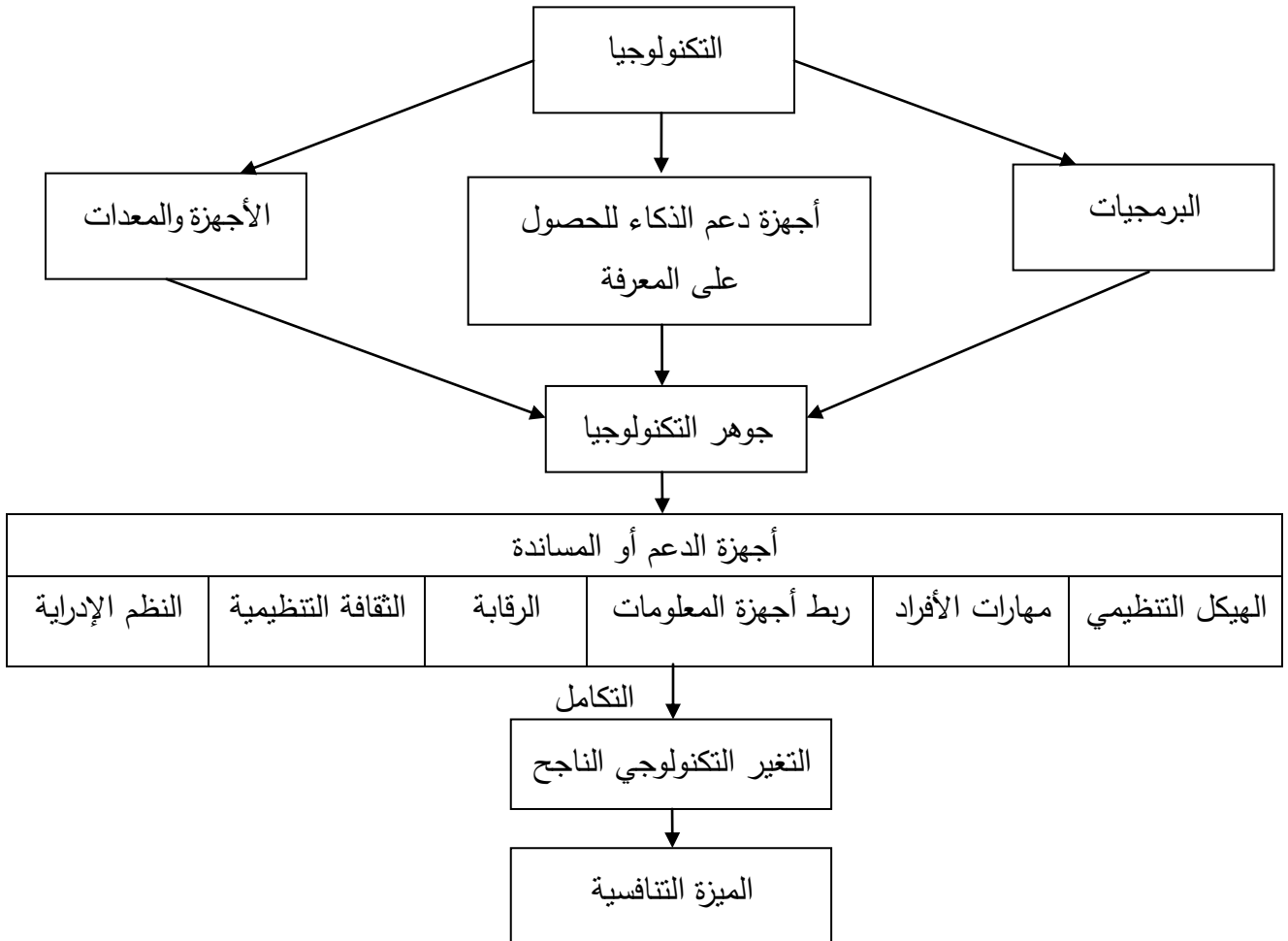
2 نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جوان 2013، بسكرة، ص 165 .

3 العياش زرار، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي و ظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة الاقتصاد والمجتمع، ص 216.

## 1- 2- مكونات التكنولوجيا

يُرى للتكنولوجيا بمفهوم ثلاثي الأبعاد متكونا من الأجهزة والمعدات (Hardware) والبرمجيات (Software) ونظم دعم الذكاء brain ware ، إذ يحتوي الأجهزة والمعدات على وسائل مادية ومنطقية مختلفة والتي تعني باختيار المعدات لتحقيق الأهداف والغايات، أما البرمجيات فهي مجموعة قواعد وإجراءات تهتم باستخدام الأجهزة والمعدات، وتساهم أجهزة الذكاء في أداء وتشغيل الأجهزة والبرمجيات ويوضح الشكل التالي المكونات الثلاثة لمفهوم التكنولوجيا.<sup>2</sup>

## الشكل رقم (5-1): التكنولوجيا ومكوناتها



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 17.

- يبين الشكل السابق أن جوهر التكنولوجيا والنشاطات الداعمة لها والمتكونة من الهيكل التنظيمي، وطبيعة مهمات الأفراد، والربط بين المكونات المادية وانسيابية المعلومات، والرقابة، والثقافة التنظيمية، والنظم الإدارية معززا الميزة التنافسية للمنظمة.

وتستند التكنولوجيا على المعرفة كأساس لمكوناتها الثلاثة، إذ تتعلق الأجهزة والمعدات بالمعرفة المطلوبة لاستخدامها ( what - know ) ، وتخص البرمجيات بأسباب الاهتمام بالمعرفة ( know - why ) ، بينما

1 محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990 ص 10.

2 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

يهتم نظم دعم الذكاء بوسائل الحصول على المعرفة ( How - know ) وتشكل هذه المكونات جوهر التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة.<sup>1</sup>

### **01-03- : مفهوم نظم المعلومات**

يشير مصطلح نظم المعلومات إلا أنه مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها، والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها وتخزينها وتوزيعها، بغرض دعم صنع القرار، والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة، إضافة إلى تحليل المشكلات، و تشمل نظم المعلومات بيانات الأشخاص الأساسيين، والأماكن والنشاطات والأمور الأخرى التي تخص المنظمة والبيئة المحيطة بها. ويمكن تعريف نظم المعلومات بأنها تقنية المعلومات الإدارية، تشمل كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل للإداري، من أجل تحقيق الأهداف في الرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات. و تعرف كذلك بأنها استخدام المداخل الحديثة في إدارة العمليات والأنشطة الإدارية، مثل مداخل الإدارة بالنظم، والإدارة بالوقت، وإدارة الجودة، وغيرها والتي من شأنها إن تساعد في إدارة المعرفة

وتعزيز الثقافة التنظيمية، التي يجب أن تستند لموارد المعرفة، والمعلومات وقيم المشاركة الجماعية في صنع القرار، كما تعرف بأنها نوع من أنواع الأنظمة التي تزويد المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط، والتنظيم والرقابة على نشاط المنظمة، أو لمساعدتها على اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

و تعتبر نظم المعلومات بأنها مجموعة من المكونات، (إجراءات وأفراد وأجهزة ) تهدف إلى إنتاج معلومات محددة، وهو كذلك مجموعة من العناصر المترابطة معا، تعمل بشكل متكامل مع بعضها البعض لغرض تهيئة المعلومات للإدارة لانجاز أعمالها بشكل دقيق.

ويمكن تعريف نظم المعلومات على أنها مجموعة تنظيمية من الوسائل التي توفر المعلومات عن الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل، فيما يتعلق بالعمليات الداخلية والرقابة والعمليات في المنظمة من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب لمساندة عملية صنع القرار.

### **02: عناصر ومكونات نظم المعلومات**

يقصد بعناصر النظام المعلومات الأجزاء المادية للنظام، والتي تضمن القيام بوظائفه وتضمن كل من الأجهزة ووسائل التخزين، البرامج، قاعدة البيانات، أجزاء التشغيل، الأفراد... وغيرها وسنتناولها بشيء من التفصيل فيما يلي :

#### **1) 01-02 المكونات المادية Hardware**

وهي كل وحدات معالجة الإدخال والإخراج والتخزين للحواسيب التي تقوم باستقبال البيانات ثم معالجتها ومن ثم نشر المعلومات.<sup>3</sup> والمتمثلة في :

1 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

2 ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005 ص 234

3 الهزاهم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 79.

- **الأجهزة** : وتتضمن أجهزة نظام معلوماتي معين، آلات حاسبة، الهاتف، الفاكس، الحواسيب الإلكترونية بكل أجزائها من وحدة التشغيل وأجهزة الإدخال والإخراج إلى وسائل الاتصالات ووسائل إعداد البيانات.
- **وسائل التخزين** : وتتكون من الملفات والمستندات المكتوبة بالميكروفيلم وآلات التصوير وأيضا الأشرطة والأسطوانات الممغنطة و هذا في النظم التي تستخدم الحاسوب الإلكتروني.

### - الشبكات Networks :

- يتم تشكيلها بربط مجموعة أجهزة حاسوب باستخدام وسائل الاتصال لتكوين شبكة تتبادل البيانات والمعلومات بين نظم الحاسوب المرتبطة في الشبكة وتتميز بما يلي:<sup>1</sup>
- المشاركة بعتاد نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات.
  - المشاركة في برامج نظم المعلومات الحاسوبية إذ يكفي وجود نسخة واحدة من برنامج إدارة قواعد البيانات لكي يتم استخدامها من قبل جميع نظم الحاسوب الموجودة في الشبكة.
  - تشبيك جميع المستفيدين والزبائن مع المنظمة وذلك من خلال شبكة المنظمة الخارجية الاكسترنات وربط جميع العاملين في الأقسام والوحدات من خلال شبكة المنظمة الداخلية الانترنت.
  - الكفاءة والفعالية في تنفيذ أنشطة وعمليات المنظمة .
  - السرعة والجودة، المرونة و الوثوقية العالية في إنتاج وتوزيع الخدمات الالكترونية.
- \* توجد أنماط أساسية لشبكات الحاسوب نذكر منها:

أ- شبكة الاتصال المحلي Local Area Network : تربط هذه الشبكة عدد من أجهزة الحاسوب في مكتب واحد ، أو عدة مكاتب في مبنى واحد أو بالشبكة المحلية الواسعة أو بالشبكة الأم الانترنت.

ب -شبكة مدينة Metro Politain Area " MAN " : تغطي عاصمة إقليم معين .

ج -شبكة الاتصال الواسعة Wide Area Network : وهي الشبكة الممتدة إلى مناطق جغرافية واسعة تربط أجهزة الحاسوب من خلال خطوط متخصصة واتصالات عبر الأقمار الصناعية، تأخذ الشبكات داخل كل تنظيم عدة أشكال : مثل شبكات ذات هيكلية نجمية بنقطة مركزية تمثل الموزع الشبكي Hub ، شكل حلقة خطية ، ترابطية في كل عقدة في الشبكة ، نجمية موسعة ، شجرية من خلال جهاز كمبيوتر يمثل دور الموزع الشبكي في هيكلية نجمية .

و لقد شملت تكنولوجيا الشبكات عدة مصطلحات تشير إلى معاني متقاربة ، تفصل بينها حدود دقيقة ديناميكية مثل : الأنترنت ، الإكسترنات و الأنترانت و التي ينسبها العديد إلى الشبكات.

### أ- شبكة الانترنت:

هي كلمة إنجليزية مكونة من لفظتين : inter و تعني بينية و net و تعني شبكة فهي إذن الشبكة البيئية يسميها البعض بشبكة الشبكات كونها نتيجة الاتصال بين آلاف الشبكات بمختلف أنواعها ، في جميع أنحاء العالم و التي تعمل بنظام مفتوح وبإدارة مستقلة لكل منها، حيث يتم اتصال حواسيب هذه الشبكة وفق لغة

1 محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

مشتركة هي مراسيم TCP/IP (Transfer control Protocol /Internet Protocol) و التي لها الفضل في خلق نوع من التفاعل في سرعة و مرونة تبادل المعلومات، و بطريقة لا مركزية.<sup>1</sup> كما عرفها كارول اوكتور على أنها " ذلك النظام العملاق الواحد يتجلى في مجموعة شبكات الحواسيب المستقلة كليا ، و الموزعة عبر أنحاء العالم ، إذا تشرف كل شبكة الذاتية لها كألوية خاصة وتتفرد بمسؤولية الإدارة ".<sup>2</sup>

### ب- شبكة المنظمة الداخلية Intranet :

هي شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية حاجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من اجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة تمتاز بتوفيرها للوقت والسرعة، الاقتصاد في التكاليف الاستقلالية والمرونة وتنفيذ الأعمال.

### ج- شبكة المنظمة الخارجية Extranet :

تقوم بتلبية احتياجات المستفيدين في بيئة الأعمال، تصمم لتلبية الاحتياجات من المعلومات ومتطلبات المنظمات .

## 2-2 المكونات البرمجية Software :

هي مجموعة أوامر وتعليمات والتي توجه وتحكم عمل الحاسوب ولواحقه بغرض مهمة ما، أو للعمل بطريقة معينة للحصول على النتائج المطلوبة وتكمن أهمية البرمجيات في أنها تعمل على سيطرة عمل الأجهزة وتبسيط وتسهيل العمل مما يؤدي إلى سرعة إنجاز المعاملات وتخفيض التكاليف، وتنقسم البرمجيات إلى قسمين<sup>3</sup> :

- برمجيات التشغيل: هي البرمجيات المتعلقة بالتعليمات والأوامر الخاصة بتنظيم سير وحدات الحاسوب المختلفة، التي تجعل منه أداة فعالة لتنفيذ الأوامر وإجراء مختلف التطبيقات، بحيث تتحكم في إدخال وإخراج البيانات من و إلى الحاسوب .
- برمجيات التطبيقات : تطبيقات وبرامج تعمل في بيئة برمجيات التشغيل، وهي عبارة عن أوامر وتعليمات تعطي للحاسوب لتأدية مهمة محددة بدقة بالغة في تخصص معين أو موضوع معين، حيث صممت لمساعدة المستخدم في إنجاز أعماله الخاصة .

- البرمجيات: يعني مصطلح برمجيات مجموعة الإيعازات الخاصة بمعالجة البيانات، لكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ولكنه يشمل مجموعة الاحتياجات التي يستعملها

1 محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 167 .

2 بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر، التسويق والتجارة الإلكترونية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص2.

3 جلاي فاطمة الزهراء، مرجع سبق، ص 14 .



الأفراد لمعالجة البيانات التي تسمى الإجراءات ومن أنواع هذه البرمجيات نجد: برمجيات المنظمة، البرامج التطبيقية<sup>1</sup>

### 3- دور الموارد البشرية في نظام المعلومات:

إن المكونات السابقة الذكر لا يمكن أن تحقق أهدافها بدون العنصر البشري إذ أن وجوده أمر ضروري، وتعد الموارد البشرية ثمينة من ذوي الخبرة والكفاءة إحدى متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات، ويمكن تصنيفهم إلى:

- المبرمجون:

هم الأفراد الذين يعملون على صياغة البرامج وتطبيقها وصيانتها للقيام بمعالجة البيانات.

- مسؤولو قاعدة البيانات:

هم أفراد يتولون مسؤولية تصميم نظام قاعدة البيانات من خلال تحديد هيكل الملفات والسجلات والحقول والعلاقات المنطقية والمادية.

- المتخصصون في تقنيات الاتصال:

تتمثل مهمتهم في تأمين تدفق البيانات إلى النظام من مصادرها المختلفة وتأمين إيصالها إلى المستخدمين بشكل يبي احتياجاتهم.

- الإداريون والمستخدمون:

هم الأفراد الذين يستخدمون البرامج و نظم المعلومات المجهزة بواسطة الآخرين، وقد يكونوا مدراء، مهندسين، موردين... إلخ .

- القوى العاملة : حتى يتم تشغيل نظام المعلومات الإداري يجب تكوين فريق عمل للقيام بذلك ومن الفئات

التالية : محلي النظم ، المبرمجين المشغلين ، مسجلي ومدققي البيانات، إداريون لنظام المعلومات .

- وظائف المعالجة: يمكن إنجاز وظائف معالجة البيانات مما يلي: التدقيق، التدريب التحديث لمعالجة

البيانات فتجديد الملفات يتطلب في الكثير من الأحيان تحديث ملفات النظام فمثلا في نظام الرواتب الشهرية يستوجب تحديث للملف الرئيسي للموظفين بالمتغيرات الأساسية التي تطرأ.

- الإجراءات: هي الدليل والتعليمات التي يجب إتباعها وهناك ثلاثة أنواع من الإجراءات الضرورية وهي:

تعليمات الجهات المستفيدة، تعليمات لإعداد وتهيئة المدخلات، تعليمات الأجهزة بالنسبة للعاملين عليها .

- الملفات: تعتبر الملفات التي تحوي البرامج والبيانات مكونات مادية تحكم تسجيلها وحفظها في وحدات

التخزين المادية كالوثائق المصورة، الأقراص الممغنطة و غيرها.

- المخرجات: إن إصدار التقارير والمخرجات هي أهم النتائج التي نحصل عليها من النظام ويمكن أن تكون

تقارير يومية أو شهرية أو فصلية أو استفسارات مباشرة من قبل المستخدمين والحصول على الأجوبة لهذه

الاستفسارات بواسطة المحطات الطرفية حيث يقوم الجهاز الحاسب الإلكتروني بعملية المعالجة باستخدام نموذج

مخطط مسبقا ويستجيب لتساؤلات واستفسارات المستفيد ضمن الإطار العام للنموذج المخطط له<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 183 .

<sup>2</sup> - عثمان الكيلاني وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

- **قاعدة البيانات** : هي الوعاء الذي يحتوي على البيانات الأساسية المخزنة على وسائل التخزين المختلفة فالبيانات هي المادة الخام الأساسية التي سيقوم الحاسب بتنفيذ تعليمات البرامج التطبيقية عليها حرفيا للحصول على المعلومات <sup>1</sup>.
- **الأولى لمستخدمي النظام** : ويتضمن التعليمات الخاصة بإعداد البيانات وكيفية إدخالها والتعليمات الخاصة باستخدام وتشغيل الحاسب أم الثاني فخاص بالعاملين بمركز الحاسب الإلكتروني أنفسهم الذين يقومون بتشغيل النظام <sup>2</sup>.
- **المدخلات** : بشكل عام تمثل المواد الأولية في العملية الإنتاجية ،القوى العاملة من مهارة وكمية قوى آلات ومعدات ووسائل عمل ،ومعايير من كل الأنواع ،وصيانة الوسائل المنتجة وقوة التجهيز .
- **التغذية العكسية** : هناك عدد من التعارف منها :بأنها مدخل للنظام بشكل العكسي (مخرجات← مدخلات)،أو بمعنى آخر أنها معلومات مستخلصة من عملية أو حالة تستخدم في مراقبة المعلومات تلقن مباشرة أو في المستقبل (القرارات) أو التخطيط لها أو تعديلها بما يتلاءم مع العملية أو الحالة
- **الرقابة** : هي مجموعة من الإجراءات والقواعد التي تهدف إلى التحقيق و التأكد من أن النتائج التي تم الوصول إليها تتماشى مع الأهداف و الخطط الموضوعة مسبقا

#### 04:أهمية نظام المعلومات

- يعتبر نظام المعلومات ذو أهمية بالغة وذلك لعدة أسباب منها <sup>3</sup>:
- ❖ تزداد المعرفة المتاحة للمديرين .
  - ❖ نمو المنشآت و تعقد أعمالها .
  - ❖ ازدياد درجة تخصص المنشآت ولهذا التعقيد التكنولوجي .
  - ❖ ازدياد درجة التغير البيئي و التكنولوجي .

بالاعتماد على هذه الأسباب يمكن استخلاص أهمية نظم المعلومات حيث أنها ناحية وظيفية هامة للإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة،كما أن نظام المعلومات جزء أساسي وهام من موارد التنظيم، ومن ثم له تأثير بليغ على كفاءة التشغيل من جهة، وتعتمد المؤسسة على نظام المعلومات كمصدر رئيسي لدعم فاعلية اتخاذ القرار وفرصة حيوية خلاقة لعمل كثير من الناس.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 71 .

<sup>2</sup> - صونيا محمد البكري، علي عبد الوهاب مسلم، مرجع سبق ذكره ، ص ص 114-115 .

<sup>3</sup> - كامل السيد غراب ، مرجع سبق ذكره ، ص 109، ص 85.

**04 - 01-دور نظام المعلومات:**

- يلعب نظام المعلومات في المنظمة دورا مهما ويمكن أن نبرزه من خلال مايلي:<sup>1</sup>
- الاستخدام الفعال لنظم المعلومات يمكنه مساعدته المؤسسات على تقييم نشاطها وتقييم النتائج بغية تصحيح الانحرافات.
  - تقديم المعلومات لمختلف المستويات الإدارية عند الحاجة لغرض ممارسة وظائفها في التخطيط، التنظيم والسيطرة.
  - تحديد وتوضيح قنوات الاتصال أفقيا وعموديا بين الوحدات الإدارية في المؤسسة.
  - تهيئة الظروف لاتخاذ قرار فعالة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب.
  - المساعدة على التنبؤ بمستقبل المؤسسة و الاتصالات المتوقعة بغية اتخاذ الاحتياطات اللازمة.
  - حفظ البيانات و المعلومات التاريخية الضرورية التي تعتبر الأساس في عملها.
  - الرد على الاستفسارات وتكون عن طريق التذاور بين المستفيد والنظام
  - مساعدة عملية اتخاذ القرار حيث تعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى وفقها أي قرار وكلما كان نظام المعلومات جيد كلما كان القرار يصل إلى الصواب.
  - وفي الأخير وخلاصة لأهمية ودور نظام المعلومات في المنظمة يمكن القول بأنه مكون هام لتطوير الميزة التنافسية للمنشأة أو أعمالها ورضا العملاء من جهة أخرى.

**04-02: وظائف وأهداف نظام المعلومات**

- من أهم الوظائف التي يؤديها نظام المعلومات ويؤدي دورا استراتيجيا فيما يلي:<sup>2</sup>
- \***تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:** تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات، ولاسيما أننا نعيش في عالم تعقدت علاقاته وتشعبت تخصصاته حيث يلاحظ مثلا أن سرعة حصر المخزون بالمنشأة يساعد في التخطيط لتوسعات مطلوبة في المستقبل القريب.
  - \* **تحديد المسؤولية:** ذلك من خلال تحديد أدوار الأفراد والأقسام للمنشأة وبالتالي تحديد مسؤولياتهم فالنظام الجيد هو الذي يحسب الحجم الحقيقي للفرد المطلوب رسم دوره في المنشأة حتى لا يكلف بما هو أكثر من طاقته فتضطرب الأمور فيما بعد عند عجزه عن القيام بمهمته وأيضا يمكن محاسبة المقصرين والتعرف عليهم .
  - \***تنظيم الإجراءات:** النظام في الإجراءات هو أي شيء مخطط ومحدد ومرتب، وفي غيابه تكون الغلبة للفوضى والعشوائية والمنظمة تتوقع من النظام الجيد تقنين الإجراءات وسد الثغرات في خطط سير العمل الحالية .

<sup>1</sup> - عثمان الكيلاني و آخرون، مرجع سبق ذكره ، ص ص 60-61.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ،ص ص 187-188.

\***السيطرة على الموارد المتاحة:** الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات قطع غيار و أموال، أو بشرية كالعاملين والعملاء أو معلومات كالبيانات الموجودة أو الممكن الحصول عليها، فعالم اليوم مليء بمثل هذه الموارد التي تكون السيطرة عليها عمل في منتهى الأهمية للاستفادة منها استفادة قصوى .

\***ضمان انسياب العمل:** من وظائف النظام التي تؤدي إلى النظم الفرعية أفراد كانوا أم جهات بشكل يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات ففي المنظمة يتم بها العمل علي مراحل بحيث يعمل النظام على توزيع الأدوار والطاقات بم لا يخلق تعطل في مرحلة ما فتتعطل السلسلة كلها.<sup>1</sup>

#### **03-04: تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصال**

يتميز تعريف تكنولوجيا الإعلام والاتصال بصعوبة التحديد بسبب سرعة التطور والتغير الذي تشهده هذه الأخيرة، لذا فإننا سنورد أو نذكر تعريفا نراه مناسباً لهذه الفترة و ذلك بالاستعانة بالتعريفات السابقة المقدمة من طرف الجهات المختصة. وبحسب منظمة اليونسكو هي: مجموعة متنوعة من الأدوات والمصادر التكنولوجية التي تستخدم لنقل المعلومات، تخزينها، إنتاجها، تقاسمها أو تبادلها. وتشمل هذه الأدوات والمصادر التكنولوجية **الحواسيب، والانترنت (المواقع الالكترونية، المدونات والرسائل الإلكترونية)، وتكنولوجيات البث المباشر (الراديو، التلفزيون والبث عبر الانترنت)، وتكنولوجيات البث المسجل (ملفات الوسائط المتعددة التي يتم تحميلها من الانترنت ويتم الاستماع لها أو مشاهدتها على الهاتف الخليوي "pod casting"، وأجهزة تشغيل تسجيلات الفيديو، التسجيلات الصوتية وأجهزة التخزين)، وتكنولوجيات الاتصال الهاتفي (الثابتة أو المحمولة، الأقمار الصناعية والمؤتمرات المرئية/المسموعة وغيرها).**<sup>2</sup>

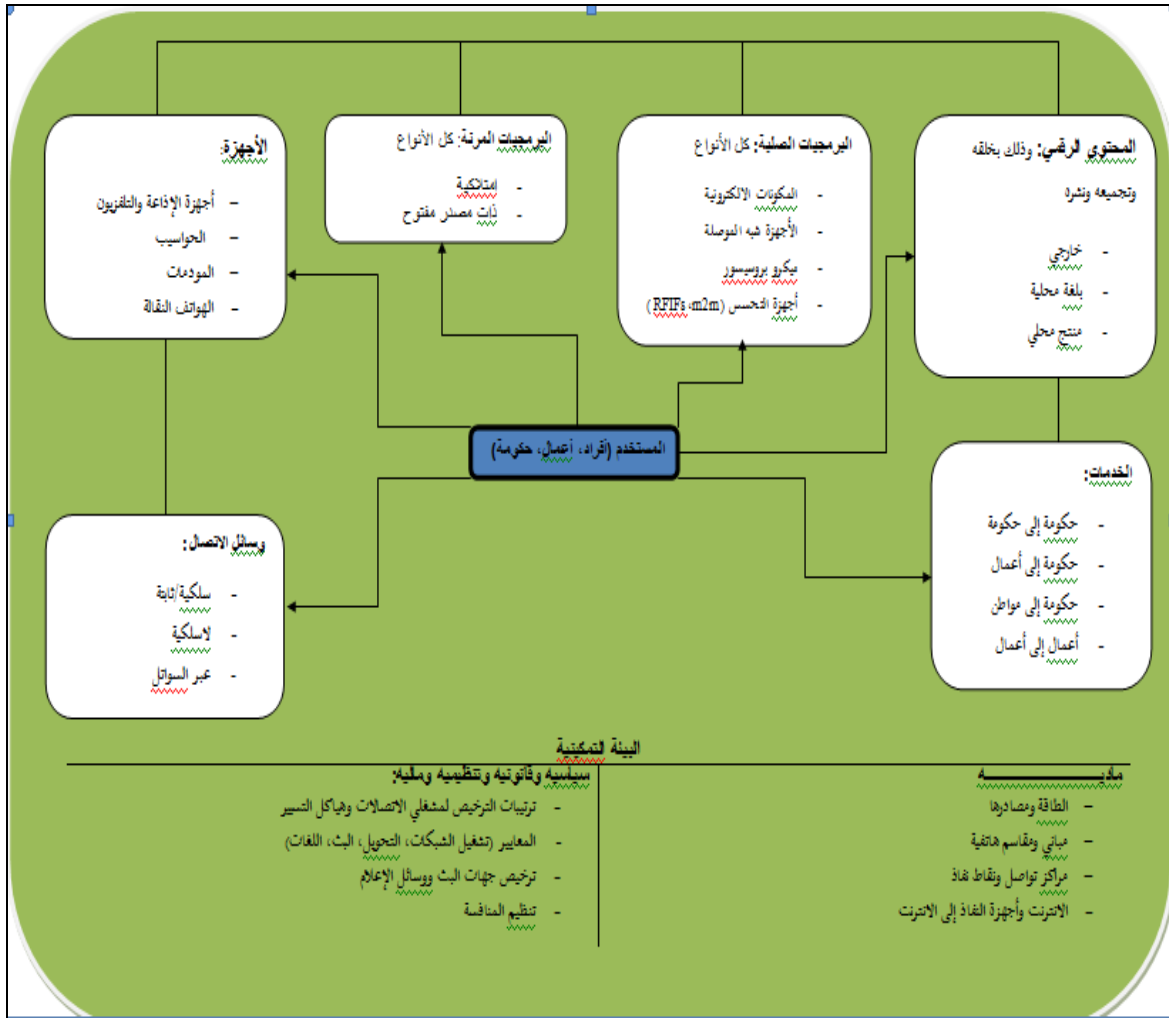
فمن خلال هذا التعريف نرى بأنه تم **الاندماج**<sup>3</sup> بين تكنولوجيا الإعلام وتكنولوجيا الاتصالات في بيئة مواتية تدعم الاندماج وتدعم الاستعمال الجيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (الشكل (02))، من أجل نقل المعلومات، تخزينها، إنتاجها، تقاسمها أو تبادلها بسهولة للمستخدم الأخير (أفراد، أسر، مؤسسات، وحكومة).

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 188.

<sup>2</sup> - الأمم المتحدة، اليونسكو، دليل لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم، ص 117، تم التحميل من: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001865/186547a.pdf>، تاريخ التحميل، 2019/01/12.

<sup>3</sup> - The world economic forum, The global information technology report 2013, Growth and jobs in a hyperconnected world, 2013, p 4, download from : [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GITR\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GITR_Report_2013.pdf), date of download :09/07/2016.

## الشكل(02): الاندماج بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال في بيئة تمكينية



المصدر: الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، أكاديمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التنمية لقادة القطاع الحكومي في الدول العربية، الوحدة الأولى: العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتنمية، ص 23، تم التحميل من الرابط: <http://escwa-aigle.org/sites/default/files/courses/pdf/module1.pdf>، تاريخ التحميل: 2016/07/10.

وهذا ما يسمى بالمجتمع الرقمي، أي المجتمع الذي أصبح يعتمد كلياً على تكنولوجيا المعلومات والاتصال سواء من خلال استعمال خدماتها وسلعها، أو من خلال إنتاجها. ومن مظاهر هذا المجتمع الآتي.

**مجتمع المعلومات وكيفية التحول اليه:** ومن ضمن مبادئ جنيف 2003 هو "الاعتقاد الراسخ بأن العالم يدخل عهداً جديداً ينطوي على إمكانات هائلة، هو عهد مجتمع المعلومات واتساع أفق الاتصال بين الناس. وفي هذا المجتمع الناشئ يمكن إنشاء المعلومات والمعارف وتبادلها وتقاسمها وبنها عبر جميع شبكات العالم. وإذا اتخذت التدابير اللازمة فسيستطيع الجميع في القريب العمل معاً لبناء مجتمع معلومات جديد يقوم على

تقاسم المعرفة ويرتكز على التضامن العالمي وعلى تحقيق فهم أفضل بين الشعوب والأمم<sup>1</sup>، وعملية التحول هذه تمر عبر أربع مراحل<sup>2</sup>:

**الجاهزية:** تبرز مؤشرات الجاهزية القدرات الكامنة (المتتمثلة في توفير البنى التحتية المتطورة وكذا إطار تشريعي وتنظيمي فعال، وكذا تدريب المجتمع على كيفية استخدام هذه التكنولوجيا) لدى المجتمعات للانتقال إلى مجتمع المعلومات، لأنها تقيس مدى جاهزية المجتمع للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذه المرحلة تفقد أهميتها، أو تتطور عندما تصبح التكنولوجيا أكثر انتشارا<sup>3</sup>، أي عند الانتقال إلى المرحلة الثانية.

**الكثافة:** أي كثافة استخدام *ICT* وحجم هذه الكثافة مرتبط بدرجة كبيرة بالمرحلة الأولى، أي بدرجة جاهزية البلد المعين، وهي تشير إلى كثافة استخدام سلع وخدمات *ICT* المختلفة في المجتمع ككل، سواء كانوا أفرادا، أم مؤسسات، أم حكومات.

**الأثر:** تتعلق بالآثار الإضافية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بخصوص القيمة المضافة والموارد الجديدة للثروة وغير ذلك. وهي تتعلق أساسا بالتغيرات التنظيمية (للأعمال والحكومات مثلا) التي تصف:

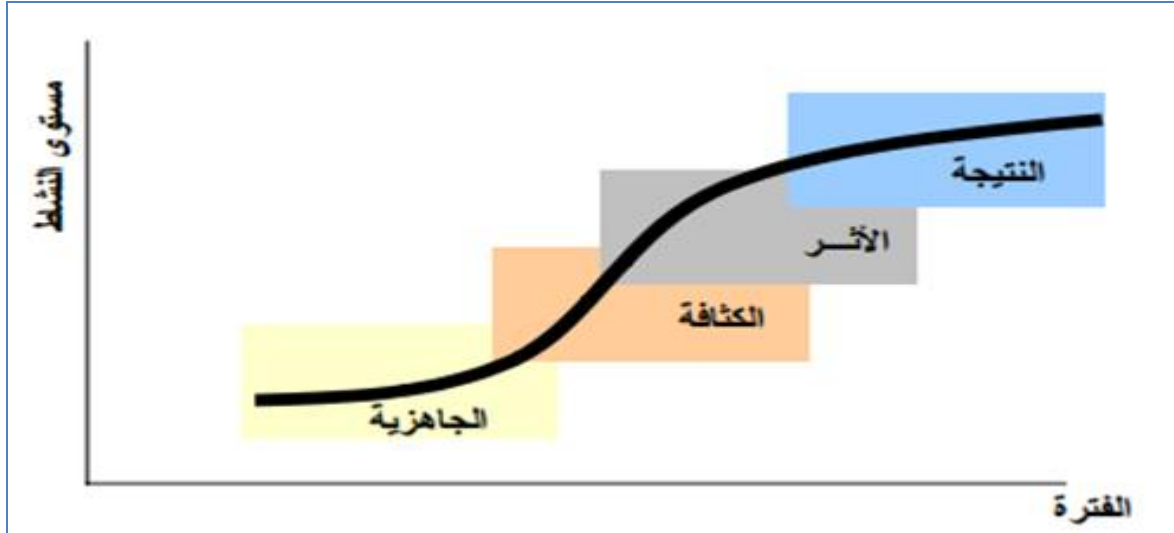
- الأساليب الجديدة لتنظيم العمل، أي تنظيم العلاقة بين الأفراد والمنظمات؛
  - الأساليب الجديدة لتنظيم الإنتاج، أي تنظيم العلاقات داخل المنظمات وفيما بينها؛
  - الاستثمارات المكثفة في رأسمال البشرى لتكوين قاعدة معرفية تستطيع استخدام كل تطبيقات *ICT* بسهولة تامة؛
  - الابتكار والبحث والتطوير باعتبارها أساس تنمية المستقبل، من أجل السعي إلى إنتاج التكنولوجيا، وعدم الاقتصار على الاستيراد.
- النتيجة:** المحصلة النهائية للمراحل الثلاثة السابقة، أي ظهور آثار الاستخدام المكثف ل *ICT* على المستوى الاجتماعي، وخاصة على المستوى الاقتصادي، وذلك من خلال:
- زيادة الإنتاجية، والقدرة التنافسية، وهي فرصة بالنسبة للدول التي لا تزال تعتمد على النفط كمورد رئيسي؛
  - التأثير على سوق العمل، من خلال خلق مناصب شغل عديدة بشكل مباشر وغير مباشر. والشكل يوضح مراحل التحول الأربعة.

<sup>1</sup> - الإتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية، إعلان مبادئ جنيف - جنيف 2003

<sup>2</sup> - طوابية أحمد، المؤشرات الإحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة (حاليا جامعة الجزائر 03)، العدد 18-2008، ص 179.

<sup>3</sup> - سوريا-برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مؤشرات مجتمع المعلومات في سوريا لعام 2004، البرنامج الاستراتيجي لاستخدام تقانات المعلومات والاتصالات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، /SYR02/001، ص 12.

## الشكل (03): مراحل التحول إلى مجتمع المعلومات



المصدر: الأمم المتحدة-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، مؤشرات مجتمع المعلومات، نيويورك 2005، |E/ESCWA/ICTD/2005/1|، ص 6.

## 04-04: مؤشرات قياس تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تسعى الدول جاهدة إلى إيجاد مؤشرات لقياس تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وازداد معها كثرة الطلب على البيانات والإحصاءات الدقيقة والموثوقة، القابلة للمقارنة دولياً وداخل البلد، فيما يتعلق باستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، والنفوذ إليها (النفوذ إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو تيسرها داخل المنزل)<sup>1</sup>. وبات قياس هذه الأخيرة أمراً مهماً وضرورياً وحيوياً لبناء سياسات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الوطنية بطريقة علمية، وتقييمها كمياً وكيفياً، ولمراقبة الفجوة الرقمية، وبالتالي تبرز هنا أهمية المؤشرات وخاصة المركبة منها التي تعتبر أداة للمقارنة تستعمل في المكان والزمان معاً، وهناك أربع مجالات يظهر من خلال دور المؤشرات، فهي المجال الأول تستعمل للمقارنة على المستوى الدولي، وفي الثاني تستعمل للمقارنة على المستوى الوطني أو الإقليمي، وفي الثالث تساعد على تحقيق الأهداف الإقليمية والعالمية، وأخيراً يمكن أن تستعمل للثبوت من التقدم المحرز في بلد أو منطقة على انفراد<sup>2</sup>. الشكل التالي:

1- الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل قياس نفاذ الأسر والأفراد إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمالها، طبعة 2009، ص 2.

<sup>2</sup> الأمم المتحدة-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات مجتمع المعلومات، نيويورك 2005، |E/ESCWA/ICTD/2005/1|، ص 11

## الشكل (04): المؤشرات واستعمالها



المصدر: الأمم المتحدة-اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، مؤشرات مجتمع المعلومات،

2015، مرجع سابق، ص 11.

لذلك سنقوم في هذا المبحث بالحديث عن مؤشرات قياس تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مفهومها وأهميتها، مابينين مختلف المؤشرات الإحصائية المقترحة لعملية القياس هذه، ومختتمين بالحديث عن أفضل مؤشر مقترح يقيس تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل دقيق نسبيا في بلد معين، وذلك وفق معايير مختلفة سنذكرها كذلك.

ونشير إلى أنه بعد عرض أهم المؤشرات المركبة المقترحة، اختيار أفضل هذه المؤشرات وفق عدة معايير سنذكرها، يبرز لنا تساؤل آخر، وهو كيف يتم استعمال مؤشر الجاهزية الشبكية المختار لقياس تطور ICT (يقصد بتطور ICT هنا الاستعمال والنفاد وآثار ذلك الاقتصادية والاجتماعية) في بلد معين.

يتم قياس التطور بعرض قيم للمؤشر المركب إجمالاً للبلد خلال الفترة الزمنية المراد قياس التطور فيها، وتمثيلها بيانياً مع بلد آخر أو مجموعة من الدول من أجل المقارنة، فإذا كان البلد المرجعي يحتل الصدارة العالمية ففي هذه الحالة يكون قياس الفجوة الرقمية **مطلقاً**، أما إذا تم مقارنة مجموعة من الدول بمجموعة أخرى (مثل مجموعات ذات الدخل المرتفع مع غيرها) ففي هذه الحالة يكون قياس الفجوة الرقمية **نسبياً** بحسب الأصناف<sup>1</sup>.

وقبل الحديث عن المؤشرات المركبة لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، يجب عرض قائمة المتغيرات الأساسية المكونة لهذه المؤشرات والتي تم الاتفاق عليها في الشراكة العالمية لقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال لأغراض التنمية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الإسكوا"، مؤشرات مجتمع المعلومات 2005، مرجع سابق، ص 40. أعلن بشكل رسمي عن بدء أعمالها خلال الدورة الحادية عشرة لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية بساو باولو، البرازيل، حزيران/يونيه 2004، ويضم الشركاء الحاليون الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية و اللاسلكية، ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، والمكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية، ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، واللجان الإقليمية الأربع، وهي اللجنة الاقتصادية لأفريقيا، واللجنة الاقتصادية لأمريكا اللاتينية ومنطقة البحر الكاريبي، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لآسيا والمحيط الهادئ، واللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، ومعهد اليونسكو للإحصاء، والبنك الدولي. وكانت فرقة عمل الأمم المتحدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات عضواً في هذه الشراكة حتى انتهاء ولايتها.

<sup>2</sup> - الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل قياس نفاذ الأسر و الأفراد إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال و استعمالها، مرجع سابق، ص 6.



الغرض الرئيسي من هذه القائمة الأساسية هو مساعدة البلدان-خاصة النامية والأقل نمواً- على إنتاج إحصاءات تكنولوجيا المعلومات والاتصال عالية الجودة وقابلة للمقارنة دولياً<sup>1</sup>.

وقد تأسست الشراكة عقب القمة العالمية لمجتمع المعلومات في جنيف سنة 2003 وأطلقت رسمياً سنة 2004، وهي تظم عشر منظمات دولية وإقليمية تعمل في مجال قياس تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويتمثل أحد المنجزات الرئيسية للشراكة في تحديد القائمة الأساسية لمؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالتشاور مع أصحاب المصلحة الآخرين، وهم مكاتب الإحصاء الوطنية بصورة رئيسية.

أقرت لجنة الأمم المتحدة للإحصاء في الاجتماع المنعقد سنة 2007 القائمة الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وحثت البلدان على استعمالها في برامجها الخاصة. ثم روجعت هذه القائمة في سنة 2008 وتم تقليل عدد مؤشرات المجموعة الأولى، وكذلك تم تقليص عدد مؤشرات المجموعة الثانية بسبب دمج مؤشري الهاتف الثابت والنقال، كما تم إدراج مجموعة خامسة لقائمة المؤشرات الرئيسية وهي مجموعة مؤشرات خاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجال التعليم، وكذلك مجموعة سادسة لمؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال. ضمت القائمة النهائية في الأصل 43 مؤشراً أساسياً موزعة على ستة مجموعات.

**المجموعة الأولى:** المؤشرات المتعلقة ببنية تكنولوجيا المعلومات والاتصال والنفاز إليها، تضم 10 مؤشرات أساسية ومؤشرين إضافيين.

**المجموعة الثانية:** المؤشرات الأساسية المتعلقة بنفاذ الأسر والأفراد لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمالها، ضمت القائمة 10 مؤشرات أساسية و 4 مؤشرات إضافية.

**المجموعة الثالثة:** مؤشرات القطاع المنتج لتكنولوجيا المعلومات والاتصال. تضم القائمة 8 مؤشرات أساسية و 4 مؤشرات إضافية.

**المجموعة الرابعة:** مؤشرات الاتجار بمنتجات تكنولوجيا المعلومات والاتصال. تضم 4 مؤشرات أساسية. **المجموعة الخامسة:** مؤشرات استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم. وتتكون هذه المجموعة من 7 مؤشرات أساسية ومؤشرين إضافيين.

**المجموعة السادسة:** مؤشرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال والسلع التي ينتجها القطاع، حيث ضمت المجموعة 4 مؤشرات أساسية. وتمتاز المؤشرات الأساسية الواردة في القائمة بارتكازها على معايير متفق عليها دولياً (ولاسيما تلك التي وضعها الاتحاد الدولي للاتصالات ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، والمكتب الإحصائي للجماعات الأوروبية).

الشيء المهم في هذه الشراكة، هو إشراك كل من مكاتب الإحصاء الوطنية للبلدان المتقدمة والبلدان النامية، فمكاتب الإحصاء للدول المتقدمة (ممثلة بالفريق العامل لدى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية المعني بمؤشرات مجتمع المعلومات) تقدم خبرتها ومنهجيتها في جمع وتحليل ونشر بيانات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أما مكاتب الإحصاء الوطنية في البلدان النامية، فقد بينت ما يواجهها من "تحديات، منها عدم

<sup>1</sup> - الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل قياس نفاذ الأسر والأفراد إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال و استعمالها، مرجع سابق، ص.6.

إمكانية المقارنة بين الإحصاءات التي تجمعها، والافتقار إلى المعلومات بشأن الاستقصاءات، وعدم الالتزام بمعايير مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصال الأساسية في بعض المجالات"<sup>1</sup>، مما جعل الشراكة منتدى عملي لتبادل الخبرات.

<sup>1</sup> - الاتحاد الدولي للاتصالات، دليل قياس نفاذ الأسر و الأفراد إلى تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و استعمالها، مرجع سابق، ص1.

## المحور الثالث : : مفاهيم أساسية حول الإتصال

تمهيد:

لقد عرفت المؤسسة تطورا كبيرا، مما أدى إلى إتساع نشاطها و تعدد أدوارها وإمتداد مسؤولياتها إلى مجالات أخرى غير المجال الإقتصادي كالمجال الإجتماعي، الثقافي، حماية البيئة و غيرها. لذلك أصبحت بحاجة إلى التعبير و التعليق عن مختلف تصرفاتها تجاه جماهير مختلفة و متعددة، بحيث أن هذه الأخيرة أصبحت تشكل إحدى العوامل الهامة المؤثرة في بلوغ أهدافها، وبهذا أصبح الإتصال في المؤسسة الحديثة ضروري

### 1: مفهوم الإتصال .

يمثل الإتصال أحد العناصر الأساسية ، وهو يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الإدارية للمؤسسة. لذلك فإن الخطوة الأولى لهذه الأخيرة هي العمل على تحديد مفهوم الإتصال تحديدا دقيقا وصحيفا بإعتبار ذلك مبدءا أساسيا يضمن التبني الصحيح لهذا المفهوم.

#### 1-1: تعريف الإتصال.

تعود جذور كلمة إتصال إلى الكلمة اللاتينية "communicare" ، و حسب قواميس اللغة الفرنسية، تحمل كلمة إتصال عدة معاني، من بينها: إرسال، تمرير، إعطاء، تقاسم أو إخبار عن شيء معين، كما يعني الإرتباط أو العلاقة بين طرفين أو أكثر

أما في اللغة الانجليزية فان كلمة اتصال communication فهي مشتقة من communis .وهي كلمة لاتينية ويقصد بها في الانجليزية " commun " أي مشترك أو اشترك.

- الإتصال هو المجال الواسع لتبادل الحقائق و الآراء بين الناس .<sup>1</sup>
- لاتصال هو شكل من التفاعل interaction الذي يحدث من خلال الرموز symboles وهذه الرموز قد تكون حركة بدنية أو صورة شفوية أو حرفية أو منطوقة أي رمز آخر يمكن أن يعمل كمحرك stimuli لاستجابة سلوكية قد لا يحركها الرمز نفسه في ظروف خاصة للشخص المتلقي.<sup>2</sup>
- عملية تتم بين طرفين يتخاطبان، يستطيعان عن طريق الاتصال بينهما أن يشاركا في فكرة أو رأي أو شعور أو عمل ما.
- نقل وتبادل المعلومات من طرف لآخر والتأكد من فهم الطرف الاخر لهذه المعلومات<sup>3</sup>
- العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة،و فيها يتم نقل أفكار ومعلومات (منبهات) بين الأفراد عن قصة أو معنى أو واقع معين،فالإتصال يقوم على مشاركة المعلومات و الصور الذهنية والآراء

<sup>1</sup> محمد عبد الحميد، الإتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993 ، ص 17

<sup>2</sup> Amado (G),(A),La dyant Mique des communications dans les groups – Armand colin, France!,

<sup>3</sup> بوحنية قوى، الإتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010

- العملية أو الطريق التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم، ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو مجتمع قومي أو حتى المجتمع الإنساني ككل.

#### اصطلاحاً:

لقد ظهر تعريفات عديدة لا يمكن حصرها المفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين في علوم الإعلام و الإتصال، عكست في معظمها أهميته، و دوره في الحياة الإنسانية والمكونات أو العناصر الأساسية لعملية الإتصال و من هذه التعريفات<sup>1</sup> :

- هو العملية التي تنتقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أكثر بهدف تغيير السلوك.
- هو بث و تائق واقعية كالمعلومات والأخبار .
- هو استعمال اللغة و الإشارات ونقل المعلومات والمعاني للتأثير على السلوك.<sup>2</sup>

كما توجد تعريفات أخرى للإتصال نذكر منها:

#### • تعريف CHARKS COLLY :

عالم الاجتماع الشهير حيث يقول بان الإتصال ذلك الميكانيزم الذي أمكن من خلاله للعلاقات البشرية أن تقوم و تتطور، و أمكن من خلاله لرموز العقل الإنساني و بين الجمهور الداخلي والخارجي و ذلك من أجل تحقيق الترابط و التعاون، و تبادل و الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل و مشاكله بما يحققه الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين.

#### • و يعرفه أيضا **GEORGS LINRERGS** الإتصال بأنه :

" التفاعل بواسطة الرموز و الإشارات التي تعمل كمنبه أو مثير يثير سلوكا معيناً عند المتلقي".

#### • كما يعرفه **HAFFLAND** :

على انه " عملية يقوم بمقتضاها المرسل لإرسال رسالة لتعديل سلوك المستقبل أو تغييره".

#### • و يعرف قاموس أكسفورد **OXFERD** الإتصال بأنه :

" نقل و توصيل أو تبادل الأفكار و المعلومات بالكلام أو الكتاب أو بالإشارات، و يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين مرسل ومستقبل أو مرسل و مستقبلين، فعندما نتكلم نريد من يسمعنا، و عندما نكتب نريد من يقرأ لنا، و عندما نستخدم الإيماءات و الابتسامات نريد من يستقبلها و يفهمها و يستجيب لها . بإيماءات أو بابتسامات مماثلة"<sup>3</sup>.

و يعرف الإتصال بشكل عام على أنه عملية إيصال مجموعة من المعلومات بهدف التأثير، وبالتالي التغيير في سلوكيات أو مواقف مجموعة من الجماهير المستهدفة.

<sup>1</sup> أمير علي محمد، الإتصال التربوي، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص25

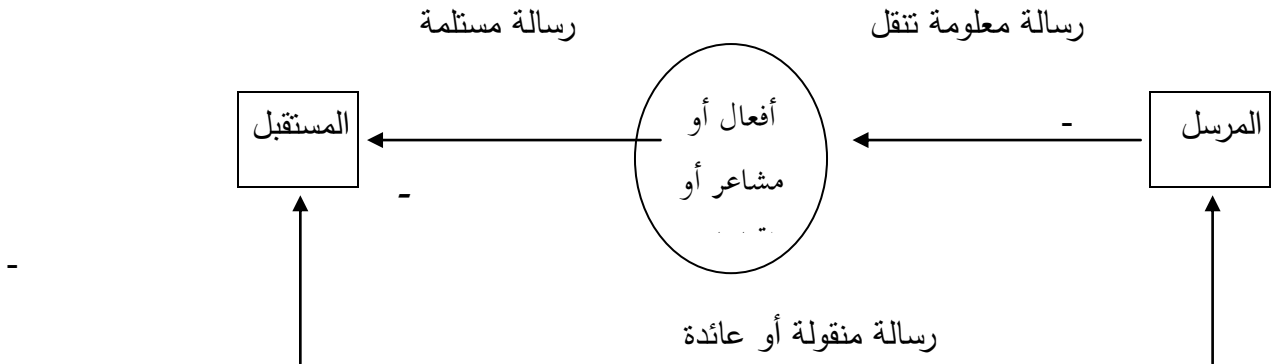
<sup>2</sup> محمد جمال الفار ، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص08

<sup>3</sup> محمد منير حجاب ، الموسوعة الإعلامية ، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة، ط1 2003 ص 34

و يمكن تعريف الإتصال بشكل عام بأنه عملية نقل و تدفق و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات و الأفكار و المعلومات و القيم والعادات و التقاليد و المعتقدات والمشاعر من طرف لآخر أو من شخص لآخر في المؤسسة و التأكد من فهم كل طرف لما يستقبل ،

- الإتصال عملية تفاعل تتم بين شخصين أو أكثر تبدأ بالمرسل وتنتهي بالمستقبل ،هذا الأخير الذي عليه أن يعيد الرد بعدة أشكال بمعلومة عائدة أو أي سلوك آخر يبين من خلاله أنه استلم الرسالة ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم ( 05 ) : عملية الإتصال.



المراجع: عمر السعيد و اخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص125.

و من خلال التعريفات السابقة يتضح أن لعملية الإتصال عناصر تتكون منها ،تتمثل هذه العناصر في: المرسل ،المستقبل ،الرسالة ،الوسيلة،ولا يمكن أن تحدث العملية إذا غاب أحدها ،بل أن كل عنصر منها يؤثر في الآخر و يتأثر به.

#### - 01: المرسل Sender

- هو مصدر الإتصال و مصدر المعلومات ، يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الإتصال، حيث أنه الأساس ومنطقة البداية في العملية ،أي أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين ،و يقوم بالتأثير في مشاعرهم وأحاسيسهم و عقولهم و لكي يتمكن من نقل الرسالة بصورة جيدة لا بد:<sup>1</sup>
- أن يكون لديه المهارة في الحديث و الحوار والقدرة على التعبير عن طريق استخدام تعبيرات الوجه أو المهارة في الكتابة .
- لا بد من توافر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة لأن بدون ذلك لا يمكنه نقل الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة.

<sup>1</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة. ص192.

- التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الإتصال و أسلوب الإتصال الذي يحقق هذا الهدف حيث لا بد أن يكون سهل وواضح حتى يمكن للمستقبل من فهمها واستيعابها، ويتحقق ذلك عن طريق إختيار اللغة التي تتناسب مع مستوى المستقبل من حيث المستوى الثقافي ، الاجتماعي ، طموحاتهم ، آمالهم ، قيمهم ، معتقداتهم، دوافعهم ، مشاكلهم ، أهدافهم ،...إلخ.
- يجب على المرسل إختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل بما يتفق مع ظرف و طبيعة عمله و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة.
- يجب على المرسل التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة كما يريد حتى تتحقق الاستجابة المطلوبة.
- إن المرسل لديه مجموعة من المعلومات و الأفكار ، وهو يتأثر بطريقة فهمه و تفسيره و حكمه على هذه الأفكار ، وكما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة ، ولا شك في أن أفكار و معلومات المرسل تتأثر بالمكونات و الخصائص الشخصية لديه ، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية ، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه ، وهذا ما ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها عملية تفسيره لها.

### ثانيا الرسالة :

- تعد الرسالة لب عملية الإتصال، وتأخذ صورا مختلفة قد تكون فكرة، رأي ، معلومة... إلخ، إذن هي لموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، أو هي "الهدف الذي تهدف عملية الإتصال إلى تحقيقه ، ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن نبصر ذلك نوع السلوك الذي وديده المستقبل فإن طابق السلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة قد حققت"<sup>1</sup> ، وعلى ضوء ذلك يعرف ثيرون الرسالة بكونها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه لمستقبل ، إن هذه الرموز تأخذ عدة أشكال مثل : الكلمات و الحركات والأصوات و الحروف و الأرقام ، والسكون وتعبيرات الوجه و الجسم و الملامسة والمصافحة والصوت ، وعلى المرسل أن يعرف أن ياغة الرموز قد تكون لها معان مختلفة بإختلاف الأفراد ، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة ، وقد تكون مقصودة من المرسل أو غير مقصودة"<sup>2</sup>، وعندما يرمز المتحدث رسالته ، يتأثر ترميزه بأربعة عوامل: "المعرفة، المهارة، الإتجاهات"<sup>3</sup>، أي المعرفة في الموضوع الذي نتناوله ، حيث لا نستطيع إرسال ما لا نعرفه ، أما بالنسبة للمهارة فهي متطلب هام لصياغة الرسالة أما الإتجاهات فهي تؤثر في السلوك خلال الإتصال ، ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن تراعي ما يلي:<sup>4</sup>
- صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس واختيار الألفاظ الكلمات التي يفهمها المستقبل.
- يجب أن تحتوي الرسالة على عنصر الإثارة و التشويق لجذب انتباه المستقبل واهتمامه.

نفس المرجع ، ص33.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003، ص278.

أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000. ، ص337.

مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص193

- يجب إختيار الوسيلة الأكثر تعبيرًا وتأثيرًا وفاعلية على المستقبل.
- يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين المرسل والمستقبل، وكلما كانت نسبة الإتفاق على المعنى مرتفع بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما و تتحقق الاستجابة المطلوبة و بالتالي تحقق الهدف المطلوب.

### - **ثالثًا: المستقبل receiver**

- يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات و الخبرات والمعارف والأفكار ويبدأ المستقبل باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم بإختيار الأفكار والمعلومات و المعارف وتنظيمها ثم يبدأ بعد ذلك في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدمًا ما لديه في الذاكرة مسبقًا من معلومات ومعاني وأفكار " و كيفما كان التفسير يكون الإدراك ،فإن إستطاع المستقبل أن يفسر ما تلقاه بشكل سليم فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذي قصد المرسل نقله "1،
- وإدراك الرسالة يختلف من فرد لآخر و يترتب على ذلك أن المعنى الذي يصل إلى المستقبل قد يختلف أحيانًا عن المعنى الذي يقصده المرسل ،و المستقبل وقد أدرك الرسالة سواء كان إدراكه صحيحا أو خاطئًا، فإنه يقدم معلومات أو معاني مرتدة للمرسل ، التي قد تكون كما أراد ،أو لا تكون ،و عليه "يجب ألا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم بت المستقبل سلوكيًا"2 .
- ويوجد مجموعة من العوامل يجب توافرها في المستقبل حتى تؤدي عملية الإتصال الهدف المحدد لها ويدرك معنى الرسالة بالمعنى الذي يريده المرسل وهي:3
- أن يتوافر لدى المستقبل الاستعداد لإستقبال الرسالة.
- أن يكون لدى المستقبل إهتمام كافي بموضوع الرسالة .
- أن يتوافر لديه المهارات التي تمكنه من فهم الرسالة مثل مهارة القراءة في حالة إذا كانت الرسالة مكتوبة ،مهارة الإستماع في حالة إذا كانت الرسالة مسموعة بجانب ذلك تكون لديه القدرة على التفكير المنطقي وإدراك العلاقة.
- يجب أن تكون هناك علاقة طيبة بين المرسل والمستقبل و الثقة المتبادلة.
- يجب أن يكون لدى المستقبل خبرة سابقة عن الرموز التي تصاغ بها الرسالة.
- يجب أن يتطابق مضمون الرسالة مع دوافع وحاجات وخبرات المستقبل حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فهم الرسالة وإستيعابها عكس الرسالة التي تتناقض مع خبرات ودوافع وحاجات المستقبل فقد يحاول أن يبتعد عنها ويتفادها أو يفهمها بطريقة تتفق مع ما لديه من خبرات ومهارات ودوافع وبالتالي يحدث تشوه في عملية الإتصال.

أحمد سيد مصطفى ،مرجع سبق ذكره،ص339.

—هنا حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية و التطبيق،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003،ص133

مصطفى كامل أبو العزم عطية،مرجع سبق ذكره ،ص ص 195،194.

**رابعاً: الوسيلة medium**

- تلعب وسيلة الإتصال دوراً بارزاً بين المرسل والمستقبل ،في فهم الرسالة المرسله لذلك يجب استعمال واختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية ،يتم تحديد هذه الأداة أو الوسيلة من طرف المرسل ،إن هذه الوسائل كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك أحدها وإلا توقفت عملية الإتصال،وقد أظهرت الدراسات "أن كل فرد يستعمل الوسيلة التي تناسبه حسب نشاطات العمل،حيث دورها الأساسي يتمثل في تشجيع الارتباط بين مختلف الأفراد وهذا ما يساعد على رفع الأداء التنظيمي"<sup>1</sup>،وتجدر الإشارة إلى ظاهرة مهمة تتعلق بوسائل الإتصال وهي أن "الوسيلة تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة المنشودة ،
- بل أن كثيرون يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة والهدف حتى إنه لا يمكن الفصل بينهما فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة"<sup>2</sup>،و الوسيلة هي الرمز أو الشكل أو اللغة التي يستخدمها المرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل و هذه
- الوسائل كثيرة و متنوعة سواء كانت وسائل لفظية منطوقة أو مكتوبة أو وسائل غير لفظية ، و لكل وسيلة من وسائل الإتصال مزايا و نواحي قصور ، و كلما توفر عدد من هذه الوسائل أتاحت بذلك الفرصة للمرسل بأن يختار من بينها الوسيلة أو الوسائل التي تتناسب مع الهدف المقصود ، و تتناسب مع صيغة الرسالة و مع طبيعة المستقبل و خصائصه، هذه الخصائص التي تتفاوت من فرد لآخر، لذلك فإن استخدام الوسائل المختلفة تزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الأفراد المستقبلين، و هذا من شأنه أن يساعد على نجاح عملية الإتصال، وتكون بذلك أكثر فاعلية و تأثير .
- "وتتهم المؤسسات في الوقت الحالي باستثمار تقنيات الإتصال لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم أداء المؤسسة،وإن تعميق استخدام شبكات الإتصال المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية و وسائل الإتصال الإلكترونية ليس هدفاً في حد ذاته،بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة في حال استثمارها بكفاءة إلى تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات"<sup>3</sup>

**02: أهداف الإتصال**

الاتصال في معظم الحالات يستهدف أكثر من غرض فمثلاً من الممكن أن يسعى إلى توصيل معلومات أو خبرات من شخص لآخر، وهذا يعني القيام بوظيفة تعليمية أو من الممكن أن يسعى إلى إثارة الانفعالات وتحريك العواطف أو التحدث عن بعض المشاعر والأحاسيس الدفينة، وعندها يؤدي وظيفة سيكولوجية. أو

. علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص106.

هناك حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص35.

علي السلمي، (2002أ)، مرجع سبق ذكره، ص106



القيام بإذاعة ونشر معلومات على عدة أطراف في أماكن مختلفة في الوقت نفسه وهذا يعني إعداد وظيفة تنظيمية.

- لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال بصورة عامة كما يراها المرسل القائم بالاتصال وهي:

#### \* هدف توجيهي :

- وهذا النوع من الأهداف يمكن أن يحقق حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل وتثبيت اتجاهات قديمة موجودة عنده ومرغوب فيها ولقد اتضح من خلال الدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال ان الاتصال الشخصي أقدر على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

#### \* - هدف تثقيفي :

- يتحقق هذا الهدف أو النوع من الأهداف حينما يتجه الاتصال نحو توعية المستقبلين بأمر مهم ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

#### \* - هدف تعليمي :

- عندما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات أو مهارات ومفاهيم ومعلومات جيدة، وذلك في مجالات الحياة المختلفة، حيث هذه الجوانب المختلفة تعود بالفائدة عليه عندما يكون في عمليات اتصال وتفاعل مع مجموعات أخرى، أو عندما يقوم بعمل أي نوع من أنواع الأعمال الاجتماعية التي تتطلب وجود مثل هذه المعارف المختلفة، التي تلعب دورا فعالا في حياة الفرد والمجتمع.

#### \* - هدف ترفيهي :

ويتحقق هذا الهدف عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والاستمتاع إلى نفس المستقبل،

- وذلك عن طريق القيام بإرسال الرسائل التي تحمل في مضمونها طابعا خاصا قائم على تحقيق الجوانب التي ذكرت، وهنا يمكن استعمال وسائل مثل المسرحيات والأفلام والمحادثات الهزلية و.. التي من خلال مضمونها وعرضها تؤدي إلى حدوث التأثير الإيجابي والترفيهي على نفس الأفراد والمجتمع.

#### \* - هدف إداري :

- هذا الهدف من الأهداف التي لها مكانة خاصة في عملية الاتصال الذي يكثر انتشاره واستعماله اليومي في جميع المؤسسات والمنظمات التي يعمل فيها العديد من الأفراد، يعملون في مجالات الأعمال المختلفة التي من الطبيعي أن يكون لها هدف أو أهداف أخرى كبيرة وعامة. لذلك فان هذه المؤسسات والمنظمات تعمل دائما على تحقيق أهدافها، وهذه الأهداف تتحقق عندما يتجه الاتصال داخل هذه المنظمات نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة التنظيمية، ومن الطبيعي أن تكون

مسؤولية القائمين على ادارة المؤسسات ونجاحها لان نجاحها يعني نجاحهم في تحقيق الأهداف والمطالب التي تضعها هذه المؤسسات أمامها وتحاول الوصول إليها.

### \*- هدف اجتماعي :

- يقصد به الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة، ويتحقق هذا الهدف عندما يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم ببعض الآخر، وهذه العملية بحد ذاتها تؤدي إلى تقوية الصلات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد.
- وفي الحقيقة نستطيع أن نقول إن الاتصال من الممكن أن يجمع بين أكثر من هدف في وقت واحد والمرسل أو القائم بالاتصال يقوم بعملية الاتصال بهدف إحداث التأثير أو التغيير في الآتية:
- زيادة المعلومات الموجودة لدى المستقبل وإكسابه الخبرة والمعرفة التي لم تكن لديه من قبل.
- محاولة خلق مفاهيم وآراء وأفكار جديدة عن الموضوعات والقضايا التي تهتم المستقبل.
- تدعيم الاتجاهات الموجودة عند المستقبل، والتي لم يكن متأكد من صحتها وأهميتها.
- محاولة تغيير الاتجاهات التي تتعارض ولا تتفق مع أغراضه وأهدافه وميوله، وهي موجودة لديه وتكون عائق في بعض الأحيان لتحقيق بعض الرغبات التي يشعر انه بحاجة إليها.

### - 3- خصائص الإتصال

- الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادلها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية و الخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل. ولا يمكن أن يتطابق تفاعلا (خلال عملية الاتصال) تطابقا تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيتها أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة.<sup>1</sup>

### - 3-1- الاتصال عملية مستمرة :

- نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغيير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال. إن الاتصال لا يمكن إعادته تماماً كما هو لأنه مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

### - 3-2- الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا :

- يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعاً حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أولم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

### - 3-3- الاتصال تفاعلي وآني ومتغير

- الاتصال نشاط ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه. لا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته. إننا عادة ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا. فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمراً في حديثه. وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ بتطمينك عليه وأنه بخير. وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وأنية.

### - 3-4- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالباً :

- إذا ما قدّر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك. قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال. ولكن لا يمكن مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة. وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه ينبني على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال. إذا اتصلت بأحد المطاعم عدة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تعيد الاتصال للغرض نفسه.

- وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي. إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه - مع رغبتهم فيه - فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

### - 3-5- الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون

- هذا يتمثل في أربع حالات: 1- قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالباً مؤثراً. 2- وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين. 3- وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها. 4- وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحظنا.

## - 3-5 الإتصال ذو أبعاد متعددة :

- برغم أن الإنسان يقوم بالإتصال بصفه مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الإتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني. قد تداعب أحد أصدقائك فتقول له: " يا أخي الحبيب لم أرك اليوم في المسجد. لا بد أنك أرهقت نفسك بالدراسة ليلة البارحة". في هذه الرسالة أكثر من هدف إذا أنك تريد أن تقول له إنك لم تصل مع الجماعة صلاة الفجر، كما أنك لست مجداً في دراستك ولا تسهر من أجلها، ولكنك توحى له بأنك تحبه بقولك: " يا أخي الحبيب".

- كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة، ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الإتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات. فالإتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها، فما هي أهداف الإتصال ومدى الحاجة إليه

**04: معوقات الإتصال**

يقصد بمعوقات الإتصال تلك العوامل و المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الإتصال و كفاءتها و تعوق تحقيق الغايات المنشودة منها، و تجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات يمكن التأثير فيها بدرجة متفاوتة تحولها من عوائق للإتصال إلى عوامل مساعدة أو مؤيدة في تحقيق كفاءة الإتصال، فلكي تحقق جهود الإتصال أهدافها يجب أن تمهد لها الإدارة كافة التيسيرات و التسهيلات التنظيمية التي من شأنها تحقيق فاعلية هذا الإتصال، الأمر الذي يتوقف على درجة خلو عملية الإتصال ذاتها من المعوقات أي الصعوبات والعراقيل التي تؤثر على فاعليته نتيجة تحريف وتشويه المعلومات المنقولة، أو الحد من تأثيرها الإيجابي في مجالات استخدامها، أو إقامة الحواجز في مسار عملها أو تقويت الفرصة على أطرافها لإنجازها على الوجه الأكمل، و تشكل هذه المعوقات أكبر و أهم مشكلة للإدارة الحديثة نظرا لأهمية الإتصال داخل المؤسسة، و يمكن أن تظهر هذه المعوقات في أي خطوة من خطوات الإتصال، و يمكن حصر هذه المعوقات في ثلاثة أنواع:

-معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.

-معوقات مصدرها طبيعة التنظيم و أساليب العمل في المؤسسة.

-معوقات بسبب نقص الإمكانيات و التسهيلات العملية للإتصال .

**أولاً : معوقات الاختلافات الفردية:** لا شك أن الأفراد في المؤسسة كبشر يختلفون في حاجاتهم و رغباتهم و

اتجاهاتهم و عقائدهم و تقاليدهم و عاداتهم و وجهات نظرهم و اهتماماتهم و طموحاتهم و

مشاكلهم.....إلخ، و بذلك فهناك عوائق تتصل بالطبيعة الشخصية للفرد و أهم هذه المعوقات:

- **انخفاض الاهتمام والدافعية<sup>1</sup>:** إن رسائل عديدة لاتصل - كما قصد من مرسلها- لأن مستقبل الرسالة يكون

أقل اهتماما و اكثر اثرا باستقبالها، و هنا يواجه المرسل تحديا يتمثل في كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب

المستقبل و تستجيب لحاجاته، كذلك يكون إرسال الرسالة في الوقت المناسب أمرا هاما للغاية بما يساعد على

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص364.

إثارة اهتمام و دافعية الطرف الآخر، فالرسالة أو الرسائل يجب أن تنقل في التوقيت الذي يرحح أن تلقى فيه استقبالا جيدا من المستقبل.

- وجود اختلاف كبير في الطريقة التي يدرك بها الأفراد و الطريقة التي يفهمون بها بيئتهم: حيث تلعب الخبرة و الثقافة و القيم دورا هاما في التأثير على الطريقة التي يدرك بها الأفراد بيئتهم.

- معيق اللغة: كثيرا ما تعني الكلمة الواحدة أشياء مختلفة لأناس مختلفين فعلى الرغم من ارتباط اللغة بالإنسان إلا أنه يمكن اعتبارها من العوامل التي تعيق عملية الإتصال، لأن هناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح و سلامة اللغة، من أمثلتها "السن، المستوى التعليمي و الخلفية التعليمية أو الثقافية أو الحرفية أو المهنية"<sup>1</sup>، و لوجود عدة قطاعات و إدارات في المؤسسة الواحدة يؤدي إلى وجود عدة تخصصات مهنية، فيكون لكل تخصص لغة مهنية خاصة به فيحاولون التعديل في لغتهم و التغيير فيها و ذلك لتسهيل الفهم، " و رغم ذلك تشكل هذه المعلومات و المصطلحات صعوبة في الفهم"<sup>2</sup>، إذن اللغة هي وعاء التعبير الأساسي، فإن عجز المرسل عن استخدام الكلمة أو الكلمات المعبرة عن رسالته في اللغة الأخرى التي تناسب المستقبل فلن يستطيع التعبير، و قد يستعمل كلمات يراها مناسبة لكنها في الحقيقة ليست كذلك، إذ لا تنقل المعنى المراد إرساله للمستقبل و قد تنقل معنى مغاير، و لا ننسى هنا حاجز اللغة كعائق للإتصال.

- الإتصال الدفاعي<sup>3</sup>: الإتصال الدفاعي هو الميل إلى استقبال الرسائل بطريقة تحمي و تركز احترام الذات و الاعتداد بالنفس، و يلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو لمس المعلومات التي تبدو غير مناسبة أو غير مريحة للشخص، و يمثل هذا عائق للإتصال لا سيما و أن كثيرا من الرسائل المرسله أو المتبادلة في المؤسسات قد تكون غير مريحة أو غير مرضية تماما.

- وجود الأخطاء المطبعية و الإملائية في الرسائل: و هذا ما سيؤثر تأثيرا سيئا في درجة استجابة المستقبل، كما قد تعطي انطباعا بعدم اهتمام المرسل بالمستقبل فضلا عن احتمالات اللبس و الخطأ في الاستجابة من قبل المستقبل.

- عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى: فبديهى أن القدرة عن التعبير على معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة، و ذلك يعني أن الفرد القادر على التعبير بدقة و وضوح مع ضمان اتزانه العاطفي و النفسي عند النقاش كل ذلك في توصيل الرسالة و تحقيق التأثير و الاستجابة"<sup>4</sup>.

- محدودية الإتصال غير اللفظي: للإتصال الفعال شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر، هما الإتصال اللفظي و الإتصال غير اللفظي، فإذا لم يحدث تكامل بين الإتصال اللفظي مع الإتصال غير اللفظي فقد لا تكون الرسالة مقنعة، إذن لكي يكون الإتصال فعال، يجب أن تتوافق و تتسجم تعبيرات الوجه والجسد مع مدلولات

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 365.

- عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 128.

- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، ص 368.

- صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص 367.

اللفظ، لأن العكس سيؤدي غالبا لعدم وضوح المعنى المراد إرساله و عدم فهم المستقبل و بذلك لا يستجيب أو يستجيب خلاف المتوقع.

- المسافات التي تقع بين المرسل و المستقبل و الوقت اللازم لنقل الرسالة: و ذلك لارتباط المسافة و الوقت في عملية الإتصال، فكلما بعدت المسافة بين المرسل و المستقبل تطلب ذلك مزيدا من الوقت في عملية الإتصال خاصة إذا كان يقتضي ذلك انتقال المرسل لمكان المستقبل أو الإتصال عن طريق البريد.

- "الأفكار المستترة لدى أفراد الجماعة: فمن المشكلات التي تواجه كل قائد مشكلة معالجة المستترة بطريقة لا تجعلها عائقا لكفاية الجماعة أو سبيلا لإخفائها و انحلالها، و معنى ذلك أن معالجة الأفكار المستترة و كشفها يعد سبيلا لرفع كفاءة الإتصال في الجماعات لأن هذه الأفكار لو بقيت ستظل حاجزا بين المرسل و المستقبل في تحقيق التأثير و الاستجابة"<sup>1</sup>.

- القدرة على الفهم: حيث يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم و التي تعكس على الفهم الدقيق لما يقال و على سرعة الفهم كذلك،

و على ذلك فإن فاعلية الاتصالات ترتبط بقدرات المرسل و المستقبل على فهم ما يتم تداوله بينهما"<sup>2</sup>

- الخوف: " كذلك قد تقل فاعلية الاتصالات نتيجة لعامل الخوف الذي قد يعتري بعض الأفراد في إرسال المعلومات الواجب إرسالها، و هذا صحيح بالنسبة للاتصالات الصاعدة على وجه الخصوص"<sup>3</sup>، كما أن العواطف و مشاعر المستقبل عند تلقيه للرسالة، تؤثر في كيفية تفسيره لها، إذن الانفعالات مثل الخوف و القلق و التوتر تخلق ما يسمى بالضوضاء النفسية أو الداخلية"<sup>4</sup>، و هذا ما سيعوق الإتصال الفعال ، لأنها غالبا ما تقلل من وضوح و دقة التعبير لأن التفكير و الحكم يكون عاطفي مغل بالتفكير الموضوعي و الرشيد.

الإفراط في عملية الإتصال: ر بما يدخل المرسل تفاصيل و يناقش موضوعات لها علاقة بالعمل و لكن ليست لها علاقة بعملية الإتصال، هذه الموضوعات تأتي بصورة عفوية و غير معدة إعدادا كافيا و ربما ترتبط بأهداف فردية، و ذلك يؤدي إلي ضياع الهدف الأصلي و الرسالة المراد نقلها من وراء عملية الإتصال و هذا ما سيعيق هذه الأخيرة.

#### ثانيا: معوقات طبيعة التنظيم و أساليب العمل:

تختلف التنظيمات الداخلية و أساليب العمل في المؤسسات باختلاف أهداف هذه الأخيرة و سياستها و خططها و طبيعة عملها و أحجامها و إمكانياتها المادية و البشرية و اتجاهات و كفاءات مستوياتها الإدارية، و حالة العاملين فيها.

<sup>1</sup>- نفس المرجع، ص 447.

- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ، ص 285.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 285.

<sup>4</sup>- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 371.

و من أهم الاختلافات التنظيمية و الإدارية و البشرية ما يلي:

- **مركزية و لا مركزية التنظيم:** من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات أن يتم اتخاذ القرار من طرف فئة محدودة من الإداريين ( المركزية )، بينما يعمد البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون حق اتخاذ القرار لتوزيعها على مراكز التنفيذ ( اللامركزية)

إن هذه المركزية و اللامركزية لكل منها أثر على عملية الإتصال، " ففي التنظيم المركزي يتعين على العاملين الرجوع إلى فرد معين عند اتخاذ القرار الذي يجب أن يتوفر لديه القدر الكافي من المعلومات الصحيحة عن مراكز التنفيذ المختلفة مما يعرقل سرعة اتخاذ هذا القرار و يحد من فعاليته و من تم تتعسر عملية الإتصال، بينما في التنظيم اللامركزي تيسر عملية الإتصال نظرا لحصول الشخص المسئول على البيانات اللازمة عن عمله المحدود و من عدد محدد من مرؤوسيه كما تزيد فعالية تلك العملية"<sup>1</sup> إذن تعدد المستويات لا يطيل فقط وقت الإتصال، لكنه يعرض الرسالة للتشويه.

- **مشكلات البريد الإلكتروني:** إن التقدم التكنولوجي أدى إلى ظهور عدة وسائط إلكترونية تنقل رسائلنا و تتم اتصالاتنا و تعتبر من الوسائل التي تساعد على العمل و من أكثر هذه الوسائل نمو هي البريد الإلكتروني، الذي يعتبر وسيلة سريعة و رخيصة و يمكن استخدامها من مرسل واحد لنقل نفس الرسالة إلى عديد من الناس في نفس الوقت، لذلك فهي رسائل غير شخصية و أكثر جفافا مقارنة بالمنطوقة و هذا ما يعتبر معوق لعملية الإتصال خاصة منها المعقدة و الحساسة.

- **كبر الحجم والانتشار الجغرافي:** فكبر حجم المؤسسة و اتساعها سيؤثر على صعوبة الإتصال، و عادة ما يرتبط كبر الحجم بالانتشار الجغرافي للمؤسسة، أي تواجدها في مناطق مختلفة ( وحدات تابعة إليها )، و هذا ما يؤدي إلى بعد المسافة بين المرسل والمستقبل و هذا ما يتطلب وقت أكثر، إذن يعطي الأثر نفسه الذي يعطيه بعد المسافة و بالتالي الوقت للاتصال.

- **عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:** إن المعلومات والقرارات الهابطة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تتعرض لكثير من التشويه و التفسير و الحذف و الإضافة و هذا ما ستعرض إليه في حالة صعود المعلومات و هذا ما سيؤثر على عملية الإتصال لأن المعلومات فقدت الكثير من حقيقتها. أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم التي تمر بها المعلومات فإن هذه المعلومات تنجو من أضرار تلك المخاطر، و بذلك تنحصر المعلومات في عدد محدود من العاملين، مما يزيد من فرص التفاهم و بالتالي رفع كفاءة و فعالية عملية الإتصال.

- **تجانس جماعات العاملين:** " إن فاعلية الاتصالات في نقل المعلومات هبوطا و صعودا و أفقيا يزداد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل التنظيم الذين يشكلون أطراف الإتصال، و المقصود هنا مدى التوافق في درجة الثقافة و المستوى الثقافي و الاجتماعي لهؤلاء العاملين، و هو ما يجب أن يأخذه المنظمون و الإداريون في اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الإتصال في المؤسسة"<sup>2</sup>.

- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

- نفس المرجع، ص 295.

و تتمثل هذه المعوقات في عدم وضوح الأهداف و في ضعف السياسات و في نقص التخطيط، و تخلخل التنظيم داخل المؤسسة، و في بطء وعدم صحة المعلومات، و بذلك فإن عملية الإتصال لن تؤدي الدور و الهدف المناط بها لأن فعاليتها ستخف، و يمكن التغلب على معظم المعوقات التي بإمكان أن تعرقل عملية الإتصال و لكن يجب التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا أولا ثم إيجاد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها و ذلك لزيادة فاعلية عملية الإتصال و تفعيلها و تحسينها و لذلك يجب على الإدارة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات هي:

- **الإصغاء الجيد**: تتطلب عملية الإصغاء المساهمة الفعالة من قبل المستقبل ليس فقط في الإصغاء و إنما التفكير في هذه المعلومات و ذلك ب:
- \* الاهتمام و التركيز بعناية، وعدم التشتت و القيام بأكثر من عمل في الوقت الواحد
- \* الاستماع مع الإنصات أي التعمق في مفهوم مضمون الرسالة و دلالاتها.
- \* الإنصات المكتمل أي الإنصات و الإصغاء لكل شيء يقال الذي يهتم المستقبل و الذي لا يهتم أثناء عملية الإتصال.
- \* أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع و الكلام تستغل في مراجعة النقاط التي تكلم فيها المتكلم، و كذلك مرونة في الأفكار التي تطرح،
- \* البحث عن المعاني العميقة عن طريق تحليل الكلمات و مدلولاتها.
- \* الاستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها و التحكم في العواطف و تبسيط اللغة.
- **رفع معدلات الثقة بمحيط العمل**: بالتعاون المتبادل و التفهم لوجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الإتصال الفعال و ذلك بإحالة المديرين على برامج تدريب الحساسية لتنمية مهارات الإصغاء و فهم الآخرين و قبولهم كما هم<sup>1</sup>.
- **إختيار قناة الإتصال الجيدة**: التي تؤدي إلى وصول الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة و بذلك تكون ردة فعله إيجابية.
- **مشاركة المعلومات**: " يجب أن تكون هناك مبادرة في البحث عن المعلومات من قبل جميع الأطراف، حيث إنها ترفع من الروح الإيجابية لدى الأفراد و تزيد التفاعلات بين الموظفين".
- **التخطيط الجيد للاتصالات**: غالبا ما يرجع فشل الاتصالات في المؤسسة إلى عدم كفاية التخطيط و عدم الأخذ في الحسبان أهداف و اتجاهات من سيتأثرون بعملية الإتصال، لذلك يجب تحليل المشكلة أو الفكرة المطلوب إيصالها تحليلا كافيا ودقيقا و هذا ما يزيد وضوح الرسالة و بذلك فعالية الإتصال.
- **تحديد هدف الإتصال بدقة**: إذن قبل أن نقوم بعملية الإتصال ينبغي تحديد الهدف الحقيقي و النهائي يتعين الاستخدام اللغة والوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المحدد، ولذلك يجب أن لا نحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف تركزت عملية الإتصال و زادت فعاليتها.

- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص 248.



- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بعملية الإتصال: هناك عدة عوامل غير التي تطرقنا إليها تؤثر على عملية الإتصال و لذلك يجب على الإدارة الناجحة أن تلم بكل الظروف التي تتم خلالها عملية الإتصال.
- أن يكون الإتصال ذو اتجاهين: حتى يعتبر الإتصال فعال يجب أن يكون ذو اتجاهين مرسل و مستقبل، لأنه يمكن التغلب على كثير من معوقات الإتصال إذا ناقش المرسل المستقبل و أتاح له إمكانية توجيه وجهه نظره أو يستوضح ما قد يغمض عليه " لأن هذه العملية تعطي دقة كبيرة و شمولية و احترام للذات بشكل أكبر".
- و كذلك يتوقف نجاح الإتصال على توفير العناصر الآتية:
- \* التكامل مع نظام المعلومات الذي يعطي المجالات المختلفة في المؤسسة.
  - \* مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة و دراسة تنظيم و ظروف العمل.
  - \* تقييم العمل.
  - \* تدعيم النظام بالإمكانيات المناسبة المادية و البشرية.
- إذن الإتصال هو سبيل نقل المعلومات بين الأفراد في المؤسسة، و بين العاملين و رؤسائهم و بالعكس، بين العاملين وبعضهم البعض، و كذلك بين العاملين وعناصر جمهور المؤسسة مثل العملاء و الموردين و غيرهم، يطرح أفكارا جديدة و ينقلها بسرعة وفعالية كما المشكلات بفعالية من خلال استخدام كل المعارف المتوفرة داخل المؤسسة و هذا ما يوفر جو مرن فيها و هذا ما يؤدي إلى أخذ الآراء المفيدة و المتطورة، و رسالة عملية الإتصال يجب أن تجيب على الأسئلة التالية: ماذا أنقل؟
- و لماذا؟ متى؟ كيف؟ أين؟ لمن؟، لذلك يجب تفعيل الإتصال، فإن كان اتصال فرد ضعيف، فالفرد و الفريق و المؤسسة سيرتكبون الأخطاء.

## المحور الرابع : شروط نجاح الإتصال وأنواعه

### 01: شروط نجاح الإتصال .

هناك العديد من الشروط التي يجب استيفاؤها، و من أهمها:

- 01-01. الإختصار: إن إحدى القوانين الأساسية للإتصال أنه كلما كانت الرسالة معقدة، كلما قلت إمكانية إدراكها، فهمها و العمل بها من طرف المستقبل. و هذا راجع إلى مجموعة من الأسباب تتمثل فيما يلي:
- أن المستقبل يعرف درجة إشباع كبيرة برسائل متنوعة، و هي لا تكون دائما محل إهتمام كبير لديه.
  - أن المستقبل لا يدرك إلا الشيء القليل من الإتصال الموجه إليه.
  - أن انتقاء المستقبل للمعلومات في تزايد مستمر، و هذا راجع إلى ارتفاع حجمها و بمعدلات كبيرة.

### 01-02. التكرار و تعدد الأشكال **La répétition et la redondance**:

في الإتصال، يجب الإلتزام بنفس الرسالة لعدة مرات لكي تتمكن من أن تفرض نفسها في بيئة تتميز بدرجة كبيرة من المنافسة. و يعتبر التكرار من بين المبادئ الأساسية للإعلان. أما باقي أنواع الإتصال كالعلاقات العامة، الرعاية و غيرها فهي تعمل وفق مبدأ تعدد الأشكال؛ أي أن نقول الشيء نفسه بأشكال مختلفة، بحيث أنها تتمحور حول مفهوم مركزي يمكن التعبير عنه بأشكال متعددة و متنوعة. هذا المفهوم هو ما يعبر عنه في التسويق بالتموقع (Le positionnement) .

### 01-03 الإستمرارية و الديمومة **La continuité et la durée**:

تعتبر الديمومة من النتائج الضرورية للتكرار و تعدد الأشكال. أما الإستمرارية فهي تعد من خصائص أكبر العمليات الإتصالية نجاحا، و هي تظهر من خلال إعتقاد نفس التموقع، نفس الوعد، نفس الطراز (style) و في الغالب نفس الوسيلة المستعملة و الوكالة. و الإستمرارية تسمح للمؤسسة من اكتساب حيز إتصالي خاص بها، يصعب زعزعة مكانتها فيه.

01-04. التنسيق الشامل **La cohérence globale**: في الغالب، تقوم المؤسسة بالإتصال وفق أشكال متعددة و مختلفة. فمن جهة، يمكن للإتصال أن يتم بشأن العديد من المنتجات المختلفة، كما يمكن له أن يتعلق بالمؤسسة بحد ذاتها. و من جهة أخرى فهي تعتمد على عدد كبير من طرق الإتصال كالإعلان، تنشيط المبيعات، تهيئة المحلات و غيرها. هذا التعدد و الإختلاف أدى إلى ضرورة العمل على إيجاد التنسيق و وحدة الرسائل الصادرة عن المؤسسة، بحيث يجب أن تكون مترافقة و متكاملة من أن تكون متناقضة. فمثلا يجب على الإعلان في أماكن البيع أن يكون مكملا للإعلان عبر وسائل الإعلام ، وعمليات تنشيط المبيعات لا يجب أن تمس بالصورة التي تسعى المؤسسة إلى بنائها عبر طرق الإتصال الأخرى. .

### 01-05. الإلتزام بالحقيقة: يجب على المؤسسة أن تلتزم بمجموعة من الحقائق المتمثلة في: (2)

- حقيقة المنتج: بمعنى مؤهلاته الأساسية.
- حقيقة المؤسسة: للمؤسسة هوية و ثقافة لا يجب تجاهلها؛ فيمكننا مثلا أن نقوم بتقديم إحدى المؤسسات الصغيرة على أنها من أكبر المؤسسات متعددة الجنسيات، لكن ذلك سرعان ما يجلب إستياء المستخدمين و الموزعين لديها.
- حقيقة المستهلكين: يجب على الإتصال أن يكون متماشيا مع الإحتياجات الأساسية للمستهلكين.

## - 02: قنوات الإتصال

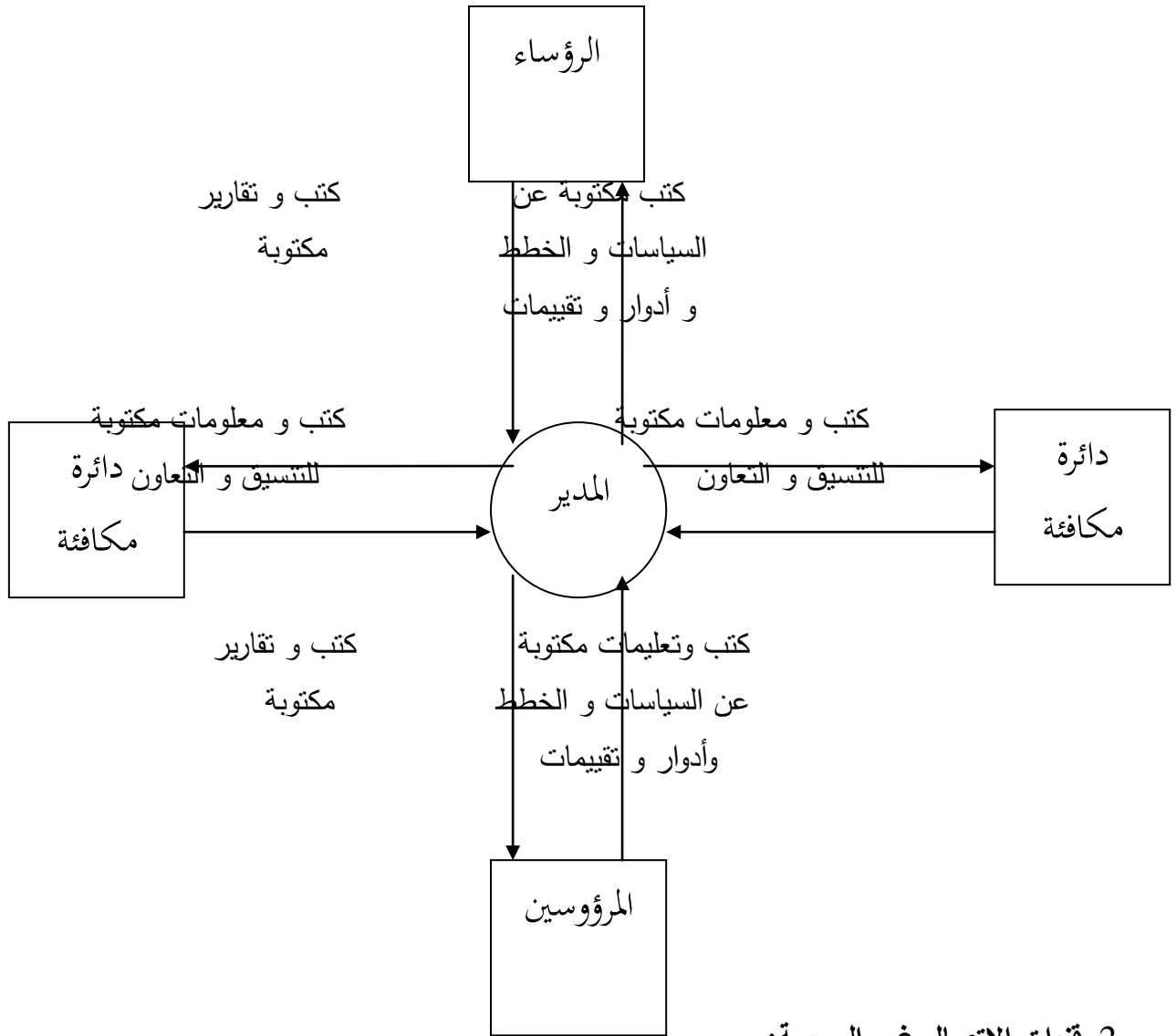
تنتقل الرسائل في المؤسسة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون قناة الإتصال رسمية أو غير رسمية، كذلك قد تكون هابطة من أعلى، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى أو مستويات أدنى، أو تكون صاعدة من أدنى إلى أعلى، و قد تكون أفقية، و أخيرا قد تكون عرضية مائلة أي من مستوى أعلى إلى مستوى أو مستويات أدنى لكنها في إدارة أو قسم غير ذلك يتبع الإدارة الأعلى، و فيما يلي سيتم شرح ذلك:

-1 قنوات الإتصال الرسمية: قنوات الإتصال الرسمية هي المسارات الرسمية لإرسال المعلومات داخل

وخارج المؤسسة، أي عبارة عن اتصال مباشر بين كل من المرسل و المستقبل، " حيث تتم الاتصالات التنظيمية طبقا للعلاقات الرئاسية الرسمية لهذا لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بمستويات إدارية أعلى إلا من خلال و بموافقة رئيسه المباشر"<sup>1</sup>، و يتمثل المصدر الأولي للمعلومات عن القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي، فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل، أي أنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، و الشكل التالي يبين قنوات الإتصال الرسمي:<sup>2</sup>

- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، القصر العيني، 2003، ص454. <sup>1</sup>  
- قديد فوزية ،.

الشكل: القنوات الرسمية للاتصال.



## 2- قنوات الإتصال غير الرسمية:

إن الاتصالات في المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية، و نعني بهذا ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مكتوبة و رسمية، و تتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية، و هي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال فهي ذات فائدة للأفراد في الدور النفسي الذي تلعبه حيث تمكنهم من التفتيس عن أنفسهم من خلال قيامهم بالتعبير عن آرائهم بدون قيود و بحرية تامة، فبذلك فهي تعمل على إشباع رغباتهم النفسية و الاجتماعية.

و الاتصالات غير الرسمية نوعان، النوع الأول يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصالات الرسمية، هذا النوع ينبغي على المؤسسة تشجيعه و تيسير السبل أمامه، أما النوع الثاني و الذي يكون غير مؤيد داخل المؤسسة لأنه يتسبب في الغالب بتعطل انسياب الاتصالات الرسمية و عرقلة وصولها لأهدافها، لأن هدفها لا يتفق مع هدف

الاتصالات الرسمية، و تعد الأحاديث المتبادلة و المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة صورة رئيسية لوسائل غير رسمية لنقل المعلومات، و هي تمثل مسارات متشابكة تستخدم لتمرير معلومات و شائعات التي هي من أوضح الأمثلة للاتصالات غير الرسمية ، هذه الأخيرة تكون درجة دقتها نسبية و تتلخص وظائفها فيما يلي:

- أ- تشجيع حاجات اجتماعية و نفسية لكثير من الأفراد.
- ب- تعطي معلومات أكثر من الاتصال الرسمي.
- ج- تنقل المعلومات بغض النظر عن المستوى الوظيفي.

### 03 : أنواع الاتصال

ينقسم الاتصال إلى عدة أنواع حسب معيار تصنيفه حسب الرسمية أو حسب وجهة الاتصال وحتى حسب قناة الاتصال ونوع الرسالة كذلك.<sup>1</sup>

#### ❖ من حيث الرسمية: ينقسم الاتصال من حيث الرسمية إلى نوعين

##### • الاتصال الرسمي:

هي الإتصالات التي احصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية أو خارجية<sup>2</sup> ، وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط وهو الاتصال الذي يحدث بشكل رسمي في محيط وهدف الاتصال الرسمي ما يلي:

- نقل الأوامر وفقا للتسلسل القيادي في المؤسسة.
- نقل الاقتراحات والتقارير وردود الفعل التي يبديها لقائمون بالتنفيذ للإدارة.
- إعلام وإحاطة كافة أعضاء المؤسسة مؤثرة بالدرجة التي تكون فيها مقبولة لدى جميع العاملين، والذي بدوره يتوقف على مدى التفاهم والولاء والعداء وعدم الاستلطاف والمعارضة وغيرها، لأن وجود مؤسسة تتوفر على جميع العقوبات من بناء تنظيمي وإمكانيات بشرية ومادية وتمويل، ولكنها تقفد إلى نظام فعال للاتصالات، سوف تصبح هذه المؤسسة جامدة لا تتحرك ولا تتفاعل، حيث تعتبر الاتصالات عصب المؤسسة الحي الذي يبعث الحياة في أطرافها ويدفعها للاقتراب نحو الهدف<sup>3</sup>.

##### • اتصال غير رسمي:

هو الاتصال الذي يستند على العلاقات الاجتماعية الإنسانية والمعرفة الشخصية بين الموظفين والعاملين. فعملية الاتصالات داخل المؤسسة لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط ، بل تتخطاها إلى الاتصالات غير الرسمية، فهذا الشكل ينشأ من تلقاء نفسه، نتيجة للعلاقات الاجتماعية والصدقات الشخصية، حيث يتصل هؤلاء

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، 1990 ص 537-540

- يلال خلف السكارنة ،مهارات الإتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2015 ص30.

<sup>3</sup> خيربي خليل الجميلي :الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995 ص 20

الأفراد على هذا الأساس ولا يخضعون لاتجاهات محددة كما هو الحال في الإتصال الرسمي .ويمكن توضيح الخصائص ومميزات الإتصال غير الرسمي كما وضحا "كانز" و "كارن"<sup>1</sup> :

- الإتصال غير الرسمي هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهو يؤدي إلى إشباع نفسي.
- عندما تلجأ إلى م ا رغبة المعلومات وتصنيفها فإن الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا.
- يمتاز بالسرعة وسهولة انتشار المعلومات وقد ينشر المعلومات قبل بثها في قنوات الإتصال الرسمي.
- 

وخلص القول في هذا المجال فإن هيكل الإتصال في أي مؤسسة ممثل في نوعين هما الإتصال الرسمي والإتصال غير الرسمي .

#### ❖ من حيث الإتجاه :

• **إتصال صاعد:** يتدفق الإتصال الصاعد من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في المنظمة ناقلة معها

المعلومات عن نتائج أعمال المنظمة ونشاطاتها والعقبات التي تواجه التنفيذ<sup>2</sup> وتحقق عدة أهداف منها:

- كونه وسيلة لرفع المعلومات العكسية والتقارير الرقابية عن المنجزات المحققة في المواقع المختلفة عن الإدارة

- واللوائح الصادرة من رؤسائهم

- أنه وسيلة للإدارة العليا لكي تعمل على تنسيق الأنشطة المختلفة في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري

- أنه وسيلة يرفع من خلالها المرؤوسون لرؤسائهم بعض الآراء والمقترحات بخصوص بعض المشاكل والمواقف التي تواجههم أثناء تنفيذ المهام<sup>3</sup>

- أنه وسيلة تأكيد تحمل في مضمونها مدى فهم المرؤوسين للتعليمات والقرارات وتتجلى أهمية الإتصال الصاعد في أنه يعمل على تزويد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

كما يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، ولكن هناك عدة عوائق لتمثل هذه الإتصالات كانعزال الموظف في الإدارة وعدم وجود رغبة في هذا النوع من الإتصال<sup>4</sup> وهذا عكس ما يتطلبه الإتصال الصاعد من الموظف والمدير في نفس الوقت من تقبل للنقد و متفهما لوجهات نظر الآخرين بشكل ديمقراطي بحيث يمكن تطبيق الإتصال الصاعد بعدة أساليب منها :

<sup>1</sup> كمال أبو الخير :أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1974 ص 108

<sup>2</sup> طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم وظائف وأنشطة، ط2 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000 ، ص 257

<sup>3</sup> مدني عبد القادر علاقي :الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية 2000.ص. 219

<sup>4</sup> جودت عزت عطوي :الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع . عمان الأردن، 2004،ص96

- ✓ الاجتماعات التشاورية التي تعقد بين المستويات المختلفة للإدارة.
- ✓ سياسة الباب المفتوح أمام العاملين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم أو طرح وجهات نظرهم
- ✓ الدراسات المسحية وقياس الاتجاهات وسبر الآراء واستطلاعات الرأي التي تقوم بها الإدارة بهدف الحصول على معلومات عن القضايا والاهتمامات والمناخ السائد في المؤسسة أو التنظيم الإداري
- ✓ اللقاءات الدورية بين الإدارة العليا وباقي الموظفين بهدف تبادل الرأي والإطلاع على وجهات نظر بعضهم البعض.

● **اتصال هابط أو نازل:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا و انتشارا في التنظيمات الإدارية، يصدر من الإدارة العليا والمسؤولين السامين إلى أفراد التنظيم الأقل منهم رتبة في السلم الإداري للتنظيم ويهدف خاصة إلى نقل الأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات وذلك في شكل منشورات دورية وتقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات، أو بشكل شفوي عن طرق المقابلات والاجتماعات. وتستهدف الاتصالات الهابطة مايلي<sup>1</sup>:

- شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في الإدارة.
- إعطاء معلومات محددة عن العمل.
- إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة
- شرح السياسات والإجراءات
- تمد المرؤوسين بالتغذية الراجعة عن أدائهم .
- توفير المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية.

● **اتصال أفقي:** وهذا النوع من الاتصال يسير في اتجاهين بين العاملين الذين هم في نفس المستوى الإداري للتنظيم ويهدف إلى نقل وتبادل المعلومات وتنسيق الجهود والأعمال التي يقومون بها حيث يحدث هذا النوع من الاتصال الأفقي ويمارس في الغالب على شكل اجتماعات اللجان والمجالس المختلفة المشكلة في الإدارة ، ويعد هذا النوع من الاتصال ضروريا وعلى درجة من لأهمية في تنسيق العمل وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم ببعض ويعتقد البعض أن هذا النوع من الاتصال يعد مثارا للعديد من المشكلات ويعتقد البعض الآخر بأنه أن يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق الأعمال والتعاون من خلال دعم التنظيم لفرق العمل وتنمية روح العمل كفريق دائم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 ، ص13

<sup>2</sup> أحمد عرفة و سمية شلبي: (إدارة وتحديات العولمة) مدخل دحر الفراغ الإداري جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000 ، ص

- **الاتصال النجمي:** وفي نوع من الاتصال يتداخل مع جميع الأنواع السابقة، تمتاز الاتصالات من هذا النوع بالتطور والتعقيد ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة. وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات<sup>1</sup> من الإدارة العليا إلى الإطارات والمشرفون وصولاً للمنفذين والعمال والموظفين البسطاء

#### ❖ من حيث العناصر:

- **الاتصال الذاتي:** يمثل الاتصال الذاتي اتصال الشخص مع نفسه سواء بصورة شعورية أو بصورة لا شعورية، إذ يرتبط هذا النوع من الاتصال بكافة العمليات النفسية كالإدراك والتذكر والتفكير وغيرها، فيستقبل الفرد المعلومات والرموز عن طريق حواسه ثم يقوم بتحليلها وتفسيرها وفقاً لخبراته السابقة، ثم يستجيب لذلك بردود أفعال معينة، يساعد هذا النوع من الاتصال في تعريف الفرد لذاته و إدراكه لما حوله من أشخاص ووقائع ومن ثم توجيه تفاعله معهم، ولقد حظي هذا الصنف باهتمام علماء الاجتماع باعتباره حلقة هامة تربط بين أفعال الأفراد والبيئة المحيطة بهم فمدرسة التفاعلية الرمزية ترى أن الأفراد يتصرفون وفق ما تعنيه القضايا لهم بينما يذهب ماكس فيبر إلى الربط بين الفعل والمعنى.
- ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الاتصال ذلك أن ردة الفعل تجاه أي رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الاتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتياً في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والتي . يتعرض لها الفرد في عملياته التفاعلية<sup>2</sup> .
- ويفيد هذا النوع من الاتصال في التنظيم في مساعدة الموظف أو العامل في التنظيم على فهم نفسه ومركزه و إدراك أهمية وجوده في العملية الإدارية وتنمية وعيه بمسؤولياته وواجباته وكذا تسهيل إدراكه لعلاقاته مع الأفراد الآخرين من زملاء ومسؤولين ومشرفين مما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي معهم وهو ما يعني دون شك زيادة فعاليته وتحسين أدائه مما يعود بالفائدة على التنظيم بصفة عامة.
- **اتصال شخصي:** وهو الاتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في نفس المكان والزمان ويشتركون في تبادل المعلومات والأفكار والأحاسيس والاتجاهات عن طريق التفاعل المباشر وجها لوجه والقائم على الأخذ والرد لدرجة عدم التفريق بين المرسل والمستقبل مما يفسح المجال أكثر لتوصيل محتوى الرسالة بكل جوانبه وبفعل وضوح التغذية الراجعة فهو ذلك المستوى من الاتصال الذي يحدث بين فردين أو أكثر وهو يمثل التفاعل المتبادل بينهم ولهذا يسمى الاتصال الثنائي أو الثلاثي طبقاً لعدد المشتركين فيه<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> بوقلجة غايات : مبادئ التسيير الإداري، ط3 ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008 ص94

<sup>2</sup> حسن عماد مكاي، و ليلي حسن السيد :الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة،2006 ص 30

<sup>3</sup> محمد يسري دعيبس :الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999 ص208



وهذا ما يجعل الاتصال الشخصي هو النوع الأكثر تأثيراً والأكثر تحقيقاً للأهداف فهو يتصف بالتلقائية فلا يحتاج أطراف الاتصال فيه إلى الكثير من الجهد طال ما أنهم متواجدون في نفس المكان والزمان وأن الحواس الإنسانية حاضرة بشكل مباشر .

يسير الاتصال الشخصي في اتجاهين أو أكثر حسب عدد الأطراف المشتركة في العملية فالمستقبل يتبادل الدور ليكون مرسلًا والمرسل يتبدل دوره ليكون مستقبلاً في ذات العملية.

● **اتصال الجماهيري** : وهذا النوع من الاتصال في الإدارة تتداخل فيه الكثير من الآراء نظراً لاتساع نطاقه وكبر مجال تواجده في التنظيمات الإدارية والمؤسسات فهو يتجسد في مهام أقسام العلاقات العامة، فتحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المنظمة سواء في مجال الاتصال بين الإدارة العليا والموظفين كالإعلانات الداخلية وكل الأنشطة التي تستهدف إبلاغ الجمهور الداخلي للتنظيم الإداري بالسياسات والأهداف العامة، أو عمليات الاستطلاع وسبر الآراء لفهم وجهة نظر جمهور المؤسسة الداخلي. وفي مجال البيع المباشر ممثلي البيع ورجال البيع، الاتصالات الهاتفية، المنشورات كذلك كل ما يتعلق بجهود المنظمة في مجال الإعلان، الرسائل المقدمة عن طريق الإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات أيضاً تحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما تقوم به المنظمة تجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع<sup>1</sup>.

#### 04: نماذج الاتصال

يمكننا وصف عملية الاتصال باستخدام النماذج التي تصور كيفية حدوث هذه العملية. والنموذج عبارة عن مبسط لعملية الاتصال يعرض على هيئة رسم أو شكل يبين عناصر الاتصال وتسلسلها والعلاقة بينها. والنماذج ذات فائدة كبرى لأنها تصور الموضوع المطروح بطريقة مرتبة توضح أبعاده بشكل مبسط.

وفي هذا الإطار سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسية هي على النحو الآتي:

#### 04-1) النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه :

هذا النموذج الفعال المبسط تم وضعه في نهاية الأربعينات من القرن العشرين ويتكون هذا النموذج من مصدر المعلومات - المرسل - قناة الإتصال - المستقبل - الوجهة<sup>2</sup>

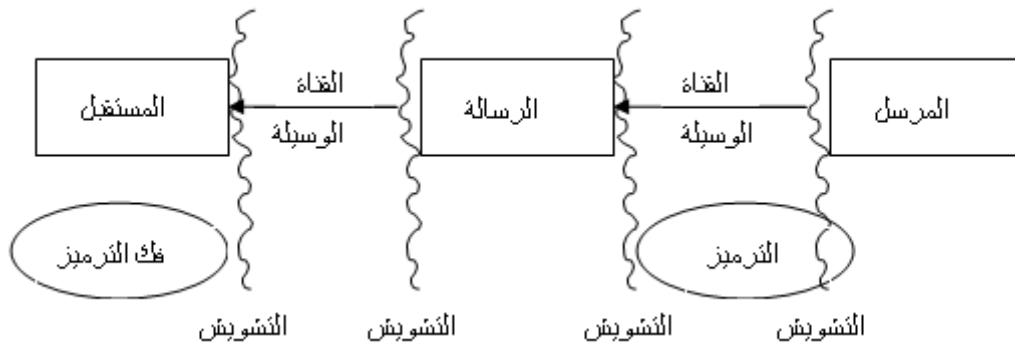
حيث نظر الباحثون إلى الاتصال على أنه أمر يفعله شخص لشخص آخر. وبهذا يشبه الاتصال إعطاء حقنة في الجسد: حيث يقوم المرسل بوضع أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها من خلال وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة... إلخ) إلى مستقبل يقوم بنقل رموزها بطريقة تشبه ما أراده المرسل. وإذا ما قدر للرسالة أن تمضي من غير (تشويش) في خط واحد مستقيم فإنه قد كتب لها النجاح.

<sup>1</sup> اصباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون: الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 23

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره ص 31

قد يبدو هذا النموذج يسيراً، ولكنه البداية لفهم عملية الاتصال. ويمكننا رؤية هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 05 نموذج الإتصال أحادي الإتجاه



نموذج  
الاتصال  
أحادي  
الاتجاه

• المصدر  
بتصرف

• Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. *Interplay: the Process of Interpersonal Communication*. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995., P. 9.

المرسل: قد يكون رجلاً أو امرأة، والمستقبل قد يكون أحدهما. وحينما يبدأ بالاتصال يختار رموزاً معينة ( لغة لفظية مثل عبارة السلام عليكم، أو لغة غير لفظية مثل الإشارة باليد للتحية، وقد يكون بهما جميعاً، إضافة إلى ابتسامة من الوجه ). هذه الرموز تمثل الرسالة التي ترسل للمستقبل الذي عليه أن يفك رموز الرسالة (يحللها ويفهمها) ليتحقق الاتصال. لاحظ أن هناك تشويشاً قد يحدث للرسالة، وهذا التشويش يشمل أموراً خارجية كأصوات لعب الأولاد أو مكيف الهواء أو رائحة الدخان في مكان مزدحم. هذا التشويش سيؤثر على الرسالة بكل تأكيد. ويشمل التشويش أموراً نفسية لكل من المرسل والمستقبل بحسب حاله من الرضا أو الغضب أو الموقع الاجتماعي الذي يفسر الرسالة على أنها من أعلى إلى أسفل أو العكس، وهكذا. ومن أنواع التشويش التشويش العضوي الذي يعني أن هناك عوامل بيولوجية تؤثر على الرسالة، مثل ضعف السمع أو المرض أو التعب البدني، وهكذا.

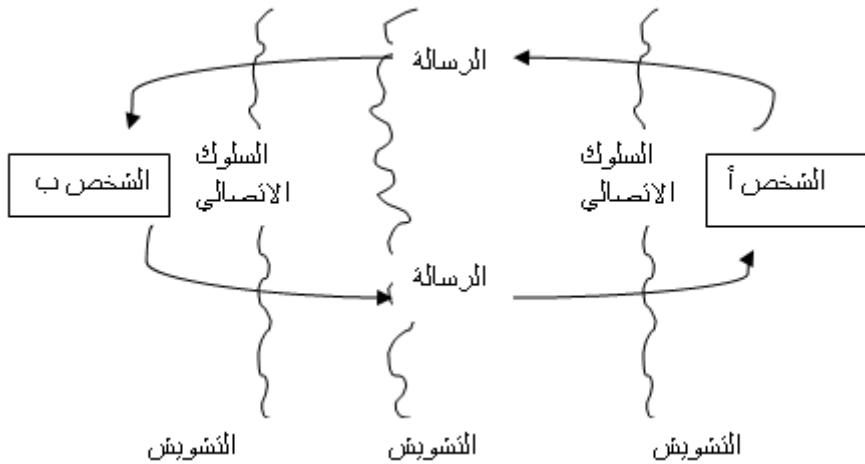
#### 4-2) النموذج التبادلي ( أو ثنائي الاتجاه )

النموذج ذو الاتجاه الواحد لتفسير عملية الاتصال سهل الفهم إلا أنه لا يعكس العملية الاتصالية بدقة. فمن ناحية لا يمكن القول بأن الاتصال يسير في اتجاه واحد (من المرسل إلى المستقبل)؛ إذ يسهل علينا أن نرى أن معظم حالات الاتصال - خاصة في الاتصال بين شخصين أو مجموعة صغيرة من الناس - تسير في اتجاهين. لقد كان النموذج السابق (ذو الاتجاه الواحد) يتجاهل رجوع الصدى ورد الفعل من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في وقت قصير

جداً، بل حتى في الوقت نفسه. يمكن لنا أن نتصور كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج أحد أصدقائه، حيث يتفاعل المستقبل مع الخبر، وتظهر أسارير الفرح على وجهه حتى قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن وقت الزواج، فيأتيه الجواب سريعاً أنه كان ليلة البارحة، فيتحول الفرح إلى نوع من العتاب على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصبح كل من الطرفين مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد. بل حتى خلال استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير بشأنها، وهذا ما يفسر اختلاف التفسيرات للرسالة الواحدة بين الناس.

ومن ناحية أخرى يفترض نموذج الاتجاه الواحد أن كل رسالة يجري ترميزها وفك رموزها، وأن هذه عملية تجري بوعي وعن قصد. ولكن الواقع أن كلاً من المرسل والمستقبل قد يرسلان رسائل دون وعي منهما، فلا يعيان ما يصدر عنهما من رموز غير لفظية كتعبيرات الوجه والإشارات ودرجة الصوت ونحوها، وقد يفوتهما فك الرموز (التفسير) للرسائل التي يرسلها المتحدث أو القائم بالاتصال. ومن هنا يكون من المناسب إبدال مسألة الترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي الذي يشمل الأفعال القصدية وغير القصدية للاتصال.

### الشكل رقم 07 : النموذج التبادلي ( أو ثنائي الاتجاه )



في هذا النموذج يقوم كل من الطرفين (الشخص أ والشخص ب) بالإرسال والاستقبال للرسائل. ولقد عبرنا عن قيامهما بالترميز وفك الرموز بالسلوك الاتصالي حيث يرسل الرسائل بقصد أو بدون قصد، ويفسر الرسائل ويفك رموزها وهو غير منتبه لها، وفي كلا الحالين نجد أن التشويش يصاحب مرحلة إرسال الرسائل واستقبالها مما يؤثر على كفاءة الاتصال وفعاليتها.

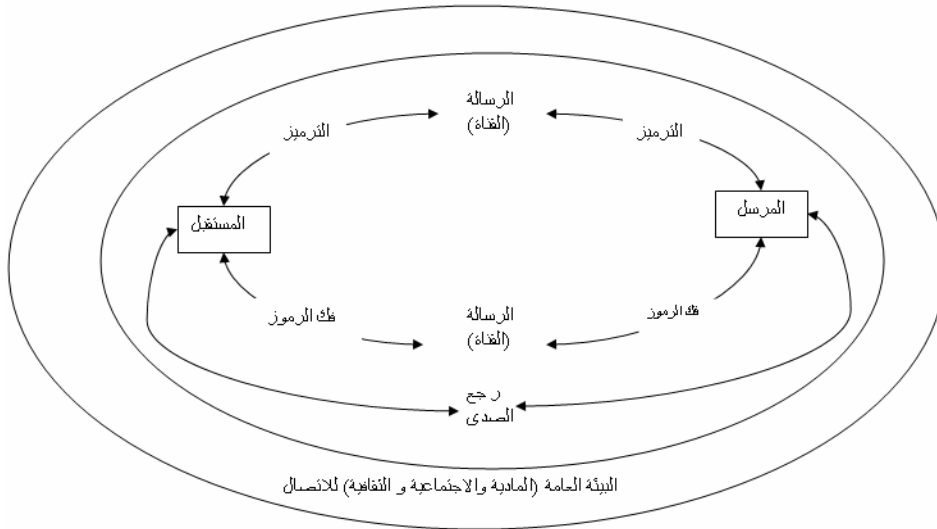
## 2-3 نموذج الإتصال التفاعلي :

نظراً لأن عملية الإتصال معقدة أكثر مما نتصور فإن كلاً من النموذجين السابقين (ذي الإتجاه الواحد وذي الإتجاهين) يقصُر عن التفسير الكامل لهذه العملية. فالإتصال يعتمد على البيئة التي يتم فيها سواء كانت بيئة مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما أنه يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من طرفي الإتصال.

ويحاول نموذج الإتصال التفاعلي أن يشمل كافة عناصر الإتصال الفاعلة كبيئة الإتصال، ورجع الصدى، وما سبق الإتصال، وما جاء بعده من سلوك اتصالي أو غيره. و هذه طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث إنها لا تنتهي، بل يبني بعضها على بعض، فمدح أبيك لك على عمل قمت به هو نتاج أمور أخرى قمت بها وموقف إيجابي منك، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا.

الطبيعة التفاعلية للإتصال تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يحدث عندما نتفاعل مع بعضنا البعض، لأن الإتصال ليس ما يفعله شخص لشخص ولكنه ما يفعله شخص مع شخص، فالإتصال يعتمد على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما كان الطرف الآخر أكثر مهارة في الإتصال كانت فرص النجاح فيه أكبر.

ويشرح النموذج التالي هذه الطبيعة التفاعلية للإتصال التي تشمل التبادل بين طرفي الإتصال والبيئة الاتصالية : الشكل رقم 08 نموذج الإتصال التفاعلي



## المحور الخامس : مدخل للتحرير الإداري

### تمهيد

يعتمد النشاط الإداري عموما و الاتصال بوجه خاص، في الإدارات العمومية و المؤسسات ، على الوسائل الكتابية و الدعائم الورقية بشكل أساسي، و ذلك لاعتبارات عملية و تنظيمية و قانونية؛ و عليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة و فعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها، و من ثم يتوجب على الموظفين ، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح، شكلا و مضمونا

إن تحرير الوثائق الإدارية - سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات...) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات...) أو غيرها - يتطلب مراعاة جملة من المبادئ و القواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري باعتباره ممثلا للسلطة العمومية من جهة، و المندمجة ضمن نظام قيمى و معياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح و الوحدات الإدارية، و علاقات هذه الأخيرة بمستخدميها و بمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية

. هذه الاعتبارات جميعها تضي على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير (التجاري، الإعلامى، الاجتماعى...)، و تقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفى و توصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية

### 01: مفهوم التحرير الإداري

**أولا : 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<sup>1</sup>

**ثانيا : اصطلاحا:**

يعرف بأنه عملية تفريغ النشاط الوظيفي (الإداري) في وثائق و رسائل إدارية و هو يتضمن الانشاء و الكتابة في مجموعة الوثائق ( مذكرات، بقرات، تقارير، مناشير و غيرها) التي تصدر عن الإدارة بواسطة موظفيها. التحرير الإداري يضم المراسلات، العقود، الوثائق الإدارية، التي تحرر و ترسل إلى المصالح المختلفة أو الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين في شكل رسائل أو جداول إرسال أو بقرات و عليه فان تحرير اداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، و من جهة أخرى فانه يتطلب بصفة عامة:

✓ الوضوح في التعبير عن الأفكار.

✓ التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات.

<sup>1</sup> - ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب . البلدة، 1998

✓ الأسلوب الصحيح والدقيق في التحرير.<sup>1</sup>

ويمكن تعريفه : الإنشاء والكتابة ، ويمكن تعريفه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى ، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها." <sup>2</sup>

تسمى 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 .

**02- أهمية التحرير الإداري**

مازالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموما والرسالة الإدارية على وجه الخصوص وزنها الكبير ، نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتندرج أهميتها تبعاً للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الآتي<sup>3</sup> :

**01-02- 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 مستعملها حسن استعمالها ، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري ، لنقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين.

**02-02- أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:**

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

**03-02- أن لها دلالة مادية في الإثبات:**

أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية ، كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها .

**02-04- تسيير الحركة الإدارية داخل المؤسسات و الشركات: بالإضافة إلى أنه بسيط الاستعمال و قليل**

التكاليف و سهل الحفظ و الرجوع إليه عند الحاجة فهو أداة سهلة للتواصل و التخاطب و التداول.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عابدي محمد السعيد، محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف ساعدية، سوق أهراس، ص 04.

<sup>2</sup> - ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب .البلدية، 1998

<sup>3</sup> - بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة، دار المعرفة، 1998

<sup>4</sup> عبد الجليل طواهرير، مطبوعة في الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 57.

**03: أنواع المحررات الإدارية:**

يعتمد النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات و الإدارات العمومية على الوسائل الكتابية، و من ثم فإن الكتابة تجسد و تعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة و القرارات التي تتخذها. و تكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية و الحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل اثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، و المقولة الشهيرة في السياق " الكلام زائل و الكتابة باقية".

و على هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما... الخ، هذه الأنشطة و غيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية تسجل و تحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الارادات و المؤسسات العمومية. هذا و نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية و تنوعها فان المحررات تتعدد و تتنوع تبعاً لذلك، غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه صعوبات جمة و تجاوزا لهذه العقبات ارتأينا لأغراض بيداغوجية اعتمادا تصنيف مبسط على النحو التالي:

- المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات...).
- الوثائق الإدارية ( التقارير، المحاضر، عروض حال، مذكرات...).
- النصوص الإدارية: و تنقسم الى نوعين:
- النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...).
- النصوص التفسيرية ( المناشير، التعليمات...).

1. **المراسلات الإدارية:** المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة و أشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى. و المراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية رسائل الكترونية، برقيات، جداول ارسال... و قد تكون شفوية كمكالمة هاتفية، محادثة مباشرة... الخ

و تمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لكثرة استعمالها و تعدد مجالات استخدامها و هي نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، و رسائل شخصية توجه إلى الأشخاص سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

2. **الوثائق الإدارية:** تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو اثبات وقائع...، و تتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير و المحضر و عرض الحال و المذكرة، و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة و في سير أنشطتها المختلفة.

3. النصوص الإدارية ( التنظيمية و التفسيرية): يقوم نشاط الادارة العمومية على المستويين الإداري(الوزارات) و المحلي (الجماعات المحلية) و كذا المؤسسات العمومية ذات طابع الادري أو ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية في اطار المنظومة التشريعية السارية، يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير و الأحكام الواردة في النصوص المعيارية، و تهدف هذه النصوص ذات الغرض التفسيري أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية و التنظيمية و توضيح طرق و أساليب تنفيذها.<sup>1</sup>

#### **04 . خصائص و عناصر التحرير الإداري**

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنها من احترام التسلسل الإداري (التدرج الرئاسي) وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر ثم المحافظة على سر المهنة وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني 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 والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الآتي:

2

#### **04-01- احترام التسلسل الإداري :**

يقوم التنظيم الإداري على أساس التسلسل الإداري - التدرج أو السلم الإداري - وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل ،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 احد رؤسائك الأعلىين ،فلا بد من أن تطلع عليها رؤسائك المباشرين للإعلام وللإدلاء بالرأي في فحواها عندما يستدعي الأمر ذلك ,

#### **04-02- المسؤولية والحذر:**

إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري , ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه , والأصل أن مدير المؤسسة هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولية " , لكن قد يتغيب المدير لمانع ما أو يفوض بعضا من صلاحياته إلى أحد مساعديه لتطبيق اللامركزية ومن هنا يجب أن تحدد مسؤولية كل طرف .

#### **04-03- واجب المحافظة على سر المهنة:**

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات العامل إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة , فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي

<sup>1</sup> آمنة بن أميدة، مطبوعة في مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03، ص 7-8.

<sup>2</sup> - بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999 .



عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري , كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

### **05-عناصر التحرير الإداري**

**01-05الموضوع :** يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات ووثائق إعلام الاتفاقات ووثائق السرد التعليمات والنصوص القانونية).

**2-05التنظيم :** الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات, التنظيم, التخطيط, التنسيق, الرقابة التوجيه) مراعاة للمستويات بالهيكل الإدارية.

**03-05: الشكل:** البنية الشكلية للوثيقة "البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها.

**4-5- الهدف:** وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين، أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين

### **06- مميزات الأسلوب الإداري**

ان استعمال الرسالة في الحياة المهنية ضروري لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر ما هي إلا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيد والدقة وان تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعاييرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته ' وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ' إذ يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها.

ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وسندرج هذه المميزات فيما يلي: <sup>1</sup>

### **01-06- الموضوعية:**

أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف. أن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطلعها بالطابع الرسمي , فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة , تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذلك في كتاباتها , وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف. وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير : يسرني ... في انتظار قراءتكم... في انتظار ردكم... ويفضل

<sup>1</sup> - خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل، المملكة

استعمال العبارات التالية : يشرفني ...، لي الشرف...، ألتمس ... ، أرجو

### 02-06- الوضوح والبساطة:

حين يقوم المحرر بكتابة مراسلة إدارية ما يجب أن يضعه أمام عينيه الأشخاص المخاطبين بها والذين يختلفون في مستوى إدراك مضمون ما كتب ، وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام ، فلا نكتب كما نتكلم وذلك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيدا وحتى إن أجبرنا على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية يجب الاختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقا للقاعدة " خاطبو الناس على قدر عقولهم" وعليه دائما يجب طرح السؤال التالي : من أرسل ولمن أكتب وماذا أكتب ؟

### 03-06- الإيجاز والدقة:

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل 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 موجّهة لمفاهيم مختلفة ، كما يجب تحاشي التكرار .

### 04-06- المجاملة:

تعتبر المجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلا من أشكال الاحترام ونجدها بكثرة في احترام السلم الإداري وهي مفهومان .

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

ب- مفهوم ضيق : حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام للباقة أو اللطافة ، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي .

ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى نترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها وذلك حتى في حالة رد سلبي كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل العبارات التالية: يؤسفني ...، لا يمكنني في الحال بالنسبة إلى " يؤسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبرا سيئا 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 موجّهة من أعلى إلى أسفل : كأن ترد من مدير إلى احد 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 الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية...

بالإضافة إلى وجود مميزات أخرى ونجيزها فيما يلي:

-التجرد: 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 .

**المحور السادس : قواعد و صيغ التحرير الاداري****01 : القواعد الأساسية للتحرير الإداري**

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموع الضوابط و المتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة و فعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة و المتعاملين معها ليس كأبي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، و التزامات التحفظ و الشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين من جهة ثانية، و عليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها.<sup>1</sup>

✓ **الضوابط الشكلية:** تصاغ مختلف الوثائق و النصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضي عليها الصفة الرسمية و تحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة، هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، و غيرها من العناصر الضرورية و اللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، و التي تندرج ضمن الاطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري.

✓ **الضوابط القانونية:** تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، و عليه يتوجب على المحرر امتثال الاطار القانوني المحدد و المنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص و الوثائق، فان التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

إن حجية الوثيقة الإدارية و ما يترتب عليها من آثار و التزامات قانونية، و توخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات. كل هذه الاعتبارات تقتضي الماما بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من انجاز مهمته على أحسن وجه، لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون.

✓ **الضوابط اللغوية:** يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة و الوضوح تجنبنا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم و تباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على كتابة الصحيحة و البعيدة عن كل يعيق التراكيب اللغوية و غيرها و السبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من

<sup>1</sup> - رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008.

حيازة قدرات لغوية متنوعة، و يندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح و المنضبط للمصطلحات لا سيما المصطلحات القانونية و الإدارية.<sup>1</sup>

## 02: شروط التحرير الإداري الفعال.

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط خلال مختلف مراحل عملية التحرير الإداري نوجزها فيما يلي:

### ➤ قبل الشروع في عملية التحرير:

- ينبغي على المحرر الإداري الاستعداد لهذه العملية الهامة و ذلك بجمع المعطيات و الالمام بالمعلومات الصحيحة حول الموضوع.
- تحضير وسائل التحرير و الكتابة لتفادي تشوش الأفكار بعد الشروع في المعالجة و التحرير.
- رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع و ترتيب الأفكار حسب أهميتها و تسلسل الوقائع و الاحداث و ذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

### ➤ أثناء مرحلة التحرير:

- الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها من قبل.
- المحافظة على ترتيب الأفكار حسب أهميتها دون نسيان فكرة منها، تجنباً لإهدار الجهد و الوقت أو تقديم معلومات منقوصة.
- تجنب التحرير ساعة الانفعال او الغضب حتى تتفادى التعبير بطريقة انفعالية و عاطفية بعيدة عن مبادئ الرسالة الإدارية و تأجيل ذلك الى حين صفاء الذهن و النفس .
- تجنب الشطب و المحو لان ذلك يؤثر سلباً على شكلها و محتواها و يوحي بعدم جدية المحرر الإداري.

### ➤ بعد الانتهاء من التحرير:

- يجب على المحرر قراءة ما حرره قراءة جيدة متمعنة، للتأكد من أن جميع ما كان ينوي تضمينه في المراسلة موجودة فيها و لم ينس أي عنصر.
- التأكد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية و عدم خلط بين فقراتها و أفكارها.
- ترقيم الصفحات إذا كتبت المراسلة في أكثر من ورقة .
- التأكد من تدوين المكان و التاريخ و عدم نسيان الامضاء و كتابة صفة و اسم و لقب المراسل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خرشي، محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، ص 43.

<sup>2</sup> رشيد ججيق، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، 2010، ص 33-34.

**03: صيغ التحرير الإداري**

تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتنوع بتنوع موضوع مستوى المحرر، ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت تسلطية وجدنا هذه الصيغ والتعابير في شكل أوامر وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية تعمل بموضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها، ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها، ثقافة المرسل وشخصية المرسل اليه يمكن ترتيبها على النحو الآتي: <sup>1</sup>

**03-01- صيغ النداء:** و هي مجموع الألفاظ و الألقاب التي يخاطب بها المرسل اليه وفق السلطة منصبه و مكانته الإدارية التي تتم مخاطبة بها المرسل اليه، و كذلك من اجل جلب انتباهه الى فحوى الرسالة فمثلا يخاطب رئيس الجمهورية بصيغة سيادة الرئيس، الوزير بصيغة معالي الوزير... الخ.

**03-02- صيغ التقديم:** و هي صيغ تعبيرية موضوعية التي يستهل بها موضوع المحرر الإداري و تتميز في هذا الصدد:

صيغ التقديم بدون مرجع و صيغ التقديم بمرجع .

**صيغ التقديم بغير مرجع :** وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة:

مثل : يشرفني أن أعلمكم...، أن أطلب رأيكم، أن أدعوكم .. الخ.

**صيغ التقديم بمرجع :** تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة و تذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي

مثل: ردا على رسالتكم رقم..... المؤرخة في.....، يشرفني أن.....

**03-03- صيغ العرض و المناقشة:** و هي الجمل و العبارات التي تستخدم في شرح فكرة أو

مجموعة أفكار أو معلومات حول موضوع معين يريد المحرر الإداري من خلالها الإبلاغ أو توصيل معلومات، قرارات أو تعليمات بكيفية واضحة و بأسلوب بسيط حسب نوع و خصوصية المراسلة أو الوثيقة الإدارية.

<sup>1</sup> - عبد الغني بن منصور، المرشد العلمي في الإنشاء الإداري، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع. SNED، 1982.

- ✓ **صيغ تحمل معاني المجاملة:** و هي تعابير التي تحمل معاني الرد أي القبول أو الرفض، و كذا معاني التذكير و التوجيه مثل: ليس من مقدوري أن....، لا يفوتني أن أذكركم...الخ.
- ✓ **صيغ تحمل معاني السلطة:** و هي الصيغ التي تستخدم من قبل أصحاب السلطة العليا أو الموظفين الأعلى رتبة كرئيس البلاد أو وزير قطاع معين و غيرهم مثل: قررت أن....، المطلوب منكم....الخ.
- ✓ **صيغ الترتيب:** تستخدم عندما يتحكم على المحرر الإداري ترتيب الأفكار و المعلومات موضوع المراسلة و قد يأخذ هذا الترتيب تسلسلا معيناً وفق أرقام عديدة أو حروف أو عبارات مثل: أولاً، ثانياً...  
**03-04- صيغ التعبير في الخاتمة:** و هي الصيغ التي تدرج في الخاتمة و تظهر في الرسالة الشخصية و الرسائل الرسمية بشكل عام و تكون عبارة عن جملة تبين أهداف المراسلة و تقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة و التقدير مثل: و في الختام، و في الأخير،<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ليلية غضبانه، ملخص محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي،

## المحور السابع : الرسالة الإدارية -جدول إرسال -الدعوة -الإستدعاء

## 01- الرسالة الإدارية

## تمهيد :

تعتمد كل إدارة في كافة مستوياتها على الوثائق الإدارية كوسيلة لاتخاذ القرارات و التعبير عن إرادتها، و تشترك كل هذه الوثائق في كونها تركز على الأعمال الكتابية. و المعروف أن لكل وسائل الاتصال المكتوبة في الجهاز الاداري دور تختص به عن غيرها.

لذلك حري بالموظف العمومي أن يكون ملما بالدور الذي ينبغي أن تقوم به كل مراسلة على حدة؛ و بما أن كل واحدة من هذه الوسائل تختص بنوع معين من الاعمال فإن أسلوبها أهمية كبيرة و لا يحق للمحرر أن يستعمل الوسائل المكتوبة كيفما يشاء و متى شاء، بل عليه أن لا ينسى أن لكل منها دوره الخاص، و عليه بالتالي أن يعمل على احترام اختصاصها و الدور الذي تؤديه.

و المعلوم أن الوثائق الإدارية تصنف إلى وثائق إدارية إخبارية.<sup>1</sup> و وثائق إدارية إثباتية ووثائق إدارية للتعليمات، ثم وثائق إدارية عامة، هذه الاخيرة تحيل على مجموع الوثائق التي تستعملها الإدارة بكثرة في تواصلها الداخلي بين مختلف المصالح الادارية المكونة لها، أو في تواصلها الخارجي سواء في علاقتها مع الادارات الأخرى أو الأفراد. و عموما تشتمل الوثائق الإدارية العامة على المذكرة و ورقة الإرسال ثم الرسالة.

هذا و تعتبر الرسالة الادارية أسلوب يتم من خلاله التواصل داخل الادارة عبر الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل الى المرسل اليه؛ كما تحيل على كل رسالة متبادلة بين المصالح الإدارية، أو كل رسالة تصدر عن الإدارة في اتجاه الإدارات الأخرى أو بين الإدارة و شخص ما. و الرسالة بهذا المعنى تقسم إلى نوعين أساسيين هما: الرسالة الإدارية المحضنة ثم الرسالة الإدارية الشخصية.

و من هنا تبرز أهمية هذا الموضوع التي تتجلى في كون الرسالة الإدارية تحتل مكانة هامة في نشاط الإدارة العمومية، على اعتبار أنها تعد من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، بحسبانها وسيلة فعالة تلبي حاجيات التبليغ الأساسية من خلال نقل المعلومات و إيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بالأمر. ناهيك عن اعتبارها وسيلة من وسائل التواصل الإداري التي لا غنى عنها.<sup>2</sup>

## 01: تعريف الرسالة الادارية.

هي نوع من انواع الكتابة الوظيفية، يكون احد طرفي الاتصال الكتابي جهة ادارية على الاقل.

وينتج عن هذا التعريف ثلاثة انواع من الخطابات الادارية:

الرسالة الهابطة: وهي الرسالة الادارية الرسمية الموجهة من رئيس مستوى اداري اعلى.

<sup>1</sup> . الوثائق ذات الطبيعة الاخبارية فهي تفيد مجموع الوثائق التي يكون القصد من ورائها الإخبار. مع العلم أن الأصل في جميع الوثائق الإدارية هو الإخبار. فهي تعد في الحقيقة بمثابة مرجع للمسألة المدروسة. و يندرج تحت هذا الصنف كل من التقرير، عرض الحالة، البرقية، الإعلان، الإبلاغ، الإستدعاء، جدول الأعمال، ذكره ذ بوعلام السنوسي، تقنيات التحرير الاداري بالإدارة العمومية و القطاع الخاص، مطبعة دار النشر المغربية سنة 2016، ص:35.

<sup>2</sup> . كريم لحرش، القانون الإداري المغربي: الجزء الثاني: نشاط الإدارة و امتيازاتها، مطبعة الرشاد-سطات، الطبعة الثالثة، ص:523

الرسالة الصاعدة: وهي الرسالة الادارية الرسمية الموجهة من رئيس مستوى اداري ادنى.  
الرسالة الموازية: وهي الرسالة الادارية الرسمية الموجهة من رئيس إلى مستوى اداري مشابه  
و تعتبر الرسائل وسيلة الاتصال الاداري الأولى، وتمتاز عن وسائل الاتصال الاخرى بمميزات هامة، فهي  
تعزز وتؤكد المعلومات التي تم التوصل اليها بحيث يمكن الرجوع اليها اذا ما حدث لبس أو خلاف ما تم  
الاتفاق عليه.

فهي إذن وسيلة رئيسية من وسائل الاتصال وذلك من حيث انها تلعب دورا حيويا ومهما في جميع اجهزة  
الدولة وغير الدولة وتؤثر تأثيرا مباشرا وغير مباشر في اداء اعمالها والقيام بالواجبات والمسؤوليات المطلوبة  
منها، و تتجلى أهميتها أيضا في كونها تشكل الصلة الحيوية التي تربط بين كل جهاز و المجتمع الذي يتعامل  
معه ذلك الجهاز<sup>1</sup>.

## 02: شكل الرسالة.

لا بد للمحرر أن يراعي مجموعة من البيانات التي تخص تركيب صفحات الطبع؛ و هي بيانات منها ما  
يتعلق بشكل الصفحة و نوعية الورق المستعمل، و منها ما يرتبط بأبعادها.  
يجب أن يكون الورق المستعمل منمطا على شكل النمط العالمي الجديد  
يجب أن ترقن الرسالة الأصلية والنسخ المزمع إرسالها على ورق أبيض من النوع الجيد.  
ترقن الرسالة الأصلية على الورق الحامل للرأس و لبعض الميزات.  
يجب أن تكون النسخ المراد إرسالها على ورق عادي حيث يوضع بيان المصلحة بالطابع، وتؤخذ النسخ بواسطة  
ورقة الكربون الأسود.

وفيما يخص النسخ التي سيحتفظ بها في المصلحة المصدرة لها يجب أن تكون ذات الصنف الخفيف الذي  
يسمى بالورق الرقيق، ومن الأفضل أن تكون هذه النسخ متنوعة اللون لتسهيل عملية الترتيب.

## 03: أنواع الرسائل الادارية.

لا بد من التمييز بين الرسالة الادارية المحضة و الرسالة ذات الصيغة الخاصة<sup>2</sup>، وهذا ما سيتم التطرق اليه  
في هذا المطلب من خلال فقرتين، الرسائل الادارية المحضة الرسائل الادارية الشخصية.

### 1-3: الرسائل الادارية المحضة.

تستعمل الإدارة في اتصالاتها الإدارية نوعين من الرسائل: الرسائل الإدارية ثم الرسائل ذات الصيغة  
الخاصة. و قد عرف الأستاذ محمد باهي الرسالة الإدارية بكونها "كل رسالة ترسل من وحدة إدارية إلى وحدة  
إدارية أخرى داخل نفس البلد، ويتوقف على شكلها و مضمونها جانب مهم من القرارات التي تمس حياتنا"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> . بوعلام السنوسي، تقنيات التحرير الاداري بالإدارة العمومية و القطاع الخاص، المرجع السابق، ص: 145.

<sup>2</sup> . عبد العزيز اشرفي، تقنيات التواصل و التحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، الطبعة الاولى سنة 2000، ص: 144.

<sup>3</sup> . - محمد باهي، المراسلات و التحرير الاداري، المطبعة (غير مذكورة)، الطبعة (غير مذكورة)، ص: 41.



في حين عرفها الأستاذ بوعلام السنوسي بأنها "تلك الرسائل المتبادلة بين إدارة و إدارة أخرى داخل نفس الجهاز، و هي كذلك المتبادلة بين جهاز و جهاز آخر".

فيما عرفها الأستاذ مصطفى الداشي بحسبانها "الرسالة المتبادلة بين المصالح الإدارية"<sup>1</sup>

3-2: الرسائل الادارية الشخصية.

هي الوثيقة التي تبعث من شخص إلى آخر لا ينتميان إلى الإدارة، أو هي الرسالة الموجهة من مصلحة إدارية إلى شخص خارج الإدارة و لا يتعلق موضوعها بنشاطها، وتقيد أيضا الرسائل الموجهة من طرف موظفين إلى رؤسائهم، أو المتبادلة بين هؤلاء و أشخاص عاديين، أو موظفين بصفة شخصية، كالتفاني بمناسبة الأعياد الوطنية و الدينية، أو فاتح السنة الهجرية أو الميلادية، أو بمناسبة ترقية أو الحصول على أوسمة و غيرها، فهي كلها تعتبر رسائل شخصية<sup>2</sup>.

هذا من جهة، من جهة أخرى فقد عرفها الأستاذ بوعلام السنوسي بكونها "تلك الرسائل التي تتبادل بين جهاز حكومي أو غير حكومي و فرد من الأفراد أو التي ترسل إلى جهات عديدة خارجية داخل الوطن أو خارجه، وهي كذلك الرسالة التي يحررها الفرد بإسمه الخاص"<sup>3</sup>.

#### 04- شروط الرسالة الإدارية

-المراسلة الإدارية هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة و أشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى و المراسلة الإدارية تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، ، جداول إرسال، برقيات ، دعوة أو إستدعاء ...، ومن شروط الرسالة الإدارية :

- الموضوعية : يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية و حرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة.

-الدقة : يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي و سوء التأويل، و ذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية و تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر.

-البساطة والوضوح : لمحركات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث

<sup>1</sup> . بوعلام السنوسي، تقنيات التحرير الاداري بالإدارة العمومية و القطاع الخاص، المرجع السابق، ص: 145.

<sup>2</sup> . مصطفى الداشي، عرض تقنية تحرير المراسلات الإدارية، وزارة العدل/مديرية الموارد البشرية/قسم التكوين و التتبع و التقييم..

<sup>3</sup>-عبد العزيز اشرفي، تقنيات التواصل و التحرير بالادارة العمومية، المرجع السابق، ص: 158.

المستويات العلمية ، ولذلك يجب أن تستعمل الألفاظ الواضحة .

-الإيجاز: يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، و تجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة.

إحترام السلم الإداري: التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، و الذي يحدد للأفراد مجموعة من قواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط و الاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة.

## 05-عناصر الرسالة الإدارية

للمراسلة الإدارية تحتوى على مجموعة من العناصر الأساسية والتمثلة في :

### 01 :الرأسية :

تزيد هذه الميزة من تدعيم الطابع الاداري للوثيقة وتكتب ضمن رأس الوثيقة الذي يوضع في اعلى الصفحة الاولى، وقد ترد هذه الميزة اما وسط الصفحة او تأخذ عرض الورقة كاملا، وتكتب في الركن الايمن للصفحة. اما بالنسبة للوثيقة الصادرة عن السلطات العليا فان هذه الميزة تتمركز غالبا في وسط الورقة.

تكتب عبارة - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية - في أعلى ووسط الصفحة لإضفاء الطابع الرسمي للوثيقة الإدارية .

### 02:الطابع : إسم الإدارة المرسله :

ويعني بيان الجهة المصدر للرسالة؛ يعتبر من اهم الاشارات المكونة للرأس حيث من خلالها نعرف مصدر الوثيقة، ويجب ان يتم تبيان مصدرها بكل تدقيق مع احترام التسلسل الاداري للمصالح، وتتركب هذه الاشارة عامة من:

-الوزارة :.....

-القسم او المصلحة المصدرة للوثيقة<sup>1</sup>

يكتب اسم الإدارة المرسله في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، و يراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك : الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية و الدائرة.

الولاية:.....

الدائرة :.....

<sup>1</sup> . مصطفى الداوي، تقنية التحرير المراسلات الادارية، عرض القي في وزارة العدل

البلدية :.....

**03:الرقم التسلسلي :** ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضاءها و تسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله .

مثال :

يدرج رقم التسجيل اسفل بيان المصلحة المصدرة وهو يتطابق مع تاريخ الارسال، فيشكلان معا مرجع الوثيقة الادارية. وتجدر الاشارة ان هذين الميزتين يتكلف بوضعها مكتب مختص غالبا ما يكون مكتب الضبط، بعد توقيع الوثيقة الادارية ووضع خاتم المنظمة واسم و صفة الموقع<sup>1</sup>.

**مثل : الرقم ...../ع/ 2023**

**04 : المكان والتاريخ :** يكتسي تاريخ و مكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن

الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، و عليه يتوجب تسجيل المكان و التاريخ في أعلى و على يسار الصفحة .

**مثال : البويرة في .....**

**05- بيان صفة المرسل :** يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، و تكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة.

**06: صفة المرسل إليه :** هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم

الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، و الاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري.

وذلك كما يلي :

الشرط الاول يبين صفة المرسل(الذي يمثل دائما السلطة العليا في المصلحة)، و الثاني يبين صفة المرسل اليه (الذي يمثل ايضا السلطة العليا في المصلحة المرسل إليها)<sup>2</sup>.

مثلا:

المرسل : السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية .....

إلى

السيد : رئيس دائرة .....

**07: الموضوع :** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة.

تكتب هذه الإشارة في رسالة إدارية قبل العرض وبالتالي أسفل بيان الجهة المرسله ورقم التسجيل ولكن ببعض السطور كذلك من بعد صيغة الإرسال. الموضوع كلمة بحروف كاملة ومسطرة عليها تكتب في الجانب الأيمن مع احترام الهامش العادي الذي يترك للعرض، وتردف هذه الكلمة بصيغة مختصرة قدر الإمكان توضح في سطر مغزى

<sup>1</sup> . مصطفى الدايشي، تقنية التحرير المراسلات الادارية، عرض القي في وزارة العدل .

<sup>2</sup> . محمد باهي، المراسلات و التحرير الاداري، المرجع السابق، ص:47.

ما سيتم عرضه في الموضوع. والغاية من الموضوع هو تمكين المرسل إليه من تحديد محتوى الرسالة في طرفة عين وتسهيل عملية توزيع البريد وترتيبه. لذا يجب إذن أن لا تتعدى الصيغة المستعملة أكثر من سطر ونصف حتى لا تخلو من أهمية<sup>1</sup>.

### 08: المرجع :

وهو العنصر السابق الذي يستند عليه المحرر في كتابة الرسالة الادارية، ويكتب مباشرة أسفل الموضوع انطلاقا من نفس الهامش. وإذا كان الموضوع جزءا ضروريا لكل رسالة ادارية فان المرجع كجزء من الرسالة لا يكون ضروريا إلا عندما تستند الرسالة الادارية الى عنصر سابق. و يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة .

-مثال /المرجع : مراسلتكم رقم :..... المؤرخة في :.....

### 09:المرفقات :

تتضمن الوثائق المدعمة للرسالة، وبيان الوثائق الواردة ذكرها في نص الرسالة والتي من شأنها زيادة الايضاح للقارئ. ويتم التنصيص عليها حسب نوعها او عددها استجابة لطلب الحصول عليهاحيث يمكن أن يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها و عددها.

مثال : المرفقات : المقرر رقم..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين السيد .....

### 10:صلب الرسالة أو مضمونها : وهو النص المعبر عن المعلومات المراد تبليغها من المرسل إلى

المرسل إليه وتضم : التقديم -العرض -الخاتمة

### أ-المقدمة:

هي بمثابة اطلالة على ما سيأتي من أفكار تعيد التذكير بالموضوع و الرجوع إليه اذا كان هناك مرجع، وتهدف باختصار إلى تهيء القارئ لمعرفة الاحداث الموالية، وكذا استعراض العناصر الاساسية للقضية موضوع الرسالة.

تبدأ الرسالة الادارية بعد الاشارة الى الموضوع بعبارة الاحترام التقليدية التي تميز اسلوب الادارة، و تضي على تواصلها طابع السلطة العمومية، ومكان هاته العبارة من الرسالة يكون حسب الاحوال اما في اولها او في وسطها.

مثال:

علاقة بالمرجع المشار اليه اعلاه، و المتعلق بموضوع.....بشرفني.....

<sup>1</sup> . مصطفى الداوي،مرجع سبق ذكره،

**ب: العرض:**

يمثل هذا الجزء صلب الرسالة الذي يتوقف عليه الجانب الأكبر من نجاح الرسالة الإدارية. و ينبغي أن لا يحتوي مضمون الرسالة الا على مسألة واحدة. ويختلف طول الموضوع و عرضه تبعا للهدف من الرسالة. ورغم تعدد الاهداف من الرسائل الادارية بقدر تنوعها فان الموضوع يكاد يتفق في اسلوب صياغته.<sup>1</sup> فالعرض اذن هو موضوع الرسالة حسب الهدف منها، من إشارة للمسائل موضوع الرسالة، و تفصيلها مع الشرح و التوضيح. وقد يستغرق أكثر من فقرة تتناول كل منها جانبا من جوانب الموضوع، وقد تقتصر على فقرة واحدة، وفي نهاية هذا الجزء تأتي الخاتمة<sup>2</sup>

**ج: الخاتمة:**

هي الخلاصة التي نرغب في صياغتها بكل عناية، ونلخص فيها بواسطة جملتين او ثلاث، ما نريد التأكيد عليه، مع الحرص على الدقة و الاختصار. إن الإشارة التي يمكن تمريرها من خلال الخاتمة هي: إما ايعاز، او إقتراح، أو توضيح، بحيث يحصل اقتناع لدى الموقع أن القضية موضوع الرسالة منتهية، باستثناء ظهور عناصر جديدة، وعلى ضوء ذلك، يقدر الوقت الكافي للتوصل بالجواب وتقديم رد نهائي، كما ان للخاتمة تأثير بالغ على المرسل اليه و هي التي توجه طبعاً حكمه على موضوعها و القرار النهائي المتخذ حولها

**11: عبارات المجاملة:** تختم الرسالة الإدارية عادة بعبارات المجاملة وهي عبارات الشكر و التقدير والاحترام الواجبة عرفاً و أخلاقاً بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة و المتعاملين الخارجيين، و بين المرؤوس و رئيسه.

**12: الختم و التوقيع:** التوقيع والختم يكون أسفل الرسالة على اليسار ويكون التوقيع باليد والختم

واضح والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من إلتزامات قانونية .

**13: المرسل إليهم:** توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، و في هذه الحالة تسجل هذه

الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه

<sup>1</sup> . محمد باهي، المراسلات و التحرير الاداري، المرجع السابق،ص:47.

<sup>2</sup> . محمد باهي، نفس المرجع، ص: 53

## نموذج لرسالة إدارية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

المكان :..... التاريخ :.....

عميد كلية .....

إلى

رقم : /المصلحة/السنة

السيد :.....

الموضوع : .....

المرجع : مراسلتكم رقم ...../..... المؤرخة في:.....

المرفقات : .....

تبعاً للمراسلة المشار إليها أعلاه، يشرفني أن أحيطكم علماً

.....

.....

.....

.....

.....

صين التعبير في الخاتمة : مثل: و في الختام، و في الأخير...

عميد الكلية

الختم والإمضاء

المرسل إليهم :

.....

.....

**REPUBLIQUE ALGERIENNE  
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

WILAYA DE .....

DAIRA DE.....

COMMUNE DE.....

..... le .....

N° : ..... / SG/ .....

**Le Président de l'Assemblée  
Populaire Communale**

**A**

Monsieur : .....

**OB J E T : A/S .....**

***J'*ail'honneur**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Copie P/suivi :**

-Monsieur le.....

Cachier et signature

ثانيا :جدول إرسال

## Le Bordereau d'envoi

جدول الإرسال -و يسمى أيضا حافظة الإرسال- هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق و المستندات بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، و يهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال و تسليم تلك الوثائق و المستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل .

### 1عناصر جدول الإرسال

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل و المرسل إليه :

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

يكتب عقب ذلك بالبنت العريض عبارة " جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن ثلاثة أعمدة



## نموذج جدول إرسال

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

قسم .....

رقم : /المصلحة/السنة

المكان ..... التاريخ .....

رئيس قسم .....

إلى

السيد: .....

جدول إرسال

تجدون رفقة هذا الإرسال :

الرقم	تعيين الوثائق	العدد	الملاحظات
01			
02			
03			

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

الختم والإمضاء

## نموذج جدول إرسال

**REPUBLIQUE ALGERIENNE  
DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

WILAYA DE .....  
DAIRA DE .....  
COMMUNE DE .....

N° : /SG/ .....

**le Président de l'Assemblée  
Populaire Communale**

**A**

Monsieur : .....

**BORDERAUX D'ENVOI**

N	DESIGNATION	NOMBRE	OBSERVATIO
	<b><u>VEUILLEZ TROUVER CI-JOINT :</u></b>		
01	.....		
02	.....		
03			
01	<u>A COMPAGNE</u> .....		Pour vérification et visa

..... le :

**03: البرقيات**

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 ... والهدف من تحريرها أن البرقية تستخدم فيحالة الإستعجال فقط ، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر على تنفيذ مؤمورية محددة<sup>1</sup>

**-: خصائصها**

- تجنب المجاملة وعبارات التحية فيها في كتابتها .
- إيجاز النص إلى حد كبير .
- تتميز بوجود كلمة ( قف ) عند الفصل بين الجملتين بدلا من الفاصلة أو النقطة.

**رابعا: التيلكس وعلاقته بالبرقية:<sup>2</sup>**

التيلكس رسالة مثل البرقية تماما ، و إرسالها يتطلب وجود جهازين الأول للإرسال والثاني للاستقبال.

<sup>1</sup> رشيد ججيق، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات الإدارة ، التسيير ، التفتيش، الجزائر، 2010، ص 91

<sup>2</sup> هبة غراممي ، دليل التحرير الإداري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر الطبعة الأولى ، 2015 ، ص 17

## نموذج برقية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: .....

دائرة: .....

بلدية: .....

رقم: / المصلحة / السنة

المكان: ..... التاريخ: .....

## برقية

الباعث: السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي  
إلى

السيد: .....

## النص

بناء على مراسلة السيد: ..... قف أطلب ..... قف وإلا  
سوف أضطر ..... قف ..... و ..... انتهى.

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الختم والإمضاء

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**WILAYA DE.....**  
**DAIRA DE.....**  
**COMMUNE DE.....**  
**N° ...../SG/.....**

**T E L E G R A M M E**

**Expéditeur** : L e Président de l'Assemblée Populaire de la Commune .....

**Destinataire** : Monsieur .....

**T E X T E**

HONNEUR VOUS DEMANDER STOP BIEN VOULOIR SE  
 PRESENTER AU SIEGE DE L ' A.P.C STOP POUR .....  
 STOP QUI AURA LIEU LE ..... A ..... STOP.....ET.....FIN .

....., **LE** .....

**LE PRESIDENT DE L'ASSEMBLEE  
 POPULAIRE COMMUNALE**

## الدعوة والإستدعاء :

عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية

**الاستدعاء:** رسالة إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية ومن الأمثلة :

إستدعاء للمشاركة في مسابقات التوظيف....

**الدعوة:** هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعياً لإجتماع معين أو جلسة عمل أو أي نشاط علمي ، ثقافي<sup>1</sup>،.....وهي رسالة إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة طوعية ومن الأمثلة :

توجيه دعوة إلى رؤساء إداريين لحضور الإجتماعات .....

توجه الدعوات و الاستدعاءات كتابيا، مع وجوب احترام

الأجل الزمني اللازم لوصول و تلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني و تحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

### 1-عناصر الدعوة و الاستدعاء

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

الوثائق:

-الرأسية؛

-الطابع؛

-المكان و التاريخ،

-صفة المرسل؛

-صفة أو اسم المرسل إليه و عنوانه؛

-المرجع إن وجد؛

-المرفقات إن وجدت؛

-توقيع و ختم المكلف بالعملية.

<sup>1</sup> .رشيد ججيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 83.

## نموذج الدعوة رقم 01

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية .....  
 دائرة .....  
 بلدية .....  
 رقم : /المصلحة/السنة

المكان ..... التاريخ :.....  
 رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد :.....

## دعوة

نحن رئيس المجلس الشعبي .....،  
 ندعوكم للحضور إلى مقر البلدية يوم .....  
 على الساعة ..... و ذلك من أجل .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الختم والإمضاء

نموذج الدعوة رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

رقم : ..... / السنة

المكان ..... التاريخ .....

## دعوة

السيد (ة)/الأنسة: .....

العنوان: .....

يتشرف السيد (الصفة - الوظيفة) .....

بدعوتكم لحضور فعاليات .....

التي ستعقد يوم ..... على الساعة .....

بمقر .....

مع خالص تحياتنا .

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

الختم والإمضاء



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية .....  
 دائرة .....  
 بلدية .....  
 رقم : /المصلحة/السنة

المكان ..... التاريخ : .....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد : .....

إستدعاء

نحن رئيس المجلس الشعبي البلدي .....  
 ندعو السيد: ..... الساكن ب: .....  
 الحضور يوم ..... إلى مقر البلدية مكتب : .....  
 فور استلامكم لهذا الاستدعاء و هذا لأمر يهمكم .

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الختم والإمضاء

## نموذج إستدعاء رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

رقم :..... / السنة

المكان :..... التاريخ :.....

## إستدعاء

السيد (ة)/الأنسة:.....

العنوان:.....

الرجاء منكم الحضور إلى .....

اليوم ..... على الساعة .....

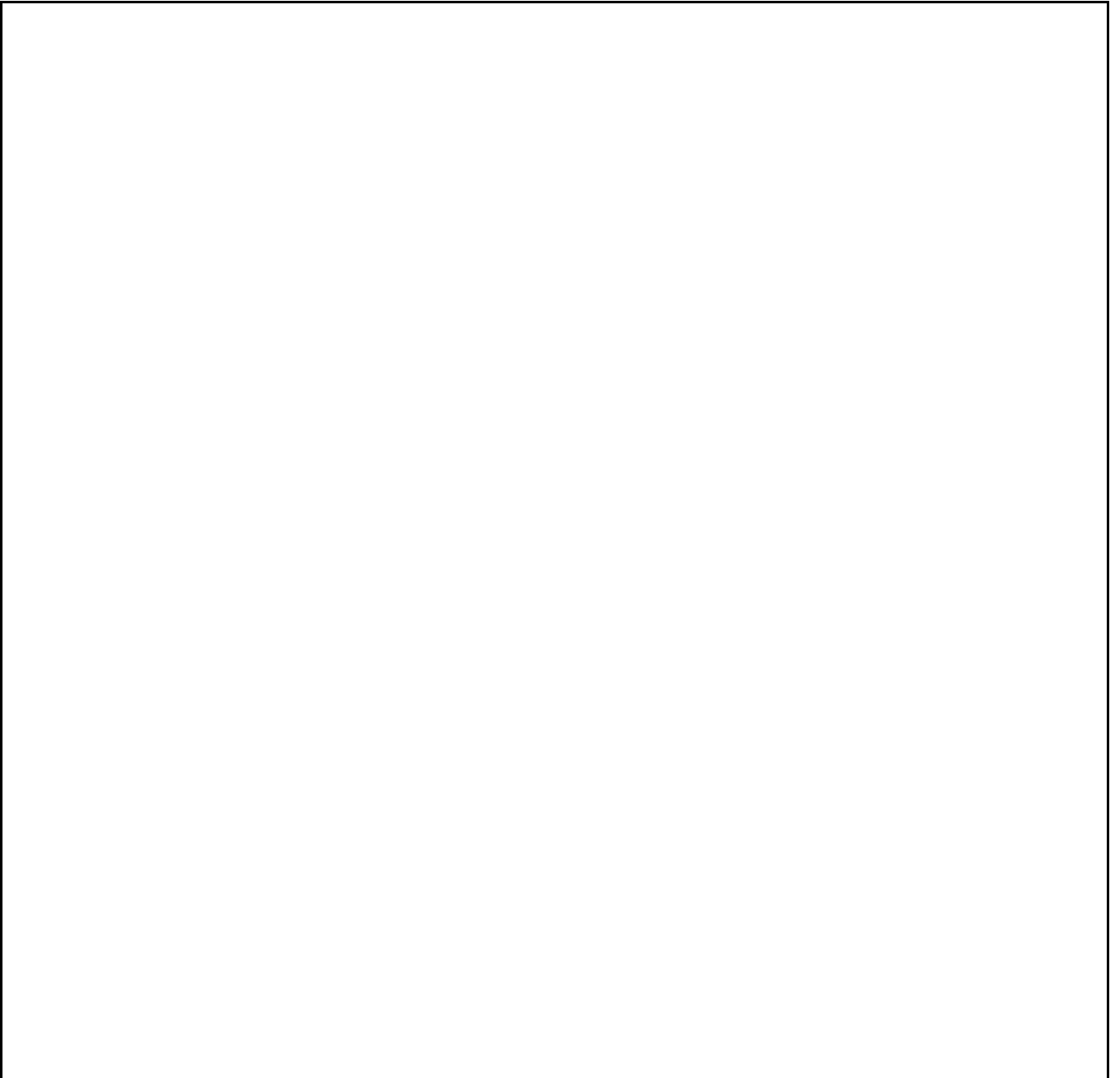
المكان .....

الموضوع (سبب الإستدعاء).....

مصحوبين بالوثائق التالية :.....

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

الختم والإمضاء



## المحور الثامن : وثائق السرد والوصف والتحليل :المحاضر -عرض حال

### تمهيد :

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض مختلفة :معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، و ذلك عن طريق تحليل ، و سرد هذه الاحداث او الانشطة ، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في المحضر، التقرير وعرض الحال .وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة.

### 01 : المحاضر

**1-1.تعريف المحضر:** " هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب السلطة تدوين وقائع وأحداث<sup>1</sup> الاجتماعات بصفة رسمية يكتسي المحضر طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...و يشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه ".

### 1-2 : الهدف من تحرير المحضر و شروطه :

يهدف المحضر إلى عرض او مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، كما يهدف إلى إثبات صحتها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بكل موضوعية ، والإحتماعات الفعالة هي التي تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء<sup>2</sup>

### شروط تحرير المحضر:

على محرر المحاضر أن يحرص على التأكد من تحقيق الشروط الاتي ذكرها عند تحريره للمحضر:

- تقييد مكان ، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة؛
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين؛
- ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا؛
- تحديد جدول الأعمال،
- سرد تفاصيل الاحداث كما وقعت ( بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، و نزاهة ) ؛
- الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص؛

<sup>1</sup> .رشيد ججيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 147.

<sup>2</sup> . عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 139.

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

### 03 : أنواع المحاضر :

نميز نوعين أساسيين من المحاضر، هما :

01-03 -أ: محضر التنصيب : ويعد عند شروع الموظف في عمله أو عند حصوله على أي ترقية ويمثل تاريخ التنصيب بداية العمل بين الموظف والمؤسسة ويوقع عليه الطرفين.

01-03 -ب: محضر معاينة: يحرر من الموظف أو مجموعة من الموظفين عند قيامهم بمعاينة ميدانية.

#### - عناصر محضر التنصيب ومحضر المعاينة

في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية :

- الدمغة.

- رقم التسجيل : يدون في السجل الخاص بالمحاضر .

- عنوان مختصر للوثيقة : ويكون في وسط الجهة العليا من الوثيقة مثلا :

- محضر تنصيب -محضر معاينة .... الخ .

- جملة تمهيدية : تبين التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام

مثلا: في الرابع عشر من شهر جانفي سنة ألفين واحد وعشرون على الساعة العاشرة صباحا.

- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر .

- السند المعتمد لتحرير المحضر .

مثلا : القرار - التعلية - الأمر ..... الخ .

- العرض : عرض الوقائع والأحداث والوضعيات المشاهدة، والتدابير المتخذة .

- صيغة الاختتام : وتكون على سبيل المثال :

" واثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر و أمضيناه مع الشهود، بعد ما تلونا عليهم وذلك في يومه وساعته".

- المكان و التاريخ : و يكون بالأرقام لا بالحروف .

- الإمضاء : إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ .

نموذج لمحضر تنصيبالجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

مديرية إدارة الموارد البشرية

رقم :..... / السنة

محضر تنصيب

عام ..... وفي يوم ..... وعلى الساعة .....

نحن (ذكر السلطة المعنية)..... نصبنا السيد(ة)

.....

في مهامه ، بصفته ..... وذلك بناء على القرار أوالمقرر..... رقم.....

المؤرخ في..... الصادر عن ..... المتضمن تعيين المعني (ة) في

الرتبة أوالوظيفة المذكورة أعلاه.

وإثباتا لذلك حررنا عذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم والشهر والسنة

المذكورين أعلاه.

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

المعني بالأمر

الختم والإمضاء

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

قسم .....

رقم :..... / السنة

محضر معاينة ميدانية

عام ..... وفي يوم ..... وعلى الساعة .....  
 وبناء على إجتماع ..... بتاريخ .....، والذي طلب  
 منا .....، إنتقل أعضاء ..... إلى

مصلحة .....، و المتكون من السادة التالية أسماؤهم :

- السيد : ..... : ذكر الصفة .....

- السيد : ..... : ذكر الصفة .....

- السيد : ..... : ذكر الصفة .....

لمعاينة ..... وذلك كما

يلي:

.....  
 .....  
 .....  
 .....

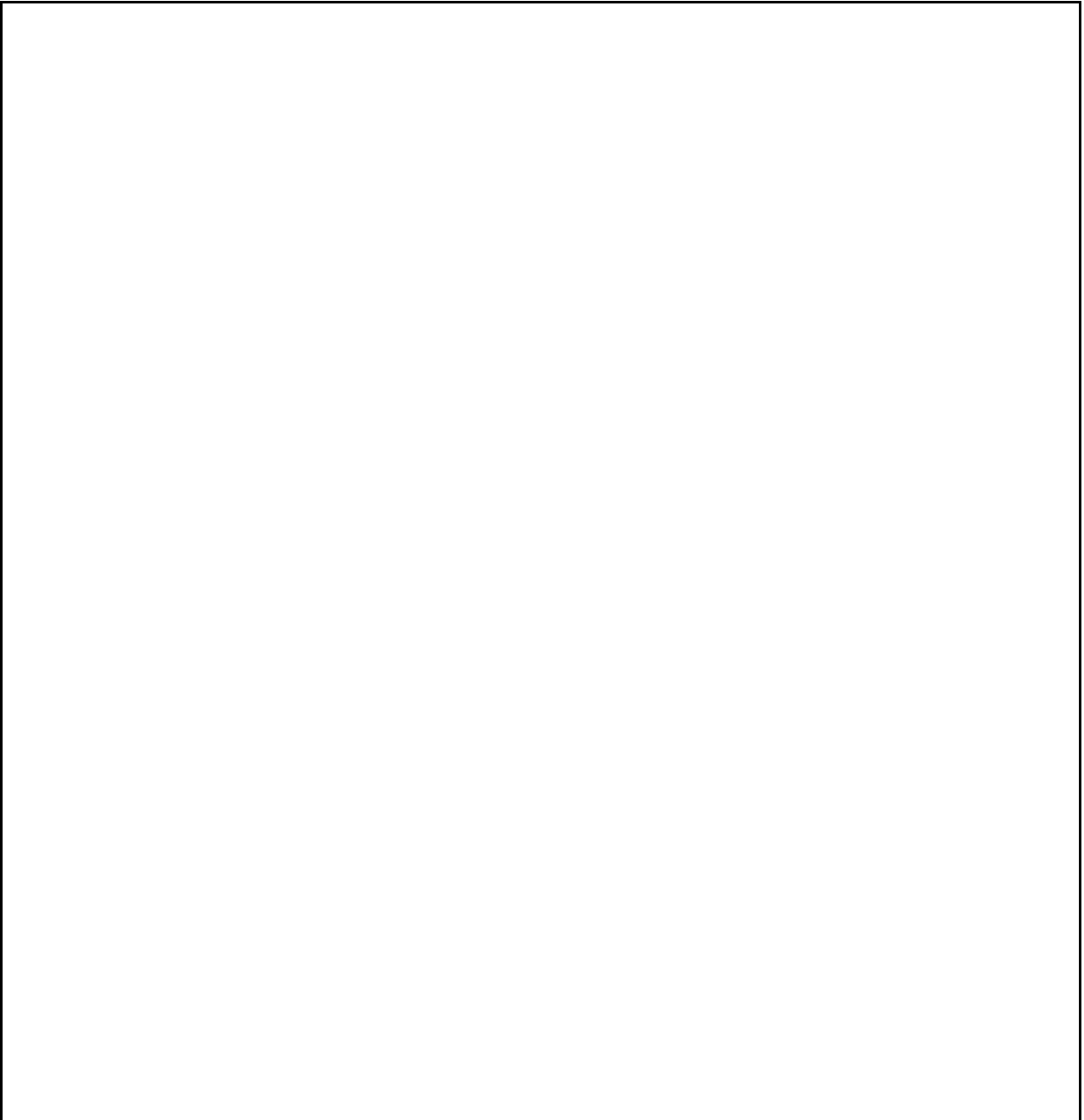
وبعد المعاينة الميدانية تبين مايلي :

.....  
 .....  
 .....  
 .....

حرر هذا المحضر في اليوم و الشهر من السنة المشار إليها أعلاه

الإمضاءات

-  
 -  
 -





03-محضر إجتماع : و يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية :

فور الإنتهاء من الإجتماع إعداد محضر مطبوع بذلك ، ويجب أن يتضمن المحضر<sup>1</sup> ، إسم رئيس الإجتماع ،جدول الأعمال ، الأعضاء الحاضرون والغائبون،ملخص عن ماتم القرار عليه في كل نقطة من نقاط جدول الأعمال ، تحديد نهاية الإجتماع .

ويكون المحضر كما يلي :

- الدمغة .

- رقم التسجيل : يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات .

- عنوان الوثيقة : ويكون في أعلى وسط الوثيقة.

مثلا : - محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

محضر اجتماع المجلس العلمي، اجتماع اللجنة العلمية .... الخ .

- جملة تمهيدية : يراعى فيها النقاط التالية :

- التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام .

- مكان انعقاد الاجتماع .

- اسم و صفة رئيس الجلسة .

- الأعضاء الحاضرون : ( الاسم واللقب والوظيفة ) .

- الأعضاء الغائبون ( بعذر أو بدون عذر ) .

- جدول الأعمال : ويتضمن موضوع الاجتماع .

- العرض: يتناول المداولات : ( أي سير الجلسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال والقرارات

المتخذة بالتفصيل ) .

- صيغة الاختتام : و تكون على سبيل المثال:"بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول

الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة ..... "

- الإمضاء : إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان و التاريخ .

- إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى

<sup>1</sup> . . عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 149.

## نموذج لمحضر إجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

قسم .....

رقم : ..... / السنة .....

محضر إجتماع

في عام ..... وفي اليوم ..... و على الساعة .....  
 انعقد إجتماع بمقر ..... برئاسة السيد : ..... والوظيفة .....  
 و بحضور السادة :

- ..... : الصفة والوظيفة
- .....
- الغائبون بعذر:
- ..... : الصفة والوظيفة
- .....
- الغائبون بدون عذر
- ..... : الصفة والوظيفة
- .....

جدول الأعمال :

- النقطة الأولى:

- متفرقات

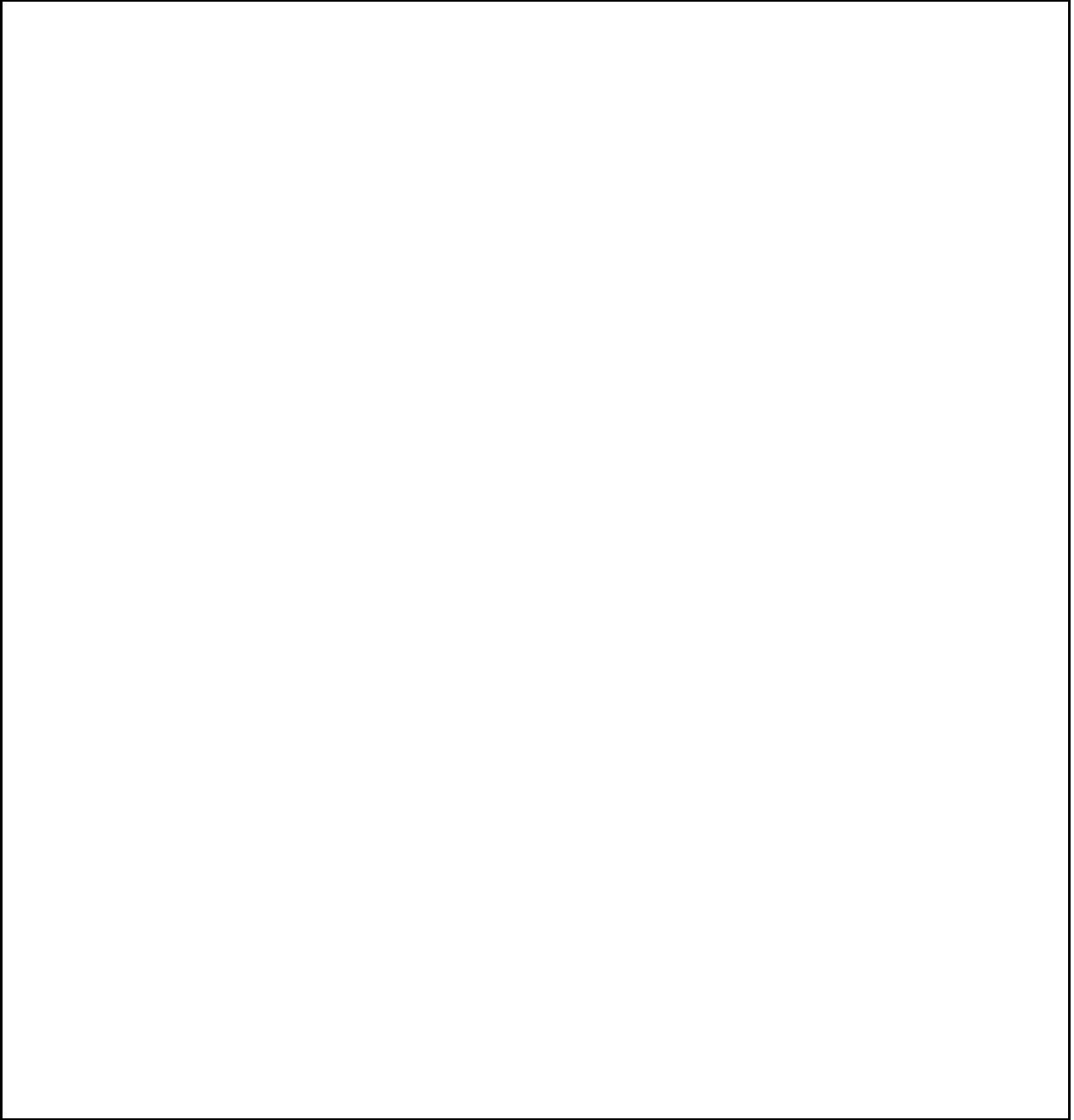
إفتتح الإجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد ..... بصفته .....  
 تم فتح النقاش ودراسة النقاط المدرجة في جدول الأعمال

وفي الأخير تقرر مايلي :  
 بالنسبة للنقطة الأولى المدرجة في جدول الأعمال: .....

ورفعت الجلسة على الساعة .....

حضر هذا المحضر في اليوم و الشهر من السنة المشار إليها أعلاه

رئيس الجلسةالإمضاءات



**2 : عرض الحال**

عرض الحال هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل و ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان و عرض الحالة بشكل موضوعي.

**2-1 خصائص عرض الحال: يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:**

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو اجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعهم على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛
- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع اهتمام؛

**2-2 أنواع عروض الحال: تتعدد أنواع عروض الحال و تنتوع و ندرجها**

في الأنواع التالية:

**- عرض حال عن مهمة (نشاط) :**

يعدده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسته فهو ظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، يساعد هذا النوع من عرض الحال على تسهيل مهام المصلحة او الادارة لتقييم أنشطة اعوانها وموظفيها وتسهيل لها في اخر السنة اعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.

**2- عرض حال عن حادثة :**

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسته قصد اطلاعه واتخاذ القرار المناسب لمواجهة موقف ما.

وفي العادة يحزر الموظف عرض الحال عن حادثة بمبادرة شخصية منه، حيث يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الإستعجال والسرعة، ويرسل في نفس الوقت إلى الجهة المعنية.

-الإختلاف بين عرض الحال و محضر الإجتماع:

لا يجب الخلط بين عرض حال عن إجتماع و محضر إجتماع فلكل وثيقة دورها. ذلك أن محضر الإجتماع هو وثيقة رسمية أما عرض الحال عن إجتماع هو وثيقة إخبارية وصفية، الغرض منها اطلاع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الإجتماع والنتائج التي أسفر عنها وكذا القرارات المتخذة.

## نموذج عرض حال

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية .....  
 مديرية .....  
 مصلحة .....  
 رقم : ..... / السنة

المكان ..... التاريخ : .....  
 رئيس مصلحة .....

إلى

السيد : .....

## الموضوع : عرض حال (ذكر الموضوع)

أعلمكم أنه بتاريخ ..... وعلى الساعة ..... وقع حادث سير على الطريق  
 الوطني رقم ..... بين سيارة من نوع ..... وشاحنة من نوع  
 .....

مما نتج عنه

(تحديد الأضرار) .....

وقد قمنا بمعاينة الأضرار وتقلنا مع

.....

.....

.....

..... وفي الأخير تبين أن سبب الحادث

.....

.....

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

الختم والإمضاء

## المحور التاسع : التقارير و المذكرة الإدارية

01: التقرير

### 1-1 : تعريف التقرير

- التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة ، عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى، لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية. ويمكن تعريفه حقائق خاصة بمشكلة معينة ، تعرض عرضا تحليليا بطريقة مبسطة ، مع ذكر الإقتراحات التي يجب أن تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل<sup>1</sup>

- وسيلة من وسائل الإتصال الفعال في منشآت الأعمال بين المستويات الإدارية المختلفة وبين وحدات النشاط كل في مجال إختصاصه.

- عرض مكتوب لمجموعة من الحقائق الخاصة بموضوع معين أو مشكلة معينة ويتضمن تحليل وإقتراحات وتوصيات تتماشى مع نتائج التحليل.

### 1-2: أهمية التقارير

الهدف الأساسي من كتابة التقارير بالدرجة الأولى هي نقل المعلومات ويمكن أن تحقق التقارير بجانب ذلك مجموعة من الأهداف نوجزها في ما يلي :

- تبث المعلومات
  - التوثيق والتسجيل
  - معاونة الإدارة في أداء وظائفها المختلفة
  - معلومات مرجعية
- التقارير وسيلة إتصالية عن طريقها يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط وإختيار أسلوب العمل المناسب داخل مؤسساتهم ، كما تستخدم التقارير لإعلام المديرين بما يجري في المؤسسة ورغمتنوع وسائل الإتصال في المؤسسة إلا أن التقارير لها أهمية خاصة بين هذه الوسائل ، ويرجع ذلك للأسباب التالية :
- تعتبر التقارير مصدرا دائما للمعلومات يمكن الرجوع إليها في أي وقت
  - تساعد التقارير أكثر من وسائل الإتصال الأخرى ، على فهم وإستيعاب المعلومات والحقائق
  - تتميز التقارير بالإعتدال في إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الإتصال الأخرى<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . . عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ، ص 156.

<sup>2</sup> . . نفس المرجع ، ص 158.

## 2-1 : أهداف التقارير

مهما كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التنظيمية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة و مراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات. وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، ومن اهم الاهداف نذكر:

-إعلام الغير بأمر من الأمور؛

-عرض نتائج بحث أو دراسة لموضوع معين أو مشكلة مهمة ليستفيد من قراءة التقرير كل من إكلع

عليه<sup>1</sup>؛

- تحليل وضعية معينة؛

- عرض وضعية مصلحة أو ادارة في فترة زمنية معينة؛

- استقصاء معلومات عن قضية معينة؛

- وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛

- تبليغ الرؤساء الإداريين و إطلاعهم على مسألة معينة؛

- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات

اللازمة...

## 3-1 : خصائص التقرير:

التقرير المكتوب بشكل جيد يمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدها بسهولة وتمكنه من فهم التقرير، كما يتميز التقرير بالخصائص التالية:

-**الوضوح** : وضوح الهدف من التقرير، اضافة الى الابتعاد عن العبارات و المفردات المعقدة والغامضة؛

- **الايجاز**: عدم الاطالة دون الاخلال بالتغطية الوافية المطلوبة بجوانب الموضوع؛

-**الموضوعية** : عدم التمييز عند عرض الحقائق الخاصة بالموضوع أو النتائج؛

<sup>1</sup> . نفس المرجع ، ص 159.



-**الدقة:** سواء في عرض موضوع التقرير أو عند جمع البيانات المتعلقة به والاعتماد على مصدر المعلومات موثوقة.

- **التسلسل المنطقي في عرض المعلومات:** من الافضل أن يكون مقسما إلى أقسام بحيث تسهل الوصول إلى أي معلومة، أي التدرج عند عرض المواضيع من البسيط إلى المعقد، والترتيب الزمني و المكاني للأحداث.

#### 1-4 : انواع التقرير و خطوات إعداده

يمكن أن نجد الأنواع التالية من التقارير :

- **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معيناً بشكل معمق بغية البحث عن الحلول و استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...

- **التقارير التفتيشية وتسمى الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملاسبات و حيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، و يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، و مثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،...و غيرهم.

- **التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين. مع اطلاعهم على الاجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، او اقتراح حلول او اجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية

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

## نموذج التقرير

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

قسم .....

رقم :..... / السنة

المكان ..... التاريخ :.....

رئيس قسم .....

إلى

السيد :.....

الموضوع :تقرير بخصوص (ذكر الموضوع)

1- مقدمة تتضمن :

تقديم للموضوع والإشارة إلى المشكلة ودوافع كتابة التقرير

2- العرض:

عرض مفصل للمشكلة المطروحة ، أسبابها....

3- الخاتمة

تقديم الإقتراحات ،المطالب ، التوصيات

الصفة والوظيفة والإسم الشخصي

الختم والإمضاء

## 02 - المذكرة الإدارية

المذكرة الإدارية هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة<sup>1</sup> يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، و تسمى أيضا مذكرة مصلحة .

**خصائصها :**

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

وتستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

إصدار تعليمات و أوامر	أعطاء توجيهات و نصائح	تبليغ معلومات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتزام بمواقيت العمل؛</li> <li>- المحافظة على وسائل الإدارة؛</li> <li>التحلي بأخلاقيات المهنة؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحرص على النظافة؛</li> <li>- تدابير الوقاية و الأمن؛</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغييرات تنظيمية طارئة؛</li> <li>- معلومات تخص المستخدمين؛</li> </ul>

:

<sup>1</sup> . رشيد ججيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

## نموذج مذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير البويرة في : .....

مصلحة المستخدمين

رقم :...../

## مذكرة مصلحة

تتعلق بإحترام مواقيت العمل

لقد لفت إنتباهي مؤخرا عدم إحترام بعض العمال للأوقات الرسمية للعمل وعليه ،ننهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصلحة أو توقيت العمل اليومي محدد كما يلي :

- من الأحد إلى الخميس كما يلي :

- الفترة الصباحية :من الساعة 08.00 صباحا إلى الساعة 12.00

- الفترة المسائية : من الساعة 13.00 زوالا إلى الساعة 16.30 مساء

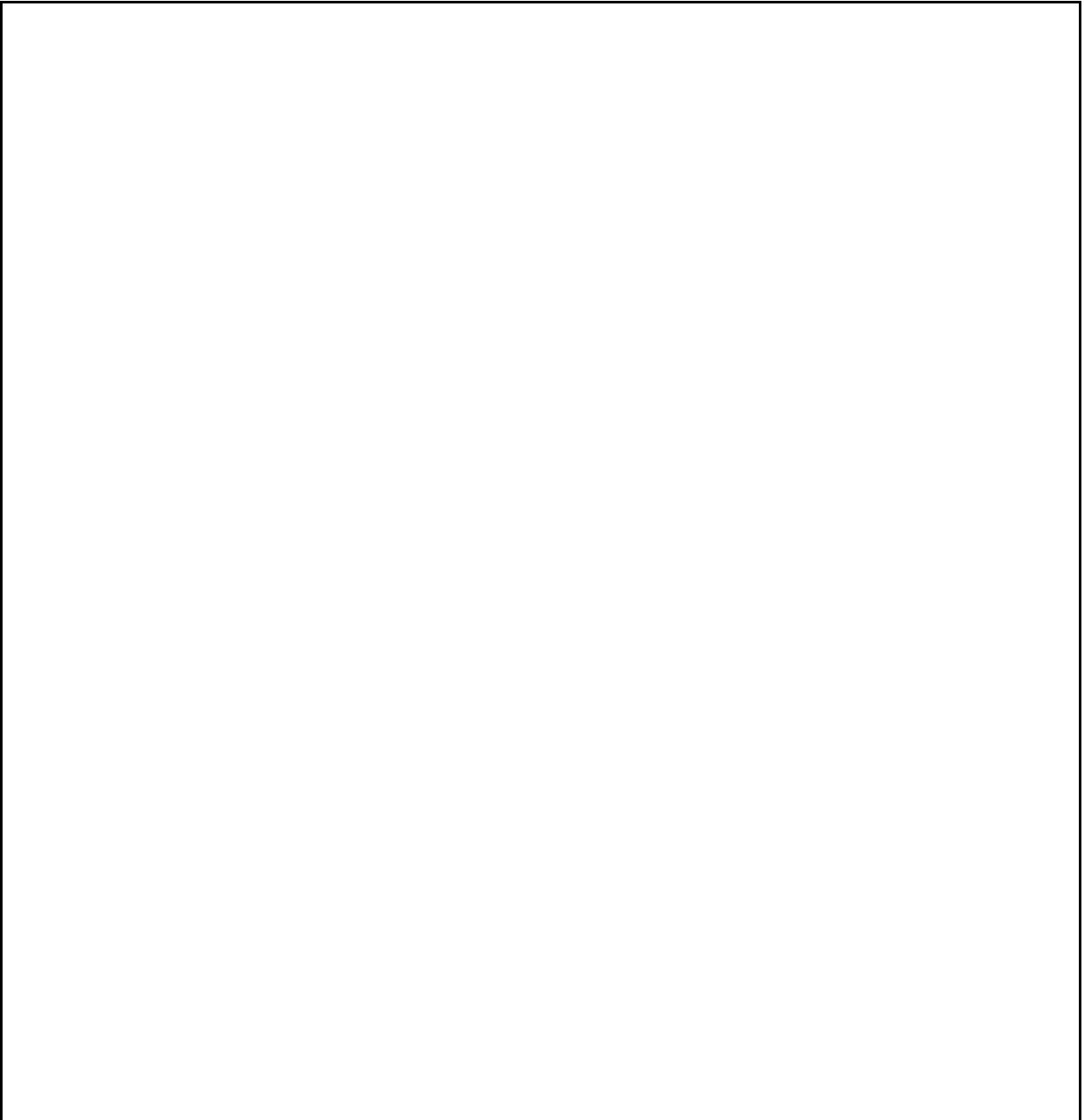
وكل تهاون في تطبيق هذه المذكرة يؤدي إلى تطبيق الإجراءات القانونية اللازمة في هذا الشأن.

كما أولى أهمية بالغة لما جاء في هذه المذكرة .

الختم والتوقيع

نسخة للإعلام :

- السيد مدير الجامعة



## المحور العاشر : القرارات والمقررات

يعرف القرار الإداري إجراء تتخذه سلطة إدارية ( الوزير-الوالي - رئيس المجلس الشعبي البلدي) لضمان تنفيذ النصوص التشريعية و التنظيمية، و يعرف أيضا أنه تعبير للإدارة العمومية عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني (إنشاء، تعديل أو إلغاء مركز قانوني) بغية تحقيق المصلحة العامة. و القرار قد يكون عاما حين ينظم شأنا عاما، أو فرديا عندما يتعلق بشأن فردي مثل القرارات المتعلقة بحركة الموظفين :التعيين، الترقية، الانتداب...

ويختلف نوع القرار حسب اختلاف المستويات الإدارية:

-القرار الوزاري المشترك :هو القرار الصادر عن أكثر من وزير واحد و ذلك عندما تشترك الصلاحيات في المسألة المقرر فيها بين عدة دوائر وزارية؛

-القرار الوزاري :يتخذ من طرف وزير واحد في حدود الصلاحيات المخولة له في نطاق دائرته الوزارية.

-القرار الولائي :يصدر عن والي الولاية؛

-القرار البلدي :يصدر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أما المقرر فهو يقترب شكلا و مضمونا من القرار غير أنه يصدر عن مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري و ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني.... في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانونا.

## نموذج عن مقرر

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية الموارد البشرية

الرقم: ..... / 2020

**\* مقرر ترقية إلى رتبة الأعلى مباشرة \***

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي ،

بمقتضى الأمر رقم **03/06** المؤرخ في **2006/07/15** المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،  
 وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم **304/07** المؤرخ في **2007/09/29** الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،  
 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **99/90** المؤرخ في **1990/03/27** المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان  
 الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،  
 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **179/13** المؤرخ في **2013 /05/ 05** المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم **241/12** المؤرخ  
 في **04 يونيو 2012**، المتضمن إنشاء جامعة البويرة،  
 وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم **08-130** المؤرخ في **2008/05/03** والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.  
 وبناء على المقرر التعديلي رقم **410** المؤرخ في **2017/11/08** والمتضمن ترقية و ترسيم السيد ..... في سلك الأساتذة المحاضرين رتبة  
 أستاذ محاضر قسم "أ" ابتداء .....  
 و بناء على المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة .... ابتداء من.....،  
 و بناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن إعلان نتائج الدورة ..... للجنة الجامعية الوطنية.

وبإقتراح من السيد / مدير جامعة .....

**يقرر**

- المادة الأولى :** يرقى السيد: ..... ويرسم في سلك الأساتذة رتبة أستاذ في .....  
 لدى جامعة ألكلي محند أولحاج بالبويرة ابتداء من .....  
**المادة الثانية :** يعاد ترتيب المعني (ة) عند نفس التاريخ في الصنف :..... الدرجة ..... الرقم الاستدلالي :.....  
**المادة الثالثة :** يكلف السيد مدير جامعة ..... بتنفيذ هذا المقرر .

حرر في:

## نموذج عن مقرر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

حرر ب:..... في:.....

جامعة:.....

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

مصلحة مستخدمى .....

الرقم: ..... / السنة

## \* مقرر الترقية في الدرجة \*

إن مدير جامعة .....

بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ،

و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 138/22 المؤرخ في 31/03/2022 المعدل للمرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري للموظفين و أعوان الإدارات المركزية، الولايات، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 179/13 المؤرخ في 05/05/2013 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 241/12 المؤرخ في 04 يونيو 2012، المتضمن إنشاء جامعة البويرة،

و بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 03/05/2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

وبناء على المقرر رقم .... المؤرخ في ..... والمتضمن ترقية و ترسيم السيد ..... في سلك الأساتذة المحاضرين رتبة أستاذ محاضر قسم "أ" ابتداء .....

و بناء على المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة .... ابتداء من.....،

و بناء على المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترقية المعني إلى الدرجة ..... ابتداء من .....

بناء على المقرر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين المعني في المنصب العالي بصفته .....

وبإقتراح من السيد / الأمين العام للجامعة

## يقرر

**المادة الأولى :** يرقى السيد: ..... الرتبة..... حسب المدة الدنيا إلى الدرجة ..... ابتداء من ..... ويحتفظ

المعني إلى غاية هذا التاريخ بأقدمية في العمل قدرها ..... سنة .....شهر.....يوم

**المادة الثالثة :** يكلف السيد الأمين العام للجامعة بتنفيذ هذا المقرر .

حرر في:





نموذج قرارقرار وزاري

-القرار رقم 1023 المؤرخ في 25 جويلية 2023 يعدل ويتمم القرار رقم 171 المؤرخ في 09 فيفري 2023 الذي يحدد كفايات التسجيل وإعادة التسجيل في التكوينات لنيل شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة ومهندس معماري، وكذا كفايات التنظيم والتقييم والتدرج فيها ، المعدل والمتمم .

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

25 جويلية 2023

قرار رقم 1023 مؤرخ في

يعدل ويتمم القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023 الذي يحدد كفايات التسجيل وإعادة التسجيل في التكوينات لنيل شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة ومهندس معماري، وكذا كفايات التنظيم والتقييم والتدرج فيها، المعدل والمتمم

## إن وزير التعليم العالي و البحث العلمي،

- بمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أفريل سنة 1999، المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العلي، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثاني عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003، الذي يحدد مهام الجامعة و القواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها، المعدل والمتمم؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 أوت سنة 2005، الذي يحدد مهام المركز الجامعي و القواعد الخاصة بتنظيمه وسيره؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 جانفي سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 أوت سنة 2013، الذي يحدد تنظيم التربصات التطبيقية في الوسط المهني لفائدة الطلبة، المعدل؛
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي التّموذجي للمدرسة العليا،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 22-208 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1443 الموافق 5 جوان سنة 2022 الذي يحدد نظام الدراسات والتكوين للحصول على شهادات التعليم العالي، لاسيما المادتين 20 و 27 منه؛
- وبمقتضى القرار رقم 711 المؤرخ في 3 نوفمبر سنة 2011، الذي يحدد القواعد المشتركة للتنظيم والتسيير البيداغوجيين للدراسات الجامعية لنيل شهادتي الليسانس والماستر؛
- وبمقتضى القرار رقم 712 المؤرخ في 3 نوفمبر سنة 2011، الذي يحدد كفايات التقييم و التدرج والتوجيه في طوري الدراسات الجامعية لنيل شهادتي الليسانس والماستر؛
- وبمقتضى القرار رقم 714 المؤرخ في 3 نوفمبر سنة 2011، الذي يحدد كفايات ترتيب الطلبة؛



- وبمقتضى القرار رقم 371 المؤرخ في 11 جوان سنة 2014 المتضمن إحداث المجالس التأديبية في مؤسسات التعليم العالي ويحدد تشكيلها وسيرها،
- وبمقتضى القرار رقم 12 المؤرخ في 8 جانفي سنة 2017 الذي يحدد تنظيم التكوين ونظام التقييم والانتقال في المدرسة العليا،
- وبمقتضى القرار رقم 13 المؤرخ في 8 جانفي سنة 2017 الذي يحدد كفايات الالتحاق والتسجيل وإعادة التسجيل والتوجيه وإعادة التوجيه في المدرسة العليا،
- وبمقتضى القرار رقم 1001 المؤرخ في 27 جوان 2019 الذي يحدد شكل المقررات المرافقة لإجراءات مناقشة مذكرة الماستر ومذكرة التدريب في التكوين ما بعد التدرج المتخصص ومذكرة الماجستير وأطروحة الدكتوراه والتأهيل الجامعي،
- وبمقتضى القرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفايات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية - مؤسسة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي.
- وبمقتضى القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023 الذي يحدد كفايات التسجيل وإعادة التسجيل في التكوينات لنيل شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة ومهندس معماري، وكذا كفايات التنظيم والتقييم والتدرج فيها، المعدل والمتمم،

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تعديل وتتميم القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023 الذي يحدد كفايات التسجيل وإعادة التسجيل في التكوينات لنيل شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة ومهندس معماري، وكذا كفايات التنظيم والتقييم والتدرج فيها، المعدل والمتمم.

المادة 2 : يتم القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، بمادة 2 مكرر وتحرر كما يلي :

المادة 2 مكرر: تتم عملية التسجيل النهائي لحاملي شهادة البكالوريا الجدد حصريا عبر المنصة إلكترونية بروغرس.

المادة 3: تتم المادة 13 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 13: ينظم التكوين للحصول على شهادة الليسانس وشهادة الماستر في شكل سداسيات. ينظم التكوين للحصول على شهادة الليسانس في ثلاث (3) سنوات أي ست (6) سداسيات. ينظم التكوين للحصول على شهادة الماستر في الجامعات و المراكز الجامعية في سنتين (2) أي أربع (4) سداسيات.

ينظم التكوين للحصول على شهادة الماستر في المدارس العليا في ثلاث سنوات (3) أي ست (6) سداسيات.



ينظم التكوين للحصول على شهادة الماستر في المدارس العليا التي لا تضمن التكوين في الهندسة والهندسة المعمارية في شكل مسار موحد ومتتابع يتضمن تكوينا قاعديا في سنتين (2) أي أربع (4) سداسيات، وتكونا متخصصا في ثلاث (3) سنوات أي ست (6) سداسيات. يقسم هذا التكوين إلى ميادين تضم شعبا تتفرع إلى تخصصات ذات بُعد أكاديمي أو مهني. ويضم هذا التكوين في الليسانس و الماستر وحدات التعليم التالية:

- وحدات تعليمية أساسية،
- وحدات تعليمية منهجية،
- وحدات تعليمية أفقية،
- وحدات تعليمية استكشافية.

تتضمن الوحدات التعليمية تعليما إجباريا. كما يمكن أن تتضمن تعليما اختياريا. يتم تنظيم التكوين لنيل شهادة الليسانس والماستر في مجموعة من المواد تُضمن على شكل دروس، وأعمال موجهة، وأعمال تطبيقية، ومحاضرات، وتبرصات، وورشات عمل ... الخ.

يجب أن يتم التكوين لنيل شهادة الليسانس وشهادة الماستر بطريقة تسمح للطلبة باكتساب القدرات المقاولاتية التي تمكنهم من البناء الذاتي لمشاريعهم المهنية"

**المادة 4:** تعدل المادة 30 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

**"المادة 30:** يخضع سير كل امتحان للقواعد التالية:

- عدم السماح للطالب المتأخر عن موعد انطلاق الامتحان بعد فوات ثلاثين (30) دقيقة من توزيع مواضيع الامتحان من اجتياز الامتحان،
  - إظهار بطاقة الطالب قبل انطلاق الامتحان،
  - عدم السماح للطالب بمغادرة قاعة الامتحان خلال الثلاثين (30) دقيقة التي تلي توزيع مواضيع الامتحان،
  - عدم السماح للطالب بالعودة من جديد إلى قاعة الامتحان بعد تسليمه ورقة الإجابة،
  - إلزامية مراقبة الطالب من طرف أحد الأساتذة المراقبين، في حالة الاضطرار للخروج مؤقتا من قاعة الامتحان،
  - لضمان السيرورة الحسنة للامتحان، يجب على الطالب أن يحضر معه كل أداة ذات صلة بالامتحان ،
  - منع استعمال الهاتف النقال وأي وسيلة اتصال الطلبة، طيلة مدة الامتحان،
  - إمضاء محضر المراقبة من طرف الأساتذة المراقبين وقائمة الحضور من طرف الطلبة، ضروري،
  - ضرورة تسليم الطالب ورقته إلى الأساتذة المراقبين حتى ولو لم تتضمن أية إجابة عن الامتحان،
  - احترام جميع التوجيهات الصادرة عن الأساتذة المراقبين.
- كل إخلال بالقواعد المذكورة أعلاه يعرض الطالب المعني للمثول أمام المجلس التأديبي."



المادة 5: تعدل المادة 35 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 35: يتوجب على الأستاذ المسؤول عن المادة نشر تصحيح نموذجي لموضوع الامتحان، مرفقاً بسلم التقط، بكل الوسائل الرقمية للإتصال المتاحة قصد تمكين الطلبة من الاطلاع عليه."

المادة 6: تعدل المادة 45 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 45: تبلغ النتائج النهائية للمداولات المصادق عليها عن طريق الفضاء الرقمي للطالب والنشر الإلكتروني."

المادة 7: تعدل وتتمم المادة 52 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 52: يسمح الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية من التكوين لنيل شهادة الليسانس للطالب الذي:

- إما اكتسب السداسيين الأولين لمسار التكوين بمجموع ستين (60) رسيدا سواء عن طريق التعويض أو دون تعويض،

- إما اكتسب ثلاثون (30) رسيدا على الأقل ما بين السداسين. وفي هذه الحالة، ينتقل الطالب بديون."

المادة 8: تعدل وتتمم المادة 53 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 53: يسمح الانتقال من السنة الثانية إلى السنة الثالثة من التكوين لنيل شهادة الليسانس للطالب الذي:

- إما اكتسب السداسيات الأربعة الأولى لمسار التكوين بمجموع مائة وعشرين (120) رسيدا، سواء عن طريق التعويض أو دون تعويض،
- إما اكتسب تسعين (90) رسيدا على الأقل. وفي هذه الحالة، ينتقل الطالب بديون."

المادة 9: تعدل المادة 57 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 57: يمكن للطالب الذي اكتسب مائة وعشرين (120) رسيدا خلال الخمس (5) سنوات في مسار تكوين، الاستفادة، استثنائياً، من التسجيل لسنة سادسة (6) إضافية.

في حالة الاخفاق بعد التسجيل السادس، يستفيد الطالب من التسجيل الأكاديمي حيث يسمح له باجتياز الامتحانات المواد غير مكتسبة فقط.

لا يأخذ في الحسبان سنوات تطبيق التكوين المحددة في المادة 7 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم.





يأخذ في الحسبان سنوات الانقطاع عن التكوين المحددة في المادة 10 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم.

**المادة 10:** تعدل وتتم المادة 60 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"**المادة 60:** يسمح الانتقال من السنة الأولى إلى السنة الثانية من التكوين لنيل شهادة الماستر للطالب الذي اكتسب السداسيين الأولين لمسار التكوين بمجموع ستين (60) رصيدا عن طريق التعويض أو دون تعويض. يُسمح للطالب بالانتقال بديون من السنة الأولى إلى السنة الثانية ماستر، إذا تحصل على خمسة وأربعين (45) رصيда على الأقل، وتحصل أيضا على الوحدات التعليمية المشروطة لمواصلة الدراسات في التخصص. تُكتسب السنة الثانية من التكوين دون تعويض ما بين السداسين الثالث والرابع.

في حالة الإخفاق في الدورة العادية، يمكن للطالب المشاركة في الدورة الاستدراكية بالنسبة للاختبارات المتعلقة بالوحدات التعليمية غير المكتسبة. في هذه الحالة، يحتفظ الطالب بالمواد المكتسبة، ويتقدم لإجراء الاختبارات المتعلقة بالمواد غير المكتسبة. العلامة النهائية للمادة هي المعدل بين علامة التقييم المستمر، إن وجدت، وأعلى علامة متحصّل عليها في الدورتين العادية والاستدراكية"

**المادة 11:** تعدل المادة 62 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"**المادة 62:** في حالة عدم اكتساب مائة وعشرين (120) رصيда خلال ثلاث (3) سنوات من التكوين في الماستر، يستفيد الطالب من التسجيل الأكاديمي حيث يسمح له باجتياز الامتحانات المواد غير مكتسبة فقط. يُسمح له أيضا مناقشة مذكرة التخرج.

لا يأخذ في الحسبان سنوات تعليق التكوين المحددة في المادة 7 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم.

يأخذ في الحسبان سنوات الانقطاع عن التكوين المحددة في المادة 10 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم.

**المادة 12:** تُنشأ بكليات و/أو معاهد المؤسسات الجامعية خلية تتكفل بتسيير ديون الطلبة وتمثل مهامها في:

- إحصاء الطلبة المعنيين بالانتقال بديون من السنة الأولى إلى السنة الثانية ومن السنة الثانية إلى السنة الثالثة ليسانس ومن السنة الأولى إلى السنة الثانية ماستر، وحفظهم في قاعدة بيانات،
- تنظيم امتحانات مواد الديون خارج الدورات العادية للاختبارات،
- تكوين لجان مداولات خاصة بفترة الطلبة المعنيين بالديون، تجتمع في آخر كل سنة جامعية.



المادة 13: تعدل وتتم المادة 83 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه، كما يلي:

"المادة 83: تسري أحكام هذا القرار بداية من السنة الجامعية 2022-2023 على الطلبة المسجلين في مؤسسات التعليم والتكوين العالين في مسارات التكوين لنيل شهادات الليسانس والماستر ومهندس دولة ومهندس معماري."

لا تُطبَّق أحكام هذا القرار على الطلبة المسجلين في المدارس العليا للأساتذة وعلى طلبة المؤسسات المنشأة بمرسوم رئاسي الذين يبقون خاضعين للنصوص القانونية سارية المفعول."

المادة 14: تلغى تلغى المواد 3، 4، 6، 12 و84 من القرار رقم 171 المؤرخ في 9 فيفري 2023، المعدل والمتمم، المذكور أعلاه.

.....(والباقي بدون تغيير).....

25 جولة 2023

حرر بالجزائر في

الإمام العام  
عبد الحكيم بن تليست





## خاتمة :

تكتسي المعلومات وتكنولوجيا الإعلام والإتصال أهمية بالغة في عصرنا الحالي حيث يعتبر الإتصال جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية للإنسان ، وهو وسيلة هامة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار ، وإن الإهتمام بعلم الإتصال يعتبر أمرا ضروريا في مجالات الإتصال بين الأفراد وبين الإدارة والعاملين بها . يرتبط الإتصال إرتباطا وثيقا بوظائف الإدارة في المؤسسة فهو يلزم الإدارة في جميع مراحلها المختلفة سواء التخطيط أو التنظيم أو التوجيه والقيادة أثناء التنفيذ أو الرقابة على ما تم تنفيذه لتقييم أداء الأفراد وهل جاء مطابقا للخطة أم لا ، وتحديد الإنحرافات على الخطة وبالتالي العمل على تصحيح الإنحرافات . حيث يمكننا القول أن عملية الإتصال هي عملية مستمرة في الإدارة وحتى تكون فعالة يجب أن تكون سهلة وبسيطة وبأقل تكلفة وواضحة للعاملين في الإدارة حتى يستوعبوا الرسالة الموجهة إليهم سواء كانت قرارات أو أوامر أو تعليمات أو بلاغات أو إرشادات ، والإتصال ليس بالضرورة أن يكون كتابيا أو شفويا بل قد يكون بتصرف من قبل المدير ليشرح المرؤوسين بما يريد فيقلدونه وهنا تكون عملية الإتصال بسرعة . والإتصال يكون عن طريق التقيد باللوائح والتعليمات بالإعتماد على المراسلات الإدارية التي تعتبر ضرورية وهامة لكل موظف أو عامل أو أي شخص يتعامل مع إدارة معينة لجعل تلك المعاملات في صيغة قانونية ، ولهذا يستوجب التحكم في اليات التحرير الإداري والمراسلات الإدارية وكيفية إعداد التقارير اليومية من جميع العاملين في المؤسسة . وعليه يمكننا القول بأن التحرير الإداري يُشكل جوهر عمل الإدارة بشتى مجالاتها أو تخصصاتها، وعليه فإن التعامل الإداري هو حتمية ضرورية تستدعي إدراك الفرد بخصوصية التحرير الإداري ومتطلباته من أجل التعامل الإيجابي والفعال مع الإدارة، سواء كان الفرد ينتمي لهذه الإدارة أو كان مجرد متعامل معها بطريقة أو بأخرى، لأنه يُعبر عن انعكاس لصورة هذا الفرد كمواطن أو كموظف .

على هذا الأساس قدمت هذه المطبوعة والتي تهدف أساسا إلى تزويد الطالب بمعرفة دور الإتصال في المؤسسة وأهمية تكنولوجيا المعلومات والإتصال وكذلك مفهوم ومبادئ ومقومات التحرير الإداري الفعال من خلال تزويد الطلبة بالفنيات والمهارات الضرورية في تحرير مختلف المحررات الإدارية والمراسلات وفق الضوابط المعمول بها، مما يعزز من فعالية هذه المراسلات باعتبارها أساس العمل الإداري الفعال، ولهذا قمت بإعطاء نماذج لأهم الوثائق الإدارية التي تستعملها الإدارات المختلفة من الرسالة الإدارية وشروطها ، جدول الإرسال ، الدعوة والإستدعاء ، كيفية صياغة التقارير ومحاضر الإجتماعات التي يجب على كل طالب أن يدرك ويتحكم في اليات التحرير الإداري .

وفي الأخير لا يسعنا إلا أن نسال الله عز وجل أن نكون قد وفقنا في إعداد هذه المطبوعة للإستفادة منها من قبل طلبتنا .

**قائمة المراجع :**

- 01- أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، مركز الكتاب، مصر 2009
- 02- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- 03- إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 04- إنعام علي توفيق الشهر بلي ، تقويم نظم المعلومات باستخدام بحوث العمليات ، الطبعة الأولى، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2009 .
- 05- أمير علي محمد ،الاتصال التربوي، الدار العالمية للنشر و التوزيع ، 2006 .
- 06- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000. .
- 07- ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب . البلدية، 1998
- 08- أحمد عرفة و سمية شلبي : (إدارة وتحديات العولمة) مدخل دحر الفراغ الإداري جامعة نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 2000
- 09- بوحنية قوى ،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2010
- 10- بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة، دار المعرفة، 1998
- 11- بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية ة مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
- 12- بوعلام السنوسي، تقنيات التحرير الاداري بالإدارة العمومية و القطاع الخاص، مطبعة دار النشر المغربية سنة 2016
- 13- بوفلجة غايات : مبادئ التسيير الإداري، ط3 ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر 2008
- 14- جودت عزت عطوي :الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة للنشر و التوزيع . عمان الأردن، 2004ص96
- 15- جمال الدين لعويصات :مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005
- 16- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية
- 17- حسن عماد مكاي، و ليلي حسن السيد :الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية القاهرة، 2006
- 18- خيرى خليل الجميلي :الاتصال ووسائله والخدمة الاجتماعية، الكتاب الجامعي، الإسكندرية، 1995
- 19- خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيديّة لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل.
- 20 - ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 21- رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008.
- 22- رشيد ججيق، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم، 2010.
- 23- سف يدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن: 2010.

- 24- صديق محمد عفيفي ، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة ، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003
- 25- صونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003
- 27- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، القصر العيني، 2003
- 28- صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون :الاتصالات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، . 2007
- 29- طلق عوض الله السواط وآخرون : الإدارة العامة مفاهيم وظائف وأنشطة، ط2 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2000 ،
- 30- طلال ناظم الزهيري ، إستراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات .
- 31- عبد الرحمان الهاشمي ، فائزة محمد العزاوي، المنهج و الاقتصاد المعرفي ، دار المسيرة ، عمان ، الاردن ، ط1، 2007.
- 32- عدنان أبو عرفة، مقدمة في تقنية المعلومات، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 33- عامر إبراهيم قنديلجي، إيمان فاضل السامرائي، تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2002 .
- 34- علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2010 .
- 35- عثمان الكيلاني وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج، للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، 2003
- 36- عبد الرزاق محمد قاسم، تصميم وتحليل نظم المعلومات المحاسبية، دار اليازوري، عمان.
- 37- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 38- عبدالله حسن مسلم ،مهارات الإتصال الإداري والحوار، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن 2015
- 39- . عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2003.
- 40- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية ، 1990
- 41- عبد الغني بن منصور، المرشد العلمي في الإنشاء الإداري، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع . 1982، SNED
- 42- عبد العزيز اشرفي، تقنيات التواصل و التحرير بالإدارة العمومية، مطبعة النجاح الجديد، الطبعة الاولى سنة
- 43- فايز جمعة صالح النجار، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 44- كامل السيد عزاب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، النشر العلمي والمطابع، جامعة سعود
- 45- كمال أبو الخير :أصول إدارية عملية، مكتبة عين الشمس، القاهرة 1974
- 46- كريم لحرش، القانون الإداري المغربي: الجزء الثاني: نشاط الإدارة و امتيازاتها، مطبعة الرشاد-سطات، الطبعة الثالثة
- 47- منير نوري، نظم المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر: 2012 .

- 48- مهدي الخفاف، غسان أحمد العتي، نظم دعم القرار والنظم الذكية، دار حامد للنشر والتوزيع، 2019 .
- 49- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: 2013 .
- 50- محمد فتحي عبد الهادي، المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب قرن جديد، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة مصر، 2000.
- 51- محمد الصيرفي، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2005 .
- 52- محمود علم الدين، تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990
- 53- محمود حسين الوادي، بلال محمود الوادي، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- 54- محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب، القاهرة، 1993 .
- 55- محمد جمال الفار، المعجم الإعلامي، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006 .
- 56- محمد منير حجاب، الموسوعة الإعلامية، المجلة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1 2003
- 57- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 58- مدني عبد القادر علاقي: الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة المملكة العربية السعودية 2000.
- 59- محمد يسري دعيس :الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية 1999 ص208
60. - محمد باهي، المراسلات و التحرير الاداري، المطبوعة (غير مذكورة)، الطبعة (غير مذكورة) .
- 61- مصطفى الداشي، عرض تقنية تحرير المراسلات الإدارية، وزارة العدل/مديرية الموارد البشرية/قسم التكوين و التتبع و التقييم..
- 62-نادية جبر عبد الله و عثمان حسن عثمان، التقنية الحديثة والتنمية البشرية الإنتقائية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 9 العدد 31، الاسكندرية، مصر 2003 .
- 63--نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان 2009 ص91
- 64-نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماتها في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جوان 2013، بسكرة، ص 165 .
- 65- هيبه غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر الطبعة الأولى، 2015 .
- 66- هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 67- وليم روك، تر. عبد الحكم أحمد الخزامي، تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع WATT إلى عصر المعلومات، إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، القاهرة مصر، 2001.
- 68- يلال خلف السكارنة، مهارات الإتصال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2015
- 69-ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005 -

أطروحة الدكتوراه :

01- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999

### المجالات والمدخلات:

01- العياش زرار، تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات وأثرها في النشاط الاقتصادي و ظهور الاقتصاد الرقمي، مجلة الاقتصاد والمجتمع.-

02- طيب سعيد، منور أوسرير، البعد التكنولوجي مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ورقة عمل قُدمت إلى الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين الميزة التنافسية في الدول العربية، 27-28 نوفمبر، 2007 كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف الجزائر

03- طوايبيبة أحمد، المؤشرات الإحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة (حاليا جامعة الجزائر 03)، العدد 18-2008

### المطبوعات الجامعية

01- أمينة بن أحميدة، مطبوعة في مقياس فنيات التحرير الإداري، كلية الاعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 03

02- خرشي، محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة

03- عابدي محمد السعيد، محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد الشريف ساعدية، سوق أهراس.

04- عبد الجليل طواهير، مطبوعة في الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

05- ليلية غضبانة، ملخص محاضرات الاتصال و التحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.

Amado (G),(A),La dyant Mique des communications dans les groups – Armand colin, -01  
France!.,