



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد فيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية – قطب شتمة –

قسم علوم الإعلام و الاتصال و علم المكتبات

شعبة علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

تقنيات الاتصال

موجهة لطلبة السنة الثالثة إعراف و انصال

إعداد الدكتور: محمد طه فريجة

2026-2025

تقديم :

تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية المخصصة لمقياس "تقنيات الاتصال" كجهد علمي ومنهجي موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس، تخصصي الاتصال والإعلام بجامعة محمد خيضر بسكرة، تهدف هذه المطبوعة بشكل مباشر إلى تقديم مادة معرفية وتطبيقية تتوافق مع مفردات المقرر البيداغوجي الرسمي، حيث تم تقسيمها إلى خمسة محاور كبرى تشمل 12 محاضرة مفصلة، وقد صممت هذه المحاور لتغطية الاحتياجات المهارية للطلاب في مجالات الاتصال الإداري، الميداني، والرقمي، بما يضمن تكوين رصيد معرفي يؤهله للممارسة المهنية في المؤسسات الإعلامية والمنظمات الإدارية بمختلف أنواعها.

إن القيمة الوظيفية لهذا المقياس تكمن في كونه يمثل الجانب الإجرائي والتنفيذي للتخصص ، فإذا كانت النظريات تفسر ظواهر الاتصال، فإن هذا المقياس يمنح الطالب الأدوات والوسائل التقنية لتحويل تلك الأفكار إلى ممارسة فعلية، وتظهر هذه الأهمية من خلال تمكين الطالب من التحكم في تقنيات الاتصال الكتابي، بداية من المراسلات الرسمية والبيانات الصحفية، وصولاً إلى أدوات التوثيق والضبط الإداري مثل عروض الحال والتقارير والتعليمات المصلحية، وهي أدوات لا غنى عنها لأي ممارس في بيئة العمل التنظيمية.

علاوة على ذلك، يكتسي المقياس أهمية بالغة في تطوير مهارات التفاعل المباشر عبر دمج تقنيات الاتصال اللفظي وغير اللفظي في إطار واحد، مما يسمح للطلاب بفهم آليات التأثير والإقناع وفنون الخطابة وإدارة الحوارات المهنية. كما لم يغفل البرنامج الجانب الصحفي الميداني، حيث تم تخصيص محاور مستقلة لتقنيات الريبورتاج والتحقيق والورتريه، وهي قوالب تمنح الطالب القدرة على معالجة المعلومات وإنتاج محتوى إعلامي يتسم بالعمق والمهنية.

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يفرضها الواقع التكنولوجي، تبرز أهمية هذا المقياس في تناوله لتقنيات الوسائط المتعددة واستراتيجيات التحول الرقمي للمؤسسات، وهو ما يبرز الهدف من هذا الطرح الشامل بتزويد الطالب بالقدرة على التكيف مع البيئة الرقمية الذكية، ليكون قادراً على إدارة التدفقات الاتصالية بكفاءة عالية. إننا نسعى من خلال هذا المقرر إلى المساهمة في

تكوين الطلبة ابرز المهارات اللازمة للتمكن مع متطلبات سوق العمل المعاصر الذي يشترط الدقة والاحترافية في الأداء الاتصالي والإعلامي.

الكفاءات المنتظرة من مقياس تقنيات الاتصال:

1. **التمكن المفهومي المنهجي:** القدرة على تحديد المفاهيم الأساسية لتقنيات الاتصال والتمييز بين سياقات استخدامها وفقاً للأهداف التنظيمية والميدانية.

2. **التحرير الإداري الرسمي:** اكتساب مهارة صياغة المراسلات والرسائل الإدارية والبيانات الصحفية وفق المعايير والضوابط اللغوية والقانونية المعمول بها.

3. **الدقة التوثيقية:** القدرة على تدوين مجريات العمل المهني والاجتماعات الرسمية من خلال إعداد محاضر وعروض حال تتسم بالموضوعية والأمانة.

4. **التحليل والضبط التنظيمي:** التمكن من بناء التقارير الإدارية التحليلية وصياغة التعليمات المصلحية التي تضمن انسيابية العمل داخل المؤسسة.

5. **التفاعل الاتصالي الشامل:** القدرة على المزاجية بين الخطاب اللفظي الفعال وتقنيات الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد) لتعزيز قوة الرسالة الاتصالية.

6. **الأداء الخطابي المهني:** اكتساب مهارات الإلقاء وبناء الكلمات الخطابية الرسمية ومواجهة الجمهور بثبات ومنهجية إقناعية.

7. **التمكن الصحفي الميداني:** القدرة على تصميم وإنتاج القوالب الصحفية الكبرى (الريبورتاج، التحقيق، والبورتريه) وفقاً للتقنيات الفنية والمهنية الحديثة.

8. **الإدارة الحوارية والتفاوضية:** تطوير ملكة الإقناع وإدارة الحوارات والمفاوضات المهنية بكفاءة تضمن تحقيق التفاهم وحل المشكلات الاتصالية.

9. **التكيف مع البيئة الرقمية:** القدرة على توظيف تقنيات الوسائط المتعددة وفهم استراتيجيات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاتصالي للمؤسسة .

10. **الاحترافية والأخلاق المهنية:** ممارسة كافة تقنيات الاتصال (الكتابية، الشفهية، والميدانية) مع الالتزام الصارم بقواعد المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات التخصص.

توزيع محاور مقياس "تقنيات الاتصال"

المحور الأول: المدخل التأسيسي (الماهية والسياقات)

- المحاضرة 01 :مدخل مفاهيمي لتقنيات الاتصال (التعريف، ، الأهمية، و الأنواع)

المحور الثاني: تقنيات الاتصال الكتابي والإداري

- المحاضرة 02 :المراسلات الرسمية: الرسالة الإدارية
- المحاضرة 03: صيغ التحرير الإداري
- المحاضرة 04 : تقنيات التوثيق والسرد الكتابي: عرض الحال ومحضر الاجتماع.
- المحاضرة 05 :التقرير الإداري وأنواعه .
- المحاضرة 06 :أدوات الضبط الإداري: التعليم والتعليمة المصلحية.

المحور الثالث: تقنيات الاتصال الشفهي

- المحاضرة 07 :فنون الخطابة وإعداد الكلمات الخطابية للمناسبات الرسمية.
- المحاضرة 08:البيان الصحفي.
- المحاضرة 09 :إدارة الاجتماعات في البيئة المؤسسية.

المحور الرابع: تقنيات الاتصال الميداني والصحفي

- المحاضرة 10 :الريبورتاج والتحقيق الصحفي (آليات التقصي والمعالجة التقنية)
- المحاضرة 11 :فن البورتريه: تقنيات رسم الشخصية اتصالياً وإعلامياً.

المحور الخامس: تقنيات الاتصال الحديثة والبيئة الرقمية

- المحاضرة 12 :تقنيات الوسائط المتعددة (Multimedia) وآليات دمج المحتوى.
- المحاضرة 13 :الاتصال الرقمي والتحول الرقمي للمؤسسات (الاستراتيجيات والتحديات)

المحاضرة 01: مدخل مفاهيمي لتقنيات الاتصال، التعريف، الأهمية و الأنواع

1) مفهوم تقنيات الاتصال:

إن ممارسة الاتصال في فضاءنا المعاصر لم تعد مجرد نشاط اجتماعي عفوي يمارسه الأفراد بالفطرة، بل تحولت إلى ركيزة استراتيجية يعتمد عليها بقاء المجتمع واستمرار تفاعلاته ، فالالاتصال هو المحرك الأساسي الذي يجعل التفاعل والتبادل بين أفراد المجتمع ممكنا، وهو القناة التي يمر عبرها نقل المعلومات والأفكار والمعاني من طرف إلى آخر، وبواسطة هذه الحركية المستمرة، يتوحد الفكر الإنساني وتتفق المفاهيم والرؤى، مما يخلق نوعاً من الانسجام الذي يسمح للمنظومات الاجتماعية بالمحافظة على تماسكها.

وفي ظل التعقيدات التكنولوجية والمعلوماتية التي يعيشها العصر الحديث، أصبحت الاتصالات بوسائلها المتعددة وتقنياتها المتطورة تؤدي مهمة لا غنى عنها في توصيل المفاهيم وتفكيك غموضها وتوضيحها للأفراد، لضمان بناء وعي جمعي مشترك وموحد حول مختلف القضايا التي تمس حياة الناس اليومية والمهنية.

ومن هذا المنطلق، يبرز مفهوم "تقنيات الاتصال **Techniques de communication**

كأحد أهم الركائز التي يجب على المهتمين بشؤون الإعلام والاتصال استيعابها بعمق ، فإذا كان الاتصال يمثل الغاية والعملية الكلية، فإن **التقنية** هي "الجسر العملي" **Opérationnel** التي نستخدمها لتحقيق هذا الهدف فهي التي تحول المعلومة من **الجمود** إلى قوة تأثيرية تمتلك القدرة على إحداث استجابة دقيقة ومحسوبة للجمهور المستهدف. (McQuail, 2010, pp. 98-102)

إن تقنيات الاتصال هي في جوهرها: مجموع الوسائل، والأساليب، والقواعد المنهجية المتبعة لتنظيم تدفق الرسالة عبر وسائط محددة، سواء كانت تلك الوسائط ورقية أو سمعية بصرية أو رقمية، إن إتقان هذه التقنيات هو ما يحدد "كيفية" **La manière** صياغة الرسالة الإعلامية أو الاتصالية بذكاء، (Breton P. &, 2012, pp. 45-52) وهو ما يسمح بتوظيف كل الأدوات المتاحة لضمان أقصى درجات الوضوح والتأثير في الجمهور المستهدف، وهو ما يخرج الممارسة من دائرة العشوائية إلى دائرة الاحتراف المهني.

لذلك، فإن ممارسة الاتصال في بيئة العمل الإعلامي أو المؤسساتي هي عملية استراتيجية ثنائية الهدف فهي تسعى من جهة إلى إيصال المعلومات إلى الجمهور ومن جهة أخرى إلى الحصول على رجع صدى منه لضمان استمرارية التدفق المعلوماتي.

وهنا تكمن الأهمية القصوى في أن يكون الاتصال "فعالاً"، إذ أن الهدف النهائي هو إحداث تغيير إيجابي وملمس في مواقف وسلوكيات المتلقين، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر التحكم في التقنيات، فالاتصال الذي يفترق للقواعد المنهجية والتقنية السليمة لن يحقق الأهداف المرجوة ولن يتمكن من التأثير في الأفراد، بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية تماماً تضر بمصداقية المؤسسة أو القائم بالاتصال وتخلق حالة من الفهم الخاطئ أو التشويش المعلوماتي.

بناء على هذا الواقع، يتحتم على ممارس الاتصال **Le praticien de la communication** أن يفهم الأدوات والمهارات التي تمكنه من تجاوز أسلوب نقل المعطيات الصامتة، فالاحترافية تقتضي المعرفة الدقيقة بكيفية رصد وتحليل "ردود الفعل (Feedback)" لدى الجمهور المستهدف، وعدم الاكتفاء بمجرد إرسال المعلومات. (Mucchielli, 2006, pp. 118-120)

كما يمكن فهم تقنيات الاتصال في سياقها الأكاديمي والمهني على أنها مجموع القواعد والمهارات العملية التي تُستخدم لتحويل التواصل من مجرد كلام عفوي إلى عمل مدروس ومنظم. (Hargie, 2011, pp. 47-50) هذا المعنى لا يتوقف عند امتلاك جهاز كمبيوتر أو وسيلة تكنولوجية (وهو ما توحى له كلمة تقنيات **Techniques et non Technologique**)، بل يركز أساساً على "طريقة" بناء الرسالة وصياغتها بأسلوب يضمن وصولها بفاعلية، ففي بيئات العمل الرسمية، لا يقتصر الاتصال على تبادل الأخبار، بل هو ممارسة ترتبط بضوابط التحرير الإداري، وفن الحديث، والقدرة على التفاوض، وهي أدوات تمنح الموظف القدرة على التحكم في سير المعلومات وضمان فهم الطرف الآخر لها بما يخدم مصلحة العمل.

إن الفهم الحقيقي لهذه التقنيات هو السبيل الوحيد للوصول إلى مرحلة "التمكن الاتصالي". فالموظف الذي يعرف بدقة متى يستخدم "التقرير" بدلاً من "البيان" أو "التعليمة"، ويجيد الربط بين كلامه وحركات جسده بذكاء، يتوقف عن كونه مجرد ناقل للمعلومة ليصبح "مهندساً" حقيقياً

لعملية التواصل، هذا الاحتراف هو ما يحسن جودة العمل داخل المؤسسة بشكل مباشر، حيث يقلل من تداخل المعلومات ويقضي على سوء الفهم الذي يحدث بسبب استخدام أساليب تواصل ضعيفة أو غير مناسبة لجدية الوظيفة والبيئة الرسمية.

وبناء على ذلك، فإن جودة التواصل في أي مؤسسة هي مرآة عاكسة لمدى إتقان و تجسيد هذه التقنيات ، فالتمكن من هذه الأدوات يسمح لممارسي الاتصال في البيئات الرسمية ثقة وخبرة تسمح لهم برسم مسارات تواصل دقيقة وموثوقة، (Adler, 2017, p. 13) مما يجعل بيئة العمل تتطور من مجرد مكان لإعطاء الأوامر إلى منظومة مهنية متكاملة يسودها التفاهم والانسجام القائم على الاحترافية والوضوح التام.

(2) أهمية فهم و ممارسة تقنيات الاتصال :

إن إدراك القيمة الحيوية لتقنيات الاتصال داخل بيئات الأعمال والمؤسسات والإدارات الرسمية يتطلب منا النظر إليها ليس كإجراءات تكميلية، بل كعمود فقري يضمن توازن الهيكل التنظيمي وقدرته على البقاء في بيئة مهنية شديدة التنافسية والتعقيد، فأولى مظاهر هذه الأهمية تكمن في ، قدرة هذه التقنيات على تحويل الإدارة من مجرد فضاء لإسداء و تنفيذ المهام إلى منظومة حية تتسم بالوضوح والشفافية (Libaert T. &. , 2014, pp. 130-133) فالموظف أو الإطار الذي يتحكم في أدوات التحرير الإداري والتقني لا يكتفي بصياغة أوراق، بل هو في الحقيقة يضبط اتجاهات تدفق المعلومات، مما يقلل من فرص حدوث سوء الفهم أو التضارب في الصلاحيات. في هذا السياق، تصبح التقنية هي الضمانة الوحيدة لترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى واقع ملموس، حيث تصل التوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات و الدوائر التنفيذية بوضوح تام، مما يرفع من كفاءة الأداء الجماعي ويحقق الفعالية التي تتشدها أي إدارة معاصرة تطمح للتميز .

إضافة إلى ذلك، تلعب تقنيات الاتصال دورا حاسما في بناء الثقة التنظيمية وتعزيز الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل، فالتمكن من مهارات التواصل الشفهي وغير اللفظي يمنح القادة والمسيرين القدرة على إدارة الحوارات المهنية بكفاءة عالية، مما يساهم في تقليص التوترات و

النزاعات الداخلية و حلها بأسلوب عقلاني بعيد عن التشنجات فالمؤسسة التي تعتمد على "تقنيات" واضحة في إدارة اجتماعاتها، وتوثيق مداولاتها عبر محاضر وعروض حال احترافية، تمنح موظفيها شعورا بالأمان والاحترافية، حيث تصبح الحقوق والواجبات والمخرجات موثقة وفقا للوائح والقوانين ولا تخضع للأهواء الشخصية. (Rogelberg, 2019, pp. 41-50)

أما على مستوى العلاقة مع الجمهور الخارجي والشركاء، فإن تقنيات الاتصال هي المرآة التي تعكس احترافية المؤسسة وتعزز صورتها الذهنية ، فكل بيان صحفي، أو تقرير سنوي، أو محتوى رقمي يخرج عن الإدارة هو بمثابة مكونات أساسية لثقافتها الاتصالية ، مما يسهل عليها كسب ولاء الزبائن أو ثقة المواطنين في حالة الإدارات العمومية. (Libaert T. , La communication des organisations, 2010, pp. 78-83)

إن جودة الاتصال الخارجي ليست مجرد "دعاية"، بل هي انعكاس لقوة التقنيات الداخلية التي تضمن دقة المعلومة وسرعة الاستجابة ، وفي ظل التوجه العالمي نحو الإدارة الإلكترونية، تبرز الأهمية القصوى لتطوير هذه التقنيات لتتلاءم مع المتطلبات الرقمية، حيث يصبح التواصل الرقمي الرسمي أداة لتقليص المسافات وتسهيل الخدمة، وهو ما يفرض على الإدارات الاستثمار في تكوين كفاءاتها لتكون قادرة على إدارة التفاعل في بيئة ذكية ومتسارعة.

يمكننا القول إن تقنيات الاتصال هي التي تحول "العمل" إلى "إنجاز"، فهي التي تضمن عدم ضياع الجهود وتراكم الخبرات داخل الإدارة ، إن المؤسسات التي تهمل الجانب التقني في تواصلها قد تعاني من بطء في الإجراءات وتدهور سمعتها المهنية، بينما تظل المؤسسات التي تضع التقنية في صلب ممارساتها اليومية قادرة على التكيف مع الأزمات والتطور المستمر.

وتأسيسا على ما سبق، تتجلى أهمية فهم و التمكن من تقنيات الاتصال في التالي :

✓ ضبط التدفقات الاتصالية: تحويل المعلومات من مادة عشوائية إلى مسارات منظمة تضمن

وصول المعلومة الصحيحة للجهة المناسبة في الوقت المثالي.

✓ هيكلية الذاكرة المؤسسية: تدوين النشاط الإداري والمهني في قوالب رسمية تمنع ضياع

المداولات والقرارات وتسهل العودة إليها عند الحاجة.

✓ **تقليص الفجوات المعلوماتية:** الحد من نسب الخطأ واللبس الناتج عن الرسائل الغامضة، مما يرفع من مستوى رجع الصدى الإداري.

✓ **تعزيز الاحترافية الميدانية:** تمكين الإطارات الإدارية من أدوات الإقناع والتفاوض التي تحول الحوارات المهنية إلى فرص للبناء والتوافق بدلاً من النزاع.

✓ **التكيف مع الرهانات الرقمية:** صياغة استراتيجيات تواصلية تتوافق مع التحول الذكي للمؤسسات، مما يضمن استمرارية الخدمة في الفضاءات الافتراضية بكفاءة عالية.

(3) أنواع تقنيات الاتصال

إن ممارسة الاتصال داخل البيئة المؤسساتية لا تسير وفق نمط واحد أو قالب ثابت، بل هي عملية تتسم بمرونة عالية تفرضها طبيعة الظروف المتاحة داخل المنظمة والتقاليد السائدة في تعاملاتها اليومية، بالإضافة إلى أن نوع المادة أو المعلومة المراد نقلها هي التي تحدد في الغالب الأسلوب الأنسب لتقديمها، وهذا ما يجعلنا ندرك أن تصنيف هذه الأساليب بناء على الوسائل المستعملة، سواء كانت شفهية أو كتابية أو مصورة، يهدف في المقام الأول إلى إيجاد الطريقة الأكثر فاعلية لضمان وصول الرسالة وتحقيق أهداف المنظمة، حيث تتكامل هذه الأنماط لتبني نسيجاً تواصلياً يخدم العملية الإدارية والإعلامية على حد سواء.

✓ تقنيات الاتصال الكتابي

تمثل هذه التقنيات الركيزة التوثيقية والقانونية داخل أي منظمة، حيث يتم اللجوء إليها في معالجة الأمور ذات الصبغة الدائمة التي لا تحتمل التأويل أو النسيان، إن اختيار هذا النمط الكتابي يصبح حتمياً عندما تتعلق الرسالة بموضوعات معقدة مليئة بالتفاصيل الفنية التي تتطلب دقة متناهية في التنفيذ ومتابعة زمنية مستمرة، إذ يتم تفريغ هذه البيانات في قوالب ورقية أو إلكترونية رسمية تضمن ثبات المعلومة وصحتها، والواقع الميداني يثبت أن الكلمة المكتوبة لا تزال تحتفظ بتأثيرها النفسي العميق لدى الموظفين، فهي تمنحهم شعوراً بالجدية والمسؤولية القانونية، ولهذا السبب نجد الإدارات والمؤسسات لا تفرط في استخدام الوثائق المكتوبة بكافة صورها، بدءاً من المذكرات الداخلية والمراسلات المتبادلة التي تضمن تدفق المعلومات بين المصالح، وصولاً إلى

المنشورات، والتعليمات المصلحية، واللوائح المنظمة، والتعليمات الفردية التي تحدد لكل موظف مسؤولياته بشكل لا يدع مجالاً للخطأ. (سيد، 2012، الصفحات 98-100)

✓ تقنيات الاتصال الشفهي

على خلاف الجمود الذي قد يميز النصوص المكتوبة، يأتي الاتصال الشفهي ليعيد الحيوية والروح للعملية التواصلية داخل بيئة العمل، من خلال الاعتماد على نقل وتبادل المعلومات عبر الكلمة المنطوقة والمواجهة المباشرة وجهاً لوجه بين المرسل والمتلقي، تكمن القوة الجوهرية لهذه التقنية في كونها تفتح المجال لبناء "اتصال ذي اتجاهين (Two-way communication)" مما يسمح للقائم بالاتصال بمراقبة ردود الفعل اللحظية وقراءة لغة الجسد وفهم استجابات المستقبل واتجاهاته النفسية في حينها، فهذا النوع من التواصل المباشر يوفر فرصة لفهم مضمون الرسالة وتصحيح أي لبس أو سوء فهم قد يحدث بشكل مفاجئ، وهو ما يجعل من القوالب الشفهية كالاتصالات الدورية والمقابلات المهنية، أدوات فعالة لانسجام الأفكار وتوحيد الرؤى وتجاوز العقبات البيروقراطية التي قد تعيق انسيابية العمل. (حسين، 2011، الصفحات 180-200)

✓ تقنيات الاتصال السمعي البصري

تتجاوز هذه التقنيات حدود اللغة المجردة لتوظف الصوت والصورة كأدوات بصرية وسمعية تزيد من قوة التأثير وال جذب في الرسالة الاتصالية، إن الأهمية الحقيقية لهذا النمط لا تكمن فقط في التكنولوجيا المستخدمة، بل في المضامين التي يحملها والتي يتم إبرازها عبر أشكال فنية وجمالية تعبيرية قادرة على ملامسة عواطف وعقول الجمهور في آن واحد، ففي البيئات الإعلامية والمؤسسية الحديثة، يتم استخدام قوالب احترافية مثل "الريبورتاج" و"البورتريه" لنقل واقع المؤسسة أو تسليط الضوء على إنجازاتها بأسلوب قصصي مشوق يخرج عن رسمية التقارير الإدارية التقليدية، هذه التقنية تمنح المؤسسة القدرة على بناء صورتها الذهنية لدى الجمهور الخارجي بقوة وبراعة، (Rémy, 2010, pp. 130-137) مما يجعل الحقائق والبيانات أكثر إقناعاً وقرباً من المتلقي بفضل الدمج الذكي بين المشهد البصري والتأثير الصوتي.

✓ تقنيات الاتصال للوسائط المتعددة والرقمي

تمثل هذه التقنيات الجيل الأحدث في تطور الممارسة الاتصالية، حيث تشمل كافة القرارات والمعلومات التي تتدفق عبر القنوات الحديثة كالإنترنت، والبريد الإلكتروني، والشبكات الداخلية للمؤسسات، لقد ساهمت هذه الوسائط الرقمية في تعزيز نمو وفاعلية التواصل بين العاملين من خلال إلغاء الحواجز الجغرافية والزمنية، (عبدالحمد، 2015، صفحة 165) فالمعلومة أصبحت تصل في أجزاء من الثانية، مما رفع من وتيرة الإنجاز، بل إن التحول الأبرز الذي نعيشه اليوم هو انتقال المؤسسات خاصة تلك التي تمتلك فروعاً متباعدة نحو عقد اجتماعاتها بشكل افتراضي بالكامل (Cyber Meetings) عبر تقنيات النقل المتزامن للصوت والصورة، هذا النمط الرقمي لم يعد مجرد وسيلة بديلة، بل أصبح استراتيجية ذكية تضمن استمرارية التواصل وجودته في بيئات عمل تتسم بالديناميكية العالية والحاجة المستمرة للاتصال اللحظي والفعال.

المحاضرة 02: المراسلات الرسمية: الرسالة الإدارية La lettre

administrative

1) مفهومها

تعد المراسلات الرسمية **Les correspondances** ، وعلى رأسها الرسالة الإدارية **La lettre administrative** ، العمود الفقري للعمل داخل المؤسسات، فهي تمثل نوعاً من أنواع "الكتابة الوظيفية" التي لا يمكن للعمل الإداري أن يستقيم بدونها، وما يميز هذا النوع من المراسلات هو طبيعة أطرافها، إذ يشترط أن يكون أحد طرفي هذا الاتصال الكتابي جهة إدارية رسمية على الأقل، مما يمنحها صبغة رسمية وقوة قانونية، فهي في جوهرها وسيلة احترافية لتبادل المعلومات ونقل الأفكار كتابياً، سواء تم ذلك بين المصالح الإدارية المختلفة داخل نفس الهيكل، أو في تعامل الإدارة مع الأطراف الخارجية، سواء كانوا أشخاصاً طبيعيين (أفراداً) أو أشخاصاً معنويين مثل الجمعيات والمؤسسات الخاصة (Bessières, 2020, p. 41).

إن لجوء الإدارة إلى هذا النمط من التواصل الكتابي ليس اعتباطياً، بل يهدف إلى إيصال أفكار أو بيانات ذات أهمية خاصة، لا يمكن إيصالها عبر القنوات الشفهية، نظراً للحاجة إلى

التوثيق وضبط المسؤوليات ، فالإدارة تكتب و لا تتكلم ، ومن هنا نجد أنفسنا أمام نوعين أساسيين من هذه الرسائل: النوع الأول هو الرسائل الإدارية بين المصالح، **La lettre administrative entre services** وهي تلك التي تنظم تدفق العمل وتنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة، أما النوع الثاني، فهو الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي **La lettre a caractère personnel**، وهي الموجهة من الإدارة إلى الأفراد أو العكس، والتي تتعلق في الغالب بوضعيات مهنية أو قانونية تخص الفرد بعينه (Conté, 2012, p. 14).

وبالرغم من القفزة الهائلة التي شهدتها العصر الحالي في تكنولوجيات الاتصال، وتعدد الوسائل السريعة مثل الهاتف، والبريد الإلكتروني، والمنصات الرقمية المختلفة، إلا أن الرسالة المكتوبة في قالبها التقليدي تظل الأداة التواصلية رسمياً الأكثر اعتماداً والأكثر وثوقية في الإدارات والمؤسسات العمومية، (Araba, 2020, p. 20) فبينما توفر الوسائط الرقمية السرعة، تظل الرسالة الإدارية هي الضمانة الأقوى لإثبات الحقوق وحفظ الذاكرة الإدارية، نظراً لما توفره من إمكانية الأرشيف والاستناد بها قانونياً، وهو ما يجعل من إتقان فن تحريرها كفاءة محورية لأي باحث أو ممارس في ميدان علوم الإعلام والاتصال.

2) أهمية المراسلات الإدارية:

عندما نلاحظ واقع الممارسة والأنشطة الإدارية اليوم، ندرك أن الرسالة ليست مجرد محمول ورقي يتم تبادله عبر المصالح ، بل هي الأداة الإستراتيجية الأولى والوسيلة الكبرى للتخاطب بين مختلف الجهات الإدارية على اختلاف مستوياتها، إن تفضيل الرسالة الإدارية وجعلها في صدارة تقنيات الاتصال يعود إلى أسباب موضوعية ومهنية تجعل منها خياراً لا غنى عنه، فهي تعمل على اختصار الجهد وتقريب المسافات الشاسعة بين مواقع الجهات المراسلة، حيث تتيح نقل القرارات والتوجيهات المعقدة بوضوح تام دون الحاجة للتنقل الفعلي أو التواصل الشفهي الذي قد تضيع فيه التفاصيل.

وعلاوة على ذلك، تتميز الرسالة الإدارية بكونها أكثر شمولاً من وسائل الاتصال الأخرى، فهي تسمح بعرض الموضوع بكافة جوانبه وحيثياته بشكل منظم يمنح المتلقي فرصة للقراءة المتأنية

والاستيعاب الكامل للمحتوى، لكن الأهمية الجوهرية التي تمنح الرسالة الإدارية طابعها "المقدس" في الإدارة هي أنها، بجانب كونها وسيلة ترسل، تمثل وثيقة قانونية ثابتة وقوة إثبات يمكن الرجوع إليها كحجة عند الحاجة أو عند وقوع نزاعات إدارية.

ومن الناحية التنظيمية والرقابية، تبرز قيمة الرسالة في قدرتها على تحديد المسؤولية بدقة، فمن خلالها يمكن معرفة محررها والجهة الصادرة عنها، وبذلك لا تضيع القرارات بين المصالح، بل تظل مرتبطة بأصحابها قانونيا وإداريا، وإضافة إلى كل هذه الأبعاد الرسمية، فإن الرسالة الإدارية حين تكتب بمهارة واحترام للضوابط المعمول بها، تساهم في تحقيق علاقات طيبة وانسجام مهني بين الأطراف ذات العلاقة، مما يعزز من سلاسة العمل داخل المنظومة المؤسساتية ويضمن استمرارية التعاون بين مختلف الهيئات.

(3) متطلبات التحرير الفعال للرسالة الإدارية:

إن الرسالة الإدارية، باعتبارها أداة اتصال، يتطلب تحريرها مراعاة فنيات التخطيط الفعال لعملية الإرسال، (Appia, 2018, p. 11) وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

لماذا	تعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح إلا إذا كان المرسل عارف حقيقة ما يريد نقله إلى غيره.
ماذا	تحديد المضمون الأفضل للرسالة الكفيل بالإيصال إلى الهدف، لذا على الموظف أن يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع اتصاله حتى يسنده بالوقائع و الحجج اللازمة مما يرفع من قدرته على الإقناع.
من	من هم على وجه التحديد المطلوب إرسال مضمون الرسالة إليهم، أي ما الفئات التي يتكون منها جمهور المرسل إليهم، ما خصائصه، و ما هي مصالحه، وما هي توقعاته ما هو نظام العلاقات الذي يربطه، و يستطيع الموظف أن يطور إمكانياته على التواصل بقدر ما يجمع من حقائق و معلومات توفر له المعرفة الدقيقة فيمن يتوجه إليهم في اتصالاته.
كيف	و تعني ما هي أنسب الصيغ التي يفرغ فيها مضمون الرسالة ؟ فكل شخص حسب طبيعته حساس لأسلوب معين في التعامل ويتقبل لغة معينة و علينا أن

نكشف ذلك سواء بالنسبة للإدارة المرسله التي يعمل بها الموظف أو بالنسبة للإدارة المستقبلة.	
ما هو أنسب الأوقات لإرسال الرسالة، إن الأسلوب النفاذ إلى الآخرين يتضمن دراسة التوقيت، و هناك بالطبع ظروف لا تسمح بالانتظار و التريث.	متى

4) عناصر الرسالة الإدارية:

تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية: (Brisemur, 2023, pp. 18-22)

1 . الرأسية اسم الدولة L'entête

تكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى و وسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل و الوثائق الإدارية و تمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيه والمعنوية الخاصة.

2. الطابع ،اسم الإدارة المرسله Le timbre:

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:

كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل

التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية

3. الرقم التسلسلي Numéro d'ordre:

ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر ، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها تسجيلها في سجل البريد الصادر ، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله SIGLE و يمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب و اسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها على الحاسوب، مفصولا بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد

ولاية
دائرة
بلدية

مديرية
المديرية الفرعية المكلفة بـ
مصلحة (أو مكتب)

المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية و يضمن حسن سير العمل بالمصلحة.

4. المكان والتاريخ Lieu et date :

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 أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة، على النحو التالي: اسم المدينة في اليوم / الشهر / السنة مثال ذلك : بسكرة في 20 ديسمبر 2025 يستحسن كتابة الشهر بالحروف و يعتمد مبدئيا كتاريخ للرسالة يوم إمضائها من قبل المرسل.

5 بيان صفة المرسل L'expéditeur :

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، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار. مثال ذلك: السيد والي ولاية بسكرة.

6. صفة المرسل إليه Destinataire :

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، و مقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة : إلى السيد (ة) أو الأئسة.....؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة ، مثال ذلك: السيد والي ولاية.....

إلى

السيد وزير.....

7. الموضوع l'objet :

يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربحا للوقت و تسهيلا لعملية التسجيل و لتوثيق ، يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، و يتوخى المحرر في كتابته الدقة و الإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين.

8. المرجع Référence :

يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة؛ مثال ذلك :

المرجع: رسالتكم رقم..... المؤرخة في.....

و في صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته:

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب..... يشرفني أن الخ.

أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب

المرجع كالتالي :

المرجع : رسالتي رقم..... المؤرخة في.....

ويكتب في مستهلها :

تبعاً لرسالتي أو تذكيراً برسالتي المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب :

يشرفني أن..... الخ.

وقد يكون المرجع نصوصا تشريعية و / أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون الرسالة، وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث استدعى تحرير الرسالة.

9. المرفقات (أو الوثائق المرفقة) pièces-jointes :

قد يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها و عددها، وتسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد و إلا فتسجل عقب الموضوع، و في حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عددا كبيرا من الوثائق مثلا

10. صلب الرسالة أو مضمونها Corps de la lettre :

هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، و يتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة و أغراضها، و يضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي:

- **التقديم:** ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة أهميته أو دوافع الاهتمام به.
- **العرض:** يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة.
- **الخاتمة:** تتمثل في تحديد الهدف المنشود ، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

11. عبارة المجاملة Formules de politesse :

تختم الرسالة الإدارية عادة بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام الواجبة عرفا و أخلاقا بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة و المتعاملين الخارجيين، و بين المرؤوس و رئيسه، و تختلف عبارات المجاملة باختلاف المرسل إليهم.

12. التوقيع Signature :

تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل و بيان صفته الوظيفية و اسمه الشخصي، و قد يتولى التوقيع شخصا مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، و في هذه الحالة يتعين على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض و ذكر الصفة الوظيفية للمفوض. تسجل هذه

المعلومات و التوقيع و ختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار و يكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة و ما يترتب عنها من التزامات قانونية.

3 أوجهة نسخ الرسالة : Copie à ; Ampliation; Pour information

قد 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.

L'en-tête الدفعة La devise التمار	
المكان والتاريخ Le lieu et la date	الطابع Le timbre
بيان المرسل والمرسل إليه La suscription	رقم الترتيب Le n° d'ordre
	الموضوع L'objet
	المرجع La référence
	المرققات Les pièces jointes
صلب الرسالة Le corps de la lettre	
.....	
الإشارة La signature	النسخ المرسله أو نسخ منها: Destinataires des copies: ou copies à:

➤ نموذج الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي :

✓ طلب تحويل ملف إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

وزارة التربية الوطنية الجزائر في:.....

مديرية التربية لولاية.....

ثانوية.....

مدير الثانوية

الرقم:/...../.....الى

السيد(ة) مدير (ة) ثانوية.....

.....

الموضوع : طلب تحويل ملف إداري

المرجع: قرار التعيين رقم المؤرخ في:..... المتضمن تعيين السيد (ة).....

بصفة مستشار رئيسي للتربية بثانوية.....

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه ، يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بالملف

الإداري الخاص بالسيد (ة) : الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفته مستشارا رئيسيا

للتربية وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعيته (ها) الإدارية.

مدير الثانوية

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

المحاضرة 03: صيغ التحرير الإداري

من المهم أن ندرك أن أسلوب التحرير في المراسلات الإدارية ليس قالب جامد، بل هو لغة حية تتشكل وتتأثر بعدة عوامل، تبدأ من شخصية المحرر وثقافته وسعة أفكاره، وتصل إلى طبيعة المرسل إليهم، كما لا يمكن عزل هذا الأسلوب عن الظروف المحيطة بنا، سواء كانت سياسية، اقتصادية، أو حتى اجتماعية وثقافية، فهي تترك أثرها الواضح على صياغة الرسالة. وعموماً ينعكس نهج و فلسفة الإدارة في طريقة كتابتها، فبينما نجد لغة تميل إلى صياغة الأوامر الصارمة في الإدارات ذات الطابع السلطوي، نجد في المقابل إدارات تتبنى الحياد والموضوعية، وتحرص في مراسلاتها على مراعاة الجانب الإنساني وتقدير العلاقات المتبادلة. ولفهم هذه الصيغ بشكل أوضح، يمكننا ترتيبها بناءً على موضوع الرسالة، ثقافة المرسل، والجهة المستلمة على النحو التالي:

1. صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة:

ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون. وهذه العبارات تتجسد في كلمة : "يشرفني" التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى :

أ- **صيغ التقديم مع وجود مرجع** : تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة و تذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي :

- بالرسالة المؤرخة في ... أردتم أن تلفتوا انتباهي إلى
- جواباً على رسالتكم عدد ... بتاريخ ... يشرفني أن أنهي إلى علمكم
- تبعا لإرساليتكم بتاريخ.....تحت عدد..... يشرفني أن أحيطكم علماً...
- بالمكالمة الهاتفية بتاريخ..... أطلعتموني على
- بناء على ما ورد في خطابكم

ب- صيغ التقديم بدون مرجع: وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة : يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم / آمركم / أرجو أن أدعوكم بعض العبارات المستعملة منالموظف المرؤوس :

- يشرفني أن أحيطكم علما
- يشرفني أن أخبركم...
- يشرفني أن أنهي إلى علمكم.....
- يشرفني أن أوجه إليكم
- يشرفني أن أثير انتباهكم
- أرجوكم أن تتفضلوا باستلام الوثائق صحبته.

2. صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض:

تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وهي وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي

أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

- قررت أو سأخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ ... كان يجب عليك أو من الواجب عليك سأخذ موقفا ما ...

ب الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس :

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

ج- بعض صيغ الترتيب :

أولا :/ ثانيا :: ثالثا :.....

- من جهة من جهة أخرى وبالتالي...../ بصفة رئيسية/ بصفة ثانوية.....

• نظرا وبالمقابل / بالإضافة إلى / فضلا عن فإن... الخ
من الصيغ .

د- **صيغ تقديم الحجج والمبررات:** ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالآتي:

• تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في والمتعلقة ب.....

3. **صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة:**

تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختتم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه.

وتختلف بحسب الحالات التالية : ند إلى نده ، من أعلى إلى أسفل ، من أسفل إلى أعلى.

ند إلى نده:

• أرجو أن تتفضلوا سيدي, بقبول تحياتنا الخالصة.

• وتقبلوا سيدي, عبارة مشاعر التقدير .

• تفضلوا سيدي, بقبول التحيات السامية.

من أعلى إلى أسفل (إداريا):

• تقبلوا سيدي, ضمانات خالص الاعتبار.

• تقبلوا سيدي, عبارة مشاعرنا الطيبة .

• تقبلوا تحياتنا الخالصة.

من أسفل إلى أعلى:

• وتفضلوا سيدي, بقبول مشاعر الاحترام والوفاء .

- وتفضلوا سيدي بقبول اخلص التحيات.
- وتفضلوا سيدي, بقبول تحيات الاحترام.

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

إذا راسلت امرأة رجل: فلا ينبغي لها أن تضمّن عبارة الاحترام في رسالتها شيئاً عن مشاعرها, فهذا ليس لائقاً وأفضل عبارة يمكن أن تختتم بها رسالتها مثلا : "تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير..".
إذا راسل رجل امرأة : لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكتفي بالتحيات الخالصة أو عبارة التقدير.
أما إذا كانت بين امرأتين: ويكون التعبير كالأتي: مشاعر التقدير مشاعر الوفاء. (Quillien, 2020, pp. 115-120)

أما بخصوص إلغاء التحيات الختامية:

فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملا, عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، فإذا كتب احد المرؤوسين إلى رئيسه في السلم الإداري، فإنه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس، وهذه العادة لا تخلّ بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة، ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير، وإنما تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقى عن طريق التملق والإفراط في المجاملة.

المحاضرة 04 : تقنيات التوثيق والسرد الكتابي: عرض الحال

Le Compte rendu

(1) مفهوم عرض الحال:

يعد عرض الحال (Le compte rendu) من أهم الوثائق الإعلامية للتوثيق و السرد الإداري، وتكمن مهمته الأساسية في إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بكل تفاصيل حادثة معينة، أو واقعة ميدانية، أو مجريات مهمة عمل، وصولاً إلى تسجيل وقائع الاجتماعات، إن جوهر هذه الوثيقة الإدارية يقوم على "نقل الواقع"، حيث يتحرى المحرر أقصى درجات الدقة في سرد الحوادث كما وقعت بالضبط، وبشكل مفصل يرفع الغموض عن أي موقف، مما يتيح لصانع القرار معرفة الحقيقة بكافة أبعادها، والأهم من ذلك، استلام هذه المعلومة في "الوقت المناسب"، أي قبل فوات الأوان، لتجنب تراكم المشكلات أو ضياع فرص التدخل الفعال.

أما من حيث المبادرة بكتابة هذه الوثيقة، فالأمر لا يخضع لنمط جامد؛ فقد تكون المبادرة تلقائية، حيث يشعر الموظف بمسؤوليته المهنية فيتولى كتابة عرض الحال بمجرد وقوع حادثة أو معاينة أمر يستدعي التبليغ، أو قد تأتي العملية بناء على أمر صريح من الرئيس الإداري الذي يطلب تقريراً مفصلاً عن واقعة ما، وفي كلتا الحالتين، يبرز التحدي المهني الأكبر أمام المحرر، وهو الالتزام الصارم بالحياد والموضوعية، يتوجب فيه عرض الحالة دون إقحام الرأي الشخصي للمحرر، وذلك لضمان وصول صورة غير مشوهة للحقيقة إلى الإدارة.

(2) خصائص عرض الحال:

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- ✓ هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع.
- ✓ يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه.
- ✓ يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته.

✓ يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام.

✓ يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام.

(3) أنواع عروض الحال:

تنقسم عروض الحال إلى فئتين اثنتين وتتفرعان بدورهما إلى عدة أنواع، فالفئة الأولى هي العروض التي تنقل وقائع جرت في حضور المحرر أما الفئة الثانية، فهي العروض التي تسجل أحداثا وقعت في غياب المحرر.

(أ) الفئة الأولى

✓ عرض حال نشاط مصلحة ، أو مكتب دراسات ، أثناء فترة محددة ، أو بمناسبة حدث معين.

✓ عرض حال إجراء تجربة مخبرية.

✓ عرض حالت ظاهرة تجارية: (معرض . ندوة. مآدبة عمل)

✓ عرض حال مهمة ينجزها المحرر .

✓ عرض حال محادثات.

(ب) الفئة الثانية

✓ عرض حال حدث (1)

✓ عرض حال حادثة (2)

وعروض الفئة الثانية ينجزها في اغلب الأحيان المفتشون أو المندوبون أو الممثلون لقطاعات إدارية أو اقتصادية أو قضائية.

وكثيرا ما تردف بتقارير إجمالية تقر ما ورد فيها مقترحات بناءة، قصد تصحيح وضع أو الشروع في إنجاز ...

(1) الحدث: الحادث قد يكون خيرا أو شراء مثل :عقد اجتماع ،استقالة موظف، إلخ... (حباني،

الصفحات 126-127)

(2) الحادثة: وجمعها حوادث هي النائبة أو المصيبة مثل حادثة مرور ...

باختصار توجد أنواع كثيرة لعرض الحال و الأكثر استعمالا منها يمكن حصره فيما يلي:

✓ عرض حال عن حادثة.

✓ عرض حال عن نشاط.

✓ عرض حال عن اجتماع.

4) عناصر و محتويات عرض الحال:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى ، لاسيما المحضر، يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة و موضوعها، و الجهة الموجهة إليه، على النحو

التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
الرقم التسلسلي	
عرض حال	
إلى السيد	
حول (أو بخصوص)	

يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة و أسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط ، يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- **التقديم:** يشير التقديم إلى تاريخ و مكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع.
 - **العرض:** يستعرض المحرر الوقائع و الأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف و الموضوعية التامة في العرض.
 - **الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة. (رزاق، 2010، صفحة 160)
- يدون مكان و تاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في.....

إلى السيد.....

.....

الموضوع: عرض حال عن حادث سير

وقع حادث سير يومعلى الساعة على الطريق الوطني

رقم..... بين سيارة سياحية من نوع..... و شاحنة لنقل البضائع من

نوع.....، وأدى الحادث إلى عطب جسيم بالسيارة و انقلاب الشاحنة على جانب

الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة و أحد مرافقيه، وتلف البضاعة..... التي

كانت محملة في الشاحنة.

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

أعوان الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور.

و قد قمنا بمعاينة الحادث و الاستماع إلى الشهود، و تأكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن

الإفراط في السرعة من طرف السائقين، و عدم احترام قواعد المرور؛ غير أنه ينبغي التأكيد على

أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منعرج ضيق يشكل خطرا على المارة، لاسيما وأنه وقعت حوادث

شبيهة سابقا في نفس المكان.

الاسم و الصفة الوظيفية

(الختم والتوقيع)

محضر الاجتماع Procès-verbal de réunion

(5) مفهومه

يمثل المحضر (P.V.) Le Procès-verbal في الممارسة الإدارية والقانونية وثيقة ذات ثقل كبير، فهو يتجاوز كونه مجرد ورقة للتبليغ ليصبح مستندا رسميا يمتلك قوة الإثبات أمام الجهات المختصة، نستخدم المحضر عندما نحتاج إلى توثيق حادثة معينة بشكل قطعي، أو معاينة واقعة ميدانية، أو حتى لإثبات لحظة الشروع في أشغال رسمية أو الانتهاء منها، وبمجرد توقيع هذا المستند، فإنه يتحول إلى مرجع أساسي لا يمكن الطعن فيه بسهولة فيما يخص الموضوع الذي يتضمنه.

وعندما يقوم الموظف بتدوين المحضر، فإنه يلتزم بتسجيل كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بالحدث، مع ضرورة الموازنة بين الإيجاز الشديد والدقة المتناهية في سرد ما وقع، فالمهمة هنا تتطلب الحياد في عرض المشاهدات أو الأفكار المطروحة، حيث يبتعد المحرر عن إبداء رأيه أو محاولة تحليل الموقف، بل يكتفي بنقل الصورة كما هي، ولهذا السبب فإن تحرير المحاضر يحتاج إلى مؤهلات ومهارات خاصة، تمكن المحرر من صياغة ما شاهده أو سمعه بعبارات قصيرة ومباشرة تؤدي الغرض، دون إطالة أو يتسبب بغير قصد في إهمال تفاصيل وجزئيات قد تكون لها أهمية قانونية أو إدارية بالغة في المستقبل.

(6) الهدف من تحريره:

إن الغاية الأساسية التي تدفعنا لكتابة المحضر داخل المؤسسة تتجاوز مجرد الرغبة في التدوين الروتيني، بل هي عملية تهدف في جوهرها إلى تثبيت لحظة زمنية معينة بكل ما تحمله من وقائع وأحداث، وتحويلها من كلام منطوق أو مشاهدات عابرة إلى مستند رسمي ثابت لا يمكن إنكاره. فعندما نقوم برصد ما يدور في جلسات الاجتماعات أو نعاين واقعة ميدانية، فنحن في الحقيقة نضع حجر الأساس لمصادقية العمل الإداري، لأن المحضر هو الذي يمنح هذه الأحداث صبغتها الشرعية ويثبت صحتها أمام الجميع، بحيث يصبح من المستحيل لاحقاً التراجع عما تم الاتفاق عليه أو إنكار وقوع حادثة تم توثيقها رسمياً.

هذا التوثيق الدقيق يخدم بالدرجة الأولى صناع القرار والمسؤولين الإداريين، فهو يوفر لهم مادة خام تتسم بالنزاهة والشفافية، مما يغنيهم عن الاعتماد على الروايات الشفهية التي قد تتعرض للتحريف أو النسيان مع مرور الوقت، وبناء على ما يتم تدوينه في المحضر، يستطيع المسؤول أن يحلل الموقف بعمق ويتخذ الإجراءات والقرارات التي يراها مناسبة وضرورية.

إضافة إلى ما سبق، فإن المحضر يساهم في حفظ حقوق الأطراف المشاركة في أي عملية إدارية، حيث يجد كل فرد أن أقواله أو مساهماته قد سجلت بأمانة، مما يخلق نوعاً من الانضباط والمسؤولية الجماعية، إن وجود وثيقة رسمية تثبت صحة الوقائع يقلل بشكل كبير من فرص حدوث النزاعات أو سوء الفهم داخل البيئة المهنية.

إن الهدف النهائي من تحرير المحضر هو بناء ذاكرة إدارية قوية وموثقة، تحمي المؤسسة من الفوضى وتضمن أن كل قرار يتم اتخاذه هو نتيجة لمعاينة دقيقة وفهم شامل للواقع كما حدث بالضبط، مما يرفع من جودة الأداء المؤسسي ويحقق العدالة في التعامل مع مختلف القضايا المهنية. (Girard، 1997)

7) أنواع المحاضر:

في واقع الممارسة الإدارية والمهنية، لا تخرج المحاضر عن كونها قوالب متنوعة تحرر بدقة لتتناسب الغرض الذي كتبت من أجله، فليست كل المحاضر متشابهة في هيكلتها أو لغتها، بل تختلف طريقة التحرير باختلاف الهدف الذي تسعى الوثيقة لتحقيقه، ومن خلال التجربة الميدانية في الإدارة، يمكننا أن نميز بوضوح بين نوعين أساسيين يمثلان جوهر هذا النشاط التوثيقي:

النوع الأول هو تلك المحاضر التي تخصص لرصد الوقائع الميدانية أو توثيق الأحداث والوضعيات القائمة، وكذا نتائج التحريات والمعاينات التي يقوم بها الموظف المختص. في هذا النوع، يكون التركيز منصباً على نقل المشهد كما هو، حيث يعمل المحرر كواصف دقيق لكل ما شاهده أو وصله إليه التحقيقات، لضمان وجود أثر قانوني ثابت لحدث بغية اتخاذ قرارات مناسبة.

أما النوع الثاني، وهو الأكثر شيوعاً في المؤسسات، فيتمثل في المحاضر التي تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية بمختلف مستوياتها؛ وهنا تتحول مهمة المحرر من وصف الوقائع المادية إلى

تدوين حركة الأفكار والمناقشات التي تدور حول طاولة الاجتماع ، هذا النوع من المحاضر يهدف إلى: **تسجيل النقاط** التي تم التداول فيها، والقرارات التي تم الاتفاق عليها، مع نسب كل رأي لصاحبه بوضوح، و من بين أهم أنواع المحاضر نذكر أيضا:

✓ محضر التنصيب - **Procès-verbal d'installation**

✓ محضر المعاينة - **Procès-verbal de constat**

Procès-verbal de réunion

هو وسيلة لتسجيل أهم أحداث وقرارات الاجتماع فهو يخدم عدة أهداف منها:

✓ تسجيل قرارات الاجتماع بحيث لا تُنسى وبحيث يمكن متابعتها.

✓ توضيح نتائج الاجتماع لمن لم يحضر الاجتماع.

✓ توضيح الجهات والأشخاص الذين حضروا الاجتماع.

✓ تلخيص مناقشات وقرارات الاجتماع.

من الفوائد غير المباشرة لمحضر الاجتماع أنه:

❖ يوضح ما إذا كان الاجتماع انتهى إلى قرارات أم أنه كان مجرد جلسة حوار ومناقشات لا فائدة منها.

(8) عناصر محضر الاجتماع :

يتضمن المحضر عناصر شكلية و أخرى موضوعية

✓ **العناصر الشكلية:** تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما بيّناها في مقطع الرسالة:

الرأسية، الطابع، الرقم التسلسلي ، وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات. عنوان

المحضر، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي:



✓ العناصر الموضوعية: تختلف باختلاف نوع المحضر .

محضر الاجتماع يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر :

أ. التقديم: يسجل فيه وجوبا و بالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع و توقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة و صفت أسماء و صفات الحضور و أسماء و صفات المتغيبين، و يتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)

ب. العرض: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز و القرارات المتخذة و التحفظات إن وجدت.

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

نموذج تطبيقي لمحضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة

مديرية

.....

رقم

محضر اجتماع

عام في يوم من شهر انعقد اجتماع

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

الحاضرون

الغائبون بعذر

الغائبون بدون عذر

جدول الأعمال: (1)

(2)

.....

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد

بصفته وبعد استعراضه لوضعية تم فتح

النقاش الذي ركز على

- استعراض وجيز للتدخلات

- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة

حرر ب يوم

التوقيعات

9) الفرق بين وثائق السرد الإدارية(محضر الاجتماع، التقرير، عرض الحال)

هناك جملة من الوثائق الإدارية تحدها الإدارة لها علاقة بنشاطها كأن تسجل كل الأحداث والوقائع التي تحدث في هذه الوثائق المسماة.

* المحضر P.V:Proces Verbal

*التقرير Rapport

* عرض حال Compte-rendu

1. المحضر: هو وثيقة إدارية تسرد فيها الأحداث والوثائق من عون مكلف أو محلف أو مؤهل أو مختص لذكر وقائع اجتماع معين وهو يمتاز بالقوة في الثبات.
 2. التقرير: هو وثيقة إدارية تمكن المرؤوس من تقديم عرض للرئيس عن قضية معينة بكامل التفاصيل مع تقديم الاقتراحات بغية الحصول على الموافقة أو اتخاذ التدابير.
 3. عرض حال: هو وثيقة إدارية ينقل فيها المرؤوس وقائع ما قصد ترك أثر مكتوب، ولا يشتمل على اقتراحات كالتقرير، الغرض منه اطلاع المسؤول عن الحادث أو الواقعة.
- التقرير وثيقة غايتها عملية، لا يكتفي المقرر من خلاله باتخاذ موقف محدد، ولكن يقترح حلا و علاجا، في حين أن عرض الحال يكتفي بالوظيفة الإعلامية فقط. فالوفاء و التجرد الكاملين و المطلقين هما الخصيتان الأساسيتان في عرض الحال و هو ما يميزه عن التقرير. فان كان محرر التقرير يتخذ وجوبا موقفا معينا من خلال اقتراحات مستقبلية، فان محرر عرض الحال أو المحضر يقتصر على حمل شهادة فقط كما هو الشأن بالنسبة للمحضر الذي يعده الشرطي الذي يسرد الوقائع دون إبداء رأي أو التعبير عن موقف (عادة ما يقع الالتباس بين كل من عرض الحال و المحضر لتقارب شكليهما و مضمونيهما ،و لكن مسؤولية المحرر لعرض الحال أكبر بكثير من مسؤولية المحرر للمحضر من حيث الدقة والموضوعية).

ويتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية و مرجعية للقرارات المتخذة.

المحاضرة :05 التقرير الإداري

Le rapport administratif

(1) المفهوم :

يعتبر **التقرير Le Rapport** أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة في فهم ما يدور داخلها وخارجها، فهو وثيقة إدارية تستخدم لتقديم صورة واضحة وشاملة حول موضوع معين، سواء كان هذا الموضوع عبارة عن وصف وتحليل لمشكلة معينة واجهت العمل، أو استعراض لنتائج عمل تم إنجازه بالفعل، أو حتى لسرد تفاصيل حادثة طارئة ، وفي أحيان كثيرة يكون التقرير هو الوسيلة المثالية لتقييم سير مرفق معين ومعرفة مدى كفاءته في أداء مهامه، وهذا التنوع الكبير في الاستخدامات هو ما يمنح التقرير مكانة مركزية في منظومة الاتصال المؤسسي، حيث لا يمكن للمسؤول أن يحيط بكل التفاصيل إلا من خلال هذه التقارير التي تصله من الميدان.

إن الغاية الأساسية التي يسعى التقرير لتحقيقها هي إيصال المعلومات الدقيقة والبيانات المحللة حول القضايا المطروحة، وغالبا ما يكون اتجاه هذا التواصل صاعدا من المرؤوس نحو رئيسه الإداري، بهدف وضعه في صورة الحدث وتزويده بالخلفيات اللازمة التي تساعد على الفهم والتقييم، كما يمكن أن يستخدم التقرير كأداة للتبادل المعلوماتي بين المصالح داخل نفس المؤسسة لضمان التنسيق التام بين مختلف الأقسام، وبناءا على هذه الوظيفة، يتم تصنيف التقرير ضمن فئة الوثائق الإعلامية لأنه في جوهره عملية "إخبار" منظمة تهدف إلى تنوير اصحاب القرار وتزويدهم بكل ما يحتاجونه من معطيات لتقدير المواقف واتخاذ القرارات .

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، و هو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد

اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع، و قد يكفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع و استخلاص النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره و الأهداف المرجوة منه و كذا الجهة المرسل إليها، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة وتحدد طبيعة التقرير: حيث نجد التقرير المطول التقرير السنوي للنشاط مثلا) و التقرير الموجز (التقرير المتعلق بوصف حادثة طارئة).

(2) أهداف التقارير:

أيا كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر و في مختلف المستويات التدريجية، و من ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة ومراقبة 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 تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، و فيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية والأكثر توخيا:

- ✓ تحليل وضعية معينة.
- ✓ عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة.
- ✓ استقصاء معلومات عن قضية معينة.
- ✓ وصف أو تحليل حادثة أو واقعة.
- ✓ تبليغ الرؤساء الإداريين و إطلاعهم على مسألة معينة.
- ✓ تشخيص المشاكل و اقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة. (Girault, 1996, p. 125)

3) أنواع التقارير:

بناء على ما تم استعراضه سابقاً، يتبين أن التقرير ليس قالباً موحداً للتواصل الكتابي الإداري يطبق على كل الحالات، بل هو أداة مرنة تتشكل تفاصيلها نظراً للغرض الذي كتبت من أجله والهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه ، إن هذا التنوع يفرض علينا فهم أن التقارير تتباين بشكل كبير حسب قطاع النشاط الذي تنتمي إليه، فكل بيئة مهنية لغتها ومتطلباتها التقنية الخاصة التي تنعكس على طبيعة التقرير، فعلى سبيل المثال، نجد أن قطاعات معينة مثل التربية الوطنية أو الأمن الوطني تعتمد على أنواع من التقارير المتخصصة التي تخدم طبيعة عملها الميداني والقانوني، وهي تقارير قد لا نجد لها استخداماً أو ضرورة في قطاعات إدارية أو اقتصادية أخرى.

هذا التباين لا يقتصر فقط على الشكل، بل يمتد ليشمل الجانب الموضوعي أيضاً ، فتقرير عن سير الامتحانات في قطاع التربية يختلف جذرياً في بنيته ومنهجيته عن تقرير أمني يتناول حادثة معينة، أو تقرير تقني يصف عطلاً في مرفق إداري، ومع ذلك، وبالرغم من هذا التعدد الواسع المرتبط بخصوصية كل قطاع، يمكننا استخلاص مجموعة من الأنواع الأساسية التي تشترك فيها أغلب المنظمات، والتي تمثل القواعد العامة للتوثيق الإعلامي والإداري، وسنحاول فيما يلي استعراض أهم هذه الأنواع التي تضمن للإدارة تدفقاً معلوماتياً منظماً يسمح لها بمتابعة نشاطاتها وتقييم نتائجها بدقة واحترافية:

❖ التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:

هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعاً معيناً بشكل معمق بغية البحث عن الحلول استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي أو التقارير الصحية أو غيرها...

❖ التقارير التفتيشية

هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات 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.

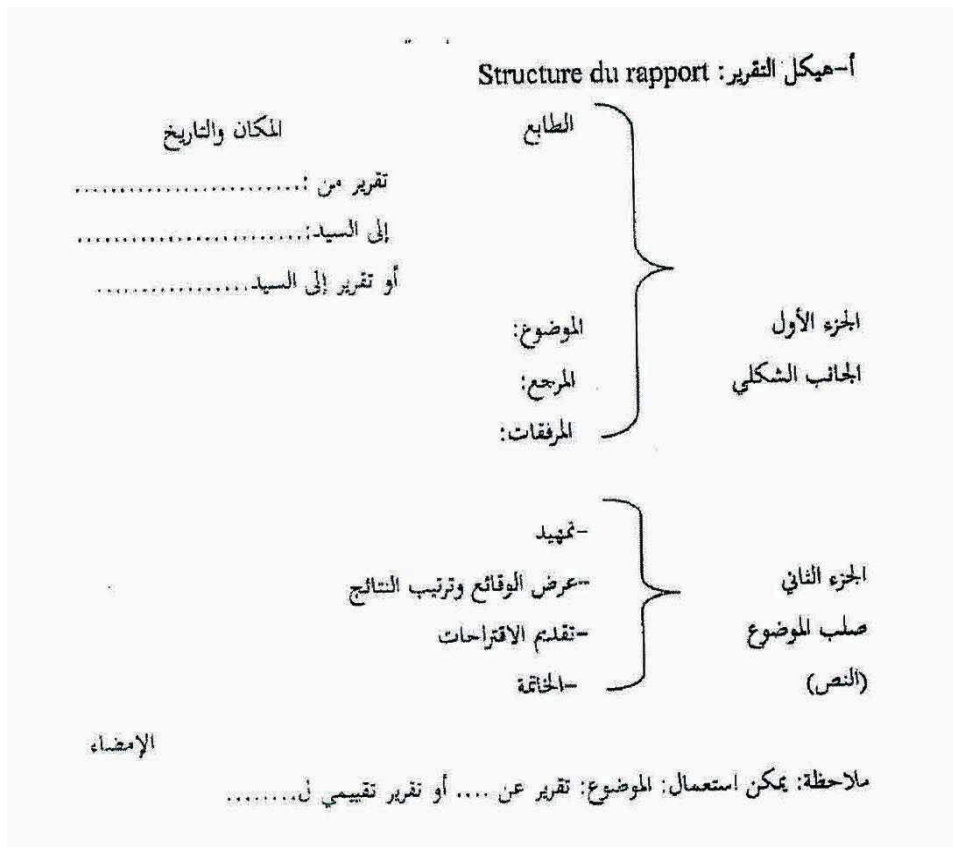
❖ التقارير الإعلامية:

يشير هذا التعريف بدقة إلى ما نطلق عليه تقارير الأحداث الطارئة أو المستجبات، فالمهمة الأساسية التي تؤديها هذه التقارير هي ابلاغ الرؤساء الإداريين بشكل فوري ومباشر بحصول حوادث غير متوقعة أو إطلاعهم على وقوع مستجبات طارئة قد تؤثر على السير الطبيعي للعمل. إن هذا النوع من التقارير لا ينتظر الجداول الزمنية الدورية، بل يحرر بمجرد ظهور معطيات جديدة في الساحة الإدارية تتطلب انتباه الإدارة العليا.

❖ 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)، فمن خلال قراءة هذه التقارير، يمكن للإدارة أن تكتشف نقاط القوة لتعزيزها ومواطن الضعف لمعالجتها، وهي بذلك تشكل ذاكرة مؤسسية تراكمية تسمح برؤية مسار تطور المرفق الإداري عبر الزمن.

(4) هيكل التقرير:



و يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

✓ **التقديم:** يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح.

✓ **العرض والتحليل:** يطرح المحرر الشروح و المبررات و التفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير.

✓ **الخاتمة:** تشتمل على الاستنتاجات المقترحات و التوصيات إن وجدت.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة.

المحاضرة 06 : أدوات الضبط الإداري: التعليم والتعليمة المصلحية

L'Instruction

1) مفهومها:

تعتبر التعليمة **L'instruction** في العرف الإداري والمهني أداة ضبط ، فهي نص إداري داخلي ينبع من الرئيس الإداري ويوجه مباشرة إلى مرؤوسيه، والهدف منها ليس مجرد الاقتراح، بل تأتي في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية لا تحتمل التأويل، وتحرير التعليمة يكون عادة عند ظهور حاجة ملحة لتفسير كيفية تنفيذ نص قانوني جديد، أو عند الشروع في إنجاز عمل ميداني معين يتطلب توحيد طرق العمل بين مختلف الموظفين، فهي تعمل كدليل إجرائي يضمن أن الجميع يسير وفق خطة منظمة وموحدة وضعتها الإدارة العليا. إن الجوهر الحقيقي للتعليمة يكمن في وظيفتها التوجيهية، فهي تحرر لإعطاء تعليمات دقيقة وواضحة في مجال محدد من مجالات النشاط الإداري، ولضمان وصول هذه التوجيهات إلى الجميع، يتم نشرها على نطاق واسع ليشمل كافة المصالح المركزية والمصالح الخارجية التابعة للمؤسسة.

وما يميز التعليمة عن غيرها من الوثائق الظرفية هي صفة "الديمومة النسبية"، إذ تظل سارية المفعول وملزمة لجميع الأطراف المعنية إلى غاية صدور نص آخر يقوم بتعديلها أو إلغائها ، مما يجعلها مرجع يضبط السلوك الإداري والمهني في إطار زمني طويل نسبياً (Tant,

2007, pp. 30-33)

ومن حيث الهيكلية والسلطة المصدرة لها، نجد أن التعليم تتخذ أشكال رسمية تتناسب مع مستوى الهرم الإداري الذي صدرت منه، فهي قد تكون **تعليمية رئاسية** تصدر عن أعلى سلطة في الدولة لتحديد توجهات عامة، أو **تعليمية حكومية** لتنسيق العمل بين مختلف القطاعات، وصولاً إلى **التعليمية الوزارية** التي تنظم شؤون قطاع معين بدقة، و**التعليمية الولائية** التي تعنى بضبط الممارسات الإدارية والتقنية على المستوى المحلي.

تأخذ **التعليمية** في شكلها الظاهري قالب المراسلات الرسمية، حيث يمكن صياغتها في شكل رسالة إدارية فهي تتميز بأنها وثيقة "غير مشخصة" ، بمعنى أنها لا تتوجه إلى فرد بعينه بصفته الشخصية، بل تُصاغ لتخاطب الجماعة أو الصفة الوظيفية، كونها موجهة في الأصل إلى كافة الموظفين أو مجموع المصالح المعنية داخل الإدارة.

ولأن الغاية من التعليم هي الضبط والتوجيه الإلزامي، فإنها تتسم بصرامة لغوية واضحة تجعلها تخلو من أي صيغ للمجاملة التي قد نجدها في المراسلات العادية، فلا مكان فيها لعبارات التقدير أو الاحترام التقليدية في البداية أو النهاية. هذا الأسلوب المباشر يهدف إلى تركيز انتباه الموظف نحو جوهر التوجيهات والتدابير التي يجب إتباعها، مما يمنح الوثيقة طابع من الهيبة والجدية يتناسب مع كونها أداة لتنفيذ القوانين وتنظيم العمل الجماعي داخل المؤسسة.

(2) عناصر التعليمية:

تتضمن التعليمية في قسمها العلوي العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة:

الرأسية ؛ الطابع ؛ الرقم التسلسلي ؛ المكان و التاريخ؛ عنوان و موضوع التعليمية ؛ المراجع (إن وجدت) ؛ نص التعليمية.

- يحرر نص التعليم بطريقة منهجية تبرز المحاور الأساسية موضوع النص في منطقي مترابط المعاني، متجانس الفقرات، و يتوجب على محرر التعليم تحري الدقة والوضوح

الدفعة	الطابع
إلى السادة:	
تعليمية رقم.....، مؤرخة في..... تتعلق ب.....	
إن الهدف من هذه التعليم هو العمل على	
أو في إطار تطبيق النصوص القانونية المتعلقة ب:	
صلب الموضوع: يقدم في شكل عناصر لا مواد تتخذ نفس النهج المتبع في إعداد أبحاث أكاديمية كان تقسم إلى أبواب تقسم بدورها إلى أجزاء فرعية كبرى وأخرى صغرى بحسب طول النص (الباب، الجزء، القسم أو أولا ، ثانيا، ثالثا، و أ ، 2، 3 أو أ، ب، ج وهكذا...)	
قد تنتهي بعارة ختامية: (مثلا: علبكم باناذني بكل المشاكل التي قد تعتركم بمناسبة القيام بهذه العملية)	
الإمضاء	

التعليمة المصلحية (المذكرة المصلحية الإدارية)

La note de service

(3) مفهومها:

المذكرة المصلحية **La note de service** وثيقة داخلية للمصلحة ، بمعنى أنها تستعمل داخل نفس المصلحة، و تختلف عن باقي المذكرات لكونها نازلة دائما ، بواسطتها يعطى الرئيس تعليماته لمرؤوسيه حول مشكل خاص يتعلق إما بأنشطة المصلحة أو بالسير العام لها، وتبقى هذه التعليمات سارية المفعول إلى حين صدور مذكرة جديدة لإلغائها بصفة صريحة أو ضمنية، أي لها أهمية مؤقتة .

وبهذا تشكل المذكرة المصلحية أيضا جزءا من زمرة الوثائق المسماة "بالتعليمات" ويمكن أن توجه إلى كافة العاملين في المصلحة أو إلى فئة معينة من هؤلاء، كما يمكن اتخاذها على مختلف مستويات التسلسل الإداري، حيث يتوجه بها كل مسؤول إلى مرؤوسيه المباشرين .

وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات و المؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدرجية.

تصدر في شكل اعلان من الرئيس الإداري الى مرؤوسيه و تعني جميع المصالح و الموظفين التابعين لها ، كتحديد مواعيد العمل مثلا.

المدرسة الوطنية للإدارة
المدير

الجزائر في 25 فيفري 1995

مذكرة إلى السيد مدير الدراسات

في إطار التحضير لاجتماع إعادة النظر في بعض برامج التكوين وإثرائها، سأستقبل وفدا عن جامعة الجزائر يوم 05 مارس 1995 بخصوص هذا الموضوع، وعليه أرجو أن تحيطوني علما عن حالة سير الأشغال المتعلقة بهذا الاجتماع وتاريخ الانتهاء منها.

مدير المدرسة

علي ياسين

المدرسة الوطنية للإدارة
مدير الدراسات

الجزائر في 26 فيفري 1995

4) استخدامات المذكرات الإدارية:

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها :

✓ إصدار تعليمات و أوامر - الالتزام بمواقيت العمل؛

- المحافظة على وسائل الإدارة؛

- التحلي بأخلاقيات المهنة

✓ أعطاء توجيهات و نصائح - الحرص على النظافة؛

- تدابير الوقاية و الأمن؛

✓ تبليغ معلومات: - تغييرات تنظيمية طارئة؛

- معلومات تخص المستخدمين

5) قواعد تحرير المذكرة الإدارية:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات و الوثائق كما

بيناه في المقطع الأول، غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر و تقليص

نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات و أوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

- ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة و العقلانية بغرض تحفيز و إقناع المخاطبين، و بطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات و الأوامر الواردة في المذكرة، و يمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها .
- يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع و الاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملية، و كذلك ينبغي تجنب الاسترسال و التطويل في الشرح و التبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي؛ لأن المذكرة، خلافاً للتقرير، لا تتطلب عملاً تحليلياً و لا عرضاً مفصلاً.

6) عناصر المذكرة:

- تتضمن المذكرة على غرار باقي الوثائق و المراسلات الإدارية عدداً من العناصر :
- ✓ رأسية الوثيقة التسمية الرسمية للدولة و طبيعتها الدستورية؛
- ✓ الطابع الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة؛
- ✓ تاريخ و مكان تحرير المذكرة؛
- ✓ الرقم التسلسلي طبقاً للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص
- ✓ بالمذكرات إن وجد؛
- ✓ عنوان المذكرة و موضوعها ؛
- ✓ الجهة الموجه إليها؛
- ✓ نص المذكرة؛
- ✓ الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛
- ✓ التوقيع و ختم المصلحة؛
- ✓ الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها و طريقة التبليغ التعليق، التسليم الشخصي...).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في.....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة.....

الأمانة العامة

رقم.....

مذكرة مصلحة

تتعلق بتوقيت الدوام خلال شهر رمضان المعظم

تتهي إلى علم كل المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصلحة أو توقيت العمل اليومي الشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الأحد إلى الأربعاء من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة و النصف؛

- يوم الخميس من الساعة التاسعة صباحا إلى الساعة الثالثة.

يستمر العمل بهذا التوقيت لي غاية انقضاء شهر رمضان.

الأمين العام

.....

(الختم و التوقيع)

- نسخة إلى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين،

- نسخ إلى السادة عمداء الكليات،

- نسخة للتعليق في لوحة الملصقات.

المحاضرة 07: فنون الخطابة وإعداد الكلمات الخطابية للمناسبات الرسمية.

1) مفهوم الخطابة :

تعد الخطابة جوهر العملية الاتصالية وأقدم تقنياتها التي عرفت البشرية، فهي ليست مجرد جمع للكلمات، بل هي "فن التأثير" الذي يسعى من خلاله المتحدث إلى كسب العقول والقلوب معاً، وإقناع الحاضرين بصدق قضية ما أو دحض أخرى، يعتمد هذا الفن بالدرجة الأولى على تحفيز حاستي السمع والبصر لدى المتلقي، فالأذن تلتقط ذلك النسيج اللغوي الذي يجمع بين فصاحة اللفظ وبلاغة المعنى، بحيث يأتي الكلام ملائماً لمقتضى الحال ومستنداً إلى خلفية معرفية وفنية واسعة تتغير بتغير الموضوع الذي يطرحه الخطيب.

أما العين، فهي من تسجل "اللغة الغير لفظية"، حيث تترجم نظرات الخطيب، وقفته، حركات يديه، وتعبيرات وجهه كل تلك الأحاسيس التي تعزز المنطوق وتمنحه المصدقية والعمق، ومن هنا تبرز الخطابة كممارسة منضبطة بقواعد تقنية دقيقة، تشمل التحكم في طبقات الصوت وتوظيف الصور البلاغية بذكاء، وتقسيم المحتوى إلى وحدات فكرية متسلسلة، مع التركيز بنبرة صوتية واضحة على النقاط الجوهرية التي تمثل صلب الرسالة.

وإذا نظرنا إلى الجانب التاريخي والفلسفي لهذا الفن، نجد أن الخطابة بدأت كموهبة فطرية وقدرة ارتجالية قبل أن تتحول إلى فن أدبي مكتوب بضوابط محددة ، وقد كان للفيلسوف "سقراط" الفضل الأول في وضع ضوابط لها، لتشكل الخطابة بذلك جسراً ثقافياً يضرب بجذوره في أعماق التراث الإنساني، من الحضارات الهندية والفارسية والمصرية وصولاً إلى الصينية، مؤكدة أن تقنيات الاتصال ليست وليدة اليوم، بل هي إرث بشري تراكمي يهدف دائماً إلى بناء جسور التفاهم والإقناع (Breton P. , 2003, pp. 11-14).

2) أقسام الخطبة :

لا تكتمل تقنيات الاتصال في فن الخطابة إلا بالالتزام بهيكلية محكمة، تضمن تسلسل الأفكار ووصول الرسالة بفعالية إلى المتلقي، فالخطبة ليست مجرد حديث مرسل، بل هي استراتيجية تواصلية تتكون في العادة من ثلاثة أركان أساسية، متكاملة:

أ- **المقدمة:** تمثل المقدمة عتبة الدخول إلى وعي الجمهور، والهدف الجوهرى منها هو تهيئة نفوس المستمعين وعقولهم لاستقبال ما سيطرحه الخطيب، ولكي تحقق غايتها لا بد أن تتسم بالإيجاز والذكاء في الطرح فتكون جذابة تشد الانتباه منذ اللحظة الأولى، ومرتبطة بصلب الموضوع، لتمهد الطريق لما سيأتي بعدها من أفكار.

ب- **العرض والمحاكاة:** هو أساس الخطبة وقسمها النوعي الذي تظهر فيه مهارات الخطيب الإقناعية، في هذه المرحلة يستعرض الخطيب أطروحاته ويدعمها بالبراهين المنطقية والشواهد الواقعية، لا يكتفي الخطيب هنا بعرض وجهة نظره فحسب، بل يمتد دوره إلى مناقشة الأفكار المضادة باستخدام الحجج الدامغة التي لا تقبل الشك، مما يعزز من قوة موقفه الاتصالي.

ج- **الخاتمة:** تعتبر الخاتمة هي "الحصاد" الذي يخرج به الجمهور، وفيها يكتف الخطيب رؤيته وهدفه النهائي لهم، ومن الناحية التقنية يجب أن تكون الخاتمة موجزة وواضحة وذات صدى قوي، فالعرض منها هو تثبيت الفكرة الجوهرية في ذهن السامع، كونها آخر ما يقدم لمسامع الجمهور، والصدى الذي يبقى يتردد في ذاكرتهم بعد انتهاء الخطبة (Breton P., 2003, pp. 45-50).

3) الأسلوبية الخطابية :

يقودنا مفهوم "الأسلوب الخطابى" إلى جوهر العملية الاتصالية، حيث يتحول الكلام من مجرد وسيلة لنقل المعلومات إلى أداة لتشكيل القناعات، يتميز هذا الأسلوب بتركيبية تجمع بين قوة اللفظ وأصالة المعنى، فالمفردات فيه ليست عشوائية، بل يتم اختيارها بدقة لتكون واضحة وجميلة في آن واحد، مع توظيف ذكي للمتراكبات والتكرار المتعمد، ليس من باب الإطالة، بل لترسيخ الفكرة وتأكيد حضورها في ذهن المتلقي.

وفلسفياً، تتركز تقنيات الاتصال هنا على ثنائية "الإقناع والتأثير"، وهما الغايتان اللتان يطمح كل خطيب للوصول إليهما:

• **الإقناع:** ويتحقق عبر "مخاطبة العقل"، من خلال الاعتماد على البراهين المنطقية والحجج المتناسكة التي لا تترك مجالاً للشك.

• التأثير: ويتم عبر "مخاطبة العاطفة"، حيث يلجأ الخطيب إلى إثارة العواطف والانفعالات الإنسانية التي تجعل المستمع يتفاعل وجدانياً مع القضية المطروحة.

إن قوة التأثير تفرض بالضرورة أسلوب يتسم بقوة الكلمات ومتانة البناء اللغوي، مع الحرص على أن تكون المعاني واضحة، وحتى الصور البلاغية المستخدمة، يجب أن تظل "قريبة ومباشرة" أي أنها مستمدة من واقع الناس وتجاربهم، بعيدة عن الخيال الذي قد يشنت الذهن، وذلك لضمان أن تظل الرسالة واقعية، وقادرة على إحداث التغيير المطلوب.

4 أنواع الخطابة :

في إطار دراستنا لمقياس تقنيات الاتصال، لا يمكننا النظر إلى الخطابة كنوع واحد صالح في كل زمان ومكان، بل هي أداة مرنة تتشكل حسب السياق والهدف الاتصالي المرجو منها، فالمتحدث البارع، خاصة في تخصصات الإعلام والاتصال هو من يدرك أن اختيار "نوع" الخطابة ليس ترف لغوي، بل هو إستراتيجية واعية لإدارة استجابات الجمهور.

وحسب التصنيفات، توجد عديد الأنواع للخطابة، يمكن تقديمها على النحو التالي:

✓ الخطابة السياسية لإدارة الرأي العام

تعد الخطابة السياسية من المظاهر الأساسية للاتصال السياسي بالجمهور، حيث يسعى الخطيب لمعالجة قضايا تمس حياة الشعب والوطن، في عصرنا الحالي أصبحت الخطابة هي "الأداة" التي تقيس مدى قدرة السياسي على إقناع الجماهير ببرامجه وأفكاره فهي ليست مجرد استعراض للغة بل هي صورة "التسويق السياسي" تعتمد على بناء الحجج المقنعة، وتهدف في جوهرها إلى التعبئة وبناء شرعية أيديولوجية قوية.

✓ الخطابة الدينية الدعوية

يعد هذا النوع الأقرب إلى وجدان الناس، إذ يجد صدهاء في المساجد ودور العبادة، فالغاية الجوهرية هنا هي الإرشاد، التوجيه، وشرح المقاصد الدينية بأسلوب يجمع بين الهيبة واللين، ما يميز الخطابة الدينية اعتماد الخطيب على مرجعيات مقدسة تخاطب الروح مباشرة، مما يجعل المتلقي

في حالة قبول قيمي، وهي من أقوى وسائل الاتصال القادر على ضبط السلوك الاجتماعي وتوجيهه نحو الفضيلة.

✓ الخطاب القضائية والقانونية

تتحول الخطابة داخل قاعات المحاكم إلى صراع فكري ومنطقي بحت، يمارسها المحامون ورجال القانون بهدف إرساء العدالة، فكل كلمة فيها يجب أن تستند إلى نص قانوني أو برهان عقلي لا يقبل التأويل، في هذا السياق تغيب العاطفة لتترك المجال لـ "تقنيات الحجج" **L'argumentation**، حيث يتم بناء الأدلة ومناقشة حجج الخصم بتراكيب تهدف في النهاية إلى إقناع القاضي ببراءة متهم أو إدانة مجرم، مما يجعلها نموذجاً في قوة الاستدلال والبرهنة.

✓ الخطاب العسكرية

في لحظات الحروب تبرز الخطابة العسكرية كتقنية "اتصال أزمة" ، يلقيها القادة العسكريون في الميدان للتحفيز وبت روح التضحية ، إنها لغة تتسم بالقوة، الحزم، والوضوح التام، تبتعد عن التعقيد اللفظي لتركز على إثارة الحماسة والدفاع عن كرامة الدولة وكيانها، فهي الدافع المعنوي الذي يحول الخوف إلى شجاعة.

✓ الخطاب الاجتماعية

يعد هذا النوع من الخطابة جزءاً من تفاصيل حياتنا اليومية ومناسباتنا المجتمعية، فهي تلك الكلمات التي تقال في لحظات الفراق والرتاء، أو في محافل التكريم و في الأفراح والتهاني، كما تشمل الخطب التي تقدم في الأعياد الوطنية، وعلى خلاف بعض الأنواع تتميز الخطابة فيها "العاطفة الصادقة" فالخطيب يلعب دور المعبر عن أحاسيس الجماعة، ويصوغ بكلماته مشاعر الحب، الفقد، أو الاعتزاز، مما يساهم في دعم النسيج الاجتماعي وتقوية الانتماء المشترك .
(Hauser, 2002, pp. 140-150)

(5) صفات ومميزات الخطيب :

يعد الخطيب الحلقة الأقوى في العملية الاتصالية حسب نظرية أرسطو في البلاغة والخطابة **La rhétorique**، فهو ليس مجرد ناقل للمعلومات، بل هو قائد وجداني وعقلي للجمهور، ولكي يتحقق ذلك ، يجب أن يتحلى بمجموعة من التقنيات والمؤهلات وهي :

✓ الموهبة الفطرية والذكاء الاتصالي

تبدأ شخصية الخطيب بوجود استعداد فطري يجمع بين الموهبة والقدرة على الارتجال، فالخطابة في جوهرها ليست حفظ للنصوص، بل هي سرعة بديهية وقدرة على تطويع الكلام لحظة الإلقاء بما يتناسب مع ردود فعل الجمهور.

✓ الكاريزما والأخلاق المهنية

لا يمكن للرسالة الاتصالية أن تمر دون "ثقة" لذا يجب أن يتمتع الخطيب بـ **التواضع والالتزام بالقيم المجتمعية**، فالخطيب الذي يخالف قيم مجتمعه يفقد مصداقيته (**Ethos**) قبل أن يبدأ حديثه (Breton P. , 2003).

✓ مهارات الأداء الصوتي والجسدي

الخطابة هي "عرض بصري وصوتي" متكامل، ومن أهم متطلباتها:

- **جودة الإلقاء**: أن يكون الخطيب جهوري الصوت، قادرا على التحكم بنبراته.
- **السلامة النطقية**: الخلو من عيوب النطق لضمان انسيابية الرسالة.
- **لغة الجسد**: القدرة على الوقوف باستقامة وثبات، والتحكم في حركات اليدين وتعبيرات الوجه، مع الحفاظ على هدوء الأعصاب تحت ضغط الجمهور، فالوقوف (ما لم يكن هناك عذر) يعطي هيبية للخطيب ويسمح له بالسيطرة البصرية على القاعة.

✓ التمكن اللغوي

في تخصص الإعلام و الاتصال، اللغة هي "الشفيرة" الأساسية، لذا يجب على الخطيب تجنب الأخطاء النحوية والصرفية، إن فصاحة اللسان وقوة البيان هي التي تسمح للرسالة بالوصول إلى العقول والقلوب مباشرة دون وسيط، مما يعزز من كفاءة العملية الاتصالية.

✓ العمق المعرفي والترتيب المنطقي

الخطيب الناجح هو "منقف موسوعي" لديه إلمام وسعة معلومات مع القدرة على ترتيبها بشكل منطقي فالخلل في ترتيب الأفكار يؤدي إلى تشتت المستمع وفشل الهدف من الخطبة.

✓ مراعاة سياق الاتصال

من أسرار نجاح الخطيب قدرته على مراعاة مقتضى الحال، فالخطبة ليست نص مغلب **standard**، بل يجب أن تحترم الزمان والمكان وطبيعة الجمهور، هذا الذكاء الاجتماعي هو ما يجعل الخطيب قريب من واقع الناس ما يسهم في رفع درجة كفاءته الاتصالية.

المحاضرة 08:البيان الصحفي

Le communiqué de presse

1) مفهوم البيان الصحفي

يُعد **البيان الصحفي** أو التصريح الإعلامي بمثابة "الجسر الرسمي" الذي يربط المؤسسات والمنظمات بالعالم الخارجي عبر منصات الإعلام، فهو ليس مجرد وثيقة إخبارية بل هو رسالة استراتيجية مصاغة بعناية، سواء كانت مكتوبة أو مسجلة، تُقدم للمحررين والصحفيين في مختلف الوسائل (الصحف، المجلات، الإذاعات، والقنوات التلفزيونية) بهدف الإعلان عن حدث أو قضية تحمل قيمة إخبارية تستحق النشر.

وفي ظل التحول الرقمي الذي نعيشه، لم يعد البيان الصحفي حبيس رسائل البريد أو الفاكس التقليدية، بل انتقل ليتصدر صفحات الإنترنت ومنصات التواصل الاجتماعي، موجهاً خطابه مباشرة إلى الجمهور العام تحت مسمى "التصريح الصحفي الرقمي (Libaert T. , Le plan de communication, 2015)"

2) العناصر الرئيسية للبيان الصحفي

بما أن صياغة البيان الصحفي تمثل الممارسة الروتينية لخبراء العلاقات العامة و الاتصال، فإن إتقان تقنياتها ليس مجرد مهارة ثانوية، بل هو حجر الزاوية في بناء صورة المؤسسة وربطها بالرأي العام ، وفي مقياسنا تقنيات الاتصال ،نرى أن البيان الناجح هو الذي يجمع بين الدقة المهنية والجاذبية الإخبارية.

لذا، يمكننا تلخيص العناصر الجوهرية لبناء بيان صحفي متكامل على النحو التالي:

✓ **العنوان الهادف والمختصر:** يمثل العنوان واجهة البيان، لذا يجب أن يكون مركزا وجذابا يثير الفضول الموضوعي لدى المحرر ويشرح جوهر الخبر باختصار، ومن المهارات التقنية المفضلة هنا، ترك صياغة العنوان حتى النهاية، أي بعد اكتمال كتابة المتن لضمان شموله ودقته.

✓ **بناء المحتوى والاقتباس الحي:** عند الانتقال لنص البيان، لا بد أن نقدم معلومة "جديدة" تستحق النشر، مع تحديد واضح للمكان والزمان والجهة المصدرة، ومن الضروري **تدعيم** هذا النص باقتباس مباشر وموجز لمسئول أو شخص ذي صلة بالموضوع، فهذا يمنح الخبر مصداقية وواقعية، على أن ينتهي البيان بخاتمة تلخص الفكرة الجوهرية بوضوح.

✓ **المعايير اللغوية وحجم النص:** يفضل تقنيا أن يتراوح طول البيان بين 450 و700 كلمة كحد أقصى لضمان عدم الإطالة المملة، ويجب الالتزام بلغة سليمة وسلسة، والابتعاد عن صيغة "المبني للمجهول" أو سرد المعلومات في شكل "نقاط"، بل يُصاغ كقطعة خبرية متماسكة يسهل على الوسيلة الإعلامية تبنيها.

✓ **الأهمية النسبية ومرحلة السوق:** الهدف النهائي هو الحصول على تغطية واسعة (مطبوعة، إلكترونية، أو مرئية)، لذا يجب أن يرتبط مضمون البيان بالمنطقة الجغرافية أو السوق المستهدف، لا قيمة لبيان لا يقدم معلومة تهم الجمهور أو لا يتماشى مع المرحلة الحالية والظروف المحيطة، فالملائمة هي مفتاح النشر.

✓ **إدارة الاتصال والمرجع الرقمي:** من تقنيات العلاقات العامة الناجحة توفير مراجع إلكترونية تدعم الخبر، والأهم من ذلك وضع بيانات اتصال واضحة (هاتف وبريد) للمسئول الإعلامي، مع ضمان استجابته للصحفيين سواء خلال ساعات العمل الرسمية أو خارجها، تحسبا لطلب تفاصيل إضافية.

✓ **سياسة حظر النشر (Embargo):** يمكن أحيانا إرسال البيان مع طلب تأجيل نشره حتى وقت وتاريخ محددين، كما يحدث في الخطب الرئاسية أو إطلاق المنتجات الجديدة، ومع

أن هذا الإجراء متعارف عليه أخلاقيا بين المؤسسات الإعلامية ومصادرهما، إلا أنه غير محبذ تقنيا لأنه قد يؤدي لضياع البيان وسط سيل الرسائل الواردة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



الديوان
خلية الإعلام والاتصال

بيان صحفي

16 سبتمبر 2017

تعلم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كافة الطلبة بمختلف أطوار التعليم والتكوين العالين أن المنح الدراسية في كل الأطوار لم يحدث عليها أي تغيير، وأن ما نشر في مواقع التواصل الاجتماعي من تقليص في المنح الدراسية لا أساس لها من الصحة، وتكذب تكدنيا قاطعا هذه الإشاعات التي أطلقت عشية الدخول الجامعي 2017، وترحب بالطلبة الجدد في مقاعد الدراسة وتتمنى لكل الطلاب، وفي كل الأطوار، مسيرة دراسية حافلة بالنجاحات.

مسؤول خلية الإعلام والاتصال

16 سبتمبر 2017



المحاضرة 09: تقنيات إدارة الاجتماعات في البيئة المؤسسية

1) التأصيل المفاهيمي والفلسفي للاجتماعات

لا يمكننا حصر مفهوم الاجتماع في كونه مجرد "التقاء أفراد"، بل هو في جوهر علوم الإعلام والاتصال "نظام اتصالي تفاعلي متكامل"، ، يشير الاجتماع لغة إلى وحدة المقصد والغاية، أما اصطلاحاً فهو تجمع شخصين أو أكثر في زمان ومكان محددين (سواء كان حضورياً أو عبر الوسائط الرقمية) بهدف التداول، التشاور، وتبادل الرؤى حول قضايا مهنية محددة سلفاً.

إن الاجتماع الفعال ليس هو الذي ينعقد فحسب، بل هو الذي يحقق "معادلة القيمة المضافة"؛ أي الوصول إلى الأهداف المرجوة في أقل وقت ممكن مع نيل رضا غالبية الأعضاء، أما من الناحية الفلسفية يعتبر الاجتماع أداة لتفعيل "العقل الجمعي"، حيث يتم تبادل الخبرات الفردية المتباينة لإنتاج قرار ناضج يتجاوز في جودته أي قرار فردي، هو وسيلة مقبولة للتنسيق بين وجهات النظر المتباينة، وتوصيل المعلومات الحيوية، وإجراء دراسات علمية معمقة للموضوعات المطروحة للنقاش.

2) الخارطة التصنيفية للاجتماعات (الأنواع والمستويات)

تتعدد الاجتماعات بتعدد أهدافها وسياقاتها التنظيمية، ويمكن تصنيفها وفق ثلاثة معايير أساسية:

أ. من حيث البعد الزمني والدورية:

- اجتماعات دورية: وهي التي ترتبط بروتين المؤسسة (أسبوعياً، شهرياً، أو سنوياً)، تتسم بطابع رسمي عالي، وتعد اللجان الدائمة ومجالس الإدارة في الهيئات الحكومية والشركات الكبرى أبرز أمثلتها.
- اجتماعات غير دورية: وهي "لقاءات الضرورة" التي تعقد كلما دعت الحاجة، لمواجهة طارئ أو معالجة أزمة مستجدة، ولا ترتبط بجدول زمني مسبق.

ب. من حيث الشكل والإطار القانوني:

- اجتماعات رسمية: محكومة بقواعد إجرائية صارمة، محددة بالأنظمة واللوائح ، و لا تسمح بالارتجال العشوائي.

- **اجتماعات غير رسمية:** تمتاز بالمرونة والسهولة، حيث تغيب عنها القواعد الجامدة في المناقشة، وتدار بأسلوب ودي يهدف إلى العصف الذهني السريع دون قيود بروتوكولية.
- ت. **من حيث النطاق والمستوى الإداري:** تتدرج من **المستوى العالمي والدولي** (مثل هيئة الأمم المتحدة والاتحاد الأفريقي)، إلى **مستوى الدولة** (مجلس الوزراء والمؤتمرات الحزبية)، وصولاً إلى **مستوى المنظمات والقطاع الخاص** (مجالس إدارات الشركات واللجان الداخلية).

(3) الأهمية الاستراتيجية والمبررات الاتصالية للاجتماعات

- تتمتع قوة الاجتماعات في قدرتها على تحقيق ما يعجز عنه الفرد، وتتجلى أهميتها في:
- **الموضوعية ونضج القرار:** عبر الاستفادة من تنوع تخصصات الأعضاء لتقديم دراسات مستفيضة تتعد عن التحيز والمصالح الشخصية التي قد تميز القرارات الفردية.
- **التنسيق الهيكلي:** ربط الأنشطة بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة لضمان تكامل الجهود.
- **الوظيفة التدريبية:** إتاحة الفرصة للموظفين الجدد للاحتكاك بالخبراء، مما يعد شكلاً من أشكال التعليم المستمر.
- **تفعيل القنوات المزدوجة:** هي جسر للقادة لإيصال التوجيهات، وفي ذات الوقت هي منصة للعاملين لإيصال مطالبهم وشكاواهم.
- **الحافز المعنوي:** رفع انتماء العضو للمؤسسة عبر إشعاره بأنه شريك حقيقي في صنع القرار.

(4) هندسة إدارة الاجتماع

تنقسم عملية الإدارة إلى ثلاث مراحل مفصلية لا يمكن تجاوز أي منها:

المرحلة الأولى: ما قبل الانعقاد (التحضير)

هي مرحلة التخطيط التي تسبق اللقاء، ويجب فيها:

- تحديد الهدف بوضوح تام، وحصر قائمة المدعوين بناءً على علاقتهم المباشرة بالموضوع.
- إعداد **جدول الأعمال** وتوزيعه مسبقاً، بحيث يتضمن القضايا التي ستُطرح للنقاش.

• تنظيم القاعة وتجهيز الوسائل التقنية، مع إرسال الدعوات في وقت كافٍ يتيح للأعضاء التحضير.

المرحلة الثانية: أثناء الانعقاد (إدارة التفاعل)

وهي المرحلة الحركية التي تشمل كافة الفعاليات داخل القاعة، وتوزع فيها الأدوار كالتالي:

✓ **مسؤوليات عضو الاجتماع:** يجب على المدعو للاجتماع التحضير المسبق للمعلومات، والالتزام بالوقت، وعدم المغادرة إلا للضرورة، كما يتوجب عليه إتباع آداب الحديث، والاستئذان قبل المداخلة، والابتعاد عن التعصب أو الاتجاهات السلبية تجاه الأفكار المطروحة.

✓ **احترافية رئيس الاجتماع:** يجب على الرئيس افتتاح اللقاء بالترحيب وتحديد الهدف، ثم البدء بإدارة المسارات الأربعة للاجتماع:

1. **مرحلة التشكيل:** جس النبض والتعرف على مواقف المشاركين.

2. **المرحلة العاصفة:** مرحلة النقاش الحاد والتحديات، وهنا تظهر قدرة الرئيس على ضبط النظام.

3. **مرحلة التطبع:** بدء التوصل لتسويات وتطوير الأفكار المشتركة.

4. **مرحلة الأداء:** الوصول إلى الإجماع وصياغة النتائج النهائية، كما يجب على الرئيس توزيع الأدوار (مقرر، لجنة صياغة)، ومنع الانحراف عن الموضوع، والتعامل بحكمة مع الأنماط الشخصية الصعبة (كالثرثار أو المعارض).

المرحلة الثالثة: ما بعد الانعقاد (التوثيق والتقييم)

1. **توثيق الاجتماع:** إعداد محضر رسمي يتضمن العنوان، التاريخ، الحضور، ملخص القرارات، وتوزيع المسؤوليات التنفيذية (من سيفعل ماذا؟).

2. **تقييم الأثر:** مراجعة سير الاجتماع لتحديد العقبات وتقديدها مستقبلاً، مع تحديد موعد للقاء التالي.

5) معايير فعالية وأسباب انعقاد الاجتماع

ترتكز فعالية أي اجتماع على ركنين: **الكفاءة** (الاستخدام الأمثل للموارد والوقت) و**الإنتاجية** (التقدم نحو الأهداف)، ونحن نلجأ للاجتماع لعدة أسباب جوهرية منها:

✓ اتخاذ قرارات مصيرية.

✓ تعزيز الاتصال السريع والدقيق.

✓ تحفيز الابتكار.

✓ بناء فرق العمل المنسجمة.

المحاضرة 10: الريبورتاج والتحقيق الصحفي (آليات التقصي والمعالجة التقنية)

1) الريبورتاج كتقنية اتصالية :

لا يمكننا النظر إلى الريبورتاج **Reportage** كقالب إخباري بسيط، بل هو في جوهره وثيقة صوتية أو سمعية بصرية للأحداث، فوصف "الوثيقة" يمنحه صبغة المرجعية والمصدقية، فهو ليس مجرد كلام مرسل، بل هو تسجيل أمين للواقع يهدف إلى:

• **إشباع فضول المستمع أو المشاهد**: تبرز هنا الوظيفة النفسية للريبورتاج، فالمتلقي دائماً

ما يسعى للوصول إلى التفاصيل العميقة للخبر، الريبورتاج يعمل كتقنية استقصائية تشبع هذا الفضول الفطري لدى الإنسان، وتأخذه إلى ما وراء الحدث الظاهر لتعطيه التفاصيل الميدانية التي قد لا توفرها القوالب الصحفية الأخرى.

• **تلبية الرغبة في الاطلاع**: يعمل الريبورتاج كأداة لتمكين الجمهور من حقه في المعرفة فهو

يلبي رغبة المشاهد أو المستمع لمعرفة الحقيقة كاملة بظروفها وحيثياتها، مما يجعله وسيلة اطلاع شاملة.

• **تحقيق الإقناع والصدق**: يتميز الريبورتاج بكونه وسيلة إقناعية فالمتلقي هنا يقتنع بصحة

وصدق الأحداث ليس بناء على تحليل نظري، بل على حسب ما يسمعه أو يشاهده فهو

تقنية اتصالية تعتمد على "الدليل السمعي البصري" المباشر، مما يقلل من الفجوة بين

الوسيلة الإعلامية والجمهور، ويجعل من الحدث لا يقبل التشكيك بسهولة.

2) خصائص الريبورتاج :

تكتمل ملامح الريبورتاج كتقنية اتصالية احترافية من خلال مجموعة من السمات التي تجعل منه "فن المعيشة" ، وفي مقياس تقنيات الاتصال، لا ننظر إلى هذه السمات كخصائص فنية فحسب، بل كاستراتيجيات تهدف إلى إلغاء المسافة بين الحدث والمتلقي.

✓ نقل تجربة المعيشة الحية

تعد السمة الأبرز للريبورتاج هي قدرته الفائقة على جعل القارئ، أو المستمع، أو المشاهد يعيش الأحداث حية كما رآها وسمعها مقدم الريبورتاج في الميدان ، تقنيا نحن هنا أمام "نقل للتجربة" وليس مجرد "نقل للمعلومة"، فالمحرر الناجح هو الذي يمتلك المهارة في تطويع أدواته (الكلمة، الصوت، أو الكاميرا) ليضع المتلقي في ذات الزمان والمكان الذي وقع فيه الحدث، مما يمنح الجمهور شعور بالوجود الفعلي والمشاركة المباشرة.

✓ وساطة المحرر بين المصدر والمتلقي

في الريبورتاج، لا يكتفي الكاتب بسرد الوقائع من وجهة نظره الشخصية، بل يحرص على تقديم آراء وأفكار وانطباعات ومواقف شهود الحدث أو المشاركين فيه، وهنا تظهر الوظيفة الاتصالية للمحرر باعتباره وسيطا ذكيا، فهو لا يفرض رؤيته، بل يفتح المجال للأصوات الحقيقية المرتبطة بالحدث لتتحدث عن نفسها، هذا التعدد في وجهات النظر والانطباعات هو ما يمنح الريبورتاج مصداقيته العالية، ويسمح للمتلقي بتشكيل رؤية شاملة وموضوعية بناء على شهادات حية من الميدان.

✓ التوظيف الحسي للوصف

تعتبر هذه السمة هي "الجوهر التقني" الذي يميز الريبورتاج عن غيره من القوالب الصحفية، يعتمد الريبورتاج على أسلوب الوصف الدقيق ليخاطب كامل الحواس البصرية والسمعية والوجدانية، فالهدف هو أن يرى ويسمع ويحس ويتذوق وحتى يلمس المتلقي الحدث من خلال ما يُنقل إليه.

3) أنواع الريبورتاج:

في سياق مخرجات مقياس تقنيات الاتصال، نصل الآن إلى نقطة جوهرية تتعلق بكيفية بناء الرسالة الإعلامية وتوجيهها من خلال أنواع الريبورتاج فالاختيار بين الأسلوب الوصفي أو التحليلي ليس مجرد خيار فني، بل هو قرار استراتيجي يتعلق بكيفية إيصال الحقيقة للمتلقي (صلاح، 2013، الصفحات 174-175).

أ-الريبورتاج الوصفي

يعتبر هذا النوع هو الأداة الأكثر فعالية في نقل "الحالة" ووضع المتلقي في قلب المكان ترتكز تقنيات الاتصال فيه على ما يلي:

- **التوظيف الحسي واللغوي:** يعتمد الريبورتاج الوصفي بشكل أساسي على الوصف الدقيق وتوظيف النعت، حيث يتجاوز مجرد السرد المنطقي للأحداث ليقدّم الشيء للمتلقي بشكله ولونه ورائحته وبجوهر وجوده و الهدف هنا هو استحضار الواقع بكامل تفاصيله المادية بطريقة جذابة ومشوقة تجعل القارئ أو المشاهد يرى ما يراه الصحفي.
- **منهجية البناء والمسار:** هو فعل منظم ومنهجي، سواء من حيث تتبع المسار الميداني أو معالجة الموضوع حيث، لا تسير الأمور فيه عشوائياً، بل يخطط الصحفي لكيفية الانتقال بين المشاهد لخلق تجربة بصرية وسمعية متكاملة.
- **دمج الأصوات في الوصف:** يبرع هذا النوع في استخدام الأسلوب المباشر وغير المباشر حيث تظهر مهارة الصحفي في استعارة كلمات وأفكار الشخصيات الميدانية وتوظيفها لخدمة الوصف، فالشهادات لا تنقل هنا لمجرد الإخبار، بل لإعطاء أبعاد واقعية وعميقة لما يصفه، مما يخلق حالة من التكامل والانسيابية في الانتقال بين أجزاء الريبورتاج.

ب-الريبورتاج التحليلي أو المعمق

ننتقل هنا من سؤال "ماذا نرى؟" إلى سؤال "لماذا حدث ذلك؟" ويطلق عليه "المعمق" نظر لانغماس الصحفي في تفاصيل تتجاوز سطحية الحدث، وتبرز ملامحه في:

- تفسير الواقع والظاهرة: ينطلق الصحفي من واقعة معينة أو ظاهرة خاضعة للملاحظة المباشرة، لكنه لا يتوقف عند وصفها، بل يحاول تحليل أسباب الظاهرة واستخلاص النتائج فهو جهد فكري يهدف لتقديم إجابات عميقة حول ماهية الحدث وخلفياته.
- بصمة الإمضاء الشخصي: يتميز هذا النوع بما يعرف عمليا بـ **الإمضاء الشخصي** للصحفي حيث يظهر التوجه الفكري والأسلوب الخاص للمحرر بوضوح، يمتلك الصحفي الحرية في إعطاء التفسيرات الخاصة والمتباينة عن الآخرين، مما يجعل الريبورتاج التحليلي يحمل رؤية ذاتية مبنية على حقائق موضوعية.
- **التعليق والتحقيق**: أثناء الإجابة على سؤال ماذا؟، يتبنى الصحفي أسلوب يشبه أسلوب المحقق، حيث لا يكتفي بعرض الوقائع بل يعلق عليها بأسلوبه الخاص، مرجعا الظواهر إلى مسبباتها الحقيقية، مما يمنح المتلقي رؤية تحليلية شاملة تساعده على فهم تعقيدات الواقع.

التحقيق الصحفي كتقنية اتصال استقصائية

4) ماهية التحقيق الصحفي

يعد التحقيق الصحفي اللون الفني الأكثر تعقيدا في منظومة التحرير و الكتابة لوسائل الإعلام والاتصال، حيث يتجاوز دوره الوظيفة الإخبارية التقليدية التي تكتفي بنقل "الحدث" إلى الوظيفة التحليلية التي تتقصى "ما وراء الحدث"، فهو مسار اتصالي يعتمد في جوهره على منهجية علمية (الفرضية، التقصي، التحقق)، حيث يسعى الصحفي من خلاله إلى الكشف عن حقائق مخفية أو غير مكتملة، لا يقوم **التحقيق على المصادفة** بل هو بناء تقني يتطلب إخضاع المعلومات لعمليات فحص ومقارنة مستمرة، بهدف تقديم مادة موثوقة تستند إلى أدلة مادية ملموسة، وهو ما يجعله متميزا عن التقارير الإخبارية التي تلتزم غالبا بسياق زمني قصير ومصادر رسمية معلنة ، ويتفرد التحقيق الصحفي بمجموعة من السمات و الخصائص لعل أبرزها: (Burgh، 2000)

✓ البعد التحليلي والعمق المعرفي

تتمثل الخاصية الجوهرية للتحقيق الصحفي في تجاوز القراءة الأفقية للأحداث نحو العمودية لكشف مسببات الظاهرة، حيث لا يكتفي الصحفي بوصف الواقعة، بل يقوم بتفكيكها إلى عناصرها الأولية، مستخدماً أدوات التحليل السوسولوجي والتقني لربط المتغيرات ببعضها البعض، مما يمنح المادة الصحفية صبغة مرجعية تتخطى الطابع الاستهلاكي للأخبار اليومية.

✓ الاستقلالية

تُعد الاستقلالية الركيزة التي تُبنى عليها مصداقية التحقيق في الفضاء الاتصالي، وهي تعني تحرر الصحفي من التبعية للأجندات الضيقة أو القوى الضاغطة التي قد تسعى لتوجيه النتائج، هذه الاستقلالية تفرض على المحقق تبني مسافة نقدية متساوية مع جميع أطراف القضية، مما يضمن خروج التحقيق في قالب موضوعي بعيد عن الانحياز المسبق .

✓ القوة التأثيرية وهندسة التغيير

لا يقاس نجاح التحقيق الصحفي بكمية المعلومات الواردة فيه فحسب، بل بمدى قدرته على إحداث أثر ملموس في السياسات العامة، إن التحقيق المصمم وفق تقنيات اتصال فعالة يمتلك القدرة على تحويل القضايا المسكوت عنها إلى واجهة النقاش العام، وهو ما يؤدي في كثير من الأحيان لدفع صناع القرار نحو اتخاذ إجراءات تصحيحية، مما يجعل من الصحافة شريكاً فعلياً في الرقابة والتقويم.

✓ الاستثمار الزمني والجهد التراكمي

على خلاف الفنون الصحفية الأخرى التي تعتمد على السرعة، يخضع التحقيق لـ "جدولة زمنية استقصائية" ، فعملية تجميع البيانات، و الشهادات، والتحقق من صحة الوثائق، تتطلب استثماراً كبيراً للموارد والجهد البدني والذهني، هذا الاستثمار في الوقت هو الذي يمنح التحقيق حصانته المهنية، إذ إن التسرع في استخلاص النتائج قد يؤدي إلى اختلال في البناء التقني للموضوع، ومن ثم فقدان التأثير أو الوقوع في فخ التضليل المعلوماتي.

5) خطوات تحرير التحقيق الصحفي

تستند هندسة بناء التحقيق الصحفي إلى مسار منهجي صارم يحول "المؤشرات الأولية" إلى "حقائق مثبتة"، وفي سياق تقنيات الاتصال، يمكننا صياغة هذه الخطوات وفق التسلسل التالي:

✓ الاستكشاف المفاهيمي واختيار الزاوية المعالجة

تبدأ العملية الاتصالية بمرحلة "الرصد الاستباقي"، حيث يتم استقاء الأفكار من المجتمع، سواء عبر شكاوى المواطنين، أو الثغرات في التقارير الرسمية، أو حتى الملاحظة الميدانية المباشرة، لا تتوقف هذه الخطوة عند اختيار الموضوع العام، بل تمتد إلى تحديد "زاوية المعالجة" وهي النقطة التي تمنح التحقيق تميزه وتضمن عدم تشتت جهود المحرر، مع إخضاع الفكرة لدراسة جدوى أولية تتعلق بمدى قابليتها للتحقيق ميدانيا ومدى وفرة المادة المعلوماتية حولها.

✓ استراتيجيات التقصي وهندسة جمع البيانات

تنتقل العملية هنا إلى الجانب التقني الصرف، حيث يتم حشد الموارد المعلوماتية من خلال مسارات متعددة:

- **المصادر القاعدية:** وتتمثل في الوثائق، السجلات الرسمية، والبيانات الخام التي تشكل الدليل المادي المثبت.
- **المصادر الميدانية:** عبر المقابلات المعمقة مع الشهود والخبراء، مع تبني تقنيات الاستجواب الفعال والتدوين العلمي.
- **التقصي الرقمي:** تفعيل أدوات البحث المتقدم وقواعد البيانات الإلكترونية لاستخراج الأنماط والمؤشرات غير الظاهرة.
- **المعاينة المباشرة:** اللجوء إلى تقنيات التتبع والمراقبة في السياقات التي تتطلب تأكيدا مع مراعاة الحواجز القانونية والأخلاقية بدقة.

✓ المعالجة التحليلية والبرهنة المنطقية

بعد مرحلة التجميع، يدخل الصحفي في مرحلة "التحقق" وهي عملية تصنيف تهدف إلى رصد التناقضات وسد الثغرات المعلوماتية، لا تقبل المعلومة هنا لذاتها، بل يتم اختبار قوتها الإثباتية من خلال مقارنتها بمصادر موازية، لضمان قوة نتائج التحقيق أمام أي تشكيك مستقبلي.

✓ الهيكلة التحريرية وصياغة السرد الاستقصائي

تتحول النتائج في هذه المرحلة إلى "قالب اتصالي" يراعي انسيابية المعلومات وجذب المتلقي يتم بناء التحقيق وفق خطة فنية تبدأ بمقدمة تطرح الإشكالية، يتبعها متن يعرض الأدلة والحجج بتسلسل منطقي، وصولاً إلى خاتمة تلخص النتائج أو تفتح آفاقاً للتغيير باستخدام لغة تقريرية دقيقة بعيدة عن الانشائية، مع دمج الاقتباسات الحية لتعزيز المصداقية في الطرح.

✓ بروتوكول المراجعة وضبط الجودة

يخضع المحرر الصحفي قبل خروج التحقيق للعلن لعملية "تدقيق نهائي" تشمل مراجعة الأرقام، الأسماء، والتواريخ، والتأكد من سلامة البناء القانوني للتحقيق لتجنب الوقوع في فخ التشهير وأن كل كلمة موضوعة في سياقها الصحيح، وغالباً ما تتم عبر عرض المادة على "محرر استقصائي" لتقديم قراءة نقدية محايدة.

✓ النشر الاستراتيجي وإدارة الأثر

لا تنتهي مهمة التحقيق بمجرد النشر، بل تبدأ مرحلة "المتابعة الاتصالية". تتضمن هذه الخطوة رصد تفاعلات الجمهور، والرد المهني على التعقيبات، ومواكبة ما قد ينتج عن التحقيق من قرارات إدارية أو تحركات قضائية فالتحقيق الناجح هو الذي يظل راسخاً من خلال أثره وتداعياته في البيئة التي نشر فيها (Keita, 2019).

المحاضرة 11: فن البورتريه: تقنيات رسم الشخصية اتصالياً وإعلامياً.

يعد البورتري الصحفي أحد أدق تقنيات الاتصال المكتوب، كونه ينقل الممارسة الصحفية من رصد "الأحداث" إلى سبر أغوار "الذات الإنسانية" فهو قالب اتصالي يهدف إلى إعادة بناء ملامح الشخصية وتصديرها للجمهور في سياق يمزج بين التقريرية والتحليل السيكولوجي والاجتماعي. ويمكن تحديد الأبعاد المنهجية والتقنية لهذا الفن وفق المحاور التالية, (Valérie Devillard, 2022)

1) الماهية والوظيفة الاتصالية

لايقدم البورتري جرداً للسيرة الذاتية أو المسار المهني للشخصية المسلط عليها الضوء فقط، بل يتعدى ذلك إلى محاولة الإجابة عن سؤال: "من هي هذه الشخصية؟" زيادة على سؤال "ماذا فعلت؟" فهو عملية "رسم بالكلمات" تهدف إلى تقريب المتلقي من عالم الشخصية، سواء كانت من صناع القرار، أو الرموز الثقافية، أو حتى الهامشيين الذين يجسدون ظاهرة اجتماعية معينة تكمن وظيفته الأساسية في "أنسنة" المادة الصحفية وربط العام بالخاص، ويعتمد نجاح البورتري على التوازن الدقيق بين مجموعة من الاعتبارات التقنية و الفنية:

- **البعد البيوغرافي:** ويشمل المحطات الفاصلة في حياة الشخصية، التحولات، والمنطلقات الفكرية والمهنية.
- **الوصف الفيزيولوجي والحركي:** رصد المظهر العام، نبرة الصوت، والإيماءات، وهي تفاصيل تمنح النص حيوية وتساعد القارئ على تخيل الشخصية ككيان مادي حاضر.
- **النمط المعيشي والسلوكي:** استعراض العادات اليومية، وطريقة التعامل مع المحيط، مما يكشف عن جوانب خفية من التكوين النفسي.
- **الخطاب الذاتي:** دمج التصريحات والاقتباسات المباشرة التي تعكس فلسفة الشخصية ورؤيتها للعالم.

(2) دوافع الاعتماد على البورتريه كتقنية اتصالية :

✓ مبررات التوظيف

تتحدّد القيمة المضافة لـ البورتري الصحفي في قدرته على النفاذ إلى المساحات التي تعجز القوالب الحوارية التقليدية عن تحقيقها، فإذا كان الحوار الصحفي يركّز على ما "يقوله" الشخص، فإن البورتري يركّز على ما "هو عليه" فعلا، مما يجعله أداة تحليلية وسردية لا غنى عنها، ويمكن تفصيل دوافع استخدام هذا الفن وتصنيفاته وفق التالي:

✓ تجاوز القصور الحوارية: ينجح البورتري في إضاءة جوانب خفية وتفاصيل دقيقة في حياة

الشخصية قد لا تظهر في المقابلات المباشرة التي تلتزم غالبا بأسئلة وأجوبة مؤطرة سلفا.

✓ معالجة العوائق السيكولوجية: يمثل الحل الأمثل للتعامل مع الشخصيات التي تعاني من

"عوائق اتصالية"، سواء بسبب الخجل المفرط، أو الخوف من الأضواء، حيث يقوم

الصحفي هنا بدور "الوسيط" الذي يعيد صياغة التجربة الإنسانية للشخصية نيابة عنها.

✓ ترجمة الإبداع الصامت: في المهن التي تعتمد على المهارة الحسية والحركية (كالرسم،

النحت، أو الفنون الأدائية)، يعجز الفنان أحيانا عن شرح فلسفته نظريا، هنا يتدخل

البورتري لوصف "الحالة الإبداعية".

✓ تحري الخصوصية والجوهر الإنساني: يبتعد البورتري عن القوالب الجاهزة والتعميمات،

ليبحث عما هو "فريد" و"أصيل" في الكيان البشري، مستخدما دقة الوصف لنقل الانفعالات

والعواطف التي تشكل الجوهر الحقيقي للشخصية.

✓ التصنيفات المنهجية وأنواع البورتري

يتشكل البورتري عند تقاطع الموضوعية (الوقائع) والذاتية (الرؤية التحريرية)، وتتعدد أشكاله بتعدد

السياقات الاتصالية:

1. البورتري الكلاسيكي: يركز على الجرد الزمني والمحطات المهنية الكبرى، يُستخدم عادة

كتقنية مرافقة للأحداث الرسمية مثل التعيينات، الترقيات، أو نيل الجوائز العالمية، لتقديم

خلفية معرفية عن صاحب الحدث.

2. البورتري السيكولوجي: يبحث في البنية النفسية والعاطفية للشخصية، يتطلب هذا النوع علاقة ثقة وطيدة بين الصحفي والموضوع، حيث يطغى فيه النفس الإنساني والاقتراب من الدوائر الضيقة والحميمية.

3. البورتري - الريبورتاج: يمزج بين وصف الشخصية وبيئة نشاطها بطريقة حيوية وغير تقليدية يعتمد على التقاط اللحظات العفوية، النكات، والمواقف الطريفة، ليرسم صورة واقعية نابضة بالحياة بعيدا عن الرسميات.

4. البورتري التعريفي والإعلامي: قوالب تهدف إلى تقديم الشخصية للجمهور من زاوية وظيفية أو إخبارية بحتة، تركز على دور الشخصية في سياق حدث جاري.

5. البورتري التسويقي والإعلاني: يحرر بهدف بناء "صورة ذهنية" إيجابية وموجهة، وغالبا ما يُستخدم في الحملات الانتخابية أو للترويج لرموز المؤسسات لغرض تحسين السمعة .

6. البورتري الفني الحيوي: وهو القالب الذي يهتم برصد الطاقة الإبداعية والحركية، ويُعنى بجماليات الأداء والتميز الفني كعنصر أساسي في بناء الصورة القلمية.

3) الفرق بين البورتري والروبورتاج :

يعرف البعض البورتري بأنه ريبورتاج حول شخصية ما لعل هذا التعريف يثير الكثير من الغموض لدى بين الريبورتاج والبورتري لذا تبدو الحاجة ماسة للكشف عن بعض الفروق التي تساهم في صنع الاختلاف بين هذين النوعين، الصحفيين، خاصة وأنهما ينتميان إلى الأنواع التعبيرية.

وللمساهمة في ذلك سوف يتم ذكر بعضا منها فما يلي:

✓ إن مركز ثقل الروبورتاج الصحفي هو الحدث أو الموضوع، بينما تمثل الشخصية مركز ثقل البورتري الصحفي.

✓ يتناول الروبورتاج الصحفي حدثا أو موضوعا ما من خلال تفاعل الأشخاص معه فاعلوه أو ضحاياه مبينا كيف يتعايشون معه، بينما يعد البورتري من أكثر الأنواع الصحفية التصاقا بحالة الفرد الخاصة والمنفردة والتي ليست بالضرورة مرتبطة بحدث ما .

✓ يكون الأشخاص في الروبورتاج غير متميزين كل التمايز يملكون خصائص وسمات مشتركة مع من يعيشون نفس ظروفهم. فلو قام صحافي بتغيير اسم الأشخاص أو استبدالهم بآخرين، فبنية روبورتاجه ومضمونه لا يتأثران كثيرا.

✓ بينما يملك الشخص في البورتري الصحفي مكانة هامة، ولا يمكن استبداله بشخص آخر، لأنه هو المقصود بذاته، باسمه، ملامحه طباعه وتجاربه الناجحة والفاشلة، وعلاقاته فيعمله وفي وسطه الاجتماعي.

المحاضرة 12: تقنيات الوسائط المتعددة (MultiMedia) وآليات دمج المحتوى. (1) مفهوم الوسائط المتعددة:

يشير التعريف الشائع للوسائط المتعددة، بأنها: " إدماج النص والصورة والصوت والرسوم المتحركة والفيديو في عمل واحد. والحد الأدنى لتواجد هذه العناصر لكي يطلق عليها تسمية الوسائط المتعددة هو إدماج اثنين منها.

وإذا تبيننا تعريفا موسعا ، نقول : إن الوسائط المتعددة تعني توظيف النصوص والجداول والرسوم البيانية والصور الثابتة والصوت والرسوم المتحركة والفيديو، بكيفية مندمجة ومتكاملة، من أجل تقديم رسالة تواصلية فعالة قادرة على تلبية حاجيات المتلقي ومتكيفة مع قدراته الإدراكية والوسائط المتعددة(Wolton, 1999, pp. 75-80) .

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الإنترنت والفاكس، والاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، ومن المتوقع أن تنتشر الاتصالات الإلكترونية وتزداد أهميتها خصوصا في ظل تطبيق أغلب الدول لمبادئ الحكومة الإلكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتتم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

وقد اعتمدت العديد من الشركات هذا النوع من الاتصال للتواصل مع العملاء عن طريق البريد الإلكتروني و شبكات التواصل الاجتماعي, بل إن بعض الشركات أصبحت تعقد اجتماعاتها بشكل افتراضي من خلال نقل الاجتماعات بالصوت والصورة **Video Mediated Communication** أو ما يطلق عليه **Cyber Meetings** خاصة في المنظمات متعددة الفروع البعيدة عن بعضها البعض.

(2) أشكال إتصال الوسائط المتعددة: من أشكال الاتصال الإلكتروني التي تستخدمهم

الإدارة في عملية الاتصال سواء بالجمهور الداخلي للمؤسسة أو الخارجي نجد :

✓ الانترانت:

شبكة داخلية محلية تربط مجموعة موظفي المؤسسة نفسها سواء كانوا في موقع واحد أو في مواقع مختلفة، من أجل تسهيل الاتصال وتسيير عملهم من خلال المتصفح ، حيث تمنح الانترانت واجهة موحدة على سطح الكمبيوتر لكل المستعملين وهي وسيلة لتقاسم ومشاركة المعلومات داخل المؤسسة. ويمكن القول أن وجود هذه الشبكة داخل المؤسسة سوف يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويساهم في تنسيق وإدارة عمليات المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية وهذا من أولويات عمل العلاقات العامة داخل المؤسسات ، كما يُنظر إلى الانترانت كذراع تقني لمكتب العلاقات العامة فهي قناة لإدارة الاتصال الداخلي من خلالها، تستطيع المؤسسة بناء جسور الثقة مع موظفيها، ونشر ثقافتها، ومتابعة ردود أفعال الجمهور الداخلي تجاه القرارات الإدارية.

✓ الاكسترانت:

تعد الاكسترانت نتاج " لتزاوج كلا من الانترنت والانترانت ، فهي شبكة انترانت مفتوحة على المحيط الخارجي بالنسبة للمؤسسات المتعاونة معها والتي لها علاقة بطبيعة نشاطها ،هي شبكة داخلية تسمح لبعض شركاء العمل الخارجي من الوصول والولوج فيها لأسباب محددة وعادة يكون الوصول فيها للمعلومات جزئيا ، وتتميز هذه الشبكة بأنها توفر الأمن المطلوب داخل الشبكة لتبادل المعلومات الخاصة بين المؤسسات بعضها البعض ، ووضع بعض الصلاحيات في تبادل

هذه المعلومات بينهم كما تعمل الاكسترنات كأداة لتقليص "الفراغ المعلوماتي" بين المؤسسات المتكاملة، فهي تساهم في تسريع دورة اتخاذ القرار، وتقليل التكاليف المرتبطة بالوساطة والبيروقراطية الورقية، مما يعزز من كفاءة السلسلة القيمة ويرفع من جودة الأداء الاتصالي الشامل . (Laudon, 2016, pp. 181-186)

✓ البريد الصوتي والمرئي الجيل الرقمي

تعتمد هذه التقنية على خوادم متخصصة تقوم بمعالجة الرسائل السمعية والبصرية وتوجيهها بدقة نحو صناديق المتلقين، تمنح هذه الوسيلة للاتصال الإداري نوعاً من "الانسنة المهنية" والفاعلية التي تفتقدها النصوص، حيث تتيح نقل نبرة الصوت وتعبيرات الوجه، مما يقلل من نسب سوء الفهم ويقرب المسافات النفسية في بيئات العمل الهجينة أو البعيدة، محاكية بذلك اللقاءات المواجهة المباشرة ، اما عن البريد متعدد الوسائط (Multimedia Mail) يمثل هذا النمط قمة التطور في تقنيات المراسلة، حيث يسمح بدمج الأبعاد البصرية والسمعية والنصية في وثيقة واحدة وإرسال تقرير إداري مدعوم بمقطع فيديو توضيحي أو تسجيل صوتي شارح، يعزز من قوة الرسالة الاتصالية ويضمن استجابة أسرع وأدق من لدن الطرف الآخر، مما يجعلها أداة فعالة في إدارة الأزمات والتدريب والاتصال التوضيحي المعمق.

✓ الاتصال الصوتي عبر البروتوكولات الرقمية (VoIP)

تعد تكنولوجيا المكالمات الهاتفية عبر الإنترنت نموذجاً للمرونة التقنية في المؤسسات المعاصرة. تعتمد هذه التقنية على معالجة معقدة تحول الموجات الصوتية الإشارية إلى حزم بيانات رقمية تنتقل عبر الشبكة العالمية ليتم إعادة تركيبها لدى الطرف الآخر، تتجاوز أهمية هذه الأداة الجانب المادي (توفير التكاليف) إلى الجانب الوظيفي، حيث تمنح فرق العلاقات العامة والباحثين والمحللين القدرة على تجاوز العوائق الجغرافية والحصول على المعلومات من مصادرها العالمية في وقتها الحقيقي، مما يختصر المسافات ويجعل المؤسسة في حالة اتصال دائم ومستمر مع محيطها الدولي. (Flanagan, 2012)

إن تضافر هذه الوسائط وتكاملها ضمن استراتيجية واحدة تمكن الفاعل الإداري أو الإعلامي من أدوات حديثة تضمن وصول المعلومة الصحيحة، للجمهور الصحيح، في الوقت الصحيح، وبأعلى جودة ممكنة.

المحاضرة 13: الاتصال الرقمي والتحول الرقمي للمؤسسات

يعد موضوع "الاتصال الرقمي والتحول الرقمي للمؤسسات"، من المحاور المركزية في مقياس تقنيات الاتصال كونه يدرس الانتقال الجذري في بنية المنظومات الاتصالية من الأنماط الكلاسيكية إلى البيئات الرقمية المتكاملة، لا يقتصر هذا التحول على "رقمنة" الأدوات، بل يمتد ليشمل فلسفة الإدارة الاستراتيجية وكيفية مواجهة التحديات الراهنة.

1) فلسفة التحول الرقمي في البيئة المؤسسية

يفهم التحول الرقمي بوصفه "إعادة هندسة شاملة" لطريقة عمل المؤسسة وتفاعلها مع جمهورها بدمج التقنيات الرقمية في كافة مفاصل الإدارة، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في كيفية تقديم القيمة والخدمة، في هذا السياق يصبح الاتصال الرقمي هو الشريان الحيوي الذي يربط بين الأهداف الإستراتيجية والأدوات التقنية، محولا المؤسسة من كيان سلبي إلى منظومة "ذكية" قادرة على التكيف اللحظي مع المتغيرات.

2) استراتيجيات الاتصال الرقمي الحديثة

تتبنى المؤسسات في مسار تحولها مجموعة من الاستراتيجيات التقنية لضمان فعالية العملية الاتصالية:

- استراتيجية الاتصال العابر للقنوات: **Omnichannel** تهدف إلى خلق تجربة اتصالية موحدة ومنسجمة للمستخدم عبر كافة المنصات (بريد إلكتروني، تطبيقات، شبكات اجتماعية، انترانت)، لضمان عدم تشتت الرسالة المؤسسية.
- إدارة البيانات الضخمة (**Big Data**) اتصالياً: التوجه نحو استخدام البيانات لتحليل سلوك الجمهور وتفضيلاته، مما يسمح بصياغة رسائل اتصالية مخصصة **Personalized Communication** ترفع من معدلات الاستجابة والتفاعل.

- الاستثمار في السحابة الرقمية: **Cloud Communication** التي تضمن مرونة الوصول إلى المعلومات والعمل المشترك من أي مكان وفي أي وقت، وهو ما يعزز من كفاءة "الاتصال العملياتي" داخل المؤسسة (Rogers, 2016).

3) تحديات الانتقال نحو البيئة الرقمية

رغم المزايا الهائلة، يواجه التحول الرقمي جملة من العوائق المنهجية والتقنية:

- **الفجوة الرقمية والمقاومة التنظيمية**: وتتمثل في صعوبة تكيف الكادر البشري مع التقنيات الجديدة، مما يتطلب استراتيجيات موازية لـ "إدارة التغيير" وتأهيل الموارد البشرية.
- **هواجس الأمن السيبراني**: مع انتقال كافة البيانات إلى الفضاء الرقمي، تصبح حماية الخصوصية وتأمين القنوات الاتصالية ضد الاختراق تحدياً وجوياً للمؤسسة.
- **التدفق المعلوماتي الفائق (Information Overload)**: حيث يواجه المتلقي كميات هائلة من البيانات، مما يفرض على القائم بالاتصال ضرورة الانتقاء والتبسيط لضمان عدم فقدان الأثر.

4) آفاق التحول وأثره على العلاقات العامة

في ختام هذا المحور، تبرز أهمية التحول الرقمي في إعادة تعريف دور العلاقات العامة؛ حيث تحولت من وظيفة "إعلانية" إلى وظيفة "تفاعلية" بامتياز. أصبحت القدرة على إدارة السمعة الرقمية، والاستجابة الفورية للأزمات عبر المنصات الاجتماعية، وتفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي في تحليل الرأي العام، هي المعايير الجديدة للحكم على نجاح الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة فالتقنية ليست غاية في حد ذاتها، بل هي وسيلة لتمكين الاتصال الإنساني والمؤسسي من بلوغ مستويات أعلى من الدقة، والسرعة، والشفافية.

قائمة المراجع

1. Adler, R. B. (2017). *Understanding Human Communication*. New York: Oxford University Press.
2. Appia, J.-B. A. (2018). *La communication administrative*. Paris: L'Harmattan.
3. Araba, M. H. (2020). *precis de pratique et de correspondance diplomatiques et consulaires*. Paris: L'Harmattan.
4. Bessières, D. (2020). *La communication professionnelle écrite*. Paris: Dunod.
5. Breton, P. (2003). *L'argumentation dans la communication*. Paris: La Découverte.
6. Breton, P. &. (2012). *L'explosion de la communication: Introduction aux théories et aux pratiques de la communication*. Paris: La Découverte.
7. Brisemur, F. (2023). *La lettre administrative*. Paris: ELLIPSES.
8. Burgh, H. d. (2000). *Investigative Journalism: Context and Practice*. Londres: Routledge.
9. Conté, A. (2012). *Guide pratique de la rédaction administrative*. Paris: L'Harmattan.
10. Flanagan, W. A. (2012). *VoIP and Unified Communications Internet Telephony and the Future Voice Network*. New Jersey: Wiley.
11. Girard, B. (1997). *La communication écrite dans l'entreprise*. Bruxelles: Boeck.
12. Girault, O. (1996). *Les outils de la communication écrite d'entreprise*. Paris: Foucher.
13. Hargie, O. (2011). *Skilled Interpersonal Communication: Research, Theory and Practice*. London: Routledge.
14. Hauser, G. A. (2002). *Introduction to Rhetorical Theory*. Illinois: Waveland Press.
15. Keita, M. W. (2019). *Pratique du journalisme*. Paris: Editions L'Harmattan.
16. Laudon, K. C. (2016). *Management Information Systems*. Boston: Pearson.
17. Libaert, T. (2015). *Le plan de communication*. Paris: Dunod.
18. Libaert, T. &. (2014). *La communication interne des entreprises*. Paris: Dunod.
19. Libaert, T. (2010). *La communication des organisations*. Paris: Dunod.
20. McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory*. London: Sage Publications.
21. Mucchielli, A. (2006). *Les sciences de l'information et de la communication*. Paris: Hachette.

22. Quillien, P.-J. (2020). *Devenir adjoint administratif sans passer de concours en 16 étapes - Catégorie C*. Paris: Ellipses.
23. Rémy, R. (2010). *Que sont les médias ?* Paris: Gallimard.
24. Rogelberg, S. G. (2019). *The Surprising Science of Meetings: How You Can Lead Your Team to Peak Performance*. New York: Oxford University Press.
25. Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business School Publishing.
26. Tant, D. (2007). *Reussir le concours de rédacteur*. Paris: L'Étudiant.
27. Valérie Devillard, A. L. (2022). *Le manuel de journalisme*. Paris: Éditions Ellipses.
28. Wolton, D. (1999). *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux médias*. Paris: Flammarion.

29. جباني, ر. دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة. الجزائر: دار النجاح.
30. حسين, ح. (2011). إدارة المنظمات: منظور كلي. عمان: دار الحامد.
31. رزاق, ع. م. (2010). التحرير الإداري. الجزائر.
32. سيد, م. ا. (2012). الإدارة المكتبية الحديثة. القاهرة: دار الفكر العربي.
33. صلاح, ع. (2013). فن التحرير الصحفي. القاهرة: طيبة للنشر و التوزيع.
34. عبد الحميد, محمد. (2015). الاتصال والإعلام الرقمي. القاهرة: عالم الكتب.
35. عبد الحميد, م. (2015). الاتصال والإعلام الرقمي. القاهرة: عالم الكتب.