

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique



université de Ghardaïa

جامعة غرداية

Faculté des sciences Sociales et humaines

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

Science de l'information et la communication

قسم علوم الإعلام والاتصال



## دروس في مادة تقنيات الاتصال

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس

في السداسي: السادس

تخصص: اتصال

إعداد الأستاذ:

بكير قشار: أستاذ محاضر قسم - أ -

الموسم الجامعي 2022 - 2023

## مقدمة:

كان الاتصال ومازال عنصرا هاما وضروريا في حياة الإنسان، برزت أهميته وفعالته مع زيادة التقدم العلمي والتكنولوجي، فقد شهد المجتمع الإنساني خلال القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين طفرة هائلة وغير مسبوقه في نمو وتطور وسائل الاتصال، لدرجة دعا البعض إلى إطلاق مسميات متعددة على العصر الذي نعيشه مثل، "عصر السماوات المفتوحة"، و"عصر الفضائيات" فقد تلاشت الحدود الجغرافية وتقاربت المسافات، وحولت وسائل الاتصال العالم إلى قرية صغيرة.

يعتبر موضوع الاتصال من أكثر الموضوعات التي شغلت اهتمام العلماء والباحثين في فروع معرفية شتى، ومجالات علمية مختلفة، ومن أهمها علم النفس والاجتماع والسياسة والفقه والقانون، وعلوم الإعلام والاتصال، فقد رصدوا أبرز ملامحه، وكشفوا كافة أبعاده ومؤثراته، ويعتبر الاتصال أساس استمرار المجتمع باعتباره يقوم على عملية التفاعل الاجتماعي القائمة على أساس العلاقات بين الأفراد والجماعات، وحتى وإن اختلف الاتصال في مضمونه أو في وسائله المعتمدة فإنه يبقى السبيل الوحيد لاستمرار المجتمع.

وقد أحدثت تقنيات الاتصال المختلفة القديمة منها والحديثة، تغييرا كبيرا في المجتمع وفي كل مجالاته، فلا نكاد نجد ميدانا يخلو من استعمال تكنولوجيا الاتصال، وقد أتاحت مجال الاتصال لكل فرد من أفراد المجتمع فرصا جديدة في التعارف، وبناء العلاقات، وتبادل الآراء والمعلومات، مهمة في ذلك عاملي المكان والزمان.

وإذا كان الاتصال مهما في حياة الإنسان فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات، باختلاف أنواعها وأشكالها، وتعتبر عملية الاتصال في المنظمة بمثابة همزة الوصل الرابطة بين وظائف المنظمة وأجزائها، لذا يعد الاتصال شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة وفعالة، بل إنه من الصعب وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور أو خلل في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات،

التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

هذه المطبوعة التي جاءت بعنوان " تقنيات الاتصال " تهدف إلى تقديم مجموعة من التقنيات التي يستطيع الطالب من خلالها التمكن من الاتصال ببيئته عن طريق أساليب وطرق مختلفة، داخل المنظمات وخارجها.

وللوصول إلى هذه الأهداف تم تقسيم المطبوعة إلى ثلاث أجزاء أساسية متسلسلة ومنتظمة ومتكاملة، تبدأ بالحديث عن أهم التعاريف الأساسية لتقنيات الاتصال وكذا الحديث عن أهميته وأهدافه، ووظائفه، كما نتطرق إلى أهم أنواع وأساليب وأنماط تقنيات الاتصال (المكتوبة والشفوية والسمعية البصرية)، التي يمكن أن يقابلها الطالب أثناء نزوله إلى الميدان العملي، وهذا بغية ضمان اتصال فعال وناجح.

المطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة ل.م.د، تخصص اتصال، ويعتبر هذا المقرر من ضمن الوحدات التعليمية الأساسية في مشروع تكوين الطالب، لما للاتصال من دور فعال في حياة الفرد والمنظمة، وكذا دوره الأساسي في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

نسعى من خلال هذه المطبوعة وبالتنسيق مع مقرر الأعمال الموجهة للمادة، إلى أن يكون الطالب بعد نهاية المقرر على دراية بمفهوم تقنيات الاتصال وأهدافها وأهميتها والوسائل التي يوظفها للقيام بها. كما نسعى من خلال المطبوعة إلى مساعدة الطلبة في اكتساب الخبرة اللازمة في القيام بالأنشطة الاتصالية في المنظمات وخارجها، وفي الأخير سيكتسب الطالب مهارة العمل الجماعي والتواصل الاجتماعي والتنظيمي.

## تقديم المادة:

تقدم هذه المادة مجموعة من التقنيات التي يستطيع الطالب من خلالها التمكن من الاتصال ببيئته عن طريق أساليب وطرق مختلفة، داخل المنظمات وخارجها.

## محتوى المادة:

- تقنيات الاتصال الكتابي: عرض الحال، التقرير، التعليم، التعليم المصلحية، كتابة الخبر.
- تقنيات الاتصال الشفوي: تداعي الأفكار، لعبة الأدوار، أسلوب المحادثة، إدارة الاجتماعات،
- تقنيات الاتصال السمعي البصري: إعداد الـبورتراج، الـبورترية، التحقيق.

## المحاضرة الأولى: مفهوم الاتصال

يعتبر الاتصال العصب الرئيسي للعملية الإدارية، لأنه يوفر لها المعلومات والبيانات الضرورية لاستمرارها ومن ثم التحكم في تسيير هذه المعلومات داخل بنائها التنظيمي، باعتباره العملية التي يتم من خلالها نقل الرسائل وتبادلها عبر قنوات اتصالية تفرضها طبيعة العلاقات الوظيفية التي تربط مختلف أعضاء المؤسسة، وذلك بغرض التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات والتغيير أو التعديل فيها وكذلك تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

قبل الحديث عن تقنيات الاتصال وتقديم التعاريف المتداولة حوله، نقوم أولاً بتحديد بعض المفاهيم المتعلقة بمفهوم تقنيات الاتصال، ونشير إليها فيما يلي:

### تعريف الاتصال:

#### 1. لغة:

في اللغة العربية كلمة اتصال مشتقة من الجذر "وصل" والتي تحمل معنيين: الأول إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين: كائنين أو شخصين، أما الثاني فهو بمعنى البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة. إذن فالاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى هدف معين، كما يأخذ معنى الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار.<sup>(1)</sup>

أما في اللغة الانجليزية يعود أصل كلمة اتصال communication إلى اللغة اللاتينية فهي مشتقة من كلمة communes بمعنى عام ومشارك.<sup>(2)</sup>

(1) - فروق عبد الله فليه، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص 165

(2) - تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، د.د.ن، 2009، ص 22.

## 2. اصطلاحا:

هناك عدة تعريفات للاتصال قد لا يمكن حصرها، عكست في معظمها أهميته ودوره في حياة الإنسانية، كما أن كلمة " اتصال " تشير إلى معان كثيرة، فالبعض ينظر إليها على أنها علم، والبعض يعتبرها نشاطا، ويرى آخرون أنها فن.

### ومن تعريفات الاتصال (La communication) نذكر ما يلي:

تبادل المعلومات من شخص أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه<sup>(1)</sup>

عرف مايكل ويسترون (M. weestroun) الاتصال بأنه: " نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم". كما عرفه انجل باركنسون (Parkinsson A) بأنه " عملية منظمة وخطية وعفوية أيضا تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من المستهدفين بها"<sup>(2)</sup>

عرفه بشير العلاق، أنه: أحد ركائز التوجيه حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع بغرض الإبلاغ، أو التأثير، أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف مسبق.<sup>(3)</sup>

عرفه قاموس إكسفورد بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة"<sup>(4)</sup>

والاتصال "عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية، وغير الشفهية وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة."<sup>(5)</sup>

- 
- (1)- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص. 164.
  - (2)- صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2010، ص13.
  - (3)- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص30.
  - (4)- سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص10.
  - (5)- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2009، ص05.

ويعتبر الاتصال سلوك وهو من أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وإقناعهم بطريقة لغوية أو غير لغوية، وله ثلاث عناصر أساسية: المرسل، الرسالة، المستقبل. (1)

الاتصالات هي عملية نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات والتقارير والأفكار والآراء الاقتراحات وما شابهها من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر، ومن مسؤول داخل الهيكل التنظيمي إلى آخر، وتأخذ الاتصالات عدّة اتجاهات (2)

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتبين أن الاتصال هو عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن نقل وتبادل المعلومات والأفكار والبيانات والآراء والمشاعر... عن طريق استخدام أساليب متعددة، بقصد التأثير.

---

(1) - المرجع نفسه، ص 07.

(2) - بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010. ص 35.

## المحاضرة الثانية: أهمية الاتصال وأهدافه

### I. أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، ويستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات الاتصال الجديدة.<sup>(1)</sup>

فالالاتصال داعم العلاقات في المؤسسة لأنه يعمل على توصيل المعلومات إلى جميع أقسام المؤسسة، مع تحقيق الفهم المتبادل لهذه المعلومات بين طرفي الاتصال.<sup>(2)</sup> كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.<sup>(3)</sup>

الاتصال وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية، ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، أفقي)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.<sup>(4)</sup>

---

(1)–Frédéric Lebaron, **la sociologie de A à Z**, Edition dunod, Paris, 2009, p108.

(2)– أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان (الأردن)، 2003، ص 83.

(3)– جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة – SCAEK –، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف، 2015، ص 23.

(4)– سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

وتكمن أهمية الاتصال في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية وتزداد أهميتها أيضا في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدمائية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة.

## II. أهداف الاتصال التنظيمي

نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها، وهذا يعني أن الاتصالات لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها، وإنما هي عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

وتعتبر الاتصالات وسيلة في إدارة الأنشطة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة وذلك من خلال المساعدة في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها ومعالجة المشاكل وتقييم الأداء وإنتاجية العمل.<sup>(1)</sup>

### أهداف الاتصال التنظيمي:

يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي تحقيقها فيما يلي:<sup>(2)</sup>

#### 1. تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة

المختلفة، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض.

#### 2. المشاركة في المعلومة: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم

وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

(1) توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

(2) توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

---

(1)- أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الاتصالية في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص.31.  
(2)- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العموم الإنسانية، العدد 22، الجزائر، 2004، ص.120، 121.

### 3) تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3. اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات، فاتخاذ قرار معين يحتاج العاملين

إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات، وتقنين نتائجها.

4. التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي: عندما تنتشر الإشاعة

بشكل واسع يصبح مفهومها كارثيا بالنسبة للمؤسسة ككل ولتفادي ذلك يجب الصدق

والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال، بالإضافة إلى مراعاة الأمانة في استلام وتسليم

المعلومات دون زيادة أو نقصان وتشجيع الآراء البناءة.

5. التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن

سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وتقييمهم بالآخرين حيث يستطيع العامل التعبير عن رأيه في

موقف دون حرج أو خوف.

6. توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال التنظيمي الجيد

في توطيد العلاقة بين المنظمة، وأولئك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي

تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المؤثرة، وفرص التدريب المتاحة.

7. تنمية العلاقات الإنسانية: حيث يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح

المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وزيادة العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية

للمنظمة والعاملين.

8. تحسين إنتاجية وفعالية العمل: فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عند العاملين،

الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المنظمة.<sup>(1)</sup>

إذن تعتبر الاتصالات التنظيمية هامة للفرد، والجماعات، والمنظمات كما أنها ضرورية لتحقيق أهداف

العمال، والمديرين، وتلعب دورا استراتيجيا فيما يخص التخطيط الجيد للعمل، واتباع الأساليب الفعالة

لتطويره من خلال المتابعة الدائمة، والجمع المستمر للمعلومات، وتوفيرها للموظفين بكل دقة ووضوح.

(1)- صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص121.

## المحاضرة الثالثة: عناصر الاتصال

الاتصال والتواصل يعتبر أهم أساسات سير المنظمة، وتزداد أهمية التواصل بين أفراد المنظمة أو بينها وبين جمهورها الخارجي لتحقيق أهدافها، وتتكون عملية الاتصال من عدة عناصر أساسية ولكل منها وظيفتها لتحقيق أهداف المنظمة.

### أنواع عناصر الاتصال:

تنحصر عناصر عملية الاتصال التنظيمي في مايلي:

#### 1. المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال:

#### ( La Source, Expéditeur, communicateur)

يسمى المصدر أو المرسل أو القائم بالاتصال، وهو الطرف الذي قام بإنشاء الرسالة، ويكون إما فرداً واحداً أو مجموعة من الأفراد، وقد يكون مؤسسة أو شركة أو منظمة، وكثيراً ما يكون المعني من المصدر هو الشخص القائم بعملية الاتصال.

يقوم المصدر بنقل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو المعاني إلى الآخرين.<sup>(1)</sup>

#### 2. الرسالة: (Message)

الرسالة هي الفكرة المنقولة من المصدر إلى المستقبل، أو المعنى أو حتى المحتوى، وتتضمن بدورها مجموعة المعاني والآراء والأفكار المتعلقة بموضوعات محددة، يتم التعبير عنها بالرموز إما بالشكل المنطوق أو غير المنطوق، وتتوقف فاعلية الاتصال على مدى الفهم للموضوع الذي تدور حوله الرسالة وكذلك اللغة المقدمة بها، ومن ناحية أخرى تعتمد فاعلية الرسالة على حجم المعلومات الموجودة فيها، إضافةً لنوعيتها من حيث البساطة أو التعقيد.

(1) - منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 73.

ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية.<sup>(1)</sup>

### 3. الوسيلة أو القناة أو الوسيط: (Canel, Medium)

الوسيلة تسمى القناة أو الوسيط، وهي الأداة التي يتم عن طريقها نقل الرسالة وإيصالها من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة المستخدمة بالاعتماد على مدى الاختلاف الحاصل في مستوى الاتصال، وتتطور هذه الوسيلة في الحجم والقدرة بزيادة المسافة بين المرسل والمستقبل، وبزيادة عدد المتلقين أو المستقبلين وانتشارهم.

### 4. المتلقي أو المستقبل: (Recevoir)

المتلقي هو المستقبل أو المستقبلين الذين يتلقون هذه الرسالة سواء الاتصالية أو الإعلامية، والمستهدفون من العملية الاتصالية، والذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره وأرائه. يتفاعلون مع الرسالة ويتأثرون بها، وهذا هو الهدف المرجو من العملية الاتصالية، وتشكل ظروف المستقبل وصفاته ومدى إدراكه للموضوع دوراً مهماً في إدراك فحواها.

### 5. رجوع الصدى: (Feedback, La Réaction)

رجوع الصدى يسمى رد الفعل أو التغذية الراجعة، ويأخذ دائماً اتجاهاً عكسياً في العملية الاتصالية، ويكون المستقبل نقطة انطلاقه، والمرسل هو المستلم، ذلك للتعبير عن موقف المستقبل من الرسالة، حيث يعبر عن مدى فهمه لها واستجابته أو رفضه لفحواها وما فيها.

هذه ردة الفعل تعود إلى المرسل في شكل من أشكال التعبير أو صورته ويدخل في ذلك تعبيرات الوجه أو الإشارات أو الإيماءات، وغيرها من الرموز التي تفيد حدوث رد فعل للرسالة، سواء رد فعل إيجابي يتفق مع أهداف المرسل أو سلبياً يتعارض مع أهدافه.<sup>(2)</sup>

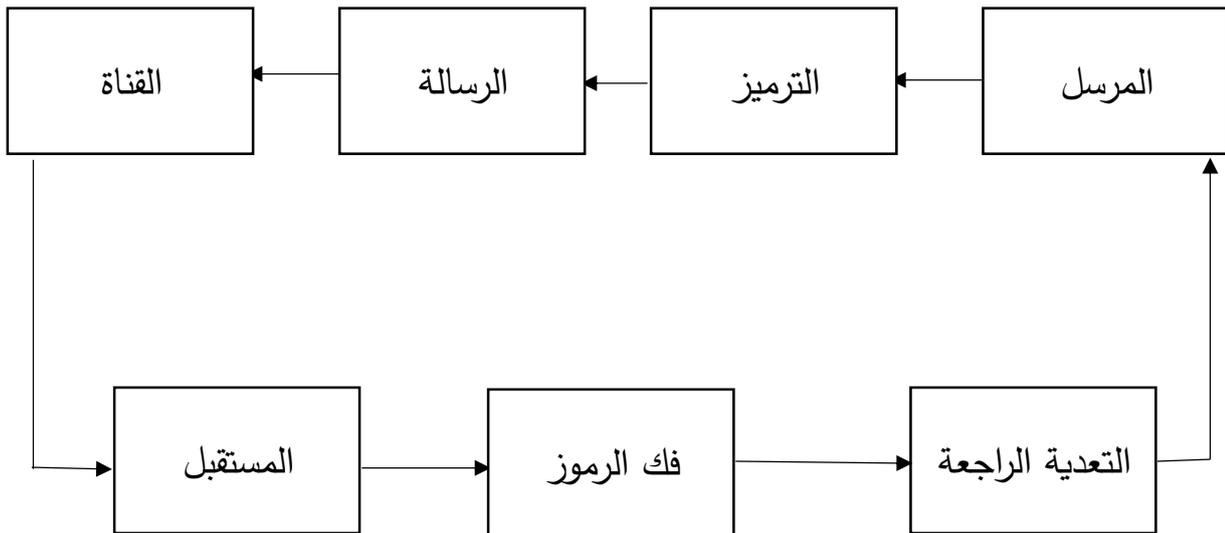
(1) - سلمان محمود العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دائر وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005، ص 241.

(2) - محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 23.

## 6. التأثير: (L'Effet)

التأثير مسألة نسبية ومتفاوتة بين شخص وآخر وجماعة وأخرى، وذلك بعد تلقي الرسالة الاتصالية وفهمها، وغالبا ما يكون تأثير وسائل الاتصال الجماهيرية بطيئاً وليس فورياً كما يعتقد البعض، وقد يكون تأثير بعض الرسائل مؤقتاً وليس دائماً، ومن ثم فإن التأثير هو الهدف النهائي الذي يسعى إليه المرسل وهو النتيجة التي يتوخى تحقيقها القائم بالاتصال. وتتم عملية التأثير على خطوتين، الأولى هي تغيير التفكير، والخطوة الثانية هي تغيير السلوك.

ثمة نماذج كثيرة تبين عملية الاتصال التنظيمي، يصور هذا النموذج عملية الاتصال التنظيمي على أنها مكونة من عناصر عدة، والشكل الآتي يوضح تلك العملية:



شكل رقم(01): يبين عناصر عملية الاتصال (1)

ووفقاً لهذا النموذج فإن عناصر عملية الاتصال تتمثل في: المرسل، الترميز، الرسالة، القناة، فك الرموز، والمستقبل.

(1) - عبد العزيز خواجة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي. ط1، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، 2008، ص180

## المحاضرة الرابعة: تقنيات الاتصال

مما لا شك فيه أن التطور التكنولوجي الكبير في وسائل وتقنية الاتصال، انعكس بصورة مباشرة على الأعمال الإدارية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية التي تسعى إلى امتلاك واقتناء تقنيات الاتصال لتطوير أعمالها، لأن السرعة والدقة في الاتصال من أهم عوامل نجاح المنظمات. ولقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات والمنظمات بمختلف تخصصاتها وأنواعها.

### 1. مفهوم تقنيات الاتصال:

كلمة تقنية (Technologia) كلمة إغريقية قديمة مشتقة من كلمتين هما (Techno) بمعنى مهارة فنية و (Iogos) ومعناها دراسة فهي تعني تنظيم المهارة الفنية بحيث تصبح وظيفتها أكثر وضوحاً وبحيث يمكن الاستفادة منها في مواقف جديدة قد لا تتضمن العناصر الأساسية التي اشتقت منها هذه المهارة. وتعرف (التقنية) بأنها نشاط يتم في العقل وفي الواقع المادي على مستوى أعلى من مستوى الإنتاج نفسه يهدف إلى تعديل الطريقة أو التوصل إلى طرق أخرى للإنتاج. (1)

وتعرف تقنيات الاتصال: بأنها: "الأدوات والوسائل والتجهيزات والطرق التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر. (2)

**Les techniques de communication sont des méthodes utilisées pour transmettre efficacement un message.**

(1)-إياد البكري شاكراً، تقنيات الاتصال بين زمنين، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2003، ص16.

(2)-حسن مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998، ص43

## 2. أسباب استخدام تقنيات الاتصال:

لقد أصبح لتقنيات الاتصال دور مهم في إنجاح كثير من المؤسسات بكافة تخصصاتها وأنواعها. ومن بين أهم العوامل والأسباب التي أدت إلى لجوء المؤسسات للاستعانة بتقنيات الاتصال في عملية الاتصال وتناقل المعلومات نذكر ما يلي: (1)

- **الكم الهائل من المعلومات:** وذلك لأن كمية المعلومات أصبحت متزايدة بشكل كبير ويصعب السيطرة عليه بالطرق التقليدية، سواء في عملية نقلها أو استرجاعها، حيث هذه الأخيرة تحتاج إلى التقنيات الاتصال كالهاتف والوسائط الحديثة وغيرها من الوسائل.
- **تشتت المعلومات:** المعلومات التي يحتاجها المرسل والمستقبل غالبا ما تكون مشتتة وموزعة في مستويات وأماكن مختلفة ومتعددة، متقاربة أحيانا ومتباعدة في الكثير من الأحيان الأخرى. وهذا ما يستدعي لتهيئتها توفر وسائل وتقنيات الاتصال تكون مناسبة ومتطورة.
- **الحاجة إلى نقل المعلومات بسرعة:** بحيث أن سمات العصر تغيرت وتطورت مما أدى إلى وجوب توفر المعلومات للمستخدمين وصناع القرار بشكل سريع وحصوهم على المعلومة في الوقت المناسب، لذلك فإن تقنيات الاتصال تلعب دورا مهما ورئيسي في نقل تلك المعلومات بالسرعة المطلوبة.
- **ازدياد الطلب على المعلومات الدقيقة:** في ظل وفرة المعلومات بشكل رهيب أصبحت المؤسسات تحتاج إلى معلومات كافية وصحيحة وأكثر شمولية، تستفيد منها وتستخدمها في الوقت المناسب. (2)

---

(1)-مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008، ص42.

(2)-مصعب إسماعيل طبش، مرجع سبق ذكره، ص44.

### 3. معوقات استخدام تقنيات الاتصال:

مقابل المميزات والفوائد الكثيرة التي توفرها تقنيات الاتصال والأسباب الموجبة إلى اللجوء لاستخدامها هناك العديد من المشاكل والمعوقات التي تعترض سبيل استخدام مثل هذه التقنيات في المؤسسات ومن أهمها ما يلي: (1)

- **الكلفة المالية:** فالكثير من تقنيات الاتصال منتجة في الدول الصناعية الكبرى، سواء كان هذا على مستوى الأجهزة والمعدات أو النظم، ويؤثر ذلك بشكل واضح على المؤسسات التي تحتاج إلى استخدام مثل تلك النظم والأجهزة والتقنيات. ولضخامة تكلفت اقتنائها وجب على المؤسسات الأخذ في الحسبان تحديد ميزانية معتبرة من أجل اقتناء أهم وأحدث الأنظمة والتقنيات.

- **صعوبة الملائمة والاستخدام:** وتعتبر الأسباب الفنية المتمثلة في عدم ملائمة النظم والتقنيات المستحدثة مع المهارات الفنية للمستخدمين من بين أهم الأسباب التي تعيق استخدام هذه التقنيات، بحيث أصبح لزاماً على المؤسسات استحداث برامج تكوين لفائدة المستخدمين وتدريبهم على التحكم في هذه التقنيات والوسائل، لضمان حسن سيرورة عملية الاتصال وتبادل المعلومات.

- **العامل النفسي:** ويتمثل في صعوبة تخلي بعض المؤسسات عن أنظمة الاتصال التقليدية المستخدمة والتي مازالت تعتقد في جدوى استمرارية الاتصال والتواصل عن طريقها. إلا أن كل ذلك لا يمنع من التأكيد على فعالية استثمار التقنيات، وخاصة تقنيات الاتصال في عملية التواصل وتبادل البيانات والمعلومات، لما لهذه الأخيرة من تأثير على فعالية الاتصال بالمؤسسات. (2)

---

(1)- عامر قنديلجي، علاء الدين الورد، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان (الأردن) 2005، ص.ص 302، 303.

(2)- المرجع نفسه، ص 303.

## المحاضرة الخامسة: تقنيات الاتصال الكتابي

يعتبر الاتصال الكتابي من أهم أنواع الاتصال في المنظمات لما يمثله من أهمية من ناحية التوثيق للمعلومات، كذلك العمل على تسهيل حصول الآخرين على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة ممكن وأقل تكلفة.

### I. الاتصال الكتابي:

يعتبر الاتصال الكتابي من أهم أنواع الاتصال التنظيمي سواء بالطرق التقليدية (على الورق) أو بالطرق الحديثة الإلكترونية على الحاسبات الآلية، وهذا لما يمثله من أهمية من ناحية التوثيق للمعلومات، كذلك العمل على تسهيل حصول الآخرين على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة ممكنة وأقل تكلفة، وكذلك أهمية الاعتماد على المخاطبات كمستند نظامي يتم الرجوع إليه عند الحاجة إلى اتخاذ القرارات.

الاتصال الكتابي من أهم وسائل الاتصال في المنظمات بكافة أنواعها، ولا يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة لما تتمتع به من صفات الثبوتية والرسمية وإتاحة الفرصة للتعبير عن الأفكار والأهداف بوضوح ومنطقية، فضلا عن سهولة حفظها مدة زمنية طويلة، وسهولة قراءتها، وإمكانية إضافة ملاحظات عليها.

لذا ينبغي العناية بالاتصالات الكتابية من الشكل والمحتوى والمضمون لكي تعبر تلك المخاطبات عن واقعها الصحيح تفادياً لحدوث ما يسيء في تلك العمليات، الأمر الذي يسبب هدراً في الوقت والجهد والمال.

**1. مفهوم تقنيات الاتصال الكتابي:** نوع من الاتصال يحدث بين جميع الأفراد، على اختلاف درجاتهم وأماكنهم في العمل أو في الإدارة، كما يحدث بين الأفراد والأشخاص بصورة فردية وشخصية في الحياة اليومية، عملية الاتصال هنا تكون عن طريق استعمال الكتابة، ويسعى إلى توثيق وثبات المعلومات والمطالب والتعليمات، بهدف نقلها وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة، حيث هذا الشيء لا يتوفر في عملية الاتصال الشفوي، والذي من الصعب أن يحدث إذا كانت المؤسسة أو المنظمة كبيرة ومنتشرة في عدة أماكن، وعملية الاتصال الكتابي تحقق الدقة والأمانة أثناء نقل الرسائل الاتصالية إلى العاملين، حيث يمكن القيام بنقل المعلومات والبيانات نفسها كما هي إلى أكبر عدد من الأفراد.<sup>(1)</sup>

(1)- عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي والانساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن) 2001، ص 231.

يعتبر الاتصال الكتابي من أهم وسائل الاتصال في مجالات الأعمال الإدارية والتجارية والصناعية والعسكرية، ولا يمكن الاستغناء عن هذه الوسيلة لما تتمتع به من صفات الثبوتية والرسمية وإتاحة الفرصة للكاتب ليعبر عن أفكاره وأهدافه بوضوح ومنطقية، فضلا عن سهولة حفظها مدة زمنية طويلة، وسهولة قراءتها، وإمكانية إضافة ملاحظات وشروحات بكل يسر وسهولة. يعد المصريون القدماء هم أول من بدئوا الاتصال المكتوب، وبذلك يكونون هم أول من بدئوا فكرة تخزين المعلومات في سجلات أو على جدران المعابد.

## II. مزايا الاتصال الكتابي: يتصف الاتصال الكتابي بعدة مزايا نذكر منها ما يلي: (1)

1. وجود فرصه لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها.
2. إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
3. تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.
4. حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
5. يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
6. إمكانية شرح المعلومات المتضمنة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات، أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعززها.
7. إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد.
8. توثيق عمليات الاتصال.
9. إمكانية متابعة الاتصال.
10. ملائمة الأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات.

---

(1) - سلمان محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص 245.

11. بعض المواضيع يتوجب أن يكون الاتصال فيها كتابيا لما تتطلب من تحديد للمسؤوليات والاختصاصات وتحديد طرق العمل ومعدلات الأداء.

### III. معوقات الاتصال الكتابي: للاتصال الكتابي عديد من المعوقات تؤثر في عملية الاتصال

التنظيمي نوجزها في الآتي: (1)

1. عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

2. تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية.

3. عدم السرعة في الظروف الاستثنائية، والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.

4. احتمالات التحريف الكبيرة، فقد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراساته وخبرته في العمل.

5. عدم توفير الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.

6. حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمضمونها.

والاتصال الكتابي يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة، دون أن يقاطعه في ذلك أحد، كما وأن هذه الوسائل تعطي الفرصة الكافية للمرسل للتفكير في موضوع الرسالة، وهل صاغها بصورة مناسبة ومقبولة وضعت جميع الجوانب التي يريد نقلها إلى المستقبل.

كما يتميز هذا النوع من الاتصال بوجود فرصة لاختيار كلمات الرسالة ومراجعتها بتأني قبل إرسالها، وبذلك تقل غموض الرسالة أو احتمالات سوء فهمها، والإداري الناجح يحتاج إلى إتقان مهارة الاتصال الكتابي الناجح، وذلك لأن 30% من عمله تعتمد على أعمال كتابية مثل كتابة الخطابات الرسمية والتقارير، والمذكرات والمحاضرات، والجلسات، والتعامل مع البريد الإلكتروني والفاكس، وأي كان نوع

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990، ص 197.

ذلك الاتصال أن يتوافر فيه عنصرين الوضوح لكل من الكاتب والقارئ، والقدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها. (1)

ومن جوانب ضعف هذه الوسائل الاتصالية هو عدم معرفة المستقبل للدوافع والأسباب التي أدت إلى إرسالها، أو لأنه من الممكن أن يفهمها بصورة مختلفة عن القصد منها، لأنه يوجد اختلاف في المفاهيم والقدرة على التفكير ومستوياته بين الطرفين، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال للأهداف المنشودة لأن العاملين ينقلون التعليمات التي وصلت إليهم بصورة خاطئة وغير مطابقة للمقصود.

#### IV. السمات الأساسية للاتصال المكتوب:

1. في الاتصال المكتوب تستخدم "العين" كعضو أساسي لكي تتم عملية الاتصال.
2. يحتاج الاتصال المكتوب إلى أن يكون المصدر على قدر معين من المعرفة بقواعد اللغة التي يكتب بها.
3. لا يشترط أن يكون المرسل والمستقبل في نفس المكان.
4. يمكن أن يتم إنتاج الرسالة بعيداً عن المصدر.

#### V. خصائص أسلوب الاتصال المكتوب:

ويقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء واختيار الألفاظ وتأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، وهناك أنواع كثيرة من الأساليب الأسلوب الأدبي والأسلوب العلمي والأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، وغيرها...

يتميز الأسلوب الإداري الذي يوظف في الاتصال المكتوب في المؤسسات والمنظمات، عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز: (2)

---

(1) - أحمد سلام، تقنيات الاستقبال، الرابط/ <https://www.startimes.com>، تاريخ التصفح 08 ماي 2022.

(2) - بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.ن، ص 15، 17.

## 1. الموضوعية: **L'objectivité** يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة

العمومية وحرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة.

وتنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد، ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. ومن مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

## 2. الدقة: **Concision** يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في مزلق

الالتباس الدلالي وسوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر. وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

## 3. الوضوح والبساطة: **La clarté et la simplicité** المحررات الإدارية هي وثائق

موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة وواضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح. وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.

4. **الإيجاز: La précision** يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

5. **المجاملة: La courtoisie** يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب. ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض. (1)

6. **احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:** التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة.

ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر. والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة. (2)

---

(1) - بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

(2) - المرجع نفسه، ص. 17.

المحاضرة السادسة: شكل الرسالة الإدارية

الدمغة: l'en tête

المكان والتاريخ  
Le lieu et la date

الطابع  
Le timbre

المرسل إليه  
La suscription

رقم الترتيب  
Le numéro d'ordre

الموضوع  
L'objet

المرجع  
La Référence

صلب الرسالة  
Le corps de la lettre

المرفقات  
Les Pièces jointes

الإمضاء  
La signature

نسخ المرسله أو نسخ إلى  
Destination des copies

شكل رقم(2): يبين شكل الرسالة الإدارية

1. **الدمغة (L'en tête):** يقصد بالدمغة مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة، ويكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز. مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

مثلا: **الدمغة:** الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

**الشعار:** بالشعب وللشعب. أو الشارة (Logo)

2. **الطابع أو العنوان (Le Timbre):** ويقصد بهما مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة أو الجهة الإدارية التي تصدر منها الوثيقة المعنية. وتظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية. (1)

ويتكون الطابع من البيانات التالية (حسب التنظيم الإداري القائم): اسم الوزارة، الولاية، البلدية، أو المؤسسة العامة. ويحمل اسم مرسل الرسالة في المراسلات الشخصية.

**مثال: للطابع:**

ولاية غرداية  
دائرة غرداية  
بلدية غرداية  
مصلحة الشؤون الاجتماعية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
مديرية الإدارة والوسائل  
مكتب المدرسين

أما بالنسبة للرسالة الموقعة من السلطات الرئيسية، فإن الطابع يحمل صفة الممضي. عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى، فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تفاديا للتكرار.

**مثال:**

جامعة غرداية  
مدير الجامعة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الوزير

(1) - مميش علي، رزاق العري، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010، ص 25.

3. رقم القيد (Le numéro d'ordre): - يكون تحت الطابع - ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال أو رقم الترتيب، ويتكون من رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية المحررة للرسالة، متبوعا بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة ويختم بالسنة التي صدرت فيه المراسلة.

مثال: 50/ب/غ/م/ش/إ/ 2023.

- 50: الرقم الذي أعطي للمراسلة وكتب في السجل الصادر.

- ب/غ: بلدية غرداية

- م/ش/إ: مصلحة الشؤون الاجتماعية.

- 2023: السنة التي حررت فيه الرسالة.

رقم القيد أهميته يعتبر مرجعا للوثيقة.

#### 4. المكان والتاريخ (Le lieu et la date):

- موقعه: يجد التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة، على أن يأتي قليلا تحت الدمغة وفي مستوى أول مع بيان للطابع، ويسبق التاريخ دائما بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملا)، مع أخذ بعين الاعتبار البعد المكاني للقريّة أو المدينة ومكان تواجد الجهة المرسل إليها (وطنية أو دولية).

- أهميته: وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري، مكان صدور الوثيقة، وعليه يجب أن تكون كل مراسلة مؤرخة.

- كتابته: ضرورة التزام الدقة في كتابة التاريخ، وتكون كتابته على النحو التالي: اسم المدينة كاملا، اليوم الشهري بالأرقام، الشهر بالحروف، ثم كتابة السنة كاملة.

مثال: الجزائر في: 09 مارس 2023. غرداية في: 10 مارس 2023

## 5. المرسل إليه: La suscription

- موقعه: نجد بيان المرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتبا تحت التاريخ (أي في أعلى الوثيقة وعلى اليسار) مع دخول إلى الوسط.  
ويجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى، أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة أو صاعدة ( إلى السيد A monsieur ).<sup>(1)</sup>

مثال:

مدير جامعة غرداية

إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

إلى السيد: مدير جامعة غرداية

هذا ويجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب أن نستعمل العبارة " بواسطة " أو " تحت إشراف "، تختصر ب: ت/إ، أو " عن طريق " تختصر ب: ع/ط

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية

إلى السيد والي ولاية غرداية

تحت إشراف السيد رئيس دائرة غرداية

مثال:

ومن التوجيهات المقدمة عدم مكاتبة الموظف المرؤوس مباشرة وإنما نكتب دائما إلى السلطة المرؤوسة والمتمثلة في الوزير، الوالي، رئيس القسم، رئيس المجلس الشعبي البلدي، أو مدير مؤسسة لها نوع من الاستقلالية (مؤسسة تعليم، مستشفى،...)، فالمراسلة تحرر دائما باسم الرئيس الإداري الأعلى.

## 6. الموضوع: (L'objet)

يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار، ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب، والكلمات المذكورة في الموضوع تمكن المرسل إليه من معرفة طبيعة المراسلة، وتساعد في عملية ترتيبها في الأرشيف أو في الملف الخاص بها.

(1) - بوحيدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص. 27

مثال:

الموضوع: ب/خ التربص الميداني لطلبة السنة الثالثة اتصال

أو: طلب تهيئة قاعات القسم بأجهزة العرض

أو: ب/خ. ف/ي. امتحان الاستدراكي للدورة الأولى. ب/خ: بخصوص. ف/ي: فيما يخص.

## 7. المرجع: (La Référence): مكانه تحت الموضوع.

وهو ذلك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني أو تنظيم أو قرار إداري) أو قضائي (حكم)، أو تقارير أو محاضر... المعتد عليه في تحرير المراسلة، ويمكن أن نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية.

وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح، وتسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة، وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة.

مثلا:

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم ..... بتاريخ...

مراسلتكم رقم 30 بتاريخ 09 جانفي 2023

مكالمتك الهاتفية بتاريخ 22 جانفي 2023

زيارتكم التفقدية بتاريخ 14 أبريل 2023

## 8. صلب المراسلة: هو النص المعبر عن المعلومات والأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، وإعداد نص

الرسالة الإدارية تحكمه منهجية معينة، كما أن صلب الرسالة مرتبط بقواعد بالالتزام بخصائص

التحرير الإداري. ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة وهي: (1)

- التقديم: ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به.

- العرض: ويتمثل في عرض المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة.

(1) - بوحيدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص. 31

- الخاتمة: تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره، مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

9. عبارة المجاملة: تحتم الرسالة الإدارية بعبارة المجاملة، وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام،... الواجبة عرفاً وأخلاقاً بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة والمتعاملين الخارجيين، وبين المرؤوس ورئيسه.

مثال:

- تقبلو منا فائق التقدير والاحترام
- تقبلو منا أسمى عبارات التقدير والاحترام
- إلى ردمكم الإيجابي تقبلو منا خالص عبارات التقدير والاحترام

10. المرفقات أو المستندات (Les Pièces jointes). مكانه تحت صلب الرسالة. هي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره. وعليه إذا ألحقت بالمراسلة الإدارية مرفقات معينة (شهادات أو وثائق رسمية) فمن المفيد الإشارة إلى عددها تحت المرجع، وذلك إما بذكر عددها فقط.

مثلا: المرفقات 05

أو بذكر عددها وطبيعتها. مثلا: 03 شهادات علمية

أو بذكرها فقط: نسخة من شهادة الميلاد

11. النسخ المرسلة: Destinataires des copies

نستعمل " نسخة موجهة إلى:..." " نسخة إلى ..."، تذكر غالبا في أسفل الرسالة وعلى اليمين، وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية، وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل. وترسل هذه النسخ إلى من يعينهم موضوعها إما إعلاما، تبليغا، أو ترتيبا.

مثال:

نسخة إلى:

- السيد مدير جامعة غرداية (للإعلام)
- السيد رئيس قسم علوم الإعلام والاتصال
- مصلحة شؤون الطلبة (للترتيب)

## 12. الإمضاء: La Signature

تذيل كل مراسلة رسمية بتوقيع المرسل مسبقا بصفته الوظيفية واسمه ولقبه الشخصي، ويعتبر الإمضاء أحد العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات الإدارية، وشرط صحتها. وعموما فإنه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة كالوزير، الوالي، رئيس البلدية، المدير العام،... (1)

ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من التزامات القانونية.

رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الختم

مثال: مدير الجامعة

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الختم

يمكن للمسؤولين أن يوفضوا الإمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، ويكون إمضاءهم إما بالتفويض أو بالنيابة. في هذه الحالة إمضاء المفوض إليه (Le Délégué) يتكون البيانات التالية: صفة المفوض، طبيعة التفويض، صفة المفوض إليه، اسمه ولقبه بالكامل ثم التوقيع.

(1) - ميمش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 28.

مثال:

عن مدير جامعة غرداية وبتفويض منه

مدير الدراسات

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الختم

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية غرداية

النائب

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الختم

## المحاضرة السابعة: تقنيات الاتصال الكتابي:

### عرض الحال Le compte rendu

1. تعريف عرض الحال: هو وثيقة إعلامية إدارية مكتوبة، تستعمل لوصف حالة أو واقعة معينة، أثناء أو بعد حدوثها، بنقل الوقائع كما هي دون زيادة أو نقصان.

وتهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بحدوث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها.

ينبغي على المحرر التزام الحياد والأمانة قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

وعرض الحال يحزر بنفس طريقة وأسلوب التقرير، غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

#### 1. أنواع عروض الحال: يتنوع عرض الحال إلى عدة أنواع، نذكر منها مايلي: (1)

- عرض حال عن حادثة. عرض حال عن نشاط. عن حال عن اجتماع.

#### 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 اطلاعه 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.
- يحزر عرض الحال بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام.

(1)- ميمش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 160.

### 3. عناصر عرض الحال:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، يتضمن عرض الحال: الدمغة، العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة(الطابع)، عنوان الوثيقة مكونا من كلمة "عرض الحال"، تاريخ ومكان تحرير عرض الحال، طبيعة الوثيقة وموضوعها، والشخص الموجهة إليه، اسم الموظف الذي حرر عرض الحال والتوقيع.<sup>(1)</sup>

### 4. أجزاء عرض الحال:

- المقدمة: هو عبارة عن مدخل نذكر فيها تاريخ ومكان حدوث الحادثة أو الاجتماع أو الندوة... تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع.
  - العرض: يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض، مع ذكر كل المعطيات والمعلومات التي تتعلق بالواقعة.
  - الخاتمة: تخصص خاتمة لعرض القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.
- يدون في ختام الوثيقة الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع.

### 5. نموذج عرض الحال

نموذج عن عرض حال اجتماع

---

(1)- بوحميده عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص. 75

غرداية يوم: 07 مارس 2023

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

رقم القيد: ج/غ/ك/ع/إ/ج/ق/ع/إ/إ/ 2023

### عرض حال عن اجتماع مجلس التكوين لقسم علوم الإعلام والاتصال

في السابع من شهر مارس من سنة ألفين وثلاثة وعشرون، على الساعة الثامنة والنصف صباحا، انعقد الاجتماع الدوري لمجلس التكوين لقسم علوم الإعلام والاتصال، برئاسة السيد رئيس القسم وبحضور كل من السادة:

..... مسؤول فريق الاختصاص

..... مسؤول فريق التكوين علوم الإعلام والاتصال

..... مسؤول اللجنة البيداغوجية للسنة الثالثة اتصال

الغائبون بعذر:

الأستاذ:.....

الأستاذ:.....

الغائبون بدون عذر

الأستاذ.....

جدول الأعمال:

### - تقييم إنجاز تقارير التبرص الميداني المتخصص، للسنة الثالثة اتصال

افتتح السيد رئيس القسم الجلسة مرحبا بالحاضرين ومذكرا بجدول الأعمال، بعدها قدم عرضا مفصلا حول القوانين الجديدة التي تضبط إنجاز التبرص الميداني المتخصص لطلبة السنة الثالثة اتصال، ثم أحال الكلمة لمسؤول فريق الاختصاص، الذي بدوره قدم عرضا مفصلا حول عملية انطلاق الطلبة في إنجاز تقارير تبرصاتهم الميدانية، وفي هذا الخصوص أشار إلى إشكال طرحه عدة طلبة ويتمثل في جهلهم لطريقة إنجاز تقرير التبرص، وكيفية التواصل مع المؤسسة المختارة.

وبعد نقاش ثري وحلا لهذا الإشكال اقترح الحاضرون تنظيم يوم تكويني للطلبة المعنيين بالتبرص، متمثل في مداخلات حول طريقة إنجاز تقرير التبرص الميداني المتخصص، وكذا الإجابة على الإشكالات البيداغوجية والإدارية التي تعترض الطلبة في إتمام تقاريرهم.

وبعد إتمام أشغال اللقاء جدد رئيس الجلسة شكر الحاضرين، ورفعت الجلسة في حدود الساعة العاشرة من اليوم والتاريخ المذكورين أعلاه.

مسؤول فريق الاختصاص

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

## المحاضرة الثامنة: نماذج الاتصال الكتابي

### التقرير Le Rapport

**1. تعريف التقرير: Le Rapport:** التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادث أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها، من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى، لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية.<sup>(1)</sup>

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، وهو 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، وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

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

فهكذا يتميز التقرير عن المحضر وعرض الحال باعتباره يتضمن عرضا للوقائع ثم تقديم ملاحظات واقتراحات بشأنها، وبالمقابل فإن المحضر وعرض الحال يقتصر على سرد الوقائع دون تقييمها.

### 2. أهداف التقارير:

أيا كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التدريجية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة ومراقبة الإنجازات،

(1) - بوحيدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص. 80

تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه والاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات.

وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، وفيما 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 واطلاعهم على مسألة معينة.
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة...

**3. أنواع التقارير:** التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني بحيث تستخدم بعض القطاعات أنواعا من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى، منها:

أ. **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 يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي النظافة، وغيرهم.

ب. **التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين

ج. **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري (شهريا، سداسيا أو سنويا).

4. عناصر التقرير: الرأسية، الطابع، المكان والتاريخ، الرقم التسلسلي، الصفة الوظيفية للمرسل إليه، موضوع التقرير. يضاف إليها تسجيل عبارة " تقرير " وسط الصفحة. (1)

يذيل التقرير بذكر الصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة الأخيرة.

ويتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- **التقديم:** يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح، وإلى الأسباب التي دفعتنا إلى كتابة هذا التقرير أو إلى الهدف من التحرير.

**مثلا:** إن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير الدروس خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي....

- **العرض والتحليل: (صلب الموضوع):** وهو أطول جزء في التقرير حيث يتوسع ليشرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير. وقد يشمل العناصر التالية:

✓ عرض للوقائع: سرد الوقائع وشرحها.

✓ تقييم تلك الوقائع وذكر الأوضاع الناجمة عنها.

✓ ذكر النتائج المحتمل وقوعها، وتقديم الاقتراحات من بدائل أو حلول.

- **الخاتمة:** تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات 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.

المكان والتاريخ

إلى السيد

الموضوع: تقرير حول .....

الطابع

المرجع

المرفقات

الجزء الأول:  
الجانب الشكلي

شكل رقم (3): يبين هيكل التقرير

- تمهيد

- عرض الوقائع وترتيب النتائج

- تقديم الاقتراحات

- خاتمة

الجزء الثاني:  
صلب الموضوع  
(النص)

الإمضاء

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الخطم

(1)- ميمش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص. 165.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

غرداية في: 10 مارس 2023

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

رقم القيد: 15 / ج / غ / ك / ع / إ / ج / 2023

إلى السيد: مدير جامعة غرداية

الموضوع: تقرير حول تنفيذ ميزانية 2022

إن موضوع هذا التقرير يتعلق بالشروط والظروف التي نفذت فيها ميزانية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لسنة 2022.

الميزانية المخصصة لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لسنة 2022 والمقدرة

بـ(10.000.000.000 دج) وزعت على النحو التالي:

الفصل الأول: التسيير. 07.000.000.000 دج

الفصل الثاني: التجهيز. 03.000.000.000 دج

ولقد كلفنا تنفيذ الميزانية صرف مبالغ إضافية قدرت قيمتها بـ200.000.000 دج، وذلك في المادة 30 المتعلقة بالملتقيات والتربصات الخارجية والتظاهرات العلمية، مما أدى إلى عدم توازن الميزانية.

ويعود سبب تجاوز تلك المبالغ إلى برنامج الملتقيات المسطر خلال سنة 2021-2022

وما يتطلبه من مصاريف النقل والإقامة الخاصة بالأساتذة الضيوف المتدخلين.

لهذا وقصد التخفيف من أعباء ميزانية الجامعة، نقترح رفع الجامعة عن دفع تكاليف الإيواء والإقامة بالنسبة للأساتذة المشاركين في الملتقيات، والاكتفاء فقط بالوجبات التي تكون خلال فعاليات الملتقى، كما نقترح الإنقاص من القيمة المالية المخصصة للرحلات العلمية وتربصات تحسين المستوى بالنسبة للأساتذة والموظفين، والإبقاء على القيمة المالية المخصصة للطلبة.

الأمين العام لكلية

الاسم واللقب

التوقيع (باليد)

الختم

## المحاضرة التاسعة: نماذج الاتصال الكتابي

### La note administrative: التعليم المصلحية

**1. تعريف التعليم المصلحية:** هي وثيقة إدارية يجري تداولها داخل الإدارة، لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى فرد معين (رئيس مصلحة مثلا)، أو بعض المستخدمين (الموظفين) أو جميعهم (كل عمال وموظفو المؤسسة). وتسمى أيضا مذكرة مصلحة Note. de service<sup>(1)</sup>

هي وثيقة داخلية متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة والمؤسسة.

### 2. خصائص التعليم المصلحية: تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها:

- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة،
- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك.
- تشكل التعليم المصلحية أداة اتصال سريعة وفعالة.
- ينبغي ألا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة.
- تحرر التعليم المصلحية بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة.
- تحوز التعليم المصلحية على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين.
- تجسد التعليم المصلحية ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

(1) - رشيد حماني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، د.د.ن، د.س.ن، الجزائر، ص. 98.

3. استخدامات التعليم المصلحية: لا يخرج موضوع التعليم المصلحية عن توضيح التنظيمات التي تنظم المؤسسة، وتبين الإجراءات والسياسات الواجب اتخاذها، ومعالجة القضايا المتعلقة بتسيير المؤسسة.

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

- إصدار تعليمات وأوامر: الالتزام بمواقف العمل، المحافظة على وسائل الإدارة، التحلي بأخلاقيات المهنة.

- إعطاء توجيهات ونصائح: الحرص على النظافة، تدابير الوقاية والأمن.

- تبليغ معلومات: تغييرات تنظيمية طارئة، معلومات تخص المستخدمين.

4. عناصر التعليم المصلحية: تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عددا من العناصر:

- الدمغة: رأسية الوثيقة (التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية)

- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)

- تاريخ ومكان تحرير المذكرة.

- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد.

- عنوان المذكرة وموضوعها، مسبوق بلفظ " مذكرة مصلحية "

- الجهة الموجه إليها.

- نص المذكرة.

- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة.

- التوقيع وختم المصلحة.

- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي).

## 5. تحرير التعليمات المصلحية:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات والوثائق الإدارية، غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بغرض تحفيز وإقناع المخاطبين، وبطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات والأوامر الواردة في المذكرة، ويمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.

يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع والاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملة، وكذلك ينبغي تجنب الاسترسال والتطويل في الشرح والتبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي، لأن المذكرة، خلافا للتقرير، لا تتطلب عملا تحليليا ولا عرضا مفصلا. (1)

تنتهي صلاحية التعليمات المصلحية بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

## 6. نموذج تعليمات مصلحية:

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
<b>جامعة غرداية</b>	<b>غرداية في: 10 مارس 2023</b>
<b>كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية</b>	
<b>مذكرة مصلحية</b>	
<p>ننهي إلى علم كافة العمال والموظفين أن توقيت العمل في الكلية يكون، من الساعة الثامنة (08:00) صباحا، إلى الساعة الثانية عشر (12:00)، ومن الساعة الواحدة (13:00) زوالا إلى الرابعة والنصف (16:30) بعد الزوال.</p>	
<b>نولي أهمية قصوى باحترام فحوى المذكرة</b>	
<b>العميد</b>	
الاسم واللقب	
التوقيع (باليد)	
الختم	

## المحاضرة العاشرة: نماذج الاتصال الكتابي:

### التعليمية L'instruction

**1. تعريف التعليمية:** في مفهومها الضيق هي تلك التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، الوزير، كاتب الدولة...)، وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية، ولها أهمية خاصة وقيمة مستمرة ما دامت لم تلغ أو تعدل. وتصدر أحيانا من مدير مركزي. (1)

أما إذا تضمنت مجرد توضيحات وتوجيهات بقيت مجرد إجراء داخلي (تعليمية داخلية).

**2. أنواع التعليمية:** قد تكون: تعليمية رئاسية، تعليمية حكومية، تعليمية وزارية، تعليمية ولائية.

**3. شكل التعليمية:** تخضع التعليمية لجميع عناصر التقديم الشكلي التي تطبق في الوثائق الإدارية من: الدمغة، الطابع، تاريخ ومكان تحرير التعليمية. الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالتعليمات إن وجد. عنوان التعليمية وموضوعها، مسبوقة بلفظ " تعليمية ". الجهة الموجه إليها. نص التعليمية. الصفة الوظيفية للموقع على التعليمية، التوقيع وختم المصلحة.

#### نموذج لتعليمية (صادرة من مدير مركزي)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
وزارة الصناعة والتجارة والحرف اليدوية  
Ministère de l'Industrie, du Commerce et de l'Artisanat

مديرية الإنتاج، التطوير الصناعي، والتجارة الخارجية  
والتجارة الخارجية والتجارة الخارجية والتجارة الخارجية  
والتجارة الخارجية والتجارة الخارجية والتجارة الخارجية

العدد 1943 تاريخ 15 مارس 2020 م

تعليمية موجهة للمؤسسات الصناعية للتصنيع

في إطار متابعة عمليات الإنتاج الخاصة بالصناعة والحرف اليدوية والتجارة الخارجية، يطلب من جميع المندوب، المندوبين المؤسسات الصناعية للتصنيع الاتصال بالبريد الإلكتروني <https://www.pap.gov.dz/planning/developpement-de-production-de-industrie>

و ذلك في يوم الأحد 15 مارس 2020 م

تولى أخصائية المصروفات للتعليمات مستور هذه التعليمية.

#### نموذج لتعليمية (تعليمية وزارية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

تعليم العالي  
العلمي

وزير  
2020

Ministère de L'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Le Ministre

15 مارس 2020

السادة رؤساء الندوات الجهوية الجامعية  
بالاتصال بالمسؤولين والسادة مندوب مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

موضوع: تعليمية

في إطار تعزيز إجراءات الوقاية والحماية المتخذة من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الهادفة إلى تقادي تفشي عدوى فيروس كورونا (كوفيد 19) وانتشاره على مستوى الحرم الجامعي والإقامات الجامعية، يشرفنا أن نطلب منكم توقيف، فورا و إلى غاية إشعار آخر، تنقل أستاذة العمال والطلبة إلى الخارج في إطار البرامج الوطنية للحركة أو البرامج التعاونية، وكذا إلغاء اللقاءات ذات الطابع الدولي و تلك الخاصة باستقبال الأساتذة والطلبة الأجانب مشاركين في نشاطات بيداغوجية أو علمية أو ثقافية أو تعاونية أيضا.

ومواجهة لهذا الوضع غير المسبوق الذي يتطلب المزيد من المسؤولية والحكمة واليقظة لتفكير في المصلحة العامة، ننتظر منكم المسهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمية.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
التعليم العالي والبحث العلمي

## المحاضرة الحادية عشرة: كتابة الخبر

### 1. تعريف الخبر:

- الخبر يعني النبأ، أي العلم بالشيء والإحاطة به ونقله كتابة أو مشافهة. (1)
- الخبر: هو مادة تقوم على نقل الأحداث الجديدة والآنية بصورة موضوعية وشفافة لعامة الناس، وذلك لاطلاعهم على ما يجري حولهم من ظروف وأحداث.
- ويُعرّف الخبر أنّه وسيلة لنقل المعلومات والحقائق الجديدة والآنية الحدوث، وينقل بطريقة واقعية وموضوعية تتعلق بالواقع الذي يعيشه الأفراد، ويهتم بقراءته أعداداً كبيرة من الجماهير. (2)

### 2. عناصر الخبر:

- عند كتابة الخبر يجب أن يتمتع بالجودة العالية، وحتى نستطيع أن نقول عنه ذلك، يجب أن تتوفر فيه مجموعة من العناصر وهي:
- **الجِدَّة أو الحالِيَّة:** ويقصد بها أن يكون الخبر جديداً، أي أن يكون معاصراً للأحداث ومواكباً لها، (الخبر سلعة سريعة التلف والقارئ يرفض أن يضيع وقته في قراءة خبر قديم).
- **إلّا أن هناك أخبار قديمة جديدة،** حيث حدثت قديماً إلّا أن إعادة نشرها مرة أخرى تلقى إقبالا واهتماماً من قبل القراء (أخبار حول حرب التحرير). كما أن هناك أخبار قديمة يمكن إضافة عنصر جديد إليها، مما يجعلها قابلة للنشر مرة أخرى (حرب البسنة والهرسك واكتشاف مقابر جماعية جديدة).
- **أهمية الخبر وفائدته للقارئ:** فكلما كان الخبر يهم القارئ، أو يعود إليه بالمصلحة يكون قابلاً للنشر (أخبار حول توظيف الطلبة الجامعيين).
- **أن يكون الخبر حقيقياً أي وقع فعلاً:** يجب أن تكون المعلومات والوقائع والأسماء والأمكنة والتواريخ والأشخاص أو المؤسسات التي يتناولها الخبر دقيقة بأقصى ما يمكن، وأن أي خلل في إيراد

(1) - سعيد يقطين، الكلام والخبر، مقدمة للسرد العربي، المركز الثقافي العربي، المغرب، 1997، ص. 195.

(2) - المرجع نفسه، ص. 196.

الواقعة الإخبارية من حيث دقتها يزلزل الخبر أساسا وينسف الثقة لدى الشخص المتلقي بالجهة التي أوردت الخبر. (1)

- **توقيت الخبر:** يجب أن يتناسب موضوع الخبر مع الوقت الذي يتم كتابته فيه، حيث يضيف إليه أهمية مضاعفة، ويجعله محط اهتمام كبير من القراء(فتح مناصب الشغل تزامنا مع فترة التقشف). وقد يحدث العكس.

- **الضخامة أو العدد:** ويقصد بها ارتباط الخبر أو الواقعة أو الحادثة التي يدور حولها الخبر بعدد كبير من الناس، أو كثرة الناس التي تدور حولهم الواقعة(خبر إقالة جميع أفراد المؤسسة أجدر بالنشر من استقالة موظف واحد).

- **التشويق والإثارة:** الخبر المشوق مثل القصة البوليسية تجعل القارئ يتابع فصوله ويلاحق تطور أحداثها بكل لهف وشوق، ومن ذلك أخبار الكوارث والحوادث والأخبار الإنسانية، إضافة إلى أخبار الفضائح والجرائم. (خبر استقالة رئيس المنظمة في ظروف غامضة، يجعل القراء يتابعون تطور هذا الحدث رغبة في معرفة تفاصيل هذا الحدث).

- **الصراع:** أخبار الحروب والثورات والانقلابات والانتخابات السياسية، تجذب اهتماما كبيرا من القراء عند نشرها.

- **توقع القارئ للنتائج:** تكمن أهمية الخبر في النتائج التي يتم توقعها من قبل القارئ، أو ما يثيره من احتمالات وإيماءات(خبر استقالة الرئيس: تساؤلا عديدة لدى القارئ، من خلفه، تأثير ذلك على السياسة الداخلية والخارجية للدولة، تأثير على مشاكل المواطنين).

---

(1)- EDYTA KOWAL, **How to Write a Press Release?**, Lien: <https://prowly.com/magazine/how-to-write-press-release-guide>, Date de navigation, 25/06/2022.

- **الاهتمامات الإنسانية:** الإنسان عاطفي بطبعه، فالأخبار التي تدور حول العنصر الإنساني هي أكثر الأخبار تأثيراً على عواطف القراء. (خبر إصابة موظف بمرض السرطان أكثر تأثيراً في القارئ من خبر زيادة أرباح المؤسسة، حيث الخبر الأول يخاطب الأحاسيس والعواطف الإنسانية)<sup>(1)</sup>

### 3. صفات الخبر:

- هناك شرطان أساسيان عند كتابة الخبر وهما: <sup>(2)</sup>
- **مراعاة الدقة:** يجب أن يتميز الخبر بالأمانة والمصداقية عند نقله، والاهتمام بأدق تفاصيله دون إهمال أو التغيير لأي حدث فيه أو قيام الكاتب بإضافة أحداث وهمية ومصطنعة وغير موجودة على أرض الواقع.
- **مراعاة الموضوعية:** ويقصد بها أن تحتفي ذاتية المحرر، والابتعاد عن الآراء الشخصية للكاتب، بل يجب أن يقوم بكتابة الخبر دون أي زيادة عليه، وفي الحالات التي يرغب الكاتب بالتعليق على ذلك الخبر، يجب أن يكتب بجانبه، مع مراعاة كتابته ضمن نص الخبر.
- عند كتابة الخبر على المحرر أن يقسم المادة الخبرية إلى فقرات كل منها تحمل فكرة مستقلة مكوّنة من عدة جمل، ولا بد للفقرة أن يكون فيها جملة رئيسة هي الجملة الأساس فيما تكون بقية جمل الفقرة مساندة لها، وقد تبدأ الفقرة بالجملة الأساس ثم يلحقها الجمل المساندة.
- ترتب الفقرات حسب أهمية كل منها وفقاً لقاعدة الأهم - فالأهم، ما يعني أن «الهرم المقلوب» المتدرج هو أصلح القوالب الفنية في كتابة الأخبار، كما يفضل أن تتكون الفقرة من جملتين أو ثلاثة جمل مع عدم خروج أفكار الجمل عن الفكرة الأساسية للفقرة.
- يجب على المحرر أن يستخدم جمل قصيرة وبسيطة نسبياً، كما عليه استخدام فكرة واحدة في الجملة كلما كان ذلك ممكناً. <sup>(3)</sup>

(1)- محمد معوض، الخبر في وسائل الإعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص. 53.

(2)- عبد العزيز شرف، الأساليب الفنية في التحرير الصحفي، المنتدى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 2012، ص. 72.

(3)- عبد العزيز شرف، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

يتم الربط بين الجمل بـ«أدوات الربط» التي تجعل النص متماسكا مترابطا، وتتعدد هذه الأدوات تبعا لوظائفها، حيث تستعمل «الواو» للربط بين جمل متساوية في وظيفتها. مثل: " استخدمت الشرطة خراطيم المياه والهاويات وقنابل الغاز المسيل للدموع لتفريق المتظاهرين واعتقلت عددا من المتظاهرين بينهم .. الخ.

وتستخدم «الفاء» عندما تكون الأحداث متتالية في الزمن، ولا يوجد فاصل زمني بينهما مثل: " وصل الوقت الدخول فشرع الطلبة في الدخول إلى القسم.

وتستخدم «ثم» عندما تكون الأحداث متتالية في الزمن، مع وجود فاصل زمني بينهما مثل "قال الوزير: قمت بتسليم نص مشروع الدستور الجديد للرئيس، ثم بحثنا الوضع على المسرح السياسي" وهناك أدوات ربط تستخدم للتفسير مثل «الفاء، ولأن، وفقد، وبسبب» كالأتي: «يسددون ثمن المشروبات مضاعفا، لأن قيمتها في الحقيقة أقل مما هو موجود خارج بوفيه البرلمان.

وكذلك هناك أدوات ربط مثل «لهذا، ما، مما، لذلك» وتستخدم إذا كانت الجملة الثانية نتيجة للجملة التي قبلها مثل: «حدث تصادم للسيارات مما أدى إلى إصابة عدد من الركاب» «الجامعة فضاء للمعرفة لهذا فالطلاب يقصدونها.

وتستخدم أدوات مثل «لكن، على الرغم ... إلا أن، بل أنه» إذا كانت الجملة الثانية تخالف معنى من معاني الجملة الأولى، مثل "على الرغم من قدم السيارة إلا أنها تسابق السيارات الحديثة". وتستخدم «بينما» للتزامن مثل: بينما كانت المدفعية تطلق قذائفها كان الطيران يشن غاراته»، كما تستخدم أدوات مثل «عندما، حينما، لما» عند اقتران الجملة الثانية بالأولى مثل: «أشعلت الجماهير الشماريخ عندما أحرز المهاجم الهدف الأول.

كما أن أدوات مثل «بالإضافة إلى، علاوة على، إلى جانب» تستخدم لتضيف فكرة جديدة أخرى للفكرة الأولى مثل: حضر اللقاء مجموعة من الطلبة، إلى جانب مجموعة من الأساتذة. (1)

---

(1)- روايي وقاد، كتابة الخبر الصحفي، <https://ketabafaniyya.com>، تاريخ التصفح: 2022/10/25.

#### 4. الكلمات:

من الأفضل استخدام كلمات قصيرة مألوفة بدلا من الكلمات الطويلة الغريبة أو غير المألوفة (لا تدفع القارئ إلى اللجوء إلى القاموس) ويجب تعريف الأماكن الجغرافية غير المعروفة، فإذا ذكر المحرر مدينة مثل «بنورة» يجب أن يذكر أنها بولاية غرداية.

وأيا على المحرر استخدام أفعال قوية معبرة وإلا يستخدم صيغة الفعل المبني للمجهول كلما كان ذلك ممكناً، وأن يكون محدداً فبدلاً من أن تقول مثلاً: إنها مظاهرات حاشدة فأنت عليك أن تصفها بأنها مظاهرات شارك فيها نحو 3 آلاف عامل، وبدلاً من أن تقول كان الرجل مضطرباً وهو ينفي التهم عن نفسه، فربما كان الأفضل أن نقول إنه كان يصرخ ويدق على المكتب بقبضة يده وهو ينفي التهمة عن نفسه. (1)

كما يجب على المحرر اختيار الكلمات المألوفة للمصطلحات التخصصية كلما أمكن ذلك مثل استخدام كلمة «جروح وكدمات» بدلا من «تشريطات وجروح رضية».

كما يجب نسبة كل شيء في القصص الخبرية إلى مصدر معروف، وإذا تعذر ذلك فيجب أن تقدم تفسيراً لذلك كأن تقول «طلب المصدر عدم كشف اسمه».

كذلك من الأفضل عندما نكتب خبر عن إلقاء القبض على أحد الأشخاص فيجب أن توضح أن ما تعرضه هو رواية الشرطة عن الجريمة المزعومة، حيث يمكن كتابة جملة «حسب ما جاء بالتحريات أو تبين من التحريات» أو يكون الكلام على لسان أحد المصادر الأمنية.

وينبغي على المحرر إذا كان في شك من معلومة ما أن يتجاوزها ويلغها تماماً، كما عليه إسناد الأحكام القيميّة للمصدر بكل وضوح، وذلك أما بوضع كلامه بين علامات التنصيص أو ذكر عبارات مثل «حسب وصفه» أو «حسب قوله» في نهاية هذه الأحكام، كما ينبغي نسب الآراء والمواقف والمعلومات لمصادر واضحة ومذكورة بطريقة صحيحة ومعرفة تعريفاً كاملاً.

(1) - رواي وقاد، مرجع سابق الذكر

بالنسبة لاستخدام الأفعال، ينبغي تجنب استعمال كلمة «أكد- يؤكد» في معنى «قال» أو «ذكر»، والاقتصار في استعمالها ضمن إطار تأكيد

صحة كلام متنازع حوله أو تأكيد نفيه، مثل «أكد المدير أنه لن يستقيل من منصبه» أو «أكد الوزير الأول أنه سيزور ولاية غرداية يوم الاثنين وليس الثلاثاء». «وهنا يجب استخدام الأفعال حسبما يجب أن تفيد. ف«قال» يمكن أن تبدأ القول و«أضاف» تضيف معلومة أخرى.

كما أن عند كتابة الخبر إذا لم تكن هناك حاجة لكلمة معينة يتم حذفها، وإذا لم تضاف الجملة في توصيل المعلومة شيئاً تحذف، ولا تكتب إلا المعلومات التي تم التأكد منه. (1)

---

(1) - محمد معوض، مرجع سبق ذكره، ص. 77.

## المحاضرة الثانية عشرة: تقنيات الاتصال الشفهي

**1. مفهوم الاتصال الشفهي:** عرف الاتصال الشفهي: بأنه ذلك النشاط اللغوي الذي يتطلب تفاعلا بين اثنين أو أكثر، وتستخدم فيه اللغة المنطوقة لإبلاغ الرسالة من المتحدث إلى المستمع.<sup>(1)</sup> ويعرف أيضا: بأنه عبارة عن تبادل الأفكار والبيانات والمعلومات بين المرسل والمستقبل باستخدام الكلمة المنطوقة المشتملة على كلمات وجمل وعبارات دالة على معنى مفيد. ومن أمثلة ذلك الاتصال: الاتصال المباشر بين طرفي الاتصال، المناقشات، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات.<sup>(2)</sup>

## 2. السمات الأساسية للاتصال الشفهي:

- في الاتصال الشفهي نستخدم "الأذن" كعضو أساسي لكي يتم الاتصال.
- الاتصال الشفهي اتصال مواجهي "أي وجهاً لوجه".
- الاتصال الشفهي يتم تنظيمه زمنياً إذ يكون كل من المرسل والمستقبل أو المستقبلين متواجدين في الزمان نفسه.
- في الاتصال الشفهي يجب أن يكون المصدر والمستقبل متواجدين في نفس المكان.
- الرسائل في الاتصال الشفهي تكون مرتبطة بالمصدر، لكونه يمتلك مضامينها، وأدواتها.
- المصدر يكون لديه قدرة كبيرة على السيطرة على الرسالة، والتحكم فيها، وتوجيهها الوجهة التي يريد.
- القدرة الإقناعية للاتصال الشفهي كبيرة جداً، كما تمنح الرسالة الاتصالية المباشرة فرصاً للحوار، وتبدل الآراء.<sup>(3)</sup>

---

(1)- هدى عبد السلام، ما هو التواصل الشفهي وما هي أنواعه وما هي مهاراته،  
التصفح، 2022/08/15، <https://www.mosoah.com/career-and-education/education/oral-communication> تاريخ

(2)- المرجع نفسه.

يقول دوسكو دروموند: " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بوحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة " ..

الوسائل الشفوية المباشرة: أي الكلام والحديث المباشر بين المرسل والمستقبل كالمحاضرة أو الحديث المباشر أو الخطبة أو العروض التقديمية.

وعلى مستخدم مهارة الاتصال الشفوي أن يمتلك القدرة على التحدث بوضوح واختصار، والقدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية، التحدث عن فكرة واحدة في كل جملة حتى تعطي فرصة للمستمع أن يلتقط كلماتك في ذاكرته، واصمت قليلاً أثناء الحديث حتى تعطي لنفسك الفرصة في التفكير وملاحظة ردود الأفعال تجاه حديثك.

استخدم وسائل إزالة التشويش عن المستمع مثل:

- لا تبدأ في الفكرة الجديدة قبل الانتهاء من الأولى.
- اصمت بين الحين والآخر.
- اختصر جملك في المحادثة.
- ضع المعلومات الهامة في بداية ونهاية الجمل.
- كن بطيئاً في محادثتك لتسمح لنفسك بالتفكير أثناء ذلك

3. مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب: (1)

1. يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً وإقناعاً، ويفيد الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

2. تقوية الروابط وتهميئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.

---

(3)- بوعطيظ جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم السياسية، جامعة ناييف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 51.

(1)- بوعطيظ جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 53.

3. يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

#### 4. عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب نذكر منها: (1)

1. يعاب عن هذه الاتصالات الشفهية أنها لا تسجل غالباً مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع المسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المساءلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، ما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ. ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.

2. صعوبة استخدامه مع الأعداد الكبيرة من العاملين.

3. قد يحرف مضمون الرسالة خصوصاً في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية المختلفة<sup>(2)</sup>.

يعتبر الاتصال الشفوي من أكثر أنواع الاتصال نفعاً وفائدة لما فيه صالح المنظمة، وعن طريقه يمكن القيام بعملية تبادل الأفكار والمعلومات بأسهل الطرق، وأبسطها وأقصرها، الأمر الذي يؤدي إلى توفير الوقت والجهد الذي تستغرقه عملية الاتصالات التنظيمية الأخرى.

أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.<sup>(3)</sup>

---

(1) - بوعطيط جلال الدين، مرجع سبق ذكره، ص 55.

(2) - طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1990، ص 522.

(3) - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2005، ص 234.

## المحاضرة الثالثة عشر: تداعي الأفكار Association des Idées

تعددت مفاهيم " تداعي الأفكار"، وأعطيت العديد من التسميات لهذا الأسلوب، منها: زوبعة الأفكار، توليد الأفكار، عصف الدماغ، تجاذب الأفكار، العصف الذهني،.. ويقصد بذلك توليد وإنتاج الأفكار والآراء الإبداعية من الأفراد إلى المجموعات لحل مشكلة معينة، تكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة، وبالتالي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار الخلاقة حول المشكلة أو الموضوع المطروح للنقاش

### 1. مفهوم تداعي الأفكار:

❖ لغة: (1)

- تداعي الأفكار أو (تجمع الأفكار)، هي من مصدر تَدَاعَى.
- تداعي: تجمع، دعا بعضهم بعضاً حتى يتجمّعوا.
- تَدَاعَى النَّاسُ: دَعَا بَعْضُهُمْ بَعْضًا لِلاِجْتِمَاعِ. قال عليه السلام: يُوشِكُ أَنْ تَدَاعَى عَلَيْكُمْ الْأُمَمُ مِنْ كُلِّ أَفْقٍ كَمَا تَدَاعَى الْأَكَلَةُ عَلَى قَصْعَتِهَا: تجتمع عليكم وتتألب بالعداوة
- تداعتِ الأفكارُ: تواردت (حضرت الواحدة تلو الأخرى)، تواترت (جاء بَعْضُهُ فِي إِثْرِ بَعْضٍ مِنْ غَيْرِ أَنْ يَنْقَطِعَ). واستدعى بعضها بعضاً.

❖ أصلاحاً: نقصد بتداعي الأفكار

- توارد الأفكار وتتابعها في مجال التصور والشعور.
- ارتباط الأفكار في الدماغ مع بعضها، بحيث عندما تثار فكرة معينة، يلحقها الأفكار المشابهة، أو التي تتعلق بها.

---

(1) - معجم المعاني الجامع، تعريف ومعنى تداعي، <https://www.almaany.com/ar/dict>، تاريخ التصفح، 2022/04/06.

كما تعرف تداعي الأفكار (Association des Idées) بأنها تعني تدفق الأفكار أو المعاني أو الكلمات، أي كل منها تستدعي الآخر، وأول من ذكرها الفيلسوف أفلاطون، حين قال: "ألا تعلم ماذا يُصيب العاشق إذا نظر إلى قيثارة معشوقه؟.. إنه يعرف تلك القيثارة ويسترجع إلى نفسه صورة صاحبها"، كان ذلك فيما بين القرن السادس والرابع قبل الميلاد.

ثم جاء بعده أرسطو بنظرية «التعلم بتداعي الأفكار»، وهو يرى أن الإنسان يتذكر الأشياء إذا تداعت في ذهنه بسبب التقارب (كالإبرة والخيط)، أو المخالفة (كالنعومة والحشونة)، أو التابع (كالليل والنهار)، ويعتبر الترابط المنطقي للأشياء أو الأمور التي تحدث من حولنا. مثال: أشم رائحة وأتذكر شخص أو حادثة، وقد أمر بالطريق فأذكر الحادثة التي جرت فيه. وهذه الأمور تتسلسل تسلسلاً تلقائياً، من غير أن يكون للإرادة فيها أثر، ويحدث هذا نتيجة ترابط منطقي بين الأمور أو الأشياء. (1)

**وتداعي الأفكار:** تعني أن الفرد المدرب على فكرة ما يستدعي معنى معين كلما أثرت هذه الأخيرة وتلي هذا المعنى مجموعة من المعاني اللاحقة مرتبطة بالضرورة به لأنها أتت عن طريق التعلم.

توارد الخواطر وتداعي الأفكار... هل هي حقائق علمية؟

هل خطر على بالك يوماً ما أن هناك توارد خواطر شعرت به؟ بمعنى أنك كنت تُفكر في أمرٍ ما، وفي نفس الوقت كان شخص آخر قريباً منك أم بعيداً يفكر في نفس الأمر؟ هل كنت تُريد أن تقول شيئاً وفجأة قبل أن تنطق بكلماتك قام شخص آخر بقول ما كنت تود أن تقوله؟ (2)

هناك ما يُدعى تداعي الأفكار، وقد كان أول من ذكر ذلك هو أفلاطون، في كتاب "الفيديون"  
«Phedon» حيث قال: «ألا تعلم ماذا يُصيب العاشق إذا نظر إلى قيثارة معشوقه؟ إنه يعرف تلك

---

(1)-محمد السماعيل، هل توارد خواطرك أم تتداعي أفكارك، جريدة اليوم الالكترونية(السعودية)،  
<https://www.alyaum.com/articles>، تاريخ التصفح: 2022/08/28.

(2)- المرجع نفسه.

القيثارة ويسترجع إلى نفسه صورة صاحبها»، إن رؤية الدار تُذكرني بمن كان مقيماً فيها، وقد أسمع شخصاً فأفكر في آخر له نبرات صوته ولهجته، وقد أمر بالطريق فأتذكر الحادثة التي جرت فيه - وقد تتسلسل هذه الأمور تسلسلاً تلقائياً، من غير أن يكون للإرادة فيها أثر، كالذي ينظر إلى الجامع الأموي في دمشق فيفكر في الوليد بن عبد الملك وخلفاء بني أمية، ثم يفكر في الحجاج، والعراق، ودولة العباسيين، وهارون الرشيد، وشارلمان، وبيت المقدس، وصلاح الدين، وضريحه في دمشق.. تُسمى هذه الظاهرة النفسية الآلية بتداعي الأفكار، وقد عرفوها بأنها: استحضار الأحوال النفسية بعضها بعضاً بصورة تلقائية. وتداعي الأفكار ظاهرة آلية، وتشمل جميع الأحوال النفسية والفكرية، سواءً كانت انفعالية، أو فاعلة. (1)

إذاً هذا هو التعريف العلمي لتداعي الأفكار، ويحدث هذا نتيجة ترابط منطقي بين الأمور أو الأشياء، كما ذكرنا في مثال من ينظر إلى المسجد الأموي في دمشق ويبدأ في تداعي الأفكار عنده دون إرادةٍ منه، بأن يُسلسل الأفكار مرتبطة برابط منطقي.

تداعي الأفكار (Association des Idées) هو مفهوم في علم النفس يشير إلى الطريقة التي ترتبط بها الأفكار والمعلومات في العقل، وكيف يمكن لفكرة واحدة أن تستدعي أفكاراً أخرى ذات صلة.

بشكل مبسط، هو العملية التي من خلالها تستدعي فكرة أو تجربة معينة فكرة أو تجربة أخرى كانت مرتبطة بها في الماضي. هذا الارتباط يمكن أن يكون مبنياً على: (2)

- **التشابه:** فكرة تستدعي فكرة مشابهة لها (مثل رؤية تفاحة تستدعي فكرة فاكهة أخرى).
- **التجاور:** فكرة تستدعي فكرة حدثت معها في نفس الوقت أو المكان (مثل تذكر موقف معين في غرفة معينة عند رؤية الغرفة)
- **التضاد:** فكرة تستدعي فكرة معاكسة لها (مثل التفكير في الليل يستدعي التفكير في النهار).

---

(1)-محمد السماعيل، مرجع سبق ذكره.

(2)-عبد الله الطيب، تداعي الأفكار وتأثيرها على العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013، ص 73.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا: هل هذه الأحداث مثل توارد الخواطر أو قراءة الخواطر عن بعد، هل هي ظواهر يمكن تفسيرها علمياً، وهل يمكن أن تحدث بوعي وإرادة؟  
معظم الكتب والأبحاث تُشير إلى أن مثل هذه الظواهر لا يمكن تفسيرها علمياً، وكذلك لا يمكن أن تحدث بوعي عندما يُريد الشخص أن يستخدمها.

## 2. أنواع تداعي الأفكار:

لتداعي الأفكار نوعان، هما:

**1) تداعي الأفكار الحادثة معاً:** وهو الذي تجتمع فيه عدة أحوال نفسية فيتكون منها كل واحد، إذا بعثت إحدى حالاته جذبت إليها غيرها من الاحوال المتممة لها، لأن قيمة هذه الأحوال الجزئية بما تؤولفه من مجموعات لا بما تتضمنه من حالات مفردة. مثال ذلك أنك لا تسمع اللفظ إلا لتدرك معناه، لأن كلا منهما جزء متمم للآخر، ولا تتعلم القراءة إلا إذا جمعت الأصوات إلى أشكال الحروف، وأضفت -هذه الصور السمعية والبصرية إلى المعاني، فيتألف من ذلك كله مجموعات لا يمكن تبين أجزائها إلا بالتحليل. وكل إدراك فهو مجموع من الصور الذهنية، إلا أن العادة تجعلنا نزن المعنى المركب من هذه الأجزاء بسيطاً، وهو في الحق نسيج صور وافكار منضمة إلى الاحساس. وقد سُميت هذا التداعي بتداعي الأفكار الحادثة معاً. (1)

**2) تداعي الأفكار المتتالية:** وهو استدعاء حالة نفسية حالة أخرى مختلفة عنها. ثم استدعاء هذه الحالة الثانية حالة ثالثة بحيث يتألف من هذا التتالي سلسلة متصلة الحلقات. (2)

إن مثل هذه الظواهر الباراسيكولوجية ما زالت موضع دراسة لأشخاص متخصصين في مثل هذه الأنواع من السلوكيات، وربما ظهر في المستقبل أمور أخرى تُغيّر تفكيرنا في هذه المواضيع.

---

(1) - توارد الخواطر وتداعي الأفكار... هل هي حقائق علمية؟، جريدة الرياض الالكترونية(السعودية)، <https://www.alriyadh.com/422865>، تاريخ التصفح: 2022/08/28.

(2) -محمد السماعيل، مرجع سبق ذكره.

### 3. مراحل وطريقة تنفيذ تقنية تداعي الأفكار:

- المرحلة الأولى: يتم فيه توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصرها الأولية التي تنطوي عليها، وعرضها على المشاركين، يختار المشاركون رئيساً للجلسة يدير الحوار، يكون قادراً على خلق جو مناسب للحوار والتواصل وإثارة الأفكار وتبادل المعلومات، ومشارك آخر يقيد الأفكار.
- المرحلة الثانية: يتم تصور الحلول من خلال إلقاء الحاضرين بأكثر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها. تبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة المشاركين بالقواعد ضرورة الالتزام بها، وأهمية تجنب النقد وتقبل أي فكرة ومتابعتها.
- المرحلة الثالثة: يتم فيها تقديم الحلول واختيار أفضلها.

#### توظيف تقنية تداعي الأفكار كتقنية للاتصال:

توظف تقنية تداعي الأفكار في سياق الاتصال بشكل أساسي لتحفيز الإبداع وتوليد الأفكار. يمكن استخدامها كتقنية في الاتصال حسب الآتي:

#### 1. العصف الذهني (Brainstorming) هذه هي الطريقة الأكثر شيوعاً لتوظيف تداعي

الأفكار في الاتصال. في جلسة عصف ذهني، يتم تشجيع المشاركين على طرح أي فكرة تخطر ببالهم حول موضوع معين، بغض النظر عن مدى غرابتها أو عدم ارتباطها الظاهري. فكرة واحدة يمكن أن تستدعي فكرة أخرى لدى شخص آخر، مما يؤدي إلى سلسلة من الأفكار الجديدة والمبتكرة. الهدف هنا هو توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار دون تقييم مبدئي.<sup>(1)</sup>

مثال: فريق تسويق يحاول إيجاد شعار جديد لمنتج. يبدأ شخص ما بكلمة "انطلاق"، قد يستدعي ذلك لدى شخص آخر "سرعة"، ثم "ديناميكية"، وهكذا حتى يتم تجميع مجموعة متنوعة من المفاهيم التي يمكن تطويرها.

(1)- عبد الله السلطان، الرياض، تقنية تداعي الأفكار وأثرها في الاتصال، دار النشر العلمية، 2017 ص 53.

2. توسيع نطاق الفهم: في سياقات مثل الحوارات أو المناقشات، قد يستخدم أحد الأطراف تداعي الأفكار لتوضيح وجهة نظره أو استكشاف جوانب مختلفة لموضوع ما. من خلال مشاركة سلسلة من الأفكار المرتبطة، يمكن للمتحدث أن يساعد الطرف الآخر على فهم أعمق لمنظوره أو للمسارات التي يفكر بها. (1)

مثال: شخص يشرح سبب تفضيله لنوع معين من المنتج. قد يبدأ بذكر الجودة، ثم ينتقل إلى تجارب مرتبطة بذلك المنتج، ثم إلى النتائج الذي يحرزها، مما يعطي المستمع صورة أكثر شمولية عن علاقته بهذا المنتج.

مثال لتوظيف تقنية تداعي الأفكار في عملية الاتصال:

- الموقف: فريق تصميم يناقش أفكارًا لحملة إعلانية لمنتج قهوة جديد.
- رئيس الفريق: "نريد أن نوصل إحساسا بالدفء والراحة مع هذا المنتج الجديد".
- أحد المصممين (يستخدم تداعي الأفكار): "الدفء... يذكرني بمدفأة في الشتاء... وكوب دافئ في اليد... ربما يمكننا استخدام صور ذات ألوان دافئة مثل البني والبرتقالي؟»

تحليل ما حدث :

- كلمة البداية: "الدفء" التي ذكرها رئيس الفريق.
- تداعي الأفكار لدى المصمم: "الدفء" → "مدفأة في الشتاء" → "كوب دافئ في اليد" → اقتراح استخدام "ألوان دافئة مثل البني والبرتقالي".

في هذا السيناريو، سمح المصمم لكلمة "الدفء" بأن تستدعي صوراً وتجارب حسية مرتبطة بها شخصياً ("مدفأة"، "كوب دافئ"). هذه التداعيات قادته مباشرة إلى اقتراح ملموس يتعلق بالعناصر البصرية للحملة الإعلانية (استخدام الألوان الدافئة).

---

(1)- المرجع نفسه، ص 54.

كيف ساهم تداعي الأفكار في عملية الاتصال هنا؟

- ترجمة المفاهيم المجردة إلى أفكار ملموسة: ساعد في تحويل فكرة "الدفء والراحة" إلى اقتراح عملي حول الألوان.
- إثراء النقاش: قدم منظورًا بصريًا مستوحى من الارتباطات الشخصية.
- تحفيز أفكار أخرى: قد يلهم هذا الاقتراح مصممين آخرين لتقديم أفكار مماثلة تتعلق بالجوانب الحسية الأخرى (مثل نوع الخط أو الموسيقى التصويرية).



صورة رقم(1): صورة تقريبية لتقنية تداعي الأفكار

## المحاضرة الرابعة عشر: لعبة الأدوار: **Jeu De Roules/ Role Playing**

### 1. مفهوم لعبة الأدوار:

لعبة الأدوار أسلوب من أساليب الاتصال يقوم على نظام المحاكاة لموقف معين يفترض فيه القيام بالأدوار المختلفة للأفراد أو الجماعات أو محاكاة أشياء رمزية، مما يؤدي إلى إيصال أفكار أو معلومات أو آراء واتجاهات.

يقدم قاموس أكسفورد للغة الإنجليزية تعريفًا للعب الأدوار بأنه "تغيير في سلوك أحد الأفراد للقيام بدور اجتماعي".<sup>(1)</sup>

وهي إحدى استراتيجيات الاتصال تعتمد على محاكاة وتمثيل موقف واقعي يتقصد فيه كل شخص من المشاركين في النشاط أحد الأدوار ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم، وفيها يقوم الشخص بدور شخصية غير شخصيته، ويعبر عن آرائها في القضية المطروحة.

كما أن لعبة الأدوار " عبارة عن خطة من خطط المحاكاة في موقف يشابه الموقف الواقعي، ويتقصد كل فرد من المشاركين أحد الأدوار التي توجد في الموقف الواقعي، ويتفاعل مع الآخرين في حدود علاقة دوره بأدوارهم، ويقوم بهذا النشاط أكثر من فرد حسب أدوار الموقف الاتصالي.

وقد دخل مصطلح الدور "Role" بشكل تقني إلى العلوم الاجتماعية لأول مرة في الثلاثينات من القرن العشرين على أيدي بعض الباحثين مثل لينتون Linton، وميد Mead ومورينو Moreno<sup>(2)</sup>

- تقنية لعب الأدوار: هي تقنية لتشخيص حكاية أو حدث، أمام جماعة وبعد التمثيل يفتح

باب النقاش حول الأداء وكذا حول الموضوع المعني والرسالة التي يحملها.

(1)- موسوعة ويكيديا، لعب الأدوار، تاريخ التصفح: 2022/04/06.

(2)- جيهان أحمد العماوي، أثر استخدام طريقة لعب الأدوار في تدريس القراءة على تنمية التفكير التأملي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، 2009/2008، ص 23.

## 2. مميزات لعبة الأدوار:

- إعطاء الفرصة لظهور المشاعر والانفعالات الحقيقية أثناء الاتصال.
- التعبير عن الأفكار بأسلوب محب
- سهولة استيعاب المعلومات والأفكار المراد إيصالها.
- تساعد هذه الطريقة على ترسيخ وتثبيت المعلومات مدة أطول في ذهن المرسل إليه.
- يشد الانتباه ويعمل على تعزيز عنصر الإثارة الذي هو مطلب في عملية الاتصال.
- عرض مواقف محتملة الحدوث أثناء عملية الاتصال.
- يكسب الشخص مهارات في المناقشة والاتصال وتبادل المعلومات

## 3. أهداف لعبة الأدوار: (1)

- تهدف لعبة الأدوار إلى تنمية اتجاهات الأفراد في معالجة المشكلات الاجتماعية والإدارية اليومية.
- الربط بين النظرية والتطبيق، بتقريب المفاهيم المنهجية النظرية إلى واقع الحياة الاجتماعية للأفراد.
- المساعدة على إكساب الفرد فرصة توظيف المهارات اللغوية والحركية والفكرية.
- اكتساب القدرة على تنظيم الأفكار والتعبير، والعمل على تطويرها.
- يقوي مهارات الإصغاء والملاحظة والانتباه والتفكير.

## 4. أنواع تمثيل الأدوار: (2)

- الدور التلقائي: هو نشاط حر غير مخطط له يقوم به الأشخاص دون إعداد مسبق.
- التمثيل الإيمائي: هو التمثيل الصامت حيث يكون التمثيل دون كلام أو أصوات ويمكن استعمال الموسيقى كخلفية للتمثيل.
- التمثيل الفردي: وهو الذي يقوم فيه فرد واحد بتقليد عدة شخصيات في المسرحية.

(1)- الحيلة محمود محمد، تكنولوجيا التعليم من أجل تنمية التفكير بين القول والممارسة، دار المسرة، عمان، الأردن، 2002، ص283.

(2)- الحيلة محمود محمد، مرجع سبق ذكره، 208.

- الدور الإبداعية: يشترك الأشخاص بشكل فعال في محاولة تأليفها مع الاهتمام بالمحيط وتطور الشخصيات والأفكار والأمزجة والحبكة.

5. خطوات لعبة الأدوار: وضع سافتيل(Saftel) وشامتيل(Chamtel) تسع خطوات

للعب الأدوار، حددها الجلاد كالتالي: (1)

الخطوة الأولى: تهيئة المجموعة: من خلال:

- تقديم المشكلة وتحديد تعريف المشاركين بها.
- تفسير قضية المشكلة واستقصاء القضايا المتعلقة بها.
- توضيح عملية تمثيل الأدوار.

الخطوة الثانية: اختيار المشاركين: من خلال:

- تحليل الأدوار ووضعها وتحديد صفات ممثلي الأدوار.
- اختيار ممثلي الأدوار وتحديد دور كل منهم.

الخطوة الثالثة: تهيئة المسرح: الإضاءة، الديكور، الموقع،...

الخطوة الرابعة: إعداد المشاهدين: من خلال

- تقرير الأمور التي ينبغي ملاحظتها.
- تعيين مهام الملاحظة.

الخطوة الخامسة: التمثيل: وينمى من خلال:

- بدء تمثيل الأدوار. الاستمرار في تمثيل الأدوار. قطع تمثيل الأدوار أو إعادة التمثيل.

---

(1)- الجلاد، ماجد زكي، تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص153.

### الخطوة السادسة: المناقشة والتقييم وتتم من خلال:

- مراجعة عملية تنفيذ الأدوار من حيث الأحداث، والمواقع، والواقعية.
- مناقشة القضية الرئيسية في الدور.
- تطوير التمثيل اللاحق.

### الخطوة السابعة: إعادة التمثيل من خلال:

- تمثيل الأدوار المنقحة عدة مرات.
- اقتراح خطوات لاحقة أو إبدال سلوكية

### الخطوة الثامنة: المشاركة في الخبرات:

- ربط الموقف المشكل بالخبرات الواقعية والمشكلات الجارية والتوصل إلى التعميمات.
- الوصول إلى مبادئ وتعميمات عامة للسلوك، فكلما كان تشكيل النقاش أكثر مناسبة زاد اتساع التعميمات التي يتم التوصل إليها.<sup>(1)</sup>

### نموذج افتراضي لتقنية لعبة الأدوار في سياق الفساد الإداري، بهدف فهم الضغوط الأخلاقية

#### واستراتيجيات التعامل:

- **الموقف:** تدريب لموظفين جدد في مؤسسة حكومية حول النزاهة ومكافحة الفساد.
- **المشاركون:** "أمين" (الموظف الجديد) و "كمال" (الموظف القديم/المشرف).
- **السيناريو:** كمال، مشرف أمين، يحاول الضغط على أمين لتميرير معاملة غير قانونية مقابل منفعة شخصية لكمال.

#### الأدوار:

- **أمين (يلعب دوره):** موظف جديد ملتزم بالقانون ويواجه ضغطاً لارتكاب فعل غير أخلاقي

(1)- الجلاد، ماجد زكي، مرجع سابق الذكر، ص.156.

- كمال (يلعب دوره): مشرف يحاول استغلال منصبه لتحقيق مكاسب شخصية  
بدء اللعبة:
- كمال (بدور المشرف): "أمين، أراك تعمل بجد. هناك معاملة تحتاج إلى إنهاء سريع، وأنت الشخص المناسب لذلك".
- أمين (بدوره): "بالتأكيد يا سيدي، ما هي؟"
- كمال (بدوره): "إنها تتعلق بمشروع صغير. إذا قمنا بتسريع الموافقة عليها، سيكون هناك 'تقدير' لنا." (يغمز)
- أمين (بدوره): "تقدير؟ ماذا تقصد بذلك تحديداً؟"
- كمال (بدوره): "لا تكن رسمياً جداً يا أمين. أعني أن هناك مكافأة مالية صغيرة ستعود علينا مقابل تسهيل الأمر".
- أمين (بدوره): "أنا آسف يا سيدي، لكن هذا يبدو مخالفاً للإجراءات والقانون".
- كمال (بدوره): "يا فتى، كن واقعياً. الجميع يفعل ذلك هنا بطريقة أو بأخرى. إنها مجرد 'تسهيلات' بسيطة. فكر فيها كـ 'مكافأة' لجهودك الإضافية. بالإضافة إلى ذلك، هذا سيجعل الأمور أسهل بالنسبة لنا في المستقبل".
- أمين (بدوره): "لا أشعر بالراحة تجاه هذا الأمر يا سيدي. أنا ملتزم بتطبيق القانون".
- كمال (بدوره): "لا تكن متصلباً. فكر في مستقبلك هنا. التعاون معي سيجعل الأمور تسير بسلاسة أكبر لك. وإلا... " (يتوقف عن الكلام ولكنه يترك تهديداً ضمنيًا).
- المدرب (يوقف اللعبة): "حسناً، ممتاز! أمين، كيف شعرت في هذا الموقف؟ وكمال، ما هي الاستراتيجيات التي كنت تحاول استخدامها؟"

تحليل ما حدث:

- محاكاة الضغط: سمحت اللعبة لأمين بتجربة الضغط الذي قد يتعرض له في موقف فساد إداري.

- استكشاف ردود الفعل: أتاح لأمين فرصة ممارسة كيفية الرد على مثل هذا الطلب بطريقة حازمة ولكن مهنية .

- فهم دوافع الفساد: سمح لكامل باستكشاف أساليب الإغراء والضغط التي قد يستخدمها البعض.

في هذا النموذج، تم استخدام لعبة الأدوار لفهم ديناميكيات الفساد الإداري وكيف يمكن للموظفين الجدد التعامل مع مثل هذه المواقف.



صورة رقم(02): توضح تقنية لعبة الأدوار

## المحاضرة الخامسة عشر: إدارة الاجتماعات

أصبحت الاجتماعات جزءاً لا يتجزأ من حياة الأفراد في منظماتهم، فلا يستطيع الأفراد التواصل مع رؤوسيتهم ورؤسائهم في العمل إلا عن طريق الاجتماعات. والاجتماعات وسيلة اتصال وهي المحرك لكل عمليات الإدارة. ولكي يتم تنظيم العمل واتخاذ القرارات والمتابعة والتوجيه والتحفيز، كل ذلك يتم عن طريق الاجتماع بالآخرين.

**1. تعريف الاجتماع:** تعرف الاجتماعات بأنها "عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي والأفكار والمعلومات في موضوع معين." ، للوصول في النهاية إلى هدف محدد.

كما تعرف بأنها: التمام عدد معين من البشر، في مكان ما، لمناقشة موضوع معين، يهدف للتوصل إلى هدف محدد.

**ويعرف الاجتماعات:** بأنها مجموعة من الأشخاص وقد تكون من اثنين أو أكثر وقد تصل إلى مائة، مع وجود قائد وتربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، ويناقشون موضوعاً مهماً لهم من أجل الوصول إلى قرارات معينة حوله. (1)

**ونستطيع تعريف إدارة الاجتماعات على أنها القدرة على الاستفادة من الإمكانيات البشرية المتاحة والإمكانيات المادية المتوفرة لتوجيه الاجتماع وقيادة المشاركين فيه بأقصى كفاءة وأقل تكلفة وأقصر وقت لتحقيق الأهداف المرسومة له.**

**2. عناصر الاجتماعات:** يمكن تحديد أربعة عناصر رئيسية لأي اجتماع، ويمكن تحديدها كالتالي:

- **العنصر البشري:** المشاركون في الاجتماع
- **العنصر المادي:** مكان الاجتماع من حيث صلاحيته وتجهيزاته.
- **موضوع الاجتماع:** الموضوع الذي سيدور حوله النقاش والبحث.
- **التفاعل:** تفاعل المجتمعون مع موضوع المناقشة لإبداء الرأي. (2)

(1)- طلال سلامة الجازي، إدارة الاجتماعات الذكية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2015، ص11.

3. أهمية الاجتماعات: تعد الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، وتأتي أهميتها لدورها الحيوي كوسيلة اتصال فعالة في حياة الشعوب سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المنظمات، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور التالية:

- التوصل إلى دراسات كاملة وشاملة ومستفيضة ومتأنية للقرارات المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الرأي.
- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وتتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية.
- التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارات والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هو أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة
- إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع لتوصيل آرائهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوى العاملين.

- رفع معنويات الأعضاء المشاركين من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات. (1)

4. أنواع الاجتماعات: يشير كثير من الباحثين إلى وجود عدة أنواع للاجتماعات تبعا لتعدد أسس تصنيفها، وفيما يلي أهم أنواع الاجتماعات وتصنيفاتها:

- من حيث المدة أو الزمن:

---

(2) - مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص20.

(1) - طلال سلامة الجازي، مرجع سبق ذكره، ص14.

➤ **اجتماعات دورية:** وهي التي تعقد بصورة دورية قد تكون أسبوعية أو شهرية أو سنوية، ويغلب عليها الطابع الرسمي، ومن أمثلتها اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات الحكومية والشركات.

➤ **اجتماعات غير دورية:** وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها (ليس هناك وقت محدد لعقدتها) لبحث مشاكل أو مواضيع طارئة.

- من حيث الشكل:

➤ **اجتماعات رسمية:** هي الاجتماعات التي تعقد بشكل رسمي وفق مقتضيات القانون أو اللائحة الخاصة بالمنظمة أو المنشأة. وهي التي يتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة محددة أسلوب التصويت في الاجتماع، حق الأغلبية في إصدار القرار، عدد المرات التي يحق للعضو فيها الكلام، الفترة المحددة للعضو للكلام.

➤ **اجتماعات غير رسمية:** وهي التي لا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة محددة وتتسم بالمرونة والسهولة، ولا يوجد لها قواعد أو أصول للمناقشة أو كيفية اتخاذ القرار.

- من حيث المستوى:

➤ **اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي:** مثل اجتماعات الجامعة العربية وهيئة الأمم المتحدة.

➤ **اجتماعات على مستوى الدولة:** مثل اجتماع مجلس الوزراء ومجلس الشعبي الوطني،...

➤ **اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص:** مثل اجتماع مجالس الإدارات واللجان في الشركات.

- من حيث الحجم:

➤ **الاجتماعات الصغيرة:** من المرجح حضور كل الأشخاص، ويكون النقاش أكثر انفتاحا، وتكون السيطرة سهلة.

➤ **الاجتماعات الكبيرة (الموسعة):** تكون فيها إمكانية توليد الأفكار أكثر، ويكون الإعداد المكاني أكثر رسمية، وتكون هناك حاجة لمستوى سيطرة أكثر، ومستوى احتمالات التغيب أكثر.

## 5. المراحل الرئيسية لعملية إدارة الاجتماعات:

لكي تحقق الاجتماعات أهدافها المرجوة، فلا بد من العمل على إدارتها بطريقة فعالة، ويشير

"كينان Keynaan" إلى أن عملية إدارة الاجتماعات تنقسم إلى ثلاث مراحل أساسية هي: (1)

### ❖ المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل انعقاد الاجتماع.

تسبق هذه المرحلة عقد الاجتماع، ويجب فيها الاهتمام بعدة أمور من أهمها:

1. تحديد الهدف من الاجتماع: (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع)
2. تحديد من الذي سوف يدعى للاجتماع: (المدير المسؤول عن أمر عقد الاجتماع أو من ينوبه)

يجب توافر عدة شروط في الأعضاء المزمع دعوتهم لحضور الاجتماع أهمهما:

- أن يكون ذا صلة بالموضوعات المطروحة للنقاش في الاجتماع.
  - أن تتوفر لديه الخبرة والإلمام بالموضوع.
  - أن تتوفر لديه الرغبة والحافز للمشاركة في الاجتماع.
  - أن يكون قادرا على العمل الجماعي.
  - ألا يكون من النوع الذي يفرض رأيه على الآخرين.
  - ألا يكون من النوع الذي لا يستطيع التحدث أمام الآخرين (خجول وغير منفتح اجتماعيا).
3. إعداد جدول أعمال الاجتماع: (الرئيس والسكرتير)

لجدول أعمال الاجتماع دور كبير جدا في إنجاح الاجتماع، وهو عبارة عن وثيقة عمل تعمل كدليل يبقّي الجميع في مسار معين، وجدول الأعمال المثالي يضم: الهدف من الاجتماع وتاريخه ومدته ومكان حدوثه، وأسماء المشاركين فيه، ومواضيع المناقشة الروتينية، ومواضيع النقاش الصعبة أو القابلة للجدل، وأي أعمال أخرى تستجد.

4. اختيار وتنظيم قاعة الاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس):

---

(1)- طلال سلامة الجازي، مرجع سبق ذكره، ص22.

يتطلب نجاح الاجتماعات توفر عدد من العوامل المهمة في مكان الاجتماع، ومن تلك العوامل، مناسبة حجم القاعة لعدد المشاركين، مناسبة ترتيب مائدة ومقاعد الاجتماعات، توافر كافة الأجهزة والأدوات اللازمة لعرض الموضوعات، توافر درجة الإضاءة والتهوية والحرارة الملائمة، خطة وبطاقات تحدد أماكن جلوس المشاركين.

#### 5. إعداد وإرسال الدعوة والمعلومات اللازمة للاجتماع: (سكرتير الاجتماع تحت إشراف الرئيس):

ويراعي أن يكون ذلك قبل موعد عقد الاجتماع بوقت كاف، وان يرفق بها جدول أعمال الاجتماع.<sup>(1)</sup>

#### ❖ المرحلة الثانية: مرحلة أثناء انعقاد الاجتماع:

وهي تشمل كافة الفعاليات التي تتم خلال فترة عقد الاجتماع (الفترة المحددة لبداية ونهاية الجلسة)، ويتوقف نجاح إدارة الاجتماع في هذه المرحلة على مدى جودة الإعداد لها في المرحلة السابقة، كما يعتمد على مدى تفهم كل من رئيس وأعضاء الاجتماع للأدوار المطلوبة منهم وتنفيذها على الوجه المطلوب. ومن هذه الأدوار:

- معرفة الهدف من الاجتماع والدور الذي يلعبه فيه.
- قراءة المعلومات المرتبطة بموضوعات الاجتماع قبل حضوره حتى يشارك في الاجتماع بفعالية.
- الحضور إلى مكان الاجتماع في الوقت المناسب، أو الاعتذار وإنابة عضو آخر ملم بالموضوع في الحضور عنه.
- عدم مغادرة قاعة الاجتماعات أثناء الانعقاد إلا لأسباب ضرورية يأذن بها رئيس الاجتماع.
- الاستئذان للمشاركة في إبداء الرأي والمناقشة، وأن تكون بشكل موضوعي وخالي من التحيز أو التعصب.
- الاستفسار عن المعلومات أو الموضوعات غير الواضحة أو غير المفهومة أثناء الاجتماع.

---

(1)- أبو مروان، مراحل إدارة الاجتماعات (فن ومهارة إدارة الاجتماعات)،

<https://ikhwanwayonline.wordpress.com>، تاريخ التصفح: 2022/04/08.

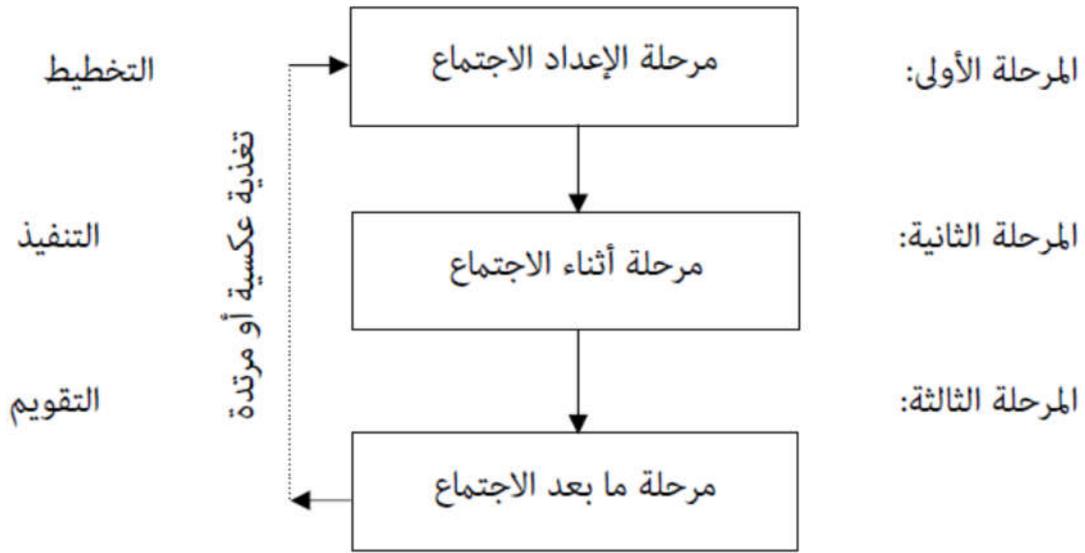
- الاستعداد العالي لتقبل الآخرين والإصغاء إليهم.
- الابتعاد عن الاتجاهات السلبية نحو الاجتماع أو بعض الموضوعات المطروحة فيه للنقاش.
- الالتزام بآداب الحديث مع الآخرين أثناء النقاش أو الاستفسار. (1)

### ❖ المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد انعقاد الاجتماع:

- وهي المرحلة التي تلي انتهاء جلسة الاجتماع، ويتم فيها القيام بعدة خطوات أهمها ما يلي:
- **توثيق الاجتماع:** فور انتهاء الاجتماع، يجب إعداد تقرير مطبوع بذلك، وبعد الانتهاء من إعداد المحضر وتأكيد الرئيس من خلوه من الأخطاء فإنه يقوم وكافة الأعضاء الحاضرين بالتوقيع عليه ومن ثم توزيع نسخة منه على كل الأعضاء المشاركين في الاجتماع.
  - **تقييم الاجتماع:** يعتبر تقييم الاجتماع من قبل رئيس كل اجتماع وكافة الأعضاء المشاركين خطوة هامة، وهي تهدف إلى التعرف على المشكلات التي تعرض لها الاجتماع والعمل على تفاديها في الاجتماعات المقبلة. (هل كان هذا الاجتماع مفيدا لك، هل تمكنت من قول كل ما تريد قوله في الاجتماع، هل أنت راض عن كيفية إدارة الاجتماع، هل تعرف ما يتوجب عليك فعله نتيجة للاجتماع،...)
  - **متابعة تنفيذ القرارات المتخذة:** تعبر الحصيلة الإجمالية للاجتماعات دائما على مدى نجاح تلك الاجتماعات، وكثيرا ما يتوقف ذلك على عنصرين أساسيين هما:
    1. مدى قيام الأعضاء المشاركين في الاجتماع بإنجاز المهام الموكلة إليهم
    2. مدى وصول القرارات التي تم اتخاذها في الاجتماع إلى الجهات والأشخاص ذوي العلاقة، وقيامهم بتنفيذ ما جاء فيها. (2)

(1)- أبو مروان، مرجع سبق ذكره.

(2)- المرجع نفسه.



شكل رقم(04): يبين مراحل إدارة الاجتماعات

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص110

#### اجتماعات الفيديو:

يطلق عليها أيضا التحاضر عن بعد أو (video conference) وهي أن يجلس الشخص المحاضر أمام الشاشة إلى جانب، ويكون شخص أو أشخاص آخريين جالسين أمام شاشتهم في الجانب الآخر، كل طرف في منطقة أو مدينة أو دولة، تبعد في المسافة عن المنطقة أو المدينة أو الدولة التي يوجد فيها الطرف الآخر، ويتم التواصل والاتصال سمعيا بصريا بواسطة تكنولوجيا الانترنت.

وقد اعتمدت هذه الطريقة منذ نهاية القرن العشرين، في المحاضرات الجامعية والاجتماعات الإدارية والأكاديمية، في الجامعات للتعليم عن بعد، وفي الاجتماعات الدولية الإدارية عند الضرورة، كما استعملت في القنوات الفضائية عن طريق تطبيق " سكايب " في الاتصال مع المرسلين والمقابلات مع المحللين السياسيين والاقتصاديين عند تعذر حضورهم المباشر تلفزيونيا.<sup>(1)</sup>

(1)- راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتصال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2014، ص112.

انتشرت هذه التقنية بشكل واسع خلال فترة جائحة كورونا فيروس (كوفيد 19)، منذ شهر جانفي إلى جوان 2020 على نطاق واسع دوليا ومحليا، وقد عقدت في الجزائر لأول مرة اجتماعات مجالس الحكومة والوزراء بواسطة هذه التقنية، كما شارك مسؤولون في الدولة في اجتماعات دولية عبر هذه التقنية. تعتمد حاليا أغلبية المؤسسات على نظام العمل عن بعد، ذلك النظام الذي يعتمد في المقام الأول على تطبيقات اجتماعات ومكالمات الفيديو للتواصل خلال العمل، مستعملة بذلك مجموعة من التطبيقات منها: (1)

- تطبيق **Zoom**: تطبيق حديث النشأة، إلا أنه انتشر بسرعة كبيرة، خاصة في الآونة الأخيرة على مستوى العالم، وأصبح أحد أفضل تطبيقات عقد الاجتماعات عن بعد. حيث يتميز بالقدرة على تسجيل جميع الاجتماعات على سحابة خاصة، ويوفر إمكانية إضافة 100 شخص في الاجتماع الواحد، مع القدرة على مشاركة الشاشة معهم وإشراكهم في الشرح أو الملاحظات.

- تطبيق **Google Hangouts** هو واحد من بين الكثير من الخدمات التي تقدمها شركة جوجل، إذ يوفر إمكانية عقد الاجتماعات عن بعد بما يتناسب مع حجم المؤسسة، وذلك لأنه يوفر ميزة عقد الاجتماعات الافتراضية لـ 25 شخص في نفس الوقت، كما أنه متوفر بشكل مجاني لجميع مستخدمي خدمة البريد الإلكتروني Gmail.

- تطبيق **Google DUO** لن تحتاج إلى تحميل تطبيق Google DUO على هاتفك الذكي أو جهاز الحاسوب الشخصي لعقد الاجتماعات عن بعد، ذلك لأنك تملك هذا التطبيق بالفعل، فهو موجود لدى كل مستخدمين جوجل بشكل مجاني، ويوفر مميزات متعددة بداية من الجودة المميزة للمكالمات الصوتية ومكالمات الفيديو، وإمكانية عقد اجتماع يشارك به 12 شخص كحد أقصى لعدد المشاركات.

---

(1) - أبرز تطبيقات لعقد الاجتماعات عن بعد، <https://blog.baaeed.com/apps-for-online-meetings>، تاريخ التصفح: 2022/04/18.

- تطبيق **Free Conference Call** يُعد هذا التطبيق من أكثر تطبيقات عقد الاجتماعات عن بعد شيوعاً حول العالم. يتميز التطبيق بتوفير إمكانية عقد الاجتماعات عبر الإنترنت مجاناً، وتوفير جودة اتصال مميزة لعقد الاجتماعات بسلاسة. مع إمكانية مشاركة ألف شخص في الاجتماع الواحد، إضافة إلى إمكانية الحصول على جميع المكالمات مسجلة في سجل خاص بها يمكنك العودة لها متى شئت.
- يقدم تطبيق **UberConference** خدمة مجانية لعقد الاجتماعات عن بعد بالكثير من الخيارات المجانية والمدفوعة مثل: إمكانية الحصول على اتصال جماعي غير مقيد بوقت كحد أقصى، وإمكانية إضافة 10 مشاركين للاجتماع الواحد، إضافة إلى إمكانية الحصول على جميع الاجتماعات مسجلة بجودة عالية بالصوت والصورة.
- يقدم تطبيق **webex** خدمة عقد اجتماعات مجانية ومدفوعة بجودة مميزة، وخيارات توفر الكثير أثناء عقد الاجتماعات عن بعد مثل: إمكانية التخزين السحابي لجميع مكالماتك واجتماعاتك، واختيار عدد المشاركين وفق الخطة المدفوعة أو المجانية حسب ميزانية المؤسسة، والحصول على مدة اجتماع تصل إلى 40 دقيقة كحد أقصى.
- تطبيق **Google Meet** يوفر إمكانية عقد اجتماعات فيديو بسهولة، له خصائص احترافية مثل إمكانية تسجيل مكالمات الفيديو ومشاركة الشاشة وعرض التقارير والعروض التقديمية واستخدام أدوات للشرح والتوضيح، متاح بعدة لغات، متوفر بنسخة مجانية والعديد من النسخ المدفوعة بمزايا متدرّجة، متوافق مع جميع أنظمة التشغيل بما فيها الأندرويد و.iOS.<sup>(1)</sup>

(1) - أبرز تطبيقات لعقد الاجتماعات عن بعد، مرجع سبق ذكره.

نموذج لإدارة اجتماع لمجلس الجامعة يناقش مشروع السياسة البحثية في جامعة غرداية:

- الموقف: اجتماع لمجلس الجامعة لمناقشة واعتماد مشروع "سياسة البحث العلمي في جامعة غرداية".

الأعضاء:

- رئيس الاجتماع: مدير الجامعة.

- الحاضرون: نائب مدير الجامعة للبحث العلمي (مقدم مشروع السياسة) ، نائب مدير الجامعة للدراسات، عمداء الكليات المختلفة (الآداب واللغات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، علوم الطبيعية والحياة، الحقوق، إلخ)

- خطة الاجتماع (التي أعدها نائب مدير الجامعة للبحث العلمي):

✓ تقديم وشرح لأهم بنود مشروع سياسة البحث العلمي (نائب مدير الجامعة للبحث العلمي - 20 دقيقة).

✓ مناقشة مفتوحة حول بنود السياسة ومقترحات التعديل (جميع العمداء والنواب - 30 دقيقة).

✓ التصويت على اعتماد مشروع سياسة البحث العلمي (مدير الجامعة - 5 دقائق) .

✓ تحديد آليات تنفيذ ومتابعة السياسة بعد الاعتماد (مدير الجامعة ونائب مدير الجامعة للبحث العلمي - 5 دقائق).

بدء الاجتماع:

- مدير الجامعة (رئيس الاجتماع): "أهلا وسهلا بكم جميعا. جدول أعمالنا اليوم مهم للغاية، حيث سنناقش ونأمل أن نعتمد مشروع 'سياسة البحث العلمي في جامعة غرداية'. أود من السيد نائب مدير الجامعة للبحث العلمي أن يقدم لنا هذا المشروع وأهم ما جاء فيه".

- نائب مدير الجامعة للبحث العلمي: "شكرا سيدي المدير. لقد عملنا على إعداد هذا المشروع بهدف وضع إطار واضح ومنظم للبحث العلمي في جامعتنا، تتضمن السياسة مقترحات حول

أولويات البحث، دعم الباحثين، أخلاقيات البحث، الملكية الفكرية، ونشر مخرجات البحث، كما تحدد آليات لتقييم جودة البحث وتشجيع التعاون بين الكليات ومع القطاعات الخارجية. (يقوم بتقديم وشرح النقاط الرئيسية في الوثيقة المعروضة)".

- عميد كلية الآداب واللغات: "أرى أن التركيز على أخلاقيات البحث أمر بالغ الأهمية، هل تتضمن السياسة آليات واضحة للتعامل مع المخالفات؟"

- نائب مدير الجامعة للبحث العلمي: "نعم، هناك فصل خاص بأخلاقيات البحث يوضح المبادئ الأساسية والإجراءات المتبعة في حال وجود أي تجاوزات".

- عميد كلية العلوم الاجتماعية والانسانية: "ماذا عن دعم الباحثين في العلوم الإنسانية والاجتماعية؟ هل سيحظون بنفس فرص التمويل والدعم المتاحة للتخصصات العلمية والتطبيقية؟"

- نائب مدير الجامعة للبحث العلمي: "تهدف السياسة إلى تحقيق توازن في دعم جميع التخصصات بما يتماشى مع أولويات الجامعة واحتياجات المجتمع، سيتم تخصيص موارد بناء على معايير الجودة والأهمية بغض النظر عن التخصص".

(يستمر النقاش حيث يعبر العمداء الآخرون عن آرائهم ويقدمون بعض المقترحات والتساؤلات حول بنود السياسة).

- مدير الجامعة: "شكرا لكم جميعا على هذا النقاش المثمر. يبدو أن هناك توافقا عاما حول أهمية هذه السياسة، هل هناك أي اعتراضات على اعتماد مشروع سياسة البحث العلمي كما هو معروض؟"

(يتم سؤال الحاضرين عن أي اعتراضات)

- مدير الجامعة: "بما أنه لا توجد اعتراضات، أعلن اعتماد مشروع سياسة البحث العلمي في جامعة غرداية. الآن، ننتقل إلى تحديد آليات التنفيذ والمتابعة".

- نائب مدير الجامعة للبحث العلمي: "سنقوم بتشكيل لجنة دائمة لتنفيذ ومتابعة تطبيق هذه السياسة، وستكون مسؤولة عن وضع اللوائح التنفيذية وتقديم تقارير دورية للمجلس".

- مدير الجامعة: "جيد. أتمنى لكم التوفيق في تنفيذ هذه السياسة الهامة التي ستساهم في تطوير البحث العلمي في جامعتنا. شكرا لحضوركم".

تحليل إدارة الاجتماع هنا:

- هدف واضح: مناقشة واعتماد سياسة البحث العلمي. تقديم منظم: تم تقديم المشروع بشكل واضح من قبل الجهة المختصة ..

- نقاش مفتوح: أتيحت الفرصة لجميع الأعضاء لإبداء الرأي والمشاركة.

- اتخاذ قرار: تم إجراء تصويت ضمني بالإجماع.

- تحديد خطوات التنفيذ: تم التخطيط للمرحلة التالية بعد الاعتماد.



صورة رقم(3): توضح تقنية إدارة الاجتماعات

## المحاضرة السادسة عشر: أسلوب المحادثة La méthode de conversation

بعد مرور أكثر من 30 عاما على عملي كاستشاري إدارة أعمال وعلاقات إنسانية، اكتشفت أن نجاح المرء يعتمد على قدرته على المحادثة بنفس القدر الذي يعتمد على معرفته العملية والفنية بالعمل المنوط به. (1)

يقول دوسكو دروموند: " لو قدر على أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بوحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة" .

### 1. مفهوم المحادثة:

- لغة: هي من مصدر "حَادَثَ" وتعني أن يشارك شخصا أو أكثر في الكلام عن شيء معين.
- اصطلاحا: المحادثة (La Conversation): (هي الحوار والنقاش): تعرف المحادثة على أنها عملية التواصل بين شخصين أو أكثر بغرض نقل المعلومات وتبادل للآراء والأفكار بواسطة اللغة كوسيلة اتصال. وهي تختلف عن الخطاب، حيث أن الخطاب " discours " غالبا ما يكون من شخص واحد إلى مجموعة من الأشخاص.

والمحادثة: نوع من التعبير الشفهي، وهي عبارة عن حوار يجري بين شخصين فأكثر (تفاعل)، حول موضوع معين، باستخدام مفردات وتراكيب معينة في وضعيات دالة. (2)

### 2. أنواع المحادثة:

يمكن تحديد ثلاثة أنواع للمحادثة، تتمثل في المحادثة العامة والمحادثة العلمية، والمحادثة في التدريس.

(1)- جيمس كيه. فان فلييت، قوة المحادثة: مفتاح النجاح مع الناس، مكتبة جرير للنشر والتوزيع (السعودية)، 2009، ص10.

(2)- أحمد فؤاد محمد عليان، المهارات اللغوية وماهيتها وطريق تدريسها، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، 1992، ص10

- **المحادثة العامة:** وهي المحادثة التي يتم فيها تبادل الآراء والأفكار بين الأصدقاء أو الأفراد في الجلسات العامة أو الخاصة، وتتميز عن المحادثة العلمية والمحادثة في التدريس في أن موضوعها متغير وغير ثابت، بحيث يمكن الحديث عن مواضيع مختلفة بحسب رغبات المشاركين فيها لذلك فإن زمنها غير محدد، إضافة إلى عدم ارتباطها بتحقيق هدف محدد وأن المشاركة فيها طوعية.
- **المحادثة العلمية:** يفضل البعض وصفها بالمناظرة العلمية، وتتميز عن المحادثة العامة في أن المشاركين فيها متخصصون فيها يعالجون موضوعاً أو قضية علمية محددة ويبنون آراءهم ويطورون أفكارهم حولها بالاستناد إلى التركيب المنطقي للموضوع أو المشكلة موضوع البحث ومن أجل تحقيق هدف محدد.
- **المحادثة لأغراض التدريسية:** تشبه إلى حد ما المحادثة العلمية من حيث أنها مرتبطة بمعالجة موضوع تعليمي محدد ومن أجل تحقيق هدف تعلم بعينه، إلا أنها تختلف عنها في أن إجراءات وأسلوب المعالجة لا يستند إلى البناء المنطقي للموضوع أو المشكلة فحسب، وإنما تستند كذلك إلى أسس تربوية وتعليمية باعتبارها ظاهرة تربوية، وتهدف إلى تحقيق هدف تعلم محدد تحت القيادة المباشرة أو غير المباشرة للمعلم. أي النشاط فيها يهدف إلى إكساب التلاميذ معارف جديدة أو تطوير وتثبيت معارفهم، إضافة إلى زمنها محدد.

### 3. مهارات المحادثة: يجب أن تتوفر في أطراف المحادثة أهم العناصر التالية:

- احترام آراء الآخرين والسكوت عندما يتكلم الغير.
- مراعات النظام والذوق العام للحوار.
- القدرة على التحدث والتأثير في المستمعين وجذب انتباههم، فضلاً عن جودة الأداء وقبوله.
- أن تسود آداب المحادثة.

### 4. بنية المحادثة: تتكون المحادثة من افتتاح المحادثة، وعرضها، واختتامها، فالمحادثة العادية تتألف غالباً

من الفئات التالية: تحيات المدخل إلى موضوع المحادثة، موضوع المحادثة، بداية إغلاق المحادثة،

الإغلاق الفعلي، التحيات.

➤ **الافتتاح:** يشتمل على الأفعال التالية:

- التحية والتكلم عن هدف إقامة التواصل.

- تحديد المشاركين في المحادثة، وكذلك العلاقات بينهم.

- تفهم مقاصد المتكلمين الأساسية.

- تفهم مخططات التواصل.

- تأكيد الاستعداد للتواصل.

- الالتزام بكيفية معينة للتفاعل.

هذا فيما يخص افتتاح المحادثة، ويتم هذا الأخير بعبارات التحية (أهلاً بك، صباح الخير، طاب يومك،...)، أو عبارات أخرى، مثل: (هل أنت من هذه المنطقة؟ هل تريد المساعدة؟... الخ)، المهم أن تلك المنطوقات تؤدي وظيفة الافتتاح، إذ ليس من اللائق الدخول في الموضوع دون مدخل.

➤ **يلي الافتتاح موضوع المحادثة:** وهذا الأخير موجود بين افتتاح المحادثة واختتامها، إلا أنه من الصعب وضع حدود فاصلة بين مراحل المحادثة. والمهم أن لكل متحدث خطة نفعية محددة يعتمد عليها في بلوغ هدفه، فيعتمد استراتيجيات يجذب بواسطتها الشركاء في الحديث إلى موضوع حديثه، فيبدأ حديثه بالتحية أو الحديث عن أحوال الطقس، أو الاستفسار عن الأسرة، أو الصحة... الخ، ليصل إلى موضوع الرئيس، والذي يشكل مضمون الحديث ووظيفته النفعية.

➤ **يأتي بعد موضوع المحادثة، الاختتام:** هذا الأخير يكون بصيغ مختلفة، إما بالتحية أو استعمال عبارات مثل: هكذا إذن، عندي موعد الآن، نلتقي ثانية،...، أو إبداء الرغبة في إنهاء الحديث، كالنظر إلى الساعة، أو إحداث حركات تدل على العجلة... الخ.

**نموذج لتقنية المحادثة بين مدير المؤسسة (السيد أحمد) ورئيس مصلحة العلاقات العامة**

**(السيد عبد الرحمان): لمناقشة استراتيجية التواصل المؤسسي الجديدة.**

- **السيد أحمد (يبدأ المحادثة):** "مساء الخير يا سيد عبد الرحمان، شكراً لحضورك. أردت أن نناقش اليوم مسودة استراتيجية التواصل الجديدة التي قدمتها. ما هي أبرز الأهداف التي تسعى هذه الاستراتيجية لتحقيقها؟" (سؤال مفتوح عن الأهداف الرئيسية)

- السيد عبد الرحمان: "مساء الخير سيدي المدير. الهدف الأساسي هو تعزيز صورة المؤسسة وبناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الأطراف المعنية، سواء داخلياً أو خارجياً".
- السيد أحمد (يستمع بانتباه): "تعزيز الصورة وبناء العلاقات... هذا يبدو منطقياً. هلا وضحت لي أكثر كيف تقترح تحقيق ذلك من خلال هذه الاستراتيجية؟ ما هي الأدوات والقنوات الرئيسية التي ستركزون عليها؟" (تشجيع على التوضيح وسؤال عن الأدوات والقنوات)
- السيد عبد الرحمان: "تقترح التركيز بشكل أكبر على المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى جمهور أوسع وأكثر تفاعلاً. بالإضافة إلى ذلك، سنعمل على تطوير محتوى أكثر جاذبية وشفافية يعكس قيم المؤسسة وإنجازاتها".
- السيد أحمد: "التركيز على الرقمية يبدو هاماً في الوقت الحالي. ما هي المقاييس التي ستستخدمونها لتقييم مدى فعالية هذه الاستراتيجية؟ كيف سنعرف أننا نسير في الاتجاه الصحيح؟" (سؤال عن مقاييس الأداء)
- السيد عبد الرحمان: "سنراقب عدة مؤشرات، مثل مستوى التفاعل على منصاتنا الرقمية، وتغطية وسائل الإعلام، واستطلاعات الرأي حول صورة المؤسسة. سنقدم تقارير دورية تتضمن هذه المقاييس لتقييم التقدم وإجراء التعديلات اللازمة".
- السيد أحمد: "تقارير دورية جيدة. فيما يتعلق بالميزانية المقترحة لتنفيذ هذه الاستراتيجية، هل ترى أنها تتناسب مع الأهداف الموضوعية؟ وهل هناك أي جوانب يمكن أن تكون أكثر فعالية من حيث التكلفة؟" (سؤال عن الميزانية والفعالية من حيث التكلفة)
- السيد عبد الرحمان: "لقد حاولنا أن نكون واقعيين في تقدير التكاليف. نعتقد أن الاستثمار في الجانب الرقمي سيحقق عائداً جيداً على المدى الطويل. يمكننا أيضاً استكشاف شراكات استراتيجية لتقليل بعض التكاليف وزيادة الانتشار".

- السيد أحمد: "شراكات استراتيجية فكرة جيدة. بشكل عام، تبدو الاستراتيجية واعدة. هل هناك أي تحديات محتملة تتوقعونها في تنفيذها؟ وكيف تقترحون التعامل معها؟" (سؤال عن التحديات وكيفية التعامل معها)

- السيد عبد الرحمان: "أحد التحديات قد يكون التفاعل السريع مع الأحداث الطارئة وإدارة الأزمات على وسائل التواصل الاجتماعي. نقترح وضع خطة واضحة لإدارة الأزمات وتدريب فريق متخصص للتعامل معها بفعالية".

- السيد أحمد: "تخطيط إدارة الأزمات ضروري. شكراً لك يا سيد كمال على هذا الشرح الوافي. سأقوم بمراجعة المسودة بشكل دقيق، ويمكننا أن نلتقي مرة أخرى لمناقشة التفاصيل النهائية".

#### تحليل تقنية المحادثة هنا في سياق إداري (العلاقات العامة):

- أسئلة مفتوحة: بدأ المدير المحادثة بأسئلة واسعة لفهم الرؤية العامة للاستراتيجية.  
- التركيز على الأهداف والتنفيذ: تم التركيز على ما تسعى الاستراتيجية لتحقيقه وكيف سيتم ذلك عملياً.

- تقييم الأداء: تم مناقشة كيفية قياس نجاح الاستراتيجية.

- النظر في الجوانب المالية: تم التطرق إلى الميزانية وفعالية التكلفة.

- توقع التحديات: تم استباق المشكلات المحتملة وتقديم حلول لها .

- إنهاء مع تحديد الخطوات التالية: تم الاتفاق على مراجعة إضافية ومتابعة.



صورة رقم (4): توضح تقنية المحادثة

## المحاضرة السابعة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري

### مفهوم تقنيات الاتصال السمعي البصري:

تقنيات الاتصال السمعي البصري هي مجموعة الأدوات والتقنيات التي تستخدم لإنتاج ونقل وعرض المحتوى الذي يجمع بين الصوت والصورة.

ويقصد به النوع الاتصالي الذي يسعى إلى استعمال المؤثرات البصرية والصوتية معاً، كما يركز على مجموعة من العناصر الضرورية، والتي تساهم في إبراز المحتويات الإعلامية والاتصالية السمعية والبصرية.

تقنيات الاتصال السمعي البصري هي عبارة عن الأدوات والتقنيات التي تستخدم لإرسال واستقبال المعلومات بشكل متعدد الوسائط، وتشمل هذه التقنيات الصوت والصورة. وتتضمن أمثلة على هذه التقنيات الهواتف والتلفزيون والفيديو والدردشة الصوتية والفيديو والبريد الصوتي والمؤتمرات الهاتفية والفيديو والعديد من التطبيقات الأخرى التي تسمح بالتواصل السمعي البصري عبر الإنترنت. وتساعد هذه التقنيات على تسهيل التواصل وتحسينه، وتوفير وسيلة سهلة وفعالة للتواصل عبر المسافات البعيدة.

- السمعي بصري هو جميع الوسائل التي تستخدم فيها الصوت أو الصورة أو الاثنين معاً وتكمن أهميتها حسب طريقة مجالات استعمالها وتنوعها وأهميتها الحقيقية في مضامينها التي تحملها والتي تبرزها في أشكال فنية وجمالية تعبيرية مختلفة (علمية أو فنية).

- والسمعي بصري هو كل وسيلة إعلام مخالفة للإعلام الورقي الكتاب والجريدة أي أنها أي وسيلة إعلام تستخدم جهازا للتواصل.

### ❖ أهمية تقنيات الاتصال السمعي البصري

- تعزيز التواصل: تساعد هذه التقنيات على نقل الرسائل بشكل أكثر فعالية من خلال الجمع بين الصوت والصورة، مما يجعلها أكثر جاذبية وتأثيراً.

- **تسهيل التعلم:** تلعب دورا حيويا في التعليم، حيث تساعد على تقديم المعلومات بطرق مبتكرة وتفاعلية، مما يزيد من استيعاب الطلاب.
- **التأثير في التسويق:** تستخدم في إنشاء إعلانات وعروض ترويجية جذابة، مما يساعد الشركات على الوصول إلى جمهور أوسع وزيادة المبيعات.
- **التعبير الفني:** توفر وسيلة قوية للتعبير الفني، حيث تسمح للمبدعين بإنتاج أفلام ومسلسلات وبرامج تلفزيونية ومقاطع فيديو موسيقية وغيرها.

### ❖ أمثلة على تقنيات الاتصال السمعي البصري:

- **التلفزيون:** وسيلة إعلامية رئيسية تجمع بين الصوت والصورة، وتقدم مجموعة متنوعة من البرامج والأخبار والترفيه.
- **الأفلام:** شكل فني قوي يستخدم لغة بصرية وصوتية لسرد القصص ونقل المشاعر.
- **مقاطع الفيديو:** تستخدم في مجموعة متنوعة من الأغراض، من الترفيه إلى التعليم والتسويق.
- **الواقع الافتراضي والمعزز:** تقنيات حديثة تخلق تجارب تفاعلية وغامرة للمستخدمين.

في هذا المحور سيكون تركيزنا على ثلاث تقنيات أساسية، وهي تقنية الـرورتاج، الـبورتريه، والتحقيق، ويتم تناولها من جانب توظيفها كتقنيات في المجال السمعي والسمعي البصري.

## المحاضرة الثامنة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري

### تقنية الروبورتاج

#### 1. تعريف الروبورتاج:

الروبورتاج هو نوع من الأنواع الصحفية، الذي يرتبط في اللغة العربية بالاستطلاع والبحث والتقصي، ويقوم الروبورتاج بتصوير الواقع ونقل ما يتعلق بذلك الواقع من حقائق ومعلومات وظواهر وأحداث ووقائع بأسلوب احترافي وجميل يشد المتلقي، ويبرز شخصية الصحفي من خلال طريقة الوصف والسرد والمعالجة.

عرفه محمد لعقاب بأنه: " يقوم الروبورتاج بتصوير الواقع ونقله إلى الجمهور"<sup>(1)</sup>، كما يقول الدكتور سامي ذبيان: " تصوير بالكلمات تتحول معه الكلمة أو الجملة إلى كاميرا".

يعرف الروبورتاج المصور على أنه الروبورتاج الذي يقوم على تصوير الحياة الإنسانية وتقديم صور حية بأسلوب جميل، يعتمد على الصوت والصورة، كما يقوم على النقل الكامل للحدث وبيئته للجماهير عن طريق الصوت والصورة.<sup>(2)</sup>

#### 2. تقنية الروبورتاج:

هو فن من فنون الإعلامية، يهدف إلى الإخبار وإعطاء المعلومة مع الاعتماد على الوصف وذلك بأسلوب أدبي متميز، وهو أيضا نوع من تقنيات الاتصال السمعي البصري المستخدم في المؤسسات، مهمته الأساسية تصوير الحياة العملية وإلقاء الضوء على العلاقة بين الموظفين.

تقنية الروبورتاج تشير إلى مجموعة الأدوات والأساليب والمهارات المستخدمة في إنتاج التقارير الإخبارية أو الوثائقية (الروبورتاجات)، سواء كانت سمعية أو سمعية بصرية أو مكتوبة. تتضمن هذه التقنية جوانب فنية وإبداعية ومهنية تهدف إلى جمع المعلومات وتقديمها للجمهور بطريقة جذابة وواضحة ودقيقة ومؤثرة.

(1) محمد لعقاب، الصحفي الناجح دليل الطلبة والصحفيين، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 83.

(2) محمد الدروي، الصحافة والصحفي المعاصر، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، القاهرة، 1998، ص 23

3. **الربورتاج التلفزيوني:** يقصد به النص الذي يتم تقديمه عبر وسيلة التلفزيون، بحيث يكون ذلك من خلال استخدام التكنولوجيا التلفزيونية الأكثر تأثير واستمرارية على الجمهور المتلقي. فهو يمثل عين وأذن الجمهور، فالربورتاج التلفزيوني يقدم السياق الواقعي للحياة خارج الاستوديو. (1)

4. **الربورتاج الإذاعي:** يقصد به النص الإذاعي الذي يتم استعماله داخل الإذاعة أو المؤسسات الإذاعية، بحيث يختلف عن الربورتاج التلفزيوني والصحفي في الفوارق التكنولوجية التي يتم من خلالها نقل الربورتاج عبر هذه الوسائل. (2)

أما فيما يخص مقدم الربورتاج الإذاعي، فإنه من الضروري أن يراعي اختيار المعايير المرتبطة بعنصر الصوت المناسب والذي يتم نقله عبر الأمواج الإذاعية، وذلك من أجل التأثير على فئة مستهدفة من الجماهير الإعلامية.

5. **خصائص الروبورتاج:** يركز الروبورتاج بدرجة أكبر على الوصف، ولا يعتمد على إبداء الرأي الواضح المكشوف إزاء الأحداث والوقائع، يجب أن يتوفر على لغة بسيطة، فهي لا تخلو من العنصر الدرامي والعاطفي حتى يتم إثارة اهتمام المشاهد.

6. **أنواع الروبورتاج:** تصنف الروبورتاج إلى عدة تصنيفات، منها:

➤ **حسب الموضوع:**

- **روبورتاج اجتماعي:** يتناول القضايا الاجتماعية كالبطالة والطلاق واطفال الشوارع... الخ
- **روبورتاج سياسي:** يتناول المواضيع ذات العلاقة بالسياسة كالاتخابات والشخصيات السياسية... الخ

(1) عبد اللطيف حمزة، المدخل في فن التحرير الصحفي، دار الفكر العربي، القاهرة، ص20.

(2) لبنى مهدي، ما هو مفهوم الربورتاج الإذاعي والتلفزيوني، رابط الموقع: <https://e3arabi.com>، تاريخ التصفح:

2022/04/20

- روبرتاج سياحي: يركز على السياحة و المعالم السياحية والمنتج السياحي بكل أنواعه.. الخ
  - روبرتاج اقتصادي: يسلط الضوء على المنشآت الاقتصادية وشخصيات المال والاعمال والأزمات الاقتصادية... الخ.
  - روبرتاج رياضي: يخص عالم الرياضة كالتظاهرات الرياضية ونجوم الرياضة ومشاكل القطاع... الخ.
- وغير ذلك من الأنواع التي تختلف باختلاف موضوع الـروبرتاج، كالمواضيع الأمنية والحربية والصحية وغيرها.

#### ➤ حسب المدة الزمنية:

- القصير: لا تتجاوز مدته الدقيقة والنصف
- المتوسط: من 12 الى 26 دقيقة
- الطويل: يناهز الـ45د

#### ➤ حسب الوسيلة: تلفزيوني، إذاعي، مكتوب

#### المباشر وغير المباشر:

- المباشر: وتقدمه القناة التي يعمل لصالحها الصحفي صاحب الـروبرتاج.
- غير المباشر: تنتجه قناة أو وسيلة إعلامية وتبثه قناة أخرى بعد أن تدفع حقوق الانتاج للقناة صاحبة العمل.

#### ➤ الحدث والموضوع:

- الحدث: يرتبط الـروبرتاج بالحدث الآني(الحدث الحي): كأن يقوم الصحفي بتصوير زيارة ميدانية، مهرجان ثقافي، ندوة صحفية،...

- **الموضوع:** يرتبط بموضوعات غير آنية، حيث يختار موضوع ما، ويتم انجازه ولا يتقيد بوقت معين. كمواضيع الطفولة، البيئة، حوادث المرور ويسمى أحيانا هذا النوع من الريبورتاجات بالاستطلاع لأن الصحفي يقوم باستطلاع ظاهرة أو مكان أو مؤسسة. (1)

## 7. بنية الريبورتاج:

يتكون الريبورتاج كغيره من الأنواع الصحفية من عنوان، مقدمة، جسم، وخاتمة.

- **العنوان:** يلعب العنوان دورا أساسيا في متابعة الجمهور له وذلك فإن اختياره مهم جدا، فهو الواجهة أو نقطة الاستئناف للمستمع أو المشاهد. (2)

يجب أن يكون جذابا ومثيرا للاهتمام ويعكس جوهر الموضوع أو الحدث.

يجب أن تكون العناوين في الريبورتاج وصفية، تعبر بصدق وشفافية عن مضمون الريبورتاج.

**عنوان فرعي (إشاري):** يقدم تفاصيل إضافية أو يوضح زاوية معينة في الريبورتاج.

**مثال:** الإدارة الجزائرية: الواقع والمأمول. الفساد في المؤسسات الجزائرية. الموظف الجزائري: عزيمة وتحدي،...

- **المقدمة (المدخل):** تكون مقدمة الريبورتاج مقدمة جرارة تسمح للمتبع بالدخول في الموضوع دون الشعور بذلك. (3) وهناك ثلاث مقدمات صالحة للريبورتاج:

✓ **المقدمة التمهيدية:** يقوم الصحفي بالتمهيد لموضوع الريبورتاج بأي طريقة يراها مناسبة: مثلا تبدأ بوصف مشهد مؤثر، أو طرح سؤال مثير، أو تقديم إحصائية لافتة، أو اقتباس جذاب، أو صوت الحدث نفسه (في الريبورتاج السمعي البصري والسمعي).

(1) محمد لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص ص. 87، 88.

(2) ساعد ساعد، فنيات التحرير الصحفي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009، ص 188

(3) عبد العالي رزاق، مهارات الكتابة الإعلامية، دار الصبح الجديدة، الجزائر، 2008، ص 109.

✓ مقدمة تحديد المكان: يحدد من خلالها الصحفي موضوع الريبورتاج، (بشكل موجز)، مثل موقع المؤسسة.

✓ مقدمة تحديد الموضوع: يحدد فيها الصحفي موضوع الريبورتاج مثل الفساد، المحسوبة، وغيرها من المواضيع.

- الجسم (العرض): الريبورتاج يعني بتقديم السياق الواقعي أو السياق المعيشي خارج مكتب التحرير في زمان ومكان واحد، يبني الريبورتاج على حدث واقعي أو ظاهرة ويعني الصحفي فيه بالوصف والتعبير ونقل الأحاسيس والمشاعر المرتبطة بالحدث أو الظاهرة. (1)

يمثل الجزء الأكبر من الريبورتاج ويتضمن التفاصيل والمعلومات والشهادات والأوصاف التي تدعم الفكرة الرئيسية.

يعرض الصحفي من خلاله الحدث أو الواقع أو الظاهرة كما عايشها وشاهدها وسمعتها..

يستخدم الصحفي مهاراته في الوصف والسردي القصصي لنقل الصورة الحية للمشاهد أو المستمع .

يتضمن آراء ومواقف شهود العيان والأشخاص المعنيين بالحدث أو الموضوع من خلال اقتباسات مباشرة أو غير مباشرة.

في الريبورتاج السمعي البصري، يتم دمج الصوت (تعليق، مقابلات، مؤثرات) مع الصورة (لقطات حية، صور ثابتة، رسومات) بشكل متكامل.

في الريبورتاج السمعي، يعتمد على الوصف الصوتي والموسيقى والمؤثرات الصوتية لخلق صورة ذهنية.

- الخاتمة: قد تكون مفتوحة أو مغلقة في شكل سؤال أو خلاصة أو توقعات أو مبلغة لرسائل معينة توجه سامع أو مشاهد الريبورتاج إلى رسالة القضية أو الموضوع المتناول. (2)

(1) ساعد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 189

(2) المرجع نفسه، ص 189

## 8. نموذج لربورتاج: سمعي/سمعي بصري:

### 1. نموذج لربورتاج سمعي:

- **العنوان:** "أصوات من تحت الأنقاض: ناجون يروون لحظات الرعب بعد الزلزال المدمر"
- **المقدمة:** (صوت المراسل مع مؤثرات صوتية خافتة لأصوات انهيار وأنين):  
أصوات قليلة تخترق الصمت الرهيب الذي خيم على مدينة "الأصنام" المنكوبة بعد الزلزال الذي ضربها فجر اليوم، تحت أكوام من الخرسانة والحديد الملتوي، تتكشف قصص مروعة عن لحظات الرعب والأمل اللئس. (اسم المراسل) ينقل لكم أصوات الناجين الذين تمكنوا بأعجوبة من البقاء على قيد الحياة".

### جسم الربورتاج: (يتضمن أصوات متنوعة):

- **صوت ناج 1** (مقتطف من مقابلة): (بصوت متقطع ومرهق) "شعرت بالأرض تهتز بعنف، كأن وحشا ضخما يتلع المدينة، كل شيء انهار فوق رأسي في ثوان معدودة، الظلام كان دامسا، والصوت لا يوصف..."
- **صوت عامل إنقاذ:** (بصوت حازم وجه) "نحن نعمل على مدار الساعة، نستمع لأي صوت يأتي من تحت الأنقاض، كل صرخة أمل تدفعنا للاستمرار، لقد أنقذنا بالفعل عدة أشخاص، ولكن الوقت يضيق." (تتخلل كلامه أصوات معدات الحفر وصفارات الإنقاذ البعيدة).
- **صوت طبيب في مستشفى ميداني:** (بصوت هادئ ولكنه يحمل الإرهاق) "المستشفيات مكتظة بالجرحى، الإصابات متنوعة وكثيرة، نحاول تقديم الرعاية القصوى بكل ما أوتينا من قوة وموارد." (تتخلل كلامه أصوات بكاء خافت ونداءات طبية)
- (صوت المراسل) (لقطة صوتية قصيرة من موقع مختلف): "وفي الجانب الآخر من المدينة، تتجمع العائلات القلقة أمام مراكز الإيواء المؤقتة، تبحث عن أحبائها المفقودين، أصوات الدعاء والأمل تختلط بأجواء الحزن والترقب." (تتخلل كلامه أصوات همسات ودعاء).

- صوت خبير في الزلازل (مقتطف من مقابلة هاتفية): "قوة الزلزال كانت هائلة، وقد تسبب في دمار واسع النطاق، الآن، التركيز ينصب على جهود الإنقاذ والإغاثة، بالإضافة إلى تقييم الأضرار الهيكلية للمباني".

- الخاتمة (صوت المراسل مع موسيقى تصويرية مؤثرة خافتة):  
"أصوات الألم والأمل تتداخل في مدينة "الأصنام" المنكوبة، قصص الناجين تروي فظاعة الكارثة، بينما يواصل رجال الإنقاذ سباقهم مع الزمن. يبقى السؤال: كم من الأصوات الأخرى ما زالت حبيسة تحت الأنقاض؟

## 2. نموذج لروبورتاج سمعي بصري :

- العنوان: "غزة: تحت الحصار... يوميات صعبة في ظل التصعيد الأخير"  
يبدأ بمشهد فيديو عام لمدينة غزة المدمرة جزئياً، مع صوت مراسل يقدم نبذة سريعة عن الوضع  
- المقدمة (صوت المراسل مع لقطات فيديو متنوعة):  
" (اسم المراسل) ينقل لكم صورة حية من قطاع غزة، حيث تتصاعد التوترات وتزداد الأوضاع الإنسانية سوءاً. في هذا الروبورتاج، ننقل يوميات صعبة يعيشها السكان تحت وطأة الحصار والتصعيد الأخير".

- جسم الروبورتاج (يتضمن مشاهد فيديو وأصوات متنوعة):  
مشهد فيديو لسوق شعبي مدمر جزئياً، مع صوت بائع متجول  
(مقتطف من مقابلة): (بالعامية مع ترجمة نصية) "كنا نعمل ونتكسب رزقنا، وفجأة كل شيء تحول إلى خراب، كيف سنعيش الآن؟" لقطات فيديو لأطفال يلعبون بين الأنقاض، مع صوت طفلة.  
(مقتطف من مقابلة): (بصوت خائف) "أخاف من الأصوات العالية، لا أعرف متى سينتهي هذا"  
مشهد فيديو لمستشفى يعاني من نقص في الأدوية والمعدات، مع صوت طبيب.

(مقتطف من مقابلة): "نواجه صعوبات كبيرة في علاج الجرحى بسبب نقص الإمدادات الطبية. الوضع يزداد تعقيدا كل يوم." (تظهر لقطات قريبة لأدوية قليلة ومعدات متهالكة).  
(لقطات فيديو لمظاهرة سلمية)، مع صوت هتافات المتظاهرين: (بالعامية مع ترجمة نصية) "نريد أن نعيش بسلام! كفى حصارا! كفى عنفا!" مشهد فيديو "للمراسل" يقف أمام مبنى مدمر، يشرح الوضع: (صوت المراسل) "هذا المبنى كان مأهولا بالسكان. الآن أصبح شاهدا على حجم الدمار والمعاناة، الحياة هنا تتحدى الموت في كل لحظة"  
مقاطع فيديو قصيرة لصور ثابتة تظهر الدمار والأوضاع المعيشية الصعبة، مصحوبة بموسيقى مؤثرة.

- الخاتمة (صوت المراسل مع مشهد فيديو يظهر غروب الشمس فوق غزة):

"في سماء غزة الملبدة بالغيوم، يستمر الأمل بالتلاشي مع كل يوم يمر. تبقى الأسئلة معلقة حول مستقبل هؤلاء السكان الذين يصارعون من أجل البقاء في ظل ظروف إنسانية قاسية.

## 9. أهمية استخدام الروبوتاج في المؤسسة:

تكمن أهمية الروبوتاج المستخدم من قبل المؤسسة (سواء كانت إعلامية، تجارية، حكومية، أو غير ربحية) في قدرته على تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف الاستراتيجية والتواصلية بشكل فعال ومؤثر، نذكر بعضها في الآتي:

### 1. بناء المصداقية والثقة مع الجمهور: (1)

تقديم روايات واقعية: يعتمد الروبوتاج على تصوير الواقع وتقديم شهادات حية، مما يضفي مصداقية على المعلومات المنقولة ويعزز ثقة الجمهور بالمؤسسة.

---

(1)- EDYTA KOWAL, **How to Write a Press Release?**, Lien: <https://prowly.com/magazine/how-to-write-press-release-guide>, Date de navigation, 25/06/2022.

إظهار الشفافية: من خلال نقل الأحداث والقصص من أرض الواقع، تظهر المؤسسة درجة من الشفافية في عملها وتفاعلها مع الجمهور.

## 2. تعزيز التواصل والتفاعل مع الجمهور:

جذب الانتباه: الأسلوب السردي والحيوي للروبورتاج يجذب انتباه الجمهور بشكل أكبر من التقارير الجافة أو البيانات الرسمية.

إثارة المشاعر والتعاطف: التركيز على الجانب الإنساني في الروبورتاج يخلق صلة عاطفية مع الجمهور ويعزز تفاعلهم مع رسالة المؤسسة.

تسهيل الفهم: تقديم المعلومات من خلال قصص واقعية وشخصيات قابل للتواصل معها مما يجعل المفاهيم والأفكار أكثر سهولة في الفهم والاستيعاب.

## 3. تحقيق أهداف المؤسسة: (1)

نقل رسائل محددة: يمكن للمؤسسة استخدام الروبورتاج لتسليط الضوء على قيمها، أهدافها، مبادراتها، وإنجازاتها بطريقة مقنعة ومؤثرة. بناء الوعي بالقضايا: يمكن استخدامه لزيادة الوعي بقضايا معينة تدعمها المؤسسة أو تعمل عليها.

تغيير السلوكيات: من خلال تقديم قصص مؤثرة، يمكن للروبورتاج أن يلهم الجمهور لاتخاذ إجراءات أو تغيير سلوكيات معينة.

دعم الحملات التسويقية والتوعوية: يعتبر أداة قوية ضمن الحملات التسويقية والتوعوية للوصول إلى الجمهور المستهدف بطريقة غير مباشرة وأكثر تأثيراً من الإعلانات التقليدية.

تعزيز الصورة الذهنية للعلامة التجارية: يمكن للروبورتاج أن يساهم في بناء صورة إيجابية وقوية للعلامة التجارية للمؤسسة.

---

(1) محمد العنزي، الروبورتاج وتأثيره على سمعة المؤسسات، جدة، دار النشر الحديثة، 2018، ص 70.

#### 4. توثيق الأحداث والقصص الهامة:

حفظ الذاكرة المؤسسية: يعمل الروبورتاج كوثيقة تسجل الأحداث الهامة وتجارب الأفراد المرتبطين بالمؤسسة، مما يساهم في حفظ الذاكرة المؤسسية .  
تقديم رؤى متعمقة: يتيح الفرصة لتقديم رؤى متعمقة وتحليلات للظواهر والقضايا التي تهم المؤسسة وجمهورها.

#### 5. التكيف مع مختلف المنصات:

تنوع التنسيقات: يمكن إنتاج الروبورتاج بتنسيقات مختلفة (مكتوب، سمعي، سمعي بصري) ليناسب مختلف المنصات الإعلامية التي تستخدمها المؤسسة (موقع ويب، وسائل التواصل الاجتماعي، قنوات تلفزيونية، إذاعية، معارض، إلخ) .

الوصول إلى شرائح متنوعة من الجمهور: هذا التنوع في التنسيقات يسمح للمؤسسة بالوصول إلى شرائح أوسع وأكثر تنوعاً من الجمهور

#### أمثلة على أهمية الروبورتاج للمؤسسات: (1)

- مؤسسة إعلامية: تستخدم الروبورتاج لتقديم تغطية إخبارية معمقة وجذابة للأحداث والقضايا، وبناء سمعتها كمصدر موثوق للمعلومات.
- مؤسسة تجارية: تستخدمه لعرض قصص نجاح عملائها، وتبسيط الضوء على قيم علامتها التجارية، وإبراز الجوانب الإنسانية لمنتجاتها وخدماتها.
- مؤسسة حكومية: تستخدمه لشرح سياساتها ومبادراتها، وعرض تأثيرها على حياة المواطنين، وتعزيز التواصل مع الجمهور.
- مؤسسة غير ربحية: تستخدمه لزيادة الوعي بالقضايا التي تعمل عليها، وحشد الدعم والتبرعات، وعرض قصص المستفيدين من برامجها.

(1) محمد العنزي، مرجع سابق الذكر، ص 75.

باختصار، يعتبر الروبورتاج أداة قوية ومتعددة الاستخدامات للمؤسسات، تمكنها من ، وبناء الثقة والمصداقية.

وتكمن أهمية الروبورتاج المستخدم من قبل المؤسسة، أنه يعد من بين أنجع الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في توصيل الفكرة والتعريف بالمؤسسة والتواصل بفعالية مع جمهورها، كما يسهم إلى حد بعيد في نقل الصورة الحقيقية كما هي في الواقع للمشاهدين من جمهورها الخارجي ومنه تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال تقديم روايات واقعية ومؤثرة.

## المحاضرة التاسعة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري

### تقنية البورتريه

#### 1. تعريف البورتريه:

- يعرف البورتريه على أنه: " تصوير ورسم للأشخاص بالكلمات، لذلك يعتبر نوع إذاعي تعبيرى، أي يعتمد على قدرة الصحفي في رسم ملامح الشخصية الظاهرة والباطنة، حتى يجعل الجمهور يرى شخصية البورتريه بعيون الصحفي. (1)
- يقول ميشال فوارول Michel Voirol " إن البورتريه يهدف بالتعريف بالشخصيات المتميزة وإظهار كل ما يميزها عن غيرها من عادات وطريقة العيش والتعامل مع الناس وطريقة التفكير وآمالها ومشاريعها وغير ذلك. (2)
- "البورتريه الصحفي يرسم شخصية معروفة أو مجهولة من خلال استعراض خصائصها: سيرتها الذاتية، نشاطاتها، تصريحاتها، طريقة حياتها، مظهرها البدني. (3)

#### 2. شخصيات البورتريه:

- يتطرق البورتريه إلى مختلف الشخصيات والأشخاص المهمة والعادية والبسيطة معا.
- يتطرق البورتريه إلى الشخصيات التي مازالت على قيد الحياة والشخصيات التي توفيت، وهذا بالرجوع إلى الكتب والمراجع الشخصيات الحية التي عاشت معهم، وتعرف عنهم بعض المعلومات.

#### 3. شروط البورتريه:

- الدقة في المعلومات.

---

(1) محمد لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص 61.

(2) أديب خضور، أدبيات الصحافة، جامعة دمشق، سوريا، 1997، ص 37.

(3) نصر الدين العياضي، اقترابات نظرية من الأنواع الصحفية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 184.

- الرجوع إلى مختلف المصادر لجمع المعلومات حول الشخص المعني، ولا يجب الاكتفاء بمصدر واحد لأنه يؤثر على مصداقيته.
- يجب أن يكون كاتب البورتريه ذو خبرة معقولة العمل الصحفي، خاصة عندما يتعلق الأمر بشخصيات هامة.
- أن يتمتع مصمم البورتريه بأسلوب راقى ولغة جميلة حتى يتمكن من الوصف وإيجاد صورة ذهنية لدى المستمع.
- وجود مبرر لكتابة البورتريه، والمقصود بالمبرر أي الدافع لتسجيل أو تصوير البورتريه،<sup>(1)</sup> مثلا: موظف يتميز بتفانيه في القيام بوظائفه الإدارية، مدير مؤسسة ساهم في تطوير المؤسسة.

#### 4. بنية البورتريه:

- **العنوان:** فعنوان البورتري لا بد أن يحمل صورة وانطبعا عن الشخص المعني، كذلك يجب أن يكون العنوان دالا، أي يدل دلالة صريحة على شخص البورتري، حتى يساهم في غرس صورة أولوية عنه لدى الجمهور وتكمل الصورة بعد سماع أو مشاهدة البورتري
- **المقدمة:** مصمم البورتري يجتهد في صياغة المقدمة حسب قدراته اللغوية وقوة أسلوبه، وهكذا يمكن أن يعتمد على المقدمات التالية:
  - ✓ مقدمة التمهيدية: يمهّد بها للموضوع.
  - ✓ مقدمة تساؤلية: يتساؤل فيها عن تكون هذه الشخصية التي أصبحت حديث جميع الناس.
  - ✓ مقدمة انطباعية: أي تحمل أهم الانطباعات التي شكلها مصمم البورتري عن شخصية البورتريه.

- **الجسم:** هو العنصر الذي يطور فيه مصمم البورتريه صورته ورسمه عن شخصية البورتري، ويمكن للصحفي أن يسند في ذلك إلى عدة مصادر لها علاقة بهذه الشخصية،(عائلته، أصدقائه، ما كتب

(1) محمد لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص 72.

عنه،...) كذلك يمكن له أن يلجأ إلى الشخصية نفسها فيحصل منها عن بعض المعلومات الخاصة والشخصية، وعلى مصمم البورتريه أن يوظف بعض تصريحات هذه الشخصية لتساعده على تثبيت الصورة التي يريد رسمها عنه في ذهن الجمهور. (1)

- الخاتمة: تخضع الخاتمة أيضا إلى إبداع مصمم البورتريه، فهو يستطيع فيها: (2)

✓ أن يجيب على السؤال المطروح في المقدمة.

✓ ويمكنه أن يختتم بطرح سؤال جديد.

✓ ويستطيع أن يثبت الصورة النهائية التي شكلها عن الشخصية في ذهن الجمهور.

## 5. الفرق بين البورتريه والربورتاج:

- الواقع المهني والأحداث هي مصدر الربورتاج بينما الأشخاص وبعض الأمكنة هي مصدر البورتريه.

- الشخص في الربورتاج ليس مقصودا بذاته على عكس البورتريه فهو المقصود بذاته.

- الربورتاج ينقل ويصف، بينما البورتريه يحكي ويصف.

يدخل البورتريه المصور ضمن تقنيات الاتصال السمعي البصري التي تعتمدها المؤسسة من خلال تحويل الشخصية الحدث إلى موضوع، حيث يتم التعريف بشخصية الموضوع ووجهة نظره وإنتاجاته أو إسهاماته في المؤسسة، إن كان يتوفر عليها، فيتم سرد كل ما يتعلق بالشخص كما لو كنا نتحدث عن حدث معين، عكس الحوار والاستجواب حيث نكتفي بما يقوله الشخص فقط.

وفي البورتريه نقوم بالتقديم للشخص في أدق تفاصيله، كما يعتمد أسلوب البورتريه على الوصف والسرد حيث تكون طريقة التناول وزاوية النظر اللتان يتم التعاطي من خلالها مع هذه الشخصية هي ما يعطي البورتريه نكهته الخاصة، فمن الممكن أن نعتمد على البورتريه على تصريحات الشخص وأقواله وكذلك الشهادات التي تأتي من شخصيات أخرى حوله، كما بالإمكان تقديم رؤى متباينة حول هذه الشخصية للإغناء البورتريه الذي نحاول أن نرسمه له.

(1) ساعد ساعد، مرجع سبق ذكره، ص 193.

(2) محمد لعقاب، مرجع سبق ذكره، ص 83.

## المحاضرة العشرون: تقنيات الاتصال السمعي البصري

### تقنية التحقيق السمعي والسمعي البصري

#### 1. مفهوم التحقيق:

يقوم التحقيق (Enquête) على خبر أو فكرة أو مشكلة أو قضية يلتقطها الصحفي من المجتمع الذي يعيش فيه. ثم يقوم بجمع مادة الموضوع بما يتضمنه من بيانات أو معلومات أو آراء تتعلق بالموضوع، ثم يزواج بينها للوصول إلى الحل الذي يراه صالحا لعلاج المشكلة أو القضية أو الفكرة التي يطرحها التحقيق.

ويعني التحقيق البحث والوصف والتفتيش والكشف والاستخبار والاستقصاء، واستخبارا عن الأبعاد والنتائج، ما يقضي أن التحقيق ليس فقط نقلا لوقائع انطلاقا من حدث وخبر، بل هو الانطلاق من قضية أو مشكلة أو معاناة ذات طابع عام. (1)

التحقيق هو نوع من الأنواع الاستقصائية، وهو تقصي حقائق والبحث عن الحقيقة، ليس تحقيقا بوليسيا وليس تحقيقا قضائيا، لا يقوم على الاستنتاج البوليسي أو الحكم القضائي، يقوم على تحري الحقائق، ويبحث عن تفسير الوقائع والأحداث بطريقة غير ذاتية. يبدأ التحقيق حيث ينتهي الخبر، ويستخدم معظم الأنواع والأجناس الصحفية مثل: الريبورتاج، والمقابلة والبورتري.

والتحقيق السمعي البصري يشمل كل من:

- **التحقيق الإذاعي:** استعار الراديو مفهوم "التحقيق" من الصحافة المقروءة، وأصبح يعني نقل الصورة الصوتية بكل ظلالها من مكان الحدث إلى المستمع، ويعتمد التحقيق أساسا على الخبر والرأي. (2)

(1) عربي المصري، الحديث والتحقيق الصحفي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 188.

- **التحقيق التلفزيوني:** يقوم التحقيق التلفزيوني على تناول وعرض خبر أو قضية أو فكرة بنوع من الشرح والتفصيل وسرد البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر المختلفة للوصول إلى قرار أو حل أو رأي في القضية أو الموضوع المطروح. إن في الوصول إلى الحقائق حول موضوع من الموضوعات وعرضها بالكلمة والصورة، والتحقيق من موضوع قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو علميا أو رياضيا...إلخ. (1)

## 2. مصادر التحقيق: يمكن للصحفي أن يلتقط أفكار تحقيقاته من خلال عدة مصادر منها:

- ما تقدمه وسائل الإعلام العامة كالصحافة أو الراديو أو التلفزيون من مواد، أو من خلال ما ينشر من بريد القراء، مثلا: مثلا شكوى مواطن في مدينة أو قرية نائية في بريد القراء تكون موضوع تحقيق.

- المشاهدات المختلفة للصحفي وتجاربه أو تجارب غيره، سواء في بيئته المحلية، أو في الرحلات، أو في مختلف قطاعات أو مؤسسات الدولة. (المحيط الخاص بالصحفي، أو صاحب التحقيق).

- العلاقات الشخصية للصحفي: علاقات الصحفي تعتبر من المصادر الأساسية خاصة مع الشخصيات السياسية والثقافية والتاريخية، حيث قد ترشده إلى إجراء تحقيقات حول قضايا مختلفة.

- القصص الإنسانية والحالات الغريبة والشاذة.

- الدراسات والأبحاث والتقارير والنشرات والوثائق المختلفة.

وبصفة عامة، فإن محرر التحقيقات يكون نشيط، ويمكنه الحصول على أفكار موضوعاته من كل ما تقع عليه عيناه، وأفضل التحقيقات هو ما كان متصلا بهموم وقضايا الناس ومشاكلهم، الشخصية منها أو الإدارية وغيرها.

---

(2) التدريسي فاضل محمود خضير، التحقيق الصحفي، رابط الموقع: <http://nafwsaw.blogspot.com>، تاريخ التصفح:

2022/05/01

(1) المرجع نفسه.

### 3. عناصر التحقيق:

- أن يقوم به الصحفي بنفسه، حيث لا يكون تقريراً عن تحقيق قام به شخص أو لجنة أو هيئة معينة.
- ينطوي التحقيق الذي يدور حوله التحقيق على قدر من الأهمية بالنسبة للرأي العام.
- أن تكون هناك أطراف تعمل على إخفاء بعض الحقائق في موضوع التحقيق، بمعنى هناك مشكلة.

### 4. مراحل إنجاز التحقيق: (1)

- اختيار فكرة التحقيق: بداية التحقيق تبدأ بفكرة في عقل المحرر حين يرى أنها تهم عدداً كبيراً من الجمهور، ويرى بأن هذه الفكرة تحتاج إلى إيضاح وشرح وتفسير، أو إلى كشف الغموض الذي يحيط بها، ويزيد من أهمية هذه الفكرة أن تكون مرتبطة بالأحداث الجارية وبالقضايا التي تشغل المجتمع، ولكن لا يعني ذلك أن فكرة مرتبطة بحدث قديم يمكن أن تكشف عن جوانب جديدة فيه لا تصلح لأن تكون موضوع التحقيق، فالتحقيق يمكن أن يتناول واقعة قديمة بشرط تقديم زوايا جديدة.

والحصول على فكرة التحقيق هو أصعب خطوة يمكن أن تواجهك في إعداد وتنفيذ التحقيق. ويتطلب ذلك أن يكون المحقق يقظاً متابعاً لكل ما يجري من في المجتمع من أحداث.

- جمع المادة الأولية للتحقيق: المادة الأولية للتحقيق هي التي تعتبر خليفة معلوماتية للتحقيق، وتساعد المحرر على بلورة فكرته، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من جهتين: أرشيف المعلومات الصحفية، أو من المكتبة. (أو كلاهما معاً).

- تنفيذ التحقيق: هذه الخطوة هي التي تمنح التحقيق حياته، فالخطوة السابقة تقدم معلومات جامدة، أما الخطوات الحقيقية فهي بداية الحصول على المعلومات الحية من المصادر المختلفة والتي

(1) ميشيل حبيب خياط، التحقيق الصحفي والتلفزيوني، دار الحارث للنشر والتوزيع، سوريا، 2022، ص 107

تتمثل في الشخصيات المرتبطة بموضوع التحقيق من قريب أو من بعيد، وللحصول على هذه المعلومات لابد من عمل لقاءات مع الشخصيات المختلفة الذين يمكنهم إعطاء معلومات هامة عن الموضوع، سواء من المسؤولين أو من الجمهور المرتبط بالقضية أو المشكلة.

## 5. بنية التحقيق: يتكون التحقيق من: (1)

- مقدمة التحقيق: يبدأ التحقيق من خلال مقدمة تبين أهمية الموضوع، تتضمن الإشكالية أو التساؤلات التي يثيرها المحقق، والتي يبحث لها عن تفسير في ثنايا التحقيق. صياغة المقدمة تخضع لقدرات المحقق الإبداعية، وهناك طريقتين لصياغة المقدمة: طريقة عرض المشكلة، وطريقة طرح التساؤلات.

- جسم التحقيق: يشمل التفاصيل المختلفة للتحقيق، فهو يتضمن بالترتيب الجواب على الأسئلة المطروحة في المقدمة، أو يبدأ فيه المحقق بتفسير الظاهرة وتفكيك الارتباطات بين عناصرها المختلفة، مدعماً كل ذلك بالاستشهادات التي جمعها، والمحقق هنا يقوم بعرض المعطيات التي جمعها حول موضوع التحقيق، ثم يقوم بتفسيرها وشرحها وإبراز مدى تطابقها وتناقضها، وهذا كله بطريقة تسلسلية.

- خاتمة التحقيق: تطرح الحل أو تلخص أهم الآراء الواردة في التحقيق، هناك ثلاثة أنواع من خاتمة التحقيق، يمكن الإشارة إليها كالآتي: (2)

1. الخاتمة التساؤلية: وهي الخاتمة التي يريد من خلالها المحقق طرح سؤال يراه مهماً، من خلال

إثارة انتباه السلطات المعنية، أو المجتمع أو شريحة معينة، مثلاً: هذه وضعية شركة منهمكة

---

(1) عبد الملك بن عبد العزيز بن شلهوب، التحقيق الصحفي أسسه وأساليبه واتجاهاته الحديثة، مكتبة فهد الوطنية، السعودية، د.س.ن، ص 89.

(2) عبد الملك بن عبد العزيز بن شلهوب، مرجع سبق ذكره، ص 91

ماليا وتملك العديد من مؤهلات النهوض، فهل تلتفت إليها الحكومة أم تتركها تموت في صمت، وتترك آلاف العمال وورائهم آلاف العائلات تواجه المصير المجهول؟

2. **الخاتمة التوجيهية:** خلال هذه الخاتمة يميل المحقق إلى ترجيح موقف معين على بقية المواقف الواردة في التحقيق.

3. **الخاتمة التوجيهية:** وهي الخاتمة التي يريد من خلالها المحقق توجيه الجمهور أو السلطات إلى اتخاذ موقف معين أو سلوك معين.

- **عنوان التحقيق:** هو أساس نجاح أي عمل صحفي، فهو الذي يدعو المستمعين أو المشاهدين إلى متابعة التحقيق، فإذا كان العنوان غير جذاب وغير مثير فيمر مرور الكرام دون أن يحقق الآثار المرجوة.

وتحل المقدمة محل العنوان في الإذاعة والتلفزيون.

إذن فالتحقيق هو استطلاع للوقائع والأحداث ولجميع الأشخاص الذين لهم صلة بها والعوامل المؤثرة فيها، وتقديم حلول مناسبة للمشكلة التي يتناولها التحقيق، فهو تحليل واقعي للأحداث والمشكلات التي يواجهها المجتمع وتحليل نفسي للأشخاص الذين يتصلون بهذه الأحداث والمشكلات.

6. **الفرق بين التحقيق والربورتاج:** الربورتاج له أسلوب يجمع بين السرد والوصف، ولا تدخل فيه التفسير، بينما يعد الطابع الموضوعي والتحليلي للقضايا هو سمة التحقيق الرئيسية، ويكون فيه الوصف فقط من أجل الشرح والتحليل.

لغة الربورتاج وصفية أدبية، قوية الأسلوب والصور، بينما لغة التحقيق تقترب من الأسلوب القانوني الجاد، دون محسنات ولا بديعيات أدبية.<sup>(1)</sup>

---

(1) إبراهيم إمام، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985، ص 88

## خاتمة:

يحظى الاتصال باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين، كونه أحد العوامل التي تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق أهدافها والوصول إلى حل مختلف مشاكلها، فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات داخلها، كما يعمل على تسيير وتنظيم علاقاتها مع جمهورها الخارجي، إذ على قدر ما يكون الاتصال فعال من خلال توظيف تقنيات مختلفة (مكتوبة، مسموعة، مسموعة ومرئية، وحتى تقنيات الكترونية) تكون النتائج إيجابية في حسن سيرورة وانسياب المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية، وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وبقدر ما كان ضعف في توظيف تقنيات الاتصال في المنظمة فإنها ستعجز في تحقيق أهدافها، ويصبح الاتصال وسيلة عرقلة للمؤسسة من خلال عدم دوران المعلومات بين أطراف العملية الاتصالية.

تعتبر هذه المادة من ضمن المواد الأساسية والمهمة في تخصص " اتصال " لطلبة السنة الثالثة ل م د، وهي تساعد كثيرا الطلبة المقبلون على التخرج، والراغبين في دخول على عالم الشغل من خلال التوظيف في الإدارة، حيث تساعدهم المادة في أخذ صورة حول تقنيات الاتصال في المنظمة، كون الاتصال عصب المنظمة وبه يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها، خاصة وأن أكثر من 85 % من سلوكات الأفراد في المنظمة تتمثل في الاتصال والتواصل، ويعود فعاليته أيضا إلى مدى توظيف التقنيات الاتصالية المساعدة على تحقيق اتصال فعال وناجح.

والموضوعات المدرجة في هذه المطبوعة تحتاج إلى نماذج تطبيقية، فهذه المواضيع لم يتم التطرق إليها، وستقترح كمواضيع مكملة تدرج في الأعمال الموجهة المتعلقة بالمادة.

## قائمة المراجع المعتمدة

### I. باللغة العربية

1. إبراهيم إمام، الإعلام الإذاعي والتلفزيوني، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1985.
2. أحمد العيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمّان(الأردن)، 2003.
3. أحمد فؤاد محمد عليان، المهارات اللغوية وماهيتها وطريق تدريسها، دار المسلم للنشر والتوزيع، الرياض، 1992.
4. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الاتصالية في الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
5. أديب خضور، أدبيات الصحافة، جامعة دمشق، سوريا، 1997.
6. إياد البكري شاكر، تقنيات الاتصال بين زمنين، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2003.
7. بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة ، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمّان(الأردن)، 2009.
8. بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.س.ن.
9. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمة المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
10. بوعيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم السياسية، جامعة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
11. تروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، د.د.ن، 2009.

12. الجلاد، ماجد زكي، تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم، ط 2، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
13. جمال الدين عاشوري، الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية بشركة إسمنت عين الكبيرة - SCAEK -، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف، 2015.
14. جيمس كيه. فان فلييت، قوة المحادثة: مفتاح النجاح مع الناس، مكتبة جرير للنشر والتوزيع (السعودية)، 2009.
15. جيهان أحمد العماوي، أثر استخدام طريقة لعب الأدوار في تدريس القراءة على تنمية التفكير التأملي لدى طلبة الصف الثالث الأساسي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية في الجامعة الإسلامية - غزة، 2009/2008.
16. حسن مكاوي، تكنولوجيا الاتصال في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 1998.
17. راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، تقنيات ومهارات الاتصال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2014.
18. رشيد حماني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، د.د.ن، د.س.ن، الجزائر .
19. ساعد ساعد، فنيات التحرير الصحفي، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
20. سعيد يقطين، الكلام والخبر، مقدمة للسرد العربي، المركز الثقافي العربي، المغرب، 1997.
21. سلوى عثمان الصديقي، أبعاد العملية الاتصالية بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
22. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
23. صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة، الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2010.

24. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات العموم الإنسانية، العدد 22، الجزائر، 2004..
25. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1990.
26. طلال سلامة الجازي، إدارة الاجتماعات الذكية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، 2015.
27. عامر قنديلجي، علاء الدين الوردی، نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان(الأردن) 2005.
28. عبد العالي رزاقی، مهارات الكتابة الإعلامية، دار الصبح الجديدة، الجزائر، 2008.
29. عبد العزيز شرف، الأساليب الفنية في التحرير الصحفي، الملتقى المصري للإبداع والتنمية، مصر، 2012.
30. عبد اللطيف حمزة، المدخل في فن التحرير الصحفي، دار الفكر العربي، القاهرة.
31. عبد الله السلطان، تقنية تداعي الأفكار وأثرها في الاتصال، الرياض، دار النشر العلمية، 2017.
32. عبد الله الطيب، تداعي الأفكار وتأثيرها على العقل البشري، دار الفكر العربي، القاهرة، 2013.
33. عبد الملك بن عبد العزيز بن شلهوب، التحقيق الصحفي أسسه وأساليبه واتجاهاته الحديثة، مكتبة فهد الوطنية، السعودية، د.س.ن.
34. عربي المصري، الحديث والتحقيق الصحفي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
35. فولفجانج هاينه مان، ديتر فيهفيجر، ترجمة سعيد حسن بحيري، مدخل إلى علم اللغة النصي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، 2004.
36. محمد الدروبي، الصحافة والصحفي المعاصر، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، القاهرة، 1998.

37. محمد العنزي، الروبورتاج وتأثيره على سمعة المؤسسات، جدة، دار النشر الحديثة، 2018.
38. محمد عبد الحميد، الاتصال في مجالات الإبداع الفني الجماهيري، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
39. محمد لعقاب، الصحفي الناجح دليل الطلبة والصحفيين، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
40. محمد معوض، الخبر في وسائل الإعلام، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2013.
41. محمد يسرى إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1990.
42. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات الذكية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
43. مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2008.
44. ميمش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010.
45. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، 2002.
46. ميشيل حبيب خياط، التحقيق الصحفي والتلفزيوني، دار الحارث للنشر والتوزيع، سوريا، 2022.
47. نصر الدين العياضي، اقترابات نظرية من الأنواع الصحفية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
48. رواي وقاد، كتابة الخبر الصحفي، <https://ketabafaniyya.com>، تاريخ التصفح: 2022/10/25.
49. أبرز تطبيقات لعقد الاجتماعات عن بعد، <https://blog.baaeed.com/apps-for-online-meetings>، تاريخ التصفح: 2022/04/18.

50. أبو مروان، مراحل إدارة الاجتماعات (فن ومهارة إدارة الاجتماعات)،  
تاريخ التصفح: <https://ikhwanwayonline.wordpress.com>  
2022/04/08.
51. أحمد سلام، تقنيات الاستقبال، الرابط <https://www.startimes.com>، تاريخ  
التصفح 08 ماي 2022.
52. التدريسي فاضل محمود خضير، التحقيق الصحفي، رابط الموقع:  
<http://nafwsaw.blogspot.com>، تاريخ التصفح: 2022/05/01.
53. توارد الخواطر وتداعي الأفكار... هل هي حقائق علمية؟، جريدة الرياض  
الالكترونية(السعودية)، <https://www.alriyadh.com/422865>، تاريخ التصفح:  
2022/08/28.
54. لبني مهدي، ما هو مفهوم الريبورتاج الإذاعي والتلفزيوني، رابط الموقع:  
<https://e3arabi.com>، تاريخ التصفح: 2022/04/20.
55. محمد السماعيل، هل تتوارد خواطرك أم تتداعي أفكارك، جريدة اليوم الالكترونية(السعودية)،  
<https://www.alyaum.com/articles>، تاريخ التصفح: 2022/08/28.
56. معجم المعاني الجامع، تعريف ومعنى تداعي،  
<https://www.almany.com/ar/dict>، تاريخ التصفح، 2022/04/06.
57. هدى عبد السلام، ما هو التواصل الشفهي وما هي انواعه وما هي مهاراته،  
<https://www.mosoah.com/career-and-education/education/oral-communication>،  
تاريخ التصفح،  
2022/08/15.

## .II باللغة الأجنبية:

1. EDYTA KOWAL, **How to Write a Press Release?**, Lien: <https://prowly.com/magazine/how-to-write-press-release-guide>, Date de navigation, 25/06/2022.
2. Frédéric Lebaron, **la sociologie de A à Z**, Edition dunod, Paris, 2009.

## الفهرس

1	مقدمة:
3	تقديم المادة:
3	محتوى المادة:
4	المحاضرة الأولى: مفهوم الاتصال
7	المحاضرة الثانية: أهمية الاتصال وأهدافه
10	المحاضرة الثالثة: عناصر الاتصال
13	المحاضرة الرابعة: تقنيات الاتصال
16	المحاضرة الخامسة: تقنيات الاتصال الكتابي
22	المحاضرة السادسة: شكل الرسالة الإدارية
30	المحاضرة السابعة: تقنيات الاتصال الكتابي: عرض الحال
33	المحاضرة الثامنة: نماذج الاتصال الكتابي: التقرير
37	المحاضرة التاسعة: نماذج الاتصال الكتابي: التعليم المصلحية
40	المحاضرة العاشرة: نماذج الاتصال الكتابي: التعليم
41	المحاضرة الحادية عشرة: كتابة الخبر
47	المحاضرة الثانية عشرة: تقنيات الاتصال الشفهي
50	المحاضرة الثالثة عشر: تداعي الأفكار
57	المحاضرة الرابعة عشر: لعبة الأدوار:
63	المحاضرة الخامسة عشر: إدارة الاجتماعات

75	المحاضرة السادسة عشر: أسلوب المحادثة
80	المحاضرة السابعة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري
82	المحاضرة الثامنة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري: تقنية الـ ريبورتاج
93	المحاضرة التاسعة عشرة: تقنيات الاتصال السمعي البصري: تقنية الـ بورتريه
96	المحاضرة العشرون: تقنيات الاتصال السمعي البصري: تقنية التحقيق السمعي والسمعي البصري
100	خاتمة:
102	قائمة المراجع المعتمدة