

السنة الجامعية: 2021 - 2022  
المستوى: أولى ماستر  
التخصص: محاسبة وتدقيق  
المدة: ساعة ونصف



جامعة العربي بن مهيدى - أم البوachi -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة

يوم: 2026/01/15

## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية في مقاييس الاتصال والتحرير الإداري

### السؤال الأول (3 نقاط)

الرسالة الإدارية وثيقة مكتوبة تجسد مبدأ “الكلام يزول والكتابة باقية”， وتعد وسيلة اتصال موثوقة تداول بين الأفراد والإدارات بشكل مباشر أو عبر البريد التقليدي والإلكتروني وغيرها من الوسائل، بهدف تحقيق أغراض عملية محددة.

0.75 ن

أنواع الرسائل الإدارية: 0.75 ن

- رسائل ذات طابع رسمي
- رسائل ذات طابع شخصي
- رسائل ذات طابع إلكتروني

العناصر الشكلية: 0.5 ن

- الرأسية
- الطابع
- الرقم التسلسلي
- التاريخ والمكان
- صفة المرسل والمرسل إليه
- الموضوع
- المرجع
- المرفقات
- المضمون
- صيغة المجاملة
- التوقيع والختم

## العناصر الموضوعية: 0.5 ن

- المقدمة
- العرض
- الخاتمة

## أهمية الرسالة الإدارية: 0.5 ن

تساهم الرسالة الإدارية في ضمان الشرعية الإدارية من خلال توثيق القرارات، كما تضمن الاستمرارية الإدارية بحفظ المراسلات والرجوع إليها عند الحاجة، مما يجعلها أداة إثبات قانونية وتنظيمية أساسية داخل الإدارة.

## السؤال الثاني (3 نقاط)

1- تعد التغذية العكسية عنصرا محوريا في الاتصال التنظيمي، إذ تمكن المرسل من التحقق من مدى فهم المتلقى للرسالة والتأكد من تحقيق الهدف الاتصالي. حيث لا يمكن الحكم على نجاح عملية الاتصال إلا من خلال إرجاع الصدى من طرف المستقبل، سواء عبر رد فعلي، استفسار، أو تعبير صريح عن الفهم. وتساهم في تصحيح مسار الاتصال التنظيمي من خلال:

- كشف مواطن الغموض أو سوء الفهم في الرسالة؛
- تمكين المرسل من تعديل الأسلوب أو اللغة أو الوسيلة المستعملة؛
- تعزيز التفاعل المتبادل بدل الاتصال الأحادي؛
- دعم اتخاذ القرار السليم داخل المؤسسة. 1 ن

2- يعد الإدراك الانتقائي من أخطر معوقات الاتصال التنظيمي، لأنه يجعل المتلقى لا يدرك من الرسالة إلا ما ينسجم مع حاجاته وميوله وموافقه المسبقة، متجاهلا باقي المعطيات الموضوعية، أي أنه قد يسمع أو يفهم فقط ما يريد فهمه، بغض النظر عن الحقيقة أو الواقع التنظيمي. وتتمكن خطورته في:

- تشويه المعنى الحقيقي للرسالة؛
- إضعاف الموضوعية والحياد في التفاعل الاتصالي؛
- تعزيز الأحكام المسبقة والانحيازيات الشخصية؛
- الإخلال بمبدأ العدالة في اتخاذ القرارات (مثل التوظيف أو التقييم).

وعليه يمكن القول إن الإدراك الانتقائي يشكل عائقا جوهريا أمام الاتصال الموضوعي، لأنه لا يخل فقط بدقة الفهم، بل يضر بأساس الثقة والتواصل العقلاني داخل المؤسسة. 1 ن

3- يؤدي تعدد المستويات الإدارية إلى تعقيد عملية الاتصال وزيادة احتمالية تحريف الرسالة أو فقدان جزء من مضمونها أثناء انتقالها من مستوى إلى آخر، حيث كلما زادت المستويات التنظيمية، زادت فرص التشويه، سواء عن قصد أو دون قصد. ويظهر هذا التأثير من خلال:

- اختلاف الاهتمامات والأولويات بين الإدارة العليا (التركيز على الربحية والتحفيز) والمستويات التنفيذية (التركيز على الجوانب العملية)؛
- حذف أو إضافة معلومات أثناء انتقال الرسالة؛
- اتساع الفجوة في الفهم والتفسير بين المستويات التنظيمية.

وبالتالي فإن اختلاف المستويات الإدارية لا يؤثر فقط على سرعة الاتصال، بل يمس دقتها وموضوعيته، مما قد ينعكس سلباً على فعالية الأداء المؤسسي ككل. 1 ن

### السؤال الثالث (2 نقاط)

1- يساهم توثيق الاتصالات الإدارية في إثبات الواقع وحماية الإدارة قانونياً من خلال كونه وسيلة تنظيمية داخلية تضبط سير العمل وتوضح القرارات والتعليمات الصادرة عن السلطة الإدارية، دون أن ترقى إلى مرتبة القواعد القانونية الملزمة. فالوثائق الإدارية الداخلية، كالذكرا الإدارية والعلمية والإعلان، تعد أدوات لإثبات أن الإدارة قد قامت بإعلام موظفيها أو توجيههم أو تبليغهم بإجراءات معينة في وقت محدد وبشكل رسمي.

ويظهر هذا الدور بوضوح في المذكورة الإدارية التي تشترط تبليغها للمعنيين ونشرها أو توزيعها مع إمكانية التوقيع لإثبات العلم، وهو ما يشكل قرينة إدارية على حصول الإبلاغ، دون أن يمنح الوثيقة قوة إلزامية تشريعية، باعتبارها لا تتضمن نصوصاً قانونية أو تنظيمية سارية المفعول. وبذلك، تستخدم المذكورة كدليل على حسن ممارسة الإدارة لسلطة الإشراف والتنظيم، وليس كمصدر للالتزام القانوني.

كما يتيح توثيق الاتصالات للإدارة إثبات تسلسل القرارات والتعليمات عند حدوث نزاع أو مسألة إدارية، حيث يظهر أن الإجراءات المتخذة كانت مبنية على تعليمات مكتوبة وملنة، مما يساهم في حماية الإدارة من اتهامات التعسف أو الغموض في التفسير. وبالتالي، فإن الحماية القانونية هنا وظيفية وتنظيمية لا تشريعية، تستند إلى احترام قواعد الإبلاغ والشفافية وحسن سير المرفق العام، لا إلى إنشاء التزامات قانونية جديدة. 1 ن

2- يعد وضوح الصياغة الإدارية عنصراً جوهرياً في الحد من النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة، لكونه يضمن وصول المعلومة أو التعليمية أو التوجيه إلى المعنيين بها دون لبس أو تأويل متبادر. وبالتالي فالوثائق الإدارية، لا سيما المذكورة، يجب أن تحرر بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة، وأن تقتصر على موضوع واحد محدد، وهو ما يقلل من احتمالات سوء الفهم أو التفسير الخاطئ.

إن الغموض أو الإطالة في الصياغة قد يؤدي إلى اختلاف في فهم التعليمات بين الموظفين، مما يؤدي إلى تضارب في التنفيذ أو إلى اتهام الإدارة بعدم الوضوح أو التمييز في التطبيق. أما الصياغة الواضحة والمحضرة، فإنها توحد فهم العاملين للإجراءات المطلوبة وتحدد بدقة ما هو منظر منهم، الأمر الذي يعزز الانضباط الوظيفي ويقلص فرص النزاع الإداري.

كما يساهم وضوح الصياغة في تعزيز الثقة بين الإدارة وموظفيها، إذ يشعر العاملون بأن القرارات والتعليمات مبررة ومفهومة، لا تعسفية أو مبهمة. وهذا ما ينسجم مع طبيعة المذكرة الإدارية باعتبارها ليست تقريراً تحليلياً مطولاً، بل أداة اتصال مباشرة تهدف إلى الإقناع والتحفيز على الالتزام. وعليه، فإن الصياغة الإدارية الواضحة تمثل آلية وقائية فعالة، تحول دون نشوء النزاعات قبل وقوعها، وتدعم الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة. 1 ن

السؤال الرابع (4 نقاط)

**حدول الارسال** هو وثيقة ادارية ترافق بالمراسلات، تبين الوثائق المرسلة والجهات الموجهة لها.

هدفه تنظيم عملية الإرسال، ضمان وصول الوثائق، التوثيق والمتابعة. ١ ن

عناصره: ن 1

- الجهة المرسلة؛
  - الجهة المستقبلة؛
  - طبيعة الوثيقة؛
  - العدد؛
  - التاريخ والتاريخ.

**قيمة القانونية:** يعد دليلاً رسمياً على إرسال الوثائق، ويمكن الاستناد إليه في حالة النزاعات. ١ ن

نمودج مختصر: ۱ ن

محضر اجتماع 01 مديرية المالية

#### **السؤال الخامس (4 نقاط)**

- الاستدعاء: وثيقة ذات طابع إلزامي، تصدر عن جهة رسمية، وترتبط عن عدم الامتثال لها آثار قانونية.

- الدعوة: وثيقة ذات طابع اختياري، تصدر عن جهة غير رسمية، تهدف إلى الحضور دون إلزام قانوني. 2 ن

**السؤال السادس: تحرير محضر اجتماع (4 نقاط)**

**محضر اجتماع**

- احترام الشكل العام لمحضر الاجتماع (العنوان، التاريخ، المكان، الحضور) 1 ن

- عرض جدول الأعمال وتسلسل المداولات 1 ن

- صياغة القرارات والنتائج بدقة وموضوعية 1 ن

- سلامة اللغة الإدارية والأسلوب الرسمي 1 ن

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة: .....

مديرية: .....

رقم: .....

### محضر اجتماع

انعقد اجتماع رسمي بمقر مديرية الموارد البشرية، يوم الأحد 10 مارس 2024 على الساعة 10:00 صباحا، برئاسة مدير الموارد البشرية، وبحضور كل من:

- رئيس مصلحة التكوين؛
- رئيس مصلحة المستخدمين؛
- ممثل العمال.

### جدول الأعمال:

- مناقشة برنامج التكوين السنوي لسنة 2024؛
- دراسة اشغالات العمال المتعلقة بساعات العمل؛
- متفرقات.

### سير أشغال الاجتماع:

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد ..... بصفته ..... وبعد استعراضه لوضعية ..... تمت:

- تمت مناقشة مختلف المقترنات المتعلقة ببرنامج التكوين؛
- تم تسجيل اشغال العمال بخصوص ساعات العمل الإضافية؛
- في بند المتفرقات، لم تسجل أي نقاط إضافية.

### حصلة النتائج:

- إعداد برنامج تكوين سنوي يراعي احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، على أن يتم رفعه قبل نهاية شهر مارس 2024؛
- اقتراح إعداد تقرير مفصل يتضمن مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع قصد دراسته واتخاذ الإجراءات المناسبة.

وفي ختام الاجتماع، رفعت الجلسة على الساعة 12:00 ظهرا.

حرر بمقر المديرية في: 10 مارس 2024

الإمضاء :