

الأستاذة:

د/ عبيدتي سناء

المادة: الاتصال والتحرير الإداري

ماستر تسويق الخدمات وماستر إدارة مالية

الوحدة: منهجية

الرصيد: 05

المعامل: 02

الهدف البيداغوجي: تمكين الطالب من الاطلاع على مكونات ووحدات الاتصال الكتابي في الأجهزة الإدارية واكتساب بعض المعارف في التحرير الإداري وتلقيه القواعد الأساسية للاتصال.

البرنامج المقترح

المحور الأول: الاتصال

1-تعريف الاتصال

2-شروط الاتصال

3-مكونات العملية الاتصالية

المحور الثاني: التحرير الإداري

-تعريف التحرير الإداري

-مبادئ التحرير الإداري

-خصائص التحرير الإداري

المحور الثالث: الرسالة الإدارية

-مفهوم الرسالة الإدارية

-خصائص الرسالة الإدارية

-أنواع الرسالة الإدارية

المحور الرابع: وسائل الاتصال الداخلي

-المذكرة -التعليمة -الإعلان

المحور الخامس: وثائق التبليغ

-جدول الارسال -الاستدعاء -الدعوة -البرقية الرسمية

المحور السادس: وثائق السرد والوصف والتحليل

-المحضر -عرض الحال -التقرير

المحور السابع: النصوص

-الدستور -القانون -الامر -المرسوم -القرار -المقرر -المنشور

المراجع

المراجع باللغة العربية

1. رشيد حباني، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة دار النجاح ، الجزائر 1996.
2. بدر الدين بن دريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري دار المعرفة، الجزائر .1998.
3. ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب البليلة،1998
4. بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1999
5. خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية :الدروس التمهيديّة لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل، المملكة المغربية.
6. رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي،.2008
7. عبد الغني بن منصور، المرشد العلمي في الإنشاء الإداري، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، SNED،1982
8. المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية" مصطلحات و نماذج"، منشورات المجلس،2006

Bibliographie en langue française

- 1-André Vidal et Odile Bianconi, les techniques de l'expression écrite, edition Edouard Privat.1978.

- 2-Arbonnier, Alain ; Ronchin, Josiane.- La lettre administrative Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 2000.- 99 p
- 3-Bonnery, R. ; Le Guérinel, Pierre.- La note administrative - Paris : La Documentation Française, 1995.- 134 p.-
- 4-Catherine, Robert.- Le style administratif.- Paris : Albin Michel, 1996.- 235
- 5-Ferrandis, Yolande.- La rédaction administrative en pratique.- Paris : Editions d'organisation, 2000.- 208 p.
- 6-Le Guérinel, Pierre.- La note administrative - Catégories A et B.- Paris : La Documentation Française, 2003.p174.
- 7-Le style administratif, Robert Catherine, Éditions Albin Michel, 1988.
- 8-La correspondance administrative, académie d'Orléans, Tours, juin 1994.
- 9-Guide pratique de la correspondance administrative, Pierre Verdier, Éditions Berger-Levrault.
- 10-La lettre administrative, catégorie C, de F.Delval, La documentation française.

المحور الأول: الاتصال

- 1- تعريف الاتصال
- 2- شروط الاتصال
- 3- مكونات العملية الاتصالية
- 4- طرق الاتصال

1- تعريف الاتصال

-الاتصال لغة

فالاتصال لغة يعني الانتماء والانتساب. ويرجع أصل كلمة اتصال إلى الاشتقاق اللاتيني Communis والتي تعني بالانجليزية Commons أي مشترك وبالفرنسية Commun أي عام ومشارك. الاتصال لغويا في القواميس العربية، كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا بلوغ الغاية، أما قاموس أكسفورد فيعرفه بأنه: "نقل و توصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات".

-الاتصال اصطلاحا

أما اصطلاحا فهو : عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي ، تتميز بالانتشار في الزمان والمكان ، فضلا عن استمراريتها ، وقابليتها للتنبؤ .

وقد عرف فاروق مداسي في قاموسه مصطلحات علم الاجتماع الاتصال بقوله : " أن الاتصال انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى أخرى ، من خلال الرموز والأشكال وهو أساس كل تفاعل اجتماعي " .

وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصال من وجهة النظر الرياضية الإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات و يتم استقبالها أو إرسالها من خلال إشارة كهربائية، ويتم تخزين

المعلومات وفقاً إلى نظام محدد للتوثيق، و الاتصال وفقاً لنظم المعلومات هو: "استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات".

2- شروط الاتصال

يُعتبر الاتصال عملية تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات، وحتى تُعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال وهي:

✓ الوضوح: أي أن يكون محتوى الاتصال واضحاً.

✓ البساطة: وذلك بأن يتم الاتصال بشكل بسيط يخلو من التعقيد، حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكل ميسر.

✓ سلامة الوسيلة: أي أن تكون الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تحقق الهدف المطلوب، وتكون موافقة لمستوى المستقبل، كي لا تُفسر تفسيراً خاطئاً، أو خلاف ما هو مقصود.

✓ عدم التعارض: وذلك عند تعدد وسائل الاتصال، حيث يجب أن يكون هناك توافق بين الوسائل المختلفة لئلا يؤدي الاتصال الغرض المطلوب.

✓ الإيجاز: لأن التطويل والإسهاب قد يعمل على الإخلال بالمعنى، وقد يصبى المستقبل بالفطور والملل.

✓ الملاءمة: بحيث يكون الاتصال ملائماً للهدف من هذه العملية، وملائماً للوقت وعملية التنفيذ، وكذلك ملائماً للمستقبل ليتم استقبال المعلومات.

3- مكونات العملية الاتصالية

ولفهم الاتصال بشكل أفضل يجب معرفة مكونات العملية الاتصالية حيث تتم العملية الاتصالية من خلال مجموعة من العناصر هي:

1- المرسل: هو مصدر الرسالة الذي يقوم بعملية تنشيط فعل التواصل، يقوم المرسل بإنشاء رسالة عبارة عن رموز معينة وينقلها إلى المستقبل، والمرسل هو العنصر الرئيسي في عملية الاتصال.

2- الرسالة: هي عبارة عن ترجمة للمعاني والأفكار والاتجاهات التي لدى المرسل، تجاه المتلقي في شكل رموز تتركب مع بعضها بأسلوب معين، تكون فيه قناة تعزيز التواصل إما لفظية لغوية على شكل

كتابة الكلمات والتراكيب أو غير لفظية على شكل حركات في اليدين، أو تعبيرات في الوجه، أو أي إشارات أخرى يمكن ترجمتها إلى معان تتبادلها الأطراف المتواصلة.

3- الوسيلة: وهي الوسيط الذي يحمل الرسالة كي تصل إلى المستقبل، فتخاطب حواسه، وتحدث فيه أثرا وقد تحمل- أي الرسالة - على مصور أو ملصق إعلامي، أو شريط سينمائي، أو على أمواج الأثير، أو في كتاب، أو صفحة ... أو غير ذلك من وسائل الاتصال الأخرى.

4- المستقبل /المتلقي: يعتبر المستقبل / المتلقي هو الهدف من عملية الاتصال الذي توجه إليه الرسالة، فبعد استقباله الرسالة يفك رموزه ويفسرهما ليصل إلى ما يقصده المرسل.

4- طرق الاتصال

هناك أكثر من طريقة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال ، إحدى هذه الطرق يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستقبل وكذا الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال، وبشكل عام يمكن ذكر الطرق الثلاثة التالية:

➤ **الاتصالات غير اللفظية :** ويتم هذا النوع من الاتصالات عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم ، إذ كل تصرفات الجسم المختلفة تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول أو عدم القبول.

➤ **الاتصالات الشفهية :** وتتم بالاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو إلقاء خطاب أمام الجمهور، والاتصالات الشفهية تحدث أساسا في المواقف التي تتسم بالواجهة ، إذ عادة ما ينظر إلى هذا النوع من الاتصالات على أنه أفضل الطرق لإرسال المعلومات إلى الغير بصفة عامة لأسباب ثلاثة هي :

- أنها طريقة رسمية لإشعار المستقبل بأهميته الذاتية .
- تسمح للمرسل فرصة إرسال رسالته التي يريدتها والتأكد من استيعاب المستقبل وقبوله لها أيضا.
- هي أسرع وسيلة للاتصال وتعطي لكل من المرسل والمستقبل فرصة المشاركة الفورية وإبداء الرأي حول مضمون الرسالة .

➤ **الاتصالات المكتوبة (التحرير الكتابي الإداري) :** وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو

كمراجع للاستفادة منها مستقبلا ، وتتصف بدقة التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، وما يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا، ومن أهم الاتصالات الكتابية نجد: التقارير والنشرات، الأوامر الرسمية، القرارات الإدارية وغيرها. وهو ما سنتطرق اليه في المحور التالي.

المحور الثاني: التحرير الإداري

- 1-تعريف التحرير الإداري
- 2- أنواع المحررات الإدارية
- 3-خصائص التحرير الإداري

1-تعريف التحرير الإداري

يقصد بالتحرير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ و مواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري و من نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية و كذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين. هذه الوثائق و المحررات من الكثرة و التنوع بحيث يصعب حصرها جميعا، و تتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عددا من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات و المرافق كالمراسلات و التقارير و المحاضر و غيرها.

الميزة المشتركة لهذه المحررات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة و شكلا متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، و هو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة و الوضوح و التجرد و الموضوعية و المشروعية و غيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار و التزامات قانونية مختلفة.

يعتمد النشاط الإداري عموما و الاتصال بوجه خاص، في الإدارات و المؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية و الدعائم الورقية بشكل أساسي، و ذلك لاعتبارات عملية و تنظيمية و قانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية و فعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية و سلامة

الوثائق و النصوص المحررة فيها، و من ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحضير المراسلات و الوثائق الإدارية والنصوص بشكل سليم وصحيح، شكلا و مضمونا.

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

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

إن العناية بالتحرير الإداري و حيازة القدرات و المؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد و سليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءته و شخصيته تبرز بشكل كامل و صريح من خلال محرراته و كتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف بذل قصارى جهده و اغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري و الإلمام بها.

2-أنواع المحررات الإدارية

يعتمد النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات و الإدارات العمومية على الوسائل الكتابية، كما أشرنا سالفًا، و من ثم فإن الكتابة تجسد و تعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تتجزأ الإدارة و القرارات التي تتخذها. و تكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية و الحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، و المقولة **Les paroles s'envolent, les écrits restent** " : "الكلام زائل و الكتابة باقية و توضح هذه الحقيقة.

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

-المراسلات الإدارية.

-الوثائق الإدارية .

-النصوص.

3- خصائص الأسلوب الإداري Le style Administratif

يقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء و اختيار الألفاظ و تأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، و هناك أنواع كثيرة من الأساليب :الأسلوب الأدبي، و الأسلوب العلمي، و الأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، و غيرها...

و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز:

*الموضوعية L'objectivité : إن الإدارة في خدمة الجمهور وتعمل لفائدة الصالح العام في حياد وموضوعية وهذا يلزم المحرر الإداري اجتناب كل التعابير العاطفية والتحكمية.

مثلا : يسرني ، يفرحني ، J'ai le plaisir

يؤسفني ، J'ai le regret

يؤلمني ...

يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية و حرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة. و تنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، و كل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد و الحياد، و يستحسن في هذا

السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، و لغة خطاب تتسم بالتناسق و تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. و من مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، و تجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات و أفكار.

***الدقة: Précision:** يجب على المحرر الإداري أن يذكر بدقة جميع الوثائق الثابتة وبذلك يكون دقيقا في المعلومات التي يعطيها وأن يكون واضحا في المعنى والعرض الذي يريد الوصول إليه الفرد، لأن الإدارة تستعمل عبارات من القانون الإداري أو المالي أو الجبائي والتي يجب على المحرر الإداري معرفتها.

مثلا: "رسالتكم رقم..."، ".بتاريخ..."، "...المتعلقة"...

بدلا من: " رسالتكم التي أرسلتموها في الشهر المنصرم"...

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

وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة و يسر.

***البساطة والوضوح:** المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، و حتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح. و تركز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة و بدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة و يسر، و تجنب التكرار و التكلف و الصيغ الطويلة و الغامضة.

***الإيجاز La Concision:** يجب على المحرر الإداري أن يعبر عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك بتجنب التكرار والعبارات التي تفيد التأويل والتفسير فلا إضافة ولا حذف.

يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية

بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، و تجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، و كذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

***احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:** التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، و الذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط و الاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة. و من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر. و الأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج و يبرزه من خلال استعمال تعابير و صيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا و عبارات مناسبة. معينة.

الرئيس : يلفت الانتباه، يشير ، ينهي إلى علم ، يدعو ، يلزم، يفرض ، يشيد، يولي أهمية

de vouloir bien...كبرى، يرجو السهر على، يرجو من مرؤوسه بأن يتفضل

والمرؤوس :يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل ، يقدم، يرجو

و يرجو من رئيسه بأن يتقبل عبارات ، de bien vouloir من رئيسه بأن يقبل التفضل

الاحترام والإخلاص...

يقوم التنظيم الإداري على التسلسل في الوظائف والرتب

(رئيس — Supérieur)

(مرؤوس — Subordonné)

وهنا يترجم في عملية التحرير من خلال الكتابات الإدارية بحيث نستطيع القول أن هناك لغة خاصة

بالرئيس ولغة المرؤوس.

فالرئيس هو الذي :il ordonne يأمر

il constate يلاحظ

il demande يطلب

il prie بينما المرؤوس: يرجو

il propose il rend compte يقترح يقدم عرض

*المجاملة Courtoisie: باعتبار المحرر الإداري موضوعي ومسؤول يجب عليه أن يراعي شعور المواطنين وخاصة في طلباتهم اليومية، وهذا باستخدام عبارات من شأنها أن تبقى الآمال ولا تقطع صلة المواطن بالإدارة.

مثلا: "ليس بإمكاننا حاليا"...

"لقد أخذت علما بطلبكم وسوف لن يفوتني"...

"عندما تسمح الظروف"...

وعليه يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب. و من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية) يشرفني، لي الشرف (... عند افتتاح المراسلات، و العبارات المهذبة) يسرني، يؤسفني (... للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

*المسؤولية La responsabilité: يعتبر مبدأ المسؤولية من أهم الأسس بالنسبة للإدارة فالأعمال والمحررات الإدارية يقوم بها أشخاص لهم اختصاص في ذلك.

فاستعمال ضمير المتكلم المفرد (أنا - Je) مطلوب كما أن السلطات تستعمل ضمير الجمع (نحن - Nous) للتعظيم في حالة تحرير العقود والوثائق ذات الأهمية كالشهادات.

المحور الثالث: الرسالة الإدارية

La lettre administrative

1- مفهوم الرسالة الإدارية

2- خصائص الرسالة الإدارية

3- أنواع الرسالة الإدارية
