

تطوير الخطاب في بيئات العمل في ضوء معطيات المناهج اللغوية النقدية : من التقاليد الإدارية إلى الإمكانيات اللغوية

د.محمد بن سعيد اللويحي

الأستاذ المشارك بقسم البلاغة والنقد ومنهج الأدب الإسلامي

بكلية اللغة العربية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

(قدم للنشر في ١٤٤٣/٥/٦ هـ وقبل للنشر في ١٤٤٣/٨/١٢ هـ ونشر في ١٤٤٤/١/١ هـ)

ملخص البحث :

يعنى البحث بسبل تطوير الخطاب في بيئات العمل في ضوء معطيات المناهج النقدية، ويمثل همزة وصل بين علمي اللغة والإدارة، ومحاولة توفيقية بين الوظيفة والبنية في اللغة المتداولة في بيئات العمل، فالتقاليد الإدارية قد صبغت هذه اللغة بصبغة إدارية معينة غلّبت فيها جانب الوظيفة والهدف الرسمي، وربما غابت حينها بعض الإمكانيات اللغوية المتاحة أمام من يتصدى لهذا الخطاب كتابةً وتحديثاً؛ ومن هنا فالمجال متاح لتطوير الخطاب الوظيفي في بيئات العمل.

وتقوم فكرة البحث على محاولة تشكيل لغة يكتبها الموظف وينطق بها وهو عالمٌ بما يحقق هدفه وغاياته من وسائل لغوية وآليات واستراتيجيات، فيتحدث اللغة ويكتبها بوعي، وكل هذا ينعكس إيجاباً على تطوير هذه اللغة.

وتناولت خطة البحث: مفهوم الخطاب وأهميته في بيئات العمل، وسمات الخطاب في بيئات العمل ودور المنظمات في تطويره، والتخطيط للخطاب من حيث التفكير في الهدف واستحضار المتلقي والمقاصد مع رعاية الموقف، وتناولت بعدها

استراتيجيات الخطاب المعروفة، وهي: الاستراتيجية التوجيهية، والاستراتيجية التضامنية، والاستراتيجية التلميحية، والاستراتيجية الإقناعية، وتلا ذلك الحديث عن اختيار الألفاظ، خاصةً من حيث تحديد الدلالة والوضوح، ثم تناولت العدول، خاصةً في التقديم والتأخير والإيجاز، ثم تحدثت عن علاقات النص، من حيث توافر التماسك اللفظي فيه وترابط المعنى، مع الحديث عن التناص، ولم تخلُ مطالب البحث من ذكر نماذج من واقع العمل في المنظمات، مع ختم كل مبحثٍ بإجراءاتٍ تطويرية تفيده من يتصدى لكتابة الخطابات.

ومن نتائج البحث أنه كشف عن الإمكانيات اللغوية التي يمكن أن تضيفها معطيات النقد الحديث للخطاب في بيئات العمل بأنواعه المختلفة، وهذه الإمكانيات اللغوية تجعل الخطاب متفاوتاً من كاتبٍ لآخر بحسب توافر الوعي بهذه الإمكانيات لدى الكاتب، ويرى الباحث أن أهم المناهج التي ترتقي بمستوى الخطاب هي التداولية والأسلوبية وعلم النص؛ إذ تسهم هذه المناهج أكثر من غيرها في بناء الخطاب وترابطه لفظياً ومعنوياً، وتوظيف الاستراتيجيات المختلفة، واختيار المفردات وتوظيف التراكيب الأنسب، وغير ذلك.

الكلمات المفتاحية: خطاب إداري، بيئة العمل، تطوير العمل، الكتابة الإدارية، الكتابة الوظيفية.

Developing discourse in work environments based on Approaches to modern criticism: From administrative traditions to linguistic potential

Dr. Mohammed Ibn Saeed Al-Lowaimi

Associate Professor, Department of Rhetoric, Criticism and Islamic Literature Method, Arabic Language College at Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University

Received on 6-5-1443 AH Accepted on 12-8-1443 AH Published on 1-1-1444 AH

Abstract:

This research examines ways to develop speech in work environments in the light of the data of the critical approaches. It represents a link between the science of language and management, and an attempt to reconcile the function and structure of the language circulating in work environments. Administrative traditions have painted this language in a certain administrative character in which the aspect of the job and the official goal prevailed, and may have missed some of the linguistic possibilities available to those who address this speech in writing and in recent times. Hence, there is an area available to develop the functional speech in work environments.

The idea of research is based on trying to form a language written by the employee and spoken by a scientist in order to achieve his goal and objectives of linguistic means, mechanisms and strategies, speak the language and write it consciously, and all this reflects positively on the development of this language.

In this research, my plan dealt with: the concept of speech and its importance in the work environment, areas of speech in work environments, planning the speech in terms of thinking about the goal and conjuring the recipient and the purposes with the care of the situation, and then I addressed the well-known speech strategies, namely: The guiding strategy, the solidarity strategy, the hint strategy, the persuasive strategy, followed by talking about the choice of words, especially in terms of determining the significance and clarity, then dealt with the reversal, especially in the introduction, delay and brevity, then talked about the texture of the speech in terms of the availability of coherence and the coherence of the meaning,

One of the results of the research is that it revealed the linguistic potential that can be added by the data of modern criticism of speech in different work environments, and this linguistic potential makes speech vary from writer to writer according to the availability of awareness of this potential in the writer. The researcher believes that the most important approaches that improve the level of speech are deliberative, stylistic and textual science. These approaches contribute more than others to the construction of speech and its verbal and moral connectedness, the recruitment of different strategies, the selection of vocabulary and the recruitment of the most appropriate structures, etc.

Keywords: Management speech, work environment, Work Development, Management writing, job writing.

المقدمة :

اللغة مرآة الإنسان، يحتاجها حيثما كان، ومن مواضع احتياجها أماكن عمله، من خلال تواصله مع زملائه ورئيسه ومرؤوسيه، وتواصله مع العملاء الداخليين والخارجيين والجمهور الخارجي، وهذا التواصل يكون شفهيًا ومكتوبًا، ويكون فرديًا وجماهيريًا، ويكون رسميًا وغير رسمي.

وتمثل فكرة هذا البحث محاولةً للتوفيق أكثر بين الوظيفة والبنية في الخطاب، فالتقاليد الإدارية المتداولة قد صبغت هذا الخطاب بصبغة إدارية معينة غلّبت فيه جانب الوظيفة والهدف الرسمي، وربما غابت حينها بعض الإمكانيات اللغوية المتاحة أمام من يتصدى لهذا الخطاب كتابةً وحديثاً، خاصةً أن الخطاب في واقع العمل غالباً لا يتصدى له متخصصون لغويون وإنما يكتبه موظفون من شتى التخصصات، ومن هنا يرى المتخصصون في اللغة والنقد وتحليل الخطاب أن هناك مجالاً متاحاً للتطوير المستمر للخطاب الوظيفي في بيئات العمل.

وكان من آثار التطور الحديث للعلوم أن حدث فصلٌ بين التخصصات، فبات المتخصص في الإدارة غير ملمٌ بمتطلبات اللغة التي يحتاجها في عمله، وبات اللغوي بعيداً عن واقع المنظمات واحتياجاتها من اللغة، ومن هنا كان هذا البحث محاولةً أشبه بوثيقة تنير شيئاً في طريق الاتصال في المنظمات، أو تكون نواةً لمقررٍ جامعيٍّ يمثل همزة وصلٍ بين علمي اللغة والإدارة، يسهم في تأهيل المتتمين إلى حقل الإدارة والأعمال، ويسهم كذلك في تعريف المتخصصين في اللغة العربية بواقع المنظمات والخطاب المتداول فيها، وشجّعني للبحث في هذا الموضوع أنني لم أجد فكرةً بحثيةً سابقةً تربط بين معطيات المناهج النقدية اللغوية والخطاب الوظيفي في بيئات العمل.

وكانت فكرة البحث قائمة على محاولة الاستفادة من معطيات النقد الحديث كالتداولية وعلم الأسلوب وتحليل الخطاب، واستثمار ذلك في تطوير الاتصال في المنظمات وبيئات الأعمال، وتشكيل لغة يكتبها الموظف وينطق بها وهو عالم بما يحقق هدفه وغاياته من وسائل لغوية وآليات واستراتيجيات، فيتحدث اللغة في بيئة العمل ويكتبها بوعي، وكل هذا ينعكس إيجاباً على تطوير هذه اللغة، خاصة أن الموظف والمسؤول كلاهما يقضي أغلب وقته في الاتصال حينما يكون في عمله، وقد اخترت من المناهج النقدية ما أحسب أنه يخدم لغة الموظف واتصاله في المنظمة، مما يمكن أن يوظفه في بيئة عمله وإنجاز مهماته المختلفة.

وتبدأ خطة البحث بتوطئة تنقسم قسمين: أحدهما عن مفهوم الخطاب وأهميته في بيئة العمل، والآخر عن سمات الخطاب في بيئات العمل ودور المنظمة في تطويره، يأتي بعدها المبحث الأول، وعنوانه بالتخطيط للخطاب، ويتضمن: الهدف، والمتلقي، والمقاصد، ورعاية الموقف، ثم المبحث الثاني وعنوانه: استراتيجيات الخطاب، وكانت هذه الاستراتيجيات: التوجيهية، والتضامنية، والتلميحية، والإقناعية، ثم جاء المبحث الثالث بعنوان: أسلوب الخطاب، وتضمن الاختيار على مستوى الألفاظ، الذي يشمل تحديد الدلالة، والوضوح، كما تضمن العدول على مستوى التراكيب، ويشمل التقديم والتأخير، والإيجاز، يليه المبحث الرابع عن علاقات الخطاب، ويشمل الحديث عن التماسك اللفظي، والترابط المعنوي، والتناص، وجعلت في آخر كل مبحث مقترحات تطويرية يمكن أن تكون إجراءات ينطلق منها الموظف في تطوير الخطاب.

ويتمثل منهجي في هذا البحث في تتبع التقنيات والظواهر والاستراتيجيات التداولية والنصية والأسلوبية في واقع الخطاب في بيئات العمل، من خلال الرصد

والملاحظة والاستقراء، مع التعريف بها والتنظير لها، واختيار نماذج كلية من واقع عمل المنظمات، وربطها بالتنظير في مطالب المباحث، مع ذكر مقترحاتٍ تطويريةٍ تفيد من يتصدى لكتابة خطابات العمل بأنواعها.

أسأل الله التوفيق لي ولن يقرأ هذا البحث، والله أعلى وأعلم، وصلى الله على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

توطئة:

أ. مفهوم الخطاب وأهميته في بيئات العمل:

في اللغة: "الخطابُ والمخاطبةُ: مُراجعةُ الكلام، وَقَدْ خاطَبَهُ بالكلامِ مُخاطبَةً وخطابًا، وهما يتخاطبان" (١).

أما اصطلاحًا: فإن الخطاب تنظيمٌ وامتدادٌ لسانيٌّ يتجاوز الجملة، ويقع في سياقٍ تواصلِيٍّ (٢)، وأعني بالخطاب اللغةَ بمفهومها الواسع بوصفها أداة تواصلٍ داخل المنظمة لتسيير أعمالها المختلفة، فاللغة تمثل أداة الاتصال بين أفراد المنظمة على اختلاف درجاتهم الوظيفية، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى، ومن هنا تأتي أهمية الحديث عن الخطاب لأنه يحقق أهدافًا متعددة داخل بيئة العمل وخارجها.

والخطاب في بيئة العمل ينتمي إلى اللغة الإدارية، وهي لغة تهتم بالعمليات الإدارية كالتنظيم والتخطيط والرقابة والمتابعة والتنسيق والأوامر، كما أنها لغة تهتم بما يقنع المتلقين، كالأنظمة والإحصاءات والبيانات، ويأتي هذا الخطاب وفق بناءٍ خاص، مراعيًا صياغة لغوية خاصة تحقق وظيفته والهدف منه، ويمكن القول عن مفهوم اللغة الإدارية: إنها لغة القرار الرسمي للدولة في القطاع الحكومي (٣).

ويتغير الخطاب تبعًا للظروف المحيطة التي تتصل بالسياقات العامة والخاصة، وتبعًا للمقام الذي يقال فيه الكلام، وتبعًا لطبيعة المتلقين وما يتصل بهم من خلفيات

(١) لسان العرب، ابن منظور، مادة خ ط ب.

(٢) انظر تحليل الخطاب الحوارِي في نظرية النحو الوظيفي، د.سعيدة علي زبيد ٥٤، وانظر معجم تحليل الخطاب، باتريك شارودو ودومينيك منغو ١٨٢.

(٣) انظر آليات اللغة المتخصصة والبناء اللغوي الإداري: مقارنة لسانية، سعيد بليمان الحصري ٨.

معرفة وغير ذلك، وهنا يأتي دور المعرفة بتداولية الخطاب واختيار أنسب الاستراتيجيات له، مما يجعله يقترب من التأثير وتحقيق الهدف المراد منه.

ويؤدي الخطاب في بيئات العمل عدداً من الوظائف تتنوع بتنوع غاياته وأهدافه وأغراضه، وعلى كاتبه السير وفق القواعد ومراعاة الأسس التي تتعلق بهذا النوع من الكتابة، وهذا يؤدي إلى سهولة إيصال المعلومات والأفكار إلى متلقي الخطاب؛ لتكون واضحة في ذهن المتلقي دون لبسٍ أو غموض، محققة الغرض منها^(١). إننا لا نصور بيئة عمل تخلو من اللغة والتواصل الشفهي والمكتوب، سواء كانت هذه المنظمة صغيرة أم كبيرة، منظمة عامة أم خاصة، مفتوحة على الجمهور أم مغلقة، ومهما كان نشاط هذه المنظمة، وتشير بعض الدراسات إلى أن المديرين يقضون ٧٥٪ من وقت العمل في الاتصال، وهذا يؤكد أهميته الكبيرة^(٢).

وبناءً على ما سبق فإن الكتابة الإدارية تأخذ حيزاً كبيراً من المهمات اليومية لأية منظمة، لأن أي نشاطٍ إداريٍّ (اجتماع، أو حدث، أو قرار، أو اتصال، ...) يستلزم كتابةً مصاحبةً له، لتجسده وتصوغه في هيئة نموذجٍ كتابيٍّ إداريٍّ رسميٍّ، قد يكون خطاباً أو تقريراً أو محضر اجتماع أو غير ذلك^(٣).

ب. سمات الخطاب في بيئات العمل ودور المنظمة في تطويره:

للخطاب الإداري سمات تختلف عن غيره من أنواع الخطاب - ولا سيما الخطاب الأدبي -، ومن أهم سمات هذا الخطاب ما يأتي:

(١) انظر التحرير الإداري: سند تكويني موجه لفتات: الإدارة، التسيير، التفتيش، أ.ميش علي وأ.رزاق العربي ١٠.

(٢) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات، جيرالدين إي.هاينز ٢٥٩.

(٣) انظر دليل الكتابة الإدارية، مجموعة من المؤلفين ٦٣.

- اعتماده على الأسلوب الموضوعي والعلمي المنطقي.
- يقوم على التقريرية والمباشرة في إيصال الفكرة.
- وضوح الأفكار والمعاني فيه ، وهذا شرط مهم كي يؤدي هذا الخطاب وظيفته.
- اعتماده على الحقائق والبراهين ؛ وابتعاده عن التصوير والخيال -الذي يشيع في الخطاب الأدبي -.
- ليس من أولوياته الإبهار وتجميل الأسلوب وتحسينه بديعياً.
- يتعد الكاتب فيه عن التعبير عن شخصيته ورؤيته الذاتية وعواطفه.
- ميل لإقناع المتلقي بلغة العقل والمنطق.
- لا يشبه الخطاب الأدبي في اعتماده على الموهبة ، وإنما يمكن اكتساب مهارة كتابته بالممارسة.
- ذو قواعد وأصول ، وتقاليد متعارف عليها (١).
- يستخدم الألفاظ ذات الدلالة الدقيقة ، المعبرة عن المعنى المقصود بوضوح.
- يراعي رتب المخاطبين ، ويهتم باللباقة وقواعد التهذيب في المخاطبة.
- يهتم بالإيجاز والاقتصاد في الكتابة ، إلا لهدف.
- يهتم بتنظيم الفقر بطريقة منطقية متسلسلة.
- يتعد عن الجمل الطويلة التي تعيق وصول المعنى والأفكار للمتلقي.
- يمكن أن يشارك في الكتابة أحياناً أكثر من شخص (٢).

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٢٨ ، ٢٩ .

(٢) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٧٠ -٢٩٦ .

ويقع على عاتق المنظمة مسؤولية تطوير الخطاب المتداول داخلها، وكذلك الخطاب الذي تخاطب به الجهات الأخرى والجمهور، ومن هنا يجب على أصحاب القرار في المنظمة الحرص على ما يأتي:

- اختيار الموظفين المؤهلين تأهيلاً جيداً في ميادين: اللغة، والاتصال، والإدارة.
- تنمية مهارات الموظفين في هذا المجال عن طريق التدريب والتطوير المستمر.
- متابعة أداء الموظفين في هذا المجال وتحفيزهم ومكافأتهم.
- إشراك الموظف في الحوار والنقاش الخاص بالموضوع الذي سيكتب فيه.
- إعطاء الموظف المعلومات المتعلقة بموضوع الكتابة، والجهة المستقبلية للخطاب، والسياق والملابسات المحيطة، والهدف من الخطاب.
- توفير الاحتياجات الأساسية المهمة لنجاح الكتابة (كأجهزة الحاسب، والطابعات، ومصادر المعلومات، وغيرها...).
- إتاحة الاطلاع على الأنظمة واللوائح والتعليمات للموظفين في هذا المجال؛ بحيث يمكنهم الاستفادة منها في كتاباتهم^(١).

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٦٤.

المبحث الأول: التخطيط للخطاب

يقع الخلل في كثيرٍ من الخطابات من خلال البدء بلحظة الكتابة، دون إطلاع الموظف الذي يكتب الخطاب على ما يسبقها من سياقات وملابسات وأهداف وواقع يتصل بالجهات المخاطبة.

والتخطيط هو المرحلة الأولى من مراحل الخطاب، وتتضمن عدداً من الأسئلة التي ينبغي للمرسل أن يسألها نفسه، وهذه الأسئلة هي:

- ماذا: ويتعلق هذا السؤال بتحديد نوع الخطاب أو الرسالة المراد إرسالها للغير.
- لماذا: وهو يشير لتحديد الهدف والغاية المرجوة من وراء هذا الخطاب.
- مَنْ: ويتعلق بمتلقي الخطاب أو الرسالة، وصفاته التي تعطي مؤشرات لكيفية تفسيره الرسالة.
- متى: ويتصل بالتوقيت الأنسب لهذا الخطاب أو الرسالة.
- أين: ويتعلق بالمكان الأنسب لإيصال الرسالة أو الخطاب.
- كيف: ويتعلق بوسيلة الخطاب أو الرسالة، شفوية أو مكتوبة، وأي نوع من المكتوبة^(١).

أ.الهدف:

هدف الخطاب هو ما يرغب المرسل في الوصول إليه من تأثير في المواقف أو السلوكيات أو غير ذلك^(٢)، وهو الغاية المراد الوصول إليها من خلال عملية

(١) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٦٦ - ٢٦٩.

(٢) انظر الاتصال ومهاراته: مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، أ.د. أحمد عزوز،

الاتصال^(١)، واستحضار المرسل هدفه من الخطاب وتركيزه فيه يمنحه الخطوة الأولى نحو الكتابة الصحيحة، فكل هدفٍ يستدعي من إمكانات اللغة وأساليبها واستراتيجياتها وآلياتها ما يناسبه ويحققه، كما أن استحضار الهدف سببٌ في وضوح الفكرة في ذهن المرسل، ومن ثم وضوح كتابته لدى من يتلقاها، إضافةً إلى أن ذلك يوجه الخطاب نحو الوجهة المطلوبة، ويجول دون تشتت المرسل.

والاتصال في المنظمة وسيلة توجيهية مهمة، وهو الجهاز العصبي لكل تنظيم إداري، فمن خلاله تُنقل كل المعلومات من موقعٍ في التنظيم لآخر، مع ربط كل هذه المواقع بمركز اتخاذ القرار، ومن ثم نقل جميع المعلومات لمواقع التنفيذ، كما أن الاتصال في المنظمة يحقق جملةً من الأهداف، أهمها:

- نشر أهداف المنظمة وقيمها وفلسفتها.
- إعلام العاملين بخطط المنظمة وإمكاناتها وتطلعاتها.
- نقل التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين في المنظمة.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والمقترحات.
- توضيح خطط التغيير والتجديد.
- رصد الإنجازات ورفعها للمسؤولين.
- تطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.
- وكل ذلك مما يحقق مصالح المنظمة، ويقودها نحو تحقيق أهدافها^(٢).

ب. المتلقي:

تستلزم النظرية التخاطبية وجود ثلاثة أطراف:

(١) انظر الاتصال التنظيمي، د.بشار حزي ١٤.

(٢) انظر الاتصال التنظيمي ١٥، ١٧.

- ١ - المرسل : وهو المتكلم ، والكاتب .
- ٢ - الرسالة : وتكمن في النص أو الخطاب .
- ٣ - المتلقي : وهو قارئ النص ومستقبل الخطاب^(١) .

ويرسل المتكلم أو الكاتب رسالته إلى المتلقي ؛ ليستقبلها في ضوء لغة يعرفها كل من المرسل والمرسل إليه ، وتختلف المخاطبة باختلاف المتلقين ، فللمتلقي أحوالٌ مختلفةٌ ؛ فقد يكون جاهلاً بموضوع الخطاب ، وقد يكون عالماً به ، وقد يكون في أحوالٍ بين ذلك ، وبرغم ما يبذله المرسل من جهدٍ في تفادي عناصر التضليل والتحريف وسوء الفهم ؛ فإن بلاغه لا بد من أن يتأثر بما سبق ، فقد لا يصل المتلقي كل ما يرمي إليه كاتبُ الخطاب ، برغم أن الكتابة الوظيفية أسهل في فهمها واستيعابها من الكتابة الأدبية مثلاً ؛ وذلك لأن المرسل في هذا التخاطب - غير الأدبي - هدفه أن يصل بلاغه إلى المتلقي سالماً من العثرات ، ويساعده على ذلك ارتباط الكتابة الوظيفية عادةً بالمرجع أو السياق الذي يساعد القارئ أثناء القراءة ، فيتجنب من خلال كل ذلك الوقوع في خطأ الفهم ، كما يسهم في وصول الخطاب مفهوماً وجود مرجعيات واضحة في الكتابة الوظيفية ، وهذا قد لا يتأتى في الكتابة الجمالية ، التي لا تخلو من غموضٍ أحياناً ، بوصف الغموض ظاهرة تلابس الأدب كثيراً ، ومن هنا يتوقع الكاتب من المتلقي أن يقوم بالتأويل في أثناء القراءة^(٢) .

وفي واقع الخطاب في بيئات العمل يؤثر المتلقي في تشكيل لغة الخطاب ، فعلى سبيل التمثيل قد يكون المتلقي ملماً بموضوع الخطاب ؛ وهنا لا يحتاج إلى مزيد توضيح وتفصيل ، وقد لا يكون كذلك ؛ فيحتاج حينها إلى الإطناب والتفصيل لتصل الفكرة

(١) انظر الاتصال التنظيمي ١١ .

(٢) انظر التداوليات بين النظرية والتطبيق ، جميل حمداوي ٢٤ ، ٢٥ .

واضحة، وهذا كله ذو تأثيرٍ مباشرٍ في لغة الخطاب وأدواتها ووسائلها وأساليبها، كاختيار الإيجاز أو الإطناب، أو التوكيد، أو غير ذلك مما يسهم في تحقيق هدف المرسل.

كما نجد تأثير المتلقي في تشكيل لغة الخطاب من خلال رتبته الإدارية وعلاقتها برتبة المرسل، وهنا يحرص الكاتب على اختيار أنسب الاستراتيجيات والطرق في مخاطبة المتلقي وإيصال الرسالة إليه، ولكل استراتيجية وسائلها وآلياتها وأدواتها اللغوية.

ج. المقاصد:

يقصد المرسل من نصه تحقيق غاية معينة^(١)، وتعتمد القصدية في المقام الأول على منشئ النص؛ إذ هو الذي يجعل مقوّمات التماسك اللفظي والترابط المعنوي تسير وفق خطة لتحقيق الهدف من النص، وإيصال الفكرة التي يُمثلها، ثم يأتي دور المتلقي الذي يجب أن يكون قادرًا على فك شفرات النص^(٢)، وللمقاصد أهمية جوهرية في نجاح أفعال الكلام أو عدم نجاحها، وثمة علاقة قوية بين القصدية والدلالة والفهم، وتروج مسألة القصدية بشكل خاص في حالة أفعال الكلام غير المباشرة؛ لأن المعنى الحرفي يمكن أن يتعد عن المعنى المقصود^(٣)، وتمثّل المقاصد لبّ العملية التواصلية، وغاية قصد المرسل أن يفهم المرسل إليه، ويُشترط للمرسل هنا إلمامه باللغة من حيث العلاقة بين الدول والمدلولات، وقواعد تركيب اللغة وسياقات استعمالها، وغير

(١) انظر النص والخطاب والإجراء، روبرت دي بوجراند ١٠٣.

(٢) انظر المعايير النصية لدى روبرت دي بوجراند في ديوان "همسات الصبا"، ميلود مصطفى عاشور ٣٠٠.

(٣) انظر المقاربة التداولية للأدب، إلفي بولان ٤٧، ٥٠.

ذلك^(١)، والقصد قد يسهم في تعدد معنى الخطاب الواحد، كما قد ينتج خطاباً يقبل أكثر من تأويل، كما لو قال أحدهم في حديث له: "الأسعار خرافية"؛ فقد تدل كلمة (خرافية) على معنيين متعارضين، فبرغم ما يقصده البائع مثلاً بأن الأسعار رخيصة، قد يفهم أحد من يصلهم هذا الخطاب بأن الأسعار مرتفعة؛ فتركيب الخطاب يقبل المعنيين، وهذا يؤدي للالتباس^(٢).

ونجاح عملية الاتصال يعني أن الرسالة وصلت إلى المتلقي، وفهمها كما أرادها المرسل، دون غموضٍ أو عدم فهمٍ لمعناها أو تحريفٍ فيه أو تأويل^(٣).

د. رعاية الموقف:

وهي تقترب من "مقتضى الحال" الذي يقوم عليه تعريف البلاغة المتداول المعروف: "مطابقة الكلام لمقتضى الحال مع فصاحته"^(٤)، والمقام أو الحال هو مجموعة من العوامل التي تحيط بالكلام وتسهم في إيضاحه وتساعد على فهمه وتفسيره؛ فكل كلام يتم إحداثه عن قصد يجد ما يعضده في شخصية المرسل والمتلقي لأجل الإفهام والفهم، وعندما تحدث المفاهمة يحدث التفاعل وتحقق الإفادة، وتؤدي القرائن المقالية والحالية دورها في معرفة استعمال الكلام حسب مقتضيات ظروف التواصل^(٥)، وتتضمن رعاية الموقف جميع الظروف والملابسات والسياقات المحيطة بالخطاب حين

(١) انظر استراتيجيات الخطاب، عبد الهادي الشهري ١٨٣.

(٢) انظر استراتيجيات الخطاب ٢٠٦.

(٣) انظر الاتصال ومهاراته: مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة ٤٢.

(٤) انظر الإيضاح في علوم البلاغة، الخطيب القزويني ١ / ٤١.

(٥) انظر دراسات في تحليل الخطاب غير الأدبي، دبشير إبرير ١١٤، ١١٥.

إنتاجه ويكون لها تأثير عليه ، وترتبط الموقفية بالمرسل والمتلقي والزمان والمكان ، وجميع الظروف الاجتماعية والنفسية والثقافية التي يتشكّل في ظلها الخطاب^(١) . ويرتبط هذا بقاعدة الملاءمة أو المناسبة ، وتعني أن يجعل المرسل كلامه مناسباً ، ذا علاقة بالموضوع والسياق والمقام^(٢) ، ومن هنا يتطلب إنشاء الخطاب في بيئات العمل النظر في المقامات والأحوال والسياقات المحيطة بالخطاب بأنواعها وبكل ما تتضمنه من مكونات ؛ لأن هذا يؤدي دوراً فعالاً في تفسير الخطاب لدى المتلقي وفهمه له^(٣) ، ولذا فإنه قبل اختيار استراتيجية الخطاب يتحتم على المرسل مراعاة عناصر السياق المختلفة الاجتماعية والثقافية والنفسية وغيرها ، بما يميّنه من تحقيق هدفه من الخطاب ، وتعدد استراتيجيات الخطاب بتعدد الظروف المحيطة ، فما يناسب في سياق لا يناسب في سياق آخر ، وهي بهذا تشبه الخطة التي يسلكها المرسل للوصول إلى غرضه من الخطاب^(٤) .

هـ. الإجراءات التطويرية المقترحة :

يمكن استثمار ما سبق من نقاطٍ مهمةٍ وترجمتها في واقع الخطاب في بيئات العمل ، وذلك من خلال الإرشادات الآتية :

- إشراك الموظف في عملية التخطيط للخطاب والتفكير الذي يسبق كتابته.
- إخبار من سيتولى كتابة الخطاب بهدف الخطاب والغرض من كتابته.
- تعريف الموظف بمن سيتلقى الخطاب ، ولماذا يريد الخطاب (في حال الرد على خطابٍ سابق).

(١) انظر المعايير النصية لدى روبرت دي بوجراند في ديوان "همسات الصبا" ٣٦٣.

(٢) انظر الاتصال ومهاراته : مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة ٤٢.

(٣) انظر لسانيات النص : مدخل إلى انسجام الخطاب ، محمد خطابي ، ٥٢.

(٤) انظر استراتيجيات الخطاب ٥٢ ، ٥٣.

- الحرص على الوضوح والإفهام في الخطاب ؛ ليصل قصد المرسل إلى المتلقي دون عوائق.
- الابتعاد عن الكلمات والتعبيرات الموهمة وغير الواضحة ، والتي تحتمل أكثر من تفسير.
- إطلاع الموظف على سياق الخطاب ، والملابسات والأحوال والظروف المحيطة به.

المبحث الثاني: استراتيجيات الخطاب

الإطار النظري:

يتصل هذا المبحث بالتداولية، التي تدرس الخطاب الأدبي وغير الأدبي، وتهتم بحضور المتكلم والمتلقي وما بينهما من علاقات، والنظر في السياق التواصلية، والوظيفة المقامية والمقالية، والانتقال من الحرفي إلى الإنجازي، كما تتضمن التداولية الحجاج، وتكون دراسته خاصةً في الخطابات التي يكون هدفها الإقناع الذهني والتأثير العاطفي الوجداني، وتركز المقاربة التداولية على الجانب التواصلية في اللغة؛ اعتماداً على وجود ثلاثة مظاهر للغة، هي: المظهر الخطابي، والمظهر التواصلية، والمظهر الاجتماعي^(١).

وتعكس في الخطاب أنواع مختلفة من العلاقات الاجتماعية بين أطراف عملية التواصل، ويمكن أن يكون هذا التواصل بين منظمات أو مجموعات أو أفراد، وتتغير العلاقات الاجتماعية بين المرسل والمتلقي وفق بعدين، هما: السلطة والتضامن، أو الهرمية والمسافة الاجتماعيتين، وتكون هذه العلاقات الاجتماعية من الأعلى وتتنجه للأسفل أو العكس، أو تكون بشكل متوازٍ^(٢)، وهذا ينطبق على الخطاب في بيئات العمل، ومن هنا يتأكد الاهتمام أكثر باستراتيجيات الخطاب^(٣)؛ لأنها تحدد الطريقة الصحيحة لكتابة الخطاب.

وتتعامل التداولية مع النص بوصفه خطاباً وملفوظاً لغوياً ذا كلفة عضوية، سواء أكان ذلك الخطاب شفوياً أم كتابياً؛ حيث تربط ملفوظاته بالوظيفة، والسياق

(١) انظر التداوليات بين النظرية والتطبيق ١٠، ١١.

(٢) انظر تحليل الخطاب: التحليل النصي في البحث الاجتماعي، نورمان فالكلوف ١٥١، ١٥٢.

(٣) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٥٩.

المقامي، والأداء الإنجازي، وتدرس مكوناته التلغوية السياقية، وروابطه الحجاجية المنطقية وغير المنطقية؛ وتربطه أيضاً بالحوارية، والمقصدية، والحالة، والتفاعل، والتخاطب التداولي^(١).

أما مفهوم الاستراتيجية فيعني أن يكون للمرسل خطة لكلامه، وطريقة معينة ليحقق كلامه الهدف المتوخى، ومن هنا يقال إن الخطاب يصاغ على مرحلتين: مرحلة ذهنية غير ظاهرة، ومرحلة ظاهرة تلي ذلك، منطوقة أو مكتوبة، والاستراتيجية بهذا تشبه الخطة التي يسلكها المرسل للوصول إلى غرضه من الخطاب^(٢)، واستراتيجيات الخطاب متعددة، منها الاستراتيجية التضامنية والاستراتيجية التوجيهية والاستراتيجية التلميحية واستراتيجية الإقناع وغيرها.

والتسلسل الإداري يؤثر بشكل واضح على أسلوب الكتابة بين المستويات الإدارية المختلفة، وذلك عبر استخدام الأساليب والتعبيرات التي تحترم الفوارق التسلسلية بين المرسل والمتلقي، فلا يُخاطب الرئيس كما يُخاطب المرؤوس أو الموظف المساوي له في الرتبة والمسؤولية، وإنما يُنتقى لكل مستوى إداري ما يناسبه من الأسلوب والصيغ والعبارات، ويمكن تصنيف هذه المخاطبات بناءً على التدرج الوظيفي الآتي:

- من الأعلى إلى الأدنى (الاتصال النازل): ويتسم الأسلوب هنا بعدم الإطالة، والتخفف من عبارات المجاملة والتودد، واستخدام صيغ الأمر والحسم، كما يمكن ذكر المؤاخذة واللوم بحسب اقتضاء السياق، ويغلب على الغرض الكتابي في هذا

(١) انظر التداوليات بين النظرية والتطبيق ١٧.

(٢) انظر استراتيجيات الخطاب ٥٢، ٥٣.

المستوى أن يكون التوجيه أو الأمر أو الاستفسار، والمرسل هنا: يأمر، ويلاحظ، ويطلب.

- من الأدنى إلى الأعلى (الاتصال الصاعد): ويتسم الأسلوب هنا بالتزام قواعد اللباقة، ومن مظاهرها: إظهار التوقير والاحترام، والتأدب واستخدام العبارات اللائقة، وتحري الإقناع والتأثير؛ بما يدفع المتلقي إلى الاستجابة والموافقة؛ وأغلب ما يرسل في هذا المستوى لا يخرج عن الالتماس والرجاء وطلب التوجيه، والمرسل هنا: يقترح، ويعرض، وينتظر التوجيه، وينفذ.

- من الند إلى الند (الاتصال الأفقي) : وأسلوب هذا المستوى وسط بين أسلوبَي المستويين السابقين؛ فلا إفراط ولا تفريط في التخاطب واللباقة والإطراء، كما يغلب الوضوح والمباشرة عليه، ويتسم بالتوازن والتخفف من المجاملة، مع بعده عن الأمر المباشر، وإذا استدعى المقام الأمر أو الطلب؛ فيعبر عنهما بلباقة واحترام في إطار الأنظمة والصلاحيات^(١).

أ. الاستراتيجية التوجيهية:

ويوظفها المرسل لتبليغ قصده وتوجيه المتلقي إلى الأخذ به، دون مراعاة للعلاقات التخاطبية بينهما أو حرص على تطوير العلاقة؛ إذ يشكل تبليغ الرسالة الهدف الأهم في هذه الاستراتيجية^(٢)، وتتمثل هذه الاستراتيجية من خلال عدد من الوسائل والآليات والأدوات، من أهمها الأمر والنهي، ويردان كثيراً في اللغة التي تصدر عن المستويات الأعلى في المنظمة إلى المستويات الأدنى، كما لو قالت إحدى الجهات في خطاب موظفيها: "اعتمدوا الشعار الجديد بدلاً من القديم"، أو قالت في

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٧٨، ٧٩.

(٢) انظر استراتيجيات الخطاب في القرآن الكريم، شفيقة طوبال، ٧١.

رسالة إلى الجمهور: "لا تتردد في الإبلاغ عن هذا التصرف الخاطئ"، أو تقول في خطابها بلغة أمر: "على جميع المواطنين والمقيمين توخي الحذر في هذه الظروف الجوية المتقلبة".

ومن آليات هذه الاستراتيجية النداء، ففيه لفت الانتباه إلى شيء معين وتوجيه الذهن إليه، ونجد أن المراسلات الإدارية تصدر كلها بالنداء للمرسل إليه، بل هو جزء من بناء الرسالة الإدارية عبر العصور المختلفة، وتأكّدت في عصرنا الحديث، ومن آلياتها كذلك تضمّن الخطاب لمعاني التحذير من أمر معين، ويمكن كذلك ذكر العواقب لمثل هذا الأمر المحذر منه، كأن يقول المسؤول مثلاً: "نظراً لما يسببه التأخر عن الحضور للعمل من إرباك لسير العمل وتأخير لمعاملات المراجعين فإنه سيكون هناك متابعة وزيارات يومية، يترتب عليها محاسبة المقصرين"، ويمكن أن تكون الاستراتيجية التوجيهية كذلك بألفاظ المعجم مثل لفظ التنبيه في قول المدير مثلاً: "ننبّه إلى ضرورة أخذ الحيطة والحذر من الاختراقات الإلكترونية"، أو لفظ الحث في قوله: "نحثكم على المبادرة بالتسجيل ضمن الدورات التدريبية المعلنة"^(١)، وتحاول بعض المنظمات الابتعاد عن هذه الاستراتيجية أحياناً، والمراوحة بينها وبين الاستراتيجية التضامنية، رغبةً منها في كسب قرب المتلقين وتخفيف النبوة الرسمية في الخطاب، سواءً أكانوا من موظفيها أم من الجمهور، كما لو قالت إحدى الجهات: "نرجو الابتعاد عن الأماكن التي تشكل خطراً عليكم"، فهذا عدولٌ عن الأمر الصريح (ابتعدوا) إلى أمرٍ غير صريح.

(١) انظر استراتيجيات الخطاب ٣٤٠ - ٣٦١.

وتكثر نماذج هذه الاستراتيجية في الخطابات الإدارية والتعميمات والقرارات، وتتجلى من خلالها السلطة الإدارية للمرسل، ومن أمثلتها في بيئات العمل النموذج الآتي:

"إن مدير الجامعة

- بناءً على الصلاحيات المخولة له.
- وبعد الاطلاع على نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه.
- وبعد الاطلاع على خطاب المشرف العام على الشؤون التعليمية رقم ٤٠/٢/١٩٦٧ وتاريخ ١/٢٢/١٤٤٠هـ.
- وبناءً على ما تقتضيه مصلحة العمل.

يقرر ما يلي:

أولاً: تكليف الدكتور / بالعمل وكيلاً لعمادة القبول والتسجيل للسنة التحضيرية بالإضافة إلى عمله.

ثانياً: يكون التكليف اعتباراً من تاريخ صدور هذا القرار وحتى يتم تعيين وكيلٍ للسنة التحضيرية بالعمادة

ثالثاً: تصرف استحقاقاته وفقاً للنظام.

رابعاً: على جميع الجهات العمل بموجبه وإنفاذه^(١).

وتمثلت مظاهر الاستراتيجية التوجيهية في النموذج السابق من خلال:

- اتسامه باللغة الرسمية الحاسمة المباشرة.
- عدم وجود مظاهر للعلاقة التخاطبية بين المرسل والمتلقي.

(١) جامعة جدة، قرار برقم ٠٠١٨٦ - ٠٥ - ٤٠، وتاريخ ١/٢٧/١٤٤٠هـ.

- أن تبليغ الرسالة أو الأمر هو الهدف الأهم.
 - توجيه المتلقي إلى الأخذ بهذا الأمر.
 - ظهور السلطة الرسمية من خلال بعض التعبيرات، مثل:
 - أ. بناءً على الصلاحيات المخولة له.
 - ب. تصرف استحقاقاته وفقاً للنظام.
 - الأمر في قوله: على جميع الجهات العمل بموجبه وإنفاذه.
- ب. الاستراتيجية التضامنية:

يحاول المرسل من خلال هذه الاستراتيجية تطوير علاقته بالمرسل إليه والتقرب إليه من خلال إزالة الفروق بينهما^(١)، ويمكن تحقيق هذه الاستراتيجية عن طريق عدد من الوسائل والآليات والأدوات، منها ألفاظ السلام والتحية، إذ فيها معنى التودد وإزالة الفوارق والتقرب من المتلقي، ونجد أن هذه الألفاظ باتت من أعراف كتابة الرسالة الإدارية، سواءً أكانت بلفظ السلام أو بأي تحية أخرى، كما أن هناك ألفاظاً معينة تسهم في تلطيف الخطاب، مثل ألفاظ الترحيب والتهنئة والمباركة، وكل ما يخفف من رسمية الخطاب، كما قد يختار المرسل ألفاظاً ليعبر من خلالها عن مشاعره تجاه إنجاز معين مثلاً، أو يهنئ فيها المتلقي بترقية وظيفية على سبيل المثال، أو نحوها من أساليب تلطيف الخطاب، كأن يكتب مثلاً في خطابه: "أبعث إليكم بتهنئتي ومباركتي بتكليفكم مديراً عاماً لكذا"، أو نحو هذا من الألفاظ التي فيها معنى التضامن والقرب وإزاحة الفوارق الرسمية بين المرسل والمتلقي، ومن التضامن كذلك المكاشفة ببعض المعلومات وتصريح المرسل بها للمتلقي تقريباً منه وإزاحةً للفوارق بينهما، كذكر بعض

(١) انظر استراتيجيات الخطاب ٢٥٧.

الأرقام أو الإحصاءات أو غيرها من معلومات العمل التي تفيد المتلقي وتشعره بالقرب، كما يكون في الخطاب أحياناً تجاهل للذات من قبل مرسل الخطاب، كأن يقول مدير إدارة الجودة مثلاً: "تشكر إدارة الجودة كل من تعاون معها من الإدارات في تحقيق متطلبات الجودة"، فهنا نسب الفعل للإدارة وليس له شخصياً، وهذا كثير في الخطاب الإداري، وهو نسبة العمل للمنظمة أو الإدارة، وتواري الذات خلف الخطاب^(١).

وعلى سبيل التمثيل لهذه الاستراتيجية فإنه لا يمكن أن نرى أي إعلان تجاري يقول للمستهلك: "اشتر هذه السلعة"؛ لأن المعلن لا يملك السلطة التي تتيح له الأمر أو التوجيه، والأمر الآخر أن المستهلك والمتلقي عموماً ينفرد من الأمر المباشر، لكن تأتي الإعلانات بطرق غير مباشرة، بل حتى الجهات الرسمية تتحاشى كثيراً الأمر الصريح، فتقول مثلاً: "نرجو التقيد بالتعليمات"، ولا تقول: "تقيدوا بالتعليمات"؛ فالتقيد مصدر وهو أخف في الخطاب من فعل الأمر (تقيدوا)، ولو افترضنا مثلاً وجود مشكلات تواجه العاملين في المنظمة فإنه من الأفضل أن تتحدث الإدارة بضمير الجمع، فتقول: "معاً نعالج مشكلات العمل"، فهنا استراتيجية تضامنية جاءت من خلال لفظ (معاً)، ومن خلال ضمير المتكلمين في كلمة (نقضي)، بمعنى أن هذه الجهة تتضامن مع المتلقي كي تشعره بالقرب منها ومشاركتها وأنهما يشتركان في هدف واحد، وهذا ادعى للتأثير به.

ويمتاز الخطاب في المنظمات باللباقة والتهذيب -برغم صبغته الرسمية-، ومن أبرز مظاهر اللباقة والتهذيب شيوع جمل الدعاء في المراسلات الإدارية، حتى

(١) انظر استراتيجيات الخطاب ٢٧٠ - ٣٠٢.

باتت جزءاً متعارفاً عليه من أجزاء المراسلة الإدارية، فقد تأتي في بداية المراسلات الإدارية، مثل قول الكاتب مثلاً: "أما بعد: فأسأل الله لكم التوفيق والسداد، وأفيدكم بكذا" ، كما تأتي جمل الدعاء في آخر الخطاب، مثل: "والله يحفظكم ويرعاكم" ، وقد تأتي أساليب تلطيفية غير الدعاء، مثل: "وتقبلوا وافر المودة والتقدير" ، وغيرها من العبارات ذات الأثر النفسي في المتلقي، علاوةً على كسرهما جمود اللغة الرسمية وجفافها، كما أنها تنوب عن تعبيرات الوجه التي ترسل رسائل اللطف واللباقة في التواصل المباشر.

والاتصال في المنظمة يمثل محفزاً لكثير من العاملين ويمكن أن يولد ردود فعل، ومن هنا فإن الاهتمام بجانب اللطف فيه وتضمّنه الألفاظ المحفزة يمكن أن يولد ردود فعل إيجابية لدى العاملين، بدلاً من أن تكون ردود فعلهم حيادية، أو أن تكون دفاعية في حال كان في لغة الخطاب شدة أو جفاف^(١)، ومن هنا يحسّن بالمسؤول أن يكون ذا وعي كبير بتأثير الكلمات ويتوقع ردود الأفعال تجاهها قبل أن يرسلها.

ومن التوجيهات المتعلقة بهذا الجانب، وهو جانب اللباقة واللطف في الخطاب:

- استخدام التعبيرات التي من شأنها أن تبقي الآمال، ولا تقطع صلة المواطن بالإدارة، مثل: "يمكنكم التقدم مرة أخرى"، "نقدر لكم تواصلكم"، "بإمكانكم مراجعة مكاتب الإدارة والاستفادة من خدماتها"، ونحو ذلك.
- استخدام العبارات المهذبة للرد على الطلبات بالقبول أو بالرفض، مثل: "يسرني إبلاغكم" ، "يتعذر قبول طلبكم" ، "يؤسفني تعذر قبول طلبكم" .

(١) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٨١.

- استخدام أسلوب البناء للمجهول؛ لإخفاء مصدر الخلل، مثل: "لَوْحِظَ أَنَّ الطَّلِبَ غير مكتمل"، "لم تُرْفَقَ المستندات"، "أُرْسِلَت الرسالة بلا مرفقات"، "لم يُرْجَع في المسألة إلى النظام".

- استعمال بعض الصيغ المناسبة، مثل: "نأمل التلطف بالاطلاع على المرفقات"، "نأمل التكرم بإرسال المستندات المطلوبة"^(١).

وتبدو لنا في كثيرٍ من خطابات العمل ملامح من الاستراتيجية التضامنية، كما في هذا الخطاب، الذي يشكر فيه مدير إحدى الجامعات عميد كلية التمريض: "تسلمت ببالغ الشكر والتقدير خطاب سعادتكم رقم ١٤٤١١٨٠٧٢ وخطاب رقم ١٤٤١١٥٨٤٦ وتاريخ ١٤٤١/٣/٨هـ، بشأن إقامة دورة "الإسعافات الأولية" لعدد (٤٥) متدربة من الكادر النسائي بوقف نور القرآن بالمدينة المنورة يوم الخميس ١٤٤١/٢/١٧هـ، وإقامة فعالية "اليوم العالمي للمسنين" وذلك يوم الخميس ١٤٤١/٢/٢٥هـ.

عليه؛ يسرني أن أتقدم لسعادتكم بمجزيل الشكر والتقدير على جهودكم المبذولة وكافة فريق العمل؛ سائلاً المولى عز وجل أن يبارك في جهودكم، وأن يمدكم بعونه وتوفيقه.

وتقبلوا تحياتي وتقديري"^(٢).

وتجلّت ملامح الاستراتيجية التضامنية في الخطاب السابق من خلال عدد من تعبيرات الشكر والدعاء، التي أسهمت في صناعة قرب بين مرسل الخطاب ومتلقيه، وتمثّلت هذه التعبيرات في قول المرسل: بالغ الشكر والتقدير، يسرني، أتقدم

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٦٩.

(٢) جامعة طيبة، خطاب برقم ١٤٤١١٩٣٩٨، وتاريخ ١٤٤١/٣/١٣هـ.

لسعادتكم بجزيل الشكر والتقدير على جهودكم المبذولة، سائلاً المولى عز وجل أن يبارك في جهودكم، وأن يمدكم بعونه وتوفيقه، وتقبلوا تحياتي وتقديري.

ج. الاستراتيجية التلميحية:

وهي الاستراتيجية التي يعبر فيها المرسل عن القصد دون ذكر المعنى الحرفي للخطاب، وحينها يتجاوز قصده ما يقوله حرفياً، مستثمراً في ذلك عناصر السياق، ويلجأ لها المرسل لعدة أمور، منها: التأدب في الخطاب، ورغبته أحياناً في التملص من مسؤولية الخطاب، أو خوفه من العقاب وأن يدينه الخطاب^(١).

ويوظف المرسل هنا بعض الآليات والوسائل اللغوية، مثل ألفاظ الكنايات، ومنها "كم" الخبرية، كما لو قال الموظف عن إدارته: "كم من إنجاز بلغة الأرقام يشهد للإدارة!"، ومثل "إنما"، كما لو قال المسؤول معرضاً بالذين يتأخرون عن حضور الدوام: "إنما يهتم بالحضور من يقدر قيمة الوقت ويحرص على تحقيق أهداف المؤسسة"، ومن أدوات هذه الاستراتيجية استخدام بعض أدوات الاستفهام، مثل قول المسؤول لموظفين وقد رأهم دون عمل: "أليس هناك جزء من عملنا اليوم لم يُنجز بعد؟"، حيث خرجت الهمزة هنا من معنى الاستفهام إلى معنى التقرير، كأنه يقررهم بوجود عمل غير منجز وأن عليهم إنجازها، ومن التلميح استثمار المقولات المتداولة في موروثنا الثقافي الأدبي، كأن يقول أحد المديرين وهو يعني شخصاً متردداً: "المبادرة في إنجاز العمل مطلوبة، وليس من الجيد أن يقدم الواحد رجلاً ويؤخر أخرى"، والتعبير هنا كناية عن التردد، وتلميح بأهمية المبادرة في الإنجاز^(٢).

(١) انظر استراتيجيات الخطاب ٣٧٠- ٣٧٣.

(٢) انظر ٣٨٥- ٤٢٠.

وفي واقع الخطاب في بيئات العمل قد يلجأ المرسل إلى التلميح أحياناً؛ لفت النظر إلى شيء معين، دون رغبة في ذكر من قام به، كما نرى في النموذج الآتي:

"المكرم مالك مدرسة.....العالمية

المكرم رئيس مجلس إدارة مدرسة.....العالمية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نظراً لما لوحظ من تجاوز عدد من المدارس العالمية ومدارس الجاليات للطاقة الاستيعابية في أعداد الطلاب والطالبات للمباني المدرسية والمحددة لكم من قبل إدارة الدفاع المدني، الأمر الذي يشكل خطراً على أمن وسلامة جميع منسوبي المدرسة^(١).
عليه نخطبكم بضرورة الالتزام بالعدد المحدد وعدم تجاوزه ومعالجة أي زيادة في أعداد الطلاب فوراً.

كما نأمل منكم تعبئة النموذج المرفق بدقة وتسليمه لإدارة التعليم الأجنبي بالإدارة العامة للتربية والتعليم مع صورة من كروكي رأسي وأدوار المدرسة، وذلك قبل يوم الأربعاء الموافق ٢٠/٢/١٤٣٤ هـ الموافق ٢٠١٣/١/٢ م.
ولكم خالص تحياتي"^(٢).

لقد رغبت هذه الإدارة في لفت النظر إلى الفعل (تجاوز عدد من المدارس العالمية ومدارس الجاليات للطاقة الاستيعابية) بغض النظر عن الفاعل له؛ لأنها ترى أن المهم هو عدم تكرار هذا الفعل وتلافيه مستقبلاً، كما ترى أن في ذكر الفاعل شيئاً من

(١) لعل الأصوب أن يقال: أمن جميع منسوبي المدرسة وسلامتهم.

(٢) لعل الأصح حذف كلمة (الموافق) هنا.

(٣) الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، تعميم برقم ٣٩/٣٤٢٦١١٨٤، وتاريخ

التشهير الذي لا يخدم عملية التواصل و حدوث الاستجابة لدى المتلقين، التي هي الهدف الأهم.

د. الاستراتيجية الإقناعية:

تأتي استراتيجية الإقناع من بين الاستراتيجيات التي يوظفها المرسل في خطابه التواصلية، ويسعى من خلالها المرسل إلى إثبات دعوى معينة أو نفيها، ويعد الإقناع جوهر العملية التواصلية، باعتبار أن الغرض من الإقناع هو التأثير على المتلقي، وتغيير موقفه العاطفي والفكري^(١)، ويبدل المرسل جهوداً أكبر في الخطاب الذي يهدف فيه إلى الإقناع، وذلك لتحفيز المتلقي على اتخاذ فعل معين، ويلجأ له المسؤولون في بيئات العمل بهدف حث الموظفين على ما يحقق أهداف المنظمة، ولاسيما مع كل تغيير يطرأ في المنظمة أو رغبة في إدخال تجديد معين في إجراءات العمل^(٢)، فقد يحتاج المسؤول هذه الاستراتيجية مثلاً لإقناع الموظفين بجدوى نظام جديد في المنظمة، أو جدوى تعديل في ساعات العمل، أو غيرها من الأهداف التي تستلزم اقتناع المتلقين وتحقيق التأثير وإيجاد الاستجابة المطلوبة لديهم.

ويتخلل الإقناع العديد من أنواع الاتصال في بيئات العمل، ومنها على سبيل المثال العروض الإقناعية، حيث تُقدّم بعض العروض لمجموعة من الحضور، وتهدف بعض هذه العروض إلى التعريف وتقديم المعلومات أو الإعلام بأمر معين، ويهدف بعضها الآخر إلى التأثير وإقناع الحضور بموضوع العرض، ومن أهم المتغيرات لتحقيق خطاب مقنع توافر المصدقية في المرسل، وتشمل المصدقية أبعاداً متعددة تتصل بكفاءة المرسل والثقة به، وتعليمه ومهنته وخبرته، كما ينبغي أن يتوافر في الخطاب عناصر

(١) انظر استراتيجية الإقناع في الخطاب التواصلية اللغوية، محمد عرابي ١٥٣، ١٥٦.

(٢) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ١٢٣.

إقناعية من أهمها ترتيب المعلومات، مع مراعاة السياق في كل ما سبق، ومن أنواع الخطاب التي تتطلب إقناعاً كذلك في بيئات العمل المقابلات الخاصة التي يقوم بها طالبو العمل والتوظيف^(١).

ومما يحقق الإقناع في الخطاب ما يأتي:

- المرجعيات: وقد تكون هذه المرجعيات لوائح أو تعميمات أو قوانين وأنظمة، ومن هنا نجد في مطلع كثير من الخطابات جملة "استناداً إلى كذا"، ومثل هذه الجملة تعطي الخطاب قوة في إحالته إلى مرجعيات من القوانين والأنظمة واللوائح، ومن المهم ربط القرارات والتوجيهات بالأنظمة واللوائح والتعليمات، والتأكد من صحة المعلومات واللوائح والأنظمة - إن وجدت في الخطاب - ، بالإضافة إلى ذكر أرقام موادها وتواريخها^(٢).

- التدليل: فقد يدعم الكاتب خطابه ببعض الأدلة من القرآن الكريم أو الحديث الشريف، ووجود مثل هذه الأدلة يستدعي في الخطاب سلطة خارجية يقبلها المتلقي، ويشترك مع المرسل في التسليم لها^(٣).

- الروابط: كأن يعتمد الكاتب على بعض الروابط السببية المعتادة بين الوقائع التي تدل عليها الأقوال، وعادةً تتمثل في الأدوات الرابطة مثل: لأن، وعليه، ونتيجةً لذلك، ولهذا، ونحو هذه الروابط^(٤)، وأمثلة هذا شائعة في كثير من الخطابات، مثل قولهم: "ولما لهذا من أثر في تحفيز الموظفين قررنا كذا"، أو

(١) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢١٥ - ٢١٩.

(٢) انظر دليل الكتابة الإدارية ٧٢.

(٣) انظر الحجاج في التواصل، فيليب بروطون، ٨١، ٨٢.

(٤) انظر بلاغة الخطاب وعلم النص، د.صلاح فضل ٢٤٣.

قولهم: "وعليه اعتمدوا تكليف فلان بإدارة كذا"، أو قول المسؤول: "ولأن هذا النظام مما يحقق الكفاءة والجودة في العمل فإننا نوجّه جميع الإدارات للعمل بموجبه"، وغيرها من التعبيرات.

- الأدوات: مثل استعمال أدوات الاستفهام، فالاستفهام يستدعي إجابة معينة في ذهن المتلقي وإن لم يصرح بها، وتكون في الاتجاه الذي يرسمه سؤال المرسل^(١)، ومثل أدوات النفي، فالنفي يُقضي فكرة معينة^(٢)، وكأدوات القصر والمؤكدات، إذ كلها توجهّ الذهن إلى فكرة معينة وتؤكد عليها أكثر من غيرها. والإقناع حاضرٌ في كثيرٍ من الخطابات في جهات العمل؛ فهو مرتبط بالتأثير وإحداث الاستجابة لدى المتلقي، ومن الإقناع على سبيل التمثيل ما نجده في هذا الخطاب:

"إشارة للتنبيهات الصادرة من الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة وللأمطار التي هطلت على محافظة القرى ومراكزها هذا اليوم السبت الموافق ١٤٣٧/٦/٢٤ وجريان الأودية وانجراف التربة في عدد من المواقع على بعض الطرقات. ونظراً لاستمرار الحالة الجوية الحالية (عالية) ولتطابق وجهة نظرنا مع وجهة نظر سعادة محافظ القرى بضرورة تعليق الدراسة بالقطاع، وذلك لحاجة القطاعات الخدمية لبعض الوقت لإعادة تأهيل ما تضرر من الطرق، لذا إخلاءً للمسؤولية وحفاظاً على سلامة أبنائنا الطلاب نوصي بتعليق الدراسة ليوم غد الأحد الموافق ١٤٣٧/٦/٢٥ مع التنبيه عليهم بتجنب مجاري الأودية ومحارم السدود من خلال الرسائل النصية.

(١) انظر في نظرية الحجاج دراسات وتطبيقات، أ.د. عبدالله صولة ٩٨.

(٢) الحجاج بين النظرية والأسلوب، عن كتاب نحو المعنى والمبنى، باتريك شارودو، ١٢.

وتقبلوا موفور احترامي" (١).

وإذا ما عدنا لهذا الخطاب من حيث توافر الإقناع فإننا نجد بناء الخطاب من خلال الآتي:

- البدء بالمقدمات التي توصل منطقياً للنتيجة النهائية للخطاب، وهذه المقدمات هي:

- أ. التنبيهات الصادرة من الرئاسة العامة للأرصاد وحماية البيئة.
- ب. جريان الأودية وانجراف التربة في عدد من المواقع على بعض الطرقات.
- ج. استمرار الحالة الجوية الحالية.
- د. تطابق وجهة نظر المرسل مع وجهة نظر المحافظ، واتفقهما على ضرورة تعليق الدراسة.

- هـ. حاجة القطاعات الخدمية لبعض الوقت لإعادة تأهيل ما تضرر من الطرق.
- استعانة المرسل بأسلوب التحذير من خلال ذكره إخلاء المسؤولية.
- ذكر ما في ذلك من نتائج إيجابية مطلوبة وهي الحفاظ على سلامة الأبناء الطلاب.
- الختام بعد كل ذلك بالتوصية (تعليق الدراسة ليوم غد، مع التنبيه عليهم بتجنب مجاري الأودية ومحارم السدود).
- وجود عدد من الأدوات اللغوية الإقناعية، مثل: نظراً، واللام في (لتطابق وجهة نظرنا) و (لحاجة القطاعات)، و (لذا).

هـ. الإجراءات التطويرية المقترحة:

(١) المديرية العامة للدفاع المدني، إدارة الدفاع المدني بمحافظة القرى، خطاب برقم ١٠٨١، وتاريخ ١٤٣٧/٦/٢٤هـ.

بعد عرض أنواع الاستراتيجيات أُورد بعض الإرشادات التي يمكن ترجمتها عملياً في واقع الخطاب الإداري، وإذا كان بعضها موجوداً في واقع هذا الخطاب فإنه من الجيد أن تكون من الممارسات اللغوية الواعية لكُتّاب الخطابات، لا أن تكون تقليداً إدارياً غير مقترن بمعرفة المسوّغات الداعية لهذه الاستراتيجية أو تلك، ومعرفة ما ينطوي خلف كل استراتيجية من سياقات وسلطات استدعت وجودها في الخطاب، ويمكن ذكر ما يتصل بالاستراتيجيات مما يفيد الكُتّاب فيما يأتي:

- تظهر السلطة الإدارية من خلال لغة الخطاب، وتتجلى في عدد من الوسائل اللغوية، أهمها:

- أ. تضمّن الخطاب الأمر والنهي بأسلوب مناسب.
- ب. تضمّن ألفاظ المعجم الدالة على السلطة، مثل: ننبّه، ونحث، ونوصي، ونصح.
- ج. ورود التحذير من أمر معين.
- د. ذكر العواقب المترتبة على تنفيذ الأمر أو عدم تنفيذه.
- من اللباقة والتلطف أن يكسر المرسل حدة السلطة في الخطاب ويخفف من رسميته، ويشعر المتلقي بالقرب، وذلك عن طريق:
 - أ. ألفاظ التحية والسلام.
 - ب. ألفاظ الترحيب والتهنئة والمباركة.
 - ج. أن يتعمد المرسل عدم ذكر ذاته، وينسب الفعل إلى المنظمة.
 - د. الدعاء في آخر الخطاب، ويمكن أن يكون في أوله كذلك في مخاطبة من هو أعلى إدارياً.
 - هـ. الشكر والتقدير والثناء في آخر الخطاب.

- يمكن اللجوء إلى التلميح إذا كان محققاً هدف الخطاب أكثر من التصريح، ومن وسائله: الكناية أو التعريض.
- يكون الإقناع في الخطاب أقوى عن طريق عدد من الوسائل، من أهمها:
 - أ. ذكر الأنظمة واللوائح والمواد التي تخدم فكرة الخطاب وتدعمها.
 - ب. استخدام المنطق والتعليل، خاصة في الطلبات والمقترحات.
 - ج. استعمال الروابط المنطقية السببية، التي تربط بين السبب والنتيجة.
 - د. استعمال أساليب التوكيد.

المبحث الثالث : أسلوب الخطاب

الإطار النظري :

ينتمي حديثي في هذا المبحث إلى علم الأسلوب، ويسمى كذلك الأسلوبية، وفي هذا العلم مفهومان مهمّان مترابطان، هما :

- الأسلوب :

وقد عرّف بأنه "جملة الصيغ اللغوية التي تعمل عملها في إثراء القول وتكثيف الخطاب، وما يستتبع ذلك من بسط لذات المتكلم، وكشف عن سرّائه، وبيان لتأثيره على السامع"^(١).

- وعلم الأسلوب :

ويعرّفه مؤسسه شارل بالي بأنه علم يعتني بدراسة وقائع التعبير في اللغة، المشحونة بالعاطفة، المعبرة عن الحساسية الشعورية^(٢)، ومما يعرّف به هذا العلم كذلك أنه إدراك الخصائص اللغوية والعلاقات الداخلية للنصوص، التي يخرج بها الأسلوب من وظيفته الإخبارية إلى غايات ووظائف تأثيرية وجمالية^(٣).

ويرتكز أسلوب الخطاب على مجموعة من الاختيارات اللفظية والعدولات التركيبية، التي تعطي الأسلوب هويته ومظهره وسماته، وتحقق أفكاره وأهدافه، ومن هنا رأيت أن الاختيار والعدول يمكن أن يمثل جانبيين من الجوانب التي تسهم في تطوير واقع الخطاب في بيئات العمل.

(١) التركيب اللغوي للأدب: بحث في فلسفة اللغة والاستطبيقا، د.لطفى عبدالبديع، ٥٧.

(٢) انظر الأسلوبية في الخطاب العربي، د.عبدالعاطي كيوان، ١٧.

(٣) انظر الأسلوبية و الأسلوب: نحو بديل ألسني في نقد الأدب، د.عبدالسلام المسدي ٣١، ٣٢.

أ. الاختيار على مستوى الألفاظ:

تأتي خطورة المفردات من كونها تحدد محتوى الخطاب عموماً، ومن هنا ينبغي اختيارها بعناية وحرص من أجل تحقيق هدف الخطاب^(١)، فيكون اختيار الكلمة الأنسب دليلاً للتعبير عن المعنى الذي يقصده المرسل، حيث ينأى عن الكلمات ذات الدلالات غير المناسبة، أو ذات الدلالات الواسعة أو التي توقع في لبس، ويتصل باختيار المفردات عدد من الأمور المهمة التي ينبغي أن تتوافر في المفردة في سياق الخطاب داخل المنظمات، مثل:

١ - **تحديد الدلالة:** إذا كانت الدلالة الدقيقة المحددة مطلوبةً في سائر الكلام فإن هذه المسألة تتأكد في الخطاب المتصل بالمنظمات، ويعني ذلك أن تكون الكلمة دقيقة في تعبيرها عن المقصد المحقق هدف الخطاب، فتستعمل المفردات في معناها الحقيقي غير القابل للتأويل^(٢)، ويتأكد هذا الأمر أكثر في بعض أجناس الكتابة الوظيفية، كصياغة العقود والشروط وخطابات العروض الوظيفية وتقييمات الأداء^(٣).

وطبيعة الخطاب الإداري خصوصاً تتضمن تعليمات أو تعميمات إدارية أو قرارات، وكل ذلك يستلزم الدقة والتحديد الدلالي، ولا يتجاوب المتلقي مع الخطاب بالشكل المطلوب إلا من خلال توافر كل ذلك، ومن الأهمية الالتزام بالألقاب

(١) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٧٠.

(٢) انظر التحرير الإداري، أمميش علي وأ. رزاق العربي ٢٢.

(٣) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٧٠.

الرسمية والرموز والاختصارات والمصطلحات المتعارف عليها في مجال عمل المنظمة وعدم الخروج عليها^(١).

وللخطاب مرجعيات يستمد منها المتلقي تفسير الخطاب، وأهمها:

- المرجعية اللغوية: وتكون من خلال الدلالات المستقرة في اللغة وأعرافها، ويحدث اللبس عندما يقصد المرسل شيئاً يختلف عما يفهمه المرسل إليه، فبرغم أن الدال واحد لكن المدلول هنا يختلف^(٢).

- المرجعية العلمية: حيث تُستعمل في بيئات العمل مصطلحات من القانون الإداري أو المالي أو التجاري مثلاً، وهنا يجب على الكاتب معرفة معانيها وإدراك مدلولاتها، حتى لا تكون مثار تساؤلات لدى المتلقي فتحول دون فهم المقصود^(٣)، فالخطاب الإداري مثلاً مرجعيته علم الإدارة وحقلها الدلالي، ويقاس على ذلك إذا اتمى خطاب المنظمة لعلم أو حقل معرفي آخر كالإعلام أو القانون أو غير ذلك.

ويبتعد الكاتب هنا عن الكلمات التي لا ثبات لمرجعها، ولا اتفاق على تحديد معناها، وإنما هو متذبذب بين طرفي الخطاب، كهذه الكلمات الشعورية: رائع، أنيق، جميل^(٤)، أو مثل كلمات أخرى غير حاسمة؛ مما يجعل المتلقي في حيرة، مثل: أعتقد، أظن، يبدو.

(١) انظر الأسلوب، أحمد الشايب ١١٣، ١١٤.

(٢) انظر استراتيجيات الخطاب ١٩١.

(٣) انظر التحرير الإداري ٢٢.

(٤) انظر استراتيجيات الخطاب ١٣٠.

ونماذج التحديد الدلالي كثيرة في الكتابة في داخل المنظمات ؛ لأن هذا التحديد هو الأصل ، ومن أمثلة ذلك أن بعض أشكال الكتابة الإدارية تبدأ بتحديد تعريفات المصطلحات في بداية الكتابة ؛ حرصاً على الرجوع لدلالاتها ومعانيها المحددة عند الحاجة ، وكيلا يحدث إشكال في تفسير الأنظمة واللوائح وغيرها ، وهذا ما نجده في النموذج الآتي :

"الفصل الأول: التعريفات :

الوزير المختص : الوزير المختص بشؤون وزارته ؛ أو رئيس المصلحة المستقلة. بحسب الأحوال.

الجهة الحكومية : أي وزارة أو مصلحة مستقلة يخضع موظفوها لأحكام نظام الخدمة المدنية ولوائح التنفيذة.

اللائحة : اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية.

الموظف : كل من يشغل وظيفة مدنية عامة في الدولة أو يمارس مهامها أيًا كانت طبيعة عمله أو اسم وظيفته سواء كان ذلك عن طريق التعيين أو التعاقد بصفة دائمة أو مؤقتة.

الوظيفة : المهام والاختصاصات المدنية التي يؤديها الموظف لخدمة عامة

يخضع فيها للسلطة الرئاسية في التنظيم الإداري.

تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية : العملية التي يتم بمقتضاها جمع الواجبات والمسؤوليات المتشابهة في وظائف ، وإلحاق كل وظيفة بالفئة المناسبة لها وفقاً لدرجة الصعوبة والمسؤولية ، ثم جمع الفئات المتشابهة في مجموعات نوعية ثم مجموعات عامة ؛ ووضع حدود دنيا من المعارف والقدرات والمهارات والمؤهلات العلمية والخبرات العملية والجدارات الفنية والسلوكية اللازمة لأداء مهام الوظائف.

إطار العمل التنظيمي: مجموعة من القواعد والإجراءات التفصيلية لأحكام معينة وردت في اللائحة تصدرها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الراتب: الراتب الأساسي.

الأجر: الأجر الفعلي.

العقد: وثيقة تنظم العلاقة التعاقدية بين المتعاقد والجهة الحكومية.

إدارة الموارد البشرية: الوحدة الإدارية المعنية بإدارة الموارد البشرية في الجهة الحكومية.

السنة: اثنا عشر شهراً هجرياً.

الشهر: ثلاثون يوماً^(١).

٢ - **الوضوح:** من الاختيار المطلوب للألفاظ توافر الوضوح فيها، ويتأكد الوضوح في الكتابة أكثر، ففي الخطاب الشفوي يمكن للمخاطب أن يستوضح المتحدث عما يريد، أما في الكتابة فيتعذر الاستفسار المباشر، ومن هنا يعاني المخاطب في فهم المراد، وقد يضطر أحيانا إلى إرسال خطاب آخر للاستيضاح؛ مما يبدد الوقت^(٢)، ويقود عدم الوضوح إلى غموض المعنى المراد واللبس في فهمه، وهذا لا يتأتى معه الفهم السليم للخطاب الإداري وما يتضمنه من تعليمات أو تعميمات أو قرارات؛ مما يُفسد الغاية التي كُتِب من أجلها، ونتيجة لذلك قد يفهم المتلقي شيئاً غير ما قصده المرسل، وأرى أنه يمكن تحقيق وضوح الخطاب وتلافي غموضه بتأني الكاتب في كتابته، وإزالة نظره فيما كتب، وقراءته كما لو كان الكاتب متلقياً للخطاب، ومن ثم يمكنه إزالة أي كلمات قد تكون

(١) وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، اللائحة التنفيذية للموارد البشرية في الخدمة المدنية

(٢) انظر المراسلات والتقارير الإدارية وفن الإلقاء، د.عبدالرحمن شرف محمد ٣٢.

مشكلة الفهم أو صعوبة التفسير، وإبدالها عن طريق كلمات يشترك في فهمها المرسل والمتلقي.

والمصدر الأول للوضوح هو وضوح الفكرة في ذهن الكاتب؛ فإذا كان متمثلاً تمثلاً جيداً لما يريد الكتابة عنه جاء أسلوبه واضحاً، وقد يكون متمثلاً جيداً للفكرة؛ لكن المتلقين لا يستوعبونها جيداً، وهنا تأتي قيمة "مطابقة الكلام لمقتضى الحال"؛ فيخاطبهم بما يناسب مستواهم^(١).

ومن الأخطاء التي قد تقع في كتابة الخطاب افتراض الكاتب أن المتلقي يعرف ما يتضمنه الخطاب من معلومات أو مصطلحات، بينما الصواب أن يفترض في المتلقي خلوّ الذهن حول مضمون الخطاب^(٢)، ويكون هذا ضرورةً ملحةً إذا كان الخطاب تعميمياً لجهاتٍ أو إدارات متعددة تتضمن أفراداً كثيرين، يتفاوت فهمهم وتعدد تفسيراتهم، خاصةً أنه قد يرد في الخطاب أحياناً معنى مبهمٌ كـ بعض المصطلحات أو الاختصارات التي تكون عن طريق الأحرف، وهنا يحسُن بالكاتب أن يورد ما يوضح هذا الإبهام فيشير إلى معنى هذا الرمز أو الاختصار، كما لو أرسلت إحدى إدارات التدريب للموظفين "دعوة للتسجيل في دورة تدريبية في PMP"، ولم يرافق هذا الاختصار أو الرمز شرحاً له، والمفترض في هذه الحال أن تفسّر الإدارة هذا الاختصار، فتذكر أن الدورة في إدارة المشاريع الاحترافية.

وقد يقع مثل هذا في بعض المكاتبات، كما في هذا الخطاب: "نظراً للبدء في إجراءات ترقية الموظفين والموظفات المشمولين بلائحة الوظائف الصحية ممن أمضوا

(١) انظر فن التحرير العربي ضوابطه وأنماطه، د. محمد صالح الشنطي، ٧٧.

(٢) انظر المراسلات والتقارير الإدارية وفن الإلقاء ٤٣.

سنة على الدرجة الرابعة من كل مستوى . عدا شاغلي الدرجة الرابعة من المستوى السابع اعتباراً من ١٤٣٧/١/١هـ.

تأمل هذه العمادة توجيه سعادتكم لمن يلزم بإبلاغ منسوبيكم بتزويد إدارة شؤون الموظفين (للرجال) ووكالة العامة لشؤون الموظفين (للنساء) بصورة من تقويم الأداء الوظيفي لعامي ١٤٣٥هـ و١٤٣٦هـ^(١)، فكلمة (العمادة) فيما سبق مبهمة، ولا يوجد مرجع في السياق لتفسير المقصود بها.

ب. العدول على مستوى الترايب:

ويسمى كذلك الانزياح والانحراف، ويعني أي خروج في الكلام على الأصل، كأن يأتي المتكلم بتقديم وتأخير، أو يعدل عن الحقيقة إلى المجاز والتصوير، أو يعدل إلى اختصار الكلام وإيجازه، وهكذا، وليس كل عدولٍ يمثل إضافةً للأسلوب؛ إلا إذا كان له وظيفة يؤديها^(٢)، ولعل أهم أشكال العدول التي تكون في الخطاب الوظيفي ما يأتي:

١ - التقديم والتأخير: وهو ظاهرة في الخطاب تخالف المستوى الأصلي للكلام، ومخالفة الترتيب المعتاد في الجملة يلفت اهتمام المتلقي وانتباهه إلى المقدم، وينبئ عن غرضٍ ومعنىٍ يقصد إليه المتكلم الذي ينشئ الكلام وفق تعبيره الخاص به

(١) جامعة الملك سعود، تعميم برقم ١٤٣٠١٤/١٥٢، وتاريخ ١٧/١١/١٤٢٦هـ.

(٢) انظر مفاتيح الألسنية، جورج موانان ١٣٦، ١٣٧.

(١)، والمعنى العام قد لا يختلف في حال تقديم بعض الكلام على بعض، لكن الدلالة الخاصة ذاتها تتغير تبعاً لتغير مواقع الكلمات (٢).
والخطاب -أياً كان نوعه - عرضة لتقديم بعض أجزاء الجملة للفت الانتباه إليها أكثر من غيرها، كما لو عبّر الكاتب بقوله مثلاً: "استناداً إلى المادة كذا من اللائحة المنظمة"، فكأن الكاتب هنا يلفت النظر إلى مسألة الاستناد على اللائحة؛ تأكيداً على البعد القانوني للخطاب، كما يكثّر جداً أن يبدأ الكتاب بالجار والمجرور بعد مقدمة الخطاب مباشرة، فيقولون: "بالإشارة إلى خطابكم ذي الرقم كذا"، أو تقديم المصدر منكرًا فيقولون: "إشارةً إلى خطابكم ذي الرقم كذا"، ومن تقديم الجار والمجرور لغرض التنبيه على المقدم ولفت الانتباه قول الكتاب: "ولإحاطتكم جرى إبلاغكم".

وبالنظر لنماذج الخطاب المتداول في بيئة العمل نجد أمثلةً عديدةً للتقديم، كما في هذا الخطاب: "فبناءً على ما ورد في المادة (١٨) من نظام المحاماة التي نصت على أنه للمحامين المقيدون في جدول الممارسين دون غيرهم - حق الترافع عن الغير أمام المحاكم أو ديوان المظالم، أو اللجان المشار إليها في المادة (الأولى) من هذا النظام، واستثناءً من ذلك يقبل للترافع عن الغير من يأتي: أ - أي وكيل في قضية واحدة إلى ثلاث، فإن باشر الوكيل ثلاث قضايا عن ثلاثة أشخاص متعددين لا تقبل وكالته عن غيرهم. ب - الأزواج أو الأصهار أو الأشخاص من ذوي القربى حتى الدرجة الرابعة. ج - الممثل النظامي للشخص المعنوي. د - الوصي والقيم وناظر الوقف في

(١) انظر البلاغة والأسلوبية، د.محمد عبدالمطلب، ص ٣٣٨، وانظر اللغة والإبداع الأدبي، د.محمد العبد ١٣.

(٢) انظر البلاغة والأسلوبية ٣٣٣، ٣٣٤.

قضايا الوصاية والقوامة ونظارة الوقف التي يقومون عليها. هـ - مأمور بيت المال فيما هو من اختصاصه حسب النظام والتعليمات [أهـ]. وبناءً على ما ورد في اللائحة التنفيذية لنظام المحاماة (١١/١٨) - مع مراعاة ما ورد في اللائحة التنفيذية للنظام (١٠/٣) المتضمنة أنه يحق للمتدرب مباشرة أكثر من ثلاث قضايا، ولأكثر من ثلاثة أشخاص بصفته وكيلًا عن المحامي - . فإننا نرغب إليكم الاطلاع والتقيد بما جاء في المادة المذكورة، وعدم قبول الترافع عن الغير إلا للمحامين المقيدين في جدول المحامين الممارسين، ويستثنى من ذلك من تم ذكرهم في المادة (١٨) من النظام والمادة (١١/١٨) من اللائحة التنفيذية، وأن يطلب من الوكيل ما يثبت كونه محامياً، وإن كان من غير المحامين فلا يقبل ترافعه حتى يقوم بتوقيع الإقرار الخاص بذلك والمرفق نسخة منه، والمتعلق بقضايا الوكلاء غير المحامين^(١).

ومواضع التقديم في الخطاب السابق متعددة، جاءت كلها موظفةً لخدمة مقصد الخطاب وهدفه، وهي:

- "بناءً على ما ورد في المادة (١٨) من نظام المحاماة"، وهدف التقديم هنا لفت الانتباه إلى الأساس النظامي لمضمون الخطاب.
- "للمحامين المقيدين في جدول الممارسين دون غيرهم - حق الترافع عن الغير"، والتقديم هنا يفيد أن حق الترافع هنا مقصورٌ على هؤلاء المحامين دون غيرهم.
- "واستثناءً من ذلك يقبل للترافع عن الغير من يأتي"، والتقديم هنا لفت الانتباه إلى وجود الاستثناء بحسب ما هو موضَّح.

(١) وزارة العدل، تعميم برقم ١٣/ت/٢٨٠١، وتاريخ ٢٤/١٢/١٤٢٦هـ.

- "وبناءً على ما ورد في اللائحة التنفيذية لنظام المحاماة (١١/١٨) " ، وهدف التقديم هنا لفت الانتباه إلى الأساس النظامي لمضمون الخطاب.

٢ - **الإيجاز:** وهو مبحث تركيبى من مباحث علم المعاني، ويعدّ من السمات المميزة للتحريير الإداري، ويقصد به التعبير عن الأفكار بأقل قدر ممكن من الألفاظ، دون إخلال بدلالات تلك الأفكار وما تحويه من معلومات، ويكون في الخطاب الإداري بالاختصار على ذكر المطلوب، ويتعلق ذلك بمبدأ الاختصار، أي ذكر المعلومات المهمة الضرورية، التي يحتاج المتلقي إلى معرفتها، ومن هنا تبتعد الكتابة الإدارية عن الحشو والتفاصيل التي لا تضيف شيئاً ويمكن الاستغناء عنها^(١).

ومن الوسائل التي تسهم في تحقيق الإيجاز في الخطاب الإداري ما يأتي:

- الالتزام بالفكرة الرئيسة والموضوع الأساس الذي يتمثل من خلاله هدف الخطاب، وتجنب الاستطرادات والخروج إلى موضوعات أخرى.
- الاكتفاء بذكر المعلومات المطلوبة دون التوسع بذكر معلومات أخرى لا حاجة إليها.
- تجنب الحشو والألفاظ والعبارات الزائدة التي لا قيمة لها، ويمكن الاستغناء عنها، فلا يقال مثلاً: "الإجراءات التي اتخذناها في سبيل معالجة ضعف أداء الموظفين في إدارتنا هي عبارة عن...."، وإنما يقال: "الإجراءات المتخذة لمعالجة ضعف الأداء هي...."، ولا يقال كذلك: "قام الموظف بطباعة الخطاب باستخدام الحاسوب"، وإنما يقال: "طبع الموظف الخطاب".

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٧٥، ٧٦.

- تجنب تكرار الألفاظ، أو البيانات، أو المعلومات الواردة في الخطاب الأصلي الذي سيردّ عليه، وتكفي الإشارة الموجزة إليها.
- عدم ذكر المعلومات البديهية التي لا تخفى على أحد، أو المعروفة لدى المتلقي.
- الإفادة من إمكانيات اللغة العربية التي تفيد الاختصار، مثل: استخدام (أل) العهدية، فلا يقال مثلاً: "أنشئ مجلس إدارة الجمعية من خلال انعقاد الجمعية العمومية، وعمل مجلس إدارة الجمعية على خدمة المستفيدين وتطوير العمل..."، بل يقال: "وعمل المجلس"، ومن إمكانيات اللغة التي تفيد الاختصار كذلك استخدام الضمائر بدلاً من تكرار الاسم الظاهر، فلا نقول: "زار رئيس مجلس إدارة الشركة المشروع، ووجه رئيس مجلس إدارة الشركة بسرعة إنجاز المشروع.."، بل نقول: "زار رئيس مجلس إدارة الشركة المشروع، ووجه بسرعة إنجازهُ".

- استخدام الرموز والاختصارات المتعارف عليها عند المتلقين^(١).

ويكثر أن نجد خطاباتٍ تمتاز بالإيجاز، والتعبير عن المطلوب دون تفصيل، كهذا الخطاب: "يطيب لي أن أشكركم نظير عملكم عميداً للدراسات الجامعية، مقدراً ما قمتم به من أعمال خلال فترة توليكم هذا المنصب، وما حققته العمادة من نجاحاتٍ خلال إشرافكم عليها، متمنياً^(٢) لكم مزيداً من التوفيق والنجاح"^(٣)، وقد جاء هذا الخطاب عاماً في دلالته، ولم يدخل في تفصيلاتٍ تتصل بما ذكر فيه من "الأعمال" و"النجاحات"، بل أطلقها؛ فجاء التعبيران (ما قمتم به من أعمال) و (ما حققته

(١) انظر دليل الكتابة الإدارية ٧٦، ٧٧.

(٢) لعل الصواب أن يقال: راجياً.

(٣) جامعة الطائف، خطاب برقم ٤٨١٠٥، وتاريخ ١٤/٠٧/١٤٣٧هـ.

العمادة من نجاحات) متضمنين كثيراً من المعاني دون ذكرها مفصلةً في الخطاب، وقد أسهم في بلاغة الإيجاز هنا ووفائه بالمعنى أن الكلمتين "الأعمال" و"النجاحات" جاءتا بصيغة الجمع؛ كي تدخل فيها أنواعٌ متعددةٌ محتملةٌ من الأعمال والنجاحات.

ج. الإجراءات التطويرية المقترحة:

يمكن استثمار علم الأسلوب في تجويد الخطابات وتطوير أداء كتابها من خلال عددٍ من الأمور، يدور مجملها حول ركيزتي علم الأسلوب (الاختيار والعدول)، ومن أهم ما يراعيه مرسل الخطاب هنا:

- اختيار الكلمات التي تعبّر عما يريده مرسل الخطاب بدقة.
- تنمية الثروة اللغوية اللفظية لدى الكاتب؛ كي يختار لخطابه أنسب البدائل اللفظية.
- الابتعاد عن الكلمات الموهمة أو الغامضة أو التي تحتمل أكثر من معنى.
- اختيار اللقب الرسمي الصحيح الخاص بمتلقي الخطاب.
- الالتزام بالمصطلحات العلمية والمتخصصة المتعلقة بموضوع الخطاب، وإيضاح ما يحتاج منها إلى إيضاح.
- توضيح معاني الرموز والاختصارات التي ترد في الخطاب.
- التقديم لبعض أجزاء الجملة إذا كان لهذا التقديم فائدة دلالية؛ كلفت انتباه المخاطب للجزء المقدم.
- بناء الخطاب على الإيجاز والاختصار بشرط عدم الإخلال بالمعنى.
- تخصيص الخطاب لمعالجة فكرة واحدة وعدم الخروج عنها.
- استبعاد المعلومات البديهية أو التي يعرفها متلقي الخطاب.
- الابتعاد عن التكرار للأفكار والألفاظ.
- اختصار الكلام عن طريق الضمائر و (أل) التعريف؛ كيلا يقع الكاتب في التكرار.

المبحث الرابع: علاقات النص

الإطار النظري:

ينتمي حديثي في هذا المبحث إلى علم النص، وهو علم يدرس بنية النصوص وكيفيات اشتغالها، ويرى هذا العلم أن النص ليس مجرد تتابع لمجموعة من الجمل، وإنما هو وحدة لغوية ذات اتساق وترابط من الناحيتين اللفظية والمعنوية، ومن هنا يتعامل هذا العلم مع النص بوصفه وحدة لغوية مختلفة عن الجملة^(١)، وقد رفدت عدة علوم تشكيل هذا العلم ونظرته للنصوص، من أهمها علم اللغة والنحو والبلاغة، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، وغيرها^(٢).

ومن أبرز القضايا التي يدرسها هذا العلم: أثر السياق في النصوص، والظواهر اللغوية التي تحقق الترابط والانسجام في النصوص، مثل الروابط، والإحالات وغيرها، ومن هنا فهو ينظر للعلاقات بين الجمل، ومدى انتظام هذه العلاقات في النصوص^(٣).

ولأن علم النص يولي التماسك اللفظي والترابط المعنوي أهمية كبيرة، وينظر في مدى تحققهما في النصوص ووسائل ذلك، رأيت أن تطوير واقع الخطاب في بيئات العمل يمكن أن يستمد من علم النص تركيزه على هذين الجانبين المهمين، مع النظر كذلك في تعالق النص مع نصوص سابقة له.

(١) انظر مدخل إلى علم النص ومجالات تطبيقه، د.محمد الأخضر الصبيحي ٥٩.

(٢) انظر النص الغائب: تجليات التناسق في الشعر العربي - دراسة، محمد عزام ٤٦.

(٣) انظر النص الغائب: تجليات التناسق في الشعر العربي ٥٩، ٦٠.

أ. التماسك اللفظي :

يرى هيلمسيلف أن تماسك النص يعني الصلابة والوحدة والاستمرار، فيكون هناك نظام للنص، وحينها لا بد من ترابط أجزاء هذا النظام فيما بينها، وهذا يقتضي أن تقوم بينها روابط تمثل شبكةً تضبط العلاقات داخل النص^(١).

والتماسك هو انسجام الكلام بعضه مع بعض، بمعنى أن يرتبط كل لفظ باللفظ الذي يليه ويؤدي كل تركيب إلى ما بعده؛ مما يحقق الترابط الذي يشبه الرصف، وتتمثل لبنات هذا التماسك في الألفاظ والتراكيب، كما يتحقق بالأدوات التي تربط أجزاء الكلام، وبعض الوسائل كالحذف^(٢)، وتكون مهمة التماسك في الخطاب أكثر صعوبةً في بعض أجناس الكتابة الإدارية ذات الطول النسبي والتعقيد وتعدد الأجزاء ضمن الخطاب الواحد مثل التقارير، فالنص هنا سيطول، والفقر ستعدد وتكثر؛ مما يزيد من عناية الكاتب بترابط النص واتساقه وترابط أفكاره حتى آخره^(٣)، وأهم وسائل التماسك اللفظي في النصوص :

- التكرار: ويشمل تكرار الألفاظ وتكرار التراكيب.
- التعريف: من خلال أنواع المعارف المعروفة.
- اتحاد المرجع: ويعني رجوع ألفاظ النص إلى معنى واحد.
- الإضمار قبل الذكر والإضمار بعده كذلك.
- الإضمار لمرجع غير مذكور في النص، لكنه يُعرف من السياق.
- الحذف لبعض أجزاء الجملة.

(١) انظر بلاغة الخطاب وعلم النص ٣٤٠.

(٢) انظر النص والخطاب والإجراء ١٠٣.

(٣) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٩٢.

- الربط بأدوات الربط، كحروف العطف والأسماء الموصولة^(١).
وفي الخطاب الإداري تصبح العلاقة بين الجمل واضحةً للمتلقي من خلال الكتابة المترابطة المتسقة، حيث تلي كل جملةٍ الأخرى بطريقةٍ منطقيةٍ سلسلة، وهذا يسهم في انتقال المتلقي من فكرةٍ إلى أخرى بسهولة دون عوائق^(٢).

ويمكن أن نبحت في واقع التماسك اللفظي في خطابات العمل من خلال تتبع بعض نماذجها، ومنها هذا النموذج على سبيل المثال: "إشارة إلى خطاب شركة الغاية الدولية رقم (بدون) وتاريخ ١٤٣١/٧/٢٩هـ الموجه لسعادتكم والمعطى لنا صورته^(٣) منه المبني على خطاب سعادتكم برقم (٥٥٠٥٦) بتاريخ ١٤٣١/٧/٤هـ بشأن مطالبة الشركة بسداد ٢٠٪ من قيمة الدخل الزائد عن الحد الأدنى للربع الأول من السنة الأولى لعقد تسويق الإعلان التجاري، وحيث تفيد الشركة في خطابها أن هنالك تنويهات خاصة بالرعاية خلال الربع الأول من السنة الأولى تم احتسابها وفق الأسعار المعمول بها للإعلان التجاري من المفترض أن يتم استبعادها.

أفيد سعادتكم أن هذه التنويهات تمنح كميّة للرعاية مجاناً مقابل الالتزام بدفع قيمة إعلانات تجارية وفقاً لما نصت عليه الفقرة (١٠/ثالثاً) من كراسة شروط ومواصفات عملية تسويق وترويج الإعلانات التجارية على التلفزيون السعودي الأربعاء^(٤)، وإدارة الإعلان التجاري ملتزمة بتنفيذ بنود عقد التسويق مع الشركة ولكن هناك بعض

(١) انظر النص والخطاب والإجراء ٣٠١.

(٢) انظر الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات ٢٩١.

(٣) كذا، والصواب: صورة.

(٤) كذا، والأصح أن يقال: عملية تسويق الإعلانات التجارية على التلفزيون السعودي الأربعاء وترويجها، مع عدم وضوح كلمة (الأربع).

الخصومات الخاصة بالمعلنين أو الرعاية تمتد مدة حملاتها لفترات تتعدى تاريخ أقساط الحد الأدنى المطلوبة من الشركة لذلك تم تخصيص (٥٠٪) من الدخل الزائد عن قيمة كل قسط لمثل هذه الاعتبارات بموجب ما نصت عليه الفقرة (٥/ثالثاً) من كراسة شروط ومواصفات عملية تسويق وترويج الإعلانات التجارية على التلفزيون السعودي الأربع^(١) والتي^(٢) تنص على: "يتم سداد الحد الأدنى السنوي المشار إليه في الفقرة (١) ثالثاً، على أربع دفعات (أقساط) ربع سنوية متساوية، وإن كان هناك دخلاً^(٣) يزيد عن مبلغ القسط خلال هذه الفترة؛ فيتم سداد ما نسبته (٥٠٪) من هذا الدخل أيضاً".

كما أن هناك تصفية سنوية لكل سنة من سنوات العقد سيتم من خلالها إجراء محاسبة دقيقة لكل ما تم دفعه من قبل الشركة من أقساط واستيفاء المتبقي للوزارة إن كان هناك فائض من الدخل يتجاوز الحد الأدنى السنوي. هذا ولسعادتكم خالص التحية والاحترام"^(٤).

وقد تضمن الخطاب السابق :

- أدوات ربطٍ ، مثل حروف العطف كالواو ، والأسماء الموصولة ، مثل : التي ، إضافةً لأدوات ربطٍ أخرى ، مثل (لذلك) ، و (لكن) ، و (كما أنّ) ، و (حيث) .

(١) كذا، والأصح أن يقال: كراسة شروط عملية تسويق وترويج الإعلانات التجارية ومواصفاتها على التلفزيون السعودي الأربع، مع عدم وضوح كلمة (الأربع).

(٢) كذا، والصواب: التي، دون واو.

(٣) كذا، والصواب: دخلٌ.

(٤) وزارة الإعلام السعودية، خطاب برقم ٧٢٠ وتاريخ ١٤٣١/٨/٢٠هـ.

- التكرار لكلمات، مثل: الشرطة، الدخل، ...، وتعبيرات، مثل: عملية تسويق وترويج الإعلانات التجارية على التلفزيون السعودي وكذلك: الحد الأدنى السنوي.

- التعريف: ووردت له أمثلة، كالتعريف بأل وبالإضافة.

- اتحاد المرجع: كما في عود الكلام إلى الشركة.

- الإضمار، مثل: احتسابها، حملاتها، خلالها.

ب. الترابط المعنوي:

وهو التحام المعنى وتسلسل أفكاره ضمن وحدة كلية كبيرة، ويتعلق بالوسائل المحققة للترابط المفهومي، ومن وسائل تحقيقه: توافر العناصر المنطقية مثل السبب والنتيجة والعموم والخصوص والجزء والكل، والاهتمام بتنظيم الأحداث وتسلسل المواقف، والعمل على ترابط التجربة الإنسانية أو الفكرة التي يتضمنها النص^(١)، وكل نص يتضمن علاقات معنوية تربط أجزاءه ببعضها وتربطها بينيته الدلالية لكبرى؛ كما تسمح للنص بأن يُستعمل بشكلٍ صحيح، وتعطيه وحدته المطلوبة اللازمة لفهمه وتفسيره تفسيراً صحيحاً^(٢).

ومن الالتحام المطلوب في الخطاب أن يتعد الكاتب عن الجمل الطويلة، التي قد ينقطع معها المعنى لدى المتلقي، وأن يكون الخطاب في بيئة العمل ذا ترتيب وتسلسل يسهم في فهم المتلقي للخطاب واستيعابه بحسب ما يريد المرسل، ومن الالتحام كذلك:

(١) انظر النص والخطاب والإجراء ٣٣.

(٢) الأشكال البديعية في ضوء الانسجام في القرآن الكريم، أم.د. محمد شاعر ناصر الربيعي و

د.أحمد جاسم مسلم الجنابي ٤٥١.

- عند الرد على خطابٍ معين وكان الخطاب الأصلي يتضمن عدداً من الموضوعات فيجب الرد على هذه الموضوعات بترتيب ورودها في الخطاب الأصلي أولاً بأول.

- وفي محضر الاجتماع مثلاً تُكتب مناقشات الاجتماع والمداومات بين الأعضاء بحسب ترتيب مفردات جدول الاجتماع التي تُذكر مجملَةً في أول المحضر.

- الترتيب المنطقي للأفكار وتسلسلها في الخطاب؛ فيبدأ الكاتب بمقدمة ثم يأتي العرض ثم يختتم خطابه، ومثل هذا البناء يكون كذلك في التقارير، فيبدأ التقرير بمقدمة يليها عرض التقرير الذي يتضمن الدراسة والتحليل والمناقشة والتوصيات، ثم يختتم الكاتب تقريره، كما يتجلى هذا البناء كذلك في محضر الاجتماع الذي يبدأ بمقدمة تتضمن معلومات الاجتماع، كما كانه ووقته مع اليوم والتاريخ وجدول الاجتماع، ثم المناقشات خلال الاجتماع، ثم ختامه. وأمثلة الترابط المعنوي في الخطاب الإداري كثيرة، ويمكن أن أمثل لها بهذا الخطاب الذي يقول مرسله:

"نظراً لأهمية التنظيم الإداري والتربوي، وتحقيقاً للمصلحة وأداء العمل بشكل يتناسب مع التطورات وحيث تم صياغة وتحديد عدد من النماذج من الجهات ذات العلاقة بالإدارة وفق اللوائح والتعليمات المنظمة لذلك فقد تم وضع هذه النماذج الإجرائية الإدارية على البوابة الإلكترونية تحت مسمى (نماذج مهمة).

وهي على النحو التالي:

(النموذج الموحد لطلب الإجازات، النموذج الموحد للتقاعد المبكر أو الاستقالة، النموذج الموحد لإخلاء الطرف، نموذج العدول أو الانسحاب من حركة

النقل، نموذج معلومات عن موظف على رأس العمل، نموذج قرار عدم أسبقية الخدمة، نموذج اعتماد تسجيل مؤهل).
عليه اعتمدوا العمل بهذه النماذج اعتباراً من تاريخه وإلغاء كل ما يتعارض معها.

متمنين للجميع دوام التوفيق"^(١).

وتتمثل الترابط المعنوي في الخطاب من خلال وجود تدرج منطقي تسلسل عبر الآتي:

١. وجود مقدمة فيها:
 - أ. أهمية التنظيم الإداري والتربوي.
 - ب. ذكر أثر ذلك وأنه يحقق المصلحة.
٢. مجيء العرض بعد المقدمة، وتضمّن العرض:
 - أ. ذكر صياغة عدد من النماذج من الجهات ذات العلاقة بالإدارة.
 - ب. أن هذه النماذج وُضعت على البوابة الإلكترونية.
 - ج. ذكر أنواع هذه النماذج التي وُضعت على البوابة الإلكترونية.
٣. مجي الختام بعد العرض، وتضمّن التوجيه، وهو اعتماد هذه النماذج وإلغاء ما يتعارض معها.

ج. التناس:

يدرس علم النص التعلق بين النص ونصوص سابقة يحيل عليها، فكأن النص مجموعة خطابات متداخلة ضمن مكون عام شامل^(١)، وللتناس وظائف وآليات قد

(١) وزارة التعليم، إدارة التعليم في محافظتي حوطة بني تميم والحريق، تعميم برقم

تسعف الدارس في التمييز بين النصوص وتفاعلاتها فيما بينها^(٢)، ويكون التناص مباشراً يعرض فيه المرسل أقوال غيره؛ مما يجعل المتلقي يدرك مباشرة النص الأصلي، ويكون غير مباشرٍ، وذلك بالتقاطع مع نصوصٍ سابقةٍ دون وضوحها في النص بشكل صريح^(٣).

ويتمثل التناص في الخطاب في بيئات العمل في تعالقه مع خطاباتٍ ونصوصٍ سابقة، وتكون نصوصاً يرتبط بها الخطاب، أو يحيل إليها ويستحضرها أمام المتلقي، كاللوائح والمواد القانونية والنظامية، وغيرها مما يؤسس عليه الخطاب، ويدعم موقف المرسل ويفيد المتلقي.

ومن أمثلة توظيف التناص هذا النموذج المتضمن بعض المواد النظامية التي استند عليها: "إشارة إلى نظام الغذاء الصادر بالمرسوم الملكي رقم (م/١) وتاريخ ١٤٣٦/١/٣هـ، وبناء على المادة التاسعة من النظام التي تنص على أنه "على المنشأة الغذائية تسجيل منتجاتها الغذائية لدى الهيئة، وتحدد اللائحة شروط التسجيل، وإجراءاته"، وبعد الاطلاع على اللائحة التنفيذية لنظام الغذاء الصادرة بقرار مجلس إدارة الهيئة رقم (١٩-٣-١٩٣٩) وتاريخ ١٤٣٩/٤/٩هـ والمادة العاشرة من اللائحة والتي^(٤) تنص على أنه "على المنشآت الغذائية المنتجة والمصنعة والمستوردة تسجيل منتجاتها الغذائية المحلية والمستوردة لدى الهيئة".

=

(١) انظر معجم المصطلحات الأدبية المعاصرة، د. سعيد علوش ٢١٥.

(٢) انظر التناص في الخطاب النقدي والبلاغي دراسة نظرية وتطبيقية، د. عبدالقادر بقشى ٢٣.

(٣) انظر آليات تشكل الخطاب الحجاجي بين نظرية البيان ونظرية البرهان، أ. هاجر مدقن ١٩٢.

(٤) الأولى أن يقال: التي، دون واو.

عليه يلزم من مستوردي ومنتجي الخضار والفواكه^(١) البدء بتسجيل منشآتهم ومنتجاتهم عبر الأنظمة الإلكترونية المنشورة على الموقع الإلكتروني للهيئة وإنهاء الإجراءات اللازمة قبل تاريخ ١٤٤١/٠١/٠١ هـ الموافق ٢٠١٩/٠٨/٣١ م^(٢).

وقد يقع التناص بشكلٍ أظهر كهذا النموذج: "تلقينا نسخة من الأمر السامي الكريم البرقي رقم ٤/ب/١٨٧٥٧ في ١٤١٧/١٢/٧ هـ ومشفوعه نسخة من قرار مجلس القضاء الأعلى بهيئته الدائمة رقم ٣/٢٧٣ في ١٤١٥/٥/٢٨ هـ المتضمن أن مجلس القضاء الأعلى بهيئته الدائمة يرى: «أن وضع ضوابط وقواعد في الكفالة والضمان وغير ما ذكره أهل العلم في بابي الكفالة والضمان غير وارد ولا مجد وكلام أهل العلم في ذلك واضح لدى القضاة فلا يحتاج إلى تععيد جديد ويرى أن صاحب الحق يحدد نوع الكفالة والقاضي هو الذي يقرر اعتبار ذلك أو عدم اعتباره بعد معرفة حال المدين لأن من كان معسراً له حال ومن كان موسراً له حال ومن كان له عاقلة إذا كان الدين دية له حال، كما أن غير السعودي أو من عرف بالتلاعب ينبغي أن تكون معاملتهما لاتقة بهما وعلى الجهات المعنية أن تلاحظ هذه الأمور قبل إحالة المعاملة إلى القضاء، كما أن من عليه ديون ولا يعلم له مال ولا عرف عنه التلاعب بل عرف عنه الرغبة في الوفاء لا يسوغ إبقاؤه في السجن ما لم يثبت ما يدعو لذلك» اهـ. وقد قضى الأمر الكريم إكمال ما يلزم بموجبه. للاطلاع واعتماد موجبه. انتهى" ^(٣)، والنص المذكور فيه يؤسس لمضمون الخطاب كاملاً، ويشكل محور ارتكازه، وقد جاء نص

(١) الأولى أن يقال: مستوردي الخضار والفواكه ومنتجها.

(٢) الهيئة العامة للغذاء والدواء، تعميم برقم ٦٠٠٩٧، وتاريخ ١٤٤٠/٩/٤ هـ.

(٣) وزارة العدل، تعميم برقم ١٣/ت/١٠٣١، وتاريخ ١٤١٨/٢/٢٣ هـ.

مجلس القضاء الأعلى طويلاً نسبياً؛ لتضمّنه تفاصيل مهمة يرغب المرسل في إيرادها ووصولها المتلقي كاملة.

د. الإجراءات التطويرية المقترحة:

يمكن باستثمار علم النص - من خلال ما يركز عليه من الترابط المعنوي والتماسك اللفظي والتناسق - استنباط بعض الإرشادات التي تسهم في تطوير الخطاب وتجويد نظامه الداخلي وشبكة علاقاته؛ بحيث يكون الخطاب أكثر اتساقاً وانسجاماً، مثل:

- أن يكون الخطاب وفق بناءٍ منطقي، يتسلسل بدءاً من المقدمة مروراً بالعرض وانتهاءً بالخاتمة.

- ارتباط كل لفظ باللفظ الذي يليه، بحيث تكون الجملة متماسكة من خلال رصف الألفاظ.

- أن يقود كل تركيبٍ إلى التركيب الذي يليه، عن طريق اختيار أنسب الروابط التي تربط بين التركيبين.

- إدراك الكاتب لتنوع الروابط في اللغة العربية واختلافاتها الدلالية، والفروق في استعمالاتها، وكيفية توظيفها في مواضعها المناسبة من الخطاب لتحقيق الربط بين أجزائه.

- استيفاء الفكرة الجزئية في الفقرة، وينتقل الكاتب بعدها لفكرة جزئية أخرى في فقرة جديدة، وهكذا.

- أن تجتمع كل فقر الخطاب بمعانيها الجزئية في معنى عام، هو الموضوع الذي يعالجه الخطاب.

- أن تقود كل فقرة إلى الفقرة التي تليها بشكلٍ منطقي.

- أن تتسلسل المعاني والأفكار خلال الخطاب تسلسلاً منطقيًا.
- الابتعاد عن الجمل الطويلة نسبيًا.
- استثمار التناسخ بما يقوّي موقف المرسل ويفيد المتلقي، كذكر بعض المواد القانونية واللوائح والأنظمة.

الخاتمة :

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، أما بعد:

فقد كان هذا البحث محاولةً في طريق تطوير الخطاب في بيئات العمل، عرّجت فيه على عددٍ من النقاط التي تتصل بهذا الخطاب، كان أولها مفهوم الخطاب وأهميته في بيئات العمل، وسمات الخطاب في بيئات العمل ودور المنظمة في تطويره، ثم تناولت التخطيط للخطاب عن طريق تحديد هدفه ومعرفة ما يريده المتلقي، والاهتمام بقصدية الخطاب من أجل تحقيق غايته، مع مراعاة الموقف والسياقات المتنوعة المحيطة بالخطاب، تلا ذلك الحديث عن استراتيجيات الخطاب بأنواعها المتعددة: التوجيهية والتضامنية والتلميحية والإفناعية، وبيان أنسب المواضيع لورود كل استراتيجية ومتى تستعمل، مع مراوحة الخطاب الوظيفي فيما بينها بحسب ما يحقق هدف الخطاب، ثم تناولت الاختيار في الألفاظ، ولاسيما اتصاف اللفظ بالدقة والوضوح لأنهما من متطلبات الخطاب في بيئات العمل، مع الحديث عن ظواهر العدول في التراكيب، خاصةً ظاهرتي التقديم والتأخير والإيجاز لكثرتهما في الخطاب الوظيفي، وتطرّق البحث لعلاقات الخطاب واشتراط التماسك اللفظي والترابط المعنوي فيه؛ إذ هما المحققان لشكل الخطاب وبنيته وأفكاره ومعانيه، مع الحديث عن التناسق وتقاطع الخطاب مع خطاباتٍ أخرى أحياناً، مع التطبيق في كل ماسبق من مطالب، من خلال نماذج كلية من واقع الأعمال في المنظمات، واقتراح إجراءاتٍ عمليةٍ في آخر كل مبحثٍ يمكن أن تفيد الموظفين في كتابة الخطابات.

وخرج البحث بعدد من النتائج، لعل أهمها:

- ما يمكن أن تضيفه معطيات النقد الحديث من إمكانات لغوية إلى الخطاب في بيئات العمل، خاصةً التداولية وعلم الأسلوب وعلم النص، إذ يمكن أن تسهم هذه

- المناهج اللغوية النقدية في تطوير الخطاب في بيئات العمل، وهذا يستلزم وعي المرسل بالإمكانيات اللغوية لهذه المناهج، ومن ثم توظيفها بما يخدم خطابه.
- أهمية التخطيط للخطاب في بيئات العمل، وهي عملية تتضمن تحديد هدف الخطاب ووضوحه، كما تتضمن معرفة المتلقي وأحواله وتصوّره عن موضوع الخطاب وخلفيته عن محتواه، مع أهمية وضوح المقاصد في الخطاب، وأن يفهمه المتلقي بحسب ما أراداه المرسل، إضافةً إلى أهمية مراعاة الموقف والحال والسياق.
 - تأثير العلاقة الإدارية الوظيفية بين المرسل والمتلقي في تشكيل لغة الخطاب؛ إذ يُفترض أن ينتج عن هذه العلاقة اختيار المرسل لأنسب الاستراتيجيات في المخاطبة، وهي استراتيجيات تتنوع ما بين توجيهية وتضامنية وتلميحية وإقناعية.
 - أهمية الاهتمام بأسلوب الخطاب من خلال اختيار الألفاظ الواضحة ذات الدلالة المحددة، مع توظيف العدول التركيبي بحسب ما يستدعيه الخطاب، خاصةً أسلوبَي التقديم والتأخير والإيجاز؛ إذ لهما حضورٌ في الخطاب الوظيفي.
 - للعلاقات النصّية داخل الخطاب أهميتها في نجاح الخطاب في بيئات العمل، ولها أثرها في إحداث التماسك اللفظي والترابط المعنوي في الخطاب، كما قد يتناصّر الخطاب مع خطاباتٍ سابقةٍ بحسب ما يستدعيه الموقف.
- ومن التوصيات والمقترحات التي يمكن ذكرها في ختام هذا البحث:
- ضرورة رفع الوعي اللغوي والحساسية اللغوية لدى العاملين في المنظمات، ويكون ذلك عن طريق التدريب والتطوير لهم في جوانب المهارات اللغوية ومهارات الاتصال والتأثير والإقناع، وكل المهارات اللازمة للموظف أيًا كان موقعه في المنظمة؛ لأنه في أقل أعماله الاتصالية سيحتاج التواصل مع رئيسه وزملائه في المنظمة، ولا يمكن أن يخلو عمله من أي اتصال شفهي أو مكتوب.

- أهمية الربط في مجال الخطاب الوظيفي بين المتخصصين في اللغة العربية وغيرهم من أصحاب التخصصات الأخرى؛ لتحقيق التكامل بين العلوم، وللنظر من مختلف الزوايا التي تمس أنواع الخطاب الوظيفي.
- تصميم مقرراتٍ جامعيّةٍ تحقق التكامل بين اللغة والعلوم الأخرى التي تنتمي لها أنواع الخطاب الوظيفي، وتسهم في تأهيل الطلاب لسوق العمل، مع الاستفادة من معطيات المناهج النقدية اللغوية، خاصةً في ظل تجدد الدعوات إلى الدراسات البيئية.
- أرى أنه من المهم ألا تخلو المنظمة من موظفٍ واحدٍ -على الأقل - من المتخصصين في اللغة العربية، حيث يحقق وجوده للمنظمة الكثير من الفوائد، منها: التدقيق اللغوي لكل ما يُكتب من خطابات وتقارير ومحاضر اجتماعات، مع كل ما تنشره المنظمة في وسائل التواصل من إعلانات وغيرها.
- يمكن أن يراجع ما تكتبه المنظمة من قبل مستشارٍ لغويٍّ لتقييم هذه الكتابات دورياً، فيقوم بتحليله ودراسته وتقييمه، ومن ثم يخرج بنتائج حوله وتوصياتٍ لتطويره؛ سعياً لردم شيءٍ من الفجوة بين واقع الخطاب في المنظمات والمستوى اللغوي المأمول فيه.
- أهمية تشجيع دراسات الخطاب الوظيفي بكل أنواعه، وفتح الأقسام العلمية المجال أمام الدارسين لهذا الخطاب، فهو خطابٌ واقعي، وأنواعه متعددة، وكثيرٌ من مدوناته مازالت بكرّاً، وسيكون لهذه الدراسات آثارها في تطوير هذا الخطاب. أسأل الله التوفيق والسداد، والله أعلى وأعلم، وصلى الله على نبينا محمد، وعلى آله وصحبه أجمعين.

قائمة المصادر والمراجع

- [١] إي.هاينز (جيرالدين)، الاتصال الإداري: إستراتيجيات وتطبيقات، ترجمة أسليمان بن عبيد العنزي، وراجع الترجمة أ.د.محمد بن سعيد العمري، مركز البحوث والدراسات بمعهد الإدارة العامة، د.ط، الرياض، ١٤٤١هـ - ٢٠١٩.
- [٢] حزي (بشار)، الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، سوريا، ٢٠٢٠.
- [٣] عزوز (أحمد)، الاتصال ومهاراته: مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال، جامعة وهران، د.ط، الجزائر، ٢٠١٦.
- [٤] الشهري (عبدالهادي)، استراتيجيات الخطاب: مقارنة لغوية تداولية، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط١، بيروت، مارس ٢٠٠٤.
- [٥] طوبال (شفيقة)، استراتيجيات الخطاب في القرآن الكريم: مقارنة تداولية في خطاب "أولي العزم من الرسل"، رسالة ماجستير، كلية الآداب واللغات، جامعة محمد الصديق بن يحيى (جيجل)، الجزائر، ٢٠١٥/٢٠١٦ - ١٤٣٦/١٤٣٧هـ.
- [٦] عرابي (محمد)، استراتيجية الإقناع في الخطاب التواصلي اللغوي، مجلة رفوف، مخبر المخطوطات الجزائرية في غرب إفريقيا، جامعة أدرار - الجزائر، العدد الرابع - ماي ٢٠١٤م، (١٥٢ - ١٧٠).
- [٧] الشايب (أحمد)، الأسلوب: دراسة بلاغية تحليلية لأصول الأساليب الأدبية، مكتبة النهضة المصرية، ط٨، القاهرة، ١٤١١هـ - ١٩٩١.
- [٨] كيوان (عبدالعاطي)، الأسلوبية في الخطاب العربي، مكتبة النهضة المصرية، ط١، القاهرة، ١٤٢٠هـ - ٢٠٠٠م.

- [٩] المسدي(عبدالسلام)، الأسلوبية والأسلوب: نحو بديل ألسني في نقد الأدب، الدار العربية للكتاب، د.ط، ليبيا - تونس، ١٣٩٧هـ - ١٩٧٧.
- [١٠] الربيعي (محمد) والجنابي (أحمد)، الأشكال البديعية في ضوء الانسجام في القرآن الكريم، مجلة كلية التربية الأساسية - جامعة بابل، العدد ١٧، أيلول ٢٠١٤م، (٤٥١-٤٨١).
- [١١] مدقن (هاجر)، آليات تشكل الخطاب الحجاجي بين نظرية البيان ونظرية البرهان، الأثر (مجلة الآداب واللغات) - جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، العدد الخامس، مارس ٢٠٠٦، ص(١٩٠-١٩٩).
- [١٢] الحصيني (سعيد)، آليات اللغة المتخصصة والبناء اللغوي الإداري: مقارنة لسانية، مطبعة المعارف الجديدة، د.ط، الرباط، ٢٠١٣.
- [١٣] القزويني (الخطيب)، الإيضاح في علوم البلاغة، تحقيق محمد عبدالمنعم خفاجي، ج ١، دار الجليل، ط٣، بيروت، د.ت.
- [١٤] فضل (صلاح)، بلاغة الخطاب وعلم النص، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، د.ط، الكويت، أغسطس ١٩٩٢.
- [١٥] عبدالمطلب (محمد)، البلاغة والأسلوبية، سلسلة "دراسات أدبية"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، د.ط، د.م، ١٩٨٤.
- [١٦] علي (ميش) والعربي (رزاق)، التحرير الإداري: سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير، التفتيش، وزارة التربية الوطنية بالجزائر، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، إعداد هيئة التأطير بالمعهد، إشراف أرشيد ججيف، د.ط، الجزائر، ٢٠١٠.

- [١٧] فالكلوف (نورمان)، تحليل الخطاب: التحليل النصي في البحث الاجتماعي، ترجمة د. طلال وهبه، مراجعة د. نجوى نصر، المنظمة العربية للترجمة، ط١، بيروت، ديسمبر ٢٠٠٩.
- [١٨] زيغدا (سعيدة)، تحليل الخطاب الحوارية في نظرية النحو الوظيفي، دار مجدلاوي، ط١، عمان - الأردن، ٢٠١٤ - ٢٠١٥.
- [١٩] حمداوي (جميل)، التداوليات بين النظرية والتطبيق، دار الريف للطبع والنشر الإلكتروني، ط١، الناظور - تطوان/المغرب، ٢٠١٩.
- [٢٠] عبدالبديع (لطفی)، التركيب اللغوي للأدب: بحث في فلسفة اللغة والاستطبيقا، ط١، مكتبة لبنان (ناشرون) - بيروت، الشركة المصرية العالمية للنشر (لونجمان) - الجيزة، ١٩٩٧.
- [٢١] بقشى (عبدالقادر)، التناص في الخطاب النقدي والبلاغي دراسة نظرية وتطبيقية، دار أفريقيقا الشرق، د.ط، الدار البيضاء، ٢٠٠٧.
- [٢٢] شارودو (باتريك)، الحجاج بين النظرية والأسلوب، عن كتاب نحو المعنى والمبنى، ترجمة د. أحمد الودرني، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط١، بيروت، ٢٠٠٩.
- [٢٣] بروطون (فيليب)، الحجاج في التواصل، ترجمة محمد مشبال وعبدالواحد التهامي العلمي، المركز القومي للترجمة، ط١، القاهرة، ٢٠١٢.
- [٢٤] إبرير (بشير)، دراسات في تحليل الخطاب غير الأدبي، عالم الكتب الحديث، ط١، إربد - الأردن، ١٤٣١ هـ - ٢٠١٠.
- [٢٥] مجموعة من المؤلفين، دليل الكتابة الإدارية، مركز الملك عبدالله الدولي لخدمة اللغة العربية، د.ط، الرياض، ١٤٤١ هـ - ٢٠٢٠.

- [٢٦] الشنطي (محمد)، فن التحرير العربي ضوابطه وأمناطه، دار الأندلس، ط ٥، حائل، ١٤٢٧هـ.
- [٢٧] صولة (عبدالله)، في نظرية الحجاج دراسات وتطبيقات، مسكيلاني للنشر والتوزيع، ط ١، تونس، ٢٠١١.
- [٢٨] ابن منظور (محمد)، لسان العرب، دار صادر، ط ٣، بيروت، ١٤١٤هـ.
- [٢٩] خطابي (محمد)، لسانيات النص: مدخل إلى انسجام الخطاب، المركز الثقافي العربي، ط ١، الدار البيضاء - بيروت، ١٩٩١.
- [٣٠] العبد (محمد)، اللغة والإبداع الأدبي، دار الفكر للدراسات والنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة، ١٩٨٩.
- [٣١] الصبيحي (محمد)، مدخل إلى علم النص ومجالات تطبيقه، منشورات الاختلاف، الدار العربية للعلوم (ناشرون)، ط ١، الجزائر، ١٤٢٩هـ - ٢٠٠٨.
- [٣٢] محمد (عبدالرحمن)، المراسلات والتقارير الإدارية وفن الإلقاء، أكاديمية شرطة دبي، كلية القانون وعلوم الشرطة، ط ٢، دبي، ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م.
- [٣٣] عاشور (ميلود)، المعايير النصية لدى روبرت دي بوجراند في ديوان "همسات الصبا" للشاعر الليبي رجب الماجري: دراسة نقدية تحليلية، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه، كلية دراسات اللغات الرئيسة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، نيلاي، يونيو ٢٠١٥.
- [٣٤] علوش (سعيد)، معجم المصطلحات الأدبية المعاصرة، دار الكتاب اللبناني - بيروت، سوشبريس - الدار البيضاء، ط ١، ١٤٠٥هـ - ١٩٨٥.

- [٣٥] شارودو (باتريك) و منغنو (دومينيك)، معجم تحليل الخطاب، ترجمة عبد القاهر المهيري وحمادي صمود، المركز الوطني للترجمة، دار سيناترا، د.ط، تونس، ٢٠٠٨.
- [٣٦] موان (جورج)، مفاتيح الألسنية، عربيّه وذيّله بمعجم عربي فرنسي: الطيب البكوش، منشورات الجديد، د.ط، تونس، ١٩٨١.
- [٣٧] بولان (إلفي)، المقاربة التداولية للأدب، ترجمة: محمد تنفو وليمي أحمياني، مراجعة وتقديم سعيد جبار، رؤية للنشر والتوزيع، ط١، القاهرة، ٢٠١٨.
- [٣٨] عزام (محمد)، النص الغائب: تجليات التناسخ في الشعر العربي - دراسة، اتحاد الكتاب العرب، د.ط، دمشق، ٢٠٠١.
- [٣٩] دي بوجراند (روبرت)، النص والخطاب والإجراء، ترجمة: د.تمام حسان، عالم الكتب، ط١، القاهرة، ١٤١٨ هـ - ١٩٩٨.
- [٤٠] نماذج متنوعة من الخطاب في بيئات العمل في المملكة العربية السعودية.

Sources and references

- [1] E. Heinz (Geraldin), Administrative Communication: Strategies and Applications, translated by Prof. Sulaiman bin Obaid Al-Anzi, and see translation Prof. Dr. Mohammed bin Saeed Al-Omari, Center for Research and Studies at the Institute of Public Administration, D.I., Riyadh, 1441H-2019.
- [2] Hazi (Bashar), Organizational Communication, Syrian Virtual University Press, D.I., Syria, 2020.
- [3] Azzouz (Ahmed), Communication and its Skills: An Introduction to the Techniques of the Art of Communication, Dialogue and Writing, Publications of the Arabic Language and Communication Laboratory, University of Oran, D.I., Algeria, 2016.
- [4] Al-Shehri (Abdulhadi), Discourse Strategies: A Deliberative Linguistic Approach, United New Book House, 1st Edition, Beirut, March 2004.
- [5] Tubal (Shafika), Discourse Strategies in the Holy Qur'an: A Deliberative Approach in the Discourse of the "Ole of Determination of the Apostles", Master's Thesis, Faculty of Arts and Languages, Mohammed Siddiq Ben Yahya University (Jijel), Algeria, 2015/2016 - 1436/1437 AH.
- [6] Orabi (Mohammed), The Strategy of Persuasion in Linguistic Communication Discourse, Rafouf Magazine, Laboratory of Algerian Manuscripts in West Africa, University of Adrar, Algeria, Issue IV, May 2014, (152-170).
- [7] Al-Shayeb (Ahmed), Style: An Analytical Rhetorical Study of the Origins of Literary Styles, Egyptian Renaissance Library, 8th Edition, Cairo, 1411 AH - 1991.

- [8] Kiwan (Abd al-Aty), Stylistics in Arab Discourse, Egyptian Renaissance Library, 1st Edition, Cairo, 1420 AH - 2000 AD.
- [9] Al-Mesdi (Abdeslam), Stylistics and Style: Towards an Alternative to Linguistics in Literary Criticism, Arab Book House, D.I., Libya, Tunisia, 1397 AH-1977.
- [10] Al-Rubaie (Muhammad) and Janabi (Ahmed), Creative Forms in the Light of Harmony in the Holy Qur'an, Journal of the Faculty of Basic Education, University of Babylon, No. 17, September 2014, (451-481).
- [11] Mudqin (Hajar), Mechanisms of Formation of Hajjaj Discourse between Manifesto Theory and Proof Theory, Impact (Journal of Literature and Languages), University of Kasdi Merbah, Ouargla, Algeria, Issue V, March 2006, pp. 190-199.
- [12] Al-Hussaini (Said), Specialized Language Mechanisms and Administrative Linguistic Structure: A Linguistic Approach, New Knowledge Press, D.I., Rabat, 2013.
- [13] Al-Qazwini (al-Khatib), Illustration in the Science of Rhetoric, Investigation of Muhammad 'Abd al-Moneim Khafaji, vol. 1, Dar al-Jil, 3rd Floor, Beirut, D.T.
- [14] Fadl (Salah), Rhetoric of Discourse and the Science of Text, National Council for Culture, Arts and Literature, World of Knowledge Series, D.I., Kuwait, August 1992.
- [15] Abdel Muttalib (Mohammed), Rhetoric and Stylistics, "Literary Studies" Series, Egyptian General Book Organization, D.I., D.M., 1984.
- [16] Ali (Mamish) and Larbi (Razzaq), Administrative Editing: A Training Document Directed at Categories: Administration, Management, Inspection, Ministry of National Education of Algeria, National Institute for the Training and Improvement of Education Users, Department of Training Programs and Supports, Preparation of the Institute's Framing Authority, supervised by A. Rachid Jejeff, D.I., Algeria, 2010.

- [17] Valklof (Norman), Discourse Analysis: Textual Analysis in Social Research, translated by Dr. Talal Wahba, reviewed by Dr. Najwa Nasr, Arab Organization for Translation, vol. 1, Beirut, December 2009.
- [18] Zigd (Saida), Analysis of Dialogical Discourse in the Theory of Functional Grammar, Dar Majdalawi, 1st Edition, Amman, Jordan, 2014-2015.
- [19] Hamdaoui (Jameel), Deliberatives between Theory and Practice, Dar El Reef for Electronic Printing and Publishing, 1st Edition, Nador-Tetouan/Morocco, 2019.
- [20] Abdel Badie (Lotfy), The Linguistic Structure of Literature: A Research in the Philosophy of Language and Aesthetics, vol. 1, Library of Lebanon (Publishers), Beirut, Egyptian International Publishing Company (Longman), Giza, 1997.
- [21] Bakchi (Abdelkader), Dissociation in Critical and Rhetorical Discourse: A Theoretical and Applied Study, Dar Afriqiyah El Sharq, D.I., Casablanca, 2007.
- [22] Charodo (Patrick), The Pilgrims Between Theory and Style, On Towards Meaning and Building, translated by Dr. Ahmed Al-Wadrani, United New Book House, 1st Edition, Beirut, 2009.
- [23] Proton (Philip), Pilgrims in Communication, translated by Mohamed Meshbal and Abdelwahid Al-Tohamy Alami, National Center for Translation, vol. 1, Cairo, 2012.
- [24] Ebrir (Bashir), Studies in the Analysis of Non-Literary Discourse, The Modern World of Books, 1st Edition, Irbid, Jordan, 1431 AH-2010.
- [25] Group of Authors, Administrative Writing Guide, King Abdullah International Center for Arabic Language Service, D.I., Riyadh, 1441H-2020.
- [26] Al-Shanti (Muhammad), The Art of Arab Liberation, Its Controls and Patterns, Dar al-Andalus, 5th Edition, Hail, 1427 AH.

- [27] Sola (Abdallah), In the Theory of Pilgrims Studies and Applications, Meskeliani Publishing and Distribution, 1st Edition, Tunis, 2011.
- [28] Ibn Manzar (Muhammad), Lisan al-Arab, Dar Sadr, 3rd Edition, Beirut, 1414 AH.
- [29] Khattabi (Mohammed), Linguistics of the Text: An Introduction to the Harmony of Discourse, Arab Cultural Center, 1st Edition, Casablanca-Beirut, 1991.
- [30] Al-Abed (Mohammed), Language and Literary Creativity, Dar al-Fikr for Studies, Publishing and Distribution, 1st Edition, Cairo, 1989.
- [31] Subaihi (Muhammad), Introduction to Text Science and its Fields of Application, Divergence Publications, Arab House of Sciences (Publishers), 1st Edition, Algeria, 1429 AH - 2008.
- [32] Mohammed (Abdulrahman), Correspondence, Administrative Reports and the Art of Dictation, Dubai Police Academy, College of Law and Police Sciences, 2nd Edition, Dubai, 1431H-2010G.
- [33] Ashour (Melode), Robert de Beaugrand's Textual Standards in the Diwan of "Whispers of Youth" by Libyan poet Rajab Mejri: A Critical and Analytical Study, PhD Research, Faculty of Principal Language Studies, University of Islamic Sciences of Malaysia, Nilai, June 2015.
- [34] Allouche (Said), Dictionary of Contemporary Literary Terms, Lebanese Book House, Beirut, Sochpress, Casablanca, 1st Edition, 1405H-1985.
- [35] Charodo (Patrick) and Mengno (Dominic), Dictionary of Discourse Analysis, translated by Abdelkafer Mehairi and Hamadi Samoud, National Center for Translation, Dar Sinatra, D.I., Tunis, 2008.
- [36] Monan (George), Keys to Linguistics, Araba and Tail in a French-Arabic Dictionary: Tayeb Bakouche, Al-Jadeed Publications, D.I., Tunis, 1981.
- [37] Bolan (Elfi), The Deliberative Approach to Literature, Translation: Mohamed Tanfu and Leila Ahmiani, Review and Presentation by Said Jabbar, Vision for Publishing and Distribution, 1st Edition, Cairo, 2018.

- [38] Azzam (Muhammad), *The Absent Text: Manifestations of Dissociation in Arabic Poetry - A Study*, Union of Arab Writers, D.I., Damascus, 2001.
- [39] De Beaugrand (Robert), *Text, Discourse and Procedure*, Translation: Dr. Tammam Hassan, World of Books, 1st Edition, Cairo, 1418 AH - 1998.
- [40] *Diverse models of discourse in work environments in Saudi Arabia.*