الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

كلّيّة العلوم الاقتصاديّة والتّجاريّة وعلوم التّسيير

قسم العلوم التّجاريّة

مطبوعة مقياس الاتصال والتحرير الاداري

موجهة لطلبة الماستر1

شعبة العلوم التجارية كل التخصصات

من إعداد :

د. منصوري مراد أستاذ محاضر"ب" جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

السنة الجامعية :2025/2026

تقديم :

تقدم هذه المطبوعة خصيصًا لطلاب السنة الأولى ماستر شعبة العلوم التجارية بجميع تخصصاتها. وتندرج أهداف مقياس الاتصال والتحرير الإداري تحت تمكين الطلاب من فهم أدوات الاتصال والسيطرة على تقنيات التحرير الإداري، نظرًا لأنها تُعتبر جزءًا من أدوات الاتصال في السياق المؤسسي.

يخضع الاتصال والتحرير الإداري لمجموعة من المبادئ والشكليات والصيغ التي يتعين احترامها والالتزام بها عند تحرير مختلف الوثائق الضرورية.

الاتصال هو عملية تبادل الرسائل بين الأفراد الذين يرتبطون بعلاقات معينة على مختلف المستويات. يتعين على هذه الرسائل التكيف مع متغيرات البيئة لضمان تحقيق الأغراض المرجوة بشكل فعال. يكتسي الاتصال أهمية بالغة، حيث تحتاج أي مؤسسة، بغض النظر عن نوع نشاطها، إلى عملية اتصال فعالة تساهم في نقل وتوفير وتبادل المعلومات بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

يُعتبر الحيز الذي تعمل فيه المؤسسة مجالًا خصبًا لتجسيد العمليات الاتصالية، والتي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على وسائل الاتصال المكتوبة للحفاظ على آثار أعمالها. يأتي ذلك وفقًا لتقنيات متعارف عليها ضمن النظم الإدارية المختلفة، حيث يُعتبر التحرير الإداري وسيلة تساعد في زيادة الثقة والمصداقية والمشروعية للمعلومات والرسائل التي تتبادلها المؤسسة.

فهرس المحتويات

المقدمة	01
الفصل الأول: الاتصال الإداري	
المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإداري	03
أولا- تطور الاتصال	04
ثانيا- مفهوم الاتصال	06
ثالثا- تعريف الاتصال الإداري	08
رابعًا-أهمية الاتصال الإداري	09
خامسا-أهداف الاتصال و الاتصال الإداري	12
سادسا-شروط الاتصال	15
سابعا-عناصر العملية الاتصالية	16
ثامنا- مراحل عملية الاتصال	19
المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري ووسائله	22
أولا- الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمية	22
ثانيا- الاتصال حسب اتجاه التدفق	24
ثالثا- الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستعملة	27
المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته	31
أولًا- مقومات الاتصال الفعّال	31
ثانيا - مهارات الاتصال	32
المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري	36
أولًا- العوائق التنظيمية	36
ثانيًا- المعوقات الذاتية	37
ثالثًا- المعوقات البيئية	37
رابعًا- المعوقات التقنية	38
الفصل الثاني : التحرير الإداري	
المحور الأول: مدخل الى التحرير الإداري	41
أولًا- ماهية الادارة	41
ثانيا-أنواع الادارة	42

ثالثًا- المبادئ الاساسية للإدارة 42
رابعًا -مفهوم التحرير الإداري 43
خامساً -أهمية التحرير الإداري 44
سادساً- عناصر التحرير الاداري 46
سابعاً- القواعد أو الضوابط الإدارية الواجب مراعاتها من قبل محرر المراسلات الإدارية 46
ثامناً المميزات والشروط الموضوعية والشكلية للمحررات الإدارية 47
المحور الثاني: خصائص ومرتكزات الأسلوب الإداري ومميزاته 54
أولًا -خصائص التحرير الإداري 55
ثانيا- مرتكزات التحرير الإداري 56
ثالثًا - الأسلوب الإداري ومميزاته 57
رابعًا -أنواع المحررات الإدارية 59
المحور الثالث: صيغ التحرير الاداري 62
أولًا -صيغُ النِّداء 62
ثانيا- صيغُ البدء - التقديم: صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة 63
ثالثًا - صيغُ الإخبار عن أمر ما 64
رابعًا - صيغُ العرض والمناقشة 64
خامساً - صيغُ التعداد والانتقال والترتيب 65
سادساً - صيغُ تقديم الحجج المُبررات 65
سابعاً -صيغُ توضيح الفكرة أو تقديم وِجهة النظر 65
ثامناً -صيغُ الاختتام 65
تاسعاً - الصيغة التشريفية 66
عاشراً - صيغة المجاملة 66
المحور الرابع: الرسالة الإدارية 67
أولًا -تعريف المراسلة الادارية 67
ثانيا- أهمية المراسلات الإدارية 68
ثالثًا - أنواع الرسائل الإدارية 68
المحور الخامس : وثائق التبليغ (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية) 78
أولا- جدول الإرسال 78
ثانيا- الدعوة والاستدعاء 82

ثالثًا - البرقية الرسمية 85
المحور السادس: وثائق الاتصال الداخلي (المذكرة، التعليمة، والإعلان) 87
أولا -المذكرة الإدارية 87
ثانيا - التعليمة 92
ثالثًا - الإعلان 94
المحور السابع: وثائق الوصف والسرد والتحليل: تقرير – محضر – عرض حال 97
أولا-المحضر 97
ثانيا- عرض الحال 103
ثالثا-التقرير 108
المحور الثامن: النصوص القانونية والتنظيمية 115
أولاً. النصوص التشريعية 115
ثانياً. النصوص التنظيمية 120
المحور التاسع : البريد الإلكتروني 129
قائمة المراجع 131

المقدمة :

يُعدّ مقياس الاتصال والتحرير الإداري من المقاييس المنهجية الأساسية ذات الأهمية البالغة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، نظرًا لدوره المحوري في تأهيلهم لممارسة العمل الإداري بكفاءة بعد التخرج، خاصة وأن أغلبهم يلتحقون بالإدارات والمؤسسات العمومية التي يعتمد نشاطها أساسًا على الاتصال بمختلف أشكاله، لاسيما الاتصال الكتابي. فالكتابة الإدارية لا تقتصر على كونها وسيلة للتواصل، بل تمثل أداة لتجسيد مختلف الأنشطة والقرارات الإدارية، كما تتيح توثيق العمليات والحفاظ على آثارها لاستخدامها كوسائل إثبات قانونية أو مراجع تنظيمية عند الحاجة. ومن هذا المنطلق، ترتبط نجاعة الإدارة وفعالية أدائها بمدى سلامة ودقة المحررات الإدارية شكلاً ومضمونًا، الأمر الذي يفرض على الموظفين امتلاك مهارات وتقنيات التحرير الإداري السليم.

يهدف هذا المقياس، وفق البرنامج المعتمد، إلى تمكين الطلبة من فهم مفاهيم الاتصال وأهميته في البيئة الاقتصادية، والتعرّف على طبيعة التحرير الإداري وخصائصه وأهدافه، إلى جانب تدريبهم على القواعد الأساسية لصياغة المحررات والوثائق الإدارية المختلفة. كما يسعى إلى إكسابهم جملة من المهارات، من بينها فهم عملية الاتصال وكيفية تطبيقها، واكتساب المفاهيم الأساسية للتحرير الإداري الفعّال، والقدرة على تحليل وتقييم الرسائل الإدارية واكتشاف نقاط ضعفها، بالإضافة إلى التعرف على مختلف نماذج المراسلات الإدارية وأهميتها في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة ومع محيطها الخارجي.

وتتجلى الأهداف العامة لهذا المقياس في تمكين الطالب من التحكم في مبادئ الاتصال والتحرير الإداري، واكتساب القدرة على التمييز بين مختلف المحررات، ومعرفة عناصرها الشكلية والموضوعية، بما يضمن إعداد وثائق دقيقة وفعّالة. أما على المستوى الخاص، فيركّز المقياس على تعريف الطلبة بتقنيات الاتصال

الإداري ووسائله، وربطها بالتحرير الإداري كأداة أساسية للتواصل، إضافة إلى تدريبهم على تحرير نماذج عملية مثل برقية وجدول الإرسال، الدعوات والاستدعاءات، والتعرّف على وثائق أخرى كالمذكرات والمناشير والتعليمات والقرارات.

ولتحقيق هذه الأهداف، يعتمد تدريس المقياس على مزيج من المحاضرات النظرية والتطبيقات العملية، من خلال تدعيم الدروس بنماذج واقعية من المحررات والوثائق الإدارية، بما يعزز الفهم التطبيقي لدى الطلبة. كما يشترط للاستفادة من هذا المقياس امتلاك معارف قبلية في مجال الاتصال، وإتقان لغة التحرير، إضافة إلى الإلمام بمفهوم الأشخاص المعنوية، خاصة الإدارة العمومية.

وقد تم تنظيم محتوى هذا المقياس في ثمان محاضرات موزعة على فصلين رئيسيين: يتناول الفصل الأول الاتصال الإداري بهدف ترسيخ معارف الطلبة في هذا المجال، بينما يخصص الفصل الثاني للتحرير الإداري، حيث يتم التركيز على قواعده وتقنياته، بما يضمن تكوينًا متكاملاً يؤهل الطالب لاكتساب الكفاءة المهنية في مجال العمل الإداري.

الفصل الأول: الاتصال الإداري

- ❖ المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية.
- ❖ المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري.
- ❖ المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته.
- ❖ المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري.
- ❖ المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري

المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية.

تمهيد

يُعدّ الاتصال من العمليات الأساسية التي يقوم عليها التفاعل الإنساني والتنظيمي، إذ لا يمكن فهم أهميته وتقنياته المختلفة دون التطرّق أولًا إلى مفهومه العام، ثم إلى الاتصال الإداري بشكل خاص. ورغم شيوع استخدام مصطلح الاتصال، إلا أنه يحمل دلالات متعددة، غير أنّها تلتقي جميعًا حول فكرة جوهرية تتمثل في نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد والجماعات.

ويكتسي الاتصال أهمية خاصة في مجال إدارة الأعمال، حيث يُعدّ وجود نظام اتصال فعّال وسليم ضرورة حتمية لضمان حسن سير العمل الإداري. فمن خلال الاتصال الجيد، يتمكن المسيّر من تحليل المشكلات بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على معطيات واضحة وشاملة، مع توقع النتائج المحتملة لكل قرار. في المقابل، فإن أي خلل في عملية الاتصال قد يؤدي إلى سوء الفهم واتخاذ قرارات غير سليمة، وهو ما قد يترتب عنه نتائج سلبية مكلفة بالنسبة للمؤسسة.

ولا تقتصر أهمية الاتصال على الجانب الإداري فقط، بل يمتد دوره ليشمل مختلف جوانب الحياة الإنسانية، إذ يفتح المجال للتفاعل البشري، ويعزز فرص التفكير والحوار وتبادل المعارف في شتى المجالات. كما يسهم في تقوية الروابط الاجتماعية، ويُبعد الإنسان عن العزلة، ويعزز الشعور بالانتماء داخل المجتمع. ومن خلاله أيضًا يتم نقل الحضارات والعادات والتقاليد واللغات بين الأفراد والمجتمعات، مما يجعله أداة فعالة للتواصل الإنساني، الذي يُعد بدوره نشاطًا جماعيًا قائمًا على التفاعل والتبادل وليس نشاطًا فرديًا معزولًا.

وانطلاقًا من هذه الأهمية، تبرز مجموعة من التساؤلات الجوهرية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها، من بينها: ما المقصود بالاتصال؟ ما أهميته وأهدافه؟ ما هي عناصره الأساسية؟ وما أبرز المعوقات التي قد تعترضه؟ وهي محاور سيتم التطرق إليها بالتفصيل لفهم العملية الاتصالية بشكل أعمق وأكثر شمولًا.

أولا- تطور الاتصال

1- عصر الإشارات والعلامات:

لم يستطع أحد التوصل إلى أصول الكلام البشري، غير أنه يُفترض أن الاتصال في هذه المرحلة لعب دورًا أساسيًا في تنظيم الحياة الاجتماعية، من خلال تحديد المهام المتوقعة من الأفراد والحفاظ على تماسك البناء الاجتماعي وتنشئة الأجيال. وقد اقتصر الاتصال آنذاك على عدد محدود من الأصوات كالزمجرة والهمهمة، إضافة إلى لغة الجسد، وهي وسائل بدائية لم تكن تسمح بتطور حضاري سريع أو مؤثر. لذلك، كانت الرسائل بسيطة ومحدودة، كما أن طرق الاتصال كانت غير كافية ومزعجة مقارنة بما عرف لاحقًا من نظم لغوية متطورة.

2- عصر التخاطب واللغة:

ظهر هذا العصر خلال الفترة الممتدة بين 40 و35 ألف سنة تقريبًا، مع كائنات تشبه الإنسان الحالي من حيث البنية الجسمية، ويُعرف باسم إنسان الكرومانيون. ومع حوالي 6500 سنة قبل الميلاد، بدأت حياة الزراعة المستقرة وظهرت القرى، مما ساهم في تحقيق قدر أكبر من الأمن والتنظيم في حياة الإنسان. وقد لعبت اللغة دورًا محوريًا في تمكين البشر من التكيف مع بيئتهم الطبيعية والاجتماعية بوسائل أكثر تطورًا مقارنة بعصر الإشارات.

3- عصر الكتابة:

يمثل هذا العصر نقلة نوعية في تاريخ الاتصال، حيث ظهرت الكتابة كوسيلة لتسجيل المعلومات ونقلها عبر الزمن والمكان.

3-1.الكتابة التصويرية:

تُعد الرموز التصويرية أولى مراحل تطور الكتابة، وقد نشأت استجابة لحاجة الإنسان إلى تسجيل المعاملات مثل الملكية والبيع والشراء. ومنذ حوالي 6000 سنة، ظهرت النقوش في كل من مصر وبلاد الرافدين، مما سمح بتخزين المعلومات ونقل الأفكار بين الأفراد. وكان كل رمز يعبر عن فكرة أو شيء محدد.

3-2.الكتابة على أساس النطق:

في حوالي 1700 قبل الميلاد، توصّل السومريون إلى تطوير الكتابة من خلال جعل الرموز تعبر عن أصوات بدلًا من الأفكار، وهو ما شكّل خطوة أساسية نحو ظهور الكتابة الصوتية.

3-3الكتابة الألفبائية:

ظهرت هذه المرحلة حوالي 700 سنة قبل الميلاد، وتعتمد على استخدام الحروف لتمثيل الأصوات الساكنة والمتحركة بدلًا من المقاطع، مما ساهم في تبسيط عملية الكتابة والتواصل.

4- عصر الطباعة:

تُعد الطباعة من أعظم الابتكارات في تاريخ البشرية، حيث كان إنتاج الكتب قبلها يتم يدويًا وبأعداد محدودة تقتصر على فئات معينة. ومع اختراع يوهانا جوتبيرج للطباعة سنة 1436م، أصبح نشر المعرفة أكثر سهولة وانتشارًا، مما ساهم في تطور الفكر الإنساني.

5- عصر الاتصال الجماهيري:

شهد القرن التاسع عشر بداية ثورة في وسائل الاتصال الجماهيري، التي اكتمل تطورها في النصف الأول من القرن العشرين. ولم تعد الوسائل التقليدية كافية لمواكبة التحولات الصناعية. ورغم أن التلغراف لا يُعد وسيلة جماهيرية، إلا أنه كان خطوة مهمة نحو تطوير وسائل الاتصال الإلكترونية، التي أصبحت قنوات رئيسية لنقل الأخبار والمعلومات والترفيه. وتعكس وسائل الإعلام المختلفة، كالتلفزيون والراديو والسينما، قيم المجتمع واهتماماته وأحلامه.

6- عصر الاتصال التفاعلي:

يتميز هذا العصر بتطور تكنولوجيا الاتصال وظهور خصائص جديدة، من أبرزها التفاعلية التي تتيح تبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي، والتفتيت الذي يسمح بتعدد الرسائل حسب حاجات الأفراد، واللاتزامنية التي تُمكّن من إرسال واستقبال الرسائل في الوقت المناسب. كما يتميز بالحركة والمرونة في استخدام الوسائل، وقابلية تحويل المعلومات بين أشكال مختلفة، إضافة إلى قابلية ربط الأجهزة المختلفة ببعضها. وقد تحولت وسائل الاتصال من مجرد ترف إلى ضرورة، وأصبحت بيئة الاتصال عالمية تتجاوز حدود الزمان والمكان.

ثانيا- مفهوم الاتصال

يُعدّ الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، حيث يحتل مكانة أساسية في حياة الأفراد مهما اختلفت وظائفهم أو ظروفهم، إذ لا يكاد يخلو نشاط يومي من ممارسة الاتصال أو تلقيه، مما يجعله سمة إنسانية جوهرية ووسيلة رئيسية لربط الأفراد ببعضهم البعض.

أ. **الناحية اللغوية:**

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل والتي تعني الصلة وبلوغ الغاية (وَصَلَ فلان الشيء أي بلغه[1])

[1] بن منظور، "لسان العرب"، دار المعارف، 2003 ،ص11 .

كذلك الاتصال مشتق من المصطلح اللاتينية **COMMUNICARE** التي تعني " أنك على علاقة بالغير ".

أصل كلمة **COMMUNICATION** :مشتق من **COMMUNIS** اي **COMMUN** وتعني مشترك أو اشتراك أي خلق جو من الاتفاق بين شخصين[2].

ب. **من الناحية الاصطلاحية:**

الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم من خلاله تبادل الأفكار والمعلومات بين أفراد المجتمع الواحد أو مع فرد أو مجموعة من خارج المجتمع بغرض تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف. وليكون الاتصال فعالا وجب حدوث التفاعل بين طرفي العملية الاتصالية ضمانا لثبات العلاقات وديمومتها. بمعنى أن ما يقصده المرسل يصل للطرف المرسل اليه بشكل واضح. فالاتصال هو أساس كل تفاعل اجتماعي [3]

فالاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين يتم من خلالها نقل رسالة معينة، قد تكون فكرة أو خبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر، عبر قنوات اتصال تتناسب مع طبيعة الرسالة بما يضمن تحقيق تفاعل مشترك بين المرسل والمتلقي. وعليه، فإن الاتصال يُعدّ تبادلًا مشتركًا للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات، حيث يتطلب عمليتي الإرسال والاستقبال بما يؤدي إلى تحقيق التفاهم بين مختلف الأطراف، بغض النظر عن وجود انسجام مسبق بينها، فهو بذلك عملية تفاعل معلوماتي هادف. وفي ضوء ذلك، يمكن القول إن الاتصال هو عملية يقوم من خلالها الفرد، في ظرف معين، بنقل رسالة تتضمن معلومات أو آراء أو اتجاهات

---

[2] سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص9-10.

[3] فضيل دليو، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص.

أو مشاعر إلى الآخرين باستخدام رموز محددة، وذلك بهدف تحقيق غاية معينة، رغم ما قد يعترض هذه العملية من تشويش[4].

ثالثا-تعريف الاتصال الإداري

يُعرَّف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين مختلف الأطراف داخل التنظيم بهدف تحقيق غاية معينة، وهو ما يعني وجود رسالة تنتقل بين طرفين أو أكثر في إطار تفاعلي منظم. كما يُقصد به ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل المؤسسة، والذي يهتم بدراسة العلاقات التي تنظم أداءهم للمهام الموكلة إليهم وفقًا للنظام المعتمد داخلها[5].

ويشمل الاتصال الإداري أيضًا مجموع العمليات التي يتم من خلالها نقل وإبلاغ الرسائل بين مختلف أطراف التنظيم، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات، داخل الإطار الرسمي أو غير الرسمي، حيث لا يمكن تصور أي مؤسسة دون وجود شبكة اتصال متكاملة تعتمد على وسائل متعددة تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

اذن فالاتصال الاداري هو العملية التي تهدف الى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي. وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل. مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوبين بين مختلف العاملين في المؤسسة.

وتُعد عملية الاتصال جزءًا أساسيًا من التفاعل داخل التنظيم، بل تُعتبر ركيزة جوهرية في المؤسسات الحديثة، نظرًا لأن جزءًا كبيرًا من وقت العمل اليومي يُخصص لمختلف أشكال الاتصال. وقد حظيت هذه

[4] جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ، 2006 ص127

[5] محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط ، 2001،1ص16.

العملية باهتمام كبير من الدراسات التي تناولت آثارها على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ومدى تأثيرها في فعالية الأداء وفي مختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة.

وعليه، يمكن اعتبار الاتصال الإداري عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تقوم على تبادل ونقل المعلومات والبيانات والحقائق والقرارات بين مختلف الجهات داخل المنظمة، بهدف تحقيق أهداف مشتركة أو إنجاز أعمال أو اتخاذ قرارات، حيث ينشأ من خلالها تفاعل مستمر بين المرسلين والمستقبلين، مما يؤدي إلى بناء علاقات وروابط متبادلة يتأثر فيها الأفراد ويؤثرون في بعضهم البعض.

و مما سبق يمكن القول ان الاتصال الإداري يتميّز بعدة خصائص، فهو عملية تفاعل بين طرفين تتضمن فعلًا من المرسل وردّ فعل من المستقبل، كما أنه عملية إنسانية تقوم على الثقة والتفاهم المتبادل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. وهو أيضًا عملية مستمرة ترافق المنظمة منذ نشأتها وخلال مختلف مراحل تطورها، إضافة إلى كونه عملية ديناميكية تتعامل مع التغيرات المستمرة دون إهمال أو تأخير. كما يُعد عملية اجتماعية نفسية تُستخدم لتوجيه الجماعات نحو تحقيق الأهداف وفهم احتياجات ومشكلات العاملين.

رابعًا-أهمية الاتصال الإداري

أن نجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها (**يستغرق الاتصال أكثر من 75% من ساعات العمل اليومية**).و عن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات، والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم، وإمدادهم

بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها[6]

تظهر أهمية الإتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل إدارة أو منظمة في الجوانب التالية:

1. **تفهم الفراد لطبيعة عملهم:**

يسهم الإتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة لعليا المهام التي يقوم بها العاملون في الإدارة، لذا يتم إطلاعهم واحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة ا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.

2. **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل:**

يساعد الإتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في الإدارة

3. **تنمية العلاقات الإنسانية:**

يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الإجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة وللعاملين.

4. **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:**

[6] منير نوري، "التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات-"، ديوان المطبوعات الجامعية

حيث يساعد الإتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد، وتعريفهم بالظروف الإقتصادية و الإجتماعية التي تعمل تعيشها الإدارة، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفّرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للإدارة والحد من الإشاعات.

5. توطيد العلاقة مع المجتمع:

يعمل الاتصال على تدعيم العلاقة بين الإدارة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على الإدارة وعلى تحديد أهدافها سياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

6. تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة:

تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

و يمكن تلخيص أهمية في النقاط التالية:

(1)تساعد عملية الاتصال الأفراد على فهم وإدراك طبيعة الاعمال التي يقومون بها.
(2) تساعد عملية الاتصال على تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة
(3) تساعد الاتصالات على معرفة معوقات العمل
(4) تعد عملية الاتصالات همزة الوصل بين المدير ومراكز الأداء
(5) تساعد عملية الاتصال على تحديد دور كل فرد في المنشأة ومكانته في التنظيم
(6) ان الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتوحيد وتنسيق الجهود المختلفة في التنظيم الاداري
(7) تمثل الاتصالات جزءا كبيرا من اعمال المدراء اليومية

خامسا-أهداف الاتصال و الاتصال الإداري

تسعى عملية الاتصال بشكل عام إلى التأثير في المستقبل، بحيث يشارك المستقبل في الخبرة مع المرسل، وقد ينعكس هذا التأثير على أفكار المستقبل لتعديلها أو على اتجاهاته ومهاراته. وتندرج أهداف الاتصال ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. **إعطاء معلومات للآخر :(Informer)** يهدف الاتصال إلى تزويد المستقبل بالمعرفة والمعلومات الضرورية لفهم المواقف واتخاذ القرارات المناسبة .

2. **الحصول على معلومات من الآخر :(Shinformer)** يسعى الاتصال إلى جمع البيانات والمعلومات من المستقبل لفهم مواقفه واحتياجاته وتحليل الوضع بشكل أفضل .

3. **تغيير موقف الطرف الآخر :(Influencer)** يهدف الاتصال إلى التأثير في أفكار أو اتجاهات المستقبل، بما يحقق تعديل سلوكياته أو مهاراته وفق أهداف محددة.

ويمكن تصنيف أهداف الاتصال وفقًا لطبيعته كما يلي:

1. هدف توجيهي :يتمثل في تقديم توجيهات للمستقبل، ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر فاعلية في تحقيق هذا الهدف مقارنة بالاتصال الجماهيري .

2. هدف تثقيفي :يتحقق حين يهدف الاتصال إلى توعية المستقبلين وإطلاعهم على الأمور التي تهمهم، مما يساعدهم على زيادة معارفهم وتوسيع مداركهم بما يدور حولهم من أحداث .

3. هدف تعليمي :يركز على تزويد المستقبل بالمهارات والمعلومات الجديدة أو المفاهيم المختلفة .

4. هدف إداري :يسعى إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات وتعزيز التفاعل بين العاملين داخل المؤسسات والهيئات .

5. هدف اجتماعي :يتيح الاتصال الفرصة لتعزيز الاحتكاك بين الأفراد وتقوية الروابط الاجتماعية بينهم .

يمكن لاتصال الإداري أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها هدفها الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة لخدمة مصلحة المؤسسة والبحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، يمكن إيجاز الأهداف التي يحققها الاتصال بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للعمال من خلال الشكل التالي :

7. **إشراك العاملين وتحفيزهم:** يهدف الاتصال إلى إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم وتزيل الشكوك والعوائق النفسية بين الدرجات السلمية المختلفة، مما يحفزهم على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية

8. **تبادل الآراء وتسهيل المعلومات:** يعمل الاتصال على تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل مشكلات الاتصال والتسيير واختلافات الآراء وكل أشكال الصراع في الدرجات السلمية المختلفة في أوانها، وهذا من شأنه أن يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة.

9. **تعاون الأفراد والجماعات:** إن الاتصال الفعال يؤدي إلى خلق الأطر الواسعة في خلق التعاون بين الأفراد والجماعات والعاملين على حد سواء

10. **التعبير عن المشاعر والأحاسيس:** يهدف الاتصال إلى التركيز على معالجة الصراع وتخفيف التوتر وتحديد الأدوار من خلال التوجه نحو المشاعر، إذ أن الاتصال يعد السبيل الأمثل لتمكين العاملين من التعبير عن المشاعر والتصورات وغيرها من الطموحات والآمال

11. **التطوير والتحسين المستمر:** يهدف الاتصال إلى متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجع التي تتضمن تقييما مستمرا لخطط الإدارة.

كما يعمل الاتصال على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لسير مهامها سواء المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية أو الداخلية وهي معلومات خاصة لحل المشاكل وتحسين الجودة وزيادة الفعالية من خلال البحث والإعلام والاستعلام في الوقت المناسب وفي المكان المناسب.

12. **تحسين صورة المؤسسة:** يساهم الاتصال في إعطاء صورة إيجابية عن طبيعة المؤسسة ودورها البناء في تحقيق المكانة السوقية الملائمة في ظل المنافسة السائدة في الأسواق.

13. **التنسيق والتكامل في المؤسسة:** من أهم أهداف الاتصال البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة، وضمن هذا المسار يقوم الاتصال بربط قنواته الفرعية داخل المؤسسة ضمن أنساق المهام المختلفة، بحيث تنتظم شبكة الاتصال الفرعية بناء على طبيعة المهام، ليعاد ربط هذه الأنساق الفرعية ضمن النسق الاتصالي الكلي للمؤسسة، وهذا تماشيا مع منطلق الأهداف الكلية والفرعية للمؤسسة فتحقيق الأهداف الكبرى للمؤسسة يكون من خلال تحقيق جملة من الأهداف الفرعية المتناسقة والمتكاملة فيما بينهما.

كما يمكن حصر أهم أهداف الاتصال في:

- ضمان انسياب المعلومات الضرورية لحسن سير العمل داخل المنظمة .
- تزويد العاملين بما يحتاجونه من معلومات وبيانات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهامهم بكفاءة .

- وضع كافة المعلومات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ لصنع قرارات سليمة وملائمة .
- دعم الإدارة في مهامها الأساسية المتعلقة برسم سياسات المنظمة ووضع الخطط واتخاذ القرارات .

ومن هذا يمكن استنتاج الأهداف الخاصة بعملية الاتصال الإداري، والتي تشمل:

- الأخبار والإعلام داخل المنظمة .
- الإعداد لتقبل التغيير .
- توضيح المعلومات وتصحيحها وتحسين الأداء.

سادسا-شروط الاتصال

كما ذكرنا سابقا يعتبر الاتصال عملية تفاعلية يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات وحتى تعتبر هذه العملية ناجحة يجب توافر شروط معينة في الاتصال هي:

- **الوضوح:** أي أن يكون محتوى الاتصال واضحا
- **البساطة:** وذلك بأن يتم الاتصال بشكل بسيط يخلو من التعقيد، حيث تصل المعلومات المراد توضيحها بشكل ميسر
- **سلامة الوسيلة:** أي أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال سليمة تحقق الهدف المطلوب وتكون موافقة لمستوى المستقبل
- **عدم التعارض:** وذلك عند تعدد وسائل الاتصال، حيث يجب أن يكون هنالك توافق بين الوسائل المختلفة ليؤدي الاتصال الغرض المطلوب

- **الايجاز:** لأن التطويل والاسهاب قد يعمل على الاخلال بالمعنى، وقد يصيب المستقبل بالفتور والملل

سابعا-عناصر العملية الاتصالية

إنّ عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين؛ بمعنى أنّ كلّ فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة) ، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة

وهذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط. ولكن من الناحية الواقعية، فإنّ عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها. ويمكن تبيان الإطار لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما يلي :

-1- **المصدر(Source):** يمكن أن يكون شخصاً أو جماعةً أو كتاباً أو تلفزيوناً أو محطة.وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير...الخ. وقد دلّت الدراسات على أنّ مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلو ك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أنّ هناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجلات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

-2- **الترميز (Encoding):** تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

-3- **الرسالة (Message)**: وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إم ا أن تقال شفوياً أو تكتب.[7]

-3-**وسيلة الاتصال (Channel)**: وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً. فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أنّ الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

-5- **مستلم الرسالة (Recipient)**: إنّ مستلم الرسالة عادةً، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو أنّ مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

-6- **تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding)**: إنّ استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتكاملاً. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلمها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتماثل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل ولمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين

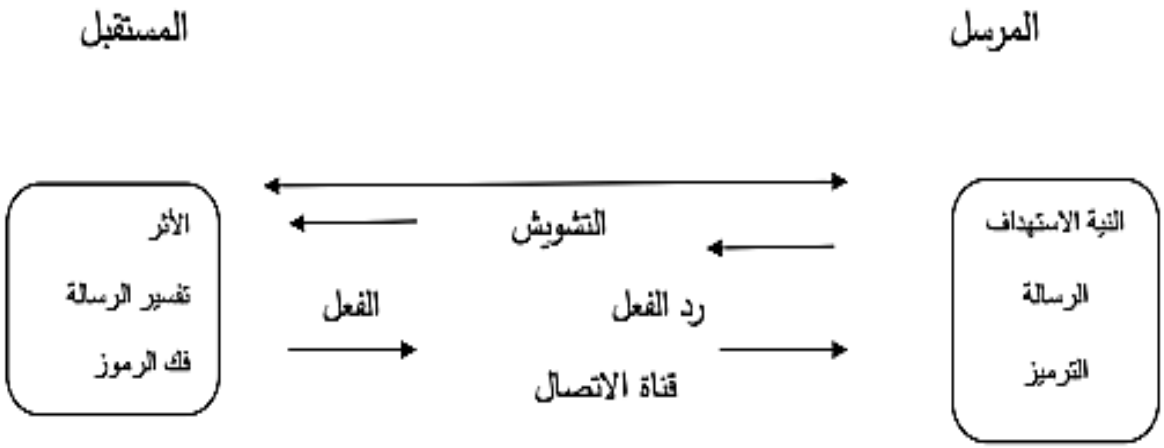
-7- **التغذية العكسية (Feedback)**: إنّ عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أنّ الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح، فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على

[7] محمد الهادي، "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة"، دار المريخ، الرياض

مضمونا من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلاّ بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.

-8- **التشويش (Anthropy)**: تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سيئاً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم

و يمكن تلخيص عناصر الاتصال في المخطط التالي :



المصدر فضيل دليو، المرجع السابق، ص 23.

ثامنا- مراحل عملية الاتصال

تمر عملية الاتصال بعدة مراحل متتابعة تضمن توصيل الرسالة بفعالية وتحقيق التفاعل المطلوب بين المرسل والمتلقي، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. إدراك الرسالة :يبدأ الاتصال بإدراك المرسل للرسالة التي يرغب في إيصالها، ويكون هذا الإدراك نتيجة لمؤثر معين، مثل فكرة أو شعور أو عامل خارجي .

2. الترميز :يقوم المرسل بتحويل المعاني التي يريد إيصالها إلى رموز لغوية، لفظية أو غير لفظية، مناسبة لطبيعة الرسالة وللوسيلة المستخدمة .

3. اختيار وسيلة الاتصال :يتم تحديد الوسيلة أو الوسائل الأنسب لنقل الرسالة، بما يتوافق مع طبيعة الرسالة والمستقبل .

4. استقبال الرسالة وفك الرموز :يقوم المتلقي باستقبال الرسالة وتحويل رموزها إلى معانٍ يستطيع فهمها، وهو ما يتيح له تفسير مضمونها بشكل صحيح .

5. الاستجابة أو الرد :يرد المتلقي على الرسالة من خلال إرسال رد إلى المرسل، ما يحوّل المرسل إلى مستقبل للرسالة الجوابية .

6. استقبال الرسالة الجوابية وفك رموزها :يستقبل المرسل الرسالة الجوابية ويفك رموزها لفهمها، مما يكتمل بذلك التفاعل بين الطرفين .

وعند تطبيق هذه المراحل داخل المؤسسات، تمر عملية الاتصال بمراحل أكثر تفصيلًا تشمل:

1. مرحلة الإدراك :يتم إدراك الرسالة عبر الحواس المختلفة (السمع، البصر، الحركات) سواء كانت شفوية أو كتابية أو حركية، بحيث يفك العقل رموز الرسالة ويعطيها التفسير المناسب قبل الانتقال إلى مرحلة الاستجابة والتنفيذ .

2. مرحلة التقييم الأولي :يقوم المتلقي بتحليل وفهم مضمون الرسالة بعناية، ومناقشتها مع نفسه أو مع الآخرين للتأكد من وضوحها وإزالة أي غموض قبل الشروع في التنفيذ .

3. مرحلة التنفيذ :يبدأ المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة بعد اقتناعه بها، مع اختيار الوسائل المناسبة للتنفيذ والتنسيق المستمر مع المرسل لضمان صحة الإجراءات المتخذة .

4. مرحلة التقييم النهائي :تستمر عملية الاتصال بعد التنفيذ لتقييم مدى نجاح الرسالة في تحقيق أهدافها، ومدى الالتزام بالتوجيهات، ومعالجة الصعوبات التي حالت دون التنفيذ الكامل .

توضح هذه المراحل الترابط بين عناصر عملية الاتصال، كما تبرز أهمية كل مرحلة في ضمان وصول الرسالة بشكل واضح وفعّال وتحقيق أهدافها المرجوة.

الخلاصة

كخلاصة لمحتوى الدرس يمكن القول أن الاتصال ضروري ومهم لا يمكن الاستغناء عنه .من خلال الاتصال يتم نقل المعلومات و الأفكار و تتحقق الأهداف من عملية الاتصال. كما اتضح لنا أن الاتصال يتكون من عدة عناصر هي: المرسل ، المرسل اليه، الرسالة ، قناة الاتصال وسيلة الاتصال و التغذية العكسية من خلال فك الترميز استنادا للنظام المرجعي و المتمثل في الرصيد الفكري و الثقافي والذي يختلف من انسان الى آخر بالنظر الى عدة متغيرات : السن الجنس المستوى اللغة... و هناك عدة وسائل تستعمل في عملية التواصل كالاجتماعات و التقارير و المقابلات و أبواب مفتوحة. كما استعرضنا أهم المعوقات التي تعترض عملية الاتصال.و لتجنب هذه المعوقات يستلزم الاعداد الجيد و ذلك بالاستكشاف المجال الذي يتم فيه الاتصال. و التعرف على طبيعة الموضوع و اختيار الوسيلة المناسبة و الأقل تكلفة. و اختيار التوقيت السليم و المناسب و انتقاء الفضاء الذي يشمل هذا الاتصال كما يجب الاعتماد على الانصات لضمان التغذية العكسية الإيجابية دون اهمال المتابعة للتحقق من نجاح عملية الاتصال.

أسئلة للمناقشة في المحاضرة الأولى:

1.اشرح عملية الاتصال؟

2.ما رأيك في العبارة الآتية: " الاتصال مفتاح نجاح أي منظمة"؟

3.ما هو دور المفعول الارتجاعي في العملية الاتصالية؟

المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

تمهيد

يُعدّ الاتصال التنظيمي عملية تفاعل مستمرة بين المرسل والمستقبل، يتخذ من خلالها أشكالًا وأنواعًا متعددة، حيث تنساب المعلومات في اتجاهات مختلفة داخل التنظيم. ويمكن التمييز في هذا السياق بين الاتصالات الرسمية، التي تتم وفق القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي، والاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بشكل تلقائي بين الأفراد. ومن المفترض أن تسهم هذه الاتصالات، بتنوعها وكثافتها، في تحسين انسياب المعلومات، وزيادة رضا الأفراد، وتعزيز جودة الأداء، إضافة إلى التقليل من درجة عدم التأكد داخل المؤسسة.

أنواع الاتصال الإداري[8] :

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، و تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكد. تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ويمتلك كل نوع قنواته الخاصة به الاتصال. كما تصنف الاتصالات وفقا لمعايير محددة ومن هذه التقسيمات:

أولا- الاتصالات الرسمية والاتصالات غيررسمية

1.1. الاتصالات الرسمية :

هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات الرسمية التي حددتها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها عند القيام بالاتصال، وهي تحدد خطوط السلطة والواجبات والمسؤوليات، كما تحدد كافة

[8] صبرينة رماش، "اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، دار الأيام، عمان، ط ، 1،2020ص.

التعليمات والإجراءات الواجب إتباعها، هذا الاتصال قد يكون داخلي أي بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقد يكون خارجي أي بين منظمة وأخرى أو بينها وبين الأفراد[9]. لهذا النوع من الاتصال قواعد تحكم تتسم بالثبات والاستقرار وتتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية، الأوامر، الاجتماعات. وهي عمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية والفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرارفي المستويات العليا.

2.1. الاتصالات غير الرسمية :

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية. وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصداقات شخصية. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلين. وهذا التنظيم غير الرسمي. فهذا النوع من الاتصال يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم وإنما تنشأ نتيجة وجود علاقات بين العاملين الشخصية، اجتماعية، صداقات أي تعتمد على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء الإداري وبين أعضائه.

[9] محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، البطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2016.

ثانيا- الاتصال حسب اتجاه التدفق

1.2.الاتصالات العمودية : وتنقسم بدورها الى اتصالات نازلة وصاعدة كالآتي :

1.1.2. الاتصالات النازلة Down Ward Communication :

وتكون من أعلى الى أسفل السلم الاداري بمعنى اخر تكون من الرؤساء الى المرؤوسين ويكون في شكل أوامر أو توجيهات أو شرح وتوضيح لمختلف الخطط والقرارات الادارية التي تتخد على المستويات الادارة العليا. يمكن حصر هذا النوع في النقاط التالية :

- التعليمات الخاصة بأداء العمل ووظيفته
- التعليمات المتعلقة باطلاع العاملين بأهمية أعمالهم ومدى ترابطها مع بقية الأعمال الأخرى
- المعلومات المرتبطة بالقوانين والسياسات المتعلقة بالتنظيم

اهم معيقات هذا النوع من الاتصال هو تعدد المستويات الإدارية وكذا الفروق بين الرؤساء والمرؤوسين.

2.1.2. الاتصالات الصاعدة Up Ward Communication :

تكون من أسفل لأعلى السلم الإداري وتكون في شكل طلبات أو تبليغ انشغالات ووجهات نظر. أو تقديم مقترحات فيما يسمح به السلم الإداري. اذ قد تكون الرسالات الصاعدة ضمن النطاقات التالية

- معلومات تخص العامل وأداءه وما يعترضه من مشكلات
- معلومات تتعلق بالإجراءات والسياسات

من أهم معيقاته نجد الفوارق بين المستويات الإدارية وبعد المسافات. إضافة لإمكانية تحريف المعلومات وتشويهها خلال مسار انتقالها بين المستويات. إضافة لعنصر مهم وهو الخوف لدى المرؤوسين .

2.2. الاتصالات الأفقية Lateral Communication :

تتم بين أفراد نفس المستوى الإداري داخل نفس القسم أو بين أقسام مختلفة داخل المنظمة. عموما يهدف هذا النوع من الاتصال لتحقيق التنسيق وتحسين الأداء بين العاملين وتجنب المشاكل بعيدا عن الإدارة العليا وهو ما يسمح بتبادل الخبرات بين المختصين من نفس المستوى وهو يسمح بـ

- تشجيع التعاون ونشر المعلومة بين الأفراد داخل نفس المستوى الإداري
- ضمان التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية
- تجنب الخلافات بالتحاور والتفاوض

من أهم العوائق التي تعترض هذا النوع من الاتصال نجد الاختلاف في المصطلحات واللغة التي يستعملها الأفراد داخل المصالح والأقسام مثل التسويق والمحاسبة مما يؤدي لصعوبة التعامل بينهم.

3.2. الاتصالات القطرية/المتقاطعة :

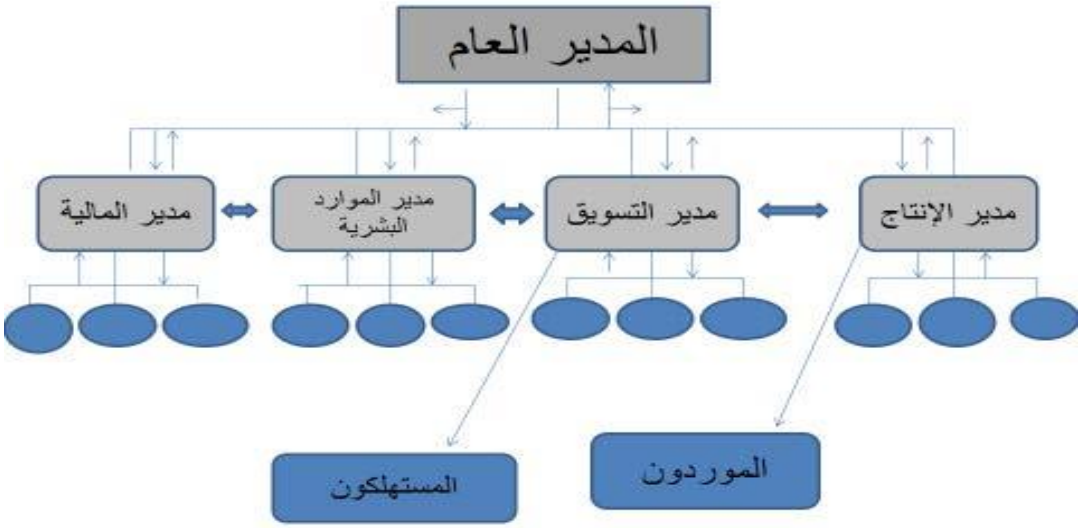
وهي الاتصالات التي تتم بين الرؤساء ومرؤوسين من إدارات غير تابعة لهم تنظيميا أي من وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة. يحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات بن مختلف التقسيمات في المؤسسة، ولا يظهر عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

4.2. الاتصالات خارجية :

وتضم الاتصالات الجارية بين المدراء والأطراف الأخرى خارج المنظمة مثل المجهزين والمستهلكين وغيرهم. وتسهم الاتصالات الخارجية وفي زيادة فاعلية وكفاءة الأداء، وتحقيق الفرص المتاحة والاستثمار الأفضل للموارد.

يمكن تلخيص الاتصالات حسب اتجاه التدفق من خلال المخطط التالي :

شكل رقم 01 : الاتصالات حسب اتجاه التدفق



المصدر: خضير كاظم حمود ،الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، ،2010.

ثالثا- الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستعملة[10]

01-الإتصال الشفهي (اللفظي)

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، وعادة ما تلجأ الإدارات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح، و نرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة و يسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار والأراء بين الإدارة والعاملين، و من صور هذا الاتصال نجد الاجتماعات، المقابلات، الندوات، المؤتمرات والإتصالات الهاتفية وهو ما نفصله كالآتي

❖**الاجتماعات** : وسيلة فعالة لاجتماع الافراد وتبادل وجهات النظر فيها بينهم والاستماع الى اراء المسؤولين في الإدارة ومناقشة بعض المشاكل العالقة ويرى الكثيرين ان هذه الوسيلة هي أهم وسائل الاتصال داخل الإدارة.

❖**المقابلات** :هي عبارة عن تبادل لفظي الذي يحدث بصورة مباشرة اي وجها لوجه بين شخصين او اكثر وتعتبر المقابلات أداة هامة جدا من ادوات الاتصال داخل الإدارة التي تستعمل عندما نريد معرفة العلاقة التي تربط بين العاملين.

❖**الندوات** : تستخدم على المستوى الاداري بين القيادات الادارية والخبراء وبين العاملين من أجل النقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث والدراسة

[10] ياسمينة زاوي، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة البويرة، ،. 2020-2021

❖**المؤتمرات :** هي عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين أعضاء الإدارة حول قضية او موضوع او مشكلة او ظاهرة يهتمون بها وتكون مرتبطة بظروفهم قصد التواصل إلى اراء وتوصيات وقرارات مناسبة.

❖**الهاتف :**يعتبر من أهم الوسائل الشفوية لامتيازه بالسرعة في نقل المعلومات وقلة تكلفته كما أنه لا يجبر المسير على ترك مكانه خلال عملية الاتصال مع مختلف المصالح والمسؤولين.

غير أن هناك العديد من السلبيات في الاتصال الشفوي من بينها عدم وجود الإثبات المكتوب للحديث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، كما قد يتطلب الاتصال الشفوي مهارة التحدث بشكل كبير خاصة إذا كان الموضوع معقدا ومتشعبا، وهو كذلك لا يصلح لنقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا

02-**الاتصال الكتابي**

فهو يعتمد على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات، حيث يوميا يستخدمها الموظفين على اختلاف مستوياتهم الإدارة والتنظيمية، إذ يقومون بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية.

ويتميز الاتصال الكتابي بعدة ميزات أهمها: أنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، أما عيوبه فهي تتمثل في البطيء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصياغة. ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير والتعليمات والأوامر، الرسائل الخاصة مجلات المؤسسة، المقترحات، الأدلة والكتيبات والكتب الدورية

03-الاتصال الالكتروني:

وتشمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت والفاكس، والاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. ومن المتوقع أن تنتصر الاتصالات الالكترونية وتزداد أهميتها خصوصا في ظل تطبيق أغلب الدول لمبادئ الحكومة الالكترونية، لذا يجب على المنظمات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقع ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.

وقد اعتمدت العديد من الشركات هذا النوع من الاتصال للتواصل مع العملاء عن طريق البريد الالكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، بل إن بعض الشركات أصبحت تعقد اجتماعاتها بشكل افتراضي من خلال نقل الاجتماعات بالصوت والصورة - - Video Mediated communication أو ما يطلق عليه Cybermeetings خاصة في المنظمات متعددة الفروع والبعيدة عن بعضها البعض. يمكن تلخيص الاتصال الإداري وفقا لوسيلة الاتصال في الجدول التالي:

جدول رقم 01 :أنواع الاتصال الإداري حسب لوسيلة الاتصال.

الاتصال الشفوي (اللفظي)	الاتصال غير اللفظي	الاتصال الكتابي
-يقوي روح التعاون والصداقة -يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور -يشجع على تبادل الأسئلة، ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم -يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد	-يوضح ردود الفعل العكسية -مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث أن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات -له أثره البالغ على الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية	-يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات -يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل -يتضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين
مثل: -المقابلات الشخصية -المكالمات التلفونية -اللجان والاجتماعات والمؤتمرات --المحاضرات	مثل: -الإيماءات -حركات الوجه -السكوت، الغضب، الانفعال -السلام باليد -الابتسامة	مثل: التقارير، المذكرات -المنشورات، الشكاوى -اللوحات البيانية -وسائل الإيضاح البصرية -الجرائد الحائطية

المصدر: منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص135.

أسئلة للمناقشة المحور الثاني:

1. ما الفرق بين الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية؟
2. كيف يمكن للمدير استغلال الاتصالات غير الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة؟
3. ما أهمية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة؟
4. ما الفرق بين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي؟

المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته.

لا يمكن أن توجد أي مؤسسة بشكل منظم ومتكامل دون أن تستند إلى نظام اتصالي فعّال، إذ يستحيل تصور أي جماعة دون قيام تواصل حقيقي بين أفرادها. غير أن هذا الاتصال لا يحقق فعاليته بمجرد وضوح الهدف أو توفر وسائل إرسال واستقبال المعلومات، بل يتطلب أيضًا توفر مجموعة من المقومات الأساسية التي تضمن نجاحه، إلى جانب امتلاك كلّ من المرسل والمستقبل للمهارات اللازمة التي تدعم هذه العملية وتحقق أهدافها.

أولًا- مقومات الاتصال الفعّال

تتطلب فعالية عملية الاتصال داخل المؤسسة توافر مجموعة من الشروط الأساسية التي تضمن تحقيق أهدافها بكفاءة ووضوح. وتتمثل هذه الشروط في عدد من المقومات التي تسهم في تحسين جودة تبادل المعلومات وتعزيز الفهم المشترك بين الأطراف.

- توفير نظام معلومات متكامل يضمن انسياب البيانات بشكل مستمر وكافٍ، مع سهولة الوصول إليها وتداولها.
- الحرص على نقل معلومات دقيقة وواضحة بما يقلل من احتمالات سوء الفهم أو التأويل.
- اختيار الوقت المناسب لإيصال الرسالة، مع مراعاة الظروف المحيطة بالمستقبل لضمان استيعابه وتنفيذه لها.
- مراعاة مستوى وقدرات المستقبلين من حيث الجوانب العلمية والعملية والسلوكية.
- تحديد هدف الرسالة بشكل واضح بما يتلاءم مع مضمونها والمعاني التي تحملها.
- اعتماد لغة مشتركة ومفهومة بين جميع الأطراف لتسهيل عملية التواصل وضمان فعاليته.

ثانيا - مهارات الاتصال

تتعدد مهارات الاتصال ويمكن عرضها كما يلي:

1-1 مهارة القراءة:

تُعد القراءة من المهارات الأساسية التي يحتاجها الفرد في حياته المهنية والشخصية، خاصة في المواقف التي تتطلب الاطلاع السريع على كمّ كبير من المعلومات في وقت محدود، مثل التقارير والوثائق. لذلك، ينبغي تنمية القدرة على القراءة بكفاءة عالية تُمكّن من استيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات في أقل وقت. وتختلف أهداف القراءة بين جمع المعلومات أو التحقق منها، أو الفهم والتحليل، أو النقد، حيث تكون القراءة السريعة مناسبة للحالة الأولى، بينما قد تؤثر سلبًا على الفهم العميق في الحالات الأخرى. كما تُسهم القراءة الصامتة في زيادة السرعة مقارنة بالقراءة الجهرية، وتُعتبر نوعًا من الإدراك البصري للمعاني. ولا تعتمد سرعة القراءة على مستوى الذكاء بقدر ما ترتبط بطريقة القراءة، إذ يتمثل الفرق بين القارئ السريع والبطيء في عدد مرات تثبيت النظر على الكلمات. كما توجد عدة عوامل قد تعيق الفهم، منها ما يتعلق بدافعية الفرد أو حالته الجسدية، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة أو نقص الخلفية المعرفية، إضافة إلى التحيزات الشخصية التي قد تؤثر على تفسير النص.

2-1مهارة الكتابة:

تُعد الكتابة وسيلة أساسية لنقل الأفكار والمعلومات والقرارات، خاصة في المجال الإداري من خلال التقارير والمراسلات. وتتطلب الكتابة الفعالة الوضوح والدقة، مع تحديد الهدف منها مسبقًا حتى تكون موجهة بشكل صحيح.

ورغم وجود قواعد عامة تحكم الكتابة، إلا أن الأفراد يختلفون في أساليبهم، لذلك ينبغي على الكاتب مراعاة هدف الرسالة والعمل على تقديمها بطريقة تترك أثرًا إيجابيًا لدى المتلقي، خاصة عند تمثيل المؤسسة.

1-3مهارة الاستماع:

يُميَّز بين السمع باعتباره عملية فيزيولوجية لاستقبال الأصوات، والاستماع الذي يتضمن التركيز وفهم المعاني. ويُعد الاستماع من أهم مهارات الاتصال، حيث يُستخدم في مواقف متعددة مثل الاجتماعات والمقابلات والتفاوض.

كما يساهم الاستماع الجيد في تحسين التفاعل بين الأفراد ورفع مستوى الأداء، وهو مهارة تُكتسب بالتدريب والممارسة. ويُعد عنصرًا أساسيًا لنجاح مختلف الأنشطة الاتصالية كالحوار والعمل الجماعي.

1-4مهارة التحدث:

تمثل مهارة التحدث أحد أهم أشكال الاتصال اللفظي، حيث يتم من خلالها نقل الأفكار والمشاعر باستخدام اللغة المنطوقة سواء بشكل مباشر أو عبر وسائل الاتصال المختلفة. وتعتمد هذه المهارة على عناصر رئيسية مثل المعرفة، والصدق، والحماس، والممارسة المستمرة.

ولتحقيق تواصل فعّال، ينبغي أن يتسم المتحدث بخصائص متعددة مثل الموضوعية، والوضوح، والدقة، والاتزان الانفعالي، إضافة إلى الاهتمام بالمظهر العام. كما تلعب العوامل الصوتية كوضوح النطق ونبرة الصوت وسرعة الحديث دورًا مهمًا في نجاح عملية الاتصال، إلى جانب القدرات الإقناعية مثل التحليل وحسن العرض وتقبل النقد.

-2شروط فعالية الاتصال:

تتطلب عملية الاتصال توفر مجموعة من الشروط لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة، ومن أبرزها:

2-1التخطيط الجيد للاتصال:

يساهم التحضير المسبق وتحليل مضمون الرسالة في زيادة وضوحها، كما أن تحديد الهدف بدقة واختيار الوسيلة واللغة المناسبة يساعدان على نجاح عملية الاتصال، مع ضرورة تجنب الغموض أو تعدد المعاني.

2-2استشارة الآخرين:

من المفيد مراجعة الرسالة وعرضها على الآخرين للتأكد من وضوحها وسلامة مضمونها، وضمان فهمها بالشكل الصحيح من قبل المتلقي.

2-3إتقان مهارة الإنصات:

يتطلب الاتصال الفعّال إتاحة المجال للطرف الآخر للتعبير عن آرائه، مع الاستماع الجيد له لفهم مقصده بدقة، والتدخل فقط عند الحاجة للتوضيح.

2-4التغذية الراجعة:

تُعد متابعة ردود فعل المتلقي ضرورية لتقييم مدى نجاح الرسالة، حيث تساعد التغذية العكسية على التأكد من فهمها وتصحيح أي خلل.

2-5مراعاة الظروف المحيطة:

ينبغي الانتباه إلى الظروف التي يتم فيها الاتصال، مثل اختيار الوسيلة المناسبة، وفهم خصائص المتلقي، وتفادي العوامل المسببة للتشويش، مع إمكانية تكرار الرسالة أو استخدام قنوات متعددة عند الحاجة.

أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1-ماهي مقومات الاتصال الفعال؟

2-ماهي مهارات الاتصال الشفهي؟

3-ماهي مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية؟

المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري

تُعد معوقات الاتصال من أبرز الأسباب التي تعرقل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تؤثر سلبًا على كفاءة تنفيذ الأعمال وتؤدي إلى تأخر إنجاز المهام نتيجة ضعف تدفق المعلومات أو عدم وصولها في الوقت المناسب، مما يحدّ من القدرة على معالجة الأخطاء واتخاذ القرارات الملائمة، وينعكس ذلك في انخفاض الإنتاجية وتبديد الوقت والجهد داخل المؤسسة.

أولًا- العوائق التنظيمية

تتمثل العوائق التنظيمية في مجموعة من العوامل المرتبطة ببنية المؤسسة ونظامها الإداري، ومن أهمها:

- كِبر حجم المؤسسة وتعدد فروعها، مما يزيد من تعقيد عملية الاتصال ويستدعي وجود نظم اتصالية متطورة .
- هيمنة الطابع الرسمي في التنظيم، مثل المركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية، مما يبطئ تدفق المعلومات ويحدّ من مرونتها .
- انتشار الاتصال غير الرسمي، الذي يتميز بالسرعة والعفوية، لكنه قد يسبب صراعات أو نقل معلومات غير دقيقة .
- تفاوت جماعات العمل من حيث الخبرات والالتزام والروح المعنوية، مما يعيق التفاهم ويضعف فعالية الاتصال .
- اختلاف طبيعة النشاط داخل المؤسسات، حيث تختلف أنماط الاتصال بين المؤسسات العسكرية التي تعتمد السرية والانضباط، والمؤسسات المدنية التي تركز على السرعة والفعالية .

- صعوبات الاتصال الصاعد من القاعدة إلى القمة نتيجة كثرة العاملين واتساع الهيكل التنظيمي، مما يقلل من فرص التواصل المباشر .

- وجود التشويش سواء كان تقنيًا مرتبطًا بوسائل الاتصال أو بيئيًا كالأصوات المحيطة وغموض الخطاب .

- غياب سياسة واضحة للاتصال داخل المؤسسة، أو عدم تحديد قنواته بشكل دقيق، مما يؤدي إلى تشويه المعلومات أو تدفقها بشكل يفوق قدرة الاستيعاب .

ثانيًا- المعوقات الذاتية

ترتبط هذه المعوقات بخصائص الأفراد وسلوكياتهم داخل المؤسسة، ومن أبرزها:

- اختلاف الإدراك بين المرسل والمستقبل، مما يؤدي إلى سوء الفهم أو تشويه الرسالة .

- التعصب للآراء والأفكار، ورفض وجهات النظر الأخرى .

- الميل إلى فرض السيطرة المفرطة على المرؤوسين .

- تجاوز التسلسل الإداري في نقل المعلومات .

- ضعف الرغبة في التواصل نتيجة الانطواء أو غياب الثقة بالآخرين .

- قصور المهارات الاتصالية، مثل ضعف التعبير أو استخدام لغة غير مناسبة أو الانفعال الزائد .

ثالثًا- المعوقات البيئية

تنقسم إلى معوقات داخلية وأخرى خارجية:

المعوقات البيئية الداخلية:

- صعوبة التكيف مع التغيرات في بيئة العمل .
- الضوضاء التي تؤدي إلى تشويش الرسائل .
- ضيق أماكن العمل وسوء تنظيمها .
- ضعف وسائل التهوية والتدفئة .
- نقص وسائل النظافة والخدمات الأساسية .

المعوقات البيئية الخارجية:

- ضعف ارتباط المؤسسة ببيئتها الخارجية، مما يحدّ من تدفق المعلومات المتعلقة بالعملاء والمحيط الخارجي وأصحاب المصلحة .

رابعًا- المعوقات التقنية

تتعلق هذه المعوقات بالجوانب التكنولوجية المستخدمة في الاتصال، ومن أهمها:

- ارتفاع تكاليف تقنيات الاتصال الحديثة وصعوبة توفيرها .
- ضعف تأهيل العاملين لاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة .

- عدم توافق بعض تقنيات الاتصال مع متطلبات البيئة المحلية أو طبيعة العمل .

تصنيف عام لمعوقات الاتصال:

يمكن كذلك تصنيف معوقات الاتصال بشكل عام إلى:

- **معوقات مرتبطة بعناصر الاتصال** :مثل ضعف مهارات المرسل، أو اختيار وسيلة غير مناسبة، أو غموض الرسالة، أو إهمال التغذية الراجعة .
- **معوقات إدراكية وسلوكية** :كالإدراك الانتقائي، والتحيز، وتأثير الحالة النفسية والعاطفية على الفهم .
- **معوقات لغوية وثقافية** :نتيجة اختلاف دلالات الكلمات والخلفيات الثقافية والمهنية .
- **معوقات تنظيمية وعملية أخرى** :مثل ضعف التخطيط، وغموض الأهداف، وسوء اختيار الألفاظ، وضعف الاستماع، والتشويش، وعدم مراعاة ظروف المتلقي، إضافة إلى الرقابة المفرطة التي قد تؤدي إلى حذف أو تحريف أجزاء من الرسالة.

أسئلة المحور

1- اشرح المعوقات الذاتية التي تعيق عملية الاتصال؟ كيف يمكن التغلب عليها؟

2- اشرح مايلي" عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال الحديثة للاستخدامات المحلية"؟

الفصل الثاني: التحرير الإداري

- ❖ المحور الأول: مدخل الى التحرير الإداري
- ❖ المحور الثاني: خصائص ومرتكزات الأسلوب الإداري ومميزاته
- ❖ المحور الثالث: صيغ التحرير الاداري
- ❖ المحور الرابع: الرسالة الإدارية
- ❖ المحور الخامس: وثائق التبليغ (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية)
- ❖ المحور السادس: وثائق الاتصال الداخلي (المذكرة، التعليمة، والإعلان)
- ❖ المحور السابع: وثائق الوصف والسرد والتحليل: تقرير – محضر – عرض حال
- ❖ المحور الثامن: النصوص القانونية والتنظيمية
- ❖ المحور التاسع : البريد الإلكتروني

المحور الأول: مدخل الى التحرير الإداري

تمهيد

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد وسليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدرجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته وشخصيته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات

بالرغم من تطور وسائل الاتصال من هاتف وبريد الكتروني وانترنيت، فإن المراسلة الإدارية لازالت متداولة ولا يمكن الاستغناء عنها لكونها أداة فعالة للمحافظة عل الاثر المكتوب. وتكمن أهمية الكتابة في امكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ علا آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسيلة إثبات قانونية أو كأساس مرجعي للنشاط الإداري[11]

أولًا- ماهية الادارة

لغة: كلمة الادارة مشتقة من اللغة اللاتينية والتي تعني الخدمة التي تعود على الأخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية فقد اشتقت كلمة الادارة من فعل أدار أي احاط او جعله يدور، وفي اللغة الانجليزية يطلق عليها أحد اللفظين :

[11] الأخضر دعلوس، "تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط ، 1،2020ص.

- ✓ لفظ Management وهو يعني الادارة في مستوى التنفيذ والإجراء لتحقيق ارباح مالية.
- ✓ لفظ Administration وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا ، دون النظر لأهمية تحقيق ارباح مالية

اصطلاحا: تعريف " Kimbal كمبال" في كتابه اصول التنظيم الصناعي: الادارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل، والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكفايات الادارية

عر فها العالم فريديريك تايلور على أنها التحديد الدقيق لما يجب على الأشخاص عمله بأحسن وأكفأ الطرق.

ثانيا-أنواع الادارة:

تنقسم الإدارة بالمفهوم السابق إلى قسمين:

1.الإدارة العامة : وهي نوع متخصص من الإدارة تهتم بكافة النشاطات المرتبطة بالأعمال الحكومية والتي تسعى إلى تطبيق السياسات العامة في كل دولة.

2.الإدارة الخاصة: الوسيلة المستخدمة في توجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المنشآت من أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة ببعض الأفراد أو بفئة معينة منهم

ثالثًا- المبادئ الاساسية للإدارة :

قبل الحديث عن الرسالة الادارية وجب الاشارة الى المبادئ الأساسية للإدارة. والتي من خلالها تتحدد الأطر العامة التي على أساسها تعد الرسائل الادارية:

1- مبدأ التدرج الوظيفي

يشترط لقيام السلطة الرئاسية وجود وظيفة قيادية يتولاها المرؤوس وتكون العلاقة بينهما علاقة تبعية وتدرج وظيفي بين الوظيفة القيادية والوظيفة التابعة. وتتحقق التبعية الوظيفية من خلال التدرج الهرمي في تنظيم الوظيفة العامة التي تبدأ من الرؤساء في قمة التنظيم الهرمي الذين يمارسون السلطة الرئاسية وتنتهي بالمرؤوسين في أسفل السلم الاداري الذين ينفذون القرارات والتعليمات.

2- مبدأ الحياد

مشتقة من الكلمة اللاتينية neuralis وهي تعبر عن عدم الانحياز لوضع معين أو طرف بعينه أي إرادة الامتناع والرغبة في التجرد. أي عدم اصدار أحكام مسبقة قد تبنى عليها قرارات مصيرية للمنظمة

3- مبدأ المسؤولية

وهي أن يتحمل الشخص تبعات تصرفاته ونتائجها، أما من الناحية الإدارية فهي أداة تلزم الأشخاص العموميون بتحمل مسؤولية أعمالهم وتصرفاتهم التي تتولد عنها أضرار ينبغي تعويضها وفقا لقواعد القانون

رابعًا -مفهوم التحرير الإداري[12]

- **أولا: لغة:** حرر يحرر تحرير أي كتب، وتحرير كتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، وأيضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

[12] رشيد حباني، "دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دار النجاح، الجزائر، 2017،ص1.

❖ **ثانيا: اصطلاحا:** تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر له

فالتحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الرسمية التي تُعد وتُرسل إلى المصالح العامة أو الأفراد، وتتنوع أشكالها بين الرسائل، الجداول، البرقيات، المذكرات، المناشير، التقارير، المحاضر، وغيرها. ويقتضي إعداد أي تحرير إداري أولاً إتقان اللغة المستخدمة فيه، وثانيًا الالتزام بعدة عناصر أساسية منها:

1. **الوضوح** في التعبير عن الأفكار لضمان سهولة الفهم .
2. **التنسيق المنطقي** للمعاني والاستدلالات لضمان ترابط الأفكار .
3. **الدقة والأسلوب الصحيح** في صياغة النصوص الإدارية .

يلعب التحرير الإداري دورًا محوريًا في كل إدارة، إذ يعزز من نشاطها وتطورها، ويمثل وسيلة رسمية لتوثيق العلاقة بين الإدارة وبقية المصالح، كما يُعد من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة. وتُعتبر الوثائق الإدارية المعتمدة الوسيلة الأساسية لنقل المعلومات في المجال الإداري، وغالبًا ما تتجسد هذه المعلومات في شكل رسائل وتقارير مكتوبة.

خامساً -أهمية التحرير الإداري

ما زالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموما والرسالة الإدارية على وجه الخصوص لها وزن، نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية، فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال، وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والتي تتجلى في عدة نقاط رئيسية:

1. **وسيلة الاتصال الأساسية في نقل المعلومات:**

يُعد التحرير الإداري الوسيلة الأولى والأهم لنقل المعلومات داخل أي منظمة، سواء كانت شركة اقتصادية، مؤسسة عمومية، أو إدارة مدنية مستقلة. فالمراسلات الإدارية تتميز بالرسمية والتنظيم وسهولة الاستخدام، مما يجعلها عصب النشاط الإداري ولا يمكن الاستغناء عنها في إنجاح أهداف المنظمة. ورغم التطور التكنولوجي في وسائل الاتصال الحديثة كالهواتف، الفاكس، التلكس، والإنترنت، تظل هذه الوسائط داعمة ومكملة ولا تحل محل المراسلات الإدارية لما تتمتع به من قدرة على الدلالة والإثبات وإمكانية حفظها للرجوع إليها لاحقًا .

2. **مادة عمل تطبيقية:**

يتطلب التسيير الفعّال للمنظمة أن يكون الموظف ملمًا بقواعد التحرير الإداري الجيدة، مكتسبًا المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامه بكفاءة. فالوثائق الإدارية تمثل تطبيقًا ملموسًا لأعمال الإدارة وتوثيقًا لقراراتها، مما يضمن نجاح العمل العام وتحقيق الأهداف المرسومة .

3. **الدلالة والإثبات:**

تتميز المراسلات الإدارية بقدرتها على إثبات الأعمال والقرارات الإدارية، حيث تحفظ هوية محرر الوثيقة وتوقيعه، وتوثق المحتوى كمرجع دائم يمكن الاستعانة به عند الحاجة. كما تساعد في تحديد المسؤوليات، سواء لفرض العقوبات أو تقديم التحفيز، وتوثق الحقوق والإنجازات والأحداث داخل المؤسسة .

4. **تحقيق نجاعة التسيير والإدارة:**

تسهم المراسلات والوثائق الإدارية في تسهيل عمليات التداول والحفظ، كما أنها قليلة التكلفة ويمكن الرجوع إليها بعد سنوات، مما يحفظ ذاكرة العمل الإداري ويضمن تنظيمها. وبهذا تتحقق كفاءة أعلى في إدارة الموارد والوقت، وتزداد فعالية التسيير وتحقيق الأهداف التنظيمية.

سادساً- عناصر التحرير الاداري:

إن عناصر التحرير يشمل 04عناصر أساسية:

أ- الموضوع: يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات، وثائق إعلام، الاتفاقات، وثائق السرد، التعليمات والنصوص القانونية)

ب- التنظيم: الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات التنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه) مراعاة للمستويات بالهياكل الإدارية.

ج- الشكل: البنية الكلية للوثيقة "البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها."

د- الهدف: وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين أو تحيق أثر قانوني كقرار التعيين

سابعاً- القواعد أو الضوابط الإدارية الواجب مراعاتها من قبل محرر المراسلات الإدارية[13]

1. احترام قاعدة الاختصاص (الشخصي- الموضوعي- المحلي- الزمني)

[13] الأخضر دعلوس، مرجع سابق، ص1-21.

الشخصي: إن المقصود بهذا العنصر، أن يصدر القرار الإداري من الشخص أو الهيئة التي حددها القانون فإذا نيط بشخص أو سلطة معينة اختصاصا معينا فلا يجوز لها أن تتنازل عنه لشخص أو لجهة أخرى، لأن ممارسة الاختصاص المخول له قانونا صار واجبا قانونيا.

الموضوعي: فالمقصود بالعنصر الموضوعي لركن الاختصاص: "بيان وتحديد التصرفات أو الأعمال القانونية، المخولة للشخص أو الهيئة الإدارية

المحلي: تحديد وحصر الحدود الإدارية أو الدائرة المكانية، التي يجوز لرجل الإدارة المختص أن يزاول في نطاقها وحدودها اختصاصاته بإصدار القرارات الإدارية

الزمني: تحديد المدى الزمني ، الذي يستطيع خلاله صاحب الاختصاص فردا كان أو هيئة إصدار القرار، بحيث لا يجوز إصداره قبل منح الموظف ولاية إصداره، أو بعد انتهاء تلك الولاية بسحبها منه ، أو انتهاء خدمته على حسب الأحوال

2. احترام التسلسل الاداري : (الرئيس : قررت ، امركم، أتابع) (المرؤوس: لاحظت، أوجه، أقيم)
3. المسؤولية والحذر (استعمال ضمير المفرد)
4. المحافظة على السر المهني (لا يوزع المعلومة، عدم افشاء محتوى الوثائق)

ثامناً المميزات والشروط الموضوعية والشكلية للمحررات الإدارية

1.8-الشروط الموضوعية في التحرير الاداري:

التحرير الإداري يشبه التحرير العام، لكنه يتميز باستخدام مصطلحات وصيغ خاصة بطابع إداري. ولتحرير الوثائق الإدارية بشكل سليم، يجب أن يمتلك المحرر قدرة على التعبير عن الأفكار، وتحليل الوضعيات،

والاستنتاج، والتلخيص، بالإضافة إلى مهارة إرسال الرسائل بشكل مكتوب. كما يتطلب معرفة جيدة بلغة التحرير، والالتزام بالجانب القانوني والفني للعمل الإداري، مثل احترام التسلسل الإداري، وتحمل المسؤولية، والتحلي بالحذر والمجاملة والفعالية.

وتتمثل أهم الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري فيما يلي:

1. **الوضوح:**

شرط أساسي لضمان إيصال مضمون الرسالة بفعالية. يجب على المحرر التفكير في مستوى الوثيقة المطلوب تحريرها، والتعبير عن محتواها بشكل واضح ومفهوم للجميع، خاصة عند مخاطبة أشخاص ذوي مستويات علمية مختلفة، باستخدام ألفاظ بسيطة وواضحة .

2. **البساطة:**

يتعين استخدام مصطلحات فنية واضحة وبسيطة، وتجنب التكلف والغموض، إلا إذا استلزم الموضوع استخدام عبارات متخصصة، لضمان إيصال المعلومة بدقة وسلاسة .

3. **الدقة:**

تتعلق بصياغة النص بعناية، من اختيار الكلمات، وترتيب الحروف والجمل والفقرات، لتجنب الالتباس أو سوء الفهم. على سبيل المثال، صياغة "تحجز عقاراته ومنقولاته" يجب أن تكون دقيقة لتجنب أي تفسير خاطئ يمكن أن يؤدي إلى تضارب في التنفيذ. المبدأ الأساسي هو" :**الكلمة الصحيحة في المكان الصحيح** ."

4. **الموضوعية:**

تحافظ الموضوعية على مصداقية الإدارة وتركز على المصلحة العامة، عبر تجنب الانحياز أو التأثر

بالعواطف والانفعالات. يجب نقل الوقائع والأحداث كما حدثت فعلًا دون تحريف أو توجيه لتفسير معين، مع اعتماد أسلوب حيادي في الخطاب الإداري .

5. **الإيجاز:**

يتمثل في التعبير عن الفكرة بأقل عدد ممكن من الكلمات، بحيث يكون النص مختصرًا وواضحًا، مع الحفاظ على المعنى الكامل دون حشو أو إطالة غير ضرورية.

2.8-الشروط الشكلية في التحرير الاداري: هي بيانات الزامية يجب التقيد بها

1. بيانات الطابع الرسمي (الدمغة الطابع الامضاء)
2. بيانات التدرج (المرسل الى المرسل اليه)
3. بيانات تشخيص الوثيقة (المكان والتاريخ – رقم القيد - الموضوع)
4. بيانات ظرفية (المرجع – المرفقات - النسخ)
5. بيانات ظرفية استثنائية (سري، سري جدا، مستعجل، مستعجل مع الاشعار بالوصول)

1. بيانات الطابع الرسمي (الدمغة الطابع الامضاء)

أولا الدمغة: مجموعة ألفاظ وبيانات تفيد اسم الدولة وطبيعة نظامها السياسي وتتمثل اهميتها في تضفي الطابع الرسمي ومعرفة الدولة التي صدرت فيها الوثيقة مثال الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ثانيا الطابع: تبين الجهة الادارية مصدر المراسلة وفقا للتسلسل الاداري يشمل مجموعة بيانات الجهة المصدرة للمراسلة ، التسلسل الاداري الذي تخضع له الجهة المصدرة وتختلف كتابته باختلاف الجهة أو السلطة المصدرة وفقا للأشكال التالية:

أ. حالة توقيع المراسلة من المصلحة أو المديرية ويكتب على النحو التالي

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

المديرية العامة للموارد البشرية

المديرية الفرعية للتكوين

مصلحة البرامج

ب. حالة توقيع المراسلة من السلطة الرئاسية الرئيسية ويكتب على النحو التالي

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

الوزير

ثالثا: بيانات الامضاء: هي مجموعة بيانات تخص المسؤول الموقع وتتمثل أهميته في تحديد المسؤولية القانونية للموقع – تحديد السلطة المختصة باصدار الوثيقة – اكتساب الوثيقة الصبغة التنفيذية من الناحية الادارية – يضفي على الوثيقة الصفة الرسمية والقانونية مثال

الصفة: وزير التربية

الاسم واللقب

التوقيع

الختم الخاص بالإدارة أو المؤسسة

التمييز بين تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع

أوجه التشابه:

1. كل منهما أسلوب لتنفيذ العمل الاداري أو النشاط الاداري
2. كل منهما يقوم على التفويض وفقا لشروط قانونية
3. كل منهما وسيلة لممارسة السلطة الادارية
4. كل منهما وسيلة لتحمل المسؤولية

أوجه الاختلاف:

أولا من حيث الشخص المفوض اليه:

1. تفويض الاختصاص له طابع وظيفي لا شخصي يحددها القانون ويترتب على ذلك بقاء التنفيذ حتى ولو تغير الطرفان
2. تفويض التوقيع له طابع شخصي (لأن المفوض اليه تابع ومساعد للشخص المفوض) ويتم بارادة المفوض اذ ينقضي التفويض بتغيير الطرفين أو أحدهما لأن الثقة مهة

ثانيا من حيث الممارسة:

3. تفويض الاختصاص يترتب عليه تجريد المفوض من ذلك الاختصاص ان مارسها فهو تجاوز للسلطة مثال تفويض بعض المهام لمدير السياحة الولائي
4. المفوض يبقى محتفظا بصلاحيته في التوقيع ويمكن ممارستها الى جانب المفوض اليه مثال تفويض الوالي التوقيع الى الكاتب العام

ثالثا من حيث قوة القرار المتخذ:

5. يعد تفويض الاختصاص من تدرج النصوص لأن القرار الصادر ينسب الى صاحبه مثال القرار الصادر من المدير الولائي بتفويض من الوزير يعتبر مقررا أما القرار الذي يصدر من الوزير فيسمى قرارا
6. لا يعد تفويض التوقيع من تدرج النصوص اذ يستمد قرار المفوض اليه قوته من المفوض فالقرار الذي يمضيه مدير البرامج بوزارة التربية يعتبر قرارا وزاريا

أشكال الامضاء:

7. الامضاء بالتفويض: ع/ الوزير وبتفويض منه مدير الصحة
8. الامضاء بالنيابة: ع/ رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنيابة النائب الأول (الاسم واللقب الامضاء والختم)

2. **بيانات التدرج (المرسل الى المرسل اليه)**

يكتب في الأعلى على جهة الزاوية اليسرى تحت التاريخ مثال

الوالي

الى

السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي

كما يجب ذكر المصلحة في بعض الحالات من أجل سهولة توزيع البريد الوارد مثال

السيد وزير التعليم العالي

لأجل السيد مدير البرامج

كما يجب احترام قاعدة السلم الاداري باستعمال عبارة تحت اشراف أو بواسطة أو عن طريق مثال

السيد الوالي الى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت اشراف السيد رئيس الدائرة

أما في حالة ذكر المرسل في الطابع فلا يذكر مرة ثانية تفاديا للتكرار مثال

ولاية سطيف

الوالي الى السيد رئيس الدائرة

3. بيانات تشخيص الوثيقة (المكان والتاريخ – رقم القيد – الموضوع)

أولا بيانات المكان والتاريخ: الكتابة تكون دقيقة (اسم المدينة كاملا، اليوم بالأرقام، الشهر بالحروف، السنة بالأرقام) اذ تتمثل أهميته أساسا في معرفة مصدر ومكان الوثيقة

ثانيا بيانات الرقم التسلسلي أو رقم الترتيب: رقم القيد (رقم التسجيل) + حروف رمزية + سنة مثال

85 و ت م م 2016

*85 رقم التسجيل في السجل الصادر

ثالثا بيانات الموضوع: يبين مضمون الرسالة باختصار يكون موقعه تحت الطابع والرقم الترتيبي أو التسلسلي يساعد على عملية الترتيب والتنظيم في الارشيف مثال الموضوع مشروع ميزانية 2016

4. بيانات ظرفية (المرجع – المرفقات – النسخ)

أولا المرجع: تتمثل أهميته في سهولة البحث والتوجيه والتذكير بما سبق وكذلك يفيد المشروعية للمراسلة خاصة السند القانوني اذ يعطي المصداقية من حيث الحجة والتبرير

السند القانوني نص تنظيمي أو تشريعي مثال المادة 163/ ق أ و ع – أو السند الاداري مراسلة سابقة مثال مراسلة سابقة ارسالكم المؤرخ في .... – السند القضائي مثال قرار مجلس الدولة أو المحكمة العليا

ثانيا المرفقات: هي مجموعة وثائق مرفقة للمراسلة تحديد طبيعتها أو عددها وتتمثل اهميتها اساسا في اقناع المرسل اليه وتدعيم مضمون المراسلة مثال ملف توظيف – ملف تأديبي أو ملف ترقية

ثالثا النسخ المرسلة: هي نسخ طبق الاصل للمراسلة الرسمية وتذكر في أسفل المراسلة على اليمين مثال نسخة الى السيد الوالي للاعلام – نسخة الى مصلحة المستخدمين للترتيب والحفظ – نسخة الى المعني للتبليغ

المحور الثاني: خصائص ومرتكزات الأسلوب الإداري ومميزاته

تمهيد

التحرير الإداري يُمثل أداة أساسية لتنظيم العمل الإداري وتحقيق فعاليته، حيث يجمع بين الوضوح والدقة والبساطة والموضوعية مع الالتزام بالتسلسل الإداري والمسؤولية والسر المهني وحقوق المواطنين. تقوم المراسلات الإدارية على ضوابط شكلية وقانونية ولغوية تضمن رسمية الوثيقة وصحة محتواها وسهولة فهمها، مما يجعلها وسيلة موثوقة لنقل المعلومات وتوثيق الأحداث والقرارات، ويساهم ذلك في تحسين جودة الأداء الإداري وتنظيمه بشكل مستدام.

أولًا -خصائص التحرير الإداري [14]

التحرير الإداري يتميز بخصائص محددة تجعله مختلفًا عن أنواع التحارير الأخرى، ويجب على المحرر فهم هذه الخصائص وتطبيقها بدقة في جميع المراسلات والوثائق الإدارية، وتشمل ما يلي:

1. **احترام التسلسل الإداري:**

يعتمد التنظيم الإداري على السلم أو التدرج الإداري الهرمي، حيث تتوزع السلطات والمهام من القمة إلى القاعدة بشكل منظم لضمان فعالية الإدارة وتحقيق أهدافها. ويجب على المحرر احترام اختصاصه واختصاص الآخرين، وعدم تجاوز رؤسائه المباشرين إلا بعد استشارة أو إعلام الرئيس الأعلى، مع مراعاة ظروف العمل الاستثنائية عند الضرورة .

[14] الأخضر دعلوس، "تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط ، 2020، ص.16-21

2. المسؤولية والحذر:

يرتبط التحرير الإداري بمبدأ المسؤولية، إذ يتحمل كل موظف نتائج ما يحرره وفق اختصاصاته، سواء كانت هذه المسؤولية أصلية ودائمة أو مؤقتة بموجب تفويض. ويجب على المحرر اختيار عباراته بعناية، واستخدام أسلوب دقيق ومرن عند عدم اليقين، والالتزام بالقوانين واللوائح المتعلقة بالوظيفة العامة لضمان الحماية القانونية وتفادي الأخطاء المهنية .

3. المحافظة على السر المهني:

يجب على الموظف عدم إفشاء أي سر مهني حصل عليه أثناء ممارسة مهامه، إلا عند الحاجة العملية أو بموافقة مكتوبة من الرئيس الإداري. ويعد أي كشف غير مصرح به للسر المهني خطأ إداري وجريمة مهنية، وفقًا للقوانين المعمول بها .

4. احترام حقوق المواطن والسعي للتحسين المستمر:

يجب مراعاة حقوق المواطن في كل مراسلة أو وثيقة، وضمان الرد على مطالبه في الوقت المناسب، مع الحرص على جودة المراسلات وتطورها، بما يضمن تقديم خدمة إدارية فعالة وراقية .

ثانيا- مرتكزات التحرير الإداري[15]

المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري تمثل الضوابط والمعايير الواجب مراعاتها لضمان صحة وفعالية المحررات، وتشمل:

[15] بدر الدين بن تريدي، "المراسلة العامة والتحرير الإداري"، دار المعرفة، الجزائر، ،2005ص9.

1. **الضوابط الشكلية:**

تبرز هوية الوثيقة الإدارية وطابعها الرسمي، من حيث المصدر وطبيعة الوثيقة ومرجعيتها، بما يعكس الإطار القانوني والتنظيمي للعمل الإداري .

2. **الضوابط القانونية:**

يجب على المحرر الالتزام بالنصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بالموضوع، لضمان مشروعية المراسلات وحجيتها القانونية، وتفادي أي خلل شكلي أو موضوعي قد يؤثر على الوثيقة .

3. **الضوابط اللغوية:**

لضمان وضوح ودقة المعاني، ينبغي الكتابة باللغة الفصيحة الصحيحة، مع مراعاة التراكيب اللغوية والإعراب والصيغ الصرفية، واستخدام المصطلحات القانونية والإدارية بدقة ووعي لمعانيها.

ثالثًا - الأسلوب الإداري ومميزاته

تعريفه: يختلف الأسلوب الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي، فالأسلوب الإداري يتحدد وفق فلسفة معينة ففي الجزائر هي مرتبطة بالوظيفة العمومية، وهو ما يجعله يشكل مجالا مستقلا ينفرد بخصائص مميزة وكذا بصيغ وقواعد خاصة

مميزاته:

1- التجرد: ليست ثمة مكان الألفاظ، وكل العبارات العامية المبتذلة. بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية

2- المجاملة: يجي أن يتحلى محرر الوثيقة الإدارية باللباقة، فرغم أن الإدارة ملزمة بالرد سلبا على بعض الطلبات والعرائض، الا أنها تسعى دائما لإضفاء صفة التحفظ أو الاحتراس على الردود حتى يبقى أمل لدى أصحاب العرائض

3- المسؤولية: كل القرارات الإدارية الممضية من طرف مسؤول السلطة العامة فهي تكتسي طابع الرسمية، اذ يتعين على محرر الوثيقة أن يكون معلوما حتى يتحمل مسؤولية ما كتب، تطبيقا لمبدأ المسؤولية ذاته

4- المنطق: عرض الوقائع والحيثيات بأسلوب منطقي عقلاني حسب الأهمية المتصاعدة (التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج التي يفرضها المنطق)

5- الموضوعية: يجب الاعتماد على الوقائع المجردة بعيدا عن المؤثرات الخارجية كالأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، فالإدارة مرفق مهمتها خدمة الصالح العام لا الخاص.

6- البساطة: البساطة أحسن أسلوب والأصعب للتحقيق، فلا مجال للبيروقراطية المعقدة، فالهدف ليس انارة القارئ بل تبليغه الفكرة

7- الحذر: وفقا لمبدأ المسؤولية الذي يتنافى تماما مع الخطأ وهي ميزة لصيقة لسمو الإدارة وهيبة الدولة.

8- الوضوح والايجاز والدقة: أهمية الموضوع والدقة والايجاز أمر أكيد فكل ما هو مشكوك في صدقه لا يمكن ذكره، في حين أن كل ما هو مؤكد وموثوق يجب أن يرد في ألفاظ دقيقة بعيدة عن الحشد والكلام الذي لا طال منه

9- الاختصار: يجب أن تتضمن الوثيقة كل العناصر الضرورية لحسن فهم العرض المقدم، وكذا يجب أن يكون مختصرا كلما أمكن ذلك مع مراعاة عدم التكرار في القول

10- السلم الإداري: ويهدف لفرض الاحترام والانضباط والاحترام وامتثال مرؤوسين لأوامر رؤسائهم في شتى المستويات، اذ لا يحق للمرؤوس الكتابة لرئيسه الأعلى دون اشعار رئيسه المباشر، ويبرر ذلك من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة

رابعًا -أنواع المحررات الإدارية:

يعتمد النشاط الإداري، خاصة في المؤسسات والإدارات العمومية، بشكل رئيسي على الوسائل الكتابية، حيث تعكس الكتابة جميع الأنشطة التي تقوم بها الإدارة والقرارات التي تتخذها. وتكمن أهمية الكتابة في قدرتها على توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثارها لاستخدامها عند الحاجة، سواء كوسائل إثبات قانونية أو كأساس مرجعي للنشاط الإداري.

وبناءً على ذلك، فإن أي نشاط إداري يستلزم وجود دعامة كتابية، سواء كان ذلك خلال اجتماعات العمل، معاينة الأحداث، اتخاذ القرارات، أو الاتصال بالجهات المختلفة، حيث يتم صياغة هذه الأنشطة في وثائق رسمية تُسجَّل وتُحفظ وفق التنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية.

ونظرًا لتعدد وتنوع الأنشطة الإدارية، فإن المحررات تختلف في أشكالها وأنواعها، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

-المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...)

-الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات...)

-النصوص الإدارية، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين:

*النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...)

*والنصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية.)

1- **المراسلات الإدارية :**

تُعد المراسلة وسيلة أساسية للتواصل وربط العلاقات بين الإدارة والأفراد أو الجهات الاعتبارية، كما تُستخدم للاتصال بالمصالح الإدارية الأخرى. ويمكن أن تكون المراسلة على شكل كتابي مثل الرسائل البريدية، الرسائل الإلكترونية، البرقيات، جداول الإرسال، أو التلكس، وقد تكون شفوية من خلال المكالمات الهاتفية أو المحادثات المباشرة. وتُعتبر الرسالة واحدة من أهم الوثائق الإدارية نظرًا لشيوع استخدامها وتعدد مجالاتها. وتنقسم الرسائل الإدارية إلى نوعين: رسائل مصلحية يتم تبادلها بين المصالح الإدارية المختلفة، ورسائل شخصية موجهة إلى الأشخاص، سواء كانوا موظفين داخل الإدارة أو متعاملين خارجيين.

2- **الوثائق الإدارية:**

تستخدم الإدارة مجموعة متنوعة من الوثائق لأغراض متعددة، سواء لتبليغ معلومات، معاينة أحداث، أو إثبات وقائع، ومن أبرز هذه الوثائق: التقارير، المحاضر، عروض الحال، والمذكرات. وتجدر الإشارة إلى أن جميع الأنشطة الإدارية يتم توثيقها بواسطة واحدة أو أكثر من هذه الوثائق، مما يمنحها أهمية بالغة في سير العمل الإداري وضمان انتظامه وشفافيته.

3- النصوص الإدارية(التنظيمية والتفسيرية):

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي، مثل الوزارات، والمحلي، مثل الجماعات المحلية، وكذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو العلمي والثقافي والمهني، على إصدار قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، وذلك ضمن الإطار التشريعي الساري المفعول، مثل القوانين والأوامر. كما يوجد نوع آخر من النصوص يُعرف بالنصوص التفسيرية، والتي تهدف إلى توضيح التدابير والأحكام الواردة في النصوص القانونية والتنظيمية، وتوحيد فهمها بين مختلف وحدات الإدارة، ومن أبرز هذه النصوص التفسيرية المناشير والمذكرات التوجيهية.

المحور الثالث: صيغ التحرير الاداري

تحظى خصائص الأسلوب الإداري بأهمية كبيرة، لكونها تحدد الألفاظ والتعابير والمعاني والمصطلحات التي ينبغي اعتمادها عند تحرير المراسلات الإدارية، بما يضمن دقة الخطاب ووضوحه. وقد ساهم التطور الذي عرفته الإدارة في مختلف المجالات في تنويع الأساليب التعبيرية التي يستخدمها محررو الوثائق والمراسلات الإدارية، ويرتبط هذا التنوع بطبيعة الموضوع المعالج، ومستوى المحرر، وثراء أفكاره، إضافة إلى طبيعة الجهة الإدارية الموجّه إليها الخطاب.

يستوجب التحرير الإداري توظيف مجموعة من الصيغ الفنية التي تختلف باختلاف طبيعة الوثيقة الإدارية وموضوعها، إضافة إلى أهدافها والفئة المستهدفة بها. وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف هذه الصيغ التعبيرية وفقًا لطبيعة الموضوع، وذلك من خلال تقسيم النص الإداري إلى ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

أولًا -صيغُ النِّداء:

تستعمل في المحررات الإدارية الموجهة من الإدارة إله الأشخاص على مستواها أو خارجها، وتختلف هذه الصيغ باختلاف المرسل إليه وموضوع المحرر الإداري، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

-**صيغُ مخاطبة السلطات الإدارية** :معالي الوزير، سيدي رئيس المجلس الشعبي الوطني، سيدي الوالي، سيدي رئيس الدائرة، سيدي رئيس المجلس الشعبي الولائي، سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي...

-**صيغُ مخاطبة السلطات السياسية** :فخامة رئيس الجمهورية، معالي الوزير، سعادة السفير، مكرم قنصل السفارة.

-**صيغُ مخاطبة السلطات القضائية** :سيدي الرئيس، سيدي وكيل الجمهورية، سيدي النائب العام.

-**صيغُ مخاطبة السلطات العسكرية** :حضرة القائد، حضرة اللواء، حضرة العميد...

-**صيغُ مخاطبة العلماء والأئمة** :فضيلة الإمام، سماحة الشيخ...

-**صيغُ مخاطبة الشخصيات المعنية والفنية** :الأستاذ، هيئة التدريس، المحامي، الكاتب، المحضر القضائي، الموثق، المحاسب، مدقّق الحسابات.

ثانيا- صيغُ البدء - التقديم: صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة :

هي العبارات التي يستعملها المحرر الإداري تمهيدا للمخاطب بالموضوع وعادة ما يشرع في تحرير المحرر الإداري بالاحتكام إلى عدة متغيرات:

أ- **صيُغ التحرير استنادا إلى مرجع** :وتتعلق بالمحررات الإدارية التي يكون تحريرها مرتبطا بمرجع سابق لها . تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية، وتذكر بالمرجع المستند اليه كالإرسالية السابقة والبرقية أو النصوص التنظيمية مثل المرسوم أو القرار أو التعليمة...الخ. وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال الصيغ الآتية:

-**عند الطلب** :تبعا لطلبكم المؤرخ في ...

-**بناءً على إرسال** :بناءً على إرسالكم رقم.. .بتاريخ.

-**بناءً على تعليمة** :تطبيقًا لتعليمات... المؤرخة في...:

- -**بناءً على قانون** :تطبيقا للقانون رقم... المؤرخ في... المتضمن... يشرفني أن...

- -**بناءً على مرسوم** :تطبيقا للمرسوم رقم... المؤرخ في... المتضمن... يشرفني أن...

- -**اتفاقية مبرمة** :تبعا للاتفاقية رقم... المبرمة بين... يشرفني أن

ب- صيغُ التحرير بدون مرجع :وهي المحررات الإدارية التي لا يرتبط تحريرها بمرجع سابق، فيبدأ تحريرها مباشرة باستعمال بعض عبارات بعبارة الاحترام وتتنوع صيغها حسب الموضوع، نذكر على سبيل المثال : يشرفني أن أحيطكم علما، أن أبلغكم، أن أنهي إلى علمكم..

ثالثًا - صيغُ الإخبارعن أمر ما:

وفي هذا الصدد درج العرف الإداري على استعمال الصيغ الآتية: يشرِّفني أن أبلّغكم، أن أحيطَكم علما، أن أنهي إلى علمكم...

رابعًا - صيغُ العرض والمناقشة:

تتعلق بتحليل محتوى المحرر الإداري مع الالتزام بضوابط التحرير الموضوعية، وتنقسم بدورها إلى الصيغ الآتية:

أ صيغُ مخاطبة الرئيس للمرؤوس :هي يستعملها الرئيس في مخاطبة المرؤوس سواء مع تلطيف الصيغة أو الخطاب بصيغة الأمر أو السلطة، وقد درج العرف الإداري على أن يستعمل الرئيس في مخاطبة المرؤوس العبارات الآتية: ليس في مقدوري، حتى تسمح الظروف، تحسبا لـ، لا يفوتني، عليكم المبادرة، يتعين في هذا الصدد بالنظر إلى، وجب ذلك، ينبغي الإشارة، جدير بالذكر، قررت أن أتخذ التدابير الضرورية، لاحظت أو ألاحظ، لقد سبق لي وأن أعلنت مسبقا عن، عليكم إطلاعي، من الواجب، سأتخذ موقفا...

ب صيغُ مخاطبة المرؤوس للرئيس :وهي التي يستعملها المرؤوس في الرد على بعض الآراء كالاستفسارات، وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد أن يستعمل المرؤوس في مخاطبة الرئيس العبارات الآتية: حسب رأيي، حسب فهمي، من وجهة نظري، فيما يخصني، من ناحيتي، بصفة عامة، بالفعل، ردا على، أعتقد، أسمح لنفسي، لا أملك، لا أستطيع.

خامساً - صيغُ التعداد والانتقال والترتيب:

تستعمل عند سرد أو ترتيب الأفكار أو الأرقام أو المعطيات، وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال العبارات الآتية: أولا، ثانيا، ثالثا...، من جهة، ومن جهة أخرى، من ناحية، ومن ناحية أخرى، وبالتالي، بصفة رئيسية، بصفة ثانوية، نظرا لـ، بالمقابل من ذلك، بالإضافة إلى، فضلا عن، علاوة على ذلك، زيادة على ذلك...

سادساً - صيغُ تقديم الحجج المُبررات:

تستعمل هذه الصيغ للتأكيد على مضمون المحرر الإداري، وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال العبارات الآتية: لا يخفى عليكم، لا أشك ،لست دون علم، تطبيقا للقانون رقم... المؤرخ في...، تطبيقا للتعليمة رقم... المؤرخة في...، استنادا لما جاء في بيان... رقم... المؤرخ في...، حسب ما تضمنته محضر الاجتماع رقم... المؤرخ في...، بالرجوع لمضمون الحكم رقم... المؤرخ في... الصادر عن...

سابعاً -صيغُ توضيح الفكرة أو تقديم وِجهة النظر:

تستعمل هذه الصيغ لتوضيح المراد من موضوع المحرر الإداري، وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال العبارات الآتية: في هذا الشأن، في هذا الصدد، في الواقع، بالفعل، فعلاً، بالطَّبع، طبعاً، لاسيما، خاصة، فضلاً عن ذلك، حسب رأيي، من جهتي، فيما يخصني...

ثامناً -صيغُ الاختتام:

- وفي الأخير، أخيرا.
- وفي الختام، ختاما.
- خلاصة القول، ونتيجة ذلك

تاسعاً - الصيغة التشريفية

هي الصيغة التي يستعملها الرئيس الإداري والمرؤوس على السواء مع صيغة المخاطب أو المخاطبين بها، مثال يشرفني أن اطلب منكم، فهذه الأخيرة قد تصدر في صيغة امر فيستعملها الرئيس الإداري الى مرؤوسيه أو تصدر في صيغة ترج والتماس وموافاة فيستعملها المرؤوس الإداري الى رئيسها.

عاشراً - صيغة المجاملة

عادةً ما تختتم المحررات الإدارية بصيغ المجاملة التي تعبر عادةً عن التقدير والاحترام الذي يعرب عنه المرسل للمرسل إليه ما عدا المراسلات التي تكون بين المصالح الإدارية وهي الجملة الأخيرة "تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير "التي تنتهي بها المراسلة الإدارية ذات الطابع الشخصي، والتي تمثل عبارة مجاملة واحترام الى المرسل اليه .

أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1-ما المقصود بصيغ تقديم الحجج والأدلة مع تقديم امثله؟

2-متى تستعمل صيغ الترتيب؟

المحور الرابع: الرسالة الإدارية

تمهيد

تعتمد كل إدارة في كافة مستوياتها على الوثائق الإدارية كوسيلة لاتخاذ القرارات والتعبير عن إرادتها، وتشترك كل هذه الوثائق في كونها ترتكز على الأعمال الكتابية. والمعروف أن لكل وسائل الاتصال المكتوبة في الجهاز الاداري دور تختص به عن غيرها. وتشغل المراسلات الإدارية موقعًا أساسيًا في العمل الإداري، إذ تتيح للمصالح العمومية التواصل فيما بينها أو مع الأفراد. رغم التطور الكبير في وسائل الاتصال الحديثة غير أنّ الرسائل المكتوبة ما تزال تحافظ على أهميتها، باعتبارها وسيلة معتمدة وأكثر استخدامًا في التعاملات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها.

أولًا -تعريف المراسلة الادارية:

الرسالة الإدارية هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات،)، وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفهيا. وهي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية، وباسم المرفق العام أو المؤسسة عندما تكون ذات طابع إداري بحت.

وتُعدّ الرسالة الإدارية وثيقة مكتوبة تُجسّد القاعدة المعروفة «الكلام يزول والكتابة تبقى»، إذ تمثّل وسيلة اتصال موثّقة يتم تداولها بين الأفراد والإدارات، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عبر أنظمة البريد التقليدي أو الإلكتروني وغيرها من الوسائط، بهدف تحقيق أغراض عملية محددة.

وعليه يمكننا التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية بين المصالح والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، تكمن أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع،

فالمحرر الإداري يستعمل عددا من الصيغ والتعابير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسلة والجهة المرسل إليها.

ثانيا- أهمية المراسلات الإدارية:

للمراسلات الإدارية أهمية كبيرة في تطوير وتنظيم العمل وتسهيل المعاملات وطريقة التواصل بين المؤسسات والشركات وتتبين فيما يلي:

1سهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية للمؤسسة دون الحاجة إلى لقاء المدراء أو رؤساء الأقسام أو موظفين بشكل مباشر بمعنى تسهيل واختصار الوقت والجهد بين الإدارات والمؤسسات.

2 تعتبر المراسلات الداخلية بين الإدارات أو الخارجية وثيقة قانونية، ولابد أن تكون موثقة من الجهة المرسلة ولابد من الرد عليها بطريقة رسمية

ثالثًا - أنواع الرسائل الإدارية:

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى وأهداف متنوعة، نورد أهمها في:

1.3. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تسمى الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي إذا كانت متبادلة بين إدارتين أو مصلحتين إداريتين كرسالة من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى مثل رسالة من وزير التعليم العالي والبحث العلمي إلى معالي وزير المالية أو تكون من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية أو العكس

1- **رسالة الإحالة** Lettre De Transmission يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

2- **رسالة التذكير** lettre de rappel تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.

3- **رسالة الإخطار** Lettre de mise en demeure توجه إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

1.1.3.الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي

تتطلب الوثائق الإدارية وعلى رأسها الرسالة الإدارية جملة من البيانات تميزها عن غيرها ويمكن تصنيفها كالتالي:

بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة كالدمغة والطابع والتوقيع.

1.الدمغة (Heading) وتكتب في الجزء العلوي من الرسالة وتتضمن: الإسم التجاري، الشكل القانوني، الشعار(Logo) وطبيعة نشاط المؤسسة وعنوانها.

- والدمغة نوعين منها ما هو شعار الدولة مثل "الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية"، وتكتب في أعلى الوثيقة كسطر واحد

ومنها ما يسمى الطابع والعنوان: وهو مجموعة من البيانات التي توضع إسم الإدارة أو الهيئة للوثيقة، وتضح ما يلي:

-إسم الوزارة –الولاية-المؤسسة (حسب الهيكل.) - إسم المديرية-أو القسم-الدائرة-المصلحة. - إسم المكتب.

مثال: وزارة التربية. مديرية التكوين

2. رقم القيد (أو رقم الرسال): ويتكون من رقم التسجيل والذي يتبع برموز تنتهي بالنسبة ويراعى فيه العناصر التالية: -الرقم التسلسلي في البريد الصادر-رمز المصلحة-السنة التي صدرت فيها الرسالة. مثال:

الرقم 10/م.و.أ/م.د/2015

إذ أن (م.و.أ) هي المدرسة الوطنية للإدارة. أما (م.د) مديرية الدراسات

ويشار إليه في كتابة الرسائل باللغة الإنجليزية يرمز (Ref)

ويتم إعطاء كل رسالة رقم معين من أجل الرجوع إليها مستقبلا. وهذا الرقم قد يكون رقم سجل البريد الصادر، أو رقم الملف الذي تعود له الرسالة في نظام حفظ الملفات المتبع في المؤسسة. ويكتب هذا الرقم في الجانب الأيمن من الجزء العلوي تحت الدمغة مباشرة وفي الجانب الأيسر في رسائل اللغة الفرنسية والإنجليزية.

3.المكان والتاريخ: يكتسي تاريخ ومكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة، على النحو التالي: اسم المدينة في اليوم / الشهر / السنة؛ مثال ذلك: معسكر في 20ديسمبر 2023

4. **بيان المرسل والمرسل إليه:** كل البيانات التي من خلالها يمكن التعريف إما بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة والطرف الموجه إليه الرسالة (ويكتب إسم ولقب وعنوان المرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه موظفا تابعا لسلطة إدارية مع توسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة "إلى". والرسالة قتد تأخذ أحد الاتجاهين تصاعدية أو تنازلية وفق السلم الإداري وتختصر العبارة

-ع/ط: عن طريق
-ت/أ: تحت إشراف
مثال: رئيس المجلس الشعبي البلدي
إلى: السيد والي الولاية
تحت إشراف: رئيس الدائرة

5. **الموضوع:** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربحا للوقت وتسهيلا لعملية التسجيل ولتوثيق.

يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين

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

إذن فالمرجع يمكن أن يكون مراسلة أو نص قانوني أو تنظيمي أو قرار إداري. أو حكم قضائي ويمكن أن تعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية

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

: إعلانكم المنشور في جريدة.

: مكالمتكم الهاتفية الواردة إلينا بتاريخ. ....

: منشور رقم 4223 بتاريخ 2024/05/20 المتعلق..

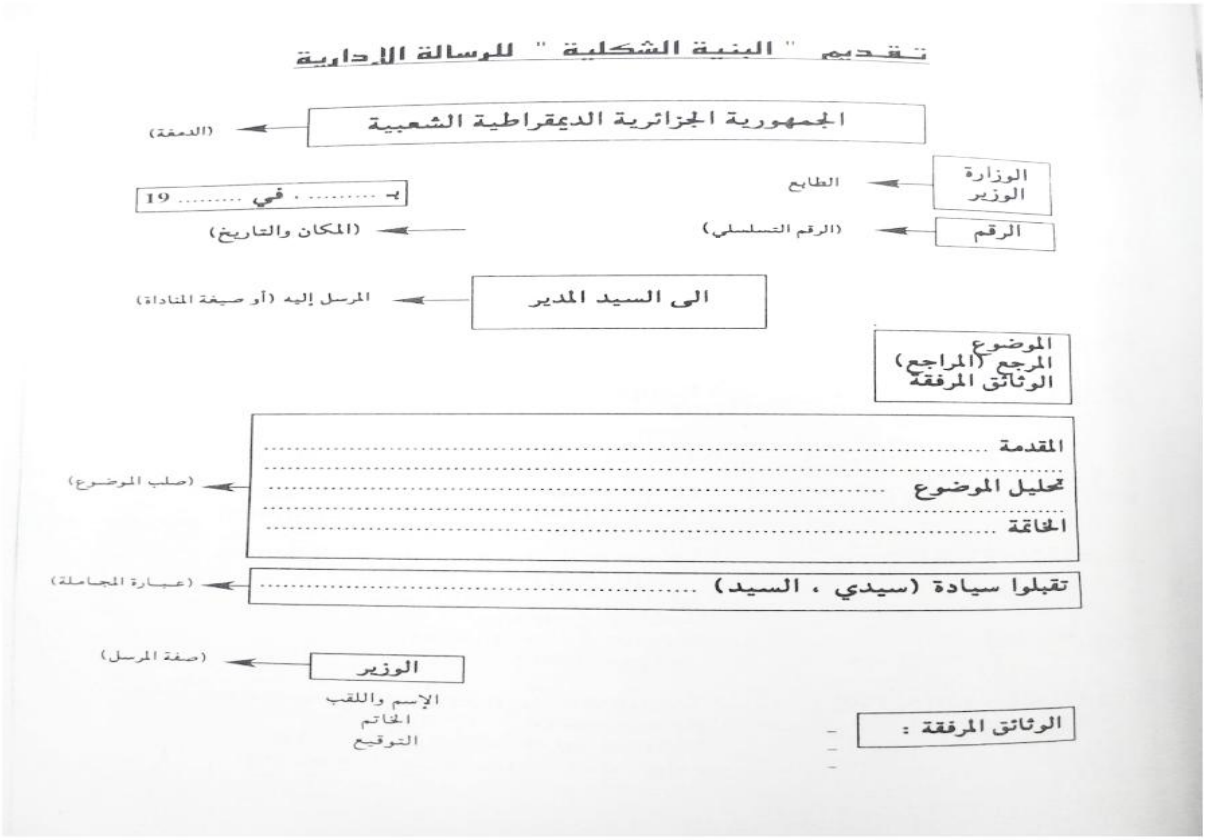
7. **جسم الرسالة:** وهو عرض الموضوع في شكل نص تحتوي على فقرات منتظمة ومنسجمة أين يتم تفصيل الموضوع وتحليله مع مراعاة ما تم ذكره في الأسلوب الإداري والصيغ الإدارية وهو يحتوي على مقدمة وعرض وخاتمة في شكل نص منسجم ومتكامل بحيث يكون هناك مدخل للموضوع وبصفة وجيزة مع ربطه بالعرض لفصل المسألة المطروحة مع مراعاة التوازن بين مختلف أجزاء هذا العرض، وحسب الأهمية والترتيب المنطقي للأفكار مع دخول إلى الخاتمة في شكل وجيز يفيد النتائج أو الإجراءات المقترحة

8. **التوقيع**: لإعطاء الصفة الرسمية يجب أن نضع توقيع الشخص ذو السلطة التنفيذية حتى تكون الرسالة ملزمة للمؤسسة المصدرة مبينا اسمه بوضوح ومركز الوظيفي. في الهيكل التنظيمي ويكون التوقيع بعد التحية الختامية، ثم يليه إسم المرسل ومركزه الوظيفي

1.8 التوقيع بالتفويض: وهي تعني أن المسؤول المباشر للسلطة قتد فوض بعض صلاحياته بالإمضاء لأحد مساعديه أو مجموعة من مساعديه بصفة دائمة أو لفترة محددة وهذا على بعض الوثائق والعقود الإدارية وغيرها، وذلك في حدود صلاحياتهم

مثال: عن الوزير وبتفويض منه.
مدير التكوين المهني.
(اللقب والاسم والختم)

نموذج توضيحي 1 عن رسالة إدارية ذات طابع رسمي



نموذج توضيحي 2 عن رسالة إدارية ذات طابع رسمي

الوثيقة الإدارية:	الرسالة الإدارية:

الدمغة: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" En tête (1)

الطابع: Timbre المكان والتاريخ: Lieu et Date

الرقم الترتيبي: N° D'ordre

صفة المرسل .Qualité de l'exp

إلى

صفة المرسل إليه .Qualité de Dest

الإشراف (الواسطة) S/Couvert

الموضوع: Objet

المرفقات: P. Jointes

المرجع: Référence

تصميم رسالة النص

الهامش: Marge

صفة الموقع: Qualité du signature

الإمضاء: Signature

الاسم: Prénom

اللقب: Nom

الختم الإداري: Cachet

(1): المادة 1 من دستور 1996 "الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية"

المصدر :رشيد حباني، مرجع سابق، ص14.

2.3.الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي :

الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي هي رسالة يكون أحد طرفيها شخص طبيعي والطرف الاخر هي الإدارة

أنواعها:

- **رسالة إدارية محررة من الإدارة وموجهة إلى شخص (رسالة إدارية ذات طابع شخصي):**

وهي تلك الرسالة التي تحررها الإدارة وتوجهها لشخص معين في قضية تهمه أو تهم الإدارة، وبالتالي لا تتعدى هذه الرسالة من حيث التأثير نطاق الطرفين والقضية المطروحة

- **رسالة إدارية محررة من طرف شخص وموجهة للإدارة (رسالة شخصية ذات طابع إداري):**

تلك الرسالة التي يحررها شخص معين أو جهة خاصة،وتوجه للإدارة لمعالجة وضع أو قضية معينة

1.2.3. خصائص الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي :

إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات كعبارة النداء وعبارة المجاملة

1. **عبارات النداء:** تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه وذلك باستعمال كلمات مثل: سيدي.....سيادة.....السيد.....وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه فتكتب على النحو التالي:

سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير.

وقد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه فنقول مثلا:

- لرئيس الجمهورية: فخامة الرئيس؛

- الملك: جلالة الملك؛
- الوزير: معالي الوزير؛
- السفير: سعادة السفير؛
- الأمير: سمو الأمير؛
- القاضي: حضرة القاضي

2. **عبارات المجاملة:** إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة، وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه، إلا أن العبارة التي تستعملها عادة هي

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة؛

-تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير...إلخ

2.2.3. الشكل المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

1.2.2.3.إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة من الإدارة إلى الشخص: يراعى فيها العناصر التالية

-الدمغة - رقم التسجيل

– المكان والتاريخ - بيان المرسل

– بيان المرسل اليه - السلم الاداري (اذا كان الشخص موظفا)

– الموضوع - المرجع

– عبارة النداء - نص الرسالة

– عبارة المجاملة - - الامضاء

نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من الإدارة إلى شخص): رد على طلب توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.07.08

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف - **1**-

المديرية الفرعية للموظفين

إلى

السيد/.....

الموضوع: بخصوص طلب توظيفكم كأستاذ مساعد –أ-

المرجع: رسالتكم المؤرخة في .....

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، التي تطلبون فيها قبول توظيفيكم برتبة أستاذ مساعد –أ-بكلية العلوم الاقتصادية، يشرفني أن أخبركم بقبول طلبكم لشغل الوظيفة السالفة الذكر.

وعليه نطلب منكم موافاتنا يوم الأحد 12 جوان مرفوقين بالوثائق التالية:

- بطاقة الهوية
- نسخة من شهادة الميلاد
-نسخة من شهادة الحالة العائلية

رئيس المديرية الفرعية للموظفين

الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

2.2.2.3.إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة من شخص طبيعي إلى الإدارة:

- الاسم واللقب للمرسل يحرر في اعلى الجهة اليمنى
- وظيفته وعنوانه الاداري (إذا كان موظفا)
- عنوان المرسل الشخصي إذا كان غير موظف
- المكان والتاريخ
- بيان المرسل اليه (صفته وعنوانه الاداري)
- السلم الاداري (إذا كان الشخص المرسل موظفا)
- الموضوع

- المرجع (ان وجد)
- عبارة النداء
- نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير
- الامضاء

نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من شخص إلى الإدارة): طلب توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطيف في 2022.06.08

اللقب والاسم: .....

العنوان الشخصي: .....

إلى

السيد/ مدير المديرية الفرعية للموظفين

جامعة فرحات عباس سطيف1

الموضوع: طلب توظيف

المرجع: إعلان فتح مسابقة توظيف بعنوان سنة2022

بناء على الإعلان المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن اطلب منكم قبول توظيفي برتبة أستاذ مساعد –أ- بكلية العلوم الاقتصادية، علما أني متحصل على شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة، وإليكم بعض المعلومات الشخصية:

-الاسم واللقب:.....

- تاريخ ومكان الازدياد: .....بـ: .....

-الحالة العائلية : متزوج وأب لطفلين.

-المستوى الدراسي : شهادة ماجستير علوم تجارية

-الخبرة المهنية ثلاث سنوات، بجامعة سطيف1 كأستاذ مؤقت

-كما أعلمكم بأني أديت واجب الخدمة الوطنية ، و معفى من أي التزام.

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني

أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1-ماهي مميزات الرسالة الإدارية؟

2-أذكر أنواع الرسائل الإدارية؟

المحور الخامس وثائق التبليغ (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية)

تمهيد

سنتطرّق في هذا المحور إلى مختلف وثائق التبليغ التي تهدف إلى إيصال مضمون رسالة إدارية محددة، ومن بين أكثر هذه الوثائق استعمالًا نجد: جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية

تعريف وثائق التبليغ

وثائق التبليغ هي مجموعة من الوثائق الإدارية التي تُستعمل لإيصال ونقل مضمون رسالة أو قرار إداري إلى جهة معيّنة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بطريقة رسمية ومنظمة، بهدف إعلام المعنيين أو إشعارهم بمحتوى محدد يتطلب العلم أو التنفيذ.

أولا- جدول الإرسال Le Bordereau d'envoi :

يُعرف جدول الإرسال، ويُسمّى أيضًا حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، بأنه وثيقة إدارية تُستخدم لنقل وتحويل الملفات والوثائق بين مختلف المصالح الإدارية، سواء داخل نفس المؤسسة أو بين هيئات إدارية مستقلة. ويهدف هذا الجدول أساسًا إلى توثيق عملية إرسال واستلام الوثائق، من خلال توفير دليل قانوني يثبت انتقالها إلى الجهة المعنية.

ويُعدّ جدول الإرسال وثيقة تلخيصيه تعتمدها الإدارة العمومية عند إرسال وثائق رسمية أو ملفات تخص أشخاصًا معيّنين من مصلحة إلى أخرى، سواء كانت في مستوى أعلى أو أدنى أو موازٍ. وغالبًا ما تكون هذه

الوثائق مرفقة بطلب إشعار بالاستلام، حيث يتم توقيع النسخة الإضافية من الجدول من طرف الموظف المستلم، مع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام، ثم تُعاد إلى الجهة المرسلة للتأكد من وصول الوثائق.

غير أنّ شرط الإشعار بالاستلام لا يُطبَّق في جميع الحالات، بل يقتصر على الوثائق ذات الأهمية التي تستوجب التأكد من تسلّمها. وفي هذه الحالة، يُحرَّر جدول الإرسال في ثلاث نسخ: تُحفظ النسخة الأولى لدى مصلحة البريد الصادر، بينما تُرسل النسختان الثانية والثالثة مرفقتين بالوثائق، على أن تُعاد إحداهما إلى المرسل بعد توقيعها كإثبات على الاستلام.

1.1. العناصر الشكلية لجدول الإرسال:

يشترك جدول الإرسال مع المراسلة الإدارية في عدد من العناصر الشكلية، حيث يتضمن مجموعة من البيانات الأساسية التي تنظّم عملية الإرسال. ومن أهم هذه العناصر بيان الجهة المرسِلة والجهة المرسَل إليها، على غرار ما هو معمول به في الرسالة الإدارية، بما يضمن وضوح مسار الوثائق وتحديد أطراف عملية الاتصال الإداري بدقة. و من تلك العناصر:

- الرأسية؛
- الطابع؛ — **الدمغة**
- الرقم التسلسلي؛
- المكان والتاريخ؛
- صفة المرسل؛
- الختم والإمضاء؛
- صفة المرسل إليه

كتب عقب ذلك بالبنط العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن (3) ثلاثة أعمدة:

العمود الأول: نوع الوثائق المدرجة بالجدول، مع تمهيد لها بذكر احدى العبارات التالية:

-تجدون طي هدا الإرسال أو طيه.

-تجدون رفقة هذا الإرسال أو رفقته.

العمود الثاني :عدد الوثائق المرسلة.

العمود الثالث :يخصص للملاحظات حيث أن جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوما على إشارة تمكن المرسل اليه من معرفة السبب الذي أدى الى إرسال الوثائق المشار اليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.

ولهذا فانه ينبغي على المحرر الإداري ان يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات هدف الإرسال، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق ونذكر منها:

- ❖ للاطلاع – للإعلام - لكل غاية مفيدة – للإمضاء - للاختصاص - للتنفيذ - للدراسة وإبداء الراي

يُدوَّن العدد الإجمالي للوثائق المرفقة في أسفل الجدول بمحاذاة عبارة «المجموع»، ويُستحسن، من باب الاحتياط، عدم ترك أي فراغ داخل الجدول قد يسمح بإضافة معلومات لاحقة. كما ينبغي تجنّب الشطب أو الكتابة غير الواضحة، وكل ما قد يؤثر على القيمة القانونية للوثيقة كوسيلة إثبات.

ويلي ذلك إدراج البيانات المتعلقة بجهة الإرسال، والتي تشمل:

- الصفة الوظيفية للموقّع؛
- الاسم الشخصي مرفقًا بالتوقيع؛
- ختم المصلحة .

وفي حال تعدد المرسل إليهم، يتم ذكرهم في نهاية الوثيقة على الجهة اليمنى تحت عنوان: «نسخة (أو نسخ) موجهة إلى...»، كما هو معمول به في الرسائل الإدارية.

ومن المفترض أن يتم تسليم جدول الإرسال والوثائق المرفقة مباشرة إلى المرسل إليه، غير أنه في حالة تعذر ذلك بسبب بُعد المسافة أو لظروف طارئة، يتم الإرسال عبر البريد. وفي هذه الحالة، ينبغي على المرسل التأكد من استرجاع النسخة الإضافية من جدول الإرسال بعد توقيعها كإثبات على الاستلام.

وأخيرًا، تُحفظ النسخ الإضافية لجداول الإرسال في حافظات خاصة وفق ترتيب تسلسلي مطابق لما هو مسجل في سجلات البريد الصادر، وذلك لاستخدامها كوسائل إثبات عند الحاجة[16].

2.1. نموذج عن جدول الإرسال:

النموذج 01:إرسال قرارات الترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة الموظفين

رقم:..../..../..... مدير التربية

إلـــــى

السيد مدير الثانوية

جدول إرسال

نوع الوثائق	العدد	ملاحظات
تجدون طي هذا الإرسال قرارات الترقية الخاصة بالأساتذة الآتية أسماؤهم:		تسلم نسخة للمعنيين بالأمر وتحفظ النسخة الثانية في ملفاتهم
1- السيد.....	02	
2- السيد.....	02	
3- السيد.....	02	
المجموع	**06**	

تلمسان في:.....

مدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

[16] عطا الله بوحميدة، "الموجز في التحرير الإداري"، ص.24-25

النموذج 02: إرسال قرارات الترقية

الجمهوريــة الجزائريــة الديمقراطيــة الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جـامعــة .....

الأمـانـــة العـامـــة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم : /م. ف.م.ت/ 2023

إلى السيد: نائب مدير الجامعة

للتكوين العالي .....

جدول الإرسال

نوع الوثائق	العدد	الملاحظات
تجدون رفقة هذا الإرسال: طلب ترقية للسيد :.....	01	.....

المكان والتاريخ

الإمضاء الختم الاسم واللقب

ثانيا- الدعوة والاستدعاء:

1-تعريف الاستدعاء :الاستدعاء هو مراسلة إدارية بسيطة مختصرة تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص لأمر مهم ، وذلك في إطار موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابتين، قد يكون في إطار تحقيق، حضور إجتماع أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في المسابقة ،...إلخ وذلك بصيغة إلزامية تهم صاحبها .

2-تعريف الدعوة :الدعوة هي رسالة إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي ، وهي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي للاجتماع معين أو جلسة عمل أو أي نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الفنية قصد المشاركة أو التشريف.

3-الميزات الشكلية للدعوة أو الاستدعاء :الشكل المادي للاستدعاء والدعوة يتماثل مع شكل الرسالة الإدارية، مع إضافة العناصر التالية:

تاريخ وساعة ومكان وموضوع الاستدعاء أو الدعوة.

ويرسل الاستدعاء الى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية يتم إرسالها عن طريق البريد العادي أو المسجل.

4-الفرق بين الاستدعاء والدعوة :يستعمل الاستدعاء عند استدعاء الأشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء، الدعوة تكون أكثر تهذيا ومجاملة من الاستدعاء

5. نماذج عن الاستدعاء والدعوة:

النموذج 01 : النموذج الاستدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

ثانوية:.....

الرقم:.../..../..... مدير(ة) الثانوية

إلـــــــــى

السيّد(ة):.....

الموضوع: استدعاء

يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى الثانوية بمقر.....

يوم:..... على الساعة:.....

وذلك من أجل :.....

.....

.....

المديـــــر

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

النموذج 02 : النموذج الدعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر

دائرة :..... رئيس المجلس الشعبي البلدي

بلدية :..... إلـــى/

الرقم:...../. ../..... السيد /.....

عضو المجلس الشعبي البلدي

10، شارع.....

الموضوع/دعـــــوة

في إطار تحضير برنامج النشاط الثقافي والرياضي للمجلس الشعبي البلدي، لسنة:.....

يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع المقرر عقده يوم:..... على الساعة:.....

وتقبلوا منّي زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام

الجزائر في:.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

ثالثًا - البرقية الرسمية:

1- تعريفها:

تُعدّ البرقية الرسمية وثيقة إدارية من وسائل التبليغ والإعلام، وتتميّز بكونها رسالة شديدة الاختصار تُحرَّر لمعالجة موضوع ذي أهمية خاصة وبصيغة موجزة للغاية ويقتصر استعمالها على الحالات المستعجلة والضرورية، بهدف إصدار تعليمات عاجلة، أو طلب معلومات، أو الأمر بتنفيذ إجراء فوري.. ويتم إرسالها عبر وسائل الاتصال السريعة كأجهزة البرق، بهدف إيصال المعلومات إلى المرسل إليه في وقت وجيز، قد لا يتجاوز بضع ساعات، خلافًا للرسائل العادية التي قد تستغرق أيامًا عبر البريد.

2- شروطها الشكلية:

ينبغي أن تتضمن البرقية الرسمية مجموعة من العناصر الأساسية، وهي:

- الدمغة، بما يعكس طابعها الرسمي واستعمالها من قبل الإدارة العمومية؛
- الطابع؛
- رقم الإرسال، خاصة في البرقيات الصادرة عن مصالح البريد؛
- اسم المرسل إليه؛
- عنوان الوثيقة: «برقية رسمية»؛
- موضوع البرقية، ويُصاغ بإيجاز شديد مع الاقتصار على الكلمات الضرورية، مع حذف عبارات المجاملة والنداء، والفصل بين الجمل بكلمة «قف»، على أن تُختتم بعبارة «قف انتهى»؛
- التوقيع والختم؛
- مكان وتاريخ التحرير .

3. النموذج عن البرقية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة التكوين والتفتيش

الرقم:.../..../.....

المرسل:مدير التربية ..... في.....

المرسل إليه: السيد.....

حي:.....

عمارة:..... رقم..... بلدية.....

برقية رسمية

النص:

المطلوب مذكم الالتحاق بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم– الحراش– قف.

وذلك يوم:..... / قف/ لمتابعة التكوين المتخصص في نمط...../ قف/ مصحوبين بهذه البرقية/ قف/ وبطاقة الهوية/ قف وانتهى.

عن مدير التربية وبتفويض منه

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

أسئلة المحور

1-ما أهمية جدول الإرسال؟

2-حرر نموذج -جدول الإرسال.

المحور السادس: وثائق الاتصال الداخلي (المذكرة، التعليمة، والإعلان)

تمهيد

تلجأ الإدارة إلى الوثائق الإدارية كوسيلة للاتصال الداخلي، أو لتبليغ المعلومات، أو لمعاينة الأحداث، أو لإثبات الوقائع. ولهذه الوثائق أهمية كبيرة في تسهيل سبل التواصل الإداري وضمان سير العمل بكفاءة.

أولا -المذكرة الإدارية

1-1تعريفها

المذكرة الإدارية هي وثيقة داخلية ومؤقتة، تستخدم من قبل الإدارة العامة أو الخاصة، وتنقل من الرئيس إلى المرؤوس، وتخص المتعاملين مع الإدارة داخليًا، ولا تُوجَّه عادةً إلى أشخاص خارجيين. تنتهي صلاحية المذكرة بانتهاء الغرض الذي أُصدرت من أجله، وغالبًا ما تحتوي على تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه بهدف توحيد أسلوب العمل وتحسينه[17].

استثناءً، يمكن أن يصدر المرؤوس مذكرة إلى الرئيس لإطلاعه على معلومات عاجلة أو لاحقة. وتعد المذكرة إحدى أدوات تنظيم العمل الإداري وإصدار التعليمات والأوامر أو طلب توضيحات بشأن موضوع محدد، ويمكن تقسيم المذكرة إلى عدة أشكال:

- **المذكرة التوجيهية** :تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه بهدف توحيد وتحسين أساليب العمل داخل الإدارة .

[17] نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص7.

- **المذكرة الإعلامية** :تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه لتوصيلها للمتعاملين الخارجيين على شكل إعلان، مثل تحديد مواعيد الاستقبال .

- **المذكرة المصلحية** :تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه أو إلى جميع المصالح والموظفين لإعادة تنظيم العمل الإداري، مثل ضبط مواقيت العمل والتأكيد على أخلاقيات المهنة .

2-1خصائص المذكرة الإدارية

تتسم المذكرات الإدارية بعدة خصائص، أهمها[18]:

- احتواؤها على تعليمات واضحة موجهة للمستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة .

- توزيعها أو نشرها بطريقة تتيح لجميع المعنيين الاطلاع عليها، وقد يُطلب من الموظفين التوقيع على استلامها لضمان إثبات التبليغ .

- كونها أداة اتصال سريعة وفعالة داخل الإدارة .

- التركيز على موضوع واحد محدد بدقة، مع تجنب التشعب في المضامين .

- صياغتها بأسلوب واضح ودقيق ولائق .

- اكتسابها صفة إلزامية، ما لم تتعارض مع نص تشريعي أو تنظيمي ساري، ومتى استوفيت شروط التبليغ .

[18] ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص4.

- تجسيدها ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخوَّلة له قانونًا، مع مراعاة حدود الصلاحيات ونطاق الإشراف الإداري .

1-3استخدامات المذكرات الإدارية

تستعمل المذكرات الإدارية لتحقيق عدة أهداف، أبرزها:

- **إصدارتعليمات وأوامر :**
  - الالتزام بمواقيت العمل .
  - المحافظة على وسائل الإدارة .
  - الالتزام بأخلاقيات المهنة .
- **إعطاء توجيهات ونصائح :**
  - الحفاظ على النظافة .
  - اتباع تدابير الوقاية والأمن .
- **تبليغ المعلومات :**
  - تغييرات تنظيمية طارئة .
  - معلومات تخص المستخدمين والموظفين .

1-4عناصر المذكرة

تتضمن المذكرة الإدارية عناصر أساسية مشابهة لباقي الوثائق والمراسلات الإدارية، وهي:

- رأسية الوثيقة (تسمية الدولة وطبيعتها الدستورية) .
- الطابع الخاص بالجهة الإدارية المصدرة .
- تاريخ ومكان تحرير المذكرة .
- الرقم التسلسلي وفق سجل البريد الصادر أو سجل المذكرات الخاص إن وُجد .
- عنوان المذكرة وموضوعها .
- الجهة الموجه إليها المذكرة .
- نص المذكرة التفصيلي .
- الصفة الوظيفية للموقع عليها .
- التوقيع وختم المصلحة .
- الإشارة إلى الجهات الواجب تبليغها وطريقة التبليغ (مثل التعليق، التسليم الشخصي) .

1-5تحرير المذكرة الإدارية

تخضع المذكرة لقواعد التحرير الإداري الخاصة بالمراسلات والوثائق، مع اختلاف أسلوبها عن الرسائل من حيث استخدام الأسلوب غير المباشر وتقليص حجم الجمل، نظرًا لاحتوائها على تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

ينبغي أن يكون الأسلوب إداريًا صارمًا وعقلانيًا، بهدف تحفيز المخاطبين وضمان امتثالهم للتعليمات الواردة في المذكرة. ويمكن عند الضرورة توضيح الأسباب والمبررات التي دفعت إلى إصدار المذكرة أو اتخاذ التدابير المرفقة بها.

كما يجب على المحرر الالتزام بالإيجاز والاكتفاء بعرض التوجيهات أو المعلومات بصورة مجملة، مع تجنب الاسترسال أو الإطالة في الشرح والتبرير، لأن المذكرة، على عكس التقرير، لا تتطلب تحليلًا موسعًا أو عرضًا تفصيليًا[19].

6-1 نموذج عن المذكرة :

– مذكرة إعلامية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: **2023/03/01**

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

رئاسة الجامعة

مصلحة الميزانية والمحاسبة

رقم التسجيل:...../2023

الموضوع / بخصوص مواقيت الاستقبال

ليكن في علم الجميع أنّ مواقيت الاستقبال على مستوى المصلحة قد حدّدت على النّحو الآتي:

- يوم الاثنين من الساعة 9 إلى الساعة 12 زوالاً؛
- يوم الأربعاء من الساعة 9 إلى الساعة 12 زوالاً.

أرجو أن تؤخذ هذه المواعيد بعين الاعتبار

رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة

الختم والتوقيع

[19] ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص44.

ثانيا - التعليمة:

1-2 تعريفها:

التعليمة هي وثيقة إدارية داخلية تصدر عن سلطة إدارية عليا، حيث يوجّهها الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه بهدف إصدار أوامر أو توجيهات يجب الالتزام بها في إطار العمل الإداري.

2-2 تقديمها المادي[20]:

تخضع التعليمة لنفس عناصر التقديم الشكلي المعتمدة في مختلف الوثائق الإدارية، وتتمثل في ما يلي:

- الدمغة التي تعكس الطابع الرسمي للوثيقة؛
- رقم التسجيل الخاص بها؛
- تحديد الجهة أو الأشخاص الموجّهة إليهم التعليمة، خاصة إذا كانت موجهة إلى فئة محددة، مثل :
  - تعليمة إلى السادة الولاة؛
  - تعليمة إلى مديري التربية بالولايات؛
  - تعليمة إلى مفتشي التربية الوطنية... إلخ؛
- موضوع التعليمة؛
- المرجع عند الحاجة؛
- نص التعليمة الذي يتضمن مضمون التوجيهات أو الأوامر؛
- مكان وتاريخ التحرير؛
- الإمضاء.

[20] سناء عبيدي، "محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري"، المركز الجامعي ميلة

– النموذج 02: تعليمة وزارية خاصة بتحضير وإرسال وثيقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية
مديرية المالية
الرقم:928/م.م/م.ف.م.م.ت.أ.ث/93

الجزائر في: 16 أكتوبر 1993
وزير التربية الوطنية
إلى /
- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر
- السادة/ مديري التربية للولايات

الموضوع: تعليمة إضافية خاصة بتحضير وإرسال البطاقات الوصفية السنوية (النموذج 933)

المرجع: المنشور الوزاري رقم: 92/1050 المؤرخ في 1992/11/09
المرفقات: - قائمة تحتوي على الرقم التعريفي الخاص بكلّ مؤسسة تعليمية.
- نموذج من جدول الإرسال رقم (94).

في انتظار استقبال البطاقات الوصفية السنوية (نموذج 933) الذي حدّد أجل استلامها من قبل الإدارة المركزية بأوّل ديسمبر من كلّ سنة، أعلمكم بضرورة احترام التعليمات التالية:

1. وجوب إعادة سحب البطاقات الوصفية السنوية نموذج (933) على ورقة واحدة أي (الوجهين).
2. ضرورة الانتهاء من عملية جمع هذه الوثائق من قبل المصالح المعنية بمديريات التربية قبل 15 نوفمبر من كلّ سنة.
3. تجنباً للمعطيات الخاطئة التي قد تدلي بها مؤسسة تعليمية ما، يكون لزاماً على المصالح المعنية بمديريات التربية إجراء عملية مراقبة دقيقة وصارمة لهذه المعطيات.
4. يجب أن تتضمن كلّ بطاقة وصفية سنوية الرقم التعريفي الذي تحمله القائمة المرفقة.
5. عند الانتهاء من العمليات السابقة، تقوم المصالح المعنية بمديريات التربية بإرسال هذه الوثائق إلى الإدارة المركزية ضمن إرسال واحد ومجمع حسب نموذج جدول الإرسال المرفق.
6. ينبغي أن تصل البطاقات الوصفية السنوية (نموذج 933) إلى المصالح المعنية بالإدارة المركزية قبل 1 ديسمبر 1993.

ألفت انتباهكم إلى أنّ البطاقات الوصفية السنوية التي لا تحتوي على المعلومات الضرورية أو تلك التي تصل متأخرة (أي بعد 1 ديسمبر) تؤجل دراستها إلى غاية شهر جويلية.

كما أذكركم بأنّ الاحتياجات التي ترد من المؤسسات التعليمية التي لم تحترم هذه التعليمات لا يمكن إطلاقاً أخذها بعين الاعتبار.

لذا فإنّ مسؤولي مصالح مديريات التربية ملزمون بالسهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

عن الوزير وبتفويض منه
مديـر المالية
اللقب والاسم
الإمضاء والختم

ثالثًا - الإعلان:

3-1 تعريفه :

الإعلان هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة، سواء كانت عامة أو خاصة، بهدف تبليغ وإعلام الموظفين والعاملين بقضايا أو انشغالات تهمهم، وقد تتعلق بالنشاطات المهنية أو الوضعيات الإدارية الخاصة بهم، كالدعوة إلى تنفيذ تعليمات معينة أو تسوية أوضاع إدارية، أو الإعلان عن مسابقات وامتحانات وتدريبات، إضافة إلى نشر نتائج الاجتماعات والمداولات.

كما يمكن أن يوجَّه الإعلان إلى فئات خارج الإدارة، كالجمهور العام، مثل الإعلانات التي تُنشر في الأماكن العمومية أو عبر وسائل الإعلام، كالإعلان عن مناقصات أو صفقات أو مزايدات أو انقطاعات في الخدمات، وفي هذه الحالة يجب أن يكون واضحًا ودقيقًا وسهل الفهم.

3-2 الهدف من تحريره:

تلجأ الإدارة إلى إعداد الإعلانات من أجل إعلام الموظفين والعاملين لديها بمختلف القضايا المستعجلة أو المهمة، سواء تعلّق الأمر بأنشطة مهنية أو بوضعيات إدارية تستوجب التسوية، أو بدعوتهم للمشاركة في مسابقات أو امتحانات أو دورات تدريبية، بما يسمح لهم بالاستعداد لها والتعبير عن رغباتهم بشأنها.

3-3 كيفيات تبليغ الإعلان:

يتم تبليغ الإعلان عن طريق تعليقه في أماكن مخصصة يسهل وصول الفئة المعنية إليها، مثل قاعة الأساتذة إذا كان موجّهًا لهم، أو لوحة الإعلانات في بهو المؤسسة إذا كان موجّهًا للطلبة.

كما يشمل ذلك الإعلانات المنشورة في الفضاءات العامة أو في وسائل الإعلام المختلفة، كالإعلانات المتعلقة بالمناقصات أو المزايدات أو المسابقات، والتي تستهدف جمهورًا أوسع خارج الإطار الإداري.

4-3 تقديمه المادي (شكله)[21]:

يتضمن الإعلان الصادر عن إدارة عمومية مجموعة من العناصر الشكلية الأساسية، وهي:

- الدمغة (شعار الدولة) والطابع الذي يبيّن اسم الجهة الإدارية المصدرة؛
- رقم التسجيل؛
- عنوان الوثيقة «إعلان» بخط بارز، وقد يُرفق بموضوع مثل: إعلان يتعلق بـ...؛
- مضمون الإعلان، ويجب أن يكون مختصرًا وواضحًا ودقيقًا؛
- تاريخ ومكان الإصدار؛
- توقيع المسؤول أو الجهة الإدارية المختصة.

[21] رضا زاوش، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018ص.

النموذج إعلان عن مزايدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والتعمير

الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره

المديرية الجهوية لوكالة عدل بـــــ.....

إعـــــــلان عن بيع بالمزايدة عن طريق

تعهدات مختومة رقم: ...../.....

تعلن الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره (المديرية الجهوية بـــــ.....) عن الشروع في عملية بيع بالمزايدة عن طريق أظرفة مختومة لمحلات تجارية ومهنية منفصلة، والمنجزة في إطار السكن الاجتماعي التساهمي.

الموقع: مشروع 50 مسكن اجتماعي تساهمي، مدينة :..... ولاية :.....

شروط البيع:

- لكلّ شخص معنوي أو طبيعي، الحق في المزايدة على محل أو أكثر.
- يتم سحب دفتر الشروط من العنوان المذكور أدناه مقابل دفع مبلغ (2000 دج).
- فعلى المتعهدين دفع تعهداتهم لدى المديرية الجهوية وكالة عدل، عن طريق أظرفة مختومة بدون أسماء أو تأشيرة، سوى إدراج عنوان وكالة عدل "إعلان عن مزايدة رقم:..../....."، وإضافة عبارة: "لا يفتح"

ويتم فتح الأظرفة في جلسة علنية في التاريخ المرافق لإيقاف إيداع العروض على الساعة الثانية (14) بعد الزوال وذلك بالعنوان التالي:

المديرية الولائية– وكالة عدل حي..... عمارة..... رقم..... ولاية:.....

الهاتف :.....

هذا العرض ساري المفعول لمدة 30 يوما، ابتداءً من أول صدوره في الجرائد اليومية الوطنية.

ولمزيد من المعلومات يمكنكم الإطلاع على دفتر الشروط.

حرر بـــــ..... في.....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

المحور السابع: وثائق الوصف والسرد والتحليل: تقرير – محضر – عرض حال

تتخذ وثائق السرد، الوصف والتحليل عدة أشكال ومن أكثرها استخداماً نجد: المحضر، عرض الحال والتقرير.

أولا-المحضر Procès-verbal

1.تعريفه:

يُعدّ المحضر وثيقة إدارية رسمية ذات طابع قانوني، تتمتع بقوة الإثبات، حيث تُستعمل لتدوين مختلف الوقائع والأحداث أو الاجتماعات التي يتم حضورها أو معاينتها أو الإشراف عليها من طرف شخص مختص أو ذي سلطة. ويُثبت من خلاله حضور الأشخاص المعنيين في زمان ومكان محددين، مع تسجيل تصريحاتهم أو مداخلاتهم بدقة وموضوعية، ويُوقّع عليه من طرفهم لإضفاء الصفة القانونية عليه.

كما يُستخدم المحضر لإثبات وقائع معينة مثل التصريحات، المعاينات، أو مراحل إنجاز الأعمال، ويُعدّ مرجعًا أساسيًا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. وقد يتخذ شكل وصف تفصيلي لمجريات اجتماع، حيث يقوم كاتب الجلسة بتدوين ما دار من نقاشات وتعقيبات. ويقتضي تحرير المحضر الالتزام بالإيجاز والدقة والحياد، مع القدرة على نقل ما سُمع أو شوهد بعبارات واضحة دون تحريف أو إغفال لأي عنصر مهم.

2. الهدف من المحضر :

يهدف المحضر الى مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات وقرارات المناسبة بكل موضوعية

3. أنواع المحاضر:

هناك أنواع كثيرة من المحاضر، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر:

1.3. محضر الاجتماع Procès-verbal de réunion

يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات التي تمّ التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم)تجنب التشخيص)، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

يتشكل محضر الاجتماع من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

- **التقديم** :يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيبين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال) قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول(؛

- **العرض** :يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت؛

- **الخاتمة** :تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة

2.3. محضر التنصيب Procès-verbal d'installation

يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بش كل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، بكل ما

يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

يتضمن محضر التنصيب العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد ما يلي:

-تاريخ التنصيب بالأحرف؛

- اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)؛

- اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب؛

- تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛

- الإشارة إلى المستند القانوني) قرار أو مقرر التعيين)؛

- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر؛

- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار؛

- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...)

3.3. محضر المعاينة Procès-verbal de constat

يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه[22] .يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية:

- تاريخ ومكان المعاينة؛
- الاسم والصفة القانونية لعملية المعاينة؛
- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة)؛

[22] رضا زاوش، مرجع سابق. ص66-67.

- توقيع وختم المحرر؛
- وجهة النسخ الإضافية

4.3. محضر إثبات و اقعة مادية معينة :

يستعمل من قبل رجال الدرك أو الشرطة أو المحضر القضائي من قبل المعني بالأمر والمسؤول.

5.3. محضر تسليم الأشياء حسب الحال :

بالنسبة لتسليم المفاتيح المباني العمومية جاهزة من قبل المقاول الى مدير السكن يوقع من قبل أطراف معنية

4. شروط تحرير المحضر:

-الموضوعية والوفاء؛

- تقييد كل مكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة؛

- ا لإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين؛

- ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا؛

- تحديد جدول الأعمال؛

- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة؛

- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات.

5. العناصر الشكلية لمحضر الاجتماع

أ -المدخل:

يتضمن الجزء الافتتاحي من المحضر مجموعة من البيانات الأساسية، تتمثل في الدمغة، والطابع، ثم العنوان الذي يُذكر فيه لفظ "محضر" في وسط الصفحة مرفقًا بنوعه. كما يشمل تاريخ التحرير، واسم

ولقب المحرر، وصفته الوظيفية، ثم توقيعه. وغالبًا ما يكون المحضر مُعدًّا في نموذج مطبوع مسبقًا، ويقتصر دور المحرر على ملء البيانات المطلوبة.

ب -**المعالجة:**

يُخصص هذا الجزء لعرض تفاصيل الوقائع أو الأحداث موضوع المحضر، حيث تُسرد المعلومات بدقة ووضوح. ويُحرر المحضر بصيغة الجمع المتكلم، مع ضرورة كتابة التاريخ بالحروف لا بالأرقام، مثل: "في الثاني من جانفي سنة ألف وتسعمائة وأربعة وتسعين، على الساعة التاسعة صباحًا."

ج -**الخاتمة:**

تتضمن عرضًا للنتائج المتوصل إليها أو القرارات التي تم اتخاذها، أو الإجراءات التي يُعتزم تنفيذها لاحقًا بناءً على ما ورد في المحضر.

د -**عبارة الاختتام:**

تُختتم الوثيقة بجملة تدل على انتهاء تحرير المحضر، مثل: "حرر هذا المحضر وفقًا للإجراءات المعمول بها"، بما يؤكد إتمام العملية بشكل رسمي.

نماذج عن المحاضر:

- نموذج محضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضـــر تنصيـــب

عام.....وفي يوم..... من شهر..... نحن (ذكر السلطة المعنية)، نصبنا السيد(ة)..... في مهامه، بصفته..... وذلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم..... المؤرخ في..... الصادر عن .....المتضمن تعيين المعني(ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه.

وإثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

المعني(ة) بالأمر السلطة المعنية

- **نموذج محضر اجتماع**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة- .....

مديرية.....

.....

رقم .....

محضـــر اجتمـــاع

عام..... وفي يوم..... من شهر..... انعقد اجتماع .....على الساعة..... بمقر مديرية..... تحت رئاسة السيد .....

الحاضرون-.....؛.....؛..... ؛

الغائبون بعذر.....؛.....؛.....؛

الغائبون بدون عذر.....؛.....؛.....؛

جدول الأعمال: 1) .....

2) .....

3) .....

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد .....بصفته.....

وبعد استعراضه لوضعية.....تم فتح النقاش الذي ركز على .....

- استعراض وجيز للتدخلات.
- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة .....

حرر بـــ..... يوم .....

التوقيعات

ثانيا- عرض الحال Le compte rendu

1. تعريفه:

هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكلّ أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض حال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

ويتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافً ا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة

2. خصائص عرض الحال:

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

-هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛

-يوجه إلى الرئيس الإداري تهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛

-يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛

- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛

- يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام

3. انواع عروض الحال

أ. عرض الحال عن مهمة

يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسه فهو ظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، سواء كانت مهمة تفتيش أو جولة استطلاعية أو تمثيل في مناسبة.

ويحرر عرض الحال إما بأمر من الرئيس الإداري الذي كلف أحد أعوانه بمهمة أو بمبادرة شخصية.

يساعد هدا النوع من المحررات في تسهيل مهام المصلحة لتقييم أنشطة أعوانها وموظفيها، وتسهل لها في أخر السنة إعداد التقرير السنوي عن نشاط مصلحة معينة.

ب. عرض حال عن حادثة

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي، يقوم بإعداده مرؤوس الى رئيسه قصد الإخبار واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف.

فمعد عرض الحال يصور الواقعة كما هي من غير تأويل أو تفسير أو اقتراح حلول أو اتخاذ إجراء معين.

وفي العادة يحرر الموظف عرض الحال عن حادثة بمبادرة شخصية منه، حيث يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الاستعجال والسرعة، يرسل في نفس الوقت الى الجهة المعنية .

ت. عرض حال عن اجتماع

لا يجب الخلط بين عرض حال عن اجتماع ومحضر اجتماع فلكل وثيقة دورها.

ذلك أن محضر الاجتماع هو وثيقة رسمية تتمتع بقوة الأثبات، أما عرض الحال عن اجتماع هو وثيقة إخبارية وصفية الغرض منها اطلاع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الاجتماع والنتائج التي أسفر عنها وكذا القرارات المتخذة.

4. العناصر الشكلية لعرض الحال

-شعار الدولة.

-الطابع.

-الرقم.

-عنوان الوثيقة عرض الحال(عن مهمة-عن اجتماع-عن حادثة) مع تحديد موضوعه.

-نص عرض الحال-مقدمة-عرض وخاتمة.

-الختم والتوقيع الاسم واللقب.

-توجيهات المرسل اليه أي المسؤول الإداري

5. نماذج عرض الحال:

-نموذج 01:عرض حال عن حادثة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

ثانوية:.....

عرض حال عن حادث عمل

في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة تنقل السيد:..... نائب مقتصد بالثانوية بمعية السيد:..... باتجاه مركز توزيع الوثائق التربوية الكائن مقره بـــ..... قصد استلام حصة المؤسسة من الكتب المدرسية المبرمجة للموسم الدراسي المقبل، وأثناء عودتهما تعرضا لحادث اصطدام مع شاحنة من نوع..... مرقمة..... كانت تسير بسرعة فائقة في الاتجاه المعاكس، حيث لم يتمكّن سائقها من السيطرة على شاحنته خاصّة وأنّه كان يتواجد بمنعرج ضيق فاصطدم بسيارة المؤسسة المحملة بالكتب والتي لم يستطع سائقها تجنب الشاحنة، وبالتالي انحرفت بمجرد ارتطامها فانقلبت بهما وكان ذلك بالمكان المسمى..... في حدود الساعة.....، وقد تمّ إخراجهما من طرف أعوان الحماية المدنية لينقلا إلى مصلحة الاستعجالات بمستشفى..... لتقدم لهما الإسعافات الأولية، ولقد تبيّن أنّ حالة السيد..... (نائب مقتصد) لا تستدعي البقاء بالمستشفى حيث لم يتضرر، بينما حالة السيد..... (سائق) كانت تتطلب البقاء تحت الرقابة الطبيّة نظرا للرضوض والجروح الخارجية على مستوى الوجه والذراع الأيسر.

وقد اتّضح من معاينة السيارة النفعية أنّ الأضرار التي لحقت بها جراء هذا الحادث تستدعي إيقافها عن الخدمة وعرضها للإسقاط خاصة وأنها مستعملة لأزيد من ثلاثين سنة.

الجزائر في:.....

محرر عرض الحال

اللقب والاسم

الإمضاء

-نموذج 02 :عرض حال عن نشاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة:.....

الرقم:...../...../.....

عرض حال عن نشاط موجه إلى السيد مدير التربية

في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة وعلى الساعة التاسعة صباحا، استقبلنا بمقر مديرية التربية السيد..... ممثل مركز التموين بالتجهيزات والوسائل التعليمية، وقد قدمنا له احتياجات المؤسسات التربوية بالولاية فيما يتعلق بالتجهيزات التعليمية المقتناة حديثاً، من طرف المركز لاستخدامها في تنفيذ برامج الإصلاحات الجارية في قطاع التربية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع التي برمجتها المديرية المتعلقة أساساً بتدريب أعوان المخابر على كيفيات استعمال هذه الوسائل وصيانتها قبل توزيعها على المؤسسات التعليمية والتكوينية.

ولقد وعدنا السيد ممثل المركز بأنّه سوف يقدم عروضاً لدراستها مع إدارة المركز، واتخاذ كلّ الإجراءات الضرورية لتلبيتها، وقد انتهى اللقاء في حدود الساعة العاشرة على أمل أن يوافينا برزنامة العمليات بعد نصف شهر.

الجزائر في:.....

محضر عرض الحال

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

-نموذج 03 :عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العنوان

رقم:.....

الى السيد:.....

عرض الحال عن .....

مقدمة تتضمن تاريخ وساعة وقوع الحادثة أو المهمة أو وقت الاجتماع

عرض

-يتضمن وقائع الحادثة

-ماتم خلال المهمة

-اهم النقاشات التي تمت خلال الاجتماع

يجب تناول كل فكرة بوضوح ودقة وموضوعية

خاتمة

-تتضمن كل ما خلصت اليه المهمة

-اهم القرارات التي خلص اليها الاجتماع

توجيهات المسؤول الإداري

محرر عرض الحال

توقيع والختم والصفة

ثالثا-التقرير Le rapport administratif

1. تعريفه :

يُعدّ **التقرير** وثيقة إدارية رسمية تُحرَّر من طرف المرؤوس وتُوجَّه إلى الرئيس الإداري، بغرض اطلاعه على واقعة أو وضعية معيّنة، مرفقة عادةً بجملة من الاقتراحات أو التوصيات التي تهدف إلى تمكينه من اتخاذ القرار المناسب، سواء كان ذلك بشكل عاجل أو مؤجل.

ويتضمن التقرير عرضًا منظمًا لمجموعة من الحقائق والمعلومات المرتبطة بموضوع محدد، حيث يتم تحليلها بطريقة منطقية ومنهجية، وقد يتعلق الأمر بنشاط إداري، أو حادثة، أو سير مصلحة أو مؤسسة. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم رؤية واضحة تساعد المسؤول على الفهم واتخاذ القرار.

كما يتميّز التقرير بعدد من الخصائص الأساسية، من أهمها: الدقة في عرض المعلومات وتحليلها، استخدام لغة بسيطة وواضحة، الاعتماد على الإيجاز دون الإخلال بالمعنى، إضافة إلى التركيز على موضوع واحد بشكل منسجم ومتكامل.

كذا يتميز التقرير عن المحضر و عن عرض الحال باعتباره يتضمن عرض الوقائع ثم تقديم ملاحظات و اقتراحات بالمقابل دور المحضر و عرض الحال يقتصران على سرد الوقائع دون تقديم اقتراحات.

2. اهمية التقرير :

يعد التقرير الإداري من الوسائل الهامة في عمل الإدارة، بسبب دوره في نقل المعلومات بين كافة المستويات المهنية والفنية والإدارية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

-**دعم التخطيط:** دور التقرير الإداري في تقديم المعلومات تساهم في عملية التخطيط، حيث تعتمد الإدارة على المعلومات الواردة في التقارير الإدارية سواء أراء أو ملاحظات أو مقترحات أو حلول.

-**تعزيز الرقابة:** هو اعتماد عملية الرقابة على التقرير الإداري، يعد أداة مراقبة وتقييم للأعمال والأنشطة الموضوعية ضمن خطة عمل، حيث تسعى الرقابة الى بناء مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة في المخطط، وسيلة رقابية هامة لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وعقبات التنفيذ.

-**تفعيل دور الإشراف**: هو دور التوجيه داخل المؤسسة في تقييم جميع النشاطات، ومتابعة الأداء الخاص بالموظفين، فيساهم التقرير الإداري في عرض معلومات عن كافة الإنجازات، ويساعد على تقييم وصف حول طبيعة الأهداف المحققة: ويحدد الأخطاء التي حصلت، كما يقدم تحليلا دقيقا لأسبابها وطريقة حدوثها، من اجل تجنبها في المستقبل

3. الهدف من تحرير التقرير:

يُحرَّر التقرير لتحقيق مجموعة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع والمعلومات المراد إيصالها إلى المسؤول الإداري، ومن أبرز هذه الأهداف: عرض حالة مصلحة خلال فترة زمنية محددة، أو تحليل وضعية معينة، أو جمع واستقصاء معلومات وإحصاءات دقيقة. كما يُستخدم لوصف حادثة أو واقعة مع تحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها، إضافة إلى التبليغ عن الحالات الطارئة أو تشخيص المشكلات وطرحها بشكل منظم.

وبوجه عام، يهدف التقرير إلى تمكين المرسل إليه من الإلمام الكامل بالوضعية المعروضة، ومساعدته على اتخاذ موقف مناسب منها، سواء بالموافقة أو الرفض أو إدخال تعديلات وفق ما يراه ملائمًا.

أنواع التقارير:

على ضوء ما سبق يتضح أنّ التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير

4. أنواع التقارير:

يمكن تصنيف التقارير وفق عدة معايير مختلفة، من أبرزها مدة التقرير، ومحتواه، وتكراره، والجهة الموجه إليها، وتوقيته، وفيما يلي إعادة صياغة هذه الأنواع بشكل منظم:

-1- حسب المدة الزمنية:

- **التقرير اليومي** :يعرض الأنشطة المنجزة خلال يوم واحد بشكل تفصيلي، وغالبًا ما يكون روتينيًا مثل تقارير الحضور والأنشطة اليومية .
- **التقرير الأسبوعي** :يتناول أعمال المؤسسة خلال أسبوع، ويكون مفصلًا لكنه يبقى ذا طابع روتيني .
- **التقرير الشهري** :يقدّم نظرة أقل تفصيلاً عن أنشطة الشهر، مع بعض المؤشرات والدلالات .
- **التقرير الربعي** :يلخص أداء المؤسسة خلال ثلاثة أشهر، ويبرز الإنجازات والمعوقات مع مؤشرات تساعد في اتخاذ القرار .
- **التقرير النصفي** :يغطي نصف سنة، ويعرض الأداء المالي والإداري والفني باستخدام وسائل توضيحية كالجداول والرسوم، ويتضمن توصيات .
- **التقرير السنوي** :يقدّم صورة شاملة عن نتائج أعمال المؤسسة خلال سنة كاملة، مع تحليل شامل وتوصيات مستقبلية .

-2- حسب المحتوى أو الموضوع:

- **تقارير المتابعة والمراقبة** :تُستخدم لمقارنة ما تم إنجازه بما هو مخطط، مع تحليل الانحرافات وأسبابها .

- **تقارير تقييم الأداء :**تهدف إلى قياس مستوى الأداء وفق معايير محددة مسبقًا .
- **تقارير الأنشطة :**تركّز على عرض الأنشطة وكيفية تنفيذها والصعوبات التي تواجهها .
- **التقارير المالية والمحاسبية :**تهتم بالوضع المالي للمؤسسة من حيث الإيرادات والمصروفات والنتائج .
- **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة :**هي تقارير كثيرة الصفحات نسبيا، تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون، مثال ذلك التقارير الصادرة عن مكاتب الخبرة المعتمدة والباحثين الجامعيين، وعن مجلس المحاسبة، وعن المحللين الاقتصاديين،....
- **التقارير الرقابية :**هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الوصاية أو هيئات الرقابة والتفتيش بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات أحداث أو خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش وتحقيق ورقابة ميدانية، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي الصحة، مفتشي الضرائب،... وغيرهم.
- **التقارير الإعلامية :**هي تقارير هدفها إبلاغ وإطلاع الرؤساء الإداريين والوصاية، بوقائع أحداث ومستجدات تتعلق إما بسير العمل في الإدارة، أو بالعلاقات بين الموظفين أو مع الأطراف الخارجية، مع اطلاعهم على الإجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، أو اقتراح حلول وإجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية.

-3- حسب التكرار:

- **تقارير دورية :**تُعدّ بصفة منتظمة وفق فترات زمنية محددة .
- **تقارير غير دورية :**تُحرر عند الحاجة أو بطلب خاص دون ارتباط بزمن معين .

-4- حسب الجهة الموجهة إليها:

- **تقارير داخلية :**تُوجَّه إلى المسؤولين داخل المؤسسة مثل المدير العام .
- **تقارير خارجية :**تُرفع إلى جهات خارجية مثل الوزارات أو جهات التمويل .

-5- حسب التوقيت:

- **تقارير أولية :**تُعد في بداية المشروع وتتضمن خطة العمل والمعطيات الأساسية .
- **تقارير مرحلية :**تُنجز أثناء تنفيذ المشروع، وتعرض التقدم والمعيقات .
- **تقارير نهائية :**تُحرر عند انتهاء المشروع، وتعرض النتائج والتوصيات والدروس المستفادة .

خصائص التقرير الجيد:

يتميّز التقرير الفعّال بالوضوح في الهدف والمحتوى، والإيجاز دون الإخلال بالمعنى، والموضوعية في عرض الحقائق، والدقة في المعلومات والبيانات المعتمدة.

متطلبات إعداد التقرير:

يتطلب إعداد التقرير الالتزام بعدة ضوابط، من أهمها: جمع معلومات دقيقة من مصادر موثوقة، وتنظيم المحتوى بشكل يسهل الرجوع إليه، وتحديد الأفكار الأساسية بوضوح، واحترام التسلسل الزمني للأحداث، مع استعمال أسلوب واضح ولغة سليمة، والابتعاد عن الحشو والتعميم.

5. الجوانب الشكلية للتقرير:

يشمل التقرير عادة: الغلاف، الفهرس، المستخلص، المقدمة، صلب الموضوع، ثم الخاتمة التي تتضمن النتائج والتوصيات.

6. عناصر التقرير:

يتكوّن التقرير من مجموعة عناصر شكلية أساسية تتشابه مع باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، ويمكن إعادة صياغتها كما يلي:

- **الرأسية :**تتضمن التسمية الرسمية للدولة أو المؤسسة .
- **الطابع :**يبيّن الجهة الإدارية التي أصدرت التقرير .
- **الرقم التسلسلي :**يُستخدم لتنظيم وتتبع التقارير داخل السجلات الإدارية .
- **عنوان الوثيقة :**يُكتب لفظ "تقرير" في وسط الصفحة بشكل بارز .
- **الجهة الموجه إليها :**مع ذكر الصفة الوظيفية للمستلم .
- **موضوع التقرير :**يحدد بإيجاز مضمون التقرير والغرض منه .
- **المرفقات :**وتشمل الوثائق أو الأدلة التي تدعم محتوى التقرير .
- **خطة التقرير :**خاصة في التقارير المطولة، حيث يُدرج فهرس للمحتويات لتنظيم الأفكار .
- **نص التقرير :**وهو الجزء الأساسي الذي يتضمن عرض المعلومات وتحليلها .
- وفي ختام التقرير، تُذكر بيانات **المكان والتاريخ**، ثم تُتبع بـ **الصفة الوظيفية للمحرر وتوقيعه** في أسفل الصفحة الأخيرة، بما يمنحه الطابع الرسمي والقانوني.

7. منهجية إعداد التقرير:

- **المقدمة :**تتضمن تعريف الجهة المصدرة والموجه إليها، وموضوع التقرير وأسبابه .
- **المتن :**يعالج الموضوع بشكل منظم ودقيق مع عرض الأفكار الأساسية وتحليلها .
- **الخاتمة :**تتضمن النتائج والتوصيات، مع الالتزام بصيغ المجاملة الرسمية .

وبذلك يُعدّ التقرير أداة أساسية في العمل الإداري تساعد على التحليل واتخاذ القرار بشكل منهجي ومدروس.

- نموذج تقريرعن وضعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

متوسطة:.....

الرقم:...../...../..... مدير المتوسطة

إلـــــــى

السيد مدير التربية لولاية.....

الموضوع: تقرير عن سلوك السيد..... مساعد تربوي بالمؤسسة

بناءً على التقرير الذي وافانى به السيد..... مستشار التربية بالمتوسطة يشكو تصرف السيد..... مساعد تربوي، حيث قام هذا الأخير بتصرف يتنافى وأخلاقيات المهنة، لم يكن منتظراً منه لما يتحلى به من سلوكيات وأخلاق حسنة مع جميع الموظفين والتلاميذ منذ تعيينه بمؤسساتنا بتاريخ:..... إلى يومنا هذا الموافق لـــ.....، وهو التاريخ الذي اعتدى فيه على السيد..... مستشار التربية بالضرب مما تسبب له في جروح على مستوى أنفه، نتيجة ملاسنة كلامية بينهما لمّا طلب منه البقاء معه بعد التوقيت الرسمي للعمل، قصد إنجاز عمل مشترك مستعجل في اليوم نفسه بأمر منا.

هذا، وفور وقوع الحادثة طلبت حضور المعنيين بالأمر إلى مكتبي حيث تبيّن لنا من خلال تصريحاتهما أنّ الخطأ لم يصدر من المشتكي المعتدى عليه وما هو إلاّ منفذ لأوامر أعطيتها إيّاه، والتي كانت بالفعل تتطلب إنجاز عمل مشترك مع بعضهما البعض عاجلاً.

واعتباراً أنّ المعتدي لم يسبق له وأن تشاجر داخل أماكن العمل، فإنّه يشرفني أن ارفع إليكم هذا التقرير، وأقترح عليكم مثوله أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لتحويله إلى مؤسسة أخرى، تفادياً للوقوع في مشاكل بين الطرفين مستقبلاً، قد تكون عواقبها وخيمة، وبالمقابل أقترح تعيين موظف آخر من نفس السلك لتعويضه.

حرر بـــ.....في.....

مدير المتوسطة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

المحور الثامن: النصوص القانونية والتنظيمية

يخضع تحرير النصوص القانونية والتنظيمية لقواعد محددة ومنهجية واضحة يجب اتباعها، حيث تختلف في درجة ترتيبها من حيث هرم النصوص الرسمية إلى عدة مراتب، كما تختلف قواعد صياغتها حسب طبيعة كل نص سواء كان قانون أو تشريع أو تنظيم.

إن تحرير الوثائق الإدارية يفرض على الإداري معرفة منهجية ترتيب مختلف النصوص القانونية والتنظيمية مهما كانت طبيعتها حتى يحسن توظيفها وذكرها في الموضع الذي يليق بها، فلا يصح على الإطلاق أن نقدم قرار وزاري على مرسوم رئاسي، أو مرسوم تنفيذي على قانون، لذا وجب تسليط توظيفها الضوء على مختلف مراتب النصوص القانونية وتدّرجها، ومعرفة مجالات استعمالها وكيفية في الشؤون الإدارية.

ويمكن تصنيف تلك النصوص إلى نصوص تشريعية ونصوص تنظيمية على النحو التالي:

أولاً- النصوص التشريعية:

1. الدستور:

هو التشريع الأسمى في البلاد ويشمل مجموعة من النصوص القانونية التي تتولى تحديد المبادئ العامة التي تحكم الدولة، كتنظيم السلطات العامة وسيرها وعلاقتها فيما بينها وكذا حريات حقوق الأفراد وواجباتهم، وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات.

فالدستور يحتل أعلى درجة في النظام القانوني للدولة ومنه تستمد القوانين العادية والفرعية قوتها، فليس الدستور كالقانون وليس القانون كالمرسوم، ورغم هذا التمّيز تظل العلاقة بين القاعدة الدستورية والقوانين العادية والتنظيمات علاقة وطيدة، كل قاعدة تكمل الأخرى.

.2. المعاهدات الدولية:

المعاهدات هي اتفاقيات تعقدها الدول فيما بينها بغرض تنظيم علاقة قانونية دولية، وتحديد القواعد التي تخضع لها هذه العلاقة. فالمادة 132 من دستور 1996 تعرفها بانها:" نصوص قانونية دولية بعد المصادقة عليها من طرف رئيس الجمهورية تصبح تشريعاً وطنياً يسمو على القانون."

وقد عرفت المعاهدات من حيث مكانتها بين هرم النصوص القانونية تطورا واختلافاً كبيرا في النصوص الدستورية الجزائرية، فدستور 1963 لم يتضمن الإشارة لمكانة المعاهدة في سلّم النصوص الرسمية، وجاء دستور 1976ليعرف بالمعاهدات الدولية بنفس مكانة ودرجة القانون وهذا ما قضت به المادة 159 منه، وخلاف ذلك جاء دستور 1989 في نص مادته 123 معلنا عن مبدأ سمو المعاهدات على القانون، وهذا ما كّرسه التعديل الدستوري لسنة 1996 في المادة 132 منه.

3. القانون العضويLoi Organique :

ظهر مصطلح القانون العضوي لأول مرة في التعديل الدستوري لسنة ،1996 وبذلك يكون قد أنشأ فئة جديدة من القوانين أضيفت على مستوى البناء القانوني للدولة.

يمكن تعريف القانون العضوي بأنه قانون مصّوت عليه من طرف البرلمان من أجل توضيح أحكام متعلقة بالدستور في مجالات محددة ودقيقة يشار إليها في التشريع الأساس للدولة ويخضع إقراره لشروط شكلية ورقابة مطابقة من طرف المجلس الدستوري.

كما يتمّيز القانون العضوي عن القانون العادي بمجاله الخاص المشار إليه في المادة 123 من دستور 1986 باجراءاته المتميزة، حيث يتطلب للمصادقة عليه الأغلبية المطلقة للنواب وأغلبية ثلاثة أرباع 4/3من أعضاء

مجلس الأمة، كما يخضع لمراقبة مطابقة النص مع الدستور من طرف المجلس الدستوري قبل إصداره، وبصفة إلزامية.

وفي هذا السياق نصت المادة 123 من دستور 1986 على أنه:".....يّشرع البرلمان بقوانين عضوية في المجالات الأتية● :تنظيم السلطات العمومية، وعملها؛ ●نظام الإنتخابات؛ ●القانون المتعلق بالأحزاب السياسية؛ ●القانون المتعلق بالإعلام؛ ●القانون الأساسي للقضاء والتنظيم القضائي؛ ●القانون المتعلق بقوانين المالية؛ ●القانون المتعلق بالأمن الوطني"

4. القانونLa Loi :

هو مجموعة النصوص القانونية العامة والمجّردة التي تصدرها السلطة التشريعية، ، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها، ويتم ذلك من خلال مبادرة واقتراح (14نائبا) أومن مبادرة رئيس الحكومة .ويمر القانون بمراحل شكلية إجرائية معينة هي: المبادرة ثم المناقشة، الموافقة والإصدار، ونذكر على سبيل المثال: قانون المالية، قانون العقوبات، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ... الخ.

تُعرض مشاريع القوانين على مجلس الوزراء بعد أخذ رأي مجلس الدولة ثم يودعها الوزير الأول لدى مكتب المجلس الشعبي الوطني، ومنه نستنتج أن المبادرة حق دستوري مخول للسلطتين التشريعية والتنفيذية غير أن أصطلح على تسمية النص المقدم من طرف السلطة التنفيذية بمشروع قانونprojet de loi) (وما يقدم من طرف السلطة التشريعية يسمى اقتراح قانون proposition de loi).(

وحتى يتم قبول مشروع القانون أو اقتراح القانون يجب أن يرفق ببيان أسباب يبرر عرضه للمناقشة، وأن يحرر في شكل مواد وهذا ما نصت عليه المادة 20 من القانون العضوي رقم:99-02 المؤرخ في مارس 1999المتهلق بتنظيم المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة

نموذج لتوضيح نص قانوني

قانون رقم: 20-01مؤرخ في 30مارس 2020



4 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 20 — 11 شعبان عام 1441 هـ / 5 أبريل سنة 2020 م

قوانين

قانون رقم 20-01 مؤرخ في 5 شعبان عام 1441 الموافق 30 مارس سنة 2020، يحدد مهام المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات وتشكيلته وتنظيمه.

إنّ رئيس الجمهورية،

– بناء على الدستور، لاسيما المواد 136 و138 و140-15 و144 و206 و207 منه،

– وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدّل والمتمّم،

– وبمقتضى القانون رقم 90-21 المؤرخ في 24 محرّم عام 1411 الموافق 15 غشت سنة 1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية،

الفصل الثاني
مهام المجلس

المادّة 3 : زيادة على المهام المحددة في المادة 207 من الدستور، يكلف المجلس بتحديد التوجهات الكبرى للسياسة الوطنية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

وبهذه الصفة، يكلف المجلس بإبداء آراء وتوصيات، لاسيما حول :

– الخيارات الكبرى للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

– المخطط الوطني لتطوير البحث العلمي والتطوير التكنولوجي،

– الأولويات بين البرامج الوطنية للبحث،

– ترقية الإبداع العلمي والتقني في الوسط الجامعي وإدماجه في التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

5 .الأمر L'ordonnance

هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا الاستعجالية أو في حالة عدم وجود برلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، وذلك طبقا للمادة 93من الدستور، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة

واضفاء صيغة قوة القانون عليه، أما صلاحية استصداره فهي مخولة دستوريا لرئيس الجمهورية وفقا للمادة 93. ويتم إصدار هذا النص في حالات معينة، ثلاث منها ذكرتها المادة 124 وهي:

- **الحالة الأولى** :جاء في نص المادة 124 من الدستور وتتعلق بحالة شغور المجلس الشعبي الوطني.
- **الحالة الثانية** :بين دورتي البرلمان وعلى رئيس الجمهورية أن يعرضها على كل غرفة من البرلمان في أول دورة لتوافق عليها، وتعد لاغية الأوامر التي لا يوافق عليها البرلمان؛
- **الحالة الثالثة** :الحالة الإستثنائية كما عرفتها المادة 93 من الدستور وهي الحالة التي تكون فيها البلاد مهددة بخطر داهم يوشك أن يصيب مؤسساتها الدستورية أو استقلالها أو سلامة ترابها؛*
- **الحالة الرابعة** :ذكرتها المادة (120 حالة عدم المصادقة على مشروع قانون المالية المقدم من الحكومة في مدة أقصاها 75 يوم من تاريخ إيداعه لدى البرلمان، ففي هذه الحالة يصدر قانون المالية بموجب أمر وفيما يلي مثال توضيحي لأمر أصدره رئيس الجمهورية

نموذج لتوضيح أوامر تشريعية

أمر رقم: 06-03مؤرخ في 15جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية



20 جمادى الثانية عام 1427 هـ
16 يوليو سنة 2006 م

الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة / العدد 46

3

أوامـــر

أمر رقم 06 -03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيّما المواد 51 و122 - 26 و124 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 74 - 103 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1394 الموافق 15 نوفمبر سنة 1974 والمتضمن قانون الخدمة الوطنية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 14 المؤرخ في 9 ذي القعدة عام 1410 الموافق 2 يونيو سنة 1990 والمتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 03 المؤرخ في 2 رمضان عام 1417 الموافق 11 يناير سنة 1997 الذي يحدد المدة القانونية للعمل،

- وبمقتضى القانون رقم 99 - 07 المؤرخ في 19 ذي الحجة عام 1419 الموافق 5 أبريل سنة 1999 والمتعلق بالمجاهد والشهيد،

ثانياً. النصوص التنظيمية

هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، يشرح إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية.

ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساسا، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي(مراسيم رئاسية)، وذلك طبقا للمادة 125من دستور 1996ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة(الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقا للمادة :4/85من دستور1996 وفي الواقع فإن العمل التنظيمي، وان كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول، فإن إعداد مشروعه يتم من طرف الوزراء، كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته، ومن الوالي، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي...إلخ، في شكل قرارات ومقررات ومناشير أو تعليمات... .إلخ

وتقّسم النصوص التنظيمية حسب قوة درجتها حسب ما يلي- :

- مراسيم (الرئاسية - التنفيذية(

-القرارات الإدارية (الوزارية المشتركة- الوزارية- الولائية-البلدية– .(

- المقرارات الإدارية (الصادرة عن الهيئات والمؤسسات العمومية(.

-التعليمة

-المنشور

1 المرسوم .(Le Décret)

هو نص تنظيمي، يشرح ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)

.1.1مرسوم رئاسي:

المرسوم الرئاسي هو الأداة التي يتدخل بواسطتها رئيس الجمهورية لممارسة سلطاته التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون أي المسائل التي تخرج عن نطاق المجال التشريعي المحدد حصرياً في المادتين 104و 141 من الدستور. وتنقسم المراسيم الرئاسية إلى نوعين هما المرسوم الرئاسي التنظيمي والمرسوم الرئاسي الفردي

نموذج لتوضيح مرسوم رئاسي



10 الجريدة الرسميّة للجمهوريّة الجزائريّة / العدد 39 — 19 ذو القعدة عام 1441 هـ / 11 يوليو سنة 2020 م

مراسيم تنظيميّة

مرسوم رئاسي رقم 20-171 مؤرّخ في 9 ذي القعدة عام 1441 الموافق أول يوليو سنة 2020، يتضمن إحداث أبواب وتحويل اعتماد إلى ميزانية تسيير رئاسة الجمهورية.

إنّ رئيس الجمهورية،

– بناء على تقرير وزير المالية،

– وبناء على الدستور، لا سيّما المادتان 91-6 و143 (الفقرة الأولى) منه،

– وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرّخ في 8 شوّال عام

المادّة 3 : يخصص لميزانية سنة 2020 اعتماد قدره مائتان وستة وسبعون مليونا وستمائة وخمسة وسبعون ألف دينار (276.675.000 دج) يقيّد في ميزانية تسيير رئاسة الجمهوريّة وفي الأبواب المبيّنة في الجدول الملحق بأصل هذا المرسوم.

المادّة 4 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 9 ذي القعدة عام 1441 الموافق أول يوليو سنة 2020.

عبد المجيد تبون

المصدر : الجريدة الرسمية رقم 39 الصادرة بتاريخ 11 جويلية 2020، ص10.

مرسوم رئاسي مؤرّخ في 28 شوّال عام 1441 الموافق 20 يونيو سنة 2020، يتضمن تعيين مستشار لدى رئيس الجمهوريّة، مكلّف بالشؤون الاقتصادية والمالية.

إنّ رئيس الجمهوريّة،

– بناء على الدستور، لا سيما المادتان 91–6 و92–2 منه،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20–07 المؤرّخ في 29 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 25 جانفي سنة 2020 الذي يحدّد صلاحيات مصالح رئاسة الجمهورية وتنظيمها،

– وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20–39 المؤرّخ في 8 جمادى الثانية عام 1441 الموافق 2 فبراير سنة 2020 والمتعلق بالتعيين في الوظائف المدنية والعسكرية للدولة، المتمّم،

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يعيّن السيّد عبد العزيز خلف، مستشارا لدى رئيس الجمهوريّة، مكلفا بالشؤون الاقتصادية والمالية.

المادة 2 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرّسميّة للجمهوريّة الجزائريّة الدّيمقراطيّة الشّعبيّة.

حرّر بالجزائر في 28 شوّال عام 1441 الموافق 20 يونيو سنة 2020.

عبد المجيد تبون

المصدر : الجريدة الرسمية رقم 37 الصادرة بتاريخ 27 جويلية 2020، ص20.

2.1مرسوم تنفيذي:

هو نص تنظيمي يصدر من طرف الوزير الأول لأجل تنفيذ قوانين وتنظيمها على أن تعرض على رئيس الجمهورية قبل إصدارها.

وتحتل المراسيم التنفيذية ذات الطابع التنظيمي مكانة متميزة في النظام القانوني الجزائري، فالقانون ذاته هو أعلى رتبة ودرجة من المرسوم التنفيذي قد يشير صراحة إلى صدور نص تنظيمي يبين كيفيات تطبيق نصوص أو مواد من القانون، مما يستلزم إصدار مرسوم تنفيذي كإجراء تنظيمي يسمح بتطبيق القانون في أرض الواقع. والنموذج التالي يوضح ذلك

نموذج لتوضيح مرسوم رئاسي تنفيذي



19 ذو القعدة عام 1441 هـ
11 يوليو سنة 2020 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 39

19

مرسوم تنفيذي رقم 20-182 مؤرّخ في 17 ذي القعدة عام 1441 الموافق 9 يوليو سنة 2020، يتضمن تعزيز نظام الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد - 19) ومكافحته.

إنّ الوزير الأول،

– بناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و143 (الفقرة 2) منه،

– وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرّخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدّل والمتمّم،

– وبمقتضى القانون رقم 88-07 المؤرّخ في 7 جمادى الثانية عام 1408 الموافق 26 يناير سنة 1988 والمتعلق بالوقاية الصحية والأمن وطب العمل،

– وبمقتضى القانون رقم 98-06 المؤرّخ في 3 ربيع الأول عام 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 الذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالطيران المدني، المعدّل والمتمّم،

– وبمقتضى القانون رقم 01-13 المؤرّخ في 17 جمادى

يرسم ما يأتي :

المادّة الأولى : يهدف هذا المرسوم إلى تعزيز نظام الوقاية من انتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته، المنصوص عليه في التنظيم المعمول به، لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرّخ في 26 رجب عام 1441 الموافق 21 مارس سنة 2020 والمذكور أعلاه، ومجموع النصوص اللاحقة به.

المادّة 2 : تمدد لمدة ثمانية (8) أيام، أحكام المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 20-168 المؤرّخ في 7 ذي القعدة عام 1441 الموافق 29 يونيو سنة 2020 والمذكور أعلاه، المتعلقة بتدابير الحجر الجزئي المنزلي، من الساعة الثامنة (8) مساء إلى غاية الساعة الخامسة (5) من صباح يوم الغد، المطبقة على ولايات أدرار، والشلف، والأغواط، وأم البواقي، وباتنة، وبجاية، وبسكرة، وبشار، والبليدة، والبويرة، والجزائر، والجلفة، وسطيف، وسيدي بلعباس، وعنابة، وقسنطينة، والمدية، والمسيلة، ومعسكر، وورقلة، ووهران، وبرج بوعريريج، وبومرداس، وتيسمسيلت، والوادي، وخنشلة، وسوق أهراس، وتيبازة، وغليزان.

المصدر : الجريدة الرسمية رقم 39 الصادرة بتاريخ 11 جويلية 2020، ص19.

2القـــرار La Arrêté :

هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستويات، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى، حينئذ قرارا وزاريا مشتركا.

تنقسم القرارات الإدارية إلى عدة أنواع :

- **قراروزاري مشترك:**

يصدر القرار الوزاري المشترك عن وزارتين أو أكثر، ويحمل توقيع الأطراف المعنية، ويخرج مجال تطبيقه من نطاق الوزارة الواحدة ليشمل وزارة أخرى أو أكثر حسب الأطراف الموقعة وهو ما يميزه عن القرار الوزاري الصادر عن وزارة واحدة حيث يقتصر مجال تطبيقه على مستوى الوزارة المعنية دون غيرها. وتنقسم القرارات الوزارية المشتركة إلى نوعين هما:

-قرار وزاري مشترك ذو طابع تنظيمي يتضمن قواعد عامة ومجردة ولا يخاطب مركزيا فردياً ولا يرد فيه ذكر الأسماء والألقاب

-قرار وزاري مشترك ذو طابع فردي يتعلق بمراكز فردية كانتداب أساتذة والترخيص لهم بالنشاط خارج قطاعهم الأصلي، أو انتداب قضاة في المحاكم العسكرية.

- **قـراروزاري :** هي تلك القرارات الإدارية التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه، من اجل تنظيم مختلف نشاطات الوزارة المعنية بما يخدم المصلحة العامة. وتنقسم القرارات الوزارية إلى نوعين، قرار وزاري ذو طابع تنظيمي، وقرار وزاري مشترك ذو طابع فردي.

- **قـرارولائي :**هي تلك القرارات التي يصدرها ولاة الجمهورية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون

- .**قـراربلدي :**هي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصهم

نموذج لتوضيح قراروزاري مشترك



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 367 مؤرخ في 17 جوان 2020
يتضمن تعديل القرار رقم 1849 المؤرخ في 22 أكتوبر 2019
المحدّد لرزنامة العطل الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2019 - 2020.

إن وزير التعليم العالي و البحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20- 01 المؤرخ في 6 جمادى الأولى عام 1441 الموافق 2 جانفي سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة ،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمّن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08- 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، والمتضمّن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي و البحث العلمي،
- وبمقتضى القرار رقم 1849 المؤرخ في 22 أكتوبر 2019، المحدّد لرزنامة العطل الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2019 — 2020،
- وبمقتضى النصوص التنظيمية التي تحدّد نظام الدراسات لنيل شهادات التعليم العالي.

يقـــــــرّر

المادة الأولى: تعدّل المادة 3 من القرار رقم 1849 المؤرخ في 22 أكتوبر 2019، والمذكور أعلاه وتحرّر كما يأتي:

"المادة 3: تحدّد العطلة الجامعية الفصلية للسنة الجامعية 2019 - 2020 بالنسبة لفصل الصيف ابتداء من يوم الأحد 12 جويلية 2020 صباحا إلى يوم السبت 22 اوت 2020 مساء ".

" والباقي بدون تغيير"

المادة 2: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي.

وزير التعليم العالي و البحث العلمي

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تصفح يوم 2020/08/30

3 .التعليمة L'instruction

التعليمة هي نص إداري داخلي يصدره الرئيس إلى مرؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية و توضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة و تأويل النص المعني، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.

كما تهدف التعليمة إلى إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها، غير أنه

يمكن للتعليمة أن تتضمن أوامر أو تنشئ قواعد تنظيمية داخلية خلافاً للمنشور الذي يقتصر دوره على توضيح كيفية تطبيق نص قانوني أو تنظيمي يكون مشوباً ببعض الغموض.

ويتم إصدار التعليمات عادة من طرف السلطات الإدارية المركزية(وزير أول ، وزير، كاتب عام وازرة...) ويمكن ان تصدر أيضاً عن السلطات المحلية(الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي...) كل في حدود اختصاصه، وتوجه إلى الموظفين التابعين لوصايته الإدارية.

نموذج لتوضيح تعليمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

تعليمة رقم 02 مؤرخة في 20 جوان 2018
تتعلق بإجراءات قبول وتسيير مشاريع البحث التكويني الجامعي

تمثل مشاريع البحث التكويني الجامعي (PRFU) دعما للتكوين في الدكتوراه في مؤسسات التعليم العالي.
تهدف التعليمة الحالية إلى تحسين نظام تسيير المشاريع من خلال تحديد معايير جديدة للقبول والاعتماد.

1. معايير قبول المشاريع:

أ- يجب أن ترتبط مواضيع مشاريع البحث التكويني الجامعي بما يأتي :
✓ تحقيق الأهداف الاجتماعية -الاقتصادية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية للبلاد المنصوص عنها في المادة 7 من القانون 15-21. المتضمن القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
✓ التكوين في الدكتوراه الذي يتم توطينه في المخبر والذي يستجيب لمحاور البحث للمخبر.
✓ المستجدات العلمية.

ب- ترتكز أهداف مشاريع البحث التكويني الجامعي على:
✓ مناقشات أطروحات الدكتوراه .
✓ المنتوج العلمي.

ج- يمكن لرئيس المشروع تقديم مشروع جديد عند تقديم الحوصلة النهائية للمشروع السابق.
د- تحدد مدة المشاريع بأربع(04) سنوات.
هـ- يجب أن يكون رئيس المشروع أستاذا باحثا من مصنف الأستاذية (برتبة أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر قسم أ)
و- لا يمكن للأستاذ الباحث أن ينتمي لأكثر من مشروع بحثي واحد.
ز- تتألف فرقة البحث من ثلاثة أعضاء (03) كحد أدنى من بينهم رئيس المشروع. وستة أعضاء (06)

المصدر : الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تصفح يوم 2020/08/30

4. المنشور La circulaire

هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرها و. يرسل المنشور إلى العديد من الإدارات المركزية المحلية ، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى. وخلافا للمذكرة الإدارية التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.

كما يهدف المنشور إلى نشر تعليمات، وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي له، فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجارية العمل كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفيات تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالا للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هو ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

لتعليمة يحرر المنشور بنفس طريقة تحرير التعليمة، غير أنه يكون غالباً أكثر تفصيلاً من ا لاحتوائه على شروح وتفاصيل وأمثلة عملية تهدف إلى شرح وتبسيط كيفيات تنفيذ النص التنظيمي، ورفع أي لبس سوء تأويل قد يحدث أثناء التنفيذ.

كما يصدر المنشور غالبا عقب استفسارت واشكالات تطرح على المستوى القاعدي، مما يضطر الجهة الوصية إلى إصدار هذه النصوص التفسيرية لرفع الإلتباسات والإشكالات المطروحة. ويحرر المنشور عادة إثر نص قانوني يستهدف التذكير بغاياته وضبط كيفيات تطبيقه، لكنه ليس مخول بإضافة عناصر جديدة للنص أو مقتضيات معاكسة له، لأن هذه المهمة تتكفل بها المراسيم التنظيمية . وفيما يلي نستعرض نموذج لمنشور وزاري لغرض توضيحي

نموذج يوضح منشوروزاري

مثال: منشوروزاري رقم: 05 مؤرخ في 15 اوت 2019 متعلق بالتسجيل الأولي والتوجيه لحاملي شهادة البكالوريا بعنوان السنة الجامعية. 2020/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

" A ! ! X I : O ! R C ! V = ! ! ! X V = ! " V ! : O O ! "

منشوررقم 05

مؤرّخ في 14 ذو الحجة 1440هـ الموافق 15أوت سنة 2019

يتمم المنشور رقم 01 المؤرخ في 15 شوال عام 1440 هـ الموافق 18 جوان سنة 2019 المتعلّق بالتسجيل الأولى وتوجيه حاملي شهادة البكالوريابعنوان السنة الجامعية 2019 – 2020، المعدل والمتمم.

طبقا لأحكام المنشوررقم 01 المؤرخ في 15 شوال عام 1440 هـ الموافق 18 جوان سنة 2019 المتعلّق بالتسجيل الأولى وتوجيه حاملي شهادة البكالوريا بعنوان السنة الجامعية 2019 – 2020، المعدل والمتمم، لا سيما في فقرته رقم 1.7، يهدف هذا المنشور إلى تعريف الحالات الخاصةالمتعلقة بتسجيل حاملي البكالوريا. و كيفية معالجتها و ضبط رزنامتها .

يحدّد هذا المنشور مختلف الوضعيات التي تخوّل لمدير المؤسسة الجامعية اقتراح تسجيل أو تغيير توجيه داخلي أو خارجي للطلبة، بالاتصال مع الندوة الجهوية للجامعات التي تتبع إليها المؤسسة.

يجدر التذكير ، بأن معالجة الحالات الخاصة الواردة في هذا المنشور ، **تخضع إلزاماًلأحكام المنشور رقم 01** ، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، **وللمعدلاتالدنيا للتوجيه التي أفرزتها المعالجة المعلوماتية**لبطاقات رغبات حاملي شهادة البكالوريا بالإضافةإلي الأماكن البيداغوجية المتاحة.

كل طلب تسجيلأو تغيير التوجيه بالنسبة لحاملي بكالوريا سنة 2019 ، يتمّ حصريا عبر الخط بواسطة الأرضية الوطنية PROGRES المتاحة على الرابط التالي.

http://progres.mesrs.dz/webetu

في كل الحالات، يتم إعلام المترشحين بنتائج طلباتهم، عبر نفس الأرضية.

- **رزنامة التكفل بالحالات الخاصة**

فتح الأرضية المخصصة للحالات الخاصة	يومي 08 و09 سبتمبر 2019
معالجة الطلبات	يومي 10 و11 سبتمبر 2019
النتائج و التسجيلات النهائية للحالات الخاصة	12 سبتمبر 2019

المصدر: الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تصفح يوم 2020/08/25

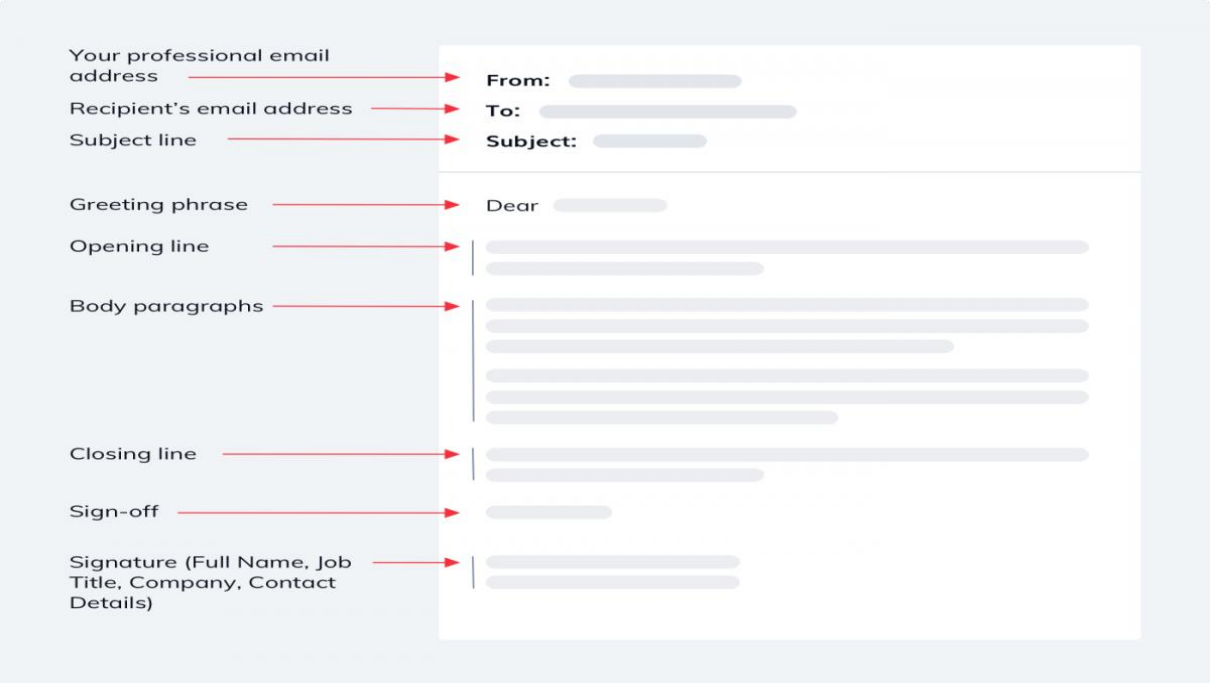
المحور التاسع : البريد الإلكتروني

البريد الإلكتروني هو واحد من تقنيات الإنترنت الأساسية، وهو أداة يستخدمها تقريبا كل شخص لديه اتصال بالإنترنت. يسمح لك، دون أي تكلفة، بإرسال رسالة غير محدودة الطول لشخص واحد - أو العديد من الأشخاص في وقت واحد. وتصل على الفور تقريبا، ويمكن الرد عليها فورا.

خمس حقائق عن البريد الإلكتروني

1. البريد الإلكتروني هو الطريقة الحديثة لإرسال الرسائل - يمكنك إرسال رسالة إلى الجهة الأخرى من العالم، والحصول على رد في غضون دقائق !
2. إرسال واستقبال البريد الإلكتروني مجاني عموما، وفي الواقع يمكنك أن ترسل رسالة الكترونية إلى أي عدد من الناس تريد
3. كل شخص على البريد الإلكتروني لديه عنوان بريد إلكتروني فريد من نوعه، وبهذه الطريقة تستطيع توجيه رسالة بريد إلكتروني إلى شخص معين
4. يمكنك حتى إرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى نفسك للتذكير
5. كل ما يصلك من رسائل البريد الإلكتروني يدخل في صندوق الوارد الخاص بك، والذي هو بمثابة صندوق الرسائل الافتراضي الخاص بك

- ✓ Your Professional email address ..... عنوان بريدك الإلكتروني المهني
- ✓ Recipient's email address .....عنوان البريد الإلكتروني المستلم
- ✓ Subject line .....سطر الموضوع
- ✓ Greeting phrase .....عبارة تحية
- ✓ opening line .....خط كلمات الافتتاح
- ✓ body paragraphs .....فقرات العرض
- ✓ Closing line .....خط كلمات الاختتام
- ✓ Sign-off .....تحية الختام
- ✓ signature (full name- job-title - company- contacts) ..... التوقيع (الاسم الكامل - المسمى الوظيفي - الشركة – رقم الهاتف)



قائمة المراجع

1. ابن منظور، *لسان العرب*، دار المعارف، ج 11، 2003 .
2. أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، *مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين*، اليازوري، الأردن، 2014 .
3. الأخضر دعلوس، *تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري*، دار الأيام، عمان، ط1، 2020 .
4. الشيخ بن قايد، *مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة غرداية، 2019-2020 .
5. بدر الدين بن تريدي، *المراسلة العامة والتحرير الإداري*، دار المعرفة، الجزائر، 2005 .
6. حسناء مشري، *مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021-2022 .
7. حسين محمود حريم، *مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال*، دار الحامد، عمان، ط1، 2010 .
8. رشيد حباني، *دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة*، دار النجاح، الجزائر، 2017 .
9. رضا زاوش، *محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018 .
10. سامية عواج، *الاتصال في المؤسسة: المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2020 .
11. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، *أبعاد العملية الاتصالية*، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999 .
12. صبرينة رماش، *اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق*، دار الأيام، عمان، ط1، 2020 .
13. عبد الجليل طواهير، *مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة .
14. عبيدي سناء، *محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري*، المركز الجامعي ميلة، 2021-2022 .
15. عطا الله بوحميدة، *الموجز في التحرير الإداري* .
16. فريد راغب النجار، *تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة*، الدار الجامعية، الإسكندرية .
17. فضيل دليو، *التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال*، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010 .
18. محمد الهادي، *إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة*، دار المريخ، الرياض .
19. محمد محمد عمر الطنوبي، *نظريات الاتصال*، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001 .
20. منير نوري، *التسيير العملي والاتصالات الإدارية: المفاهيم والتطبيقات*، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015 .
21. نادية بن ميسية، *محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة سطيف 1، 2020-2021 .
22. نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا، *مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي*، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006 .
23. ياسمينة زواي، *محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري*، جامعة البويرة، 2020-2021.