

جامـــــــــــعة وهـــران 2

كلية العلــوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة

الاتصال والتحرير الإداري

محاضرات ونماذج

موجهة لطلبة الماستر1 تخصص مالية المؤسسة

مقدمة من طرف :

السيد(ة):بن شيخة فطيمة زهرة

الرتبة: أستاذة محاضرة أ

الســـــــنة:2025 – 2026

COMMUNICATION ET REDACTION ADMINISTRATIVE

Description du cours :

La communication est l'une des fonctions essentielles dans toute organisation. Avec la diversité des formes de communication, la communication écrite est considérée comme l'un des moyens les plus importants pour gérer les relations internes et externes, reposant principalement sur la rédaction quotidienne et régulière des correspondances administratives.

La rédaction administrative constitue un style particulier nécessitant le respect d'un ensemble de principes fondamentaux afin d'assurer l'efficacité de la communication. Dans ce cadre, ces cours aborderont plusieurs sujets, depuis l'importance de la communication interne et administrative et ses fonctions principales, en passant par les caractéristiques du style administratif et les principes de rédaction, jusqu'à la présentation de modèles pratiques de certaines correspondances administratives.

Objectifs :

Cette publication s'adresse aux étudiants de première année de Master en Finance d'entreprise et constitue un guide pratique fournissant des informations et des conseils sur les principes de rédaction et les règles de base de la communication administrative. Elle vise à :

1. Permettre à l'étudiant de se familiariser avec les compétences essentielles pour rédiger des lettres administratives facilement et efficacement.
2. Présenter une variété de correspondances administratives utilisées entre les individus et les services, telles que : la note, l'instruction, le procès-verbal de réunion, l'affiche, le rapport, etc.

ADMINISTRATIVE COMMUNICATION AND WRITING

Course description:

Communication is one of the essential functions in any organization. With the variety of communication forms, written communication is considered one of the most important means for managing both internal and external relationships, relying primarily on the daily and regular drafting of administrative correspondence.

Administrative writing represents a specific style that requires adherence to a set of fundamental principles to ensure effective communication. Within this framework, these lectures will cover several topics, starting with the importance of internal and administrative communication and its primary functions, moving on to the characteristics of the administrative style and the principles of writing, and concluding with practical examples of some administrative correspondence.

Objectives:

This guide is intended for first-year Master's students in Corporate Finance and serves as a practical

resource providing information and advice on the principles of writing and the basic rules of administrative communication. It aims to:

1. Enable students to acquire the essential skills for drafting administrative letters easily and effectively.
2. Present a variety of administrative correspondences used among individuals and departments, such as: memos, instructions, meeting minutes, circulars, reports, and others

الاتصال و التحرير الإداري

وصف المحاضرة:

يعد الاتصال من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة، ومع تعدد أشكال الاتصال، يُعتبر الاتصال الكتابي أحد أهم الوسائل لتسيير العلاقات الداخلية والخارجية، حيث يعتمد بشكل رئيسي على تحرير المراسلات الإدارية بشكل يومي ودوري.

يُشكّل التحرير الإداري أسلوبًا خاصًا يتطلب الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية لضمان فعالية الاتصال. ومن هذا المنطلق، ستتناول هذه المحاضرات موضوعات عدة، بدءًا من أهمية الاتصال الداخلي والإداري ووظائفه الأساسية، مرورًا بخصائص الأسلوب الإداري ومبادئ التحرير، وانتهاءً بعرض نماذج عملية لبعض المراسلات الإدارية.

الأهداف:

تستهدف هذه المطبوعة طلبة الماستر السنة الأولى تخصص مالية المؤسسة، وتُعد دليلًا عمليًا يقدم المعلومات والنصائح المتعلقة بمبادئ التحرير والقواعد الأساسية للاتصال الإداري. وتهدف إلى:

1. تمكين الطالب من التعرف على المهارات الأساسية لتحرير الرسائل الإدارية بسهولة وفعالية .
2. تقديم مجموعة متنوعة من المراسلات الإدارية المستخدمة بين الأفراد والمصالح المختلفة، مثل: المذكرة، التعليمة، محضر الاجتماع، المنشور، التقرير، وغيرها.

فهرس المطبوعة

مقدمة المطبوعة

المحور الأول: مفهوم الاتصال في المنظمات 5-15

المحور الثاني: أنواع الاتصال في المنظمات 16-24

المحور الثالث: التحرير الإداري 25-32

المحور الرابع: البيانات الشكلية للرسالة الإدارية 33-44

المحور الخامس: صيغ التعبير الإداري 45-50

المحور السادس: المراسلات الإدارية 51-66

المحور السابع: الوثائق الوصف والسرد والتحليل 67-80

المحور الثامن: النصوص الإدارية التنظيمية 81-90

المحور التاسع: النصوص الإدارية التفسيرية 91-93

المحور العاشر: المصطلحات الإدارية 94-101

المحور الحادي عشر: الاتصالات الإلكترونية كوسيلة حديثة للاتصال داخل المؤسسة 102-106

مقدمة

يحتلّ الاتصال مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يُنظر إليه اليوم كأحد الأصول غير الملموسة التي تحدد بشكل كبير مدى قدرة المؤسسة على البقاء والنمو في بيئة تتسم بالتعقيد والديناميكية. فلم يعد الاتصال مجرد عملية ميكانيكية لنقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل، بل أصبح نظاماً متكاملاً لتبادل المعاني وبناء الفهم المشترك، يساهم في توجيه السلوك التنظيمي وصياغة القرارات الاستراتيجية. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة مع بروز الاقتصاد الرقمي وتزايد حدة المنافسة، تبرز أهمية الاتصال كعامل حاسم في تحقيق الانسجام الداخلي وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية.

إن المؤسسة، باعتبارها نظاماً مفتوحاً، تعتمد في بقائها واستمراريتها على جودة تدفق المعلومات بين مكوناتها الداخلية من جهة، ومع محيطها الخارجي من جهة أخرى. فالاتصال يضمن الربط بين مختلف المستويات الإدارية، من الإدارة العليا إلى المستويات التنفيذية، ويساهم في نقل الرؤى والاستراتيجيات وتحويلها إلى خطط عملية قابلة للتنفيذ. كما يسمح بتوفير قنوات فعالة للتغذية الراجعة، ما يساعد على تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب. ومن هذا المنطلق، فإن أي خلل في عملية الاتصال قد يؤدي إلى سوء الفهم، وضعف التنسيق، واتخاذ قرارات غير رشيدة، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

وعلى مستوى الموارد البشرية، يلعب الاتصال دوراً أساسياً في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يعزز من درجة الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى العاملين. فالاتصال الفعّال يتيح للأفراد التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق بيئة عمل محفزة على الإبداع والابتكار. كما يسهم في الحد من النزاعات التنظيمية من خلال توضيح الأدوار

والمسؤوليات، وتفسير السياسات والإجراءات بشكل شفاف. وفي هذا السياق، لا يقتصر الاتصال على الأبعاد الرسمية فقط، بل يشمل أيضاً القنوات غير الرسمية التي قد تلعب دوراً مكملاً في تسريع تدفق المعلومات وتعزيز الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة.

ومع التطور التكنولوجي الهائل، شهدت عملية الاتصال تحولاً جذرياً من الأشكال التقليدية إلى الأشكال الرقمية، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على نظم المعلومات، والبريد الإلكتروني، ومنصات العمل التعاوني، ووسائل الاتصال الفوري. وقد ساهمت هذه الأدوات في تسريع تدفق المعلومات وتقليص المسافات الزمنية والمكانية، مما أتاح إمكانية العمل عن بعد وتوسيع نطاق التعاون بين الفرق متعددة التخصصات. غير أن هذا التحول الرقمي يطرح في المقابل تحديات جديدة، مثل إدارة فائض المعلومات، وضمان أمن البيانات، والحفاظ على جودة التواصل الإنساني في بيئة افتراضية.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الاتصال يمثل عصب الحياة التنظيمية، ومحركاً أساسياً لمختلف الأنشطة الإدارية، وأداة لا غنى عنها لتحقيق الفعالية والكفاءة. فهو يربط بين الأفراد، ويوحد الجهود، ويوجه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة، كما يعزز القدرة على الابتكار والتكيف في بيئة متغيرة. ومن هذا المنطلق، يُعدّ **التحرير الإداري** أحد الركائز الأساسية لنجاح عملية الاتصال الإداري داخل المنظمة، إذ يمثل الوسيلة الرسمية التي تُنقل من خلالها المعلومات والتعليمات والقرارات بين مختلف المستويات الإدارية. فكل وثيقة إدارية، سواء كانت رسالة، تقريراً، أو مذكرة، تُجسّد شكلاً من أشكال الاتصال المنظم الذي يهدف إلى تحقيق الوضوح والدقة في نقل المعنى. ومن هذا المنطلق، يرتبط التحرير الإداري ارتباطاً وثيقاً بعناصر الاتصال، حيث يتطلب وجود مرسل يُحسن صياغة الرسالة، ومستقبل قادر على فهمها، وقناة اتصال مناسبة تضمن وصولها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب. كما يساهم التحرير الجيد في تعزيز التنسيق ورفع مستوى التفاهم بين الأفراد، والحد من سوء الفهم والأخطاء الإدارية، مما ينعكس

إيجاباً على الكفاءة والفعالية في الأداء. وفي ظل التحول الرقمي، ازدادت أهمية هذا الترابط، حيث أصبحت جودة التحرير الإداري عاملاً حاسماً في نجاح الاتصال عبر الوسائط الإلكترونية، الأمر الذي يتطلب مهارات لغوية وتنظيمية دقيقة، إلى جانب القدرة على توظيف أدوات الاتصال الحديثة بشكل فعّال.

مما سبق ذكره تأتي هذه المطبوعة لتسلط الضوء على مفهوم الاتصال، وأشكاله المختلفة، وعناصره الأساسية، مع التركيز على أهميته المتزايدة للتحرير الاداري، وذلك بهدف تمكين الطلبة من فهم هذا المفهوم الحيوي واستيعاب أبعاده النظرية والتطبيقية في سياق الإدارة الحديثة.

المحور الأول الاطار المفاهيمي للاتصال

يُعدّ الاتصال من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، حيث يضمن تدفق المعلومات وتنسيق الجهود بين الأفراد والوحدات التنظيمية. ونظراً لتعدد مواقف الاتصال وتنوعها، برزت الحاجة إلى تصنيفه وفق معايير مختلفة، من أهمها طبيعته، أي الوسيلة أو الشكل الذي تتخذه الرسالة أثناء انتقالها. وفي هذا الإطار، يمكن التمييز بين ثلاثة أشكال رئيسية للاتصال: الاتصال الشفوي (اللفظي)، الاتصال الكتابي، والاتصال غير اللفظي. ويُعدّ فهم هذه الأشكال وتحليل خصائصها من المتطلبات الأساسية لتحسين فعالية الاتصال داخل المؤسسة.

تعريف الاتصال:

الاتصال ليس علمًا قائمًا بذاته، بل هو نقطة التقاء نظرية تجمع بين عدة مجالات، مثل الفلسفة، الاجتماع، السياسة، التاريخ، الجغرافيا، الاقتصاد، الحقوق، النفس، علم اللغة، والأنثروبولوجيا. تختلف تعريفات الاتصال بين الأفراد والمهتمين به، وذلك بناءً على تخصصاتهم واهتماماتهم.

- **علماء النفس:** يعتبرون الاتصال وسيلة للتأثير، ويعرفونه بأنه "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر" (غربي، 2007).
- **تشارلز كولي:** عالم اجتماع شهير، يعرف الاتصال بأنه الآلية التي تساعد العلاقات الإنسانية على النمو والتطور، وتمكن الرموز العقلية من التفاعل والنقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للإرسال (حجاب، 2010).
- **دومينيك وولتن** يعرف الاتصال بأنه ما يمكّن الأفراد والجماعات من تقديم أنفسهم والدخول في علاقات فيما بينهم والتأثير على العالم.(Aud Riom et Al, 2010)

- **شانون وويفر:** يرون أن الاتصال يمثل كافة الأساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل على عقل آخر باستخدام الرموز.
- **سكينر:** يعرف الاتصال بأنه استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات (غربي، 2007) .
- **علماء نظم المعلومات:** ينظرون إلى الاتصال من منظور رياضي وإحصائي وهندسي، حيث يُعتبر المعلومات هي موضوع الاتصال، ويتم استقبالها أو إرسالها عبر إشارات كهربائية، مع تخزين وترميز وتحليل واسترجاع المعلومات (ماهر، 2010).

من خلال هذه التعريفات، يظهر أن هناك اختلافات واضحة في استخدام مصطلح الاتصال، حيث يركز بعض المفكرين على تأثيره على سلوك الأفراد أو على التفاعلات والعلاقات بينهم بأساليب متنوعة. تعود هذه الاختلافات إلى مجالات اهتمام كل مفكر. ورغم ذلك، يمكننا استنتاج نقاط مشتركة بين هذه التعريفات، وهي:

- وجود طرفين: مرسل ومستقبل.
- وجود رسالة: يمكن أن تتمثل في كلمة، رمز، صورة، حركة، وغيرها.
- وجود علاقة: تأثير متبادل (فعل ورد فعل).

بناءً على ذلك، يمكن تعريف الاتصال بأنه جميع المعلومات والمعارف التي تنتقل بين الأفراد والجماعات والأمم بأشكال مختلفة (كتابياً، لفظياً، ومرئياً) باستخدام وسائل وطرق متعددة، بهدف إقامة علاقات بشرية والتأثير على الآخرين من خلال تغيير سلوكهم وآرائهم، أي للتواصل مع العالم الخارجي.

في مجال الإدارة، تُستخدم مصطلحات مثل "الاتصال المؤسساتي" و"اتصال المؤسسة" أو "المنظمة" للدلالة على نفس المفهوم، حيث يُعرف الاتصال بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى إرسال أو نقل رسائل إلى شرائح مختلفة من الجمهور بهدف تغيير معارفهم ومواقفهم وسلوكياتهم.

1. اشكال الاتصال:

1.2. الاتصال الشفوي (اللفظي):

الاتصال الشفوي هو ذلك النمط من الاتصال الذي يتم من خلال اللغة المنطوقة، حيث يتم تبادل المعلومات والأفكار مباشرة بين الأفراد باستخدام الكلام، سواء في إطار رسمي أو غير رسمي. ويُعتبر من أكثر أشكال الاتصال استخداماً في الحياة اليومية والمهنية.

2.2. خصائص الاتصال الشفوي:

يتميّز الاتصال الشفوي بعدة خصائص تجعله فعالاً في العديد من المواقف:

- الفورية: يتم نقل الرسالة بشكل مباشر وسريع
- التفاعل: يسمح بتبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل
- المرونة: إمكانية تعديل الرسالة حسب رد الفعل
- الوضوح النسبي: بفضل إمكانية الشرح والتفسير الفوري

3.2. مزايا الاتصال الشفوي:

يتميز الاتصال الشفوي بعدة مزايا تجعله من أكثر أشكال الاتصال استخدامًا داخل المؤسسات، حيث يتيح سرعة كبيرة في نقل المعلومات بين الأفراد، مما يساعد على إنجاز المهام بكفاءة. كما يوفر إمكانية الحصول على تغذية راجعة فورية، وهو ما يسهم في تصحيح الأخطاء وتوضيح الأفكار في الوقت

المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يعزز هذا النوع من الاتصال العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال التفاعل المباشر بين الأفراد، مما يخلق جوًا من الثقة والتفاهم. كما يدعم الاتصال الشفوي النقاش وتبادل الآراء، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات جماعية أكثر فعالية.

4.2. عيوب الاتصال الشفوي:

يُعاني الاتصال الشفوي من مجموعة من العيوب التي قد تحدّ من فعاليته داخل المؤسسات، خاصة في البيئات التي تتطلب دقة وموثوقية عالية في نقل المعلومات. فمن أبرز هذه العيوب صعوبة توثيق الرسائل المتبادلة، مما يجعل الرجوع إليها لاحقًا أمرًا معقدًا أو مستحيلًا في بعض الأحيان. كما أن هذا النوع من الاتصال يكون عرضة لتحريف الرسالة أثناء انتقالها من شخص إلى آخر، سواء بسبب سوء الفهم أو إعادة الصياغة غير الدقيقة. إضافة إلى ذلك، يتأثر الاتصال الشفوي بالحالة النفسية لكل من المتحدث والمستمع، حيث يمكن أن تؤثر الانفعالات أو الضغوط على وضوح الرسالة وجودة استيعابها. كما أن غياب التركيز أو ضعف الانتباه قد يؤدي إلى سوء فهم المعلومات المتبادلة، خاصة في المحادثات الطويلة أو المعقدة. ومن جهة أخرى، قد يؤدي الاعتماد المفرط على الاتصال الشفوي إلى ضياع بعض التفاصيل المهمة التي لا يتم تذكرها بدقة. كما يمكن أن يخلق هذا النوع من الاتصال اختلافات في التفسير بين الأفراد، مما ينعكس سلبًا على التنسيق والعمل الجماعي. وبالتالي، فإن فعالية الاتصال الشفوي تبقى رهينة بمدى وضوح الرسالة وقدرة الأطراف على الاستماع الجيد والتفاعل الإيجابي.

5.2. مجالات استخدامات الاتصال الشفوي:

يُستخدم الاتصال الشفوي في العديد من المواقف داخل المؤسسات لما يتميز به من تفاعل مباشر وسرعة في تبادل المعلومات، حيث يُعد وسيلة أساسية في الاجتماعات الإدارية التي يتم من خلالها مناقشة القضايا واتخاذ القرارات. كما يُعتمد عليه في المقابلات المهنية لتقييم المترشحين والتواصل معهم بشكل

مباشر، مما يساعد على فهم قدراتهم ومهاراتهم. ويبرز دوره كذلك في عمليات التفاوض، إذ يتيح تبادل الآراء وإقناع الأطراف الأخرى بطريقة مرنة وفورية. إضافة إلى ذلك، يُستخدم الاتصال الشفوي في التوجيه والإشراف، حيث يمكّن المسؤولين من تقديم التعليمات وتوضيح المهام ومتابعة تنفيذها بشكل مباشر، مما يعزز فعالية الأداء داخل المؤسسة.

3.الاتصال الكتابي:

الاتصال الكتابي هو عملية نقل المعلومات عبر رموز مكتوبة، سواء على الورق أو عبر الوسائط الرقمية، ويُستخدم بشكل واسع في المجال الإداري لتوثيق المعاملات والقرارات. يتميّز الاتصال الكتابي بعدة خصائص تجعله فعالاً في العديد من المواقف:

- الدقة في صياغة الرسائل
- الثبات وإمكانية الرجوع إلى الوثائق
- الرسمية في المعاملات الإدارية
- التنظيم في عرض الأفكار

1.3. مزايا الاتصال الكتابي:

يتميز الاتصال الكتابي بعدة مزايا تجعله أداة أساسية في العمل الإداري والتنظيمي، حيث يساهم في توثيق المعلومات والقرارات بشكل دقيق، مما يسهل الرجوع إليها عند الحاجة. كما يتيح إمكانية الاحتفاظ بالسجلات لفترات طويلة، وهو ما يعزز الشفافية ويضمن استمرارية العمل داخل المؤسسة. إضافة إلى ذلك، يساعد هذا النوع من الاتصال في تقليل الأخطاء الناتجة عن النسيان، نظرًا لكون المعلومات مدونة بشكل واضح وثابت. ويُعد الاتصال الكتابي مناسبًا بشكل خاص لنقل المعلومات المعقدة التي تتطلب دقة وتنظيمًا، حيث يسمح بصياغة الأفكار بشكل منهجي يسهل فهمها واستيعابها من قبل المتلقين.

2.3. عيوب الاتصال الكتابي:

يعاني الاتصال الكتابي من مجموعة من العيوب التي قد تؤثر على كفاءته، خاصة في البيئات التي تتطلب سرعة في اتخاذ القرار والتفاعل المستمر بين الأفراد. فمن أبرز هذه العيوب بطء عملية الإعداد والإرسال، إذ يحتاج إلى وقت لصياغة الرسالة بشكل دقيق ومراجعتها قبل إرسالها، وهو ما قد يعيق الاستجابة السريعة في الحالات المستعجلة. كما يفتقر هذا النوع من الاتصال إلى التفاعل الفوري، حيث لا يمكن الحصول على ردود مباشرة، مما يؤدي أحيانًا إلى تأخير في توضيح الأفكار أو معالجة المشكلات. إضافة إلى ذلك، يبقى احتمال سوء تفسير النص قائمًا، نظرًا لغياب النبرة الصوتية وتعابير الوجه التي تساعد على فهم المقصود بشكل أدق، وهو ما قد يؤدي إلى لبس أو اختلاف في الفهم بين المرسل والمتلقي. كما أن الاتصال الكتابي يتطلب امتلاك مهارات تحريرية ولغوية جيدة، مثل القدرة على التعبير الواضح والتنظيم المنطقي للأفكار، وهو ما قد يشكل عائقًا لبعض الأفراد. ومن جهة أخرى، قد يؤدي الإفراط في استخدام هذا النوع من الاتصال إلى جمود في العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، بسبب غياب التفاعل المباشر. كما يمكن أن تتراكم الرسائل المكتوبة بشكل كبير، مما يجعل متابعتها واستخلاص المعلومات المهمة منها أمرًا مرهقًا. لذلك، فإن فعالية الاتصال الكتابي تظل مرتبطة بمدى وضوح الرسالة وكفاءة المرسل في صياغتها، بالإضافة إلى اختيار التوقيت والوسيلة المناسبين.

3.3. مجالات استخدامات الاتصال الكتابي:

يُستخدم الاتصال الكتابي في العديد من المجالات الإدارية والمهنية نظرًا لأهميته في توثيق المعلومات وضمان دقتها، حيث يظهر بشكل واضح في التقارير الإدارية والمالية التي تُعدّ وسيلة أساسية لتحليل الأداء واتخاذ القرارات. كما يُعتمد عليه في المراسلات الرسمية التي تتم بين مختلف المستويات التنظيمية أو بين المؤسسات، لما يوفره من طابع رسمي ومنظم. ويبرز دوره كذلك في إعداد العقود والوثائق القانونية

التي تتطلب دقة عالية وصياغة واضحة لتفادي أي نزاعات مستقبلية. إضافة إلى ذلك، أصبح البريد الإلكتروني من أبرز وسائل الاتصال الكتابي الحديثة، حيث يتيح سرعة في إرسال الرسائل مع الحفاظ على إمكانية التوثيق والمتابعة.

4.3. الاتصال غير اللفظي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم دون استخدام الكلمات، ويعتمد على الإشارات والرموز التي تعبر عن المعاني والمشاعر، مثل لغة الجسد ونبرة الصوت حيث يشمل عدة عناصر أساسية:

- لغة الجسد: تعابير الوجه، حركات اليدين، وضعية الجسم
- نبرة الصوت: تعكس المشاعر والانفعالات
- الاتصال البصري: يدل على الاهتمام أو الثقة
- المسافة الجسدية: تعبر عن طبيعة العلاقة

5.3. خصائص الاتصال غير اللفظي:

الاتصال غير اللفظي هو شكل من أشكال التواصل الذي يستخدم الإشارات والحركات والسلوكيات لنقل المعاني دون استخدام الكلمات. يتميز بعدة خصائص أساسية تجعله مؤثراً وضرورياً لفهم الرسائل بشكل كامل:

- **غالباً ما يكون عفويا: الكثير** من مظاهر الاتصال غير اللفظي تحدث بدون وعي أو تفكير مسبق .على سبيل المثال، قد يتصبب العرق من يد شخص أثناء مقابلة عمل، أو قد يرمش بسرعة عند التوتر، دون أن يكون الشخص مدركاً لذلك. هذه الإشارات تعكس الحالة النفسية أو

العاطفية للفرد بشكل تلقائي، وتجعل الآخرين قادرين على قراءة مشاعره حتى لو لم يعبر عنها لفظياً.

- **يحمل دلالات قوية ومؤثرة:** الاتصال غير اللفظي يتمتع بقوة تأثيرية كبيرة لأنه يعكس المشاعر والنوايا بشكل مباشر. على سبيل المثال، الابتسامة الدافئة يمكن أن تخلق انطباعاً إيجابياً فورياً، بينما تقاطع الذراعين أثناء الحديث قد يُفسر على أنه دفاع أو رفض. هذه القدرة على التأثير تجعل الاتصال غير اللفظي أداة فعالة لبناء الثقة، وإيصال المشاعر، وتفسير نوايا الآخرين.
- **يختلف حسب الثقافة والسياق:** الاتصال غير اللفظي ليس عالمياً بالكامل؛ فهو يتأثر بالثقافة والمحيط الاجتماعي .على سبيل المثال، الإيماءة برفع الإبهام قد تعني "تمام" في بعض البلدان الغربية، لكنها قد تُعتبر مهينة في ثقافات أخرى. كما أن المسافة الشخصية المقبولة أثناء الحديث تختلف بين الثقافات؛ ففي بعض المجتمعات يكون الاقتراب جسدياً علامة على الألفة، بينما قد يُعتبر تعدياً على الخصوصية في مجتمعات أخرى.
- **يكمل أو يفسر الاتصال اللفظي:** أحد أهم وظائف الاتصال غير اللفظي هو تعزيز أو تفسير الكلام المنطوق .على سبيل المثال، يمكن لنبرة الصوت أو تعابير الوجه أن توضح ما إذا كان الشخص جاداً أو يمزح. كذلك، يمكن لحركات اليد أو وضع الجسم أن تؤكد رسالة معينة، مثل الإيماء بالرأس أثناء الشرح لتأكيد نقطة مهمة، أو إشارة اليد المفتوحة لتوضيح انفتاح الشخص على الحوار.

6.3. أمثلة عن الاتصال غير اللفظي:

- **الاتصال البصري** :الحفاظ على التواصل بالعين يعكس الاهتمام والثقة، بينما تجنب النظر قد يدل على القلق أو الانسحاب .

- **حركات الجسم والإيماءات** :التلويح، أو الإيماء بالرأس، أو تقاطع الذراعين كلها تعبر عن مشاعر أو مواقف دون كلمات .
- **التعبيرات الوجهية** :الابتسامة، العبوس، أو تعبيرات الدهشة تنقل المعلومات العاطفية بسرعة ووضوح .
- **الصوتيات واللمس والمسافة** :نبرة الصوت، سرعة الكلام، وحتى لمس الكتف يمكن أن يضيف معنى إضافياً للكلام .

7.3. مزايا الاتصال غير اللفظي:

يُعدّ الاتصال غير اللفظي عنصراً أساسياً في العملية الاتصالية، إذ لا يقتصر دوره على مرافقة الكلام فحسب، بل يتجاوز ذلك ليمنح الرسالة عمقاً ومعنى أكثر دقة. وتظهر أهميته من خلال مجموعة من المزايا التي تبرز فعاليته في مختلف المواقف التواصلية.

أولاً، يساهم الاتصال غير اللفظي في تعزيز صدق الرسالة .فعندما تتوافق الإشارات الجسدية مع الكلام المنطوق، يزداد إحساس المتلقي بموثوقية المتحدث. على سبيل المثال، الشخص الذي يعبر عن اهتمامه بموضوع ما ويُرافق كلامه بنبرة صوت متحمسة ونظرات مباشرة، يكون أكثر إقناعاً من شخص يكتفي بالكلمات دون أي دعم غير لفظي. في هذا السياق، يصبح الجسد بمثابة دليل داعم للكلام، لا مجرد وسيلة تعبير ثانوية.

ثانياً، يتميز هذا النوع من الاتصال بقدرته على كشف المشاعر الحقيقية .فكثيراً ما يحاول الأفراد التحكم في ما يقولونه، لكنهم يجدون صعوبة في ضبط تعابير وجوههم أو حركاتهم التلقائية. ولهذا، قد تكشف

نظرة عابرة أو حركة لا إرادية عن توتر أو ارتباك، حتى وإن كانت الكلمات توحي بعكس ذلك. هذه الخاصية تجعل الاتصال غير اللفظي أداة مهمة لفهم ما "وراء" الخطاب الظاهر.

ثالثاً، يلعب الاتصال غير اللفظي دوراً مهماً في دعم الفهم وتحسين جودة التواصل .فبعض الأفكار قد تبدو غامضة إذا قُدّمت بالكلام فقط، لكن عندما تُدعّم بإيماءات أو بتغيير في نبرة الصوت، تصبح أكثر وضوحاً. على سبيل المثال، أثناء الشرح، يمكن لحركات اليد أن تساعد في تبسيط المفاهيم المعقدة، كما أن تعابير الوجه قد توضح ما إذا كان المتحدث يؤكد فكرة معينة أو يطرحها للنقاش.

أخيراً، يساهم الاتصال غير اللفظي في زيادة فعالية التفاعل بين الأفراد .فالتواصل لا يقوم فقط على تبادل المعلومات، بل يتطلب أيضاً نوعاً من التفاعل الإنساني الذي يُشعر كل طرف بأنه مسموع ومفهوم. وهنا تظهر أهمية الإيماءات البسيطة مثل هزّ الرأس، أو الابتسامة، أو الحفاظ على تواصل بصري مناسب، حيث تخلق هذه السلوكيات جواً من الانسجام وتُشجع على استمرار الحوار.

8.3. عيوب الاتصال غير اللفظي:

على الرغم من أهمية الاتصال غير اللفظي في تعزيز فعالية التواصل، إلا أنه يمتلك بعض القيود والعيوب التي يجب الانتباه إليها، حيث قد تؤثر على وضوح الرسالة أو تفسيرها بشكل صحيح.

- **قابلية التأويل الخاطئ:** إحدى أهم سلبيات الاتصال غير اللفظي هي سهولة تفسيره بشكل خاطئ .فقد يفهم المتلقي حركة معينة أو تعبيراً وجهياً بطريقة تختلف عن قصد المتحدث. على سبيل المثال، قد يُفسر الشخص الذي يعقد ذراعيه أثناء الحديث على أنه معارض أو متردد، في حين أن المتحدث قد يكون فقط يشعر بالراحة في هذا الوضع. هذا النوع من سوء التفسير قد يؤدي إلى التواصل غير الفعّال وسوء الفهم بين الأطراف.

- **اختلاف المعاني بين الثقافات:** الاختلافات الثقافية تشكل تحدياً كبيراً في الاتصال غير اللفظي. فالإشارات أو الإيماءات التي تُستخدم بشكل طبيعي في ثقافة ما قد تحمل معنى مختلفاً أو حتى سلبيّاً في ثقافة أخرى. على سبيل المثال، رفع الإبهام قد يعني الموافقة أو الإيجاب في بعض الدول الغربية، لكنه قد يُعتبر مهيناً في ثقافات أخرى. لذلك، فإن عدم المعرفة بالثقافة الأخرى قد يؤدي إلى ارتباك أو إساءة فهم.
- **صعوبة التحكم فيه:** العديد من أشكال الاتصال غير اللفظي تحدث بشكل تلقائي وغير واعٍ، مما يجعل السيطرة عليها صعبة. فقد يحاول الشخص إخفاء شعوره بالقلق أو التوتر، لكنه قد لا يستطيع كبح حركة اليدين المرتجفة أو تعبيرات الوجه العفوية. هذا يجعل الاتصال غير اللفظي **أقل قابلية** للتخطيط أو التنظيم مقارنة بالكلام المكتوب أو المنطوق، ويزيد من احتمال ظهور رسائل غير مقصودة.

في ضوء ما سبق، لا يمكن النظر إلى أشكال الاتصال الثلاثة بمعزل عن بعضها، بل إن فعاليتها الحقيقية تكمن في تكاملها. فالمدير الفعّال هو الذي يجمع بين الاتصال الشفوي والكتابي وغير اللفظي بطريقة متناسقة. فمثلاً، قد تُرسل تعليمات كتابية مدعومة بشرح شفهي، وتُعزّز بإشارات غير لفظية تعكس الجدية أو الحماس. هذا التكامل يساهم في تقليل الغموض وتحسين جودة الفهم.

وعليه يتضح أن أشكال الاتصال تمثل أدوات أساسية في يد الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية. فاختيار الشكل المناسب للاتصال يعتمد على طبيعة الرسالة، والسياق، والجمهور المستهدف.

المحور الثاني اتصال المنظمات

في هذا المحور، سنتناول الاتصال الشامل داخل المؤسسة وكيفية تنظيمه وفقاً للأهداف الوظيفية لكل قسم. الاتصال في المؤسسة ليس مجرد تبادل معلومات، بل هو آلية استراتيجية تضمن سير العمل بسلاسة وتحقيق أهداف المؤسسة. وينقسم الاتصال عادة إلى نوعين رئيسيين:

1. **الاتصال الداخلي** :وهو الاتصال الذي يحدث بين أفراد المؤسسة وأقسامها المختلفة، ويهدف إلى تنسيق العمل، نقل التعليمات، وتبادل المعلومات بين الموظفين والإدارات .ويشمل هذا النوع الاجتماعات الداخلية، المراسلات الإدارية، والتقارير الدورية، وهو ضروري لضمان انسجام الأداء بين مختلف الوحدات .
2. **الاتصال الخارجي** :ويشير إلى تواصل المؤسسة مع الأطراف خارجها، مثل العملاء، الموردين، الشركاء، والمجتمع بوجه عام. ويشمل الاتصال التجاري المتعلق بتسويق المنتجات والخدمات، الاتصال المؤسساتي الذي يركز على صورة المؤسسة وعلاقاتها العامة، والاتصال المالي الذي يُعنى بنقل المعلومات المتعلقة بالموارد المالية، الميزانيات، النتائج المالية، والقرارات الاقتصادية المهمة .

وفي سياق التخصصات المالية مثل إدارة المالية، المحاسبة، محاسبة ومالية، محاسبة وتدقيق، محاسبة وجباية، يمثل الاتصال المالي عنصراً محورياً، إذ يعتمد عليه المديرون والمحاسبون والمراجعون في اتخاذ القرارات، إعداد التقارير المالية الدقيقة، وضمان شفافية المعلومات الاقتصادية .كما يلعب هذا النوع من الاتصال دوراً رئيسياً في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتسهيل التفاعل مع الجهات الرسمية والخارجية.

شهدت المنظمات الاقتصادية خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة بفعل العولمة، والتحول الرقمي، وتزايد تعقيد البيئات التنافسية، وهو ما جعل الاتصال التنظيمي يحتل موقعًا محوريًا في بنية المؤسسة الحديثة. فلم يعد الاتصال مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل أصبح موردًا استراتيجيًا يساهم في خلق القيمة، وتعزيز الشفافية، وتحسين جودة القرارات الاقتصادية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية التمييز بين أنواع الاتصال داخل المؤسسة، خاصة بين الاتصال الداخلي والخارجي، مع إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال المالي في تخصصات المحاسبة والمالية. إذ يشكّل هذا الأخير الواجهة الأساسية التي تعكس الأداء الاقتصادي للمؤسسة، كما يمثل أداة رئيسية لتقليل عدم تماثل المعلومات بين الإدارة وأصحاب المصالح.(Healy & Palepu, 2001)

1.الإطار المفاهيمي للاتصال التنظيمي:

1.1. تعريف الاتصال التنظيمي:

يُعرّف بأنه عملية ديناميكية يتم من خلالها تبادل المعلومات والمعاني بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة وخارجها، بهدف تحقيق التنسيق والتكامل في الأنشطة(Robbins & Judge, 2017) . ويتجاوز هذا التعريف النظرة التقليدية للاتصال باعتباره مجرد نقل للمعلومات، ليشمل الأبعاد الإدراكية والسلوكية التي تؤثر في تفسير الرسائل واستيعابها.

1.1. خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال داخل المنظمات بعدة خصائص:

- التعقيد :نتيجة تعدد الفاعلين والمستويات التنظيمية
- الديناميكية :حيث يتغير بتغير البيئة الداخلية والخارجية

- الترابط :ارتباطه بجميع وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المالية)
- الاستراتيجية :تأثيره المباشر في تحقيق الأهداف

3.1. الاتصال الشامل في المؤسسة:

يمثل الاتصال الشامل نظامًا متكاملًا يربط بين مختلف مكونات المؤسسة، ويشمل جميع التدفقات الاتصالية سواء الداخلية أو الخارجية. ويُعد هذا النوع من الاتصال ضروريًا لضمان الانسجام بين الاستراتيجية والتنفيذ(Daft, 2016) ، حيث يمكن تمثيل الاتصال الشامل كشبكة مترابطة تشمل:

- الاتصال الداخلي
- الاتصال الخارجي
- الاتصال الرسمي وغير الرسمي
- الاتصال الرقمي

1.3.1. الاتصال الداخلي (الأبعاد والوظائف):

يتم الاتصال الداخلي داخل حدود المؤسسة، ويتخذ أشكالًا متعددة:

- **اتصال عمودي** :من الإدارة إلى الموظفين (أوامر، تعليمات).
- **اتصال صاعد** :من الموظفين إلى الإدارة (تقارير، ملاحظات).
- **اتصال أفقي** :بين الأقسام المختلفة.

وظائف الاتصال الداخلي: يلعب الاتصال الداخلي أدوارًا أساسية، منها:

أ. وظيفة التنسيق حيث يساعد على تنظيم الأنشطة وضمان التكامل بين الأقسام، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل المعقدة.

ب. وظيفة التحفيز حيث يساهم في رفع معنويات العاملين من خلال وضوح الأهداف وتقدير الأداء.

ج. وظيفة الرقابة التي تسمح بمتابعة تنفيذ الخطط وتصحيح الانحرافات.

1.1.3.1.الاتصال الداخلي في المؤسسات المالية :

يكتسي الاتصال الداخلي في المؤسسات ذات الطابع المالي، مثل البنوك وشركات الاستثمار، أهمية بالغة نظرًا لخصوصية نشاطها القائم على معالجة معلومات مالية دقيقة وحساسة، حيث لا يقتصر دوره على مجرد نقل المعلومات، بل يُعدّ آلية أساسية لضمان سلامة النظام المالي داخل المؤسسة. فمن جهة، يساهم الاتصال الداخلي الفعّال في تحقيق دقة البيانات المحاسبية من خلال التنسيق المستمر بين مختلف الأقسام، كالمحاسبة، والتدقيق الداخلي، وإدارة المخاطر، وهو ما يقلل من الأخطاء ويعزز موثوقية التقارير المالية، خاصة في ظل تعقيد العمليات المالية وتعددها .(Romney & Steinbart, 2018) ومن جهة أخرى، يتيح هذا النوع من الاتصال سرعة تداول المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي يمكّن الإدارة من اتخاذ قرارات آنية وفعّالة، خصوصًا في بيئات تتسم بعدم اليقين وتقلب الأسواق المالية، حيث تصبح المعلومة في الوقت المناسب عنصرًا حاسمًا في تحقيق الأداء الأمثل (Brigham & Ehrhardt, 2020). إضافة إلى ذلك، يلعب الاتصال الداخلي دورًا محوريًا في ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية والمحاسبية، من خلال نقل التعليمات والسياسات الداخلية بوضوح إلى جميع المستويات التنظيمية، وتعزيز ثقافة الالتزام والشفافية داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في الحد من المخاطر التنظيمية وتحسين نظام الحوكمة .(Basel Committee on Banking Supervision, 2015) وعليه، فإن فعالية الاتصال

الداخلي تمثل أحد الشروط الأساسية لضمان استقرار المؤسسات المالية وتعزيز ثقة مختلف الأطراف المتعاملة معها.

2.3.1. الاتصال الخارجي:

يمثل الاتصال الخارجي الوسيلة التي تتفاعل بها المؤسسة مع بيئتها، ويشمل عدة أنواع رئيسية:

- **الاتصال التجاري: يرتبط** بالأنشطة التسويقية، ويهدف إلى التأثير في سلوك المستهلكين.
- **الاتصال المؤسساتي** يركز على بناء صورة إيجابية للمؤسسة، ويشمل العلاقات العامة والإعلام.
- **الاتصال القانوني** يتعلق بالتواصل مع الجهات التنظيمية والرقابية.
- **الاتصال المالي** يُعد من أكثر أنواع الاتصال حساسية، نظرًا لتأثيره المباشر في الأسواق المالية.

3.3.1.تعريف الاتصال المالي :

الاتصال المالي هو العملية التي يتم من خلالها إنتاج ونشر المعلومات المالية، سواء كانت كمية (أرقام) أو نوعية (تحليلات)، بهدف تمكين أصحاب المصالح من تقييم أداء المؤسسة.(IASB, 2018) ، حيث يسعى الاتصال المالي إلى تحقيق عدة أهداف:

- تقليل عدم تماثل المعلومات.
- تعزيز الشفافية.
- دعم قرارات الاستثمار.
- تحسين سمعة المؤسسة.

1.3.3.1.أدوات الاتصال المالي :

- **القوائم المالية** تمثل الأداة الأساسية للاتصال المالي، وتشمل:

- **الميزانية**
- **حساب النتائج**
- **جدول التدفقات النقدية**

- **التقارير السنوية** تجمع بين البيانات المالية والتحليل الإداري، وتُستخدم للتواصل مع المستثمرين.
- **الإفصاح المالي** يشمل نشر المعلومات الجوهرية، **مثل:**الأرباح ، المخاطر ، الاستثمارات.
- **العروض التقديمية للمستثمرين** تُستخدم لتوضيح الاستراتيجية المالية للمؤسسة.

4.3.3.1.الاتصال الرسمي و غير الرسمي :

يُعدّ الاتصال الرسمي وغير الرسمي من المكونات الأساسية لمنظومة الاتصال الداخلي داخل المنظمات، حيث يعكسان طبيعة العلاقات التنظيمية والإنسانية في بيئة العمل. فالاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم وفق القنوات المحددة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويأخذ طابعًا منظمًا ومكتوبًا أو موجّهًا، مثل التعليمات الإدارية، والتقارير، والمراسلات المهنية، ويهدف أساسًا إلى ضمان التنسيق، وتوحيد القرارات، وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة. ويتميّز هذا النوع بالدقة والوضوح وإمكانية التوثيق، مما يجعله ضروريًا في المؤسسات المالية التي تتطلب مستويات عالية من الشفافية والامتثال للمعايير التنظيمية .(Robbins & Judge, 2017) في المقابل، يشير الاتصال غير الرسمي إلى ذلك التواصل الذي يتم خارج القنوات الرسمية، وينشأ بشكل تلقائي بين الأفراد بناءً على العلاقات الشخصية أو الاجتماعية، مثل الأحاديث الجانبية أو ما يُعرف بـ «شبكات الشائعات". ورغم أن هذا النوع قد يُنظر إليه

أحيانًا على أنه غير منضبط، إلا أنه يؤدي دورًا مهمًا في تسريع تداول المعلومات، وتعزيز التفاعل الاجتماعي، وتخفيف الضغوط داخل بيئة العمل، بل ويمكن أن يكون مصدرًا مهمًا لفهم اتجاهات العاملين ومواقفهم .(Daft, 2016) وفي المؤسسات المالية على وجه الخصوص، يتطلب الأمر تحقيق توازن دقيق بين هذين النوعين من الاتصال، بحيث يتم الحفاظ على صرامة الاتصال الرسمي لضمان دقة المعلومات، مع الاستفادة من مرونة الاتصال غير الرسمي في تحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الانسجام بين العاملين.

5.3.3.1.الاتصال الرقمي :

يُعدّ الاتصال الرقمي أحد أبرز التحولات التي عرفتها المنظمات الحديثة، خاصة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبح يمثل العمود الفقري لتبادل المعلومات داخل المؤسسات وخارجها. ويُقصد بالاتصال الرقمي استخدام الوسائط الإلكترونية والتقنيات الرقمية، مثل البريد الإلكتروني، والمنصات التعاونية، وأنظمة المعلومات، وتطبيقات التواصل المهني، في نقل وتبادل البيانات والمعلومات بشكل سريع وفعّال. وفي المؤسسات المالية على وجه الخصوص، يكتسي هذا النوع من الاتصال أهمية استراتيجية، نظرًا لاعتماده الكبير على نظم المعلومات المحاسبية والمالية التي تتطلب دقة عالية وسرعة في المعالجة، مما يسمح بتوفير معلومات آنية تدعم اتخاذ القرار في بيئة تتسم بالتقلب وعدم اليقين (Romney & Steinbart, 2018). كما يساهم الاتصال الرقمي في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام، خاصة في المؤسسات ذات الهياكل المعقدة أو متعددة الفروع، من خلال تقليل الزمن اللازم لنقل المعلومات وتعزيز العمل التشاركي. ومن جهة أخرى، يعزز هذا النمط من الاتصال مستوى الشفافية وإمكانية تتبع العمليات، وهو ما يدعم متطلبات الحوكمة والامتثال التنظيمي، خاصة في ظل المعايير الدولية الصارمة .(IASB, 2018) غير أن الاعتماد المتزايد على الاتصال الرقمي يطرح تحديات

جديدة، من بينها مخاطر الأمن السيبراني، وحماية البيانات، وإمكانية حدوث فيض معلوماتي قد يؤثر على جودة القرارات .(Castells, 2010) وعليه، فإن فعالية الاتصال الرقمي لا تتوقف فقط على توفر التكنولوجيا، بل تتطلب أيضًا كفاءة بشرية قادرة على استخدامها بشكل رشيد، إضافة إلى وجود سياسات تنظيمية واضحة تضمن أمن المعلومات وجودتها.

يتضح أن الاتصال التنظيمي، وخاصة الاتصال المالي، يمثل حجر الزاوية في نجاح المؤسسات الاقتصادية. فهو لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يعكس جودة التسيير، ويؤثر في القرارات الاستثمارية، ويعزز الثقة في الأسواق.

وعليه، فإن تطوير مهارات الاتصال المالي لدى طلبة تخصصات المحاسبة والمالية يُعدّ ضرورة استراتيجية، خاصة في ظل التحولات الرقمية والتنافسية العالمية.

أسئلة :

التمرين 1: تحليل اتجاهات الاتصال داخل المؤسسة

اقرأ الحالات التالية بعناية، ثم قم بتحديد نوع الاتصال في كل حالة (اتصال نازل، اتصال صاعد، أو اتصال أفقي)، مع تقديم شرح مختصر يبرز طبيعة العلاقة التنظيمية بين الأطراف المعنية تبرير منطقي يوضح سبب اختيارك:

- قيام موظف بإرسال تقرير إلى رئيس القسم.
- إرسال المدير العام تعليمات موجهة إلى المدراء التنفيذيين.
- تبادل المعلومات بين زميلين يعملان في نفس القسم حول مشروع مشترك

التمرين 2: تمييز طبيعة وسائل الاتصال داخل المؤسسة محددا نوع الاتصال في كل حالة

- اقرأ الحالات التالية بعناية، ثم حدّد طبيعة كل اتصال: هل هو اتصال شفهي، أم كتابي، أم يجمع بين الاثنين؟ مع تقديم توضيح مختصر يدعم إجابتك:

- إجراء مكالمة هاتفية لشرح خطة العمل.

- إرسال رسالة بريد إلكتروني تتضمن تعليمات المدير إلى الموظفين.

- عقد اجتماع جماعي يتم خلاله تبادل النقاش بين الأعضاء.

- قيام المدير بشرح خطة العمل شفهيًا خلال اجتماع، ثم إرسال بريد إلكتروني يتضمن نفس المعلومات.

- إعداد تقرير مكتوب يوضح تفاصيل الأداء الشهري.

- تنظيم اجتماع رسمي يقدّم فيه المدير قرارًا بشكل شفهي، مع قيام أحد الحاضرين بتدوين الملاحظات وتوزيعها لاحقًا على الموظفين

التمرين 3: التمييز بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي على الطالب تحديد طبيعة الاتصال في كل موقف (رسمي أو غير رسمي)، مع تفسير وجيز يعكس طبيعة اللغة والسياق التنظيمي المستخدم

- اقرأ المواقف التالية بعناية، ثم حدّد نوع الاتصال في كل حالة: هل هو اتصال رسمي أم غير رسمي؟ مع تقديم تبرير مختصر يوضح أساس اختيارك:

- قيام المدير بإرسال مذكرة رسمية إلى الموظفين لتحديد موعد اجتماع.

- تبادل حديث ودي بين الموظفين أثناء فترة الاستراحة حول موضوع معين.

- "أخي العزيز، ما رأيك أن نناقش تفاصيل المشروع بعد الغداء؟"

المحور الثالث الإطار المفاهيمي للتحرير الإداري

يشكل التحرير الإداري أحد الركائز الأساسية في نظام الاتصال المؤسسي، حيث يمثل الوسيلة الرسمية لتوثيق المعلومات، ونقل التعليمات، والتواصل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة أو مع الأطراف الخارجية. ويكتسب هذا المحور أهمية خاصة في المؤسسات الحديثة، لا سيما تلك التي تعتمد على البيانات المالية والمحاسبية، إذ يُعد التحرير الإداري أداة رئيسية لضمان الدقة والشفافية في تبادل المعلومات.

يتناول هذا المحور تعريف التحرير الإداري، وأهميته في تحسين جودة الاتصال المؤسسي، والأسلوب الإداري المتبع في صياغة الوثائق الرسمية، بالإضافة إلى مميزاته الأساسية .من خلال فهم هذه العناصر، يصبح من الممكن التعرف على كيفية إعداد مستندات رسمية واضحة وفعالة، تدعم سير العمل، وتعزز قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة وموثقة.

كما يسلط المحور الضوء على دور التحرير الإداري في تسهيل التواصل الداخلي والخارجي، والحفاظ على سجل دقيق للعمليات والقرارات، وضمان الانسجام بين الإدارات المختلفة، مما يعكس دوره الحيوي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية.

إنّ التحرير الإداري والتعامل المحترف مع الوثائق الإدارية يُعدّ فنًا ومهارة تتطلّب إدراكًا دقيقًا للتقنيات الخاصة بهذا المجال، وذلك لتطبيق الخصائص المطلوبة في الرسائل الإدارية، مع التمسك بالأسلوب الإداري الصرف، الذي يختلف تمامًا عن الأساليب التحريرية في المجالات الأخرى مثل الأدب والدبلوماسية وغيرها.

1. مفهوم التحرير الإداري:

- **من الناحية اللغوية:**

مصطلح "حرّر" يعني كتابة الشيء أو تحريره، وتحرير الكتاب أو غيره يشير إلى تقويمه وتصحيح ما فيه من أخطاء في الكلام أو الحساب أو النصوص المكتوبة. وحرّر أيضًا يعني إطلاق الفكر ومنح الحرية للتعبير.

- **من الناحية الاصطلاحية:**

يقصد بالتحرير الإداري الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه على أنه مجموع الوثائق التي تصدرها الإدارة من خلال موظفيها، وتُستعمل كوسيلة اتصال بين المصالح الإدارية المختلفة، وأداة لإنجاز المهام المتنوعة بهدف تحقيق الأهداف المحددة.

فالتحرير الإداري هو عملية إعداد وكتابة المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خاصة، تستجيب لمتطلبات طبيعة النشاط الإداري، وطبيعة العلاقات بين الوحدات والمستويات الإدارية المختلفة، إضافةً إلى علاقاتها مع المتعاملين الخارجيين. ويكتسب الفرد مهارة التحرير الإداري من خلال الإلمام بالقواعد الأساسية للكتابة، ثم الخبرة العملية التي تأتي مع الممارسة المستمرة.

2. أهمية التحرير الإداري: تتجلى أهمية التحرير الإداري في عدة محاور رئيسية:

يعد التحرير الإداري الوسيلة الرئيسية لنقل المعلومات داخل أي منظمة إدارية، سواء كانت شركة اقتصادية، مؤسسة عمومية، أو إدارة مدنية مستقلة. فهو يجمع بين الرسمية والتنظيم وسهولة الاستخدام، ما يجعله عنصرًا أساسيًا في نجاح النشاط الإداري وتحقيق أهداف التنظيم. وعلى الرغم من التطور الكبير في وسائل الاتصال الحديثة مثل الهاتف، الفاكس، التلكس، والإنترنت، فإن هذه الوسائط تظل مكملة وليست بديلاً عن المراسلات الإدارية، نظرًا لميزاتها المتميزة في الدلالة والإثبات وإمكانية الحفظ والرجوع إليها في أي وقت.

يتطلب التسيير الفعال للمنظمة الإدارية تمكّن الموظفين من قواعد التحرير الإداري الجيد، حيث يعتمد نجاح الإدارة على امتلاكهم لمعارف ومهارات مكتسبة تمكنهم من أداء المهام بكفاءة عالية. فالمراسلات الإدارية ليست مجرد رسائل مكتوبة، بل هي وثائق عملية توثق العمل وتساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل ملموس وموثّق. إليك إعادة صياغة للنص بشكل أكثر سلاسة وتنظيمًا، مع الحفاظ على المعنى الأصلي:

تُعد المراسلة الإدارية من أهم وسائل الاتصال في الإدارة، لما تتميز به من قدرة ملموسة على إثبات المعلومات أو الأعمال الإدارية. فهي توضح هوية الشخص الذي قام بتحرير الرسالة وتوقيعها، وتحتفظ بالمحتوى كمرجع دائم يمكن الرجوع إليه عند الحاجة. وبذلك، تُسهم في حفظ المسؤوليات، حيث يصبح توقيع العقوبة واضحًا تجاه من أخطأ أو قصر في عمله، وفي المقابل، تُستخدم لتقديم التهنئة والتحفيز لمن أجاد. كما تضمن حماية الحقوق والمكاسب، وتوثق الأحداث والإنجازات والعمليات الإدارية المختلفة.

إضافة إلى ما سبق، تتميز المراسلات الإدارية وسائر الوثائق المحررة بسهولة الاستخدام والتداول والحفظ. كما أنها قليلة التكلفة، ما يسمح بالرجوع إليها في أي وقت، حتى بعد سنوات من حفظها وتصنيفها. هذا يسهم في تنظيم ذاكرة العمل الإداري، ويمنح المنظمة القدرة على توفير الوقت وتحقيق كفاءة أكبر في التسيير وتحقيق أهدافها.

3. خصائص التحرير الإداري:

يُعتبر التحرير الإداري من الركائز الأساسية لنجاح العمل داخل المؤسسات والمنظمات، فهو ليس مجرد كتابة للرسائل أو الوثائق، بل أداة فنية وإدارية تساهم في تنظيم العمل وتحقيق الأهداف. يتميز التحرير الإداري بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفًا عن غيره من أشكال الكتابة مثل الأدبية أو العلمية، ونستعرض أهم هذه الخصائص مع التوسع في شرحها.

- **الرسمية والوضوح:** من أبرز خصائص التحرير الإداري أنه رسمي ومحدد، ويستهدف إيصال المعلومات بشكل واضح لجميع الأطراف المعنية.

- **الهدف** :ضمان فهم الرسالة أو الوثيقة دون غموض، وتجنب التأويل الخاطئ أو سوء الفهم.
- **التطبيق العملي** :عند إصدار مذكرة إدارية لتحديد مواعيد الاجتماعات، يُكتب التاريخ والوقت والمكان بصياغة دقيقة وواضحة، دون استخدام ألفاظ غامضة أو عامية.
- **الأثر الإداري** :يسهم الوضوح الرسمي في بناء الثقة بين الإدارة والموظفين، ويقلل من الأخطاء الناتجة عن سوء الفهم.

- **الإيجاز والتركيز:** التحرير الإداري يبتعد عن الحشو والكلام الزائد، ويحرص على تقديم المعلومات بشكل مركز وموجز.

- **الهدف** :تسهيل فهم الرسالة بسرعة، وتمكين الإدارة من اتخاذ القرار دون إضاعة الوقت في قراءة تفاصيل غير ضرورية.

- **التطبيق العملي** :عند إعداد تقرير عن إنتاجية قسم معين، يتم تلخيص النتائج الرئيسية مع الأرقام والإحصاءات الهامة، دون سرد طويل للعمليات الثانوية.

- **الأثر الإداري** :الإيجاز يزيد من سرعة تداول المعلومات بين الإدارات ويُحسن عملية صنع القرار.

– **الدقة والموثوقية:** يتميز التحرير الإداري بالدقة، حيث يجب أن تكون المعلومات صحيحة وقابلة للإثبات.

- **الهدف** :توثيق الأعمال والقرارات بطريقة يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

- **التطبيق العملي** :العقود والمراسلات الرسمية تُحرر وفق بيانات دقيقة ومراجعة، مع ذكر التواريخ والأسماء والتوقيعات لضمان إثبات الحقوق والواجبات.

- **الأثر الإداري** :يقلل من النزاعات القانونية والإدارية، ويضمن مساءلة المسؤولين عن القرارات أو الأخطاء.

– **التنظيم والتسلسل:** التنظيم من الخصائص الجوهرية للتحرير الإداري، حيث يتم عرض المعلومات بطريقة منطقية.

- **الهدف** :تسهيل متابعة الأفكار والوصول إلى المعلومات بسرعة.

- **التطبيق العملي** :تتبع المراسلات الرسمية غالبًا نموذج المقدمة، العرض، والخاتمة، مع استخدام العناوين والفقرات لتوضيح النقاط الأساسية.

- **الأثر الإداري** :يساعد الموظفين والإداريين على فهم محتوى الوثائق بسرعة، ويجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر فعالية.

- **القابلية للحفظ والاسترجاع:** من أهم خصائص المراسلات الإدارية أنها قابلة للأرشفة وحفظها لفترات طويلة.

- **الهدف** :المحافظة على ذاكرة المؤسسة وسجل إنجازاتها وقراراتها.

- **التطبيق العملي** :حفظ المحاضر والتقارير السنوية في الأرشيف الإلكتروني أو الورقي، مع تصنيفها بحسب السنة أو القسم المعني.

- **الأثر الإداري** :يتيح الرجوع إلى الوثائق عند الحاجة، ويساعد في إعداد تقارير مستقبلية دقيقة بناءً على بيانات موثوقة.

- **حماية الحقوق والمسؤوليات:** التحرير الإداري يضمن توثيق الحقوق والواجبات لكل طرف.

- **الهدف** :توضيح من قام بالتحرير والتوقيع، ومن يتحمل المسؤولية عن القرارات.

- **التطبيق العملي** :توقيع العقود والقرارات الإدارية يوضح المسؤوليات القانونية والإدارية، ويُستخدم في حالات النزاع أو التقييم.

- **الأثر الإداري** :يمنع التجاوزات، ويحفز الموظفين على الالتزام بالقوانين والسياسات المؤسسية.

- **الفاعلية في التسيير والإدارة** : سهولة استخدام المراسلات الإدارية وتداولها يسهم في تحسين أداء المؤسسة.

- **الهدف** :تنظيم العمل، توفير الوقت، وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية.

- **التطبيق العملي** :استخدام البريد الإلكتروني الرسمي لإرسال التوجيهات والمذكرات اليومية أو تحديثات العمل، بدلاً من الاجتماعات المتكررة.
- **الأثر الإداري** :يرفع كفاءة العمل، يقلل من الهدر في الوقت، ويعزز سرعة الاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.

تجعل هذه الخصائص من التحرير الإداري أداة لا غنى عنها في المؤسسات، حيث يجمع بين الجانب الفني للكتابة والإدارة العملية لتوثيق الأعمال، وضمان الحقوق، وتحقيق فعالية العمل الإداري. كما أن المراسلات الإدارية تمثل العمود الفقري للذاكرة المؤسسية، فهي تحفظ الإنجازات والقرارات وتساهم في بناء نظام إداري منظم ومستدام.

4. مرتكزات التحرير الإداري:

تمثل مرتكزات التحرير الإداري مجموعة القواعد والمعايير الأساسية التي يجب الالتزام بها لضمان إعداد المراسلات والوثائق الإدارية بطريقة دقيقة وفعّالة. ويمكن تلخيص أبرز هذه المرتكزات فيما يلي:

الضوابط الشكلية : تُصاغ المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية ضمن أشكال وقوالب محددة تعكس الهوية الإدارية للوثيقة، بما في ذلك مصدرها، طبيعتها، ومرجعيتها. هذه الضوابط تمنح الوثيقة الصفة الرسمية وتضمن وضوح مكانتها القانونية والتنظيمية داخل سير العمل الإداري.
الضوابط القانونية : يلتزم المحرر الإداري بمراعاة النصوص التشريعية والتنظيمية ذات الصلة بموضوع الوثيقة أو المراسلة. ويأتي ذلك تطبيقًا لمبدأ المشروعية، لضمان أن جميع التصرفات الإدارية مستندة إلى قواعد قانونية صحيحة. كما يساهم الالتزام بهذه الضوابط في حماية الوثيقة الإدارية من أي عيب شكلي أو موضوعي، وضمان تحقق الآثار والالتزامات القانونية المترتبة عليها.

الضوابط اللغوية : ضمان دقة وصحة المحررات الإدارية ووضوح مضامينها، يجب على المحرر الالتزام بالكتابة السليمة والفصيحة، مع تجنب أي أخطاء قد تضعف التركيب اللغوي أو تعيق التعبير عن المعاني المقصودة. ويشمل ذلك مراعاة القواعد النحوية والإملائية، وبناء الجملة بشكل سليم، والانتباه لدلالات الصيغ الصرفية، وكل ما يساهم في إيصال المعلومة بوضوح ودقة.

المحور الرابع البيانات الشكلية للرسالة الإدارية

شكل هذا المحور خطوة أساسية لفهم الرسائل الإدارية من منظور الشكل والمضمون، حيث يركز على البيانات الشكلية التي ترافق الرسالة الرسمية، والتي تساهم في توضيح هويتها، وتحديد طبيعتها، وضمان وضوحها ومصداقيتها. فالرسالة الإدارية لا تقتصر على محتواها اللفظي فقط، بل يعتمد نجاحها أيضاً على تنظيمها الرسمي وشكلها البنيوي، بما يضمن سهولة فهمها واتباع الإجراءات المناسبة بناءً عليها.

يتناول هذا المحور البيانات الشكلية للرسالة المرفقية، والتمييز بين الرسالة الإدارية المرفقية والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي، مثل الطلبات الخطية أو المراسلات الفردية. كما يوضح كيف تساعد هذه البيانات على توضيح الجهة المرسلة، تحديد المستلم، تواريخ الرسالة، الموضوع، وأي ملاحق مصاحبة، مما يجعل الرسالة الإدارية أداة فعالة للتواصل الرسمي.

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الطالب من فهم أهمية التفاصيل الشكلية في الرسالة الإدارية، ومعرفة الفروق بين أنواع الرسائل المختلفة، وتطبيق قواعد التحرير الإداري لضمان وصول الرسالة بوضوح ودقة، سواء كان الهدف منها تسيير العمل داخل المؤسسة أو التعامل مع الأطراف الخارجية تعد الرسالة الإدارية أداة رئيسية من أدوات الاتصال داخل المنظمات والمؤسسات، فهي الوسيلة الرسمية لنقل المعلومات، وإصدار القرارات، وطلب البيانات، ومتابعة الأعمال الإدارية. ولكي تحقق الرسالة هدفها، يجب أن تراعي **البيانات الشكلية** التي تمنحها الرسمية والدقة والوضوح.

تهدف هذه المحاضرة إلى التعريف بالبيانات الشكلية للرسائل الإدارية، والتعرف على العناصر الأساسية المكونة لها، والتمييز بين الرسائل الإدارية المرفقية والرسائل ذات الطابع الشخصي، بالإضافة إلى دراسة الطلبات الخطية وكيفية صياغتها بشكل صحيح.

1.مفهوم الرسالة الإدارية:

1.1. تعريف الرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية هي نص مكتوب يستخدم للتواصل الرسمي بين مختلف مستويات الإدارة داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وجهات خارجية. وتتميز الرسالة الإدارية بما يلي:

- رسمية في أسلوبها ولغتها.
- تحمل توقيع الجهة المرسلة.
- تخضع لقواعد تنظيمية وقانونية محددة.
- تسعى لتحقيق هدف إداري واضح، سواء كان إعلامًا، طلبًا، أو توجيهًا.

2.1. أهمية الرسالة الإدارية:

- توثيق المعلومات والقرارات.
- ضمان وضوح التعليمات والأوامر الإدارية.
- تسهيل عملية المراجعة القانونية والإدارية.
- الحد من سوء الفهم أو الالتباس بين الأطراف المختلفة.

3.1. البيانات الشكلية للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تتباين البيانات الشكلية في الرسالة الإدارية من حيث أهميتها ووظيفتها، ويمكن تصنيفها بشكل مبسّط كما يلي:

- **بيانات تعزّز الطابع الرسمي للمراسلة** :وهي العناصر التي تمنح الوثيقة صفتها القانونية والرسمية، مثل الدمغة، والختم، والإمضاء.
- **بيانات تؤكد الإطار التنظيمي للوثيقة** :تُستخدم هذه البيانات لوضع الرسالة ضمن تسلسلها الإداري الصحيح، وتشمل: الطابع، العنوان، اسم المرسل والمرسل إليه (مع الإشارة إلى الوسيط إن وُجد)، بالإضافة إلى الإمضاء.
- **بيانات تساعد على تمييز الوثيقة** :وهي عناصر تمكّن من التعرف على الرسالة وتمييزها عن غيرها من الوثائق الصادرة عن نفس الجهة، مثل: الطابع، مكان وتاريخ التحرير، رقم التسجيل أو الترتيب، موضوع الرسالة، المرجع (عند استعماله)، ثم الإمضاء.
- **بيانات ظرفية يمكن الاستغناء عنها** :وهي معلومات إضافية لا تؤثر على صحة الوثيقة، مثل: المرجع، المرفقات، وقائمة النسخ المرسلة.
- **بيانات ظرفية استثنائية** :ترتبط هذه البيانات بطبيعة مضمون الرسالة أو بطريقة تداولها، كالإشارة إلى درجة السرية (سري، سري جدًا)، أو إلى صفة الاستعجال (مستعجل، مستعجل مع إشعار بالوصول).

وتُرتَّب هذه البيانات في الرسالة الإدارية كما يلي:

- **الرأسية (الدمغة)**: ويقصد بها مجموعة العبارات التي تعرّف بالدولة، وتُكتب عادة في أعلى الصفحة، في وسطها، وبشكل بارز. وفي الجزائر تُستعمل عبارة: *الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.*
- **الطابع**:يُسمّى أحيانًا بالعنوان الإداري، ويظهر في الزاوية اليمنى العليا من الوثيقة. يوضح الجهة المصدِرة للرسالة بدقة، مما يساعد المتلقي على معرفة مصدرها. ويُراعى فيه ذكر التسلسل

الإداري الكامل، بدءًا من الجهة الوصية (مثل الوزارة أو الولاية)، ثم المديرية، فالمديرية الفرعية، وصولًا إلى المصلحة أو المكتب الذي قام بإعداد الرسالة.

- **رقم القيد أو رقم الترتيب:**هو الرقم التسلسلي الذي تُمنح به الرسالة عند تسجيلها ضمن البريد الصادر، حيث يُعتمد ترتيب متتابع يحدد موقعها ضمن مجموع المراسلات الصادرة عن الجهة الإدارية. ويُكتب هذا الرقم عادة أسفل الطابع مباشرة. فغالبًا ما يُرفق هذا الرقم باختصارات تشير إلى الإدارة المرسِلة، أو إلى هوية الموظف الذي قام بتحرير الرسالة أو طباعتها، على أن تُفصل هذه الاختصارات فيما بينها بشكل واضح. كما يتكوّن رقم التسجيل من عناصر أساسية يجب مراعاتها، وهي: الرقم التسلسلي للرسالة الصادرة، متبوعًا برمز المصلحة المعنية، ثم السنة التي أُصدرت فيها الوثيقة.
- **بيان الموضوع:** يُقصد به عرض مختصر لمضمون الرسالة، يُصاغ في عبارات واضحة ومركّزة تعكس الفكرة الأساسية دون تفصيل. لذلك ينبغي على المحرّر أن يلتزم بالدقة والإيجاز، بحيث لا يتجاوز بيان الموضوع سطرًا واحدًا أو سطرين كحد أقصى. اذ تتجلى أهمية بيان الموضوع في كونه عنصرًا أساسيًا يساعد على التعرف السريع على محتوى الرسالة، إذ يمنح القارئ فكرة أولية عن مضمونها قبل الاطلاع على تفاصيلها، مما يوفر الوقت ويسهّل عملية الفهم. كما يلعب دورًا مهمًا في تنظيم العمل الإداري، حيث يساهم في تسهيل إجراءات التسجيل، الحفظ، والتوثيق داخل الإدارة.
- **بيان المرجع:** يُقصد به الإشارة إلى وثيقة أو واقعة سابقة لها صلة مباشرة بموضوع الرسالة، وذلك بهدف تسهيل الرجوع إليها عند الحاجة أو للتذكير بسياق معين استدعى تحرير المراسلة. ويختلف المرجع باختلاف طبيعته، فقد يكون إداريًا (مراسلة سابقة واردة إلى الإدارة، أو تقرير، أو محضر اجتماع)، قضائيًا (كالإشارة إلى حكم أو قرار صادر عن جهة قضائية)، قانونيًا أو

تنظيميًا (مثل نص قانوني، أو مرسوم، أو منشور، أو قرار إداري) أو ظرفيًا كأن يتعلق بزيارة عمل، أو مكالمة هاتفية، أو أي حدث كان سببًا في إعداد الرسالة. وبذلك، يساهم بيان المرجع في توضيح الخلفية التي تستند إليها الرسالة، ويمنحها قدرًا أكبر من الدقة والترابط في المعالجة الإدارية.

- **نص الرسالة (صلب الموضوع / مضمون الرسالة):** يُعدّ نص الرسالة الجزء الأساسي الذي يعبّر من خلاله المرسل عن فكرته أو الهدف من مراسلته، حيث يتضمن مختلف المعلومات والمعطيات المراد إيصالها إلى المرسل إليه. وغالبًا ما يستحوذ هذا الجزء على الحيز الأكبر من الرسالة، لأنه يتكوّن من عدة فقرات يختلف طولها بحسب طبيعة الموضوع والغرض منه. ويتميّز نص الرسالة باتباعه منهجية واضحة في العرض، تقوم على ثلاث مراحل أساسية: مقدمة تمهيدية، ثم عرض تفصيلي، وصولًا إلى خاتمة تتضمن خلاصة واضحة. كما يخضع هذا النص لقواعد وتقنيات محددة في التحرير الإداري، تفرض على المحرر الالتزام بأسلوب دقيق ومنظم، مع احترام الخصائص المميزة لهذا النوع من الكتابة. ومن الضروري أن تقتصر الرسالة على موضوع واحد فقط، تجنبًا للتشعب وضمانًا لوضوح الفكرة. وفي حال كان النص مطولًا، ينبغي على المحرر دعم أفكاره بحجج ومبررات مرتبة بشكل منطقي، تبدأ من الأقل أهمية وصولًا إلى الأقوى تأثيرًا.
- **بيان الإمضاء أو التوقيع:** يُقصد بالإمضاء أو التوقيع ذلك العنصر الذي يتضمن توقيع المسؤول المعني مرفقًا باسمه الشخصي، ويُدرج عادة في أسفل الرسالة من الجهة اليمنى. ويشترط أن يكون التوقيع صادرًا عن الشخص المخوّل قانونًا وتنظيمًا، حتى تكتسب الرسالة صفتها الرسمية. حيث يُعدّ التوقيع من أهم البيانات الجوهرية في الوثائق والمراسلات الإدارية، إذ يُشكّل الأساس الذي تقوم عليه صحتها القانونية وقابليتها للتنفيذ. ويمكن إبراز أهم وظائفه في

كونه يمنح الوثيقة طابعها الرسمي ويعزّز مصداقيتها، فغياب التوقيع يجعلها غير نافذة ولا يترتب عنها أي أثر قانوني، وتبقى مجرد مشروع أو مسودة إلى حين اعتمادها من طرف الجهة المختصة. يُجسّد التوقيع التزام المسؤول بمحتوى الوثيقة، ويُثبت موافقته على ما ورد فيها، سواء تعلق الأمر بإنشاء وضعية إدارية جديدة أو تعديلها أو تسيير شأن من شؤون المرفق. كما يساهم في تحديد المسؤولية، حيث يُمكّن من التعرف على صاحب القرار، وفي الوقت نفسه يحمل بعدًا شكليًا يعكس الاحترام والتقدير تجاه المرسل إليه.

4.1. الرسالة الإدارية المرفقية:

1.4.1. تعريف الرسالة المرفقية:

الرسالة المرفقية هي نوع من الرسائل الإدارية التي تُرفق معها مستندات رسمية أخرى، مثل:

- عقود أو اتفاقيات.
- تقارير أو محاضر اجتماعات.
- طلبات رسمية أو بيانات إدارية.

نموذج للرسالة المرفقية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

مديرية الموارد البشرية

Direction des Ressources Humaines

الرقم : 1037 / م م ب / 2024

بالجزائر، في: 21 نوفمبر 2024

إلى السّادة رؤساء النّدوات الجّهوية الجامعية
بالإتّصال مع السيّدات والسّادة
مديرو المؤسّسات الجامعية والبحثية

الموضوع: بخصوص تنظيم الدّورة السادسة (6) من أجل الحصول على التّأهيل الجامعي.
المرفقات: رزنامة زمنية خاصة بتنظيم الدورة.

يُشرّفني أن أحيطكم علما بأنه سيشرع في تنظيم الدّورة السادسة (6) للحصول على التّأهيل الجامعي و ذلك طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 21- 50 المؤرخ في 28 جانفي 2021، والذي يحدد شروط وكيفيات الحصول على التّأهيل الجامعي و كذا أحكام القرار رقم 804 المؤرخ في 14 جويلية 2021 و الذي يُحدّد كيفيات تطبيق الأحكام المتعلقة بالحصول على التّأهيل الجامعي، المعدل و المتمم، حيث سيعلن عن إفتتاح آجال إيداع ملفات الترشح عبر المنصة الرقمية "Progrès" خلال الفترة الممتدة من **الثلاثاء 3 ديسمبر 2024 إلى غاية الإثنين 23 ديسمبر 2024.**

في هذا الصّدد، أطلب منكم ضمان النشر الواسع للإعلان عن تنظيم هذه الدورة على مستوى المؤسّسات الجامعية والبحثية التّابعة لندوتكم، والعمل على تبليغ مديرو هذه المؤسّسات الجامعية والبحثية باتخاذ جميع الإجراءات لضمان وصول هذه المعلومة إلى كافة الأساتذة المحاضرين قسم "ب" و أساتذة البحث قسم "ب" الرّاغبين في الترشح و كذا السّهر على عجل قصد تسهيل منح كل مترشح لا يحوز على حساب إلكتروني من حساب يُمَكّنه من الولوج إلى الأرضية قصد إيداع ملف ترشحه في الآجال المحدّدة أعلاه.

في هذا الشّأن، وباعتبار أن عملية دراسة وتقييم ملفات التّرشح للحصول على التّأهيل الجامعي ستتم على مستوى اللّجان الجهوية للتّأهيل الجامعي والتي يترأّسها رئيس كل ندوة جهوية جامعية، فيطيب لي أن أوافيكم رفقة هذا الإرسال بالرزنامة الزمنية المتعلقة بتنظيم هذه العملية.

أخيرا، ونظرا للأهميّة البالغة التي تكتسيها هذه العملية، فإننا نعول كثيرا على المجهودات التي ستبذلونها لإنجاحها وفق الرّزنامة الزمنية المحدّدة، كما تبقى المصالح المختصّة بالإدارة المركزية رهن إشارتكم للإجابة عن أي إستفسار يتعلق بسير هذه العملية.

تفضلوا، سادتي، بقبول أسمى عبارات التقدير والإحترام.

Farid BOUZID

Date : 2024.11.21 18:11:36 +01'00'

- نسخة مرسلة إلى السّيد الأمين العام: (على سبيل عرض حال).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

مديرية الموارد البشرية

Direction des Ressources Humaines

بالجزائر، في 20 نوفمبر 2024

رزنامة زمنية لتنظيم الدورة السادسة (6) من أجل الحصول على التأهيل الجامعي

- ❑ **من الثلاثاء 3 ديسمبر 2024 إلى الإثنين 23 ديسمبر 2024:** إيداع ملفات الترشح عبر الأرضية الرقمية "PROGRES".
- ❑ **من الثلاثاء 24 ديسمبر 2024 إلى الثلاثاء 31 ديسمبر 2024:** المصادقة عبر المنصة الرقمية على قبول ملفات الترشح من طرف مديري المؤسّسات الجامعية والبحثية.
- ❑ **من الخميس 2 جانفي 2025 إلى الخميس 23 جانفي 2025:** تقييم ملفات المترشحين عبر المنصة الرقمية من طرف خبراء اللجان الجهوية للتأهيل الجامعي.
- ❑ من **السبت 25 جانفي 2025 إلى الإثنين 27 جانفي 2025:** المداولات حول النتائج وإرسال محاضر النتائج للتأهيل الجامعي من طرف رؤساء الندوات الجهوية الجامعية إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- ❑ **الخميس 30 جانفي 2025:** توقيع القرار المتضمن الإعلان عن نتائج الدورة السادسة (6) للحصول على التأهيل الجامعي.
- ❑ **من الخميس 30 جانفي 2025 إلى الخميس 6 فيفري 2025:** فتح الأرضية الرقمية لإيداع الطعون.
- ❑ **من السبت 8 فيفري 2025 إلى السبت 15 فيفري 2025:** دراسة الطعون من طرف اللجان الجهوية للتأهيل الجامعي.
- ❑ **الأحد 16 فيفري 2025:** مداولات اللجان الجهوية للتأهيل الجامعي حول نتائج دراسة الطعون وإرسال محاضر نتائج دراسة الطعون من طرف رؤساء الندوات الجهوية الجامعية إلى السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي.
- ❑ **الثلاثاء 18 فيفري 2025:** توقيع القرار المتضمن نتائج الدورة السادسة (6) من أجل الحصول على التأهيل الجامعي، بعد الطعون.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية الحياة الطلابية

رقم 10/م.ح.ط/2025 الجزائر في: 15 جانفي 2025

إلى السيدات والسادة:

رؤساء الندوات الجهوية بالاتصال مع مديري مؤسسات التعليم العالي

مدير جامعة التكوين المتواصل

المدير العام للديوان الوطني للخدمات الجامعية بالاتصال بمدراء الخدمات الجامعية

الموضوع: تنظيم الطبعة الثانية للمسابقة الوطنية الجامعية للبرمجة والروبوتات

المرفقات: البطاقة التقنية واستمارة المشاركة

تجسيدا للبرنامج السنوي (2024- 2025)، المتعلق بالأنشطة العلمية والثقافية والرياضية الذي سطرته مديرية الحياة الطلابية بالتنسيق مع الديوان الوطني للخدمات الجامعية، وتزامنا مع سبعينية الثورة المباركة، يشرفني إعلامكم بتنظيم الطبعة الثانية **للمسابقة الوطنية الجامعية للبرمجة والربوتات**، والتي ستنظمها كلية التكنولوجيا بجامعة محمد خيضر بسكرة خلال الفترة الممتدة من مـــن 12 إلـــى 16 أفريل2025.

وعليه الرجاء النشر الواسع ليتسنى لجميع الطلبة المشاركة في هذا النشاط العلمي الهام، على أن يتم ملء استمارات تأكيد المشاركة بالمسح على رمز الاستجابة السريعة بالبطاقة التقنية (**Code QR**) وذلك بداية من تاريخ 26 مارس إلى 01 أفريل 2025 .

تفضلوا، بقبول فائق الاحترام والتقديـر

Assia SAHRAOUI 2025.01.15 09:47:58 +01'00'

نسخة للإعلام: السيد الأمين العام واليد رئيس الديوان

5.1. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

تعريف الرسالة ذات الطابع الشخصي هي الرسائل التي تُرسل إلى موظف أو مجموعة محددة من الأفراد ضمن المؤسسة، وتكون ذات طابع شخصي لكنها تظل رسمية. مثل:

- تبليغ الموظف بترقية أو تكليف.
- إشعار الموظف بمواعيد الاجتماعات أو الدورات التدريبية.

1.5.1. خصائص الرسالة الشخصية:

- رسمية لكنها موجهة لشخص محدد.
- تهدف إلى إعلام أو توجيه الفرد مباشرة.
- تستخدم لغة مهذبة ورسمية مع الحفاظ على الطابع الشخص

نموذج للرسالة الشخصية:

رأس الرسالة :إدارة الموارد البشرية – شركة النفط الوطنية
الموضوع :إشعار بالترقية
نص الرسالة :يسر إدارة الموارد البشرية إشعاركم بأنه تم اعتماد ترقيتكم إلى رتبة رئيس قسم ابتداءً من 1 ماي 2026.
الخاتمة :مع تمنياتنا لكم بالتوفيق والنجاح.
التوقيع :المدير العام

6.1. الطلبات الخطية:

1.6.1. تعريف الطلب الخطي:

الطلب الخطي هو رسالة إدارية رسمية يقدم فيها الشخص أو الجهة طلبًا محددًا، سواء كان خدمة، إذن، أو معلومات.

- يُكتب بلغة واضحة ومباشرة.
- يوضح الغرض من الطلب بالتفصيل.
- قد يتضمن مرفقات داعمة للطلب

2.6.1. عناصر الطلب الخطي:

- الجهة المرسل إليها.
- مقدمة تحدد الهدف من الطلب.
- نص الطلب مع التفاصيل الدقيقة.
- خاتمة رسمية تشمل الشكر والتوقيع.

3.6.1. قواعد عامة عند إعداد الرسائل الإدارية:

1. استخدام لغة رسمية واضحة وخالية من الغموض.
2. مراعاة القواعد اللغوية والنحوية.
3. ترتيب المعلومات بطريقة منطقية وواضحة.

4. التأكد من صحة التواريخ والمراجع والمرفقات.

5. الالتزام بالهيكلية الرسمية للرسالة (رأس الرسالة، الموضوع، النص، الخاتمة).

أمثلة عملية وتمارين

- كتابة رسالة مرفقية تتضمن طلب موافقة على مشروع.
- إعداد رسالة شخصية لتبليغ الموظف بتكليف جديد.
- صياغة طلب خطي للحصول على دعم مالي أو تجهيزات مكتبية.
- اطلب من الطلاب إعداد رسالة إدارية مرفقية تشمل العناصر التالية:
- شعار المؤسسة، رقم الرسالة، تاريخها.
- نص واضح يوضح محتوى المرفق والغرض منه.
- الخاتمة والتوقيع الرسمي.

مما سبق ذكره تشكل الرسائل الإدارية العمود الفقري للاتصال الرسمي داخل أي مؤسسة. ويُعتبر الالتزام بالبيانات الشكلية الصحيحة واستخدام اللغة الفصيحة والواضحة من العناصر الأساسية لنجاح هذا الاتصال. كما أن التمييز بين الرسائل المرفقية والشخصية وفهم آلية الطلبات الخطية يسهم في رفع كفاءة العمل الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الخامس صيغ التعبير الإداري

يشكل هذا المحور خطوة مهمة في فهم كيفية صياغة الرسائل والمراسلات الإدارية بأسلوب واضح ومنظم، حيث يركز على الصيغ المختلفة للتعبير الإداري التي تساعد على إيصال المعلومات بشكل مهني وفعال. فالتعبير الإداري ليس مجرد كلمات، بل هو أسلوب يضمن وضوح المعنى، احترام الهيكل الرسمي، وتسهيل فهم الرسالة من قبل المستلم.

يتناول هذا المحور صيغ التقديم بمرجع وبدون مرجع، وصيغ العرض أو المناقشة، وصيغ الخاتمة، مع توضيح استخدام كل صيغة وفق طبيعة الرسالة الإدارية والغرض منها. فالطالب سيتعرف على كيفية اختيار الصياغة الملائمة لكل موقف، سواء كان تقديم طلب، عرض تقرير، أو كتابة خاتمة رسمية تلخص النقاط الرئيسية وتحدد الخطوات التالية.

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الطالب من إتقان أساليب التعبير الإداري المختلفة، وضمان أن تكون الرسائل مكتوبة بأسلوب مهني، منظم، وفعال، مما يعزز جودة الاتصال المؤسسي ويضمن وصول الرسائل بوضوح ودقة إلى جميع الأطراف المعنية، سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

يُعد التعبير الإداري من العناصر الأساسية لنجاح الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات. فالتعبير السليم يضمن إيصال المعلومة بدقة ووضوح، ويعكس صورة المؤسسة الرسمية أمام الموظفين أو الجهات الخارجيةحيث تتعدد صيغ التعبير الإداري بحسب الغرض من الرسالة أو المراسلة، وتشمل:

- صيغ التقديم بمرجع أو بدون مرجع
- صيغ العرض أو المناقشة.
- صيغ الخاتمة الرسمية.

1. مفهوم صيغ التعبير الإداري:

صيغ التعبير الإداري هي التركيبات اللغوية والأسلوبية التي تُستخدم في صياغة الرسائل والمراسلات الرسمية بطريقة واضحة ورسمية، بما يضمن دقة المعاني وسهولة الفهم، مع الحفاظ على الطابع الرسمي للمراسلات.

1.1. أهمية صيغ التعبير الإداري:

- تعزيز وضوح الرسائل والمراسلات.
- الحفاظ على الطابع الرسمي للخطاب الإداري.
- تسهيل متابعة المستندات والقرارات الإدارية.
- توثيق المعلومات بشكل دقيق يضمن الرجوع إليها لاحقًا.

1.1.1. صيغ التقديم في الرسائل الإدارية:

التقديم بمرجع: التقديم بمرجع يعني أن الرسالة أو المراسلة تتضمن الإشارة إلى وثيقة سابقة، طلب سابق، أو قرار إداري يتعلق بالموضوع، يجدر الذكر أن خصائصه تتمثل في :

- يوضح العلاقة بين الرسائل والوثائق.
- يسهل تتبع سير المعاملات الإدارية.
- يضفي صفة رسمية وموثوقة على الرسالة.

نموذج عملي للتقديم بمرجع

إلى السيد مدير الموارد البشرية

الموضوع: متابعة الطلب رقم 2026/25

بالإشارة إلى طلبكم السابق المرسل بتاريخ 1 أفريل 2026 والمتعلق بطلب تمديد الإجازة السنوية، نحيطكم علمًا بأن الطلب قد تمت الموافقة عليه اعتبارًا من 10 أفريل 2026.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الاسم والتوقيع

التقديم بدون مرجع : التقديم بدون مرجع يستخدم عند عدم وجود وثائق سابقة مرتبطة بالموضوع، أو عندما تكون الرسالة مستقلة بذاتها ، من أهم خصائصه :

- يبدأ مباشرة بتحديد الموضوع والغرض من الرسالة.
- يستخدم لغة رسمية وواضحة لتوضيح الهدف دون الرجوع لمراسلات سابقة.

نموذج عملي للتقديم بدون مرجع:

إلى السيد مدير الشؤون المالية

الموضوع: طلب اعتماد ميزانية إضافية

نود التقدم بطلب اعتماد ميزانية إضافية لمشروع تطوير البنية التحتية للشركة، وذلك لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الاسم والتوقيع

2.1.1. صيغ العرض أو المناقشة:

تعريف صيغ العرض: صيغ العرض هي تلك التي تُستخدم لعرض المعلومات، البيانات، أو نتائج الدراسات والتقارير، بطريقة منظمة وواضحة، من أهم خصائصها:

- تقديم المعلومات بشكل منطقي ومتسلسل.
- التركيز على الحقائق والأرقام دون الخروج عن الموضوع.
- استخدام لغة رسمية دقيقة.

نموذج عملي لصياغة عرض:

الموضوع: تقرير عن أداء قسم التسويق للفصل الأول 2026

يُسعدنا تقديم عرض موجز لأداء قسم التسويق خلال الفصل الأول من العام الجاري، حيث بلغ إجمالي المبيعات 1,200,000 دينار، بزيادة نسبتها 10% مقارنة بالفترة السابقة. وتم تحقيق الأهداف الاستراتيجية الموضوعة في بداية العام.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الاسم والتوقيع

صيغ المناقشة: صيغ المناقشة تستخدم لإثارة الحوار أو توضيح وجهات النظر حول موضوع معين، وغالبًا ما تتضمن تحليلًا للبيانات أو طرح مقترحات.من أهم خصائصها:

- عرض الموضوع بشكل شامل مع إبراز نقاط القوة والضعف.
- تقديم توصيات وحلول عملية عند الحاجة.

نموذج عملي لصياغة مناقشة:

الموضوع: مناقشة مشروع تطوير نظم المعلومات

بعد دراسة المشروع المقترح لتطوير نظم المعلومات، تبين أن التطبيق سيحسن كفاءة العمل بنسبة 15%، مع ضرورة توفير التدريب اللازم للموظفين. نوصي ببدء التنفيذ اعتبارًا من الشهر المقبل مع متابعة النتائج بشكل دوري.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،

الاسم والتوقيع

3.1.1. صيغ الخاتمة في الرسائل الإدارية:

تعريف صيغ الخاتمة: صيغ الخاتمة هي التركيبات اللغوية التي تختتم بها الرسالة أو المراسلة الرسمية، وتعكس الاحترام والرسميات، مع تذكير المستلم بالغرض من الرسالة عند الحاجة.

أشكال صيغ الخاتمة:

- صيغة الاحترام الرسمي: "وتفضلوا بقبول فائق الاحترام."
- صيغة الشكر والتقدير: "مع جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم."
- صيغة التوقع والمتابعة: "نأمل اتخاذ الإجراءات اللازمة في أسرع وقت ممكن."

2. قواعد عامة في صيغ التعبير الإداري:

1. اختيار الصيغة المناسبة للغرض من الرسالة (تقديم، عرض، مناقشة، خاتمة).
2. مراعاة الطابع الرسمي واللغة الفصيحة في جميع أجزاء الرسالة.
3. ترتيب المعلومات بشكل منطقي ومتسلسل.
4. الالتزام بالهيكلية المعروفة للرسالة: مقدمة، متن، خاتمة.
5. التأكد من صحة التواريخ والأرقام والمرجعيات المذكورة في الرسالة.

تعتبر صيغ التعبير الإداري من العناصر الجوهرية لضمان نجاح الاتصال الرسمي داخل المؤسسات. فالاختيار السليم للصيغ سواء في التقديم، العرض، المناقشة أو الخاتمة يضمن إيصال المعلومة بدقة ووضوح، ويعكس مستوى المهنية داخل المؤسسة. كما أن الممارسة والتطبيق العملي لهذه الصيغ يساعد على رفع كفاءة الكتابة الإدارية وتقليل الأخطاء الشائعة.

المحور السادس المراسلات الإدارية

شكل هذا الفصل مدخلاً أساسياً لفهم المراسلات الإدارية وأهميتها في تنظيم العمل داخل المؤسسات وخارجها .فالمراسلة الإدارية تمثل أحد أهم وسائل الاتصال الرسمي، التي تعتمدها المؤسسات لضمان نقل المعلومات، إصدار القرارات، وتوثيق الإجراءات بطريقة دقيقة ومنظمة.

يركز هذا الفصل على أنواع المراسلات الإدارية المختلفة، بما في ذلك الرسائل الإدارية، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال، والبرقيات، مع توضيح دور كل نوع في تسهيل التواصل بين الإدارات والأطراف الخارجية. كما يبين الفصل كيفية إعداد هذه المراسلات وفق القواعد الإدارية الصحيحة، مع مراعاة الشكل، الأسلوب، والبيانات الضرورية التي تضمن وصول الرسالة بوضوح وفاعلية.

من خلال دراسة هذا الفصل، سيتمكن الطالب من التعرف على مختلف أشكال المراسلات الإدارية، كيفية تنظيمها وصياغتها، واستخدامها بطريقة مهنية تدعم العمل الإداري وتساهم في تحسين جودة التواصل المؤسسي، مما يعكس الدور الحيوي لهذه الأدوات في الإدارة الحديثة.

1.الاستدعاء :

يُعدّ الاستدعاء مراسلة إدارية موجزة تُستخدم لغرض محدّد، يتمثل في طلب حضور شخص معيّن، سواء كان شخصًا طبيعيًا أو معنويًا يمثّله قانونيًا، وذلك بصفة إلزامية إلى مقرّ العمل. ويكون الهدف من هذا الحضور المشاركة في اجتماع، أو نشاط علمي أو ثقافي أو رياضي أو فني، أو لاستكمال ملف إداري، أو اجتياز مسابقة أو امتحان، أو حضور دورات تكوينية مثل الملتقيات والأيام الدراسية والندوات العلمية.

يخضع الاستدعاء لنفس القواعد الشكلية المعتمدة في الرسالة الإدارية، مع ضرورة التمييز بين نوعين منه:

- استدعاء فردي: يُوجّه إلى شخص واحد، ويأخذ شكل رسالة إدارية مرفقية أو ذات طابع شخصي، مثل استدعاء مترشح لاجتياز امتحان.
- استدعاء جماعي: يُوجّه إلى مجموعة من الأشخاص، ويأتي غالبًا في شكل إعلان، كاستدعاء الأساتذة لحضور اجتماع عام.

يتضمن الاستدعاء مجموعة من العناصر الشكلية الأساسية، وهي:

- الدمغة والطابع
- المكان والتاريخ
- صفة المرسل
- اسم وصفة المرسل إليه وعنوانه
- الموضوع، ويُكتب بعنوان "استدعاء" في وسط الصفحة وبخط بارز
- المرجع (إن وجد)

- المرفقات (إن وجدت)
- نص الاستدعاء
- التوقيع والختم الرسمي

1.1. مميزات الاستدعاء:

يلتزم الاستدعاء بالقواعد الشكلية المعتمدة في تحرير الرسائل الإدارية، كما يتميّز بالإيجاز والتركيز في عرض موضوعه بما يضمن تحقيق الهدف منه بوضوح. ويشترط فيه أن يكون مكتوبًا لا شفويًا، مع احتفاظ الإدارة بنسخة منه كوسيلة إثبات عند الحاجة، وأن يُرسل في وقت مناسب يتيح للمستدعى الاستعداد. كما يجب توجيهه إلى مقر إقامة المعني أو مكان عمله في ظرف مغلق أو مطوية، مع إمكانية اللجوء إلى وسائل سريعة كالفاكس أو البرقية في الحالات الاستعجالية، مع الحفاظ على دليل مادي للإرسال. ويُوجَّه الاستدعاء مباشرة إلى الشخص المعني أو إلى ممثل الشخص المعنوي، على أن يصدر عن الجهة المختصة قانونًا، وغالبًا ما يكون ذلك من صلاحيات الرئيس الإداري، خاصة في إطار الهيئات المنظمة كالمجالس واللجان التي يحدد القانون كيفية انعقادها والجهة المسؤولة عن توجيه الاستدعاءات.



République algérienne démocratique et populaire
Ministère de l'enseignement supérieur
et de la recherche scientifique
Université Mohamed khider_biskra
Institut des sciences et Technologies des Activités
physique et sportives
vice Institut chargé De la PGRS

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر _ بسكرة
معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية
نيابة مديرية المعهد المكلفة بما بعد التدرج
و البحث العلمي والعلاقات الخارجية

استدعاء

يتشرف رئيس المجلس العلمي للمعهد بدعوتكم لحضور اجتماع المجلس العلمي الذي سيعقد يوم: 2018/06/10 على الساعة العاشرة صباحا بقاعة الاجتماعات للمعهد.

جدول الأعمال:

- توزيع التكاليف البيداغوجية للأساتذة للموسم الجامعي2019/2018.
- اعتماد تقارير الخبرة للتأهيل الجامعي وتشكيل لجان المناقشة.
- اعتماد تقارير المطبوعات البيداغوجية وتشكيل لجان الخبرة.
- تشكيل لجان مناقشة الدكتوراه واعتماد تقارير الخبراء للمناقشة.

بسكرة في: 2018/05/24

رئيس المجلس العلمي

ملاحظة: يعد هذا الاعلان بمثابة استدعاء رسمي للأساتذة اعضاء المجلس العلمي.

2.الدعوة:

تُعرَّف الدعوة على أنّها طلب موجّه إلى شخص طبيعي أو معنوي، عن طريق ممثله القانوني، لحضور اجتماع أو جلسة عمل أو المشاركة في نشاط علمي أو أدبي أو ثقافي، وذلك إما للمساهمة الفعلية أو على سبيل التشريف.

وتتضمن الدعوة مجموعة من البيانات الأساسية، تتمثل في: الدمغة، ورقم القيد (وهو عنصر اختياري)، وبيانات المرسل والمرسل إليه، ثم موضوع الوثيقة الذي يُكتب بعنوان "دعوة" في وسط الصفحة وبخط

بارز لبيان طبيعتها، يلي ذلك نص الدعوة، ثم صيغة المجاملة في الختام، مع الإشارة إلى المكان والتاريخ في أسفل النص، وأخيرًا الإمضاء والختم.

ورغم وجود تشابه بين الدعوة والاستدعاء من حيث الشكل العام والهدف، باعتبارهما وثيقتين إداريتين تهدفان إلى طلب حضور أشخاص معينين للمشاركة في مناسبة أو اجتماع، وغالبًا ما يُرفق بهما جدول أعمال أو يُشار إلى بنوده لتوضيح أهداف اللقاء، إلا أنّ الاستدعاء يختلف عن الدعوة في كونه يحمل طابعًا إلزاميًا، في حين أن الدعوة تتسم بطابع اختياري يغلب عليه الجانب المجاملاتي.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر – بسكرة –
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي

دعـــــــــوة

يدعو رئيس قسم الإدارة والتسيير الرياضي جميع أساتذة القسم لحضور الاجتماع البيداغوجي الأول لشهر سبتمبر" وذلك يوم الاثنين2017/09/25 على الساعة16:00.

جـــــــدول الأعمـــــــــال:

1. سير الدروس (المحاضرات والتطبيقات والأعمال الموجهة)
2. توزيع تكاليف الأساتذة
3. التنسيق بين المحاضرين والأساتذة المطبقين والأعمال الموجهة
4. مواضيع الإشراف(الليسانس والماستر)
5. متفرقات

بسكرة في: 21 SEP. 2017

رئيـــس القســـم

3.الإعلان :

في إطار الاتصال الخارجي، تعتمد الإدارة على **الإعلان** كوسيلة لإيصال المعلومات إلى الجمهور أو إلى فئة محددة منه حول أنشطتها المخططة في أوقات محددة.

تعريف الإعلان :الإعلان هو وثيقة إعلامية تهدف إلى نقل أخبار أو معلومات محددة للمعنيين بالأمر، مثل موظفي المصلحة أو الجمهور المستهدف. يمكن الاطلاع على هذه الإعلانات عادةً على لوحات الإعلانات أو في أماكن مخصصة لذلك.

- يُعد الإعلان نصًا إعلاميًا موجَّهًا لفئة معينة أو لعدد كبير من المستفيدين، مثل الطلبة، الأساتذة، الأطباء، والموظفين. ويُستخدم لإبلاغهم بأخبار مؤقتة، كعقد اجتماع، تنظيم ندوة، أو فتح تسجيلات.
- **طريقة التعامل مع الإعلان** :نظرًا لطبيعته المخصصة للتعليق، يجب توزيع نسخ الإعلان في الأماكن المخصصة لذلك، مع الاحتفاظ بنسخ منه، باعتبارها وثائق رسمية تتعلق بأنشطة المصلحة وتُسهم في التوثيق الإداري.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

بالجزائر، في 19 اوت 2024

إعلان عن تأجيل إيداع ملفات الترشح
لدرجة أستاذ إستشفائي مميز وأستاذ مميز

تبعا للإعلان عن فتح الترشح للتعيين في درجة أستاذ إستشفائي مميز وأستاذ مميز المؤرخ في 17 أوت 2024، تنهي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إلى علم الأساتذة الإستشفائيين الجامعيين والأساتذة عن تأجيل عملية إيداع ملفات الترشح للتعيين في هذه الدرجة وإعادة فتح المنصة إلى ما بعد الدخول الجامعي 2024-2025، وذلك قصد تمكين الأساتذة المعنيين من تحضير ملفات ترشحهم في أحسن الظروف.

Digitally signed by Abdelhakim BENTELLIS
Date: 2024.08.19 12:27:02 +01'00'

4.البلاغ:

هو وثيقة تستخدمها الإدارة في الاتصال الخارجي مع الجمهور، من خلالها يمكن للإدارة الإعلان عن قراراتها، توجيهاتها، وإرشاداتها. كما يُعرف البلاغ بأنه وثيقة تصدر عن سلطة إدارية موجهة إلى الجمهور لتبليغ خبر، قرار، أو إجراء يهم المصلحة العامة.

أمثلة على البلاغات:

- بلاغ عن مراجعة سنوية للقوائم الانتخابية.
- بلاغ حول الخدمة الوطنية.
- بلاغ للتسجيل في مناسك الحج لسنة معينة.

- بلاغ صادر عن وزارة الشؤون الدينية والأوقاف بخصوص بداية شهر رمضان.

ولذلك، يُكتسب البلاغ أهمية كبيرة، إذ يساهم في التعريف بأنشطة الإدارة وخدماتها على نطاق واسع بين المواطنين.

يتضمن البلاغ معلومات مشابهة لتلك الموجودة في الإعلان، مثل:

- الطابع الرسمي (المصلحة المرسلة).
- الجهة الموجه إليها البلاغ.
- العنوان مكتوب بخط واضح في منتصف الصفحة: "بلاغ."

نص البلاغ:

- يُسبق بصيغة تحدد مصدره أو الأشخاص المعنيين.
- يحتوي على الإشارات الإدارية التي لا تُنشر في الصحافة أو الإذاعة لأنها لا تهم الجمهور العام.
- يجب ذكر التاريخ والمكان.

التوقيع والإصدار:

- توقيع السلطة المسؤولة غالبًا لا يُعرض عند النشر في التلفزة أو الإذاعة.
- يمكن للجهة المعنية تحديد عدد مرات نشر البلاغ في الصحافة أو الإذاعة، ويمكن ذكر هذه المعلومة تحت العنوان إذا كان البلاغ مختصًا.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

18 مارس 2026

بـــــلاغ

بخصوص تعديل رزنامة اختبارات الفصل الثالث للسنة الدراسية 2026-2025

في إطار التحضير الجيد لتنظيم الامتحانات المدرسية الوطنية ـ شهادتي التعليم المتوسط والبكالوريا دورة 2026ـ وحرصًا على ضمان السير الحسن لنهاية السنة الدراسية 2026/2025 **تُعلم وزارة التربية الوطنية عن تعديل رزنامة اختبارات الفصل الثالث للمستويات التعليمية الثلاث** وفق الترتيب الآتي:

- **يُجرى تقييم مكتسبات مرحلة التعليم الابتدائي أيام 03 و04 و05 ماي 2026.**
- **يُجرى تقييم المكتسبات في نهاية الطورين الأول والثاني من التعليم الابتدائي يومي 04 و05 ماي 2026.**
- **تُنظَّم اختبارات الفصل الثالث لجميع مستويات المراحل التعليمية الثلاث، من يوم الأحد 10 ماي إلى غاية يوم الخميس 14 ماي 2026.**
- **تبقى الاختبارات الاستدراكية دون تغيير، وتُجرى يومي الإثنين والثلاثاء 22 و23 جوان 2026.**

5.المذكرة المصلحية :

المذكرة هي **وثيقة إدارية** ذات طبيعة مزدوجة:

1. **إعلامية** :لأنها تُوزع داخل مصالح المؤسسة على نطاق واسع، وتمكّن جميع الموظفين من الاطلاع على المستجدات والأنشطة الجارية في المؤسسة عن قرب.

2. **عملية** :لأنها تُستخدم لتوجيه الدعوات إلى الموظفين أو فئة معينة منهم لتنفيذ تنظيم أو إجراء محدد.

وتعرف المذكرة أيضًا بأنها:

"وثيقة إدارية داخلية مؤقتة، تصدر عن الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه بهدف تطبيق التعليمات والتوجيهات، وتوحيد طرق العمل وتحسينها. كما يمكن أن تصدر من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بمعلومات عاجلة أو لاحقة".

وبذلك، تُعتبر المذكرة أداة أساسية لضمان **تواصل فعال داخل المؤسسة**، ونقل التعليمات، وتنظيم العمل بشكل سلس ومنسق بين جميع الأطراف المعنية.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
UNIVERSITE D'ALGER 2 ABOU EL KACEM SAADALLAH
مدير الجامعة
LE RECTEUR
Réf: .....
Alger le :
رقم القيد : .....
الجزائر في : 02 2024

مذكرة مصلحة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 24-272 المؤرخ في 2024/08/13 يعدل و يتمم المرسوم التنفيذي رقم 97-59 المؤرخ في 1997/03/09 الذي يحدد تنظيم ساعات العمل و توزيعها في قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية ، و التي تحدد

من الساعة : 8:00 إلى الساعة : 12:00

و من الساعة : 13:00 إلى الساعة : 16:00

و عليه تعلم رئاسة الجامعة جميع الموظفين التابعين لها أنه يتوجب عليهم الامضاء على آلة تسجيل الحضور ابتداءا من تاريخ 03أكتوبر (2024/10/03) حسب التوقيت المحدد في الجدول أدناه :

صباحا	مساءا
8:00سا	16:30سا

Rue Djamel Eddine El afghani –Bouzaréah - Tél / Fax : 023

6.جدول الإرسال:

يسمى جدول الإرسال أحيانًا كشف الإرسال أو ورقة الإرسال أو حافظ الإرسال، ويعرف بأنه:

"وثيقة إدارية تلخيصية تستخدمها الإدارة العمومية لنقل وثائق رسمية أو خاصة بأشخاص محددين، من مصلحة إدارية إلى أخرى داخل نفس الوحدة، أو بين وحدات إدارية مستقلة سواء كانت عليا أو وسطى أو دنيا".

أهمية جدول الإرسال:

- يُعتبر سندًا قانونيًا يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، حيث يتم التأشير بالاستلام على نسخة إضافية من الجدول قبل إرجاعها للمرسل.
- يُسجّل جدول الإرسال الوثائق المرسلة مع تحديد موضوعها، وعددها، والملاحظات المتعلقة بها، ويُتبادل بين المصالح الإدارية لمتابعة سير القضايا ودراستها وإيجاد الحلول المناسبة.

يتضمن جدول الإرسال البيانات التالية، شبيهة بالرسالة الإدارية:

- الرأسية أو الدمغة.
- رقم القيد أو تسجيل الإرسال في البريد الصادر.
- المكان والتاريخ.
- الطابع الرسمي (عنوان الإدارة أو المؤسسة).
- بيان صفة المرسل.

- بيان المرسل إليه: إذا كان شخصًا معنويًا، يذكر اسم الجهة، وإذا كان شخصًا طبيعيًا، يذكر الاسم واللقب والعنوان الإداري.
- الموضوع أو عنوان الوثيقة: "جدول الإرسال"، مكتوب بخط واضح في وسط الورقة لتوضيح طبيعة الوثيقة.
- مضمون جدول الإرسال.
- الإمضاء والختم.

يتكون جدول الإرسال عادةً من ثلاثة أعمدة:

1. العمود الأول :يخصص لبيان الوثائق المدرجة في الجدول، بما في ذلك نوعها، رقمها، تاريخها، وموضوعها، مع ذكر التفاصيل الدقيقة لكل وثيقة. غالبًا ما يتصدر هذا العمود صيغة مجاملة.
2. العمود الثاني والثالث :تُستخدم لملاحظات أخرى مثل تأكيد الاستلام، الإجراءات المتخذة، أو أي تعليمات إضافية (يمكن تفصيلها حسب النظام الإداري).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والعمران والمدينة
مديرية التعمير والهندسة المعمارية
والبناء لولاية سطيف
مصلحة التعمير والتهيئة الحضرية
رقم: 111.0.-836-21

سطيف في: 04 مارس 2021

إلى السادة مدراء :

- الأشغال العمومية.
- أملاك الدولة.
- البيئة

*الموضوع: ف/ي ملفات طلب رخصة البناء

* المرجع: المرسوم التنفيذي 15-19 المؤرخ في 2015/01/25

جدول إرسال

الوثائق المرفقة	عدد الوثائق	الملاحظات
- ستجدون رفقة هذا الإرسال الملفات التالية: 1- خط كهربائي ذو التوتر العالي Kv60 على مسافة 08 كلم (2x4) الخاص بالاقتطاع على مستوى بلدية قلال2 للخط الكهربائي ذو التوتر العالي Kv60 سطيف جنوب -- عين ولمان لفائدة GRTE. 2- خط كهربائي عالي التوتر Kv220 على مسافة 35 كلم عين السبت – مصنع الاسمنت عين الكبيرة لفائدة GRTE.	01 نسخة	للدراسة وإبداء الرأي الخطي بعد رفع التحفظات

مدير التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بالنيابة
نور الدين بن سليمان

Direction d'urbanisme, d'architecture et de la construction.
Email: setifduc19@gmail.com
Facebook : Duac Setif
Tel : 036-53-34-82 / Fax : 036-53-36-13

7.اشعار الاستلام:

يُعدّ الإشعار بالوصول أو الإفادة بالاستلام من الآليات الإدارية الأساسية التي تُعتمد لضمان تتبع المراسلات الرسمية وإثبات تسلّمها من قبل الجهة المعنية. والأصل أن يتم تسليم الوثائق المرفقة وجداول الإرسال مباشرة بين المرسل والمرسل إليه، غير أنّ الاعتبارات العملية، كالبعد الجغرافي أو تعذر التسليم اليدوي أو وجود ظروف طارئة، قد تفرض اللجوء إلى الإرسال عبر البريد.

وفي مثل هذه الحالات، يتعين على المرسل اتخاذ الاحتياطات اللازمة لضمان إثبات عملية التسليم، وذلك من خلال الحرص على استرجاع نسخة إضافية من جدول الإرسال تكون مؤشراً عليها بالاستلام. وتُحفظ هذه النسخ ضمن حافظات مخصصة، وفق ترتيب تسلسلي يتطابق مع ما هو مدوّن في سجلات البريد الصادر، بما يسمح بالرجوع إليها عند الحاجة كوسيلة إثبات قانونية وإدارية.

ومن الناحية التنظيمية، يُحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ: تُحتفظ النسخة الأولى ضمن أرشيف البريد الصادر، بينما تُرسل النسختان الثانية والثالثة مرفقتين بالوثائق أو الملفات المعنية. ويُشترط في هذه الحالة أن تُعاد إحدى النسختين إلى الجهة المرسلة بعد التأشير عليها بما يفيد الاستلام، وهو ما يُعرف بالإشعار بالوصول.

كما يمكن تفعيل هذا الإجراء فور وصول الوثائق، من خلال إعادة النسخة الثانية موقعة من طرف العون الإداري الذي تسلّمها، مع ضرورة تضمينها ختم الإدارة، وتاريخ الاستلام، ورقم التسجيل. ويهدف هذا الإجراء إلى توثيق عملية التسليم بشكل رسمي، والتأكد من أن المراسلة قد بلغت وجهتها فعلياً، بما يعزز مصداقية العمل الإداري ويكرّس مبدأ الإثبات في المعاملات الإدارية.

8.البرقية:

البرقية هي رسالة قصيرة تُرسل عبر مكاتب البريد من مكتب إلى آخر، وتتميز بالاختصار والوضوح، وتُستعمل لإيصال أخبار هامة وعاجلة، سواء كانت حسنة أو سيئة، أو حتى سرية. تُرسل البرقية بطريقة مستعجلة وتتحدد تكلفتها حسب:

- عدد الكلمات.
- سرعة التبليغ.

- مدى اختصار النص.

1.8. مميزات البرقية:

1. الاختصار ووضوح المعنى.
2. تجنب العبارات الرسمية الطويلة مثل المجاملة والتحية والنداء.
3. الإرسال بطريقة سريعة ومستعجلة.
4. نقل الأخبار العاجلة سواء كانت إيجابية أو سلبية.
5. استخدام كلمة "قف "للفصل بين الجمل بدل الفاصلة أو النقطة، وكلمة "انتهى "في ختام الرسالة.

2.8. أنواع البرقية:

- البرقية العادية :تتداول بين الأفراد أو بين الأفراد والإدارات، وتُرسل عن طريق مصالح البريد تحت رقابة موظفي هذه المصالح.
- البرقية الرسمية :تُرسل بين الإدارات، وتكون مواضيعها هامة ومستعجلة، وتُستعمل فقط في حالات الاستعجال، مثل: إعطاء تعليمات، طلب معلومات، أو تكليف بمأمورية محددة، ويمكن توجيهها إلى رئيس إداري، مرؤوس، أو زميل.

محور السابع وثائق الوصف و السرد و التحليل

هدف هذا المحور إلى تزويد **الطالب** بالمعرفة العملية حول **الوثائق الإدارية التي تعتمد على الوصف والسرد والتحليل،** والتي تُعد أدوات مركزية لتوثيق العمل، متابعة الأحداث، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة. فهذه الوثائق ليست مجرد نصوص مكتوبة، بل هي وسائل **لتقديم المعلومات بشكل دقيق ومنظم، وتحليل الوقائع، وعرضها بطريقة تسهّل الفهم والتفاعل.**

يركز المحور على ثلاثة أنواع رئيسية من الوثائق:

1. **التقرير** :وهو وثيقة رسمية تقدم معلومات مفصلة عن نشاط معين أو موضوع محدد، مع تحليل النتائج وتقديم التوصيات، ويستخدم لدعم اتخاذ القرار .
2. **المحضر** :يختص بتسجيل أحداث الاجتماعات واللقاءات الرسمية، ويحتوي على نقاط النقاش، القرارات المتخذة، والملاحظات المهمة، ويعتبر مرجعاً أساسياً للمتابعة والمتابعة المستقبلية .
3. **عرض الحال** :يستخدم لتقديم صورة شاملة عن موقف معين أو حالة محددة داخل المؤسسة، مع توضيح الوقائع، النتائج، والتوصيات المناسبة .

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الطالب من التعرف على أساليب صياغة هذه الوثائق، تنظيم محتواها، واستخدامها بشكل مهني يسهم في تحسين جودة العمل الإداري، سواء على مستوى متابعة الأنشطة اليومية أو تقديم تقارير تحليلية تدعم اتخاذ القرار. كما يعزز المحور قدرة الطالب على التفريق بين مختلف أشكال الوثائق الإدارية واختيار الأسلوب الأمثل لكل غرض وظرف عملي

1.عرض الحال:

1.1. تعريفه:

عرض الحال هو وثيقة إدارية تسرد الوقائع أو الأحداث بشكل مفصل أو مختصر، سواء كانت مرتبطة بحادثة معينة، نشاط، أو اجتماع إداري. يجب أن ينقل المحرر الوقائع كما وقعت بالضبط، مع مراعاة الدقة والحياد، لإعطاء الرئيس الإداري صورة كاملة قبل اتخاذ أي قرار.

تُعدّ وثيقة عرض الحال إحدى أهم الوسائل الإدارية الرسمية التي تسهم في توثيق الأحداث والوقائع بطريقة دقيقة ومنهجية، وذلك بهدف ضمان استمرارية المعلومات داخل المؤسسة وتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات سليمة مستندة إلى بيانات موثقة. ومن أبرز الأهداف التي تتحقق من خلال إعداد عرض الحال هو إحاطة الرئيس الإداري أو الجهة المشرفة بالوقائع أو الأحداث التي تقع داخل المؤسسة أو خارجها، سواء كانت أحداثاً روتينية أو استثنائية، بما يضمن اطلاع القيادة على كل ما يستحق الانتباه أو التدخل الفوري. كما يُعدّ عرض الحال أداة فعالة لحفظ أثر مكتوب لما دار في مناسبات مختلفة مثل الاجتماعات الرسمية، المحاضرات، الحوادث، أو الأنشطة والمشاريع الخاصة بالمؤسسة، مما يسهم في الاستفادة منها عند الحاجة إلى الرجوع إليها في المستقبل. إضافةً إلى ذلك، فإن الهدف الثالث يتمثل في تمكين الإدارة من اتخاذ القرارات الإدارية الدقيقة بناءً على معلومات واضحة وموثقة، وبالتالي دعم مبدأ الشفافية والمصداقية في الإدارة.

المبادرة بالتحرير تعتبر خطوة أساسية في إعداد عروض الحال، حيث يمكن أن يأتي التحرير بشكل تلقائي من الموظف المكلف مباشرة، أو بناءً على توجيه صريح من الرئيس الإداري .وفي كل الأحوال، يُشدد على ضرورة الالتزام بالحياد الكامل، والابتعاد عن إضافة الآراء الشخصية أو الانطباعات الذاتية التي قد تشوّه الموضوعية المطلوبة في الوثيقة. إن وظيفة عرض الحال تتمحور حول تسجيل الأحداث كما وقعت

وتحليلها عند الحاجة، وليس التعبير عن وجهة نظر المحرر. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى عرض الحال كأداة محايدة وموثوقة لنقل المعلومات، وهو ما يميزه عن غيره من أنواع التحرير الإداري التي قد تتضمن وجهات نظر أو تقييمات شخصية.

الخصائص المميزة لعرض الحال تجعله أداة فريدة في العملية الإدارية، فهو وثيقة رسمية تُحرر بدقة وموضوعية لتسجيل الأحداث وتوثيقها. كما أن هذه الوثيقة موجهة عادةً إلى الرئيس الإداري أو الجهة المسؤولة عن الحدث، لضمان وصول المعلومات إلى مستويات اتخاذ القرار المناسبة. ومن أهم الخصائص أيضاً قدرة عرض الحال على الحفاظ على أثر كتابي للأحداث المهمة، الأمر الذي يجعلها مرجعاً قانونياً وإدارياً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة، سواء لأغراض التقييم، المتابعة، أو التحقيق في الحالات الطارئة. كما يُحرر العرض بشكل مفصل وموضوعي، بحيث يشمل كافة العناصر الأساسية المتعلقة بالحدث، بما في ذلك الزمان والمكان، الأطراف المعنية، طبيعة الأحداث، والنتائج أو التداعيات المحتملة.

أنواع عروض الحال متعددة، وتختلف بحسب طبيعة الحدث والغرض من التوثيق. وأول هذه الأنواع هو عرض الحال عن حادثة، الذي يُعنى بتوثيق كل ما يتعلق بحادث معين، سواء كان حادثاً بسيطاً أو حادثاً معقداً، مع التركيز على الأسباب والنتائج والإجراءات المتخذة. ثاني الأنواع هو عرض الحال عن نشاط أو مشروع، الذي يسجل تفاصيل النشاط أو المشروع من بدايته إلى نهايته، بما يشمل الأهداف، الإجراءات، التحديات، الإنجازات، والتوصيات المستقبلية. النوع الثالث، وهو عرض الحال عن اجتماع، يعتبر من أكثر أنواع العروض استخداماً في المؤسسات، ويُقسم إلى عدة أشكال فرعية:

- **عرض الحال التحليلي** :يركز على تسجيل التدخلات الأساسية التي يقوم بها المشاركون، بالإضافة إلى تحليل المشاكل المطروحة واقتراح الحلول المناسبة، مما يساعد الإدارة على استخلاص النتائج بسرعة واتخاذ القرارات الملائمة.

- **عرض الحال الحرفي** :يسجل المناقشات بشكل كامل كما دارت بين المشاركين، ويستخدم غالباً في المؤتمرات والجمعيات أو الاجتماعات التي تتطلب توثيق كل كلمة وبيان، وهو مفيد عند الحاجة إلى الرجوع لتفاصيل الحوار بدقة.

- **عرض الحال الواقعي** :يقتصر على سرد الأحداث كما وقعت دون أي تحليل أو اقتراحات، ويُستخدم غالباً لتوثيق الوقائع البسيطة أو الروتينية، حيث يكفي أن يعرف المسؤولون بما حدث دون الدخول في تحليل تفصيلي.

تُظهر هذه الأنواع مرونة عرض الحال في تلبية مختلف احتياجات المؤسسة، سواء كانت تتعلق بالمتابعة اليومية للأحداث أو بإعداد تقارير شاملة لأغراض التقييم والتخطيط. ومن المهم الإشارة إلى أن إعداد عرض الحال يتطلب التزاماً بالموضوعية والحياد، مع مراعاة الدقة في التفاصيل والوضوح في الصياغة، بحيث يسهم في بناء قاعدة بيانات موثوقة تُساعد الإدارة على تعزيز كفاءتها وفاعليتها في اتخاذ القرار.

في الختام، يمكن القول إن عروض الحال تُعدّ أداة مركزية في التحرير الإداري الحديث، حيث تجمع بين التوثيق الدقيق والتوجيه المعلوماتي للإدارة، وتضمن أن تكون القرارات مبنية على حقائق ومعلومات موثقة. ويُمثل إتقان صياغة عروض الحال مهارة أساسية لأي موظف إداري، إذ أنه يعكس مدى التزام المؤسسة بمبادئ الشفافية والمهنية، ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات واتخاذ القرارات الاستراتيجية المبنية على أساس علمي ومنهجي.

2.المحضر:

1.2. تعريف المحضر:

المحضر هو وثيقة رسمية تُعد لتسجيل أحداث، وقائع، أو اجتماعات معينة بطريقة دقيقة ومنهجية. ويعد المحضر مرجعًا قانونيًا وإداريًا يوثق كل ما تم خلال الحدث أو الاجتماع.

2.2. الأهداف:

- توثيق الإجراءات والقرارات.
- توضيح المسؤوليات وتوزيع المهام.
- الحفاظ على حقوق الأطراف المعنية.
- المبادرة بتحرير المحضر: يتم عادةً تكليف كاتب رسمي لإعداد المحضر، ويجب أن يكون محايدًا ودقيقًا في النقل، دون أي تحيز.

يتميز المحضر بكونه وثيقة رسمية قابلة للاعتماد القانوني، إذ يشمل جميع الإجراءات والأحداث المتعلقة بالموضوع دون حذف أي تفاصيل مهمة، كما يُحرر بأسلوب موضوعي يحترم التسلسل الزمني للأحداث لضمان الدقة والموثوقية. وتنقسم أنواع المحاضر إلى عدة أشكال بحسب الغرض من إعدادها، فهناك محاضر الاجتماعات التي تسجل القرارات والتوصيات، وتحتوي على أسماء المشاركين وتدخلاتهم، مما يسمح بتوثيق مجريات الاجتماع بشكل واضح ومنظم، وهناك أيضًا محاضر الحوادث أو التفتيش التي تهدف إلى توثيق الأحداث الواقعية والنتائج المترتبة عليها والإجراءات المتخذة، بما يوفر مرجعًا رسميًا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة لضمان متابعة دقيقة وسليمة للوقائع.

3.2. محتويات المحضر:

- عنوان الوثيقة (محضر اجتماع/حادث).
- التاريخ والمكان.
- المشاركون أو الأطراف المعنية.
- نص المحضر: الأحداث، المناقشات، القرارات، التوصيات.
- الخاتمة: ملاحظات عامة أو استنتاجات.
- الإمضاءات والختم الرسمي.

تتعدد المحاضر الإدارية وتتنوع صيغها تبعاً لاختلاف الأهداف والوظائف التي تؤديها داخل المرفق العام، إذ لا تقتصر على نمط واحد، بل تتكيف مع طبيعة الوقائع أو الإجراءات التي يُراد توثيقها. ومن بين أبرز هذه الأنواع ما يلي:

يُعدّ محضر الاجتماع من أكثر المحاضر شيوعاً في الممارسة الإدارية، حيث يُخصص لتدوين مجريات الاجتماعات الرسمية، بما في ذلك النقاشات التي دارت بين المشاركين، وكذا القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها في نهايتها. ويُفترض في محرر هذا النوع من المحاضر أن يلتزم بالموضوعية والحياد، من خلال عرض المداخلات والتعقيبات بصيغة عامة ومجردة، دون الإشارة إلى الأشخاص بشكل مباشر، تفادياً لما قد يترتب عن ذلك من حساسيات أو تأويلات. كما يكتسي هذا المحضر طابعاً رسمياً ملزماً، خاصة عندما يتعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات، وهو ما يبرر توقيعه من طرف جميع الحاضرين تثبيتاً لمضمونه.

أما محضر التنصيب، فيُعد وثيقة إدارية ذات أهمية قانونية بالغة، إذ يُثبت بشكل رسمي مباشرة الموظف لمهامه الجديدة، سواء تعلق الأمر بتعيين أولي أو بترقية إلى منصب أعلى. ويُعتبر التاريخ المدون في

هذا المحضر نقطة الانطلاق الفعلية للعلاقة الوظيفية بين المعني والإدارة، بما يترتب عنها من حقوق وواجبات. ويُوقع هذا المحضر من طرف الموظف المعني، إلى جانب المسؤول الإداري المختص الذي يملك سلطة التعيين.

ومن الناحية الشكلية، يتضمن محضر التنصيب جملة من البيانات الأساسية التي تضمن دقته ومشروعيته، من بينها: تاريخ التنصيب محرراً بالأحرف، وهوية وصفة المسؤول الذي قام بعملية التنصيب، إضافة إلى اسم الموظف المعني ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب الذي يشغله. كما يُشار إلى تاريخ سريان التنصيب، والذي يتطابق في الغالب مع تاريخ تحرير المحضر، فضلاً عن ذكر السند القانوني الذي يستند إليه، كقرار أو مقرر التعيين. ويُختتم المحضر بصيغة تثبت حضور المعني شخصياً وتوقيعه، مع تحديد مواضع التوقيع، حيث يوقع الموظف عادة على الجهة اليمنى، بينما يوقع المسؤول الإداري على الجهة اليسرى، إلى جانب بيان الجهات التي تُوجه إليها نسخ المحضر، مثل مفتشية الوظيفة العمومية أو الهيئة الوصية أو ملف المعني.

وبذلك، تعكس هذه الأنواع من المحاضر أهمية التوثيق الإداري في ضمان الشفافية وتتبع الإجراءات، بما يعزز من مصداقية العمل الإداري ويكرّس مبدأ الأمن القانوني داخل المؤسسات.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التَّعليم العالي والبحث العلمي
الأمانة العامة

محضر اجتماع
(19 أكتوبر 2024)

في يوم التاسع عشر من شهر أكتوبر عام ألفين وأربعة وعشرين، على السّاعة الحادية عشر (11:00 سا) صباحا، انعقد بمقرّ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، برئاسة السيّد وزير التعليم العالي والبحث العلمي اجتماع مع ممثلي طلبة العلوم الطبية بكل تخصصاتها ، وذلك بحضور رئيس لجنة التربية والتعليم والتكوين بالمجلس الأعلى للشباب، وكذا ممثلي عن الإدارة المركزية للوزارة ورؤساء الجامعات و عمداء الكليات الطب المعنية من أجل مناقشة المطالب و الانشغالات الوطنية المقدمة من طرفهم (لائحة المطالب المرفقة).

في البداية، أعلن السيّد الوزير في تدخله الافتتاحي على استحداث جامعة علوم الصحة، والشهادات المزدوجة لفائدة طلبة العلوم الطبية، والتي من شأنها تحسين جودة التكوين والبحث العلمي في هذا المجال.

وبعد الإتفاق على منهجية العمل مع ممثلي الطلبة، تم فتح النقاش الذي اتسم بالوضوح والصراحة، ليدوم اللقاء أكثر من سبع(07) ساعات ونصف ، ليتم التجاوب بشأن كل النقاط المرفوعة خلال الاجتماع كمايلي:

النقطة الأولى: سيعة استيعاب كليات الطب و ملحقاتها.

تم الاتفاق على أن هذا الانشغال سيأخذ بعين الاعتبار في المستقبل ابتداء من السنة الجامعية القادمة، حيث ستكون سيعة الاستيعاب تلك المقترحة من طرف عمداء الكليات و ملحقاتها، كما سيتم الإعلان عنها مسبقا.

أما بخصوص العدد المتزايد للطلبة بعد استحداث الملحقات، و مصير المتخرجين وتشغيليتهم فقد طمأن السيّد الوزير ممثلي الطلبة بأنه سيتم ترقية ثلاثة عشرة (13)ملحقة إلى مصف كليات بكل المواصفات الضرورية مما سيسمح للطلبة مزاولة تكوينهم وتربصاتهم في أريحية.

النقطة الثانية: رفع من قيمة المنحة الجامعية.

تم الاتفاق على أن تكليف دائرتنا الوزارية باقتراح على الهيئات المختصة نفس منظومة المنح الخاصة بالطلبة المسجلين في نظام L.M.D، مع الإشارة إلى إن هذه المنظومة سيتم مراجعتها و رفعها عملا بتوصيات السيّد رئيس الجمهورية ، و لتكون هذه الاقتراحات كالتالي:

- **طلبة السنة أولى إلى الثالثة:** نفس المنحة التي سيستفيد منها الطلبة المسجلين في شهادة ليسانس،

- **طلبة السنة الرابعة و الخامسة:** نفس المنحة التي سيستفيد منها الطلبة المسجلين في شهادة الماستر،

- **طلبة السنة السادسة:** سيتم اقتراح منحة خاصة،

- **طلبة السنة السابعة:** سيتم فتح الملف مع مصالح وزارة الصحة عن طريق تشكيل لجنة يرأسها السيّد الأمين العام لوزارة التعليم العالي، ويحضرها كل من ممثلي الطلبة و عميد كلية الطب لجامعة الجزائر1.

النقطة الثالثة: عرض انشغالات طلبة طب الإنسان.

تم الاتفاق على تشكيل لجنة يرأسها مدير المالية بالوزارة و يحضرها كل من عميد كلية الطب لجامعة الجزائر 1 وممثلي طلبة جراحة الإنسان لكل الكليات الطب على التراب الوطني، و ذلك من أجل دراسة وضعية المخابر وتجهيزها.

النقطة الرابعة: عرض انشغالات طلبة الصيدلة.

تم الاتفاق على تكليف السيّد الأمين العام لوزارة التعليم العالي بتنظيم لقاءات مع كل من مصالح وزارة الصحة و وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني بحضور ممثلي الطلبة .

تشكيل لجنة مع ممثلي الطلبة من أجل ملف الصيدليات وينسقها عميد كلية الطب جامعة الجزائر 1.

النقطة الخامسة: التربصات.

تم إشعار المديرية العامة للديوان الخدمات الجامعية (ONOU) من أجل التكفل بإطعام و إيواء طلبة العلوم الطبية المعنيين بالتربصات خلال العطل الجامعية.

دفتر التربصات: تم تكليف المدير العام للتعليم والتكوين بالتنسيق مع ممثلي طلبة العلوم الطبية في إعداد دفتر التربصات (Carnet de Stage) و مناقشة حقوق وواجبات المدونة قبل إصداره.

النقطة السادسة: رفع عدد المناصب المخصصة للالتحاق بالتكوين لنيل شهادة الدراسات الطبية الخاصة(الإقامة).

تم تثمين رفع من عدد المناصب المخصصة للالتحاق بالتكوين لنيل شهادة الدراسات الطبية المتخصصة(الإقامة) دورة أكتوبر 2024، والتي بلغ عددها 4045 منصب. وسيتم العمل على رفعها بعنوان السنة الجامعية المقبلة .

النقطة السابعة: منع المشاركة في المسابقة بعد ثلاثة (03) سنوات.

تم الاتفاق على تجميد المادة التاسعة من القرار1144 الذي يحدد شروط الالتحاق بطور التكوين في الدراسات الطبية الخاصة والتي تنص في مضمونها "على عدم إمكانية المترشح الذي كان محل استقالة أو تنازل بعد اختيار المنصب، المشاركة في المسابقة إلا بعد مضي ثلاثة(03) سنوات"، بالإضافة على إعطاء مهلة مدتها شهرا للطالب لتأكيد اختياره، على انه سيكون محل عقوبة ابتداء من الشهر الثاني الذي يلي المسابقة، مدتها سنة واحدة بدلا عن ثلاثة (03)سنوات.

النقطة الثامنة :إعادة هيكلة الدراسات في العلوم الطبية.

تم الاتفاق على إشراك ممثلي الطلبة في مناقشة و إثراء هذه الهيكلة و على المديرية الفرعية المعنية مباشرة هذه العملية.

النقطة التاسعة: بخصوص التشغيل لخريجي طلبة العلوم الطبية.

تمت تكليف السيد الأمين العام لوزارة التعليم العالي على تشكيل لجنة مشتركة مع وزارة الصحة ووزارة العمل من أجل إحتواء هذه الظاهرة .

النقطة العاشرة: توثيق شهادات العلوم الطبية.

اقتراح فتح منصة (أرضية) لإحصاء الطلبات و فتح الملف مع وزارة الصحة و جمع اقتراحات الطلبة المعنيين.

النقطة الحادية عشرة :بخصوص الاعتماد الدولي للشهادة الجزائرية.

تم تشكيل لجنة للاعتمادات على مستوى القطاع و هي على وشك نهاية أعمالها و تم تحديد 15ديسمبر 2024 كآخر اجل لتقديم هذا العمل.

المتفرقات:

تبعا لتعليمات السيد الوزير، تم تكليف عمداء كليات الطب بالتنسيق مع رؤساء الجامعات المعنية والمديريات المركزية من أجل إحتواءها والتكفل بها مع ضرورة المعاينة الميدانية لبعض الوضعيات.



3.التقرير:

1.3. تعريف التقرير:

التقرير هو وثيقة إدارية تهدف إلى تقديم معلومات مفصلة وتحليلية عن موضوع معين، لتمكين الإدارة من اتخاذ قرارات مدروسة. ويختلف التقرير عن عرض الحال والمحضر بكونه تحليليًا ومقترحًا للحلول أو التوصيات. يهدف التقرير إلى تقديم معلومات دقيقة وشاملة حول موضوع محدد، بحيث يُمكّن القارئ من الاطلاع على كافة الوقائع والبيانات المرتبطة بالموضوع، مع التركيز على التحليل الموضوعي والممنهج لتلك البيانات. ويتيح التقرير من خلال هذا التحليل الوصول إلى استنتاجات واضحة، تساعد المسؤولين على فهم مجريات الأمور بدقة، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على معلومات موثوقة. كما يشمل التقرير عادة اقتراح توصيات وحلول عملية للمشكلات أو الأنشطة التي تم تناولها، مما يجعله ليس مجرد وثيقة وصفية، بل أداة فعالة للتوجيه واتخاذ الإجراءات. ويتميز التقرير بكونه وثيقة رسمية تحمل طابعًا تحليليًا، تعتمد على الحقائق والبيانات الواقعية، بعيدًا عن الانطباعات الشخصية أو المعلومات غير المؤكدة، كما يُعد هذا الطابع التحليلي أساسيًا لتقديم رؤية شاملة تساعد على تقييم الوضع الحالي، مقارنة بالمعايير المطلوبة، وتحديد الفجوات أو القضايا التي تستدعي التدخل. ومن خلال عرض النتائج بشكل منظم، وتقديم توصيات قابلة للتطبيق، يصبح التقرير أداة استراتيجية هامة لدعم اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الإدارية والتقنية، سواء على مستوى التخطيط، التنفيذ، أو المتابعة، كما يعزز من شفافية العمل الإداري ويوفر مرجعًا مكتوبًا يمكن العودة إليه في المستقبل لمراجعة القرارات والإجراءات المتخذة.

2.3. أنواع التقرير:

- تقرير إداري: لتوضيح سير العمل أو نشاط المؤسسة.
- تقرير فني: يركز على جوانب تقنية أو متعلقة بالمعدات والعمليات.

- تقرير خاص بالتحقيق أو متابعة الحوادث: يقدم النتائج والتوصيات اللازمة.

3.3. محتويات التقرير:

- العنوان (تقرير عن...).
- مقدمة: توضح الهدف والسياق.
- محتوى التقرير: البيانات، التحليل، النتائج.
- الخاتمة: الاستنتاجات والتوصيات.
- الإمضاء والختم الرسمي.

مما سبق ذكره تُعد وثائق السرد والتحليل من أهم أدوات الإدارة الفعالة، إذ تُمكّن السلطة الإدارية من:

- الاطلاع على الأحداث والوقائع بشكل دقيق.
- اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات موثوقة.
- الحفاظ على سجلات رسمية قابلة للاعتماد القانوني والإداري.

وتختلف كل وثيقة عن الأخرى بحسب طبيعة الاستخدام، سواء كان عرضًا للوقائع (عرض الحال)، تسجيل الإجراءات والقرارات (المحضر)، أو تقديم تحليل شامل مع توصيات (التقرير).

يُعدّ التقرير الإداري من أهم وسائل الاتصال الكتابي داخل الإدارة، حيث يُوظَّف لتحقيق جملة من الأهداف التي تختلف باختلاف طبيعة الموضوع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري. فهو ليس مجرد عرض للوقائع، بل أداة تحليل وتوجيه تساعد في اتخاذ القرار.

فعلى المستوى العام، تمثل التقارير وسيلة أساسية لمتابعة ومراقبة مختلف الإنجازات داخل المرفق العام، كما تمكّن المسؤول الإداري من الإحاطة بنشاط مرؤوسيه والاطلاع المستمر على سير العمل وما يستجد

فيه من تطورات. ومن هذا المنطلق، تُسهم التقارير في تعزيز الرقابة الإدارية وتحقيق التنسيق بين مختلف مستويات التسيير.

أما من حيث الأهداف العملية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير، فتتمثل أساساً في عرض وضعية مصلحة أو مرفق خلال فترة زمنية معينة، أو تحليل حالة محددة تستدعي الدراسة والتفسير، إضافة إلى جمع المعطيات والإحصاءات المرتبطة بقضية معينة. كما يُلجأ إلى التقرير لوصف حادثة أو واقعة معينة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها، أو لإبلاغ المسؤولين بحالة طارئة تستوجب التدخل. وفي حالات أخرى، يُستخدم التقرير لتشخيص مشكلة معينة وعرض البدائل الممكنة لمعالجتها، بما يساعد متخذ القرار على تبني الموقف الأنسب، سواء بالقبول أو التعديل أو الرفض.

ومن الناحية التقنية، يخضع تحرير التقرير لجملة من الشروط التي تعكس كفاءة محرره ومهنيته. إذ ينبغي أن يستند إلى معطيات واقعية دقيقة، تُوظف لاستخلاص استنتاجات منطقية وآراء مدعمة بالحجج والأدلة. كما يتعين على المحرر الالتزام بالموضوعية والحياد في عرض الوقائع، مع الحرص على الوضوح والدقة، وتجنب الغموض أو التحيز. ويُفترض أيضاً أن يُغطي التقرير جميع جوانب الموضوع، مع إبراز الظروف والملابسات والعوامل المؤثرة، وصولاً إلى تقديم خلاصة تتضمن رأياً واضحاً واقتراحات عملية عند الاقتضاء.

وغالباً ما يُحرر التقرير بناءً على طلب من سلطة إدارية عليا، بهدف الحصول على معلومات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وهو ما يفرض على المحرر التحقق من صحة البيانات والإحصاءات المقدمة، وتنظيمها بشكل منطقي ومتسلسل زمنياً. كما يتطلب إعداد التقرير قدراً من التفكير التحليلي والاستنتاج المنهجي، بما يضمن تقديم صورة متكاملة عن الوضعية المدروسة.

وتتنوع التقارير بحسب أهدافها وطبيعة الجهة الموجهة إليها، حيث قد تكون مطولة، كالتقارير السنوية، أو موجزة، كالتقارير المرتبطة بحوادث طارئة. كما تختلف باختلاف القطاعات، إذ تعتمد بعض الإدارات أنواعاً خاصة من التقارير لا تُستعمل في غيرها. ومن أبرز هذه الأنواع: التقارير الدراسية، التفتيشية، الإعلامية، الدورية، تقارير النشاط، التقارير العامة عن سير المؤسسات، تقارير الخبرة، وتقارير الحوادث أو التربص.

أما من حيث البناء الشكلي، فينقسم التقرير عادة إلى ثلاثة أجزاء رئيسية. يتمثل الجزء الأول في البيانات الشكلية، التي تشمل العناصر الإدارية التقليدية مثل الدمغة، الرقم التسلسلي، صفة المرسل إليه، عنوان التقرير، المرجع، والمرفقات إن وجدت. ويأتي الجزء الثاني باعتباره صلب التقرير، حيث يبدأ بتمهيد موجز يوضح موضوع التقرير وأهدافه، ثم يُعرض المحتوى الأساسي الذي يتضمن سرد الوقائع وتحليلها وتقييمها، وصولاً إلى استنتاج النتائج واقتراح الحلول المناسبة. وأخيراً، يُختتم التقرير بخلاصة تُبرز الرأي النهائي للمحرر، مع توجيه طلب أو اقتراح إلى الجهة المعنية لاتخاذ القرار المناسب.

وبذلك، يُمثل التقرير أداة تحليلية وتوجيهية في آن واحد، تجمع بين عرض المعطيات وتفسيرها واقتراح الحلول، بما يعزز فعالية العمل الإداري ويسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرار.

المحور الثامن النصوص الإدارية التنظيمية :المراسيم، القرارات، المقررات

يُعنى هذا المحور بدراسة النصوص الإدارية التنظيمية، والتي تمثل الأساس القانوني والإجرائي لتنظيم العمل داخل المؤسسات والهيئات المختلفة. فهذه النصوص ليست مجرد وثائق، بل أدوات رسمية تحدد الإطار التنظيمي للأنشطة، الحقوق، الواجبات، والسياسات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

يركز المحور على ثلاثة أنواع رئيسية من النصوص الإدارية:

1. المراسيم :وهي نصوص صادرة عن السلطات الرسمية، تحدد تنظيم نشاط أو سياسة معينة، وتُعد ملزمة قانونياً لجميع الأطراف المعنية .
2. القرارات :تتعلق باتخاذ إجراء محدد داخل المؤسسة، وقد تكون فردية أو جماعية، وتتمثل أهميتها في تنفيذ السياسات وتوجيه العمل اليومي .
3. المقررات :تعبر عن اتفاقيات أو توصيات صادرة عن مجلس أو لجنة، وغالباً ما تُعنى بتنظيم الإجراءات الداخلية أو تحديد خطوات عمل محددة .

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الطالب من فهم دور كل نوع من النصوص التنظيمية، التعرف على هيكلها الرسمي، ومعرفة كيفية صياغتها واستخدامها بشكل صحيح .كما يبرز المحور أهمية هذه النصوص في ضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة، وتسهيل الرقابة والمتابعة، وتحقيق الانسجام بين مختلف الإدارات والأطراف المعنية.

1.المرسوم:

تُعدّ المراسيم في أصلها قرارات إدارية تصدر عن السلطة التنفيذية، وبالتالي فهي تخضع لرقابة القضاء الإداري. ويُعتبر المرسوم نصًا تنظيميًا يُستخدم لشرح وتحديد كيفية تطبيق القوانين، حيث يصدر إما عن رئيس الجمهورية في شكل مرسوم رئاسي، أو عن الوزير الأول في شكل مرسوم تنفيذي. أما المراسيم الرئاسية، فقد تكون مستقلة إذا استمدت قوتها مباشرة من الدستور ولم تأتِ لتطبيق قانون معين، وفي هذه الحالة تُعرف بالمراسيم الرئاسية المستقلة، أو قد تكون تنفيذية إذا صدرت لتطبيق قانون قائم وتابعة له. ويكمن معيار التمييز بين هذين النوعين في السند القانوني الذي تستند إليه، سواء كان الدستور أو القانون. وتصدر المراسيم الرئاسية عن رئيس الجمهورية، غالبًا في إطار مجلس الوزراء، كما يمكن أن تتضمن مجالات متعددة، مثل التصديق على الاتفاقيات الدولية، أو إصدار مراسيم فردية تتعلق بتعيين أو ترقية أو إنهاء أو توقيف مهام كبار المسؤولين في الدولة.

تُعدّ المراسيم الرئاسية من أهم الأدوات القانونية والتنظيمية التي يمارس من خلالها رئيس الجمهورية صلاحياته في المجال الإداري والتنظيمي. والأصل في هذه المراسيم أن تتضمن تنظيماً مستقلاً عندما تستمد قوتها مباشرة من الدستور، دون أن تكون تطبيقاً لنص قانوني سابق، وفي هذه الحالة يُطلق عليها "المراسيم الرئاسية المستقلة". في المقابل، قد تأتي هذه المراسيم في صورة تنظيمات تنفيذية، عندما تصدر بهدف تطبيق قانون قائم، فتكون بذلك تابعة له ومكمّلة لأحكامه، وتُعرف حينئذٍ بالمراسيم الرئاسية التنفيذية.

ويصدر هذا النوع من المراسيم عن رئيس الجمهورية على مستوى مجلس الوزراء، ويُعتمد في التمييز بين المراسيم المستقلة والتنفيذية على الأساس القانوني الذي تستند إليه، أي ما إذا كان مصدرها المباشر هو الدستور أو القانون. كما قد يتخذ المرسوم الرئاسي أشكالاً أخرى، من بينها المصادقة على الاتفاقيات

الدولية، أو إصدار مراسيم فردية تتعلق بتعيين كبار موظفي الدولة أو ترقيتهم أو إنهاء مهامهم أو تعليقها، فضلاً عن إعادة توزيع المسؤوليات بينهم.

وبناءً على ذلك، يمكن تصنيف المراسيم الرئاسية إلى نوعين رئيسيين: مراسيم تنظيمية وأخرى فردية، يختلف كل منهما من حيث الطبيعة والهدف ومجال التطبيق.

وفيما يتعلق بكيفية صياغة المرسوم الرئاسي التنظيمي، فإن ذلك يخضع لجملة من القواعد الشكلية والمنهجية التي تضمن وضوح النص ودقته القانونية. حيث يُستهل المرسوم بذكر تسميته الصريحة "مرسوم رئاسي" لتمييزه عن باقي النصوص التنظيمية. يلي ذلك تحديد سنة صدوره مقرونة برقمه التسلسلي ضمن ترقيم موحد، ثم يُذكر التاريخ كاملاً وفق التقويمين الهجري والميلادي.

كما يتضمن المرسوم بيان موضوعه بشكل موجز ودقيق، بما يعكس مضمونه العام، تليه الإشارة إلى الجهة المصدرة من خلال عبارة "إن رئيس الجمهورية". بعد ذلك، تُعرض المقتضيات القانونية، أي مختلف المرجعيات الدستورية والقانونية والتنظيمية التي يستند إليها النص، في صيغة تعليلية تبدأ عادة بعبارة "بناءً على."...

ويُعلن عن دخول المرسوم حيز التنفيذ من خلال استعمال عبارة "يرسم"، التي تُعدّ مؤشراً على صدور القرار في شكله النهائي. ثم يُنظم النص وفق تقسيمات منهجية قد تشمل أبواباً وفصولاً وأقساماً، حسب طبيعة الموضوع وتشعبه، مع عرض الأحكام في شكل مواد متسلسلة تبدأ بـ"المادة الأولى" وتستمر إلى غاية آخر مادة، بما يضمن انسجام النص وسهولة الرجوع إليه.

وبذلك، تعكس هذه القواعد في مجملها حرص المشرّع الإداري على إضفاء الطابع الرسمي والدقة القانونية على المراسيم الرئاسية، بما يحقق الأمن القانوني ويُسهم في حسن سير المرفق العام. تُعدّ المراسيم التنفيذية إحدى أهم الآليات التي تعتمدها السلطة التنفيذية لضمان التطبيق الفعلي للتشريعات الصادرة عن

السلطة التشريعية. إذ تصدر هذه المراسيم عن الوزير الأول، وتهدف أساساً إلى تفصيل القواعد العامة التي يتضمنها القانون أو التنظيم المستقل، من خلال وضع أحكام إجرائية وتطبيقية تسمح بتنزيل النصوص القانونية إلى حيز التنفيذ العملي.

وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن التشريع غالباً ما يقتصر على تحديد المبادئ العامة، تاركاً للسلطة التنفيذية مهمة استكمال البناء القانوني عبر سن قواعد تفصيلية تتلاءم مع متطلبات التطبيق. غير أن هذه السلطة ليست مطلقة، بل تظل مقيدة بحدود القانون، بحيث لا يجوز للمراسيم التنفيذية أن تتضمن أي تعديل أو إلغاء للأحكام التشريعية التي تستند إليها، وإلا عُدّ ذلك تجاوزاً للاختصاص.

ومن جهة أخرى، فإن العمل التنظيمي، سواء كان من اختصاص رئيس الجمهورية أو الوزير الأول، لا يُعدّ عملاً فردياً معزولاً، بل يتم إعداده في الغالب على مستوى القطاعات الوزارية المختصة، حيث تتولى كل وزارة إعداد مشاريع النصوص المرتبطة بمجال نشاطها. كما يمكن أن تصدر نصوص تنظيمية على مستويات إدارية أخرى، كأن تصدر عن الوزراء في شكل قرارات، أو عن الولاة، أو رؤساء المجالس الشعبية البلدية، وذلك وفق تدرج إداري يعكس تعدد مستويات اتخاذ القرار داخل الجهاز التنفيذي.

أما من حيث الصياغة، فإن المرسوم التنفيذي لا يختلف جوهرياً عن المرسوم الرئاسي، إذ يخضع لنفس القواعد الشكلية والمنهجية، غير أنه يتميز عنه في بعض الجوانب الشكلية المحدودة. أولاً، يُشار صراحة إلى تسمية "مرسوم تنفيذي" لتمييزه عن غيره من النصوص التنظيمية. ثانياً، تُستبدل عبارة الجهة المصدرة بعبارة "إن الوزير الأول"، باعتباره صاحب الاختصاص في إصدار هذا النوع من المراسيم. وثالثاً، يُذكر اسم ولقب الوزير الأول بشكل واضح في نهاية النص، بوصفه الجهة التي تتولى توقيع المرسوم وإصداره.

وعليه، فإن المراسيم التنفيذية تُجسّد حلقة وصل أساسية بين النص القانوني المجرد والتطبيق العملي، وتُسهم في تحقيق الفعالية الإدارية وضمان حسن تنفيذ السياسات العامة ضمن إطار احترام مبدأ المشروعية.

2.القرار:

يُعرَّف القرار الإداري بأنه تصرّف قانوني يصدر بإرادة منفردة عن جهة إدارية، ويكون له طابع تنفيذي مُلزم. كما يمكن اعتباره نصًا تنظيميًا أو تطبيقيًا تصدره السلطة التنفيذية على مختلف مستوياتها، بهدف توضيح كيفية تنفيذ القوانين أو المراسيم. ويصدر هذا القرار عن جهة إدارية مختصة، ويحمل اسمها، وقد يصدر أحيانًا بشكل مشترك بين عدة وزارات، وفي هذه الحالة يُسمى "قرارًا وزاريًا مشتركًا."

وقد يكون القرار الإداري فرديًا أو جماعيًا، حيث يمكن أن يتعلق بوضعيات الموظفين مثل التعيين، التثبيت، الترقية، النقل أو حتى التوقيف. وتختلف الجهات التي تصدر هذه القرارات، إذ يمكن أن تصدر عن الوزراء، الولاة، رؤساء البلديات، أو مسؤولي المؤسسات العمومية كمديري الجامعات.

أما من حيث كيفية صياغة القرار، وبالأخص القرار الوزاري الفردي، فإنه يُعد من أهم الوسائل القانونية التي يعتمد عليها الوزير في تسيير قطاعه وتوجيه موظفيه. ويتضمن هذا النوع من القرارات مجموعة من البيانات الأساسية، من بينها: ذكر تسمية القرار (قرار وزاري)، رقم القرار، بالإضافة إلى موضوعه وتاريخه، سواء بالتقويم الميلادي أو الهجري . أما فيما يخص القرار الوزاري المشترك ذلك القرار الذي يصدر عن وزيرين أو أكثر، بهدف تنظيم مسألة تدخل ضمن الاختصاصات المشتركة بينهم. وعادةً ما يُنشر هذا النوع من القرارات بأسماء جميع الوزراء المعنيين، باعتبارهم أطرافًا في إصداره.

من حيث الشكل والمضمون، لا يختلف القرار الوزاري المشترك كثيرًا عن القرار الوزاري الفردي، غير أنه يتميز ببعض الخصائص، من أهمها:

- ايجاد صراحة على عبارة "قرار وزاري مشترك" في بداية الوثيقة.
- لا يُعطى لهذا القرار رقم خاص، بل يُكتفى بذكر تاريخه كاملاً.
- يُصاغ موضوع القرار بشكل موجز وواضح.
- يتم ذكر أسماء الوزراء المعنيين في مقدمة القرار، مثل: "إن وزير الدفاع، وإن وزير التعليم العالي..."، وذلك لتحديد الجهات المشاركة في إصداره.
- استعمال صيغة الجمع مثل "يقرران" أو "يقررون"، للدلالة على تعدد الجهات المصدرة للقرار.
- يُختم القرار من طرف جميع الوزراء المعنيين، حيث يستعمل كل منهم ختمه الرسمي، مع الإشارة إلى أن هذه الأختام لا تظهر عند نشر القرار في الجريدة الرسمية.
- يُوقّع على القرار من قبل الوزراء المعنيين مع ذكر أسمائهم وألقابهم، غير أن التوقيعات لا تُدرج كذلك في حالة نشره في الجريدة الرسمية.

بهذه الكيفية، يعكس القرار الوزاري المشترك طابع التنسيق والتعاون بين عدة قطاعات وزارية في معالجة موضوع معين.

نموذج عم القرار الوزاري المشترك

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وزارة الصحة المديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 06 اوت 2024 يتضمن الإعلان عن نتائج المسابقة على أساس الاختبارات من أجل الالتحاق برتبة أستاذ مساعد إستشفائي جامعي

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
و وزير الصحة
والمدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

- بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،
- وبمقتضى المرسوم رقم 66-145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق 02 يونيو سنة 1966 يتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-132 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1415 الموافق 13 مايو سنة 1995 المتعلق بإحداث نشرات رسمية للمؤسسات والإدارات العمومية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 03 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث الاستشفائي الجامعي، المعدل والمتمم.
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 19 نوفمبر سنة 2009 الذي يحدد كيفيات تنظيم مسابقات الالتحاق برتب أستاذ مساعد استشفائي جامعي، أستاذ محاضر استشفائي جامعي قسم "أ" وأستاذ إستشفائي جامعي وسيرها،
- وبناء على القرار الوزاري رقم 1717 المؤرخ في 21 ديسمبر 2023 المتضمن فتح مسابقة على أساس الاختبارات من أجل الالتحاق برتبة أستاذ مساعد استشفائي جامعي، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القرار الوزاري رقم 03 المؤرخ في 05 مارس 2024 الذي يحدد القائمة الأسمية لأعضاء لجان تقييم المترشحين لمسابقة التوظيف على أساس الاختبارات للالتحاق برتبة أستاذ مساعد استشفائي جامعي، المعدل،



– بناء على محضر اجتماع اللجنة الوزارية المشتركة بتاريخ 10 جويلية 2024 المتضمن المصادقة على الإختيار العلني للمترشحين المنظم أيام 23، 24، 25 و26 جوان 2024 بكلية الطب لجامعة الجزائر.

يقررون ما يلي

المادة الأولى: يعلن المترشحون المذكورة أسماؤهم في القوائم الملحقة بهذا القرار ناجحين في المسابقة على أساس الاختبارات من أجل الالتحاق برتبة أستاذ مساعد استشفائي جامعي ويعينون في المناصب المفتوحة.

المادة 2 : يكلف مدير الموارد البشرية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي و مدير الموارد البشرية بوزارة الصحة كل فيما يخصه بتنفيذ هذا القرار الذي يسري مفعوله ابتداء من تاريخ التوقيع عليه.

المادة 3: ينشر هذا القرار الوزاري المشترك في النشرتين الرسميتين لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة الصحة.

الجزائر في : 06 أوت 2024

وزير الصحة

الأستاذ عبد الحق سايحي

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

كمال بداري

المدير العام

للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

3.المقرر الإداري:

يعرف بأنه وثيقة إدارية تصدر عن سلطة إدارية، غالبًا على مستوى إداري أدنى، لمعالجة وضعية معينة قد تكون فردية أو جماعية، وغالبًا ما تتعلق بشؤون الموظفين. ويهدف المقرر إلى تنفيذ مهمة محددة أو تنظيم كيفية تطبيق نص قانوني أو تنظيمي في نطاق معين. كما يُعد نصًا تطبيقيًا يُستخدم لضبط الإجراءات وتحديد تفاصيل التنفيذ داخل المصالح الإدارية.

ويتشابه المقرر مع القرار الإداري من حيث الشكل والصياغة والوظيفة، إذ يخضع لنفس القواعد العامة المعمول بها في القرارات الإدارية. غير أن الفرق الأساسي بينهما يكمن في الدرجة والأهمية، حيث يُعتبر المقرر أقل مرتبة من القرار، لأنه يصدر عادة عن مسؤولين في مستويات إدارية أدنى، ويعالج مسائل تخص هياكل أو فئات وظيفية محدودة. كما يركّز في الغالب على وضعيات موظفين يشغلون مناصب دنيا أو تابعة.

ويمكن أن يكون المقرر فرديًا أو جماعيًا، ويتعلق بمواضيع مختلفة مثل التعيين، التثبيت، الترقية، النقل، التوقيف، أو الاستفادة من امتياز معين، كمنح سكن وظيفي، وغيرها من الحالات المرتبطة بالحياة المهنية للموظفين.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة العليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران

الرقم:122/ أ.م/ م.ع.ه.ك.ط.و/2022

مقرر يتضمن إنشاء مكتب إستراتيجية الرقمنة للمدرسة العليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران

- إن مدير المدرسة العليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران،

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 والمتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري إزاء موظفي وأعوان الإدارات المركزية، للولايات والبلديات وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها.

- بمقتضى القانون رقم99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 4 أفريل 1999،المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل و المتمم.

- وبمقتضى القانون رقم15-21 المؤرخ في 18 ربيع الاول عام 1437 الموافق ل30 ديسمبر سنة 2015 ،المتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي و التطوير التكنولوجي المعدل و المتمم.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 16-176 المؤرخ في 09 رمضان عام 1437 الموافق ل14يونيو2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 17-84 المؤرخ في 18 جمادى الاولى عام 1438 الموافق ل15فبراير سنة2017، المتضمن تحويل المدرسة التحضيرية في العلوم و التقنيات إلى مدرسة عليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية .

- بمقتضى المرسوم الرئاسي المؤرخ في 17 رجب عام 1442 الموافق لأول مارس سنة2021، المتضمن تعيين السيد محمد فيصل خلفي مديرا للمدرسة العليا في الهندسة الكهربائية والطاقوية بوهران.

- بإقتراح من الأمين العام .

يقـــــرر

المحور التاسع النصوص الإدارية التفسيرية :المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية .

اعلان

يعَدّ الاتصال الإداري من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، ويأتي في صلبه النصوص الإدارية التفسيرية التي تُوجَّه لتحقيق فهم موحد للتعليمات والسياسات والمقررات الرسمية. يركز هذا المحور على دراسة مجموعة من النصوص التي تلعب دورًا حيويًا في توضيح الإجراءات وتنظيم العمل داخل المؤسسات، من خلال تقديم التوجيهات اللازمة للموظفين وضمان سير العمليات بشكل سلس ومنسجم.

تشمل هذه النصوص المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، والإعلانات

يتيح دراسة هذا المحور للطالب فهم آليات صياغة هذه النصوص، أهدافها، وأثرها على تنظيم العمل والتواصل الداخلي، مما يعزز من فعالية الاتصال الإداري ويقلل من الأخطاء وسوء الفهم داخل المؤسسات

1.المنشور:

قصد بالمنشور الإداري تلك الوثيقة الداخلية التي تصدر عن سلطة إدارية عليا، مثل الوزير أو المدير العام، وتُوجَّه إلى الجهات أو الموظفين التابعين لها قصد توجيههم وإرشادهم إلى كيفية تطبيق القوانين والتنظيمات المعمول بها. ويتميّز المنشور عن غيره من الوثائق الإدارية بكونه يُرسل إلى عدد كبير من المرسل إليهم في آن واحد، مما يمنحه طابعًا تعميميًا. وقد يقتصر توجيهه على موظفي نفس القطاع، كما يمكن أن يمتد إلى قطاعات أخرى عند الحاجة.

ويأخذ المنشور طابعًا توجيهيًا وتفسيريًا، حيث يهدف أساسًا إلى توضيح النصوص القانونية وشرح كيفية تنفيذها، غير أنه قد يكتسب أحيانًا قوة القرار الإداري إذا تضمّن قواعد جديدة تؤثر في المراكز القانونية للأفراد، وفي هذه الحالة يمكن الطعن فيه قضائيًا. كما يمكن إصدار منشور جديد لتعديل أو استبدال منشور سابق. ويرى بعض الفقه أنه يندرج ضمن فئة التعليمات الإدارية، غير أن مجاله يظل محدودًا من حيث الموضوع والزمن.

أما من حيث التمييز بين المنشور والمذكرة الإدارية، فرغم وجود تشابه بينهما، إلا أن المذكرة تتميز بطابعها المؤقت، إذ ينتهي العمل بها بانتهاء الغرض منها أو الأجل المحدد لها، في حين يتسم المنشور بنوع من الاستمرارية والديمومة، كما يكون موضوعه أكثر تفصيلًا واتساعًا، نظرًا لارتباطه بتفسير وتوضيح النصوص القانونية بشكل أشمل.

2.التعليمة :

تُعرَّف التعليمة الإدارية، في معناها الضيق، بأنها وثيقة رسمية تصدر عن السلطة الإدارية العليا في الدولة، مثل رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة أو الوزير أو كاتب الدولة، وقد تصدر أحيانًا عن مدير مركزي، وتُوجَّه إلى مختلف المصالح المركزية والمحلية. وتتميّز التعليمة بأهميتها واستمراريتها ما لم يتم

إلغاؤها أو تعديلها. أما في معناها الواسع، فتُعتبر من قبيل إجراءات التنظيم الداخلي، خاصة إذا تضمنت قواعد جديدة يمكن أن تؤثر في المراكز القانونية، بينما تبقى مجرد وسيلة توجيه وتوضيح إذا اقتصر محتواها على الشرح والتفسير.

وتتسم التعليمة بعدة خصائص، فهي تتضمن أوامر وتوجيهات صادرة عن السلطة الإدارية إلى مرؤوسيها، بهدف تحديد إطار وكيفيات تنفيذ المهام الموكلة إليهم. كما تجمع بين الطابع التوجيهي والتوضيحي، حيث تعمل على شرح وتفصيل مسائل وردت في نصوص قانونية أو تنظيمية أعلى منها. ومن الناحية القانونية، تُعد التعليمة من وسائل التنظيم الداخلي، أي أنها تُطبق داخل الإدارة فقط، ولا يمكن الاحتجاج بها مبدئيًا من طرف الغير. ويتم تعميمها على نطاق واسع داخل مختلف المصالح، وتبقى سارية المفعول إلى غاية تعديلها أو إلغائها.

أما من حيث أهدافها، فتهدف التعليمة أساسًا إلى توجيه الموظفين وإرشادهم بشأن كيفية سير العمل داخل المرافق العمومية، إضافة إلى تفسير وتوضيح القوانين والتنظيمات، بما يساعد على حسن تطبيقها وفهمها. وبذلك، تُعد التعليمة امتدادًا عمليًا للنصوص التشريعية والتنظيمية، ووسيلة فعالة لضمان توحيد أساليب العمل داخل الإدارة.

3.المذكرة التوجيهية :

تُعدّ المذكرة التوجيهية من الوسائل الإدارية التي تُستخدم بهدف توجيه العمل داخل الإدارة وتحسين أساليبه. فهي لا تقتصر على عرض الوضع القائم أو تحليل المعطيات، بل تتجاوز ذلك إلى تقديم رؤى مستقبلية وخطط عملية لتطوير الأداء الإداري. إذ يقوم محررها بوضع تصور واضح لمعالم العمل في المستقبل، من خلال اقتراح إجراءات وتوجهات من شأنها الرفع من كفاءة المصلحة أو القطاع المعني.

ومن أمثلة ذلك، قيام الوزير الأول بإعداد مذكرة توجيهية موجهة إلى وزير التعليم العالي تتناول إصلاح منظومة التعليم العالي، أو العكس، بما يعكس دورها كأداة للتخطيط والتوجيه الاستراتيجي داخل الإدارة.

المحور العاشر المصطلحات الإدارية

تلعب المصطلحات الإدارية دورًا محوريًا في فهم أساليب العمل داخل المؤسسات، إذ تُعتبر اللغة الرسمية التي تُنظّم العمليات وتسهّل التواصل بين مختلف الفاعلين الإداريين. يهدف هذا المحور إلى التعرف على أهم المصطلحات المتداولة في المجال الإداري، وفهم دلالتها وسياق استخدامها، بما يضمن وضوح الأفكار والدقة في التفاعل الإداري.

تُعتبر المصطلحات بمثابة أدوات لتوحيد الفهم داخل المؤسسة، فهي تقلل من الالتباس عند إصدار القرارات أو إعداد الوثائق الرسمية، وتسهّل التعامل مع المستندات الإدارية، من تقارير ومراسلات ومذكرات، إلى عقود وبيانات رسمية. كما تساعد هذه المصطلحات على تنمية الثقافة المهنية للموظف وتمكينه من أداء مهامه بكفاءة أكبر، سواء في الكتابة أو في التحدث أو أثناء الاجتماعات الرسمية.

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الدارسون من تمييز المصطلحات المتخصصة، فهم معانيها بدقة، وتطبيقها بشكل سليم في سياقات العمل المختلفة، مما يعزز من جودة الاتصال الإداري ويقلل من سوء التفاهم داخل المؤسسات.

المصطلح بالإنجليزية	المصطلح بالعربية
Quality Procedures	إجراءات لضمان النوعية
Outdated Procedures	إجراءات متخلفة
Teaching Tool	أداة تعليم
Performance Management	إدارة الأداء
Property Management	إدارة الأملاك

Quality Management	إدارة الجودة
Policy Management	إدارة السياسات
Economic and Social Affairs Department (DESA)	إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية
Contract Management	إدارة العقود
Operations Management	إدارة العمليات
Content Management	إدارة المحتوى
Human Resources and Training Management	إدارة الموارد البشرية والتدريب
Resource Management	إدارة الموارد
Portfolio Management	إدارة حافظة الاستثمارات
Performance-Oriented Management	إدارة موجهة نحو الأداء
On-Street Parking Management	إدارة وقوف السيارات في الشوارع
Management Tools	أدوات الإدارة
Lending Instruments	أدوات الإقراض
Electronic Signature Tools	أدوات توقيع إلكتروني
Stakeholders	أصحاب المصلحة
Assets and Liabilities	أصول والتزامات
Policy Framework	إطار للسياسات
Management and Financial Frameworks	أطر إدارية ومالية
Reuse	إعادة استعمال

Public Administration Restructuring	إعادة هيكلة الإدارة العامة
Restructuring	إعادة هيكلة
Barcelona Declaration	إعلان برشلونة
Pilot Work	أعمال استطلاعية
Control Purposes	أغراض الضبط
International Best Practices	أفضل الممارسات الدولية
Online Mediation	إمكانية الوساطة عبر الإنترنت
Information Management Systems	أنظمة إدارة المعلومات
Internal Control Systems	أنظمة الضبط الداخلي
Accounting Systems	أنظمة المحاسبة
Computerized Information Systems	أنظمة المعلومات المحوسبة
Decision Support Systems	أنظمة دعم اتخاذ القرار
Accrued Expenditure	إنفاق متحقق
Country Goals	أهداف قطرية
Shared Goals	أهداف مشتركة
Balance Sheet	أوراق ميزانية
Job Description	أوصاف الوظائف
Key Priority	أولوية رئيسية
Monopoly	احتكار

Liability Containment	احتواء الالتزامات
Flexible Responses	استجابات مرنة
Cost Recovery	استرداد الكلفة
International Federation of Accountants (IFAC)	الاتحاد الدولي للمحاسبين
Office Automation	الأتمتة المكتبية
Consensus	الإجماع
Formal Rules	الأحكام الرسمية
Financial Performance	الأداء المالي
Performance	الأداء
Modern Management	الإدارة الحديثة
Fiscal Management	الإدارة المالية
Social Inclusion	الإدماج الاجتماعي
Electronic Tools	الأدوات الإلكترونية
Accounting Reform	الإصلاح المحاسبي
Reform	الإصلاح
Total Assets	الأصول الكلية
Electronic Kiosks	الأكشاك الإلكترونية
Security	الأمان
Public Funds	الأموال العامة

Capital Expenditure	الإنفاق الرأسمالي
Current Expenditure	الإنفاق الراهن
Public Expenditure	الإنفاق العام
Aggregate Spending	الإنفاق الكلي
Expenditure	الإنفاق
Depreciation	الاهتلاك
European Union	الاتحاد الأوروبي
Cross-Boundary Communication	الاتصال عبر الحدود
Professionalism	الاحتراف
Productive Investment	الاستثمار المنتج
Investment	الاستثمار
Full Cost Recovery	الاستعادة الكاملة للكلفة
Autonomy	الاستقلال الذاتي
Judicial Independence	الاستقلال القضائي
Incoherence	الافتقار إلى الاتساق
Underdeveloped Economies	الاقتصادات الأقل نمواً
Transitional Economies	الاقتصادات الانتقالية
Proceduralism	الالتزام بالإجراءات
Hidden Liabilities	الالتزامات المخبوءة

Fiscal Compliance	الامتثال الضريبي
Concessions	الامتيازات
Municipalities	البلديات
World Bank	البنك الدولي
Regional Environment	البيئة الإقليمية
International Environment	البيئة الدولية
Data	البيانات
Free Trade	التجارة الحرة
Divestiture	التجريد (الخصخصة الجزئية)
Structural Transformation	التحويل البنيوي
Overall Resource Planning	التخطيط الشامل للموارد
Results-Oriented Focus	التركيز على النتائج
Pricing	التسعير
Networking	التشبيك
Legislation	التشريعات
Cooperation	التعاون
Global Changes	التغيرات العالمية
Evaluation	التقييم
Running Costs	التكاليف الجارية

Economic Integration	التكامل الاقتصادي
Technology	التكنولوجيا
Structural Adjustment	التكيف الهيكلي
Empowerment	التمكين
Competitiveness	التنافسية
Coordination	التنسيق
Implementation	التنفيذ
Economic Development	التنمية الاقتصادية
Socio-Economic Balance	التوازن الاجتماعي الاقتصادي
Documentation	التوثيق
Staffing	التوظيف
Electronic Signature	التوقيع الإلكتروني
Official Gazette	الجريدة الرسمية
Government Services	الخدمات الحكومية
Good Governance	الحوكمة الجيدة
Transparency	الشفافية
Corruption	الفساد
Efficiency	الكفاءة
Leadership	القيادة

Accountability	المساءلة
Competition	المنافسة
Economic Growth	النمو الاقتصادي
Budgeting	الميزانية
Decision-Making	صنع القرار
Cost Control	ضبط التكاليف
Information Technology	تكنولوجيا المعلومات

المحور الحادي عشر الاتصالات الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني كأداة حديثة للاتصال داخل المؤسسة

في عصر الرقمنة والتحول الرقمي، أصبح البريد الإلكتروني أحد أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسات والمنظمات الحديثة. فهو يجمع بين السرعة، الدقة، وسهولة توثيق المعلومات، مما يجعله أداة أساسية لتبادل البيانات، إصدار التعليمات، ومتابعة الأعمال اليومية بين الموظفين والإدارة.

يركز هذا المحور على الجانب العملي والشكلي لإنشاء بريد إلكتروني مهني، بما يشمل كل العناصر الضرورية لضمان فعالية الاتصال:

- كتابة الموضوع :يجب أن يكون واضحًا ومحددًا، يعكس محتوى الرسالة بدقة، ليسهل على المستلم فهم الغرض منها بسرعة .
- صياغة البريد الإلكتروني :تشمل المقدمة، العرض، والخاتمة، بحيث تُراعي الأسلوب الرسمي والمهنية في التواصل الإداري .
- النسخ المرسلة والتنكيد لاستلام البريد :لضمان متابعة الرسائل والتأكد من وصولها للمستلمين المعنيين .
- التوقيع التلقائي :الذي يتضمن معلومات الاتصال الرسمية للمرسل، مثل الاسم، المنصب، الجهة الإدارية، ورقم الهاتف، مما يضيف مصداقية وييسر التواصل المتبادل .

من خلال دراسة هذا المحور، سيتمكن الطلبة من استخدام البريد الإلكتروني بفعالية كأداة اتصال داخل المؤسسة، مع مراعاة الشكل والمضمون، ما يعزز من جودة التفاعل الإداري ويقلل من سوء التفاهم أو فقدان المعلومات المهمة.

يعد البريد الإلكتروني من أبرز وسائل الاتصال الشخصي في عصر الاتصالات الحديثة، حيث ساهم بشكل كبير في تقليص الاعتماد على البريد الورقي التقليدي. فهو وسيلة اتصال فعالة، لما يوفره من سرعة، ومرونة، وتكلفة منخفضة مقارنة بالوسائل التقليدية.

1.تعريف البريد الإلكتروني:

يمكن تعريف البريد الإلكتروني بأنه وسيلة تقنية متطورة تقوم على تبادل الرسائل عبر شبكة الإنترنت باستخدام أجهزة الكمبيوتر أو الهواتف الذكية، تهدف إلى نقل المعلومات والرسائل الخاصة من مكان إلى آخر، ومن بلد إلى بلد آخر في وقت وجيز.

يمتاز البريد الإلكتروني بعدة خصائص تميّزه عن البريد الورقي التقليدي، أبرزها:

السرعة الفائقة في الإرسال: تصل الرسائل المرسلة عبر البريد الإلكتروني إلى المرسل إليه خلال ثوانٍ معدودة، على عكس البريد الورقي الذي يستغرق أيامًا أو أسابيع حسب الموقع.

الوصول الواسع: يمكن للبريد الإلكتروني الوصول إلى صاحبه بغض النظر عن موقعه في أي بلد، وذلك بفضل الاعتماد على عنوان افتراضي يمكن الوصول إليه من أي جهاز متصل بالإنترنت، خلافًا للبريد الورقي الذي يحتاج إلى عنوان فعلي ثابت للمرسل إليه.

انخفاض التكلفة: البريد الإلكتروني لا يحتاج إلى ورق، حبر، أو رسوم بريدية، مما يجعله أقل تكلفة مقارنة بالبريد الورقي التقليدي.

سهولة التخزين والاسترجاع: يمكن حفظ رسائل البريد الإلكتروني ضمن البريد الوارد أو المجلدات المخصصة، مع إمكانية البحث عنها واسترجاعها بسرعة، بينما البريد الورقي يحتاج إلى حفظه في

أرشيفات مخصصة، وقد يكون معرضًا للتلف، الضياع أو السرقة. كما يمكن إرسال أنواع متعددة من الملفات المختلفة مثل:

* الصور (images)
* الفيديوهات(vidéos)
* المستندات(fichiers)
* الملفات الصوتية(son)
* النصوص(textes)
* البرامج والبرمجيات(logiciels)

وبفضل هذه المميزات، أصبح البريد الإلكتروني الوسيلة المعتمدة لدى المؤسسات التجارية والتعليمية والإدارية، وكذلك الأفراد، وأضحى ضرورة أساسية تُدرج ضمن البيانات الشخصية والتجارية لأي جهة أو شخص.

2.أسلوب كتابة المراسلة عبر البريد الإلكتروني:

يتم إعداد الرسائل الإلكترونية باستخدام برامج معالجة النصوص مع الالتزام بنفس القواعد والشكل الذي يُستخدم في الرسائل الورقية من حيث:

*العنوان

*بيانات المرسل والمرسل إليه

*الموضوع

*نص الرسالة

*التوقيع الإلكتروني

كما يمكن رقمنة الرسائل الورقية باستخدام أجهزة المسح الضوئي وإرسالها كمرفق صورة عبر البريد الإلكتروني، بحيث تظل مطابقة للأصل، مع الإشارة إلى أنها نسخة رقمية وليست النسخة الورقية الأصلية.

3.استخدام البريد الإلكتروني في المؤسسات:

تعتمد العديد من المؤسسات على البريد الإلكتروني كوسيلة أساسية للتواصل الداخلي والخارجي، سواء لتبادل المعلومات، إصدار الدعوات، الاستدعاءات، البلاغات، أو الإعلانات.

كما يمكن لبعض الإدارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي أو تطبيقات الإنترنت الحديثة في أداء مهامها أو للتواصل مع الموظفين وإرسال الوثائق، بما في ذلك:

*الدعوات الرسمية

*البلاغات والإعلانات

*استدعاءات الموظفين

وبذلك، يُعد البريد الإلكتروني أداة أساسية لتنظيم العمل الإداري، تسهيل الاتصال، وتسريع تداول المعلومات بين مختلف المستويات داخل المؤسسة وخارجها.

الخاتمة

في الختام، يُعد مقياس التحرير الإداري والاتصال أداة أساسية لقياس وتطوير جودة الاتصال داخل المنظمات الإدارية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمعارف الطلبة من خلال بناء مهاراتهم في الكتابة والتواصل الإداري، مستفيداً من المكتسبات القبلية مثل المبادئ الإدارية والقانون الإداري. من خلال تطبيقه، يمكن للإدارات وطلبة الجامعات الجزائرية تحسين الشفافية، تقليل الالتباسات، وتعزيز الفعالية في تبادل المعلومات عبر تصنيف بلوم التعليمي (الاستذكار، الفهم، التحليل، والتقييم)، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام، الإنتاجية، وفرص التوظيف.

المراجع:

- N D'almeida, T Libaert. (2010). *la communication interne des entreprises.* paris: dunod.
- Puilippe Malaval,Jean M-Décaudin. (2009). *Pentacom.* paris: dunod.
- T Libaert, K Johannes. (2010). *la communication corporate.* paris: dunod.

بربر , ك .(2008) .الاتجاهات الحديثة في الادارة . لبنان : دار المنهل.

جبيق , ر .(2010) .التحرير الاداري . الجزائر.

حجاب , م .(2010) .نظريات الاتصال . الاسكندرية : الدار الجامعية.

حريم , ح .(2010) .عالم الاقتصاد وادارة الاعمال . عمان : دار الحامد.

صباح حميد علي،غازي فرحان ابو زيتون .(2007) . الاتصالات الادارية . عمان : دار الحامد.