



جامعة وهران 2  
كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

مطبوعة

الاتصال والتحرير الإداري  
دروس مع نماذج تطبيقية

موجهة لطلبة الماستر 1 كل التخصصات

مقدمة من طرف :

السيدة(ة): علاوة سلمى  
الرتبة: أستاذة محاضرة أ

السنة: 2023/2022

### « Communication et rédaction administrative »

**Description du cours :** le rôle de la communication interne est à la fois plus important et plus complexe dans chaque entreprise ,quel que soit son type ou sa taille; parmi ses formes, la communication écrite est primordiale pour gérer les relations internes et même externes, ce qui nécessite la rédaction des lettres administratives d'une façon permanente.

Ce cours présente les caractéristiques de style administratif ainsi ces principes après avoir déterminé l'importance et fonctions de communication interne et administrative, pour terminer par la présentation de quelques modèles de lettre administrative.

**Objectifs :** ce cours constitue un véritable guide opérationnel, destiné aux étudiants de MASTER1 toutes spécialités confondues, qui offre les informations et conseils qui leurs rappellent des principes et règles de rédaction administrative, et leur permettent d'écrire correctement, d'améliorer leur style et d'affronter avec aisance la rédaction des documents administratifs :lettres, notes, rapports, instructions, contes rendus, procès-verbaux, circulaires...

## « communication and administrative writing»

### Course description:

The role of internal communication is both more important and more complex in every company whatever its type or size, among its forms, written communication is essential to manage internal and even external relations, which requires the drafting of administrative letters in a permanent way. This course presents the characteristics of administrative style and its principles, after determining the importance and fonctions of internal and administrative communication, to concluding with the presentation of some sample administrative documents: letters ;office memos ;report ;instructions ;meeting report ;minutes, circular.....

**Goals:** this course is a real operational guide for MASTER1's students,whatever their spécialitty offering them information and advice that reminds them of the principles and rules of administrative writing, and enables them to write correctly, improve their style and face the drafting of administrative documents with ease

## الاتصال والتحرير الاداري

### وصف المحاضرة:

يعتبر الاتصال وظيفية أساسية في أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها، ومع تعدد أشكال الاتصال فإن الاتصال الكتابي من أهمها لتسيير العلاقات الداخلية وحتى الخارجية حيث يقوم على تحرير المراسلات الادارية بصفة يومية ودورية.

التحرير الاداري أسلوب خاص يستلزم احترام مبادئ أساسية لضمان فعالية الاتصال وهو ما سنتطرق اليه في هذه المحاضرات ، فبعد تحديد أهمية الاتصال الداخلي والاداري ووظائفه الاساسية، نعرض خصائص الاسلوب الاداري ومبادئ التحرير لنختم باستعراض عينة من المراسلات الادارية.

**الأهداف:** هذه المطبوعة موجهة الى طلبة الماستر 1 كل التخصصات، وتعتبر كدليل جيد من خلال تقديم المعلومات والنصائح المتعلقة بمبادئ التحرير والقواعد الاساسية، حيث تهدف الى تمكين الطالب من التعرف واكتساب المهارات الاساسية لتحرير الرسائل الادارية بكل سهولة ، اضافة الى التعرف على مجموعة مهمة من الرسائل الادارية بين الافراد والمصالح مثل: المذكرة، التعليمية، محضر الاجتماع، المنشور، التقرير...

## قائمة المحتويات

### المحور الأول: عموميات حول الاتصال

- 1- تعريف الاتصال.....6
- 2- عناصر عملية الاتصال.....7
- 3- أهمية الاتصال للمؤسسة.....14
- 4- أهداف الاتصال.....17

### المحور الثاني: الاتصال الداخلي أو الإداري

- 1- تعريف الاتصال الداخلي.....20
- 2- وظائف الاتصال الداخلي.....21
- 3- أهداف الاتصال الداخلي.....23
- 4- طرق وتقنيات الاتصال الداخلي.....25

### المحور الثالث: التحرير الإداري

- 1- تعريف التحرير الإداري.....32
- 2- خصائص الأسلوب الإداري.....32
- 3- مواصفات الرسالة الإدارية.....34
- 4- أنواع الرسائل الإدارية.....35
- 5- عناصر الرسالة الإدارية.....37

### المحور الرابع: مبادئ التحرير الإداري

- 1- مبادئ قبل التحرير.....45
- 2- مبادئ أثناء التحرير.....45
- 3- مبادئ بعد التحرير.....51

### المحور الخامس: صيغ التحرير الإداري

- 1- صيغ التقديم.....54

- 2- صيغ العرض.....55
- 3- صيغ الخاتمة.....57

#### المحور السادس: نماذج عن الرسالة الادارية

- 1- بيان السيرة الذاتية.....60
- 2- طلب التوظيف.....62
- 3- المذكرة.....64
- 4- جدول الارسال.....66
- 5- المنشور.....68
- 6- التعليمية.....69
- 7- المحضر.....70
- 8- التقرير.....74

#### المقدمة:

لقد أصبح الاتصال في الوقت الحالي يشكل تحديا حقيقيا للمؤسسات كافة مهما كان نوعها وحجمها ، نتيجة للتغيرات المتسارعة التي ميزت البيئة العالمية والتي ادت الى وجود اشخاص من جنسيات وثقافات ولغات مختلفة يعملون معا من اجل تحقيق اهداف مشتركة وهي اهداف المؤسسة التي ينتمون اليها. وحتى تتم عملية الاتصال بفعالية، ومن اجل تجنب اي احتمال لسوء الفهم او الخلاف بين العاملين، فعلى المديرين والعاملين على حد سواء ان يتعلموا احترام الاختلافات فيما بينهم، بما في ذلك ايجاد لغة مشتركة للتفاهم تمكنهم من الاتصال بفاعلية فيما بينهم.

يعتبر الاتصال الداخلي او الاداري شكلا من أشكال الاتصال المؤسسي، والذي يهتم بانتقال المعلومات بين أفراد المؤسسة الواحدة او بين مصالحها وفروعها المختلفة ، لضمان العمل بشكل متناسق نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية حيث يستعمل طرق وتقنيات عديدة منها الكلاسيكي ومنها الحديث الرقمي، ورغم التطور الحاصل في هذه التقنيات الا ان الاتصال الكتابي مازال يحتل أهمية كبيرة ولم تستطع أغلبية المؤسسات الاستغناء عنه خاصة الادارات الحكومية.

يرتكز الاتصال الكتابي بالدرجة الاولى على رسائل ادارية تنتقل بين ادارات ومصالح المؤسسة من أجل اصدار التعليمات وشروط العمل وحتى اعداد التقارير المختلفة، يتم اعطاءها شكل خاص لتمييزها عن الرسائل العادية وتخضع لمعايير محددة.

للتحرير الإداري قواعد وتقنيات، لا بد من الإلمام بها والتحكم في استعمالها بما يفي الغرض المنشود الذي حررت من أجله مختلف المراسلات الإدارية، حيث لعبت هذه الأخيرة ومازالت تلعب دورا هاما بالنسبة للنشاط اليومي على مستوى الإدارات والمؤسسات.

من خلال هذه المطبوعة، سنحاول الاحاطة بموضوع الاتصال والتحرير الاداري من خلال تقسيمه الى ستة محاور أساسية:

نخصص المحور الأول للتذكير بأهمية الاتصال بصفة عامة لاي مؤسسة بعد تعريفه وتحديد عناصر العملية الاتصالية اضافة الى اهدافه

في المحور الثاني نركز على الاتصال الداخلي والاداري بتقديم وظائفه، أهدافه، طرقه وتقنياته ، لننتقل في المحور الثالث الى التحرير الاداري ، حيث نستعرض خصائص الاسلوب الاداري ، مواصفات الرسالة الادارية، أنواعها والعناصر الاساسية التي يجب ان تتوفر فيها.

في المحور الرابع، نتطرق الى مبادئ التحرير الاداري والتي تضمن فعالية الاتصال، وهي مرتبطة بمراحل التحرير، فهناك مبادئ خاصة بمرحلة التخطيط للتحرير، اي قبل التحرير، مبادئ خاصة بمرحلة التحرير، وأخرى متعلقة بتقييم الرسالة بعد تحريرها.

في المحور الخامس نحاول تقديم أهم الصيغ المستعملة لتحرير الرسائل الادارية ، من خلال عرض بعض الصيغ الشائعة المستعملة في كل من المقدمة، العرض والخاتمة.

اما المحور السادس والآخر ، فهو مخصص لاستعراض نماذج عن الرسائل الادارية، ارتأينا ان نبدأها ببيان السيرة الذاتية وطلب التوظيف لمساعدة الطالب على اكتساب هذه المهارات والمعارف بعد تخرجه مباشرة وتوجهه نحو الحياة العملية، بعدها عينة عن الرسائل الادارية مثل : المذكرة، التعليم، جدول الارسال، المنشور، المحضر والتقارير.

كما وقد حاولنا قدر الامكان ان نوفر للطلبة المعارف الاساسية للتحضير الاداري باللغتين العربية والفرنسية، باعتبار أغلب المؤسسات والادارات مازالت مراسلاتها الادارية تحرر باللغة الفرنسية محاولة منا بان يلم الطالب بصيغ التعبير الخاصة بالرسائل الادارية باللغتين.

في الاخير ، نسأل الله عز وجل التوفيق والسداد.

## المحور الاول:

### عموميات حول الاتصال

يهدف هذا المحور الى ابراز أهمية الاتصال بصفة عامة وأسباب ازدياد حاجة المؤسسات له في الوقت الحالي ، من خلال تعريفه أولا ، شرح عناصر عملية الاتصال، أهميته للمؤسسة وأهدافه.

## 1- تعريف الاتصال:

الاتصال ليس علم في حد ذاته ولكن يعتبر كمفترق طرق نظري، تقاطع عشر سلوكيات: فلسفة، اجتماع، سياسة، تاريخ، جغرافيا، اقتصاد، حقوق، نفس، علم اللغة، وعلم الانسان. في المجال التطبيقي، تعرف كلمة الاتصال اختلافا واضحا بين الناس والمهتمين بها ، ويرجع هذا الاختلاف اما الى طبيعة تخصص وعمل من يستعملها او حسب اهتماماته.

فوجد ان علماء النفس يركزون على اعتبار الاتصال كوسيلة للتأثير، ويعرفونه بانه " السلوك اللفظي او المكتوب الذي يستخدمه احد الاطراف للتأثير على الطرف الاخر " (غربي، 2007)

ويعرفه "تشارلزكولي" عالم الاجتماع الشهير بانه ذلك الميكانيزم الذي يمكن من خلاله للعلاقات البشرية ان تقوم وتتطور، ويمكن من خلاله لرموز العقل الانساني ان تترايط وتنتقل عبر الزمان والمكان بواسطة وسيلة للارسال. (حجاب، 2010)

يعرفه Dominique wolton: بانه ما يسمح للأفراد والجماعات بتقديم انفسهم والدخول في علاقات فيما بينهم والتأثير على العالم . (Aud Riom et Al, 2010)

ويرى شانون وويفر ان الاتصال يمثل كافة الاساليب والطرق التي يؤثر بموجبها عقل على عقل اخر باستعمال رموز، اما سكينر فعرفه بانه استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات. (غربي، 2007)

اما علماء نظم المعلومات فينظرون الى الاتصال من وجهة نظر رياضية، احصائية وهندسية، فالشيء محل الاتصال هو المعلومات ويتم استقبالها او ارسالها من خلال اشارة كهربائية، ويتم تخزين وترميز وتحليل واسترجاع وعرض وارسال المعلومات . (ماهر، 2010)

من خلال التعاريف السابقة، نلاحظ وجود اختلافات واضحة في استعمال مصطلح اتصال، فهناك من يركز على توضيحه من خلال تأثيره على سلوكيات الأفراد او من خلال التفاعلات والعلاقات الموجودة

بينهم باستعمال اساليب مختلفة وترجع الاختلافات في الحقيقة فقط الى مجال اهتمام المفكر، وبالرغم من ذلك فاننا استشفينا اتفاق واضح ونقاط مشتركة بين كل تلك التعاريف هي:

-وجود طرفين :مستقبل ومرسل

-وجود رسالة: كلمة، رمز،صورة، حركة.....

-وجود علاقة: تأثير متبادل(فعل ورد فعل).

ومنه يمكن ان نقدم التعريف التالي للاتصال:

هو كل المعلومات والمعارف التي تنتقل بين الافراد والجماعات والامم في اشكال مختلفة (كتابيا ،لفظيا، مرئيا) باستعمال وسائل وطرق متعددة من اجل اقامة علاقات بشرية والتأثير على الغير بتغيير سلوكهم وأرائهم اي للتواصل مع العالم الخارجي.

في الادارة، تستعمل المصطلحات: الاتصال المؤسسي، اتصال المؤسسة او المنظمة للتعبير عن نفس المفهوم وهو اتصال المؤسسة كهيكلي اجتماعي واقتصادي ، ويعرف الاتصال بانه مجموع الانشطة التي تهدف الى ارسال او نقل رسائل الى شرائح مختلفة من الجمهور بهدف تغيير معارفهم، مواقفهم وسلوكياتهم.

سواء كانت عمومية او خاصة، تجارية او لا، فكل الهياكل المؤسسية مجبرة على الاتصال.

ويعتبر الاتصال عنصرا اساسيا من عناصر وظيفة التوجيه ومحورا هاما في الربط بين كافة المستويات التنظيمية ، مما يجعل المؤسسة وحدة متكاملة مترابطة الكيان والاهداف، وهو الاداة التي تحقق التفاعل بين المديرين والموارد البشرية عن طريق نقل القرارات والوامر والتعليمات والتوجيهات والاراء والافكار بينهم لتفعيل وتوجيه سلوكياتهم باتجاه الاداء الذي يحقق اهداف المؤسسة. (بربر، 2008).

نستنتج بان الاتصال في مجال الادارة والاعمال، هو كل ما ينتقل بين المؤسسة ككيان او شخص معنوي، وبين العناصر المكونة لبيئتها من معلومات وافكار وقيم ، لتوضيح صورتها، اهدافها وانشاء علاقات ايجابية تخدم اهداف المؤسسة.

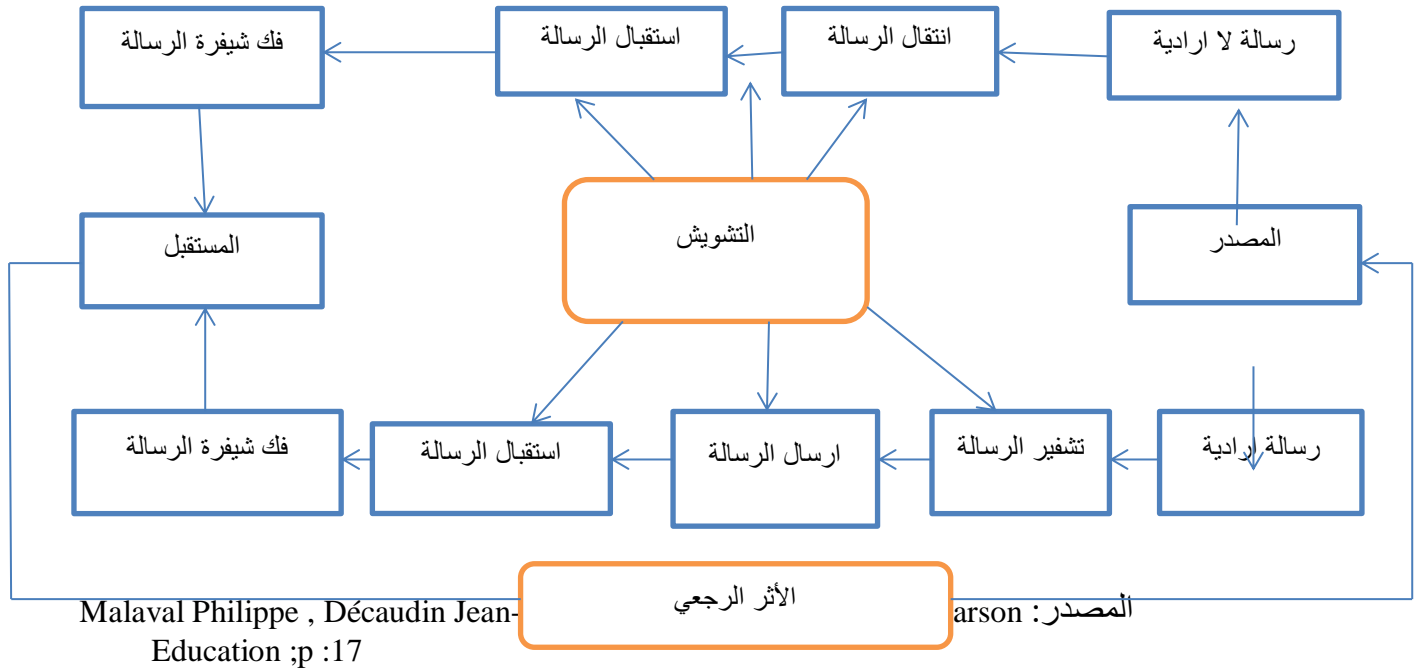


## 2- عناصر عملية الاتصال:

حسب التعاريف التي تطرقنا لها ، فالاتصال هو عملية مركبة ومستمرة تتكون من أربعة عناصر أساسية هي: المرسل او مصدر الرسالة، المستقبل، الرسالة و قناة أو وسيلة الاتصال، بالإضافة الى عناصر أخرى تؤثر على فعالية الاتصال وتم اضافتها الى النموذج الاتصالي وهي: التشويش، التشفير و الأثر الرجعي او الصدى.

المخطط التالي يعتبر كنموذج شامل يقدم خلاصة لمختلف نظريات ونماذج الاتصال:

الشكل رقم 1: نموذج شامل لعملية الاتصال



### المرسل او المصدر :

وهو منشئ الرسالة ، قد يكون شخص واحد او اكثر ممن يقوم بهذا الامر في الوقت نفسه، كما ان المرسل قد يتحول الى مستقبل والعكس.

وتتأثر العملية الاتصالية بمدى فهم المرسل وادراكه للامور وكذلك بخبرته السابقة، كما تؤثر حاجاته واهتماماته الشخصية وميوله وقيمه وانفعالاته على الافكار التي يقوم بارسالها .

فاهداف كل من المرسل والمستقبل تؤثر على العملية الاتصالية، وكلما قل الاختلاف بين اهدافهما، معتقداتهما قيمهما وميولاتهما كلما زاد احتمال ضمان الاتصال الجيد.

ونظرا لاهمية مصدر ومرسل الرسالة فان المؤسسات والهيكل العمومية تستعين في برامجها الاتصالية بمصادر ذات مصداقية لتدعم فعالية رسائلها ، فمثلا تستعين مخابر الصيدلة باطباء لعرض مزايا ادويتها ، وهناك ثلاث عناصر تكسب المصدر مصداقيته: الخبرة، الثقة والشعبية او الشهرة.

#### -الرسالة :

يقوم المرسل باعداد الرسالة التي تعبر عن اهدافه وافكاره من خلال الاجابة على اربعة اسئلة اساسية هي :

-ماذا اقول؟( محتوى الرسالة)

-كيف اقله منطقيا؟ ( هيكل الرسالة)

-كيف اقله رمزيا؟ (شكل الرسالة)

- من يجب ان يقوله؟ (مصدر الرسالة)

فالرسالة هي عبارة عن تحويل الافكار الى مجموعة من الرموز ذات المعاني المشتركة بين المرسل والمستقبل، وتحويل الافكار قد يأخذ اشكالا عديدة منها الرموز التالية: الكلمات، الحركات، الاصوات، الارقام، الصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسم والتلامس والمصافحة، الصراخ، الهمسات وغيرها من الرموز.

وباستعمال هذه الرموز الشفهية وغير الشفهية، يتوقع المرسل ان تتناسب ترجمة المستقبل لرسالته مع اهدافه وميولاته، فكلما كان الانحراف بين الرسالة الاصلية والرسالة المستقبلة كبير، كلما كان الاتصال فقيرا.

محتوى الرسالة يجب ان يحرض ويحث على الرد المرغوب فيه عند المستقبل، ويتم بلوغ ذلك باتباع ثلاث محاور اساسية: عقلانية، عاطفية واخلاقية، فاذا اراد المرسل مثلا توضيح مزايا منتجه للزبائن فعليه استعمال العقلانية لإقناعهم على الاختيار، كما يمكنه استعمال العاطفة في التأثير على سلوكهم او حتى على معنوياتهم.

#### -التشفير :

يعطي التشفير معنا خاصا للرسالة، واللغة اللفظية والمعارف تلعب دور مهم في قدرة المرسل على التشفير

فنظرية العلامات (la sémiotique) ركزت على مصطلح الشيفرة (code) كمفتاح عملية الاتصال، وقسمت الرمز الى:

signifiant- اي تعبير الرمز وشكله المادي.

Signifié: وهو محتوى الرمز (مدلوله) او معناه.

Signification: المدلولية وهي العلاقة بين (1) و(2) والتي يجب ان تكون علاقة اتفاق صريحة او ضمنية بين المرسل والمستقبل وهي ضرورية لكي يفهم المستقبل معنى رمز الرسالة.

والمؤسسات عليها ان تاخذ بعين الاعتبار بان تشفير رسائلها، اي اختيار شكل الرمز للمعنى المناسب، هي مرحلة اساسية في بناء العملية الاتصالية، والاختيار السيء للشكل المادي يتسبب في علاقة اكثر ذاتية، اكثر غموض ومعرضة للفهم السيء او حتى عدم الفهم.

ويكون الاتصال مفهوم وفعال اذا لم يكن هناك غموض في ترجمة معنى الرسالة وهذا يتحقق اذا كان كل شكل مادي يدل على معنى واحد فقط، وكل معنى له شكل مادي واحد فقط فيسمى هذا الرمز برمز احادي المعنى monosémique، واهيانا يحدث ان يكون لشكل مادي واحد عدة معان والعكس، معنى واحد يمكن التعبير عنه بعدة اشكال مادية فنقول عن الرمز متعدد المعاني polysémique.

فالرمز يمزج دائما بين التأشير dénotation وظل المعنى او الدلالة غير المباشرة connotation او ما يسمى بالمعنى المرافق فمثلا سيارة BMW تؤشر (dénote) الى النوعية التقنية، ولكن كمعنى مرافق غير مباشر، مكانة اجتماعية وبريستيج

فك الشيفرة، يعطي معنا خاصا للرسائل المستقبلية، واستعمال لغة موحدة يسمح للأشخاص بفك عدة رسائل، حيث تكون الدلائل المستقبلية قريبة من الدلائل او المعاني المرسله)

اي ان المستقبل بعد ان يستلم الرسالة والتي تكون مشفرة، يقوم بدوره بترجمتها من خلال اعطاء معان ورموز لها وبالتالي فهمها، فاذا وصله المعنى الصحيح المرغوب فيه من طرف المرسل، يكون الاتصال

ناجح وبالتالي رد فعل ايجابي من طرف المستقبل، وفي حالة العكس، اذا فهم المستقبل الرسالة بشكل خاطئ او لم يستطع فهم المعنى الحقيقي لها فان النتيجة تكون سلبية، اي لا يتحقق الهدف المراد من هذه العملية.

## الوسيلة او الحامل :

بعد عملية تشفير الرسالة ،على المرسل ان يختار بعناية تامة الوسيلة التي سيستعملها لنقل رسالته الى الهدف نظرا لما لها من تأثير على نتيجة الاتصال، فاذا كان هناك توافق بين الوسيلة والرسالة كانت النتيجة ايجابية وفي العكس سلبية، فهي ليست مجرد حوامل فقط بل تؤثر على الاتصال بطبيعتها ونوعها وصفاتها الخاصة.

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة على عدة عوامل منها طبيعة الرسالة، غرض الرسالة، نوعية المستقبل، مدى قرب المسافة من المستقبل، مدى الوقت المتاح والتفضيلات الشخصية، اما عن الوسائل الخاصة بالاتصال فهي عديدة ومتنوعة ولا تتوقف عن التطور خاصة تلك المتعلقة بتكنولوجيا الاعلام والاتصال .

## المستقبل او المرسل اليه:

هو الشخص او مجموعة اشخاص الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة(السمع ،اللمس، البصر....) ويقوم بتنظيم واختيار المعلومات وعلى ضوء ذلك يحاول تفسيرها واعطائها معاني ودلالات

وكما قلنا سابقا بان الرسالة تتأثر بشخصية المصدر فإنها ايضا تتأثر عند استقبالها بقيم، قدرات، ميولات واهداف المستقبل وحالته النفسية وعلى اساس ذلك يكون تصرفه وردة فعله.

والافراد يختلفون في قدرتهم على معالجة المعلومة حسب التعليم الذي تلقوه ونمطهم الادراكي، فالمثقفين مثلا تكون لديهم ميزة لتسهيل فك شيفرة رموز معقدة ولكن بالمقابل صعب اقناعهم ، وبالعكس، فالأفراد الذين يحسون بعدم الارتياح في وضعيتهم الاجتماعية او من لديهم نقص في الثقة بالنفس، فمن السهل التأثير فيهم.

ويسمى المستقبل ايضا بالشريحة المستهدفة في الاتصال المؤسسي، حيث تعطي المؤسسات اهمية بالغة في جعل رسائلها تتوافق معها ومع حاجاتها وميولاتها، ومن اجل نجاح العملية الاتصالية ووصول المعنى الصحيح للمستقبل، من الافضل ان تكون أهداف ،ميولات وقيم المستقبل والمصدر متوافقة نسبيا، واذا لم يصل المعنى الصحيح، فان المستقبل يكون له تصرف غير متوقع من طرف المصدر او يقوم باعادة ارسال رسالة جديدة لنفس المصدر لطلب الاستفسار والشرح، وهنا يظهر عنصر اخر وهو التغذية المرتدة.

- التغذية العكسية او الأثر الرجعي:

تبدأ المعلومات المرتدة باستجابة المستقبل أين يصبح هو مرسل المعلومات وبالتحديد يقوم المستقبل بتشفير او بوضع المعلومات في صورة رموز معينة وهذه الرسالة الجديدة بعاد حل رموزها وتفسيرها.

فالمعلومات المرتدة تشكل الرد الذي يعطيه المستقبل للرسالة، وتسمح للمرسل بمعرفة ما اذا كانت الرسالة المستقبلية متوافقة مع اهدافه، وبفضلها يصبح الاتصال في شكل عملية ديناميكية ذهابا وايابا عوض ان يكون فعلا بسيطا ا

فهذا العنصر مهم جدا لأنه يستخدم كمراجعة من طرف المرسل للتأكد من ان الرسالة قد وصلت الى المستقبل كما ارادها وحققت الهدف منها واثرت في سلوك المستقبل ونتج عنها رد فعل ايجابي يتماشى وغرض الرسالة.

فما ينبغي ان يأخذه المرسل بالحسبان في عملية الاتصال ليس الرسالة كما تم تصميمها ولكن كما تم ادراكها من طرف المستقبل، فالرسالة تتسبب في ردود افعال والتي تتسبب بدورها في ادراكات جديدة ، عليها ان تكون متطابقة مع المعنى الحقيقي للرسالة.

#### -التشويش :

من خلال الشكل السابق الذي يوضح عناصر الاتصال ،نلاحظ بان التشويش يؤثر على كل العناصر السابقة، ونقصد بالتشويش كل عائق يقف في طريق ارسال او استقبال الرسالة، ويصنف الى نوعين :

\_تشويش ميكانيكي: ناتج عن خلل في القناة كتشويش الصورة او الصوت او عدم وضوح الطباعة.

\_ تشويش دلالي: ناتج عن عدم قدرة المرسل على استخدام العبارات والكلمات الصحيحة والمفهومة للمستقبل، اي الفارق بين معنى ودلالات الرسائل الاتصالية مثلما رغب فيها المرسل وبين معناها ودلالاتها التي استقبلها المستقبل، بمعنى اخر هو عدم الدقة بين الارسال والاستقبال الناتج عن عوامل مختلفة.

وينقسم التشويش الدلالي الى قسمين ::

-نوع داخلي: وهو التشويش الكامن داخل دائرة الاتصال نفسها وغالبا ما ينتج بسبب ضعف اللغة الدلالية المشتركة بين المرسل والمستقبل، كان يكون تباين كبير في الخلفية الثقافية بينهما او المستوى التعليمي، او عدم اتقان طرف منهما للغة التخاطب.

-نوع خارجي: وهو التشويش الذي يأتي من خارج دائرة الاتصال، فيزاحم الرسالة الاتصالية وينافسها وقد يتغلب عليها، فيحدث التشويش، كتسلل الدعاية المناهضة، والافكار المعارضة للرسالة الاتصالية.

ويتم الاهتمام بهذا العنصر (التشويش) خاصة في حالة عدم تحقق الاهداف المرجوة من الاتصال، بغرض إمكانية تفادي الاخطاء والثغرات بعد تحديد عناصر الخلل والتقصير.

### رسائل لا ارادية:

غالبا ما ينتقل مع رسالة عملية الاتصال رسالة لا ارادية ، يعني ان المرسل لم ينوي ارسالها او لم ينتبه لها، ولكن تم ادراكها من طرف المستقبل مع الرسالة الارادية، مثلا: صورة لموظفي مؤسسة في جريدة اقتصادية مع مقال حول اوقات العمل، واجهة نقطة بيع لاحد العلامات وما يراه المارة،.....

فهذه الرسائل التي تنتقل مع الرسائل الارادية يمكن ان تتسبب في انحراف الرسالة خاصة اذا كان هناك عدم تناسق وانسجام بين الرسالتين .

### 3- اهمية الاتصال للمؤسسة:

اصبح الاتصال ضرورة حتمية لا مفر منها لاي مؤسسة تريد ان تنجح وتستمر في نشاطها ، لانها لاتستطيع ان تعيش بمعزل عن بيئتها وهذا يتطلب ان تكون على اتصال دائم ومستمر مع الاطراف الفاعلة في هذه البيئة، اضافة الى اسباب اخرى عديدة جعلت من المؤسسة بحاجة ماسة الى الاتصال مما تطلب اعطائه اهمية ومكانة مميزة في التسيير والادارة والاهتمام ايضا بممثليه ذوي الكفاءات والمهارات العالية.

وإذا كان الاتصال هاما في الحياة اليومية، فإنه لا يقل اهمية في حياة المؤسسات ، كبيرة كانت او صغيرة، بل ان الحاجة الى الاتصالات تسبق حتى ظهور المؤسسة ، حيث تبدأ عملية الاتصال مع وجود الرغبة في انشاء مؤسسة وتنسج فيما بعد مع بدء ممارسة النشاط.

وإذا كانت الحاجة الى الاتصال مرتبطة بوجود المؤسسة، الا ان اهميته زادت بصورة واضحة في المؤسسات المعاصرة ، ويرجع ذلك لاسباب عديدة منها :

-الاتجاه القوي الى التركيز والبعد عن التنوع: (مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، 2008)

ويعني هذا تزايد اعتماد المؤسسات على بعضها البعض الى درجة ان منتج مؤسسة واحدة قد لا يكون له قيمة من وجهة نظر المستهلك مالم يقترن هذا المنتج بمنتجات مؤسسات أخرى، بالإضافة الى اعتماد المؤسسة على العديد من المؤسسات الاخرى سواء فيما يخص المدخلات ومصادر الامداد أو منافذ التوزيع، والتعامل مع المستهلك، وكل ذلك يزيد من نطاق وأهمية الاتصال بين المؤسسات .

ولا يقتصر التركيز (او التخصص) فقط على المهام والوظائف الخارجية للمؤسسة، بل حتى فيما يتعلق بالوظائف الداخلية والعلاقات بين افراد المؤسسة، فتخصص كل فرد أو قسم بوظيفة أو مهمة معينة، ونظرا لتداخل وتفاعل وظائف المؤسسة، فان ذلك يستلزم دخول أفرادها في اتصالات مستمرة لاكمال وظائفهم ومهامهم وتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

**-تغير دور المؤسسة (aude Riom et Al, 2010) :**

«المؤسسة عليها ان تحقق أرباح والا ماتت، ولكن اذا حاولنا تشغيل مؤسسة فقط على الربح فانها تموت ايضا، لانها لن يكون لها سبب للوجود.»

تظهر هذه المقولة ل هنري فورد انها واقعية اليوم أكثر مما سبق، فدور المؤسسة لم يعد محصور ببساطة في انتاج السلع والخدمات التي تباع للزبائن، لان المؤسسة اصبحت موضوعة في اطار اوسع، نشاطها هو عمل هذا الاطار ولها تأثيرات عليه .

فلم يعد مقبولا أن يكون دور وهدف المؤسسات فقط تعظيم المنافع المادية والمالية، لذلك أصبح هناك توجه كبير نحو الاهتمام بدور المسؤولية الاجتماعية والبيئية للمؤسسات (RSE) والذي يقوم على فكرة ضرورة ادماج الاثار الاجتماعية والبيئية لنشاطات المؤسسة في استراتيجياتها، وهو مصطلح مرتبط بمفهوم التنمية المستدامة .

**-التوجه القوي نحو الشفافية، المشاركة والتمكين ) :مصطفى محمود ابو بكر، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي(2008 ,**

تؤكد الدراسات التطبيقية والممارسات العملية أن فعالية تلك الاتجاهات الحديثة من شفافية وتمكين وحوكمة ،تتوقف بدرجة أساسية على كفاءة أنظمة الاتصال وامكانية تبادل وتداول البيانات والمعلومات والافكار والمقترحات، وكذلك لتسهيل الوقوف على الانجازات وتحقيق التواصل بين كافة الاطراف داخل وخارج المؤسسة .

فالمؤسسة أصبحت شركة ذات مسؤولية غير محدودة واتصالها هو الذي يجب ان يشهد على ذلك، أي أن الاتصال هو مفتاح لتعبير المؤسسة عن التزاماتها الجديدة اتجاه أطراف بيئتها.

المؤسسات اصبحت مجبرة على مشاركة هويتها، مهامها، سياساتها وكل المعلومات المتعلقة بها مع كل أطراف بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا يُعطيها مصداقية وشفافية أكبر ويُكسبها ثقة هؤلاء الاطراف.

#### -توسيع نطاق الاعمال :

وذلك اما بتوسيع وتنويع الاسواق وفئات العملاء وما يرتبط به من زيادة وتعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة ، او بزيادة عدد ونوعيات العاملين أو تعدد المواقع والفروع، ومن ثم كبر حجم التنظيم الاداري وتعدد وحداته ومستوياته وزيادة تركيبه وتعقيده، وكل ذلك يؤدي الى زيادة معدل تدفق البيانات والمعلومات واتساع وتعقد شبكة الاتصالات داخل المؤسسة وخارجها .

فالمؤسسة ليست في حالة استقرار وثبات لان كل ما في بيئتها ديناميكي ومتجدد، لذلك عليها ان تواكب هذه التغيرات وتتكيف معها بكل الطرق وتنتهج سياسة التغيير المستمر بغزو اسواق جديدة، منتجات وخدمات جديدة، تغييرات تنظيمية، مهارات وكفاءات جديدة.....الخ، كل هذا يتطلب وجود نظام اتصال فعال يمكنها من معرفة التغيرات وكذا التعريف بها لكل اطراف بيئتها.

#### -استخدام المؤسسات لدرجة عالية من التقنية الحديثة :

أثرت التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أعمال المؤسسات من خلال تمكينها من التفاعل السريع مع البيئة المتغيرة ، المركبة والمعقدة وتسهيل عملياتها الداخلية والخارجية( انتاج، بيع، تسويق، اتصال.....)، ومن جهة أخرى جعل هذا المؤسسة تعمل في بيئة تتسم بعدم التاكيد والتغيير المستمر ونتج عنه ارتفاع معدل تقادم المعلومات مما استلزم ضرورة تحديثها بصفة مستمرة، وهذا يستحيل تحقيقه دون أنظمة اتصال على درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

كل هذه الاسباب بينت وعللت مدى حاجة المؤسسة الى نظام اتصال وازدياد هذه الحاجة مع تطور متغيرات البيئة، وهذا ما أعطى لهذا النظام مكانة ومهمة حرجة في المؤسسة لدرجة ارتباطه بهويتها، فمن بين تعريفات المؤسسة انها نظام اتصال.

واذا عُدنا الى تطور المقاربات النظرية للمؤسسة وتطبيقاتها الادارية، نجد أن الاتصال كلاسيكيا اعتُبر كعملية تبادل رسائل وحسب تايلور، تحويل المعلومات كان عن طريق الاوامر، اما في مقاربة العلاقات الانسانية ، فقد كان الاهتمام بتطوير الاتصالات الغير رسمية ، وبمجرد ما ظهر الاهتمام بالعناصر الخارجية للمؤسسة ( المؤسسة كنظام مفتوح)، ظهرت وظيفة جديدة في المؤسسة وهي



الاتصال الخارجي، واخيرا، الاهتمامات المركزة على مشاركة العمال للحصول على ميزات تنافسية، أظهر أهمية الاتصال الداخلي القائم على أساس الاتصال الخارجي. (Duterm, 2007)

#### 4- أهداف الاتصال:

الهدف الاتصالي هو النتيجة النهائية التي نريد تحقيقها من حيث المواقف والسلوكات ويشمل صفات مرتبطة بالمستهلكين اذا، الهدف الاتصالي هو البحث عن تعديل معين في موقف الفرد نحو الهدف المعني .

تصنف اهداف الاتصال الى ثلاث (Puilippe Malaval, Jean M-Décaudin, 2009) :

##### -الاهداف التعريفية cognitifs ou informatifs:

والتي تهدف الى اضافة معلومات الى معرفة الشريحة المستهدفة، تتعلق بالسمعة وبالهوية مثل: وجود العلامة، المنتج، مميزاته، التعريف بطريقة استعماله او استهلاكه، معطيات حقيقية (واقعية) عن المؤسسة... الخ.

فهي تهدف التوعية الاجمالية بموضوع الاتصال من خلال التعامل مع المعلومات التي لدى الفرد والتي تبني القاعدة المعلوماتية لموقفه، اي ما يعرفه الفرد بخصوص موضوع الاتصال، وهي تتعلق ب:تحديد المعارف والتعامل معها ، مع طبيعتها، اختلافها وتنوعها وغناها في عقل الفرد المستهدف .

##### -الأهداف العاطفية affectifs:

تمس مجال العلاقة، التعاطف او العدائية، الانتماء او الرفض....، وبصفة عامة تتعلق بتحبيب الشريحة المستهدفة بالمؤسسة ، بعلامتها، منتجاتها وخدماتها وتحبيب الموظفين بالمؤسسة... الخ.

فانطلاقا من معلوماته حول الموضوع وخبرته المهنية، يقوم الفرد بتقييم هذا الموضوع اما ايجابا او سلبيا، فهذه الاهداف ترتبط اذا بصورة او موضع موضوع الاتصال في عقل الفرد، وتهدف الى تحسين الصورة من اجل التموضع الافضل للمنتج او العلامة .

##### -الاهداف المؤثرة على السلوك d'influence ou conatifs:

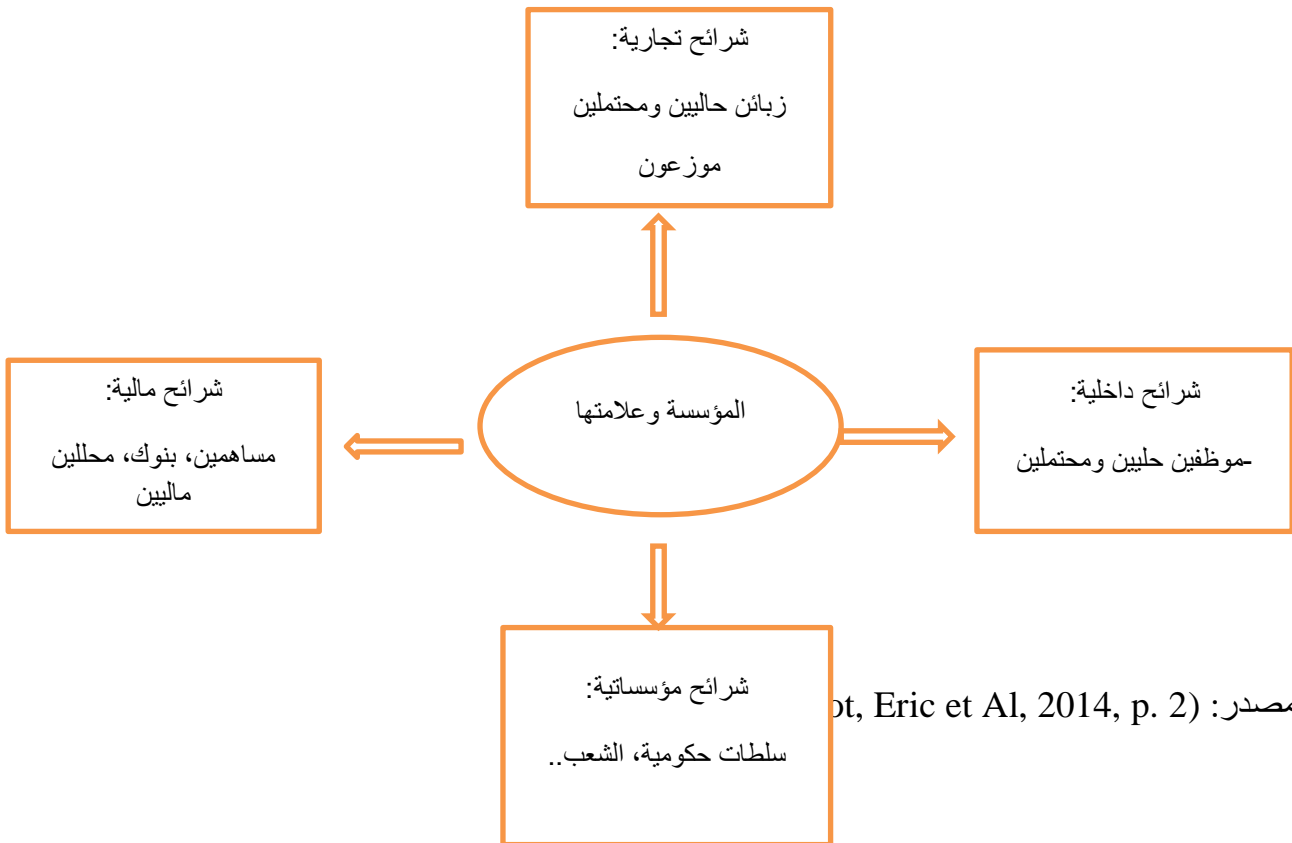
تهدف الى تعديل سلوك الافراد المستهدفين: تغيير عادات الاستهلاك، تحفيز العمال، ربح المعارضين، تجريب منتج جديد، اختبار عينة... الخ، واحيانا تعتبر هذه الاهداف الاصعب من حيث

التحقق ، فهي اساسية بما انها تُؤلف بين كل الاهداف السابقة، اي تضمن ادراج الاهداف التعريفية والعاطفية .

فهي اهداف لتوجيه او اعادة توجيه سلوك الفرد او لخلق سلوك جديد وبالتالي موقف جديد مثلا عن طريق دفعه الى تجريب المنتج.

وتختلف أهداف الاتصال حسب شكله او بصيغة اخرى حسب السريحة المستهدفة، فالاتصال العام ينقسم الى اتصال داخلي اين تكون الشريحة المستهدفة هي موظفي المؤسسة، والى اتصال خارجي يستهدف الاطراف الخارجية التي تريد المؤسسة التأثير عليهم باتصالها، والشكل التالي يوضح هذه الشرائح:

الشكل رقم2: الاتصال العام للمؤسسة



المصدر: (2. pt, Eric et Al, 2014, p. 2)

## المحور الثاني:

### الاتصال الداخلي (الاداري)

بعد التعرف على الاتصال و اهميته بصفة عامة، يهتم هذا المحور بتسليط الضوء على الاتصال الداخلي ، وهو محور اهتمامنا ، حيث نستله بتعريفه، تحديد وظائفه وأهدافه لنقوم في الاخير بعرض وشرح أهم الطرق والتقنيات التي تستعملها المؤسسة للتواصل مع مواردها البشرية.

#### 1- تعريف الاتصال الداخلي:

حسب تعريف الاتصال الذي رأيناه سابقا ، يمكن تعريف الاتصال الداخلي بانه عملية تبادل معارف ومعلومات بين افراد المؤسسة الواحدة. فالالاتصال في المؤسسة لا يقتصر على ارسال المعلومات من طرف الى اخر، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والادراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الافراد بقصد تحقيق اهداف المؤسسة. (حريم، 2010)

ويعد الاتصال الداخلي احد اهم مكونات النظام العام للمؤسسة ، ويضم مجموع أنشطة الاتصال التي تنتج داخل المؤسسة، واحكامه تتغير من مؤسسة الى اخرى .

هذا التبادل للمعلومات والمعارف بين مكونات المؤسسة البشرية، يسمح لهم بالعيش والعمل الجماعي من اجل تحقيق هدف المؤسسة العام، والاتصال الداخلي ليس فقط شرح، تحسيس، تحسين المناخ العام

للمؤسسة، بل ايضا له ابعاد اكثر اهمية، ويعرف بانه مجموع تبادلات المعلومات والعواطف والرموز التي تحدث بين الافراد، مما يسمح لهم بالتعايش والعمل مع بعض ،فهو نشاط استراتيجي قديم بقدر قدم المؤسسة. (Aud Riom et Al، 2010)

يقصد بالاتصالات التنظيمية او الادارية تلك الوسائل التي تستخدمها الادارة او المديرون او الافراد العاملين بالادارة لتوفير معلومات لباقي الاطراف الاخرى، وهي وسائل تخدم اغراض واهداف الادارة بصفة اساسية، كما انها تسهل عمل المديرين والعاملين بالادارة، هذه الوسائل مهمتها نقل المعلومات والافكار بصفة مستمرة بين الافراد على كل المستويات التنظيمية، فهي شبكة تربط كل اعضاء التنظيم .

تمثل الاتصالات التنظيمية والادارية انظمة عمل وقواعد وارشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات، وهي تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والانجازات ومشاكله، ولتعريف كافة اطراف المؤسسة بالخطط والقرارات والانجازات المختلفة، ووجود مثل هذه الانظمة يحدد ويقنن طريقة استخدام الوسائل الخاصة بالاتصال داخل المؤسسة وفي ممارسة العمل الاداري.

ساهم التطور والنمو الكبير في المؤسسات واتساع انشطتها وتزايد احجامها وبالتالي ابتعاد قيادات الادارات العليا عن الادارات التنفيذية بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات، والتي اصبح لها دور كبير في جميع العمليات الادارية من تنظيم، تخطيط، رقابة ، تنسيق واتخاذ القرار، ولا عجب ان ترجع اغلب المشاكل في المؤسسة الى سوء ممارسة الاتصالات الادارية بين الادارة والعاملين.

وقد ادت اعادة النظر في سياسات واجراءات الاتصالات في المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها بما يشجع تسهيل الاتصالات في جميع الاتجاهات والمستويات الى ظهور مصطلح جديد وهو الاتصال الاداري، وهو عبارة عن سيرورة او عملية بناء المعلومات والحجج، استماع وحوار منشط من طرف كل الخط الاداري لاعطاء معنى للقرارات وتجنيد الفرق في خدمة الاداء الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة

وفي ظل هذه التغيرات، تفتن المديرون الى ضرورة واهمية اعتبار الادارة والاتصال كدعائم استراتيجية للتغيير، فلم تعد مجرد ميزة فقط، بل مسألة بقاء على قيد الحياة، فلا يمكن لاي مؤسسة ان تستمر وتنجح اذا لم تكن تملك نظام اتصال داخلي ينظم عملها ويحقق ترابطها.

## 2- وظائف الاتصال الداخلي:

يعتبر الاتصال الداخلي كيوصلة داخل المؤسسة من خلال ضمان الوظائف الموضحة في الشكل التالي:

## الشكل رقم 3: وظيفة البوصلة للاتصال الداخلي

### استراتيجي

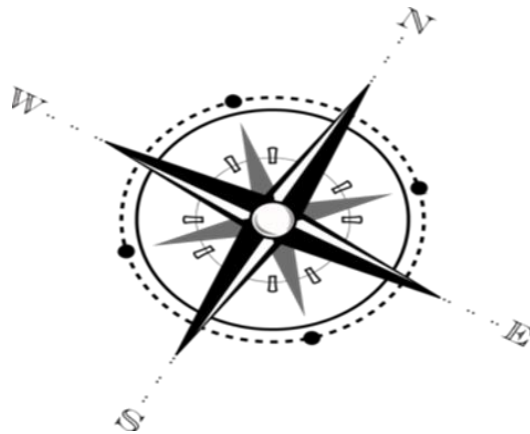
الى اين نذهب؟  
اعطاء المعاني الاعلام باستراتيجية  
المؤسسة ورؤيتها.

### هيكل

اين نتموضع؟  
اعطاء اطار مرجعي من  
خلال شرح هيكل  
المؤسسة

### نظامي

كيف نتبادل؟  
اعطاء مسارات لنشر المعلومات  
وتغلغل الانشاء والمقابلة



### ثقافي

ما الذي يقربنا؟  
تشكيل ثقافة المؤسسة

(Aud Riom et Al، 2010، صفحة 168)المصدر:

- البعد الاستراتيجي: والذي يهدف الى: -المساهمة في فهم مهام وادوار الاتصال الداخلي ، تجنيد الموظفين نحو اهداف مشتركة
- البعد النظامي: - نشر المعلومات ، تنظيم التغذية العكسية ، مراجعة الاثر، تنشيط التبادلات
- البعد الهيكلي: - مساعدة كل فرد على التموضع ،تطوير وتنمية التقاطعات ، تعظيم استعمال الهياكل،
- البعد الثقافي: - تقييم المهن ، احياء لغة مشتركة ، تعزيز القيم المشتركة ، مرافقة التطورات الثقافية

كما ان الاتصال الداخلي يقوم بوظائف مهمة وحساسة هي :

- التحفيز: لكي يجد الموظفون معنى لعملهم ويعطوا قيمة لانتمائهم للمؤسسة.
- الاعلام: تزويد الموظفين بالمعطيات والمعلومات الضرورية لفهم مهمة المؤسسة.
- التجنيد: جعل كل فرد من افراد المؤسسة سفير لها، وتمسك برؤيتها ويساهم في نشر قيمه.
- التوحيد: بناء رابط ومجتمع وجسد اجتماعي خارج الهرمية.
- الاستماع: الحفاظ على مشاركة وثقة الافراد ونقل انشغالاتهم الى الاعلى.

### 3- أهداف الاتصال الداخلي:

الهدف العام للاتصال الداخلي هو تسيير، بطريقة مثلى ،الزوج: طلب/ عرض المعلومات داخل المؤسسة، بحيث يجب ادراج خصائص الطلب: طلب متنامي مع الزمن، متغير حسب المكان ومختلف حسب الجمهور، بالمقابل العرض يجب ان يكون منتظم وقابل للتكيف(N D'almeida, T Libaert, 2010) .

وتنبع اهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة من خلال نقطتين :

- ضرورة انشاء او اعادة انشاء المجتمع.
- وضرورة التعاون و/او تطوير وتنمية العمل الجماعي.

فبسبب التعقيد، العقلنة وقابلية التوسع السريعة للعمل المحقق جماعيا، يجب تقاسم وتشارك فهم المشاكل، مواجهة تحليلها، الغوص مع بعض في المستقبل والتنبؤ بالأنشطة المستقبلية، وهذا يبرز ما يهدف اليه الاتصال الداخلي وهو تقاسم وتشارك المعلومات والمعارف بين افراد المؤسسة.

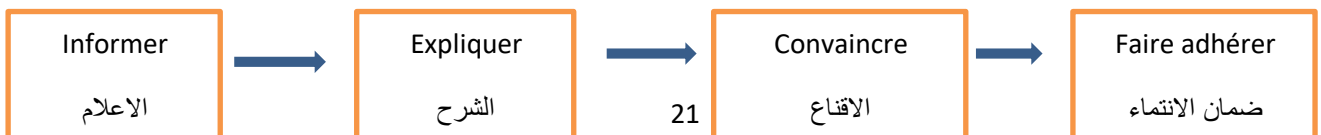
عموما، يمكن تلخيص اهداف الاتصال الداخلي في النقاط التالية (Bizot, Eric et Al, 2014) :

- الاتصال الداخلي يرافق المشروع الاقتصادي-الاجتماعي للمؤسسة من خلال تقديم أهدافها وشرح الشروط والاحكام للموظفين بواسطة حوامل معلومات متكيفة.
- يقدم دعم عملي للمدراء في مهمتهم الاعلامية، الاصحائية والحوارية ويساعدهم في انشاء وتنفيذ مخططات الاتصال ويقترح عليهم الوسائل.
- يُعد سياسة الاعلام الداخلي ويقود تحقيقها، يصمم وينفذ الشكل المسير للمعلومة الداخلية وسياسة التحرير ويقوم بنقل المعلومة.
- يُنمي ديناميكية جماعية وانتماء للمؤسسة، يُحيي ويطور الثقافة المشتركة.
- يستمع للجسد الاجتماعي ويستقبل المعلومة الرسمية وغير الرسمية التي تسمح باعداد تشخيص وتقديم التوصيات.

وفي الاطار الحالي ، العولمة، أصبحت علاقة الموظفين بالعمل وبارباب العمل رهان اساسي وجد حساس ، وتعد نوعية صاحب العمل مكون اساسي لصورة المؤسسة العامة وبالاخص الصورة الاجتماعية التي تعكس الرفاهية وشروط العمل داخل المؤسسة، مما يُعطي اصحاب العمل ميزة لتوظيف عمال جدد، تعزيز انتماء واشراك الموظفين وايضا من اجل ضمان جاذبية المنتجات. (T Libaert, K Johannes, 2010)

في الاخير، يمكننا ان نختصر الاتصال الداخلي في الشكل التالي:

الشكل رقم4:الاتصال الداخلي



المصدر: (Movh, 2013, p. 37)

فالاتصال الداخلي هو اعلام وشرح للموظفين كل ما يخص أهداف وسياسة المؤسسة من اجل اقتناعهم بمهامها واهدافها وضمان انتمائهم اليها.

#### 4- طرق الاتصال الداخلي:

تنتقل المعلومات داخل المؤسسة بطريقتين أساسيتين : اما شفهيًا أو كتابيًا،

##### 4-1- الاتصالات المكتوبة:

تمثل الاتصالات المكتوبة اهمية كبيرة في حياة المؤسسات، لانها توفر قدر كبير من المعلومات اللازمة للتصرف واتخاذ القرار، وايضا لانها رسمية وموثقة. (ماهر، 2010)

كما يعمل على نقل المعلومة المطلوبة الى عدد كبير من الافراد بالاضافة الى انه يمكن الرجوع اليه وقت الحاجة، كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد ايصالها سواء كانت تعليمات، اوامر، بيانات او احصاءات..... وتقدمها بصورة تفصيلية واضحة وبفاعلية الى افراد الجمهور المستهدف.

##### •الاتصال الشفهي:

يسمح الاتصال الشفهي بتطوير وبناء علاقة قرب (جوار) تتكيف مع الرسائل الاكثر شخصية والاكثر فردية كما هو الحال في اغلب رسائل مديرية الموارد البشرية ويتميز بقدرته على توفير الوقت كما انه يسمح بالمواجهة، ويخلق نوعا من الصداقة والتعاون والالفة بين طرفي الاتصال ويشجع الاسئلة والاجابة عليها. (حجاب، 2010)

ويمكن ان نحدد بشكل مبسط، ايجابيات وسلبيات كل اسلوب في الجدول التالي:

الجدول رقم1: الاتصال الشفهي والاتصال الكتابي

الاتصال الشفهي	الاتصال المكتوب
الايجابيات	الايجابيات
هو افضل في التعبير عن المشاعر والانفعالات افضل للاتصالات الشخصية والفردية	افضل في عرض الحقائق والافكار افضل بالنسبة للرسائل الصعبة والمعقدة



<p>بالإمكان الرجوع اليه واعتماده كمرجع يستطيع المرسل القيام بالتخطيط بشكل جيد قبل القيام بعملية التحويل يمكن حذف الاخطاء قبل التحويل</p>	<p>يساعد في الحالات التي تحتاج الى تفاعل كبير وتغذية عكسية سريعة يساعد في جعل التأثير اكبر اقل كلفة يسمح بإجراء التصحيح والتعديل في ظل التغذية العكسية والتلميحات المصغي يوجه الاسئلة مباشرة في حالة عدم الفهم الوقفات القصيرة تسمح للمتحدث بإضافة معاني لرسالته</p>
<p>السلبيات</p>	<p>السلبيات</p>
<p>اكثر استهلاكا للوقت التغذية العكسية اما لا وجود لها او يحصل فيها تاخير بعض الافراد لا يستطيعون او لا يحبون القراءة لا يمكن التأكد من ان الرسالة قد تم قراءتها</p>	<p>يواجه المتصل صعوبة في التفكير عندما يكون مستمر في الكلام الشيء الذي يقال من الصعب الرجوع عنه ربما يظهر الافراد كأنهم يصغون ولكنهم ربما لم يستلموا شيئا. التلميحات الغير مكتوبة ربما تتعارض مع الرسالة الكلامية</p>

المصدر: (صباح حميد علي، غازي فرحان ابو زيتون، 2007، صفحة 52)

## 5- تقنيات الاتصال الداخلي:

مع تعدد أشكال وطرق الاتصال ، تعددت ايضا التقنيات المستعملة، منها ماهو تقليدي ومنها ماهو حديث  
نتيجة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الاعلام والاتصال، فالمؤسسة أصبحت امام زخم من  
التقنيات، ولكل تقنية ميزات وسلبياتها، مما يستوجب حسن الاختيار والمفاضلة بينها لاختيار المزيج  
الافضل بما يتماشى وأهداف المؤسسة، امكانياتها وطبيعة نشاطها.

### 1-5- الوسائل الشفهية :

-الاجتماعات: (Jean Marc Décaudin et Al, 2009) les réunions

كأول وسيلة اتصال داخلية، تطبق تقريبا في كل المؤسسات، الاجتماع هو الوسيلة الأكثر استعمالا والأكثر انتقادا، حيث يقضي الاطار أكثر من نصف وقت عمله فيه، وترتفع هذه الحصة حسب نوع النشاط ومكانة الاطار في هيكل المؤسسة .

الاجتماع متعلق بشكل من الاتصال الهرمي، يستعمل بانتظام بهدف الاعلام، توحيد وربط فريق حول موضوع معين واصعاد ردود افعال الموظفين، وغالبا ما يرفق بحوامل كتابية لتجنب النسيان او الخلط (الارتباك) في المحتوى في وقت معين.

#### -المؤتمرات والمنتديات: séminaires et colloques-

تسميتان لنفس التقنية على حسب عدد المشاركين، فالمنتدى المتابع بعدد كبير من الاشخاص ( اكثر من مئة) يسمى مؤتمر .

فالمؤتمر هو عملية اتصال مناسبة حول الداخل، ويعني اجتماع عدد كبير من الموظفين في مكان واحد بهدف نقل وتحويل رسائل والاستماع الى التطلعات، يمكن ان يكون عام لشرح استراتيجية ، عرض نتائج او موضوعي متعلق بموضوع معين، او استثنائي بمناسبة حدث عظيم ( اطلاق منتج جديد، اعادة تنظيم الادارة، شراكة...)، ولايراز اهمية المؤتمر يجب ان يترأسه أعلى مستوى للمؤسسة، كما يتطلب تحضير مسبق دقيق لضمان الخروج بفائدة منه.(Marie Hélele Westphalen, T Libaert, 2009)

#### -العمليات الخاصة: les opérations évènementielles spéciales-

فبعيدا عن المؤتمرات ثقيلة التنظيم، يمكن ان تضع المؤسسات تشكيلة أخف ، متعلقة باحداث ومناسبات خاصة بحياة المؤسسة مثل: عقد تجاري، التقاعد، او لتهنئة النجاحات ، والهدف الاساسي من هذه العمليات هو تحفيز الموظفين على العمل الجماعي وروح الفريق (Marie Hélele Westphalen, T Libaert, 2009)

#### -الهاتف: le téléphone-

استعمل الهاتف منذ زمن طويل سواء في الاتصال النازل، الصاعد او ال ويستعمل الهاتف في المؤسسة في عدة اشكال منها: الخط المفتوح للموظفين، الجريدة الهاتفية...، ومع ظهور الهاتف النقال ظهرت تقنيات اخرى مثل :SMS,MMS....افقي، وهو موجود في كل مكان في المؤسسة، وعند انقطاع الهاتف فان المؤسسة تتوقف.

## -العرض او القاء الكلمة:

يُنظر الى العرض على انه جزء اساسي من نظام الاتصال ، فهو كاداة اتصال شخصي مباشر يتضمن قيام شخص او مجموعة اشخاص بعرض موضوع معين على مجموعة من الحضور من اجل اطلاعهم عليه واشراكهم فيه للحصول على ردود افعالهم باتجاهه.) صباح حميد علي،غازي فرحان ابو زيتون , (2007)

## - اللقاءات مع المعاونين او الاتصال القربي: la communication de proximité

وهي تعني مجموع التبادلات التي تحدث محليا في مكان النشاط المهني للموظف، هذه المقابلات يمكن ان تُنجز على مستوى التسيير المباشر (التاطير) ولكن ايضا عن طريق الادارة العليا للمؤسسة TOP MANAGEMENT في اطار زيارات مفاجأة او مخططة للميدان. (N D'almeida, T Libaert, (2010)

الهدف من المقابلات هو تشجيع التبادلات وخلق روابط وعلاقة ثقة والتزام حول قيم المؤسسة لضمان وريح التحام وارتباط المعاونين والموظفين الجدد وتأخذ المقابلات داخل المؤسسة اشكال عديدة منها: مقابلات تقنية او مهنية، موائد مستديرة، ندوات او استقبال موظفين جدد ، ورشات تحسيسية،

## -2الوسائل الكتابية:

الكتابة هي اول ناقل للاتصال الداخلي، فالكثير من الرسائل الداخلية للمؤسسة مازالت تمر باستعمال حوامل مكتوبة حتى وان تم نقلها في شكل الكتروني، فالكتابة تسمح بتشكيل واعداد الزامات الاتصال (نشر التعليمات، تحويل الاوامر، نشر النتائج. ...)

تستعمل المؤسسات حوامل وتقنيات اتصال كتابية عديدة :

## الجدول رقم2: تقنيات الاتصال الكتابي داخل المؤسسة

التقنية	الخصائص	الايجابيات	السلبيات
جريدة المؤسسة الداخلية Le journal d'entreprise	-من اهم وسائل الاتصال الداخلي بالرغم من غزو الاعلام الالي - غالبا مايتم اعداده من طرف وكالة خاصة	-وسيلة مرنة وقابلة للمراقبة - حامل غني بالمعلومات - نشر سريع لثقافة المؤسسة - منظم للمعلومات، وسيلة للتكوين، محكمة لأراء	-تصنع مبالغ فيه من طرف وكالة الاتصال مقترن بالعرض الانيق للجريدة. -فقر الجريدة نتيجة تخفيض الميزانية

<p>- ثقل صدورها لارتباطها بفترات الاصدار</p>	<p>الموظفين، ورقة ربط.</p>	<p>يُبرز اصل المؤسسة، اعظم اوقات حياتها، القيم والفلسفة التي تفوقها</p>	
<p>-لايمكن تبليغ اكثر من رسالة في نفس الوقت - غياب ردود الافعال</p>	<p>-اقل تكلفة - اقل سرعة للتنفيذ - ينشر كل انواع الرسائل - سهل التنفيذ والتسيير</p>	<p>-يطلق عليه اسم الاب الفقير للاتصال الداخلي - وسيلة اعلام تسمح بتتبيه ، تحسين وتبليغ الموظفين - معلومات خاصة وبسيطة</p>	<p>لوحة العرض Panneau d'affichage</p>
<p>- قصر الدائرة الهرمية الوسيلة - كل الاقتراحات يجب معالجتها ( وقت طويل) - وجود اقتراحات لا فائدة منها، مضيعة للوقت وتكون عادة في شكل انتقادات</p>	<p>- اقتراح حوار حقيقي في المؤسسة بتكلفة أقل - تحسين عملية الانتاج من خلال تنفيذ الاقتراحات المهمة - تشجيع المناخ الملائم من خلال السماح للموظفين بالتعبير عن آرائهم بضمان الاستماع - المؤسسة توجه وتجمع الانتقادات</p>	<p>-عبارة عن صندوق مثل صندوق الاقتراح، يضع فيه الموظفون اقتراحاتهم وانشغالاتهم - تقنية الاكثر اقدمية - ارسال معلومات للاعلى بصفة مجهولة او معلومة</p>	<p>علبة الافكار Boite à idées</p>
<p>- ثقيلة التسيير - اذا كانت اسبوعية او شهرية ، ينتج غياب المعلومات الساخنة</p>	<p>- وسيلة للتحفيز وازالة الحواجز - تعتبر جهاز معلومات فعال</p>	<p>-نشر داخلي منظم للمقالات المنشورة في الجرائد الخارجية والتي تخص المؤسسة عن طريق تصويرها وجمعها</p>	<p>مجلة الصحافة La revue de presse</p>
<p>- نقص في النشاط الحوارى</p>	<p>-وسيلة المعلومات النازلة - وسيلة للتوجيه والشرح</p>	<p>وسيلة مهمة لادارة المؤسسة من خلال وضع قواعد العمل الداخلي تسطير التوجيهات، والاعلام بها ، التعديلات القانونية، التقنية والتجارية</p>	<p>المذكرة Note de service</p>

تقرير النشاط Rapport d'activité	يركز على نقطة معينة او يلخص اجتماع، وهو اما مساعد على اتخاذ القرار واما بيان لقرار متخذ	-يقدم طريقة لاتخاذ القرار وتحديد المسؤولية - معلومات مبنية على حجج وبراهين وشرح مقنع	-يستهلك وقت اكبر -مضيعة للوقت في حالة التقارير السطحية وغير الواضحة
فلاش الاخبار Flash d'information	نوع خاص من الجريدة الداخلية يعالج موضوع واحد في كل عدد	-حامل متنقل ومرن - نشر سهل وسريع - لا يخضع الى فترات زمنية - معلومات عاجلة ومهمة	- حسب اسمه فلاش فانه يعطينا عناوين فقط ( معلومات خام) - رسالة قصيرة ودقيقة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على عدة مصادر

## المحور الثالث:

### التحرير الاداري

في هذا المحور ، ننتقل الى التركيز على الاتصال الكتابي ، فلكتاباة أي وثيقة رسمية داخل المؤسسة يجب مراعاة شكل خاص وفق قواعد ومبادئ أساسية في الكتابة وهو ما يعرف بالتحرير الاداري.

فماهي خصائص الاسلوب الاداري في التحرير، ماهي مواصفات الرسالة الادارية وأنواعها، ماهي العناصر الاساسية التي يجب أن تظهر في الرسالة الادارية؟ هذا ما سنحاول الاجابة عليه خلال هذا الجزء

## 1- تعريف التحرير الاداري :

**لغة:** حرر يحرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره وتقويمه

تحرير الكتابة: اقامة حروفها واصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، وايضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو اعطاء الحرية للتعبير

**اصطلاحا:** تعني الانشاء والكتابة، ويمكن تعريفه" مجموع الوثائق التي تحررها الادارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الادارية الاخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول الى الهدف المسطر له.

التحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات و العقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر ... الخ، وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير هذا الاسلوب يتميز بخصوصية عن باقي اساليب الكتابة والتحرير وهذا ما يتطلب احترام خصائص معينة.

## 2- خصائص الاسلوب الاداري:

- **البساطة :** باستعمال مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، و تجنب التكلف والغموض لضمان تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

-**الإيجاز:** وهو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس أن يكون معبرا عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة. يجب الاقتصاد على ما هو أهم وضروري باستعمال الصيغ الدقيقة والصحيحة واجتناب التوابع والأشياء

الزائدة، لان التحرير الاداري هو وسيلة للعمل بحيث لا يجب تضييع الوقت في القراءة بل يجب ان يجد القارئ ما يهيمه مباشرة.

-**الدقة** : وهي تقتضي على أن يحرص المحرر على استعمال المفردات والكلمات والصيغ، إلا في معناها الحقيقي الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض. فيجب ان تكون الوثيقة واضحة ومفهومة من طرف الجميع حتى يتمكنوا من تطبيق مقتضياتها واستخلاص نتائجها في عملهم.

- **المجاملة**: التي يجب ان تكون موجودة دائما في الرسائل الادارية بصيغها المتعددة، حيث تعتبر كنتيجة للموضوعية وعلامة للاحترام والتقدير، وتطبق على المصالح والافراد، حيث تتجلى في احترام الفوارق التسلسلية، لذلك يجب على المحرر الاداري ان يجتنب التعابير المزعجة او المحترقة والملاحظات الصارمة والعنيفة

- **الموضوعية**: تعمل الادارة في خدمة الجميع والصالح العام، لذلك عليها ان تتصف بالنزاهة والموضوعية، كما يجب ان لا تعبر عن المشاعر الشخصية، فردود الفعل الشخصية ليس لها مكان في الوثائق الرسمية.

- **الوضوح**: فدور الادارة هو اتخاذ القرارات او الاعداد لها لذلك يجب ان يكون الامر معبر عنه بكل وضوح ودقة لضمان ادراكه وفهمه من طرف المستقبل.

- **المنطق التوضيحي**: فالرسالة يجب ان تستعرض بأسلوب العرض التوضيحي ، حيث تنقسم الى مقدمة، جسم الرسالة والخاتمة.

- **المسؤولية**: السلطة الموقعة للوثيقة هي التي تتحمل المسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولو لم تصدر عنها، وبما ان الموقع يلزم نفسه ويلزم الادارة كذلك ، فعليه ان يعبر بتحفظ كلما تعلق الامر باتخاذ قرار لا يدخل في نطاق اختصاصه، او بتبليغ وقائع وتصريحات لم يتمكن من التحقق منها. فيجب تجنب الرسائل المجهولة وابرار الطرف المرسل مع التوقيع.

### 3- مواصفات الرسائل الإدارية :

الرسالة الإدارية هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية ، وللإشارة فإن الأسلوب الإداري كما ذكرنا آنفاً، فإنه يختلف عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة ، وبالوظيفة العمومي بصفة خاصة، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً ، وينفرد بخصائص مميزة .  
تتميز الرسائل الإدارية بمجموعة من المواصفات، ومن أهمها: (ججيق، 2010)

- ❖ **الاهتمام بنوع الورق المستخدم:** وخصوصاً عند كتابة أو طباعة الرسالة الإدارية ورقياً؛ إذ يُنصح باستخدام الورق من نوع (A4) ، والذي يُعتبر الأكثر ملاءمة للاستخدام في هذه الرسائل. 2-4-2-  
التقيّد بنوع وحجم خطّ كتابة الرسائل الإدارية؛ لأنّ أغلب الرسائل تُكتب عادةً في خطّ متوسط المقاس، وبنوع خطّ عاديّ؛ أيّ بعيدٍ عن الرموز أو الأشكال .
- ❖ **الانتباه للمسافات:** وهي الفراغات التي تُوجد بين فقرات الرسالة الإدارية؛ وخصوصاً في خانة (المحتوى)، فمن المهمّ وضع مسافاتٍ مناسبة بين الفقرات، حتّى يسهل معرفة الأفكار الخاصّة في الرسالة، وفهمها من قبل المُستلم، ممّا يُساعد في الحصول على ردّ صحيح لها.
- ❖ **تنسيق الهوامش:** وهي الأطراف الجانبيّة لنصّ الرسالة الإداريّة، والتي تُساهم في إضافة شكلٍ مُناسب للورقة الخاصّة بها، وتُساعد في حفظ الرسالة في الملفّات والسجّلات الإداريّة؛ وخصوصاً أنّها تُوفّر هامشاً لا يحتوي على أيّة كلمات، ممّا يُساعد على حماية النصّ من التلّف.

### 4- أنواع الرسائل الادارية:

تكتسي المراسلات الإدارية أشكالاً مختلفة و يمكننا أن نميز في هذا الصدد نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية:



أولا - الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي La lettre en forme administrative

ثانيا - الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي La lettre en forme personnelle

#### 1-4- الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تسمى الرسالة رسالة إدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثلا: (ججيق، 2010) إلى إدارة مركزية. :

وزير التربية الوطنية

إلى

معالي وزير المالية

إلى إدارة لامركزية. :

وزير التربية الوطنية

إلى

السيدة (ة) مديرة (ة) التربية لولاية.....

بحيث يذكر فيها صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقا لا عبارة النداء ولا عبارة المجاملة. ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة بمعنى مقدمتها.

مثال على ذلك : يشرفني أن أطلب منكم .....

يكون شكل الرسالة الادارية ذات الطابع الرسمي باللغة الاجنبية كما هو موضح في المرفق رقم 1.

#### 4-2- الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحررة من قبل الإدارة، لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة. (ججيق، 2010)

#### أ. عبارة النداء:

حيث تبتدى الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل: "سيدي ..... أو سيادة..... أو السيد : ....." .

وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه ، فتكتب على النحو التالي:

-سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير.

و قد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه، فنقول مثلا:

-لرئيس الجمهورية:..... فخامة الرئيس.(تم الغاؤها مؤخرا من طرف رئيس الجمهورية)

-وللملك ..... جلالة الملك.

-وللوزير..... معالي الوزير

-وللسفير.....سعادة السفير

- وللأمير .....سمو الأمير

وللقاضي.....حضرة القاضي ..... الخ.

أما إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة إلى شخص ما، يمكن إضافة كلمة المحترم، أو الفاضل، فنقول:

-سيدي المحترم أو سيدي الفاضل.

#### ب. عبارة المجاملة:

إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة.

وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه. إلا أن العبارة التي تستعملها لإدارة عادة مع

الأشخاص سواء كانوا أفرادا أو جماعات خاصة تكون كالآتي:

-تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

- أو تفضلوا سيدي بقبول فائق الإحترام والتقدير ...إلخ.

شكل الرسالة الادارية ذات الطابع الشخصي باللغة الاجنبية موضح في المرفق رقم2.

## 5- عناصر الرسالة الادارية:

5-1- **الدمغة** : وتتفرع إلى فرعين هما:

**-شعار الدولة** : مثال على ذلك " : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"

وتكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة.

**-الطابع والعنوان** : مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر منها الوثيقة المعنية، ويظهر ذلك في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية (في حالة اللغة الاجنبية تكون في الزاوية العليا للجهة اليسرى)

**5-2 رقم التسجيل** : ويراعى فيه العناصر التالية:

-الرقم التسلسلي في الصادر.

-رمز المصلحة.

-السنة التي صدرت فيها المراسلة.

**5-3 المكان و التاريخ** : وهما عنصران هامان في المراسلات الإدارية و يدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى (الجهة اليمنى باللغة الاجنبية)، و يتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة، و يكون مسبقا بمكان مصدر المراسلة. مثال على ذلك : **وهران في: 20 نوفمبر 2022**

**5-4 ببيان المرسل** : وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة( الجهة اليمنى باللغة الاجنبية) تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا ومكان مصدر المراسلة. مثال على ذلك:

مدير التربية

إلى

السيد...../

ويتحول إلى الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الدمغة، يدون فيه اسم و لقب و عنوان المرسل و وظيفته، إذا كان شخصا طبيعيا.

مثال على ذلك:

الاسم واللقب.....:

أستاذ(ة) بمتوسطة.....

-5-5 المرسل إليه : هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية و يكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، مثال على ذلك :

إلى السيد مفتش التعليم الابتدائي

المقاطعة.... :

ويكتب اسم و لقب و عنوان المرسل إليه، إذا كان شخصا طبيعيا.ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفا تابعا لسلطة إدارية. مثال على ذلك :

إلى السيد(ة).....):

أستاذ(ة) اللغة العربية بثانوية عبان رمضان

المحمدية – ولاية الجزائر شرق

ع/ ط السيد(ة) مدير الثانوية

ملاحظة : يتوسط بيان المرسل و المرسل إليه كلمة - إلى-

6-5-السلم الإداري: غالبا ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري بصفة

تصاعدية أو تنازلية، وتختصر هذه العبارة ب:

-ع/ ط = عن طريق

-ت/ إ = تحت إشراف

بحيث أن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين.

**7-5-الموضوع:** هو عبارة توضع بين راس الرسالة وجسمها توضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية، و يسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع و يسهل لها دراسته وترتيبه.

فراس الرسالة يسمح اذا للمستقبل بتحديد بسرعة مرسل الرسالة، تصنيفها حسب التاريخ والموضوع وسهولة ايصالها للشخص او المصلحة المعنية.

**5-8 المرجع :** وهو يعين الإشارة التي توضع عادة تحت الموضوع، والتي يقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة، من رسائل، أو مناشير أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر... الخ.

وللمرجع أربعة عناصر أساسية، وهي:

-نوعية النص : ( رسالة، منشور، قرار ... الخ).

-بيان الرقم : الرقم التسلسلي في الصادر.

-بيان التاريخ : تاريخ استصداره بالضبط.

-موضوع النص : أي ما تضمنه النص.

مثال على ذلك:

**المرجع: المنشور رقم: 16/97 المؤرخ في 1979/01/06 المتضمن المقاييس المعتمدة في فتح المناصب المالية على الخريطة التربوية والادارية**

**5-9- نص المراسلة:** و هو نص الرسالة التي يعبر فيه صاحبه عن قضيته و غرضه، و ينبغي أن يخضع لعناصر تصميم المراسلة الإدارية التي ذكرناها آنفا في الشروط المتعلقة بالمضمون وهي:

أ- المقدمة: ويشترط فيها أن تكون موجزة كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.

-ب- العرض : وهو صلب الموضوع، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما أن العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فإن صياغته تكتسي أهمية بالغة، إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث

يمكن لكل فقرة من العرض أن تسير بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة.

-ج- الخاتمة : و هي مهمة جدا، وتعتبر النهاية المنطقية لعمل المحرر الإداري ونتيجة لما تضمنه العرض، فبحسب نوعية المراسلة توضع الخاتمة، فقد تكون مثلا على شكل اتخاذ قرار، أو تكون على شكل اقتراح معين، طلب أو رجاء... الخ.

**10-5- الإمضاء :** هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة به وذلك ليؤكد صحة وثيقة مكتوبة وصدقها وتحمل مسؤوليتها. ويعتبر الإمضاء أحد العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات والعقود الإدارية، ويشكل الشرط الأساسي لصحة هذه الوثائق بحيث أن الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كإا لا شيء. وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادرا من السلطة المختصة بمعنى السلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون. ويجب أن يكون الإمضاء مسبوقا بوظيفة المعني ومتبوعا باسمه ولقبه وذلك في الجزء السفلي للرسالة على الجهة اليسرى بالنسبة للغة العربية ، والجهة اليمنى باللغة الاجنبية، كما انه أحيانا يمكن أن يمضي الرسالة شخص آخر من الادارة اما بالتفويض او النيابة:

❖ **الإمضاء بالتفويض:** وتقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة انه قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم. مثال على ذلك :

❖ **Pour le Recteur et par délégation**

**Le Chef de la division**

**du personnel**

عن الوزير وبتفويض منه

**Prénom et NOM du signataire**

مدير التكوين

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

**الإمضاء بالنيابة :** تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير، أو الوالي، أو رئيس البلدية مثلا انه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا عن إدارته لأسباب معينة، أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام. مثال على ذلك :

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنيابة

النائب الأول

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

**11-5- الوثائق المرفقة:** حيث يجب تحديد طبيعة وعدد الوثائق المرفقة مع الرسالة الإدارية في أسفلها من الجهة اليمنى بالعربية والجهة اليسرى باللغة الأجنبية

**PJ : copie du compte rendu de la réunion du...**

**12-5- النسخ الموجهة:** وقد نستعمل " نسخة موجهة إلى ..". " نسخة إلى ... " وتذكر غالبا في أسفل الرسالة وعلى اليمين (اليسار بالفرنسية) وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية وترسل الى من يعينهم موضوعها

**Copie à :**

**- Monsieur le Président d'Université**

**-Madame la Présidente du Conseil général**

- ❖ الجزء العلوي للرسالة: I'en tête ويأخذ ¼ العلوي للورقة ونجد فيه الدمغة ، رقم التسجيل، السلم الإداري ،بيانات المرسل والمرسل اليه، التاريخ والمكان،الموضوع
- ❖ جسم الرسالة: ½ مساحة الورقة الاوسط حيث يخصص لسرد نص الرسالة( المقدمة، العرض والخاتمة)
- ❖ الجزء السفلي: ¼ السفلي للورقة ونجد فيه الامضاء، عبارة وثائق مرفقة ونسخة موجهة

ملاحظة: في جسم الرسالة ينبغي ترك 2 سم في السطر الاول من كل فقرة ،

الوثيقة المرفقة في الملحق رقم 4 توضح شكل الرسالة الادارية وترتيب عناصرها باللغة العربية، اما في الملحق رقم 5 باللغة الفرنسية.

## المحور الرابع:

### مبادئ التحرير الاداري



ضمان التحرير الاداري الجيد يستلزم احترام مبادئ وتوصيات عديدة مرتبطة بمرحلة التحرير، فهذا الاخير يمر بثلاثة مراحل أساسية لكل مرحلة هدف أو اهداف خاصة، فالمرحلة الاولى تهدف الى التخطيط للتحرير، الثانية تهدف الى الاهتمام بمستقبل الرسالة، زيادة قابلية قراءة النص وضمان بساطة ونوعية اللغة، اما المرحلة الاخيرة، فتهدف الى مراقبة نوعية التحرير.

فماهي المبادئ التي تحقق الاهداف السابقة؟ هذا ما سنتطرق اليه في هذا الجزء

1- **مبادئ قبل التحرير:** والهدف هنا هو: (Guy Duneis, Xavier North, 2006)

❖ **التخطيط للتحرير:** في هذه المرحلة ، يجب احترام مبدئين أساسيين لهما طبيعة منهجية، فهما متعلقان بالمرحلة التي تسبق كل عملية ادارية:

• **تقييم الغرض من الكتابة بشكل صحيح: Bien évaluer l'objet de la communication**

من خلال تحديد صياغة التحرير بالتساؤل حول الاطار العام للاتصال، حاجات المستعملين من المعلومات ، طبيعة الوثيقة الواجب تحريرها، اضافة الى تحديد الملف الشخصي لمستعملي الوثيقة.

• **تنظيم مجموع مشروع التحرير: Organiser l'ensemble du projet de rédaction**

حيث يتم اعداد جدول صياغة مفصل مع الاخذ بعين الاعتبار مختلف المراحل من: تحرير، التحقق من الصحة، النسخ، النشر...

أي رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع. والأحداث، وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

2- **مبادئ أثناء التحرير:** وتضم ثلاثة أهداف أساسية: (Guy Duneis, Xavier North, 2006)

❖ **Mettre l'utilisateur au centre de la communication administrative**

هنا يتم احترام 6 مبادئ:

الثلاثة الأولى منها ذات طبيعة علاقاتية، فهي متعلقة بالعلاقة المباشرة للإداري بالمستعمل؛ أما الثلاثة الأخيرة فهي ذات طبيعة إعلامية تخص طريقة تقديم المعلومة إلى مستعملها:

• **Personnaliser la communication**: تخصيص الاتصال:

التوجه مباشرة إلى المستعمل:

on utilisera le pronom **Vous** pour désigner l'utilisateur et **Nous** pour désigner le service administratif concerné.

مع ضمان ان يتم التعرف على المستعمل في العبارات التي تدل عليه مثل: le cotisant, le 'bénéficiaire, le prestataire...

تفادي استعمال الانماط غير الشخصية العقيمة مثل :

Vous devez répondre avant le... plutôt que **il est impératif de fournir une réponse avant le...**

• **Etablir une relation de confiance avec l'utilisateur**

باستخدام لغة ايجابية: si vous réussissez l'examen écrit, vous pouvez obtenir votre permis plutôt **que si vous échouez à l'examen.....**

تبني نبرة محترمة بتفضيل عبارات المجاملة مثل:

veuillez indiquer vos coordonnées sur votre demande afin que nous puissions vous répondre au lieu de : **aucune demande ne sera traitée si les coordonnées ne sont pas fournies**

تفادي النبرة السلطوية والعبارات التي يمكن ان تثير القلق:

votre paiement doit nous parvenir dès que possible au lieu de : **nous exigeons que le paiement soit effectué dans les plus brefs délais**

• التوجه بالاتصال الى النساء والرجال على حد سواء: s'adresser tant aux femmes qu'aux hommes

فالكثابة تكون بالجنسين في كل الرسائل: on écrira trésorier ou trésorière et non trésorier/trésorière ; trésorier(ière)

• الاهتمام بحاجات المستعمل: **Aller au-devant des besoins de l'utilisateur**

البداية تكون بسياقة الرسالة لكي يفهم المستعمل الغرض منها جيدا :

**Exemple :Les nouvelles règles concernant le classement d'un bâtiment comme monument historique exigent que toute demande de classement soit accompagnée d'une description détaillée des lieux.**  
C'est pourquoi nous vous demandons de remplir toutes les sections du formulaire.

الوصف الدقيق لحالة المستعمل:

Exemples :**Étant donné que vous participez au régime de retraite**, vous avez droit à une rente annuelle, comme le prévoit l'entente conclue avec votre employeur.

**Vous êtes demandeur d'emploi et bénéficiez du congé de paternité.** Vous pouvez donc percevoir des indemnités journalières de paternité versées par notre organisme

تقديم الاطار العام لقانون أو اجراء معين، مع شرح بيانات القوانين والتشريعات التقنية.

• تقديم ما يريده الاداري من المستعمل بدون التفاف: **Présenter sans détour ce que**

**l'administration attend de l'utilisateur**

شرح أسباب الطلب، تحديد بدقة النشاط المنتظر من طرف المستعمل، الاشارة الى الوثائق التي يجب تقديمها من طرف المستعمل، مع اعلامه بنتائج وعقوبات عدم تقديمها.

• تقديم الاستعلامات الضرورية للمستعمل: **Donner avec précision les**

**renseignements nécessaires à l'utilisateur**

الحرص على أنية المعلومات، ذكر معلومات المصلحة او الشخص الواجب الاتصال به عند الحاجة، تفادي المعلومات الزائدة .

❖ **زيادة قابلية قراءة النص: Accroître la lisibilité du texte**

هنا ينبغي احترام أربعة مبادئ، طبيعة المبدأين الاوليين هي هيكلية، يتعلقان بتسلسل الافكار وتنظيم المعلومة الموجهة للمستعمل أما الآخران، فدوا طبيعة مرئية أي يتعلقان بتقديم الوثيقة(العرض) والعمليات التي يجب تسليط الضوء عليها:

• احترام شكل وهيكل نوع الكتابة: **Respecter la forme et la structure du type**

**d'écrit**

اختيار نوع الكتابة الذي يتلاءم مع حالة الاتصال (lettre, dépliant ou formulaire ; format papier ou électronique...)

احترام ترتيب العرض الخاص بنوع الكتابة المختارة

• تقديم مجموع عناصر النص بصفة متناسقة ومرتنة: **Présenter de manière**

**cohérente et équilibrée l'ensemble des éléments du texte**

عرض الافكار بطريقة سهلة الفهم بالبداية من العام الى الخاص، من المهم الى الأقل أهمية، ومن السهل الى المعقد، تفادي اضافة عناصر خارجة عن الموضوع لكي لا تكسر ترتيب الافكار، تفادي تجميع المعلومات الثانوية في النص وتركها للملاحق، بناء فقرات لاهي طويلة ولا قصيرة جدا مع طرح فكرة اساسية واحدة في كل فقرة.

استعمال العناوين الرئيسية والفرعية على شرط أن تعطي فكرة دقيقة عن محتوى النص:

Exemples : On écrira : Congé pour création ou reprise d'entreprise plutôt que  
**Dispositions légales et procédure concernant les possibilités de congé pour  
création ou reprise d'entreprise.**

كما يجب تقسيم العناوين اذا كان فيها أكثر من سطر:

### Publication du rapport

sur la reconnaissance des diplômes et des compétences

des personnes formées à l'étranger

et non : **Publication du rapport sur la reconnaissance des diplômes et des  
compétences des personnes formées à l'étranger**

### • توحيد العرض المرئي: Uniformiser la présentation visuelle

اختيار شكل وحيد، ولكن مرن، لكل وثيقة، الحرص على ظهور الامضاء او شعار المؤسسة في المكان المخصص له، توافق عرض الوثيقة مع مثيلاتها من مصلحة او مؤسسة اخرى مع السهر على اعطاء تناسق مرئي لكل الوثيقة ( نوع الخط، العناوين...) بدون نسيان الاشارة الى الملاحق لضمان تمييزها.

### • التأكيد على المعلومات المهمة: Mettre l'information importante en relief

استعمال عمليات التأكيد بصفة نظامية مع قياس واحترام وظيفة كل واحدة فمثلا نستعمل خط معين عند عرض نصوص قانونية والخط العريض للاشارة الى معلومات مهمة:

Exemples : On utilisera l'italique notamment pour les citations d'articles de loi ou les décrets. On pourra choisir le gras pour mettre en relief une information importante telle qu'une échéance, une décision grave ou une démarche urgente à  
...accomplir,

الاستعانة بالجدول اذا كانت تضيف معلومة مهمة وضرورية لفهم النص مع اعطائها عنوان.

### ❖ ضمان بساطة ونوعية اللغة: Garantir la simplicité et la qualité de la langue

المبادئ الثلاثة الموالية ذات طبيعة لغوية متعلقة باختيار مفردات اللغة، وضوح الرسالة وبناء الجمل:

• استعمال مفردات بسيطة، حالية ودقيقة: **Utiliser un vocabulaire simple, courant et précis**

استعمال كلمات يفهمها المستعمل مثلا: demander plutôt que requérir.

تفادي الكلمات المتعددة المعاني والمحتمل أن تخلق غموض واستعمال كلمة واحدة للتعبير عن نفس المعنى.

• تسهيل فهم المصطلحات والكلمات المعقدة: **Faciliter la compréhension des notions et des mots complexes**

من خلال توضيحها بأمثلة، استعمال التعداد مثلا: facture Joignez des pièces justificatives (de téléphone, facture de chauffage, relevé bancaire, avis d'imposition).

والاستعانة بالشرح في حالة المصطلحات التقنية، ادخال الاختصارات بين قوسين عند اول استعمال مثلا:

École nationale d'administration publique (ENAP)

• وضع جمل قصيرة ومبينة جيدا: faire des phrases courtes et bien construites

تشكيل جمل لا تتعدى 25 كلمة ومبينة قدر الامكان بصيغة الفاعل-فعل-المفعول به:

On écrira : Les demandes envoyées par courrier électronique seront également acceptées plutôt que : **Seront également acceptées les demandes envoyées par courrier électronique.**

الغاء الكلمات غير المفيدة، اختيار كلمات الربط بعناية حسب العلاقة التي نريد التعبير عنها:

On emploiera notamment des mots de liaison tels afin de, pour, en vue de pour exprimer le but, de fait, par conséquent, c'est pourquoi, pour exprimer la conséquence, et parce que, puisque, du fait que, pour exprimer la cause.

**3- مبادئ بعد التحرير: Contrôler la qualité de la rédaction**

والهدف هنا هو مراقبة نوعية التحرير: (Guy Duneis, Xavier North, 2006)

المبدأين الاخيرين لهما طبيعة منهجية، يتعلقان بمراجعة النص وفعالية الاتصال:

• ضمان مراجعة الوثائق: s'assurer de la révision des documents

يمكن الاستعانة بخبراء للتأكد من دقة المعلومات، الاستعانة بالزملاء لمراجعة المحتوى واللغة

• تقييم فعالية الاتصال: évaluer l'efficacité de la communication

التأكد من ان الوثيقة سهلة الفهم قبل نشرها باختبارها امام مجموعات مناقشة مثلا

تقييم نتائج الاتصال او اسقاطاته من خلال التحقق من ان المستعمل قد قدم المعلومة المطلوبة في الوثيقة المستلمة، كما يمكن ايضا قياس انخفاض معدل الخطأ في الاجابات او تلك المتعلقة بعدد طلبات الشرح.

يمكن تلخيص المبادئ السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم3: مبادئ التحرير

المرحلة	الاهداف	المبادئ
قبل التحرير	التخطيط للتحرير	م1: تقييم الغرض من التحرير م2: تنظيم مشروع التحرير
اثناء التحرير	وضع المستعمل في قلب الاتصال	م3: تخصيص الاتصال م4: بناء علاقة ثقة مع المستعمل م5: التوجه بالاتصال الى النساء والرجال على حد سواء م6: الاهتمام بحاجات المستعمل م7: تقديم مايريده الاداري من المستعمل مباشرة بدون التفاف م8: تقديم الاستعلامات الضرورية للمستعمل
زيادة قابلية قراءة النص		م9: احترام شكل وهيكل نوع الكتابة م10: تقديم مجموع عناصر النص بصفة

متناسقة ومتوازنة م11: توحيد العرض المرئي م12: التأكيد على المعلومات المهمة		
م13: استعمال مفردات بسيطة، حالية زديقة م14: تسهيل فهم المصطلحات المعقدة م15: وضع جمل قصيرة ومبنية جيداً	ضمان بساطة ونوعية اللغة	
م16: ضمان مراجعة الوثائق	مراقبة نوعية التحرير	بعد التحرير
م17: تقييم فعالية الاتصال		

## المحور الخامس:

### صيغ التعبير الإداري

تكتسي خصائص الأسلوب الإداري أهمية كبيرة في تحديدها للألفاظ والتعابير والمعاني والمصطلحات لإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية. ولقد أدى التطور الذي عرفته الإدارة في كافة الميادين إلى تنوع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية، وذلك راجع إلى نوعية الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر وغزارة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة. ويمكننا ترتيب هذه الصيغ حسب طبيعة الموضوع وذلك من خلال تقسيم النص إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:



## 1- صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة:

وهي مجموعة العبارات والمفردات التي تستهل بها المراسلات الإدارية وتنقسم هذه الصيغ إلى ما يلي: (ججيق (Vallée, 2003) (2010),

-صيغ التقديم مع وجود مرجع.

-صيغ التقديم بدون مرجع.

### 1-1- صيغ التقديم مع وجود مرجع Par référence à un élément antérieur

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية، وتذكر بالمرجع المستند إليه، كالرسالة السابقة أو البرقية أو النصوص التنظيمية مثل: المرسوم أو القرار أو التعليمات.... الخ ويكون متبوعا بعبارة الاحترام. وفي هذا الشأن توجد عدة صيغ، ونذكر منها على سبيل المثال:

- En réponse à votre lettre du..., à votre demande du...	- ردا على رسالتكم
- En réponse à.....	- إجابة عن استفساركم
- Comme suite à (et non « suite à »	- تيعال
- Par courrier en date du.....	

### 2-1- صيغ التقديم بدون مرجع Sans référence à un élément antérieur

ويكون موضوعها من دون سند معتمد بحيث تحرر مباشرة بعبارة الاحترام، وتتنوع صيغها حسب الموضوع، ونذكر منها على سبيل المثال ما يأتي:

- J'ai l'honneur de vous adresser	- يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم
- J'ai l'honneur de porter à votre	- يشرفني أن أحيطكم علما ب

connaissance	-يسرنني أن أرفع إلى شخصكم الموقر
- J'ai l'honneur de vous faire connaître	- يطيب لي أن انهي إلى علمكم ما يأتي
- J'ai l'honneur de vous rendre compte.	-أتشرف بإبلاغكم،

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir (de subordonné à supérieur)

J'ai l'honneur de vous demander vouloir bien (de supérieur à subordonné)

## 2- صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض (Vallée, 2003) : ججيق (2010) ,

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة أفكار حول مسألة ما، يريد المحرر الإداري من خلالها تبليغ معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة. وتسهيلا لعمل المحرر الإداري نذكر بعض الصيغ المتداولة بكثرة في هذا المجال وهي :

- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

Je constate que...	- قررت أو سأأخذ قرارا من ... /
• J'ajoute que...	-لاحظت أو ألاحظ ... /
• J'observe que...	-كان يجب عليك أو من الواجب عليك .... /
• Je souligne que...	-سأأخذ موقفا ما...
• A l'infinif, je me permets de...	
- constater que..	
- ajouter que...	
- souligner que...	

- - الصيغ المستعملة من موظف مرسوم:

-rend compte de	أعتقد ... /
-expose à	أسمح لنفسي ... /
-sollicite de	ل أستطيع إلا... /
-propose de	عليك بإفادتي بكل .. /

prie de bien vouloir	يرجع لي أو أرى من صلاحياتي
----------------------	----------------------------

### - بعض صيغ الترتيب :

d'une part..., d'autre part... en premier lieu..., en second lieu... non seulement..., mais... tout d'abord..., ensuite..., enfin... par ailleurs... en outre...	أولا.....ثانيا.....ثالثا من جهة.....ومن جهة أخرى بداية.....بعدها.....، وفي الاخير من ناحية.....ومن ناحية أخرى .....
---	---

### - صيغ تقديم الحجج والمبررات:

Conformément aux textes réglementaires relatifs à... Vu le décret exécutif n ..... de ....portant..... Selon les instructions du directeur....de.....	تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب..... حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في ..... والمتعلقة ب.....) حسب ما تضمنته تعليمة السيد المدير العام للوظيفة العمومية تحت رقم :....المؤرخة في :.....
--	--

### 3- صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة (Vallée, 2003) : ججيق(2010) ،

وتظهر هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الرسمي و الشخصي، وتكون عبارة عن جملة تبين الهدف من الإرسال. وهذه بعض الصيغ:

-الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي : وهي صيغ تستعمل لاتخاذ قرار او التأكيد عليه في حالة الرسائل ذات الطابع الرسمي، والتذكير بالطلب في حالة الرسائل الشخصية

مثال على ذلك:

<p>Il convient de...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Il y a lieu de...</li> <li>• Il vous appartient de...</li> <li>• Je vous prie de...</li> <li>• Je vous invite à...</li> <li>• Je vous saurai(s) gré de...</li> <li>• J'ai décidé que</li> </ul>	<p>- وأخيرا ..... أو في الأخير -  وختاماً.....أو في الختام  - ومجمل القول ..... أو خلاصة القول  - ونتيجة لذلك  - أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير  - أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي  - أرجو أن توافقوا على ..... لتمكيني من</p>
---	---

الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي فقط: وتسمى هنا بصيغ المجاملة حيث يتم اختيارها حسب العلاقة بين المرسل والمستقبل:

<p>Je vous prie d'agréer, M..., mes sentiments respectueux et dévoués</p> <p>Veillez agréer, M..., l'assurance de ma parfaite considération.</p> <p>Je vous prie d'agréer, M..., mes salutations distingu�es</p> <p>Agréez, M..., mes salutations distingu�es</p>	<p>- وأخيرا تقبلوا مني سيادة ..... فائق الاحترام والتقدير  - وأخيرا تفضلوا سيدي ..... أسى عبارات الاحترام  - تقبلوا مني سيادة ..... أطيب التحيات وأخلصها</p>
---	--

## المحور السادس:

### نماذج عن الرسالة الادارية

سنحاول في هذا الجزء عرض أهم الرسائل الادارية بتوضيح نوعها و شكلها المادي مع نماذج عليها باللغة العربية والفرنسية كملحق في آخر المطبوعة، وقد ارتأينا أن نستهل التطبيقات ببيان السيرة الذاتية وطلب التوظيف، لما لهما من أهمية بالنسبة للطالب بعد تخرجه وتوجهه الى عالم الشغل.

1- بيان السيرة العلمية والمهنية: ( السيرة الذاتية) Curriculum Vitae

يعد بيان السيرة العلمية والمهنية وثيقة من الوثائق الإدارية التي تصاحب. ملف وطلب التوظيف أو الترقية لمنصب أعلى، ويهدف إلى التعريف بالمؤهلات العلمية والخبرة المهنية للمترشح مع الإشارة إلى قدراته الخاصة بالإضافة إلى المعلومات المتعلقة بحالته المدنية، حسب النموذج التالي: (ججيق، 2010)

**- الحالة المدنية:**

-اللقب:..... - الاسم.....

-اللقب الأصلي للمتزوجات.....

-تاريخ ومكان الميلاد:..... ب.....

-الحالة العائلية.....

-الوضعية تجاه الخدمة الوطنية.....

-العنوان الشخصي أو الإداري.....

رقم الهاتف:.....

**❖ المؤهلات العلمية:**

المؤسسة أو الجامعة	تاريخ الحصول عليها	نوع الشهادات العلمية
		-
		-
		-

**❖ المؤهلات المهنية:**

القطاع أو المؤسسة	تاريخ الحصول عليها	نوع الشهادة المهنية
		-
		-
		-

**❖ الوظائف السابقة:**

الملاحظة	الفترة		المؤسسة	نوع الوظيفة
	ابتداء من	الى غاية		
				-
				-
				-

مؤهلات أخرى.....

اللغات المتحكم فيها.....

تربصات و دورات تكوينية داخل الوطن.....

تربصات ودورات تكوينية خارج الوطن.....

التحكم في الإعلام الآلي:.....

كانت هذه العناصر الضرورية التي تظهر في كل بيان للسيرة المهنية والعلمية، ويبقى تقديمها أو شكلها المادي يختلف حسب الطلب، فنجد نماذج حديثة تستغني عن الكتابة وتترجم مثلا مستوى التحكم في اللغات والاعلام الالي الى رسومات بيانية كما هو مبين في النموذج المرفق في الملحق رقم:

كما يعتبر بيان السيرة العلمية والمهنية كبطاقة تعريفية للمترشح، يعطي الانطباع الاول للمسؤول عن التوظيف لذا يجب أن تعد بكل عناية وان لا تتجاوز الصفحتين (صفحة واحدة في حالة خريجي الجامعة)

## 2- طلب التوظيف: demande de recrutement ,d'emploi , de candidature ou

### lettre de motivation

هي رسالة تكتب عادة بخط اليد، ترفق مع ملف طلب التوظيف كإثبات على رغبة المترشح والتزامه، تسمى ايضا برسالة تحفيزية نظرا لما لها من اهمية في التأثير على مسؤول التوظيف ، حيث يبدي فيها طالب الوظيفة رغبته في الانضمام الى المؤسسة باسلوب راقى ومقنع من خلال استعمال عبارات التقدير ولفت الانتباه الى مهاراته وما يمكن ان يقدمه للمؤسسة.

نجد فيها العناصر التي ذكرناها سابقا في الرسالة الادارية ذات الطابع الشخصي (بيانات المرسل والمرسل اليه ، المكان والتاريخ، الموضوع، عبارة النداء ، العرض ،عبارة المجاملة، ملف مرفق والامضاء) كما هو موضح في النموذج المرفق في الملحق رقم:

إذا كان طلب التوظيف ردا على اعلان توظيف من طرف المؤسسة فيجب ذكر ذلك على الطلب من خلال تدوينه كمرجع تحت الموضوع او مباشرة في المقدمة

مثال: المرجع: اعلان وظيفة، جريدة الجمهورية، العدد 03 ليوم 2022/11/12

ثم يبدأ المقدمة بعباراة :

تبعاً للموضوع والمرجع المشار اليه اعلاه، يشرفني ان اتقدم لسيادتكم بطلبي هذا لشغل وظيفة..... في مؤسستكم المحترمة.

او: بعد الاطلاع على الاعلان المنشور في جريدة الجمهورية العدد... بتاريخ.....، يشرفني ان اتقدم.....

ثم ينتقل بعدها الى العرض حيث يبدأ بعباراة : أحيطكم علما اني متحصل على شهادة..... تخصص..... سنة.....

ويضيف خبراته ان توفرت باختصار ،كان يقول: وقد عملت ك..... لمدة..... بمؤسسة.....

يمكن أن يتحدث طالب الوظيفة في العرض عن بعض مؤهلاته ،باختصار ليأفت الانتباه كما قلنا ويترك التفاصيل للملف المرفق كما في النموذج التالي:

Extrait :

Vivement intéressé par votre succès, par la notoriété de votre entreprise, je me permets de vous adresser ma candidature pour un poste d'ingénieur au sein de votre entreprise.

Je porte à votre connaissance que je suis ingénieur d'état en Génie électrique, option électronique et Télécommunication de l'Ecole Mohammadia des Ingénieurs (EMI) de Rabat.

L'expérience que j'ai acquis au cours de ma formation et lors de mes stages professionnels, mes capacités d'adaptation et d'investissement personnel ainsi que ma grande motivation, constituent pour moi des atouts majeurs qui me permettront d'assumer avec plus d'aisance les responsabilités de ma future mission, et me prédisposent d'être d'un apport positif à votre entreprise.

Le curriculum vitae, ci-joint, vous donnera le résumé de mon parcours que je souhaiterais développer avec vous lors d'un entretien à votre convenance.



Très motivé, je serais heureux de vous rencontrer pour répondre à vos questions. En espérant une future collaboration, je vous remercie pour votre réponse et je vous prie d'agréer mes sincères salutations.

### -3- المذكرة: La Note

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، أي أنها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو المؤسسة، وتنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

وتتضمن المذكرة تعليمات ومقررات من المسؤول الإداري إلى مرؤوسيه، قصد العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، كما تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو أجل.

الهدف من المذكرة هو التماس تعليمات أو إعطاؤها أو التزويد أو التزود بأخبار، أو طلب توضيحات بخصوص موضوع ما.

- أشكالها:

تكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

- مذكرة توجيهية: **note d'instruction**

تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.

- مذكرة إحالة: **note de transmission** لمرافقة ملف

- مذكرة إعلامية: **note d'information**

تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا، تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد، إعلامه بوضعية ما.

- مذكرة إدارية أو مصلحة: **note de service**

تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلا .... الخ.

-تقديمها المادي (شكلها): تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي:

-الدمغة.

-رقم التسجيل.

-بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين مثال ذلك :

مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية.

أما إذا كانت موجهة الى مجموعة من الموظفين فنكتفي بكتابة :

مذكرة إدارية.

-الموضوع.

-المرجع ( عند الاقتضاء).

-نص المذكرة.

-المكان و التاريخ.

- الإمضاء.

#### 4- جدول الإرسال: le bordereau d'envoi

جدول الإرسال وسمى أيضا حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة العمومية قصد نقل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين، من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى سواء كانت عليا أو وسطى أو قاعدية (دنيا)، وهو أداة ملائمة للمحافظة على أثر الإرسال ويمكن طلب الإشعار بالاستلام فور وصول الوثائق المرفقة به بواسطة إعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري الذي تسلم الوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام ورقم التسجيل، قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه.

وليس معنى هذا أن كل جداول الإرسال تخضع إلى شرط الإشعار بالاستلام إلا في حالة إرسال وثائق هامة تتطلب التأكد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه. وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ:

-النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر

-أما النسختين الثانية والثالثة، فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسلة شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكورة أعلاه.

أما من حيث الشكل فإن جدول الإرسال يتضمن العناصر التالية:

أولا - الدمغة، وهي شعار الدولة والطابع وعنوان الإدارة أو المؤسسة.

ثانيا - رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر.

ثالثا - بيان المرسل، (يذكر فيه صفة المرسل. )

رابعا - بيان المرسل إليه : - تذكر صفة المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا، أو اسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصا طبيعيا

خامسا - عنوان الوثيقة: " جدول الإرسال" يدون في وسط الورقة بالبنت العريض.

سادسا - مضمون جدول الإرسال ويتكون من ثلاثة أعمدة على النحو التالي :

#### العمود الأول : indication des pièces

ويخصص لتعيين نوع الوثائق المدرجة في الجدول، مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات الآتية:

Veillez trouver ci-joint :	<p>تجدون طي هذا الإرسال .</p> <p>- تجدون طيه .</p> <p>- تجدون رفقة هذا الجدول</p>
----------------------------	---

-العمود الثاني : ويخصص لبيان عدد هذه الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها.

\*العمود الثالث : مخصص للملاحظات حيث أن جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوما على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق. ولهذا، فإنه ينبغي على المحرر الإداري أن يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات هدف الإرسال، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق ونذكر منها ما يلي:

<p>-pour information</p> <p>- pour suite à donner</p> <p>- pour attribution</p> <p>- pour avis</p> <p>-pour toute fins utiles</p> <p>- pour notification à l'intéressé</p> <p>-pour signature ou visa</p> <p>-pour suite a donné</p> <p>-pour élément de réponse</p>	<p>للإطلاع</p> <p>- للإعلام .</p> <p>- لكل غاية مفيدة</p> <p>-للامضاء</p> <p>-للاختصاص.</p> <p>-للتنفيذ.</p> <p>- للدراسة و إبداء الرأي</p>
--	---

### 5- المنشور: La Circulaire

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

يهدف المنشور إلى نشر تعليمات، وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي له، فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري

العمل بها كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفية تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هو ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

يراعى في استصدار المنشور جملة من العناصر هي:

-الدمغة.

-رقم التسجيل.

-المكان و التاريخ ( يمكن أن يكون في الأسفل قبل الإمضاء).

-عنوان الوثيقة : ( منشور ) – ويكون في أعلى وسط الورقة،

ويمكن أن يكون المنشور متبوعاً برقم التسجيل فنكتب مثلاً:

منشور رقم..... / .... / .....

كما يمكن أن يكون المنشور متبوعاً بصفة المرسل إليهم فنكتب مثلاً : منشور إلى:

-السادة مديري التربية بالولايات ( للإعلام والمتابعة)

-السادة مفتشي التربية الوطنية ( للمراقبة)

-السادة مديري الثانويات ( للتنفيذ)

-الموضوع.

-المرجع ( عند الاقتضاء)

-نص المنشور

- الإمضاء .

أما من حيث المضمون فإن المنشور يحرر حسب نفس المبادئ التي تحرر بمقتضاها كل وثيقة إدارية من مقدمة وعرض وخاتمة.

## 6- التعليمات: l'instruction

- **تعريفها:** هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا، أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين.

الهدف من تحريرها هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال معين، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمات سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

-**أشكالها:** تكون التعليمات في أحد الأشكال التالية:

-تعليمات رئاسية.

-تعليمات حكومية.

-تعليمات وزارية.

-تعليمات ولائية .... الخ.

-**تقديمها المادي :** (شكلها) تخضع التعليمات لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية و هي:

-الدمغة.

-رقم التسجيل.

-بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين.

-الموضوع.

-المرجع عند الاقتضاء

-نص التعليمات.

-المكان و التاريخ.

-الإمضاء.

**7- المحضر او عرض الحال : le compte rendu ou procès-verbal**

-**تعريفه:**

المحضر هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب سلطة أو عون مختص أن يدون فيها وقائع وأحداث أو وضعيات أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها، بموضوعية تامة وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود في سجل رسمي يوقع عليه من طرفهم وتدل كلمة محضر دلالة تامة. على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل ما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح بالأشياء المسروقة أو التحري أو الاستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية. وقد يكون وصفا شاملا لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء المجتمعين.

يهدف المحضر إلى مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، كما يهدف إلى إثبات صحتها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بكل موضوعية.

#### -أنواعه:

يمكن أن نميز -من حيث الشكل - نوعين أساسيين من المحاضر، هما: محاضر تتناول وقائع أو أحداثا أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال..... الخ ومحاضر تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية المختلف.

#### عناصر تقديمه المادي:

عناصر التقديم المادي لمحاضر النوع الأول: يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

#### -الدمغة.

-رقم التسجيل : يدون في السجل الخاص بالمحاضر.

-عنوان مختصر للوثيقة : ويكون في وسط الجهة العليا من الوثيقة

مثلا - : محضر تنصيب

-محضر معاينة .... الخ.

-جملة تمهيدية - : تبين التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام

مثلا :في الخامس والعشرين من شهر نوفمبر سنة ألفين وثمانية على الساعة التاسعة صباحا

- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر.

-السند المعتمد لتحرير المحضر.

مثلا : القرار – المقرر – الأمر ..... الخ.

-العرض : عرض الوقائع والأحداث والوضعيات المشاهدة، والتدابير المتخذة.

-صيغة الاختتام : وتكون على سبيل المثال كالاتي:

"وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر و أمضيناه مع الشهود، بعد ما تلوناه عليهم وذلك في يومه وساعته."

-المكان و التاريخ : و يكون بالأرقام لا بالحروف.

مثلا : الجزائر في 2022/11/25

-الإمضاء :- إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ.

-إمضاء المعني أو المعنيون بالأمر، والشهود إن وجدوا (في الجهة اليمنى)

-عناصر التقديم المادي لمحاضر النوع الثاني: محاضر عن الاجتماعات يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

-الدمغة.

-رقم التسجيل : يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات.

-عنوان الوثيقة : ويكون في أعلى وسط الوثيقة

مثلا - : محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء.

-محضر اجتماع مجلس التعليم .... الخ.

-جملة تمهيدية : يراعى فيها النقاط التالية:

- التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام.

- مكان انعقاد الاجتماع.

-اسم و صفة رئيس الجلسة.



- الأعضاء الحاضرون ) : الاسم واللقب والوظيفة(

- الأعضاء الغائبون ) بعذر أو بدون عذر. (

- جدول الأعمال : ويتضمن موضوع الاجتماع.

- المداولات ) : أي سير الجلسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال والقرارات المتخذة بالتفصيل

-صيغة الاختتام : و تكون على سبيل المثال كالآتي" : بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال ، رفعت الجلسة على الساعة." .....

-المكان و التاريخ : و يكون بالأرقام مثلا : الجزائر في 2022/11/25

-الإمضاء :- إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان و التاريخ.

- إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى

#### ملاحظة:

يمكننا ملاحظة أن عرض الحال الخاص باجتماع معين يشبه المحضر الخاص بالاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال.

فالمحضر وثيقة لها قوة الإثبات أما عرض الحال فهو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بواقعة معينة، تنقل كما هي غير أنه لا يتضمن اقتراح معين لحل المشكل المطروح، في حين أن المحضر وثيقة لها قوة الإثبات، ويتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح ، تحليلا وإبداء الرأي فيها باقتراح الحل المناسب.

8- التقرير: le rapport

التقرير هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع وترفع دائما من المرؤوس إلى الرئيس قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو أجلة.

ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي:

-دقة الوصف و التحليل.

-بساطة اللغة.

-الإيجاز في التعبير.

-وحدوية الموضوع.

يهدف التقرير إلى تحقيق أغراض تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري وهي:

-بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة.

-تحليل وضعية من الوضعيات.

-استقصاء معلومات و إحصاءات.

-وصف حادثة أو واقعة و تحليلها و اقتراح الحلول المناسبة لها.

-التبليغ عن حالة طارئة.

-تشخيص و طرح مشكلة.

كما يهدف تحرير التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما، وإبداء رأيه فيها وذلك إما بقبولها أو برفضها أو بتعديلها.

-الشروط التقنية للتقرير:

مهما كان شكل التقرير ومضمونه أو نوعه فهو مرآة لمحرره تعكس كفاءته وشخصيته لذا ينبغي أن يحظى بالناية اللازمة ويخضع للشروط التقنية التالية:

-التأكد من صحة المعلومات أو الإحصاءات

- توشي الدقة والوضوح في تقديم الوضعيات المقصود تبليغها وإبراز العناصر الأساسية وتقديم الدلائل والوسائل لفهمها.

-تغطية كل مجريات الحادثة ، وإبراز ظروفها وملابساتها والمتسببين فيها.

-إفادة المسؤول في النهاية بخلاصة تتضمن الرأي الشخصي في الموضوع وتقديم الاقتراحات إذا اقتضى الأمر ذلك

**أنواع التقارير:** توجد أنواع كثيرة للتقرير والأكثر استعمالا منها يمكن حصرها فيما يلي: (صباح حميد علي،غازي فرحان ابو زيتون، 2007)

- التقارير الدورية: يقدم ضمن فترات زمنية منتظمة لتقديم معلومات حول مواقف المؤسسة مثل عملياتها، وحداتها ونشاطاتها

- تقارير تقدم العمل: يقدم معلومات عن أوضاع مشاريع محددة أو برامج محددة أو أنشطة محددة

- تقارير البحث: يمثل تقارير علمية أو تقارير هندسية تتعلق بالمنتج أو المؤسسة، او ربما تتعلق بالتحري عن الاسواق، المنافسين او مجالات أخرى

- تقارير التوصيات: يتم اعداده لمساعدة متخذي القرار وايضا حل المشاكل المتعلقة بعمليات المؤسسة كاقترح الاندماج مع مؤسسة اخرى او التوسع...

- التقارير التقنية: هذا النوع يركز على جانب العمليات وعادة يتم كتابتها وتهيئتها من قبل المهندسين والمختصين في جانب البحث والتطوير

- تقارير الفحص: تتعلق بفحص او متابعة العمل او النشاط مثل وضع المؤسسة المالي او ظروف التصنيع.

-تقرير عن حادثة Rapport d'incident

-تقرير عن نشاط. Rapport d'activité

-تقرير تفتيش. Rapport d'inspection

**التقديم المادي للتقرير :** يحتوي التقرير غالبا على العناصر التالية:

-الدمغة:

- عنوان الوثيقة : ويدون في وسط أعلى الوثيقة. مثال ذلك - تقرير تفتيش

- تقرير رئيس المؤسسة حول ميزانية التسيير لسنة

.....الخ.

- المدخل : **l'introduction** جملة تمهيدية يدون فيها الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت إلى تحريره، في حالة تقرير النشاط تبدأ المقدمة بخلق اطار للعلاقة بين المرسل والمستقبل وابرار فائدة التقرير لهذا الاخير لجذب انتباهه ، نطرح اشكالية الموضوع، ثم ننتقل الى عرض خطة العمل ( العناوين الرئيسية) لمساعدة القارئ على فهم الموضوع ومحتواه.

من بين الصيغ المستعملة:

يهدف هذا التقرير الى فهم.....، اضافة الى ذلك سنحاول تحليل.....ولهذا الغرض سنقوم بدراسة.....

Le présent rapport a pour **objectif** de comprendre... De plus, nous **analyserons**...

À cette fin, nous **étudierons**...

في البداية سنعرض.....، في المرحلة التالية، سنقوم بتقديم.....

**Dans un premier temps**, nous ferons état de... **Dans l'étape suivante**, nous présenterons...

- نص التقرير **le développement** : وهو أهم جزء فيه إذ يجب على المحرر إن يعالج المضمون بموضعية وذلك بدارسة كاملة لكل المعطيات المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول للحل المقترح والملائم، ويمكن تحديد أهم مراحل التقرير كالتالي:

\*عرض الوقائع و بيان أسبابها و المتسببون فيها.

\*تقديم الوقائع و النتائج الحاصلة.

\*تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على حلها.

- الخاتمة : **la conclusion** جملة ختامية غالبا ما تتضمن هذه الجملة تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكل يعبر فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية. و من بين الصيغ المستعملة نجد ما يلي:

-و في الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة ..... الخ.

-أو في الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات المقدمة.

-أو الرجاء منكم أن تعيدوا إلي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو تعليماتكم حتى يكون بمثابة اتخاذ قرار قابل للتنفيذ

**Si ces propositions recueillent votre agrément, je vous serais reconnaissant de bien vouloir me renvoyer le présent rapport revêtu de votre approbation.**

- المكان و التاريخ : حرر بالجزائر في 01 ديسمبر 2022

-الإمضاء : ويكون من طرف محرر التقرير.

في حالة تقرير النشاط او التقرير التقني فانه يتم اضافة الملخص والفهرس بعد العنوان وقبل المقدمة، ويكون عادة يحتوي على عدة صفحات تصل الى 20 صفحة او أكثر.

الملحق رقم1: الرسالة ذات الطابع الاداري

Lettre en forme administrative

TIMBRE  
OU  
ATTACHE

*(académik, récépissé, service)  
(adresse, téléphone)*

LIEU d'origine et DATE

SUSCRIPTION

*(nom et fonction du rédacteur)  
(fonction du destinataire, adresse)*

Références du courrier

Affaire suivi par *(nom de la personne)*

REFERENCES de l'affaire  
*(numérotation)*

OBJET

INTRODUCTION

DEVELOPPEMENT

CONCLUSION

SIGNATURE

2 cm min



2 cm min



الملحق رقم 2: الرسالة ذات الطابع الشخصي

Lettre en forme personnelle

LIEU d'origine et DATE

TIMBRE  
OU  
ATTACHE

ADRESSE

REFERENCES

OBJET

APPEL

INTRODUCTION

DEVELOPPEMENT

2 cm mini



2 cm mini



CONCLUSION

FORMULE DE POLITESSE

\_ PIECES JOINTES

SIGNATURE

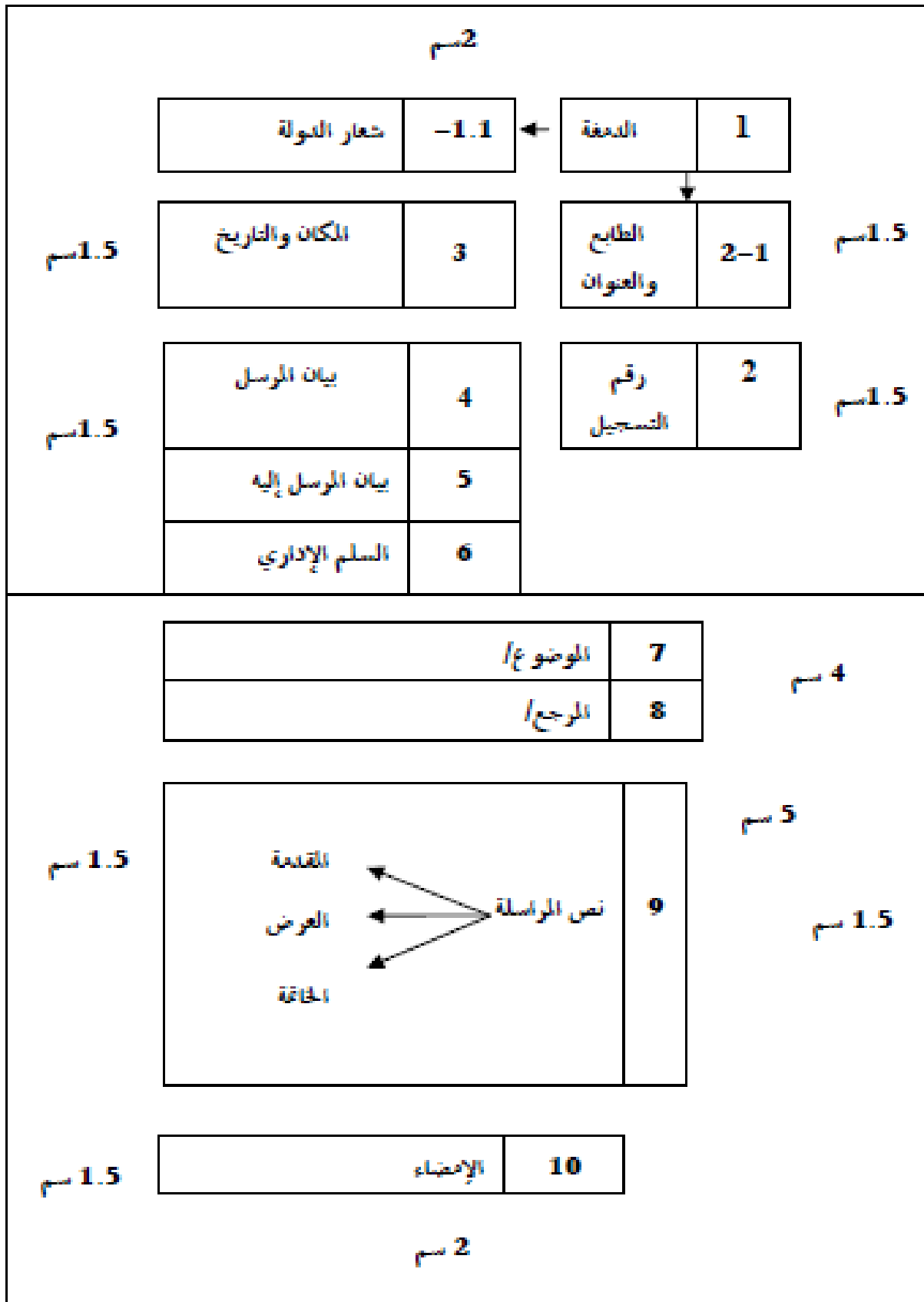
ADRESSE

الملحق رقم 3: الفروقات بين الرسالة ذات الطابع الشخصي والاداري

Formes	<u>administrative</u>	<u>personnelle</u>
Eléments	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ lors d'échanges de correspondance entre des structures administratives</li> <li>➤ à destination de toute personne appartenant à l'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ à destination de toute personne n'appartenant pas à l'administration</li> <li>➤ entre deux services si on veut insister sur le caractère personnalisé et courtois du courrier</li> </ul>
Timbre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dans l'angle supérieur gauche, parfois au centre</li> <li>- permet d'identifier l'administration dont émane le document</li> </ul>	
Lieu - Date	<ul style="list-style-type: none"> <li>- angle supérieur droit – Ville, suivie de la date d'expédition (en entier)</li> </ul>	
Adresse Suscription - émetteur - récepteur	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous le lieu et la date</li> <li>- indication de l'autorité qui adresse la lettre</li> <li>- intitulé et adresse du destinataire (autorité responsable et non une personne privée)</li> <li>- faire apparaître la marque de la voie hiérarchique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous le lieu et la date</li> <li>- ou en bas, à gauche de la page</li> <li>- prénom, nom du destinataire</li> <li>- sa fonction ou sa qualité</li> <li>adresse (numéro, rue, code postal et ville)</li> </ul>
Affaire suivie par...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- permet d'identifier l'interlocuteur</li> <li>- figure sous le timbre</li> <li>- comporte le numéro de poste et le numéro d'enregistrement</li> </ul>	
Objet	<ul style="list-style-type: none"> <li>- figure à gauche</li> <li>- mention succincte de la question traitée (un objet par lettre)</li> </ul>	
Référence	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sous l'objet</li> <li>- rappel des documents antérieurs auxquels se reporte le rédacteur</li> </ul>	
Pièces jointes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- leur nombre est porté au bas de la première page du texte à gauche</li> <li>- elles sont jointes en annexe</li> </ul>	
Formule d'appel		Ce sont celles du courrier privé : <i>Madame, Mademoiselle, Monsieur, Monsieur Le Directeur...</i>
Formule de politesse		Elle reprend nécessairement, dans son libellé, la formule d'appel. Ex : <i>Veuillez agréer, Mademoiselle, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.</i>
Signature	<p>Apposée, en général, au bas du document, à droite, par le détenteur de l'autorité ou un autre signataire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>signature par délégation</i> : pouvoir prévu par un arrêté pour une durée déterminée ou permanente,</li> <li>- <i>signature par autorisation</i> : pouvoir donné à une personne désignée pour une catégorie de pièces (lettres, bordereaux...) relevant de son service,</li> <li>- <i>signature par ordre</i> : fonctionnaire qui signe à la place de son chef direct, momentanément empêché.</li> </ul> <p>Dans tous les cas, les indications de titre et de patronyme du signataire par délégation, autorisation ou ordre, doivent apparaître.</p>	

الملحق رقم 4: ترتيب عناصر الرسالة الادارية(عربي)





الملحق رقم5: الشكل المادي للرسالة الادارية( فرنسي)

NOM DE L'ADMINISTRATION  
ou DU SERVICE PUBLIC  
Adresse

Lieu, date

Référence du dossier :  
CONTACT :

DESTINATAIRE  
adresse

Objet :

Qualité ("Madame", "Monsieur", "Madame, Monsieur")

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

avec éventuellement TABLEAU(X).

Signature

+ Éventuellement versions développées de sigles  
+ Éventuellement : références de décrets, d'articles de loi,  
de règlements auxquels vous vous référez ou que vous  
citez dans le corps de la lettre.  
+ Éventuellement : - citation de la loi X relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés  
- références, codages (en 1 ligne) réservés à l'administration  
- P. I.  
- coupon

**EN-TÊTE**  
1/4 de la page

**CORPS DE LA LETTRE**  
1/2 de la page

**SIGNATURE**  
1/4 de la page

الملاح رقم 6: طلب توظيف

Nom et Prénom .....

A.....le.....

Adresse : .....

A

Monsieur le directeur de l'éducation  
de la wilaya de .....

**Objet : Demande d'emploi**

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance, l'octroi  
d'un poste de travail en qualité d'adjoint d'éducation.

Vous trouveriez ci-joints à ma demande :

- mon curriculum vitae
- un dossier complet me concernant.

Dans l'attente d'une suite favorable à ma demande, veuillez  
croire monsieur le directeur de l'éducation, à l'expression de mon  
profond respect.

L'intéressé(e)

Signature

الملحق رقم 7: مذكرة ادارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

و تحسين مستواهم

04 ، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش-الجزائر-

رقم..... / ..... / ..... :

مذكرة إدارية

الموضوع : مواقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم

ليكن في علم جميع موظفي المعهد، أنه ابتداء من اليوم الأول لشهر رمضان الكريم

سنة.....هجري، ستكون مواقيت العمل كالآتي:

من يوم الأحد إلى يوم الخميس :

9- من الساعة ..... إلى ..... صباحا

10- من الساعة ..... إلى ..... مساء

وعليه ، فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواقيت المذكورة لضمان السير الحسن

للمؤسسة.

حرر بالجزائر في :

.....

مدير

المعهد

الاسم

واللقب

الإمضاء والختم

الملحق رقم 8: مذكرة مصلحة

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université KASDI merbah - ouargla  
Secrétariat générale  
Sous direction des personnels  
et formation



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
مديرية الجامعة  
رقم: 2018/547

## مذكرة مصالحة

7 0 ماي 2018

## بخصوص الانضباط في العمل

طبقا للأحكام التنظيمية المتعلقة بنظام العمل وقواعد الانضباط ، ننهى إلى علم الموظفين الإداريين ، والأعوان المتعاقدين بالتوقيت الكامل بضرورة الإلتزام بمواقيت العمل الرسمية ، وعدم مغادرة مقر العمل إلا برخصة ، وإعتبار عدم إمضاء بطاقة الحضور بدون مبرر غيابا غير شرعيا يستوجب الخصم ، مع المتابعة التأديبية في حالة التكرار.

تحدد مواقيت العمل طبقا للتنظيم على النحو التالي :

بداية العمل: 08.00 صباحا ، نهاية العمل: 16.30 مساء

كما تجدر الإشارة إلى ضرورة إلتزام مسؤولي مصالح المستخدمين بتنفيذ الإجراءات التنظيمية المعمول بها لاسيما :

- المراقبة اليومية لبطاقة الحضور، والمصادقة عليها من طرف الامين العام للكلية/المدير الفرعي .
- توجيه إستفسار للحالات التالية: غياب، تأخر، خروج دون رخصة،
- خصم الغيابات المبررة ،
- خصم الغياب غير المبرر ، وتوجيه تنبيه ، ثم إنذار، ثم توبيخ حسب حالة التكرار، وذلك نظرا للإخلال بالانضباط العام وما يترتب عنه من تعطيل السير الحسن للمصالح،
- في حالة الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية، يمكن تنفيذ العقوبة من الدرجة 2 : التوقيف عن العمل من يوم (1) إلى ثلاثة (3) أيام، الشطب من قائمة التأهيل مع الإلتزام بكيفية تنفيذ الإجراءات طبقا للأحكام التنظيمية ،

وغني عن التذكير، بأن الحالات التي تستفيد من رخص للتغيب دون فقدان الراتب محددة قانونيا على النحو التالي :

- الحق في غياب ثلاثة (3) أيام كاملة في إحدى المناسبات العائلية طبقا للشروط المحددة ،
- الحق في غياب الموظفة المرضعة ، ابتداء من تاريخ انتهاء عطلة الأمومة، ولمدة سنة، ساعتين كل يوم خلال السنة (6) أشهر الأولى وساعة واحدة كل يوم خلال الأشهر الستة (6) الموالية، كما يمكن توزيع هذه الغيابات على مدار اليوم حسبما يناسب الموظفة
- متابعة الدراسة المرتبطة بنشاطه، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرفها،
- القيام بمهام التدريس حسب الشروط المحددة في التنظيم المعمول به،
- المشاركة في أشغال المجالس التي يمارس فيها عهدة انتخابية، ولم يكن في وضعية انتداب،
- أداء مهام نقابية أو دورات رسكلة في التكوين مهني أو النقابي،
- المشاركة في التظاهرات الدولية الرياضية أو الثقافية.
- المشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي، التي لها علاقة بنشاطاته المهنية

في هذا الصدد، فإن أي غياب خارج الحالات المذكورة أعلاه، يخصم من الراتب طبقا للقانون.

كما أشير إلى السادة العمداء ومديري المعهدين، أنه يمنع إجراء وضع موظف تحت تصرف المديرية، باستثناء الحالات التالية: 1- مرض طويل المدى 2- تخلي عن العمل 3- الإحالة على اللجنة التأديبية عند توفر الشروط الموجبة لها.

إنني أولي أهمية بالغة لتطبيق أحكام هذه المذكرة لما لها من تبعات إيجابية في ضبط الإنضباط

مدير الجامعة

مدير الجامعة  
محمّد العاهر حليلات

نسخ للتنفيذ إلى السادة:

عمداء الكليات

مديري المعهدين

الأمين العام للجامعة

نسخة للاعلام والنشر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية : .....

مصلحة الموظفين

رقم : ...../...../..... مدير التربية

إلى

السيد مدير ثانوية : .....

جدول إرسال

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

..... في .....

مدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

الملحق رقم 10: جدول ارسال محضر اجتماع 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية : .....

متوسطة : .....

مدير المتوسطة

الرقم : ...../...../.....

إلى

السيد مدير التربية لولاية:.....

جدول إرسال

ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
للإعلام والمصادقة	02	تجدون طيه : محضر اجتماع مجلس التربية والتسيير المنعقد بتاريخ: ..... حول مشروع الميزانية لسنة : .....

حرب ..... في .....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

الملحق رقم 11: جدول ارسال محضر اجتماع 2



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Education Nationale

Direction de l'Education

De la Wilaya de .....

C.E.M .....

N° ...../...../.....

Le Directeur du C.E.M

A

Monsieur le Directeur de l'Education

De la Wilaya de.....

**BORDEREAU D'ENVOI**

Désignation des documents	Nombre	Observations
Veuillez-trouver ci-joint : - procès –Verbal de Réunion du Conseil d'Education et de gestion relatif au projet du budget de l'exercice 20....	1x2	Pour approbation

Fait à .....le .....

Le Directeur

Nom et Prénom

Cachet et Signature

الملحق رقم 12: جدول ارسال تحويل ملف

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Education Nationale

Direction de l'Education

De la wilaya de .....

Lycée.....

N° ...../...../.....

Le Proviseur du Lycée,

A

Monsieur Le Proviseur du lycée.....

.....

**BORDEREAU D'ENVOI**

Désignation des documents	Nombre	Observations
Veillez-trouver ci-joint : - Dossier Administratif de M..... Adjoint des services Economiques.	01	En réponse à votre correspondance N° ... En date du .....

Accusé Réception

( Mentionner le N° et la Date d'enregistrement,

Opposer cachet et signature)

N.B : une copie de ce bordereau d'envoi

Doit être renvoyée à l'expéditeur

Fait à .....le .....

Le Proviseur

Nom et Prénom

cachet et signature

الملحق رقم 13: المنشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية الدراسات القانونية و التقنين و المنازعات

المديرية الفرعية للتقنين و المنازعات

منشور رقم / 156/93/321

وزير التربية الوطنية

إلى

السيدات والسادة مديري التربية بالولايات

( للإعلام والمتابعة )

الموضوع : مهام مساعدي التربية و شروط عملهم .

المرجع : - القرار الوزاري رقم 832 المؤرخ في 13 نوفمبر 1991

- المنشور الوزاري رقم 64- 92 المؤرخ في 14 مارس 1992

استجابة لردود الفعل التي تلقتها مصالحنا مباشرة من مساعدي التربية ومن ممثليهم النقابيين التي تطلب من خلالها توضيحات قانونية وتنظيمية حول بعض المسائل والمطالب بخصوص كفاءات تطبيق أحكام القرار المذكور أعلاه المتضمن مهام مساعدي التربية وشروط عملهم، وعطفا بالمنشور الوزاري المشار إليه أعلاه بالمرجع، وزيادة في الشرح والتوضيح بهدف تسهيل تطبيق أحكام القرار على أرض الواقع والممارسة الميدانية بما يتماشى والأوضاع المختلفة والمتغيرة من مؤسسة إلى أخرى بالنظر إلى الإمكانيات البشرية والمادية المتفاوتة الموضوعة تحت تصرفها وحفاظا على المقاصد التربوية والبيداغوجية المستهدفة، يشرفني أن أعيد التذكير ببعض المحاور والترتيبات المتعلقة بالموضوع :

\*المراقبة اليومية لغيابات التلاميذ : إن كلا من القرار رقم 832 الذي يحدد مهام مساعدي التربية و شروط عملهم والمنشور الوزاري رقم 64- 92 يؤكدان على أن المراقبة اليومية لغيابات التلاميذ من صلاحيات مساعدي التربية في جميع مراحلها ابتداء من المعاينة في المكان وتحصيل الغيابات من الأساتذة في أقسامهم إلى غاية تسجيلها في السجلات المخصصة لهذا الغرض و متابعتها بالإجراءات الإدارية المناسبة.

كما أن كلا من القرار والمنشور الوزاري تمت صياغتهما بصفة مرنة يسمح للمؤسسات اتخاذ المبادرة والتدابير التنظيمية المناسبة لخصوصيات كل مؤسسة وبهذا الشأن وعلى سبيل المثال اللجوء إلى إحدى الفرضيات التالية المعمول بها في الميدان حالياً :

- 1- تمرير ورقة الغيابات على الأقسام و تحصيل الغيابات و توقيعات الأساتذة.
- هذا الأسلوب يتطلب القيام به بصفة تناوبية فيما بين المساعدين التربويين أو تتوزع هذه المهمة بالقطاع تحدد لكل مساعد التربية الأفواج التربوية التي يشرف على مراقبة الغيابات فيها .
- 2- ترفق ورقة الغيابات مع دفتر النصوص ويقوم التلميذ المسؤول على القسم بتحصيل الغيابات وإمضاءات الأساتذة المعنيين في كل ساعة تدريس ثم يتم استغلال أوراق الغيابات من طرف المساعدين التربويين على مستوى مكتب مستشار التربية.
- 3- اللجوء إلى سجل غياب يمسه كل أستاذ ويسجل عليه جميع الغيابات ويسلمه إلى مكتب مستشار التربية وتتم عملية استغلال المعلومات من طرف مساعدي التربية بنفس الطريقة المبينة أعلاه .

ويمكن وضع طريقة أخرى حسب الاجتهادات المحلية، فإن الأهم هو إنجاز عملية مراقبة الغيابات والمساهمة في التسيير الحسن للمؤسسة في جو يمتاز بالتنسيق والانسجام والتعاون والفاعلية .

**\* المناوبة أو المداومة الإدارية :**

لقد حرصنا في صياغة الأحكام التي تنظم هذه العملية في كل من المادة 16 من القرار رقم 823 المؤرخ في 13 نوفمبر سنة 1991 المتضمن مهام مساعدي التربية وشروط عملهم والمادة 71 من القرار رقم 778 الصادر في 26.10.1991 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية و التكوينية على المرونة المطلوبة لتكييفها حسب ظروف ومعطيات الحالات (حجم المؤسسة، عدد المستخدمين المعنيين بالمناوبة، مدة العطل، حالات خاصة). ويتم تحديد وتيرة المناوبة أو المداومة في جدول يعده مدير المؤسسة الذي يعرضه على السلطات الوصية للمصادقة، ويلزم بتنفيذه متى - تم ذلك - كل الأطراف المعنية بالمداومة.

**\* العطل السنوية التي تستوجب المداومة :**

هدف المداومة هو ضمان حد أدنى من استمرارية عمل المرفق العام والاستجابة لكل الطوارئ بالمعلومات والاتصالات الكفيلة بإشعار السلطات المعنية، وهي بذلك تنظم في كل العطل المدرسية التي يحددها التنظيم الجاري به العمل ( المرجع : رزنامة العطل السنوية ).

## 1- العطلة السنوية :

يقوم مساعدا التربية بمهام تربوية وإدارية وهي محددة خاصة في المادة 15 و 16 و 17 من القرار رقم 832 ولا يخفى عليكم نوعية وكثافة العمليات المنجزة في آخر السنة الدراسية، وبناء عليه فإن خروج المساعدين التربويين للعطلة الصيفية تكون وقت خروج المدير ومستشار التربية ونائب مدير الدراسات والمقتصد وأعوان المصالح الاقتصادية .

## 2- العطلة الأسبوعية :

يعتبر المساعدون التربويون المساعدين المباشرين لمستشاري التربية في جميع أعمالهم وينتمون إلى الفريق الإداري للمؤسسة بطبيعة عملهم الإسنادي، لذلك فإن توقيت عملهم متصل بتوقيت عمل الفريق الإداري الذي يتميز بالاستمرارية على مدار أيام الأسبوع باستثناء الراحة الأسبوعية التي تغلق فيها المؤسسة ويستفيد منها جميع أعضاء الجماعة التربوية ولا يمنع ذلك مدير المؤسسة المبادرة بتنظيم وتوزيع النصاب الساعي الإجباري المطلوب أداءه من طرف المساعدين التربويين حسب الإمكانيات التنظيمية والاحتياجات التربوية والإدارية للمؤسسة.

## \*الخرجات التربوية :

إن إجراءات تنظيم مختلف الخرجات التربوية والثقافية والرياضية والترفيهية، تتم بمبادرة من مدير المؤسسة وتحت إشرافه، ومشاركة الموظفين المعنيين لتأطيرها هي إجبارية طبقا لأحكام المادتين 09 و 10 من القرار المذكور أعلاه والمادة 09 من المرسوم رقم 90 - 49 المؤرخ في 06 فبراير 1990 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية. ويقوم المدير بتسليم الوثائق الخاصة بالرحلة إلى الموظف الذي يكلفه بمسؤولية قيادة الرحلة.

## \*التوقيع عند الدخول و الخروج :

يعد تنظيم عملية مراقبة المواظبة على الحضور للموظفين العاملين بالمؤسسة التعليمية إجراء داخليا، يقوم بإعداده مدير المؤسسة في غياب النص الذي ينظم هذه العملية ويسترشد في ذلك بالقواعد التنظيمية والقانونية العامة .

ويتبين في الحالة التي يلزم فيها المساعدون التربويون فقط بإجراء التوقيع عند الدخول والخروج التمييز في المعاملة بين فئات الموظفين العاملين بالمؤسسة.

ويشكل بذلك مخالفة القاعدة القانونية العامة التي تقتضي بأن تكون أعمال الإدارة القانونية والتنظيمية مجردة وعامة فإن ثبت أن إجراء مراقبة مواظبة حضور الموظفين العاملين بالمؤسسة الواحدة يخص به فئة من الموظفين دون أخرى، فإنه مخالفة يستوجب تصحيحها .  
وفي الأخير أطلب منكم التأكيد على مديري المؤسسات التربوية والتعليمية والتكوينية لتوزيع هذا المنشور وتبليغه إلى المعنيين وحثهم على تنظيم لقاء مع مساعدي التربية قصد توحيد مفهومه بالشرح والتفسير، بإبراز المقاصد التربوية والتنظيمية التي ينشد تعزيزها من أجل تطبيق أحكام القرار 832 الآنف الذكر على أرض الواقع بصفة مرنة ومنسجمة وهادفة.

الجزائر في 27 فبراير 1993

عن وزير التربية الوطنية وبتفويض منه

مدير الدراسات القانونية والتقنين والمنازعات

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

الملحق رقم 14 تعليمة وزارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة

الجزائر في 03 أوت 2002

الرقم : 02/ع.أ.1027

تعليمية وزارية خاصة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 01 - 285 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع.

موجهة إلى :

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر
- السيدات و السادة/ مديري التربية للولايات  
( للتوزيع و المتابعة )
- السيدات و السادة/ المفتشين لجميع المستويات  
( للمتابعة )
- السيدات و السادة/ مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية  
( للتنفيذ )

المراجع :

- 1- الأمر رقم 85 - 05 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة
- 2- المرسوم التنفيذي رقم : 01 - 285 المؤرخ في 06 رجب 1422ه الموافق 24 سبتمبر 2001

المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع.

- 3- القرار رقم: 778 المؤرخ في 26 أكتوبر 1991 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في المؤسسات التعليمية والتكوينية.

تطبيقا لنصوص المراجع المذكورة أعلاه لاسيما المرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في 06 رجب الموافق 24 سبتمبر 2001 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ و كفايات تطبيق هذا المنع وطبقا لما جاء في المواد (7.5.4.3.2) من الفصلين الأول و الثاني منه ، يشرفني أن أطلب منكم السهر على تطبيق مايلي :

- 1) منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على جميع التلاميذ في كل المراحل التعليمية داخل المؤسسات التربوية .
- 2) منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على كل المستخدمين التربويين والإداريين وغيرهم في كل المرافق المغلقة المغطاة و غير المغطاة التي يرتادها التلاميذ .
  - يقصد بالمرافق المغلقة ( قاعات الدراسة ، المخابر ، المدرجات، المكتبات، المطاعم، المراقد، قاعات الاجتماعات .. الخ)
  - يقصد بالمرافق المغطاة ( الأروقة ، قاعات الرياضة، المساحات المغطاة جزئيا من ساحات المؤسسات... الخ) .
  - يقصد بالمرافق غير المغطاة ( المرافق المخصصة للأنشطة الرياضية وساحات المؤسسات ... الخ)
- 3) على رؤساء المؤسسات التعليمية اتخاذ التدابير الممكنة قصد إيجاد أماكن معزولة للمدخنين حتى لا يزعجوا زملائهم غير المدخنين ولا يكونوا أمام مرأى التلاميذ، وعليهم وضع إشارة ظاهرة تذكر المستخدمين بمنع التدخين وتبين المواضيع التي جعلت تحت تصرف المدخنين .
- 4) تطبيق المادة 10 الفصل الثالث للمرسوم التنفيذي رقم: 01- 285 المؤرخ في 06 رجب 1422ه الموافق 24 سبتمبر 2001 المذكور أعلاه، على كل مستخدم مخالف لهذه التعليمات. لاشك أن للتربية دورا هاما في مقاومة هذه الآفة الخطيرة التي هي آخذة في الانتشار في أوساط الأطفال والمراهقين، لذلك يتوجب تجنيد كل الطاقات وتوظيف كل الوسائل للقيام بالمزيد من التوعية والتحسيس في الوسط التربوي وإيلاء الأهمية اللازمة لتطبيق هذه التعليمات حتى تحقق غايتها بفعالية ونجاحة .

الأمين العام

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

الملحق رقم 15: محضر تنصيب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية : .....

ثانوية : .....

رقم : ..... / ..... / .....

**محضر تنصيب**

في الأول من شهر أفريل سنة ألفين وتسعة، على الساعة الثامنة صباحا،

نحن السيد ( اللقب والاسم ) مدير ثانوية : .....

انه بمقتضى المقرر رقم : ..... المؤرخ في : .....

المتضمن تعيين السيد(ة) (اللقب والاسم) في وظيفة : أستاذ(ة) التعليم الثانوي

لمادة : .....

قد نصبنا المعني (ة) بالأمر في مهامه (ها) الجديدة، واستلم (ت) عمله (ها) يوم :

2009/ 04/ 01

وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني (ة) بالأمر في يومه وساعته.

الجزائر في : 01 أفريل 2009

إمضاء المعني(ة) بالأمر

المدير

اللقب والاسم

الإمضاء و الختم

الملحق رقم 16: محضر اجتماع

سطيف في 11-02-2015

خلية ضمان الجودة  
الاجتماع 01-2015

## محضر اجتماع

إنه بتاريخ الخميس 19 فيفري على الساعة 12:30 بمبنى رئاسة الجامعة الطابق الخامس تم اجتماع أعضاء خلية الجودة الآتية أسماؤهم:

الدكتور: بن ورزق هشام رئيس خلية الجودة، الدكتور: تغليت صلاح الدين، الدكتور: بوطالبي بن جدو، الدكتور: بن أعراب محمد، الأستاذة: شاكري سميرة كاتبة الخلية، الأستاذ: باشمار خير الدين، الأستاذ: برحال محمد والأستاذ: بوسعدية وهيب، الأستاذ: شوقي سمير

وغياب كل من الأستاذ الدكتور: لونيس علي غيايا غير مبرر للمرة الثانية، الأستاذ: صحراوي عبد الله غيايا مبررا بسبب ظروف عائلية، الأستاذة: غرزولي اخلاص والأستاذة: طالي أمينة نائبة رئيس الخلية غيايا مبررا بطلب لإتمام إجراءات تربص بالخارج.

### جدول الأعمال

- اتفق أعضاء الخلية على أن يكون برنامج جدول أعمال الاجتماع كما يلي:
- تقييم اليوم التكويني لفائدة الإطارات الجامعية بخصوص كيفية إنجاز عروض التكوين
  - برمجة دورة تحسين الأداء البيداغوجي لفائدة الاساتذة الجدد.
  - إنجاز خطة عملية في إطار مقارنة الجودة لمكافحة ظاهرة العزوف عن حضور المحاضرات والغش.
  - متفرقات

### نتائج الاجتماع

بعد تلاوة رئيس الخلية لجدول الأعمال المقترح وبعد أن تم الاتفاق على مناقشة النقاط المقترحة، وبعد مناقشة كل نقطة بشكل مفصل، خلصت الخلية إلى ما يلي:

أولا/ تقييم اليوم التكويني لفائدة الإطارات الجامعية بخصوص كيفية إنجاز عروض التكوين

أثار أعضاء الخلية نقاط إيجابية وأخرى سلبية حول تنظيم اليوم التكويني تتلخص في:

\* تم ملاحظة الغياب الكبير للسادة أعضاء فريق التكوين (حوالي 15 غائبا على الأقل)

\* سجلت الخلية عدم وجود فريق تكوين على مستوى بعض الكليات (عدم تعيين مسؤولي ميادين التكوين، التخصص والشعبة كمخالفة صريحة للقانون)، وهو ما ينسف ككل فكرة نظام LMD ولا يمكن معه تقييم أي عرض تكوين أو تدقيقه مع مقاييس الجودة. وفي هذا الإطار أوصت الخلية بضرورة تعيين فريق التكوين على مستوى كل الكليات.

\* اعتبرت الخلية اليوم التكويني مفيد ومحقق لأهدافه، لكن أوصت بالتركيز على اعتماد نظام الورشة أكثر والتقليل من المداخلات النظرية.

\* اقترحت الخلية تأسيس تنسيقية LMD كهيئة مكونة من مسؤولي ميدان التكوين مكلفة بتنسيق عروض التكوين على مستوى الجامعة تحت وصاية النيابة المختصة حسب عرض التكوين.

### ثانيا/ برمجة دورة تحسين الأداء البيداغوجي لفائدة الاساتذة الجدد

ناقش أعضاء الخلية فكرة تنظيم يوم تحسيس وتكويني لفائدة الاساتذة الجدد، وخلصت المناقشة إلى:

\* أثارت الخلية فكرة مركز التكوين والتدريب المقترح على رئاسة الجامعة كأحد تدابير تجويد عملية التكوين بالجامعة، والتمس أعضاء الخلية الإسراع في تطبيق المشروع الطموح خاصة وأن مقاييس الجودة تؤكد عليه وأن كثير الجامعات الجزائرية قد سارعت إلى تجسيده.

\* اتفق على تنظيم يوم تحسيس وتكويني لفائدة الاساتذة الجدد يوم السبت 14 مارس 2015، من أجل تغطية النقص في هذا المجال في انتظار إيجاد مركز متخصص لذلك، مع اعتبار ذلك استثناء فقط لا يدخل في عمل الخلية.

\* الاتفاق على تحديد البرنامج الكامل لليوم التكويني (مرفق بهذا التقرير)

ثالثا/ انجاز خطة عملية في إطار مقارنة الجودة لمكافحة ظاهرة العزوف عن حضور المحاضرات والغش  
تم الاتفاق على تأجيل البت في هذه النقطة الى الاجتماع المقبل الذي يكون بإذن الله في الأسبوع الأول بعد عطلة الربيع.

أفضل المحضر في يومه وساعته وتاريخه

مسؤول الخلية

الكاتب

الملحق رقم 17: قالب محضر اجتماع باللغة الفرنسية

**COMPTE-RENDU DE REUNION**  
[Nom de l'entreprise]

**Ordre du jour :**

Une réunion du comité d'entreprise de [nom de l'organisation] a été tenue à [lieu] le [date] à [heure] par [nom du président] avec l'aide de [nom du secrétaire général] au sujet de [objet de la réunion].

**Personnes présentes / absentes :**

- Les membres votants dans l'assemblée sont : [nom et fonction]
- Les invités dans l'assemblée sont : [nom et fonction]
- Les membres absents sont : [nom et fonction]

**Fil rouge des précédentes réunions :**

- *Conclusions* → Lors des précédentes réunions du [date] et du [date], le CA a pris la/les décision(s) suivante(s) : [nommer la décision]
- *Points en suspens* → Lors des précédentes réunions du [date] et du [date], le CA a évoqué les points suivants : [énumérer les points en suspens]

**Décisions :**

- *Actions menées* →
  - Un projet intitulé [nom du projet] a été présenté par [nom]
  - Une présentation intitulée [nom de la présentation] a été effectuée par [nom]
  - Un débat entre [nom] et [nom] a eu lieu sur le thème de [objet du débat]
- *Mesures adoptées* →
  - Une mesure concernant [objet de la mesure] a été [acceptée / rejetée]. [Nombre] pour / [Nombre] contre / [Nombre] abstention

**Heure de fin de réunion :**

**Date de la prochaine réunion :**

**Signature :**

**Facultatif :** À la fin du PV, le secrétaire général peut laisser des commentaires ayant rapport avec l'organisation de la réunion (points d'amélioration, efficacité constatée, etc.). Ces appréciations doivent rester objectives et fidèles à ce qui a pu être observé au cours de la réunion.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

ولاية .....

مدير المستخدمين

مديرية المستخدمين

إلى

الرقم : ..... / ..... / .....

السيد الأمين العام للولاية

الموضوع : تقرير عن تسيير مصلحة المستخدمين

المرجع : مذكرتكم رقم : ..... المؤرخة في : .....

تبعاً لمذكرتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والتي تطلبون فيها موافاتكم بتقرير شامل ومفصل حول تسيير مصلحة المستخدمين من الناحيتين : البشرية والمادية، واحتياجاتها المستقبلية، يشرفني أن أتقدم لسيادتكم بهذا التقرير الذي يتضمن الجوانب التالية :

1- الهيكل التنظيمي للمصلحة .

2- الوسائل البشرية و المادية لمكاتب المصلحة .

3- النتائج المستخلصة .

1 - الهيكل التنظيمي للمصلحة :

طبقاً للقرار الوزاري رقم..... المؤرخ في ..... والمتضمن الهيكل التنظيمي للولاية

والمصالح التابعة لها فإن مصلحة المستخدمين تتشكل من المكاتب التالية :

1.1 - مكتب الموظفين التقنيين .

2.1 - مكتب الموظفين الإداريين .

3.1 - مكتب التنظيم و طرق العمل .

4.1 - مكتب الإحصاء و التوزيع .

وعلى هذا الأساس فإن مصلحة المستخدمين بمكاتبها الأربعة تسيير الأسلاك التقنية المهنية و الإدارية بما في ذلك الموظفون الرسمون و المتربصون و المتعاقدون، كما تقوم بتنظيم الهياكل الإدارية، وتحسين طرق استعمال الوسائل و المناهج الإدارية، وإعداد الإحصاءات المتعلقة بفئات الموظفين وتعيينهم في مختلف مديريات الولاية.

وتشرف على تسيير هذه المصلحة ومكاتبها الأربعة هيئة إدارية تتكون من عشرين موظفاً

موزعين حسب الأسلاك المختلفة كالتالي :

01 =	أولاً - متصرف إداري ( رئيس مصلحة )
04 =	ثانياً - ملحقون إداريون ( رؤساء مكاتب )
04 =	ثالثاً - كتاب إداريون
06 =	رابعاً - أعوان الرقن
04 =	خامساً - أعوان إداريون
01 =	سادساً - عون مكتب
<u>20 =</u>	المجموع

يشغل هذا العدد من الموظفين الإداريين أحد عشر (11) مكتباً مجهزة بتسعة عشر (19) مكتب عمل بلوازمها الضرورية .

## 2- الوسائل البشرية و المادية لمكاتب المصلحة :

تتكون مكاتب المصلحة من ثلاثة مكاتب هي :

1.2- مكتب الموظفين التقنيين .

2.2- مكتب الموظفين الإداريين .

3.2- مكتب التنظيم و طرق العمل .

1.2- مكتب الموظفين التقنيين :

1.1.2 - الوسائل المادية : - محلات المكاتب : 02

04 - مكاتب عمل بلوازمها :

2.1.2 - الوسائل البشرية : - ملحق إداري (رئيس مكتب) : 01

01 - كتاب إداري :

01 - عون إداري :

01 - عون رقن :

04 : المجموع

وتتمثل مهمة هذا المكتب في تسيير الأسلاك التقنية المهنية على مستوى مصالح ومديريات

الولاية، ويتفرع إلى فرعين :

- فرع التوظيف والتعيين .

- فرع مراقبة تحركات الموظفين وتنظيم عطلتهم المختلفة .

هذا وبالنظر إلى النشاط الواسع المسند إلى المكتب المذكور والمتمثل في :

- توظيف الموظفين حسب الحاجة وتعيينهم وتوزيعهم، ومتابعة تحركاتهم المختلفة من :

(ترقية في الرتب الدرجات والانتداب والإحالة على الاستيداع والتقاعد، وإعداد جداول العطل السنوية والاستثنائية)  
كل هذه الأعمال الموكلة إلى الموظفين المذكورين أعلاه رغم كثرتها، لذا فإنه يتعين تدعيمه بفتح منصب إضافي في سلك أعوان الإدارة العامة لتخفيف العبء اللقي على عاتق الموظفين العاملين في هذا المكتب .

كما يرجى توفير محل لمكتب ثالث مجهز بمكتب عمل ولوازمه، لتسهيل عملية توزيع الوثائق والملفات وترتيبها.

## 2.2- مكتب الموظفين الإداريين :

يتوفر هذا المكتب على :

03	1.2.2- الوسائل المادية : - محلات المكاتب:
05	- مكاتب عمل بلوازمها:
01	2.2.2 - الوسائل البشرية : - ملحق إداري (رئيس مكتب):
01	- كاتب إداري :
02	- عون إداري:
01	- عون راقن:
01	- عون مكتب(في الخدمة الوطنية):
06	المجموع:

وتتمثل مهمة هذا المكتب في تسيير الأسلاك الإدارية العامة ، والعمال المهنيين

على مستوى مصالح ومديريات الولاية، ويتفرع إلى فرعين :

- فرع التوظيف والتعيين .

- فرع مراقبة تحركات الموظفين وتنظيم عطلتهم المختلفة .

ولقد أسندت إلى هذا المكتب وظائف متعددة على غرار ما هو مطبق على مستوى

المكتب السابق، إلا أنه يختلف في طبيعة وتنوع الأسلاك المسيرة فقط، مما يستوجب تدعيمه

أيضا بإلحاق عون مكتب بصفة مؤقتة من مصالح الولاية، لسد الفراغ الناجم عن وضعية

عون المكتب الموجود حاليا في الخدمة الوطنية إلى غاية التحاق هذا الأخير بمنصبه بصفة

عادية بعد تأدية واجب الخدمة الوطنية .

ومن جهة أخرى، تجدر الإشارة إلى كون عدد الموظفين الإداريين في مختلف مصالح ومديريات الولاية في تزايد مستمر، مما يستوجب زيادة معتبرة في الوثائق والملفات التي تقتضي بدورها توفير محل مكتب لعملية توزيع هذه الوثائق والملفات وترتيبها .

### 3.2 - مكتب تنظيم و طرق العمل :

1.3.2 - الوسائل المادية : - محلات المكاتب : 02

04 - مكاتب عمل و لوازمها:

2.3.2 - الوسائل البشرية : - ملحق إداري(رئيس مكتب) : 01

01 - كاتب إداري:

01 - عون إداري:

01 - عون راقن:

04 المجموع :

تتحصر مهمة هذا المكتب في تنظيم الهياكل الإدارية، وتحسين طرق استعمال الوسائل والتمهات الإدارية على مستوى مصالح ومديريات الولاية، ويتفرع إلى فرعين :

- فرع التنظيم وتسهيل الإجراءات الإدارية .
- فرع التكوين والتدريب .

وتتمثل الوظيفة الأساسية للموكلّة إلى هذا المكتب في دراسة طرق تسيير الهياكل الإدارية على مستوى الولاية، والعمل على تسهيل الإجراءات الإدارية، ورفع أداء الموظفين وتحسين مردودهم، وذلك عن طريق تنظيم فترات تدريبية، واقتراح من تتوفر فيهم الشروط للمشاركة في المسابقات المهنية، وتتبع نشاطهم خلال فترة التكوين .

وفي هذا الإطار نرى أنه من الضروري إجراء تكوين نوعي مستعجل ومكثف يتم على مراحل بالنسبة لجميع فئات الموظفين قصد رفع مستواهم وتحديد معلوماتهم وتحسين أدائهم .

أما بالنسبة لمحلات المكاتب، فإنها تعاني من اكتظاظ وضيق ملحوظ مما يتطلب توفير محل مكتب ثالث، لتسهيل توزيع الموظفين كل حسب منصب عمله بما يتلاءم وتوفير جو العمل والانسجام .



### 3 - النتيجة المستخلصة :

من خلال عرضنا لمختلف جوانب مصلحة الموظفين بمياكلها، ووسائلها المادية والبشرية، وكيفية تنظيمها وتسييرها والمهام الموطأة لها، فإننا نسجل الاقتراحات الآتية :

#### 1- بالنسبة للموظفين :

هناك عجز في الوسائل البشرية يستوجب معالجته وسده في أقرب الآجال على النحو

التالي:

1.1- توظيف عون إداري بصفة دائمة في مكتب الموظفين التقنيين .

2.1- إلحاق عون إداري داخليا بمكتب الموظفين الإداريين .

#### 2- و بالنسبة للمحلات :

فهناك نقص ملحوظ بالنسبة لعدد محلات المكاتب، يمكن سده بتوفير ثلاث محلات لكل

من مكتب التنظيم وطرق العمل، أي بمعدل محل واحد لكل مكتب عمل.

#### 3- أما بالنسبة لمكاتب العمل :

فإننا نجد مكتب الموظفين التقنيين يفتقر فعلا إلى مكتب عمل في حالة ما إذا تمت

الموافقة على توظيف عون إداري بصفة دائمة له .

#### 4- أما بالنسبة للتكوين :

فإن النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن هناك نقصا كبيرا في المستويين :

التقني والمهني في أوساط موظفي الولاية، مما يستدعي العمل على رفع مستواهم التقني

والمهني، وذلك من خلال تنظيم فترات تدريبية، تتم على مراحل بالمعاهد الوطنية المتخصصة

في التكوين المهني للتسيير، من شأنها تحسين مستواهم وتحديد معارفهم وتوسيع دائرة

معلوماتهم ومهاراتهم .

حرر بالجزائر في .....

رئيس مصلحة المستخدمين

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

## Bibliographie

- Aud Riom et Al. (2010). *toute la fonction de communication*. paris: Dunod.
- aude Riom et Al. (2010).
- Bizot, Eric et Al. (2014). *communication*. Paris: Dunod.
- Duterm, C. (2007). *la communication interne en entreprise*. belgique: boech.
- Guy Duneis, Xavier North. (2006). *rediger simplement*. quebec.
- Jean Marc Décaudin et Al. (2009). *la communication interne*. paris: dunod.
- Marie H elene Westphalen, T Libaert. (2009). *communicator*. paris: dunod.
- Movh, O. (2013). *vade-mecum de la communication externe des organisations*. belgique: edi pro.
- 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.
- Vallée, C. (2003). *modalité de la communication administrative*. france: esen.
- دار المنهل:لبنان *الاتجاهات الحديثة في الادارة*. (2008). ك, بربير
- الجزائر *التحرير الاداري*. (2010). ر, حجقيق
- الدار الجامعية:الاسكندرية *نظريات الاتصال*. (2010). م, م, حجاب
- دار الحامد:عمان *عالم الاقتصاد وادارة الاعمال*. (2010). ح, حريم
- دار الحامد:عمان *الاتصالات الادارية*. (2007). صباح حميد علي, غازي فرحان ابو زيتون
- (2007). ع, غربي
- دار الفجر للنشر والتوزيع:القاهرة *بتمية الموارد البشرية*. (2007). ع, غربي
- الاسكندرية *الاتصال*. (2010). ا, ماهر
- الدار الجامعية:الاسكندرية *الاتصال الفعال*. (2008). مصطفى محمود ابو بكر, عبد الله بن عبد الرحمن البريدي