الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministry of Higher Education And Scientific Research
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
University Abdelhamid Ibn Badis Mostaganem

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة بيداغوجية في مادة

الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر كل التخصصات

من إعداد الأستاذة

تواتي خديجة

أستاذة محاضرة "أ"

السنة الجامعية: 2025/2024

جدول المحتويات

العنوان	الصفحة
مقدمة	01
المحاضرة 01: الاتصال	
1-تعريف الاتصال	03
2-عناصر عملية الاتصال	04
3-أشكال الاتصال	07
4-أنواع الاتصال	08
5-خصائص الاتصال	09
6-أهداف الاتصال	11
المحاضرة الثانية: الاتصال في المنظمة	
1-تعريف الاتصال في المنظمة	14
2-أنواع الاتصال في المؤسسة	17
3-وسائل الاتصال	21
4-شبكات الاتصال في المؤسسة	23
المحاضرة الثالثة: الاتصال الفعال	
1-تعريف الاتصال الفعال	25
2-مميزات الاتصال الفعال	25
3-مهارات الاتصال	26
4-معوقات الاتصال الفعال	29
المحاضرة الرابعة: مدخل إلى التحرير الإداري	
1-مفهوم التحرير الإداري	34
2-تعريف التحرير الإداري	34
3-أهمية التحرير الإداري	34
4-خصائص التحرير الإداري	35
5-ضوابط التحرير الإداري	38
6-شروط التحرير الإداري الفعال	39
المحاضرة الخامسة: صيغ التحرير الإداري	
1-عناصر المراسلة الإدارية المادية	42
2-صيغ تحرير المراسلات الإدارية	48
3-طرق انتقال المراسلات الإدارية	53

المحاضرة السادسة: الرسائل الإدارية ووثائق التبليغ

1-الرسائل الإدارية 56
1-1-تعريف الرسالة الإدارية 56
1-2-أنواع الرسائل الإدارية 56
2-وثائق الإبلاغ 61
2-1-جداول الإرسال 61
2-2-الدعوة والاستدعاء 64
2-3-البرقية الرسمية 67

المحاضرة السابعة: وثائق الوصف والسرد والتحليل

1-التقرير 70
2-المحضر 76
3-عرض الحال 80

المحاضرة الثامنة: النصوص الإدارية التنظيمية

1-تعريف النص التنظيمي 85
2-العناصر المادية للنص التنظيمي 85
3-أنواع النصوص التنظيمية 86
3-1-المراسيم 86
3-2-القرارات 88
3-3-المقررات 90

المحاضرة التاسعة: النصوص الإدارية التفسيرية

1-تعريف النصوص الإدارية التفسيرية 93
2-أنواع النصوص الإدارية التفسيرية 93
2-1-المناشير 93
2-2-التعليمات 97
2-3-المذكرات 99
2-4-الإعلان 103

المحاضرة العاشرة: المصطلحات الإدارية

1-تعريف أهم المصطلحات الإدارية 107
2-قائمة الأفعال المستخدمة في التحرير الإداري 114
3-قائمة الوثائق الإدارية المستخدمة في الإدارة 116
4-أقسام ومصالح الإدارة 119

مقدمة

يرتبط نجاح أي مؤسسة بفعالية العمليات الإدارية على مستواها من تخطيط وتنظيم ورقابة وغيرها، ولا يمكن تحقيق نجاح هذه العمليات وباقي الوظائف الممارسة فيها إلا بنجاح العملية الاتصالية، لذلك يعتبر الاتصال العصب المحرك للمؤسسة لما يلعبه من دور أساسي في نقل المعلومات، التعليمات، الأوامر والأفكار بين مختلف الإدارات والأفراد، فبفضل العملية الاتصالية يمكن نقل البيانات المتعلقة بمختلف وظائف المؤسسة بين جميع الأفراد العاملين فيها على طول الهيكل التنظيمي أفقيا وعموديا ، كما يسمح للمؤسسة بالتواصل مع محيطها الخارجي من شركاء، موردين، مستهلكين، وجميع أصحاب المصلحة.

وحتى تكون العملية الاتصالية ناجحة لا بد من ممارستها بشكل صحيح، ويتحقق ذلك من خلال التحكم في أساسيات الاتصال ومعرفة كيفية تحرير مختلف الوثائق الإدارية التي تستخدم في العملية الاتصالية بين المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، يساعد محتوى هذه المادة من تمكين الطلبة من معرفة مختلف المفاهيم المرتبطة بالاتصال، ومعرفة كيفية تحرير جميع الوثائق الإدارية المستعملة من طرف الإدارة بطريقة سليمة.

تحتوي المطبوعة على عشرة محاضرات، المحاضرة الأولى تعتبر كمدخل للاتصال تساعد الطالب على الإلمام بالمفاهيم المرتبطة بتعريف الاتصال، عناصر العملية الاتصالية، معرفة أنواع وأشكال الاتصال وكذا أهدافه وخصائصه، الحلاضرة الثانية تتطرق إلى الاتصال في المؤسسة من خلال تعريف الطالب بأنواع الاتصال الإداري ووسائله والشبكات التي تسمح بنقله. المحاضرة الثالثة تشرح الفرق بين الاتصال والاتصال الفعال الذي يتميز بمجموعة من الخصائص والذي يتطلب مجموعة من المهارات.

بينما خصصت باقي المحاضرات للتحرير الإداري انطلاقا من تعريفه وذكر أهميته، خصائصه، ضوابطه وشروطه في المحاضرة الرابعة، صيغ التحرير الإداري في المحاضرة الخامسة، بينما خصصت باقي المحاضرات لمختلف الوثائق الإدارية حتى يمكن الطالب من معرفة كيفية التفريق بينها وحالات استعمالها، والمتمثلة في الرسائل الإدارية ووثائق التبليغ في المحاضرة السادسة، وثائق الوصف والسرد والتحليل في المحاضرة السابعة، النصوص الإدارية التنظيمية في المحاضرة الثامنة، النصوص الإدارية التفسيرية في المحاضرة التاسعة، وخصصت آخر محاضرة للتعرف على أهم المصطلحات والأفعال المستخدمة في التحرير الإداري.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال

1-تعريف الاتصال

2-عناصر عملية الاتصال

3-أشكال الاتصال

4-أنواع الاتصال

5-خصائص الاتصال

6-أهداف الاتصال

1-تعريف الاتصال

يعتبر الاتصال وسيلة تفاعل لتحقيق أهداف معينة، وتتم بين الأفراد وعلى مستوى المنظمات، يتميز بمجموعة من الخصائص وينطوي على العديد من الأشكال والأنواع.

1-1-لغة

الاتصال كلمة مشتقة من المصدر "وصل"، الذي يحمل معنى الربط بين كائنين أو شخصين وهو عكس القطع والانفصال، كما يحمل معنى آخر وهو بلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما "وصل إلى الشيء أي بلغه، وصلني الخبر أي بلغني الخبر". إذن الاتصال في اللغة يعني الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من تلك الصلة. (طواهير، بدون سنة، صفحة 9)

كلمة الاتصال مشتقة من الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك، وهو عملية تتم بين طرفين، أي لا تعني فقط الإخبار من الفرد المرسل أو مجرد الاستماع من الفرد المرسل إليه، وإنما الشاركة في الأفكار والمعلومات المراد نقلها (عواج، 2020، صفحة 7). فعند الاتصال يحاول الفرد الاشتراك في المعلومات والأفكار والتوجهات، وتكوين علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، إذن فمرادف يتصل هو يشترك. (حليس، 2022/2021، صفحة 9)

وكلمة الاتصال باللغة الإنجليزية communication تعني التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصري القصد والتدبير، فالاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة ما لتحقيق هدف أو برنامج معين. (طواهير، بدون سنة، صفحة 9)

1-2-اصطلاحا

من بين التعاريف التي وردت في تحديد مفهوم الاتصال ما يلي:

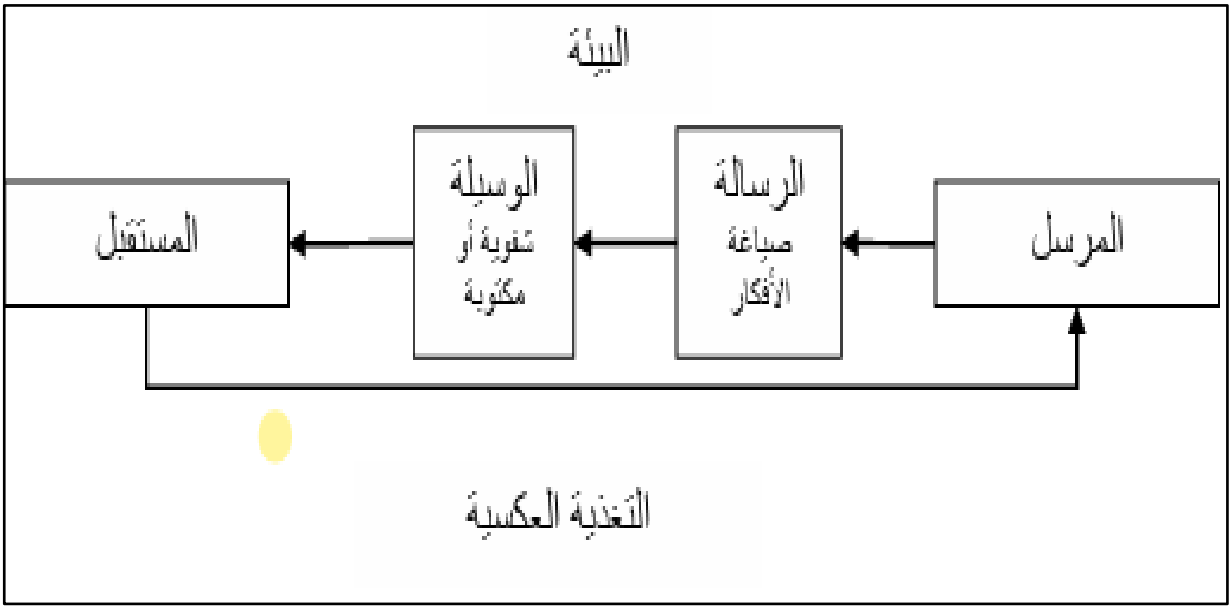
- يعرفه عالم الاجتماع **تشارلز كولي** في كتابه **التنظيم الاجتماعي** على أنه: "الميكانيزم الإنساني الذي توجد من خلاله العلاقات الإنسانية وتتطور، ويحتوي على جميع رموز الروح ووسائل نقلها عبر الفضاء والحفاظ عليها عبر الزمن، كما يحتوي تعابير الوجه، الاتجاهات، الإشارات، الصوت، الكلمات، الكتابات وكل شيء حتى الوصول إلى الفضاء والزمن"؛ (حليس، 2022/2021، صفحة 9)

- الاتصال عملية تبادل للمعلومات، الحقائق، المعاني والمشاعر بين جهة وأخرى، لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات؛ (بن دريس، بدون سنة، صفحة 2)
- الاتصال عملية تبادل ونقل المعلومات أو الأفكار أو المشاعر أو المهارات أو الخبرات وفهمها، من جهة إلى جهة أخرى عن طريق مجموعة من الرموز المتعارف عليها لتحقيق هدف معين. (القميزي، 2017، صفحة 25)
- الاتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار أو معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل بواسطة وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر؛
- الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة، مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما، فالاتصال هو تبادل مشترك لحقائق، أفكار، آراء أو معلومات مما يتطلب عرضا واستقبالا يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغض النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل معلوماتي هادف؛ (أوبختي، 2023/2022، صفحة 4)

2-عناصر عملية الاتصال

مهما كانت الطريقة المتبعة في نقل الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، فأن الرسالة ذاتها يجب أن تحقق غرضا واحدا، وهو نقل المعنى بطريقة تمكن المستلم من فهمه واستيعابه بالشكل الذي يجعل المستلم قادرا على اتخاذ القرار أو التصرف المنشود من طرف المرسل (العلاق و الطائي، 2009، صفحة 25)، والاتصال عملية ديناميكية، نشطة ومتحركة لأن عملية الاتصال تتطور وتتغير بشكل لا يمكن التوقع معه ما سيحدث في الخطوة التالية، وكل حالة اتصال لا بد أن تشمل العناصر التالية: (زاوش، 2018/2017، الصفحات 23-27)

الشكل (01-01): عناصر الاتصال



المصدر:

الشكل يوضح عناصر الاتصال المتمثلة في:

2-1-المرسل

وهو منشئ الرسالة، قد يكون فردا واحدا أو أكثر ممن يقومون بهذا الأمر في نفس الوقت، كما أن المرسل قد يتحول إلى مستقبل والعكس، كما يحدث في حالة التقاء الطالب مع الأستاذ، قد يبادر الأستاذ بإرسال رسالة كإلقاء السلام على الطالب وسرعان ما يتحول الطالب من مستقبل إلى مرسل برد السلام لفظيا أو بإشارة منه، وبهذا يتقمص المرسل أربعة أدوار في عملية الاتصال:

- يقرر المعنى المراد إيصاله للطرف الآخر؛
- يرمز المعنى في الرسالة، أي ترجمة المعنى بكلمات وأفكار وآراء وأصوات وتعبيرات جسدية تؤلف جميعها الرسالة التي يرسلها للطرف الآخر؛
- يرسل الرسالة؛
- يتفاعل مع استجابة المستقبل لهذه الرسالة.

2-2-الرسالة

وهي الكلمات، القواعد اللغوية، الأفكار، الشكل الظاهر للمتصل، حركات الجسم، الصوت، وجوانب الشخصية التي تبرز للطرف الآخر، كما أنها تشمل الانطباع الذي يعطيه الفرد عن نفسه (واثق، متردد، خائف، ...) وأسلوبه في التعبير. تشكل الرسالة في مجملها دافعا يرسل للطرف الآخر ليخلق عنده

استجابة معينة، بناء على طبيعة الرسالة وكيفية استقبالها. تتأثر الرسالة بالتشويش الذي تتعرض له والبيئة التي تتم فيها. وكل رسالة فريدة في ذاتها، فالرسالة الواحدة إذا ما تم إعادة ارسالها فإنها ستتغير في كل مرة لأنه لا يمكن لأي رسالة أن يعاد ارسالها أو استقبالها بطريقة متطابقة على الإطلاق.

2-3-التشويش

وهو كل ما يغير من معنى الرسالة أو يشوه وضوحها، دقتها، فهمها وتذكرها. قد يكون مصدر التشويش خارجيا ماديا (أصوات السيارات، رائحة المكان، درجة حرارة الجو، رائحة العطر، الأمور الملفتة في المتحدث، سرعة الحديث، الملابس، الشكل الخارجي ...) وهذا المصدر موجود بدرجات متفاوتة في كل بيئة اتصالية، وقد يكون مصدر التشويش داخليا أو نفسيا (الأفكار التي تدور في رأس المتحدث، درجة ارتفاع صوت المتحدث، ...) مما قد يحدث تشويشا نفسيا بالغا على المستمع، مما قد يؤدي إلى تشويش الرسالة وسوء فهمها.

2-4الوسيلة

هي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل، والقنوات الطبيعية لنقل الرسالة هي موجات الضوء والصوت التي تمكن من رؤية الآخرين وسماعهم. يمكن نقل الرسائل باستعمال الحواس الخمس التي تعتبر كمسلمات متاحة للجميع، ولا يمكن تخيل الوضع ونقل الرسائل دونها. إضافة إلى وسائل عدة تستعمل في نقل الرسائل (الكتب، الصحف، المجلات، الأفلام، البث الإذاعي، وسائل التواصل الاجتماعي، الهواتف، ...).

2-5-المستقبل

يتماثل المتلقي والمرسل إلى حد كبير خلال كل العملية الاتصالية، وأحيانا يكون المرسل والمستقبل شخص واحد، والمستقبل هو أهم مرحلة في عملية الاتصال، فالقارئ هو المتلقي عندما نكتب والمستمع هو المستقبل عندما نتحدث. يجب أن يأخذ المرسل طبيعة وخصائص المتلقي بعين الاعتبار (السمات النفسية، الاجتماعية، المستوى التعليمي، التوجهات، ...) ويتفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة وتحقيق استجابة المستقبل بسرعة.

2-6-التغذية الراجعة

يتمثل في الإستجابة التي يرسلها المستقبل إلى المرسل، وتتمثل أهميتها في إفادة المرسل عما إذا كانت الرسالة قد وصلت وفهمت كما أريد لها، ولإعطاء المعاني الصحيحة بدقة فعلى المرسل أن يصحح الرسائل غير المناسبة وسوء الفهم لدى المستقبل وأن يعيد ارسال ما لم يصل من الرسائل. التغذية الراجعة عملية آنية تتم من خلال ارسال المستقبل استجابات تجعل المرسل يعرف أثر رسالته ومدى وصول المعنى المطلوب منها إلى المستقبل، وهي عملية مشتركو بين المرسل والمستقبل مما يعطي قدرة على التكيف مع بيئة الاتصال.

2-7-بيئة الاتصال

يتمثل في المحيط النفسي والمادي الذي يحدث فيه الاتصال، وتشمل المواقف، المشاعر، التصورات، العلاقات بين المتصلين وخصائص المكان (السعة، الألوان، الترتيب، درجة الحرارة، ...). تؤثر بيئة الاتصال على طبيعة الاتصال ومدى جودته.

3-أشكال الاتصال

لغة الاتصال عادة ما تأخذ شكلين، هما:

3-1-الاتصال اللفظي

هو جوهر عملية الاتصال إذ أنه يجمع بين الألفاظ المنطوقة والرموز الصوتية، وقد يكون مكتوب أو غير مكتوب، فالاتصال في هذا النوع يتعلق تعلق تام بطرق الأداء غير اللفظية (الصوت، الإشارة، الحركة، ...)، وهو على ثلاثة مستويات:

- **المعنى اللغوي:** مثل عدد الحروف في الكلمة؛
- **المعنى السائد:** وهو تكوين شكل مدلول الكلمة في ذهن الشخص، حجمها، لونها، طعمها وغيره من الخصائص؛
- **المعنى الدلالي:** يتمثل في ما تتركه الكلمة من دلالة في عقل الشخص، إذ أن الرسالة تتكون من عدة معان، ما يجعلها مفهوما بين القائمين بالاتصال، وبذلك قد لا يصل الاتصال إلى مبتغاه نظرا لاختلاف المعنى الدلالي من مرسل الرسالة ومستقبلها، أو يرجع إلى التفسير الخاطئ للرسالة من جانب المتلقي وهو ما يعرف بالتفسير الخاطئ للرموز الاتصالية، مما يؤدي إلى فشل عملية الاتصال

الاتصال اللفظي يستخدم عادة رموز مفهومة سواء كانت منطوقة أو مكتوبة لدى طرفي الاتصال .

3-2-الاتصال غير اللفظي

يطلق عليه باللغة الصامتة، ويحتوي على كل أنواع الاتصالات غير اللفظية، ويشمل:

- **لغة الإشارة:** أي الإشارات التي يستخدمها المرسل أو المستقبل بسيطة كانت أو معقدة؛
- **لغة الحركة:** وهي كل الحركات التي يقوم بها الشخص لينقل إلى الغير ما يريده من معاني أو مشاعر؛
- **لغة الأشياء:** مثلا: الملابس التي يرتديها الممثل في حقبة زمنية معينة في الأفلام التاريخية والغرض منها نقل الإحساس بالزمان والمكان في تلك المرحلة للمشاهدين؛

ويمكن تقسيم الرموز المعتمدة في الاتصال غير اللفظي في ما يلي:

- **رموز الأداء:** تتمثل في تعبيرات الوجه، الإيماءات، حركات العيون ونبرة الصوت وغيرها؛
- **رموز اصطناعية:** كنوع الملابس وكل ما يدل ويعبر عن مكانة الانسان وقيمته، أدوات التجميل، الأثاث، السيارة، البناء، ...؛
- **رموز إعلامية:** تتمثل في وسائل الاعلام والاتصال الجماهيري (الموسيقى، الإذاعة، المؤثرات الصوتية، مقاطع الفيديو،...)؛
- **رموز طرفية:** تتعلق بمدى استخدام الوقت والمكان المناسبين للاتصال، وترتيب الأشخاص حسب أهميته الاجتماعية، وتجاهل شخص ما بطريقة متعمدة لسبب ما.

إذن الاتصال لا يتعلق فقط بالعبارات اللفظية أو المكتوبة، بل أن الرموز الجسدية متمثلة بحركات الجسم، حركات الرأس، حركات العين، الإيحاءات، التلميحات، الملابس، طبقة الصوت، ...، كلها تلعب دورا في فهم الرسالة. (خليل، 2023/2022، الصفحات 24-26)

4-أنواع الاتصال

يمكن تصنيف التصال حسب اللغة المستخدمة (الاتصال اللفظي، الاتصال غير اللفظي)، ومن حيث مستوى الاتصال وحجم المشاركين فيه (الاتصال الذاتي، الاتصال الشخصي، الاتصال الجمعي، الاتصال الجماهيري، الاتصال الثقافي) (عامرفتحي، 2011، صفحة 25)، ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي: (زاوي، 2021/2020، صفحة 21)

4-1-الاتصال الذاتي

يحدث هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان نفسه، فهو المرسل وهو المستقبل في آن واحد، تتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر والآراء، وتتم عملية الاتصال في الدماغ الذي يترجم الأفكار ويفسرها ويحللها ويقوم أيضا برفض هذه الأفكار أو قبولها.

4-2-الاتصال الشخصي

يحدث بين شخصين أو أكثر، ويتميز هذا النوع من الاتصال ب:

- تبادل الأفكار والرأي بين أطراف الاتصال مباشرة؛
- توفير فرص الصداقة والتعاون؛
- تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء؛
- توفير الوقت والجهد ويحمل تغذية عكسية مباشرة.

4-3-الاتصال الجمعي

وفيه تنتقل الرسالة من شخص واحد إلى عدد من الأشخاص، ويتميز هذا النوع من الاتصال بالصيغة الرسمية والالتزام بالقواعد العامة للغة ووضوح الصوت، وغالبا ما تكون هناك مقاطعة من قبل المستمعين، ولكن يمكنهم التعبير عن مواقفهم من خلال التصفيق أو هز الرأس.

4-4-الاتصال الجماهيري

يحدث هذا النوع من الاتصال من خلال الوسائل الالكترونية المتنوعة، ومن خلال هذه الوسائل يستطيع المرسل إيصال الرسالة إلى عدد غير محدود من الناس.

4-5-الاتصال الثقافي

يحدث عند اتصال شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى

5-خصائص الاتصال

لا بد من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكية التفاعلية المستمرة: (خليل، 2023/2022، الصفحات 12-14)

5-1-الاتصال عملية مستمرة

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة، فإنها دائمة التغير والحركة، لذلك يستحيل على الفرد أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال. الاتصال مبني على علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال، المهارات، المواقف، التجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل معين.

5-2-الاتصال نظام متكامل

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة وتعمل جميعها حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل، مستقبل، رسائل، تغذية راجعة وبيئة اتصالية، فإذا غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل فعال، فإن الاتصال يتعطل أو يفقد تأثيره المطلوب.

5-3-الاتصال تفاعلي، آني ومتغير

الاتصال نشاط يبنى على التفاعل مع الآخرين، حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في نفس الوقت، ولا يمكن أن يتصل شخص بآخر ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة، ثم يقوم بارسال رسالة اليه أو يستجيب لرسالته.

عادة ما نقوم بارسال رسائل للآخرين حتى قبل ما يكتمل إرسال رسائلهم الينا، فالرسائل تتداخل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.

5-4-الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي

لا يمكن التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، وبما أنه لا يمكن التراجع عنه، فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصة في الاتصال الشخصي، فالاتصال يبنى على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال.

5-5-الاتصال قصدي أو غير قصدي

ويتمثل في أربع حالات:

- قد يرسل شخص رسالة إلى شخص آخر بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا؛
- قد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد، كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛

- قد يرسل شخص رسالة إلى آخر عن قصد ولا ينتبه لها الآخر فلا يتفاعل معها؛
- قد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا، لونها، مظهرنا وملامحنا.

5-6-للاتصال أبعاد متعددة

رغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية، إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني، فكل الرسائل فيها على الأقل بعدين من المعاني:

- معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة؛
- معنى باطن تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال، طريقة الحديث، التوكيد، الإيماءات والإشارات المصاحبة للغة اللفظية.

6-أهداف الاتصال

يحقق الاتصال عدة أهداف، أهمها:

6-1-الإعلام

يعد الاتصال من أجل الإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل يتم القيان به، وبدون الإعلام فإن العديد من الهياكل والمرافق تتوقف عم العمل، ويهدف الإعلام إلى:

- قيادة الرأي العام نحو عمل معين وهو ما يعرف بتعبئة الرأي العام؛
- تدعيم التوجهات الإيجابية ومحاولة تعديل السلبية منها أو المعيقة؛
- تثقيف الناس والاهتمام بمشاكل الساعة، والمساعدة على تماسك الجماعة والبناء الجماعي.

6-2-التعليم والتدريب

لا يستطيع الإنسان المشاركة بشكل فعال في الحياة الاجتماعية والاقتصادية دون حصوله على قدر معين من التعلم، ويعد التعليم نشاطا أساسيا اتصاليا فرديا إلا إذا تم عن طريق وسائل اتصال جماهيرية. يهدف الاتصال من خلال التعليم والتدريب إلى تأهيل الأفراد ورفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة إنتاجيتهم.

6-3-الإقناع

جزء كبير من النشاط الاتصالي للفرد يبذل من أجل تحسين علاقاته مع الآخرين والتخلص من حالات المعرضة ، الصراع، الاختلاف في الرأي، كما أن المنظمة تقوم بالاتصال بالجماهير لمحاولة إقناعهم بمنتجاتها وخدماتها.

6-4-الترفيه

غالبا ما يشترك الأفراد في عملية الاتصال بهدف الترفيه والاستمتاع، فمعظم الناس يجدون متعة في السلوك الاتصالي خارج الأغراض الوظيفية والعملية، وينطبق هذا مع كافة أنواع الاتصال الفردي، الجماعي والجماهيري.

المحاضرة الثانية: الاتصال في المنظمة

1-تعريف الاتصال في المنظمة

2-أنواع الاتصال في المؤسسة

3-وسائل الاتصال

4-شبكات الاتصال في المؤسسة

1-تعريف الاتصال في المنظمة

يقصد بعملية الاتصال داخل المنظمة على أنع العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين أقسام المؤسسة المختلفة في مختلف الاتجاهات هابطة وصاعدة وأفقية، عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها، داخل الهيكل التنظيمي، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوب بين العاملين في المؤسسة. (أبو السعيد و زهير، 2016، صفحة 83)

تتم عملية الاتصال في المنظمة بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات، أوامر، شروحات لطرق الأداء، معلومات عن إجراءات العمل، الخبرات المختلفة من أجل تنفيذ سياسات المنظمة، قرارات من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أو العكس في شكل تقارير، بيانات، شكايات وغيرها، من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على التساؤلات وتقديم الاقتراحات المناسبة لحل المشاكل، وتبادل المعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء واكتشافها. (مشري، 2022/2021، صفحة 5)

ولضبط شؤون المنظمة لا بد من التفاعل بين عناصر العملية الاتصالية، والمتمثلة في:

- **المرسل:** هو مصدر الاتصال الذي يقدم معلومات للطرف الآخر، تبدأ عنده عملية الاتصال، وقد يكون فرد أو مؤسسة ترغب في نقل معلومات، أفكار، آراء أو توجهات. تتأثر عملية الاتصال بالمرسل، توجهاته، قيمه، شخصيته وأسلوبه الذي يعتمده في عملية الاتصال، كما تتأثر أيضا بطريقة فهمه، تفسيره وحكمه على المفاهيم، الآراء، الأفكار، طبيعة مدركاته، خبرته ودرجة تراكم المعرفة لديه. في الهيكل التنظيمي يتحدد مصدر الاتصال أو المرسل بعضو من الأعضاء العاملين في المنظمة، وغالبا ما يكون المبادر بالإرسال هي الإدارة العليا والرؤساء في صيغة أوامر، تعليمات، توجيهات، استفسارات باعتبار أن دورها هو التحريك والتنشيط، ثم يعاد الإرسال من طرف المرؤوسين في صورة استجابة متنوعة للإرسال الأول. لكي ينجح الاتصال في المنظمة لا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد نجاح مهمة المرسل وهي:
  - القدرة اللغوية والبلاغة؛

- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير وفن الإلقاء؛
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، الأفكار والمعلومات المراد ارسالها؛
- حيازة المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة؛
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

- **الرموز (صياغة الرسالة):** المقصود هو تحويل الآراء، الأفكار، المعلومات، المفاهيم والمشاعر (محتويات الرسالة) في شكل يفهمه المستلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة، الرموز الرياضية، الخرائط، البيانات الإحصائية أو أي تعابير متفق عليها تساعد على فهم مضمون الرسالة، وصياغة وتركيب الرسالة هي الخطوة الأساسية في تحقيق الاتصال الفعال، وتوجد أربعة عوامل مؤثرة على عملية الاتصال وهي:
  - المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛
  - المستقبل وإمكانية إدراكه للرسالة؛
  - درجة الثقة المتبادلة بينهما؛
  - الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمستقبل.
- **الرسالة:** هي المحتوى المعبر عن مجموعة المعلومات، الأفكار، الاتجاهات، المشاعر، التعليمات المراد نقلها، وتأخذ عدة أشكال مختلفة (لفظية، غير لفظية)، وتتميز الرسالة الجيدة بعدة صفات، أهمها:
  - الوضوح: استخدام كلمات واضحة المعاني سهلة الفهم تحمل تفسير واحد؛
  - الإيجاز والاختصار: طرح الموضوع بشكل مباشر ونقل الأفكار بأسلوب بسيط؛
  - اللطف والتهذيب: استخدام أسلوب مهذب في الكتابة واستعمال كلمات ايجابية؛
  - الصحة: أن تعكس الرسالة الواقع وأن تحمل معلومات حقيقية؛
  - الشمول: أن تحتوي الرسالة على جميع جوانب الموضوع وعدم إهمال أي جزء؛
  - الدقة: التأكد من خلو الرسالة من الأخطاء الإملائية والتأكد من علامات الترقيم
- **قناة الاتصال:** وتمثل الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة وهي ذات تأثير كبير في استيعاب الرسالة ومدلولها، فاختيار الوسيلة الملائمة سواء كانت، شفوية، سمعية، بصرية، مكتوبة،..، يسهل عملية فهم الرسالة، ويعتمد اختيار وسيلة الاتصال على ما يلي:
  - تحديد طبيعة وموضوع عملية الاتصال وموضوعها؛
  - تحديد طبيعة المستقبل وطبيعة الرسالة؛

- سرعة وتكلفة وسيلة الاتصال
- مدى ملائمة الوسيلة المعتمدة مع طبيعة الرسالة وإمكانيات المستقبل.

-**المستقبل:** هو هدف عملية الاتصال وهو الذي يقوم باستعمال الرسالة ويجب على المستقبل أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بهدف التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها. يخضع مستلم الرسالة لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه للرسالة أهمها:

- اللغة المشتركة والمفهومة بين كل من المرسل والمستقبل؛
- درجه الانسجام بين المرسل والمستقبل؛
- ثقافة المستقبل وخبرته وشخصيته وقابليه الإدراك والفهم والاستيعاب ومعرفته بالموضوع الذي يستقبل معلوماته

يجب معرفه خصائص المستقبل حتى يتمكن من مخاطبته فنجاح عمليه الاتصال لا تقاس بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على تغيير معلوماته واتجاهاته مما يدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف

- **تحليل رموز الرسالة:** استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ، وتعتمد ترجمه الرسالة على قابليه المستلم على استيعاب الرسالة وإدراك المعاني والمفاهيم الواردة فيها وكلما وجد تماثل في المركز والخلفية الفكرية بين المرسل والمستلم ووجد اتفاق على معاني الرموز، كلما كانت هناك درجه اكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة
- **التغذية العكسية:** هي المعلومات المرتدة، رده الفعل أو الاستجابة، وتمثل عمليه فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها ، وتعكس مدى تسلم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب معانيها بشكل واضح . يمكن أن تكون على شكل أجابه أو تأخذ شكلا سلوكيا يصف مدى فهم الرسالة المرسلة. قد تكون الاستجابة قويه أو ضعيفة، مباشره أو غير مباشر وقد تكون ايجابيه أو سلبيه وقد تكون سريعة أو متأخرة

عمليه قياس ردود الفعل مهمة في عمليه الاتصال وهي احد أهداف الاتصال الرئيسية لأنها تعكس مدى نجاح عمليه الاتصال في جميع مراحلها كما أن ردود الفعل يبين مدى التغيير في عمليه الاتصال على مستوى المنظمة

-**التشويش:** هو معوقات الاتصال التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود من الرسالة وتشير إلى إي نوع من التدخل الذي يمكن إن يؤثر في فهم الرسالة قد تتعلق بالمرسل وإدراكه وشخصيته وأثرها إثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسلم الرسالة، أو بقناة الاتصال والمؤثرات البيئية، سوء الأحوال الجوية، الأصوات المزعجة، المسافة، الوقت أو متغيرات أخرى مثل انظمه الاتصال ، كل هذه العوامل تؤثر في درجه التشويش على عمليه تسلم وإرسال الرسالة

2-أنواع الاتصال في المؤسسة

يمكن تقسيم الاتصالات إلى عدة أنواع، كل حسب نمطه: (طواهير، بدون سنة، صفحة 20(24)

2-1-من حيث الرسمية

الاتصال من حيث رسميته ينقسم غالى:

2-1-1-الاتصالات الرسمية

وهي مجموعه الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين، وتتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفوضها للمستويات الإدارية المختلفة وفقا للوائح، التعليمات والانحراف التي يقرها التنظيم، الاتصال الرسمي قد يكون اتصال داخلي، أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وقت يكون اتصالا خارجيا أي بين منظمه ومنظمه أخرى آو بين المنظمة وبين الأفراد.

تتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثبات والاستقرار، ولذلك فهو يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيره الحجم، والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل، التقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظم عن كفاءة عمال التنظيم.

2-1-2-الاتصالات غير الرسمية

تتم بوسائل غير رسميه لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشا نتيجة وجود سلطة شخصيه وعلاقات اجتماعيه بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها، مما نساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات ألصداقه التي تنمو بين الموظفين في التنظيم، بالإضافة إلى عدم فاعليه وعدم مرونة طرق الاتصالات الرسمية في التنظيم. الاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل التنظيم فتكون اتصالات داخليه، وقد تتم خارجه فتكون اتصالات خارجية

2-2-من حيث الاتجاه

الاتصالات من حيث الاتجاه تنقسم إلى:

2-2-1-لاتصالات النازلة

يتم الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين بصفه رسميه من الأعلى إلى الأسفل، وذلك حسب تسلسل السلم الإداري، الاتصال النازل هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الأدنى وتتضمن ما يلي:

- الأوامر والتعليمات بشان الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون؛
- توجيهات وشرح جزئيات العمل؛
- الأهداف، القرارات، والسياسات المطلوب تنفيذها؛
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

الاتصالات النازلة تخلق ما يسمى بجو الثقة في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي، بناء على قواعد قوانين وتعليمات رسميه مما يسمح للعامل بالاطلاع على أهداف الإدارة ومختلف استراتيجياتها في تنظيم وتسيير العمل.

2-2-2-الاتصالات الصاعدة

إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات، فان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى يختصر على شكاوي، تقارير عامه وطلبات. هذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع القيادة السائدة في المنظمة. إذا كان من حقي الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى المستويات الدنيا، أيضا من المنطقي أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرء من انشغالات، اقتراحات أو ملاحظات هي بحقهم في التعبير والمطالبة الحقوق.

الاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن المرؤوسين المتواجدين في ادني سلم الإداري باتجاه المسئولين في المناطق العليا داخل التنظيف، لذا فزياد ة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيوله الاتصالات وفعالية قنوات وهذه الاتصالات توضح مدى التجاوب مع توجيهات الإدارة، أي أنها توفر التغذية العكسية اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية.

2-2-3الاتصالات الأفقية (الجانبية)

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد أي بين العاملين الذين لا يكونون في نصف المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذيه، بمعنى عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة السلطة الرئاسية ولا ينضمون لخط سلطه واحد.

يتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافه المعلومات والبيانات ووجهات النظر

2-3-من حيث التفاعل

الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل ينقسم إلى:

2-3-1-الاتصال المباشر

هو الاتصال الذي يتيح للمرسل الحصول على التغذية عكسية بصفه مباشره

2-3-2-الاتصال غير المباشر

وتكون فيه التغذية العكسية بصفه غير مباشره، أي باستعمال وسيله ما سواء من الوسائل السمعية أو البصرية مثل الصور، الملصقات، المطبوعات، برامج الإذاعة، وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها.

2-4-من حيث الوسائل

الاتصال من حيث الوسائل(اللغة المستخدمة) تنقسم إلى:

2-4-1الاتصالات اللفظية

تتمثل في نفق المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة، مثل المحاضرات، الندوات، المناقشات، المؤتمرات، المقابلات الاجتماعية وغيرها، إما بالنسبة للغة اللفظية المكتوبة الكتب، المجلات، الصحف أليوميه، التقارير وغيرها.

2-4-2-الاتصالات غير اللفظية

تتمثل في نقل المعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك،وقد تكون هذه الإشارات مقصوده أو غير مقصوده من مصدر الرسالة وتصل نسبه استخدامها في الاتصال مع يقارب 90% من المعاني الخاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس أو الشعور، وغالبا ما تكون أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديق الرسائل غير اللفظية منها عندما يتعارض الاثنان.

2-5-من حيث مكان قنوات الاتصال

الاتصالات من حيث مكان قنوات الاتصال تنقسم إلى:

2-5-1-الاتصالات الداخلية

هي اتصالات تتم داخل نقاط المنظمة الإدارية في جميع مستوياته، وتتمثل في تبادل المعلومات والبيانات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف وغيرها، وتمتاز هذه المعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية الراسيةِ وافقيه وكذا من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال.

2-5-2-الاتصالات الخارجية

هي اتصالات تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو إداريه، وكذلك بينها وبين الجمهور ،وهذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي المستهلكين لمنتجات المنظمة والتعرف على آرائهم بخصوصها.

2-6- من حيث شخصيه أطراف الاتصال

الاتصال من حيث شخصيه أطراف الاتصال ينقسم إلى:

2-6-1-الاتصال الايجابي

هو النموذج السليم للاتصال، حيث يعرض الفرد يجهز نظاره ويتي ح للطرف الأخر فرصه عرض وجهه نظره، أي أن الفرد يحافظ على حقه وحقوق الآخرين، وان توفرت هذه الميزة في قائد المؤسسة فسينجم عن ذلك نمط التكييف الديمقراطي، بحيث يسمع لجميع أفراد المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرار.

2-6-2-الاتصال السلبي

حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير عن رأيه أو مناقشه آراء الطرف الأخر، ويرجع هذا إلى ذو الشخصية أو فقدان الثقة في النفس أو معلومات حول موضوع الاتصال، وينجم عن هذا النوع من الاتصال نمط تسيير يسمى التسيير الأبوي.

2-6-3-الاتصال العدواني (الهجومي)

حيث يتمسك المرسل بحقه في التعبير عن رأيه ولو على حساب حقوق الآخرين، ويحاول فرد رأيه على الطرف الأخر دون أن يتيح له فرصه التعبير عن رأيه أو موقفه، وينتج عن هذه الشخصية الاتصالية نمط تسيير إداري يسمى التسيير السلطوي

3-وسائل الاتصال

وهي القنوات التي تمر عبرها البيانات والمعلومات بين عناصر العملية الاتصالية، وتختلف طبيعة وسيلة الاتصال حسب الجمهور المستهدف وكيفية تحقيقها للأهداف المراد بلوغها، وتنقسم إلى نوعان:

3-1-وسائل اتصال مباشرة

تتمثل في الاتصال الشفوي ويتم عن طريق تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهية أي عن طريق الكلمة المنطوقة، وهذا النوع بنا الاتصال يكون شائع في المواضيع التي تحتاج إلى شرح وتفسير عن طريق الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال. يتميز هذا النوع من الاتصال بالبساطة و تناسب الموظفين في المستويات الإدارية الدنيا وتسمح للمستقبل بفهم النقاط الغامضة وتمثل المرسل من التأكد من فهم المستقبل لرسالتي .يتحقق أسلوب الاتصال الشفوي بعدة وسائل أهمها:

- **الاجتماعات:** وقت تكون دورية سواء أسبوعيه، شهريه، أو سنوية تجمع الموظفين والمشرفين لمناقشة المسائل المتعلقة بتأمين الموظفين للعمل. تلجأ الإدارة إلى هذا النوع من الاتصالات عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية وتأثير مباشر على العاملين؛
- **المؤتمرات والندوات:** تعد وسيلة اتصال هامة وتبادل الآراء، المعلومات ومناقشتها بين أعضاء المؤتمر حول قضية أو مشكلة أو ظاهرة معينة، بهدف الوصول إلى نتائج محددة وتوصيات واقتراحات وقرارات موضوعية مناسبة يتم الالتزام بها من طرف المهتمين بالأمر .الندوة وسيلة اتصال باب اتجاهين يتم فيها تبادل المعلومات والخبرات والتفاعل بين المرسل والمستقبل؛
- **المقابلات الشخصية:** وتعد إحدى وسائل الاتصال الشخصي المباشر يتم من خلالها المواجهة بين اثنين أو أكثر ،ويدور بينهما حديث أو نقاش حول موضوع أو مسألة أو مشكلة لتحقيق قدر كبير من التفاهم وتبادل القدرات والمعلومات، كما فرصه التعرف على اتجاهات ومشاعر العاملين من مختلف المستويات الإدارية .تختلف المقابلات من حيث الوقت ومن حيث الرسمية من أهم المقابلات الشخصية مقابلات التوظيف مقابلات التنظيم وغيرها؛
- **المكالمات الهاتفية:** وتعد من أكثر وسائل الاتصال الشفهية استخدامك، استخدم بصورة كبيرة في الأمور المستعجلة نظرا لسرعتها ولكنها لا تكون ذات جدوى في الاتصال بعدد كبير من

العاملين في وقت واحد وفي مكان واحد. المكالمات الهاتفية تبدأ بمحادثات المجاملة بإمكانية تهيئة المرسل إليه وإشاعة عوامل الرضا والاحترام في نفسه وتحقيق حسن الإنصات والانتباه الكامل من طرفه؛

- **الزيارات الميدانية:** تعتمد للتعرف على مواقع المشاريع التي تم الشروع في تنفيذها أو تم التخطيط لها، وذلك لحث العاملين على المشاركة الفعالة، تقدير الجنود وتقييم مدى التحدث، إلى جانب الوقوف على أحوال العاملين أثناء العمل. ويتم من خلال الزيارة محاولة معرفة الآراء شفهيا أو كتابيا وسماع المقترحات وتسجيلها في دفتر الزيارات. من خلالها يتم التعرف على مدى نجاح المؤسسة في تنفيذ المشاريع.

3-2-وسائل الاتصال غير المباشر

تتمثل وسائل الاتصال غير المباشرة في: (طواهير، بدون سنة، الصفحات 32-36)

- **الاتصال الكتابي:** عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، يعتمد هذا الأسلوب في المنظمات كبيرة الحجم معقدة التنظيم، ويجب أن تبتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة،، والوضوح والدقة، قد تكون في شكل تقارير، أوامر أو قرارات إدارية يتم حفظها في ملفات حتى يتسنى الرجوع إليها عند الحاجة وهذا النوع من الاتصال أقل عرضة للتحريف والتشويه؛
- **الاتصال السمعي:** تتمثل في الخطب في المحافل والاجتماعات، المحاضرات، الندوات، المؤتمرات والمكالمات الهاتفية، وهي وسيله إعلاميه ناجحة وذلك لاتفاق مجالاتها و إمكانية وصولها إلى شريحة أكبر من الأفراد؛
- **الاتصال البصري:** يشمل كل الوسائل التي تقدم حسيا بصريا للتعرف على شكلها أو لونها أو حجمها، تمكن هذه الوثائق الفرد من مشاهدة هذه الأشياء والتعرف عليها ،ويشمل ذلك استخدام الملصقات، النماذج والعينات، حيث أن استخدام النماذج والعينات يوضح مكونات المشروع ويمكن العاملين من التعرف على هذه المشاريع من خلال النماذج والعينات؛
- **الاتصال السمعي البصري:** يتمثل في وجود الصوت والصورة معا والتي يمكن أن تظهر على الشاشات، ويتميز بسرعة الانتشار إلى عدد أكبر من المشاهدين ويتمتع بقوة تأثير عالية؛
- **الاتصال الالكتروني:** ويشمل كافة وسائل التكنولوجيا الحديثة، حيث عرفت تطورا كبيرا وأتاحت الاتصال بين القارات بغضون ثوان، حيث أصبح العالم كله بمثابة قرية صغيرة تصل الأخبار إليها بسرعة كبيرة.

4-شبكات الاتصال في المؤسسة

شبكة الاتصال تعرف على أنها تفاعل بين أكثر من وحده، أو مصدر للمعلومات، كما تعرف بأنها تنظيم منسق لوحدات مستقلة، منفصلة ومتداخلة بغرض تحقيق بعض الأهداف بكفاءة أكبر مما لو تم تحقيقها بواسطة وحدة واحدة فقط وتهدم شبكات الاتصال إلى:

- تسهيل الوصول إلى مصادر المعلومات والاستفادة منها بأقل وقت وجهد ممكنين؛
- تقديم خدمات اتصال أفضل ومتعددة لأكبر عدد ممكن من المستفيدين؛
- الاستفادة من التكنولوجيا الاتصالية المتاحة الآن؛
- زيادة إنتاجية وسائل وقنوات الاتصالات والقوى العاملة فيها.

تنقسم شبكات الاتصال إلى نوعين هما:

4-1- شبكات الاتصال المركزية

يتكون هذا النوع من الشبكات من مركز رئيسي ونقاط اتصال فرعية تمثل الجهاز المختلفة المشتركة في الشبكة، ويتم التحكم في عمليات الاتصال من هذا النوع من الشبكات عن طريق المركز، أي أن المركز يعمل كنقطة اتصال مركزية رئيسية يستفيد منها الأطراف المشتركة، يحدث هذا النوع من الشبكات من فرص الاتصال بين الأطراف أو الفروع فيما بينها مباشره دون الاتصال بالمركز.

4-2-شبكات الاتصال اللامركزية

يتميز هذا النوع بمسؤولياته التضامنية، وتسمح للأطراف المشاركة في عملية الاتصال مع بعضها دون المرور بالمركز، وهذا النوع من الشبكات بحاجه إلى أجهزه، معدات ومستلزمات ماديه وبشريه أكثر، ويفضل العديد من المنظمات الشبكات التي تجمع بين المركزية واللامركزية في آن واحد.

المحاضرة الثالثة: الاتصال الفعال

1-تعريف الاتصال الفعال

2-مميزات الاتصال الفعال

3-مهارات الاتصال

4-معوقات الاتصال الفعال

1-تعريف الاتصال الفعال

الاتصال الفعال من أدوات الإدارة الحديثة، فلا يمكن أن توجد مؤسسة بدون اتصالات داخلية وخارجية، لأن الاتصال يمكن من توفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرارية العمل وتبادل هذه المعلومات بين العاملين ونقلها ونشرها لتحقيق أهداف المؤسسة. (محمد أبو النصر، 2012، صفحة 52)

الاتصال الفعال هو عملية تبادل المعلومات والبيانات والآراء بين المرسل والمستقبل بالشكل الملائم مع ضرورة تفاعل بينهما، مما يؤدي إلى اتخاذ الفعل المناسب وتحسين الأداء وتحقيق الفاعلية والكفاءة، بأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المناسب. وهو وسيلة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط، ويعمل على تحقيق النجاح الإداري والفعالية الإدارية، ويساهم في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أفراد المؤسسة بهدف متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام والبحث عن الخطط الجديدة وعن التحسين المستمر. والاتصال الفعال يمكن المؤسسة من تحقيق المنافع التالية: (مشري، 2022/2021، صفحة 22)

- القدرة الفائقة على معالجة المشاكل التي تمر بها المؤسسة من حيث استقرائها واستنباط العوامل القادرة على المعالجة بصورة سريعة؛
- قوة القرارات ورصانتها في مواجهة الظواهر والمشاكل التي تواجه المؤسسة؛
- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء المقترن بها من حيث الفاعلية والكفاءة؛
- ثبات واستقرار تدفق العمل وإنجازه بدرجة عالية؛
- قوة العلاقات التي تتسم بها المؤسسة في إطار استخدام الاتصالات الفعالة بين جميع أطرافها الفاعلة؛
- دقة الوضوح في استخدام وترويج العمليات المتعلقة بالموارد المستخدمة في انجاز الأهداف وتحقيقها؛
- التركيز على العمق المنهجي في أداء نشاطات وكفاءة القوة البشرية العاملة في المؤسسة؛
- تحسين استجابة المشاركين في نشاطات وفاعلية المؤسسة من عملاء، موردين، ممولين، وغيرهم.

2-مميزات الاتصال الفعال

تتميز عملية الاتصال الفعال بعدة خصائص أهمها السرعة في تقديم المعلومات والمعلومات المرتدة وتسجيلها ومدى ملائمة شكلها للموضوع ومدى تأثيرها على السلوك، ومن أهم مميزات الاتصال الفعال ما يلي: (طواهير، بدون سنة، الصفحات 41-42)

- **السرعة:** ومدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يؤثر في الرسالة المستخدمة، مثلا عند مقارنة الهاتف بالخضار يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد آخر بالسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب لأن المعلومات تفقد قيمتها إن لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو في وقت تنفيذه؛
- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفوية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة الخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة في تقدير المعلومات المرتدة إلى أطراف الاتصال؛
- **التسجيل:** بعض وسائل الاتصال يجب أن تحفظ في سجلات وملفات، مما يسهل عملية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز المشاريع والمواضيع محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها رسميا؛
- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل لأنها قادرة على تقديم معلومات كبيرة مثل الخطابات والتقارير، مما يساعد في استخدامها في عرض المعلومات والبيانات المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة، عمري فكلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كافية كلما كان ذلك أفضل؛
- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسمي يجب وسائل تناسب ذلك، فاختار الموظف بالترقية أو النقل من خلال قطعة يعتبر وسيله مناسبة، أما الاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية و الهاتف فقط تحتاج أحيانا إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات والتقارير؛
- **التكلفة:** كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، والتكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة، الهاتف، وسائل الطباعة، وسائل الاتصال بالانترنت، أجور العاملين وغيرها وتشمل أيضا تكاليف الإرسال والاستقبال والتخزين والاسترجاع، والتكلفة عنصر نسبي حيث يتم مقارنة تكلفة العملية مع العوائد المحققة منها.

3-مهارات الاتصال

حتى تكون عملية الاتصال فعالة يجب أن تتوفر المهارات التالية: (أوبختي، 2023/2022، الصفحات 25-29)

3-1-مهارة القراءة

نواجه في حياتنا داخل العمل وخارجه حاجة ملحة وشديدة للقراءة بسرعة مثلا نود إنهاء قراءة تقرير بسرعة كبيره، أو قراءه عدة خطابات في وقت وجيز، وقراءة عدة ملفات للحصول على البيانات المناسبة لإعداد مذكرة، لذا لابد من بناء مهارة القارئ في انجاز اكبر قدر ممكن في القراءة في اقل وقت ممكن وبكفاءة عالية. والغرض من القراءة هو الحصول على معلومات، الفهم والدراسة والتركيز، إلى جانب القراءة بغرض النقد، في النوع الأول تكون القراءة السريعة هامه ومفيدة، أما في النوعين الثاني والثالث في القراءة السريعة تكون عائقا أمام فهم الموضوع ودراسته ونقده. القراءة في صمت هي التعرف على الكلمة أو تفسيرها ولا تحتاج إلى نطقها، إما القراءة بصوت مسموع تعوق عمليه القراءة السريعة وإن كانت تامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد، والقراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين .

القراءة السريعة لا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات.توجد مجموعة من المعوقات التي تؤثر على التركيز والفهم إثناء القراءة أهمها:

- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع أو عدم وجود الدافع؛
- عدم اللياقة الذاتية للفرد إثناء القراءة في الإجهاد أو الرغبة في النوم؛
- عدم وجود فكرة مسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه؛
- وجهة النظر الشخصية التي تخلق نوع من التحيز ضد الكلام المكتوب، وهذا يؤثر على رد الفعل الشخصي تجاه ما يقراه، مما يعيق من عملية الفهم الصحيح.

3-2-مهارة الكتابه

المسئول أو رجل الأعمال أو المدير بحاجه إلى الكتابة، بش أنواع مثل الخطابات، والمذكرات، والتقارير أي انه في حاجه دائمة لنقل المعلومات، الآراء، والقرارات والأوامر والتعليمات في صوره مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة، ومن أجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى استخدم الهدف المراد الوصول إليه. يصدر الإشارة إلى أن الإفراد يختلفون ويظهر هذا الاختلاف في طريقة الكتابة والمهارات المرتبطة بها. توجد مجموعة من المبادئ المتعارف عليها في الكتابة، وبسبب الاختلافات بين الأفراد فهم يركزون ويهتمون ببعض هذه المبادئ دون غيرها. فعند القيام بكتابة رسالة معينه يجب التفكير في الهدف منها، والهدف الرئيسي دائما هو الحصول على إعجاب الجمهور وخلق انطباع جيد لديه عني المؤسسة التي أعمل لديها، والأهداف التي يراد الوصول إليها قد تكون واضحة وسهله التحديد وقد تكون صعبة التحديد، وعندما يكون الهدف غير واضح فان ذلك يتطلب بعض الوقت في التفكير عما يراد فعلا القيام به.

3-3-مهارة الاستماع

هناك فرق بين السمع والاستماع، في السمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بماذا انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيها. نستخدم الاستماع في الكثير من المهام والأعمال، وتعتبر المقابلات والتوجيه وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع، بالإضافة إلى العديد من المهام التي تتضمنها مثل المحادثات الاجتماعات اللجان المحاضرات و إثارة حماس ودافعية المرؤوسين التفاوض والندوات وغيرها من الأعمال، وتنمية قدرات الاستماع تعتبر أمر حيوي في المؤسسة وذلك لتقوية درجة الفهم وتحسين التعامل مع الأفراد، فالفرد الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، سيؤدي إلى الحصول على ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع، والاستماع مهارة يتم اكتسابها وتعلمها وتطويرها من خلال الممارسات العملية.

3-4-مهارة التحدث

تعدد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي الرموز اللغوية المنطوقة التي تنقص الأفكار والمشاعر إلى الطرف الآخر عن طريق الاتصال المباشر، والحديث يتكون من أربع عناصر أساسية وهي المعرفة، الإخلاص، الحماس والممارسة، ومن مميزات التحديث الجديد:

- **السمات الشخصية:** وتتمثل في:

- **الموضوعية:** وتعني قدرة التحكم على التصرف وإصدار أحكام غير متحيزة للفرد، الرأي، السياسة أو الحكم على الأشياء والتحدث بالمصالح العامة وليس المصالح الخاصة؛
- **الصدق:** أي أن ينقض المتحدث حقيقة مشاعره وأفكاره وآرائه، كما يجب أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته؛
- **الوضوح:** أي القدرة على التعبير عن الأخطار بوضوح باستعمال لغة بسيطة و أفكار متسلسلة منطقية
- **الدقة:** أي التأكد أن الكلمات المستخدمة تؤدي المعنى المقصود بعناية؛
- **الاتزان الانفعالي:** أي إظهار المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وان يكون متحكم في انفعالاته؛
- **المظهر:** يجب أن يعكس مظهر المتحدث ماذا رؤيته لنفسه كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنهم. يضم المظهر العام النظافة والأناقة والشخصية واللباس المناسب للحالة والمنصب.

- **السمات الصوتية:** العوامل الخاصة بالنطق تؤثر على مدى نجاح المتحدث في إيصال الرسالة مثل وضوح الصوت، سرعة الحديث واستخدام الوقفات؛
- **السمات الإقناعية:** وهي القدرة على التحليل والابتكار وعلى العرض والتعبير وعلى ضبط الانفعالات وأيضا تشمل القدرة على تقبل النقد.

4-معوقات الاتصال الفعال

قد تتعرض العملية الاتصالية بموانع تؤخر أو تعطل تبادل ونقل المعلومات، أو تؤثر على عملية الاستلام أو تشوه المعاني والكلمات مما يقول دون توفير الرسالة بالشكل المطلوب ويكون دون تحقيق اتصال فعال، فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعتبر عائق للاتصال، ونظام الاتصال كأي نظام من الأنظمة الإدارية يواجه العديد من الصعوبات والمشاكل وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال، ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية التي تواجه الاتصال كما يلي: (مشري، 2022/2021، الصفحات 28-33)

4-1-المعوقات التنظيمية

ترتبط المعوقات التنظيمية الاتصال الإداري للهيكل التنظيمي للمؤسسة باعتباره المنظم لعملية الاتصال، بأنه يمثل هيكل مراكز الاتصال التي تنقل المعلومات والقرارات إلى المستويات المختلفة كما يحدد أسلوب تدفق المعلومات والبيانات بين مختلف الاختصاصات والمسؤوليات وخطوط السلطة والمستويات التنظيمية، فكل خلل على مستوى الهياكل التنظيمية يؤدي إلى إضعاف العملية الاتصالية ويقول دون فاعليتها، ويمكن حصر هذه المعوقات فيما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال واتخاذ القرارات وخطوط السلطة الرسمية في المؤسسة، مما يضع القيادات الإدارية والموظفين على اتصال غير رسمي والذي لا يتفق غالبا مع أهداف المؤسسة؛
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي نظرا لتقادم أو عدم مواكبتها للتغيرات والتطورات التي تمر بتا المؤسسة والبيئة المحيطة بها مما يؤدي إلى الجمود والعزلة بين الإدارات والأقسام والعاملين وحتى بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها؛
- التخصص في الحالات التي يشكل فيها المختصون جماعات متباينة بكل منها لغته الخاصة وأهدافه الخاصة التي يصعب الاتصال معها بغير الفني المختصين، كما أن عدم توافق التخصص مع طبيعة العمل يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال من خلال ما يشعر به العامل من

إحباط عندما ينظر إلى أن طبيعة عمله أقل من مستواه التعليمي، أو عند عدم تمكن العامل من القيام بأعمال لم يدرب عليها؛

- عدم وضوح سياسة الاتصال وعدم تحديد الوسائل التي يقوم عليها مما يؤدي إلى تشويه المعلومات المتبادلة أو تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل على استيعابها أو التقليل من الاتصالات مما يؤدي إلى حدوث المعلومة وقله تدفقها؛
- تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال نتيجة مرور الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يعرض البيانات إلى التحريف التعديل أو الحجب أثناء مرورها بين هذه المستويات،؛
- التقاط إدارة للمعلومات أو تسجيل قصور فيها وممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، لذا بالمؤسسة بحاجة ماسة إلى وجود وحدة تنظيمية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات والتخطيط وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم ومشاكلهم.
- نطاق الإشراف حيث تتأثر العملية الاقتصادية بماذا اتساع أو ضيق نطاق الإشراف، فعند اتساعه يشعر المسئول بأن سلطته اتسعت وأن حجم العمل قد ارتفع وقد يشعره بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد مما يؤدي إلى تقليص عملية الاتصال لتوفير الوقت المستغرق في إنجاز العمل وهذا يحد من فعالية الاتصال الإداري؛
- حجم المؤسسة فكلما كان حجم المؤسسة كبير تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظاما خاصا ووسائل مناسبة لحجم المؤسسة تضمن المرونة وسهولة انسياب المعلومات وتبادلها وفعالية تسييرها.

4-2-المعوقات الذاتية

يقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث أثرا عكسيا أو ايجابيا، وتتمثل في الفروق الفردية بين العاملين من اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وتفسيراتهم للمعاني وغيرها، مما يؤدي إلى ردود أفعال واستجابات مختلفة، ومن أهم المعوقات الشخصية ما يليه:

- **تباين الإدراك:** حيث أن عملية الإدراك تتسلسل في ثلاث خطوات وهي الوعي، الانتباه للمنبه وترجمة المنبه إلى رسالة ثم تحديد الفعل أو السلوك المناسب، وبسبب اختلاف شخصية العاملين نتيجة خصائصهم الموروثة أو المكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم تختلف درجة ردود أفعالهم وتقديراتهم تجاه موقف معين أو عملية اتصالية معينة ،

- **الاتجاهات السلبية:** ومن أهم الأمثلة للاتجاهات السلبية التعصب للأفكار التي يخلق عائق للاتصال بالآخرين نتيجة عدم الاستعداد للاستماع إلى أراء الغير أو مناقشتها وتقبلها، حجم المعلومات نتيجة لفقدان الثقة بين العاملين أو الخوف من المنافسة أو النقد أو تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى عدم التعاون وحجب المعلومات عن بعضهم البعض، المبالغة في، السيطرة على المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية تؤثر على فاعليه الاتصال ومنع التغذية العكسية،.، تخطي القيادات الإدارية: الاتصال المباشر بالعاملين من طرف القيادة وتخطي المرؤوسين يؤدي إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين وضعف ثقة العاملين فيها.
- **عدم الرغبة في الاتصال:** وتفضيل العمل الفردي عن العمل الجماعي وانعدام الثقة بين العاملين وهذا يناقض عملية الاتصال القائمة على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال؛
- **قصور مهارات الاتصال:** لدى المرسل والمستقبل في مهارات الاتصال تؤثر في عملية الاتصال الإداري؛
- **سوء العلاقات بين العاملين:** فتوفير المناخ التنظيمي الجيد يعتبر فرصه لتنمية العلاقات الجيدة واحترام مشاعر الآخرين وأفكارهم والعدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال وإن عجزت المؤسسة عن ذلك فهذا سيؤدي إلى الصراع وعدم التفاهم وفقدان الثقة وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود.

4-3-المعوقات البيئية

يقصد بها المشكلة التي تحد من فاعلية الاتصال والرابعة إلى مجموعة من العوامل الموجودة في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد داخل المؤسسة أو خارجه وتتمثل هذه العوامل في:

- اختلاف الألفاظ ومدلولاتها للكلمات معاني تختلف من فرد لآخر باختلاف العمر، الثقافة، التعليم والخلفية الفكرية وقد يكون بالكلمة معنى عند المدير تختلف عما هي عليه عند العامل بسبب اختلاف مستوى التعليم بينهما، إضافة إلى اللغة الفنية المستخدمة في الأقسام المهنية المتخصصة والتي لا يفهمها إلا المختص، لذلك فان رجل الاتصال الناجح يركز على الفكرة وليس على الكلمة؛
- اختلاف القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى العاملين: يؤثر على مدى فهم المعلومات من طرف عناصر عملية الاتصال، ويؤثر على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة؛
- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل: وهذا ما تعاني منه المؤسسات الكبيرة ذات الفروع في أقاليم مختلفة، مما يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال بين أفرادها نتيجة لتباعد فروعها ومكاسبها مما يعيق الاتصالات الداخلية، في المسافات البعيدة بين مراكز اتخاذ القرار وبين مراكز التمثيل يؤثر على عملية نقل المعلومات وتعرضها التعديل والتحريف حتى بوجود وسائل اتصال متطورة؛

- الحيز المكاني للعمل: وهو جانب أخر للبيئة يمثل المكان الذي يؤدي فيه العمل ويشمل الترتيب، التهوية، والإضاءة، درجة الحرارة، والضوضاء وغيرها من عوامل تعيق فعالية الاتصال؛
- القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية: فأي مؤسسة لا تستطيع العمل بعيدا عن البيئة التي تعيش فيها، ويكون الربط من خلال إدارة العلاقات العامة، والفشل في تنظيم إدارة العلاقات العامة يحد من فعالية الاتصال الخارجي.

4-4-المعوقات النفسية

يؤثر العامل النفسي للمرسل والمستقبل بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة، سواء من حيث أعداد المرسل وتحريره لها، أو من حيث المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر إذا كانت ظروف العمل غير مستقره يسودها القلق، الخوف، عدم الثقة، حالة التوتر والغضب، مما يؤثر بشكل سلبي على عملية الاتصال ،كما أن كثرة الاتصالات في المؤسسة من اجتماعات، لقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع أو عدة مواضيع يعتبر أمر مقلق للعاملين ومضيعة للوقت المسئولين في المؤسسة .

المحاضرة الرابعة: مدخل إلى التحرير الإداري

1-مفهوم التحرير الإداري

2-تعريف التحرير الإداري

3-أهمية التحرير الإداري

4-خصائص التحرير الإداري

5-ضوابط التحرير الإداري

6-شروط التحرير الإداري الفعال

1-مفهوم التحرير الإداري

لغة هو مشتق من كلمة حرر، أي أطلق صراح الفكرة، بمعنى إعطاء الحرية للتعبير. حرر يحرر تحريرا، أي كتب، وتحرير الكتابة يعني إقامة حروفها وإصلاح الخطأ في القول والحساب والكتابة . **اصطلاحا** تعني الإنشاء والكتابة. (غرارمي، 2020، صفحة 15)

2-تعريف التحرير الإداري

هو مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المنظمات والمصالح الإدارية الأخرى، وتعتمد عليها للقيام بمختلف عملياتها للوصول إلى أهدافها المسطرة. (غرارمي، 2020، صفحة 15)

فللتحرير الإداري هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات، الوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تتوافق مع طبيعة النشاط الإداري ومع نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية، إلى جانب طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة مع المتعاملين الخارجيين . فن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة. (أوبختي، 2023/2022، صفحة 37)

3-أهمية التحرير الإداري

يلعب التحرير الإداري دورا مهما في تسهيل عملية الاتصال الإداري والتعامل القانوني مع مختلف الإدارات التي تتعامل معها المنظمة، لذلك يلعب التحرير الإداري دورا مهما في الحياة اليومية والعملية داخل المنظمات باعتباره الوسيلة الأساسية للتواصل والتعامل والتبليغ، ويعتبر من عوامل نجاح أي تنظيم إداري سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للمتعاملين معها ، وتتجلى أهمية التحرير الإداري في: (أوبختي، 2023/2022، الصفحات 38-39)

3-1-الوسيلة الأولى والأهم في نقل المعلومة

يتطلب العمل الإداري وسيلة اتصال تكون مادية وتتسم بالرسمية، التنظيم وسهوله الاستخدام، وتتوفر هذه الصفات في المراسلات الإدارية بشكل عام، لذلك تعتبر ذات أهمية كبيرة في نقل المعلومة داخل المنظمة، وتعتبر عصب النشاط الإداري ولا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق غايات التنظيم الإداري مهما كان نوعه، ورغم التطور التكنولوجي الكبير وتعدد وسائط وأجهزة نقل المعلومات ذات السرعة الهائلة، إلا أنها تبقى وسائط مساعدة ومكملة ولا تحل محل التحرير الإداري والمراسلات الإدارية لاعتبارات عديدة أهمها:

عدم النجاعة في الدلالة والإثبات وعدم إمكانية الحفظ والرجوع إليها في أي وقت، وهي الميزات المتوفرة في المراسلات الإدارية.

3-2-مادة عمل تطبيقي

التسيير الجيد للمنظمة الإدارية يتطلب من الموظف أن يكون ملما ومتحكما في قواعد التحرير الإداري، ما يعني ضرورة اكتسابه لمعارف ومهارات من أجل القيام بالعمل المطلوب منه على أكمل وجه، وبالتالي إنجاح العمل الإداري بشكل تطبيقي ملموس وموثق من خلال المادة المحررة والرسالة الإدارية.

3-3-الدلالة والإثبات

أكثر ما يميز المراسلة الإدارية كوسيلة اتصال أولى في الإدارة، هو أن لها القدرة المادية في إثبات عمل إداري ما أو معلومة إدارية معينة، فهي تبين من قام بتحريرها و إمضائها وتبقي المحتوى كمرجع جاهز ودائم يستعان به عند الحاجة. وبذلك تحفظ المسؤوليات فيكون توقيع العقوبة واضحا على من أخطأ وقصر، ويكون أيضا تقديم التهنئة والتحفيز على من أجاد، كما أنها تحفظ الحقوق والمكاسب وتوثق الأحداث والأعمال والانجازات.

3-4-تحقيق نجاعة التسيير

أهمية التحرير الإداري تظهر أيضا في كون المراسلات الإدارية ومختلف وثائق التحرير سهلة الاستعمال والتداول والحفظ، كما أنها منخفضة التكلفة، وبذلك يمكن استخدامها والرجوع إليها في أي وقت حتى بعد سنوات من الحفظ والتصنيف، مما تجعل ذاكرة العمل الإداري محفوظة ومنظمة، وهذا يساعد على ربح الكثير من الوقت لتحقيق فعالية أكبر في التسيير وتحقيق أهداف المنظمة.

4-خصائص التحرير الإداري

تتطلب قابلية القراءة السليمة للمحررات الإدارية توفر قدر كبير من الوضوح والدقة في المعاني والبساطة في التراكيب اللغوية، مما يفرض على المحرر الاعتناء بالأسلوب والحرص على الكتابة بشكل متميز، يبرز طبيعة وهوية الهيئة الإدارية مصدر الوثيقة، والشخصية الوظيفية لمحرر الوثيقة، والتحرير الإداري يتميز بعدد من المواصفات، ويخضع لمجموعة من القواعد، وهذا ما يشكل ما يصطلح عليه بالأسلوب الإداري، (حليس، 2022/2021، الصفحات 49-50)، ويتميز أسلوب التحرير الإداري بما يلي: (مشري، 2022/2021)

- **التجرد:** بمعنى عدم استخدام الألفاظ والعبارات غير الموضوعية، العامية، المبتذلة والمثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية؛
- **المجاملة:** أي استعمال صيغ خاصة عند التحرير، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوح في حس المخاطب. من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف،....) عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني،...) عند الرد على الطلبات بالقبول أو الرفض؛
- **المسؤولية:** ويقصد به سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، فكل القرارات الإدارية ممضية من طرف ممثلي السلطة، وبالتالي تكتسي طابع الرسمية، ويتوجب على ممضي الوثيقة أن يكون معرفا حتى يتحمل مسئولية ما يحرر تطبيقا لمبدأ المسؤولية، **وهو من أهم المبادئ التي يركز عليها العمل الإداري ويعتبر دعامة أساسية لنجاحه واستمراره**، المسئول الأول على جهاز الإدارة هو المكلف قانونا بتنفيذ المهام المسندة لإدارته تطبيقا لقاعدة **حيث تكون السلطة تكون المسؤولية**، لذلك جرى العرف الإداري على تحمل نتائج العمل الإداري من طرف السلطة الموقعة على الوثيقة الإدارية حتى ولو لم تصدر عنها: وتتجلى المسؤولية من خلال:

- **بيان السلطة الموقعة:** أين ذكر اسم الموقع بوضوح أسفل الوثيقة الإدارية مع بيان صفته القانونية والسلطة التي خولت له التوقيع في حالة التفويض باعتباره تقنية قانونية لتقاسم أعباء العمل الإداري، بشرط احترام الضوابط القانونية التي يقوم بها هذا الأخير، أي أن يستند إلى نص شرعي أو تنظيم يسمح بذلك، وان يكون جزئيا لا كليا، وان يكون محددا زمانا ومكانا، وان تبقى مسؤولية المفوض قائمة إلى جانب مسؤولية المفوض إليه. بتوافر هذه الشروط يمكن للرئيس نقل بعض صلاحياته للمفوض إليه، لذلك تكون الوثيقة الإدارية موقعة من طرف شخص آخر، ويستدل على وجود عملية التفويض عادة باستعمال بعض العبارات مثل: عن، بتفويض عنه...
- **استعمال ضمير المبني للمجهول:** أي التعبير بتحفظ لاسيما إذا تعلق الأمر باتخاذ قرار خارج نطاق الاختصاص أو تبليغ وقائع وتصريحات غير متحقق من صحتها، أما في حالة العكس فينبغي استعمال ضمير المتكلم والجمع مثل: يبدو لنا، قد بلغنا، يظهر لنا...

- **الموضوعية:** على محرر الرسالة الإدارية تجنب استعمال التعبير والمفردات التي يطغى عليها الطابع الشخصي، العاطفي، التعسفي والانفعالي، وذلك باعتباره ممثلا للإدارة التي وضعت لخدمة الجميع، وعليه تفادي العبارات المفاجئة، مثلا: بدل استخدام عبارة **أعلمكم بقرار الفصل** ينبغي استعمال عبارات أكثر مرونة مثل **يشرفني أن أفي إلى علمكم**...

- **المجاملة:** هي عنصر مرتبط بعنصر الموضوعية، مفادها احترام الفوارق التسلسلية بين مصدر المراسلة الإدارية والموجهة له، وأيضا تجنب التعابير المزعجة والمحقرة والتقديرات النسبية مثل **قراركم لا يمت بصلة للواقع، قراركم عشوائي،** وتجنب الأجوبة السلبية أيضا فبدل قول **طلبكم مرفوض،** يقال **طلبكم غير مقبول في الظروف الراهنة وسيحظى بالقبول أن سمحت لنا الظروف** . كما يجب تفادي ذكر أسماء الأشخاص الخارجين عن التنظيم الإداري في حالة تعلق إصدار العمل الإداري بناء على تصريح منهم حفاظا على عنصر السر المهني باعتباره أحد الالتزامات المفروضة على الموظف الإداري ضمن مدونة أخلاقيات المهنة.
- **المنطق:** يجب عرض الوقائع بصفة عقلانية ومنطقية حسب أهميتها المتفاعلة، أي التركيز على الفكرة الأساسية لاستخلاص النتائج.
- **البساطة والوضوح:** المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة من حيث المستوى العلمي والمعرفي، وحتى تكون واضحة ومفهومة للجميع ينبغي على المحرر استخدام مصطلحات فنيه بسيطة، واضحة ومتداولة في الحياة الإدارية، حتى يتمكن القارئ من استيعاب مفهومها بسرعة ودون عناء، إلى جانب تقصير العبارات لتسهيل قراءتها، وتجنب التكرار ، التكلف، الغموض والصيغ الطويلة لتبليغ المضمون إلا إذا تطلب الموضوع عبارات فنية متخصصة؛
- **الدقة:** على المحرر انتقاء الألفاظ، المفردات، العبارات والصيغ التي تشير إلى المعنى المقصود بدقة متناهية وتعبر عن الواقعة بشكل مباشر، وتجنب الصيغ التي قد تشكل تشويه المعاني أو تعيق استيعابها حتى لا يضع مجالا للتأويل، الافتراض أو التساؤل الذي يحول دون فهم المقصود؛
- **الإيجاز:** يقصد به التعبير عن الفكرة بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات دون الإخلال بالفكرة بعيدا عن الحشو والتطويل غير اللازم، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة. بمعنى إنشاء نص واضح من كلمات وجمل قصيرة غير مكررة؛
- **الحذر:** يقتضي العمل الإداري البحث عن الأدلة التي تدعم وعدم اتخاذ أي قرار إلا بعد التحقق والسماح للمعني بالأمر بإعطاء التفسيرات والتبريرات الكافية تفاديا لأي خطأ يشوب العمل الإداري لا سيما عنصر التسبيب، تعال المولود اختيار العبارات مع شيء من التحفظ بدلا من الإثباتات الصريحة، لذلك يفترض استعمال عبارات لتلطيف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر مثلا: يبدو لي، في رأيي، يظهر مما سبق، فيما يتعلق ب، فيما يخص، يتضح من، من ذلك،...؛
- **الفعالية:** يجب أن تفي المراسلة الإدارية الغرض من إصدارها وموضوعها؛

- **احترام السلم الإداري:** من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية [1]، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر له، والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، فلكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة انطلاقا من اعتبار الإدارة بنية هرمية منظمة تسلسليا وتمارس مهامها من الأعلى إلى الأسفل، وقد جرى العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال عبارات تحدد مضمون الرسالة الإدارية وتؤكد على عنصر التسلسل الإداري، يفهم من خلالها إذا كانت موجه ة من الأعلى إلى الأسفل، ومن أهم العبارات المستعملة: ي**شرفني أن اطلب منكم، أرجو منكم السهر، آمركم من الآن فصاعدا**،...، وهي عبارات تحمل معنى الأمر والسلطة، أما إذا كانت المراسلة من الأسفل إلى الأعلى فقد درج العرف الإداري عبارات مثل: **يشرفني أن أقدم لكم بيانا، إنني لممنون لكم على الاهتمام الذي تولونه لطلبنا، يشرفني أن اقترح على سيادتك**،...، وهي عبارات تحمل معنى الرجاء والطلب والاحترام والتقدير.[2]
- **المحافظة على سر المهنة:** تدخل هذه النقطة ضمن واجبات الموظف، ولها علاقة بالتنظيم بشكل عام وبمبدأ المسؤولية بشكل خاص، إذ يجب على الموظف المحافظة على سر المهنة، فلا يطلع الغير خارج مصلحته على أي عمل أو خبر شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

5-ضوابط التحرير الإداري

التحليل الإداري يحكمه مجموعة من الضوابط الواجب احترامها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، بحكم الطبيعة القانونية لالجهات الإدارية والتزامات التحفظ التي تحكم علاقاتها بغيرها، لذلك يجب مراعاة الضوابط التالية: (حليس، 2022/2021، الصفحات 48-49)

- **الضوابط الشكلية:** تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خاصة تضفي عليها الصيغة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، سواء تعلق الأمر بالمراسلات، الوثائق والنصوص، فإنها جميعا تحرر في

[1] **على مستوى النصوص :** الدستور، النصوص التشريعية (القوانين والأوامر)، النصوص التنظيمية (المراسيم، التعليمات، المناشير، القرارات والمقررات)
على مستوى المؤسسات: رئاسة الجمهورية، الوزارات بهياكلها، البلدية، المديرية، المصلحة، المكتب؛
على مستوى الوظائف: رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوالي، الكاتب العام، مدير الإدارة المحلية، رئلي المصلحة، رئيس الدائرة، رئيس المجلس الشعبي البلدي، رئيس مصلحة
[2] **الرئيس:** يلفت الانتباه، يشير الى، ينهي الى علم، يلزم، يفرض، يشير، يولي أهمية كبرى، يرجو السهر على، يرجو ان يتفضل
المرؤوس: يعرض، يرجو، يشكر، يقترح، يفيد، يوافي، يرسل، يقدم، يرجو قبول التفضل، يرجو تقبل عبارات الاحترام والتقدير .

أشكال متميزة. هذه الضوابط الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها،، مرجعيتها وغيرها من العناصر اللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة؛

- **الضوابط القانونية:** يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، سواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو النصوص أو الوثائق، فالتحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية والتنفيذية المتعلقة بالمراسلة أو الوثيقة. يجب على المحرر الإداري أيضا الحرص التام على مطابقة محررات النصوص القانونية التالية والإ لم بحد أدنى من المعارف القانونية التي تمكنه من إنجاز مهمته على أحسن وجه، نظرا لما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية و ضرورة توخي مبدأ المشروعية. الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتباطا بل استنادا إلى النصوص المنظمة للأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة؛
- **الضوابط اللغوية:** يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي تؤدي إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن التراكيب اللغوية المعقدة. كما يجب على المحر ر حيازة قدرات لغوية متنوعة تجعله يعبر تعبيرا صحيحا عما يريد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن يكون أسلوب المحرر بسيط لإيصال الموضوع إلى القارئ بسهولة بعيدا عن التكلف مع المحافظة على قواعد اللغة وروابطها، إلى جانب ضرورة مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات ، خاصة القانونية والإدارية منها.

6-شروط التحرير الإداري الفعال

التحرير الجيد يتطلب الالتزام بضوابط التحرير الشكلية واللغوية والقانونية، إلى جانب ضرورة التقيد بجملة من الشروط خلال عملية التحرير من بدايتها إلى غاية الانتهاء منها، وأهم هذه الشروط: (رشام، الصفحات 6-7)

6-1-مرحلة التحضير

يجب على المحرر أثناء تحضيره للمحرر الإداري:

- **معرفة الموضوع:** ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على دراية بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها وبكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية وغيرها، لذلك على المحرر جمع كافة

المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع بواسطة الدراسات، التحقيقات والاستشارات وغيرها، كما يقوم بتحديد الهدف الجوهري والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة؛

- **إعداد مخطط التحرير:** يتوجب على المحرر قبل الشروع في تحرير الوثيقة وضع خطة عمل بهدف تنظيم الأفكار وترتيبها وتسهيل عملية الصياغة التقنية، ما يضمن فهمها من قبل القارئ وتحقيق الهدف المرجو منها؛
- **استعمال المسودة قبل التحرير النهائي:** ما يساعد على تفادي الكثير من الأخطاء التي قد تشوب الكتابة في المرة الأولى، فقراءة المسودة أكثر من مرة وعلى أوقات متباعدة نسبيا تساعد على إدخال التعديلات اللازمة، إضافة أفكار لم يتم تذكرها وقت التحرير، تصحيح الأخطاء اللغوية وإعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

6-2-أثناء مرحلة الصياغة

خلال هذه المرحلة يقوم المحرر يتأكد من الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، حسن استخدام علامات الوقف والترقيم، فالتزام هذه العناصر يساهم في كتابة نصوص صحيحة المبنى، واضحة المعنى، مؤدية للغرض من تحريرها.

المحاضرة الخامسة: صيغ التحرير الإداري

1-عناصر المراسلة الإدارية المادية

2-صيغ تحرير المراسلات الإدارية

3-طرق انتقال المراسلات الإدارية

1-عناصر المراسلة الإدارية المادية

تحتوي المراسلة على عدد من العناصر المشتركة وهي:

1-1-الدمغة (الرأسية)

وتتفرع إلى فرعين هما:

- **شعار الدولة:** تكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة ووسطها ، يشير إلى اسم الدولة ونظامها الرسمي (جمهوري، ملكي،...)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

- **الطابع والعنوان:** وهو مجموعة البيانات التي توضح الإدارة أو الهيئة التي تصدر عنها الوثيقة المعنية، وفق تدرج سلمي بدءا بالهيئة الوصية، ويظهر في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية ويتكون غالبا من النقاط التالية

- اسم الوزارة أو الولاية(حسب الهيكلة)؛

- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة او المصلحة(حسب الهيكلة)؛

- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة المكلف بالقضية التي تعالجها هذه المراسلة

مثال

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مديرية التكوين

المديرية الفرعية للتكوين المتخصص

مكتب...

1-2-رقم التسجيل (رقد القيد)

يعني ترقيم المراسلات والوثائق الإدارية، وإعطاء رقم للمراسلة أو الوثيقة الإدارية سواء كانت صادرة أو واردة في السجل المخصص لها، يتم وضع الرقم مباشرة أسفل اسم الإدارة أو المصلحة أو المكتب التابعين لها، مع إضافةالحرف أو الحروف الأبجدية للإدارة المرسلة، مما يبين أن المراسلة قد صدرت من مكتب أو مصلحه معينه تابعة للإدارة المرسلة، إذ لا يمكن إرسال أو تلقي رسالة إدارية من غير تسجيلها عن طريق إعطائها رقما تسلسليا في سجل الصادرات أو الواردات. السجلات السابقة الذكر تستعمل لمدة سنة كاملة مع أعدادها التسلسلية ابتداء من الفاتح جانفي إلى غاية نهاية شهر ديسمبر ومن رقم واحد إلى ما لا نهاية. يراعي في الرقم العناصر التالية:

- الرقم التسلسلي في البريد الصادر؛
- رمز المصلحة؛
- السنة التي صدرت فيها المراسلة

مثال

الرقم: 20/../../2022

1-3-المكان والتاريخ

يعطي التاريخ والمكان الصفة الرسمية للمراسلة وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المترتبة عن ذلك، كما يعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات، وهما عنصران مهمان في المراسلات الإدارية يكونان عادة في أعلى الوثيقة على الجهة اليسرى، ويتكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة ويكون مسبوقا بمكان المراسلة

مثال

مستغانم في 05 نوفمبر 2023

يستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقارير.

1-4-بيان المرسل

هي مجموعة البيانات التي تسمح بتعريف صاحب المراسلة:

- إذا كان المرسل شخصا معنويا تكتب صفته في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ

مثال

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

إلى السيد رئيس جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

- إذا كان المرسل شخصا طبيعيا يكتب اسمه في الجهة اليمنى في مكان الدمغة، يدو ن فيه اسم ولقب وعنوان المرسل

مثال

الاسم واللقب

أستاذ بقسم العلوم الاقتصادية

- لا تشتمل الرسالة الإدارية بين المصالح على صيغة التسمية بل ذكر الصفة فقط (الإسم الوظيفي أو الرتبة)

مثال

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد والي الولاية

1-5-بيان المرسل إليه

هو مجموعة البيانات التي تسمح بتعريف الطرف الذي وجهت إليه المراسلة، يكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل

- إذا كان المرسل إليه شخصا معنويا تكتب صفته في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل

مثال

إلى السيد عميد الكلية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسليم

- إذا كان المرسل إليه شخصا طبيعيا يكتب اسم ولقب وعنوان المرسل إليه في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفا تابعا لسلطة إدارية

مثال

إلى السيد:...

الأمين العام بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلومالتسيير

ع/ط السيد عميد الكلية

ملاحظة: يتوصل بيان المرسل والمرسل إليه كلمة **إلى**

1-6-السلم الإداري

المراسلة الإدارية غالبا ما ترسل عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية وتنازلي ة، تختصر هذه العبارة بـــ:

ع/ط في عن طريق

ت/إ تحت إشراف

1-7-الموضوع

هو عبارة تتصدر هيكل المراسلة الإدارية توضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة العمومية، بحيث تسمح لها بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه. تحمل المراسلات الإدارية على وجه الخصوص موضوعا واحدا، إذ لا يمكن جمع مواضيع مختلفة في مراسلة واحدة، ذلك لأن لكل مراسلة ملفا خاصا بها لشخص معين بذاته معنويا كان أو طبيعيا، يستثنى منها جدول الإرسال أو حافظة الإرسال التي بإمكانها حمل عدد معين من المواضيع المختلفة.

1-8-المرجع

يدون بعد الطابع ورقم التسجيل إن وجد، وهو السند الإداري أو القانوني أو القضائي المعتمد عليه في تحرير الرسالة أو الوثيقة الإدارية بالنسبة للوثائق التي استند إصدارها لمرجع معين. وهو بيان ظرفي تكمن أهميته في تسهيل عملية البحث عن الملف وتوفير الوقت، وهو يعين الإشارة التي توضع عادة تحت الموضوع والتي يقضي بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة كالرسائل، المناشير، المراسيم، القرارات، التقارير، المحاضر وغيرها، للمرجع أربعة عناصر أساسية هي:

- نوعيه النص (رسالة، منشور، قرار،...)
- بيان الرقم: التسلسلي في الصادر؛
- بيان التاريخ: تاريخ استصداره؛
- موضوع النص: أي ما تضمنه النص

مثال

- المنشور رقم 16/97 المؤرخ في 1997/01/06 المتضمن المقاييس المعتمدة في فك المناصب المالية على الخريطة التربوية والإدارية

1-9-نص المراسلة

وهو يعبر عن القضية المراد طرحها ومعالجتها والذي ينبغي أن يخضع لعناصر تصميم والمراسلة الإدارية التي ذكرناها سابقا في الشروط المتعلقة بالمضمون(المقدمة، العرض، الخاتمة)

1-10-الإمضاء

وهو شرط أساسي لصحة الوثائق والمراسلات الإدارية ويعطيها الشرعية القانونية، في الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانون وتعتبر كأنها لا شيء، وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادرا من الهيئة المختصة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون. عموما فإنه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة (الوزير، الوالي، رئيس البلدية، المدير العام، المدير، العميد،...). يجب أن يكون الإمضاء مسبوقا بوظيفة المعني متبوعا باسمه ولقبه سواء شخصيا أو الشخص المفوض لذلك تحت مسؤولية وإشراف المفوض، في هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسئولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا ويكون إمضاؤهم إما بالتفويض أو بالنيابة.

- **الإمضاء بالتفويض:** عندما يقوم المسئول المباشر للسلطة تفويض الصلاحية لواحد أو مجموعة من المساعدين القيام بمهمة معينة بصفة دائمة أو مؤقت على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم. **مثال**

عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

- **الإمضاء بالنيابة:** يقوم صاحب السلطة بتفويض أحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية في حالة غيابه بأسباب معينة أو في حالة شغور المناصب حتى لا تتعطل المصالح. **مثال**

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي

النائب الاول

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

1-11-المرفقات

1-12-النسخ المرسلة

2-صيغ تحرير المراسلات الإدارية

تتنوع صيغ التعبير من مراسلة إدارية لأخرى تبعا لموضوع المراسلة وطبيعته، مستوى المحرر ومدى تراكم المعارف اللغوية والقانونية لديه، وكذا ترتبط بالجهة المرسل إليها، وفيما يلي مختلف الصيغ المستعملة لتحرير المراسلات الإدارية بأنواعها:

2-1-صيغ التقديم والتمهيد

المقصود بصيغ التقدير والتمهيد مجموعة من العبارات والألفاظ التي غالبا ما نجدها في بداية المراسلة، يتميز هذا النوع من الصيغ بثبات نسبي في المراسلات الإدارية وتنقسم إلى: (مشري، 2022/2021، الصفحات 68-69)

2-1-1-صيغ التقديم بدون مرجع

تتعلق بالصيغ التي تستعمل عند صدور المراسلة لأول مرة من الجهة الإدارية المعنية، إذا يكون موضوعها من دون سند معتمد، لأنها تحرر مباشرة بعبارة الاحترام، وتتنوع صيغها حسب الموضوع:

- يشرفني أن (أطلب رأيكم، أبلغكم، أدعوكم، أرسل إليكم، أعرض على سيادتكم،...)؛
- يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم...؛
- يسرني أن أرفع إلى شخصكم الموقر...؛
- يطيب لي أن أنهي إلى علمكم ما يأتي...؛
- أتشرف بإبلاغكم...؛
- يؤسفني أن الفت انتباهكم إلى...؛
- يؤسفني أن أطلعكم على...

2-1-2-صيغ التقديم مع وجود مرجع

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية إجابة أو رد ا على مراسلة سابقة واردة من جه ة معينه، حيث يذكر بالمرجع المستند عليه الرسالة السابقة أو البرقية أو النصوص التنظيمية، وتكون متبوعة بعبارة الاحترام، نذكر من هذه الصيغ:

- ردا على إرسالكم...؛

-إجابة على استفسارك م...؛

- تبعا لمكالمتكم الهاتفية بتاريخ...؛

- تبعا لـ.....، بناء على....، نظرا لـ....، استنادا إلى...، تذكيرا بـ....، وفقا لـ.....؛

-بموجب إرسالك م المذكور في المرجع أعلاه...؛

- إجابة على طلبكم المؤرخ في... والمتعلق بـ..... يشرفني أن...؛

-ردا على رسالتكم رقم... المؤرخة في... والمتضمنة... يشرفني أن...؛

- عقب زيارتكم... بتاريخ...؛

- طبقا للأمر / التعليمة/ القانون/ المرسوم/ الاتفاقية رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن ...

2-1-3-صيغ المخاطبة (النداء)

وهي صيغ تستهل بها المراسلة الإدارية وذلك بمناداة المرسل إليه من خلال استعمال إحدى العبارات التالية:

- صيغ **مخاطبة السلطات الإدارية:** سيدي، سيدي المدير،...؛
- **مخاطبة السلطات السياسية:** سيدي رئيس الجمهورية، معالي الوزير، سعادة السفير، مكرم قنصل السفارة، سيدي رئيس المجلس الشعبي الوطني، سيدي الوالي، سيدي رئيس الدائرة، سيدي رئيس المجلس الشعبي الولائي، سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي،...؛
- **صيغ مخاطبة السلطات القضائية:** سيدي الرئيس، سيدي وكيل الجمهورية، سيدي النائب العام،...؛

- **صيغ مخاطبة السلطات العسكرية:** حضر ات القائد، حضر ات اللواء، حضر ات العميد، حضرات النقيب،...؛
- **صيغ مخاطبة العلماء والأئمة:** فضيلة الإمام، سماحة الشيخ،...؛
- **صيغ مخاطبة الشخصيات المهنية والفنية:** الأستاذ، هيئة التدريس، المحامي، الكاتب، المحضر القضائي، الموثق، المحاسب، مدقق الحسابات،...

2-2-صيغ العرض والمناقشة

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة يسعى المحرر من خلالها لتحليل الموضوع المطروح في المراسلة بتقديم معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة والموضوع المعالج فيها. توجد عدة صيغ متداولة في هذا المجال نذكر منها: (طواهير، بدون سنة، الصفحات 72-75)

- لذا ينبغي....؛
- وعليه فانه تقرر...؛
- وفي هذا الصدد/ في هذا الشأن/ في الواقع...؛
- لاسيما/خاصة
- ولهذا الغرض...؛
- ونتيجة لذلك/ فضلا عن ذلك...

ويمكن تقسيم صيغ العرض والمناقشة إلى: (مشري، 2022/2021)

2-2-1-صيغ تحمل معاني المجاملة

تستعمل هذه الصيغ من طرف موظف مرؤوس في مراسلة رئيسه، أي من موظف في أدنى درجه في التسلسل الإداري إلى موظف في درجه أعلى منه مثل:

- ... ليس في مقدوري أن...
- ... لا استطيع إلا...
- ... لا يفوتني أن أذكركم بـــ...
- ...لا أملك إلا...
- ... أعتقد...
- ... أسمح لنفسي...

- ... حتى تسمح الظروف بـــ... سوف نوافيكم بـــ...

2-2-2-صيغ تحمل معاني السلطة

تستعمل هذه الصيغ من طرف موظف رئيس في مراسلة موظف مرؤوس، أي من طرف موظف في درجه أعلى إلى موظف في درجة أدنى منه مثال:

- ... قررت اتخاذ التدابير الضروريّة...
- ... سوف اتخذ الإجراءات اللازمة...
- ... المطلوب منكم موافاتي بـ...
- ...لفت انتباهي بأنكم...
- ... لاحظت عليكم...
- ...وقد تبين لي...
- ...كان عليكم أن تبادروا بـــ...
- ...لقد سبق وأعلنت...

2-2-3-صيغ تقديم الحجج والأدلة

وهي مجموعه الصيغ التي يستعملها المحرر في تقديمه للأدلة والحجج التي يبرهن من خلالها على جديّة وأهميّة الموضوع، أو يبين الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها مثلا:

- ... تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة بـــ...
- ...وذلك بالاستناد إلى...
- ...نظرا للتعليمات الخاصة...
- ... تطبيقا للقرار أو المنشور رقم... المؤرخ في... و المتضمن...
- ... حسب ما تضمنته المذكرة رقم... المؤرخة في...
- ... يمكن تجاهل التعليمة الوزاريّة رقم... المؤرخة في... والمتعلقة بـــ...
- ...حسب ما تضمنته تعليم ة السيد المدير العام للوظيف ة العموميّة تحت رقم... المؤرخ ة في...

2-2-4-صيغ الترتيب

تستعمل هذه الصيغ لتنظيم وترتيب تسلسل موضوع المراسلة والأفكار المعالجة في محتواها، حتى يقدم الموضوع بطريقة منهجية تسهل على المرسل إليه فهم واستيعاب الفكرة المطروحة عليه. قد يأخذ هذا الترتيب أرقاما أو حروفا أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة مثلا:

- اولا... ثانيا... واخيرا
- 1،2،3...
- أ،ب،ج. ..

وتكون هذه الصيغ مرتبةعموديا بالإضافةإلى بعض الصيغ التركيبية الأخرى مثل:

- من جهة... ومن جهة أخرى؛
- بصفه عامة... وبصفه خاصة؛
- بصفه رئيسية...بصفة ثانوية؛
- ...ثم...وأخيرا؛
- ...بالإضافة إلى ذلك...، فضلا عن...، فان ...؛
- ...نظرا إلى...؛
- ... وبالمقابل...
- ... وبعبارة أخرى...

2-3-صيغ الاختتام

هي مجموعة السير التي تنتهي وتختتم بها المراسلة وهي عبارة تبين الهدف من الإرسال بحيث تختلف من مراسلة إلى أخرى فمثلا في التقارير غالبا ما تكون الخاتمة عبارة عن اقتراح او طرح لمعالجة وضعيه معينه. عموما تمثال هذه الصيغ بثبات نسبي وتظهر في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي، ومن هذه الصيغ ما يلي: (مشري، 2022/2021، الصفحات 71-72)

2-3-1-الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي

- وأخيرا/ في الأخير
- وختاما/ وفي الختام
- ومجمل القول/ خلاصة القول
- ونتيجة لذلك

- أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير
- أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي ...
- أرجو أن توافق على... لتمكين من...
- وعليكم موافاتي بـــ... بالمصادقة/ الإمضاء/ التأشيرة...
- وأخيرا أرجو أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد...

2-3-2-الصيغ المستعملة في الرسائل ذات الطابع الشخصي

- وأخيرا تقبلوا مني سيدي المدير فائق الاحترام والتقدير
- وأخيرا تقبلوا سيدي المدير أسمى عبارات الاحترام
- تقبلوا مني سيادة المفتش أطيب التحيات وأخلصها
- وأخيرا تفضلوا معالي الوزير بقبول فائق الاحترام والتقدير

3-طرق انتقال المراسلات الإدارية

يتم انتقال الوثائق الإدارية بعدة طرق أهمها: (غرارمي، 2020، صفحة 124)

- **التسليم باليد (الشخص المكلف):** يكون التسليم يدا بيد وقد يستفاد من ذلك بإمضاء وصل الاستلاف عادة يكون نسخة طبق الأصل من جدول الإرسال يتم عليها الختم والتوقيع إشعارا استلام الوثيقة الإدارية؛
- **الإرسال عبر البريد العادي:** وهنا ينبغي مراعاة بعض القواعد المتعلقة بغلاف الرسالة، بالغلاف هو حافظ الوثيقة المرسلة ولهذا تم إدراجه ضمن دراسة الوثائق الإدارية كما أن تقدير الغلاف تقديم الرسالة يعكس شخصية المرسل فعل المرسل أن يكتب البيانات الدالة على المرسل إليه بوضوح سواء كانت باليد أو بالآلة، و كقاعدة عامة لا نكتب اسم ولقد الشخص على ظهر الغلاف إن كانت المراسلة من طبيعة إدارية أما أن كانت بات طابع شخصي فيمكن ذلك مثلا إذا كانت الرسالة إداريه يكتب إلى السيد والي ولاية مستغانم إما إذا كانت شخصية يكتب إلى السيد اللقب والاسم، وأهمية التفرقة تظهر في إمكان فتح الضرب من عدمه فإن كان للرسالة طابعا شخصيا بحثا فلا تفتح وإنما يحتفظ بها كما هي لحين حضور المعني بها الذي يفتحها بنفسه إما إذا كانت إدارية بحث فيمكن بأمانه الجهة الإدارية المستقبلة فتحها، ومن التوجيهات المقدمة يتم الإشارة إلى كيفية وضع الوثيقة داخل

الظرف فحتى لا يظهر موضوع الرسالة يستحسن أن يكون الغلاف من لون واحد مع الورقة الداخلية وفي حالة طي الرسالة يكون وجه الرسالة للداخل؛

- **الفاكس:** باستخدامه جاري في الإدارة بشكل واسع لأنه صوره طبق الأصل للوثيقة التي ترسل عن بعد عبر خطوط الهاتف وتستلزم جهاز خاص لإرسال واستلام الفرض؛
- **البرقيات والتلكس؛**
- **البريد الالكتروني.**

المحاضرة السادسة: الرسائل الإدارية ووثائق التبليغ

1-الرسائل الإدارية

1-1-تعريف الرسالة الإدارية

1-2-أنواع الرسائل الإدارية

2-وثائق الإبلاغ

2-1-جداول الإرسال

2-2-الدعوة والاستدعاء

2-3-البرقية الرسمية

1-الرسائل الإدارية

تعتبر الرسالة الإدارية من أقدم وسائل التخاطب، وقد ازدادت أهميتها في الوقت الحالي نظرا للتطورات المستحدثة في جميع جوانب الحياة العامة منها والخاصة، وهي طريقة للتخاطب والاتصال وتحتل مكانة هامة في النشاط الإداري، بحيث تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض ومع الأفراد ومع باقي المؤسسات، فهي تساعد على تبليغ القرارات والإدلاء بالآراء واستلام الوثائق، وتساعد في تسيير الحركة الإدارية في المؤسسة وعليها يتوقف تنفيذ الأوامر ، وأهميتها تتساوى في المصالح العامة والخاصة . (غرارمي، 2020، صفحة 36)

1-1-تعريف الرسالة الإدارية

هي مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بالمصالح الإدارية الأخرى من أجل القيام بعمليات الإدارية المختلفة للوصول إلى الهدف المسطر منها. الرسالة الإدارية هي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية. وتصدر عن الإدارة العمومية بمفهوم السلطة وتسمى بالرسالة الرسمية. (غرارمي، 2020، صفحة 35)

1-2-أنواع الرسائل الإدارية

تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تعالجها الرسالة، وتنقسم الرسائل الإدارية إلى نوعين:

1-2-1-رسائل إدارية ذات طابع رسمي

إذا كانت المراسلة بين إدارتين أو مصلحتين إداريتين يذكر صفة المرسل وصفة المرسل إليه. الرسالة ذات الطابع الرسمي لا تقتضي عبارة النداء ولا عبارة المجاملة ، ويمكن ذكر عبارة الاحترا م في بداية الرسالة، (مشري، 2022/2021، الصفحات 78-79) ومن بين الرسائل الإداري ة: رسالة التعليمات، رسالة الإعلام، رسالة الإجابة، رسالة التذكير، رسالة الاقتراح، رسالة التحويل، رسالة الإخطار، رسالة الإفاد ة بالاستلام، الرسالة الاستشارية ، هذه الرسائل شائع ة الاستخدام ولا تختلف من حيث الشكل ولا من حيث البيانات، ويتم إتباع الأسلوب والصيغ الإدارية السابقة الذكر فيها، من أهم هذه الرسائل: (غرارمي، 2020، صفحة 38)

- **رسالة تحويل:** وهي الرسالة التي يتم عن طريقها تحويل وثائق أو ملفات من جهة إدارية إلى جهة إدارية أخرى، ويكون هذا التحويل لأسباب مختلف ة كطلب توضيحات أو معلومات ، ويمكن أن يكون التحويل بصفة نهائية أو مؤقتة؛
- **رسالة تذكير:** يكون موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه لم يبعث وتأخر في الرد، من مميزات هذا النوع من الرسال ة أنها صارمة إن كانت نازله وتحمل إشارة "رسالة تذكير" تحت الطابع ، و إذا تكرر التذكير تكون العبارة "تذكير ثان"، "تذكير ثالث"؛
- **رسالة تنبيه:** يتم توجيهها عند عدم الإجابة على رسالة التذكير مما يجعل الإدارة مضطرة إلى توجيه مراسلة أخرى تعرف برسالة التنبيه، وتتميز باحتوائها نوع من الإلحاح والقساوة بنفس الوقت والتنبيه بضرورة تطبيق الإجراءات القانونية في حاله عدم الرد.

تتكون الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي من العناصر التالية:

- الرأسية؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل والمرسل إليه؛
- الموضوع؛
- المرجع إن وجد؛
- نص الرسالة؛
- الإمضاء.

نموذج (01): رسالة إدارية ذات طابع رسمي بدون مرجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/11/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

نائب العميد لما بعد التدرج

إلى السادة رؤساء اللجان العل

الموضوع: بخصوص عقد اجتماعات اللجان العلمية

يشرفني أن أطلب منكم تحديد تواريخ عقد اللجان العلمية للدورة العادية الرابعة خلال الفترة الممتدة ما بين 15 إلى 20 جوان من السنة الجارية مع موافاتي بمحضر اجتماع اللجان العلمية في آجالها المحددة.

نائب العميد لما بعد التدرج

الاسم واللقب الختم الإمضاء

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 82.

نموذج (02): رسالة إدارية ذات طابع رسمي بمرجع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/11/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

المديرية الفرعية للموظفين

إلى السيد رئيس جامعة غليزان

الموضوع: طلب تحويل ملف إداري

المرجع: قرار التعيين رقم ...المؤرخ في ... المتضمن تعيين السيد(ة) ...بصفة أستاذ محاضر-أ-

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بالملف الإداري الخاص بالسيد(... الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفة أستاذ محاضر-أ- وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعيته (ها) الإدارية.

رئيس الجامعة

الاسم واللقب والختم والإمضاء

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 82.

1-2-2-الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي

وهي رسالة يكون أحد طرفيها شخص طبيعي والطرف الآخر شخص معنوي، وهي نوعان:

- **رسالة إدارية محررة من طرف شخص وموجه ة للإدارة:** وتسمى أيضا برسالة شخصية ذات طابع إداري، وهي الرسالة التي يحررها شخص معين وتوجه للإدار ة لمعالجة وضع أو قضية ما . الرسائل

الإدارية ذات الطابع الشخصي لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا في بعض **عبارات النداء وعبارات المجاملة**. إذا كانت الرسالة موجهة من شخص طبيعي إلى الإدارة يراعى فيها العناصر التالية:

- الاسم واللقب للمرسل يحرر أعلى الجهة اليمنى؛
- الوظيفة والعنوان الإداري إذا كان موظفا؛
- عنوان المرسل الشخصي إذا كان غير موظفا؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل إليه الصفة والعنوان الإداري؛
- السلم الإداري إذا كان الشخص المرسل موظفا؛
- الموضوع؛
- المرجع إن وجد؛
- عبارة النداء؛
- نص الرسالة ؛
- عبارة المجاملة؛
- الإمضاء.

نموذج (03): رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من شخص إلى الإدارة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/11/12

الاسم واللقب

العنوان الشخصي

إلى السيد: مدير المديرية الفرعية للموظفي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

الموضوع: طلب توظيف

المرجع: إعلان فتح مسابقة توظيف بعنوان سنة2023

بناء على الإعلان المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن أطلب منكم قبول توظيفي برتبة أستاذ مساعدأ- بكلية العلوم الاقتصادية، علما أني متحصل على شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص تحليل اقتصادي وتقنيات كمية، وإليكم بعض المعلومات الشخصية:

- **الاسم واللقب: ....**
- **تاريخ ومكان الازدياد: ....**

- **الحالة العائلية: متزوج وأب لطفلين**
- **المستوى الدراسي: شهادة دكتوراه علوم اقتصادية**
- **الخبرة المهنية: 5 سنوات بجامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم كأستاذ مؤقت**
- **كما أعلمكم بأني أديت الخدمة الوطنية ومعفى من أي التزام**

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير

إمضاء المعني

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 82.

- **رسالة إدارية محررة من الإدارة وموجهة إلى شخص معنوي:** تسمى أيضا برسالة إدارية ذات طابع شخصي، وهي الرسالة التي تحررها الإدارة وتوجهها لشخص معين في قضية تهمه وتهم الإدارة ، وبالتالي لا تتعدى هذه الرسالة من حيث التأثير نطاق الطرفين والقضية المطروحة. وإذا كانت الرسالة موجهة من الإدارة إلى الشخص يراعى فيها العناصر التالية:

- الرأسية؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ؛
- بيان المرسل والمرسل إليه؛
- السلم الإداري إذا كان الشخص موظفا؛
- الموضوع؛
- المرجع؛
- عبارة النداء؛
- نص المراسلة؛
- عبارة المجاملة في نهاية الرسالة؛
- الإمضاء

نموذج (04): رسالة إدارية ذات طابع شخصي (من الإدارة إلى شخص)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/12/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

مدير المديرية الفرعية للموظفين

إلى السيد:.....

الموضوع: بخصوص طلب توظيفكم كأستاذ مساعد–أ–

المرجع: رسالتكم المؤرخة في2023/11/12

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

وعليه نطلب منكم موافاتنا يوم الأحد2023/12/17 بالوثائق التالية:

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

رئيس المديرية الفرعية للموظفين

الاسم واللقب والختم والإمضاء

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 82.

2–وثائق الإبلاغ

وتشمل جداول الإرسال، الدعوات والإستدعاءات والبرقيات الرسمية

2–1–جداول الإرسال

تعتبر جداول الإرسال وثيقة هامة من وثائق التبليغ المعتمدة من طرف الإدارات لإرسال وتحويل الملفات والوثائق الإدارية.

2–1–1–تعريف جدول الإرسال

من مسمياته كشف الإرسال، ورقة الإرسال وحافظ ة الإرسال، وهو عبارة عن وثيقة إدارية تتم بواسطته إرسال الوثائق أو الملفات من جهة إدارية إلى أخرى ، ويتم استعمالها للأغراض التالية: (غرارمي، 2020، صفحة 122)

- معرفة سبب إرسال الوثيقة أي للإعلام، التبليغ، الإمضاء، التوجيه، لإبداء الرأي، قصد الإجابة؛
- يستعمل كإشعار باستلام الوثيقة؛
- يستعمل في الحالات التي لا يتطلب الإرسال ضرورة التعليق بواسطة تحرير رسالة تتضمن الشرح.

2-1-2-العناصر المادية لجدول الإرسال

يتكون جدول الإرسال من جزأين: (غرارمي، 2020، صفحة 122ذ)

- **الجزء العلوي:** يحتوي البيانات الخاصة بالمراسلات الإدارية وفق الترتيب المتعارف عليه:

- الدمغة؛
- الطابع؛
- المكان والتاريخ؛
- الرقم؛
- المرسل والمرسل إليه؛
- عبارة **"جدول إرسال"** أسفل هذه البيانات وتكون في الوسط.

- **الجزء السفلي:** يتضمن جدول به أربع خانات بحيث تخصص كل خانة لمعلومات معينة:

- **الخانة الأولى:** الترتيب التسلسلي؛
- **الخانة الثانية:** ببيان طبيعة الوثائق المحولة؛
- **الخانة الثالثة:** لبيان عدد الوثائق المرسلة؛
- **الخانة الرابعة:** الملاحظات والإجراءات الواجب اتخاذها

يجب الإشارة إلى أن ترتيب الوثائق في الملف المرسل يكون وفق ترتيبها على جدول الإرسال، ويتم توقيعه من طرف السلطة المختصة يكون فيه: اسم المرسل، صفة المرسل، إمضاء المرسل وخط الجهة المرسلة.

يقدم جدول الإرسال في نسختين للإدارة المستلمة للوثائق، حيث يطلب إعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري المستلم للوثائق، مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام قصد التأكد من حقيقة استلامها من قبل المرسل إليه. (غرارمي، 2020، صفحة 124)

في حالة تعدد المرسل إليه م يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان "**نسخة/ نسخ موجهة إلى**"...، كما هو الشأن في الرسالة الإدارية . يفترض أن يسلم جدول الإ رسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلا إذا تعذر ذلك لبعد المسافة أو حدود طار ئ يتطلب الإرسال عبر البريد ، وفي هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشر عليها بالاستلام. تحفظ النسخ الإضافية لتداول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء. (زاوش، 2018/2017، صفحة 61)

نموذج (05): جدول إرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/12/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل: ../..2023

إلى السيد: رئيس جامعةعبد الحميد بن باديس مستغانم

جدول إرسال

الرقم	النوع	العدد	الملاحظات
	تجدون رفقة هذا الإرسال:		
	-ملف السيد "أ" المتكون من:		
	-صورتان	02	
01	-شهادة ميلاد	01	
	-شهادة الجنسية	01	
	-شهادة الإقامة	01	
	-شهادة طبية	01	
	-شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية	01	
02	منشور رقم ...المورخ في...الصادر عن... والمتضمن...		

إشعار بالاستلام يذكر فيه رقم التسجيل والتاريخ والختم والتوقيع مع إرجاع نسخة من هذا الجدول إلى الرسل
ختم وتوقيع العميد

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 82.

2-2-الدعوة والاستدعاء

تستعمل الدعوة أو الاستدعاء لطلب حضور شخصيات إلى المصالح الإدارية بصفة رسمية.

2-2-1-تعريف الدعوة والاستدعاء

عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة)، لغرض يجب تحديده في نص الرسالة. تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها:

- حضور الاجتماعات؛
- استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة؛
- استدعاء شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية؛
- دعوة شخصيات معينة لحضور حفلة، محاضرة، مؤتمر، ملتقى؛
- استقبال زائر رسمي.

توجه الإدارة العمومية هذه الدعوات والاستدعاءات كتابيا مع وجوب احترام الآجال الزمنية اللازمة للوصول وسلبية الدعوى أو الاستدعاء أو الآجال القانونية المحددة بموجب النصوص التنظيمية، وتحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة. في حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن إرسال الاستدعاء عبر الفاكس أو استبدال الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرق ية لضمان سرعة وصولها والحفاظ في نفس الوقت على الأثر المادي الذي يثبت الإرسال. (رشام، صفحة 13)

يرسل الاستدعاء أو الدعوة إلى المعني داخل غلاف مغلق يحمل رقما من سجل الصادرات أو في شكل مطوية بدون غلاف قد تختفي بعض عناصر المراسلة الإدارية.

مضمون الاستدعاء والدعوة يجب أن يحدد الغرض والسبب التاريخ التوقيت والمكان والوثائق اللازم إحضارها من طرف المستدعي، كما ينبغي ذكر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين لاسيما بين المصالح الإدارية وضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثل عبارة **لأمر يهمكم** أو **قضيه تهمكم** فهذه الفقرة لم تفي بالمقصود من غرض الاستدعاء ، وفي هذه الحالة فإن المرسل تنازل عن إحدى خصائص المراسلات وهي الوضوح.

يستعمل الاستدعاء لاستدعاء أشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء كالطرود البريدية أو الوثائق أو سماع أقوالهم كاستدعائهم لدى محافظ الشرطة أو استدعاؤهم لحضور اجتماع لدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت وذلك بصفة إلزامية. ويكون الاستدعاء عادة موجه للمرؤوسين . في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص ، وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية. أما الدعوة فهي صيغة مهذبة لطلب حضور أشخاص طبيعيين أو معنويين بصفة طوعية وتكون موجهة لرؤساء قصد المشاركة والتشريف، لذلك تخ تم بصيغة المجاملة وذلك حسب طبيعة العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو.
(مشري، 2022/2021، صفحة 100)

2-2-2-العناصر المادية للدعوة والاستدعاء

لا تختلف العناصر المادية للدعوة والاستدعاء عن العناصر المادية للرسالة الإدارية، بحيث تتضمن هذه الوثائق ما يلي:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- المكان والتاريخ؛
- صفة المرسل والمرسل إليه؛
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- توقيع وختم المكلف بالعملية.

نموذج (06): استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
مستغانم في 2023/12/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
رقم التسجيل: ../..2023

إلى السيد: اللقب والاسم

الموضوع: استدعاء

يطلب منكم الحضور بتاريخ12.12.2023 إلى مقر رئاسة جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم لـــ(الموضوع)

الرجاء إحضار الوثائق التالية

رئيس جامعة مستغانم
الاسم واللقب والختم والتوقيع

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 101.

نموذج (07): دعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مستغانم في 2023/12/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
رقم التسجيل: ../..2023

إلى السيد: اللقب والاسم

الموضوع: دعوة

في إطار فعاليات الأسبوع العلمي حول ...في طبعته الثانية والمنظم من طرف جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم يشرفنا أن ندعوكم لحضور فعاليات اختتام الأسبوع وذلك بتاريخ22.05.2023 بقاعة المحاضرات بن شهيدة ابتداء من الساعة التاسعة صباحا.

تقبلوا منا خالص التحية والتقدير.

رئيس جامعة مستغانم
الاسم واللقب والختم والتوقيع

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 101.

2-3-البرقية الرسمية

البرقية هي رسالة ترسل بواسطة البريد من مكتب بريد إلى آخر بواسطة جهاز لاسلكي للإرسال والاستقبال، المشرف على إدارته مصالح تابعة لوزارة الداخلية باعتبارها ذات طابع سري وقد تتعلق بالسيادة الوطنية. البرقية وثيقة إدارية مختصرة لكنها واضحة المعنى تحرر بغرض:

- نقل أخبار وقضايا هامة بطريقة مستعجلة وسريعة وبأسلوب مختصر، واضح ودقيق؛
- إعطاء تعليمات، الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مهمة معينة في الإدارات، قد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس، أو من الإدار ة إلى أشخاص طبيعيين ومعنويين، والسلطات الإدارية هي المؤهل الوحيد بإرسال البرقيات الرسمية.

تحرر البرقية الرسمية على مطبوع خاص وتسلم إلى المصلحة البريدية المكلفة، ولا يمكن تبليغها عن طريق الهاتف، تخضع هذه البرقية لضرورة الكلفة والاستع جال وتحدد تكلفتها وسرعتها حسب عدد الكلمات واختصار النص، يقتضي تحرير البرقية الرسمية أسلوبا تلغرافيا يلغي جميع العناصر التي تربط الجملة العادية للاحتفاظ فقط بالكلمات الرئيسية والضرورية لفهم نص البرقية مع حذف عبارة النداء والمجاملة وحذف الترقيم وعلامات الوقت وتعوض بكلمة **انتهى** عند نهاية كل جمله مفيدة، وتختتم البرقية بعبارة **قف وانتهى**، البرقية التي تصدرها مصالح البريد تكون مصحوبة بـــ:

- رقم الإرسال؛
- ساعة وتاريخ الإرسال؛
- المصدر؛
- ملاحظات المصلحة

2-3-2-العناصر المادية للبرقية الرسمي

البرقية الرسمية لها شكل مميز عن باقي المراسلات الإدارية غير أنها تبقى مشتركة معها في العناصر الأساسية وهي:

- الرأسية؛
- رقم التسجيل؛
- العنوان (برقية رسمية)؛
- بيان المرسل والمرسل إليه في الجهة اليمنى؛

- الموضوع؛
- المرجع عند الاقتضاء؛
- الإمضاء مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختمه الإدارة.

نموذج (08): برقية رسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
مصلحة المستخدمين
رقم التسجيل: ../..2023

الإسم: اللقب والاسم

الموضوع: برقية رسمية

نظرا لنجاحكم/ قف/ في مسابقة توظيف الاساتذة المساعدين قيم-ب-/ قف/ على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/ قف/ يطلب منكم الالتحاق بمنصبكم/قف / تحت طائلة تعويضكم بالناجح الاحتياطي/ قف وانتهى/

رئيس مصلحة المستخدمين
الختم والتوقيع
مستغانم في 2023/12/12

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص 103.

المحاضرة السابعة: وثائق الوصف والسرد والتحليل

1-التقرير

2-المحضر

3-عرض الحال

1-التقرير

1-1-تعريف التقرير

كلمة تقرير هي في الأصل مشتقة من الفعل قرر ، بمعنى قرر المسألة: حققها ووضحها، وهذا التحقيق أو التوضيح الوارد في التقرير هو عرض رسمي ومختص بمعلومات حقيقية أو بيانات محددة لغرض معين، وهو خلاصة موضوعية تقدم عرضا واضحا ومنسقا عن حدث ، نشاط ، عمل فكري ، عمل إداري أو غيره، مع تحليل الأسباب والدوافع واقتراح الحلول، ويعتبر وثيقة إدارية تمكن المرؤوس من تقديم عرض للرئيس عن قضية معينة بكامل التفاصيل مع ذكر الأسباب وتقديم الاقتراحات ، ويرتكز محرر التقرير على المعطيات الواقع ية الأساسية التي تسمح له بإبداء وجهة نظره حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة. (غرارمي، 2020، الصفحات 67-68)

للتقري أهمية في توثيق العمل ، تقييمه ، وصفه وتنظيمه ، لأنها بيان مكتوب يصف الحالة بواسطة التقارير محددا المشاكل التي ينبغي معالجتها وعرضها، حيث يمكن التقرير من: (غرارمي، 2020، الصفحات 69-70)

- نقل المعلومات إلى الرئيس واطلاعه على تطور العمل والأنشطة الأسبوعية أو الشهرية؛
- لا يمكن الاستغناء عن التقارير الكتابية رغم أنه يمكن استخدام التقارير الشفهية لكن تبقى التقارير الكتابية اضمن وأكثر مصداقية ويمكن الرجوع إليها وقت الحاجة؛
- نقل المعلومة لمجموعة من الأشخاص يتواجدون في أماكن مختلفة؛
- معرفة تفاصيل الموضوع والاستعداد لمناقشته من خلال توزيع تفاصيل الموضوع قبل الاجتماع للدراسة والتحضير؛
- تقديم الحقائق، الأسباب والنتائج حول موضوع معين بتدعيم التقرير بالأرقام والإحصائيات؛
- يحتوي التقرير المكتوب على المعلومات الأساسية والتوصيات بشكل أفضل من التقارير الشفهية حيث يكون منظما؛
- يمكن التقرير من استخدام أدوات العرض مثل الجداول والرسومات البيانية والتخطيطية؛
- يستخدم التقرير كمستند رسمي مستقبلا عند حدوث مشكلة ما تحتاج لمعرفة مصدر الخطأ والمسئول عنه.

1-2-أهداف التقرير

تستخدم التقارير لتحقيق الأهداف التالية: (غرارمي، 2020، صفحة 68)

- تحديد الصعوبات التي تواجه النشاط، المشروع، المصلحة أو المؤسسة؛
- توثيق النشاط للرجوع إليه وقت الحاجة؛
- اقتراح الإجراءات والتدابير الضرورية؛
- تقديم توضيحات للمرسل إليهم حول المشكلة؛
- إطلاع المرسل إليه على وتيرة العمل وتزويده بالوقائع الموضوعية لاتخاذ الإجراء المناسب؛
- يعتبر قاعدة أساسية تتخذ القرارات بناء عليها؛
- يساعد أكثر على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق.

1-3-أنواع التقارير

يمكن تصميم التقارير الكتابية إلى عدة أنواع حسب الغرض والمهمة التي تستخدمها، من أهمها: (غرارمي، 2020، صفحة 71)

1-3-1-حسب زمن الإصدار

- تقارير دورية؛
- تقارير غير دورية.

1-3-2-حسب المحتوى

- تقارير مالية ومحاسبية؛
- تقارير الأنشطة؛
- تقارير الأفراد.

1-3-3-حسب الهدف

- تقارير متابعة؛
- تقارير معلومات؛
- تقارير دراسات؛
- تقارير تقييم الأداء؛
- تقارير وصفية؛

- تقارير سابقة التصميم.

1-3-3-حسب الجهة المرسل إليها

- تقارير داخلية؛
- تقارير خارجية.

1-3-4-حسب الغرض

- تقارير إحصائية؛
- تقارير توصية؛
- تقارير رسمية؛
- تقارير بحث واستقصاء؛
- تقارير تفتيش؛
- تقارير إخبارية؛
- تقارير حوادث.

1-4-مراحل إعداد التقرير

تمر عملية كتابة التقرير للمراحل التالية: (غرارمي، 2020، الصفحات 81-83)

1-4-1-مرحلة الإعداد والتجهيز

وفيها يتم:

- **تحديد الهدف من التقرير:** قد يكون الهدف من التقرير هو إعطاء معلومات ، تفسير موقف معين، عرض أفكار جديدة ، تقديم اقتراحات ، دراسة مشكلة معينة ، دراسة وضعية أو المساعدة في اتخاذ قرار معين وهو الخطوة الأساسية في عملية التحرير؛
- **الإجابةعلى الأسئلة:** من الأسئلة التي يمكن طرحها للحصول على المعلومات لإعداد التقرير كيف؟ ماذا؟ من؟ أين؟ متى؟ لماذا؟
- **انتقاء المصطلحات الفنية:** بدقة متناهية حتى تساعد قارئ التقرير على الفهم؛
- **الأخذ بعين الاعتبار الحدود الوظيفية لقارئ التقرير:** صلاحياته والسلطة المتاحة لديه لتنفيذ المقترحات الواردة في التقرير.

1-4-2-مرحلة الترتيب والتنسيق

يتم فيها:

- كتابة الغرض من التقرير في عبارة واحدة موجزة؛
- دراسة الأفكار والحقائق التي تم جمعها؛
- وضع التقسيمات الرئيسية مع اختيار عنوان لكل قسم؛
- ترتيب المادة التي تم جمعها وترقيمها باعتبارها من أجزاء التقرير؛
- التأكد من أن الاستنتاجات والتوصيات تنسجم مع الحقائق وتتفق معها؛
- استخدام وسائل التوضيح بالصور والأشكال التوضيحية؛
- عرض المراجع؛
- إرفاق الملاحق.

1-4-3-مرحله الكتابة

ينقسم التقرير إلى ثلاثة أجزاء غير متساوية الطول وهي:

- **المقدمة:** وتشمل تحديد هدف التقرير ، نطاقه، الأسباب التي بموجبها تم كتابته والترتيب الذي وضع للأقسام الرئيسية؛
- **صلب الموضوع (الأقسام الرئيسية):** وتكون مجزئه بشكل واضح ومرقم ة مع ربطها بالملاحق، وهو أطول جزء في التقرير حيث يشمل العناصر التالية:

  - عرض الوقائع وشرحتها؛
  - تقييم تلك الوقائع وذكر الأوضاع الناجمة عنها؛
  - ذكر النتائج المحتمل وقوعها وتقديم الاقتراحات والحلول؛

- **الخاتمة:** ينتهي التقرير بخاتمة تحتوي على نتائج يرجو من خلالها المحر ر من المرسل إليه الموافقة على الاقتراحات وإعطاء تعليمات لتنفيذ موقف أو اتخاذ قرار معين.

1-4-4- مرحله المراجعة

بعد الانتهاء من إعداد المسودة الأولية للتقرير يتم إعادة قراءته لمحاولة نقد التقرير موضوعيا كما لو أن شخصا آخر هو الذي أعده، هذه المرحلة يتم التأكد من أن:

- تصميم التقرير واضح ومفهوم من حيث الهيكل والتقسيم؛
- انسجام العناوين مع الهدف والتعبير عن محتواها بدقة؛
- مراجعة عنوان التقرير، قائمة المحتويات ، المقدمة، الاستنتاج والخاتمة، والتأكد من وضوح العلاقة بينها جميعا؛
- التأكد من الهدف الرئيسي وأسلوب الدراسة في المقدمة؛
- إعطاء أهمية خاصة للنقاط والجوانب التي تحتاج الإبراز والتوكيد؛
- التأكد من انسجام أجزاء التقرير مع بعضها البعض؛
- مراجعة التقرير المكتوب بالتفصيل وتأمل العبارات بنظرة انتقادية، خاصة التي يحتمل أن تكون موضع اقتباس أو استشهاد؛
- التأكد من إتباع قواعد النحو، سلامة المكونات الشكلية ووضوح الأسلوب؛
- تفحص الأشكال والرسوم التوضيحية؛
- التأكد من عدد النسخ المطلوبة؛
- تحديد الشكل النهائي للتقرير.

1-6-العناصر المادية للتقرير

يحتوي التقرير غالبا على العناصر التالية: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 171)

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير؛
- المرجع إن وجد؛
- صفة المحرر وقد تكون مسبوقة بعنوان: تقرير مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعا إلى السيد صفة المرسل إليه؛
- أو يكون العنوان مباشرة في أعلى وسط الوثيقة (تقرير)؛

- **جمله تمهيديه (مقدمه)** يدون فيها الهدف من التقرير أو أسباب التحرير بهدف جذب الاهتمام إلى أهمية الموضوع المطروح؛
- **نص التقرير (العرض)** يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية ، لذلك عليه أن يكون على دراية كاملة بكل المعطيات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير وتنظيمها بطريقة تؤدي إلى الوصول إلى الحل الملائم من خلال:

  - تقديم الوقائع وبيان أسبابها والمتسبب فيها والنتائج الحاصلة؛
  - تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية.

- **جملة ختامية (الخاتمة)** تشمل جميع الاستنتاجات والمقترحات والتوصيات ، غالبا تتضمن تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا مع المشكلة ، يعبر فيها المحرر بوضوح عن رأيه بصفة نهائية مثلا **وفي الختام أرجو أن توافق على الخطة المقترحة/ أن توافق على المقترحات المقدمة، الرجاء منكم أن تعيدوا إلى هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او تعليماتكم حتى يكون بمثابة اتخاذ قرار قابل للتنفيذ؛**
- المرفقات يشار إليها في نهاية التقرير وعقب الموضوع؛
- المكان والتاريخ: حرر بـــ...في...؛
- الإمضاء من طرف محرر التقرير.

نموذج (09): تقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

أستاذة مقياس الاتصال والتحرير الإداري

إلى السيد: رئيس قسم العلوم الإقتصادية

الموضوع: تقرير

يؤسفنا أن نضع بين أيديكم تقريرا عن مجريات بداية الموسم الجمعي 2024/2023، حيث تسجيل غياب جماعي لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اقتصاد الأعمال للأسبوع الثاني على التوالي منذ انطلاق الدراسة بتاريخ 23 سبتمبر 2023، ويمكن رد هذا الغياب الملحوظ إلى عدة أسباب يبقى أهمها التهاون من طرف الطلبة.

لذلك نقترح على سيادتكم اتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة لإعادة الانضباط وإلزام الطلبة على الحضور خاصة حصص الأعمال الموجهة، ويمكننا في هذا الصدد اقتراح بعض التدابير منها على وجه الخصوص:

- عدم إعادة المحاضرات المقررة في الحصص المسجل فيها غياب؛
- تسجيل الغياب في حصص الأعمال الموجهة المسجل فيها غياب وأخذها بعين الاعتبار عند التقييم؛

وفي انتظار تدخلكم نأمل أن تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار.

حرر بمستغانم في 2023/11/19

الأستاذة مسئولة المقياس

الختم والتوقيع

2-المحضر

يعتبر المحضر من المراسلات الإدارية تندرج ضمن وثائق الوصف والسرد والتحليل، يقوم المحرر من خلاله بنقل الوقائع والحوادث كما هي دون إبداء رأيه الشخصي.

2-1-تعريف المحضر

المحضر هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب السلطة أو عون مختصر أن يدون فيها وقائع، أحداث، وضعيات أو اجتماعات يكون قد سمعها، شهدها أو أشرف عليها بموضوعية تامة وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود في سجل رسمي يوقع عليه من طرفه م، وتدل كلمة محضر دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين ، للإدلاء بتصريحاته بخصوص حادث أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل ما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح الأشياء المسروقة أو التحري 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 والوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها كما يهدف إلى إثبات صحتها وإمكانية عرضها على المسئولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بكل موضوعية. (مميش و رزاق، 2010، صفحة 145)

والمحضر يمتلك ثلاث قيم أساسية وهي: (مشري، 2022/2021، صفحة 116)

- **القيمة القانونية:** حيث له قوة الإثبات لأنه يحمل توقيعا لجميع الأشخاص المعنيين؛
- **القيمة الإدارية:** حيث تتحمل الإدارة مسؤولية الوثيقة وما ورد فيها؛
- **القيمة الإعلامية:** حيث يستعمل في تسجيل الآراء والشهادات والتوصيات المقترحات، وتقييد الاجتماعات ثم تبليغها للأطراف المعنية.

2-2-أنواع المحاضر

تختلف المحاضر من حيث الشكل حسب الموضوع الذي تعالجه، ومن أهمها: (مشري، 2022/2021، الصفحات 116-117)

- **محضر معاينة (إثبات واقعة مادية):** يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه، وهي تخضع لإجراءات خاصة لكونها في غالب الأحيان تتعلق بقضايا تنازعية تخص أشخاص معينين أو تتعلق بقضية ما، توقع من طرف الشخص الذي سمع منه والشخص الذي قام بتدوين المحضر؛
- **محضر التسليم:** قد يكون تسليما للمهام بالنسبة للإداريين أو تسليما للأشياء، هذه المحاضر توقع من طرف الأطراف المعنية؛
- **محضر الاجتماع:** يحرر فيه مجريات الاجتماع والقرارات والتوصيات التي تم التوصل إليها على أن يقوم المحرر بتدوين كل ما سمعه من التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة الجمع ويكون الإمضاء من طرف رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ وإمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى ويوقع عليها كافة المشاركين في الاجتماع خاصة إذا تعلق الأمر بمداولات تؤدي إلى ضرورة اتخاذ قرارات؛
- **محضر التنصيب:** يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد مهامه للعمل أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى في عمله بشكل رسمي ، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة بكل ما يتبع ذلك من حقوق والتزامات يوقع على المحضر الطرفين الموظف المعني بالأمر والإدارة المتمثلة في الشخص المسئول أو الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

2-3-العناصر المادية للمحضر

يشمل المحضر أهم المكونات المادية للمراسلات الإدارية ويتميز عنها في بعض النقاط فقط:

- **الدمغة؛**
- **رقم التسجيل:** يسجل في السجل الخاص بالمحاضر؛
- **عنوان مختصر:** يكون أعلى وسط الوثيقة مثلا: محضر تنصيب، محضر معاينة، محضر اجتماع اللجنة البيداغوجية، محضر اجتماع اللجنة العلمية،...؛
- **جملة تمهيدية:** تبين

في حالة محضر معاينة/ واقعة/ تسليم

- التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام مثلا: في التاسع عشر من شهر نوفمبر سنة ألفين وثلاثة وعشرون على الساعة الثانية زوالا؛
- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر؛
- السند المعتمد لتحرير المحضر مثلا: القرار، المقرر، الأمر، ...؛

في حالة محضر اجتماع

- التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام؛
- مكان انعقاد الاجتماع؛
- اسم وصفة رئيس الجلسة؛
- الأعضاء الحاضرون (الاسم واللقب والوظيفة)؛
- الأعضاء الغائبون (بعذر أو دون عذر)

- **العرض:** عرض الوقائع، الأحداث، الأوضاع المشاهدة، التدابير المتخذة، ويحرر المحضر دائما بصيغة الجمع المتكلم مثلا: قمنا نحن السيد ... بتنصيب السيد ...؛
- **جدول الأعمال:** في حالة موضوع الاجتماع؛
- **المداولات:** أي سير الاجتماع ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، والقرارات المتخذة بالتفصيل؛
- **صيغة الاختتام:** مثلا: وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع الشهود، بعد أن تلوناه عليهم وذلك في يومه وساعته، بعد الإنتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة ...؛
- **المكان والتاريخ:** ويكون بالأرقام لا بالحروف مثلا مستغانم في 2023/11/19؛
- **الإمضاء:** يكون متكون من:

في حالة محضر معاينة/ تنصيب/ تسليم

- إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ؛
- إمضاء المعني/ المعنيون بالأمر/ الشهود إن وجدوا في الجهة اليمنى

في حالة محضر اجتماع

- إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والزمان؛
- إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى.

نموذج (10): محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

رقم التسجيل: ../../2023

الموضوع: محضر اجتماع اللجنة البيداغوجية للتنسيق والتكوين رقم ماستر1 تخصص اقتصاد الأعمال

بتاريخ التاسع والعشرون من شهر أكتوبر سنة ألفين وثلاثة وعشرون وعلى الساعة الثانية عشر وثلاثين دقيقة زوالا اجتمعت اللجنة البيداغوجية للتكوين والتنسيق الخاصة بتخصص ماستر1 اقتصاد الأعمال، بمكتب السيد رئيس قسم العلوم الاقتصادية، وبرئاسة السيد ...مسئول التخصص، وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالسداسي الأول للسنة الجامعية 2024/2023

وبحضور السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

1.....

2.....

3.....

4.....

وغياب السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

1.....بدون مبرر 1.....بمبرر

2.....بدون مبرر 2.....بمبرر

وبعد مناقشة المسائل التالية:

- تقييم مجريات بداية الموسم الجامعي؛
- تقديم برنامج المادة العلمية؛
- نسبة التقدم في إتمام برامج المحاضرات والأعمال الموجهة؛
- نسبة إيداع البرامج التدريسية في منصة التعليم عن بعد؛
- توحيد التقييم فيما يخص كل المواد والوحدات المدرسة؛
- متابعة غياب الطلبة؛
- متفرقات

رفعت الجلسة بتاريخ التاسع والعشرون من شهر أكتوبر سنة ألفين وثلاثة وعشرون وعلى الساعةالواحدة وثلاثين

دقيقة زوالا.

حرر بمستغانم في 2023/10/29

كاتب الجلسة رئيس الجلسة

الختم والتوقيع الختم والتوقيع

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس

نموذج (11): محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

رقم التسجيل: ../../2023

الموضوع: محضر تنصيب

في عام ألفين وثلاثة وعشرون في يوم الرابع من شهر أكتوبر

نشهد نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أنه تم تنصيب السيدة تواتي خديجة

بصفة أستاذة محاضرة أ

بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

وإثباتا لهذا حرر المحضر في اليوم، الشهر والسنة المذكورين أعلاه

حرر بمستغانم في 2023/10/29

المعني عميد الكلية

الختم والتوقيع

المصدر: ص120.

3-عرض الحال

عرض الحال من الوثائق الإدارية التي تمكن من السرد والتحليل، يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي المراسلات الإدارية.

3-1-تعريف عرض الحال

هو وثيقة إدارية ينقل فيها المرؤوس وقائع ما، قصد ترك أثر مكتوب يمكن الاحتفاظ به والرجوع له وقت الحاجة، الغرض منه إطلاع المسئول عن حادث، واقعة، اجتماع. يفيد عرض الحال بنقل مجريات واقعة معينة تنقل برمتها بلا زيادة أو نقصان بكل ما سمعته وشاهدته المحرر من الحضور وشهود العيان دون أي تحليل أو إبداء الرأي أو اقتراح كلما هو الحال في التقرير. (غرارمي، 2020، الصفحات 110-111)

باعتبار عرض الحال من وثائق التبليغ الإداري ذات الطابع السردي والتحليلي تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري بحادث أو واقعة ما (حادثة، اجتماع، ندوة، محاضرة، ملتقى،...) ذات علاقة بصلاحياته ونطاق إشرافه، يقوم فيه المحرر بنقل وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها وفي الوقت المناسب ما يسمح له بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة

3-2-أنواع عرض الحال

توجد أنواع كثيرة معرض الحال والأكثر شيوعا منها ما يلي: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 160)

- عرض حال عن حادثة؛
- عرض حال عن نشاط؛
- عرض حال عن اجتماع.

3-3-العناصر المادية لعرض الحال

يراعى في عرض الحال العناصر التالية:

- **الدمغة؛**
- **عنوان الوثيقة:** يكتب في أعلى وسط الورقة؛
- **جملة تمهيدية (مقدمة):** يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف.

وفي حالة **عرض حال عن اجتماع** يذكر اسم وصفة رئيس الاجتماع وأسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع؛

- **العرض (حالة عرض حال عن حادثة):** يذكر فيه ظروف وملابسات الحادثة، الضحايا، الشهود إن وجدوا، ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة؛

- **سير المداولات (حالة عرض حال عن اجتماع):** ينبغي أن يكون مختصرا قدر الإمكان دون غموض، وعلى المحرر ألا يذكر مع اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع تجنبا لعرقلة السير الحسن للمداولات، وفي حالة اتخاذ قرار معين أو أبداء رأي ينبغي الإشارة إلى ما إذا كان ذلك القرار أو الرأي بالإجماع أو الأغلبية
- **الجملة الختامية:** تتضمن:

في حالة عرض حال عن حادثة الاستنتاجات العامة مع مراعاة الوضوح والدقة تجنبا للغموض واللبس في شرح الأحداث؛

في حالة عرض حال عن اجتماع فإنه ينتهي دائما بجملة ختامية: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالا؛

- **تدوين المكان والتاريخ بالأرقام:** حرر بمستغانم في 2023/11/19؛
- **الإمضاء:** من طرف محرر عرض الحال.

نموذج (12): عرض حال عن اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصدية

الموضوع: عرض حال عن اجتماع اللجان البيداغوجية للتنسيق والتكوين رقم

بتاريخ التاسع والعشرون من شهر أكتوبر سنة ألفين وثلاثة وعشرون وعلى الساعة الثانية عشر وثلاثين دقيقة زوالا اجتمعت اللجنة البيداغوجية للتكوين والتنسيق الخاصة بتخصص ماستر1 اقتصاد الأعمال، بمكتب السيد رئيس قسم العلوم الاقتصادية، وبرئاسة السيد ...مسئول التخصص، وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالسداسي الأول للسنة الجامعية 2024/2023

وقد حضر الاجتماع الآتية أسماؤهم:

1.....

2.....

3.....

4.....

وغياب السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

1.....بدون مبرر 1.....بمبرر

2.....بدون مبرر 2.....بمبرر

وبعد مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال:

- تقييم مجريات بداية الموسم الجامعي؛
- تقديم برنامج المادة العلمية؛
- نسبة التقدم في إتمام برامج المحاضرات والأعمال الموجهة؛
- نسبة إيداع البرامج التدريسية في منصة التعليم عن بعد؛
- توحيد التقييم فيما يخص كل المواد والوحدات المدرسة؛
- متابعة غياب الطلبة؛
- متفرقات

اختتمت الجلسة على الساعة الواحدة وثلاثون دقيقة زوالا.

حرر بمستغانم في 2023/10/29

مسئول التخصص اقتصاد الأعمال

الختم والتوقيع

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس.

المحاضرة الثامنة: النصوص الإدارية التنظيمية

1-تعريف النص التنظيمي

2-العناصر المادية للنص التنظيمي

3-أنواع النصوص التنظيمية

3-1-المراسيم

3-2-القرارات

3-3-المقررات

1-تعريف النص التنظيمي

النص التنظيمي هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية والوزير الأول لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكن مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي، حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساسا، إذ يجمع بين التنظيم المستقل والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية)، وذلك طبقا للمادة 125 من دستور 1996.

ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقا للمادة 95/4 من دستور 1996، وفي الواقع فإن العمل التنظيمي وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول فان إعداد مشروع يتم من طرف الوزراء كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي عن كل وزير على مستوى وزارته، عن الوالي وعن رئيس المجلس الشعبي البلدي ...، في شكل قرارات، مقررات، مناشير أو تعليمات. (مميش و رزاق، 2010، صفحة 221)

تنقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع وهي على النحو التالي: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 221)

- المرسوم
- القرار
- المقرر

2-العناصر المادية للنص التنظيمي

يتكون النص التنظيمي من العناصر التالية: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 222)

- الرأسية (**في حالة القرار والمقرر**)
- عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

  - بيان نوعية النص (مرسوم، قرار، مقرر)؛
  - بيان الرقم: يدون فيه السنة والرقم التسلسلي؛
  - بيان التاريخ الهجري والميلادي على الترتيب؛
  - المضمون.

- صاحب النص مسبوق بحرف **إن**؛
- الحيثيات: أي التأشيرات التي يرجع إليها (**بمقتضى، بناء على، بعد الاطلاع**)
- صيغه النص (**يرسم ما يأتي، يقررون ما يأتي، يقرر ما يلي**)؛
- محتوى النص (**المادة الأولى، المادة الثانية،..**)؛

- المكان والتاريخ (**حرر بـــ... في...**)؛
- الإمضاء.

3-أنواع النصوص التنظيمية

تصدر النصوص التنظيمية من السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة، الحكومة، الإدارات العمومية) في شكل مراسيم، قرارات ومقررات حسب درجة قوتها:

3-1-المراسيم

المرسوم هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كيفية تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)، حيث يوضح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى، أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين و تكييف تطبيقها، وبالإضافة إلى ذلك توجد المراسيم الفردية والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين للدولة وتغيير مهامهم، وذلك طبقا للقوانين المعمول بها في هذا المجال. (مميش و رزاق، 2010، صفحة 222)

المراسيم هي قرارات إدارية باعتبارها صادرة من السلطة التنفيذية ونجد: (غرارمي، 2020، صفحة 134)

- **المراسيم الرئاسية**: يصدرها رئيس الجمهورية ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عندما يكون موضوع المرسوم ضمن سلطات أو صلاحيات الرئيس، وقد يرد النص عليها بموجب الدستور أو بأحكام القانون، كما يمارس سلطات تنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون؛
- **المراسيم التنفيذية**: يصدرها رئيس الحكومة طبقا لأحكام المادتين 85 و 125 من الدستور وتأتي لتنفيذ القانون أو التنظيم، ينشر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

نموذج (13): مرسوم رئاسي

مرسوم رئاسي رقم ..-.. مؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)، يتضمن ...

إن رئيس الجمهورية

-بناء على الدستور، لاسيما المادتان ..-.. و..-.. منه.

-وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

-وبعد الاطلاع على ..

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى:

المادة الثانية:

المادة الثالثة:

حرر بالجزائر في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

عبد المجيد تبون

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس اعتمادا على مراسيم رئاسية

نمودج (14): مرسوم تنفيذي

مرسوم تنفيذي رقم ..-.. مؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)، يتضمن ...

إن رئيس الحكومة

-بناء على الدستور، لاسيما المادتان ..-.. و..-.. منه.

-وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

يرسم ما يأتي:

المادة الأولى:

المادة الثانية:

المادة الثالثة:

حرر بالجزائر في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

نذير العرباوي

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس اعتمادا على مراسيم تنفيذية

3-2-القرارات

القرار هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أي سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى حينها قرارا وزاريا مشتركا، وبالإضافةإلى ذلك فان القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا يخص تعيين، تثبيت، ترقية، نقل أو توقيف الموظفين ... (مميش و رزاق، 2010، صفحة 241)

القرارات هي إجراءات تنظيمية تتخذها السلطات الإدارية في حدود اختصاصها، والقرار الإداري هو عمل قانوني صادر من سلطة إدارية وله طابع تنفيذي، ويصدر عن الوزراء، الولاة، رؤساء المجالس الشعبية البلدية أو مديري المؤسسات العامة، وتصنف القرارات كالتالي: (غرارمي، 2020، صفحة 135)

- **القرارات الوزارية المشتركة:** هي القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين؛
- **القرارات الوزارية:** هي التي تصدر عن وزير واحد ضمن مهام قطاعه؛
- **الفرارات الولائية:** القرارات التي يصدرها الولاة ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون؛
- **القرارات البلدية:** القرارات التي يصدرها رؤساء البلديات في خدود صلاحياتهم.

نمودج (15): قرار وزاري مشترك

قرار وزاري مشترك رقم ..-.. مؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)، يحدد ..

إن الوزير الأول

ووزير المالية

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

– وبمقتضى الأمر رقم ..–.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

يقررون ما يأتي:

المادة الأولى:

المادة الثانية:

المادة الثالثة:

حرر بالجزائر في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

وزير المالية **وزير التعليم العالي والبحث العلمي**

الوزير الأول

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس اعتمادا على قرارات وزارية مشتركة

نموذج (16): قرار وزاري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم ..–.. مؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

يحدد ...

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

–بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..–.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

–وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..–.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

– وبمقتضى الأمر رقم ..–.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

–بناء على التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية)

والمتضمنة ...

-بناء على القرار رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

-بمقتضى الأمر رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى:

المادة الثانية:

المادة الثالثة:

حرر بالجزائر في ..

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس اعتمادا على قرارات وزارية

3-3-المقررات

المقرر هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كيفيات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله، وظيفته وصيغته، إلا أنه أقل درجة منه، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين، تثبيت، ترقية، توقيف، استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح سكن وظيفي ...(مميش و رزاق، 2010، صفحة 250)

المقرر هو عمل قانوني انفرادي صادر من جهة إدارية وعادة ما يعني سوى الموظفين، ويصدر من الرؤساء الإداريين ويخص الفئات الوظيفية السفلى. (غرارمي، 2020، صفحة 137)

نمودج (17): مقرر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم: .../2023

مقرر ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة

إن مدير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

-بمقتضى الأمر رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

-وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...، لاسيما المادة ... منه.

-بناء على التعليمة الوزارية المشتركة المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمة ...

-بناء على القرار رقم ..-.. المؤرخ في ..(شهر هجري) عام (هجري) الموافق ..(شهر ميلادي) سنة (ميلادية) والمتضمن ...

يقرر ما يأتي:

المادة الأولى: يرقى السيد: ... ويرسم في سلم الأساتذة المحاضرين رتبة أستاذ محاضر قسم أ ابتداء من2022/11/02

المادة الثانية: يعاد ترتيب المعني عند نفس التاريخ خارج الصنف قسم فرعي 06 الدرجة 02 الرقم الاستدلالي 1463

المادة الثالثة: يكلف كل من السادة الأمين العام والعون المحاسب بتنفيذ هذا المقرر الذي سينشر في سجل المقررات الإدارية.

حرر بمستغانم في ..

مدير الجامعة

المصدر: من إعداد الأستاذة مسئولة المقياس اعتمادا على مقررات

المحاضرة التاسعة: النصوص الإدارية التفسيرية

1-تعريف النصوص الإدارية التفسيرية

2-أنواع النصوص الإدارية التفسيرية

2-1-المناشير

2-2-التعليمات

2-3-المذكرات

2-4-الإعلان

1-تعريف النصوص الإدارية التفسيرية

إلى جانب النصوص الإدارية التنظيمية توجد مجموعة من الوثائق الإدارية التي تستعمل كأداة اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، يطلق عليها اسم النصوص الإدارية التفسيرية، كونها تساعد على توضيح وشرح كيفية تطبيق النصوص التنظيمية.

2-أنواع النصوص الإدارية التفسيرية

تتمثل النصوص الإدارية التفسيرية في:

2-1-المناشير

المناشير من الوثائق الإدارية التي تستخدم لتوضيح كيفية تطبيق النصوص التشريعية والتنفيذية، وكيفية تطبيق التنظيم

2-1-1-تعريف المنشور

المنشور هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرهم. يرسل 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 العمل بها بمجرد بانتهاء آجالها. (مميش و رزاق، 2010، صفحة 109)

المنشور وسيلة تمكن الرئيس الإداري مركزيا من إبلاغ المرؤوسين الكيفية التي يجب أن تطبق ضمنها القوانين والتنظيمات. وهو وثيقة إدارية تتخذها الجهات الإدارية من مرتبة وزير، والي، رئيس دائرة، رئيس مجلس شعبي بلدي، مدير مؤسسة، وذلك لأجل توجيه مرؤوسيه إلى كيفية تطبيق القوانين والتنظيمات. (غرارمي، 2020، صفحة 136)

2-2-خصائص المنشور

يتميز المنشور بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية، أهمها: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 109)

- يمكّن من نشر التعليمات والتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة؛
- يساهم في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري العمل بها كالمراسيم والقرارات؛
- حل مشاكل التطبيق العملي وكيفية تفسيرها وتأويلها بحيث لا تترك مجالا للشك ؛
- لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها، فذلك هو عمل القانون أو المراسيم.
- يكتسي المنشور طابع الديمومة بالنسبة لصلاحيته، بمعنى أنه غير مؤقت كبعض النصوص الإدارية التفسيرية الأخرى التي ينتهي العمل بها بمجرد بانتهاء آجالها؛
- يمكن إرسال المنشور إلى العديد من الجهات المرسلة إليها.

2-3-العناصر المادية للمنشور

مثل العناصر المادية للمنشور فيما يلي: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 109)

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- المكان والتاريخ كما يمكن أن يكون في الأسفل قبل الإمضاء؛
- عنوان الوثيقة (**منشور**) ويكون في أعلى وسط الورقة

يمكن أن يكون متبوعا برقم التسجيل فنكتب مثلا: **منشور رقم:../../....**

كما يمكن أن يكون المنشور متبوعا بصفه المرسل إليهم فنكتب مثلا:

منشور إلى:

السادة مديري الجامعات (للإعلام والمتابعة)

السادة عمداء الكليات (للمراقبة)

السادة رؤساء الأقسام (للتنفيذ)

- الموضوع؛

- المرجع عند الاقتضاء؛
- نص المنشور؛
- الإمضاء.

نمودج (18): منشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مصالح رئيس الحكومة

وزارة المالية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

وزير التشغيل والتضامن الوطني

منشور وزاري المشترك رقم606 مؤرخ في 11 ديسمبر 2002 المتعلق بشروط توظيف المستخدمين الأجانب في المؤسسات والإدارات العمومية

في إطار التعاون التقني والثقافي، بلدنا مدعو إلى عقد اتفاقيات وبروتوكولات قصد توظيف مستخدمين مؤهلين من شأنهم الخدمة في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية.

لقد حدد المرسوم رقم 86-276 المؤرخ في 11 نوفمبر 1986 الإطار القانوني الذي يحكم توظيف المستخدمين الأجانب في مصالح الدولة، الجماعات المحلية، الهيئات والمؤسسات العمومية.

يهدف هذا المنشور إلى تحديد شروط وكيفيات توظيف المستخدمين الأجانب المدعوين للعمل في الجزائر في إطار التعاون.

1-مجال التطبيق:

يطبق هذا المنشور على كل المستخدمين ذوي الجنسية الأجنبية، والذين يستعدون للعمل في الجزائر طبقا للنظام القانوني الإتفاقي أو القانون العام في إطار التعاون في المؤسسات والإدارات العمومية.

إن توظيف هؤلاء المستخدمين يجب أن يخضع للشروط المحددة أدناه.

2-كيفيات التوظيف:

على كل مؤسسة وإدارة عمومية التي تعتزم القيام بتوظيف الأعوان الأجانب في إطار التعاون أن ترسل بملف المترشح إلى المديرية العامة للوظيف العمومي التي تخضعه اللجنة الخاصة بعد تقييده في السجل الخاص

الأعضاء المكونين لهذه اللجنة

-المدير العام للوظيف العمومي وممثله.

-ممثل وزارة المالية (المديرية العامة للميزانية)

-ممثل وزارة التشغيل والتضامن الوطني.

-ممثل الوزارة المعينة.

بعد دراسة الملفات ومطابقتها القانونية، تقوم اللجنة الخاصة بالبث نهائيا حول التوظيف.

بهذا الصدد، تحدد اللجنة لكل عون تم توظيفه:

-المرتب الشهري وطبيعة العمل.

التعيين.

الإمتيازات التي ينص عليها التنظيم المعمول به عند الإقتضاء.

ومهما يكن من أمر، يوظف المستخدمون الأجانب عن طريق التعاقد للدمة التي تحددها الإتفاقية أو لسنة قابلة للتجديد في إطار القانون العام.

3-محضر الإجتماع:

ينبغي أن تحدد اللجنة القائمة الإسمية للمترشحين المقبولين للتوظيف في محضر الإجتماع، الذي يحرر بعد كل جلسةعمل، ويتم توقيعه من طرف كافة الأعضاء.

يسري مفعول توظيف الأعموان الأجانب المقبولين من طرف اللجنة الخاصة ابتداء من تاريخ تنصيبهم الفعلي.

يجب على الإدارة المستخدمة أن تشير إلى محضر إجتماع اللجنة في قرار التوظيف وأن تلحقه عند الإلتزام بالنفقة بالملف المحاسبي الخاص بالعون المعني.

عن رئيس الحكومة وبتفويض منه	عن وزير المالية	وزير التشغيل والتضامن الوظني
المدير العام للوظيفة العمومية	**محمد ترباش**	**الطيب بلعيز**

ج.خرشي

Source : https://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

2-2-التعليمات

التعليمة من الوثائق الإدارية الداخلية التي من شأنها مساعدة الموظفين على فهم كيفية تطبيق الإجراءات التنظيمية.

2-2-1-تعريف التعليمة

التعليمة هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطه إدارية عليا، أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين، الهدف من تحريرها هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال ما ، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية ، وتظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها. (مميش و رزاق، 2010، صفحة 122)

والتعليمة في مفهومها الضيق هي تلك التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، الوزير، كاتب الدولة، مدير مركزي) وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية ، ولها أهميه خاصة وقيمة مستمرة ما دامت لم تلغ. أما في مفهومها الواسع فيطلق عليها **إجراءات التنظيم الداخلي**، حيث أن التعليمة إذا تضمنت قواعد جديدة فمن شأنها التأثير في المراكز القانونية الذاتية ، وتأخذ التعليمة مكانتها ضمن التدرج القانوني بحسب الجهة التي أصدرتها أما إذا تضمنت مجرد توضيحات وتوجيهات تبقى مجرد إجراء داخلي كما يدل عليها الاسم.

تستخدم التعليمية في توضيح الكيفيات الواجبة لتطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية وفهمها ، وهي بذلك غير ملزمة للغير، وهذا يعني أن تغيير النصوص التشريعية يبقى من اختصاص الجهات المختصة دون سواها

2-2-2-العناصر المادية للتعليمة

تخضع التعليمة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في الوثائق الإدارية وهي:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليهم مثلا: **تعليمة إلى السادة مدراء الجامعات؛**
- الموضوع؛
- المرجع عند الإقتضاء؛
- نص التعليمة؛

- المكان والتاريخ؛
- الإمضاء.

نمودج (19): تعليمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

المديرية العامة للوظيفة العمومية

والإصلاح الإداري

تعليمة وزارية مشتركة رقم02 مؤرخة في 26 أوت 2014

تتعلق بترقية الموظفين المنتمين للرتب الآيلة إلى الزوال

- السيدات والسادة مسؤولو تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات والإدارات العمومية.
- السيدة والسادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية.
- السيدات والسادة المراقبون الماليون.

تطبيقا لتعليمات السيد الوزير الأول، موضوع إرساله رقم509/م د/ وأ المؤرخ في 25 ماي 2014، المتعلق بالمسار المهني للموظفين المنتمين إلى الرتب الآيلة إلى الزوال، وقصد التمكين من إزالة هذه الرتب، بسرعة، فإن المصالح المسيرة للمؤسسات والإدارات العمومية، كدعوة إلى الشروع في ترقية الموظفين المعنيين، إلى الرتب الأعلى، وفق الشروط وحسب الكيفيات المنصوص عليها في القوانين الأساسية الخاصة التي تحكمهم.

لذا يتعين على الموظفين المعنيين، حتما، استيفاء الشروط القانونية المطلوبة للإلتحاق بالرتب الأعلى من رتب انتمائهم، سواء عن طريق الإمتحان المهني أو عن طريق الترقية على اساس الإختبار، بعد التسجيل على قوائم التأهيل.

غير أنه، ينبغي التأكيد، أنه وفي حالة توقف الترقية إلى رتبة أعلى على كتابعة تكوين تكميلي، فإنه يتعين على الموظفين المعنيين، وجوبا، استيفاء هذا الشرط.

ويجدر التوضيح، من جهة أخرى، أنه يترتب على الترقية إلى رتب أعلى، التحويل التلقائي للمناصب المالية لرتب انتماء المعنيين، إلى رتب الترقية.

اعتبارا لخصوصية وأهمية هذه العلمية، التي يمكن تحديدها، إلى غاية زوال كل الرتب الآيلة إلى الزوال، نطلب منكم الإسراع في تطبيق أحكام هذه التعليمة.

وزير المالية المدير العام للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

Source: https://www.dgfp.gov.dz/ar/Circulaire_texte.asp

2-3-المذكرات

المذكرة من الوثائق الإدارية التي تستخدم داخل المصلحة الواحدة في المؤسسة لتفادي المراسلات الإدارية الأخرى داخل المصلحة الواحدة تتميز بالسرعة والفعالية.

2-3-1-تعريف المذكرة

المذكرة هي وثيقة **إدارية، داخلية، مؤقتة** تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها ، وتصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه، فهي:

- **إدارية:** لأنها تحرر بأسلوب إداري موجز، وتخصص في الحالات الخاصة بإعطاء تعليمات أو إبلاغ معلومات من موظف إلى آخر أعلى منه أو مساويا له أو تابع له؛
- **داخلية:** كونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجانب عن الإدارة أو بين مصلحة ومصلحة أخرى؛
- **مؤقتة:** لأنها تنتهي بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

الهدف من المذكرة هو تفادي تبادل المراسلات بين الموظفين داخل نفس المصلحة. (غرارمي، 2020، صفحة 106)

2-أنواع المذكرات

تأخذ المذكرة أحد الأشكال التالية: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 99)

- **مذكرة توجيهية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة؛
- **مذكرة إعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلا ، وتصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد إعلامه بوضعية ما؛
- **مذكرة إدارية (مصلحية):** تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين له كتحديد مواعيد العمل مثلا.

2-3-استخدامات المذكرة

يستخدم المذكرة لعدة إغراض أهمها: (مشري، 2022/2021، صفحة 106)

- **إصدار التعليمات والأوامر** : مثل الالتزام بمواقيت العمل ، المحافظة على وسائل الإدارة، التحلي بأخلاقيات المهنة، ...؛
- **إعطاء التوجيهات والنصائح:** مثل المحافظة على النظافة، وتدابير الوقاية والأمن؛
- **تبليغ المعلومات:** مثل الإعلام والإشعار بقرارات التغييرات التنظيمية الطارئة، معلومات تخص المستخدمين، الإعلام في المستجدات والنتائج؛
- **توضيح المعلومات:** بخصوص موضوع ما، وشرح الإجراءات والتدابير الجديدة.

2-4-خصائص المذكرة

من أهم ما يميز المذكرة أنها: (مشري، 2022/2021، صفحة 105)

- تستعمل كوثيقة إعلامية لأنه بواسطتها يتم إبلاغ الموظفين بكل المستجدات داخل المؤسسة؛
- تحرر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة، تختص بتنظيم وتوضيح موضوع واحد فقط محدد بدقة؛
- لا تحتوي المذكرة على صيغ المجاملة، النداء والعبارات الختامية؛
- تتضمن تعليمات موجهة للموظفين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛
- تنشر المذكرة بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وان اقتضى الأمر إلزام الموظفين بالإمضاء عليها للتأكد من وصولها لهم؛
- المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة؛
- تحوز المذكرة على صفة الإلزامية ما لم تخالف النصوص التشريعية والتنظيمية واستوفت جميع شروط التبليغ للجهات المعنية؛
- تسمح المذكرة للرئيس الإداري بتجسيد السلطات المخولة له قانونا، ما يستوجب مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف.

2-3-5-العناصر المادية للمذكرة

المذكرة تحتوي على جميع عناصر التقديم المادي التي تحتوي عليها الوثائق الإدارية والمتمثلة في: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 99)

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليه: إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين، أما إذا كانت موجهة لمجموعة من الموظفين فيتم الاكتفاء بعبارة **مذكرة إدارية**؛
- الموضوع؛
- المرجع عند الاقتضاء؛
- نص المذكرة؛
- المكان والتاريخ؛
- الإمضاء.

نموذج (20): مذكرة توجيهية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل: ../2023

الموضوع: بخصوص مواقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم

ليكن في علم جميع موظفي وعمال الكلية أنه ابتداء من يوم 22 مارس 2023 ستكون مواقيت العمل كالآتي:

من يوم الأحد إلى الخميس من الساعة التاسعة صباحا إى الساعة الثالثة زوالا

فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواعيد المذكورة أعلاه قصد السير الحسن للكلية

حرر بمستغانم في 20 مارس 2023

عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الختم والإمضاء

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص107.

نموذج (21): مذكرة إعلامية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

رئاسة الجامعة

مصلحة الميزانية والمحاسبة

رقم التسجيل: ../2023

الموضوع: بخصوص مواقيت الاستقبال

ليكن في علم الجميع أن مواقيت الاستقبال على مستوى المصلحة قد حددت على النحو الآتي:

- يوم الاثنين من الساعة التاسعة إلى الساعة الثانية عشر منتصف اليوم
- يوم الأربعاء من الساعة التاسعة إلى الساعة الثانية عشر منتصف اليوم

أرجو أن تؤخذ هذه المواعيد بعين الاعتبار

حرر بمستغانم في 03 أكتوبر 2023

رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة

الختم والتوقيع

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص108.

نموذج (22): مذكرة مصلحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل: ..2023/

إلى

السادة رؤساء المصالح

الموضوع: بخصوص قواعد الانضباط داخل الكلية

في إطار ضمان السير العادي والمنتظم لمختلف مرافق الكلية، يطلب منكم جميعا التقيد بالتعليمات الآتية تحت طائلة الجراءات القانونية المسموح بها في هذه الأوضاع:

- احترام مواقيت العمل الرسمية؛
- عدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن كتابي من مسئول المصلحة؛
- منع كافة أشكال التجمعات غير المهنية، الثقافية أو السياسية في أماكن أو فضاءات العمل؛
- إنجاز العمل المطلوب بجودة وسرعة وفي مواعيده المحددة؛
- حمل شارة العمل البطاقة المهنية

أطلب من جميع مسئولي المصالح الإدارية الحرص على ضمان التطبيق الفعلي لهذه الترتيبات وموافاتي بصفة دورية بتقرير مفصل عن مدى امتثال العمال والموظفين لهذه التعليمات.

حرر بمستغانم في 03 ديسمبر 2023

عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

الختم والإمضاء

المصدر: مشري حسناء، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2022/2021، ص108.

2-4-الإعلان

يساعد الإعلان على تبليغ مختلف المستجدات داخل المؤسسة أو المصلحة بسرعة وشمولية، قد يكون موجه للموظفين داخل المؤسسة أو الجمهور الذي تتعامل معه هذه المؤسسة.

2-4-1-تعريف الإعلان

الإعلان وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ الداخلي، تلجأ الإدارة إلى تحرير الإعلانات من أجل: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 137)

- إبلاغ الجمهور إما بنتائج ندوة، دراسة، تدابير أو قرار ما؛
- إبلاغ معلومات تكون للجمهور فائدة في معرفتها؛
- تبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها بخصوص انشغالات تهمه م، سواء تعلق الأمر بالنشاطات والممارسات المهنية أو بالقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها؛
- المطالبة بتنفيذ أمر ما؛
- إعلام الموظفين للمشاركة في الامتحانات ، المسابقات والتدريبات التي تهمه م، وذلك قصد الاستعداد لها وتقديم الرغبات بشأنها.

تلصق الإعلانات في مكان مخصص لها والذي تتواجد فيه الفئة المعنية كقاعة الأساتذة مثلا إذا كان الإعلام يهم الأساتذة، وعلى سبورة الإعلانات إذا كان الإعلان يهم الطلبة، ويمكن أن تسجل الإعلانات على لوحة الملصقات التي تخصصه الإدارة لذلك أو تدون في سجل خاص لها يمرر على الموظفين للاطلاع على محتواها والتوقيع عليها، ومن ضمن الإعلانات أيضا تلك الإعلانات التي نشاهدها يوميا في الأماكن العمومية الخاصة بالنشر والتبليغ ، (مميش و رزاق، 2010، صفحة 137) كما قد تكون عن طريق الملصقات على الجدران أو من خلال النشر بالصحف والمجلات الاشهارية لإيصال المعلومة إلى اكبر قدر ممكن من المعنيين، مثلا الإعلان عن مناقصة في الجرائد قصد فتح المجال للشركاء الاقتصاديين للاستثمار. (غرارمي، 2020، صفحة 108)

2-4-2-العناصر المادية للإعلان

يتضمن الإعلان الصادر من إدارة عمومية العناصر التالية: (مميش و رزاق، 2010، صفحة 137)

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- عنوان الوثيقة **(إعلان)** بخط بارز وقد يكون متبوعا بالموضوع مثلا **إعلان متعلق بـــ...**
- مضمون الإعلان ويكون مختصرا واضحا ودقيقا؛
- تاريخ ومكان إصدار الإعلان؛
- التوقيع من طرف السلطة المصدرة للإعلان.

نموذج (19): تعليمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مستغانم في 09 أكتوبر 2023

إعلان مناقشة أطروحة دكتوراه

تنظم كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير مناقشة أطروحة الدكتوراه للطالبة**قربوع عفاف**

عنوان الأطروحة

التمويل الإسلامي للمؤسسة الاقتصادية حالة المشاركة والاستصناع

مكان المناقشة: قاعة المناقشات قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تاريخ المناقشة: الثلاثاء 24 أكتوبر 2023 ابتداء من الساعة 10 صباحا

لجنة المناقشة

رقم	الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الإنتماء	الصفة
1	مجدوب وهراني	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	رئيسا
2	عمراني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	كشرفا- مقررا
3	كبير هدية	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
4	مخالدي يحيى	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	ممتحنا
5	بحبح عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلعباس	ممتحنا
6	بوبكر محمد	أستاذ التعليم العالي	المركز الجامعي البيض	ممتحنا

نائب العميد المكلف لما بعد التدرج

المصدر: الصفحة الرسمية لكلية العلوم الاقتصادي، التجارية وعلوم التسيير جامعة مستغانم على موقع فايسبوك، المنشور بتاريخ 17 أكتوبر 2023، اطلع عليه بتاريخ 03 ديسمبر 2023.

المحاضرة العاشرة: المصطلحات الإدارية

1-تعريف أهم المصطلحات الإدارية

2-قائمة الأفعال المستخدمة في التحرير الإداري

3-قائمة الوثائق الإدارية المستخدمة في الإدارة

4-أقسام ومصالح الإدارة

1-تعريف أهم المصطلحات الإدارية

من المصطلحات المستعملة في الإدارة التي تم التطرق إلى معظمها في هذا المقرر، والتي على المحرر الإداري الإلمام بمفاهيمها ما يلي:

1-1-جريدة رسمية (official journal) journal officiel

الجريدة التي تصدرها الحكومة وتنشر فيها القوانين ، المراسيم، العقود، الوثائق الإدارية وغيرها من المعلومات الرسمية.

1-2-أسلوب إداري (Administrative style) Style administrative

طريقة التعبير والكتابة بلغة سهلة و دقيقة ومميزة، مستندة على نصوص منظمة للإدارة باعتبارها صاحبة السلطة وتعمل لتحقيق مصالح الجمهور.

1-3-تقرير إداري (Administrative Report) Rapport administrative

العرض المكتوب الذي يوضح تقديرات لكفايات العاملين في الإدارة أو سير الأعمال الإدارية ويسهل الرقابة على العمل.

1-4-صيغ إدارية (Administrative Form) Formule administrative

هي لغة خاص بالإدارة يتحتم على المحرر الإداري معرفتها والتعود على استعمالها ، من خلال عدد من المفردات ، العبارات والمصطلحات التي من شأنها تسهيل مهمة المحرر والقارئ معا حتى تكون محررات ه مفهومة وواضحة

1-5-وثائق إدارية (Administrative documents) documents administrative

تعد وثائق إدارية جميع المراسلات والمحررات والمستندات التي تتعامل بها الإدارة فيما بينها وبين الجهات الأخرى.

1-6-دليل كتابي (Written document) document écrit

مستند كتابي يستخدم كدليل لإثبات موضوع ما ، وقد جعل المشرع الكتابة حجية ملزمة أمام القاضي ما لم ينكرها الخصم أو يدعي تزويرها.

1-7-سجل Registre (Registre)

مجموعه معلومات محفوظة في وثائق مكتوبة وملفات بقصد الاستفادة منها في العمل الإداري ، وهي جزء من بنية قاعدة البيانات تحتوي بيانات معينة مثل البيانات الشخصية عن العامل ويتكون السجل عادة من حقلين أو أكثر.

1-8-اجتماع رسمي Réunion officielle (Official Meeting)

اجتماع عمل يحضره عدد من المسئولين لدراسة موضوع معين واتخاذ القرارات اللازمة.

1-9-جلسة اجتماع séance (session)

الفترة الزمنية من الاجتماع الذي يعقده أعضاء الإدارة لمناقشة أمر ما أو التفاوض بخصوص موضوع ما.

1-10-محضر جلسة Procès-verbal de la réunion (Minutes of the meeting)

النتائج والوقائع المكتوبة لاجتماع رسمي، وتتمثل في وثيقة رسمية تتضمن نص المناقشات التي جرت أثناء اجتماع مجلس أو لجنة وما فيه من قرارات.

1-11-إنذار نهائي Ultimatum (Ultimatum)

مراسلة أو مذكرة تصاغ بعبارات واضحة وصريحة حازمة موجهة إلى طرف آخر للحصول منه على حاجه محدده خلال فترة زمنية، تحت طائلة الإجراء العقابي بعد فوات الأجل المحدد.

1-12-توقيع signature (Signature)

إقدام الشخص على توقيع وثيقة إقرارا منه على صحتها والموافقة على ما تتضمنه من محتوى، الأمر الذي يضفي عليها الصفة الرسمية.

1-13-تفويض Délégation (Delegation)

إعطاء المديرين في المستويات التنفيذية والمباشرة الحق في اتخاذ القرار، وغالبا ما يتم توجيه التفويض لأفراد معينين في تلك المستويات، التفويض في مجال الإدارة يحمل مسؤولية ثنائية. فالشخص الذي تفوض إليه السلطة يصبح مسئولا أمام مفوضه في مباشرة الاختصاص الذي فوضه فيه. ومع ذلك يبقى الرئيس مسئولا عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه. والتفويض لا يعني تخلي الرئيس عن مسؤولياته.

1-14-ختم رسمي Cachet (Stamp)

الختم الرسمي للشخص أو المنظمة المستعمل لإضفاء الصفة الرسمية على الوثائق الصادرة عنها ويتضمن الاسم والشعار وغير ذلك.

1-15-حق العمل droit du travail (right to work)

أحد الحقوق الأساسية للفرد التزاما من قبل الدولة لكل مواطن بموجب الدستور، لتوفير فرص العمل وحرية اختيارها، أو حق كل شخص للحصول على عمل مناسب لصفاته في إحدى المؤسسات الموجودة في البلد الذي يعيش فيه، وهو حق أساسي يتمتع به الأفراد.

1-16-إدارة الموارد البشرية Gestion de ressource humain (Human Resource Management)

عملية إعداد الخطط التي تحقق أقصى استفادة ممكنة من القوى العاملة في منظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، ومن أهم أنشطة الموارد البشرية : تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب والتعيين، التدريب، وضع نظم الأجور والحوافز، تخطيط المسار الوظيفي والحفاظ على الموارد البشرية.

1-17-تحليل الاحتياجات Analyse des besoins (Needs Analysis)

أسلوب للتعرف على حجم الموارد المادية والبشرية والمالية المطلوبة لبدء النشاط أو الاستمرار فيه خلال فترة زمنية محددة.

1-18-تخطيط العمل Planification de l'action (Action Planning)

هو برنامج تنفيذي يهدف لتخطيط تفصيلي للأنشطة المطلوب القيام بها والفترة الزمنية المرتبطة بكل نشاط وكيفية القيام بهذا النشاط وذلك لتحقيق هدف أو أهداف معينة.

1-19-مهارات Habiletés (Skills)

حاله الجدارة المتعلقة بالفرد من حيث براعته باستخدام قدراته المختلفة في تنفيذ عمل ما.

1-20-مهارات الاتصال Habiletés de communication (Communication Skills)

تمثل درجة المقدرة على توفير وتبادل المعلومات الآراء والأفكار شفهيا أو تحريريا بين مختلف أفراد المنظمة بهدف تحقيق النتائج المرغوبة، وتشمل مهارات الاتصال مهارة الإنصات، مهارة التحدث والإلقاء.

1-21-سيرة ذاتية curriculum Vita (curriculum Vita)

الوصف المكتوب الذي يقدمه طالب الوظيفة إلى الإدارة، ويتضمن المعلومات الشخصية، المؤهلات العلمية، الخبرات، المهارات الشخصية وإنجازات السابقة.

1-22-اختبار توظيف test d'emploi (Employmemt Tests)

اختبارات تتم بغرض تقييم مدى التوافق المحتمل بين مواصفات طالب الوظيفة ومتطلباتها.

1-23-اختبار قدرات Epreuve d'habileté (Ability Test)

اختبار يتم الكشف فيه عن بعض المميزات التي يمتلكها الفرد قبل استخدامه في العمل.

1-24-مقابلة توظيف Interview de recrutement (Interview de recrutement)

نوع من المقابلات يجريها مجموعة من المسئولين للشخص المترشح لشغل وظيفة شاغرة ويتخلل المقابلة مناقشة حول أمور هذه الوظيفة مع المترشح.

1-25-شروط العمل conditions du travail (Working conditions)

الشروط التي يلتحق على أساسها العامل بالعمل كالراتب، ساعات العمل، الإجازات المختلفة وقد يقصد بهذا المصطلح أحيانا ظروف العمل التي تحيط بالعامل أثناء العمل.

1-26-راتب salaire (Salary)

المبلغ الذي يتقاضاه الفرد لقاء الجهود التي يبذلها في عمله ونشاطاته في منظمة ما.

1-27-ساعات العمل heures de travail (Hours of Work)

ساعات الدوام الرسمية المحددة التي يتقيد بها الموظف داخل الإدارة أو الشركة.

1-28-تأمين اجتماعي Assurance sociale (Social Insurance)

نظام ضمان يهدف إلى مواجهة المخاطر الاجتماعية التي يتعرض لها العاملون في المنظمة مثل تغطية نفقات البطالة، العجز، الشيخوخة، الوفاة وغير ذلك.

1-29-تعيين Nomination (Hiring)

إلحاق العامل بالعمل وإدراج اسمه بكشف الأجور، ومن الممكن أن يتم التعيين من داخل المنظمة أو خارجها.

1-30-ترقية Promotion (Promotion)

ترفيع الموظف إلى وظيفة ذات مستوى أعلى في الهرم والسلطة والمسؤولية والمركز ، ويعقب الترقية عادة زيادة الراتب والمميزات الأخرى.

1-31-مسار وظيفي Carrière (Career)

جميع الوظائف التي يشغلها الشخص خلال حياته الوظيفية أو وظيفة أو حرفه تمرن الفرد على أدائها والتي يتجه الفرد إلى الاستمرار فيها لفترة من حياته.

1-32-سلم الدرجات Echelon (Ranging)

تنظيم إداري يعتمد على المراتب والدرجات في الترقيات الوظيفية ينتقل عبرها الموظف الموظف من درجة إلى أخرى أعلى بعد فترة أو أدائه بشكل متميز.

1-33-سلم الرواتب Echèle des salaires (Salary scale)

الشكل المتدرج للرواتب المحددة للعاملين في المنظمة الذي يبدأ من أدنى درجة الى أعلى درجة تبعا لمتغيرات عديدة.

1-34-أخلاقيات Ethique (Ethics)

الميثاق الأخلاقي الذي يحكم سلوك العاملين في المنظمة وفي بيئة العمل ، تتضمن الأخلاقية جميع القيم والمبادئ التي تعتنقها المنظمة ومؤسسيها ، وقد حددت العديد من المؤسسات ومنظمات الأعمال ميثاق شرف العمل في المؤسسة أو امتهان المهنة

1-35-استقلالية Autonomie (Autonomy)

مدى تمتع الموظف بالحرية التصرف والقدرة على اتخاذ قرارات مرتبطة بوظيفته.

1-36-سلطة Autorité (Autority)

الحق الرسمي للموظف للسيطرة على الموارد واتخاذ القرارات اللازمة لمقابلة مسؤوليات الوظيفة ويشمل هذا الحق إصدار الأوامر وتوقيع العقوبات ومنع المكافآت.

1-37-تدريب ذاتي Auto formation (Self-Training)

طريقه فردية للتعلم والتدريب تسمح للمتدرب بالتعلم وفق إمكانية ذاتية مستخدما مصادر معلومات مخصصة لهذا الغرض.

1-38-تعليم مستمر Enseignement continu (Continuons Learning)

على المستوى الفردي تعني ضرورة أن يكتسب الفرد المهارات والمعارف اللازمة للتنمية الذاتية بصفة مستمرة، أما على المستوى التنظيمي تعني أهمية اكتساب المعارف والمهارات التي تساعد المنظمة على تقديم أفضل المنتجات والخدمات بصفة مستمرة.

1-39-هيكل تنظيمي Organigramme (Organizational Chart)

مصطلح يستخدم عادة للدلالة على رسم بياني أو مشروع خاص بالمنظمة يوضح نطاق السلطة وسلسلة الأوامر فيها.

1-40-سلسله أوامر Chaine de commande (Command Chain)

السلطة والمسؤولية التي تنساب من أعلى الهيكل الإداري إلى أسفله، ويمثل الطرق التي تندرج عبرها السلطة من المستويات العليا إلى المستويات التنفيذية ومن ثم إلى المستويات الإشرافية في المنظمة.

1-41-سلم إداري (Hiérarchie administrative (Administrative Hierarchy

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري (التدرج أو السلم الإداري) يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود ا لأدنى، التنظيم الإداري يقوم على التسلسل في الوظائف والرتب.

1-42-تقسيم إداري (départementalisation administrative (Administrative departmentalization)

تجميع الوظائف التنظيمية المتشابهة أو المنتجات المماثلة في وحدات، ويساعد على الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل.

1-43-خريطة تدفق العمليات الإداري Tableau de flux d'opérations administratives (Administrative Operations Flow Chart)

شكل يوضح الطريقة أو المنهج الذي تتعاقب به العمليات الإدارية داخل المنظمة : التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1-44-نظام داخلي (لائحة الإجراءات) Règlement intérieur (Rules of Procedures)

وثيقة تصدرها المؤسسة تتضمن الأحكام التي تنظم الإجراءات الإدارية الواجب إتباعها في تسيير أعمالها وممارسة اختصاصاتها المبينة في القانون.

1-45-لامركزي décentralisation (decentralization)

تفويض المسؤوليات الإدارية الوسطى والمباشرة في اتخاذ القرارات بدلا من تركيزها في يد فئة الإدارة العليا فقط.

1-46-مجلس إدارة Conseil d'administration (Board of Directors)

الإدارة العليا المسئولة عن وضع استراتيجيات وخطط المنظمة وتحقيق نتائج أعمالها.

1-47-لجنة Comité (committee)

مجموعة من موظفي المنظمة يعينون بطريقة رسمية بهدف مناقشة بعض الحالات ، النشاطات أو حل المشكلات، وقد تكون لجنه دائمة أو مؤقتة كما يمكن أن تكون تنفيذية أو استشارية.

1-48-ورشة عمل Atelier du travail (Workshop)

شكل تنظيمي لنشاط علمي أو فني يتم فيه مناقشة موضوع محدد من طرف عدد من المختصين بقسم الوصول إلى نتائج مفيدة.

1--49ميزانية Budget (Budget)

تقدير مالي رسمي للتمويل يغطي فترة زمنية مقبلة.

1-50-نقابة Syndicat (Syndicate)

مجموعة أشخاص ينتسبون إلى تنظيم ما له طابع محد د بقصد تحقيق الأهداف المحددة لأعضاء هذا التنظيم.

2-قائمة الأفعال المستخدمة في التحرير الإداري

In English	En français	باللغة العربية
Announce (Announcement)	annoncer (annonce)	يعلن (إعلانا)
declare (declaration)	déclarer (déclaration)	يصرح (تصريحا)
says that (say)	dit que (dire)	يقول (قولا)
clarify (clarification)	clarifier (clarification)	يوضح (توضيحا)
Explain (Explain)	expliquer (explication)	يشرح (شرحا)
specify (specification)	préciser (précision)	يحدد (تحديدا)
Interpret (interpretation)	interpréter (interprétation)	يفسر (تفسيرا)
Reply (Reply)	répondre (réponse)	يجيب (جوابا/إجابة)
show (show)	montrer (monstration)	يبين (بيانا/تبيانا)
Ask (Request)	demander (demande)	يطلب (طلبا)
Notice (note)	Remarquer (remarque)	يلاحظ (ملاحظة)
Thinking (thinking)	penser (pense)	يخمن (تخمينا)

believe (belief)	croire (croyance)	يظن (ظنا)
suppose (supposition)	supposer (supposition)	يحتمل (احتمالا)
Exhibit (Exhibition)	exposer (exposition)	يعرض (عرضا)
Record (record)	enregistrer (enrigestrment)	يسجل (تسجيلا)
Signal (signal)	signaler (signal)	يذكر (ذكرا)
Remind (Reminder)	rappeller (rappel)	يذّكر (تذكيرا)
Comment (Comment)	commenter (commentaire)	يعلق (تعليقا)
express (expression)	exprimer (expression)	يبدي (إبداء)
Solicit (solicitation)	solliciter (sollicitation)	يلتمس (التماسا)
Incite (incitement)	Inciter (incitation)	يحث (حثا)
indicate (indication)	indiquer (indication)	يشير (إشارة)
Observing (Observation)	constater (constat)	يستنتج (إستنتاجا)
Consider (Consideration)	considérer (considération)	يعتبر (اعتبارا)
Estimate (Estimate)	estimer (estimation)	يقدر (تقديرا)
maintain (maintenance)	maintient (maintien)	يتمسك (تمسكا)
Legalize (legalize)	légaliser (légalisation)	يصادق (مصادقة/تصديقا)
Accept (acceptaion)	Accepter (acceptaion)	يوافق (موافقة)
Propose (proposal)	Proposer (proposition)	يقترح (اقتراحا)
Admit (admission)	Admettre (admission)	يتقبل (تقبلا)
Confirm (confirmation)	Confirmer (confirmation)	يؤكد (تأكيدا)
record (Recording)	Enregistrer (enregistrement)	يسجل (تسجيلا)
Judge (judging)	Juger (jugement)	يحكم (حكما)
Recognize (recognition)	Reconnaître (reconnaissance)	يعترف (اعترافا)
Recommend (recommendation)	Recommander (recommandation)	يوصي (توصية)
Defend (Defense)	Défendre (défense)	يدافع (دفاعا)
Wish (wish)	Souhaiter (souhait)	يتمنى (أمنية)

Fear (fear)	Craindre (crainte)	يخشى (خشية)
Lean	Pencher (penchant)	يميل (ميلا)
Prevent (prediction)	Prévenir (prévision)	يتكهن (تكهنا)
Prefers (preference)	Préférer (préférence)	يفضل (تفضيلا)
Judge (judging)	Juger (jugement)	يقضي (قضاء)
Support (support)	Soutient (soutien)	يدعم (دعما)
Support (support)	Soutient (soutien)	يؤيد (تأييدا)
Assume (assumption)	Supposer (supposition)	يوحي (إيحاء)
Astonished (astonishment)	Etonner (étonnement)	يتعجب (تعجبا)
Query (query)	Interroger (interrogation)	يتساءل (تساؤلا)
Doubting (doubt)	Mettre en doute (doute)	يشكك (تشكيكا)
Denie (negation)	Nie (négation)	ينكر (إنكارا)
Don't see that (vision)	Ne voit pas que (vision)	لا يرى (رأيا)
Don't believe that (belief)	Ne croit pas que (croyance)	لا يصدق (تصديقا)
Don't hope (hope)	N’espère pas (espérance)	لا يأمل (أملا)
Don't think that (thought)	Ne pense pas que (pensée)	لا يظن (ظنا)
Does not match (match)	Ne correspond pas (correspondance)	لا يوافق (موافقة)
Disapprove (disapproving)	Désapprouver (désapprobation)	يعارض (معارضة)
Abstain (abstention)	Abstient (abstention)	يمتنع (امتناعا)
Claim (Claim)	Réclamer (réclamation)	يطالب (مطالبة)
Denie (negation)	Nie (négation)	ينفي (نفيا)
Contradict (contradiction)	Contredire (contradiction)	يناقض (تناقضا)
Criticize (Review)	Critiquer (critique)	ينتقد (انتقادا)
Doubt (doubt)	Douter (doute)	يشك (شكا)

3-قائمة الوثائق الإدارية المستخدمة في الإدارة

- القانون؛ loi

- الأمر؛ ordonnance
- المرسوم؛ décret
  - مرسوم رئاسي؛ décret présidentiel
  - مرسوم تنفيذي؛ décret exécutif ط
- القرار؛ arrêté
  - قرار وزاري مشترك؛
  - قرار وزاري؛
  - قرار ولائي؛
  - قرار بلدي؛
- المقرر؛ décision
  - مقرر تعيين؛
  - مقرر ترسيم؛
  - مقرر ترقية؛
  - مقرر تحويل؛
  - مقرر إنهاء مهام؛
- المنشور؛ circulaire
  - منشور وزاري مشترك؛ circulaire ministériel commun
  - منشور وزاري؛circulaire ministériel
- التعليمة؛ instruction
- المذكرة؛ note
  - مذكرة توجيهية؛
  - مذكرة إعلامية؛
  - مذكرة مصلحية؛
- الإعلان؛ avis
- الرسالة الإدارية؛ lettre administrative
  - رسالة تحويل؛
  - رسالة تذكير؛
  - رسالة إعذار؛
  - رسالة تظلم؛

- رسالة رسمية؛
- رسالة غير رسمية؛

- جدول الإرسال؛ bordereau d'envoi
- الدعوة؛ invitation
- الاستدعاء؛ convocation
- البرقية الرسمية؛ télégramme officiel
- التقرير؛ rapport
  - تقرير معاينة؛
  - تقرير أنشطة؛
  - تقرير مالي ومحاسبي؛
  - تقرير تظاهرة؛
  - تقرير تقييم الأداء؛
  - تقرير تفتيش؛
  - تقرير توصية؛
- المحضر؛ procès verbal PV
  - محضر اجتماع؛
  - محضر تنصيب؛
  - محضر تبليغ؛
  - محضر معاينة؛
  - محضر تسليم؛
- عرض الحال؛
- برنامج العمل؛ programme d'activité
- شهادة إدارية؛ attestation administrative
- شهادة عمل؛ attestation de travail
- بطاقة مهنية؛ carte professionnelle
- بطاقة زيارة. carte de visite

4-أقسام ومصالح الإدارة

In English	En français	باللغة العربية
central administration	Administration centrale (ministère)	الإدارة المركزية (للوزارة)
local administration	administration locale (wilaya commune)	الإدارة المحلية (الولاية البلدية)
direction	Direction	المديرية
The general direction	générale direction	المديرة العامة
The General Secretariat	secrétariat général	الأمانة العامة
General Administration	administration générale	الإدارة العامة
Subdivision	sous direction	المديرية الفرعية
Administrative Service	Service	المصلحة
Department	Département	القسم
Office	Bureau	المكتب
Workshop	Atelier	ورشه
station	Station	المحطة
Factory	Usine	مصنع
Unit	Unité	وحده
Observatory Unit	Observatoire	مرصد

Center	Centre	مركز
Agency	Agence	وكاله
office	Office	ديوان
subdivision	Subdivision	قسيمه
section	Section	فرع
Company	Société	شركه
Institution	Etablissement	مؤسسه
group	Groupe	مجمع
Laboratory	Laboratoire	مخبر
Departement	Département	دائرة
Service	Service	مصلحه
Accounting Service	service de comptabilité	مصلحة المحاسبة
Finance Department	service des finances	مصلحة المالية
Logistics Department	service logistique	مصلحه الإمداد
Human Resources Department	service ressources humaines	مصلحة الموارد البشرية
Material Resources Department	service ressources matérielles	مصلحة الموارد المادية
Maintenance Service	service d'entretien	مصلحة الصيانة
Production Department	service de production	مصلحة الإنتاج
Documentation	service de documentation	مصلحة التوثيق

Department		
Archives Department	service des archives	مصلحة الأرشيف
Procurement Department	service des marchés	مصلحة إعداد الصفقات
Research and Studies Department	Service des études	مصلحة الدراسات
Human Resources Department	service personnel	مصلحة المستخدمين
Training Department	service de formation	مصلحة التكوين
Information Technology Department	service informatique	مصلحة الإعلام الآلي
Maintenance Department	service de maintenance	مصلحة الصيانة
General Services Department	service des moyens généraux	مصلحة الوسائل العامة
Implementation Department	service réalisation	مصلحة الانجاز
Technical Department	service technique	المصلحة التقنية
Reception Department	service accueil	مصلحة الاستقبال
Purchasing Department	service d'achat	مصلحة الشراء
Cultural and Sports Activities Department	service animation culturel et sportif	مصلحة النشاط الثقافي والرياضي
Supply Chain Department	service approvisionnement	مصلحة التمويل
Insurance Department	service assurance	مصلحة التأمين
Budget Department	service budget	مصلحة الميزانية

Commercial Department	service commercial	المصالح التجارية
Legal Department	service contentieux	مصلحة المنازعات
Payroll Service	service de paye	مصلحة التسديد
Studies and Training Department	service étude et formation	مصلحة الدراسات والتكوين
Tax Department	service de fiscalité	المصالح الجبائية
Forecasting Management Department	service gestion des prévisions	مصلحة تسيير التقديرات
Social Services Department	service des œuvres sociales	مصلحة الخدمات الاجتماعية
Social Services	service social	المصلحة الاجتماعية
Planning Department	service planification	مصلحة التخطيط
Statistics Department	service statistiques	مصلحة الإحصائيات
Exploitation Department	service exploitation	مصلحة الاستغلال
External Relations Department	Service Relation extérieur	مصلحة العلاقات الخارجية

المصدر: وهيبة غرارمي، دليل التحرير الإداري، الطبعة الثانية. ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2020، ص 120.

قائمة المراجع

1. أحمد العبد أبو السعيد، و عابد زهير. (2016). *مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين*. الأردن: دار اليازوري العلمية.

2. بشير العلاق، و حميد الطائي. (2009). *أساسيات الاتصال*. الأردن: دار اليازوري العلمية.

3. حسين عامرفتحي. (2011). *وسائل الاتصال الحديثة من الجريدة إلى الفيس بوك*. الإمارات العربية المتحدة: المنهل.

4. حمد القميزي. (2017). *تقنيات التعليم ومهارات الاتصال، الطبعة الثانية*. مصر: دار روابط للنشر وتقنية المعلومات ودار الشقري للنشر.

5. سامية عواج. (2020). *الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات- الاستراتيجيات*. الأردن: مركز الكتاا لأكاديمي.

6. علي مميش، و العربي رزاق. (2010). *التحرير الإداري سند تكويني موجه إلى الإدارة، التسير، التفتيش*. الجزائر: داشرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية.

7. مدحت محمد أبو النصر. (2012). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. الإمارات العربية المتحدة: المنهل للنشر.

8. وهيبة غرارمي. (2020). *دليل التحرير الإداري، الطبعة الثانية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

9. أحمد بن دريس. (بدون سنة). مقياس فنيات التحرير الإداري، ماستر إتصال تنظيمي. الجزائر: قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة وهران1.

10. حسناء مشري. (2022/2021). محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، موجهة لطلبة الماستر. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم المالية والمحاسبة، جامعة فرحات عباس سطيف1.

11. رشيدة أوبختي. (2023/2022). الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر ماستر علوم مالية ومحاسبة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان.

12. رضا زاوش. (2018/2017). محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الإنتاج والتموين. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

13. عبد الجليل طواهير. (بدون سنة). مطبوعة في الاتصال واالتحرير الإداري. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

14.عبد القادر حليس. (2022/2021). مقياس الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر شعبة العلوم التجارية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة.

15.كهينة رشام. (بلا تاريخ). محاضرات في مقياس اتصال وتحرر إداري. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وغلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة.

16.محمد خليل. (2023/2022). محاضرات في مادة الاتصال والتحرير الإداري مقدمة لطلبة النة أولى ماستر علوم اقتصادية. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحيى بن فارس المدية.

17.ياسمينة زاوي. (2021/2020). مقياس الاتصال والتحرير الإداريي، محاضرات مخصصة لطلاب الثانية ماستر اقتصاد كمي.