



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجزائر -3-



كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المحاسبية

محاضرات في الاتصال و التحرير الاداري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص محاسبة و تدقيق

إعداد الأستاذة : سايح فاطيمة

السنة الجامعية 2026/2025

الفهرس

الصفحة	المحتويات
ب	مقدمة
	المحور الأول: عموميات حول الاتصال و الاتصال الإداري
2	تمهيد
2	أولاً: ماهية الاتصال
2	2-نشأة الاتصال
4	1-تعريف الاتصال
5	3-خصائص الاتصال
6	4-عناصر الاتصال
8	ثانياً: ماهية الاتصال الإداري
8	1-تعريف الاتصال الإداري
8	2-أهداف الاتصال الإداري
9	3-أنواع الاتصال الإداري
13	4-وسائل الاتصال الإداري
16	5- معوقات الاتصال الإداري و آليات تفعيله
18	أسئلة حول المحور الأول
	المحور الثاني: أساسيات حول التحرير الإداري
20	تمهيد
20	أولاً: ماهية التحرير الإداري
20	1- مفهوم التحرير الإداري
21	2- أهمية التحرير الإداري
22	3-أنواع المحررات الإدارية
23	ثانياً: الأسلوب الإداري و مميزاته
23	1- تعريف الأسلوب الإداري
23	2- مميزات الأسلوب الإداري
25	ثالثاً: صفات المحرر الإداري
26	رابعاً: القواعد و الضوابط الأساسية للتحرير الإداري
26	1-الضوابط الشكلية

30	2-الضوابط القانونية
30	3-الضوابط اللغوية
30	أسئلة حول المحور الثاني
	المحور الثالث: البيانات الشكلية للمراسلة الإدارية و مراحل و صيغ تحريرها
32	تمهيد
32	أولاً:البيانات الشكلية للمراسلة الإدارية (التقديم المادي)"
40	ثانياً: مراحل تحرير المحررات الإدارية
41	ثالثاً: صيغ التحرير الإداري
41	1-صيغ النداء
43	2-صيغ التقديم
44	3-صيغ العرض و المناقشة
45	4-صيغ الخاتمة
46	أسئلة حول المحور الثالث
	المحور الرابع:المراسلات الإدارية
48	تمهيد
48	أولاً : الرسالة الإدارية
48	1-مفهوم الرسالة الإدارية
48	2-أنواع الرسائل الإدارية
49	3-المقارنة الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي و الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي
50	4-عناصر التقديم المادي للرسالة الإدارية ذات طابع رسمي و طابع شخصي
51	5- نماذج عن الرسائل الإدارية ذات طابع رسمي و ذات طابع شخصي
54	ثانياً:جداول الإرسال
54	1-تعريف جداول الإرسال
54	2-عناصر التقديم المادي لجداول الإرسال
55	3-نموذج لجداول الإرسال
56	4- أهمية جداول الإرسال
57	ثالثاً: الاستدعاء و الدعوة
57	1-تعريف الاستدعاء و الدعوة
57	2-العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة

58	3-الفرق بين الاستدعاء و الدعوة
58	4-نماذج عن الاستدعاء و الدعوة
60	رابعا:البرقية الرسمية
60	1-تعريف البرقية
61	2-العناصر الشكلية للبرقية
61	3-نموذج عن البرقية
62	أسئلة حول المحور الرابع
المحور الخامس:الوثائق الإدارية	
64	تمهيد
64	أولا : التقرير الإداري
64	1-تعريف التقرير الاداري
64	2- التقديم المادي للتقرير الإداري
65	3- أهداف التقرير الإداري
65	4-أنواع التقارير الإدارية
68	5-نموذج عن التقرير الإداري
69	ثانيا:المحضر
69	1-تعريف المحضر
69	2-انواع المحاضر
70	3-التقديم المادي للمحضر
71	4-نماذج عن المحضر
74	ثالثا:عرض الحال
74	1-تعريف عرض الحال
74	2-انواع عرض الحال
74	3-العناصر الشكلية لعرض الحال
76	4-المقارنة بين المحضر و عرض الحال و التقرير
77	5-نموذج عن عرض الحال
77	أسئلة حول المحور الخامس
المحور السادس:النصوص الادارية	
79	تمهيد

79	أولاً:النصوص الإدارية التنظيمية
79	1-تعريف النصوص الإدارية التنظيمية
79	2-خصائص النص التنظيمي
79	3-انواع النصوص التنظيمية
79	3-1-المرسوم
79	3-2-القرار
80	3-3-المقرر
81	ثانياً:النصوص الإدارية التفسيرية
81	1-المذكرة الإدارية
81	1-1-أنواع المذكرات الإدارية
82	1-2-البيانات الشكلية للمذكرة الإدارية
82	1-3-نموذج عن المذكرة الإدارية
85	2-المنشور
85	2-1-أنواع المنشير
85	2-2-البيانات الشكلية للمنشور
86	2-3-نموذج عن المنشور
86	3-التعليمة
86	3-1-البيانات الشكلية للتعليمة
87	3-2-نموذج عن التعليمة
87	4-الإعلان
88	4-1-البيانات الشكلية للإعلان
88	4-2-نموذج عن الإعلان
89	أسئلة حول المحور السادس
المحور السابع:الاتصال الالكتروني عبر البريد الالكتروني المهني كأداة حديثة للاتصال داخل المنظمة	
91	تمهيد
91	أولاً:البريد الالكتروني المهني
91	ثانياً:المقارنة بين البريد الالكتروني العادي و البريد الالكتروني المهني
92	ثالثاً:صور المراسلات الإدارية عبر البريد الالكتروني المهني
93	رابعاً :أهمية البريد الالكتروني المهني للمنظمة

94	خامسا:العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية عبر البريد الالكتروني المهني
97	سادسا:نموذج عن المراسلات الإدارية الالكترونية
98	أسئلة حول المحور السابع
المحور الثامن: نماذج عملية عن المحررات الإدارية	
100	أولا: المراسلات الإدارية
107	ثانيا: الوثائق الإدارية
111	ثالثا:النصوص الإدارية
135	خاتمة
139-136	المراجع

مقدمة

مقدمة:

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خاتم النبيئين وسيد المرسلين، نبينا محمد الهادي الأمين الذي بعثه الله رحمة للعالمين، وعلى آله وأصحابه وأنصاره وأتباعه ومن أهدى بهديه وعمل بسنته إلى يوم الدين. و بعد:

يسرني أن أقدم هذه المطبوعة التي أتت كثمرة جهد سنوات عديدة في تدريس هذا المقياس لطلاب العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و بالأخص طلبة السنة أولى ماستر ،سعيانا إلى تقديم ما هو مقرر دراسته في مقياس الاتصال و التحرير الإداري وفق البرنامج المعتمد من وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .

ارتأينا وضع مطبوعة محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري بهدف إلمام الطلبة بهذا المقياس وتسهيل فهمهم من خلال تقديم دروس مبسطة ومختصرة وسهلة الفهم بغرض تخفيف الصعوبات التي يواجهونها وفهم أفضل لهذا المقياس، حيث يعد الاتصال و التحرير الإداري من أهم المقررات التي تهدف إلى تمكين الطلبة من اكتساب المهارات اللازمة لفهم العملية الاتصالية داخل المنظمات و الإدارات العمومية ، و إتقان أساليب التحرير الإداري باعتبارها الوسيلة الرسمية للتواصل و تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كما يكتسي هذا المقياس أهمية كبيرة في تكوين الطلبة لأنه يساهم في تأهيلهم لممارسة مهامهم المستقبلية في الحياة المهنية، ويزودهم بقدرات عملية تساعد على التواصل الفعال داخل بيئة العمل و صياغة المحررات الإدارية بكل احترافية و مسؤولية، وبذلك يعد هذا المقياس خطوة أساسية في بناء شخصية الطالب الإدارية و تمكينه من أدوات النجاح في مساره العملي و الإداري مستقبلا.

إن هذه المطبوعة كأى إنتاج علمي لا تخلو من النقائص والهفوات، وكل أملنا أن تسهم في تطوير البحث العلمي، ونسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، ويجعله في ميزان حسناتنا، وأن ينفع به الطلاب والدارسين.

المحور الأول:

عموميات حول الاتصال و الاتصال الإداري

سننترق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولاً: ماهية الاتصال

1-تعريف الاتصال

2-نشأة الاتصال

3-خصائص الاتصال

4-عناصر الاتصال

ثانياً: ماهية الاتصال الإداري

1-تعريف الاتصال الإداري

2- أهمية الاتصال الإداري

3-أهداف الاتصال الإداري

4-أنواع الاتصال الإداري

5- وسائل الاتصال الإداري

6- معوقات الاتصال الإداري و آليات تفعيله

تمهيد:

يعد الاتصال من أهم العمليات الإنسانية و الإدارية التي تقوم عليها حياة الأفراد داخل المجتمع و المؤسسات على حد سواء، و في المجال الإداري يكتسب الاتصال أهمية مضاعفة لأنه يعتبر الأداة الرئيسية لتنظيم العمل و توحيد الجهود و متابعة التنفيذ و اتخاذ القرارات، و من هنا برز مفهوم الاتصال الإداري بإعتباره فرعاً من الاتصال العام يهتم بدراسة الكيفية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين مختلف المستويات الإدارية داخل المنظمة. و عليه يهدف هذا المحور إلى :

- تمكين الطالب من فهم مفهوم الاتصال و أهميته في الحياة اليومية و العملية.
- تطوير كفاءة الطالب في التمييز بين أنواع الاتصال و مستوياته المختلفة، و فهم دوره في تحسين و رفع من الأداء داخل المنظمات.
- أن يكتسب الطالب مهارات التواصل الفعال، و قدرة تحليل مواقف الاتصال الإداري، و تطبيق الاتصال الناجح في مختلف السياقات المهنية.

أولاً: ماهية الاتصال

يعد الاتصال من أقدم و أهم الظواهر الإنسانية التي رافقت تطور المجتمعات عبر العصور، إذ شكل الوسيلة الأساسية للتفاعل و تبادل المعارف و الخبرات بين الأفراد ، ومع تطور الحياة الاجتماعية و التنظيمية ، تطور مفهوم الاتصال ليصبح علماً قائماً بذاته يهتم بدراسة أساليبه ، وأنواعه، ووسائله.

1-نشأة الاتصال: عرفت عملية الاتصال تطوراً كبيراً في أدواتها و وسائلها نتيجة تطور الحياة و العلوم في الحضارات الإنسانية، حيث ظهر الاتصال منذ القدم ففي العصور القديمة و لدى البدائيين بدأ الإنسان في محاولة التعبير عن أفكاره و مشاعره بطرق بدائية حيث اقتصر الاتصال على الصراخ و الإشارات و الهمةمة ، وبعدها بدأ باستخدام الرموز و النقوش و رسومات على جدران الكهوف ، ثم ظهرت الكتابة عند السومريون و ظهرت الحروف و أصبح لكل قوم حروف و لغة خاصة بهم ، ثم ظهرت بعد ذلك الطباعة بإكتشاف الورق عند الصينيين ، فالصحف و المجلات ، وهكذا توالى التطورات و اكتشف الهاتف و التلغرام ثم التلفاز ، و في عصرنا هذا نشهد تطور التكنولوجيا و ظهور الاتصالات الالكترونية، ويمكن تلخيص مراحل تطور الاتصال في المراحل التالية¹:

¹ محمود حسن اسماعيل ، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص ص 36

الشكل رقم(01): تطور عملية الاتصال



المصدر: من إعداد الباحثة

1. **المرحلة السمعية الشفهية:** مارس الإنسان البدائي الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات مثل: الهمهمة، والدمدمة، والصراخ، إضافة إلى استخدام إشارات بالأيدي والأرجل، فكان التقاهم صعباً وبطيئاً، أدى إلى تخلف البشرية آلاف السنين، نظراً لضعف القدرة البشرية على التعبير عن ذاتها والحاجة للبقاء دفعت الإنسان للتعلم شيئاً فشيئاً، وهو ينتقل ببطء تدريجي من العصر الحجري لآلاف السنين، إلى عصر الحياة المستقرة والإقامة الدائمة في جماعات تزايدت أعدادها مع مرور الزمن، وبدأت تصنع لنفسها لغة تخاطب منطوقة، ساعدت على تأقلم الناس مع بعضهم البعض وكانت الرموز التصويرية من خلال صور ورسومات بدائية يتم حفرها على الحجارة هي الخطوة الأولى في تعلم النطق والكتابة¹.

2. **المرحلة الكتابية:** تعد المرحلة الكتابية من أهم المراحل في تطور الاتصال الإنساني، إذ مثلت نقطة تحول كبرى في تاريخ نقل المعرفة و المعلومات عبر الأجيال بدل الاعتماد فقط على الذاكرة و الاتصال الشفوي، بدأت هذه المرحلة مع اختراع الكتابة في الحضارات القديمة مثل السومرية في بلاد الرافدين حوالي سنة 3200 ق.م ، و المصرية القديمة ، و الصينية، ومع مرور الزمن تطورت أدوات الكتابة و وسائلها.

3. **مرحلة الطباعة:** اعتمد التواصل في الفترة السابقة للقرن الخامس عشر الميلادي على الكلام اللفظي والكتابات اليدوية البسيطة، ثم توجه العالم خلال القرن الخامس عشر وتحديدًا في العقود التي تعاقبت من 1450م إلى منتصف القرن السادس عشر، حيث كانت تلك الفترة مرحلة خصبة لتطور عملية الاتصال لتصبح الطباعة أعظم وسيلة عرفت البشرية ، حيث حلت الآلة الطباعة محل الرسائل الورقية المكتوبة يدوياً، والتي منحت الناس القدرة على إنتاج كميات كبيرة من المواد المكتوبة بشكل ملائم، وسهّلت حركة إرسال واستقبال الرسائل بشكل سريع بين الناس، و يجدر بالذكر أن قبل ظهور الطباعة بمفهومها الحديث ظهرت محاولات شبه آلية و ذلك خلال العصور الوسطى إذ استخدم

¹ منير طيبي ، وسائل الاعلام والاتصال عبر التاريخ الحديث...كروнологيا التطور من الاتصال غير اللفظي إلى الميديا الجديدة، مجلة المعارف للبحوث و الدراسات التاريخية،المجلد 6، العدد3، الوادي،2020، ص08.

الرومان آلة خاصة للكتابة و النقش خاصة في عملية سك النقود ثم تطورت الكتابة المطبوعة خلال القرن الرابع عشر، وفي عام 1440م اخترع الألماني يوهان غوتنبرغ Johannes Gutenberg نوعاً مطوراً من الآلات الطابعة والذي أحدث ثورة في الطباعة¹.

4. **مرحلة الاتصال الجماهيري:** بحلول القرن التاسع برزت الحاجة إلى استكشاف أساليب سريعة لتبادل و الاتصال البشري، وهذا ما أدى إلى التطور الكبير الذي شهده المجتمع الصناعي إذ ظهرت العديد من المخترعات الجديدة بعد اكتشاف الطاقة الكهربائية، فاستطاع " صمويل مورس" اختراع التلغراف سنة 1837م ، بعد ذلك استطاع 'جراهام بيل' اختراع التلفون لنقل الأصوات عام 1877م إلى غيرها من الاختراعات المتتالية و في زمن قصير جدا كالتلفزيون و السينما و الإذاعة المسموعة و المرئية...الخ.

5. **المرحلة الالكترونية:** و يطلق عليها كذلك عصر الاتصال التفاعلي فقد تحقق في النصف الثاني من القرن العشرين ما لم يتحقق خلال عصور بأكملها ، وبرزت تلك المظاهر هو ذلك الاندماج الذي حدث بين تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية و تكنولوجيا الأقمار الصناعية و التي ساعدت في نقل الوسائل بشتى الصور عبر الدول و القارات بشكل فوري و ظهور خدمات الهاتف المحمول و البريد الالكتروني ، و الآليات الصوتية و الاتصالات الرقمية إلى غيرها، وبذلك أصبحت بيئة الاتصالات عالمية بصورة مرنة و سلسلة ، يمكن استخدامها من طرف أي شخص كان².

2- تعريف الاتصال: الاتصال ترجمة للمصطلح الانجليزي communication و هو مشتق من الكلمة اللاتينية communis و التي تعني الشيء الشائع أو المشترك، بمعنى أننا عندما نقوم بعملية الاتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في معلومات أو أفكار أو مواقف واحدة.

تعددت و تنوعت التعاريف التي تطرقت إلى مصطلح الاتصال ، فلا يوجد تعريف واحد متفق عليه فمنهم من يرى انه علم و البعض الآخر يعتبرونه نشاط أو مجال دراسة ، فيعرف الاتصال في مفهومه العام على انه " تلك العملية التي يتم من خلالها نقل الرسالة (المعلومات والمعاني والأفكار... من المرسل إلى المرسل إليه عبر وسائل الاتصال المختلفة من اجل تحقيق الاستجابة و تحقيق التأثير المطلوب ".

¹ زينب ياقوت، محاضرات في مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة أولى LMD، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر 2017، 2018/3، ص45

² محمد خليل، محاضرات في الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس ، المدينة، 2023/2022، ص ص 7-8.

3-خصائص الاتصال : من التعريف السابق يمكن أن نستنتج مجموعة من الخصائص يتميز بها الاتصال وهي :

1. الاتصال عملية تفاعلية حيث يأخذ التفاعل الاتصالي شكلين: الأول التفاعل بين المرسل و المستقبل ، والثاني هو تفاعل المستقبل مع الرسالة أو موضوع الاتصال، فقد يتم الاتصال بين الفرد ونفسه و هو الاتصال الذاتي Intra-Personal ، كما قد يتم بين فردين أو أكثر Interpersonal وهو الاتصال الشخصي، و قد يصل المشاركون إلى أعداد كبيرة جدا كما في الاتصال الجماهيري Group Communication¹.
2. الاتصال عملية إنسانية تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة و الاحترام و التقاهم المتبادل و توثيق العلاقات بين طرفي الاتصال.
3. الاتصال عملية اجتماعية نفسية يكمن استخدامها في التأثير على الآخرين بغية تحقيق أهداف معينة.
4. الاتصال عملية مستمرة لأنه يشتمل على مجموعة من العمليات التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة الحركة والتغير.
5. الاتصال عملية ديناميكية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الناس، فنحن نتأثر بالرسائل الاتصالية الواصلة إلينا من الناس فنغير معلوماتنا واتجاهاتنا وسلوكياتنا، وكذلك في المقابل فإننا نؤثر في الناس بالاستجابة لهم وتبادل الرسائل الاتصالية معهم بهدف التأثير على معلوماتهم واتجاهاتهم وسلوكهم.
6. الاتصال يشكل نظام متكامل فهو يتكون من عناصر متداخلة ، وتعمل مع بعضها جميعا ، فإذا ما اختل احد العناصر أو غاب فإن الاتصال يتأثر و قد لا يؤدي التأثير المطلوب.
7. الاتصال غير قابل للتراجع ،فإذا ما حدث الاتصال بين طرفين فإنه لا يمكن التراجع فقد يستطيع إبداء الاعتذار أو التأسف على ما بدر من إحدى الطرفين و ذلك لإصلاح بعض ما أفسده الاتصال و لكن لا يمكن محوه أو إزالته أو التراجع عنه.
8. الاتصال عملية دائرية ليست خطية تسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل ، فهي عملية دائرية تبدأ بالمرسل لنقل الرسالة إلى المستقبل ،حيث يكون للمستقبل رد فعل عن طريق التغذية العكسية فيرسل ردود أفعال للمرسل ، فيستقبل المرسل الرسالة" المتمثلة في رد الفعل" لبدء نشاطا جديدا لتحقيق هدف آخر، أو يعدل في رسالته إذا لم يتحقق الهدف منها و هكذا تستمر عملية الاتصال لتتخذ شكلا دائريا جديدا.

¹ محمود حسن اسماعيل ، مرجع سبق ذكره،ص63

9. الاتصال ذو أبعاد متعددة، فمهما كان الاتصال الذي يقوم به الشخص إلا أن كل الرسائل

تحتوي على الأقل بعدان: معنى ظاهر في الألفاظ التي يتلفظها، و الآخر باطن يظهر من

خلال طريقة الحديث كخفض و رفع الصوت ، ايماءات و اشارات و غيرها¹.

4-عناصر الاتصال: عملية الاتصال في أبسط صورها هي نقل فكرة أو معلومات (رسالة) من

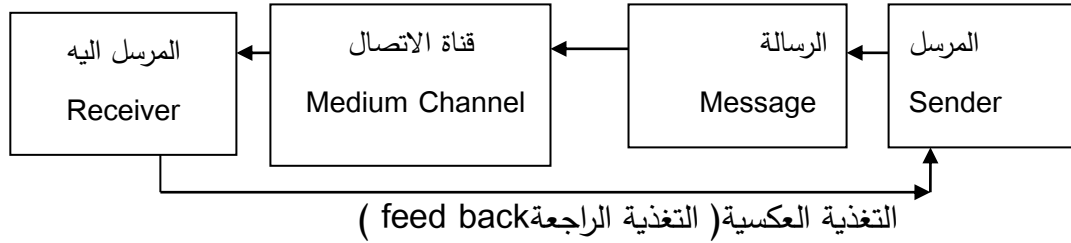
شخص (مرسل) إلى شخص (مستقبل) عن طريق معين (قناة اتصال) تختلف باختلاف المواقف ،

وتنتقل الرسالة عبر قناة الاتصال على شكل رموز مفهومة ومتفق عليها بين المرسل والمستقبل أو

رموز شائعة في المجتمع أو الحضارة التي تتضمنها ، و لنجاح هذه العملية الاتصالية لابد من توافر

خمس عناصر متداخلة و مترابطة فيما بينها و لا يتم الاتصال إلا بوجودها ، وهي:

الشكل رقم (02): عناصر الاتصال Elements of communication



المصدر: من إعداد الباحثة.

1. **المرسل Sender :** المرسل هو أول أطراف العملية الاتصالية ، و هو صاحب الفكرة أو رأي

يرسله إلى طرف آخر بهدف إثارة سلوك و حصول على الاستجابة، ويجب أن يتحلى المرسل بخمس

مهارات اتصالية ، اثنتان منها متعلقتان بوضع الفكرة في كود و هما الحديث و الكتابة، و اثنتان

متعلقتان بفك الكود و هما القراءة و الاستماع، أما المهارة الخامسة فهي القدرة على التفكير ووزن

الأمر وزنا صحيحا ،و تؤدي هذه المهارات الاتصالية إلى التعبير الصحيح ، كما تؤثر على كفاءة

توصيل الأفكار و المعلومات².

2. **المرسل إليه أو المستقبل Receiver :** هو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد

يكون إما فردا أو جماعة قليلة أو جمهور كبير ،يقوم المستقبل بتحليل الرسالة وتفسيرها وذلك بترجمتها

إلى معاني معينة ولاشك أن عملية استقبال الرسالة و تفسيرها تخضع لشخصية المستقبل و

¹ جابر ناصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس، الطبعة الأولى، دار الهدف للطباعة و النشر و التوزيع، ميله، الجزائر، 2006، ص128.

² محمود حسن اسماعيل ، مرجع سبق ذكره، ص97

إدراكه، فيمكن القول أن مهمة المستقبل تتلخص في ثلاثة أمور: استقبال الرسالة، فك رموز الرسالة و تحويلها إلى معاني، و الاستجابة للرسالة¹.

3. **الرسالة Message** : و هي عبارة عن المعلومات التي ترسل من المرسل إلى المستقبل بهدف التأثير في سلوكه، و وضوح الرسالة له اثر في تسهيل الاتصال.

4. **قناة الاتصال Medium or Channel** : و هي الوسيلة التي يلجأ إليها المرسل لنقل الرسالة، ففعالية الاتصال تتوقف على اختيار الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة، حيث تتنوع وسائل الاتصال منها الشفوية، المكتوبة و غير اللفظية و الالكترونية، ويمكن أن يتم الاتصال عبر أكثر من قناة في نفس الوقت، ويمكن للمستقبل أن يرد على الرسالة عبر قنوات أخرى غير التي تلقى منها الرسالة.

5. **التغذية العكسية feed back** : و هي رد الفعل الذي يحدث للمستقبل نتيجة عملية الاتصال، فعملية الاتصال لا تنتهي عند استلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال، فقد تصل الرسالة سليمة ويفهمها المستقبل فهما صحيحا ويتقبلها ويتصرف حيالها حسب ما يتوقعه المرسل، وتعتبر عملية الاتصال في هذه الحالة ناجحة، وقد تصل الرسالة إلى المستقبل ولكنه لا يفهمها أو لا يتقبلها ومن ثم لا يتصرف بالنسبة لها كما يرجو المرسل وفي هذه الحالة فإن عملية الاتصال تعتبر غير ناجحة، وربما لا تصل الرسالة على الإطلاق لسبب أو لآخر أو قد تصل ناقصة أو مشوشة، وهذه الاحتمالات موجودة دائما ولكن من الممكن أن يتحقق المرسل من نتيجة رسالته عن طريق (إرجاع الأثر) أو ما يسمى أحيانا (التغذية المرتدة) والمقصود بذلك أن يتم إعلام المرسل بما يترتب على رسالته من آثار لدى المستقبل أو إذا ما ضلت سبيلها لسبب ما ولم تصل إليه أو وصلته ناقصة أو مشوشة، ويكون مسار إرجاع الأثر عكس مسار عملية الاتصال الأصلية أي تكون من المستقبل إلى المرسل ووظيفتها تصحيح المفاهيم عند المستقبل أو إقناعه بها.

هناك من يضيف عنصر سادس للعملية الاتصالية و المتمثل في **التشويش أو الضوضاء Noise or Interference** وهو عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من القدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها، و قد تتعلق الضوضاء بالمرسل حيث قد لا تكون ادراكاته و شخصيته و قدرته على اختيار الوسيلة بالشكل الذي ينبغي أن تكون عليه، وقد تتعلق الضوضاء بالمستلم ذاته أو بقناة أو وسيلة الاتصال ذاتها، ومن المؤكد أن الضوضاء تؤدي إلى إضعاف كفاءة الاتصال و فعاليتها².

¹ ياحي جمال، الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص علم النفس التربوي، كلية علم النفس و علم التربية و الارطوفونيا، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2021/2022، ص 25.

² حميد الطائي، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات، دار اليازوري، عمان، الأردن، ص10

ثانيا: ماهية الاتصال الإداري

يعد الاتصال الإداري احد أهم الوسائل التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة و له دور هام في تحسين علاقاتها الداخلية و الخارجية.

1-تعريف الاتصال الإداري: يعرف الاتصال الإداري بأنه " عملية تدفق المعلومات في المنظمة أو هو تلك العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (الإدارة العليا ، الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا) و ذلك من اجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الآراء و وجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل ،مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ".

2-أهمية الاتصال الإداري: تظهر عملية الاتصال كعملية حيوية و أساسية لكل منظمة في الجوانب التالية¹:

1. يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لعمل الإدارة " تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، رقابة" ، كما يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.
2. يسمح الاتصال للعاملين داخل المنظمة من فهم طبيعة عملهم و الأهداف المرجوة منهم من خلال تزودهم بالمعلومات اللازمة التي تساعد على تأدية مهامهم على أكمل وجه.
3. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العاملين، مما يسمح بإيجاد الحلول السريعة لها.
4. توطيد العلاقة الإنسانية بين الرئيس و بين المرؤوسين بعضهم البعض ، فمقدرة الفرد على التعبير بحرية عن وجهة نظره و توصيل آرائه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله.

3-أهداف الاتصال الإداري: يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق مجموعة من الغايات الأساسية

التي تضمن حسن سير العمل داخل المنظمة و تدعم نجاحها في أداء مهامها، ومن ابرز هذه الأهداف نذكر مايلي²:

1. نشر و تعزيز رؤية و رسالة المنظمة و قيمها بين الموظفين و بين بيئتها الخارجية .
2. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهامهم على أكمل وجه ،مع توفير المناخ الايجابي الملائم لانجاز أعمالهم.

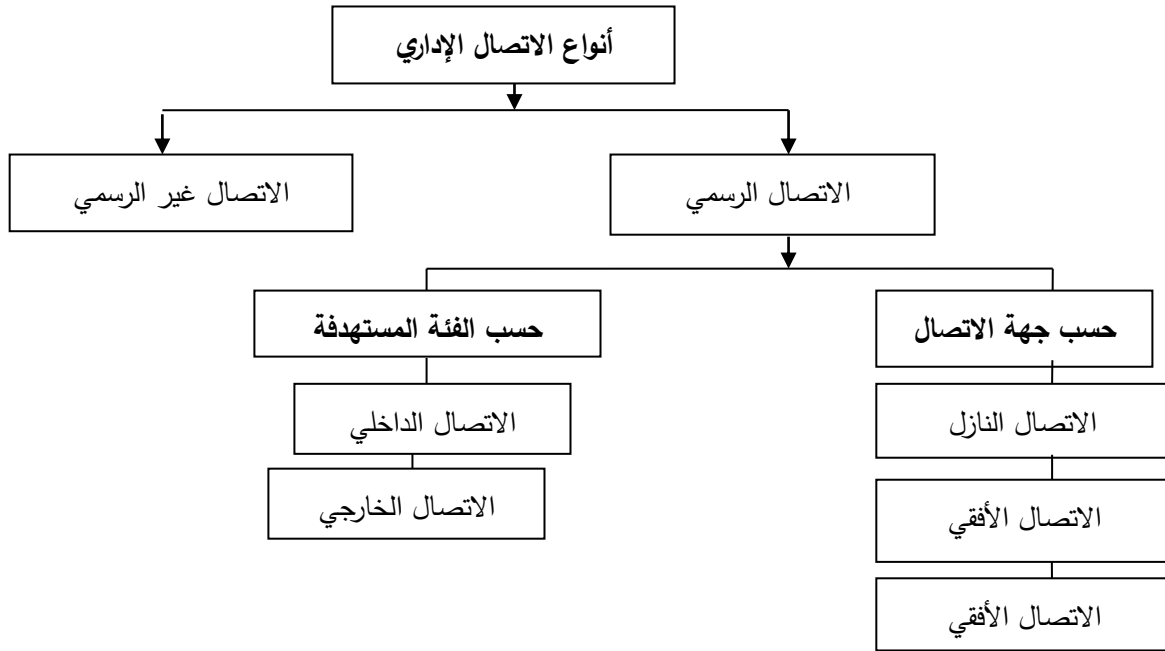
¹ محمود حسن اسماعيل ، مرجع سبق ذكره،ص97

² حميد الطائي ، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره،ص10

3. وضع كافة المعلومات و البيانات الدقيقة أمام متخذي القرار في مواقع التنفيذ و القيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة .
4. تمكين متخذي القرار في المنظمة من إيصال توجيهاتهم و أفكارهم و نصائحهم إلى العاملين و في الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم و آرائهم و وجهات نظرهم إلى القادة.
5. ربط المديرية و الدوائر و الأقسام المختلفة داخل المنظمة مع بعضها البعض من أجل ضمان التنسيق و تبادل المعلومات من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4-أنواع الاتصال الإداري: تتعدد أنواع الاتصال وفقا لمعايير مختلفة و نحن سوف نركز على الأنواع التالية ،كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أنواع الاتصال الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة

1. **الاتصال الرسمي Formal Communication**: يتم هذا الاتصال بين أفراد المنظمة و بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها ،فهذا الاتصال يتعلق بالهيكل التنظيمي للمنظمة ، كما انه يستند على قواعد تضبطه و معايير تحكمه بناء على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة¹، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال التي تختلف طريقة تناولها من طرف الباحثين و المفكرين في مجال الاتصال ، ولعل ابرز هذه التصنيفات تصنيفها حسب معيار الفئة المستهدفة و حسب جهة الاتصال ، وهي :

¹ بتصرف: محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، مصر، 2020، ص15.

🌟 **حسب الفئة المستهدفة:** يمكن تقسيم الاتصال حسب الفئة المستهدفة الى الاتصال الداخلي و

الاتصال الخارجي:

➤ **الاتصالات الداخلية Internal Communication :** وهي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة في جميع مستوياتها الإدارية و تتمثل في تبادل البيانات و المعلومات بين إدارات و أقسام المنظمة بغرض تخصيص مهام العمل و تنسيق الأنشطة و تحقيق الأهداف المرجوة.

➤ **الاتصالات الخارجية External Communication:** وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة و بين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية كالمرورين، الزبائن ، وسائل الإعلام، المؤسسات الحكومية، جمعيات حماية المستهلك او حماية البيئة...الخ.

و يعتبر هذا التقسيم أساسيا لفهم طبيعة تدفق المعلومات داخل المنظمة و خارجها ، ما يساعد في تحسين استراتيجيات الاتصال و تحقيق التكامل بين الجانبين الداخلي و الخارجي.

🌟 **حسب جهة الاتصال:**تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية و أبعادها، فتأخذ ثلاث اتجاهات أساسية هي¹:

➤ **الاتصال النازل أو الهابط Downward Communication:** يكون من أعلى إلى أسفل السلم الإداري اى عملية نقل المعلومات و التوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى ، أو من الإدارة الوسطى إلى العمال ، أو من الإدارة العليا إلى العمال مباشرة كالتعليمات ، و الأوامر ،جريدة المنظمة و الملصقات.....الخ.

➤ **الاتصال الصاعد Upward Communication :** يكون من أسفل إلى أعلى السلم الإداري بمعنى آخر من المرؤوسين إلى الرؤساء يسمح هذا النوع من الاتصال بنقل آراء الموظفين و اقتراحاتهم و مشاكلهم إلى الإدارة العليا ، حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كتنظيم الاقتراحات،رفع شكاوي،القيام بتحقيقات.....الخ.

➤ **الاتصال الأفقي او الجانبي او العرضي Horizontal Communication:**يشير إلى عملية إرسال و استقبال المعلومات بين أفراد نفس المستوى الإداري داخل نفس القسم ،أو بين أقسام مختلفة داخل المنظمة ،عموما يهدف هذا النوع من الاتصال لتحقيق التنسيق و تحسين الأداء ما يسمح بتبادل الخبرات بين المختصين في نفس المستوى.

¹ يتصرف: شوشة مسعود، دلاسي امحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات،مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7 ، الاغواط،2018، ص ص 81-80 .

حيث تضمن هذه الأنواع الثلاث للاتصال تدفق المعلومات بين كل المستويات الإدارية داخل المنظمة، و هي الوسيلة الأساسية لضمان انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، غير أن هذه الاتصالات لا تخلو من جوانب ايجابية تسهم في تحسين الأداء و التنسيق، وأخرى سلبية قد تعيق الفعالية و تؤثر في جودة العمل، فالاتصالات النازلة تضمن نقل التعليمات و التوجيهات من الإدارة العليا إلى المرؤوسين، بينما تتيح الاتصالات الصاعدة نقل المقترحات و الملاحظات من القاعدة إلى القمة، أما الاتصالات الأفقية فتركز على التعاون بين الزملاء في نفس المستوى الإداري، ومن خلال دراسة ايجابيات و سلبيات هذه الأنواع الثلاثة يمكن فهم مدى تأثيرها في كفاءة العمل الإداري و تحقيق التواصل الفعال داخل المنظمة ،ففي الجدول الموالي سوف نحاول إبراز أهم ايجابيات و سلبيات هذه الأنواع الثلاثة:

الجدول رقم (01): ايجابيات و سلبيات الاتصالات الصاعدة و النازلة و الأفقية في المؤسسة

السلبيات	الاييجابيات
الاتصالات الصاعدة	
-البعد المكاني و الإداري بين الرؤساء و المرؤوسين. -وجود الخوف لدى العاملين عند الاتصال بأن الرئيس لديه السلطة و بهذا يتم حجب المعلومات خوفا من العقاب و المحاسبة. - حب العزلة لبعض الرؤساء و إتباع سياسة الباب المغلق و البعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين مما يترتب على ذلك وجود حاجز بين العاملين و الرؤساء.	-تساعد على معرفة آراء و مقترحات العاملين و احاطة المستويات الادارية العليا بها و التعرف على المشاكل و اتجاهات العاملين و كيفية التحكم فيها. - مساعدة المرؤوسين في التعبير عن مشاعرهم و أفكارهم للرئيس في كافة الموضوعات التي ترتبط بسياسات المنظمة و لوائحها و برامجها. -المساعدة في زيادة الإحساس بمشاعر الولاء بين المرؤوسين و للمنظمة حتى يمكن تحسين أدائهم.
الاتصالات النازلة	
-تشويه الرسالة عند انتقالها عبر المستويات الإدارية ، فكلما انتقلت المعلومات عبر مستويات اكبر ، زادت احتمالية فقدان أو تحريف جزء منها. -كثرة التعليمات و الأوامر قد تؤدي إلى الإرهاق أو مقاومة الموظفين. -الإجراءات البيروقراطية قد تبطئ وصول القرارات إلى المنفذين في الوقت المناسب.	-تساعد في نقل القرارات و التعليمات من الإدارة العليا إلى الموظفين ، مما يضمن فهما موحدا للأهداف. - تضمن سير العمل وفق خطط محددة ، وتساعد على مراقبة التنفيذ في مختلف المستويات. -تسمح بتقديم التوجيهات و التعليمات و أحيانا تحفيز على الأداء الجيد. -تمكن الإدارة من متابعة أداء المرؤوسين و اتخاذ

الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	
الاتصالات الأفقية	
- تعمل على تسهيل التنسيق بين المديرين في المستوى الإداري الواحد نحو تحقيق الأهداف فهو يسهم في التعاون الفعال بين المديرين في الإدارات المختلفة للعمل بروح الفريق الواحد.	- قد يحدث تضارب في المسؤوليات أو تكرار في الجهود.
- إعطاء الفرص للمديرين للاستفادة من خبرات زملائهم داخل المنظمة أو المنظمات المشابهة لهم في المجال.	- نقص الثقة بين الأقسام يؤدي إلى حجب المعلومات أو عدم التعاون.
- السماح بالاتصال السريع و المباشر بين المديرين في المؤسسة الواحدة أو مختلف المؤسسات.	- غياب الاحترام المتبادل أو الدعم الإداري يؤدي إلى فتور في التواصل الأفقي.
	- بعض الموظفين يتجنبون التواصل خوفاً من أن تنتقد آراؤهم أو تفهم خطأ.

المصدر بتصرف: مرتضي البشير الأمين، مرجع سبق ذكره، صص 109-111.

2. **الاتصال غير الرسمي:** هو الاتصال الذي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة و لا ينقيد بالسلطة الرسمية أي خارج نطاق الرسمية، وينشأ عادة تلقائياً نتيجة لروابط أو علاقات شخصية و اجتماعية كالصدقات و القرابة ... الخ ، يساعد هذا النوع من الاتصالات على تنمية الروابط و العلاقات الإنسانية بين العمال ، وقد تكون بعض هذه الاتصالات داخلية أو خارجية و بعضها صاعدة أو نازلة أو أفقية وفق العلاقات التي تربط بين أفراد المنظمة أو بين بيئتها الخارجية، و يمتاز الاتصال غير الرسمي عن الاتصال الرسمي بسرعة و سهولة الانتشار ، حيث قد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي، كما يمكن أن يكون هذا الاتصال احد معوقات العمل إذا اخذ شكل التكتل ضد أهداف المنظمة من قبل العاملين، ويمكن أن تستفيد منه الإدارة في تحقيق أهدافها، و الإدارة الحكيمة هي تتعرف على مسارات الاتصال غير الرسمي و تحلل محتواه ثم توجه الاتصالات غير الرسمية إلى الأهداف العامة و ليس في تحقيق الأهداف الخاصة¹.

في الأخير، يمكن القول انه لتحقيق تواصل فعال و شامل في المنظمة ، يجب عليها ان تعتمد على جميع أنواع الاتصال الإداري بشكل متكامل، لان الاقتصار على نوع واحد يؤدي إلى ضعف في تدفق المعلومات و اختلال في التنسيق ومن خلال دراسة إيجابيات و سلبيات كل نوع يمكن للمؤسسة تطوير نظام اتصالي متوازن يدعم الأداء و يعزز روح العمل الجماعي.

¹ مرتضي البشير الأمين، الاتصال التنظيمي، دار أمواج للنشر و التوزيع، عمان، 2016، صص 111.

5- وسائل الاتصال الإداري: هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال داخل

المنظمة ، و اختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل و طبيعة المستقبل و طبيعة الموقف الذي يملئ عليه عملية الاتصال، وهناك العديد من هذه الوسائل نذكر منها مايلي :

1. الاتصال غير اللفظي Non Verbal Communication: نقل الأخبار و المعلومات

باستخدام الإشارات و الإيماءات و السلوك (لغة الجسد body language) كتعبير الوجه، حركة العينين و الحاجب، اليدين ، الصياح غير اللفظي ، طريقة الجلوس ، الانفعالات ... الخ، و قد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة (إرادية) أو غير مقصودة (لا إرادية) من مصدر الاتصال ، ويعتبر هذا الشكل من الاتصال أقدم أشكال الاتصال ¹.

2. الاتصال اللفظي او الشفوي Verbal Communication: تتمثل في نقل المعلومات و

البيانات عن طريق الكلمات المنطوقة لا المكتوبة، بمعنى أن يتم الاتصال في شكل شفوي؛ وجها لوجه مثل المقابلات الشخصية أو المكالمات الهاتفية ، الندوات ، الاجتماعات ، و المؤتمرات، المحاضرات.... الخ، و الاتصال اللفظي و الاتصال غير اللفظي ليسا منفصلين عن بعضهما، فكثيرا ما نستخدم إشارات و حركات لتوضيح معنى يصعب فهمه بالاتصال اللفظي.

3. الاتصال الكتابي Written Communication: يتم نقل المعلومات و البيانات من المرسل

الى المرسل إليه عن طريق الكلمة المكتوبة عن طريق مصطلحات و جمل ،مثل المنشورات ، التقارير ، المذكرات ،المقترحات ، الأوامر ، التعليمات ،الكتب الدورية، مجلات المؤسسة، سجل الاقتراحات... الخ، و يستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية: الموضوعات التي تحتاج لتوثيق البيانات، العقود و الوثائق الرسمية، الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها².

4. الاتصال الالكتروني: يعتبر الاتصال الالكتروني نوع خاص من الاتصال المكتوب عبر

وسائل الاتصالات الالكترونية ،حيث يتم التواصل بين المرسل و المرسل إليه عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت ، فاكس ، شبكات التواصل الاجتماعي ، البريد الالكتروني ،المحاضرات المرئية... الخ،حيث تتيح هذه التقنيات الحديثة الشفافية و المعرفة الكاملة بكل ما يحدث داخل المنظمة و في محيطها خاصة في المنظمات متعددة الفروع و البعيدة عن بعضها البعض، كما تسمح من جهة أخرى للمسيرين بنشر الافكار و التوجهات التي يريدونها و السلوكيات المرغوبة من طرف العاملين ، هذه

¹ عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2016، ص27.

² بتصرف:إحمد النواصرة ،الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص53.

الوسائل أعطت للاتصال في المنظمة معناه الحقيقي و زادت من إشراك الأفراد في مختلف جوانب العمل داخل منظماتهم¹.

الجدول رقم (02): ايجابيات و سلبيات وسائل الاتصال

وسيلة الاتصال	الايجابيات	السلبيات
الاتصال الشفوي	- تكون التغذية العكسية فورية و بسرعة. - سرعة وسهولة تعديل القرارات أو التعليمات لتتلاءم مع الموقف بعد المناقشة. - سهولة الاستخدام لا يحتاج إلى وقت كبير لتحضير أو الإعداد له. - العفوية و الصدق و قوة التأثير. - يقوي العلاقات الإنسانية و المهنية . - يناسب المواقف العاجلة التي تحتاج إلى السرعة في الرد كالأزمات و الحالات الطارئة .	- شدة الضوضاء، غالبا ما ترافق الاتصال الشفوي حالات تشويش ناتجة عن التفاعل المباشر خاصة في الاجتماعات غير المنظمة . - لا يوجد توثيقا للقرارات أو التعليمات الهامة . - الاستخدام الخاطئ للعبارات أو الكلمات ، قد يستخدم المتحدث كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة. - استنزاف الوقت ،حيث يعد الاتصال الشفوي مستنزفا للوقت و الجهد معا، تتطلب غالبا المدخلات وقتا طويلا.
الاتصالات المكتوبة	- سهولة التدوين و التوثيق و الحفظ و الرجوع إليها عند الحاجة. - إمكانية و سهولة بثها و إرسالها إلى عدد كبير من الأفراد و المؤسسات دون أن يحصل لها أي تغيير. - إمكانية الرجوع إلى الوثائق و الاتصالات التحريرية عند الحاجة. - إمكانية نقل معلومات معقدة و مفصلة كتقديم الكثير من التفاصيل و الشواهد و الأدلة لا يمكن توضيحها شفويا بسهولة.	- الافتقار إلى التغذية العكسية الفورية أو السريعة. - الافتقار إلى التفاعل بين المرسل و المستقبل. - إمكانية سوء فهم الرسالة بسبب غياب التفاعل بين المرسل و المستقبل. - خطورة تسرب المعلومات أو ضياعها خاصة إذا لم تحفظ بطريقة آمنة. - صعوبة تصحيح الأخطاء بعد الإرسال على عكس الاتصال الشفوي .

¹ فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في انجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة - المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-، مذكرة ماجستير نقسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ن جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2013/2012، ص70.

	-تساعد في المتابعة و المراقبة داخل المؤسسة.	
الاتصالات اللفظية	-تزيد من تأثير الرسالة ،فاللغة غير اللفظية تضيف قوة و إقناعا للكلمات المنطوقة. -تسهل في نقل المواقف الانفعالية بسرعة مثل الغضب ، الدهشة ...دون الحاجة إلى كلام. - تسهل التواصل بين الأشخاص الذين لا يتحدثون نفس اللغة،و كذلك مع الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة . - تسهل بناء العلاقات الإنسانية، فالإتصال البصري و الابتسامة تقوي الروابط الاجتماعية و المهنية. -تستخدم في القيادة و التأثير ، فالقائد الناجح يوظف حركاته و صوته لإقناع الآخرين و تحفيزهم.	غير اللفظية
الاتصالات الالكترونية	-إمكانية التواصل الفوري بين المديرين و الموظفين في مختلف المواقع. -توثيق المراسلات و الاحتفاظ بنسخ الكترونية للرجوع إليها. -المرونة في العمل (إمكانية الاتصال في أي وقت و من أي مكان) -تعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية.	
	-محدودية انتشار الانترنت . -تعدد المشكلات الرقمية مثل انقطاع الانترنت، ضعف الشبكة، أو أعطال الأجهزة مما يتطلب تكاليف الصيانة و التحديث الدائم للأنظمة،ارتفاع تكاليف هذه التقنيات خاصة للعمال محدودي الدخل . -نقص و تفاوت المهارات التقنية لدى العاملين في التعامل مع هذه التقنيات -تهديدات الأمن و الخصوصية كإحتمال تسرب المعلومات أو اختراق الحسابات.	

المصدر بتصرف: حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-32.

6-معوقات الاتصال الإداري و آليات تفعيله: تعد وسائل الاتصال الإداري أداة أساسية لنقل المعلومات داخل المؤسسة، غير أن فعاليتها قد تتأثر بعدة معوقات منها تنظيمية و بشرية، مما يستدعي تفعيلها عبر تحسين بيئة الاتصال و تبسيط القنوات و تعزيز مهارات التواصل الإداري.

6-1 - معوقات الاتصال الإداري: يصطدم الاتصال بعدة عراقيل و معوقات تحول دون فعاليته في المنظمة ودون تحقيق أهدافها ، ومن أهم هذه المعوقات نذكر مايلي :

الجدول رقم(03) : معوقات الاتصال الإداري

معوقات نفسية و شخصية	معوقات تنظيمية و إدارية	معوقات بيئية و لغوية
-الحالة النفسية و المزاجية للعمال أو المدراء كالغضب أو الكآبة مثلا تؤثر سلبا على فعالية عملية الاتصال. -تزعزع العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين أو بين المرؤوسين بعضهم البعض تؤدي إلى انعدام الثقة . -تردد الرؤساء و المرؤوسين في نقل الحقيقة الدقيقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة. -التعصب للأفكار و عدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الآخرين و مناقشتها و تقبلها.	-عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد السلطات و المسؤوليات . -ضعف الهيكل التنظيمي و اعتماده على الاسلوب المركزي في اتخاذ القرارات أي حب المدراء للسلطة. -تعدد المستويات الإدارية يجعل المعلومات عرضة للتحريف. -حجم المؤسسة كلما كان كبير تعقدت عملية الاتصال. -عدم وجود استقرار إداري نتيجة التغيرات المتتالية في فترات مقاربة	-اختلاف اللغة بين المرسل و المستقبل نتيجة لعدة اعتبارات كالمستوى التعليمي للعمال و اختلاف التخصصات بالنسبة لمدراء الأقسام كمصطلحات قسم التسويق تختلف عن مصطلحات قسم الإنتاج. -قدم الأجهزة و المعدات و الأدوات و عدم مساهمتها للتقنيات الحديثة . -تباعد مواقع الأقسام في المنظمة يعرقل عملية الاتصال. -الضوضاء كعدم وضوح الصوت أو الكتابة أو درجة الحرارة أو شدة البرودة...الخ. -عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة و التوقيت المناسب لإرسال الرسالة.

المصدر بتصرف :شوشة مسعود، دلاسي امحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 82-83 .

6-2 - آليات تحسين عملية الاتصال الإداري: إن المعوقات المذكورة في الجدول أعلاه تتداخل و تتشارك و مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد فقط أو جزء من نظام الاتصال ، بل هي مسؤولية مشتركة ، بالإضافة إلى تنوعها و اختلافها يستلزم تحديد المسؤولين عنها من خلال تتبع

مصادرها و البحث عن الانحرافات و الاختلالات ، وكذا آليات و أساليب لتحسين عملية الاتصال و منها¹:

1. تجنب المركزية الشديدة و إتباع أسلوب التشاور و المرونة في اتخاذ القرارات.
2. استخدام لغة بسيطة و واضحة المعاني يفهمها كل فرد مهما كان مستواه في المنظمة.
3. العمل على تدريب العاملين على مهارات الاتصال.
4. مراعاة الجوانب الاجتماعية و النفسية عند الاتصال بالعاملين و عدم تهميش أو معاملة فئة على حساب فئة أخرى.
5. إظهار الاهتمام بالعاملين و إعطاء الحرية في إبداء الرأي و حق النقد أي إتباع الديمقراطية.
6. اختيار وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع الهدف المقصود و مع الرسالة و طبيعة المستقبل و خصائصه .
7. اختيار التوقيت المناسب للاتصال ، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات إرسال المعلومات و التعليمات للموظفين في أوقات مناسبة مما يضمن الانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات.
8. يجب أن يتمتع المدير بمهارة الحديث مع مرؤوسيه ، فلا يقاطع المتحدث ليفرض رأيه و أن يحسن الاستماع إليهم حتى و لم يكن يرغب في الاستماع إلى البعض منهم.

¹ بتصرف:محمد خليل، مرجع سبق ذكره، ص 41.

أسئلة المحور الاول:

- 1-يعتبر الاتصال عملية دائرية لا خطية، فسر هذه العبارة مع توضيح مراحلها.
- 2- وضح كيف يمكن للاتصال الرسمي و غير الرسمي أن يتكاملا داخل المنظمة دون تعارض.
- 3-في نظرك، كيف يمكن أن يؤدي ضعف الاتصال داخل المنظمة إلى فشل في تحقيق الأهداف الإدارية؟ و إذا طلب منك إصلاح هذا الضعف في نظام الاتصال ، ماهي الخطوات التي تتبعها لتحسين فعاليته؟

المحور الثاني:

أساسيات حول التحرير الإداري

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولاً: ماهية التحرير الإداري

1- مفهوم التحرير الإداري

2- أهمية التحرير الإداري

3- أنواع المحررات الإدارية

ثانياً: الأسلوب الإداري و مميزاته

1- تعريف الأسلوب الإداري

2- مميزات الأسلوب الإداري

3- صفات المحرر الإداري

ثالثاً: القواعد و الضوابط الأساسية للتحرير الإداري

رابعاً: القواعد و الضوابط الأساسية للتحرير الإداري

1- الضوابط الشكلية

2- الضوابط القانونية

3- الضوابط اللغوية

أسئلة حول المحور الثاني

تمهيد:

يعد التحرير الإداري من أهم أدوات الاتصال داخل المنظمة، فهو الوسيلة التي تترجم بها القرارات و التعليمات و المعلومات إلى وثائق رسمية مكتوبة، و يهدف هذا المحور إلى:

- تمكين الطالب في فهم التحرير الإداري و أهميته في تنظيم العمل الإداري.
- التعرف على مميزات الأسلوب الإداري و مميزاته.
- التعرف على صفات المحرر الإداري و دوره في تحقيق فعالية الاتصال الكتابي داخل الإدارة.
- الإلمام بالضوابط و الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحرير الإداري.
- يسعى إلى تطوير كفاءة الطالب في التمييز بين أنواع المحررات الإدارية.

أولاً: ماهية التحرير الإداري

يعتمد النشاط الإداري عموماً و الاتصال بوجه خاص في الإدارات و المؤسسات العمومية على الوسائل و الدعائم الورقية بشكل أساسي ، وذلك لاعتبارات قانونية و تنظيمية و عملية ، وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة و فعالية نشاطها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها.

1- مفهوم التحرير الإداري:

- لغة:

كلمة تحرير نجد أصلها في الجذر "حرر" في اللسان العربي، وهي عكس "قيد"، والحر عكس العبد والأسير، والحر هو الطليق، ومن ثم جاءت "حرر" بمعنى أطلق والتحرير هنا بمعنى إطلاق صراح الفكرة، وجاء فيها أيضاً "حرر"، بمعنى كتب، وحرر الكتاب بمعنى قيده، وتحرير الكتابة بمعنى إقامة حروفها وإصلاح السقط، و السقط هو الخطأ في القول و الحساب و الكتابة¹، أما مصطلح "الإداري" فهو نسب الفعل للإدارة، وهي: "جهاز أو مجموعة من الأجهزة، منحتها السلطة السياسية الصلاحيات والوسائل لتحقيق رغبات الشعب وتسيير أموره ومصالحه في إطار القوانين المعمول بها، وعند جمع المصطلحين التحرير الإداري، بمعنى أطلق الأفكار وفقاً لمنظور الإدارة.

- اصطلاحاً:

¹ مختاري مصطفى، تقنيات التحرير الإداري، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد كمي ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2021/2022، ص06.

يعرف التحرير الإداري على " انه مجموعة الوثائق التي تكتبها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى و للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها"

ويعرف أيضا على انه " مجموعة من المراسلات و العقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر ... الخ، فكل تحرير اداري يقتضي معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير".

2- أهمية التحرير الإداري: مازالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموما والرسالة الإدارية على وجه الخصوص لها وزنا كبيرا في المعاملات الإدارية ، نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الآتي¹:

1. يعتبر التحرير الإداري هو وسيلة تستعمله الإدارة في التواصل و نقل المعلومات فيما بين هيئاتها او مع هيئات خارجية، او في تعاملها مع الافراد من المواطنين و غيرهم (و هذا ما تؤكدته المقولة المشهورة في الإدارة العامة "الإدارة تكتب و لا تتكلم") ، كما تعتبر وسيلة أساسية في عمليات التبليغ المختلفة سواء مع الإدارة و موظفيها (كالأوامر، التعليمات) ، او مع المواطنين عن طريق الاستدعاء، الإعلان...الخ.

2. سهولة الحفظ و الرجوع للمحررات و الوثائق الإدارية عند الحاجة، فالمراسلات الإدارية أداة فعالة للمحافظة على الأثر المكتوب، وقد قيل في هذا المعنى " أن الأقوال زائلة مع مر الأيام ، وان الكتابة باقية على دوام"

3. أن لها دلالة مادية في الإثبات وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات ،كما أنها تثبت هوية صاحبها ، و لا تنحصر استعمال هذه المحررات كوسيلة اثبات لحل النزاعات الادارية و القضائية فقط، حيث يمكن اعتماد على هذه المحررات في مجالات غير محصورة في النزاعات نذكر منها سريان المواعيد و الآجال، التبليغ، القيام بعمل او الامتناع عنهالخ.

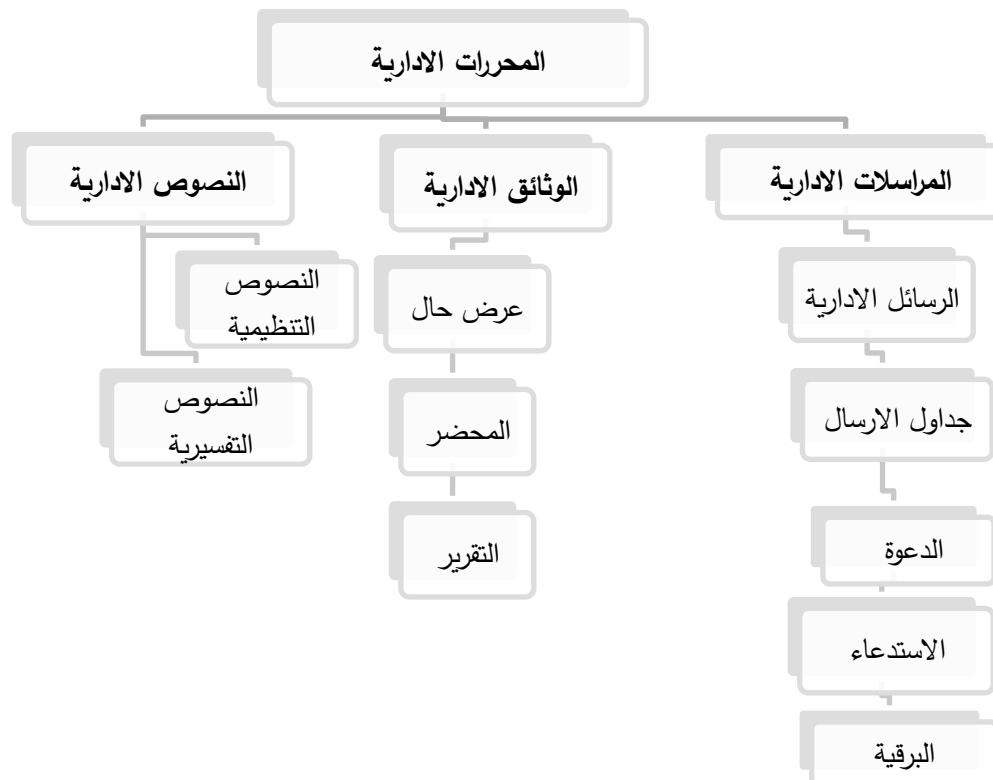
¹ عبد الحليم بن مشري ، التحرير الإداري (مدخل نظري و نماذج عملية)، الطبعة الأولى، مطبعة الرمال، الجزائر، 2019، ص ص 19-21

4. ضمان سيرورة الأعمال الإدارية المختلفة سواء ما تعلق منها بداخل المؤسسة او شؤونها الخارجية، حيث نجد بعض المحررات الإدارية هي وسيلة تحويل و إحالة الوثائق بين المصالح و الإدارات كجداول الإرسال، كما تستعمل المحررات الإدارية كوسيلة لاتخاذ القرارات من خلال التشاور الجماعي في مسألة معينة كما هو الحال في محاضر الجلسات و الاجتماعات...الخ، كما ان بعض المحررات تعتبر وسيلة لتوجيه الموظفين كالمذكرات المصلحية و التعليمات الداخلية و الخارجية...الخ

5. تكتسي عملية التحرير الإداري أهمية بالغة فهي وسيلة إثبات قانونية يمكن اعتمادها كمرجع حين الحاجة ، لذا نرى أي نشاط إداري داخل المؤسسات و الإدارات يرتكز على الكتابة و التوثيق في كل أنشطتها و قراراتها.

3-أنواع المحررات الإدارية: يمكن تصنيف المحررات الإدارية إلى الأنواع التالية كما يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (04): أنواع المحررات الإدارية



المصدر: من إعداد الباحثة

من الشكل أعلاه، نلاحظ أن المحررات الإدارية تتضمن عدة أشكال، وهي:

1. **المراسلات الإدارية:** تلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو المخاطبة كالرسائل الإدارية ،و البرقيات و الدعوات وجدول الإرسال و الاستدعاءات...الخ.
2. **الوثائق الإدارية (وثائق الوصف و السرد و التحليل):** تتعلق بأحداث إدارية فهي تحرر لأغراض مختلفة إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث و إثبات وقائع... الخ تتمثل في التقارير و المحاضر و عرض حال.
3. **النصوص الإدارية:** تعتبر وسيلة من الوسائل تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني اتجاه الأشخاص،و هي نوعين:
 - النصوص الإدارية التنظيمية: تتمثل في المراسيم ، القرارات ، المقررات.
 - النصوص الإدارية التفسيرية : تتمثل في المناشير،التعليمات ، المذكرات التوجيهية ، إعلان.

ثانيا: الأسلوب الإداري و مميزاته

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح الأمر شائعا ،لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية، فالرسالة في واقع الأمر ما هي ألا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيص والدقة وإن تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته.

1- تعريف الأسلوب الإداري : يقصد بالأسلوب الإداري تلك الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها. ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري يختلف على ما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي من استعمال الصور البيانية و المحسنات البديعية و الجمالية ، او ما هو متعارف عليه في الأسلوب العلمي من اعتماد الفرضيات و البراهين ، فالأسلوب الإداري هو أسلوب يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالوظيفة العمومي او بإدارة الأعمال و هو ما يجعله يشكل مجالا مستقلا ينفرد بخصائص مميزة و كذا بصيغ و قواعد خاصة .

2- مميزات الأسلوب الإداري : يجب أن يتميز الأسلوب الإداري بمجموعة من المميزات ،نستعرض أهمها فيما يلي:

1. **الموضوعية:** من الخصائص الهامة و المهمة في المراسلات الإدارية الموضوعية ، التي تلزم المحرر عند الشروع في الكتابة أن يكتب باسم الإدارة التي ينتمي إليها و يخضع لقواعد الانضباط الخاصة بها، و بعبارة أخرى المحرر يكتب بإسم الإدارة لا بإسمه الخاص ، فيجب على المحرر

الإداري الإعتدال على الوقائع المجردة بعيدا عن الإعتبارات الشخصية و الخلو من العاطفة او أي انفعال او الانحياز لجهة معينة ، وكذلك الابتعاد عن عبارات الشكر و الامتنان المبالغ فيها¹.

2. الوضوح : المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية و المعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح و مفهوم ، و عنصر الوضوح مرتبط بشكل أو بآخر بعنصري الدقة و الإيجاز التي تهدف جميعها إلى سهولة استيعاب مضامين المحررات الإدارية، و بين الإيجاز و الوضوح يقع المحرر في إشكالية الموازنة بينهما، فمن جهة يجب عليه استعمال اقل قدر من العبارات و الألفاظ ، و بالمقابل يجب أن تؤدي هذه العبارات و الألفاظ الدلالة الكاملة من مضامين المحررة ، وهنا يجب على المحرر أن يكون دائما على اطلاع على مختلف الوثائق الإدارية المنجزة من قبل مختصين و موظفين في نفس المجال.

3. البساطة : ترتكز البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، و أن يتجنب الغموض لكي يضمن تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات متخصصة .

4. الإيجاز : يجب أن يكون الأسلوب الإداري مختصرا قدر الإمكان، حيث يجب التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة تماشيا مع القول السائد " خير الكلام ما قل ودل"، وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير مخل باستعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة وذات معنى ، كما يجب تحاشي التكرار، نشير أن خاصية الإيجاز يجب أن لا تكون سمة عامة في كل المحررات الإدارية ذلك أن هناك بعض المحررات التي تتطلب بحسب طبيعتها نوعا من التفصيل للإلمام بكافة المعلومات و إيصال الفكرة كاملة الى الجهة المعنية كمحضر المعاينة، محضر التفتيش، التقرير...الخ².

5. الدقة: الدقة تقتضي من المحرر على استعمال مفردات واضحة و دقيقة لها معنى واحد ولا تقبل أي تأويل او افتراض، فالإدارة قد تستعمل مصطلحات من القانون الإداري أو التجاري مثلا، ففي هذه الحالة يجب على المحرر الإداري معرفتها بدقة حتى يحسن استعمالها ، ويكون بذلك مدركا لمدلولاتها ، حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها³.

6. المجاملة : يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعي من خلالها احترام المخاطبين و تجنب استعمال العبارات المضايقة او الماسة للكرامة أو المستقرة للمشاعر ، فرغم أن الإدارة ملزمة بالرد سلبا

¹ سرياح خالد، بن عتو بن علي ، اثر لغة النص على أسلوب التحرير الإداري - الرسالة الإدارية نموذجا-، جسر المعرفة، المجلد8، العدد4 ، الجزائر، 2022، ص432.

² عبد الحليم بن مشري ، مرجع سبق ذكره، 33.

³ مميش على، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الإدارة ، التسيير ، التفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ،الجزائر، 2010، ص22

على بعض الطلبات و العرائض إلا أنها تسعى دائما لرد بطريقة لبقة لطيفة ومهذبة حتى تترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها ، مثلا لا يقول ارفض طلبك، بل يقول في الظروف الراهنة لا يمكنني أن استجيب لطلبك.....أو أخذت طلبك بعين الاعتبار و سيحظى بالقبول عندما تسمح الظروف بذلك.

ثالثا : صفات المحرر الإداري

يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من التحريرات أو المراسلات جملة من الصفات منها¹:

1-احترام التسلسل الإداري: يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري - التدرج أو السلم الإداري - وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى بسود الأدنى، ولابد من الإشارة إلى قاعدة أخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الأمر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الإداري، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر للإعلام وللدلاء بالرأي في فحواها، فيجب على المحرر الإداري استعمال تعابير و صيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية ، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه ، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا و عبارات مناسبة،مثلا: الرئيس " يلفت الانتباه، ينهي الى علم، يدعوا، يلزم ، يفرض....."، أما المرؤوس " يرجوا، يقدم، يقترح، يرسل.....".

2- المسؤولية و الحذر: إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري ، ويقصد بها سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه ، والأصل أن مدير المنظمة هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولية "، لكن قد يتغيب المدير لمانع ما أو يفوض بعضا من صلاحياته إلى أحد مساعديه لكثرة مهامه فيحدث أن يتعدى هذا الأخير على هذه الصلاحيات ،وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير مثل " يشرفني...، أعلمكم...، قررت..."، بدلا من " يشرفنا...، نعلمكم...، قررنا...."، وأما الحذر فهو الحيطة والتحفظ فحتى لا يتحمل المرؤوس المسؤولية يجب عليه أن يكون حذرا وبصيرا، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار وعليه أن يختار العبارات الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلا من إثباتات صريحة ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية : يبدو لي....في رأيي....يظهر مما سبق ...يتضح من ذلك.....الخ.

¹ عمر غول،الأساسي في التحرير الإداري،دار اجيلال الرقمي،الجزائر،2023،ص ص 16-17.

3- واجب المحافظة على سر المهنة: تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة، إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة ، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري ، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

4- الموضوعية: على المحرر أن يتجنب التعابير التي يطغى عليها الطابع العاطفي و الشخصي و التعسفي او الانفعالي مثلا: لا يكتب أعلن لكم عن (لأنها عبارة مفاجئة و مزعجة)، بل يكتب يشرفني أن انهى إلى علمكم انه.....

رابعاً: القواعد و الضوابط الأساسية للتحرير الإداري

يتطلب التحرير الإداري جملة من المعايير والضوابط الواجب مراعاتها قصد إجراء عملية تحرير إدارية بطريقة فعالة ودقيقة خالية من شوائب العيوب الإداري ، و يمثل الشكل التالي أهم المرتكزات والضوابط الذي يقوم عليها التحرير الإداري :

الشكل رقم(05): ضوابط التحرير الإداري



المصدر: من إعداد الباحثة

1-الضوابط الشكلية :تعد الشروط الشكلية للمحررات الإدارية من الأسس المهمة التي تضمن دقة و سلامة المراسلات الإدارية، حيث تتميز كل المراسلات ،و الوثائق و النصوص الإدارية بخصوصية

تختلف عن غيرها من حيث الهوية الإدارية للوثيقة (مصدر الوثيقة ، طبيعتها، مرجعيتها،.....) و تضيف عليها الصفة الرسمية ، و تتمثل هذه الشروط في¹:

✚ **اتباع القالب الرسمي:** يجب أن تخضع جميع المراسلات والوثائق الإدارية لشكل محدد، يشمل رأسية (اسم الدولة)، الطابع (اسم الإدارة)، رقم تسلسلي، التاريخ، صفة المرسل والمرسل إليه، الموضوع،.... الخ التي سوف نتطرق إليها لاحقاً، و تندرج هوية الوثيقة و طابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري .

✚ **وحدوية الموضوع:** يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعاً واحداً ، وان تحرر على وجه واحد من الورقة.

✚ **احترام السلم الإداري:** ان كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين او طبيعيين خاضعين لسلطة ما ، يجب ان يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية.

✚ **قياس و نوع الورق المستعمل:** يستحسن استعمال A4 (29.7x21) و ذلك لتداوله و كثرة استعماله في الإدارة، و يجب الكتابة على ورق مناسب و ملائم لمكانة و طبيعة المراسلة ، و يفضل استخدام الورق الجيد ذي الملمس الناعم و اللون الأبيض الناصع الخالي من التشطير و التشطيب ، سليم من كل تمزيق.

✚ **التقيّد بنوع وحجم خطّ كتابة الرسائل الإدارية:** إنّ أغلب الرسائل الإدارية تُكتب عادةً في خطّ متوسط المقاس، وبنوع خطّ عاديّ؛ أيّ بعيدٍ عن الرّموز أو الأشكال.

✚ **وضع علامات الترقيم أو الوقف:** تستخدم علامات الترقيم و الوقف داخل نص الرسالة ، لأنها تساعد على سرعة القراءة و الفهم و تتمثل هذه العلامات في النقطة ، الفاصلة المنقوطة، النقطتان الراسيتان، علامة الاستفهام، علامة التعجب.....، وسنذكر باختصار أهم علامات الترقيم و استعمالاتها في الجدول التالي:

¹ يتصرف: عمر غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

الجدول رقم(04): أهم علامات الوقف المستخدمة في التحرير الإداري

علامات الوقف	استعمالاتها
النقطة .	للدلالة على نهاية الجملة أو الفقرة.
الفاصلة ،	تستخدم بين الجمل ذات المعنى المتصل .
الفاصلة المنقوطة ؛	تستخدم بين الجملتين بينهما علاقة او اشتراك في المعنى ، او بين جملتين تربطهما علاقة سببية.
النقطتان الراسيتان :	تستعملان للتقسيم، او التفريغ، أو التفسير وتأتي عادة بعد فعل القول.
علامة الاستفهام؟	تستخدم في ختام الجملة الاستفهامية.
علامة التعجب !	تستخدم في الجملة التعجبية
القوسان ()	تستخدمان عند تفسير كلمة أو بيان مرادفها أو التنكير بمعلومة ماضية.

المصدر: حفصي هدى، الاتصال و التحرير الإداري، دار اجيال الرقمي، الجزائر، 2023، ص80.

🚩 **ترك الهوامش في جميع الجوانب:** من آداب اللباقة و التنظيم المحكم ان تترك الهوامش من جميع الجهات للورقة أو الأطراف الجانبية لنص الرسالة الإدارية، والتي تُساهم في إضافة شكل مناسب للورقة الخاصة بها، وتُساعد في حفظ الرسالة في المُلَفَّات والسِجَلَّات الإدارية، وخصوصاً أنها تُوفّر هامشاً لا يحتوي على أية كلمات، ممّا يُساعد على حماية النص من التَّلَف ، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): الشروط الشكلية للمراسلة الادارية

2سم									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">1</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">الدفعة</td> </tr> </table>	1	الدفعة	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">-1.1</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">شعار الدولة</td> </tr> </table>	-1.1	شعار الدولة				
1	الدفعة								
-1.1	شعار الدولة								
↓									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">2-1</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">الطابع والعنوان</td> </tr> </table>	2-1	الطابع والعنوان	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">3</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">المكان والتاريخ</td> </tr> </table>	3	المكان والتاريخ				
2-1	الطابع والعنوان								
3	المكان والتاريخ								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">رقم التسجيل</td> </tr> </table>	2	رقم التسجيل	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">4</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">بيان المرسل</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">5</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">بيان المرسل إليه</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">6</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">السلم الإداري</td> </tr> </table>	4	بيان المرسل	5	بيان المرسل إليه	6	السلم الإداري
2	رقم التسجيل								
4	بيان المرسل								
5	بيان المرسل إليه								
6	السلم الإداري								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">7</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">الموضوع/</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">8</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">المرجع/</td> </tr> </table>	7	الموضوع/	8	المرجع/	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">9</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">نص المراسلة</td> </tr> </table>	9	نص المراسلة		
7	الموضوع/								
8	المرجع/								
9	نص المراسلة								
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">المقدمة</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">←</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">العرض</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">←</td> </tr> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">الخاتمة</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">←</td> </tr> </table>	المقدمة	←	العرض	←	الخاتمة	←	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">10</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">الإمضاء</td> </tr> </table>	10	الإمضاء
المقدمة	←								
العرض	←								
الخاتمة	←								
10	الإمضاء								

المصدر: مميش على، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص24

2- الضوابط القانونية: اجمع خبراء التحرير الإداري على مراعاة مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة وذلك تحقيقاً لمبدأ المشروعية الذي يجب أن تراعيه كل المحررات والتصرفات الإدارية وذلك استناداً إلى مبدأ آخر وهو "حجية الوثيقة الإدارية" وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، وبالتالي وجب على محرر الوثيقة الإدارية أن يحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية المعمول بها وذلك تجنباً لأي عيب سواء كان شكلي أو موضوعي .

3- الضوابط اللغوية: حفاظاً على دقة المحررات الإدارية ووضوح أهدافها ومعانيها يلزم على المحرر الحرص على الكتابة السليمة ، والفصيحة فالمحرر يجب أن تكون لديه قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب - مترادفات ... إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، و بأسلوب بسيطاً فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خالياً من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها .

أسئلة المحور الثاني:

1- كيف يحقق الأسلوب الإداري الفعال التوازن بين الوضوح و الإيجاز دون الإخلال بالمضمون؟

2- ما الفرق بين الكفاءة اللغوية و الكفاءة الإدارية للمحرر، وأيهما أهم في جودة النص الإداري؟

3- كيف يحقق الأسلوب الإداري الناجح مبدأ الشفافية دون المساس بالسرية المهنية؟

المحور الثالث:

البيانات الشكلية للمراسلة الإدارية و مراحل و صيغ
تحريرها

سننترق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولاً:البيانات الشكلية للمراسلة الإدارية (التقديم المادي)
ثانياً: مراحل تحرير المحررات الإدارية
ثالثاً: صيغ التحرير الإداري

تمهيد:

يهدف هذا المحور إلى إكساب الطالب معارف حول التقديم المادي للرسالة الإدارية من خلال التطرق إلى كافة البيانات الشكلية التي يجب ان تتوفر عند تحرير المراسلات الإدارية، و كذا الإلمام بمختلف شروط تحرير هذه المراسلات ، و هذا كله نهدف من خلاله إلى تنمية مهارات الطلبة في إعداد و صياغة المراسلات الإدارية بطريقة رسمية و منظمة و تتوفر فيها كل الشروط المطلوبة.

أولاً:البيانات الشكلية للمراسلة الإدارية (التقديم المادي)

تتطلب المراسلات الإدارية جملة من البيانات الشكلية تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي:

1-الرأسية L'entête : الذي يتمثل في شعار الدولة المنصوص عليه في المادة الأولى من الدستورالذي يبين اسم الدولة و نظامها السياسي"الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"ويكتب في سطر واحد في أعلى الوثيقة في وسط الصفحة بأحرف بارزة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة،ونجدها في المراسلات التي تصدر من الرئاسة، الوزارة، البلدية،الولاية،المؤسسات العمومية الإدارية،و تعطي صفة الرسمية للوثيقة و تميزها من غيرها من المراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية و المعنوية الخاصة¹.

2-الطابع Le timbre : ويسمى أيضا العنوان، يتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية (وعلى اليسار اذا كانت المحررات باللغة الفرنسية) ومهام هذه الأخيرة توضيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة وفق التسلسل الإداري الداخلي التي تخضع له الجهة المصدرة² ، ويتكون غالبا من البيانات التالية :

- اسم الوزارة ، الولاية، البلدية او المؤسسة العمومية .
- اسم المديرية او القسم او الدائرة او المصلحة.
- اسم المديرية الفرعية.
- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة و المكلف بالقضية التي تعالج هذه المراسلة.

مثال:

¹ فراح الطيب، محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهري محمد ، بشار، 2022/2021،ص62.

² اوبختي رشيدة، الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2023/2022، ص60.

النموذج الاول:	النموذج الثاني:
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي المديرية العامة للتعليم و التكوين العالين مديرية التكوين في الدكتوراه	وزارة التعليم العالي و البحث العلمي الأمين العام

و قد يتبع الطابع بعنوان الجهة الإدارية و رقم هاتفها و الفاكس و الايميل وهذا ما نجده أكثر في طابع المؤسسات العمومية الاقتصادية و قد يسجل في حاشية المراسلة¹.

3- رقم التسجيل: N°D'ordre ويسمى برقم القيد أو الرقم التسلسلي وهو يعتبر مرجعا للوثيقة و يسهل الرجوع إليها عند الحاجة ،يتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برمز معينة وقد يختم بالسنة،و يكتب تحت الطابع مباشرة ،و يراعى فيه العناصر التالية:

رقم التسجيل في سجل البريد الصادر/ رمز المصلحة (الحروف الاولى)/ السنة التي صدرت فيها المراسلة.

كما يمكن إضافة محرر الوثيقة و ناقلها على الحاسوب حتى يتسنى معرفة من حررها و تحديد المسؤولية عند الاقتضاء

رقم التسجيل في سجل البريد الصادر/ رمز المصلحة (الحروف الاولى)/ الأحرف الأولى من لقب واسم كل من محرر المراسلة او الناقل لها على الحاسوب/ السنة التي صدرت فيها المراسلة

مثال:

النموذج الاول:	النموذج الثاني:
رقم: 682/م ع ت ع / م ت د / 2023	رقم: 697/اع/ 2023
الشرح:	الشرح:
682: رقم تسجيلها في السجل الصادر	697: رقم تسجيلها في السجل الصادر
م ع ت ع: الحروف الأولى للمديرية "م" العامة	ا ع: الأمين العام
"ع" للتعليم "ت" و التكوين "ت" العالين "ع"	2023: السنة
م ت د: الحروف الأولى للمديرية مديرية "م" التكوين	

¹ قحام وهيبية، الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة للسنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، 2021/2020، ص78

"ت" في الدكتوراه "د"

4-المكان والتاريخ Lieu et Date: وهو عنصران هاما في المرسلات الإدارية يدونان عادة في أعلى الوثيقة من الجهة اليسرى (قليلا تحت الراسية)، ويتكون التاريخ من اليوم و الشهر (بالحروف) و السنة ، ويكون مسبوqa بمكان مصدر المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملا) ، مثال :

النموذج الأول:	النموذج الثاني:
بالجزائر في: 31 أكتوبر 2023	بالجزائر في: 13 أوت 2023

و يستحسن كتابة المكان و التاريخ في أسفل الوثيقة على اليسار إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر.....الخ.

كما يكتب التاريخ في بعض المحررات كالمحاضر بعد عنوان المحررة مباشرة، مثال:

محضر اجتماع...
بتاريخ الواحد وعشرون من شهر أكتوبر الفين و خمسة وعشرون انعق اجتماع.....
بمقر.....بحضور السادة.....

إن ذكر التاريخ في المحررات الإدارية على مستويات متعددة، سواء على مستوى الإدارة او القضاء، فيمكن الاعتماد عليه في معرفة الاختصاص الزمني للإدارة المصدرة للمحررة أو تحتسب منه آجال التظلم أو التقادم أو أي آجال قانوني آخر، وهو الأمر الذي يستدعي تحديد التاريخ بدقة و وضوح¹. و يعتمد مبدئيا كتاريخ للمراسلة يوم إمضاءها من قبل المرسل.

5-عنوان المراسلة (المرسل والمرسل إليه): نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية مرتبا تحت التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط ويجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة (إلى السيد) إذا كان شخصا واحدا أما إذا كانت موجهة لعدد من الأشخاص نكتب السادة أو السادة والسيدات حتى ولو كانت الرسالة نازلة ، و يتوسط بيان المرسل و المرسل إليه كلمة "إلى " مثال:

¹ عبد الحليم بن مشري ، مرجع سبق ذكره،ص49 .

إلى السادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات	عميد كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير إلى السيد مدير جامعة الجزائر3
---	--

ملاحظة:

- احترام السلم الإداري هذا يعني ان لا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية في هذه الحالة يجب أن نستعمل العبارة بواسطة أو تحت إشراف (ت/ا) او عن طريق (ع/ط)، مثال:

السيد الوالي إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي تحت إشراف السيد رئيس الدائرة

- في حالة عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري فلا يذكر مرة ثانية تفاديا للتكرار مثل:

ولاية تيبازة الوالي رقم إلى السيد رئيس دائرة فوكة

- اذا كان المرسل شخصا طبيعيا يتحول مكان كتابته الى الجهة اليمنى في الاعلى (في مكان الطابع) بدون ذكر الرأسية ، وذلك بكتابة اسم ولقب و عنوان ووظيفة المرسل و كذا الايميل (ان وجد) و رقم الهاتف¹ ، مثال:

الاسم و اللقب: أستاذة محاضرة أ:

¹ بن فايد الشيخ، مطبوعة في مقياس الاتصال و التحرير الإداري ، موجهة لسنة اولى و الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية ، غرداية، 2020/2019، ص22.

العنوان:

رقم الهاتف:

الايمل:

6-الموضوع Objet: يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة ،يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار حيث يكتب في سطر او سطرين على الأكثر، حيث يستطيع المرسل إليه فهم مضمون الرسالة قبل ان يقرأ تفاصيلها، و يكتب عادة بأحرف بارزة في الوسط او يمينا تحت الطابع ورقم التسلسلي ، مثال:

النموذج الأول:

الموضوع: تسجيل حصائل البحث المرحلية للمشاريع المعتمدة سنة 2022 غير المسجلة في الآجال المحددة

النموذج الثاني:

الموضوع: مشروع شبكة التقييم للترقية الى رتبة استاذ

و من فوائد وضع العنوان للمحررات الإدارية انه يسهل عملية تقييدها في سجل البريد الصادر و الوارد، و يوفر الكثير من الوقت عند البحث عن المحررة المتعلقة بهذا الموضوع، كما يسهل عملية تحديد الأولويات في القراءة، فمن المحررات نجد المستعجلة منها و غيرها ¹.

7 -المرجع Référence: يوضع عادة تحت الموضوع ،وهو عبارة عن ذالك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني (نص قانوني،قرار إداري) ويمكن ان نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية،وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح ،تسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة، و يتضمن المرجع البيانات التالية :

نوعية النص (منشور، رسالة، قرار....)،بيان الرقم التسلسلي الصادر،بيان تاريخ إصدار النص،موضوع النص أي ما يتضمنه المرجع.

مثال:

النموذج الأول:

المرجع: المراسلة رقم 674 المؤرخة في 27 سبتمبر 2023 المتعلق بفتح دورة لتقديم حصائل البحث

¹ عبد الحليم بن مشري ، مرجع سبق ذكره،ص51.

المرحلية للمشاريع المعتمدة بسنة 2022.

النموذج الثاني: لا يوجد فيه مرجع (هناك مراسلات إدارية لا تستدعي مرجع)

8- المرفقات P. Jointes: وهي عبارة عن وثائق إدارية ، قانونية أو قضائية أو أي ملف مثل شهادات، مناشير، تعليمات...الخ نرفقها بالمراسلة التي حرنناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره و إقناع المرسل اليه ، إذا كانت هناك وثيقة مرفقة واحدة فقط تكتب كاملة ، و إن كانت اثنين فما فوق تكتب عدد الوثائق المرفقة بين قوسين و في حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في المراسلة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك، و في أغلب الأحيان تكتب المرفقات تحت المرجع، في حين هناك بعض المراسلات نجد فيها المرفقات محررة في أسفل المراسلة على الجهة اليمنى، مثال:

النموذج الأول:	النموذج الثاني:
المرفقات: دليل توضيحي لكيفية تسجيل حصائل البحث المرحلية	المرفقات: مشروع شبكة التقييم محرر باللغة العربية و ترجمته

9- صلب الرسالة: و هو نص الرسالة التي يعبر فيه عن قضيته و غرضه ، و ينبغي الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الإداري التي سبق التطرق إليها مع مراعاة العناصر المراسلة الإدارية (المقدمة ، العرض ، الخاتمة).

10- المجاملة: تختتم الرسالة بعجارة المجاملة او التحية الختامية و هي عبارة عن الشكر و التقدير و الاحترام لاسيما الإدارة و المتعاملين الخارجيين و بين المرؤوسين و رئيسه و تختلف عبارات المجاملة باختلاف المرسل إليه، مثال:

النموذج الأول:	النموذج الثاني:
تقبلوا ، السادة و الرؤساء عبارات الاحترام و التقدير.	تفضلوا، السيد المنسق، بقبول أسمى عبارات الاحترام و التقدير

11-الإمضاء و الختم: هو ذلك البيان الذي نجده على العموم في أسفل يسار المراسلة الإدارية ، و الذي نتبن من خلاله صاحب السلطة و المسؤولية و كذلك الاختصاص ، كما نتبن من خلاله مدى مصداقية و صحة الوثيقة و مدى رسميتها ، لا يوقع المراسلة القانونية الا الموظف صاحب الاختصاص أصلا او الذي يتلقى تفويضا قانونيا بذلك ، حيث تنهي كل رسالة بتوقيع المرسل و بيان

صفته الوظيفية و اسمه الشخصي (إذا كان الشخص مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري يضيف عبارة بالتفويض و يذكر الصفة الوظيفية للمفوض) و يكون التوقيع باليد (الغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة و ما يترتب عنها من التزامات قانونية) و يضاف اليه الختم الخاص بالإدارة او المؤسسة و هذا للمزيد من المصادقية و منعا للتزوير، مثال:

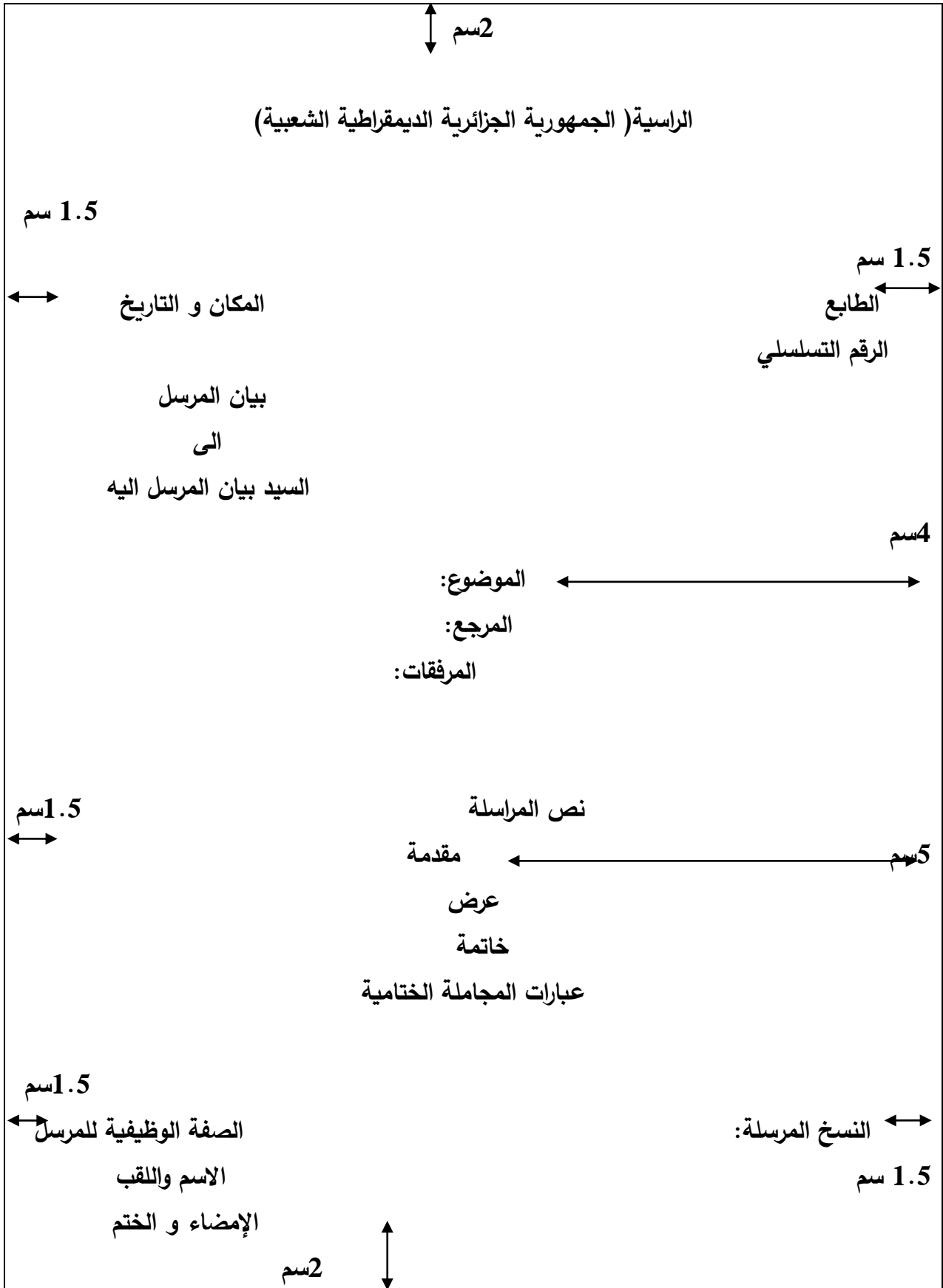
مدير جامعة الجزائر3
و بتفويض منه الأمين العام
الاسم و اللقب (الخاص بالأمين العام)
الإمضاء و الختم

12- النسخ المرسلة: هي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وهي من البيانات الظرفية أحيانا يستدعى وجودها وأحيانا لا ، فقد توجه نسخ من المراسلة إلى جهات أخرى بهدف الإعلام أو الترتيب و الحفظ أو للتبليغ، فتسجل في أسفل المراسلة على اليمين مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر الجهات الموجهة لها هذه النسخ، مثال:

النموذج الثاني:

نسخة مرسلة إلى سيد الوزير (على سبيل عرض حال)
نسخة مرسلة إلى السيد مدير الموارد البشرية (للمتابعة)

■ البيانات الشكلية للرسائل الإدارية:



ثانيا: مراحل تحرير المحررات الإدارية

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بمراحل و خطوات متسلسلة عند التحرير ،فلا يجب تجاوز أية خطوة أو مرحلة منها ، و تتمثل هذه الخطوات أو المراحل في¹:

1-المرحلة التمهيدية(مرحلة ما قبل الشروع في تحرير المحرر الإداري) : و تقتضي هذه المرحلة إتباع الخطوات التالية:

✚ **دراسة الوضعية:** يجب أن يكون المحرر ملما تماما بموضوع المحررة المزمع تحريرها، و أن يكون على دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية....الخ، و بعدها يبدأ يجمع الأفكار و البحث عن الوثائق لاستقاء المعلومات و تدوينها على شكل نقاط رئيسية أو محاور أساسية ، و إن تعلق الأمر بوثيقة رد ، فيجب العودة للرسالة أو الوثيقة الإدارية المستقبلية للإطلاع على مقصدها بصفة عامة.

✚ **تحضير وسائل التحرير و الكتابة:** لتفادي تشوش الأفكار بعد المعالجة و التحرير.

✚ **إعداد خطة من خلال تحديد صفة المرسل إليه:** أي معرفة رتبة المرسل إليه و ما ينتظره أساساً من الرسالة ، و يتأتى ذلك من خلال رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع و ترتيب الأفكار حسب أهميتها و تسلسل الوقائع و الأحداث.

✚ **تحديد الهدف أو الأهداف :** فهل المحررة و موجهة بغرض : الإعلام ،الطلب ، الإقناع ، التذكير بالتزامات سابقة ،تقديم تعليمات ، التوجيه.....الخ .

2-المرحلة الثانية : مرحلة أثناء التحرير:و تقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

✚ **الحرص على التعرض لكافة الأفكار** التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير .

✚ **ترتيب الأفكار و توزيعها على شكل محاور رئيسية :** متضمنة لعناصر جوهرية ، مع اختيار المعطيات التي تستجيب في نفس الوقت لأهداف المحرر و لما ينتظره المرسل إليه.

✚ **ترتيب الأفكار حسب أهميتها :** أي من الأهم إلى الأقل أهمية ، فمثلاً : للتذكير بإجتماع يجب التذكير بداية بموضوع الاجتماع (جدول الأعمال) ، ثم بتاريخ انعقاده ، ثم المكان.....الخ .

✚ **تجنب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب :** حتى نتفادي التعبير بطريقة انفعالية و عاطفية بعيدة عن مبادئ التحرير الإداري ، و تأجيل ذلك إلى حين صفاء الذهن و النفس ، و وضوح الرؤيا و الأفكار إذا كانت غامضة.

✚ **تجنب الشطب و المحو و الحشو :** لأن ذلك يوحي بعدم جدية المحرر الإداري.

¹ بلخضر كريمة ، التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة محلية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2021/2020، ص ص 23-25.

✚ **تحرير الوثيقة الأولية (المسودة) :**و أكد سيكون ذلك وفق الخطة المعدة ، و من دون الانتباه إلى الأخطاء ، و ربما حتى بإستعمال اللغة العامية للتعبير عن بعض الأفكار التي يصعب التعبير عنها وفق الأسلوب الإداري.

3-المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانتهاء من التحرير : و تقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

✚ **التنقيح و التصحيح و التحرير النهائي :** و ذلك وفق مبادئ وضوابط التحرير الإداري التي سبق التعرض إليها .

✚ **ضرورة قراءة المحرر الإداري لما حرره** قراءة جدية متمعة للتأكد من أن جميع ما كان ينوي تضمينه في المراسلة موجود فيها ولم ينسى أي عنصر من العناصر المكونة لها ، و للتأكد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية و الإملائية و التراكمات اللغوية المعقدة.

✚ **ترقيم الصفحات إذا كتب المحرر في أكثر من ورقة :** ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي مثال : 5/ 1 إذا كان عدد الصفحات خمسة.

✚ **التأكد من تدوين كل البيانات الشكلية :** كالرأسية ، المكان ، الزمان ، بيانات المرسل و المرسل إليه ، الموضوع ، الإمضاءالخ ، و التقيد باستعمال علامات الوقف ..الخ.

ثالثا: صيغ التحرير الإداري

يعتمد التحرير الإداري منهجية تتطابق مع الأسلوب الإنشائي في اعتماد مقدمة و عرض وخاتمة، لكنها تختلف في صيغتها عن بقية الميادين وتتفرد بخصوصية تبرز طابعها الرسمي و تعكس خصائص و ضوابط الأسلوب الإداري كما تم التطرق إليه في المحور الثاني ، و تتعلق هذه الصيغ بمختلف اجزاء المراسلة الإدارية،وهي:

1-صيغ النداء: صيغ النداء هي صيغ للخطاب الإداري ، عندما توجه المحررات الإدارية إلى شخص طبيعي او معنوي سواء تعلق الأمر بمراسلات داخلية أو بين الإدارات أو موجهة للغير،تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير و الاحترام الذي يكنه المرسل إلى المرسل اليه و كذلك من اجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة ، و تختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية للمرسل اليه كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(05): صيغ النداء حسب الصفة الوظيفية للمرسل إليه

الصفة الوظيفية للمرسل إليه	صيغ النداء
رئيس الجمهورية	فخامة رئيس الجمهورية
الوزير	معالي الوزير
السفير	سعادة السفير
القاضي	حضرة القاضي
الأمير	سمو الأمير
الإطارات الدينية	فضيلة الامام، سماحة الشيخ
الإطارات الإدارية	سيدي
الإطارات العسكرية	حضرات

المصدر بتصريف: حليس عبد القادر، مقياس الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية و تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021، ص66.

أما الشخص الذي ليس له صفة وظيفية نستعمل سيدي(ة) الفاضل(ة) أو سيدي (تي) المحترم(ة).
تستعمل صيغ النداء عادة تحت الموضوع، مثال:

الموضوع: طلب فتح تحقيق معالي وزير التعليم العالي و البحث العلمي
--

وهناك طريقة أخرى أكثر شيوعا و استخداما حيث تكتب صيغ النداء قبل موضوع المحررة ، قبل ذكر بيان المرسل إليه نكتب هذه الصيغ، مثال:

الطابع الرقم التسلسلي إلى السيد المحترم رئيس الدائرة الموضوع:

2-صيغ التقديم او التمهيد : يقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية والمستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة ، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون ، وصيغ التقديم عادة ما تكون لها ميزة الجذب القارئ و لفت انتباهه ومن الضروري احتوائها على عبارات المجاملة التي تتميز بالتهذيب و اللباقة ¹ ، وتنقسم هذه الصيغ إلى حالتين :

2-1-صيغ التقديم بدون مرجع : وتستعمل في مقدمة المراسلة ويكون موضوعها من دون سند معتمد (أي تكتب الرسالة لأول مرة) ، بحيث تحرر بعبارة الاحترام (اغلب الاحيان عبارة التشريف كيشرفني ان) ²، وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة :

الجدول رقم (06): امثل عن صيغ التقديم بدون مرجع

بالنسبة للمرؤوسين (من الرئيس الى الرؤوسين)	بالنسبة للمراسلات النازلة (من الرئيس الى المرؤوسين)
يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن ألتمس منكم / يشرفني أن أحيل عليكم / يشرفني أن أبعث إليكم...ان اوافيكم.....	يشرفني أن اوافيكم يؤسفني ان احيطكم / ان من دواعي السرور ان ابلغكم..... يسرني..... يسعدني ان اتقدم الى سيادتكم.....

المصدر: من إعداد الباحثة

2-2-صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند إليه (رسالة سابقة ،او تعليمية او مكالمة هاتفية او نصوص تنظيمية او زيارة ميدانية...)،و يكون متبوعا بعبارات الاحترام ،وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

-ردا على رسالتكم رقم..... .المؤرخة في والمتعلقة ب..... ، يشرفني..... -ردا على طلبكم المؤرخ في والمتعلق ب..... ،يشرفني أن.....
--

¹ حليس عبد القادر ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² سرياح خالد، بن عتو علي، مرجع سبق ذكره،ص425.

- بناء على رقم المؤرخ في والمتضمن ،يشرفني أن.....
 -تبعاً لزيارتكم التفقدية.....او مكالمتكم الهاتفية
 بتاريخ.....،يشرفني ان.....
 - تذكيراً برسلتنا رقم.....بتاريخ، يشرفني ان.....

3-صيغ العرض والمناقشة: تهدف هذه الصيغ إلى ابلاغ المرسل إليه بالمعلومات المرتبطة بموضوع الرسالة ،و يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة و التي تفي بالغرض المقصود وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر ووزارة أفكاره ، كما تتضمن صيغ الترتيب التي يتم من خلالها ترتيب تسلسل موضوع المراسلة منهجياً و تسهيلاً للفهم، وكذا تتضمن صيغ الحجج و المبررات لتقديم أدلة وحجج و مستندات للبرهنة ،و كذلك تشمل صيغ السلطة و المجاملة ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

الجدول رقم (07): أمثلة عن صيغ العرض و المناقشة

أمثلة	بعض صيغ العرض والمناقشة
بالنسبة للمراسلات النازلة (من الرئيس الى المرؤوسين) يستخدم الصيغ التالية: قررت أو سأخذ قراراً من... / لاحظت أو ألاحظ.../ كان يجب عليكم أو من الواجب عليك.... / سأخذ موقفاً ما.../لاحظت/بلغني/ عليكم باطلاعي.....	صيغ السلطة (الأمر و الوجوب)
بالنسبة للمراسلات الصاعدة (من المرؤوسين الى الرئيس) يستخدم: أعتقد.../ أسمح لنفسي.../ لا يسعني إلا أن.../ لا أملك إلا ان / من واجبي أن أسجل....	صيغ تفيد الامتثال و التحفظ
أولاً :... ثانياً :... ثالثاً : -من جهةومن جهة أخرى وبالتالي /بصفة رئيسيةبصفة ثانوية -نظراً.../وبالمقابل /بالإضافة إلى /	صيغ الترتيب

بالدرجة الأولى	
تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب..... حسب ما تضمنته المذكرة رقم المؤرخة في وذلك بالاستناد إلى..... تطبيقا للقرارات المتخذة في.....بتاريخ..... تبعا لاجتماع مجلس الادارة المنعقد بتاريخ.....	صيغ تقديم الحجج والمبررات
ليس من مقدوري..... - حتى تسمح الظروف ب..... -لا نستطيع إلا..... - لا يفوتني أن أذكركم.....	صيغ المجاملة

المصدر: من إعداد الباحثة

4- صيغ الخاتمة: تستعمل الخاتمة في المحررات الإدارية لإعادة التأكيد على الهدف المنشود من المحرر، تكون في شكل التماس أو طلب أو اقتراحا إذا كانت الرسالة صاعدة ، أو تكون أمرا إذا كانت الرسالة نازلة أو بحسب ما تقتضيه المحررة¹، كالتالي:

و في الختام...../ و خلاصة مما سبق .../وأخيرا...../أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير / و عليكم موافاتيللمصادقة او الإمضاء / وأخيرا أرجوا أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد...../ في انتظار ردكم بخصوص.....تقبلوا مني فائق عبارات الاحترام و التقدير، في الأخير نلتمس من سيادتكم.....، أرجوا منكم موافاتنا ب.....، إني أولي عناية فائقة لتنفيذ محتوى.....

كما يفضل ان تختم المراسلة بعبارات الشكر و الاحترام و التقدير ، حيث تختم المحررات الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس المرسل اليه انطباعات ايجابية و ترغبه في اتخاذ الموقف المطلوب كاستخدام عبارات المجاملة و التقدير، تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه ،وتختم المرسلات الإدارية خاصة ذات طابع شخصي بتحية ختامية كالعبارات التالية²:

تقبلوا اسمى عبارات الاحترام و التقدير...../ وتفضلوا سيدي ،بقبول مشاعر الاحترام

¹Mohammed Belaoufi, *les indices énonciatifs de la rédaction administrative*, Revue académiques des études sociales et humaines ,Vol 14,N°2 ,Chelf, P113.

² عبد الحليم بن مشري ، مرجع سبق ذكره، 57.

والوفاء/تفضلوا سيدي ،بقبول التحيات السامية او بقبول تحياتنا الخالصة

- **ملاحظة:** لقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملا ، عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين ، فإذا كتب احد المرؤوسين إلى رئيسه في السلم الإداري ، فإنه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس ، وهذه العادة لا تخل بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة، و لا تحمل في طياتها قلة الاحترام ، وإنما تقطع السبيل على الذين يرغبون في الترقى عن طريق التملق و الافراط في المجاملة.

أسئلة المحور الثالث:

- 1- اشرح أهمية كل من التاريخ ، المرجع، و بيانات المرسل إليه في الرسائل الإدارية ، مع توضيح اثر أي خطأ في أي منها.
- 2- في نظرك، عندما تكون المحررة مستعجلة هل يمكن الاستغناء عن أي مرحلة من مراحل التحرير الإداري ؟
- 3- ماذا نقصد بصيغ التقديم بمرجع و صيغ التقديم بدون مرجع؟ مع تقديم امثلة.

المحور الرابع:

المراسلات الإدارية

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولا : الرسالة الإدارية

ثانيا: جداول الإرسال

ثالثا: الاستدعاء و الدعوة

رابعا: البرقية

تمهيد:

المراسلات الإدارية هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى ، و تختلف المراسلات الإدارية باختلاف الغرض من المراسلة و طبيعة الجهة المرسله و المستقبل، مما أدى بالإدارة إلى تحرير عدة أنواع من المراسلات تتناسب مع كل هدف إداري كالرسائل الإدارية ، و البرقيات و الدعوات وجدول الإرسال و الاستدعاء، و يهدف هذا المحور إلى :

- تمكين الطالب من التمييز بين أنواع المراسلات الإدارية.
- التعرف على البيانات الشكلية الأساسية لكل نوع من المراسلات.
- اكتساب مهارات صياغة المراسلات الإدارية بأسلوب مهني و رسمي.
- تطوير قدرة الطالب على اختيار نوع المراسلة الأنسب لكل موقف إداري.

أولاً : الرسالة الإدارية

تمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها و تعدد مجالات استخدامها، فهي تحتل مكانة أساسية في الحياة العملية و اليومية.

1- مفهوم الرسالة الإدارية: فهي عبارة عن وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة و باسم الموقع إذا كانت شخصية¹.

2- أنواع الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية نوعان، و هما:

1. **الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:** هي تلك الرسائل التي يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى (من وزير التعليم العالي و البحث العلمي إلى معالي وزير التربية الوطنية)، أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية (قد تكون الرسالة نازلة: من وزير التعليم العالي و البحث العلمي إلى مديرية الخدمات الجامعية، أو قد تكون الرسالة صاعدة : من مدير الخدمات الجامعية إلى معالي وزير التعليم العالي و البحث العلمي)²، و يتعلق موضوعها بتسيير المرفق العام، و هناك عدة صور للرسائل الإدارية ذات طابع رسمي كما يوضحه الجدول التالي:

¹ حبانى رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة، الطبعة الخامسة، الوكالة الوطنية للنشر و الإشهار، الجزائر، 1996، ص 24

² سماليلى محمود، الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر اقتصاد نقدي و بنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ، ميلة، 2018/2019، ص 44

الجدول رقم (08): بعض أنواع الرسائل الإدارية ذات طابع رسمي

الأنواع	موضوعها
رسالة التذكير	تتمثل في تذكير المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحضرها في مدة معينة لكنه تأخر في الرد.
رسالة الإنذار أو الإعذار	تبعثها الإدارة إلى الشخص الطبيعي (موظف أو عادي) أو المعنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ التزاماته التي تم الاتفاق عليها.
رسالة التحويل	تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما، قد يكون هذا التحويل نهائيا أو للاطلاع ثم الرد.

المصدر: ليليا غضابنة، مرجع سبق ذكره، ص 51.

2. الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: هي تلك الرسائل المحررة من قبل الإدارة و الأشخاص تجمع بين الطابع الإداري و الطابع الشخصي فقد يتعلق موضوعها بوضعية إدارية و لكن تخص محررها ،وهي قد تكون رسالة توجه من شخص (مواطن أو موظف) إلى الإدارة ملتصقا خدمة ما (كطلب توظيف أو طلب عطلة مرضية.....) ،أو كالتعاني بمناسبة الأعياد الدينية أو الوطنية أو بحلول السنة الجديدة ،أو من الإدارة إلى الأشخاص (رد على طلب توظيف أو الرد على استفسار...)، وقد تكون الجهتان إداريتان و لكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي كرسالة تعاني، أو الدعوة لحضور حفل ما أو تظاهرة...¹.

3-المقارنة الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي و الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي و المحررة من قبل الإدارة لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات المستخدمة كعبارة النداء و عبارة المجاملة ،فالرسائل ذات الطابع الرسمي لا تتضمن عبارة النداء و المجاملة بل تتضمن عبارة التشريف مرة واحدة (كيشرفني أو أتشرف)، بينما الرسائل الإدارية ذات طابع الشخصي فنجدتها تحتوي على صيغ النداء التي تختلف حسب مكانة المرسل كما تم التطرق إليها في المحور السابق، و تحتوي أيضا على صيغ المجاملة (متمثلة في عبارة التحية الختامية)، كما يوضحه الجدول التالي:

¹ ليليا غضابنة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

الجدول رقم (09): بعض صيغ المجاملة

صيغ المجاملة	
الإدارة إلى شخص:	الشخص إلى الإدارة :
تفضلوا ،سيدي ،بقبول تحياتنا الخالصة.	تفضلوا ،سيدي المدير ، أسمى عبارات الاحترام و التقدير .
تفضلوا ،سيدي ، بقبول فائق الاحترام و التقدير	تفضلوا ،معالي الوزير ، بفائق عبارات الاحترام و التقدير .

المصدر: من اعداد الباحثة

4-عناصر التقديم المادي للمراسلة الإدارية ذات طابع رسمي و طابع شخصي : تتطلب الرسائل الإدارية جملة من البيانات الشكلية و الذي تطرقنا إليها في المحور السابق ، و هي:

الجدول رقم (10): البيانات الشكلية للرسائل الإدارية

رسالة إدارية ذات طابع رسمي	رسالة إدارية ذات طابع شخصي
	من الشخص إلى الإدارة
الرأسية ، الطابع،رقم التسجيل، المكان و التاريخ ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه ،السلم الإداري إن وجد (عن طريق ع/ط أو تحت إشراف ت/ا)،الموضوع،المرجع إن وجد ، المرفقات إن وجدت،نص الرسالة ، النسخ المرسله ان وجدت ،الإمضاء و الختم.	اسم و لقب المرسل و وظيفته و عنوانه الإداري إذا كان الشخص موظفا أو عنوانه الشخصي إذا كان الشخص المرسل غير موظف، يمكن إضافة رقم الهاتف و الايميل هذه البيانات الشخصية للمرسل تحرر في الجهة اليمنى،المكان و التاريخ،بيان المرسل إليه ،السلم الإداري إن كان الشخص موظفا ،الموضوع، المرجع ، ،عبارة النداء،نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير ،توقيع المعني.
	من الإدارة إلى الشخص
	الرأسية،الطابع،رقم التسجيل،المكان و التاريخ،بيان المرسل ، بيان المرسل إليه ،السلم الإداري إن كان الشخص موظفا، الموضوع،المرجع إن وجد ،المرفقات إن وجدت ،عبارة النداء،نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير،الإمضاء و الختم.

المصدر:ميميش على، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-40.

5- نماذج عن الرسائل الإدارية ذات طابع شخصي و ذات طابع رسمي:

- النموذج الاول: رسالة طلب توظيف (رسالة إدارية ذات طابع شخصي من شخص الى إدارة)

اللقب و الاسم:	المكان و التاريخ
العنوان الشخصي:	
رقم الهاتف:	
الايميل:	إلى
	السيد: مدير
	الموضوع: طلب توظيف
	المرجع: ان وجد
	السيد المدير،
يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب، راجيا منكم الموافقة على توظيفي في (نكرة الوظيفة)، علما أنني متحصل على شهادة ماستر في المحاسبة(مثلا)، و على شهادة كفاءة مهنية في.....، و خبرة مهنية ل(ذكر المدة)، كما أعلمكم أنني معفى من التزامات الخدمة الوطنية بالنسبة لجنس ذكر).	
في انتظار موافقتكم، تقبلوا سيدي المدير، فائق عبارات الاحترام و التقدير	
المرفقات :	إمضاء المعني
شهادة ماستر في	
شهادة الكفاءة المهنية	
شهادة الخبرة المهنية	
شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية	

▪ النموذج الثاني: رسالة ادارية ذات طابع رسمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر ب: ..التاريخ

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المديرية الفرعية للموارد البشرية

مصلحة المستخدمين

الرقم التسلسلي

مدير جامعة الجزائر 3

إلى

السيد: مدير الموارد البشرية

الموضوع: طلب فتح منصب عمل

المرجع: القرار الوزاري رقم: ...المؤرخ في:و المتعلق ب:....

بناءا على القرار الوزاري المشار اليه في المرجع اعلاه، يشرفني ان اطلب منكم فتح منصب
عمل في مجال.....، و ذلك لحاجتنا الماسة اليه.

مدير جامعة الجزائر 3

اللقب و الاسم

الإمضاء و الختم

ملاحظة: بالنسبة لكل طلبات التوظيف ترفق دائما ببيان السيرة الذاتية للمترشح للوظيفة ، هذه السيرة تبين كل المعلومات الخاصة بالمترشح من التعريف بمؤهلاته العلمية و الخبرة المهنية ، وكذا بقدراته المختلفة، ناهيك عن التعريف بحالته المدنية أي معلوماته الشخصية، كما يوضحه النموذج التالي:

بيان السيرة الذاتية			
صورة المترشح		الحالة المدنية:	
		الاسم:	
		اللقب:	
		تاريخ و مكان الميلاد:	
		الوضعية العائلية:	
		الوضعية إزاء الخدمة الوطنية:	
		رقم الهاتف:	
		الايمل:	
		المؤهلات العلمية:	
الشهادات العلمية، سنة الحصول عليها، ومكان الحصول عليها يمكن وضعها في جدول:			
الشهادة	السنة	المؤسسة المانحة للشهادة	التخصص
الخبرة المهنية:			
المنصب	السنة	المؤسسة الموظفة	
شهادات و تكوينات أخرى: (اللغات المتحكم فيها، دورات التكوين داخل و خارج الوطن.....)			
اسم الشهادة	السنة	المؤسسة المانحة للشهادة	التخصص

ثانيا: جداول الإرسال (حافظة أو ورقة الإرسال) Bordereau d'envoi :

تعد جداول الإرسال من المراسلات الإدارية الأساسية التي تستخدم لتنظيم عملية إرسال الوثائق و الملفات بين الإدارات، حيث تضمن متابعة دقيقة للوثائق المرسلة و تسهل عملية حفظها و استرجاعها عند الحاجة.

1-تعريف جداول الإرسال: هي وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة قصد نقل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين من مصلحة إلى مصلحة أخرى داخل نفس الإدارة أو بين إدارتين إلى مختلفتين، فقد يستخدم جدول إرسال لنقل الوثائق بين المصالح أو الأقسام التابعة لنفس الإدارة مثلا مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المالية، أو بين جهات خارجية كوزارة ، أو مديرية او بلدية.....الخ¹. يفترض أن يسلم جدول الإرسال و الوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعد المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام، و تحفظ النسخ الإضافية لجداول الإرسال في حافظات خاصة و فق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، و ذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.

2-عناصر التقديم المادي لجداول الإرسال:الرأسية ، الطابع، الرقم التسلسلي ،المكان و التاريخ (يستحسن وضعهما في الأخير قبل التوقيع)،بيان المرسل ،بيان المرسل إليه،عنوان الوثيقة يكتب بالخط العريض عبارة " جدول إرسال "في وسط الورقة ، مضمون جدول الإرسال يتضمن ثلاثة أعمدة: ✓ العمود الأول : بيان الوثائق المرسلة و التعريف بها بإيجاز من خلال العبارات التالية :تجدون رفقة هذا الجدول أو تجدون رفقته أو تجدون طي هذا الإرسال أو تجدون طيه. ✓ العمود الثاني :بيان عدد الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها . ✓ العمود الثالث :مخصص للملاحظات أو التوجيهات، و قد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة و موجزة، مثل :للإعلام ... للاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشير... للدراسة و إبداء الرأي.

و يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة :المجموع، و يستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، و كذلك ينبغي تجنب أي شطب ، و كل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة ،يتبع هذا الجدول

¹ زروق العربي، محاضرات في التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص دولة و مؤسسات ،كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2024/2023، ص41.

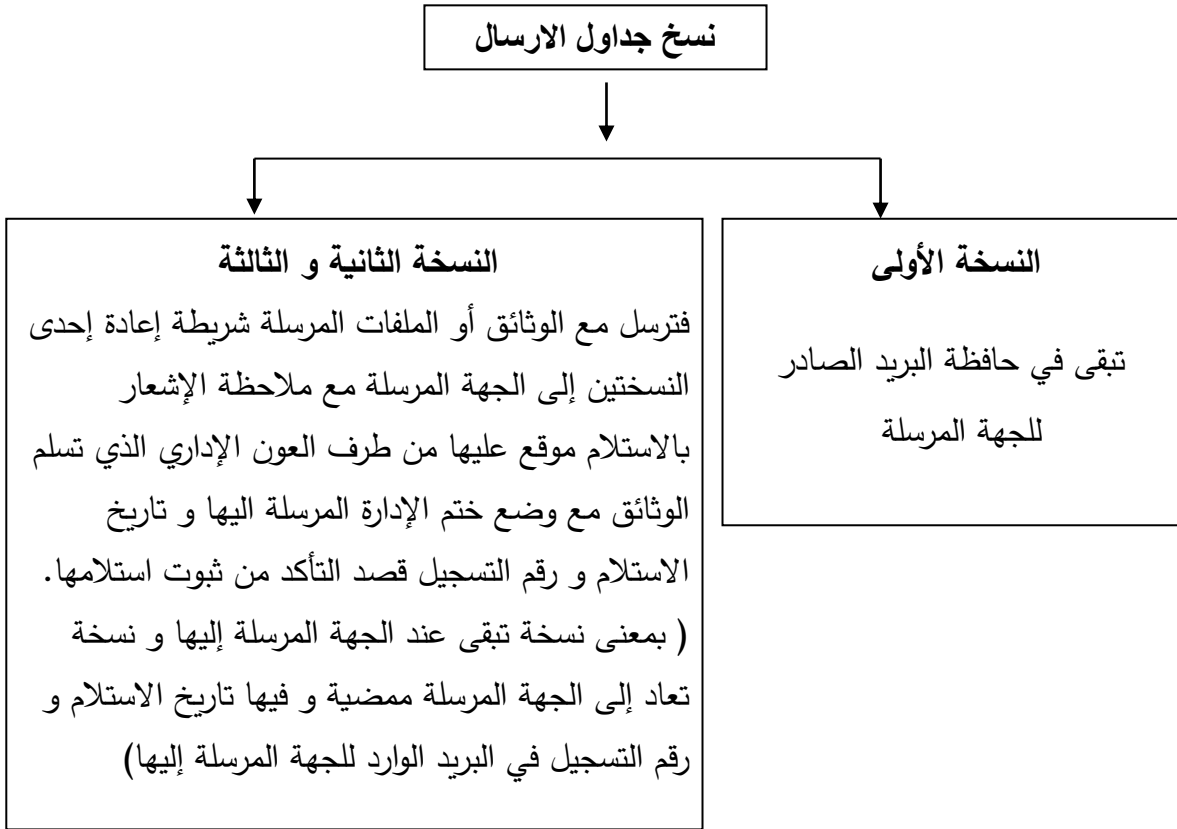
بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:الصفة الوظيفية للموقع، الاسم الشخصي و التوقيع ،ختم المصلحة.

3-نموذج لجدول الإرسال:

الراسية		الطابع
بيان المرسل الى بيان المرسل اليه		الرقم التسلسلي
جدول إرسال		
الملاحظات	العدد	بيان الوثائق
للإعلام من اجل التنفيذ من أجل التأشير . للدراصة و إبداء الرأي.	العدد	يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية او تجدون رفقة هذا الجدول أو تجدون رفقته أو تجدون طي هذا الإرسال أو تجدون طيه:
	العدد	- وثيقة....
	العدد	- وثيقة....
		المجموع
المكان و التاريخ الصفة الوظيفية للمرسل اسم و لقب المرسل الإمضاء و الختم		استلمت من طرف (الاسم واللقب و التوقيع) بتاريخ..... مع التأشير

ملاحظة : تحرر جداول الإرسال في ثلاثة نسخ خاصة في حالة الوثائق المهمة التي تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه:

الشكل رقم(06): نسخ جداول الإرسال



المصدر: من إعداد الباحثة

4-أهمية جداول الإرسال: تعد جداول الإرسال من أهم الأدوات التنظيمية في العمل الإداري، إذ تضمن حسن سير عملية تبادل المراسلات بين المصالح الإدارية المختلفة، و يمكن إبراز أهمية هذه الجداول في النقاط التالية¹:

1. ضمان و تأمين عملية الإرسال و التأكد من وصول الوثائق المرسله و تسلمها من طرف المرسل إليه.
2. تفادي الضياع أو التلف لهذه الوثائق.
3. الإعفاء من المسؤولية في حالة التزوير أو تلف أو ضياع أو سرقة هذه الوثائق.
4. يعتبر جدول إرسال أداة إثبات قانونية للجهتين الجهة المرسله و الجهة المرسل إليها في حالة النزاع أو التأخر في المعاملات.

¹ فريوة نرجس، محاضرات في الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة على لونسى، البليدة، 2022/2021، ص15 .

5. يسهل حفظ الوثائق و الرجوع إليها عند الحاجة.
6. تحسين الاتصال الإداري بين الأقسام الإدارية، و بين الإدارة و هيئات إدارية أخرى.

ثالثا: الاستدعاء والدعوة Convocation et Invitation

تعد الدعوة و الاستدعاء من شكل بين أشكال المراسلات الإدارية التي تعتمد عليها الإدارات و المؤسسات في تسير شؤونها و تنظيم أعمالها ، فهما وسيلتان تهدفان إلى تبليغ أو إشعار الأشخاص المعنيين بموعد أو مهمة أو إجراء إداري محدد.

1-تعريف الاستدعاء والدعوة : هما عبارة عن رسائل إدارية بسيطة و مختصرة تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها:

▪ الدعوة قد توجه إلى رؤساء إداريين أو من رؤساء إداريين إلى موظفين لغرض معين أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو ملتقيات أو تكريم أشخاصالخ، بهدف المشاركة أو التشريف .

▪ الاستدعاء يوجه للأشخاص في نفس الرتبة أو أدنى (توجه الى المرؤوسين) لحضور الاجتماعات أو عملية تكوينية، و كذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية أو في إطار تحقيق ما¹.

2-العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة:العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة تتضمن هذه البيانات:

الجدول رقم (11): العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة

الدعوة	الاستدعاء
الرأسية، الطابع، رقم التسجيل (يمكن الاستغناء عنه)، المكان و التاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه ، الموضوع يدون في وسط الوثيقة بالخط العريض تكتب "دعوة"، عبارات النداء، نص الدعوة يجب تحديد موضوعها و الغرض منها مع تحديد التاريخ و المكان و التوقيت ،معاملة ختامية، الإضاء و الختم .	الرأسية، الطابع، رقم التسجيل، المكان و التاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه ، الموضوع يدون في وسط الوثيقة بالخط العريض تكتب "استدعاء"، نص الاستدعاء أو مضمونها فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق

¹ سمايلي محمود، مرجع سبق ذكره ص73 .

	وفي حالة الاستدعاء لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، و تسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية، ومما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة و المبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "لأمر يهمكم"، و هو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية، وفي الأخير الإمضاء و الختم (لا ينتهي بعبارات المجاملة)
--	--

المصدر: ليليا غضابنة، مرجع سبق ذكره، ص 55-57.

3- الفرق بين الاستدعاء و الدعوة: إن الدعوة و الاستدعاء هما وثيقتان متقاربتان في الشكل لكنهما تختلفان في الهدف و المضمون، فمن هنا تظهر أهمية التمييز بينهما لضمان الدقة في الاستعمال و حسن تطبيق القواعد الإدارية في التواصل الرسمي، و يمكن المقارنة بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): المقارنة بين الدعوة و الاستدعاء

الاستدعاء	دعوة
ذو طابع إلزامي	ذو طابع اختياري
يترتب عليها آثار قانونية	لا يترتب عليها آثار قانونية
لا تتضمن المجاملة الختامية	تتضمن المجاملة الختامية
إلزامية تسجيله في سجل البريد الصادر	لا يشترط تسجيله في سجل البريد الصادر
يتضمن وجوبا ملاحظة أسفله	لا تتطلب الملاحظة أسفله
تكون في الغالب من الرئيس الى المرؤوس	الدعوة تكون في كل الاتجاهات من زميل إلى زميله أو من عامل إلى رئيسه

المصدر: من إعداد الباحثة

4- نماذج عن الاستدعاء و الدعوة :

■ النموذج الأول: الدعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

مدير الجامعة

الرقم التسلسلي (قد يكون وقد لا يكون)

الى السيد الفاضل.....

دعوة

تتشرف جامعة الجزائر 3 ان تدعوكم لحضور الملتقى الدولي الموسوم ب.....
وذلك بتاريخ.....، ابتداء من الساعة.....، المكان (مثلا قاعة
المحاضرات)

تقبلوا منا اسمى عبارات الاحترام و التقدير

مدير جامعة الجزائر 3

رواسكي خالد

الإمضاء و الختم

■ النموذج الثاني: استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

مصلحة المستخدمين

الرقم التسلسلي

الى السيد.....

استدعاء

يشرفني ان اطلب منكم الحضور الى مصلحة المستخدمين بداية من
يوم.....الموافق لعلى الساعة.....وذلك من اجل
استلام.....، مرفقين بالوثائق التالية:

—
—

مدير مصلحة المستخدمين

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

رابعاً : البرقية الرسميةTélégramme Official

تعد البرقية الرسمية وسيلة اتصال إداري سريعة تستخدم لنقل المعلومات أو التعليمات في اقصر وقت ممكن مع مراعاة الطابع الرسمي و الاختصار في الأسلوب.

1-تعريف البرقية:هي وثيقة إدارية إخبارية أو لعرض موجز لقضية هامة و مستعجلة ، و بأسلوب وجيز و دقيق و واضح ،تستعمل في حالة الاستعجال فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو أوامر بتنفيذ مأمورية محددة وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس أو لزميل¹.

مميش على ، مرجع سبق ذكره، ص 90¹.

2-العناصر الشكلية للبرقية:الرأسية، الطابع، رقم التسجيل، المكان و التاريخ، بيان المرسل و بيان المرسل إليه تكتبان في الجهة اليمنى من الوثيقة ،الموضوع يدون في وسط الوثيقة بالخط العريض تكتب "برقية رسمية"، المرجع إن وجد؛ المرفقات إن وجدت، نص البرقية مختصرة جدا تحذف عبارات النداء و المجاملة وتضع كلمة قف عند نهاية كل جملة مفيدة بدلا من الفاصلة أو النقطة و تختتم بعبارة قف و انتهى ، الإمضاء مع ذكر صفة المرسل و اسمه و لقبه و ختم الإدارة.

3-نموذج عن البرقية :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في:

وزارة التربية الوطنية

مديرية تسيير الموارد البشرية

الرقم التسلسلي

المرسل: مدير تسيير الموارد البشرية

المرسل اليه: السيد

برقية رسمية

تذكيرا بمراسلتي رقم... المؤرخة في.....قف يشرفني ان اطلب منكم الالتحاق الى نصبكم فورا قف و لا سوف نتخذ ضدكم الاجراءات القانونية المعمول بها قف و انتهى.

عن الوزير و بالتفويض منه

مدير تسيير الموارد البشرية

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

أسئلة المحور الرابع:

باعتبارك رئيس مصلحة متابعة المشاريع اكتب أو حرر رسالة إدارية لرئيسك المباشر لوضع تحت تصرفك الوسائل المادية و البشرية الضرورية للقيام بهذه التابعة ، أخذا بعين الاعتبار الجوانب الشكلية و الموضوعية للمحررات الإدارية مع تبيان طبيعة الرسالة المحررة.

المحور الخامس: الوثائق الإدارية (وثائق الوصف و
السرد و التحليل)

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولا : التقرير الإداري

ثانيا: المحضر

ثالثا: عرض حال

تمهيد:

تعد وثائق الوصف و السرد و التحليل من الوثائق التي تكتسي أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة ، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير (وثائق التحليل) والمحضر (وثائق الوصف) وعرض الحال (وثائق السرد).

أولا : التقرير الإداري Le Rapport Administratif

تعتبر التقارير وسيلة اتصال هامة داخل الإدارة على اختلاف أنواعها وتخصصاتها، وبدون التقارير يكون من الصعب على الإدارة اتخاذ القرارات و متابعة سير أعمالها، حيث تعتمد الإدارة على ما تتضمنه التقارير من المعلومات لمعرفة ما يجري داخل هيكلها الإدارية و اتخاذ القرارات المناسبة في المواقف المختلفة ورسم السياسات والخطط واختيار أسلوب العمل المناسب، كما تساعد التقارير في التعرف على وجهات نظر و آراء الموظفين والتوصيات التي يقدمونها والحلول التي يقترحونها لمشكلات العمل.

1-تعريف التقرير الإداري: التقرير الإداري هو عبارة عن وثيقة إدارية تحرر و توقع و ترفع دائما من المروؤوس قد يكون المحرر مفتش أو مندوب إلى الرئيس قصد إفادته بواقعة معينة، أو لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، و يكون التقرير متبوعا باستنتاجات أو بإقتراحات أو حلولاً تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لإتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة ، و يتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة، أو عملية من العمليات، أو حادثة أو واقعة وقد يكتب التقرير في صفحة أو عدة صفحات¹.

2-التقدي المادي للتقرير الإداري: يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى: الرأسية، الطابع، الرقم التسلسلي ،الصفة الوظيفية للمرسل إليه، موضوع التقرير تكتب عبارة "تقرير مع ذكر نوعه "في وسط الصفحة ،المرجع، المرفقات (وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة) ، نص التقرير ويتضمن مجموعة من الأجزاء المتناسقة :مقدمة يهدف من خلالها المحرر إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح ،عرض الوقائع،تقييم الوقائع،ذكر النتائج المحتملة، تقديم اقتراحات ثم ينتهي بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل إليه الموافقة على الاقتراحات مثل العبارات التالية: و في الختام أرجو المصادقة على الخطة المقترحة او ان توافقوا

¹ فريوه نرجس، مرجع سبق ذكره ،ص11.

على المقترحات المقدمة، المكان والتاريخ ،الصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة الأخيرة.

3-أهداف التقرير الإداري: يهدف التقرير إلى تحقيق أغراض تختلف بحسب المواضيع و المعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري ، وهي¹:

1. بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة.
2. تحليل وضعية من الوضعيات.
3. استقصاء معلومات او إحصاءات.
4. وصف حادثة أو واقعة و تحليلها و اقتراح الحلول المناسبة لها.
5. التبليغ على حالة طارئة.
6. تشخيص و طرح مشكلة.
7. مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما ، وإبداء رأيه فيها و ذلك إما بقبولها أو برفضها أو بتعديلها.

4-أنواع التقارير الإدارية: تتنوع التقارير الإدارية تبعاً للهدف الذي تعد من اجله و طبيعة المعلومات التي تتناولها، فكل نوع من التقارير يخدم غرضاً إدارياً محدداً، سواء كان لمتابعة سير العمل ، أو لتقييم الأداء، أو لدراسة وضعية معينة داخل المؤسسة ، وتكمن أهمية معرفة أنواع التقارير في تمكين المحرر من اختيار الشكل و المضمون المناسبين لكل موقف إداري، بما يضمن دقة المعلومات وفعالية القرار ،يمكن تقسيم التقارير الإدارية إلى أنواع متعددة وفقاً لعدد من المعايير كما يوضحه الشكل التالي :

¹ مميث علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره،ص 169.

الشكل رقم(07): أنواع التقارير الإدارية



المصدر بتصريف: المؤسسة العامة للتدريب المنهجي و التقني، إجراءات السكرتارية 1، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، السعودية 2008، ص 120.

من الشكل أعلاه يمكن استخلاص أنواع التقارير التالية¹:
أولاً: من ناحية الزمن: نجد الأنواع التالية:

❖ **تقارير دورية:** وهي التي تغطي فترات زمنية ثابتة، عادة ما تحددها نظم العمل بالإدارة أو قد يحددها القانون في بعض الحالات، وقد تكون هذه التقارير: يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية (كل 3 أشهر)، نصف سنوية (كل 6 شهور)، سنوية.

❖ **تقارير غير دورية:** التي تغطي فترات زمنية غير ثابتة، وتختلف من تقرير لآخر وعادة ما يرتبط إصدار مثل هذه التقارير بوقوع أحداث معينة مثل وصول رصيد المخزون لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لأحد الأصناف الهامة إلى مستوى معين، أو حدوث عطل مفاجئ لإحدى الآلات على خط الإنتاج.

¹ مركز تطوير الشباب اقتصادياً، اعداد و كتابة التقارير، برنامج تطوير المؤسسات غير الحكومية و المجموعات الشريكة للنسيج و المجموعات الشبابية في اليمن، اليمن، 2023، ص ص 6-7.

وتسمى هذه التقارير الاستثنائية باعتبارها ترتبط بأمر غير عادية أو نادرة الوقوع وتمثل مشكلة لأحد الأنشطة الرئيسية للمؤسسة وتتطلب اتخاذ إجراءات خاصة أيضا واستثنائية، وقد تصدر تقارير عن بعض الموضوعات تحمل الصفتين معا، فنجد في بعض المصانع مثلا أن هناك تقريراً دورياً عن حالة الآلات وأوقات التوقف وأسبابها (أعطال، صيانة دورية، عدم توفر خامات،... الخ) يصدر أسبوعياً، كما يصدر تقرير فوري غير دوري في بعض حالات التوقف لبعض الماكينات أو حالات التوقف الناتجة عن أنواع معينة من الأعطال.

ثانياً: من ناحية الهدف: نجد الأنواع التالية:

❖ **تقارير متابعه:** وهي التقارير إلي تكون مرتبطة بخطه موضوعة أو برنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنه بين ما هو واقع فعلا وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها وبيان مسبباتها وأحيانا ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي والتمثيل التقديري ، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعية أو إعادة توزيع للمواد المتاحة.

❖ **تقارير معلومات:** وهي التقارير التي تنقل معلومات عن أحداث أو مواقف معينة، وتسمى أحيانا تقارير إخبارية وقد تتضمن تعليقا يمثل وجهة نظر المحرر، ويركز هذا النوع من التقارير على الحقائق أو ما يطلق عليه البعض معلومات حقائقية مثل تقرير المبيعات الشهري لفروع مؤسسة ما، أو تقرير الأسعار العالمية لبعض المنتجات، ونادرا ما يترتب على مثل هذه النوعية من التقارير اتخاذ قرارات معينة، ففي معظم الأحوال تهدف إلى الإحاطة فقط، إلا أنها يمكن أن تستخدم عن إجراء الدراسات أو وضع الخطط المستقبلية أو عمليات التنبؤ التي تعتمد على السلاسل الزمنية والتي تمثل أرقام فترات سابقة، كما تساعد على اكتشاف الموسمية وتحديد ظواهر معينة.

❖ **تقارير الدراسات:** وهي التقارير التي تعرض نتائج الدراسات التي تجرى داخل المؤسسة أو في البيئة الخارجية، وقد يقوم بها أفراد من المؤسسة أو جهات أخرى متخصصة، مثل تقرير دراسة الجدوى الاقتصادية لإنشاء خط إنتاجي جديد بمصنع أو تنويع المنتجات، أو دخول أسواق جديدة، أو إتباع سياسة تسويقية أو ترويجية معينة.

❖ **تقارير تقييم الأداء:** وهي التقارير التي تقيم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعية مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعفاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم، وعادة ما تكون هناك قواعد لكتابة هذا النوع من التقارير وتحديد أسلوب لقياس ومقارنه الأداء الفعلي بالمعايير النمطية لمثل هذا العمل، ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد أو تقييم

أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحيانا بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

ثالثاً: من ناحية الحجم: حسب هذا المعيار هناك تقارير طويلة و قصيرة:

❖ **تقارير طويلة:** تحرر في عدة صفحات كتقارير دراسات الجدوى، تقارير دراسة السوق واتجاهات المستهلكين.

❖ **تقارير قصيرة:** تحرر عادة في صفحة واحدة مثلاً كتقارير معاينة الغش في الجامعات التي تكون مطبوعة ويتم ملؤها من طرف الأساتذة الحارسين.

رابعاً: من ناحية التوجيه: نجد:

❖ **تقارير داخلية:** تحرر من طرف شخص يعمل بالإدارة أو المؤسسة .

❖ **تقارير خارجية:** تحرر من طرف أطراف خارج المؤسسة كمكاتب دراسات ... الخ

5- نموذج عن التقرير الإداري:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

الرقم التسلسلي

الى السيد:

تقرير حول (او بخصوص)

(نص التقرير)

حرر ب يوم

الصفة الوظيفية والتوقيع

ثانيا :المحضر Le Procès Verbal

يعد المحضر أداة أساسية في التسيير الإداري، إذ يستخدم لتوثيق مختلف الأحداث و الوقائع التي تتم داخل المصلحة أو الهيئة الإدارية، و يكتسي المحضر أهمية بالغة كونه مرجعا قانونيا يمكن الاعتماد عليه لإثبات ما تم فعله أو اتخاذه من إجراءات ، مما يعزز الشفافية و المساءلة في العمل الإداري.

1-تعريف المحضر:المحضر هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات، تخول لصاحب سلطة او عون مختص ان يدون فيها وقائع او إثبات أحداث أو اجتماعات او معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها....، ومن خلالها يروي المحرر ما رأى، او ما سمع ،أو ما عاينه ، وينقل الوقائع أو التصريحات إلى رؤسائه الإداريين مع مراعاة الإيجاز و الدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيافة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية وبموضوعية دون إبداء رأي بشأنها و لكن يمكنه أن يقترح حلا ، فكلمة محضر تدل على حضور الشخص او الأشخاص المعنيين انفسهم في المكان و الزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة ولهذا لا بد أن يحمل توقيعاً محدداً، وهذا ينطبق على جميع الأشخاص ومنهم الشهود والخصوم ، فالمحضر بصفة مختصرة هو سرد كتابي لما قام به المحرر أو رآه، أو سمعه أثناء قيامه بواجبه، وللمحضر قيمة قانونية و لهذا لا بد أن يحمل توقيع محرره و توقيع جميع الأشخاص المعنيين¹.

2-أنواع المحاضر: توجد ثلاث أنواع من المحاضر، و يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): أنواع المحاضر

الأنواع	الشرح
محضر الاجتماع	هو وثيقة رسمية يحرر فيها كاتب الجلسة مجريات الاجتماع و القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع .
محضر التنصيب	يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد(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،

¹ عروس يحيى، التحرير الإداري و الرسالة الرسمية، مجلة العربي، المعهد الوطني لتكوين العالي ز لإطارات الشباب، العدد16، الجزائر، 2008، ص 113.

بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات، يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.	
محضر المعاينة	يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه، و يدون فيها النتائج و الملاحظات التي تم التوصل إليها أثناء القيام بمعاينة ميدانية لواقعة أو وضع معين و الاستماع إلى الشهادات.

المصدر بتصريف: ثابتي الحبيب، التحرير الإداري، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر، 2018، ص 148 .

3- التقديم المادي للمحضر: تختلف صياغة المحاضر باختلاف أنواعها و لكنها تشترك في بعض البيانات التي تحدد هوية الوثيقة منها : الرأسية ، الطابع، الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات، عنوان مختصر للمحضر، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي :محضر اجتماع المجلس العلمي (أو الجمعية أو المجلس...)، أو محضر تنصيب أو محضر معاينة، أما نص الوثيقة فتختلف حسب نوع المحضر، يمكن إيضاح ذلك في الآتي:

الجدول رقم(14): أنواع المحاضر

الأنواع	الموضوع
محضر الاجتماع	يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر : المقدمة :يتضمن جملة تمهيدية يسجل فيها وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة مثلا :في الخامس و العشرون من شهر فيفري سنة ألفين و خمسة و عشرون على الساعة التاسعة صباحا، اسم رئيس الجلسة وصفته(وظيفته)، أسماء وصفات الحضور(الاسم و اللقب و الوظيفة) وأسماء وصفات المتغيبيين مع ذكر مبرر الغياب (بعذر او بدون عذر)، ويتبع ذلك بجدول الأعمال(قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول). العرض :يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة و التحفظات إن وجدت. الخاتمة :تسجل فيها الملاحظات الختامية و ظروف و وقت انتهاء الجلسة مثال: بعد الانتهاء من دراسة و مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة.....

و بعد الانتهاء من نص المحضر يكتب في الأخير المكان و التاريخ بالأرقام في الجهة اليسرى و يتم تحته إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى أما كاتب الجلسة يمضي في الأخير في الجهة اليمنى.	
يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر: تاريخ التنصيب بالأحرف، اسم و صفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)، اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب ، تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر، الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين)، الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر، توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار، تعيين وجهة النسخ من محاضر التنصيب (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...).	محضر التنصيب
يتضمن العناصر التالية: تاريخ وساعة ومكان المعاينة بالحروف لا بالأرقام، الاسم و اللقب و الصفة القانونية للمعائن، المرجعية القانونية لعملية المعاينة، موضوع المعاينة (الواقعة، الحادثة، المخالفة...)، الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة، توقيع و ختم المحرر، تعيين وجهة النسخ من محاضر المعاينة.	محضر المعاينة

المصدر بتصرف: مميش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 148 .

4- نماذج عن المحاضر:

- محضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
مصلحة المستخدمين

محضر تنصيب

في اليوم من الشهر من سنة قمنا نحن عميد
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية لجامعة الجزائر 3،
بتنصيب الاستاذة السيدة:.....
بناء على القرار المؤرخ في
.....
تحت تأشيرة المراقبة المالية رقم..... المؤرخ
في.....
و بعد ان سلمنا لها نسخة من القرار المذكور ، نصبناها في مهامها بصفتها: أستاذة محاضرة أ
ابتداء من

الجزائر في :

توقيع المعني بالأمر

عميد الكلية

الاسم و اللقب

الإمضاء و الختم

• محضر اجتماع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

الرقم التسلسلي

محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

في التاريخ من الشهر من سنة على
التوقييت.....، اجتمعت اللجنة برئاسة السيد..... و بحضور
الأعضاء التالية أسماءهم:

الحاضرون:

الاسم و اللقب و الصفة الوظيفية و الامضاء

الغائبون:

الاسم و اللقب و الصفة الوظيفية و الامضاء

جدول الأعمال:

1-تشكيل لجان مناقشة الدكتوراه.

2-تعيين خبراء لتحكيم المطبوعات و الكتب العلمية و البيداغوجية.

المداولات :افتتح رئيس اللجنة الجلسة بترحيب بالأعضاء الحاضرين و شكرهم على تلبية
الدعوة.....

متفرقات:

.....
.....

حرر في الجزائر:

رئيس الجلسة

الاسم و اللقب و الصفة

الختم و الإمضاء

كاتب الجلسة

الاسم و اللقب

التوقيع

ثالثا :عرض الحال Le Compte Rendu

1-تعريف عرض الحال: عرض الحال هو وثيقة إدارية إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادثة معينة أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط دون زيادة او نقصان بموضوعية و بشكل مفصل أو موجز يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض حال ، أو بأمر من الرئيس الإداري، و في كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان و عرض الحالة و اعطاء صورة وصفية بدون إبداء رأيه الشخصي أو تقديم أي اقتراحات أو حلولاً.

2-أنواع عرض الحال: توجد أنواع كثيرة لعرض الحال و الأكثر استعمالا منها يمكن حصرها فيمايلي¹:

1. **عرض حال عن حادثة:** تقديم صورة وصفية عن حدث معين كسقوط عامل من السلم،حريق في ورشة ،اختناق بسبب تسرب الغاز أو مواد كيميائية، انقلاب مركبة ادارية...الخ.
2. **عرض حال عن نشاط:** يتم من خلاله تقديم صورة شاملة حول مجريات النشاط المقدم.
3. **عرض حال عن اجتماع:** توثيق وقائع الاجتماع و تفاصيله الجزئية من مداخلات و آراء و أسماء المتدخلين الرئيسيين و المقترحات.

3-العناصر الشكلية لعرض الحال:

1. **عرض حال عن حادث و عن نشاط:**يتضمن عرض الحال بالنسبة عن حادث أو نشاط العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة و موضوعها، و الشخص الموجهة إليه، على النحو التالي: الرأسية ، الطابع، عنوان مختصر لعرض حال، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي :**عرض حال مع ذكر نوعه** كعرض حال عن حادثة عمل،صلب الوثيقة و يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- التقديم :**يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث تكتب بالأحرف تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع.
- العرض :**يستعرض المحرر الوقائع و الأحداث و ملبسات الحادثة ، والضحايا و الشهود إن وجدوا، مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض.

¹ محمود سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص88.

-**الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة، مع تحية ختامية ،و في الأخير يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال بالأرقام في ختام الوثيقة في الجهة اليسرى و يليه الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للمحرر مع الإمضاء.

2. **عرض حال عن اجتماع:** يراعى فيه العناصر التالية: الرأسية ، الطابع، عنوان مختصر لعرض حال، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي :عرض حال عن اجتماع، صلب الوثيقة و يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية¹:

-**جملة تمهيدية:** تحرر مباشرة بعد ذكر العنوان و تدون فيها التاريخ و الساعة و المكان الاجتماع تكتب بالأحرف و اسم ولقب رئيس الاجتماع ، كما تدون فيه أسماء و صفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.

-**سير المداولات:** يجب أن يكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض ، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر مع اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع، تجنباً لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداولات. ومن جهة أخرى، فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي واجبه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار بالإجماع أو بالأغلبية....

- **جملة ختامية:** دائما عرض حال ينتهي بجملة ختامية على النحو التالي:
و بعد الانتهاء من دراسة و مناقشة النقاط الواردة في الموضوع رفعت الجلسة على الساعة الثانية زولا ، المكان و التاريخ على الجهة اليسرى، الصفة الوظيفية و اسم ولقب المحرر مع امضاءه في الجهة اليسرى تحت المكان و التاريخ.

ملاحظة: يختلف عرض الحال الخاص باجتماع عن محضر اجتماع في عدة نقاط سوف نتطرق إلى أهمها في الجدول التالي، فمحضر اجتماع هو الأكثر تداولاً في الإدارات الجزائرية لأنه يكتسي صفة الرسمية، بالإضافة إلى النقاط التالية:

الجدول رقم(15): المقارنة بين محضر اجتماع و عرض حال عن اجتماع

محضر اجتماع	عرض حال عن اجتماع
له قوة إثبات	يحرر لإفادة الرئيس الإداري بمجريات الاجتماع فقط
يتم التوقيع عليه من قبل كل المشاركين في الاجتماع	يمضى من طرف المحرر فقط

¹ مميّش علي، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص166.

لا يشترط وضع الرقم التسلسلي	ضرورة وضع الرقم التسلسلي
يمكن ايجاد بيانات المرسل اليه	لا يوجد بيانات المرسل اليه
إعداد عرض حال عن اجتماع قد يكون بعد الانتهاء من الاجتماع .	اعداد محضر الاجتماع في توقيت الاجتماع
موجزا قدر الامكان مع ذكر التدخلات المفيدة فقط المتعلقة بالموضوع	أكثر تفصيلا

المصدر :من اعداد الباحثة

4-المقارنة بين التقرير و عرض الحال و المحضر :

الجدول رقم(16):المقارنة بين التقرير و عرض الحال و المحضر

المحضر	عرض حال	التقرير
وثيقة إثبات لا يمكن الطعن فيها.	وثيقة إدارية تحرر من اجل المحافظة على الأثر المكتوب فقط	وثيقة ادارية ليس له صفة الرسمية تحرر من اجل تقديم اقتراحات وتوصيات للموافقة عليها
يحرر بطلب ن السلطة الإدارية.	يمكن أن يبادر الموظف تلقائيا تحريره اذا رأى ضرورة الكتابة.	يحرر بطلب من الرئيس الإداري
لا يمكن للمحرر إبداء رأيه و اقتراحاته .	لا يمكن للمحرر إبداء رأيه.	يمكن للمحرر إبداء رأيه و اقتراحاته.
يحرره شخص مؤهل(شرطي، قاضي التحقيق.....)	قد يحرره شخص موظف عادي.	يحرره شخص مؤهل و خبير .
يوقعه مجموعة الحاضرين الذين حضروا وقت كتابته.	يوقع من طرف المحرر	يوقع من طرف المحرر فقط
يشترط وجوبا ان يكون المحرر من عاين الوقائع بنفسه	لا يشترط ان يكون المحرر حاضر اثناء الواقعة	يشترط ان يعاين المحرر الحدث بنفسه
لا يوجد مراجع و مرفقات	لا يوجد مراجع و مرفقات	قد يتضمن مراجع و مرفقات

المصدر :من إعداد الباحثة

5- نموذج عن عرض حال:

الجمهوريّة الجزائريّة الديمقراطيّة الشعبيّة	الطابع
	الرقم التسلسلي
الى السيد:.....	
عرض حال حول (او بخصوص)	
	(نص عرض حال)
حرر ب يوم	
الصفة الوظيفية للمحرر مع اسمه الكامل والتوقيع	

أسئلة المحور الخامس:

بصفتك رئيس مصلحة التعمير في بلدية ما و بالنظر لظهور تشققات بإحدى البنايات الواقعة بإقليم البلدية، و التي يعود تاريخ بناءها للحقبة الاستعمارية، طلب منك رئيس البلدية القيام بمعاينة هذه البناية و إفادته بمراسلة تفصيلية عن أسباب هذا الحادث، مع اقتراح جملة من التدابير المستعجلة و الإجراءات المستقبلية للحد من مثل هذه الظاهرة المطلوب:

- 1- ما طبيعة الوثيقة التي سوف تحررها؟ ولماذا؟
- 2- حرر هذه الوثيقة مراعيًا كل ضوابط التحرير الإداري التي درستها.

المحور السادس: النصوص الإدارية

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

- أولاً: النصوص الإدارية التنظيمية
ثانياً: النصوص الإدارية التفسيرية
- 1- المذكرة الإدارية
 - 2- المنشور
 - 3- التعليم
 - 4- الاعلان

تمهيد :

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) و المحلي (الجماعات المحلية) و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي ، الثقافي و المهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية ، في اطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين و الأوامر)، يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير و الأحكام الواردة في النصوص التشريعية و التنظيمية و توضيح طرق و أساليب تنفيذها.

أولاً:النصوص الإدارية التنظيمية

1-تعريف النصوص الإدارية التنظيمية Les Textes Réglementaires: هي نصوص صادرة عن السلطة التنفيذية رئيس الجمهورية أو الوزير الأول تتضمن إجراءات كيفية تطبيق النصوص التشريعية و تتضمن النصوص التنظيمية إجراءات اقل تعقيدا من إجراءات النصوص التشريعية، و في الواقع فان العمل التنظيمي و إن كان من اختصاص رئيس الجمهورية و الوزير الأول فإن إعداد مشروعه يتم من طرف الوزراء كل في مجال قطاعه ، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته ، و من الوالي ، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي..... الخ.

2-خصائص النص التنظيمي: تتمثل خصائص النص التنظيمي فيمايلي¹:

-مصدره القانون.

-لا يمكنه مخالفة أحكام القانون.

-اقل درجة و قوة من النص الشريعي.

-إجراءات إعداده اقل تعقيدا من إعداد النص التشريعي.

3- أنواع النصوص الإدارية التنظيمية: تنقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاثة أنواع

و هي :

3-1-المرسوم: هو نص تنظيمي يشرح و يحدد كيفية تطبيق نص من النصوص القانونية ويصدر إما من رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي) ، ونجد أيضا مراسيم فردية أو جماعية تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين الساميين لدى الدولة و تغيير مهامهم كسفراء أو الولاة....

3-2-القرار La décision administrative: هو نص تنظيمي و تطبيقي يصدر من السلطة

التنفيذية في جميع مستوياتها الوزير ، الوالي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، يشرح كيفية تطبيق و

¹ محمود سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص 108.

تنفيذ مرسوم ما ، قد يكون قرار وزاري مشترك ، وقد يكون فرديا او جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل موظفين¹.

✚ **البيانات الشكلية للقرار :** الراسية، ذكر التسمية "قرار وزاري"، ذكر رقم القرار، ذكر موضوع القرار و تاريخه بالتقويم الميلادي و الهجري، ذكر عبارة "ان الوزير "لتحديد الجهة الصادرة، ذكر المراجع القانونية و التنظيمية المعتمدة لإصدار القرار، ذكر عبارة "يقرر" للدلالة على انه قرار، ذكر رقم المادة و مضمونها، تحديد الجهة المعنية بتنفيذ القرار كمدراء الجامعات، ذكر مادة تتعلق بالنشر ينشر عادة في الجريدة الرسمية، ختم القرار من قبل الوزير او من فوضه.

3-3-المقرر arrêté administrative L' :هو نص تنظيمي و تطبيقي يصدر من أي سلطة تنفيذية في أي مستوى كانت بالإضافة إلى الوزير ، الوالي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي يمكن إصدارها من مدراء المؤسسات العمومية الإدارية أو ذات طابع علمي أو ثقافي أو مهني ،و يشبه القرار في شكله و صيغته لكن يختلف معه و هو أن المقرر اقل درجة من القرار فهو يتناول أمور اقل أهمية و ذات مسائل بسيطة تخص الموظفين في المستويات الدنيا كتحويل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية ما مثل : مقرر منح السكن.....الخ.

✚ **البيانات الشكلية للمقررات:** تختلف صياغة المقررات حسب مضمون المقرر، و بصفة عامة أهم البيانات الشكلية للمقرر نذكر مايلي :

الجدول رقم(17): البيانات الشكلية للمقرر

- الراسية(الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية)
- اسم الإدارة المصدرة للمقرر.
- ذكر رقم المقرر .
- عنوان: في وسط الورقة متبوع بعنوان النص مثلا مقرر تعيين السيد...
- صفة مصدر المقرر : مثل إن والي ولاية.....
- صيغة الاقتراح: باقتراح منأو بمقتضى المرسوم.....
- نكتب يقرر مايلي:
- ذكر رقم المادة و مضمونها.
- تحديد الجهة المعنية بتنفيذ القرار كمدراء الجامعات
- ذكر مادة تتعلق بالنشر ينشر مثلا في الجريدة الرسمية للمقرارات الوزارية و التنظيمية و نشرة

¹ حفصي هدى، مرجع سبق ذكره، ص ص 175-176.

القرارات بالنسبة للقرارات الولائية والبلدية

-ذكر مكان و التاريخ ثم يختم المقرر من قبل من طرف الوزير المعني إذا كان وزاري او من طرف الوالي او رئيس المجلس الشعبي مع ذكر الصفة الوظيفية ثم الاسم كامل فالإمضاء و الختم.

المصدر: حفصي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 183.

ثانيا: النصوص الإدارية التفسيرية

تهدف النصوص التفسيرية إلى توحيد فهم النصوص التشريعية و أساليب تنفيذها ، وهي تشمل كل من : المذكرة الإدارية خاصة التوجيهية ، التعليم ، المنشور ، والإعلان.

1-المذكرة الإدارية La Note Administrative: هي وثيقة إعلامية داخلية و مؤقتة تنتهي العمل بها بانتهاء آجالها ،و هي من أكثر الوثائق استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات العمومية،حيث يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه لتبليغ معلومات أو توجيهات تخص العمل أو تحذيرهم من الإخلال بالالتزامات في إطار القواعد الانضباط كالاتزام بتوقيت العمل ، التحلي بأخلاقيات المهنة ، المحافظة على وسائل الإدارة...، كما تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة ، وهي موجزة تتضمن بعض الأسطر فقط، وتنتشر عادة في أماكن مخصصة أو اللوحة المخصصة للإعلانات كما يحق للمواطنين الإطلاع عليها حتى لا يكون هناك سوء فهم خاصة فيما تعلق بتنظيم أوقات العمل و الإستقبال.

1-1-أنواع المذكرات الإدارية: تأخذ المذكرة عدة أشكال و أنواع ، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): أنواع المذكرات الإدارية

المذكرة التوجيهية	المذكرة الإعلامية
تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توجيهه لتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة وكذا ترسم خطة مستقبلية لتطوير العمل الإداري.	تتضمن معلومات ذات أهمية يبلغها الرئيس الإداري إلى المرؤوسين و لا يصح استعمالها من الرئيس الإداري إلى موظف بعينه و ذلك لأن هذا النوع من المذكرات مجالها أوسع فهي تخص فئة واسعة و لا تخص شخصا معينا أو قد تكون موجهة إلى الأفراد و الجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص مواعيد الاستقبال مثلا كما يمكن أن تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد إعلامه بوضعية ما.

المذكرة التوضيحية	تستعمل الإدارة عادة هذه المذكرة بقصد رفع اللبس عن مسألة معينة تتعلق بتنظيم العمل أو العلاقة بين المصالح و الأقسام و الفروع.
المذكرة التقريرية	الهدف من استعمالها هو الحث على تنفيذ قرار تم اتخاذه، وهذا لبيان طرق تنفيذه و الوسائل و كفايات المتابعة.

المصدر: مميش على، رزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 99.

1-2-البيانات الشكلية للمذكرة الإدارية: تشتمل المذكرة على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى: الرأسية، الطابع ، الرقم التسلسلي ، المكان والتاريخ (قد يوضع قبل الإمضاء و الختم)، بيان المرسل إليه إذا كانت موجهة إلى شخص معين كمذكرة مرفوعة إلى السيد رئيس الجامعة أما إذا كانت موجهة إلى مجموعة من الموظفين فتكتفي بعبارة مذكرة إدارية ، موضوع المذكرة مثلا المواظبة و انضباط الموظفين أو مواظبت العمل خلال شهر رمضان ،المرجع إن وجد ،نص المذكرة يخضع للقواعد العامة للتحرير الإداري و يجب أن يكون الأسلوب غير شخصي لإعطاء طابع استمرارية التعليمات الواردة في المذكرة، وإذا وجب أن تكون المذكرة الطويلة فيمكن أن تحتوي على عناوين وعناوين جزئية لتمييز فقراتها ، ، ثم الصفة الوظيفية للموقع مع إمضاءه و توقيعه في النهاية¹.

1-3-نموذج مذكرة إدارية:

- مذكرة إدارية من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين:

اسماعيل على محمود، المراسلات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طبية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2018، ص 83.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان و التاريخ

الطابع
الرقم التسلسلي

مذكرة إدارية

الموضوع:
المرجع: إن وجد

نص المذكرة

الصفة الوظيفية للمرسل
الاسم و اللقب
الختم و الإمضاء

- مذكرة إدارية مرفوعة من رؤوس إلى رئيسه الإداري:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان و التاريخ

الطابع

الرقم التسلسلي

مذكرة مرفوعة

الى

السيد.....

الموضوع:

نص المذكرة

الصفة الوظيفية للمرسل

الاسم و اللقب

الختم و الإمضاء

2- المنشور La Circulaire: هو نص تفسري توجيهي وتوضيحي و داخلي يصدر من سلطة إدارية عاليا من مرتبة وزير، والي، رئيس دائرة، مدير مؤسسة... الخ، إلى سلطة إدارية دنيا ويرسل إلى العديد من المرسل إليهم، يهدف المنشور إلى توضيح النقاط الغامضة في النصوص القانونية و النصوص التنظيمية الجاري بها العمل كالمراسيم أو القرارات وشروط وحيز وضعها وتنفيذها، بصفة لا تترك مجالا أو ثغرة للشك، و يتصف بالديمومة بمعنى انه غير مؤقت خلافا للمذكرة الإدارية، كما أن موضوعه أطول من المذكرة، فهو لا يحتوي على مواد بل يأتي مضمونه في شكل فقرات وعناوين وأرقام¹.

2-1- أنواع المناشير: يتكون المنشور من ثلاث أنواع، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(19): أنواع المناشير

أنواع	الشرح
المنشور الإيضاحي	يستهدف التذكير و الشرح للمقتضيات القانونية او التنظيمية و ذلك لتقادي ارتكاب أخطاء قانونية او غيرها و الإضرار بالمصالح الخاصة للمعنيين أو المصالح العامة.
المنشور التنفيذي	يتضمن تعليمات أو أوامر إلى مجموعة من الموجه إليها لتنفيذها.
المنشور التنظيمي	يكون له أثر قانوني، و يمكن إذ ذاك الطعن في مقتضياته بدعوى النّعسف في استعمال السلطة أمام القضاء الإداري، فهذا المنشور لا يكتفي بتفسير النصوص القانونية ، بل يضيف إليها قاعدة جديدة، فيصبح قرارا تنظيميا قابلاً للطعن بالإلغاء لمساسه بحقوق الأفراد.

المصدر: حفصي هدى، مرجع سبق ذكره، ص 190.

2-2- البيانات الشكلية للمنشور: تتمثل البيانات الأساسية للمنشور في النقاط التالية:

الرأسية ، الطابع، الرقم التسلسلي ، عنوان الوثيقة " منشور " في وسط الصفحة قد يكون المنشور متبوعا برقم التسجيل فنكتب منشور رقم : / / كما يمكن أن يكون المنشور متبوعا بصفة المرسل إليهم مثلا منشور إلى السادة مدراء الجامعات ، الموضوع ، المرجع إن وجد ، نص المنشور ، المكان والتاريخ قد يكون في أعلى الصفحة او في الأخير ، ثم الصفة الوظيفية للموقع مع الإمضاء و الختم في النهاية².

¹ ليلية غضابنة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² نفس المرجع اعلاه، ص71.

2-3- نموذج منشور:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	المكان و التاريخ
الرقم التسلسلي	
منشور	
إلى	
السادة تحديد المرسل إليهم	
الموضوع:	
نص المنشور	
الصفة الوظيفية للمرسل	
الاسم و اللقب	
الختم و الإمضاء	

3-التعليمة instruction: هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين لإعطاء تعليمات و توجيهات في مجال العمل و يتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية او المصالح الخارجية و تظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها، و للتعليمة عدة أشكال: تعليمة رئاسية، تعليمة حكومية، تعليمة وزارية، تعليمة ولائية...الخ.

3-1-البيانات الشكلية للتعليمة: تتمثل البيانات الأساسية للتعليمة في النقاط التالية:

الرأسية ، الطابع، الرقم التسلسلي ، بيان المرسل إليه مثل تعليمة إلى السادة رؤساء الأقسام، الموضوع يذكر باختصار مثلا تعليمة رقم ..المؤرخة فيالمتعلقة ب.....،المرجع إن

وجد، نص التعليم ، المكان والتاريخ (قد يكتب في الأعلى) ، ثم الصفة الوظيفية للموقع مع الختم و الإمضاء¹.

3-2- نماذج عن التعليم:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
الرقم التسلسلي	
تعليمة	
إلى	
السادة تحديد المرسل إليهم	
الموضوع:	
المرجع (إن وجد)	
نص التعليم	
المكان و التاريخ	
الصفة الوظيفية للمرسل	
الاسم و اللقب	
الختم و الإمضاء	

4-الإعلان : هو وثيقة إعلامية إخبارية مؤقتة تخصص للتعليق، تصدرها الإدارة من حين لآخر لفئة محددة او عدد مهم من المرسل إليهم من اجل تبليغ و إعلام الموظفين بخصوص قضايا و انشغالات تهمهم يتم الاطلاع عليها على لوحات الإعلانات كانعقاد اجتماع أو ندوة أو فتح مسابقة...الخ، أو من خلال سجل خاص يفتح لهذا الغرض يمرر على الموظفين للاطلاع على محتوياتها و الاطلاع عليها، بالإضافة إلى المجلات الاشهارية و الصحف اليومية و الملصقات في الأماكن العمومية...الخ.

¹ مميش علي، العربي رزاق، مرجع سبق ذكره، ص122.

4-1-البيانات الشكلية للإعلان: يشمل الإعلان على البيانات الشكلية التالية¹:

الرأسية، الطابع ، المكان و التاريخ(قد يوضع في الاسفل) العنوان يكتب في وسط الصفحة بالخط العريض يحدد فيه الجهة الموجهة إليهم كإعلان إلى طلبة سنة أولى ماستر تخصص محاسبة و تدقيق أو موضوعه كإعلان عن مسابقة أو عن توظيف ،نص الإعلان الذي يجب أن يمتاز بالدقة و الإيجاز و الوضوح ، الإمضاء و الختم².

4-2-نموذج عن الإعلان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	المكان و التاريخ
إعلان بخصوص.....	
أو إعلان إلى (ذكر المرسل إليهم)	
نص الإعلان(غالبا يبدأ ليكن في علم.....)	
الصفة الوظيفية للمرسل الاسم و اللقب الختم و الإمضاء	

¹ مميش علي، العربي رزاق، مرجع سبق ذكره، ص139.

أسئلة المحور السادس:

- 1- ما الفرق بين النصوص التنظيمية و النصوص التفسيرية من حيث الغاية و النتيجة القانونية؟
- 2- ماهي انواع النصوص التنظيمية حسب قوتها القانونية؟
- 3- ما الفرق بين القرار و المقرر؟
- 4- ما الذي يجعل المنشور اداة فعالة في تنسيق العمل الإداري عبر المستويات المختلفة؟

المحور السابع:

الاتصال الالكتروني عبر البريد الالكتروني المهني كأداة حديثة للاتصال داخل المنظمة

سنتطرق من خلال هذا المحور إلى العناصر التالية:

أولا: البريد الالكتروني المهني

ثانيا: المقارنة بين البريد الالكتروني العادي و البريد المهني

ثالثا: صور المراسلات الإدارية عبر البريد الالكتروني المهني

رابعا: أهمية البريد الالكتروني المهني للمنظمة

خامسا: العناصر الشكلية للمراسلة الادارية عبر البريد الالكتروني المهني

سادسا: نموذج عن المراسلات الالكترونية

تمهيد:

الاتصال الالكتروني هو مصطلح يستخدم لوصف تبادل المعلومات و البيانات أو الرسائل بإستخدام الأجهزة الالكترونية أو التكنولوجية ، ولقد أصبحت الإدارات تعتمد على الإتصالات الإلكترونية في عملية التواصل و التفاعل مع محيطها الداخلي و الخارجي ، من خلال اعتمادها على عدة أشكال مختلفة من الاتصالات الالكترونية سواء كان ذلك عن طريق إرسال بريد الكتروني أو إجراء مكالمة فيديو أو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، ونحن سوف نركز في هذا المحور على البريد الالكتروني المهني كأداة حديثة للاتصال داخل المنظمة، ونهدف من خلال ذلك الى:

- تمكين الطالب من فهم أهمية البريد الالكتروني المهني كوسيلة اتصال رسمية داخل بيئة العمل.
- التعرف على المكونات الشكلية و البنيوية للبريد الالكتروني المهني.
- اكتساب الطالب القدرة على تحرير و صياغة مراسلات الكترونية رسمية بين مختلف المستويات الإدارية.

أولا: البريد الالكتروني المهني

البريد الالكتروني المهني هو وسيلة شائعة للاتصال الالكتروني داخل المنظمات و الإدارات العمومية تتيح هذه الوسيلة للمستخدمين إرسال و استقبال الرسائل و الوثائق و الملفات الأخرى الرسمية المرتبطة بالعمل من خلال شبكة الانترنت الموصولة بأجهزة الكمبيوتر أو بأجهزة الهواتف الذكية ، و تستخدم هذه الخدمة كوسيلة اتصال شخصي داخليا بين أعضاء المنظمة ، و اتصال إدارة المنظمة بالجمهور الخارجي المستهدف كالعملاء و الموردين. ...الخ، فلا بد أن يكون اسم المنظمة جزء من عنوان البريد الالكتروني المهني.

ثانيا: المقارنة بين البريد الالكتروني العادي و البريد المهني

يعتبر البريد الالكتروني من أهم وسائل التواصل الحديثة، وقد أصبح يستعمل في مختلف المجالات، غير أن هناك فرقا واضحا بين البريد الالكتروني المهني الذي يستخدم في الإطار الإداري و الوظيفي ، و البريد الالكتروني العادي الذي يستعمل لأغراض شخصية، و سوف نعرض أهم الفروقات بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (20):المقارنة بين البري الالكتروني العادي و البريد المهني

البريد الالكتروني المهني	البريد الالكتروني العادي
وسيلة اتصال رسمية تستخدم في الإطار الوظيفي و الإداري و الأكاديمي	وسيلة تواصل شخصية غير رسمية
يحمل اسم المؤسسة في الأخير مثلا في جامعة الجزائر 3 البريد الالكتروني المهني الخاص بالأساتذة كله ينتهي كله univ-alger3. dz يصاغ كالتالي: Nom.prénom@univ-alger3.dz	يكون عادة تابعا لمزود عام مثل Hotmail ،Gmail ،Yahoo، ويصاغ بأشكال مختلفة مثلا: s.fatima@hotmail.com
نظام حماية مرتفع لان المؤسسات تستخدم أنظمة أمان متقدمة لحماية محرراتها الرسمية	نظام الحماية محدود وغالبا لا يحتوي على أنظمة حماية متقدمة
تتحكم فيه إدارة المؤسسة أو قسم تكنولوجيا المعلومات IT	يمكن للمستخدم وحده فقط التحكم فيه .
يعتمد كوثيقة رسمية في المعاملات القانونية و الإدارية.	لا يعد دليلا قانونيا في المعاملات الرسمية

المصدر بتصرف: بدري جمال، البريد الالكتروني الجامعي: مستقبل و آفاق، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية و الاقتصادية ، المجلد 57 ، العدد5،2020،ص57.

ثالثا:صور المراسلات الادارية عبر البريد الالكتروني المهني

تتخذ المراسلة عبر البريد الالكتروني المهني صورتان و هما : المراسلة الداخلية و المراسلة الخارجية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (08): صور المراسلات الإدارية عبر البريد الإلكتروني المهني



Source : Roselyne Kadyss , Aline Nishimata , **Précis de rédaction professionnelle** , Alger : édition Berti , 3eme édition , 2017,p107.

رابعاً : أهمية البريد الإلكتروني المهني للمنظمة

تكمن أهمية البريد الإلكتروني المهني في النقاط التالية:

1. **وسيلة اتصال رسمية و سريعة:** يستخدم البريد الإلكتروني المهني لإرسال الرسائل و استقبالها و نقل الملفات المرتبطة بالعمل مع أي شخص في مختلف أنحاء العالم فقط يشترط أن يملك عنوان بريد إلكتروني على أحد المواقع الشهيرة مثل Gmail أو Hotmail أو Yahoo ، فيمكن للمستقبل أن يتلقى رسالة إلكترونية بصورة سريعة جداً لا تتعدى ثوان ، كما يمكن للمنظمة التفاعل و إرسال المعلومات و الرسائل إلى مجموعة من الموظفين أو الإدارات دفعة واحدة بسرعة و بسهولة و بدون بذل جهد كبير.
2. **الاققتصاد في التكلفة:** تتمكن المنظمة التي تعتمد على البريد الإلكتروني المهني كوسيلة اتصال أن تقتصد في التكلفة من خلال استغناءها عن الورق و الحبر و الطوابع البريدية، وكذا عدم وجود الحواجز الإدارية بين المرسل و المستقبل.

3. ارفاق عدة مرفقات :يمكن للمنظمة أن ترفق الملفات المرفقة المتعددة مثل الصور و الفيديو و غيرها بسهولة دون دفع رسوم إضافية.
4. وسيلة حفظ فعالة للمحركات الإدارية: إمكانية للمنظمة تخزين الملفات عبر البريد الالكتروني بسهولة و أمان و يمكن الرجوع إليها عند الاقتضاء ، من خلال تنظيم المحركات في مجلدات الكترونية ، مما يسهل استرجاعها لاحقا عند الحاجة .
5. أنظمة أمان و تشفير متقدمة: توفر خدمات البريد الالكتروني المهني أنظمة أمان و تشفير متقدمة تحمي المراسلات من القرصنة أو التسريب .
6. متابعة المراسلات الإدارية: تمكن أنظمة البريد الالكتروني من متابعة و تتبع المراسلات الإدارية ، ومعرفة من استلم المراسلة و متى تم الرد عليها، مما يضمن الشفافية و الانضباط الإداري.
7. دليل إثبات قانوني: يعتبر البريد الالكتروني وثيقة رسمية يمكن اعتمادها قانونيا لإثبات تبادل المحركات الإدارية لأنه يسجل اسم المؤسسة و يحفظ و يخزن كل الرسائل الواردة و الصادرة.

خامسا:العناصر الشكلية للمراسلة الادارية عبر البريد الالكتروني المهني

يتم كتابة المراسلة عبر البريد الالكتروني المهني عن طريق استخدام معالجة النصوص الوورد Word و يفضل اختيار خطا كلاسيكيا غير مزخرفا مثل بالنسبة للمحركات باللغة الفرنسية Times New Roman اما المحركات اللغة العربية يفضل استخدام Simplified Arabic أو Arial بحجم خط 14، و يتم كتابة المراسلة بنفس القواعد و البيانات التي ذكرناها سابقا في الرسالة الورقية ، كما يجب أن يتصف المحرر بنفس المواصفات عند تحريره رسالة الكترونية كأن يحرص على الوضوح و الإيجاز و الموضوعية و المحافظة على سر المهنة ...الخ، و كذلك استخدام أسلوب اللباقة كاستخدام عبارات النداء و المجاملة، وسوف نتطرق الى التقديم المادي للمراسلات الإدارية عبر البريد الالكتروني في النقاط التالية¹ :

1. عنوان البريد الالكتروني لمستقبل الرسالة: مُعَبَّر عنها ب (A.....)
2. عنوان البريد الالكتروني لمستقبلو الرسالة: مكرر معبرا عنه ب (Cc :.....)
3. التاريخ و المكان: يسجل أوتوماتيكيا او تلقائيا على المراسلة لا يمكن تغييره أو تزويره.
4. الملفات المرفقة : معبر عنها على يمين الموضوع.
5. الموضوع : يتطلب ملئ هذه الخانة التقيّد بالأربعة قواعد الآتية:

¹ بتصرف: بلخضر كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص48-51.

✚ ضرورة ملئ خانة الموضوع ، خاصة إذا علمنا أنّ عدد الإيميلات المستقبلة من قبل الجهة المرسل إليها عددها كبير و متزايد ، و عليه فملئ خانة الموضوع يجعل إمكانية الترتيب و الاختيار في القراءة للإيميلات ممكناً حسب المواضيع و الأهمية ، و عليه فإن لم يكن الإيميل متضمناً لموضوع فإنّه قد يتعرّض للإهمال و لعدم القراءة ، و لعدم الأخذ بعين الاعتبار ، أو للترك للأخير .

✚ استعمال العناوين الكاملة التي تساعد على التحديد الدقيق لهدف و مغزى الإيميل
✚ ضرورة ملئ خانة الموضوع بكلمات دقيقة و محدّدة
✚ يجب أن تتضمن خانة الموضوع بالضرورة قيمة مضافة إلى محتوى المراسلة .

6. **عبارة النّداء :** و نجدها في حالتين مختلفتين:

✚ **في المراسلات الخارجية :** يكون متضمناً دوماً لعبارة النّداء و الاحترام من مثل : سيدي المدير ، تحياتي سيديتي.....

✚ **في المراسلات الداخلية :** تكون عبارة النّداء ملغاة عندما يتبادل عنوان الإيميلات لعدّة مرّات في اليوم ، فلا يتم استعمالها إلا في الاتّصال الأول ، أي في الإيميل الأوّل.

7. **صلب الرّسالة:** تحرّر صلب الرسالة المرسلّة بنفس الطريقة سواء كان الإيميل داخلي أو

خارجي ، فنستعمل في البداية صيغ **الماضي** لعرض ما تعلّق بأسباب الرّسالة ، و نستعمل **المضارع** لتقديم عرض حول الوضعية بالسرد التاريخي مع تقديم الحجج ، و نستعمل **المستقبل** لتقديم الاقتراحات والعروض و حتى الحلول ، و أكيد أنّ كلّ ذلك يجب أن يكون باحترام كلّ قواعد التّحرير الإداري المتعارف عليها : كالجمال القصيرة ، العبارات البسيطة ، الجمل الإخبارية ، أدوات الوقف.....الخ.

8. **التحية الختامية:** في المراسلات الداخلية في اغلب الإدارات تم الاستغناء عن التحية الختامية

سواء في المراسلات عبر البريد العادي أو الالكتروني اما في المراسلات الخارجية في نهاية المراسلة يجب أن تحتوي على عبارة المجاملة الختامية تكون بسيطة و مباشرة مثل المراسلات العادية مثل: تقبلو، سيدي، فائق عبارات الاحترام و التقدير .

9. **التوقيع الالكتروني:** رغم أنّ المراسلة عبر البريد الالكتروني لا تكون مكتوبة ورقياً ، إلا أنّ

الإمضاء ضروري من اجل ان تكون المراسلة رسمية، فقد أعطت كافة التشريعات المنظمة للتوقيع الالكتروني نفس الاثر القانوني للتوقيع العادي من حيث صلاحيته في الإثبات¹، فيعرف التوقيع الالكتروني بأنه " عبارة عن جزء صغير مشفر يضاف إلى المراسلة الالكترونية ، تكون

¹ فصيح عبد القادر، بن عمر محمد، التوقيع الالكتروني و دوره في الإثبات، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، العدد الثالث، شلف، 2023، ص9.

هذه البيانات على حروف أو أرقام أو رموز أو إشارات لها طابع منفرد، تسمح بتحديد شخصية صاحب التوقيع و تميزه عن غيره، يستخدم لبيان موافقة الموقع على المعلومات الواردة في المحرر الالكتروني، يتم التوقيع الالكتروني بواسطة برنامج كمبيوتر مخصص لهذه الغاية، وله مجموعة من الصور منها : التوقيع بالرقم السري، التوقيع المقترن ببطاقة ممغنطة، التوقيع بالقلم الالكتروني، التوقيع البيومترى، التوقيع بواسطة الماسح الضوئي... الخ، فالتوقيع الالكتروني هو بطاقة عمل رقمية عادة ما يتضمن الصفة الوظيفية للمرسل، الاسم الكامل للمرسل و اسم الشركة الذي ينتمي إليها¹.

10. **متابعة الردود :** يجب على المحرر أن لا ينحصر على كتابة رسالة الكترونية فقط ، بل يجب متابعة ردود الانفعال و الذي سينتج عنها قرارات أو تكليف بمهام محددة ، ويجب تجنب الإلحاح أيضا حتى لا يتسبب ذلك في توليد ضغط على المرسل إليه.

سادسا: نموذج عن المراسلات الالكترونية

إلى :	العنوان الالكتروني للمرسل اليه :	A:.....
تكرار العنوان الالكتروني للمرسل اليه.	Cc :	
الموضوع :	Objet :	
عبارة النداء: إلى السادة	Formule d'appel :	
صلب الرسالة :	Développement :	
العبارة الختامية: نشكركم على	Formule de conclusion :	
تفهمكم		
عبارة المجاملة :	Formule de politesse :	
الإمضاء: الصفة الوظيفية للمرسل و اسم واللقب	La signature :	

فصيح عبد القادر، بن معمر محمد، رجع سبق ذكره، ص 59¹ .

أسئلة المحور السابع:

- 1- ما هي أهم استخدامات البريد الالكتروني المهني في الاتصال الإداري اليومي داخل المنظمة؟
- 2- كيف يمكن للإدارة أن ترقب استخدام البريد الالكتروني المهني دون انتهاك الخصوصية؟
- 3- كيف يساهم البريد الالكتروني المهني في تحقيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العمومية؟
- 4- ماهي القواعد اللغوية و الشكلية التي يجب احترامها عند تحرير مراسلة رسمية عبر البريد الالكتروني المهني؟

المحور الثامن:

نماذج عملية عن المحررات الإدارية

أولا: المراسلات الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين

مديرية التكوين في الدكتوراه

بالحزب 3.1... 2023..

رقم: 6822 /م.ع.ت.د.ع.م.ت.د. 2023

إلى السادة رؤساء الندوات الجهوية للجامعات
(بالإتصال مع رؤساء مؤسسات التعليم العالي)

الموضوع: ف/خ تسجيل حصائل البحث المرحلية للمشاريع المعتمدة سنة 2022 غير المسجلة في
الأجل المحددة.

المرجع: المراسلة رقم 674 المؤرخة في 27 سبتمبر 2023 المتعلقة بفتح دورة تقديم حصائل البحث
المرحلية للمشاريع المعتمدة سنة 2022.

المرفقات: دليل توضيحي لكيفية تسجيل حصائل البحث المرحلية.

يشرفني، أن أطلب منكم التفضل بإبلاغ رؤساء المؤسسات أنه بإمكانهم الشروع في
تسجيل حصائل البحث المرحلية للمشاريع المعتمدة سنة 2022 التي لم يتم تسجيلها في الأجل المحددة
وذلك عبر الحساب الخاص بالمؤسسة عبر المنصة الرقمية المخصصة لمشاريع البحث التكويني الجامعي
وهذا من الفترة الممتدة من 02 إلى 12 نوفمبر 2023.

تتم هذه العملية وفق الدليل المرفق و لأكثر استفسار يمكن لرؤساء المؤسسات الجامعية
الاتصال عبر البريد الإلكتروني: assistance.prfu@gmail.com

بهذا الصدد، نطلب منكم التفضل بالنشر الواسع لدى مؤسسات التعليم العالي التابعة
لكم لإعلام حاملي المشاريع الاتصال بمؤسسات التعليم العالي التابعين لها لإنهاء هذه العملية.

تقبلوا، السادة الرؤساء، عبارات الاحترام والتقدير.

Digitally signed by Rachida

BOUALLOUCHE

Date: 2023. 03. 20:04: 9 +0' '00'

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الأمين العام

بالجزائر، في 13 أوت 2023

الرقم : 796 / أع / 2023

الى السيد

المنسق الوطني للتنسيق الوطنية لأساتذة التعليم العالي و البحث العلمي
للنقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية

الموضوع : مشروع شبكة التقييم للترقية الى رتبة أستاذ.
المرفقات: مشروع شبكة التقييم محرر باللغة العربية و ترجمته.

في إطار إعادة النظر في شبكة التقييم للترقية الى رتبة أستاذ، يشرفني أن أوافيكم رفقة هذا
الارسال، قصد ابداء الرأي والإثراء من طرفكم، بمشروع شبكة التقييم المقترحة من طرف
خبراء اللجنة الجامعية الوطنية و المزمع تطبيقها ابتداء من الدورة الخمسون (50) للجنة.
في هذا الصدد، يطيب لي أن أحيطكم علما بأن صيغة مشروع شبكة التقييم المقترحة محل
دراسة و إثراء حاليا من طرف الهيئات العلمية و البيداغوجية المختصة بالمؤسسات الجامعية
و سيتم تحديد و ضبط صيغتها النهائية على مستوى الندوات الجهوية الجامعية قبل تاريخ 20
سبتمبر 2023 كأقصى أجل.

و عليه، نلتمس منكم موافاتي باقتراحاتكم بخصوص هذا المشروع قبل إنقضاء الأجل المحدد
أعلاه

تفضلوا، السيد المنسق، بقبول أسمى عبارات التقدير و الاحترام.

الأمين العام

Digitally signed by Abdelhakim BENTELLIS

Date: 2023.08.13 17:13:21 +01'00'

- نسخة مرسلة إلى السيد الوزير : (على سبيل عرض حال).
- نسخة مرسلة إلى السيد مدير الموارد البشرية : (للمتابعة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية عنابة
دائرة عنابة
بلدية سرايدي
مكتب : المنازعات
رقم. 1111/2022

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى
السيد والي ولاية عنابة
- مدير التنظيم والشؤون العامة -
السيد: رئيس دائرة عنابة

جدول إرسال

الملاحظة	العدد	الوثائق
للإعلام	01	<u>تجدون رفقة هذا الإرسال</u> - تجدون رفقة هذا الإرسال - قرار رقم 24.ج مورخ في 2022/04/07 المتضمن منع تجمع و تجوال الأطفال و القصر بالساحات العمومية و الشوارع الرئيسية و المقاهي ببلدية سرايدي ليلا

سلم فيالمرجو منكم إرجاع نسخة إلى مرسل الجدول

07 أبريل 2022

سرايدي في:

رئيس المجلس الشعبي البلدي

فاطمة سرايدي

راشدي علي

07 أبريل 2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
The People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

جامعة الجزائر 3
الأمانة العامة

University of Algiers 3
The General Secretariat

12 OCT. 2023 الجزائر في: رجم ١٤٠٤/١٦٨

السادة: رؤساء المكاتب الولائية للتنظيمات الطلابية
المعتمد على مستوى جامعة الجزائر 3

الموضوع: دعوة
تحية طيبة وبعد

يتشرف السيد الأمين العام لجامعة الجزائر 3، بدعوتكم لحضور اللقاء المزمع تنظيمه يوم الأحد
15 أكتوبر 2023 مع السيد مدير الجامعة، وهذا بقاعة الاجتماعات بمديرية الجامعة على الساعة
الرابعة مساء (16.00).

الأمين العام للجامعة

الأمين العام لجامعة الجزائر 3
بن يعقوب أحسن

ملاحظة: الحضور يقتصر فقط على رئيس المكتب.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

رقم القيد: / ج ج 2019/3

إستدعاء السيد(ة):

العنوان :

مطلوب منكم الحضور إلى كلية الحقوق و العلوم السياسية - بودواو - ، لاجتياز اختبار الالتحاق برتبة متصرف

وذلك يومي : 06-07 ديسمبر 2019 على الساعة 07:30 (الساعة و النصف صباحا) مرفقين بهذا

الاستدعاء وبطاقة التعريف الوطنية .

الجزائر في: 2019/11/21

المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين

11006

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية

برقية إرسال

30 جويلية 2018

المرسل	وزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية المديرية العامة للموارد البشرية و التكوين و القوانين الأساسية
المرسل إليه	- السادة ولاية و لايات أدرار، الأغواط، بسكرة، بشار، تمنراست، ورقلة، إليزي، تندوف، الوادي و غرداية.
رقم النص	

النص 0001961

يشرفني أن أنهي إلى علمكم أنه بسبب الحرارة الشديدة التي شهدتها مناطق جنوب البلاد قف و أخذا بعين الاعتبار أثرها على ظروف العمل في الوسط المهني قف فقد تقرر إعادة تنظيم أوقات عمل الإدارات و المصالح العمومية خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 31 أوت 2018 قف من الساعة السادسة (06.00) صباحا إلى غاية الواحدة (13.00) زوالا قف

إمضاء السيد صلاح الدين دحمون الأمين العام لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة

الأمين العام

صلاح الدين دحمون

موافق

إرسال هذه البرقية بلا ترميز

التاريخ رقم 5222

30 JUL 2018

31 جويلية 2018

البريد السواردي

مصلحة المستعملين

بتاريخ

رقم

464

30 جويلية 2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المرسل إليه

المرسل

رقم النص

0001961

النص

يشرفني أن أنهي إلى علمكم أنه بسبب الحرارة الشديدة التي شهدتها مناطق جنوب البلاد قف و أخذا بعين الاعتبار أثرها على ظروف العمل في الوسط المهني قف فقد تقرر إعادة تنظيم أوقات عمل الإدارات و المصالح العمومية خلال الفترة الممتدة من 01 إلى 31 أوت 2018 قف من الساعة السادسة (06.00) صباحا إلى غاية الواحدة (13.00) زوالا قف

إمضاء السيد صلاح الدين دحمون الأمين العام لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة

الأمين العام

صلاح الدين دحمون

موافق

إرسال هذه البرقية بلا ترميز

التاريخ رقم 5222

30 JUL 2018

31 جويلية 2018

البريد السواردي

مصلحة المستعملين

بتاريخ

رقم

464

30 جويلية 2018

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المرسل إليه

المرسل

رقم النص

0001961

النص

الديمقراطية الشعبية

الجمهورية الجزائرية



مديرية المواصلات السلكية
و اللاسلكية الوطنية لولاية باتنة

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية
المديرية العامة للمواصلات السلكية
و اللاسلكية الوطنية

برقية رسمية

مرجع مركز الاستقبال		مرجع مركز المرسل			مرجع المرسل		
رقم التسجيل	ساعة وتاريخ الاستقبال	رقم الإرسال	الأصل	ساعة و تاريخ	رقم النص	عدد الصفحات	درجات الاستعجال

المرسل : السيد مدير المصالح الفلاحية لولاية باتنة- المفتشية البيطرية-
المرسل إليه :السادة رؤساء المجالس الشعبية للبلديات
السادة رؤساء الأقسام الفرعية الفلاحية للدوائر
تحت إشراف السادة رؤساء الدوائر
لتبليغ الأطباء البيطرة للدوائر ومكاتب حفظ الصحة

25 جويلية 2019

رقم : 168 / م. ب. و / ل. م. م. ف / 2019

يشرفني أن أدعوكم لحضور الإجتماع التنسيق الذي سينعقد بمقر مديرية
المصالح الفلاحية يوم الخميس 28 / 02 / 2019 على الساعة التاسعة 09:00

صباحا قف

جدول الأعمال :

- حصيلة النشاطات لشهر فيفري
- الوضعية الصحية الحيوانية
- عرض حال حول المجلس الوطني لنقابة البيطرة
- متفرقات

الحضور إجباري واكيد قف

قف.....و.....انتهى

ش. د. الفلاحية و التنمية الريفية و الصيد البحري
و يتشرف منه المكلف بمهام مدير المصالح الفلاحية
لولاية باتنة

سمير حمزة



ثانيا: الوثائق الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

(تسمية المؤسسة)

محضر جلسة رقم: بتاريخ:
المتضمن اجتماع اللجنة المتساوية الأعضاء
للاسلوك الإدارية

في سنة وفي من شهر وعلى الساعة
اجتمعت اللجنة المتساوية الأعضاء للاسلوك الإدارية تحت إشراف السيد:
الاسم واللقب الصفة (رئيس / مدير /) رئيس اللجنة، بعد تكليف السيد/
..... بكتابة الجلسة وبحضور السادة:

ممثل العمال

ممثل الإدارة

.....

الرئيس...
.....جدول الأعمال : ترقية العمال الإداريين

افتتحت الجلسة من طرف السيد بصفتها رئيس اللجنة مذكرا
الحاضرين بمحتوى جدول الأعمال والممثل في دراسة ملفات الترقية في الدرجة ،
حيث تم ضمن مجريات هذه الجلسة تفحص الوثائق الإدارية للعمال الذين استوفوا
المدة القانونية للترقية في الدرجة وكذا تفحص كشوف التنقيط ومقارنة الملاحظات
الصادرة عن المسؤول المباشر من طرف جميع أعضاء اللجنة.
وبعد الحوار والنقاش اتفق جميع الاعضاء على ترقية الموظفين حسب
الجدول المرفق لهذا المحضر.
اختتمت الجلسة من طرف رئيسها في نفس التاريخ المذكور أعلاه على الساعة
..... بعد قراءة المحضر وتوقيعه من طرف الحضور والرئيس

امضاء رئيس اللجنة

توقيعات الحضور

.....

.....

.....

.....

نموذج من عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

البيـض في

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية البيـض

الأمانة العامة

رقم:

عرض حال تقييم منحزات البرنامج للتنمية لولاية البيـض

في إطار تقييم عملية تنفيذ برنامج التنمية لولاية البيـض
يشرفني أن أقدم لكم عرضا شاملا للمشاريع المنجزة والتي هي في طور الانجاز
وكذا المبرمجة للانجاز وذلك في الميادين التالية:

أولاً: الميدان الفلاحي.....

ثانياً: الميدان الصناعي.....

ثالثاً: الميدان الاجتماعي.....

رابعاً: الميدان الثقافي.....

حرر بالبيـض في.....

التوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية
 مديرية
 مصلحة
 إلى السيد.....

الموضوع: عرض حال عن حادث سير

وقع حادث سير يوم على الساعة.....على الطريق الوطني
 رقم..... بين سيارة سياحية من نوع و شاحنة لنقل البضائع من
 نوع..... ، و أدى الحادث إلى عطب جسيم بالسيارة و انقلاب الشاحنة على
 جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة و أحد مرافقيه، و تلف البضاعة
التي كانت محملة في الشاحنة.

نقل الجريحان إلى مستشفى بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع
 أعوان الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور.

و قد قمنا بمعاينة الحادث و الاستماع إلى الشهود، و تأكد لنا بعد التحري أن الحادث
 ناجم عن الإفراط في السرعة من طرف السائقين، و عدم احترام قواعد المرور؛ غير أنه
 ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منعرج ضيق يشكل خطرا على المارة،
 لاسيما و أنه وقعت حوادث شبيهة سابقا في نفس المكان.

الاسم و الصفة الوظيفية

(الختم و التوقيع)

نموذج من تقرير:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بشــــــــار في
تقرير والي ولاية بشــــــــار
إلى
السيد: معالي وزير الفلاحة
والزراعة الريفيــــــــة.

وزارة
ولاية بشــــــــار
الأمانة العامة
رقم: 10/ و.ب/ 07

الموضوع: مشكل المياه بـسهل العبادلة

مقدمة: طرح المشكل بصورة مختصرة

التفصيل أو العرض: نقص المياه (تحليل الوضعية)

- الأسباب: الجفاف، المناخ القاري، قلة تساقط
الأمطار.

- النتائج: نقص الماء بسد حرق التربة، تدهور

الوضعية بالسهل، توقف الأشغال

ظهور البطالة، زحف الرمال، ضياع

الأراضي، انتشار الأعشاب الضارة.

الخاتمة: تقديم الاقتراحات

- خلق نشاطات اجتماعية للحد من البطالة:

(تربية المواشي، الدواجن، تشجيع الصناعات التقليدية،

محاربة زحف الرمال، التشجير ... الخ)

- تقديم مساعدات مادية للفلاحين المتضررين.

التوقيع

النصوص الإدارية

3

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 88

29 جمادى الثانية عام 1446 هـ

31 ديسمبر سنة 2024 م

مراسيم تنظيمية

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 404-23 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1445 الموافق 11 نوفمبر سنة 2023 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 374-24 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 18 نوفمبر سنة 2024 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299-05 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 131-08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالباحث الدائم، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 396-11 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 397-11 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011 والمتضمن القواعد الخاصة بتسيير المؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 77-13 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 144-21 المؤرخ في 5 رمضان عام 1442 الموافق 17 أبريل سنة 2021 الذي يحدد شروط ممارسة أنشطة البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بوقت جزئي ومكافأتها،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 208-22 المؤرخ في 5 ذي القعدة عام 1443 الموافق 5 يونيو سنة 2022 الذي يحدد نظام الدراسات والتكوين للحصول على شهادات التعليم العالي،

مرسوم تنفيذي رقم 24-428 مؤرخ في 28 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 30 ديسمبر سنة 2024، يحدد كفاءات ممارسة حاملي شهادة الدكتوراه غير الأجراء أنشطة البحث في كيانات البحث بعمود عمل.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 112-5 و 141 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى القانون رقم 63-278 المؤرخ في 26 يوليو سنة 1963 الذي يحدد قائمة الأعياد الرسمية، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتأمينات الاجتماعية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-12 المؤرخ في 21 رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق بالتقاعد، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 99-05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-05 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق بحقوق المؤلف والحقوق المجاورة،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-07 المؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق ببراءات الاختراع،

- وبمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، المعدل، لا سيما المادة 46 منه،

يرسم ما يأتي :

الفصل الأول

أحكام عامة

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 46 (المطمة 9) من القانون رقم 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015، المعدل والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى تحديد كفايات ممارسة حاملي شهادة الدكتوراه غير الأجراء أنشطة البحث في كيانات البحث بعقود عمل.

المادة 2 : تطبق أحكام هذا المرسوم على حاملي شهادة الدكتوراه أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها من بين الذين لا يشغلون وظيفة أو منصباً ولا يتقاضون أجراً أو راتباً ولا يمارسون مهنة حرة، ويدعون في صلب النص "المتعاقدون".

المادة 3 : يمكن المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي والمؤسسات العمومية الأخرى التي تتضمن نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي التي تدعى في صلب النص "المؤسسة"، أن توظف، عند الحاجة، بموجب عقد عمل محدد المدة المتعاقدين المذكورين في المادة 2 أعلاه الذين يستوفون شروط الالتحاق بنشاط موافق لمستوى تأهيلهم وتخصصهم.

الفصل الثاني

شروط الممارسة

المادة 4 : يجب أن تتوفر في المترشح لممارسة أنشطة البحث، في كيانات البحث، الشروط الآتية :

- أن يكون حائزاً شهادة الدكتوراه أو شهادة أجنبية معترف بمعادلتها،

- أن يكون ذي جنسية جزائرية،

- أن يتمتع بحقوقه المدنية،

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،

- أن يتمتع بقواه العقلية والبدنية لممارسة مهامه، وفقاً لشروط العقد،

- ألا يكون قد تعرض لإجراء تأديبي بسبب سلوك مخالف لأخلاقيات وظيفته البحث العلمي،

- ألا تكون لديه سوابق قضائية تتعارض وممارسة هذا النشاط ولم يرد له الاعتبار.

المادة 5 : يوظف المتعاقدون بصفة باحثين عن طريق الانتقاء، بناء على دراسة الملف، في حدود مناصب أنشطة البحث المطلوب شغلها والاعتمادات المالية المخصصة لهذه الأنشطة.

تحدد معايير انتقاء المترشحين ومكونات ملف الترشيح بموجب قرار من الوزير المكلف بالبحث العلمي.

المادة 6 : تنشأ علاقة العمل بين المؤسسة والمتعاقد على أساس عقد عمل مكتوب لمدة ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد بنفس المدة ونفس الشروط، ويبرم هذا العقد حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

يتم تجديد عقد العمل بتوافق إرادة الطرفين المعبر عنها مجدداً.

المادة 7 : يجب أن يتضمن عقد العمل المحدد المدة المبرم بين المؤسسة والمتعاقد، على الخصوص، ما يأتي :

- بيانات أطراف العقد التي تتضمن على الخصوص اسم ولقب المتعاقد وتسمية المؤسسة المستخدمة وطبيعتها القانونية،

- مدة العقد، ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد بنفس المدة ونفس الشروط وباتفاق الطرفين،

- طبيعة علاقة العمل،

- تاريخ ومكان إبرام العقد،

- الحجم الساعي،

- مكان العمل،

- قيمة المكافأة وكيفية دفعها،

- كفايات تقييم نشاطات المتعاقد،

- شروط وكيفية تعديل العقد وفسخه،

- طرق تسوية النزاعات.

كما يحدد ما يأتي :

- محاور وأهداف المشاريع البحثية، ومؤشرات تقييمها، وأجال ولغة الإنجاز،

- برنامج العمل السنوي والجدول الزمني المرتبط بتنفيذه،

- كفايات متابعة المشاريع البحثية وتنفيذها،

- احترام سرية المعلومات وحقوق الملكية الفكرية،

يجب أن يكون عقد العمل المحدد المدة مرفقاً بعقد النجاعة سنوياً.

المادة 16 : يمكن فسخ عقد العمل بالتراضي أو بطلب من أحد الأطراف المتعاقدة وفق الشروط المحددة فيه، دون الإخلال بالأحكام المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

المادة 17 : يمكن المؤسسة المستخدمة فسخ العقد بدون تعويض، خصوصا في الحالات الآتية :

- التقييم السلبي للنشاطات العلمية للمتعاقد، بعد إشعار مسبق مدته شهران (2)،

- ارتكاب المتعاقد خطأ مهنيا جسيما مثبت بتقرير من رئيس مشروع البحث، يثبت إخلالا بالالتزامات المنصوص عليها في المواد 8 و 9 و 10 و 13 أعلاه، وذلك دون إشعار مسبق،

- إذا كان المتعاقد محل متابعة جزائية لا تسمح له بمواصلة ممارسة نشاطاته،

- غياب المتعاقد لمدة عشرة (10) أيام متتالية، دون مبرر، رغم الإعذار،

- إذا لم يلتحق المتعاقد بالمؤسسة المحددة في العقد.

المادة 18 : يجب على المتعاقد أن يبلغ مسبقا المؤسسة كتابيا قبل شغور منصبه، وأن يلتزم لفترة شهرين (2) من تاريخ تقديم استقالته بتأدية المهام المنوطة به بانتظام.

المادة 19 : يستفيد المتعاقد الموظف وفقا لأحكام هذا المرسوم، من مكافأة شهرية يحدد مبلغها بـ 20 ألف دينار (20.000 دج)، توزع كما يأتي :

- جزء ثابت قدره أربعون ألف دينار (40.000 دج)،

- جزء متغير قدره عشرون ألف دينار (20.000 دج) يرتبط دفعه بتقييم من المؤسسة المستخدمة.

تدفع المكافأة كل ثلاثة (3) أشهر وتخضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد، طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 20 : تسجل الاعتمادات المتعلقة بدفع المكافأة المنصوص عليها في المادة 19 أعلاه، بعنوان المؤسسة المستخدمة.

المادة 21 : تحدد كليات تطبيق هذا المرسوم، عند الحاجة، بموجب تعليمية مشتركة بين الوزير المكلف بالبحث العلمي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 22 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 28 جمادى الثانية عام 1446 الموافق 30 ديسمبر سنة 2024.

محمد النذير العربي

المادة 8 : يكلف المتعاقد الذي تم توظيفه في المؤسسة، في إطار بنود العقد، بما يأتي :

- تنفيذ محور البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المرتبط بمجال نشاط المؤسسة في الآجال المتفق عليها،

- ضمان التسيير العلمي لمشاريع البحث المكلف بها،

- تنفيذ برنامج العمل السنوي والتقيّد بالجدول الزمني المرتبط به،

- المساهمة في إعداد المعارف الجديدة وتطويرها،

- المشاركة في إنجاز المشاريع الوطنية الكبرى قصد نقل المهارة،

- المساهمة في تجميع نتائج البحث وتعميمها،

- المشاركة في التظاهرات والمعارض العلمية.

المادة 9 : لا يمكن أن يبرم المتعاقد إلا عقد عمل واحد في إطار أحكام هذا المرسوم.

ولا يمكنه، زيادة على ذلك، أن يمارس أنشطة خاصة مربحة أو القيام بأنشطة البحث بوقت جزئي، طبقا للتنظيم المعمول به.

المادة 10 : تعود ملكية الاختراعات والاكتشافات ونتائج البحوث الأخرى التي ينجزها المتعاقد إلى المؤسسة المستخدمة، طبقا للتشريع المعمول به.

المادة 11 : توضع تحت تصرف المتعاقد كل الشروط الضرورية لتأدية مهامه، لا سيما منها شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطه، وذلك طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 12 : يستفيد المتعاقد، وذلك طبقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما، مما يأتي :

- مكافأة بعد أداء الخدمة،

- متطلبات التأمينات الاجتماعية،

- العطل والغيابات المرخص بها وأيام الراحة القانونية.

المادة 13 : زيادة على الواجبات المنصوص عليها في العقد، يخضع المتعاقد للالتزامات العامة التي يخضع لها الباحثون الدائمون والأساتذة الباحثون، وكذا إلى ميثاق آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

المادة 14 : يجب على المؤسسة أن تضمن المتابعة والتقييم السنوي لأنشطة البحث العلمي المنصوص عليها في العقد على أساس مؤشرات علمية محددة.

المادة 15 : يجب على المتعاقد أن يقدم إلى المؤسسة المستخدمة نتائج نشاطاته البحثية مباشرة بعد إنجازها وتقريراً سنوياً عن نشاطاته العلمية، وتقريراً عن مدى تقدم الأنشطة المكلف بها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 1313 مؤرخ في 10 أكتوبر 2023
يحدد رزنامة العطل الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2023-2024.

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 119-23 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعطل
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 129-08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 03 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالاستاذ الإشتغالي الجامعي،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 130-08 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 03 مايو سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالاستاذ الباحث،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 77-13 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبمقتضى النصوص التنظيمية التي تحدد نظام الدراسات لنيل شهادات التعليم العالي.

يقرر

- المادة الأولى:** تحدد العطلة الجامعية الفصلية للسنة الجامعية 2023-2024 بالنسبة لفصل الشتاء ابتداء من يوم الخميس 21 ديسمبر 2023 مساء إلى يوم السبت 06 جانفي 2024 صباحا.
- المادة 2:** تحدد العطلة الجامعية الفصلية للسنة الجامعية 2023-2024 بالنسبة لفصل الربيع ابتداء من يوم الخميس 21 مارس 2024 مساء إلى يوم السبت 06 أفريل 2024 صباحا.
- المادة 3:** تحدد العطلة الجامعية الفصلية للسنة الجامعية 2023-2024 بالنسبة لفصل الصيف ابتداء من يوم السبت 04 جويلية 2024 إلى يوم السبت 07 سبتمبر 2024 صباحا.
- المادة 4:** يمكن لمؤسسات التعليم العالي التي عرفت تأخرا في إنجاز الأعباء البيدغوجية والعلمية تمديد السنة الجامعية 2023-2024 إلى غاية يوم الخميس 25 جويلية 2024 مساء كحد أقصى.
- المادة 5:** لائق هذه الإجراءات على الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- المادة 6:** ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

Digitally signed by Abdelhakim BENTELLIS
Date: 2023.10.11 15:45:19 +01'00'



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 004 مؤرخ في 13 أفريل 2015

يحدد كفايات إنشاء مؤسسة فرعية ومؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة بمخابر ووحدات البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي

- إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- بمقتضى الأمر رقم 59-75 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975، المتضمن القانون التجاري المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى القانون رقم 11-90 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى الأمر رقم 20-95 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى القانون رقم 05-99 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،
 - بمقتضى الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،
 - وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 24-374 المؤرخ في 16 جمادى الأولى عام 1446 الموافق 18 نوفمبر سنة 2024 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 279-03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 299-05 المؤرخ في 11 رجب عام 1426 الموافق 16 غشت سنة 2005 الذي يحدد مهام المركز الجامعي والقواعد الخاصة بتنظيمه وسيره،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 397-11 المؤرخ في 28 ذي الحجة عام 1432 الموافق 24 نوفمبر سنة 2011، المحدد للقانون الأساسي النموذجي للمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 77-13 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013، الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 176-16 المؤرخ في 9 رمضان عام 1437 الموافق 14 يونيو سنة 2016 الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للمدرسة العليا،
 - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 231-19 المؤرخ في 12 ذو الحجة عام 1440 الموافق 13 أوت 2019 الذي يحدد كفايات إنشاء مخابر البحث وتنظيمها وسيرها،
 - وبموجب القرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022 الذي يحدد كفايات إعداد مشروع مذكرة تخرج للحصول على شهادة جامعية مؤهلة ناشئة من قبل طلبة مؤسسات التعليم العالي،



- وبموجب القرار رقم 36 المؤرخ في 01 مارس 2023 والمتضمن إنشاء لجنة وطنية لتنسيقية لمتابعة الابتكار وريادة الأعمال الجامعية،
- وبموجب القرار رقم 215 المؤرخ في 24 ديسمبر 2023 الذي يحدد كفاءات إنشاء واجهة تسمى "مكتب الاستثمارات والبحث والتطوير" لدى مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي،

يقرر

المادة الأولى: يهدف هذا القرار إلى تحديد كفاءات إنشاء مؤسسة فرعية ومؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة بمخابر ووحدات البحث العلمي لدى مؤسسات التعليم العالي.

المادة 2: يرمي إنشاء مؤسسة فرعية ومؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة إلى تثمين نتائج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ومشاركة هذه النتائج مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي وسائر المؤسسات العمومية والخاصة.

المادة 3: يمكن مؤسسة التعليم العالي استغلال الإمكانيات والقدرات العلمية والبشرية والمادية التي تحوزها مخابرها ووحداتها للبحث العلمي في إنشاء مؤسسة فرعية لتثمين نتائج نشاطات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي المنجزة على مستواها.

المادة 4: تشجع مخابر ووحدات البحث العلمي طلبية الدكتوراه والماستر وطلبة الهندسة والهندسة المعمارية الذين تم إلحاقهم بها على تثمين نتائج أنشطتهم البحثية ومخرجاتها وتحويلها إلى مؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة.

المادة 5: تطبيقاً لأحكام المادتين 3 و4 من هذا القرار، يمكن مخابر ووحدات البحث العلمي اعتماد مشروع بحث يقضي إلى إنشاء مؤسسة فرعية ومؤسسة ناشئة ومؤسسة مصغرة، وتحظى في سبيل ذلك بمرافقة حاضنة أعمال مؤسسة الإلحاق والواجهات المختلفة من خلال تلقي دورات تدريبية وورشات ميدانية حول نموذج الأعمال والتسويق الإلكتروني والمناجمنت والتمويل والمحاسبة... الخ.

المادة 6: يعرض المشروع المذكور في المادة 5 أعلاه على الهيئات المعنية على مستوى مخبر ووحدة البحث من أجل إبداء الموافقة عليه، وفقاً للإجراءات المعمول بها في اقتراح مشاريع البحث.

يحيل مدير مخبر أو وحدة البحث، حسب الحالة، المشروع إلى مدير مؤسسة الإلحاق للموافقة والذي يحيله، بعد ذلك، إلى الواجهات المعنية، لاسيما حاضنة الأعمال الجامعية، ومركز تطوير المقاولاتية.

المادة 7: تتولى حاضنة الأعمال الجامعية ومركز تطوير المقاولاتية، وغيرها من الواجهات، مرافقة المشروع للحصول على "الوسم" من قبل اللجنة الوطنية لمنح "الوسم" أو الحصول على التمويل من قبل الصندوق الجزائري لتمويل المقاولات الناشئة أو الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أو غيرها من الآليات المعمول بها لهذا النوع من المؤسسات.



المادة 8: يمكن أن يتّوج مشروع البحث المذكور في المادة 5 أعلاه بإنشاء مؤسسة فرعية أو مؤسسة ناشئة أو مؤسسة مصغرة، وفقاً لإحدى الصيغتين التاليتين:

- باسم مؤسسة الإلحاق،
- باسم الطلبة المعنّين بالمشروع، وفي هذه الحالة يمكن مؤسسة الإلحاق أن تشارك فيها بالحصول على أسهم.

يُعرض المشروع على مجلس إدارة مؤسسة الإلحاق للتداول بشأنه في حالة ما إذا كانت مؤسسة الإلحاق طرفاً فيه.

المادة 9: تراعى عملية إنشاء مؤسسة فرعية أو مؤسسة ناشئة أو مؤسسة مصغرة وفقاً لأحكام هذا القرار ضمن معايير توزيع الاعتمادات المالية السنوية على مخابر ووحدات البحث العلمي.

المادة 10: تنظم مسابقة وطنية، بصفة دورية، لتقييم أحسن المشاريع المتّوجة بإنشاء مؤسسة فرعية أو مؤسسة ناشئة أو مؤسسة مصغرة، تقدّم إثرها تحفيزات مالية ومادية لمخابر ووحدات البحث العلمي المسهّمة فيها، وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 11: يكلف الأمين العام ومديرو مؤسسات التعليم العالي، كل فيما يخصه، بتطبيق هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر، في: 13 أفريل 2025
وزير التعليم العالي والبحث العلمي
الأستاذ كمال بداري

وزير التعليم العالي والبحث العلمي
كمال بداري



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية
دائرة
بلديةمقرر رقم : بتاريخ :
يتضمن تعيين اعضاء هيكل تسيير لجنة الخدمات
الاجتماعية لبلدية

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية

- بمقتضى القانون رقم : 09/84 المؤرخ في : 1984/02/24 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد،
- بمقتضى القانون رقم : 10/11 المؤرخ في : 2011/06/22 المتعلق بالبلدية،
- بمقتضى القانون رقم : 14/90 المؤرخ في : 1990/06/02 المتعلق بكيفية ممارسة الحق النقابي المعدل،
- بمقتضى الأمر رقم : 03/06 المؤرخ في : 2006/07/15 المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ،
- بمقتضى القانون رقم : 01/10 المؤرخ في : 2010/06/29 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد،
- بمقتضى المرسوم رقم : 179/82 المؤرخ في : 1982/05/15 المحدد لمحتوى الخدمات الاجتماعية وكيفية تمويلها،
- بمقتضى المرسوم رقم : 303/82 المؤرخ في : 1982/09/11 المتعلق بتسيير الخدمات الاجتماعية .
- بمقتضى التعليم رقم : 17 المؤرخة في : 1983/05/31 المتعلقة بكيفية التمويل والتسيير المالي للخدمات الاجتماعية في القطاع العمومي الاداري،
- بمقتضى المحضر المؤرخ في:..... المتضمن تعيين السيد : رئيسا للمجلس الشعبي لبلدية
- بمقتضى القرار رقم :..... المؤرخ في : المتضمن (انشاء) (تجديد) لجنة الخدمات الاجتماعية لبلدية

باقتراح من السيد الأمين العام للبلدية

يقررالمادة الأولى : طبقا للمادة 16 من المرسوم 303/82 المؤرخ في 1982/09/11 المشار اليه اعلاه، يعين لمدة 3

سنوات ابتداء من تاريخ امضاء هذا المقرر الموظفون المذكورون ادناه:

- السيد: مسؤولا اداريا لهيكل التسيير،

- السيد: محاسبا،

- السيد: محاسبا مساعدا،

المادة 02: يخضع الموظفون المعنيون لنفس الاحكام التي تضمنها القانون الاساسي للوظيفة العمومية و يستفيدون من

نفس الحقوق والامتيازات التي يستفيد منها باقي الموظفين،

- المادة 03: يتكفل هيكل التسيير بوضع حيز التنفيذ برامج النشاطات التي تحددها و تقرها لجنة الخدمات الاجتماعية بموجب المداولات و المحاضر الرسمية الصادرة عنها مع مراعات القوانين والتنظيمات السارية المفعول،
- المادة 04: يسير الهيكل المذكور كل الموارد المالية للخدمات الاجتماعية،
- المادة 05: تنفذ الموارد المالية للخدمات الاجتماعية المودعة في حساب جاري واحد من طرف هيكل التسيير عن طريق صكوك تمضى من طرف مسؤول الهيكل و المحاسب معا وفي حالة غياب قانوني مبرر للمحاسب، ينوب عنه المحاسب المساعد طيلة فترة الغياب، كما تتولى نفس الهيئة تحصيل الموارد المستحقة.
- المادة 06: يقدم هيكل التسيير إلى لجنة الخدمات الاجتماعية في نهاية كل سداسي عرض حال حول وضعية سير الخدمات.
- المادة 07: يتولى محاسب هيكل التسيير تحت سلطة المسؤول عن الهيكل، تنظيم وتسيير مصلحة المالية و المحاسبة حسب الاشكال المحددة في التنظيم الساري المفعول خاصة التعليم رقم 17 المؤرخة في 1983/05/31 المذكورة أعلاه.
- المادة 08: تخضع الحسابات والحصيلة المالية التي يقدمها هيكل التسيير إلى مراقبة وفحص محافظ الحسابات.
- المادة 09: يعين محافظ الحسابات من طرف البلدية.
- المادة 10: يكلف كل من السادة الأمين العام للبلدية والمراقب المالي وامين خزانة البلديات كل فيما يخصه بتنفيذ ما جاء في هذا المقرر.
- رئيس المجلس الشعبي البلدي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية
قسمجامعة الجزائر 2
" أبو القاسم سعد الله "

مقرر رقم مؤرخ في يتضمن الترخيص بمناقشة مذكرة ماستر

إن مدير جامعة الجزائر 2

- وبمقتدى المرسوم التنفيذي رقم 160 المؤرخ في 22 جويلية 2015 المعدل و المتمم للمرسوم التنفيذي 340 المؤرخ في 22 أكتوبر 2009 المتضمن إنشاء جامعة الجزائر 2.
- وبمقتدى القرار رقم 460 المؤرخ في 16 جويلية 2015، المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الإنسانية لدى جامعة الجزائر 2
- وبمقتدى المرسوم التنفيذي رقم 265 المؤرخ في 17 شعبان عام 1429 الموافق 19 أوت 2008 الذي يحدد نظام الدراسات للحصول على شهادة الليسانس و الماستر و شهادة الدكتوراه، لا سيما المادة 9 منه.
- وبموجب القرار المؤرخ في 09 جوان 2014 الذي يحدد كيفية إعداد و مناقشة مذكرة الماستر، لا سيما المادة 7 منه.
- وبموجب القرار رقم 002 المؤرخ في 03 جانفي 2021 و المتضمن تأهيل مؤسسات التعليم العالي لضمان التكوين لنيل شهادة الماستر بعنوان السنة الجامعية 2017/2018، الملحق رقم 15.
- وبموجب المقرر رقم المؤرخ في و المتضمن تعيين لجنة مناقشة مذكرة الماستر،
- وبعد الإطلاع عن تقرير لجنة المناقشة / لجنة القراءة المؤرخ في

يقرر ما يأتي

- المادة الأولى: يرخص للطلاب(ة) المولود(ة) في
يرخص للطلاب(ة) المولود(ة) في
بمناقشة مذكرة الماستر و الموسومة بـ :

المادة 2: يكلف رئيس قسم بتنفيذ هذا المقرر الذي يسلم نسخة عنه إلى الطالب المعني بالمناقشة و أعضاء لجنة المناقشة فور توقيعه، و بضمان نشره عبر فضاءات المؤسسة المادية و الرقمية.

المادة 3: تحفظ نسخة عن هذا المقرر ضمن الملف البيداغوجي للطلاب المعني و ينشر في النشرة الرسمية لجامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.

حرر بالجزائر، في:

عن المدير، و بتفويض منه
العميد/مدير المعهد/ رئيس القسم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رئيس الديوان

رقم: 255/د.ر. 2023

الجزائر في 12 أوت 2023

مذكرة توضيحية إلى:
- السادة رؤساء الندوات الجهوية
- السيد المدير العام للبحث العلمي والتطوير
التكنولوجي
- السيدات والسادة مديرو المؤسسات الجامعية

الموضوع: بخصوص المشاركة في الملتقيات والتظاهرات العلمية.

لقد لفت إنتباهنا مؤخرا، مشاركة بعض الأساتذة والطلبة في التظاهرات العلمية ذات الطابع الدولي، والتي يتم عقدها حضوريا أو عبر تقنية التحاضر عن بعد، من داخل الوطن أو خارجه، دون إعلام وترخيص الهيئات المخولة على مستوى مؤسساتهم الجامعية أو البحثية، مما قد يتسبب في حدوث مغالطات ناتجة عن إساءة استخدام بعض الآراء ووجهات النظر، أو بصيها في غير سياقها الصحيح وإستغلالها لأغراض سلبية لا تمت صلة بمجال التعليم العالي والبحث العلمي .

في هذا الصدد، يُطلب من جميع المؤسسات الجامعية والبحثية تحسيس المشاركين في مثل هاته التظاهرات بضرورة حصولهم على ترخيص مسبق من مؤسساتهم، حتى وإن كانت هذه الأخيرة لا تدرج ضمن برنامج الحركة قصيرة المدى .

كما نحثكم على إيلاء عناية خاصة لمتابعة ودراسة طلبات المشاركة في مثل هذه التظاهرات.

أولي أهمية كبيرة لتنفيذ فحوى هذه المذكرة.
تحياتي الخالصة.

Digitally signed by Toufik GUENDOUZI

Date: 2023.08.12 12:29:27 +02'00'

نسخة موجهة إلى:

- السيد وزير التعليم العالي والبحث العلمي (على سبيل عرض الحال).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
الأمين العام

رقم 633/أ.ع/2023

الجزائر:

مذكرة الى السادة : رؤساء الندوات الجهوية لجامعات

بالاتصال مع السيدات والسادة مديري مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي

الموضوع: بخصوص قوائم المشاريع المسجلة في القرار 1275 في شكل مؤسسات مصغرة

- القرار رقم 1275 المؤرخ في 27 سبتمبر 2022.
- اتفاقية إطار بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة

في اطار سعي معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي الى تكريس ثقافة ريادة الاعمال في الوسط الجامعي وتشجيع الطلبة على انشاء مؤسسات مصغرة، وتزامنا مع انشاء مراكز تطوير المقاولاتية في الوسط الجامعي، وبغرض مباشرة إجراءات طلب التمويل من الوكالة الوطنية لدعم وتطوير المقاولاتية (ANADE) في صيغتها الجديدة.

يطلب من السادة مدراء المؤسسات الجامعية بالتنسيق مع مدراء الواجهات الجامعية (حاضنات الاعمال، دور المقاولاتية) ارسال قائمة المشاريع المسجلة في اطار القرار 1275 الموجهة نحو المؤسسات المصغرة (التي لا تملك فرصة واضحة للحصول على وسم لابل مشروع مبتكر)، لخضوعهم للتقييم من طرف اللجنة الولائية لوكالة (ANADE)، ومباشرة إجراءات طلب التمويل، وذلك في أجل أقصاه 27 جوان 2023، وذلك وفق النموذج التالي:

الرقم	اسم ولقب الطلبة	عنوان المشروع	ملخص عن درجة نضج المشروع	الدورات التكوينية التي خضع لها الطلبة
01				

تقبلوا أخلص تحياتي

Digitally signed by Abdelhakim BENTELLIS
Date: 2023.06.19 10:30:36 +01'00'

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
وزارة الصحة والسكان والإصلاح

منشور وزاري مشترك مؤرخ في 16 AVR. 2017 يتعلق بتطبيق أحكام
المرسوم التنفيذي رقم 16-80 المؤرخ في 24 فبراير سنة 2016 الذي
يحدد نموذج الشهادة الطبية للوفاة.

006 / 17

المرسل إليهم:

- السيدة والسادة الولاة: للتبليغ إلى السادات والسادة الولاة المنتخبين، رؤساء الدوائر ورؤساء المجالس الشعبية البلدية،
- السيدات والسادة مدراء الصحة والسكان،
- السيد المدير العام للمعهد الوطني للصحة العمومية.

يهدف هذا المنشور الوزاري المشترك إلى تحديد كفايات تطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 16-80 المؤرخ في 24 فبراير سنة 2016 الذي يحدد نموذج الشهادة الطبية للوفاة، وكذا الإجراءات التي يجب أن يتخذها مختلف المتدخلون، لاسيما البلدية ومديرية الصحة والسكان على مستوى الولاية والمعهد الوطني للصحة العمومية وذلك على النحو التالي:

1. كفايات التطبيق من طرف البلدية و تدابير التي تتخذها:

يتم التصريح بالوفاة لدى ضابط الحالة المدنية للبلدية مكان الوفاة بتسليم شهادة طبية للوفاة ويجب أن يتم هذا التصريح في أجل أربع وعشرين (24) ساعة ابتداء من وقت الوفاة ويحدد هذا الأجل بالنسبة لولايات الجنوب بعشرين (20) يوما ويقبل التصريح بالوفاة حتى ولو كان متأخرا طبقا لنص المادة 79 من القانون رقم 14-08 المؤرخ في 09 أوت 2014 المعدل والمتمم للأمر رقم 70-20 المؤرخ في 19 فبراير سنة 1970 المتعلق بالحالة المدنية.

يستغل ضابط الحالة المدنية المعلومات المدونة في الجزء العلوي للشهادة الطبية للوفاة دون فتح الجزء السفلي منها، ثم يدون رقم شهادة وفاة المعني في الخانات المخصصة داخل الجزئين العلوي والسفلي للشهادة الطبية للوفاة ثم يفصل الجزئين عن بعضهما.



3. كفاءات التطبيق من طرف المعهد الوطني للصحة العمومية والتدابير التي يتخذها:

المعهد الوطني للصحة العمومية هو السلطة الصحية الوطنية المكلفة عن طريق ملحقاتها المسماة "المراصد الجهوية للصحة" باستغلال الشهادات الطبية للوفاء.

يكلف المدير العام للمعهد الوطني للصحة عمومية بترقية نظم إعلامي موثوق ومنتظم حول الأسباب الطبية للوفاء ويقوم على الخصوص بما يلي:

- ضمان طباعة استمارات الشهادات الطبية للوفاء والسهر على توفرها المستمر والدائم على مستوى كل ولايات الوطن،
- تحسين قدرات الأطباء الممارسين العمومية والخواص بصفة منتظمة،
- استغلال الشهادات الطبية للوفاء ومعالجتها وتحليلها،
- السهر على توفير معطيات يمكن مقارنتها على المستوى الدولي وفقا لقواعد التصنيف الدولي للأمراض المعمول بها من طرف المنظمة العالمية للصحة،
- إعداد الأدوات المنهجية للتحليل وتحيينها.
- ضمان حفظ أرشيف الشهادات الطبية للوفاء.

وعليه، نطلب منكم السهر على ضمان النشر واسع لهذا المنشور وتطبيقه وموافاته بكل الصعوبات التي تعترضكم في هذا الشأن.

وزير الصحة والسكان وإصلاح

المستشفيات

وزير الصحة والسكان وإصلاح

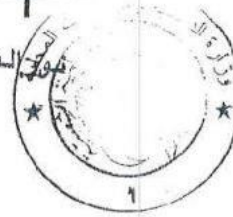
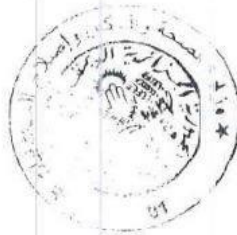
عيسى الماشي

وزير الداخلية والجماعات

المحلية

وزير الداخلية والجماعات المحلية

عبد الدين بلوي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

08 مارس 2018

منشور رقم 03 مؤرخ في

المتعلق بشروط وكيفيات مناقشة أطروحة الدكتوراه علوم

يهدف هذا المنشور إلى تحديد شروط وكيفيات مناقشة أطروحة الدكتوراه علوم الخاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 254-98 المؤرخ في ربيع الثاني 1419 الموافق 17 أوت 1998، المعدل والمتمم المتعلق بالتكوين في الدكتوراه وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي.

المراحل والإجراءات

أ- شروط قابلية ملف المناقشة:

- ◀ يعدّ المشرف تقريراً حول قابلية العمل للمناقشة يتضمن وثيقتين:
 - وثيقة تثبت بأن نوعية العمل والأهداف المحددة قد تم بلوغها (ملحق رقم 1).
 - وثيقة تثبت بأن المنشور العلمي له علاقة وطيدة مع موضوع الأطروحة (ملحق رقم 2).
- ◀ يقدم طالب الدكتوراه وثيقة تثبت بأنه مسجل بانتظام في الدكتوراه علوم (ملحق رقم 3).

ب- ملف المناقشة:

- الأطروحة.
 - تقرير المشرف حول قابلية الأطروحة للمناقشة (ملحق رقم 1 و2).
 - المنشور أو المنشورات العلمية، أو كل منتج علمي آخر ذي علاقة بالأطروحة.
- يتم إيداع ملف المناقشة من طرف المشرف بحسب الحالات على مستوى مصلحة ما بعد التدرج لمؤسسة التسجيل.



ج- الإنتاج العلمي:

ترتبط المقالات العلمية بسمعة المجلة العلمية المنشورة فيها.

في هذا الإطار من أجل توجيه الأساتذة الباحثين والباحثين الدائمين ومساعدتهم على الترقية قامت اللجنة العلمية الوطنية لتأهيل المجلات العلمية والتي تمّ إنشاؤها بالقرار رقم 393 المؤرخ في 17 جوان 2014 بإعداد تصنيف المجلات العلمية على النحو التالي (الملحق رقم 4):

- الفئة الاستثنائية.
- الفئة أ +.
- الفئة أ.
- الفئة ب.
- الفئة ج.

بالرجوع إلى هذا التصنيف للمجلات العلمية والمعايير المحددة من طرف اللجنة العلمية الوطنية لتأهيل المجلات العلمية، فإنّ شروط قابلية الأطروحة للمناقشة تتمثل فيما يلي:

- بالنسبة لميادين العلوم والتكنولوجيا: يشترط على الأقل مقال واحد منشور في مجلة من فئة "ب" على الأقل.
- بالنسبة لميادين العلوم الاجتماعية والإنسانية: يشترط على الأقل مقال واحد (01) منشور في مجلة من فئة "ج".

بهذا الصدد، تجدر الإشارة إلى ما يلي:

- يجب أن يظهر اسم طالب الدكتوراه في المرتبة الأولى ضمن قائمة المؤلفين في المنشور، باستثناء المجلات المتعلقة بالميادين التي تعتمد الترتيب الأبجدي للمؤلفين،
- يمكن أن لا يتضمن المنشور اسم المشرف إذا رخص هذا الأخير بذلك،
- يجب أن يتضمن المقال الذي ينشره طالب الدكتوراه اسم مخبر الانتماء ومؤسسة التسجيل.
- لا تُقبل المجلات الوهمية التي تحددها سنويا اللجنة العلمية الوطنية لتأهيل المجلات العلمية.

د- مراحل تقديم ملف المناقشة:

- يجب أن يودع ملف المناقشة لدى مصلحة ما بعد التّرجح لمؤسسة التسجيل.
- تقترح اللجنة العلمية للقسم على المجلس العلمي للكلية أو المعهد على مستوى الجامعة أو المركز الجامعي لجنة مناقشة وفق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 254-98 المؤرخ في 17 أوت 1998.

- يصادق المجلس العلمي للكلية أو المعهد على مستوى الجامعة أو المركز الجامعي على تشكيلة لجنة المناقشة كما يمكنه تعديلها وعرضها على مدير المؤسسة.
- تصادق اللجنة العلمية للقسم على مستوى المدرسة العليا على تشكيلة لجنة المناقشة كما يمكنها تعديلها وعرضها على مدير المؤسسة.
- يرسل المكلف بمصلحة ما بعد التدرج ملف المناقشة إلى أعضاء لجنة المناقشة للتقييم.
- يُقِيم أعضاء لجنة المناقشة محتوى أطروحة الدكتوراه ويُبدون رأيهم حول المنشور العلمي وفق النموذج المعد (الملحق رقم 5).
- يرسل أعضاء لجنة المناقشة التقارير إلى رئيس لجنة المناقشة ويُبدون رأيهم حول قابلية الأطروحة للمناقشة في أجل أقصاه ستون (60) يومًا.
- عند الاقتضاء يتم تعويض العضو الذي لم يقدم تقريره ويُمنح أجل ستين (60) يومًا للعضو الجديد.
- إذا تضمن مشروع الأطروحة تحفظات جوهرية، تُبلغ إلى المشرف من أجل التكفل بها.
- إذا رفض المشرف هذه التحفظات، يتم تعيين لجنة مناقشة ثانية وفق نفس الكيفيات ويعتبر قرار اللجنة الثانية نهائيًا.
- يقدم رئيس لجنة المناقشة إضافة إلى التقرير الفردي ملخصًا عن التقارير.
- بعد مراجعة كل الوثائق، يرسل عميد الكلية على مستوى الجامعة، مدير المعهد على مستوى المركز الجامعي ورئيس القسم على مستوى المدرسة العليا، الملف لمدير المؤسسة الذي يحتوي:
 - الملاحق 1، 2، 3، 4 و 5 (عند الاقتضاء)،
 - تقارير أعضاء لجنة المناقشة،
 - الأطروحة.
- يجب إعداد رخصة المناقشة في أجل أقصاه خمسة عشر (15) يومًا من تاريخ استلام الملف.
- بعد إعداد رخصة المناقشة تحدد لجنة المناقشة تاريخ المناقشة العلانية بالتشاور مع المشرف ورئيس القسم.
- بعد مناقشة الأطروحة يجب على المترشح القيام بالتصحیحات وفق التحفظات المقدمة من طرف اللجنة.
- يسهر رئيس اللجنة على التأكد من رفع التحفظات (الملحق رقم 6).
- بعد نشر ملخص الأطروحة مرفقًا بالكلمات المفتاحية، باللغة الوطنية، الفرنسية والإنجليزية، على الموقع الرسمي لمؤسسة التسجيل، وبعد الإيداع الرسمي للنسخة النهائية للأطروحة لدى البطاقة الوطنية للأطروحات على مستوى المركز الوطني للبحث والإعلام العلمي والتقني (CERIST)، يمنح مدير المؤسسة شهادة الدكتوراه للمعني.

هـ- حال النزاع:

- تطرح حالات النزاع على مستوى الهيئات العلمية بصفة تدريجية (اللجنة العلمية للقسم ثم المجلس العلمي للكلية) للدراسة واقتراح الحلول.
- في حال عدم التوصل لحل مناسب للنزاع، يتم تقديم طعن بشأنه على مستوى المجلس العلمي للمؤسسة.
- عند الاقتضاء، يتم إحالة النزاع إلى الهيئات المؤهلة على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، لاسيما المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الجانب المتعلق بنوعية ومرئية المجلة، والمديرية العامة للتعليم والتكوين العالين في الجوانب الإدارية والتنظيمية.

أولي أهمية كبيرة للتطبيق الدقيق لمحتوى هذه التعليم وضمن الانتشار الواسع لمحتواها لدى الأسرة الجامعية.

وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الأستاذ: طاهر حجار



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de la Formation et de
l'Enseignement Professionnels



وزارة التكوين
والتعليم المهنيين

Le Ministre

الوزير

تعليمية رقم 03 المؤرخة في 29 افريل 2025 المتعلقة بمدونة أخلاقيات الموظفين
و الأعوان المنتمين لقطاع التكوين و التعليم المهنيين.

السيدات و السادة:

المفتش العام لقطاع التكوين و التعليم المهنيين،
المديرين المركزيين للإدارة المركزية،
المديرين الفرعيين للإدارة المركزية،
مديري المؤسسات الدعم،

المديرين الولائيين للتكوين و التعليم المهنيين بالاتصال
بالسيدات و السادة مديري المؤسسات التكوينية.

عملا بأحكام المادة 205 من الدستور الجزائري و عملا بالتدابير المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية
الوطنية للشفافية و الوقاية من الفساد و التي تهدف إلى مساهمة السلطة في أخلاق الحياة العامة و
تعزيز مبادئ الشفافية و الحكم الراشد و الوقاية و مكافحة الفساد، مما يفرض علينا تحديد مدونة
قواعد السلوك و التي تسمى كذلك بمدونة المهارات الناعمة و هي عبارة عن مجموعة من
القواعد التي تحدد اتجاهات و سلوكيات المنتسبين لقطاع التكوين و التعليم المهنيين، و كذا المعايير



الممارسات الصحيحة للأفراد و المجموعات، كما ترتبط بالمفاهيم التي تشمل الأخلاقيات في التعامل و احترام القانون و الاندماج في مسعى و غاية قطاع التعليم المهنيين.

1. أهداف مدونة قواعد السلوك

يعمل قطاع التكوين و التعليم المهنيين بصفته احد عناصر المنظومة التربوية في تكوين يد عاملة مؤهلة تندمج بسهولة و فعالة في سوق الشغل، و تساهم في بناء الوطن في كل المجالات، و لذلك فإن التكوين هو جوهر هذه المهمة و ما يقوم به القطاع بكل منتسبيه، و تأتي مدونة قواعد السلوك لترافق منتسبي القطاع من أجل إنجازها.

حيث تعتبر مدونة السلوك كدستور للأخلاق و القيم لأنها توضح القيم و المبادئ والتصرفات المتوقعة من جميع أفراد أسرة التكوين و التعليم المهنيين من شاعلي الوظائف و المناصب العليا، مفتشين، موظفين، أساتذة و عمال بمختلف رتبهم و كذا المتكويين و أولياء أمورهم، كما تركز المدونة على خلق محيط و بيئة تكوينية وتعليمية آمنة، محترمة و مشجعة للعمل و للمبادرات الفردية و الجماعية، و عليه يجب العمل على:

- الانخراط الايجابي و الايمان بأهمية المهام النبيلة المنوطة بالقطاع، سيما في تكوين يد عاملة مؤهلة.
- المهمة التي يتكفل بها القطاع و المتمثلة.
- تعزيز التفاهم و الاحترام المتبادل بين أفراد الأسرة التكوينية.
- تعزيز القيم الأخلاقية والسلوكيات الإيجابية.
- تشجيع المسؤولية الشخصية و الانضباط الذاتي.
- تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية الهادفة و النافعة.
- توفير بيئة تكوينية و تعليمية آمنة ومحترمة للجميع.
- تطبيق الافضل من الاخلاقيات من أجل تقديم الخدمة العمومية التربوية بأحسن شكل.

II. قيم، سلوكات و اتجاهات منتسبي قطاع التكوين و التعليم المهنيين:

1. الاحترام:

- احترام المكويين و الإداريين و العمال و المتكويين.
- الحفاظ على ممتلكات المؤسسات التكوينية و الممتلكات الشخصية للآخرين.



- الاحترام و الاحتراف و الاحترام في التواصل و في جميع الاوقات.
- الاحترام مع الشركاء الاجتماعيين و الاقتصاديين.
- حرمة مواقع العمل و حرمة المؤسسات التكوينية.
- التعامل دون احكام مسبقة بعيدا عن كل إحجاف او نية إلحاق الضرر.
- الشفافية في التعامل مع الجمهور و حسن الاستقبال.

2. النزاهة:

- الالتزام بالصدق و الأمانة في جميع الأعمال.
- ممارسة المهام دون تحيز.
- الإمتناع عن إفشاء الأسرار المهنية.
- الامتناع عن الغش أو الانتحال أو أي شكل من أشكال الخداع.
- الإبلاغ عن أي سلوك غير قانوني أو أخلاقي يتم مشاهدته.
- الابتعاد عن السلوكيات المشبوهة.

3. المسؤولية:

- معرفة الواجبات و الحقوق في العمل و التمتع بضمير مهني فعال.
- احترام الاحكام القانونية و تطبيق التشريع و التنظيم المعمول بهما
- الالتزام بالحضور في الوقت المحدد لمقر العمل أو للمؤسسة التكوينية و للحصص التكوينية أو الدراسية.
- تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة.
- إكمال الواجبات و المهام الموكلة في الوقت المحدد.
- تحمل الأفراد المسؤولية عن أفعالهم و نتائجها.

4. السلامة:

- الامتناع عن أي تصرفات قد تعرض سلامة الآخرين للخطر.
- الإبلاغ عن أي حالة طارئة أو سلوك مشبوه
- المحافظة على المرفق العام.
- الالتزام بقواعد السلامة في المؤسسات التكوينية أو غيرها وفي جميع الأنشطة.

5. التعاون:

- العمل بروح الفريق و المساهمة في الأنشطة الجماعية.

- تقديم الدعم و مساعدة للزملاء عند الحاجة.
 - المشاركة الفعالة في الأنشطة و الفعاليات و التظاهرات التي يبرمجها قطاع التكوين والتعليم المهنيين.
 - تنويع و إظهار علامات الانتماء إلى المؤسسة.
 - المشاركة في التظاهرات الوطنية، العلمية، الثقافية، الرياضية و الدينية بالتنسيق مع المجتمع المدني.
- إن أخلفة الحياة على مستوى مؤسسات قطاع التكوين و التعليم المهنيين بكل اصنافها تستوجب اندماج كل منتسبي القطاع في هذا المسعى وتتطلب تحليلهم بالقيم والمبادئ، الاتجاهات و المواقف التي تؤدي الى ظروف عمل و تكوين مريحة من خلال الالتزام بهذه المدونة، حيث نسعى إلى بناء مجتمع تكويني قائم على الاحترام والنزاهة والمسؤولية، مما يسهم في أنسنة القطاع و توفير محيط و بيئة تكوينية مثمرة ومحفزة للجميع

أولي اهمية بالغة لتنفيذ هذه التعليمات.

وزير التكوين والتعليم المهنيين
د. بومدين المهيدي وليهد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic Of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry Of Higher Education And Scientific Research

جامعة الجزائر 3
The Vice-rectorate of first and second cycle
Higher Education, Continuing Education,
Degrees and Graduated Education

جامعة الجزائر 3
نبذة مبرية الجامعة لتكوين العلي في التطوير الأول و
الثاني و التكوين المستمر و الشهادات و التكوين العلي
في التخرج

الجزائر في: 24 سبتمبر 2023

إعلان بخصوص نشر نتائج الماستر

تعلم طلبتنا الكرام الذين ترشحوا في أروية الماستر لاستكمال الدراسة على مستوى جامعة الجزائر 3 في السنة الجامعية 2023/2024 ، انه تم نشر النتائج على مستوى البوابة الخاصة بالترشح في أروية الماستر في الرابط التالي:

<https://portail.univ-alger3.dz>

لذا يرجى من الطلبة القيام بالاتي :

- الطلبة المقبولين من فئة 80 بالمئة التوجه الى الموقع الخاص بدفع حقوق التسجيل في الرابط التالي

<https://progres.mesrs.dz/epaiement/epaiementf.xhtml>

ثم التوجه الى بوابة الطالب في أروية البروغرس webetu او البوابة الالكترونية للجامعة لاستخراج الشهادة المدرسية وبطاقة الطالب.

- الطلبة المقبولين من فئة 20 بالمئة التوجه الى كلية او المعهد الخاص به لاستلام شهادة القبول من رئيس القسم او نائب العميد

واستكمال إجراءات التسجيل واستلام بطاقة الطالب على مستوى الكلية او المعهد، من خلال دفع حقوق التسجيل بعد تسليم

الملف الورقي في الرابط التالي

<https://progres.mesrs.dz/epaiement/epaiementf.xhtml>

ثم التوجه الى بوابة الطالب في أروية البروغرس webetu او البوابة الالكترونية للجامعة لاستخراج الشهادة المدرسية وبطاقة الطالب.

- نسبة للطلبة من فئة 80 بالمئة والذين لم يسجلوا او يتأكدوا في أروية عليهم التوجه في الفترة الممتدة بين 24 سبتمبر و28

سبتمبر 2023 إلى رئيس القسم او نائب العميد على مستوى الكلية او المعهد لتقديم طلب التسجيل من جديد.

- بالنسبة للطلبة في أروية فهي مفتوحة لفترة 48 ساعة على مستوى أروية والرد سيكون عن طريق نفس أروية، ولا

يسمح بتقديم ملفات جديدة.



Abdelhami
d HASSIANI

Signature numérique de
Abdelhamid HASSIANI
Date : 2023.09.24
14:59:53 +02'00'

الخاتمة

في ختام هذه المطبوعة، يمكن التأكيد على أن الاتصال والتحرير الإداري لم يعودا مجرد مهارات تقنية روتينية، بل أصبحا عنصرين استراتيجيين يحددان مدى فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها. فحسن صياغة المراسلات الإدارية، ودقة نقل المعلومات، ووضوح الرسائل، كلها عوامل تسهم في تعزيز الشفافية، وتقوية التنسيق الداخلي، وبناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والاحترافية.

كما أن الالتزام بالضوابط القانونية والتنظيمية في إعداد الوثائق الإدارية يضمن مصداقية العمل الإداري ويحمي المؤسسة من الأخطاء والتجاوزات، وهو ما يعكس أهمية التكوين المستمر للموارد البشرية في هذا المجال، خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالتعقيد والتغير المستمر.

ومن جهة أخرى، فرضت الثورة الرقمية واقعا جديدا أعاد تشكيل ممارسات الاتصال والتحرير الإداري، حيث أصبح الذكاء الاصطناعي أداة أساسية تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحسين جودة الكتابة الإدارية، وتسريع معالجة البيانات، وتوليد التقارير، بل وحتى اقتراح صيغ دقيقة للمراسلات الرسمية، وقد ساهمت هذه التقنيات في رفع مستوى الكفاءة، وتقليل الجهد البشري، وتحقيق قدر أكبر من الدقة والسرعة في إنجاز المهام.

غير أن هذا التحول التكنولوجي، رغم مزاياه العديدة، يطرح تحديات تتعلق بضرورة الاستخدام الرشيد لهذه الأدوات، وضمان حماية البيانات، والحفاظ على الطابع الإنساني في التواصل الإداري، فالإفراط في الاعتماد على الذكاء الاصطناعي دون رقابة أو توجيه قد يؤدي إلى فقدان البعد التواصلية الحقيقي الذي يقوم على الفهم والسياق والحس المهني.

وعليه، فإن المستقبل يتجه نحو تكامل ذكي بين المهارات البشرية والتقنيات الحديثة، حيث يظل العنصر البشري هو المحرك الأساسي للإبداع واتخاذ القرار، بينما يمثل الذكاء الاصطناعي أداة داعمة تعزز الأداء وتفتح آفاقا جديدة لتطوير العمل الإداري. ومن هذا المنطلق، فإن الاستثمار في تكوين الكفاءات، وتبني التقنيات الحديثة بوعي ومسؤولية، يشكلان الطريق الأمثل نحو تحقيق إدارة عصرية فعالة ومستدامة.

المراجع

1. محمود حسن اسماعيل ، مبادئ علم الاتصال و نظريات التأثير، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر و التوزيع،مصر، 2003.
2. فريدة جعالة، الاتصال الداخلي و دوره في انجاح التغيير التنظيمي دراسة حالة - المؤسسة العمومية للأشغال العمومية-، مذكرة ماجستير نقسم علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ن جامعة الجزائر3، الجزائر،2012/2013.
3. ثابتي الحبيب، التحرير الإداري، جامعة التكوين المتواصل، الجزائر،2018.
4. اسماعيل على محمود، المراسلات الإدارية، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، القاهرة،2018.
5. حميد الطائي ، بشير العلاق، أساسيات الاتصال نماذج و مهارات ، دار اليازوري، عمان، الاردن،2023.
6. عبد الحليم بن مشري ، التحرير الإداري (مدخل نظري و نماذج عملية)، الطبعة الأولى، مطبعة الرمال، الجزائر،2019.
7. مميث على، رزاق العربي، التحرير الإداري، سند تكويني موجه لفئات: الإدارة ، التسيير ، التفقيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم ،الجزائر،،2010.
8. مختاري مصطفى، تقنيات التحرير الإداري، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد كمي ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر،2021/2022.
9. منير طبي ، وسائل الاعلام والاتصال عبر التاريخ الحديث...كروнологيا التطور من الاتصال غير اللفظي إلى الميديا الجديدة، مجلة المعارف للبحوث و الدراسات التاريخية،المجلد 6، العدد3، الوادي،2020.
10. زينب ياقوت، محاضرات في مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال، مطبوعة موجهة إلى طلبة السنة أولى LMD، كلية علوم الإعلام و الاتصال، جامعة الجزائر2017،2018/3.
11. ياحي جمال، الاتصال، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص علم النفس التربوي،كلية علم النفس و علم التربية و الارطوفونيا، جامعة قسنطينة 2، الجزائر،2021/2022.
12. بلخضر كريمة، التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة ماستر تخصص إدارة محلية، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر3، الجزائر،2020/2021.

13. فراح الطيب، محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة طاهري محمد ، بشار، 2022/2021.
14. قحام وهيبة، الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة للسنة أولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة، 2021/2020.
15. بن قايد الشيخ، مطبوعة في مقياس الاتصال و التحرير الإداري ، موجهة لسنة أولى و الثانية ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية ، غرداية، 2020/2019.
16. حليس عبد القادر، مقياس الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص مالية و تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2022/2021.
17. اوبختي رشيدة، الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2023/2022.
18. فريوة نرجس، محاضرات في الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة على لونسي، البليدة ، 2022/2021.
19. عروس يحي، التحرير الإداري و الرسالة الرسمية، مجلة العربي، المعهد الوطني لتكوين العالي ز لإطارات الشباب ،العدد16، الجزائر، 2008.
20. سرياح خالد، بن عتو بن علي ، اثر لغة النص على أسلوب التحرير الإداري - الرسالة الإدارية نموذجا-، جسور المعرفة، المجلد8، العدد4 ، الجزائر، 2022.
21. حباني رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة، الجزائر، 2021.
22. زروق العربي، محاضرات في التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص دولة و مؤسسات ،كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، 2024/2023 .
23. عبد الرزاق الدليمي، نظريات الاتصال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2016.

24. محمد خليل، محاضرات في الاتصال و التحرير الإداري، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس ، المدينة، 2023/2022.
25. المؤسسة العامة للتدريب المنهجي و التقني، إجراءات السكارتارية 1، الإدارة العامة لتصميم و تطوير المناهج، السعودية 2008.
26. جابر ناصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس، الطبعة الأولى، دار الهدف للطباعة و النشر و التوزيع، ميله، الجزائر، 2006.
27. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الاتصال التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، مصر، 2020.
28. مركز تطوير الشباب اقتصاديا، اعداد و كتابة التقارير، برنامج تطوير المؤسسات غير الحكومية و المجموعات الشريكة للنسيج و المجموعات الشبابية في اليمن، اليمن، 2023.
29. بدري جمال، البريد الالكتروني الجامعي: مستقبل و آفاق، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و السياسية و الاقتصادية ، المجلد 57 ، العدد 5، 2020.
30. فصيح عبد القادر، بن عمر محمد، التوقيع الالكتروني و دوره في الإثبات، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية ، العدد الثالث، شلف، 2023.
31. حفصي هدى، الاتصال و التحرير الإداري، دار أجيال الرقمي، الجزائر، 2023.
32. شوشة مسعود، دلاسي امحمد، الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 7 ، الاغواط، 2018.
33. احمد النواصرة، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010.
34. عمر غول، الأساسي في التحرير الإداري، دار اجيال الرقمي، الجزائر، 2023.
35. Mohammed Belaoufi, **les indices énonciatifs de la rédaction administrative** ,Revue académiques des études sociales et humaines ,Vol 14,N°2 ,Chelf,2023 .
36. Roselyne Kadyss , Aline Nishimata , **Précis de rédaction professionnelle** , Alger : édition Berti , 3eme édition , 2017.