



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير والعلوم المالية والمحاسبة  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مطبوعة جامعية بعنوان:

## الاتصال والتحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة

تخصص:

- مالية المؤسسة

من إعداد:

د. أويختي رشيدة - أستاذة محاضرة "أ" - جامعة تلمسان

السنة الجامعية: 2022 - 2023

تقديم:

تقدم هذه المطبوعة حصيصاً لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص مالية المؤسسة قسم علوم المالية والمحاسبة. ومن أهداف مقياس الاتصال والتحرير الإداري تمكين الطالب من معرفة أدوات الاتصال والتحكم في تقنيات التحرير الإداري، باعتباره أحد أدوات الاتصال بالمؤسسة، فهو يخضع لمجموعة مبادئ و شكليات وصيغ تقتضي الضرورة احترامها والتقيّد بها عند تحرير مختلف الوثائق اللازمة.

يعتبر الاتصال عملية يتم من خلالها تبادل الرسائل بين الأفراد الذين تربطهم علاقات معينة من مختلف المستويات، هذه الرسائل لابد أن تتكيف مع متغيرات المحيط حتى تؤدي الغرض المطلوب منها على أكمل وجه. فالاتصال يكتسي أهمية بالغة ذلك أن أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوماً إلى وجود عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة، حيث تعتبر هذه الأخيرة مجالاً خصباً لتجسيد العملية الاتصالية التي أصبحت تعتمد أكثر على الوسائل المكتوبة للحفاظ على آثار أعمالها وذلك وفق تقنية متعارف عليها ضمن النظم الإدارية المختلفة تتمثل في التحرير الإداري، باعتباره وسيلة تساعد في إضفاء الثقة والمصداقية والمشروعية عليها.

## فهرس المحتويات

المقدمة	1
<b>الفصل الأول: الاتصال الإداري</b>	
المحاضرة الأولى: ماهية الاتصال الإداري	3-11
1. ماهية الاتصال	3
1.1. مفهوم الاتصال	3
2.1. أهداف الاتصال وأهميته	5
- أهداف الاتصال	5
- أهمية الاتصال	6
3.1. خصائص الاتصال	6
2. عناصر العملية الاتصالية	9
المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله	12-24
1. أنواع الاتصال	12
1.1. الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة	12
2.1. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية	13
3.1. الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية	14
4.1. الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري	14
5.1. الاتصالات في اتجاه واحد والاتصالات في اتجاهين	15
6.1. الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة	16
2. وسائل الاتصال	16
1.2. الوسائل المكتوبة	16
2.2. الوسائل الشفهية	17
3.2. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد)	17
4.2. الوسائل الالكترونية	18
3. شبكات الاتصال الإداري	18
1.3. الشبكات العمودية	19

22	..... الشبكات الأفقية	2.3
35-25	..... المحاضرة الثالثة: مهارات الاتصال، شروط فعاليته ومعوّقاته	
25	..... 1. مهارات الاتصال	
25	..... 1.1. مهارة القراءة	
26	..... 2.1. مهارة الكتابة	
27	..... 3.1. مهارة الاستماع	
28	..... 4.1. مهارة التحدث	
28	..... - السمات الشخصية	
29	..... 2. شروط فعالية الاتصال	
31	..... 3. معوقات الاتصال	
31	..... 1.3. معوقات خاصة	
32	..... 2.3. معوقات عامة	
33	..... 3.3. معوقات أخرى	

### الفصل الثاني: التحرير الإداري

45-37	..... المحاضرة الرابعة: ماهية التحرير الإداري	
37	..... 1. مفهوم التحرير الإداري	
38	..... 2. أهمية التحرير الإداري	
39	..... 3. خصائص التحرير الإداري	
42	..... 4. مرتكزات التحرير الإداري	
43	..... 5. أنواع المحررات الإدارية	
55-46	..... المحاضرة الخامسة: خصائص الأسلوب الإداري وصيغته	
46	..... 1. خصائص الأسلوب الإداري	
48	..... 2. صيغ التحرير الإداري	
52	..... 3. شروط التحرير الفعال	
70-56	..... المحاضرة السادسة: الرسائل الإدارية	
56	..... 1. تعريف الرسالة الإدارية	
56	..... 2. أنواع الرسائل الإدارية	
60	..... 3. عناصر الرسالة الإدارية	

4.	صيغ الرسالة الإدارية	66
5.	نماذج الرسالة الإدارية	69
<b>84-71</b>	<b>المحاضرة السابعة: وسائل الاتصال الداخلي</b>	
1.	المذكرة الإدارية	71
1.1.	تعريفها	71
2.1.	خصائص المذكرة الإدارية	71
3.1.	استخدامات المذكرات الإدارية	72
4.1.	عناصر المذكرة	73
5.1.	تحرير المذكرة الإدارية	74
6.1.	نماذج عن المذكرة	75
2.	التعليمة	77
1.2.	تعريفها	77
2.2.	تقديمها المادي	77
3.2.	نماذج عن التعليمة	78
3.	الإعلان	80
1.3.	تعريفه	80
2.3.	الهدف من تحريره	80
3.3.	كيفية تبليغ الإعلان	81
4.3.	تقديمه المادي أي شكله	81
5.3.	نماذج عن إعلانات	82
<b>94-85</b>	<b>المحاضرة الثامنة: وثائق التبليغ</b>	
1.	جدول الإرسال	85
1.1.	تعريفه	85
2.1.	عناصر جدول الإرسال	85
3.1.	نماذج عن جدول الإرسال	87
2.	الاستدعاء	88
1.2.	تعريفه	88
2.2.	تقديمه المادي (شكله)	89

89	3.2. نماذج عن الاستدعاء .....
90	3. الدَّعوة ..... 1.3 تعريفها .....
90	2.3. نماذج عن الدعوة .....
91	4. البرقية الرسمية ..... 1.4 تعريفها .....
92	2.4. شروطها الشكلية ..... 3.4 نماذج عن البرقية الرسمية .....
92	المحاضرة التاسعة: وثائق السرد، الوصف والتحليل ..... 107-95
93	1- المحضر ..... 1-1 تعريفه .....
95	2-1. أنواع المحاضر ..... 3-1 شروط تحرير المحضر .....
95	4-1 شكل المحضر ..... 5-1 نماذج عن المحاضر .....
97	2- عرض الحال Le compte rendu ..... 1-2 تعريفها .....
98	2-2 خصائص عرض الحال ..... 3-2 عناصر و محتويات عرض الحال .....
98	4-2 نماذج عرض الحال ..... 3- التقرير الإداري Le rapport administratif .....
99	1-3 تعريفه ..... 2-3 الهدف من تحرير التقرير .....
99	3-3 أنواع التقارير ..... 4-3 عناصر التقرير .....
100	4-2 نماذج عرض الحال ..... 5-3 نموذج عن التقرير .....
100	3-3. أنواع التقارير .....
100	4-3 عناصر التقرير .....
102	5-3 نموذج عن التقرير .....
103	المحاضرة العاشرة: النصوص التشريعية والتنظيمية ..... 125-108
103	1- مفهوم النصوص التشريعية والتنظيمية .....
103	2-3 الهدف من تحرير التقرير .....
104	3-3 أنواع التقارير .....
105	4-3 عناصر التقرير .....
106	5-3 نموذج عن التقرير .....
107	
108	1- مفهوم النصوص التشريعية والتنظيمية .....

108	2- أنواع النصوص التشريعية والتنظيمية .....
108	1-2. الدستور .....
108	2-2. المعاهدات والاتفاقيات الدولية .....
109	3-2. القوانين .....
109	4-2. الأوامر .....
109	5-2. المراسيم .....
110	6-2. القرارات .....
111	7-2. المقررات .....
112	8-2. التعليمات .....
112	9-2. المناشير .....
113	3- القواعد العامة لتحرير النصوص التشريعية والتنظيمية .....
116	4- تطبيقات على النصوص التشريعية .....
116	1-4. تطبيقات على الدستور .....
117	2-4. تطبيقات على الأمر .....
121	5- تطبيقات على النصوص التنظيمية .....
121	1-5. تطبيقات على القرار .....
122	2-5. تطبيقات على المقرر .....
126	الخاتمة .....
127	قائمة المراجع .....

## المقدمة:

يشكل مقياس الاتصال والتحرير الإداري نوعاً من المقاييس المنهجية، فهو يزود الطالب بأهمّ المعطيات الإدارية التي تساعد على ممارسة عمله الإداري في المستقبل بكلّ سهولة. لذلك جاءت هذه المطبوعة لتكون مرجعاً لاستيعاب المقياس وذلك وفق البرنامج المقترح من طرف الوزارة، حيث يهدف هذا الأخير إلى:

- توضيح مفهوم الاتصال وأهميته في المؤسسة الاقتصادية؛
- توضيح مفهوم التحرير الإداري من خلال تحديد ماهية التحرير الإداري، توضيح أهميته وأهدافه، التعرف على خصائصه ومرتكزاته وكذا الشروط التي ينبغي مراعاتها أثناء التحرير؛
- تدريب الطالب من الناحية التقنية على القواعد الأساسية للتحرير الإداري؛
- التعرف على أنواع الوثائق والمحركات الإدارية وكذا القواعد الأساسية الخاصة بتحرير الوثائق المستعملة في الإدارة على نطاق واسع.
- المهارات المكتسبة من تدريس المقياس:
- فهم عملية الاتصال وكيف تتم؟
- اكتساب المفاهيم الرئيسية في مجال التحرير الإداري الفعال؛
- تطوير المقدرة على كشف نقاط الخلل في الرسائل الإدارية؛
- التعرف على بعض نماذج المحررات والمراسلات الإدارية وأهميتها في الاتصال الإداري بين الأفراد.

تمّ تقسيم هذا العمل إلى عشر محاضرات مقسّمة على فصلين. الفصل الأوّل خاص بالاتصال الإداري وهدفنا من خلاله إلى تمكين الطالب من ضبط ثقافته ومعارفه في مجال الاتصال الإداري، والفصل الثاني خاص بالتحرير الإداري ونهدف من خلاله لتمكين الطالب من الإحاطة بقواعد وتقنيات التحرير الإداري.



# الفصل الأول

## الاتصال الإداري

## المحاضرة الأولى: ماهية الاتصال الإداري

تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأنّ المسيرّ يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حلّ ملائم ومناسب لذلك الموقف من كلّ جوانبه مع حساب كلّ التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن كلّ ذلك يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال، وقد يكون ذلك الخطأ مكلفاً جداً ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 1- ماهية الاتصال:

1-1. مفهوم الاتصال: يمكن تعريف الاتصال من خلال عدّة أوجه:

1-1-1. من الناحية اللغوية:

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني الصلّة وبلوغ الغاية من وراء تلك الصلّة، وقد جاء عن ابن منظور في لسان العرب: «وصل الشيء وصلّاً وصلّة، والوصل ضدّ الهجران، ووصل الشيء إلى الشيء ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه»<sup>(2)</sup>.

وتعني كلمة الاتصال "Communication" التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين، وتنطوي على عنصر القصد والتدبير. وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني "Communis". بمعنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو بمعنى شائع ومألوف، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل "Common". بمعنى عام أو مشترك، وأيّ من هذه المفاهيم يوضح لنا أنّ الاتصال عملية تتضمن (المشاركة- التفاهم) حول (موضوع، فكرة) لتحقيق (هدف، برنامج)<sup>(3)</sup>.

(1) منير نوري، "التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات"-، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 133.

(2) ابن منظور، "لسان العرب"، دار المعارف، ج (11)، 2003، ص 868.

(3) سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي، "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999،

## 1-1-2. من الناحية الاصطلاحية:

يعدّ الاتصال من أقدم أوجه النشاط الإنساني، وتلعب أنواع الاتصال المختلفة دوراً كبيراً في حياة كلّ شخص مهما كانت الوظيفة التي يشغلها، أو وقت الفراغ المتاح أمامه، فالاتصال يؤثر على كلّ فرد بشكل أو بآخر، وإذا سألنا أيّ إنسان أن يصف لنا سيرة حياته اليومية فإنّ الإجابة المؤكدة هي إمّا القيام بالاتصال أو تلقي الاتصال، حيث يعدّ الاتصال من السمات الإنسانية الأساسية، إذ يمثل الوسيلة التي تربطنا بالآخرين<sup>(1)</sup>.

فالالاتصال هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة، فكرة أو خبرة أو مهارة أو أيّ مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلاً مشتركاً بينهما<sup>(2)</sup>.

وعليه، الاتصال إذاً، هو تبادل مشترك لحقائق أو الأفكار أو الآراء أو المعلومات ممّا يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم بين كافة العناصر بغضّ النظر عن وجود أو عدم وجود انسجام ضمني، فهو عملية تفاعل معلوماتي هادف<sup>(3)</sup>.

أخيراً، يمكن القول أنّ الاتصال عملية يقوم بها الشخص في ظرف ما بنقل رسالة ما تحمل المعلومات أو الآراء أو الاتجاهات أو المشاعر إلى الآخرين لهدف ما عن طريق الرموز بغض النظر عمّا قد يعترضها من تشويش.

## - تعريف الاتصال الإداري:

يعرّف الاتصال الإداري بأنّه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين وهذا معناه أنّ هناك رسالة معينة بين طرفين.

(1) Bittner, R.J, "Mass Communication: An introduction", 2<sup>nd</sup> ed., N.Y, Prentice-Hall, Inc, 1986, p 355.

(2) جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص 127.

(3) فضيل دليو، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010، ص 24.

كما يمكن تعريفه بأنه العملية التي يتمّ بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويّاً أو كتابياً<sup>(1)</sup>.

## 2-1. أهداف الاتصال وأهميته:

### 1-2-1. أهداف الاتصال:

إنّ هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين، بالإضافة إلى أنّ الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها. وهنا نلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:

- الإخبار والإعلام؛
- الإعداد لتقبل التغيير؛
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وبغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي سبّني عليها القدرات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهمهم التعرّف عليها، وباختصار فإنّ حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها<sup>(2)</sup>.

(1) محمد محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001، ص 15 - 16.

(2) منير نوري، مرجع سابق، ص 137.

## 1-2-2. أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة والأعمال، والاتصال في حد ذاته ليس غاية، وإنما وسيلة فعّالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعّال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل اتصال. كما أنّ الاتصال الجيّد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها ويساعد أيضا على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية. كما أنّ الاتصال الفعّال يعتبر وسيلة لقيادة تحفيز الآخرين في العمل حيث أنّ نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال فيها<sup>(1)</sup>.

## 1-3. خصائص الاتصال:

الاتصال عملية متشابكة العناصر حيث إنّها تمتلئ بالرموز اللفظية وغير اللفظية التي يتبادها المرسل (المرسلون) والمستقبل (المستقبلون) في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة لكل متصل. ولا يمكن أن يتطابق تفاعلان (خلال عملية الاتصال) تطابقاً تاماً لأن كلّ حالة اتصال فريدة ومستقلة بذاتها وظروفها وسياقها. ولذلك لا بدّ من معرفة خصائص الاتصال التي تعبر عن ديناميكيته أو حركته النشطة التفاعلية الدائبة.

1-3-1. الاتصال عملية مستمرة<sup>(2)</sup>:

نظراً لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنّها دائمة التغيير والحركة. ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأيّ اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغيير الاتصال. إنّ الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على علاقات

(1) منير نوري، المرجع نفسه، ص 137-138.

(2) أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، دار اليازوري، الأردن،

متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

### 1-3-2. الاتصال يشكل نظاماً متكاملًا:

يتكوّن الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعًا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع صدى وبيئة اتصالية. وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيّد فإنّ الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

### 1-3-3. الاتصال تفاعلي وآني ومتغير:

الاتصال نشاط ينبي على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه، حيث لا يمكن أن يتصل شخص بآخر، ثم ينتظر الآخر حتى وصول الرسالة ثم يقوم بإرسال رسالة إليه أو يستجيب لرسالته.

إننا عادةً ما نرسل رسائل إلى الآخرين حتى قبل أن يكتمل إرسال رسائلهم إلينا، فمثلاً يحدثك شخص عن حصول حادث سير لصديق لكما، وإذا بك قبل أن يكمل قصة حدوث الحادث تظهر علامات الحزن عليك، وربما نزلت منك دمعة ألم وهو مازال مستمرًا في حديثه، وبالتالي يستجيب هو لتأثرك فيختصر القصة، وقد يبدأ باطمئنانك عليه وأنه بخير وهكذا تتداخل الرسائل وتتفاعل وتتغير بسرعة وآنية.

### 1-3-4. الاتصال غير قابل للتراجع أو التبادي غالبًا<sup>(1)</sup>:

إذا ما قدّر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، فقد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال أو حتى نسيان الاتصال، ولكن لا يمكن

(1) Dimbleby Richard and Graeme Burton, "More than words: An introduction to communication", New York, Routledge, Third edition, 1998, p 56.

مسحه أو الظن بأنه لم يحدث. هناك بعض الاستثناءات مما يكون قد أعد للاتصال كرسالة كتبت إليه، وقبل إرسالها إلى المرسل إليه يمكن إبقاؤها ولكن في حالات قليلة ومحدودة.

وبما أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه، فإنه يبنى على التفاعلات السابقة والتاريخ المشترك بين أطراف الاتصال، فإذا اتصلت بأحد المطاعم عدّة مرات للحصول على نوع معين من الطعام ولم تجده، فإنك غالباً لن تُعيد الاتصال للغرض نفسه وكما أن التراجع عن الاتصال غير ممكن غالباً فإنه لا يمكن تفاديه في كثير من الحالات خاصّة في الاتصال الشخصي. إذا ما تفادى أحدنا الاتصال من جانب أصدقائه- مع رغبتهم فيه- فإن ذلك قد يؤدي إلى آثار سلبية على هذه الصداقة.

### 1-3-5. الاتصال قد يكون قصدياً وقد لا يكون: هذا يتمثل في أربع حالات:

(1) قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد ويستقبلها الآخر بقصد، وبالتالي فإنّ الاتصال يكون غالباً مؤثراً؛

(2) وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين اثنين؛

(3) وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منته لها فلا يتفاعل معها؛

وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملاحظنا.

### 1-3-6. الاتصال ذو أبعاد متعددة<sup>(1)</sup>:

برغم أنّ الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أنّ الاتصال له أهداف متعدّدة ومستويات متباينة من المعاني، فلكلّ الرسائل فيه على الأقل بُعدان من المعاني:

● معنى ظاهر: يبرز من خلال محتوى الرسالة؛

(1) Dimpleby Richard and Graeme Burton, op.cit, p 58.

• معنى باطن: تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات.

فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف عديدة نسعى إليها.

## 2- عناصر العملية الاتصالية:

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

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

1-2. المصدر (Source): يمكن أن يكون شخصاً أو جماعةً أو كتاباً أو تلفزيوناً أو محطة.

وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقارير، والقدرة على التأثير... الخ. وقد دلت الدراسات على أنّ مصادر الاتصال الموثوق بها لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أنّ هناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2-2. الترميز (Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه

المستلم، ويتمّ ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أيّ تعابير يتمّ الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.



2-3. الرسالة (Message): وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويًا أو تكتب<sup>(1)</sup>.

2-4. وسيلة الاتصال (Channel): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً. فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

2-5. مستلم الرسالة (Recipient): إنَّ مستلم الرسالة عادةً، هو شخص أو جماعة أو أيّ مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة على فهمه. وأهمّ هذه المؤثرات هو أنَّ مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجر هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

2-6. تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding): إنَّ استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتكاملاً. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

2-7. التغذية العكسية (Feedback): إنَّ عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمَّ فهمها بالشكل الصحيح، فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية

(1) محمد الهادي، "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة"، دار المريخ، الرياض، ص 118.

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

8-2. التشويش (Anthropy): تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلباً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

### أسئلة للمناقشة في المحاضرة الأولى:

1. اشرح عملية الاتصال؟
2. ما رأيك في العبارة الآتية: "الاتصال مفتاح نجاح أي منظمة"؟
3. ما هو دور المفعول الارتجاعي في العملية الاتصالية؟

## المحاضرة الثانية: أنواع الاتصال الإداري ووسائله

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأكد.

### 1- أنواع الاتصال:

يمكن تصنيف الاتصالات إلى عدة أنواع وفقاً للمعيار الذي يستند إليه هذا التصنيف على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

#### 1-1. الاتصالات الشفهية والاتصالات المكتوبة:

حيث يتم إرسال المعلومات بإحدى الطريقتين أو كلاهما، وهما:

##### 1-1-1. الطريقة الشفهية:

وتصلح عادةً للمواقف التي تتطلب المواجهة المباشرة بين المرسل والمستقبل، وتعتبر هذه الطريقة هي الأفضل لإرسال المعلومات إلى الغير، وذلك للأسباب الآتية:

- أنها تشعر الفرد المرسل إليه بأهميته الذاتية؛
- أنها تُتيح الفرصة للمرسل أصلاً لكي يتأكد من استيعاب وفهم المرسل إليه المعلومات؛
- أنها أسرع وسائل الاتصالات.

##### 1-1-2. الطريقة الكتابية:

على الرغم من المزايا المترتبة على استخدام الطريقة الشفهية في الاتصالات، إلا أن ذلك لا يقلل من أهمية الطريقة الكتابية أو يغني عنها، حيث تستخدم بفعالية في حالة كبر عدد العاملين

(1) صبرينة رماش، "اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020، ص 85-89.

المراد إرسال المعلومات إليهم، وعلى كافة المستويات، وبالتالي فإن الحاجة إلى الطريقة الكتابية تصبح ضرورية في مثل هذه الحالات.

## 1-2. الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

حيث تعتبر الاتصالات رسمية إذا ارتبطت بالهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة الذي يحدد خطوط السلطة والمسؤولية بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتنقسم الاتصالات الرسمية بدورها داخل المؤسسة إلى ثلاثة أنواع مكتملة لبعضها البعض وهي الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتصالات تعتبر غير رسمية إذا لم تستند إلى الهيكل التنظيمي الرسمي، بل إنها تستند إلى حقيقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وكذلك التنظيمات غير الرسمية، التي يؤكد "روبرت سالتونستال" على أنها موجودة في كل المؤسسات، وتتمارس عملها كل يوم بل وطوال اليوم، وعلى الإدارة الحقيقية أن تعترف بوجودها وألا تحاربها على الإطلاق، بل تعمل على استقطابها لتحقيق أهداف المؤسسة.

وعلى ذلك، فإن الاتصالات غير الرسمية لا تعتبر بديلاً عن الاتصالات الرسمية، بل مكتملة لها، نظراً لما تحقق من مزايا عدّة أهمها:

- زيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات والبيانات التي تعذر أحياناً على الاتصال الرسمي استيفائها؛
- تمهيد الطريق إلى تذليل الصعوبات التي تواجه جهود التطوير وتحسين الأداء؛
- تنمية الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق إتاحة الفرصة لتفهمهم دقائق العمل؛
- المساهمة في تسيير عملية التفاوض مع النقابات العمالية؛
- تحقيق التوازن بين التغيرات المحيطة بمناخ العمل وذلك بشكل أسرع من أسلوب الاتصال الرسمي؛

- المساهمة في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق والكبت النفسي من بيئة العمل.

### 3-1. الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية:

يقسّم الاتصال حسب الوسائل المستخدمة إلى قسمين هما:

- الاتصالات اللفظية: وتعتمد على وسائل ذات كلمات معبّرة عن المعاني المراد توصيلها إلى الطرف الآخر، وإن كانت هذه الاتصالات ضرورية إلا أنّها لا تغني عن الاتصالات غير اللفظية؛ التي تنتقل من فرد لآخر دون استخدام الكلمات، بل إنّها تعتمد على تعبيرات الوجه، هذه الأخيرة تكون مقصودة وهادفة من طرف المرسل عند اتّصاله بالمستقبل وتميّز بكونها وسائل غير لفظية.

### 4-1. الاتصال الشخصي والاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري:

يقسّم الاتصال من حيث درجة تأثيره إلى نوعين هما:

4-1-1. الاتصال المباشر: يعرف بأنه اتّصال يتضمن مواجهة مباشرة بين القائم بالاتّصال

والمستقبل، تؤدي إلى التغيير في سلوك المستقبل واتجاهاته.

4-1-2. الاتصال الجمعي: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والأخبار التي تتم بين

الأشخاص دون وجود قنوات أو عوامل وسيطة.

4-1-3. الاتصال الجماهيري: هو الاتصال غير المواجهي أو غير المباشر، أي الذي لا يحدث

فيه لقاء مباشر بين المرسل وجمهور المتلقين، ويستخدم المرسل وسائل الاتصال

الجماهيرية لنقل الرسالة إلى هذا الجمهور.

وهنا يتطلّب وجود وسائط رابطة بين المرسل وجمهور المستقبلين وهذا ما يجعل منه اتّصلاً

غير مباشر، كما أنّ المرسل يتّجه من خلال رسالته إلى مجموعات ضخمة وغير متجانسة من

الجمهور المستهدف في نفس الوقت تقريباً، وهو ما يضفي على هذه العملية الطابع الجماهيري.

وهناك فرق بين الاتصال الجمعي والاتصال الجماهيري من حيث فعالية أثرهما الرجعي، نجد أنّها أكبر في النوع الأوّل، نظراً لعدّة أسباب منها التحديد المحكم للجمهور المستهدف، والتقارب المكاني والزمني بين المرسل والمستقبل وسهولة معرفة أثر الرسالة وردّ فعل المستقبل، وكلّها عوامل تساعد على تعزيز فعالية الأثر الرجعي للاتصال الجمعي والشخصي.

كما أنّ الرسالة تُصاغ خصيصاً في حالة الاتصال الشخصي لتلائم شخص معيّن وموقف معيّن، وبالتالي تكون مناسبة تماماً لبلوغ الهدف الذي صيغت من أجله، أمّا في حالة الاتصال الجماهيري فإنّه غالباً ما يتمّ التعميم واستخدام القاسم المشترك الأعظم في اختيار صيغة الرسالة ومحتواها.

#### 5-1. الاتصالات في اتجاه واحد والاتصالات في اتجاهين:

حيث يشير النوع الأوّل إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين بتصعيد آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا.

والواقع أنّ هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة، كما أنّه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات.

أمّا عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة، هابطة) فإنّها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والالتماسات والتقارير، وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات غير الرسمية المؤيدة للمؤسسة، والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين.

ويتّضح أنّ مهمّة العلاقات العامة أكثر سهولة ويسراً عنها في حالة تطبيق الاتصالات في اتجاه واحد.

## 1-6. الاتصالات داخل المؤسسة والاتصالات خارج المؤسسة:

هناك صوراً متعدّدة للاتصالات التي تتمّ داخل المؤسسة يومياً بين مختلف العاملين من ناحية، وبين القيادات الإدارية من ناحية أخرى.

أمّا الاتصالات التي تتمّ بين المؤسسة والجهات الخارجية، فتستخدم تقنيات الاتصال الشامل من إشهار، علاقات عامّة، وعلاقات مع الصحافة، الاتصال حول مجال التوزيع بالتكليف مع التقنيات الحديثة للاتصال بإتباع قواعد جديدة.

## 2- وسائل الاتصال:

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل التالية<sup>(1)</sup>:

## 2-1. الوسائل المكتوبة:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز ونقلها إلى الأشخاص. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدوّنة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أنّ صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوةً على أنه ليس كلّ المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيّد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيّدة وواضحة، يمكن استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الإنترنت وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر وتعليمات وكتيبات المؤسسة.

(1) ياسمينة زاوي، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة البويرة، 2020-2021، ص 13-14.

ولهذا النوع من الاتصالات ميزات أهمها:

- إمكانية بثها وإرسالها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد دون أيّ تشويش على المحتوى العام للرسالة؛
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق في المستقبل؛
- إمكانية استخدام الصور والرسومات والجداول وغيرها.

## 2-2. الوسائل الشفهية:

وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجهًا لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعني. ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات أنّ (75%) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال:

- المقابلات الشخصية؛
- المناقشات والندوات والمحاضرات والاجتماعات؛
- الاتصالات الهاتفية.

## 2-3. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد):

وتتم عادةً عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات. والجدير



بالذكر أن هذا النوع من الاتصالات يعدّ الأقدم تاريخياً، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة. وهذه الحركات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد. فمثلاً قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

#### 2-4. الوسائل الإلكترونية:

وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزّز نموّ وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الإلكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).

#### 3- شبكات الاتصال الإداري:

يقصد بشبكة الاتصال الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وسواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد، أي في صورة أوامر صادرة من شخص لآخر أو في اتجاهين أي في صورة معلومات متبادلة بين شخصين بحيث يمكن لأيّ منهما التأثير على الآخر فإنّها تتمّ من خلال ما يسمى بشبكات الاتصال.

وهناك أنواع متعدّدة لهذه الشبكات، تبرزها الأشكال التالية<sup>(1)</sup>:

### 3-1. الشبكات العمودية:

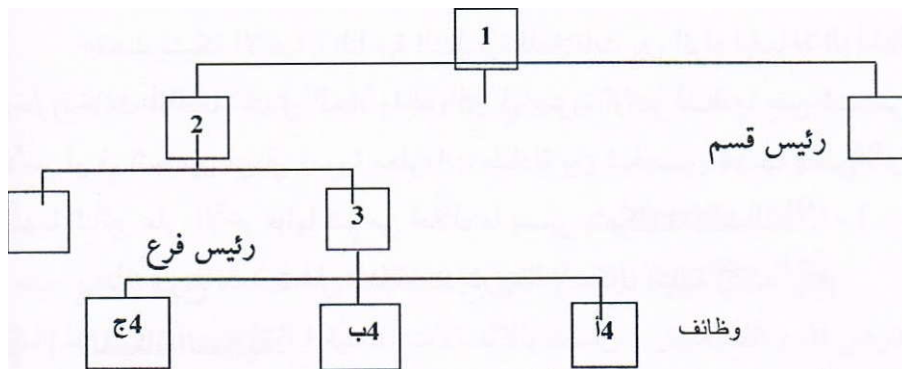
تأخذ الشبكات العمودية ثلاثة أشكال أساسية، شكل الهرم وشكل الدولاب وشكل شبكة العنقود.

#### 3-1-1. شكل الهرم:

وهي الشبكة التنظيمية التقليدية، التي تميّز التنظيم البيروقراطي المستمر، وهنا تسري المعلومات تبعاً لخطوط السلطة، تتميز هذه الشبكة بالبطء في سريان سبيل الاتصالات بين مراكز المعلومات والقرار والتنفيذ، وقد تتحوّل الاتصالات إلى عمليات شكلية يتخذ فيها التقيّد بالتسلسل الإداري الأولوية المطلقة على حساب الفعالية الوظيفية، وحين يتقدم التنظيم تنشأ شبكة اتصالات سرّية تتجاوز هذه الشبكة الهرمية تسيير الاتصالات هنا رسمياً من 4 (أ أو ب، أ أو ج) إلى 3 ومنها إلى (2) ومنها إلى (1)، وتتخذ الاتصالات الهابطة نفس الخط إنمّا بترتيب معكوس.

ولكن من مميزات هذه الشبكة في حالات فعاليتها، احترام المستويات الوظيفية، ومنع التضارب والفوضى في الاتصال، وضمان الرقابة، فكلّ طرف يعرف بدقة اتّجاهات الاتصال الصاعد والنازل الممكنة بالنسبة لموقعه، ويعرف إلى أين يتوجه ويتجسد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح شبكة الهرم



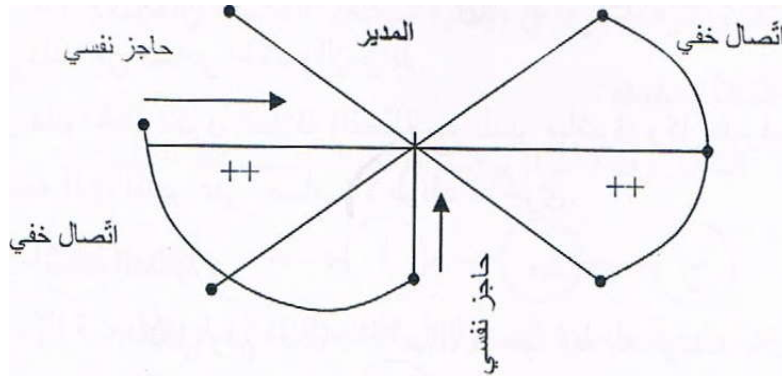
المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 138.

<sup>(1)</sup> صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 137-143.

## 3-1-2. شبكة الدولاب (العجلة):

تميّز هذه الشبكة نمط الإدارة الأوتوقراطية، حيث المركزية تكاد تكون كاملة، فالمدير هو المركز الوحيد للقرار، وبالتالي فإنّ جميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة، وكلّ الاتصالات تمرّ عبره وتصدر عنه إلى مراكز التنفيذ وليس هناك صلات أو تبادل للمعلومات بين هذه المراكز مباشرة، كما هو موضّح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح شبكة الدولاب



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 139.

- نلاحظ في شبكة الدولاب أنّ الصلة مباشرة وقطيعة مع المدير مع وجود حواجز بين المرؤوسين تؤدي إلى الشكّ والصراع، مع تكون أحلاف بينها اتّصالات خفية.
- ونجد أنّ المدير يتمتع بمركز قويّ نظراً لانفراده بالسلطة من موقعه الأعلى في التنظيم، واقتصار باقي الأعضاء على مستوى واحد.
  - الاتصال بين كلّ عضو والمدير يتمّ بصورة مباشرة، بينما يتعيّن أن يتمّ الاتصال بين الأعضاء بطريق غير مباشر من خلال المدير.
  - هذا النمط يفيد في سرعة اتّخاذ القرارات نظراً لتمرّك السلطة.
  - هذا النمط يؤدي إلى قلة التفاعل بين الأعضاء لا يتعداهم عن المشاركة الجماعية بسبب عدم التكامل.
  - هذا النمط يحدّ من معوقات الاتصال بين المنفذين والمدير نظراً لتواجد وسيط، من شأنه أن يعمل بقصد أو بدون قصد على تشويه أو تأخير وتعطيل المعلومات وانسيابها.

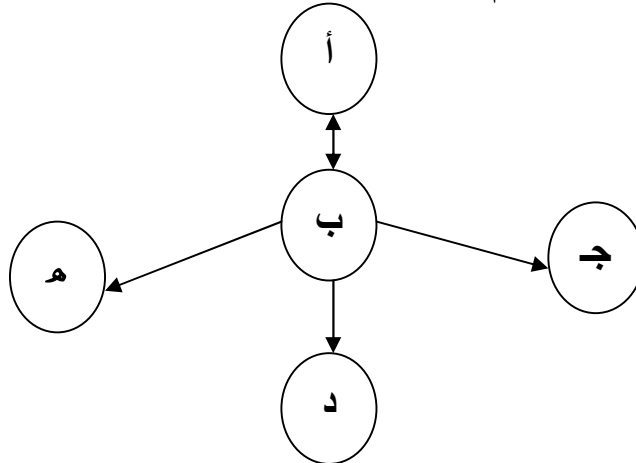
تُما سبق يمكن القول أنّ هذه الشبكة تؤدي إلى بروز حالة من العزلة بين العاملين ولهذا السبب ستبرز إحدى الظاهرتين التاليتين أو كلاهما معاً.

فقد تنشأ ظاهرياً علاقات عداء وصراع وشكّ واتهام متبادل بين العاملين، مع محاولة للتقرّب بشكل فردي من المدير والتصارع على الخطوة لديه، مع ما يولّده الفشل في ذلك من مشاعر الحقد والإحباط.

في هذه الحالة تكون العلاقة المفضلة مع المدير مباشرة، وكلّ طرف يحاول أو يجعل وضعه لدى المدير على حساب الأطراف الأخرى.

### 3-1-3. شبكة العنقود:

الشكل رقم (03): الاتصال حسب نمط العنقود



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 140.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ:

- المدير (أ): يرتبط بباقي أعضاء الجماعة، بخط اتصال واحد من خلال مساعده (ب).
- المساعد (ب): يمارس كلّ الاتصالات المباشرة، حيث يتفاعل مع المدير بصفة مباشرة ويتّصل بالمرؤوسين وهم باقي أعضاء الجماعة بطريق مباشر أيضاً.
- المرؤوسين (ج، د، هـ): لا يستطيعون الاتصال مباشرة بالمدير، إذ يتعيّن عليهم الاتصال به عن طريق مساعده.

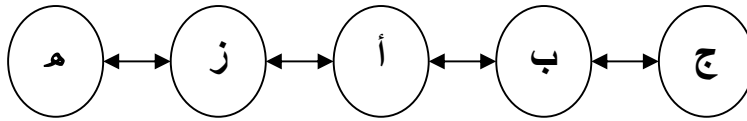
- الدور الذي يقوم به المساعد يتّصف بالخطورة، فقد يتعمّد في بعض الأحيان إلى تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل البيانات الواردة من أحد الأعضاء المنفذين، ممّا قد يسيء إلى الانطباع الإداري من جانب، وقد يُعيق اتّصال المدير بالأعضاء من جانب آخر عن طريق تشويه المعاني أو تأخير وتعطيل المعلومات، ممّا يؤدي إلى فقدان المنفذين للثقة في المدير، مع سيادة جوٍّ من الإحباط وعدم الرضاء والاستياء.

### 2-3. الشبكات الأفقية:

أشهرها وأكثرها شيوعاً في الإدارة شبكتان: السلسلة والنجمة.

### 1-2-3. شبكة السلسلة:

الشكل رقم (04): يوضّح الاتّصال حسب نمط السلسلة



المصدر: صيرينة رماش، مرجع سابق، ص 141.

نلاحظ من خلال هذا الشكل:

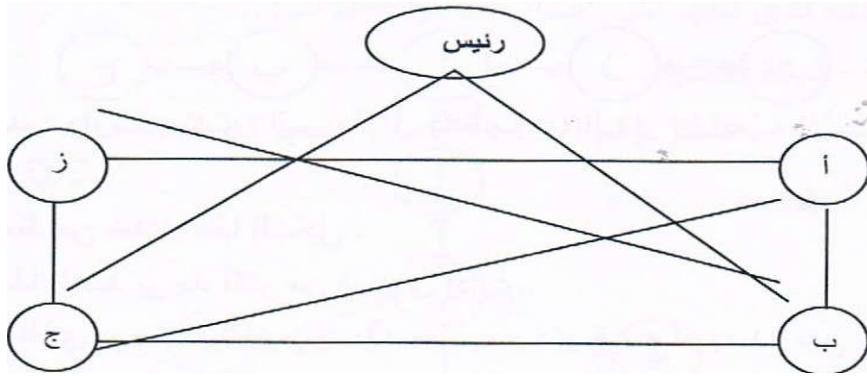
- داخل هذا النمط يوجد أكثر من مستوى إداري.
- المستوى الذي يوجد به العضو يتحدّد حسب مدى قربيه أو بعده من منتصف السلسلة، حيث يعكس مستوى الوسط مركز المدير (أ) يليه المستوى الإداري لكلّ من (ب) و(ز) حيث يمثلان الرؤساء المباشرين، بينما يعكس موقع كلّ من (ج) و(هـ) مستوى الأداء التنفيذي.
- بإمكان كلّ من (ب) و(ز) باعتبارهما الرؤساء المباشرين الاتّصال المباشر بالمدير (أ).
- كلا من المنفذين (ج) و(هـ) لا يستطيعان الاتّصال بالمدير (أ) إلاّ من خلال الرئيسين المباشرين (ب) و(ز).

- يكون الأفراد في هذا النوع من الشبكات على خط واحد، حيث يتصل الفرد بالآخر على جانبه في المستوى الإداري الأعلى والأدنى، لكن لا يمكنه الاتصال بالآخرين، وما يلاحظ على هذا النوع، أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الواسطي.

### 2-2-3. شبكة النجمة:

تلك هي الشبكة التي تتميز العلاقات الديمقراطية قنوات الاتصال هنا مفتوحة بين مختلف المستويات الرأسية والأفقية، كل المراكز لها إمكانية الاطلاع على البيانات والمعلومات اللازمة لعملها وكذلك فهي ترسل ما عندها من بيانات إلى المراكز الأخرى، في هذه الحالة يشعر الجميع بالانتماء إلى المؤسسة وتقوم علاقات وثيقة بين مختلف الأطراف كما أن الروح المعنوية ترتفع بالضرورة وكذلك تماسك الجماعة، وقد ينتج عن هذه الوضعية ضياع للوقت نتيجة لحرية سريان المعلومات.

الشكل رقم (05): يوضح الاتصال حسب نمط النجمة

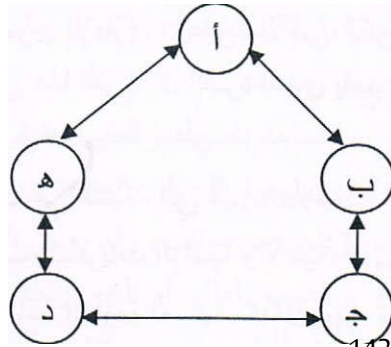


المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 142.

يلاحظ على هذه الأشكال المختلفة من شبكات الاتصال، أنها تختلف من حيث طبيعة العلاقات داخل الشبكة، وكذلك عدد قنوات الاتصال وإضافة إلى نوعية الاتصالات، فقد تتصف بوجود اتصالات من جانب واحد، كما قد تتميز بوجود اتصالات ذات اتجاهين.

3-2-3. شبكة الدائرة:

الشكل رقم (06): يوضح الاتصال حسب نمط الدائرة



المصدر: صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 142.

نلاحظ من خلال هذا الشكل أن:

- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بعضوين آخرين بصورة مباشرة، حيث يأخذ الاتصال اتجاهين، ممّا يؤدي إلى مزيد من التفاعل والتكامل بين كلّ عضو واثنين آخرين.
- كلّ عضو من أعضاء الجماعة يستطيع الاتصال بالعضوين الباقين بصورة غير مباشرة، وذلك بواسطة أحد الأعضاء ممّن يرتبط بهم باتصال مباشر.
- كافة أعضاء الجماعة يخضعون لمستوى إداري واحد، نظرا لعدم وجود قيادة منفردة في كافة الأحوال، ويمكن للأعضاء ممارسة القيادة بالتناوب لمواجهة المشكلات المختلفة حسب تنوعها وتعدّدتها.

### أسئلة للمناقشة للماخزة الذاتية:

- 1) ما الفرق بين الاتّصالات اللفظية والاتّصالات غير اللفظية؟
- 2) كيف يمكن للمدير أن يستغل الاتّصالات غير الرسمية لتحقيق أهداف المنظمة؟

## المخاطرة الثالثة: ممارسات الاتصال، شروط فعاليته ومخاطراته

لا يمكن أن توجد أي مؤسسة في صورة موحدة دون أن تكون محكومة بنظام اتصالي، فلا يمكن أن تتصور جماعة من الجماعات، دون أن يتم الاتصال الفعال بين أفرادها.

### 1- مهارات الاتصال:

تتعدد مهارات الاتصال كما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 1-1. مهارة القراءة:

نواجه في حياتنا داخل العمل وخارجه، أحيانا، حاجة ملحة وشديدة للقراءة بسرعة ونكون في عجلة من أمرنا، ونود أن ننهي القراءة تقرير كبير بسرعة، أو قراءة عدة خطابات في وقت وجيز، أو قراءة عدة ملفات للحصول على البيانات المناسبة لإعداد مذكرة، لذا لا بد من بناء مهارة القارئ في إنجاز أكبر قدر ممكن في القراءة وذلك في أقل وقت ممكن وبأعلى كفاءة مطلوبة. يمكن أن نقول أن الغرض من القراءة قد يكون ما يلي:

- القراءة من أجل الحصول على معلومات (أو التحقق من شيء)؛
- القراءة من أجل الفهم والدراسة والتركيز؛
- القراءة بغرض النقد.

وفي النوع الأول تكون القراءة السريعة هامة ومفيدة، أما في النوعين الثاني والثالث فإن القراءة السريعة تكون عائقاً أمام فهم الموضوع ودراسته أو نقده. فالقراءة في صمت هي أن التعرّف على الكلمة أو تفسيرها، لا يحتاج بالضرورة إلى نطقها، فالقراءة بصوت مسموع تعوق عملية القراءة السريعة، وإن كانت هامة في الاتصال الشفهي بين الأفراد. والقراءة في صمت تعتبر من أنواع الاستماع بالعين.

(1) عبد الجليل طواهرير، "مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 37-40.



أمّا القراءة السريعة لا ترتبط بمستوى ذكاء الفرد، ولكنها ترتبط بالأسلوب المتبع في القراءة، والفرق بين القارئ السريع والقارئ البطيء هو عدد مرات تركيز العين عند كل كلمة أو مجموعة من الكلمات. فالقارئ البطيء تكون عدد مرات تركيز عينه على الكلمات أكثر من القارئ السريع.

هناك بعض المعوقات التي تعوق فهم الفرد لما يقرأه، منه ما هو متعلق بالفرد ذاته، ومنها ما هو متعلق بالظروف المحيطة بالفرد، وهذه المعوقات تؤثر على التركيز والفهم وهي:

- عدم وجود الاهتمام الكافي لدى الشخص لقراءة الموضوع أو عدم وجود الدافع؛
- عدم اللياقة الذاتية للفرد أثناء القراءة كالإجهاد أو الرغبة في النوم؛
- عدم وجود فكرة مسبقة لدى الفرد عن الموضوع الذي يقرأه، وهذا معناه عدم وجود مجموعات متماثلة مخزنة في المخ؛
- وجهة النظر الشخصية تجعل هناك نوعاً من التحيز إلى أو ضدّ الكلام المكتوب، وبالتالي تؤثر على رد الفعل الشخصي اتجاه ما يقرأه، ممّا قد يعوق من عملية الفهم الصحيح.

## 1-2. مهارة الكتابة:

تحتاج باعتبارك مسؤولاً أو رجل أعمال ومدير إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، بل أنّ أيّ شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات، والآراء، والقرارات، والأوامر، والتعليمات في صورة مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة، ومن أجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجهة إلى الهدف الذي ترغب فيه.

وبداية يمكن القول أنّ الناس مختلفون، ويعكس هذا اختلافات في طريقة كتابتهم ومهاراتهم في هذا الصدد، كما يمكن القول أنّ هناك مبادئ متعارف عليها في الكتابة، وبسبب اختلافات الناس فهم يركّزون ويهتمون ببعض هذه المبادئ دون غيرها.

عند قيامك بكتابة رسالة معينة فكّر في الهدف منها، إنّه هدفك الرئيسي بالطبع هو أن تستحوذ على إعجاب الجمهور وأن تخلق انطباعاً جيداً لديهم عن المنظمة التي تعمل لديها، وإنّ

الهدف الذي نريد الوصول إليه قد يكون واضحاً ويسهل تحديده أو يكون صعباً في تحديده وعندما يكون الهدف غير واضح فإن ذلك يقتضي منك أن تقضي بعضاً من وقتك في التفكير عمّا تريد فعلاً القيام به.

### 3-1. مهارة الاستماع:

هناك فرق بين السمع والاستماع، فالسمع يتعلق بوظيفة الأذن في تلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيتعلق بمدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة فيها.

يستخدم الاستماع في كثير من المهام والأعمال، وتعتبر المقابلات والتوجيه، وتلقي التعليمات من الأعمال الهامة التي تتضمن الاستماع بالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من المهام التي تتضمن الاستماع مثل المحادثات والاجتماعات، واللجان، والمحاضرات، وإثارة حماس ودافعية المرؤوسين، والتفاوض، والندوات، وغيرها من الأعمال. وتعتبر تنمية قدرات الاستماع شيئاً حيوياً في حياتنا وذلك لتقوية درجة الفهم ولتحسين التعامل بين الأفراد. فالشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء، فيؤدي إلى الحصول على ترقية وعلاوات وتحسين الأوضاع، ومع ذلك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

وخلاصة القول يعتبر الاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال في حياتنا مثل المحادثات والمقابلات والاجتماعات والمحاضرات والتفاوض وإدارة مواقف أخرى مثل الندوات والبيع والشراء والنصح والمشورة وإلقاء التعليمات والأوامر، فإن صلح الاستماع صلحت حياة الأفراد في كثير من جوانبها.

## 4-1. مهارة التحدث:

تعدّ هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها وغير وسائل اتصال مختلفة (تلفزيون، إذاعة، هاتف، تحدث مباشر)، وللحديث أربع عناصر أساسية: - المعرفة - الإخلاص - الحماس - الممارسة لكي نكون متحدثين جيّدين فإنّ هناك مجموعة من السمات ينبغي أن تتوفر فينا، هذه السمات منها شخصية ومنها صوتية و منها إقناعية وهي كما يلي:

## السمات الشخصية:

- الموضوعية: و تعني قدرة المتحدث على السلوك والتصرف وإصدار أحكام غير متحيّزة لعنصر أو رأي أو سياسة أو العدالة في الحكم على الأشياء والتحدث بلسان مصالح المستحقين وليس المصالح الخاصة.
- الصدق: ويعني أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث أفكاره وآرائه كما يعني أن تتطابق أحوال المتحدث مع أفعاله وتصرفاته.
- الوضوح: ويعني القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح من خلال اللغة البسيطة والمادة المنظمة والمتسلسلة منطقيًا.
- الدقة: وتعني التأكد أنّ الكلمات التي يستخدمها المتحدث تؤدي المعنى الذي يقصده بعناية.
- الاتزان الانفعالي: ويقصد به أن يظهر المتحدث انفعاله بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته.
- المظهر: ويعني أن يعكس مظهر المتحدث مدى رؤيته لنفسه. كما يحدد الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه ويشكلون أحكامهم عنه. ويضم المظهر العام النظافة والأناقة، الشخصية، والملبس والمظهر المناسب للحالة وكذلك الصحة النفسية والبدنية.

- السمات الصوتية: تؤثر العوامل الخاصة بالنطق على مدى نجاح المتحدث مثل النطق بطريقة صحيحة، وضوح الصوت، سرعة الحديث، استخدام الوقفات.
- السمات الإقناعية: القدرة على التحليل والابتكار، القدرة على العرض والتعبير، القدرة على الضبط الانفعالي، القدرة على تقبل النقد.

## 2- شروط فعالية الاتصال:

من الضروري أن ندرك بأن عملية الاتصال ليست مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنيّة وعلميّة أيضاً، ويفترض أن تستوفي شروطها العلميّة والفنيّة التالية<sup>(1)</sup>:

### 2-1. التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً، كلما زاد وضوحاً وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالباً ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من يستأثرون بعملية الاتصال؛ بمعنى ضرورة تحديد الهدف الفعلي المطلوب من الاتصال، ثم تحديد الوسيلة الملائمة للاتصال والنوع الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحريّ الدقّة في ذلك، أي عدم استعمال الرموز ذات المعاني المزدوجة أو المتعدّدة أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة، وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائماً للموقف.

### 2-2. استشارة الآخرين في تخطيط الاتصالات:

وذلك للتأكد من أن المرسل قد قام بنقل ما أراد فعلاً بوضوح، وذلك بمراجعة ما كتب واستشارة بعض الأشخاص إن أمكن والتأكد أنهم يفهمون ما يريد فعلاً عند قراءتهم الرسالة أم لا، والتأكد إذا كان المستقبل للرسالة قد فهمها كما هي.

(1) صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 101-103.

## 2-3. إجادة فنّ الإنصات:

ففي الاتّصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماماً، وأن ينصت إليه جيّداً حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلاً، كما يقول "هاملت": «امنح كلّ شخص أذنك مع قليل من صوتك» ولا يتدخل إلاّ لإزالة التشبّت في الحديث، أو الإثارة بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل.

## 2-4. الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتّصالات، إذ قد تضع الجهود الاتّصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتّصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأن تيسر معرفة مدى نجاح العملية الاتّصالية.

## 2-5. معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حسّاساً للظروف التي يتمّ خلالها الاتّصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية:

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهماً ومصداقية من جانب المتلقي.
- تفهم طبيعة المرسل إليه وظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.
- في حالة وجود تشويش لا بدّ من تكرار الإرسال حتى يمكن للرسالة أن تحقّق انتشاراً، أو استخدام قنوات اتصالية متعدّدة أو استعمال متّصل مثير للانتباه.

## 3- معوقات الاتصال:

تتعد معوقات عملية التواصل مع الآخرين مما يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة ويؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد والمنظمات معاً. ويمكن تقسيم المعوقات إلى خاصة، وتعلق بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال، معوقات عامة ومعوقات أخرى، كما يلي<sup>(1)</sup>:

## 3-1. معوقات خاصة:

## 3-1-1. المعوقات المرتبطة بالمرسل: يتطلب الاتصال الفعال قدراً كبيراً من التركيز والحكمة

والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلاً إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها المرسل لدينا: الحالة النفسية للمرسل، الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلمة لدى المرسل، التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة، عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.

## 3-1-2. المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال: تعدّ وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية

الاتصال، لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد الاختيار الخاطئ للوسيلة، الاستخدام الخاطئ للوسيلة، تعدد المستويات الإدارية، سوء وضعف وسيلة الاتصال، وازدحام قنوات الاتصال.

## 3-1-3. المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة: كثيرة هي المعوقات والمشاكل التي تتعلق

بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها.

## 3-1-4. المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية: تعدّ التغذية العكسية من أهم عناصر

الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل، عدم الاهتمام

(1) ياسمينة زواي، مرجع سابق، ص 15-17.

بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها، النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين وأخيراً عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

### 2-3. معوقات عامة:

1-2-3. الترشيح: يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات بحيث تكون أكثر قبولاً من قبل المتصل به. فمثلاً، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير عليه. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ المرؤوس بالأخبار السيئة. فعدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك، ستردد مرة أخرى في أن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2-2-3. الإدراك المنتقى (Selective Perception): وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدركه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه... الخ. فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرقتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حقّ التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

3-2-3. العواطف (Emotions): تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته

لموضوع الاتصال. ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

**3-2-4. اللغة (Language):** تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها. وتتكون المؤسسات من أفراد يجوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أنّ للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنيّة الخاصّة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإنّ مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها. كما أنّ المستويات التنظيمية العديدة ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة. فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنّها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

### 3-3. معوقات أخرى:

توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعّالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.
- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن



- يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة. ومثال ذلك البائع الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟.
  - عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع بالرغم من فهمها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
  - عدم القدرة على الإصغاء: فليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيراً من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
  - كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.
  - عدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في زمن غير ملائم للطرف الآخر.
  - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.
  - الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

سؤال للنقاش حول المحاضرة الثالثة:

بالرغم من أهمية الاتصالات الفعّالة في المنظمة، إلا أنّ هناك عراقيل تعترض سبيلها، اشرح؟

# الفصل الثاني

## التحرير الإداري

## المحاضرة الرابعة: ماهية التحرير الإداري

إنّ التحرير الإداري والتعامل الجيّد مع المحرّرات الإدارية هو فنّ ومهارة وإدراك لتقنيات دقيقة تستلزم تطبيق الخصائص المطلوبة في الرسالة الإدارية وتكرّس الأسلوب الإداري المحض المختلف تماماً عن غيره من الأساليب التحريرية في المجالات الأخرى كالأدبية والدبلوماسية وغيرها...

### 1- مفهوم التحرير الإداري:

1-1. لغة: حرر يحرر تحريراً أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه.

وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط والخطأ في القول والحساب والكتاب، هو لغة مشتق من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

### 2-1. اصطلاحاً:

تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسّطر لها.

فالتحرير الإداري هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين، فنّ التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلاّ بالممارسة<sup>(1)</sup>.

(1) رشيد حبابي، "دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دار النجاح، الجزائر، 2017، ص 18.

## 2- أهمية التحرير الإداري:

تتجلى أهمية التحرير الإداري كما يلي<sup>(1)</sup>:

## 2-1. وسيلة الاتصال الأولى والأهم والغالبة في نقل المعلومة:

يتطلب العمل الإداري وسيلة للاتصال ونقل للمعلومة تكون مادية وتتسم بالرسمية والتنظيم والسهولة في الاستخدام وهي كلّها صفات موجودة في المراسلات الإدارية بشكل عام، لذلك كان لها الأهمية القصوى في نقل المعلومة داخل المنظمة الإدارية سواء أكانت شركة اقتصادية أو مؤسسة عمومية أو إدارة مدنية مستقلة، فهي تعتبر عصب النشاط الإداري ولا استغناء عنها في إنجاح وتحقيق غايات التنظيم الإداري مهما كان نوعه. ورغم التطور التكنولوجي الهائل وتعدد وسائل وأجهزة نقل المعلومات ذات السرعة الهائلة كالهاتف والفاكس والتلكس والإنترنت، إلا أنّها تبقى وسائل مساعدة ومكملة لكن لا يمكن أن تكون هي الأولى فتحلّ محل التحرير الإداري والمراسلات الإدارية لاعتبارات عديدة أهمّها عدم نجاعتها في الدلالة والإثبات وكذا عدم إمكانية حفظها والرجوع إليها في أيّ وقت، وهي الميزات المتوفرة في المراسلات الإدارية.

## 2-2. مادة عمل تطبيقي:

إنّ التسيير الجيّد للمنظمة الإدارية وتحقيق الفعّالية والنجاعة في تجسيد الأهداف المسطرة يتطلب من الموظف أن يكون ملماً ومتحكماً في قواعد التحرير الإداري الجيّد، حيث يتطلب الأمر منه اكتساب معارف ومهارات متراكمة من أجل القيام بالعمل المطلوب منه على أكمل وجه وبالتالي إنجاح العمل العام للإدارة بشكل تطبيقي ملموس وموثق من خلال المادة المحررة والرسالة الإدارية.

(1) الأخضر دعلوس، "تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020، ص 16-17.

## 2-3. الدلالة والإثبات:

أكثر ما يميز المراسلة الإدارية كوسيلة اتصال أولى في الإدارة هو أنّ لها القدرة المادية الاستدلالية في إثبات عمل إداري ما أو معلومة إدارية ما، فهي تحفظ وتبين من قام بتحريرها وإمضائها وتبقى المحتوى كمرجع جاهز ودائم يستعان به عند الحاجة. وهي بذلك تحفظ المسؤوليات، فيكون توقيع العقوبة واضحاً على من أخطأ وقصر ويكون أيضاً تقديم التهنة والتحفيز على من أجاد. كما أنّها وفي نفس السياق، تحفظ الحقوق والمكاسب وتوثق للأحداث والأعمال والإنجازات...

## 2-4. تحقيق نجاعة التسيير والإدارة:

إنّ أهمية التحرير الإداري -زيادة على ما سبق- تتجلى أيضاً في كون المراسلات الإدارية ومختلف الوثائق المحررة سهلة الاستعمال والتداول والحفظ. كما أنّها قليلة التكلفة وبذلك يمكن استخدامها والرجوع إليها في أيّ وقت حتى بعد سنوات من حفظها وتصنيفها، ممّا يجعل ذاكرة العمل الإداري محفوظة ومنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة تربح الكثير من الوقت وتحقق فعالية أكبر في التسيير وتحقيق الأهداف.

## 3- خصائص التحرير الإداري:

يتميز التحرير الإداري بخصائص تجعله مميزاً عن باقي أنواع التحرير المذكورة آنفاً، لذلك وجب على المحرر إدراكها وفهمها جيداً ومن ثمّ الحرص على تطبيقها بصرامة فيما يجره من مراسلات مختلفة، وتمثل هذه الخصائص فيما يلي<sup>(1)</sup>:

## 3-1. احترام التسلسل الإداري:

إنّ التنظيم الإداري للدولة أو الشركة أو أيّ منظمة إدارية مهما كان نوعها يبنى على أساس التدرج أو السلم الإداري والذي يتخذ شكل الهرم، حيث تتسبب فيه القمة ثم تتجزأ وتتفرع المسؤوليات والوظائف ليتوسع الأمر إلى قاعدة كبيرة، وهدف هذا التنظيم هو توزيع السلطات

(1) الأخصر دعلوس، مرجع سابق، ص 18-21.

والمهام بشكل منظم يحوّل للمنظمة الإدارية تحقيق أهدافها والوصول إلى الفعالية في الإدارة والتسيير، إذ يكون لرئيس القمة (قائد المنظمة) سلطات على مرؤوسيه ويعدّ كلّ مرؤوس رئيساً على مرؤوسين آخرين وهكذا...

لذلك يكون كلّ موظف سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً مطالباً باحترام هذا التدرج والسلم من خلال سلوكياته ومن خلال أيضاً مراسلاته الإدارية.

إنّ هذا الأمر يفرض على المحرر أن يحترم اختصاصه واختصاص الآخرين فلا يتدخل فيما هو خارج عن المهام الموكلة إليه، كما يفرض عليه عدم تجاوز رئيسه المباشر من خلال مراسلة من هم أعلى رتبة من رئيسه إلاّ باستشارة أو إعلام وأخذ رأي هذا الأخير، ولا يمكن تجاوز هذا الأمر إلاّ في حدود ضيقة قد تفرضها ظروف العمل ويأمر بها الرئيس الأعلى.

### 2-3. المسؤولية والحذر:

إنّ مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري والمقصود به سلطة اتخاذ القرار مع تحمّل نتائجه، أي أنّ كلّ موظف أو مسؤول في الإدارة أيّاً كان نوعها مُطالب بالالتزام باحترام الاختصاصات والمهام الموكلة إليه من التنظيم الذي يعمل فيه، أو من رؤسائه في كلّ ما يجره من مراسلات إدارية سواء أكانت داخلية أو خارجية دون زيادة أو نقصان، فلقد جاء في القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية في المادة 43 منه: «يخصّص الموظفون كلّ نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم»، كما نصت المادة 47 أيضاً منه على أنّ: «كلّ موظف مسؤول عن تنفيذ مهامه».

إنّ تحديد الاختصاص والمهام الموكلة لكلّ موظف يحدّد بدوره المسؤوليات بشكل دقيق ويجعل المحرر يتحمّل كلّ النتائج التي يترتب عنها يجره، وهذا ما يجعل الموظف حذراً فيما يجره، فلا يتعدى حدود اختصاصه ولهذا قرن الحذر بالمسؤولية وشكلاً خاصية هامة جدا من خصائص التحرير الإداري.

لذلك كان على المحرر اختيار واقتناء عباراته وكلماته بعناية فلا يقوم بتوريط نفسه فيجزم في أمر أو مسألة غير واضحة أو غير محسومة، وفي هذا المقام عليه استعمال عبارات فضفاضة ومرنة مثل: على ما يبدو، يظهر لنا، لا يمكننا الجزم،...

على عكس من أنه متأكد مما يكتبه من معلومات، فيستعمل هنا عبارات دقيقة ومباشرة وصريحة لا لبس فيها مثل: أؤكد لكم، ومما لاشك فيه أن، قررنا أنه،...

والمسؤولية قد تكون أصلية ودائمة بحكم الاختصاص الممنوح للموظف بناءً على المنصب الذي يشغله، وقد تكون غير أصلية ومؤقتة ويقصد بهذه الأخيرة المهام الموكلة للموظف بحكم التفويض.

وفي حالة الخطأ المهني المرتبط بجميع الحالات فينص عن تبعاته القانونية والعقابية القانون الإداري، وهو أمر مفصل فيه في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالنسبة لموظفي المؤسسات والإدارات العمومية وفي الاتفاقيات الجماعية والتنظيمات الداخلية وفق أحكام قانون العمل بالنسبة للمؤسسات والشركات الاقتصادية.

### 3-3. المحافظة على السر المهني:

يتقيد الموظف في تحريره للمراسلة أو الوثيقة الإدارية بواجب أصيل يتمثل في عدم إفشاء الأسرار المهنية لا بشكل صريح ولا بشكل ضمني، ويعتبر سراً مهنياً كل معلومة تحصل عليها الموظف من خلال ممارسة مهامه ماعدا ما تستدعيه ضرورة العمل أو بوجود تصريح مكتوب من الرئيس الإداري، حيث جاء في المادة 48 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه: «يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني وبمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة مجوزته أو أي حدث أو خبر علم له أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة»، كما جاء في المادة 180: «منه يعتبر خطأ مهنياً من الدرجة الثالثة إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية».



3-4. احترام حقوق المواطن والسهر على التحسين الدائم لنوعية العمل:

من أهم ما يميّز التحرير الإداري خاصّة في القطاع العام أنّ الموظف يُراعي في كلّ ما يحرّره احترام حقوق المواطن واحترامه كشخص في كلّ ما يخاطبه به من مراسلات والالتزام بمعالجة أو الرد على مسأّلته وبتبليغه في الوقت المناسب دون تأخير، وهو الأمر الذي نص عليه المرسوم رقم 131-88 المؤرخ في 4 يوليو سنة 1988 الذي ينظم العلاقات بين الإدارة والمواطن.

ويضاف إلى هذا الالتزام ضرورة الحرص على التحسين الدائم لنوعية الخدمة المقدمة، فتكون المراسلات ومختلف الوثائق المقدمة ذات شكل ومضمون راق ومتطور وميسر.

#### 4- مرتكزات التحرير الإداري:

المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري هي مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعّالة، وتتلخص أهم الضوابط في<sup>(1)</sup>:

4-1. **الضوابط الشكلية:** تُصاغ مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية في قوالب وأشكال خصوصية، تبرز من خلالها الهوية الإدارية للوثيقة: مصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعيتها...، وتضفي عليها الصفة الرسمية، وتندرج هوية الوثيقة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

4-2. **الضوابط القانونية:** يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة، وهذا توحيًا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلّى بها كلّ التصرفات الإدارية واستنادًا إلى مبدأ حجّية الوثيقة الإدارية وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، ينبغي على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأيّ عيب شكلي أو موضوعي قد يشوب هذه المحررات.

(1) بدر الدين بن تريدي، "المراسلة العامة والتحرير الإداري"، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص 9.

3-4. الضوابط اللغوية: ضماناً لدقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها، يتوجب على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يُشين التراكيب اللغوية أو يُعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، للإدارة عددا كبيرا من المصطلحات ينبغي للمحرر أن يعرف مدلولها الدقيق.

#### 5- أنواع المحررات الإدارية:

يعتمد النشاط الإداري - لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية - على الوسائل الكتابية، كما أشرنا سالفاً، ومن ثم فإنّ الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها.

وتكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا السياق: "الكلام زائل والكتابة باقية" (Les paroles s'envolent, les écrits restent) توضح هذه الحقيقة وتسندها.

وعلى هذا الأساس فإنّ أيّ نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما... الخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تُصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقاً للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية.

هذا ونظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتنوع تبعاً لذلك، ويمكن اعتماد التصنيف المبسط على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

- المراسلات الإدارية ( الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال... )؛
- الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات... )؛
- النصوص الإدارية، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين:
- \* النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات... )؛
- \* والنصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).

#### 5-1. المراسلات الإدارية:

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة و أشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى.

والمراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال، تلكس...، وقد تكون شفوية: مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة... الخ.

وتمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها.

والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

#### 5-2. الوثائق الإدارية:

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، وتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة.

(1) ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 5-7.

وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

### 3-5. النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية):

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) والمحلي (الجماعات المحلية) وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر).

يُضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساساً إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير و المذكرات التوجيهية.

## المحاضرة الخامسة: خصائص الأسلوب الإداري وصيغته

الأسلوب الإداري هو الطريقة أو المنهج للتعبير كتابة بلغة سهلة ومميزة ودقيقة لمختلف الوثائق والمحركات الإدارية التي تستعملها الإدارة لتحقيق أهدافها، وهو أيضا طريقة لإنشاء واختيار الألفاظ وتأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح عن أفكار بهدف تحقيق نشاط الإدارة.

1- خصائص الأسلوب الإداري: تتمثل خصائص التحرير الإداري فيما يلي<sup>(1)</sup>:

### 1-1. الموضوعية:

يتوجب على المحرر الإداري، حفاظاً على مصداقية الإدارة العمومية وحرصاً على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة.

وتعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكل ما من شأنه أن يخلّ بمبدأ التجرد والحياد، ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية.

ومن مقتضيات الموضوعية أيضاً نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعلياً، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

### 2-1. الدقة:

يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي وسوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبّر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر.

<sup>(1)</sup> ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 9-11.

وعليه، يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تُعيق استيعابها بسهولة ويسر.

### 3-1. البساطة والوضوح:

المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة وواضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح.

وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.

### 4-1. الإيجاز:

يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

### 5-1. احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة. ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر.

والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج و يبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوباً خاصاً وعبارات مناسبة.

**الرئيس:** يلفت الانتباه، يشير، ينهي إلى علم، يدعو، يلزم، يفرض، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو السهر على، يرجو من مرؤوسه بأن يتفضل De vouloir bien...  
**المرؤوس:** يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل، يقدم، يرجو من رئيسه بأن يقبل التفضل De bien vouloir، ويرجو من رئيسه بأن يتقبل عبارات الاحترام والإخلاص...

### 1-6. المجاملة:

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يُراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقّرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً في حسّ المخاطب.

ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

### 2- صيغ التحرير الإداري:

يتطلب التحرير الإداري استعمال عدّة صيغ فنية تتنوع بتنوع طبيعة المحرر الإداري وموضوعه وأهدافه والمستهدفين، ويمكن تصنيفها على النحو الآتي<sup>(1)</sup>:

(1) نادية بن ميسية، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة سطيف1، 2020-2021، ص 35-37.

2-1. صيغُ النداء:

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

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

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

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

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

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

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

2-2. صيغُ البدء - التقديم:

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

أ- صيغُ التحرير استنادا إلى مرجع: وتعلق بالمحررات الإدارية التي يكون تحريرها مرتبطا بمرجع سابق لها وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد على استعمال الصيغ الآتية:

- عند الطلب: تبعا لطلبكم المؤرخ في...

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



- بناءً على تعليمة: تطبيقاً لتعليمات... المؤرخة في:...
  - بناءً على قانون: تطبيقاً للقانون رقم... المؤرخ في... المتضمن... يشرفني أن...
  - بناءً على مرسوم: تطبيقاً للمرسوم رقم... المؤرخ في... المتضمن... يشرفني أن...
  - اتفاقية مبرمة: تبعاً للاتفاقية رقم... المبرمة بين... يشرفني أن...
- ب- صيغ التحرير بدون مرجع: وهي المحررات الإدارية التي لا يرتبط تحريرها بمرجع سابق، فيبدأ تحريرها مباشرة باستعمال بعض العبارات مثل: يشرفني أن أحيطكم علماً، أن أبلغكم، أن أهني إلى علمكم...

### 3-2. صيغ الإخبار عن أمر ما:

وفي هذا الصدد درج العرف الإداري على استعمال الصيغ الآتية: يشرفني أن أبلغكم، أن أحيطكم علماً، أن أهني إلى علمكم...

### 4-2. صيغ العرض والمناقشة:

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

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

ب) صيغ مخاطبة المرؤوس للرئيس: وهي التي يستعملها المرؤوس في الرد على بعض الآراء كالاستفسارات، وقد درج العرف الإداري في هذا الصدد أن يستعمل المرؤوس في مخاطبة الرئيس

العبارات الآتية: حسب رأيي، حسب فهمي، من وجهة نظري، فيما يخصني، من ناحيتي، بصفة عامة، بالفعل، رداً على، أعتقد، أسمح لنفسني، لا أملك، لا أستطيع...

## 2-5. صيغُ التعداد والانتقال والترتيب:

تستعمل عند سرد أو ترتيب الأفكار أو الأرقام أو المعطيات، وقد درج العُرف الإداري في هذا الصدد على استعمال العبارات الآتية: أولاً، ثانياً، ثالثاً...، من جهة، ومن جهة أخرى، من ناحية، ومن ناحية أخرى، وبالتالي، بصفة رئيسية، بصفة ثانوية، نظراً لـ، بالمقابل من ذلك، بالإضافة إلى، فضلاً عن، علاوة على ذلك، زيادة على ذلك...

## 2-6. صيغُ تقديم الحجج المُبررات:

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

## 2-7. صيغُ توضيح الفكرة أو تقديم وجهة النظر:

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

## 2-8. صيغُ الاختتام:

عادةً ما تختتم المحررات الإدارية بصيغ المحاملة التي تعبّر عادةً عن التقدير والاحترام الذي يُعرب عنه المرسل للمرسل إليه ما عدا المراسلات التي تكون بين المصالح الإدارية.

وعموماً فإن المحررات الإدارية تتميز عن الرسائل العادية في عدم الإفراط في استعمال عبارات التقدير والمحاولة ومن نماذج هذه الصيغ: "تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير" متى كان الخطاب موجّهاً من المرؤوس إلى الرئيس، "تفضلوا فائق الاعتبار" متى كان الخطاب موجّهاً من الإدارة إلى شخص من خارجها، ومن صيغ الاحتتام أيضاً: "وفي الختام أو ختاماً وبالنتيجة نتيجة لذلك، في النهاية، خلاصة القول، مما سبق، يتضح، نستنتج، في الأخير نرجو أن تسهروا على، أن تضعوا الملفات تحت تصرّفي، أرجو أن توافقوا على، في انتظار ردّكم بعد الانتهاء، حرّر المحضر من طرفنا رُفعت الجلسة...".

### 3- شروط التحرير الفعال:

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلي<sup>(1)</sup>:

#### 3-1. أثناء مرحلة التحضير:

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع، إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة.

- معرفة الموضوع وتحديد الهدف: ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها، ودراية كاملة بكلّ ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، ومن ثمّ يتوجب على المحرر أن:

- يجمع كلّ المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...
- يحدّد الهدف الجوهرى والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

(1) ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 11-13.

- إعداد مخطط التحرير: قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات، وتسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ وتحقيقها للهدف المنشود.

- استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي: يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء والهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، وعليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، ويستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبياً، ثم إدخال التعديلات اللازمة.

إنّ القراءة المتأنية للمسودة تسمح إضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، وإعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

### 2-3. أثناء مرحلة الصياغة:

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحُسن استخدام علامات الوقف والترقيم. التزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبني واضحة المعنى ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

وفيما يلي بيان موجز لعلامات الوقف في اللغة العربية، وهي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض تسهيلاً للفهم والاستيعاب:

**الفاصلة (،):** سكوت القارئ سكوتاً قصيراً لتمييز بعض أجزاء الكلام عن بعض، وتستعمل

على هذا النحو:

(أ) تستعمل بين الجمل القصيرة المترابطة المعاني التي يتكون من مجموعها كلام تام. مثلاً:

قمت بتحليل الموضوع، وقدمته إلى رئيس التحرير، أخذه مني ولم ينشره.

ب) كما تكون بين المفردات التي تفصل مجملًا.

مثل: - فليس بيني وبينك إلا كتاب الله، وسنة رسوله، ووصايا الصحابة الراشدين.

- فاكهة الصيف كثيرة منها: العنب، البطيخ، والرمان، والتفاح.

ت) بين أنواع الشيء وأقسامه. مثل: فصول السنة أربعة: الربيع، الصيف، الخريف، والشتاء.

ث) بعد لفظ للمنادي. مثل: يا بني، قم للصلاة.

الفاصلة المنقوطة (؛): الغرض منها للتمييز بين الجمل الطويلة، وسكتة القارئ هنا أطول من

سكته في الفاصلة بحيث يتمكن من التنفس، وتستعمل هكذا:

أ) الإسلام ليس دين تباغض وتنافر؛ ولكنه دين محبة ووثام.

ب) بين جملتين تكون الثانية منها سببا في حدوث الأولى. مثل: نالت فاطمة جائزة؛ لأنها

تفوقت على رفيقاتها.

النقطة (.) : الغرض منها سكوت القارئ سكتة أطول من الفاصلة المنقوطة. إشعار بنهاية

جملة أو جمل وإتمام معناها. وتوضع في نهاية كل جملة مفيدة، واستقلت عما بعدها. مثل: - الخبر

مفرح. - في التأني السلامة، وفي العجلة الندامة.

النقطتان (:):

أ- توضعان بعد القول، مثل: قال المدير: التزموا باحترام الوقت.

ب- كما توضعان بين الجمل وما يفصله.

مثل: شهور السنة اثنا عشر شهرا: يناير، فبراير، مارس، أبريل، ماي... الخ.

النقط الثلاث (...): توضع بعد كلام أخذ من كلام آخر، وحذف باقي الكلام، فتوضع

للدلالة على الكلام المحذوف. مثل: تقرير عدد... بتاريخ...

علامة الاستفهام (?): تكون في نهاية الجملة الاستفهامية. وفي آخر الاستفهام الذي هو

طلب للعلم بشيء لم يكن معلوماً من قبل. مثل: هل قمتم بإنجاز كل المهام؟

علامة التعجب (!): توضع في نهاية الكلام التي يحمل معنى الدهشة أو الاستغراب أو التأثير من شيء معين. مثل: عجب لِمَا تقول!

وقد تجتمع مع علامة الاستفهام إذا كان يحمل معنى التعجب وسبق في صورة استفهام أيضاً. مثل: كيف تعنفني والمذنب غيري؟!

الشرطة (-): تسمى أيضاً العارضة، توضع بعد العدد في أول سطر، أو حالة حوار، أو تحديد عناصر ومحاور موضوع أو فروعه.

مثل: 1- ..... 2- .....

جدول الأعمال يحتوي على النقاط التالية:

- .....  
- .....  
- .....

الشرطتان (--) : تسميان أيضاً بالعارضتين، توضع بينهما الجملة الاعتراضية فتصل ما قبل

الشرطة الأولى بعد الشرطة الثانية. مثل: هذه شكايي - يا سيدي - أرفعها إليك.

## المخاضة السادسة: الرسائل الإدارية

تحتلّ المراسلات الإدارية مكاناً هاماً في النشاط الإداري، فهي تمكّن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض، أو مع الأفراد. وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات الحديثة، إلا أنّ الرسائل المكتوبة لازالت إلى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية وأكثر استعمالاً في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها.

### 1- تعريف الرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية هي دليل مكتوب تدعيماً للقاعدة المتعارف عليها "الكلام يزول والكتابة باقية"، فهي أداة اتصال مؤثّق يتمّ تداولها بين الأشخاص والإدارات إمّا بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أنظمة البريد التقليدي أو الإلكتروني وغيرها من الوسائط الأخرى من أجل تحقيق منافع عملية.

### 2- أنواع الرسائل الإدارية:

تتخذ الرسالة الإدارية بالمفهوم السّابق عدّة أشكال:

#### 1-2. الرسالة الإدارية ذات الطابع الرّسمي:

وهي الرسالة المتبادلة بين مصلحتين عموميتين، وتتميّز بعدم استعمال عبارات النداء والمجاملة بل عبارات الاحترام فقط.

نموذج توضيحي عن رسالة إدارية ذات طابع رسمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

رئيس القسم  
إلى /  
السادة مسؤولي التخصصات

**الموضوع / بخصوص عقد اجتماعات اللجان البيداغوجية**

يشرفني أن أطلب منكم تحديد تواريخ عقد اللجان البيداغوجية لتخصصات قسم علوم التسيير لطوري  
الليسانس والماستر خلال الفترة الممتدة ما بين 15 إلى 21 فيفري من السنة الجارية، مع موافاتي بمحاضر  
الاجتماعات في آجالها المحددة.

رئيس القسم  
الاسم واللقب  
الختم والإمضاء

2-2. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

تستعمل فيها عبارات المجاملة والنداء حيث تبتدئ بمناداة المرسل إليه: سيدي، سيادة، فخامة، معالي... متبوعة بصفة المرسل إليه: الوزير، الوالي، المدير... وتنتهي دائما بعبارات مجاملة تختلف باختلاف شخصية المرسل إليه فيما إذا كان فردا أو جماعة:

-الرسالة الإدارية من الإدارة إلى شخص: تشتمل على كل العناصر الشكلية السابق إيرادها، مع استعمال عبارات النداء والمجاملة.

-الرسالة الإدارية من شخص إلى الإدارة: تشتمل على ذكر اسم ولقب ووظيفة وعنوان الشخص المدني أو المهني على جهة اليمين، والمرسل إليه على جهة اليسار، مع استعمال عبارة النداء وعبارات المجاملة، متبوعة بإمضائه أسفل ويسار الوثيقة الإدارية.



## نموذج توضيحي عن رسالة ذات طابع شخصي

الاسم واللقب:	تلمسان في:
الوظيفة: أستاذ محاضر قسم "أ"	إلى
	السيد رئيس جامعة تلمسان
<b>الموضوع / طلب تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد</b>	
<p>يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على طلبي هذا المتمثل في تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد بصفتي أستاذ محاضر قسم "أ" وذلك قصد الاستفادة من الترقية في الدرجة تطبيقاً لأحكام الأمر 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقانون 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المتعلق بالتقاعد.</p> <p>وفي انتظار ردكم، تقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير</p> <p>إمضاء المعني(ة) بالأمر</p>	

## 2-3. الرسالة الإدارية ذات الطابع الإلكتروني:

قد تكون رسمية أو شخصية، وفي كلتا الحالتين ينبغي أن تشمل على مختلف الدعائم الموضوعية والشكلية المتطلّبة، فالفارق بينهما يكمن فقط في ورودها بالشكل الإلكتروني بدلاً عن الشكل الورقي مع خضوعها للقواعد الخاصة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.

**ملاحظة:** يمكن إرفاق الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي ببيان السيرة الذاتية والمهنية بهدف التعريف بالمؤهلات العلمية كالخبرة العلمية والمهنية للمحرر وكذا الإشارة إلى القدرات الخاصة والحالة المدنية في حالة طلب توظيف أو ترقية مثلاً<sup>(1)</sup>.

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 60-62.

## نموذج توضيحي عن بيان السيرة الذاتية

## السيرة الذاتية

الاسم واللقب: .....

الحالة العائلية: متزوج(ة) / أعزب(ة).....

اللقب الأصلي للمتزوجات: .....

تاريخ الميلاد: / مكان الميلاد: .....

العنوان الشخصي أو الوظيفي: .....

الوظيفة: .....

## المؤهلات العلمية:

1. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

2. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

3. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

## المؤهلات المهنية:

1. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

2. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

3. نوع الشهادة: .. تاريخ الحصول عليها: .. الجامعة أو المؤسسة: ..

## الوظائف السابقة:

1. نوع الوظيفة: .. الفترة من: .. إلى غاية: .. المؤسسة: ..

2. نوع الوظيفة: .. الفترة من: .. إلى غاية: .. المؤسسة: ..

3. نوع الوظيفة: .. الفترة من: .. إلى غاية: .. المؤسسة: ..

## مؤهلات أخرى:

1. اللغات التحكم فيها: .....

2. تربية ودورات تكوينية داخل وخارج الوطن: .....

3. التحكم في الإعلام الآلي: .....

## 3- عناصر الرسالة الإدارية:

تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية<sup>(1)</sup>:

## - الرأسية (اسم الدولة) L'entête:

تكتب عبارة "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" في أعلى ووسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة.

## - الطابع (اسم الإدارة المرسل) Le timbre:

يكتب اسم الإدارة المرسل في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسل بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويُراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك: الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة:

ولاية.....
دائرة.....
بلدية.....

كما يُراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو

المؤسسة المعنية:

مديرية.....
المديرية الفرعية المكلفة بـ.....
مصلحة (أو مكتب).....

<sup>(1)</sup> ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 15-18.

## - الرقم التسلسلي:

ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها وتسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسل، ويمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب واسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها على الحاسوب، مفصولا بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية ويضمن حُسن سير العمل بالمصلحة.

## - المكان والتاريخ:

يكتسي تاريخ ومكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة، على النحو التالي:

اسم المدينة في اليوم/ الشهر/ السنة؛ مثال ذلك: معسكر في 20 ديسمبر 2009.

و يستحسن كتابة الشهر بالحروف، ويعتمد مبدئيا كتاريخ للرسالة يوم إمضائها من قبل المرسل.

## - بيان صفة المرسل:

يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى اليسار.

مثال ذلك: السيد والي ولاية.....

- صفة المرسل إليه:

صفة المرسل إليه هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبقين بصيغة: إلى السيد (ة) أو الآنسة.....؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة.

مثال ذلك:

السيد والي ولاية.....

إلى

السيد وزير.....

- الموضوع:

يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، رجا للوقت وتسهيلاً لعملية التسجيل والتوثيق.

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

- المرجع:

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

المرجع: رسالتكم رقم.....المؤرخة في.....

وفي صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته:

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يشرفني أن.....الخ.

أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب المرجع كالتالي:

المرجع: رسالتي رقم ..... المؤرخة في .....

ويكتب في مستهلها:

تبعاً لرسالتي (أو تذكيراً برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة بـ:.....، يشرفني أن .....الخ.

وقد يكون المرجع نصوصاً تشريعية و/أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون الرسالة، وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث استدعى تحرير الرسالة.

- المرفقات (أو الوثائق المرفقة):

قد يتضمن الإرسال عدداً من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها وعددها، وتسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع، وفي حالة استحالة تسجيل كلّ الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كلّ الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك ( كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عدداً كبيراً من الوثائق مثلاً).

- صلب الرسالة أو مضمونها:

هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة وأغراضها، ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي:

(1) التقديم: ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به؛

(2) العرض: يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة؛

(3) الخاتمة: تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

#### - عبارة المجاملة:

تختم الرسالة الإدارية عادةً بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام الواجبة عرفاً وأخلاقاً بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة والمتعاملين الخارجيين، وبين الرؤوس ورؤيسه، وتختلف عبارات المجاملة باختلاف المرسل إليهم.

#### - التوقيع:

تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي، وقد يتولى التوقيع شخصاً مفوضاً نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، وفي هذه الحالة يتعين على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض وذكر الصفة الوظيفية للمفوض.

تسجل هذه المعلومات، والتوقيع وختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من التزامات قانونية.

#### - وجهة نسخ الرسالة:

قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، وفي هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه.

شكل الرسالة الإدارية

الوثيقة الإدارية:	الرسالة الإدارية:
الدمغة: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" (1) En tête	
الطابع: Timbre	المكان والتاريخ: Lieu et Date
الرقم الترتيبي: N° D'ordre	صفة المرسل: Qualité de l'exp.
إلى	
صفة المرسل إليه: Qualité de Dest.	
الإشراف (الواسطة) S/Couvert	
الموضوع: Objet	تصميم رسالة النص
المرفقات: P. Jointes	الهامش: Marge
المرجع: Référence	صفة الموقع: Qualité du signature
الإمضاء: Signature	
الاسم: Prénom	
اللقب: Nom	
الختم الإداري: Cachet	
(1): المادة 1 من دستور 1996 "الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية"	

المصدر: رشيد حبان، مرجع سابق، ص 14.



## 4- صيغ الرسالة الإدارية:

تنفرد الرسالة الإدارية بصيغ وعبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائص و ضوابط الأسلوب الإداري وتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة:

## 4-1. صيغ النداء:

تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكتنه المرسل للمرسل إليه وكذلك من أجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية:

يخاطب رئيس الجمهورية مثلاً بصيغة "فخامة رئيس الجمهورية"؛

والوزير بصيغة "معالي الوزير"؛

والسفير بصيغة "سعادة السفير"؛

والوالي، ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة "سيدي.....".

## 4-2. صيغ التقديم:

تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع وتسترعي انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر ابتداء تستخدم صيغ استهلال بدون مرجع مثل:

يشرفني... أو يسعدني... أو يسرني... أو يؤسفني...

أما الرسائل التي تحرر ردًا على رسالة أخرى أو تذكيرًا برسالة سابقة... فهذه تستخدم صيغ

استهلال بمرجع، مثل:

- ردا على رسالتكم رقم... بتاريخ...
- إجابة على طلبكم المؤرخ في...
- تذكيرا برسالتنا رقم... بتاريخ...

▪ إشارة إلى مكالمكم الهاتفية يوم...

#### 3-4. صيغ العرض:

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه، وعليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالغرض المقصود.

يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات وصيغ تفيد الامتثال والتحفظ مثل:

- .....أعتقد أنه من واجبي.....
- .....لا يسعني إلا أن.....
- .....لا أملك إلا أن.....
- .....لا أستطيع إلا أن.....
- .....أسمح لنفسي.....

بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:

- .....كان يجب عليكم.....
- .....عليكم بالإطلاع على.....
- .....عليكم بإفادتي.....
- .....قررت.....
- .....لاحظت (أو ألاحظ).....
- .....أؤكد.....
- .....أذكر.....

4-4. صيغ الختام:

تحتتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حسّ القارئ انطباعات إيجابية أو تشحذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة والتقدير، على النحو التالي:

- ☞ وفي الختام .....
- ☞ وخلاصة القول .....
- ☞ ونتيجة لذلك .....
- ☞ سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم .....
- ☞ سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم) .....
- ☞ أولي اهتماما كبيرا .....
- ☞ أولي أهمية كبرى .....
- ☞ أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات .....
- ☞ أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات .....
- ☞ أن تسهروا على...وتحقيق .....
- ☞ .....وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.
- ☞ .....وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير.

5- نماذج الرسالة الإدارية:

النموذج 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 20.../02/08

إلى السيد مدير جامعة تلمسان

رئاسة الحكومة

المديرية العامة للوظائف العمومي

مديرية التنظيم والمراقبة

رقم القيد: 111/م.ع.و.ع/م.ت.م/2018

الموضوع: طلب الإدماج في سلك الأساتذة المساعدين

يشرفني أن أعلمكم بأنّ الفترة المحددة من الإدماج في سلك الأساتذة المساعدين

وبأثر رجعي قد انتهت، وعليه فالرجاء إرسال الملفات المتأخرة قبل نهاية سنة 2018.

لا يقبل أيّ تأخير في الإرسال إلاّ بتقديم تبرير لذلك.

تقبلوا تحياتي الخالصة.

عن المدير العام للوظائف العمومي.

مدير التنظيم والمراقبة

الاسم واللقب

الإمضاء

النموذج 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 20.../12/12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارة وعلوم التسيير

**الموضوع: طلب إحصائيات الطلبة الجدد**

تبعاً لافتتاح السنة الجامعية.../20.../20...، يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بإحصائيات الطلبة  
الجدد المسجلين بكليتهم.  
تقبلوا تحياتنا الخالصة.

مدير جامعة تلمسان  
الاسم واللقب  
الإمضاء

النموذج 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 20.../12/12

الاسم واللقب

متصرف إداري بكلية العلوم الاقتصادية

إلى السيد مدير جامعة تلمسان

**الموضوع: طلب ترسيم في سلك المتصرفين الإداريين**

يشرفني أن أطلب من سيادتكم ترسمي في سلك المتصرفين الإداريين، وأحيطكم علماً بأنني  
عُيِّنت متصرفاً متربصاً بتاريخ 2017/12/12 بموجب المقرر رقم 2017/1110 المؤرخ في  
2017/12/01

أرجو الموافقة وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

المعني  
الاسم واللقب  
الإمضاء

## الماضرة السابعة: وسائل الاتصال الداخلي (المذكرة، التعليم، والإعلان)

تلجأ الإدارة إلى الوثائق الإدارية للاتصال الداخلي، أو لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع، لذلك فهي تكتسي أهمية قصوى في تيسير سبل التواصل الإداري.

### 1- المذكرة الإدارية:

#### 1-1. تعريفها:

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة، تستعمل من طرف الإدارة عامة كانت أم خاصة - من الرئيس إلى المرؤوس - وتخص المتعاملين معها؛ أم أنها لا توجه إلى أشخاص أجنب عنها. تنتهي صلاحيتها بانتهاء الغرض الذي أصدرت من أجله وعادة ما يكون موضوعها متضمناً لتعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه مفادها العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، واستثناءً يمكن أن تصدر من المرؤوس إلى الرئيس لاطلاعه على معلومات عاجلة أو آجلة. فهي وثيقة من وثائق تنظيم العمل الإداري وإعطاء التعليمات والأوامر أو طلب التوضيحات بخصوص موضوع ما، وتتخذ الأشكال الآتية<sup>(1)</sup>:

- المذكرة التوجيهية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه، غرضها توحيد وتحسين العمل بالإدارة؛
- المذكرة الإعلامية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه لتوجيهها إلى المتعاملين من خارج الإدارة في شكل إعلان بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلاً؛
- المذكرة المصلحية: تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل إعلان يخص جميع المصالح والموظفين التابعين له لضبط وتنظيم العمل الإداري كتحديد مواقيت العمل وأخلاقياته.

#### 2-1. خصائص المذكرة الإدارية:

تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها<sup>(2)</sup>:

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 78.

(2) ياسمينه زاوي، مرجع سابق، ص 42.

- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛
- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛
- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة؛
- ينبغي أن لا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة؛
- تحرر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وبعبارة لا تفتقر؛
- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛
- تجسد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

### 3-1. استخدامات المذكرات الإدارية:

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها<sup>(1)</sup>:

● إصدار تعليمات و أوامر:

- الالتزام بمواقيت العمل؛
- المحافظة على وسائل الإدارة؛
- التحلي بأخلاقيات المهنة؛
- .....

● إعطاء توجيهات ونصائح:

- الحرص على النظافة؛
- تدابير الوقاية والأمن؛

<sup>(1)</sup> ياسمينة زاوي، المرجع نفسه، ص 43.

..... -

● تبليغ معلومات:

- تغييرات تنظيمية طارئة؛

- معلومات تخص المستخدمين؛

..... -

#### 4-1. عناصر المذكرة:

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عددا من العناصر<sup>(1)</sup>:

- رأسية الوثيقة ( التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية)؛

- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)؛

- تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛

- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص

بالمذكرات إن وجد؛

- عنوان المذكرة وموضوعها؛

- الجهة الموجه إليها؛

- نص المذكرة؛

- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛

- التوقيع وختم المصلحة؛

- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).

<sup>(1)</sup> ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 43.



## 1-5. تحرير المذكرة الإدارية:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات والوثائق، غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه.

ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بغرض تحفيز وإقناع المخاطبين، وبطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات والأوامر الواردة في المذكرة، ويمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.

يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع والاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملة، وكذلك ينبغي تجنب الاسترسال والتطويل في الشرح والتبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي؛ لأن المذكرة خلافاً للتقرير، لا تتطلب عملاً تحليلياً ولا عرضاً مفصلاً<sup>(1)</sup>.

(1) ياسمينه زاوي، مرجع سابق، ص 44.

1-6. نماذج عن المذكرة:

– مذكرة توجيهية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 20 مارس 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل:...../2023

**الموضوع / بخصوص مواقيت العمل خلال شهر رمضان الكريم**

ليكن في علم جميع موظفي وعمال الكلية أنه ابتداءً من يوم 23 مارس 2023 ستكون مواقيت العمل كالاتي:

من يوم الأحد إلى يوم الخميس

من الساعة التاسعة (9) صباحاً إلى الساعة الثالثة (3) زوالاً

فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواعيد المذكورة أعلاه قصد ضمان السير الحسن للكلية.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع

- مذكرة إعلامية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 2023/03/01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

رئاسة الجامعة

مصلحة الميزانية والمحاسبة

رقم التسجيل: 2023/.....

**الموضوع / بخصوص موافقت الاستقبال**

ليكن في علم الجميع أنّ موافقت الاستقبال على مستوى المصلحة قد حدّدت على النحو الآتي:

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

أرجو أن تؤخذ هذه المواعيد بعين الاعتبار

رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة

الختم والتوقيع

- مذكرة مصالحة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تلمسان في: 2023/02/01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل: 2023/.....

**الموضوع / بخصوص قواعد الانضباط داخل الكلية**

في إطار ضمان السير العادي والمنتظم لمختلف مرافق الكلية، يطلب منكم جميعاً (عمالاً وموظفين) التقيد

بالتعليمات الآتية تحت طائلة اتخاذ الإجراءات القانونية المسموح بها في مثل هذه الأوضاع:

- احترام الموافقت الرسمية للعمل؛
- عدم مغادرة مكان العمل إلا بإذن كتابي من مسؤول المصلحة؛
- منع كافة أشكال التجمعات غير المهنية أو الثقافية أو السياسية في أماكن أو فضاءات العمل؛

- عدم التجول في فضاءات وأروقة العمل إلا لضرورة المصلحة؛
  - إنجاز العمل المطلوب بجودة وسرعة وفي مواعيده المحددة؛
  - حمل شارة العمل - البطاقة المهنية-
- أطلب من جميع مسؤولي المصالح الإدارية الحرص على ضمان التطبيق الفعلي لهذه الترتيبات وموافاتي بصفة دورية بتقرير مفصل عن مدى امتثال العمال والموظفين لهذه التعليمات.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلم التسيير  
الختم والتوقيع

## 2- التعليمات:

### 2-1. تعريفها:

هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا، أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين.

### 2-2. تقديمها المادي:

تخضع التعليمات لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية، وهي<sup>(1)</sup>:

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين. مثال ذلك:
- ← تعليمات إلى السادة الولاة؛
- ← تعليمات إلى مديري التربية بالولايات؛
- ← تعليمات إلى مفتشي التربية الوطنية... الخ.
- الموضوع؛
- المرجع عند الاقتضاء؛
- نص التعليمات؛
- المكان والتاريخ؛
- الإمضاء.

(1) سناء عبيدي، "محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري"، المركز الجامعي ميلة، 2021-2022.

2-3. نماذج عن التعليم:

– النموذج 01: تعليم إدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تلمسان

مديرية الصحة والسكان لولاية تلمسان

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تلمسان

المديرية الفرعية للمصالح الصحية

الرقم:...../م.ع.ص.ج.م.ف.م.ص/2023

### تعليم إدارية

ابتداءً من تاريخ ظهور هذه المذكرة نعلم جميع الأطباء بموجب احترام الإجراءات الإدارية من خلال إجبارية التحقق من هوية كل الأشخاص الذين يتقربون إلى مؤسستنا الصحية للكشف أو تلقي العلاج أو الاستشفاء (اللقب- الاسم- العنوان).

كما نذكر الجميع بوجوب احترام السر المهني في مثل هذه الوضعيات.

أولي أهمية بالغة لما جاء في هذه التعليم.

تلمسان في:.././2023

المدير

الختم والإمضاء

## - النموذج 02: تعليمة وزارية خاصة بتحضير وإرسال وثيقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

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

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

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

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

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

1. وجوب إعادة سحب البطاقات الوصفية السنوية نموذج (933) على ورقة واحدة أي (الوجهين).
  2. ضرورة الانتهاء من عملية جمع هذه الوثائق من قبل المصالح المعنية بمديريات التربية قبل 15 نوفمبر من كلّ سنة.
  3. تجنباً للمعطيات الخاطئة التي قد تدلي بها مؤسسة تعليمية ما، يكون لزاماً على المصالح المعنية بمديريات التربية إجراء عملية مراقبة دقيقة وصارمة لهذه المعطيات.
  4. يجب أن تتضمن كلّ بطاقة وصفية سنوية الرقم التعريفي الذي تحمله القائمة المرفقة.
  5. عند الانتهاء من العمليات السابقة، تقوم المصالح المعنية بمديريات التربية بإرسال هذه الوثائق إلى الإدارة المركزية ضمن إرسال واحد ومجمع حسب نموذج جدول الإرسال المرفق.
  6. ينبغي أن تصل البطاقات الوصفية السنوية (نموذج 933) إلى المصالح المعنية بالإدارة المركزية قبل 1 ديسمبر 1993.
- ألفت انتباهكم إلى أنّ البطاقات الوصفية السنوية التي لا تحتوي على المعلومات الضرورية أو تلك التي تصل متأخرة (أي بعد 1 ديسمبر) تؤجل دراستها إلى غاية شهر جويلية.
- كما أذكركم بأنّ الاحتياجات التي ترد من المؤسسات التعليمية التي لم تحترم هذه التعليمات لا يمكن إطلاقاً أخذها بعين الاعتبار.
- لذا فإنّ مسؤولي مصالح مديريات التربية ملزمون بالسهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

عن الوزير وبتفويض منه  
مدير المالية  
اللقب والاسم  
الإمضاء والختم

## 3- الإعلان:

## 3-1. تعريفه:

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة عامة كانت أم خاصة لتبليغ وإعلام الموظفين والعاملين بخصوص قضايا وانشغالات همهم قد تتعلق بالنشاطات والممارسات المهنية، أو بحالة الموظف أو العامل الإدارية قصد تسوية هذه الوضعيات أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو الإعلام للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات الداخلية والخارجية وذلك قصد الاستعداد لها وإبداء رغبتهم بشأنها، نتائج اجتماع، مداولة.

كما يمكن أن يكون موضوع الإعلان موجهاً لفئة غير فئة الموظفين أو العاملين بالإدارة كتلك الإعلانات التي يتم نشرها في مختلف الأماكن والساحات العمومية والمباني كالإعلان عن مناقصة، صفقة، مزايمة، مسابقة، امتحان، انقطاع المياه أو التيار الكهربائي أو الشبكة العنكبوتية... فهذا النوع من الإعلان يخاطب جمهوراً غير إداري لذلك يجب أن يكون دقيقاً ومفهوماً<sup>(1)</sup>.

## 3-2. الهدف من تحريره:

تلجأ الإدارة إلى تحرير الإعلانات من أجل تبليغ وإعلام الموظفين العاملين بها بخصوص قضايا وانشغالات همهم في الحين، سواء تعلق الأمر بالنشاطات والممارسات المهنية، أو بقضايا ذات علاقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو بخصوص إعلامهم للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات أو التدريبات التي همهم، وذلك قصد الاستعداد لها وتقديم رغبتهم بشأنها.

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 81.

## 3-3. كفيات تبليغ الإعلان:

تلصق الإعلانات في مكان محصص لها، وفي المكان الذي تتواجد فيه الفئة المعنية، كقاعة الأساتذة مثال، إذا كان الإعلان يهّم الأساتذة، وعلى لوحة الإعلانات في بهو الكلية إذا كان الإعلان يهّم الطلبة.

هذا، ومن ضمن الإعلانات أيضا تلك التي تشاهدها يوميا في الأماكن والساحات العمومية الخاصة بالنشر و التبليغ، أو تلك التي نطالعها في الصحف اليومية، أو المجلات كالإعلان عن مناقصة أو مزايمة أو مشاركة في مسابقة... الخ<sup>(1)</sup>.

## 4-3. تقديمه المادي أي شكله:

تتضمن الإعلانات الصادرة من إدارة عمومية العناصر التالية<sup>(2)</sup>:

أ) الدمغة أي شعار الدولة مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان.

ب) رقم التسجيل.

ج) عنوان الوثيقة: إعلان بخط بارز، وقد يكون متبوعاً بالموضوع مثلا: إعلان متعلق بـ...

د) مضمون الإعلان ويكون مختصراً واضحاً ودقيقاً.

ه) تاريخ ومكان إصداره.

و) توقيعه من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني.

<sup>(1)</sup> رضا زاوش، محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018، ص 65-66.

<sup>(2)</sup> سناء عبيدي، مرجع سابق.



3-5. نماذج عن إعلانات:

- النموذج 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	تلمسان في: 2022/12/19
جامعة تلمسان	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
عمادة الكلية	
رقم التسجيل: .../2022	
<b>الموضوع / إعلان عن انطلاق فترة التسجيلات الجامعية لطور الماستر</b>	
<p>ليكن في علم الطلبة الحائزين على شهادة الليسانس علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير من داخل وخارج الجامعة أنّ عملية التسجيل في طور الماستر ستنتقل ابتداء من 2022/12/25 إلى غاية....</p> <p>وعليه فالمطلوب من جميع الطلبة الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتسجيل التقدم في 2023/01/10 إلى أمانات الأقسام المعنية قصد استكمال إجراءات التسجيل مصحوبين بالوثائق التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- شهادة الليسانس.</li><li>- كشف النقاط للسنوات الثلاث.</li><li>- شهادة حسن السيرة والسلوك للطلبة الراغبين في التسجيل من خارج الجامعة.</li></ul> <p>عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</p> <p>الختم والتوقيع</p>	

– النموذج 02: إعلان عن تسجيل التلاميذ الجدد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مفتشية التعليم الابتدائي

المقاطعة:.....

المدرسة:.....

## إعلان

ليكن في علم الأولياء أنّ حملة التسجيل الخاصة بالدخول المدرسي 20../20.. بالنسبة للأطفال المولودين سنة..... ستنتقل ابتداءً من..... إلى غاية.....

وعليه، فالمطلوب من الأولياء القاطنين بالأحياء التالية:

- حي .....
- حي .....
- حي .....

أن يتقربوا من إدارة المدرسة لتسجيل أبنائهم مرفوقين بالوثائق التالية:

- شهادة ميلاد الطفل.
- شهادة الإقامة.
- شهادات التلقيح.

حرر بـ..... في.....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

– النموذج 03: إعلان عن مزايده

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والتعمير

الوكالة الوطنية لتحسين السكن وتطويره

المديرية الجهوية لوكالة عدل ب.....

## إعلان عن بيع بالمزايدة عن طريق

تعهدات مختومة رقم: .....

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

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

### شروط البيع:

- لكل شخص معنوي أو طبيعي، الحق في المزايدة على محل أو أكثر.
- يتم سحب دفتر الشروط من العنوان المذكور أدناه مقابل دفع مبلغ ( 2000 دج).
- فعلى المتعهدين دفع تعهداتهم لدى المديرية الجهوية وكالة عدل، عن طريق أطرفه مختومة بدون أسماء أو تأشيرة، سوى إدراج عنوان وكالة عدل "إعلان عن مزايده رقم: ...../.....".
- وإضافة عبارة: "لا يفتح"
- ويتم فتح الأطرفه في جلسة علنية في التاريخ المرافق لإيقاف إيداع العروض على الساعة الثانية (14) بعد الزوال وذلك بالعنوان التالي:
- المديرية الولائية- وكالة عدل حي..... عمارة..... رقم..... ولاية: .....
- الهاتف: .....

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

ولمزيد من المعلومات يمكنكم الإطلاع على دفتر الشروط.

حرر ب..... في.....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## المحاضرة الثامنة: وثائق التبليغ

## (جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة والبرقية الرسمية)

تهدف هذه الوثائق إلى تبليغ مضمون رسالة إدارية معينة، ومن أكثرها استعمالاً نجد:

## 1- جدول الإرسال Le Bordereau d'envoi:

## 1-1. تعريفه:

يسمى أيضاً حافظة الإرسال، وهو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

## 2-1. عناصر جدول الإرسال:

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- الرقم التسلسلي؛
- المكان والتاريخ؛
- صفة المرسل؛
- صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبنت العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم

جدول يتضمن 3 أعمدة:

● العمود الأول: بيان الوثائق المرسلة والتعريف بها بإيجاز، مصدره بصيغة مجاملة:

يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية: .....

يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه: .....

● العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة؛

● العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة

وموجزة، مثل: للإعلام... قصد الاطلاع... من أجل التنفيذ... لكل غاية مفيدة... من

أجل اتخاذ القرار... من أجل التأشير...

ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، ويستحسن من

باب الاحتياط - عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك

ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخلّ بخاصية الإثبات القانوني لهذه

الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

■ الصفة الوظيفية للموقع؛

■ الاسم الشخصي والتوقيع؛

■ ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو

نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

يفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق 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.

تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء<sup>(1)</sup>.

### 3-1. نماذج عن جدول الإرسال:

#### النموذج 01: إرسال قرارات الترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية  
مديرية التربية لولاية:.....  
مصلحة الموظفين  
رقم:...../...../.....

مدير التربية

إلى  
السيد مدير الثانوية

جدول إرسال

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

تلمسان في:.....  
مدير التربية  
الاسم واللقب  
الإمضاء والختم

(1) عطا الله بوحميده، "الموجز في التحرير الإداري"، ص 24-25.

- النموذج 02:

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

نيابة عمادة الكلية المكلفة بالبحث العلمي في التدرج

رقم التسجيل: .../2022

إلى السيد

رئيس المجلس التأديبي للجامعة

## جدول إرسال

الملاحظات	العدد	النوع
لكل غاية مفيدة	50	تجدون رفقة هذا الإرسال القائمة النهائية للطلبة المعنيين بالمجلس التأديبي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرفقات/

تقارير الغش المستند إليها في إصدار قرارات المجلس التأديبي للكلية.

رئيس المجلس التأديبي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع

تلمسان في: 2022/12/12

## 2- الاستدعاء:

## 1-2. تعريفه:

هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد وهو طلب حضور شخص معين إلى مكان معين مثلاً: مقر العمل، اجتماع، استكمال ملف إداري، المشاركة في مسابقة....<sup>(1)</sup>.

فالاستدعاء يكتسي الطابع الأمر الإلزامي وهو شخصي لا يمكن أن يرسل المستدعى من ينوب عنه لأن الغرض يخصه بشخصه بالدرجة الأولى ويترتب عن عدم الحضور عقوبات وإجراءات مضادة<sup>(2)</sup>.

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 75.

(2) الأخضر دعلوس، مرجع سابق، ص 158.

2-2. تقديمه المادي (شكله):

لقد جرت العادة عند توجيه استدعاءات للأشخاص أن يكون شكلها في قالب يتوافق وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها مع إضافة النقاط التالية في نص الاستدعاء: تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع وموضوعه، أو جدول أعماله. ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.

2-3. نماذج عن الاستدعاء:

– النموذج 01:

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
وزارة التربية الوطنية	
مديرية التربية لولاية:.....	
ثانوية:.....	
الرقم:...../...../.....	مدير(ة) الثانوية
	إلى
	السيد(ة):.....
<b>الموضوع: استدعاء</b>	
يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى الثانوية بمقر.....	
يوم:..... على الساعة:.....	
وذلك من أجل:.....	
.....	
.....	
المدير	
الاسم واللقب	
الإمضاء والختم	



- النموذج 02:

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

وزارة التربية الوطنية  
المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية  
وتحسين مستواهم - الحراش - الجزائر

الرقم:...../...../.....

الجزائر في:.....

**مدير المعهد**  
**إلى**  
**السيد(ة):.....**

**الموضوع: استدعاء**

في إطار العملية التحضيرية لأعمال اللجنة التقنية الخاصة بورشة إعداد برامج التكوين للمعهد. يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع التحضيري لأعمال اللجنة المزمع عقده يوم:..... على الساعة:..... بقاعة الاجتماعات للمعهد.

**جدول الأعمال:**

1. ....

2. ....

3. ....

مدير المعهد  
الاسم واللقب  
الإمضاء والختم

3- الدعوة:

3-1. تعريفها:

هي مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد هو طلب حضور شخص طبيعي أو معنوي - ممثله - إلى جلسة عمل أو نشاط قصد المشاركة أو التشريف، عكس الاستدعاء الذي يكون هدفه القيام أو الالتزام بتنفيذ أمر ما.

وتخضع هذه الأخيرة من حيث موضوعها للدقة والإيجاز مع استعمال صيغ المجاملة، أمّا من حيث شروطها الشكلية فتخضع لذات العناصر التي يشملها الاستدعاء مع الاختلاف فقط في موضوعها الذي يتميز باستعمال عنصر المجاملة في طلب الحضور، وذلك باعتماد بعض الصيغ مثلاً:

كـه يُشرفُنا دعوتكم لحضور فعاليات...؛

كـه يُشرفُنا حضوركم حفل اختتام السنّة<sup>(1)</sup>.

2-3. نماذج عن الدعوة:

– النموذج 01:

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	جامعة تلمسان
عميد الكلية	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
إلى /	رقم التسجيل: ..... / 2021
السيد رئيس قسم العلوم الاقتصادية	<b>الموضوع / دعوة لحضور فعاليات اختتام السنة الجامعية</b>
في إطار التحضير لاختتام السنة الجامعية 2022/2021، يشرفني أن أدعوكم لحضور فعاليات حفل اختتام السنة الجامعية وتكريم الطلبة الأوائل عن كل الدفعات والمزمع تنظيمه يوم 28 جويلية 2021 بقاعة المحاضرات الكبرى بمقر جامعة تلمسان. حضوركم شرف لنا.	
وتقبلوا منّا فائق الاحترام والتقدير	
عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
الختم والتوقيع	
تلمسان في .../.../..	

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 76.

– النموذج 02: دعوة لحضور مجلس اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر

دائرة: .....

بلدية: .....

الرقم: ...../...../.....

السيد/.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى/

عضو المجلس الشعبي البلدي

10، شارع.....

**الموضوع / دعوة**

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

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

وتقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام

الجزائر في:.....

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

4- البرقية الرسمية:

4-1. تعريفها:

هي وثيقة إدارية من وثائق التبليغ والإخبار تستعمل لغرض موجز وقضية هامة، يتم استعمالها في حالة الاستعجال والضرورة فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ أمر مستعجل.

4-2. شروطها الشكلية:

ينبغي أن تشتمل على العناصر الآتية:

- الدمغة، فعبارة الرسمية تُوحي باستعمالها فقط من طرف الإدارية العامة؛
- الطابع؛
- رقم الإرسال، لاسيما في البرقيات الصادرة عن مصالح البريد؛

- المرسل إليه؛
  - عنوان الوثيقة الإدارية (برقية رسمية)؛
  - موضوع البرقية الرسمية، والذي ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية، مع حذف عبارات النداء والمجاملة والفصل بين كل جملة مفيدة وأخرى بكلمة قف، على أن تحتتم بكلمة قف وانتهى؛
  - الختم والتوقيع والإمضاء؛
  - المكان والتاريخ.
- 3-4. نماذج عن البرقية الرسمية:
- النموذج 01:

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	تلمسان في.../.../..
جامعة تلمسان	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	رئيس مصلحة المستخدمين
رقم التسجيل:..... / 2021	إلى السيد/
<b>الموضوع/ طلب الالتحاق بمنصب العمل</b>	
تطبيقاً للقرار رقم...../..... المؤرخ في.....، يشرفني أن اطلب منكم/ قف/ الالتحاق بمنصب عملكم فوراً/ قف/ تحت طائلة تطبيق الإجراءات القانونية المعمول بها في مثل هذه الأوضاع/ قف وانتهى.	
رئيس مصلحة المستخدمين	

– النموذج 02: برقية رسمية موجهة إلى طالب مقبول في التكوين المتخصص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة التكوين والتفتيش

الرقم:...../...../.....

..... في.....

المرسل: مدير التربية

المرسل إليه: السيد.....

حي:.....

عمارة:..... رقم..... بلدية.....

**برقية رسمية**

**النص:**

المطلوب مذكم الالتحاق بالمعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم - الحراش - قف. وذلك يوم:..... / قف / لمتابعة التكوين المتخصص في نمط..... / قف / مصحوبين بهذه البرقية / قف / وبطاقة الهوية / قف وانتهى.

عن مدير التربية وبفويض منه

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## المحاضرة التاسعة: وثائق السرد، الوصف والتحليل (المحضر، عرض الحال والتقدير)

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

### 1- المحضر Procès-verbal:

#### 1-1. تعريفه:

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...، ويشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه. يدوّن المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز والدقّة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يطلب تحرير المحضر حيافة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عمّا سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية الغرض، بحيث لا يخلّ بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسألة ذات أهمية.

#### 2-1. أنواع المحاضر:

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

#### 1-2-1. محضر الاجتماع Procès-verbal de réunion:

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

يتشكل محضر الاجتماع من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

- التقديم: يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)؛
- العرض: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت؛
- الخاتمة: تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة.

### 1-2-2. محضر التنصيب Procès-verbal d'installation:

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

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

يلي:

- تاريخ التنصيب بالأحرف؛
- اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)؛
- اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب؛
- تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر؛
- الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين)؛
- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر؛
- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار؛
- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني....).

## 1-2-3. Procès-verbal de constat المعاينة

يجر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخوّل له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه<sup>(1)</sup>.

يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية:

- تاريخ ومكان المعاينة؛
- الاسم والصفة القانونية لعملية المعاينة؛
- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة)؛
- توقيع وختم المحرر؛
- وجهة النسخ الإضافية<sup>(2)</sup>.

## 1-3. شروط تحرير المحضر:

- الموضوعية والوفاء؛
- تقييد كل مكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة؛
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين؛
- ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا؛
- تحديد جدول الأعمال؛
- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة؛
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات.

<sup>(1)</sup> رضا زاوش، مرجع سابق، ص 66-67.

<sup>(2)</sup> عطا الله بوحميده، مرجع سابق، ص 35-37.



## 4-1. شكل المحضر:

أ- المدخل: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، الطابع، العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفته ثم الإمضاء، والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعاً سلفاً وما على المحرر إلا أن يدوّن الشيء المطلوب منه.

ب- المعالجة: وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائماً في الجمع المتكلم، ويتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلاً: في الثاني جانفي من سنة أربعة وتسعين وألف وعلى الساعة التاسعة صباحاً.

ج- الخاتمة: وتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها.

د- عبارة الاختتام: وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل: لقد حررنا هذا المحضر طبقاً للإجراءات المعمول بها<sup>(1)</sup>.

## 5-1. نماذج عن المحاضر:

## - نموذج محضر تنصيب:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

## محضر تنصيب

عام.....وفي يوم..... من شهر..... نحن (ذكر السلطة المعنية)، نصبنا السيد(ة)..... في مهامه، بصفته..... وذلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم..... المؤرخ في..... الصادر عن.....المتضمن تعيين المعني(ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه. وإثباتاً لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه.

السلطة المعنية

المعني(ة) بالأمر

(1) عبد الجليل طواهرير، مرجع سابق، ص 83.

## - نموذج محضر اجتماع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة.....

مديرية.....

.....

رقم.....

## محضر اجتماع

عام..... وفي يوم..... من شهر..... انعقد اجتماع..... على الساعة..... بمقر

مديرية..... تحت رئاسة السيد.....

الحاضرون.....؛.....؛.....؛

الغائبون بعذر.....؛.....؛.....؛

الغائبون بدون عذر.....؛.....؛.....؛

جدول الأعمال: (1).....

(2).....

(3).....

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

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

- استعراض وجيز للتدخلات.

- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة.....

حرر بـ..... يوم.....

التوقيعات

## 2- عرض الحال Le compte rendu:

## 2-1. تعريفه:

هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علماً بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع... ، يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط

وبشكل مفصل يُتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكلّ أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إمّا تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض حال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي. ويتميّز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافاً للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

## 2-2. خصائص عرض الحال:

يتميّز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛
- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
- يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام.

## 2-3. عناصر ومحتويات عرض الحال:

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، لاسيما المحضر، يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة وموضوعها، والشخص الموجهة إليه، على النحو التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع  
الرقم التسلسلي

### عرض حال

إلى السيد.....  
حول (أو بخصوص).....

يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويجرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- **التقديم:** يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛
- **العرض:** يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛
- **الخاتمة:** تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة. يدوّن مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي للموقع<sup>(1)</sup>.

(1) ياسمينة زاوي، مرجع سابق، ص 39-40.

2-4. نماذج عرض الحال:

- نموذج 01: عرض حال عن حادثة

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

ثانوية:.....

## عرض حال عن حادث عمل

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

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

الجزائر في:.....

محرر عرض الحال

اللقب والاسم

الإمضاء

## - نموذج 02: عرض حال عن نشاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة:.....

الرقم:...../...../.....

## عرض حال عن نشاط موجه إلى السيد مدير التربية

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

ولقد وعدنا السيد ممثل المركز بأنه سوف يقدم عروضاً لدراستها مع إدارة المركز، واتخاذ كل الإجراءات الضرورية لتبنيها، وقد انتهى اللقاء في حدود الساعة العاشرة على أمل أن يوافقنا برزنامة العمليات بعد نصف شهر.

الجزائر في:.....

محضر عرض الحال

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

## 3- التقرير الإداري Le rapport administratif:

## 3-1. تعريفه:

التقرير هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة.

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

■ دقة الوصف والتحليل؛

■ بساطة اللغة؛

■ الإيجاز في التعبير؛

■ وحدوية الموضوع.

2-3. الهدف من تحرير التقرير:

يهدف التقرير إلى تحقيق أغراض مختلفة بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول

الإداري وهي<sup>(1)</sup>:

- بيان حالة وضعية مصلحة في فترة زمنية معينة؛
- تحليل وضعية من الوضعيات؛
- استقصاء معلومات وإحصاءات؛
- وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- التبليغ عن حالة طارئة؛
- تشخيص وطرح مشكلة.

كما يهدف تحرير التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما، وإبداء رأيه فيها،

وذلك بقبولها أو برفضها أو بتعديلها.

<sup>(1)</sup> رضا زواش، مرجع سابق، ص 68.

## 3-3. أنواع التقارير:

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير<sup>(1)</sup>:

❖ **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي تقارير كثيرة الصفحات نسبيا، تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون، مثال ذلك التقارير الصادرة عن مكاتب الخبرة المعتمدة والباحثين الجامعيين، وعن مجلس المحاسبة، وعن المحللين الاقتصاديين،....

❖ **التقارير الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الوصاية أو هيئات الرقابة والتفتيش بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملاسبات وحيثيات أحداث أو خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش وتحقيق ورقابة ميدانية، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي الصحة، مفتشي الضرائب،... وغيرهم.

❖ **التقارير الإعلامية:** هي تقارير هدفها إبلاغ وإطلاع الرؤساء الإداريين والوصاية، بوقائع أحداث ومستجدات تتعلق إما بسير العمل في الإدارة، أو بالعلاقات بين الموظفين أو مع الأطراف الخارجية، مع اطلاعهم على الإجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، أو اقتراح حلول وإجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية.

❖ **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم ومتابعة كيفية ومدى إنجاز الأنشطة والأعمال في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة ودورية (يومية، أسبوعيا، شهريا، سداسيا أو سنويا).

(1) عطاء الله بوحميده، مرجع سابق، ص 31.



## 3-4. عناصر التقرير:

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات والوثائق الإدارية الأخرى<sup>(1)</sup>:

☞ الرأسية؛

☞ الطابع؛

☞ الرقم التسلسلي؛

☞ عبارة "تقرير" وسط الصفحة؛

☞ الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛

☞ موضوع التقرير؛

☞ المرفقات: وثائق مدعمة لمضمون التقرير؛

☞ خطة التقرير (فهرس المحتويات إذا تعلق الأمر بتقارير طويلة ومتعددة العناصر)؛

☞ نص التقرير.

يذيل التقرير بذكر المكان والتاريخ متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة

الأخيرة؛

يتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛
- العرض والتحليل: يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛
- الخاتمة: تشتمل على الاستنتاجات، الاقتراحات والتوصيات.

(1) عطاء الله بوحميده، مرجع سابق، ص 31-32.

3-5. نموذج عن التقرير:

- نموذج تقرير عن وضعية

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

متوسطة:.....

الرقم:...../...../.....

مدير المتوسطة

إلى

السيد مدير التربية لولاية.....

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

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

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

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

حرر بـ.....في.....

مدير المتوسطة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## المخاطرة العاهرة: النصوص التشريعية والتنظيمية

تلعب النصوص التشريعية والتنظيمية دوراً هاماً في إعداد الرسائل والوثائق الإدارية باعتبارها مرجعاً وسنداً لتأكيد مضمونها وإضفاء مصداقية ومشروعية عليها.

### 1- مفهوم النصوص التشريعية والتنظيمية:

هي مجموعة القواعد القانونية الصادرة عن السلطة المختصة في شكل نصوص مكتوبة، هذا وتجدر الإشارة إلى أن السلطة المختصة بالتشريع تختلف باختلاف التشريع في حد ذاته ودرجته، وإذا كان الأصل أن وظيفة التشريع تختصّ بها السلطة التشريعية، فإنّ هناك تشريعات أخرى تختصّ بسنّها سلطة أخرى في حالات ووفق إجراءات محدّدة<sup>(1)</sup>.

### 2- أنواع النصوص التشريعية والتنظيمية:

تتخذ النصوص التشريعية والتنظيمية عدّة أشكال وتخضع لقاعدة تدرّج القوانين حسب ما سيتمّ عرضه:

#### 1-2. الدستور:

هو التشريع الأسمى في البلاد، وهو مجموعة القواعد التي تحكم المجتمع، يتضمن عددا من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقتها فيما بينها، وكذا حقوق الأفراد وواجباتهم، تنظيم الحريات العامة، والهيئات الرقابية والاستشارية في البلاد.

#### 2-2. المعاهدات والاتفاقيات الدولية:

تأتي بعد الدستور من حيث قوتها الإلزامية، يُصادق عليها رئيس الجمهورية بموجب مراسيم رئاسية وفقا للأوضاع المقررة لذلك تسمو على القانون الذي يعتبر مرجعا يمكن الاستناد إليه في إعداد بعض الرسائل والوثائق الإدارية.

(1) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 83.

## 2-3. القوانين:

هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية ويصدرها رئيس الجمهورية لتنظيم الحياة في المجتمع. ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها. نذكر على سبيل المثال قانون المالية، قانون العقوبات، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية... الخ.

## 2-4. الأوامر:

الأمر هو نص تشريعي من مصف القانون (بعد الموافقة عليه من قبل البرلمان)، تعود صلاحية إصداره دستوريا لرئيس الجمهورية في الميادين المخصصة للقانون وذلك في القضايا الاستعجالية أو في حالات الضرورة في حالة عدم وجود برلمان، أي بين الدورات التشريعية أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب والكوارث الطبيعية أو متى كانت البلاد مهددة بخطر يوشك أن يصيب مؤسستها الدستورية أو استقلالها أو سلامة أمنها وتراهما<sup>(1)</sup>.

## 2-5. المراسيم:

المرسوم هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كفاءات تطبيق نص ما من النصوص القانونية، يصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي).

## 2-5-1. المراسيم الرئاسية: هي الأداة التي يتدخل بواسطتها رئيس الجمهورية لممارسة

سلطاته التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون أي المسائل التي تخرج عن نطاق المجال التشريعي المحدد حصريا في المادتين 140 و141 من الدستور<sup>(2)</sup>. والمراسيم الرئاسية باعتبارها قرارات إدارية تتخذ شكلين<sup>(3)</sup>:

(1) حسناء مشري، "مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2021-2022، ص 132-133.

(2) الشيخ بن قايد، "مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة غرداية، 2019-2020، ص 57.

(3) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 86.

أ. المراسيم الرئاسية التنظيمية: وهي قرارات إدارية صادرة عن رئيس الجمهورية في إطار ممارسته السلطة التنظيمية تتضمن قواعد عامة ومجردة لا تخص شخصاً بذاته أو مركزاً قانونياً محدداً بل تخص مجموعة من الأفراد أو المراكز القانونية مثل مراسيم العفو الرئاسي وتخفيض العقوبات أو استبدالها، مراسيم التوقيع على الاتفاقيات والمعاهدات الدولية، مراسيم تنظيم الصفقات العمومية.

ب. المراسيم الرئاسية الفردية: تخص أفراد معينين بذواتهم وتستنفذ الغرض منها بمجرد تطبيقها على الحالة أو الحالات التي صدرت من أجلها مثل مراسيم التعيين في الوظائف العليا المدنية والعسكرية وكذا إنهاء المهام.

2-5-2. المراسيم التنفيذية: هي نصوص تنظيمية تصدر من طرف الوزير الأول لأجل تنفيذ قوانين وتنظيمها على أن تعرض على رئيس الجمهورية قبل إصدارها<sup>(1)</sup>. وتتخذ بدورها شكلين<sup>(2)</sup>:  
أ. المراسيم التنفيذية التنظيمية: تمثل مجموعة القرارات الإدارية الصادرة عن الوزير الأول في شكل مرسوم تنفيذي ذو طابع تنظيمي يتضمن قواعد عامة ومجردة غايتها ضمان السير الحسن للإدارة العامة.

ب. المراسيم التنفيذية الفردية: هي قرارات إدارية تخص حالة معينة أو شخص معين بذاته، تستنفذ الغرض منها بمجرد تطبيقها على الحالة أو الحالات التي صدرت من أجلها. كمراسيم التعيين في الوظائف المدنية للدولة التي لا تدرج ضمن سلطة التعيين لرئيس الجمهورية وكذا إنهاء المهام.

## 2-6. القرارات:

هي نصوص تنظيمية وتطبيقية تستهدف توضيح كيفية تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية التي تعلوها درجة (قانون أو مرسوم)، تصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها.

<sup>(1)</sup> الشيخ بن قايد، مرجع سابق، ص 58.

<sup>(2)</sup> نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 86.

والقرار هو مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تصدرها السلطات الإدارية في حدود اختصاصاتها ولها طابع تنفيذي. فيمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة (وزير، وزراء، والي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مدير المؤسسة العامة...) ويسمى باسمها كالتالي:

- أ. القرارات الوزارية: هي تلك التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه.
- ب. القرارات الوزارية المشتركة: هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين.
- ت. القرارات الولائية: هي تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون.
- ث. القرارات البلدية: وهي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.
- ج. القرار الإداري: وهي قرارات صادرة عن سلطة إدارية (مدير مؤسسة) ولها طابع تنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، فإن القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف موظفين<sup>(1)</sup>.

## 2-7. المَقَرَّرَات:

هي نصوص تنظيمية تصدر عن سلطة إدارية مركزية أو لامركزية أو مُمَن مفوض لهم حق الإمضاء بالتفويض في بعض القضايا وعادة ما تُستعمل هذه الأخيرة في الحالات والقضايا البسيطة والأقل أهمية من تلك التي تصدر عنها قرارات، وهي تشبه القرارات من حيث شكلها ووظيفتها وصيغتها، إلا أنها أقلّ منها درجة وقد تكون فردية أو جماعية غايتها تعيين أو تثبيت أو عزل أو ترقية أو نقل أحد الموظفين أو الاستفادة من امتياز أو وضعية معينة<sup>(2)</sup>.

(1) حسناء مشري، مرجع سابق، ص 138-139.

(2) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 87.

## 2-8. التعليمات:

هي نص إداري داخلي يصدره الرئيس إلى مرؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز معين بهدف توحيد قراءة وتأويل النص المعني وضبط طريقة عمل موحدّة أو مواجهة إشكالات تعترض تطبيق النص القانوني أو إنجاز العمل المعني.

كما تهدف التعليمات إلى إعطاء توجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها، غير أنه يمكن للتعليمات أن تتضمن أوامر أو تنشئ قواعد تنظيمية داخلية خلافا للمنشور الذي يقتصر دوره على توضيح كيفية تطبيق نص قانوني أو تنظيمي يكون مشوبا ببعض الغموض.

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

وإذا كانت القاعدة في التعليمات أن تحرر من طرف مسؤول إداري معين بصفة أحادية، فقد يحدث أن يشترك أكثر من مسؤول في اتخاذها، وتسمى حينئذ بالتعليمات المشتركة لعلاقة موضوعها بأكثر من قطاع.

## 2-9. المناشير:

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

كما يهدف المنشور إلى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي له فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجارية العمل كالمراسيم والقرارات، أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفيات تفسيرها وتأويلها، حيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هو ميدان القانون أو مراسيم التطبيق<sup>(1)</sup>.

### 3- القواعد العامة لتحرير النصوص التشريعية والتنظيمية:

يتطلب تحرير النصوص التشريعية والتنظيمية بدرجاتها المختلفة احترام الضوابط الآتية<sup>(2)</sup>:

#### 3-1. التسمية: بذكر نوع النص القانوني:

قانون...، أمر...، مرسوم تشريعي...، مرسوم رئاسي...، مرسوم تنفيذي...، قرار وزاري...  
قرار وزاري مشترك...، تعليمة... منشور...

#### 3-2. رقم النص القانوني: ويحتوي على شقين، الأول تُدرج فيه السنة مختصرة والشق الثاني

يُذكر فيه الرقم التسلسلي يُفصل بينهما بمطّعة (-).

المرسوم الرئاسي 442-20

#### 3-3. تاريخ صدور النص القانوني: حيث يُذكر التاريخ الهجري كاملاً اليوم بالأرقام ثم الشهر

بالحروف ثم السنة بالأرقام، ثم التاريخ الميلادي اليوم والشهر والسنة بنفس الكيفية مع وجوب استخدام عبارة المؤرخ بالنسبة للتاريخ الهجري ولموافق ل بالنسبة للتاريخ الميلادي.

المؤرخ في 15 جمادى الأولى 1442 الموافق ل 20 ديسمبر 2020

(1) الشيخ بن قايد، مرجع سابق، ص 61، 63.

(2) نادية بن ميسية، مرجع سابق، ص 88-90.



3-4. موضوع النص القانوني باختصار: المسألة التي صدر النص القانوني لتنظيمها.

المتضمن.....، يتضمن.....، المتعلق.....، يتعلق ب.....، المحدد.....، الخاص.....

3-5. الجهة المصدرة له: وهي تختلف باختلاف نوع النص التشريعي، ويُشار إليها بعبارة:

إنّ رئيس الجمهورية...، البرلمان.. الوزير الأول.. وزير.. والي.. رئيس جامعة.. مدير مستشفى..

3-6. مقتضيات النص القانوني: وهي المراجع الأساسية والقانونية للنص القانوني، وتذكر مرتبة

بحسب قوتها الإلزامية بدءاً بالدستور مع تحديد النصوص الدستورية التي استند إليها النص القانوني باستعمال عبارة "لاسيما المواد" ثم القوانين العضوية ثم القوانين العادية والأوامر مرتبة ترتيباً زمنياً، ثم المراسيم، فالقرارات والتعليمات والمناشير إن وجدت على النحو الآتي:

إنّ.....بناءً على الدستور لاسيما المواد.....  
بمقتضى الاتفاقية الدولية رقم. /.../ المؤرخ في.....الموافق ل.....المتضمن.....  
بمقتضى القانون العضوي رقم. /.../ المؤرخ في.....الموافق ل.....المتضمن.....  
بمقتضى القانون رقم. /.../ المؤرخ في.....الموافق ل.....المتضمن.....  
بمقتضى الأمر رقم. /.../ المؤرخ في.....الموافق ل.....المتضمن.....  
بمقتضى الدستور التنفيذي رقم. /.../ المؤرخ في.....الموافق ل.....المتضمن.....

3-7. ذكر الاستشارات: وذلك متى تعلق الأمر بالأوامر الصادرة عن رئيس الجمهورية في حالة

غياب البرلمان حيث ألزمه الدستور بأخذ رأي مجلس الدولة:

إنّ رئيس الجمهورية...بناءً على الدستور لاسيما المواد...وبعد أخذ رأي مجلس الدولة.....

3-8. الإشارة لعبارة: يُصدر النص الآتي، يُرسم ما يلي.....

يُصدر الأمر الآتي نصّه.....يُصدر القانون الآتي نصّه.....يُصدر الدستور  
الآتي نصه.....يُرسم ما يلي.....يُقرّر ما يلي.....

3-9. وضع التقسيمات الخاصة بالنص القانوني: حيث تتم هيكلة النصوص التشريعية والتنظيمية على شكل أبواب ثم أقسام وأقسام فرعية وفصول، وقد تخلو النصوص من هذه التقسيمات إذا كان محتواها موجزا ولا يتطلب تفرعاً.

### 3-10. الإشارة في المادة ما قبل الأخيرة إلى وضع النص القانوني:

- فيما إذا كان قد ألغى النص السابق برّمته:

المادة: ..... تلغى أحكام القانون، الأمر... المتعلق، المتضمن، المحدد.....

- أو ألغى بعض المواد فقط، حتى لا يُعذر أحد بجهل القانون:

المادة: ..... تلغى أحكام المواد..... من.....

- أو علق سريان النص القانوني إلى فترة لاحقة رغم نشره في الجريدة الرسمية:

المادة: ..... يسري مفعول هذا القانون بعد سنة (1) من تاريخ نشره في الجريدة الرسمية.

- أو أشار لاستمرار سريان النصوص التطبيقية القديمة إلى حين صدور النصوص التطبيقية الجديدة:

المادة: .... تبقى النصوص المتخذة تطبيقاً للمواد... سارية المفعول إلى غاية تعويضها بنصوص تطبيقية أخرى.

### 3-11. الإشارة إلى إجراء النشر في الجريدة الرسمية: حيث تُشير آخر مادة في النص القانوني لهذا

الإجراء، يُذكر فيها عبارة تُوحي بالزامية إجراء النشر كضابط لدخول النص القانوني حيز النفاذ، تحمل هذه الجريدة عددها بالأرقام وكذا تاريخ صدورها الهجري والميلادي بالكيفيات المشار إليها أعلاه.

يُنشر هذا القانون، الأمر، الدستور..... في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

### 3-12. الإشارة لمكان صدور النص القانوني والتاريخ الهجري والميلادي: باستعمال العبارة الآتية:

حرّر بالجزائر في..... الموافق ل.....

3-13. ذكر اسم ولقب مُصدر النص القانوني - الاسم المدني - كاملا:

عبد المجيد تبون، أيمن عبد الرحمن، عبد الباقي بن زيان، عن الرحمن بن بوزيد.....

#### 4- تطبيقات على النصوص التشريعية:

يتخذ كل نص تشريعي ترتيبا للنص أو النصوص التي هي أعلى منه أو من نفس الدرجة كما يقتضي أن نصا من درجة أدنى، لا يمكنه تغيير نص أو إلغاءه إلا بواسطة نص آخر يساويه أو يعلوه درجة.

ونظرا لأهمية هذا التدرج، فإننا نتابع ترتيبها حسب درجة قوتها كالاتي:

#### 4-1. تطبيقات على الدستور:

إصدار نص تعديل الدستور لسنة 1996 بواسطة المرسوم الرئاسي رقم 96/438 مؤرخ في 26 رجب عام 1417 الموافق لـ 07 ديسمبر 1996 بتعلق بإصدار تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء بتاريخ 17 رجب عام 1417 الموافق لـ 28 نوفمبر 1996 في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

إنّ رئيس الجمهورية:

- بناءً على الدستور، لاسيما المواد 7 و 74/6 و 9، و 167 منه،
- وبمقتضى القانون رقم 13/89 المؤرخ في 5 محرم عام 1410 الموافق لـ 7 غشت سنة 1989 المتضمن قانون الانتخابات، لاسيما المواد من 119 إلى 122 منه.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 348/96 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1417 الموافق لـ 1 أكتوبر سنة 1996 والمتضمن استدعاء مجموع الناخبين والناخبات للاستفتاء المتعلق بمشروع تعديل الدستور.
- وبمقتضى إعلان المجلس الدستوري المؤرخ في 20 رجب عام 1417 الموافق لـ 4 ديسمبر 1996 في تعديل الدستور.

يرسم ما يلي:

**المادة الأولى:** يصدر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية نص تعديل الدستور المصادق عليه في استفتاء 17 رجب عام 1417 الموافق لـ 28 نوفمبر 1996.

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

حرر بالجزائر في: 26 رجب عام 1417

الموافق لـ 07 ديسمبر سنة 1996

الإمضاء

دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسم الله الرحمن الرحيم

الديباجة

الشعب الجزائريّ شعب حرّ، ومصمّم على البقاء حرّاً.

وفخر الشعب، وتضحياته، وإحساسه بالمسؤوليات، وتمسّكه العريق بالحرية، والعدالة الاجتماعية، تمثل كلّها أحسن ضمان لاحترام مبادئ هذا الدستور الذي يصادق عليه وينقله إلى الأجيال القادمة ورثة رواد الحرية، وبناء المجتمع الحرّ.

**الباب الأول: المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري<sup>(1)</sup>** (المواد من 01 إلى 69)

- **الفصل الأول: الجزائر** (من المادة 01 إلى المادة 05)

<sup>(1)</sup> نكتفي في هذه الدراسة بذكر الأبواب والفصول وموادها، ومن يريد التوسع في المعرفة هذا الموضوع بصفة مفصلة ومعتمّة، فما عليه إلا أن يراجع نص الدستور.

- الفصل الثاني: الشعب (من المادة 06 إلى المادة 10)
- الفصل الثالث: الدولة (من المادة 11 إلى المادة 28)
- الفصل الرابع: الحقوق و الحريّات (من المادة 29 إلى المادة 59)
- الفصل الخامس: الواجبات (من المادة 60 إلى المادة 69)

الباب الثاني: تنظيم السلطات (المواد من 70 إلى 158)

- الفصل الأول: السلطة التنفيذية (من المادة 70 إلى المادة 97)
- الفصل الثاني: السلطة التشريعية (من المادة 98 إلى المادة 137)
- الفصل الثالث: السلطة القضائية (من المادة 138 إلى المادة 158)

الباب الثالث: الرقابة والمؤسسات الاستشارية (المواد من 159 إلى 173)

- الفصل الأول: الرقابة (من المادة 159 إلى المادة 170)
- الفصل الثاني: المؤسسات الاستشارية (من المادة 171 إلى المادة 173)

الباب الرابع: التعديل الدستوري (المواد من 174 إلى 178)

أحكام انتقالية (المواد من 179 إلى 181)

المادة 182: يصدر رئيس الجمهورية نص التعديل الدستوري الذي أقرّه الشعب، وينفذ كقانون أساسي للجمهورية.

#### 4-2. تطبيقات على الأمر:

الأمر هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا الاستعجالية أو في حالة عدم وجود برلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، وذلك طبقاً للمادة 93 من الدستور، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه، أما صلاحية استصداره فهي مخوّلة دستورياً لرئيس الجمهورية وفقاً للمادة 124.

نقدم في باب التطبيقات على هذا النص التشريعي نموذجين اثنين على سبيل المثال لا الحصر، نرى فيهما فائدة بالنسبة للمتكون والمواطن على حد سواء، نظراً لأهميتهما وشموليتهما من المنظور التشريعي.

- النموذج الأول: يتعلق بقانون الجنسية الجزائرية.

- النموذج الثاني: فيتعلق بالقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

### النموذج الأول:

أمر رقم 04-05 مؤرخ في 18 محرم عام 1426 الموافق لـ 27 فبراير سنة 2005، يعدل ويتم الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر 1970، والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية.

### إنّ رئيس الجمهورية؛

- بناءً على الدستور، لاسيما المادتان 122-4 و 124 منه
  - وبمقتضى الأمر رقم 66-154 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 والموافق لـ 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات المدنية، المعدل والمتمم.
  - وبمقتضى الأمر رقم 70-20 المؤرخ في 13 ذي الحجة عام 1389 الموافق لـ 19 فبراير سنة 1970 والمتعلق بالحالة المدنية.
  - وبمقتضى الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 1970 والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية.
  - وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم.
- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء؛

### يصدر الأمر الآتي نصه:

**المادة الأولى:** يعدل هذا الأمر ويتم الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 1970 والمتضمن قانون الجنسية الجزائرية.

**المادة 02:** تعدل المواد 4 و 5 و 6 و 7 و 8 من الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 1970 والمذكور أعلاه، وتحرر كما يأتي:

"المادة 04: يقصد بسن الرشد في مفهوم هذا القانون سن الرشد المدني."  
 "المادة 05: يقصد بعبارة "بالجزائر" مجموع التراب الجزائري والمياه الإقليمية الجزائرية والسفن والطائرات الجزائرية."

"المادة 06: يعتبر جزائرياً الولد المولود من أب جزائري أو أم جزائرية."  
 "المادة 07: يعتبر من الجنسية الجزائرية بالولادة في الجزائر."

1. الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين.

غير أنّ الولد المولود في الجزائر من أبوين مجهولين يعدّ كأنه لم يكن جزائرياً قط إذا ثبت خلال قصوره انتسابه إلى أجنبي أو أجنبية وكان ينتمي إلى جنسية هذا الأجنبي أو هذه الأجنبية وفقاً لقانون جنسية أحدهما.

إنّ الولد الحديث الولادة الذي عُثر عليه في الجزائر يعدّ مولوداً فيها ما لم يثبت خلاف ذلك.  
 2. الولد المولود في الجزائر من أب مجهول و أم مسماة في شهادة الميلاد دون بيانات أخرى تمكن من إثبات جنسيتها."

"المادة 08: إنّ الولد المكتسب الجنسية الجزائرية بموجب المادة 07 أعلاه، يعتبر جزائرياً منذ ولادته ولو كان توفر الشروط المطلوبة قانوناً لم يثبت إلا بعد ولادته.

"إنّ إعطاء صفة جزائري الجنسية منذ الولادة وكذا سحب هذه الصفة أو التخلي عنها بموجب أحكام المادة 7 أعلاه، لا يمس بصحة العقود المبرمة من قبل المعني بالأمر ولا بصحة الحقوق المكتسبة من قبل الغير استناداً إلى الجنسية المكتسبة سابقاً من قبل الولد."

**المادة 03:** يعدل عنوان الفصل الثالث من الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 1970 والمذكور أعلاه، ويحرر كما يأتي:

"المادة 40: تنشر الأحكام والقرارات النهائية الصادرة في قضايا الجنسية المنصوص عليها في المواد 37 و38 و39 أعلاه، بإحدى الجرائد اليومية الوطنية، وتعلق بلوحة الإعلانات بالمحكمة المختصة."

**المادة 09:** تلغى المواد 3 و9 و16 و19 و28 و30 من الأمر رقم 70-86 المؤرخ في 17 شوال عام 1390 الموافق لـ 15 ديسمبر سنة 1970 والمذكور أعلاه.

**المادة 10:** ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 18 محرم عام 1426 الموافق لـ 27 فبراير سنة 2005.

عبد العزيز بوتفليقة

## 6- تطبيقات على النصوص التنظيمية:

## 6-1. تطبيقات على القرار:

**القرار:** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى، حينئذ قراراً وزارياً مشتركاً. وبالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين...الخ.

وتوضيحاً لذلك، نقدم مجموعة من النماذج الخاصة بالقرارات نذكر منها على سبيل المثال ما يأتي:

## النموذج 01: قرار يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## وزارة التربية الوطنية

قرار رقم:.... مؤرخ في.... الموافق ..... يتضمن إنشاء مؤسسة التربية والتعليم الخاصة.  
إن وزير التربية الوطنية:

- بمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 15 محرم 1429 الموافق لـ 23 يناير 2008 يتضمن القانون التوجيهي للتربية الوطنية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-265 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 1994، المحدد لصلاحيات وزير التربية الوطنية.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-90 المؤرخ في 3 صفر عام 1425 الموافق لـ 24 مارس سنة 2004، المحدد لشروط إنشاء وفتح ومراقبة مؤسسات التربية والتعليم الخاصة.
- بمقتضى القرار الوزاري رقم ... المؤرخ في 9 رمضان عام 1425 الموافق لـ 23 أكتوبر سنة 2004، المحدد لدفتر الشروط المتعلقة بإنشاء وفتح ومراقبة مؤسسات التربية والتعليم الخاصة.
- بناءً على رأي اللجنة الولائية الخاصة بولاية..... المكلفة بدراسة طلبات إنشاء مؤسسات التربية والتعليم الخاصة.

يقرر ما يلي:



- المادة 01: تنشأ مؤسسة التربية والتعليم الخاصة المسماة.....  
الكائنة بـ..... رقم..... بلدية..... ولاية.....  
تحت المسؤولية الكاملة للسيد(ة)..... باعتبارها مؤسسة له(ها).
- المادة 02: تستقبل المؤسسة المذكورة في المادة الأولى أعلاه، مراحل التعليم التالية:  
- التعليم :.....  
- التعليم :.....
- المادة 03: يتولى السيد(ة)..... المولود(ة) بتاريخ..... بـ.....  
الإشراف على تسيير إدارة المؤسسة المذكورة في المادة الأولى أعلاه بصفته(ها) مدير(ة) لها.
- المادة 04: يخضع فتح المؤسسة واستقبالها للتلاميذ إلى زيارة ميدانية لمعاينة مرافقها من طرف المصالح التقنية المؤهلة، طبقا للمادة 22 من المرسوم 04-90 المذكور أعلاه، ولا تسلم رخصة الفتح إلا بعد رفع جميع التحفظات.
- المادة 05: تخضع المؤسسة للمراقبة البيداغوجية والإدارية من طرف المفتشين التابعين لوزارة التربية الوطنية.
- المادة 06: يخضع كل تغيير في مجالات مواد هذا القرار إلى تعديله في مدة أقصاها تسعون (90) يوما.
- المادة 07: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية لوزارة التربية الوطنية.  
حرر بالجزائر في.....  
وزير التربية الوطنية  
الاسم واللقب

## 2-6. تطبيقات على المقرر:

**المقرر:** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح سكن...الخ.

– النموذج 01: مقرر يتضمن إنشاء لجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مقرر رقم: ..... مؤرخ في..... يتضمن إنشاء لجنة تكلف بملف المفتشية العامة وأنشطة التفتيش.

إن وزير التربية الوطنية:

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 49/90 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق لـ 06 فبراير سنة 1990، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق لـ 09 يونيو سنة 1990، الذي يحدّد كفاءات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 265/94 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 1994، الذي يحدّد صلاحيات وزير التربية الوطنية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 266/94 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق لـ 06 سبتمبر سنة 1994، الذي يحدّد تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82/95 المؤرخ في 14 شوال عام 1415 الموافق لـ 15 مارس سنة 1995، والمتضمن إنشاء مفتشية عامة في وزارة التربية الوطنية.
- وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق لـ 29 أكتوبر سنة 1990، الذي يحدّد مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية ومفتشية أكاديمية الجزائر ومكاتبها.
- وبمقتضى القرار رقم: 177/94 المؤرخ في 25 جانفي سنة 1994، والذي يحدّد مهام مفتشي التربية والتكوين وصلاحياتهم.
- وبمقتضى القرار رقم: 176/94 المؤرخ في 25 جانفي سنة 1994، والذي يحدّد مهام مفتشي التربية والتعليم الأساسي وصلاحياتهم.

يقرّر ما يلي:

المادة الأولى: يهدف هذا المقرر إلى إنشاء لجنة تكلف بمعالجة ملف المفتشية العامة وأنشطة التفتيش من حيث الجوانب البيداغوجية والتربية والقانونية والتنظيمية والإدارية والمالية.

المادة 02: تتشكل اللجنة برئاسة المفتش العام من الأعضاء المذكورين فيما يلي:

أ- بعنوان المفتشية العامة:

..... -

..... -

..... -

..... -

ب- بعنوان الهياكل المركزية:

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -

ج- بعنوان سلك المفتشين:

- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -
- ..... -

المادة 03: يمكن اللجنة وفقا لمقتضيات العمل أن تنشئ فروعاً وإن تستعين في أشغالها بأي شخص بالنظر إلى كفاءته في موضوع مهمتها.

المادة 04: تُجرى أشغال اللجنة طبقاً لنظام داخلي تضعه، ويتضمن خاصة، دورية الاجتماعات، وجدول الأعمال ومحاضر الجلسات.

المادة 05: تعدّ اللجنة حصيلة نهائية عن أشغالها وتحل بانتهاء مهمتها.

المادة 06: ينشر هذا المقرر في النشرة الرسمية للتربية الوطنية.

الجزائر في 05 جوان 2000

وزير التربية الوطنية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

- النموذج 02: مقرر تعيين "مقرر فردي"

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية:.....

مديرية الإدارة المحلية.

رقم:...../م.أ.م./.....

مقرر تعيين

إنّ والي ولاية.....

- وبمقتضى القانون رقم 09/90 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتضمن قانون الولاية.
  - وبمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق لـ 15 يوليو سنة 2006، يتضمن القانون الأساسي العام بعمال للوظيفة العمومية.
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق لـ 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.
  - وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990، المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية.
  - وبناءً على المقرر رقم: ..... المؤرخ في ..... المتعلق بتسمية السيد(ة)..... في سلك: الأعوان الإداريين.
  - وباقتراح من السيد مدير الإدارة المحلية،  
يقرر ما يلي:
- المادة الأولى:** يعين السيد(ة)..... عوناً إدارياً بمصلحة الوسائل العامة.
- المادة 02:** يكلف السيد رئيس مصلحة الموظفين والسيد رئيس مصلحة الوسائل العامة بتنفيذ هذا المقرر، كلٌّ في حدود اختصاصه.

حرر بـ..... في.....

عن والي الولاية وبتفويض منه

مدير الإدارة المحلية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

الخاتمة:

نخلص من خلال ما تقدم إلى القول بأنّ الاتصال يعدّ ضرورة حيوية بالنسبة للمؤسسة، نظراً لما يمثله من أهمية بالغة على مختلف الأصعدة.

والعمل الإداري بصورة عامة يتطلب بالأساس اكتساب جملة من المعارف، لاسيما الإدارية والقانونية، كما يتطلب أيضاً اكتساب الموظف أو الإداري لمهارات تقنية يحتاجها من أجل تحرير وإعداد مختلف الرسائل والوثائق الإدارية والتي تعتبر عصب التسيير والإدارة.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور، "لسان العرب"، دار المعارف، ج(11)، 2003.
2. أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، "مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، اليازوري، الأردن، 2014.
3. الأخضر دعلوس، "تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020.
4. الشيخ بن قايد، "مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة غرداية، 2019-2020.
5. بدر الدين بن تريدي، "المراسلة العامة والتحرير الإداري"، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
6. حسناء مشري، "مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2021-2022.
7. حسين محمود حريم، "مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال"، دار الحامد، عمان، ط1، 2010.
8. رشيد حباني، "دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دار النجاح، الجزائر، 2017.
9. رضا زاوش، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.
10. سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة - المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات"، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، ط1، 2020.
11. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، "أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.

12. صبرينة رماش، "اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020.
13. عبد الجليل طواهير، "مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
14. عبيدي سناء، "محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري، المركز الجامعي ميله، 2021-2022.
15. عطا الله بوحميده، "الموجز في التحرير الإداري".
16. فريد راغب النجار، "تكنولوجيا الاتصالات والعلاقات والمفاوضات الفعالة"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
17. فضيل دليو، "التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال"، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2010.
18. محمد الهادي، "إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة"، دار المريخ، الرياض.
19. محمد محمد عمر الطنوبي، "نظريات الاتصال"، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، ط1، 2001.
20. منير نوري، "التسيير العملي والاتصالات الإدارية- المفاهيم والتطبيقات-"، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
21. نادية بن ميسية، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة سطيف1، 2020-2021.
22. نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا، "مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي"، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2006.
23. ياسمينة زواي، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة البويرة، 2020-2021.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

24. Bittner, R.J, "Mass Communication: An introduction", 2<sup>nd</sup> ed., N.Y, Prentice-Hall, Inc, 1986.
25. Dimpleby Richard and Graeme Burton, "More than words: An introduction to communication", New York, Routledge, Third edition, 1998.