

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة محاضرات في مقياس الاتصال و  
التحرير الإداري موجهة لطلبة سنة أولى  
ماستر تخصص: نقدي و مالي

من إعداد الأستاذ  
سنوسي علي

السنة الجامعية 2025/2024

الصفحة	العنوان
01	فهرس المحتويات
05	ملخص
05	المحتوى
06	الأهداف الرئيسية
06	أهمية تدريس المقياس
08	مقدمة
10	الجزء الأول: مدخل عام للاتصال الإداري
11	برنامج الجزء الأول: مدخل عام للاتصال الإداري
11	تمهيد
12	المحور الأول: الاتصال الإداري: المفهوم، الخصائص
12	أولا: مفهوم الاتصال
12	1. تعريف الاتصال
15	2. خصائص الاتصال
18	ثانيا: الاتصال: إشكاله و عناصره و أهدافه
18	1. أشكال الاتصال
20	2. عناصر الاتصال
21	3. أهداف الاتصال
23	المحور الثاني الاتصال الوسائل الوظائف و أهميته في الوقت الحاضر
23	أولا وسائل الاتصال
23	1. الوسائل الشفوية
23	2. الوسائل الكتابية
23	3. الوسائل غير لفظية
23	ثانيا وظائف الاتصال
23	1. وظيفة إدارية
23	2. وظيفة اجتماعية
24	3. وظيفة تحفيزية، تنسيقية وتوجيهية
24	4. وظيفة تسويقية
24	ثالثا: أسباب ودوافع زيادة الاهتمام بالاتصال في وقتنا المعاصر
24	1. كبر حجم المنظمات
25	2. التخصص و تقسيم العمل
25	3. الاتجاه نحو اللامركزية
25	4. سرعة التغير و التطور التكنولوجي

25	5.زيادة المسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الاعمال
26	رابعا أهمية الاتصالات الإدارية في وقتنا الحاضر
26	1. الاتصالات كأداة تخطيط
26	2.الاتصالات كأداة تنظيمية
26	3. الاتصالات كأداة توجيهية
26	4. الاتصالات كأداة رقابية
28	المحور الثالث :معوقات الاتصال وعوامل تحسينه
28	أولا معوقات الاتصال
28	1. المعوقات الشخصية
29	2. المعوقات التنظيمية
30	3. المعوقات البيئية
30	ثانيا : عوامل تحسين الاتصال
32	الجزء الثاني التحرير الإداري
32	برنامج الجزء الثاني: التحرير الإداري
33	تمهيد
34	المحور الأول:أساسيات التحرير الإداري
34	أولا : ماهية التحرير الإداري
34	1.مفهوم التحرير الإداري
35	2.المرتكزات ( الضوابط) الأساسية للتحرير الإداري
35	1.2.مرتكزات شكلية
35	2.2.مرتكزات قانونية
36	3.2.مرتكزات لغوية
36	3.الأسلوب الإداري
38	4. أهمية التحرير الإداري
38	1.4.الوساطة في الاتصال و نقل المعلومات
39	4.2.مادة عمل و ميدان لتطبيق
39	2.3.الدلالة المادية في الإثبات
39	3.4.تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة:
39	ثانيا: شروط التحرير الإداري الفعال
39	1.أثناء مرحلة التحضير
40	2.أثناء مرحلة الصياغة
41	المحور الثاني: أنواع المحررات الإدارية
41	أولا :الرسالة الإدارية
42	1.تعريف الرسالة الإدارية

42	2. استخدامات الرسالة الإدارية
42	3. عناصر الرسالة الإدارية
46	4. أنواع الرسائل الإدارية
48	5. صيغ الرسالة الإدارية
49	6. نماذج عن الرسالة الإدارية
54	ثانيا: وثائق التبليغ
54	1. جدول الإرسال
57	2. الاستدعاء
59	3. الدعوة
61	4. البرقية الرسمية
63	ثالثا: وثائق السرد، الوصف و التحليل
63	1. التقرير
69	2. المحضر
76	3. عرض الحال
81	رابعا: وسائل الاتصال الداخلية
81	1. المذكرة الإدارية
85	2. التعلية
87	3. الإعلان
90	خامسا: النصوص التشريعية و التنظيمية
90	1. النصوص التشريعية
90	1.1. الدستور
90	2.1. المعاهدات الدولية
90	3.1. القوانين
90	4.1. الأوامر
90	2. النصوص التنظيمية
90	1.2. المرسوم
91	2.2. المرسوم التنفيذي
91	3.2. القرار
92	4.2. المقررة
92	5.2. المنشور
95	6.5. التعلية
98	قائمة المراجع

## محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري

### Cours sur la communication et la rédaction administratives "lectures on administrative communication and writing."

#### ملخص:

يتوقف نجاح المنظمة سواء كانت مهنية تعليمية أو اجتماعية أو اقتصادية في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال داخلها وخارجها، حيث تعتبر عملية الاتصال الإدارية مهمة بدرجة كبيرة لتناول المشكلات التي تنشأ في المؤسسة، وهي تساعد في عملية اتخاذ القرارات السليمة وتساعد أيضا على تكوين علاقات عمل متينة بين الرؤساء والمرؤوسين والعامل وزملائه.

كما ترتبط الكفاءة الإنتاجية للمنظمة إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الاتصال، وهو ما يساعد العاملين على فهم أهداف العمل، والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف.

The success of an organization, whether professional, educational, social, or economic, in achieving its goals depends on the effectiveness of its communication processes, both internally and externally. Administrative communication plays a crucial role in addressing issues within the organization, assisting in sound decision-making, and fostering strong working relationships between supervisors and subordinates, as well as among employees and their peers.

The organization's productivity is strongly linked to the effectiveness of its communication processes, which help employees, understand the organization's goals and collaborate constructively to achieve those objectives.

المحتوى: يشمل المقياس مزيج بين الجانب النظري والتطبيقي، بحيث يعكس مختلف جوانب الاتصال الإداري مثل: كتابة التقارير الإدارية، إعداد مراسلات رسمية، إعداد محاضر اجتماع، عرض حال، .... الخ.

**Content and Purpose:** The course combines theoretical and practical aspects, reflecting various elements of administrative communication such as writing administrative reports, preparing official correspondence, drafting meeting minutes, creating memos, and more.

#### الأهداف الرئيسية :

1. يهدف هذا المقياس إلى شرح مفاهيم الاتصال للطالب، وتوضيح المسائل العامة التي تقرب إلى أذهان الطلاب عملية الاتصال من شرح عناصره ومكوناته وأنواعه ونماذجه وخصائصه. ومعوقاته، كما يهدف إلى توضيح بعض المفاهيم المتعلقة بالتحرير الإداري،

وكيفية كتابة رسالة إدارية بشكل صحيح، وكيف يميز بين مختلف المراسلات الإدارية.

2. تمكين الطالب من معرفة أدوات الاتصال والتحكم في تقنيات التحرير الإداري باعتبار التحرير الإداري أحد أدوات الاتصال بالمؤسسة فهو يخضع لمجموعة مبادئ وشكليات وصيغ تقتضي الضرورة احترامها والتقيد عند تحرير مختلف الوثائق اللازمة لأنها تلعب دورا أساسيا في مختلف المؤسسات العمومية والإدارات والمرافق العمومية.

3. تزويد الطالب بأدوات التحرير الإداري وتمكينه من الإنشاء الإداري من خلال معرفة كافية للغة التي بواسطتها يتم التحرير بها، وإلا كان التحرير غير صحيح، وقد يصبح خطراً في بعض الأحيان عند الإساءة والخطأ في التعبير أو الصياغة كون اللغة المستعملة داخل الإدارة ليست لغة خفية، فهي تستعمل مجموعة من المصطلحات الجارية التي يجب أن تفهم من الغير.
4. تقييم الكفاءة الكتابية: يساعد المقياس في تحديد مدى قدرة الطالب على كتابة وثائق إدارية بشكل دقيق وواضح؛
5. تطوير مهارات الاتصال: من خلال التدريب على كيفية إعداد وتصميم وكتابة مختلف الوثائق الإدارية.

## Main Objectives :

- 1. Understanding Communication Concepts:** The course aims to explain communication concepts to students, clarifying general issues that make the communication process more comprehensible by explaining its elements, components, types, models, characteristics, and barriers. Additionally, it aims to clarify some concepts related to administrative writing , such as, how to draft an administrative letter correctly and how to differentiate between various types of administrative correspondence.
- 2. Mastering Communication Tools:** The course equips students with knowledge of communication tools and the ability to control administrative writing techniques. As administrative writing is a key communication tool within institutions, it follows specific principles, formats, and formalities that must be adhered to when drafting different documents, which play a critical role in various public institutions, administrations, and public services.
- 3. Enhancing Administrative-Writing Skills:** The course provides students with the tools for administrative writing and enables them to produce proper administrative documents through sufficient knowledge of the language used in drafting. Incorrect language use can lead to miscommunication, which may sometimes pose risks, especially when errors in expression or phrasing occur. Administrative language is not cryptic but relies on commonly understood terms that must be clear to others.
- 4. Assessing Writing Proficiency:** The course helps evaluate the student's ability to write administrative documents accurately and clearly.
- 5. Improving Communication Skills:** The course focuses on developing communication skills by training students on how to prepare, design, and draft various administrative documents.

## أهمية تدريس المقياس :

1. يوفر المقياس للمؤسسات التعليمية وأصحاب العمل طريقة موضوعية لتقييم مهارات الاتصال والتحرير الإداري لدى الطلاب .
2. إعداد طالب متمكن لمواجهة التحديات الكتابية في الحياة المهنية، حيث تكون المهارات الإدارية أساسية. في الحياة المهنية الوظيفية.

3. يُعد مقياس الاتصال والتحرير الإداري أداة قيمة لقياس وتطوير مهارات الكتابة والتواصل لدى الطلاب الجامعيين، مما يسهم في تحضيرهم للمهام الإدارية في مختلف المجالات المهنية.

### **"The Importance of Teaching the Scale":**

1. The course provides educational institutions and employers with an objective method for assessing students' communication and administrative writing skills.
2. Preparing a well-equipped student to face the writing challenges in professional life, where managerial skills are essential in a career context».
3. The course serves as a valuable tool for measuring and developing students' writing and communication skills, preparing them for administrative tasks in various professional fields.

## مقدمة:

يعتبر الاتصال على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، فهي بمثابة الدم الدافق للحياة في أي منظمة من المنظمات، إذ بدون الاتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة وجميع أنشطتها الأخرى، وتنبع أهمية الاتصالات من الدراسات والأبحاث التي أثبتت هذه الأهمية من القدر الزمني المبذول في مزاولتها كنشاط رئيسي من جهة، وكظاهرة اجتماعية من جهة أخرى. حيث وجد أن الإداري والرئيس والمرؤوس، كل يقضي معظم وقته في الاتصال، فتشير كافة التقديرات إلى أن مقدار هذا الوقت المبذول في الاتصال يتراوح ما بين 57% إلى 90% من ساعات العمل اليومية للمسير.

ولقد أصبح اليوم موضوع الاتصالات الإدارية يحظى باهتمام كافة المسيرين على المستويات المختلفة بغض النظر عن المدرسة التي ينتمون إليها، سواء كانت المدرسة التقليدية، أو المدرسة الحديثة، حيث يسعون إلى انجاز الأعمال والمهام من خلال الآخرين مما يستلزم إجراء اتصالات مع الأفراد على كافة المستويات.

فالانصال هو لب وجوهر الإدارة، حيث تعتبر مشكلة الاتصالات هي مشكلة الإدارة الأولى في العصر الحديث، بمعنى أنها مشكلات استنباط الطرق والوسائل اللازمة والملائمة لنقل البيانات والمعلومات سواء من مستويات التنظيم الأعلى إلى الأدنى أو من الأدنى إلى الأعلى من داخل المشروع إلى خارجه أو من خارجه إلى داخله. حيث تلعب الاتصالات دورا كبيرا في مزاوله كافة العمليات الإدارية، فاتخاذ القرارات والتنظيم والتوجيه والرقابة كلها أنشطة إدارية تمارسها المنظمة ويستلزم ممارستها وجود نظام سليم للاتصال.

وعليه تعتبر الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، تعمل على نقل المفاهيم والآراء والأفكار والمعلومات عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها، وذلك لان نشر المعلومات الصادقة والمتعلقة بأحوال العمل تمكن الجميع من أن يكونوا على علم كامل بكل ما يدور داخل حول العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف المتفق عليها، وبالتالي يتحقق مبدأ الفريق المتكامل، وبذلك تساعد الاتصالات في اتخاذ القرارات الإدارية السليمة، وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها، فلا يكفي أن تكون إدارة المنظمة حازمة وعادلة وتصدر من القرارات ما يكفل تحقيق الأهداف، ولكن لابد من شرح وتفسير لهذه القرارات والسياسات والأهداف والتوجيهات إلى المرؤوسين والمنفذين حتى يقتنعوا بالمبررات المنطقية لإصدار هذه القرارات والتعليمات، وعلى الإدارة أيضا أن تتأكد من أنهم يفسرونها التفسير الصحيح، فليست المشكلة في نشر المعلومات بين أعضاء التنظيم، بل المشكلة هي في تفهم هذه المعلومات بالطريقة التي تقصدها الإدارة.

أما من الناحية الاجتماعية والنفسية، فتعتبر الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك بين جميع أفراد المنظمة، وأيضا ضرورة أساسية لتوجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة. و باعتبار التحرير الإداري أحد أدوات الاتصال المستخدمة في تعميم الاتصال بين الأقسام والموظفين بتقديم تقارير كتابية، وإحصائية وغيرها من التقارير الأخرى التي تصف طبيعة العمل في كل قسم، ومن التعريف الأخرى للتحرير الإداري، هو قيام الإدارة بتوجيه بعض الموظفين لإعداد وثائق تهدف إلى توفير قنوات اتصال تربط بين الإدارة، والأقسام الداخلية،

يعتمد النشاط الإداري عموما والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية، وعليه يمكن القول إن نجاعة الإدارة وفعالية أنشطتها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحضير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل صحيح، شكلا ومضمونا. إن تحرير الوثائق الإدارية -سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...)، أو إصدار توجيهات (مذكرات تعليمات...) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات...) أو غيرها- يتطلب مراعاة جملة من المبادئ والقواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري باعتباره ممثلا للسلطة العمومية من جهة، والمندمجة ضمن نظام قيمي ومعياري يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وعلاقات هذه الأخيرة بمستخدميها وبمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية.

هذه الاعتبارات جميعها تضي على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير التجاري، الإعلامي، الاجتماعي...، وتقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفي وتوصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية.

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد وسليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي في السلم الوظيفي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءته وشخصيته تبرز بشكل واضح من خلال محرراته، لذلك ينبغي على كل موظف بذل قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإلمام بها.

ونظرا لأهمية عملية الاتصال والتحرير الإداري داخل المنظمة وباعتبارهما من أهم الأنشطة التي تساهم في تحقيق فعاليته، أنشأت المشروعات الكبرى في الدول المتقدمة صناعات إدارات متخصصة في الاتصالات وزودتها بالخبراء في شؤون تنظيمها، وبرز في الحقل الصناعي نوع جديد من المستشارين أطلق عليهم مستشاري الاتصالات.

ومحاولة منا لسد جزء من الفراغ في هذا المجال ها نحن نقدم إلى طلبة السنة الثانية ماستر هذه المطبوعة تحت عنوان الاتصال والتحرير الإداري، حيث سنحاول تغطية أغلب محاور البرنامج الدراسي المقترح لهذا المقياس.

**محتوى الجزء الأول: مدخل عام للاتصال**  
**مقياس الاتصال والتحرير الإداري / تخصص اقتصاد نقدي وبنكي / قسم العلوم**  
**الاقتصادية للسنة الجامعية 2024-2025**

**المحور الأول الاتصال: المفهوم والخصائص**

أولاً: مفهوم الاتصال الإداري

ثانياً: خصائص الاتصال الإداري

**المحور الثاني: الاتصال: أشكاله وعناصره وأهدافه**

أولاً: أشكال الاتصال

ثانياً: عناصر الاتصال

ثالثاً: أهداف الاتصال:

**المحور الثالث: الاتصال: الوسائل، الوظائف وأهميته في وقتنا الحاضر**

أولاً: وسائل الاتصال

ثانياً: وظائف الاتصال

ثالثاً: أهمية الاتصال في وقتنا المعاصر

**المحور الرابع: معوقات الاتصال وعوامل تحسينه**

أولاً: معوقات الاتصال

ثانياً: عوامل تحسن الاتصال

## الجزء الأول: مدخل عام للاتصال الإداري

### General Introduction to Administrative Communication

#### تمهيد

يعتبر الاتصال من السلوكيات الإنسانية المعقدة، تستعمل فيه كل الحواس وإمكانات الإنسان الذهنية والنفسية في أن واحد استعمالا متناسقا ومنسجما حتى يتم تبليغ واستلام الرسالة، وتكمن أهميته في أنه المحرك الأساسي لكل العمليات الاجتماعية داخل المجتمع والمؤسسة، وبدونه لا يمكن تصور أي حركة اجتماعية وأي شكل من أشكال التبادل، ونصبح أمام حالة صامتة نجتهد فيها لفهم وفك الرموز.

يعد الاتصال الإداري عملية هامة، ضمن الوظائف الأساسية بالمؤسسة الاقتصادية، التي تتميز اليوم بتوجهها نحو الكبر والتعقيد بعدما كانت الوحدات الحرفية والمؤسسات الرأسمالية التي يملكها ويديرها نفس الشخص ذات أحجام ومهام بسيطة غير معقدة.

ولما كانت المؤسسة في أطوارها الأولى بسيطة في إدارتها وفي الوسائل المادية والبشرية المستعملة، كانت عملية الاتصال سهلة ومستمرة ويومية، بين النظم والمالك وبقية الأفراد العاملين معه، وفق طرق ووسائل شفوية عادة ومباشرة، إلا أن هذه الطرق ما فتئت تتطور وتتعدد بالمؤسسة الحديثة لتعقد تنظيمها ومستوياتها الإدارية وزيادة عدد أفرادها وضخامة مواردها، وهذا ما جعل المهتمين بالاتصال بين الكائنات البشرية يتجهون إلى دراسة هذا الموضوع فيها.

وقد تحولت المؤسسات الحديثة من الاستثمار في الطاقة التي تبدو أهميتها كبيرة إلى الاستثمار في مجال المعلومات والاتصال نظرا لمجالها المفتوح واللامحدود في البحث والاكتشاف، ونظرا لأن الفاعلية لا حدود لها أيضا ونظرا للمنافسة الشديدة من قبل المؤسسات العالمية المختلفة.

وحتى تقوم المؤسسة والإدارة بشكل خاص بالمهام المنوطة إليها، فمن واجبها الاهتمام بالاتصال وجوانبه النظرية وعلاقته بالمؤسسة الاقتصادية، حتى تتمكن من الاستفادة منها في التأطير والتوجيه والمتابعة لمختلف تحركاتها منذ الإعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة وتقييم النتائج.

وعليه أصبح الاتصال اليوم، يأخذ أهمية خاصة في المؤسسة، وذلك باعتباره أداة مكتملة للعملية الإدارية في مجموعها، سواء في تحضير الأهداف والتخطيط، أو بتنفيذه وتوجيهه ومراقبة نتائجه، وغيرها من العمليات التي تشملها المهام الإدارية، حتى أنه صار يمكن اعتبار الاتصال من الوظائف الإدارية نظرا للدور الذي يلعبه في تكملة ودعم هذه الوظائف.

وبذلك ومن هنا فإن الحاجة للاتصال ازدادت في عصرنا الحاضر إلى المزيد من المعلومات، وإلى معرفة أساليب التأثير على الصورة الذهنية التي يكونها الناس عن واقعهم وحياتهم، ومما لا شك فيه فإن ظاهرة الاتصال أصبحت اليوم من الظواهر التي تحتاج إلى الدراسة والتشخيص والتعمق والتحليل.

## المحور الأول الاتصال الإداري: المفهوم، الخصائص

### **The first axis: Administrative Communication - Concept, Characteristics**

#### **أولاً: مفهوم الاتصال الإداري Concept of administrative communication**

يمكن النظر لعملية الاتصال في أبسط صورها، على أنها عملية نظرية أساسها الحاجة إلى الكلام والكتابة والاستمتاع والتفاعل مع الآخرين، وتعني مشاركة معلومات واتجاهات الآخرين مع معلوماتنا واتجاهاتنا وأفكارنا.

فيتفاعل الفرد مع غيره من خلال الاتصال " Communication " للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، فيعتبر الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة ديناميكية للجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء.

والاتصال وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد بغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة ولا تستطيع المنظمة تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال الحلقات المستمرة والحركة الدائمة من الاتصالات سواء بطابعها الرسمي أو غير الرسمي، خاصة وأن التفاعلات الاجتماعية هي حقيقة سياسية تمثلها حركة ديناميكية التطور والنمو الذي تشهده المنظمات المعاصرة المختلفة.

ويعتبر الاتصال بالمنظمة بمثابة الطاقة المحركة لجميع نظم المنظمة وأنشطتها فبدون الاتصال لن يكون لهذه الأنشطة وجود في الواقع الفعلي.

لقد تعددت المفاهيم والتعريفات الخاصة بالاتصال وسنحاول وضع مفهوم علمي للاتصال يكون شاملاً وجامعاً ويحقق الأهداف المختلفة من الاتصال وفي ضوء الاعتبارات الآتية:

- ✚ إن عملية الاتصال مرتبطة دائماً بأحداث وعلاقات مستمرة وديناميكية ومتغيرة؛
- ✚ يكون الاتصال دائماً بين الأفراد أو المجموعات أو بين طرفين وليس طرف واحد أحدهما مرسل والآخر مستقبل؛
- ✚ أن يحقق الاتصال التأثير في المستقبل حتى يحدث الاستجابة المطلوبة التي يريد المرسل؛
- ✚ إن الاتصالات الإدارية لا تشمل فقط الاتصالات الداخلية في المنظمة وإنما تمتد أيضاً لتشمل الاتصالات بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

#### **1. تعريف الاتصال Définition of communication**

لقد اهتم الباحثون في جميع المجالات بموضوع الاتصال منذ القدم نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها، ويمكن تعريفه لغوياً واصطلاحاً كما يلي:

##### **1.1 لغوياً:**

✓ أصل كلمة اتصال في اللغة العربية هو الوصل " ويقصد به الربط بين طرفين (شخصين أو أي كائنين) من جهة ومن جهة أخرى فهو يعني الوصول إلى غاية معينة أي بلوغ هدف معين من تلك الصلة .

✓ أما في اللغة الانجليزية فان كلمة اتصال (communication) فهي مشتقة من "communis" وهي كلمة لاتينية ويقصد بها في الانجليزية "commun" أي مشترك أو اشتراك.

✓ وكلمة (communication) في اللغة الفرنسية فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية "communicare" والتي يقصد بها "mettre en commun" أي التبادل والتقاسم

## 2.1. اصطلاحا:

أما من الناحية الاصطلاحية فقد نجد عدة تعاريف نظرا لتعدد وجهات النظر، حيث يختلف مفهوم الاتصال من تخصص لأخر، فعلماء الانتربيولوجيا يعرفونه على انه شبكة معقدة من المفاهيم الكاملة أو الجزئية بين أعضاء وحدات تختلف في حجمها وفي درجة تعقيدها، وتتراوح هذه الوحدات من أسرة صغيرة أو شخصين بينهما اتصال من نوع ما إلى جماعة هائلة العدد تربط بينها وسائل اتصال ممكنة أو متاحة، وأن هذه الشبكة المعقدة قد تبدو ظاهريا في شكل مؤسسات اجتماعية في صفتها الثابتة لكنها في الواقع ذات طبيعة اتصالية، وكل نموذج ثقافي وكل حركة وكل سلوك اجتماعي يتضمن اتصالا ضمنيا أو صريحا.

وهناك تعاريف عدة للاتصال نورد من ضمنها التالي:

حسب قاموس أكسفورد فان الاتصال عبارة عن نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات) بالكلام أو

الكتابة أو الإشارات. (بمعنى آخر "انتقال الرموز ذات المعنى وتبادلها بين الأفراد"<sup>1</sup>)

وهو أيضا: "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل المعلومات التي يكون لها معنى بين شخصين على الأقل"<sup>2</sup>

في حين يعرفه (Newman and Summer (1977 بأنه: "تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين شخصين فأكثر"<sup>3</sup>.

كما عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه "عملية خلق التفاهم وإشاعته، أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين

الأفراد"<sup>4</sup> أما تشارلز كولي<sup>5</sup> فقد اعتبره: "الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز

العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان".

بينما أشار أركانند و بوربو في تعريف أكثر شمولية: "أنه على المستوى الإنساني ، بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال

<sup>1</sup> خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 1997 ص 01

<sup>2</sup> عاكف لطفي خصاونة، الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص90

<sup>3</sup> Newman W , Summer C.Process of Management in Doctor, Principles and Practice of Business Communication, 1977

<sup>4</sup> محمد المساد، الإدارة الفعالة، ط 1 مكتبة ناشرون، 2003، ص.17

<sup>5</sup> خيري خليل الجميلي، مرجع سابق، ص1

على انه نظام ديناميكي، و الذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر بغية نقل و تبادل الأفكار و المعلومات و العواطف و الأحاسيس، و ذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة، عن طريق نظام من الرموز و الإشارات، كالحركات و الإيماءات أو الموسيقى و الرسم و غيرهم<sup>1</sup>

نلاحظ أن مجموعة من العلماء خاصة في مجال النفس والإدارة<sup>2</sup> فقد ركزوا على قدرة الاتصال في التأثير على الآخر،

فنجد في هذا المساق:

التعريف التالي " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر.

وكذا تعريف Berelson, & Serelson على انه عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة و

التجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز و الصور و الإحصائيات بقصد الإقناع و التأثير على السلوك<sup>3</sup>. بالإضافة

إلى تعريف خضير شعبان<sup>4</sup> الذي يعتبره عملية نقل الرموز المواتية من أطراف مؤثرة و متأثرة ، بقصد إحداث تغيير في

السلوك أو المواقف، و نجاح الاتصال أمر نسبي قد يتحقق جزئيا أو كليا على نحو يساهم فيه عاملان هما طبيعة الإنسان

و مدى ثقافته<sup>4</sup> .

في حين ركز بعض العلماء على العمليات العقلية و المعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال، ومن ضمن

هذه العمليات التقدير و الحكم والتفسير والربط و التذكر وعليه فإن الاتصال هو استخدام الكلمات والحركات وغيرها-

من الرموز لتبادل المعلومات .

كما يعرفه " Albert Henry على أنه "نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو

الرموز من نظام لغوي مفهوما ضمنيا للطرفين".

أما ميلر " G.Miller يعتبر " أن الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما،

ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".

ويعرفه C.Cherry أيضا " الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أية وسيلة مشاهمة للمشاركة في

المعلومات حول موضوع أو حدث.

وهناك من عرفه على أنه الاتصال هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة،

وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وان التفاعل

والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام، ويجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية

لأنه يكون ذو اتجاه واحد.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية : جامعة منتوري قسنطينة محبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص63

<sup>7</sup> إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر و التوزيع فلسطين، 2013 ، ص48

<sup>3</sup> Berelson, B., & Steiner, G. Human behavior: An inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace, and World, 1964

<sup>4</sup> خضير شعبان، مصطلحات الإعلام والاتصال ، دار اللسان العربي، الجزائر، ط 1 ، 1422 هـ

ويعرف الاتصال أيضا بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين جماعتين أو بين فرد وجماعة، أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعا، أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها.

والاتصال داخل المؤسسة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي الذي يشمل كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة، وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله.

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الاتصال على أنه: عبارة عن عملية اجتماعية و التي يتم من خلالها نقل، تبادل و نشر المعلومات و الأفكار على شكل حقائق و آراء أو مشاعر بين مرسل (شخص، مجموعة... الخ) و المرسل إليه (شخص، مجموعة... الخ). باستخدام رموز (حركات إيماءات لغة رسومات... الخ) عبر وسائط تقنية أو فيزيولوجية بقصد إعلام الطرف الآخر أو التأثير في اتجاهاته أو سلوكياته و بالتالي خلق تفاهم وتفاعل بينهما وعليه فالاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم من خلال منبهات مختلفة يتم الرد عليها برموز متفق عليها سلفا، ويكون موضوع الاتصال قضية معينة أو معنى مجردا او واقعا معينا.

## 2. خصائص الاتصال Characteristics of communication

يتضح من المفهوم السابق للاتصال أن هذه العملية تتسم بالخصائص الآتية:

### 1.2. ديناميكية الاتصال Dynamics of communication :

بمعنى أن الاتصال عملية ديناميكية، أي أن أحداثها وعلاقاتها في تغيير مستمر وليست ثابتة، وليس لها نقطة بداية ، أو نهاية معينة، أو أنها تتم في تتابع منتظم، كما يعني أيضا أن العناصر التي تتكون منها هذه العملية تتفاعل مع بعضها البعض بحيث يؤثر كل منها على الآخر.

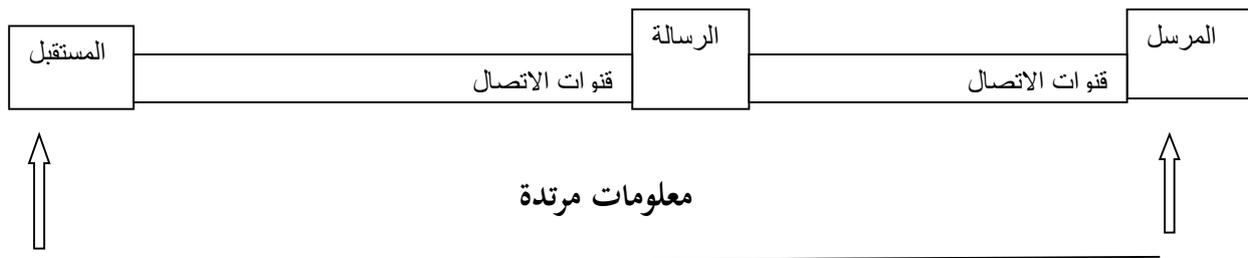
ويتضح ذلك في الاتصال بين الأفراد والجماعات في المنظمات المختلفة فلا يمكن أن نحدد بداية الاتصال ونهاية الاتصال أو أن الاتصال يحدث بطريقة واحدة وفي تتابع معين ، كما يتضح أيضا تفاعل عناصره مع بعضها البعض ، فهو يتضمن المرسل الذي ينقل رسالة معينة خلال قناة اتصال معروفة إلى شخص آخر مستقبلي لتحقيق هدف محدد، ويتحدد مدى تحقيق هذا الهدف على مدى استجابة المستقبل للرسالة ، ولا يمكن تصور قيام كل عنصر من هذه العناصر بدوره في عملية الاتصال بمعزل عن الآخر ، فكل منها يتأثر ويؤثر في العنصر الآخر

### 2.2. الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين Communication is a dynamic two-way process

هما الإرسال والاستقبال، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته، فهي ليست بعملية اتصال، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد، وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر. فالاتصال يحدث عندما تؤخذ رسالة وهذه الرسالة يجب أن تصدر من طرف المرسل وتصل الى طرف آخر المستقبل. وبدون وصولها لا يعتبر الاتصال قد تم، ويقول بعض الكتاب أنه من الضروري أن يفهم المستقبل الرسالة حتى يكون الاتصال قد تم. ويقول البعض الآخر أن الاتصال قد يتم بين المرسل والمستقبل رغم فهم المستقبل للرسالة بمفهوم آخر غير مفهوم المرسل، وذلك نتيجة لانطباعاته عن المرسل ولإدراكه وخبرته، واتجاهاته، فليس معنى ذلك أن الاتصال لم يتم، ولكن الاتصال قد تم بالفعل طالما أنه تم بين طرفين وان الرسالة قد وصلت من الطرف الأول غالى الطرف الثاني، ولكن قد يوجد عليه تشويش، وهنا يجب على الإدارة أن تعرف مصدر وأسباب ذلك التشويش حتى يمكن أن يتحقق الاتصال الفعال.

ولكي تتم الاستجابة المطلوبة للرسالة المنقولة، يجب أن يعلم بما المستقبل كما لو كان هو المرسل، وأيضا يكون المرسل الأصلي مستقبلا لها، وبهذا الشكل تكون العملية ذات اتجاهين كما يبينه الشكل التالي:

شكل رقم 01: يوضح عملية الاتصال



المراجع: هناءة أحمد سيد أحمد، الاتصالات الإدارية، دار النشر مكتبة عين شمس، مصر، 1999، ص 23

ولما كان الاتصال أساس التفاعل الاجتماعي في المنظمة ولا بد من توافر طرفين حتى يمكن أن هذا يتم الاتصال أحدهما مرسل والآخر مستقبل. فهناك عدة مستويات للاتصال سنوضحها فيما يلي:

✚ الاتصال بين شخص وآخر: وهو المستوى المألوف في المنظمات وفي التعامل اليومي بها، كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس الاتصال بين الفرد والجماعة: كاتصال الرئيس برؤوسيه في الاجتماعات الدورية بإدارته وكاتصال الأستاذ بمجموعة من الطلبة في قاعة المحاضرات.. وهكذا.

✚ الاتصال بين مجموعة ومجموعة أخرى من الأفراد: كما هو الحال في الاتصال بين اللجان المختلفة في المنظمات أو بين الإدارات المختلفة فيها أو بين الأقسام المختلفة بين الكليات في الجامعة... وهكذا.

### 3.2. الاتصال عملية إدراكية وتفسيرية. **The communication is a cognitive and interpretive process.**

بمعنى أن نجاح الاتصال يتوقف على فهم المستقبل لمفهوم الرسالة وإدراكه لها بالمعنى والمفهوم الذي يدركه المرسل، وبالطبع يختلف الأفراد في إدراكهم للأشياء والمواقف والظواهر حيث أن إدراك الفرد يتوقف على رغباته ودوافعه واتجاهاته وخبراته المكتسبة مما يصعب من عملية الاتصال، ولذلك يجب على المرسل للرسالة أن يحاول تفهم وجهات

نظر المستقبل واتجاهاته ودوافعه وتعلمه حتى يستطيع معرفة مدى إدراكه للأمر ومن ثم يمكنه أن يصوغ الرسالة بالأسلوب الذي يفهمه وينقلها إليه بالوسيلة التي تلائمها وفي الوقت المناسب له.

#### 4.2. عمومية الاتصال وشموليته "The universality and inclusiveness of communication"

يتسم الاتصال بالعمومية والشمول، فهو لا يقتصر فرد أو فئة معينة دون غيرها سواء داخل المنظمة أو خارجها، فجميع المديرين والعاملين داخل المنظمة في حاجة ماسة إلى الاتصال سواء لإشباع حاجاتهم المختلفة أو لإنجاز أعمالهم بكفاءة وتحقيق أهداف منظماتهم. كما أن هناك أيضا الفئات من المتعاملين مع المنظمة والذين هم في أشد الحاجة للاتصال بها ومعرفة البيانات والمعلومات والحقائق المختلفة عنها كالعملاء والموردين، والمساهمين والحكومة والمنافسين... الخ. وعلى إدارة المنظمة أن تحاول دراسة حاجات ورغبات الفئات المختلفة سواء داخل المنظمة أو خارجها وتحاول توفير المعلومات التي تساعد على إشباع هذه الحاجات وعلى إنجازهم لأعمالهم بما يتفق مع أهداف منظماتهم.

#### 5.2. عملية الاتصال هادفة: The communication process is purposeful.

يقصد بذلك أن الاتصال ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق أهداف معينة، وإذا تم تحديد الهدف من الاتصال بدقة يمكن بعد ذلك تحديد جميع عناصره بنجاح وبالتالي تحقيق فعالية الاتصال.

ثالثا: مبادئ الاتصال: "Principles of communication." يمكن إنجازها في يلي:

✚ وضوح الرسالة: وضوحها من حيث الألفاظ المستعملة والمصطلحات والتعابير اللغوية، وأن تكون مختصرة ومباشرة مع وضوح الخط، ووضوحها لكل المستويات إذا كانت موجهة لمستويات مختلفة، بحيث لا تحمل الرسالة إلا مضمونا واحدا أو تأويلا واحدا، هو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها.

✚ كفاية المعلومات: أن تكون المعلومات كافية بحيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يغني المرسل إليه عن أي استزادة.

✚ سرعة الانتقال: أو على الأقل أن يضمن انتقالها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، وبالوسيلة المناسبة وإلى الجهة المناسبة.

✚ نطاق الاتصال: أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ، فالرسالة تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس إلى الإدارة العليا، وليس من أي موظف بسيط وإلا اعتبرت عديمة الأثر.

✚ مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق: أن تحقق العملية الاتصالية جملة من الأهداف، باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق الأهداف وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدرات مختلف الأقسام وتحقيق التنسيق اللازم.

مبدأ المشاركة: أن تضمن العملية الاتصالية مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام ومختلف الدرجات السلمية، حتى تضمن التأيد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة على الجميع.

**Communication: forms , elements , and objectives**

**1. أشكال الاتصال:** للاتصال أشكال عدة نذكرها فيما يلي:

**1.1. اتصال داخلي:**

الاتصال الداخلي هو " الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصلحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع، وكل عمليات التفاعل التي تتم من داخل المؤسسة من خلاله يتم نقل وتبادل كل الرموز الثقافية وتلك المتعلقة بالتسيير إلى الأطراف المعنية وفيما بين أقسامها <sup>1</sup> ".  
بمعنى أن هذا الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة بين مختلف مستوياتها و هو موجه نحو موظفي المؤسسة، و هو عموماً يهدف إلى التعريف بأهداف المؤسسة الإعلام، التحفيز و المحافظة على مناخ اجتماعي جيد داخل المؤسسة.  
الاتصال الداخلي يركز على تدفق المعلومات بين الأطراف داخل المؤسسة، أما الاتصال الخارجي فيركز على تدفق المعلومات بين المؤسسة و الأطراف الخارجية.

**و يمكن تصنيف الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة إلى نوعين رئيسيين هما:**

**1.1.1. اتصالات رسمية "Official communications":** ويتم هذا الاتصال في إطار بناء تنظيمي تحكمه مجموعة

من الأسس والقوانين فيحدث الاتصال بين الأعضاء وفقاً للوائح والتعليمات والمعايير التي يقرها نظام المؤسسة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا الاتصال قد يكون داخلياً أي بين المستويات المختلفة للمؤسسة، كما قد يكون هذا الاتصال خارجياً أي بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

ولكي تكون الاتصالات الرسمية سارية وفعالة يجب أن تكون لها قنوات ووسائل واضحة ومعروفة لدى عمال

المؤسسة وذات فعالة وأهمية في نقل المعلومات، كما يجب أن تتم هذه الاتصالات حسب تخطيط السلطة المسؤولة، وأن تتفق اتجاهاتها مع العوامل الإنسانية المتعارف عليها.

ويأخذ الاتصال الرسمي ثلاثة أشكال متعارف عليها هي:

 الاتصالات الجانبية (الأفقية) "**Lateral (horizontal) communications**" بعكس الاتصال الرأسي يتم

هذا النوع بين الإدارات ومسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى التنسيق بين الإدارات والأعمال، وتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الاتصال الرأسي الهدف منها هو التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات و تحقيق التكامل.

 **اتصال نازل أو هابط Downward communication:** ويعني تدفق التعليمات والتوجيهات من الرؤساء

إلى المرؤوسين بهدف دفعهم وتوجيههم نحو العمل ويتم ذلك عن طريق الإقناع الشخصي، المذكرات، التقارير،

<sup>1</sup> ناصر قاسمي . الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية ، ط 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 . ص 10

- ✚ **الاتصالات الصاعدة Upward Communication :** فهي عكس الأولى تتجه من المرؤوسين إلى الإدارة العليا أو الرؤساء و تشمل ، معلومات تنفيذ انشغالات العمال وكل ما يتعلق بهم من مشاكل في العمل، شكاوي ، اقتراحات وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي، حيث يمكن أن ينطوي الاتصال هنا على:
  - تعليمات وظيفية التي تتعلق بالإشراف والتوجيه في العمل .
  - تبرير يرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسهم، ومدى تكامل وتلاحم متلف الأنشطة، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته بالمؤسسة وغير ذلك.
  - إظهار أهداف واتجاهات المؤسسة، وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين، بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.
  - معلومات تتعلق بالتعرف على سياسات وإستراتيجيات المؤسسة واحتمالات نموها، وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر بعد اطلاعه على أسباب ووسائل ترتبط بها حياته.
  - الرد الذي يتعلق بنتائج العمل، ويكون من خلال رسالات متعلق بالعمل لمن قام بواجبه كاملا أو ترقيته أو مكافئته حتى إن تضمنت مكافأة شفوية أي شكر وتقدير، أو قد تتضمن الحالة العكس أي تحذير أو توبيخ أو حتى الطرد.
- وتبرز أهمية الاتصال من أسفل إلى أعلى في تحقيق فعالية الأداء من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات كما يساعد الموظفين في التخلص من المشاكل وضغوطات العمل.

### 2.1.1. اتصالات غير رسمية "Informal Communications"

- ويتم الاتصال الغير رسمي خارج التنظيمات والأطر الرسمية حيث تربط بين الأفراد صلات شخصية وعلاقات إنسانية تؤدي إلى التقارب والمشاركة والتفاعل لتبادل الآراء والاتجاهات في سائر الأوقات بعيدا عن كل شكليات التواصل الرسمي، يسير الاتصال الغير رسمي بالموازاة مع الاتصال الرسمي نظرا للطبيعة الاجتماعية الملازمة للإنسان ورغبته في تحقيق أهدافه الخاصة بالتعاون مع غيره، وتأتي أهمية الاتصالات الغير رسمية في كونها:
  - ✚ تؤدي إلى تأثير أقوى من التأثير الذي ينتج عن الاتصال الرسمي وذلك نظرا لمرونتها وسرعتها وقابليتها للتصديق ، حتى وان كانت تحمل معلومات غير صادقة كالإشاعات مثلا.
  - ✚ تعمل على استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر صولها عن طريق الاتصال الرسمي.
- تؤدي إلى تعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسة، بحيث يستمر نجاح وفعالية المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكات اتصال غير رسمية أكثر من غيرهم ويتمكنون من خلالها السيطرة والتحكم بسرعة في زمام الأمور، وكذلك التغلب على كل التعقيدات التي يمكن أن تواجه العاملين.
- كما ينقسم حسب الوسيلة المستعملة إلى :
  - ✚ **اتصال لفظي "Verbal communication" :** والذي يتم فيه التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير قد تتعلق بأخطاء معينة في التسيير أو أحد جوانب الصراع التنظيمي.
  - ✚ **اتصال غير لفظي " Non-verbal communication :**رسالات رمزية موجهة أو متضمنة رد فعل لوضع ما.

- 2.1. اتصال خارجي external Communication:** الاتصال الخارجي هو نقل و تبادل المعلومات بين المؤسسة و جمهورها الخارجي يمكن تصنيفه إلى عدة أنواع اعتمادا على الجمهور المستهدف:
- 1.2. اتصال مالي Financial communication:** موجه نحو عمال البنوك و لمؤسسات المالية بصفة عامة، أصحاب رؤوس الأموال ، و يهدف إلى تسهيل عملية الحصول على الموارد المالية.
- 2.2. الاتصال التسويقي Marketing communication:** هو إعلام و إقناع المستهلك بالسلعة التي تنتجها المؤسسة و التأثير فيه لقبولها واستخدامها.
- 3.2. الاتصال الاجتماعي Social communication:** يشمل الاتصال الاجتماعي عن سياسات الاتصالات والإجراءات الرامية إلى معرفة الالتزامات والإجراءات لمؤسسة في مجال البيئة، الجمعيات الخيرية، سياسات التكامل المختلفة،

الجدول 2: الفرق بين الاتصال اللفظي والاتصال غير اللفظي

الاتصال اللفظي	الاتصال غير اللفظي
تتحكم فيه قواعد اللغة	تتحكم فيه عوامل بيولوجية
يقتصر فهمه على ثقافة واحدة	عالمي الفهم مهم اختلفت الثقافات
يحمل معاني محددة للكلمات التي تقال	يحمل معاني متعددة رغم وحدة الحركات
يتعلم في مراحل متأخرة من النمو	يتعلم في مراحل مبكرة من الميلاد والنمو
يتعلم عن طريق التنشئة الاجتماعية	يتعلم بطريقة فطرية
يخاطب العواطف الإنسانية	ملئى ومفعم بالعواطف الإنسانية
قد يخطئ في التعبير عن المشاعر والأفكار	أصدق في التعبير عن المشاعر والأفكار

**Source:** [https://seueduksa.files.wordpress.com/2015/01/communication\\_skills\\_seu.pdf](https://seueduksa.files.wordpress.com/2015/01/communication_skills_seu.pdf)

كخلاصة يمكن القول أن الاتصال الفعال هو نقل الرسالة الملائمة للجمهور الملائم عبر الوسيلة الملائمة في الوقت الملائم لتحقيق هدف ملائم.

**ثانيا: عناصر الاتصال Elements of communication**

تتكون عملية الاتصال من عناصر أساسية تتمثل في ما يلي:

- 1. المرسل: "The Sender"** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال.
- 2. الرسالة: Message** وهي الموضوع أو المحتوى (المعاني أو الأفكار) الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ويتم عادة التعبير عنها بالرموز اللغوية أو اللفظية أو غير اللفظية أو بهما معا.

3. الوسيلة: الرسالة من المرسل إلى المستقبل. وهي الطريقة أو القناة التي تنتقل بها الرسالة من المرسل إلى المستقبل
4. المستقبل **Receiver** : وهو الجهة أو الشخص الذي توجه له الرسالة ويستقبلها من خلال أحد أو كل حواسه المختلفة: السمع والبصر والشم والذوق واللمس ثم يقوم بتفسير رموز ويحاول إدراك معانيها.
5. التغذية العكسية أو الاستجابة **Feedback** : وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكد من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة ، و سرعة حدوث التغذية العكسية" تختلف باختلاف الموقف، فمثلا 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، كما أن ردود الفعل تبين التغيير بعملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنشأة.
- وندرج أيضا ضمن العناصر السياق والمسافة.

### ثالثا: أهداف الاتصال **Communication objectives**

يلعب الاتصال دورا حيويا كبيرا في إطار المنظمة الإنسانية وتحقيق أهدافها، باعتباره نشاط إداري واجتماعي، ونفسي داخل المنظمة، ولكي يتم تحقيق الاتصال الفعال يجب أن تحقق الرسالة الهدف من الاتصال ، وقد يكون الهدف هو نقل الأوامر والتعليمات لتنفيذها أثناء العمل، أو مجرد إرسال بيانات ومعلومات من المرسل إلى المستقبل لتخزينها والاحتفاظ بها لاستخدامها بعد ذلك وقت الحاجة، وقد يكون الهدف هو التأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم بطريقة معينة سواء في تصرفاتهم مع الرؤساء ، أو مع زملائهم ومرؤوسيهم أو في طريقة أدائهم في العمل. وكلما كان الهدف وكيفية تنفيذه واضحا للمستقبل وباستطاعته تنفيذه كلما حقق الاتصال نتائج المطلوبة، وسنوضح فيما يلي الأهداف التفصيلية المختلف للاتصال.

1. يساعد على شرح أهداف المنظمة وسياساتها وخططها للعاملين، وتعريف كل فرد بدوره داخل المنظمة، وحقوقه وواجباته بما حتى لا يحدث تضارب وازدواج في اختصاصات الأفراد المختلفين والذي بدوره يؤدي إلى إعاقة العمل.
2. يسهم في نقل المفاهيم والآراء وأفكار المختلفة عبر القنوات المختلفة للمنظمة مما يؤدي إلى التفاعل المشترك بين أفرادها وخلق تناسق بين مكونات المنظمة، وبالتالي سهولة تحقيق أهدافها.
3. توفير البيانات والمعلومات والإحصاءات عبر القنوات المختلفة، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية على أساس موضوعي، وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
4. يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه من خلال مناقشة مشاكل العمل معهم ومعرفة اقتراحاتهم وشكاويهم مما يساهم في تطوير وتحسين العمل، كما يستطيع الرئيس التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره عن طريق استرجاع معلومات " التغذية العكسية" كأساس لتحقيق الرقابة على تنفيذ العمل، وبذلك يعتبر الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية في توجيه أعمال وأنشطة المرؤوسين.

5. تساعد الاتصالات في تغيير اتجاهات وأراء الأفراد وبالتالي تعتبر وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

6. يحقق الاتصال التنسيق بين الأنشطة المختلفة وأيضا تنسيق جهود العاملين مما يؤدي إلى تنمية روح التعاون بينهم.

7. يساعد الاتصال على تنمية خبرات ومهارات العاملين في المنظمة وذلك عن طريق معرفة الاحتياجات التدريبية لديهم التي تعتبر النواة في وضع البرامج التدريبية المناسبة.

8. تحقيق الاستقرار النفسي والسيكولوجي للفرد، فيساعد الاتصال على التقارب الاجتماعي بينهم، وتوفير المناخ التنظيمي الجيد الذي يهتم بإقامة علاقات إنسانية طيبة وثقة متبادلة بين العاملين، كما أنه يساعدهم على معرفة البيانات والمعلومات المختلفة سواء من الإدارة أو على العاملين أو عن عملهم مما يقضي على القلق والتوتر الناتجين من عدم الوضوح أو التأكد، مما يؤدي إلى وقوفه موقع وليس موقف المتفرج فيساعد ذلك على رفع روحهم المعنوية وزيادة ائتمانهم بمنظمتهم.

وأخيرا يمكن القول أن الاتصالات الناجحة داخل المنظمة تساعد على تحقيق التفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، وبين أعضاء الهيئة الإدارية وبعضهم البعض ، ومن العاملين وبعضهم البعض معا ينتج عنه في النهاية تكوين فريق عمل جماعي متعاون يساعد في تحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

## **Communication: Means, Functions, and Importance in Our Present Time**

### **أولاً: وسائل الاتصال «Communication methods»**

توجد عدة وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة:

**1. الوسائل الشفوية:** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم.

**2. الوسائل الكتابية الوسائل الكتابية "The written means":** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل الأنظمة والمنشورات والتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوى... الخ، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، و توجد شروط للرسالة المكتوبة وهي أن تكون كاملة، ومختصرة، واضحة وصحيحة.

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا من أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة. أما من أهم عيوبها: البطء في إيصال المعلومات، تأكيد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

**3. الوسائل غير اللفظية "Non-verbal means":** وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس... الخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90% من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة أو المجتمع.

### **4. الوسائل السمعية البصرية التكنولوجية "Audiovisual technological means"**

لقد ساهم التقدم التكنولوجي في ظهور تقنيات متطورة في مجال الإعلام والاتصال فهذه الوسائل تجمع بين الصوت و الصورة وهي حاليا كثيرة الاستخدام من بين هذه الوسائل: الانترنت -الصحيفة الالكترونية الفيديو - الفيلم المؤسساتي فيلم التكوين الإنترنت الرسائل الالكترونية، المؤتمرات عن بعد أو المؤتمرات المرئية.

**ثانيا: وظائف الاتصال "Functions of communication":** من بين وظائف الاتصال نذكر ما يلي:

1. وظيفة إدارية: يكمن دور الاتصال في توزيع المسؤوليات في المنظمة و يحسن العلاقات بين العمال.
2. وظيفة اجتماعية: تعت بر المنظمة خلية اجتماعية تتكون من أفراد لديهم ثقافات مختلفة و أهداف مختلفة يتيح الاتصال فرصة لزيادة احتكاكهم ببعضهم البعض، و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

3. وظيفة تحفيزية توجيهية و تنسيقية: يساعد الاتصال على تحفيز العمال تغيير اتجاهاتهم، أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها و كذا التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة
4. وظيفة تسويقية: يهدف إلى التواصل مع الجمهور الخارجي للمؤسسة فيزودهم بالمعلومات يخلق مواقف ايجابية اتجاه العلامة التجارية و المؤسسة بصفة عامة يحثهم على الشراء كما يساعد على بناء علاقات جيدة معهم على المدى الطويل.

ثالثا: أسباب ودوافع زيادة الاهتمام بالاتصال في وقتنا المعاصر

### Reasons and Motivations for the Increased Focus on Communication in the Contemporary Era

لقد زاد الاهتمام بالاتصالات الإدارية في المنظمات المختلفة في واقعنا المعاصر للأسباب الآتية:

1. **كبر حجم المنظمات** : لقد زاد حجم المنظمات للزيادة الكبيرة في أعداد السكان و زيادة الطلب على السلع و الخدمات المختلفة و أصبح بها الآلاف من العاملين على جميع المستويات و من جميع المهن و الحرف مما أدى إلى اتساع الفجوة بين الإدارة و العاملين من جهة و بين العاملين و بعضهم البعض من جهة أخرى، فاتسع الهيكل التنظيمي اما رأسيا بتعدد المستويات الإدارية ، أو أفقيا بزيادة الإدارات على المستوى الإداري الواحد مما يزيد من نطاق الإدارة و الإشراف و كل ذلك يؤدي إلى انعدام الروابط الشخصية و التقارب سواء بين الإدارة و العاملين و هنا تظهر أهمية الاتصالات و صعوبتها أيضا في تضيق الفجوة في الهيكل التنظيمي و في تقارب وجهات نظر العاملين به، و في ضرورة وضع نظام واضح و دقيق لتدفق البيانات و المعلومات الصحيحة بين أرجاء التنظيم .

### 2. التخصص و تقسيم العمل Specialization and division of labor

أدى العنصر السابق و هو نمو حجم المنظمات و تعقدتها إلى ضرورة التخصص و تقسيم العمل بين الأفراد و الإدارات المختلفة في المنظمة بمعنى قيام الفرد أو الإدارة بدور صغير و يعمل متخصص يعتمد على الأعمال و التخصصات الأخرى التي يقوم بها باقي الأفراد و الإدارات حتى يتحقق في النهاية إنتاج السلعة أو الخدمة مكتملة .

و لا يقتصر التخصص و تقسيم العمل على الوظائف والأعمال داخل المنظمة الواحدة ، بل تعدى ذلك إلى التخصص بين المنظمات المختلفة سواء الصناعية أو التجارية أو الخدمية وترتب على ذلك كله ضرورة الاعتماد على الآخرين ومعرفة مشاكلهم واهتماماتهم حتى يمكنه أن يؤدي عمله هو بنجاح وحتى يكتمل العمل في النهاية، وسواء بين المنظمات المختلفة لإنتاج السلع والخدمات المختلفة التي يتطلبها السوق وخاصة إذا كانت هذه المنظمات مكتملة لبعضها البعض، بمعنى أن السلع بعضها تعتبر مواد خام لمنظمات أخرى أو أن منتجاتها تعتبر جزء من المنتج النهائي الذي سيقدم للسوق. و يقتضي هذا التخصص في الأعمال واعتمادها المتبادل على بعضها البعض توافر البيانات والمعلومات ونقلها بين الإدارات المختلفة للمنظمة الواحدة وتبادلها بين المنظمات المختلفة.

### 3. الاتجاه نحو اللامركزية: The trend towards decentralization

تتجه المنظمات نتيجة كبر حجمها وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال بها ألي تقسيم هيكلها التنظيمي إلى وحدات مستقلة، أي تقسيمك الإدارات إلى مراكز مسؤولية، بمعنى أن كل منها يكون مسؤول عن إنجاز أو تحقيق هدف معين، ولكن بالطبع في إطار الهدف والسياسة العامة للمنظمة، ويستدعي ذلك إتباع سياسة اللامركزية في الإدارة والتي تعني تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في المنظمة، وبالتالي يمكن لتلك الإدارات اتخاذ قراراتها دون الرجوع إلى الإدارات العليا، ولكن لا ينفي ذلك دور هذه الإدارات في الرقابة الدورية على هذه القرارات ، ويستلزم لنجاح سياسة اللامركزية توافر الكفاءات الشخصية لدى متخذي هذه القرارات، وأيضا لا بد مكن توافر البيانات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ قرارات سليمة، مما يستدعي وجود نظام سليم ودقيق للاتصال.

### 4. سرعة التغير والتطور التكنولوجي The speed of change and technological development

تتسم المنظمات في عالم اليوم بسرعة التغير والتطور التكنولوجي الكبير حتى يمكننا المحافظة على مركزها التنافسي في السوق سواء المحلي أو العالمي، ويتطلب ذلك نظام جيد للاتصال:

لا بد لهذه المنظمات أن تتعرف دائما وتضطلع بالتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة والمستمرة في سياسات وأساليب طرق العمل، وفي مواد وآلاته ومعداته حتى يمكنها التكيف مع هذه التغيرات وتطبيق ما يمكنها الاستفادة منه أو تطوير أساليب أخرى جديدة تستطيع منافسة الأساليب الجديدة.

يمكن للإدارة عن طريق الاتصالات الداخلية للمنظمة معرفة البيانات والمعلومات عن أوجه القصور أو الخلل ساء في التنظيم ككل، أو في الوظائف والأعمال للإدارات المختلفة، أو في تشكيل الجماعات والفرد داخل المنظمة، وأسباب هذا الخلل مما يساعدها على التحليل التنظيمي الذي يعتبر النواة في عملية التطوير ، أو التغير التنظيمي.

يستلزم إحداث هذا التطور والتغيرات التكنولوجية تنمية مهارات العاملين ، أو إكسابهم مهارات جديدة مما يتطلب عقد دورات تدريبية تساعدهم في ذلك، ولا بد من اتصال الإدارة بالعاملين لمعرفة احتياجاتهم التدريبية حتى تتم هذه الدورات على أساس علمي سليم ، وحتى تتحقق الفائدة المرجوة منها.

وأخيرا يتضح دور الاتصال بجلاء في القضاء على مقاومة العاملين لهذا التغيير التنظيمي لخوفهم وقلقهم على وظائفهم، أو على عدم قدرتهم على مواجهة أو التكيف مع هذه التغيرات في أساليب عمل جديدة ، مما يحتم ضرورة اتصال الإدارة مسبق بالعاملين وتعريفهم بأسباب هذا التغيير وأهدافه وبضرورته للعاملين ولنجاح المنظمة، وإزالة مخاوفهم اتجاه أمنهم الوظيفي والاجتماعي في المنظمة.

### 5.زيادة المسؤوليات الاجتماعية لمنظمات الأعمال

#### The increase in social responsibilities of business organizations

لقد زادت المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في عصرنا الحديث ، فلم يعد الهدف منها هدف اقتصادي بحت وإنما تعدى هذا إلى تحقيق هدف اجتماعي أيضا يتمثل في مسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين بها وتجاه المجتمع الذي تعيش فيه والتي تعمل على تنميته.

وتتبع أهمية الاتصال بتحقيق هذه المسؤولية المزدوجة المختلفة فعلى المنظمة توفير البيانات والمعلومات اللازمة عن حاجات العاملين ورغباتهم واهتماماتهم المختلفة ومحاولة العمل على إشباعها والتكامل بين أهداف العاملين وأهداف منظماتهم، ية للعاملين وذلك حتى ترتفع الروح المعنوية للعاملين ويزداد الرضا الوظيفي لديهم والذي هو أساس زيادة كفاءة أدائهم.

رابعا: أهمية ودور الاتصالات الإدارية في وقتنا المعاصر

## **The Importance and Role of Administrative Communications in the Contemporary Era**

كما تلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما في مساعدة المدير على أداء وظائفه الإدارية من تخطيط وتنظيم

وتوجيه ومتابعة ورقابة كالتالي:

### **1. الاتصالات كأداة تخطيطية Communication as a planning tool**

يعتبر التخطيط الوظيفية الأولى من الوظائف الأساسية للمدير والتي على أساسها تتم كافة الوظائف الإدارية الأخرى ، والتخطيط عبارة عن عملية تحديد الأهداف المطلوب إنجازها في المستقبل خلال فترة زمنية معينة، ثم تحديد كيفية الوصول لهذه الأهداف وذلك باختيار أنسب البدائل الخاصة بالاستراتيجيات والخطط والسياسات والإجراءات وبرامج العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف.

ان هذه المشاركة في التخطيط التي يحققها الاتصال الفعال بين الإدارة والعاملين يكون لها أثر طيب في تحقيق الأهداف، لأن شعور العاملين بالاشتراك في المشاكل والمشاركة في إيجاد حلول لها يجعل منهم فريقا متكاملًا يهتم بالإنتاج كمطلب أساسي للتنظيم.

### **2. الاتصالات كأداة تنظيمية Communication as an organizational tool**

نعني بالتنظيم هو تكوين الهيكل التنظيمي ، وتحديد السلطات والمسؤوليات بالنسبة لكل فرد ووحدة وقسم ، وعلاقته بالأفراد والوحدات والأقسام والإدارات الأخرى في المنشأة بما يجعل جميع الأفراد يعملون كفريق واحد في سبيل الوصول الى الأهداف التي رسمتها المنظمة.

فكما أن التنظيم عملية مستمرة في الاتصالات وأيضا عملية مستمرة في ملاحقة التغيير.

### **3. الاتصالات كأداة توجيهية "Communications as a guiding tool."**

تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف الهامة للمدير والمكملة لوظيفتي التخطيط والتنظيم ، حيث أنها تختص بدفع الأفراد لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة، ويقوم الاتصال بدوره الفعال في ذلك عن طريق إرشادهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذهم للعمل وللأوامر الإدارية والسياسات المختلفة حتى يعملوا كفريق واحد متعاون.

### **4. الاتصالات كأداة رقابية "Communications as a supervisory tool."**

تتضمن وظيفة الرقابة تقييم إنجاز الأعمال ومدى مطابقة التنفيذ لأهداف وخطط المنظمة ثم تصحيح الانحرافات ومنع تكرارها ، وفي كل الخطوات الرقابية تلعب الاتصالات دورا هاما فيها ، فلا يمكن وضع الأهداف ومعايير العمل

الصحيحة إلا بالاتصال بالمرؤوسين، ولا يمكن قياس الأداء الفعلي إلا عن طريق التقارير الدورية التي ترسل للمدير وهذا  
لن يتأتى إلا عن طريق اتصال الإدارة بالعاملين.

" Barriers to Communication and Factors for Its Improvement."

أولاً: معوقات الاتصال:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزيفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الإلمام بها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية.

**1. المعوقات الشخصية "Personal barriers."**

وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتحدث فيها أثراً عكسياً ، وذلك نظراً إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له، وكذلك فقدان الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصال ويحد من فاعليتها، ومن المعوقات الشخصية التي تواجه عملية الاتصال ما يلي:

**1.1. صعوبة اللغة:** قد تصبح اللغة عندما لا تكون مفهومة لدى مستقبل عائقاً للاتصال كاستخدام مصطلحات فنية متخصصة أو كلمات غير محددة أو كلمات تؤول إلى أكثر من معنى، أو عند استخدام المرسل لأساليب إنشائية مطاطة أو معقدة أو غامضة، كل ذلك يعيق الاتصال من تحقيقه للغرض منه.

**2.1. البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** يؤثر بعد المسافة بين العاملين في المنشآت الكبيرة ذات الفروع والأقاليم الشاسعة سلباً على عملية الاتصال حتى بوجود الوسائل التكنولوجية المتطورة من انترنت وهواتف وغيرها.

**3.1. تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل:** قد تخضع رسائل الاتصال إلى كثير من التغيير والتزيف ، بالإضافة في أثناء انتقالها عمودياً من المسؤولين إلى العمال أو الموظفين أو العكس عبر عدة مستويات إدارية ، خاصة إذا لم يتبع ذلك الكثير من المتابعة والحرص والتأكد من سلامة قنوات الاتصال.

**4.1. الفروق الشخصية بين المرسل والمستقبل:** تعتبر الفروق الشخصية القائمة بين المرسل والمستقبل كاختلاف العادات والقيم أو عدم اتفاق الخبرات والمشاعر والسلوكيات من العقبات التي تقف أمام الاتصال وتحد من فاعليتهم، حيث سيذهب تفكير كل منهما إلى ناحية مختلفة عن الآخر، الأمر الذي سيؤثر حتماً في عملية اشتراكها واندماجها مع مضمون الرسالة والاستجابة لها والتأثير والتأثر بها والعمل بموجبها.

**5.1. الحالة النفسية للمرسل أو المستقبل:** يؤثر العامل النفسي بشكل مباشر في عملية التفاعل مع مضمون الرسالة سواء من حيث إعداد المرسل وتحضيره لها أو من حيث استقبالها من المستقبل والعمل بها والاستجابة لها، حيث يختلف الأمر

إذا أحس أي منهما بالخوف أو عدم الثقة أو القلق عما إذا شعر بالاستعداد النفسي والارتياح والتفاعل والروح المعنوية العالية ينعكس ذلك مباشرة في عملية تفسير الرسالة.

**6.1.** المبالغة في عملية الاتصال أو التقليل منها: تعد كثرة الاتصالات في المنظمة من اجتماعات ولقاءات ومقابلات متكررة بشأن موضوع ما أو عدة مواضيع أمر مقلق وعبء ثقيل للعمال كما أنه مضيعة لوقت المسؤولين بالمنظمة، وفي المقابل تعد قلة الاتصالات إلا للضرورة القصوى من الأسباب المؤدية إلى الغموض وعدم الوضوح وحجب المعلومات الهامة والسياسية في العمل مما يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال والى فشله.

**7.1.** المعوقات الإدراكية : من بين العوامل التي تحد من فعالية الاتصال هي الإدراك ، حيث يتأثر المرسل بعامل التعليم والخبرة والمصلحة والقيم الشخصية في أثناء إعداد الرسالة، وكذلك الأمر بالنسبة للمستقبل فيفسر الرسالة من وجهة نظره ومن منطوق ما يراه هو، فمثلا إذا قام المدير على سبيل المثال بإجراء تعديل في إجراءات العمل اليومية بهدف زيادة الإنتاجية، فهذا يعتبر عاملا ايجابيا من وجهة نظره، بينما قد يفسر العمال هذا على أساس شيء سلبي لما يترتب عليه من تغيير غير مألوف وجهد إضافي، وللتغلب على مشاكل الإدراك لا بد من التعرف على أساليب تفكير الطرف المستقبل وكيف يفسر ويفهم حتى يمكن إعداد الرسالة بالشكل والطريقة المناسبة له.

## **2. المعوقات التنظيمية "Organizational barriers."**

يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعده مراكز التنفيذ فهذا يؤدي الى ضياع المعلومات.

ويؤثر تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها في وصول المعلومات بطريقة صحيحة ، حيث أثبتت دراسة<sup>1</sup> أجريت حول 100 شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال وقد وجد بأنها أحتزلت بنسبة 30 عند انتقالها من مكتب رئيس العمال إلى العاملين. وتزداد المشكلة أكثر بزيادة التشتت الجغرافي لفروع المنظمة. ومن بين هذه المعوقات التنظيمية نذكر ما يلي:

**1.2.** عدم وجود هيكل تنظيمي: كما أن عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة

الرسمية، ويحدد الاختصاصات والصلاحيات وعدم وجود سياسة واضحة لدى العاملين في المنظمة تعبر عن نوايا الإدارة العليا تجاه الاتصال وتمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية أو قصور هذه السياسة يؤثر في تحقيق أهدافها. مما يتيح نشاط الاتصالات غير الرسمية والتي لا تتفق أهدافها أحيانا مع الأهداف التنظيمية الرسمية. ويعتبر التخصص وهو أحد الأسس التي يقوم عليها التنظيم من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون والمتخصصون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة فيصعب عليها الاتصال بغير الفنيين المتخصصين.

**2.2.** عدم استقرار الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009، ص155

3.2. زيادة عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم

4.2. مركزية ولا مركزية التنظيم

5.2. عدم تجانس فئات العاملين داخل التنظيم

### 3. المعوقات البيئية "The environmental barriers.":

ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها. منها على سبيل المثال عدم تكييف درجة الحرارة والإضاءة غير المناسبة وسوء التهوية والضوضاء وضيق الحيز المكاني خاصة في الدوائر الحكومية سيؤدي حتما إلى التوتر بينما يؤدي الحيز المكاني الواسع جدا إلى بعد المسافات وتأخر الاتصال عن الوقت المناسب. و من أهم هذه المعوقات نذكر ما يلي:

1.3. الجو النفسي والاجتماعي السائد بالمنظمة: هو بدوره له تأثير قوي جدا على الاتصال كاتسامه بسوء العلاقات الشخصية بين العمال، أو طغيان التحيز والعنصرية والتنافس وعدم التفاهم والتعاون.

2.3. البيئة المهنية غير العادلة: والتي تتسم بالنمطية والروتين والتي لا تشجع على التجديد والابتكار هي من العوامل التنظيمية المعرقة للاتصالات.

3.3. نقص إمكانيات العمل.

4.3. عدم الاهتمام بأنشطة الاجتماعية للعاملين

### 4. معوقات خاصة بمضمون وطريقة عرض الرسالة

#### "Barriers related to message content and presentation method."

كثيرا ما تعرض الرسالة على مستقبلها بصورة مشوشة لا يمكنه استيعابها أو فهمها وخاصة إذا لم يكن للمستقبل أي خلفية مسبقة عن موضوع الرسالة.

### 5. معوقات خاصة بطبيعة وسيلة الاتصال وخصائصها

#### "Barriers related to the nature of the communication channel and its characteristics."

تتفاوت الوسائل المستخدمة في الاتصال من حيث الطبيعة والخصائص يمكن أن تتمثل فيما يلي:

1.5. درجة الارتباط بالحواس

2.5. توفير القدرة على التغذية العكسية.

### ثانيا: عوامل تحسين الاتصال Factors for Improving Communication

من خصائص الاتصال الإداري الكفاء والفعال هي السرعة والدقة في تقديم وإرسال الرسالة من المرسل إلى المستقبل بالشكل الملائم مع تحقيق الهدف المطلوب بأوفر جهد وأقل تكلفة وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة جملة من العوامل المساعدة نذكر منها:

1. تكييف المعلومات وفقا لما يراها الشخص المستقبل لا كما يراها المرسل فقط؛

2. إرسال المعلومات في وحدات صغيرة حتى يسهل فهمها واستيعابها؛
3. معرفة رد فعل المستقبل والتأكد من تأثير الاتصال على سلوكه؛
4. معرفة الهدف من الاتصال وتكييف معلوماته وفقا لذلك من جهة ووضوح وتسلسل وحسن اختيار الطرق المناسبة؛
5. التركيز على وسيلة الاتصال بحيث تنسجم مع الهدف من الاتصال وتكون المنفعة منها أكبر من تكلفتها؛
6. التركيز على محتوى الرسالة من حيث المعنى والعمق والقدرة على التأثير في الطرف المستقبل وذلك بانتقاء العبارات اللازمة والمؤثرة؛
7. مراعاة الفروق الثقافية والاجتماعية والسلوكية القائمة بين الأفراد من خلال اختيار الصياغة والتوقيت والوسائل المناسبة للقيام بالاتصال تماشيا مع خلفيات الطرف المستقبل
8. الحرص على جذب انتباه المستقبل وإثارة اهتمامه حيث هذا يعد أمرا مهما في زيادة فعالية الاتصال ولا بد من الابتكارية في محتوى الرسالة وفي وسيلة الاتصال ووضع محفزات مادية ومعنوية على المدى البعيد أو القصير ، فهذا يؤثر على المستقبل ويؤدي إلى نتائج ايجابية سريعة.
9. التخفيف من حدة الضوضاء والتشويش واختيار التوقيت المناسب لإرسال الرسائل وتسليمها؛
10. العمل على تنمية مهارات الاتصال لدى العامل على أسس وقواعد علمية رصينة.

## محتوى الجزء الثاني: التحرير الإداري

### Content of Part two : Administrative Editing

المحور الأول: أساسيات التحرير الإداري

أولاً: ماهية التحرير الإداري

ثانياً: شروط التحرير الإداري الفعال

المحور الثاني: أنواع المحررات الإدارية

أولاً: الرسالة الإدارية

ثانياً: وثائق التبليغ

1. جدول الإرسال

2. الاستدعاء

3. الدعوة

4. البرقية الرسمية

ثالثاً: وثائق السرد، الوصف و التحليل

1. التقرير

2. المحضر

3. عرض الحال

رابعاً: وسائل الاتصال الداخلية

1. المذكرة الإدارية

2. التعليمات

3. الإعلان

خامساً: النصوص التشريعية و التنظيمية

1. النصوص التشريعية

2. النصوص التنظيمية

## الجزء الثاني: التحرير الإداري

### Part Two: Administrative Editing

#### تمهيد

يعتبر التحرير الإداري (المراسلات الإدارية) أحد أبرز المقاييس المهمة بالنسبة لطلبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، لما له من أهمية بالغة في الحياة العملية للطالب بعد تخرجه، حيث يوظف أغلبهم في الإدارات والمؤسسات العمومية ، وكما هو معروف فإن النشاط الإداري عموما والاتصال بوجه خاص، يعتمد في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلا ومضمونا، بحكم ان النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية يعتمد أساسا على الوسائل الكتابية، ومن ثم فإن 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 توضح هذه الحقيقة **Les paroles** كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا توضح هذه الحقيقة **"The spoken words fly away, the written words remain " s'envolent, les écrits restent** : السياق: "الكلام زائل والكتابة باقية وتسندها.

وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما...إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية.

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد و سليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدريجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته وخصيسته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتاباتاته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإلمام بها.

وتهدف من خلال هذا الجزء إلى تمكين الطالب من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محرراته لاسيما مراسلاته الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقا لدرجة عالية من المصداقية والفعالية، وهو ما يتطلب من

كل طالب او متكون بحكم الطبيعة العملية لمجال التحرير الإداري الاعتناء بالجانب التطبيقي عبر تكثيف المحاولات الإنشائية.

## المحور لأول: مبادئ وقواعد التحرير الإداري

### **Principles and Rules of Administrative Writing**

يقصد بالتحرير الإداري عملية 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 الخيرة بالمتعاملين الخارجيين.

هذه الوثائق والمحركات من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها من الكثرة والتنوع يصعب حصرها جميعا وتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عددا من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير والمحاضر وغيرها.

الميزة المشتركة لهذه المحركات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة وشكلا متميزين، يعبر عنها بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خاصة تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة، والوضوح والتجرد والمشروعية وغيرها. أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة.

### **1. مفهوم التحرير الإداري**

#### **1.1. مفهوم التحرير الإداري لغة**

حرر يحرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه وتحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو لخطأ في القول والحساب والكتابة هو لغة مشتقة من يحرر تحريرا ، أي يكتب وهي مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير<sup>1</sup> .

#### **1.2. مفهوم التحرير الإداري اصطلاحا**

وتعني الإنشاء والكتابة وأصلها مشتق من المحركات الإدارية إي الوثائق التي تحررها الإدارة عن طريق موظفيها وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى و ذلك بغية الوصول الى الهدف المنتظر .

ونجد عملية الكتابة الادارية لمختلف المراسلات والوثائق وفق الصيغ والمواصفات الخصوصية ومن أهم ما يراعيه محرر

الرسالة في فن التحرير الإداري :

- معرفة القواعد الأساسية للكتابة

- الخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة

#### **1.3. تعريف التحرير الإداري**

ويمكن تعريفه:

<sup>1</sup>خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل، المملكة المغربية.

- **التعريف الاول:** وهو عبارة عن وظيفة إدارية تعتمد عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإدارية الفرعية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين بإعداد وكتابة تقارير، ومُلخّصات إدارية حول موضوعات تُحددها الإدارة مسبقاً.<sup>1</sup>
- **التعريف الثاني:** يُعرف التحرير الإداري بأنه من إحدى الوسائل المستخدمة في تعزيز الاتصال بين الأقسام الإدارية المختلفة من خلال قيام الموظفين بتقديم تقارير كتابية، وإحصائية، وغيرها من التقارير الأخرى التي تُصنّف طبيعة العمل في كل قسم.<sup>2</sup>
- **التعريف الثالث:** ومن التعريفات الأخرى للتحرير الإداري، هو قيام الإدارة بتوجيه بعض الموظفين لإعداد وثائق تُهدف إلى توفير قنوات اتصالٍ تربط بين الإدارة، والأقسام الداخلية، والخارجية للشركة.<sup>3</sup>
- **التعريف الرابع:** "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستخدمها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها"<sup>4</sup>
- **التعريف الخامس:** "يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز".<sup>5</sup>
- والتحرير الإداري يستخدم الأسلوب الإداري الذي يتميز عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص خاصة بالإدارة باعتبارها مرفق عام وصاحب سلطة، يتعين اختيار المصطلحات الخاصة والتعبير المطلوب حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة.

## 2. المرتكزات (الضوابط) الأساسية للتحرير الإداري **The Fundamentals Pillars of Administrative Writing**

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموع الضوابط الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط، ولعل أهم المرتكزات والضوابط هي كالتالي<sup>6</sup>:

### 1.2. مرتكزات شكلية:

تحرر كل المراسلات والنصوص الإدارية والوثائق المختلفة في أشكال متميزة خاصة وتصب في قوالب تكاد تكون متفق عليها. تظهر من خلالها الهوية الإدارية للمراسلة (مصدر الوثيقة . طبيعة الوثيقة . مرجعية الوثيقة ) حيث تعطيه الصفة الرسمية وتندرج هوية المراسلة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط .

### 2.2. مرتكزات قانونية:

اجمع خبراء التحرير الإداري على مراعاة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة وذلك تحقيقاً لمبدأ المشروعية الذي يجب أن تراعيه كل المحررات والتصرفات الإدارية وذلك استناداً إلى مبدأ آخر وهو "حجية الوثيقة

<sup>1</sup> - Ferrandis, Yolande.- La rédaction administrative en pratique.- Paris : Editions d'organisation, 2000.- p 208.-

<sup>2</sup> - Gandouin, Jacques.- Correspondance et rédaction administratives.- Paris : Armand Colin, 1998.- p 375.-

<sup>3</sup> - Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- La lettre administrative.- Paris : CDFA, 1996.- p 60.

<sup>4</sup> - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.- Paris : CDFA, 1996.- p 34

<sup>5</sup> Delval, Francine.- La lettre administrative - Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 1996.-

<sup>6</sup> ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية والفرنسية، قصر الكتاب البلدة، 1998

الإدارية" وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية . وبالتالي وجب على محرر الوثيقة الإدارية أن يحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية المعمول بها وذلك تجنباً لأي عيب سواء كان شكلي أو موضوعي ويؤثر ويشوب هذه المحاضرة

### 3.2. مرتكزات لغوية:

حفاظاً على دقة المحررات الإدارية ووضوح أهدافها ومعانيها يلزم على المحرر الحرص على الكتابة السليمة ، والفصيحة التي تكون بعيدة عن كل ما يشيل التراكيب اللغوية أو يخل بالمعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجمل بحد ذاتها أو الربط بين الجمل، أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها<sup>1</sup> .

والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب - مترادفات ... إلخ ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن " يكون أسلوب (المحرر) بسيطاً : فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتألق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خالياً من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها ) "

ويتدرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والدقيق للمصطلحات خاصة المصطلحات القانونية والإدارية والمالية... إلخ، توخياً للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكويين بالاطلاع على المفاهيم والمصطلحات القانونية والإدارية باللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

### 3. الأسلوب الإداري

بالرغم من تنوع واختلاف وكثرة الوثائق والمحررات الإدارية بحيث يصعب حصرها جميعاً، وتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عدداً من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير والمحاضر وغيرها ، الميزة المشتركة لهذه المحررات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة وشكلاً متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية والمشروعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة ، هذه الاعتبارات تستوجب حيازة المحرر لعدد من المؤهلات والكفاءات التي تمكنه من تحرير وثائقه ومراسلاته بما يفني بالغرض من هذه المحررات على أحسن وجه ممكن.

### 1.3. خصائص الأسلوب الإداري

يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير كتابة بلغة سهلة ودقيقة ومميزة مستندة من نصوص منظمة للإدارة باعتبارها صاحبة سلطة وتعمل لتحقيق مصالح للجمهور وعلى هذا الأساس يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنها من احترام التسلسل الإداري (التدرج الرئاسي) وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر ثم المحافظة على سر المهنة وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من المحررات أو المراسلات التي يجب احترامها.

<sup>1</sup> المرشد العلمي في الإنشاء الإداري ، للأستاذ عبد الغني بن منصور – 1982 - SNED

وهذه الخصائص عبارة عن قواعد تنظيمية يجب احترامها , وهذه القواعد هي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الآتي<sup>1</sup>:

### 1.3.1. 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. و تنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكلّ 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.

### 2.3.1. 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 وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر. 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 تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

### 3.3.1. البساطة والوضوح:

المحركات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحركات 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.

### 4.3.1. الإيجاز:

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

### 5.3.1. احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:

1- انظر ، - راند ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008،

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

**مثال:**

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

### 6.3.1 . المجاملة:

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحفّرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحليّ باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب. ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف... عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني... للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض).

### 3. أهمية التحرير الإداري

ظلت الرسالة المكتوبة عموما والرسالة الإدارية خصوصا لما وزنها الكبير والهمم وذلك نظرا لأهميتها البالغة في الحياة العلمية اليومية، وتندرج أهميتها تبعا للحمام التي تتضمنها والتي يمكن حصرها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

### 1.3. الوساطة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات :

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي وسيلة هامة جدا وجار العمل بها والتعامل من خلالها في كل العلاقات والمعاملات الإدارية باختلاف أنواعها ، سواء كانت المؤسسة مالية أو إدارية أو غير ذلك ، كما إنها تعد من أهم العوامل التي تساعد وتساهم في إنجاح أي تنظيم إداري وذلك بنقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بالأمر بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير ، وعليه فان للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

<sup>1</sup> -Ferrandis, Yolande.- La rédaction administrative en pratique.- Paris : Editions d'organisation, 2000.- p218.

### 2.3. مادة عمل وميدان للتطبيق:

إن الإلمام بقواعد التحرير أمر مهم وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون وبغير هذه القواعد لا يمكن للموظف إيصال ونقل المعلومة إلى المخاطب بها ، فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها ، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا ، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

### 3.3. الدلالة المادية في الإثبات :

تعد الكتابة من أقوى الأدلة في الإثبات على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية تحمل المصادقة الرسمية للمؤسسة الأصلية. " الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية"

### 4.3. تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة:

بسيط الاستعمال، قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

### ثانيا: شروط التحرير الإداري الفعال Conditions for Effective Administrative Editing

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية):

التحرير، نوجزها فيما يلي:

1.1. 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 بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، ومن ثم يتوجب على المحرر أن:

- يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...
- يحدد الهدف الجوهر ي والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

➤ **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 نسبيا، ثم إدخال التعديلات اللازمة. إنَّ 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.

### 2.1. 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، وحسن 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.

## المحور الثاني: أنواع المحررات الإدارية: Types of Administrative and Documents

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 توضح هذه (Les paroles s'envolent, les écrits restent) "الكلام زائل والكتابة باقية، توضح الحقيقة وتسندها. وعلى هذا الأساس فإنّ أي 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 تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقاً للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية. وهذا ونظراً لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإنّ المحررات تتعدد وتنوع تبعاً لذلك، ويمكن اعتماد تصنيف مبسط على النحو التالي :

- ✓ الرسالة الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاء، جداول الإرسال...)
  - ✓ وثائق التبليغ الإدارية (جدول الإرسال، الاستدعاء والدعوة، المذكرة الإدارية، المنشور، الإعلان).
  - ✓ وثائق السرد والوصف والتحليل (المحضر، التقرير، عرض حال).
  - ✓ وسائل الاتصال الداخلية (المذكرة الإدارية، التعليمات، الإعلان)
  - ✓ النصوص الإدارية، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين:
    - النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...).
    - والنصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).
- هذا ونظراً لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإنّ المحررات تتعدد وتنوع تبعاً لذلك، ويمكن اعتماد التصنيف المبسط على النحو التالي:

### أولاً: الرسالة الإدارية أو المراسلة الإدارية: "Administrative Letter"

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 تدعيما للقاعدة المتعارف عليها "الكلام يزول والكتابة باقية"، فهي أداة اتصال موثقة يتم تداولها بين الأشخاص والإدارات إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أنظمة البريد التقليدي أو الإلكتروني وغيرها من الوسائط الأخرى من أجل تحقيق منافع عملية.

تتعدد الرسائل الإدارية بتعدد الأغراض والمواضيع المطروحة وغزارة الأنشطة التي تضطلع بها كل مؤسسة وذلك راجع إلى تعدد أنواع الرسائل وكثرتها بحسب تنوع المواقف التي تحرر في إطارها تلك الرسائل. ومن ثم يمكن القول أن كل وضع يفرض صنفا محددًا من أصناف الرسائل يتناسب في مضمونه وخصائصه مع الوضع المناسب. وبالرغم من تطور تكنولوجيات ووسائل الاتصال في الوقت الراهن (الهاتف، البرق، البريد الإلكتروني، وغيرها) تبقى الرسالة الأداة الأكثر استعمالًا في الإدارات والمؤسسات العمومية.

## 2. استخدامات الرسالة الإدارية: "Uses of the Administrative Letter"

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى وأهداف متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

1.2. رسالة الإحالة: "Transmittal Letter" يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

2.2. رسالة الإخطار: "Formal Notice" توجه إلى الشخص بغرض إلزامه بانجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغييب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

3.2. رسالة التذكير: "Reminder Letter" تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفًا، أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد.

## 3. عناصر الرسالة الإدارية: "Elements of an Administrative Letter"

تشمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية:

1.3. الرأسية ( اسم الدولة "The letterhead") أو "The heading": تكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى وسط الصفحة، وفي سطر واحد وبأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة.

2.3. الطابع ( اسم الإدارة المرسلة "Stamp and address"): يكتب اسم الإدارة المرسلة في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد الجهة المرسلة بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثل ذلك: الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة:

ولاية.....
دائرة.....
بلدية.....

كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية:

مديرية.....
المديرية الفرعية المكلفة ب.....
مصلحة أو مكتب.....

### 3.3. رقم التسجيل "Registration number": ويراعى فيه العناصر التالية:

- رقم التسلسلي في البريد الصادر.
- رمز المصلحة
- السنة التي صدرت فيها المراسلة

مثال على ذلك:

الرقم : 65/ق / ا ج م ب / 2024

### 4.3. المكان والتاريخ: "place and date": وهما عنصران هامان في المراسلات الإدارية ويدونان عادة في أعلى الوثيق

من الجهة اليسرى ، ويكون التاريخ من اليوم والشهر والسنة، ويكون مسبقا بمكان مصدر المراسلة ، مقابلا للطابع والعنوان.

الجزائر في: 10/جوان 2024

مثال على ذلك :

ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف

أو محاضر أو تقارير... الخ.

### 5.3. بيان المرسل "Sender's statement": وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب

الرسالة وتكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل اذا كان شخصا معنويا.

مثال على ذلك:.....رئيس جامعة محمد بوضياف المسيلة

إلى

...../السيد

ويتحول إلى الجهة اليمنى من المراسلة في مكان الدمغة ، يدون فيه اسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته ، اذا كان

شخصا طبيعيا.

مثال على ذلك:

- الاسم واللقب.....

- أستاذ بقسم.....

6.3. بيان المرسل إليه "Recipient statement": هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، يذكر فيه صفة المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا.

إلى

مثال على ذلك:

.....السيد

أستاذ بقسم العلوم الاقتصادية

ملاحظة: يتوسط بيان المرسل والمرسل إليه كلمة- الى -

7.3. السلم الإداري "administrative ladder": غالبا ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري

بصفة تصاعدية أو تنازلية، وتختصر هذه العبارات ب:

ع/ط= عن طريق

ت/ا= تحت إشراف

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

8.3. الموضوع Subject: هو عبارة تتصدر جسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه على الهيئة المعنية،

ويسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه.

الموضوع: طلب توظيف

مثال على ذلك:

9.3. المرجع "reference": يوضع عادة تحت الموضوع، والتي يقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة،

من رسائل، أو منشور أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر....الخ.

وللمرجع أربعة عناصر أساسية، وهي:

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

- بيان الرقم : الرقم التسلسلي في الصادر.
- بيان التاريخ : تاريخ استصدار بالضبط.
- موضوع النص: أي ما تضمنه النص.

مثال على ذلك:

المرجع: المرسوم الرئاسي رقم 15 / 247 .، المؤرخ في 16 سبتمبر 2015 ، والمتعلق بتنظيم الصفقات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 50 ، لعام 2015.

10.3. نص الرسالة **message text**: ونعني به محتوى الرسالة وينبغي أن يخضع لعناصر تصميم المراسلة الإدارية التي ذكرناها آنفا في الشروط المتعلقة بالمضمون وهي: المقدمة، عرض ، الخاتمة .

11.3. الامضاء **signature**: هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة به وذلك ليؤكد صحة وثيقة مكتوبة وتحمل مسؤوليتها. ويعتبر الإمضاء أحد العناصر للمراسلات والعقود الإدارية، ويشكل الشرط الأساسي لصحة هذه الوثائق، بحيث أن الوثيقة الغير ممضاة لا يترتب عليها أي أثر قانوني .ويجب أن يكون الإمضاء مسبوق بوظيفة المعني ومتبوعا باسمه ولقبه. وعموما فانه لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء ، وهو رئيس الإدارة أو المؤسسة كالوزير ، الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي ، المدير.....الخ.

ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من التزامات قانونية.

ويمكن لهؤلاء المسؤولين أن يفوضوا الإمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت سلطتهم وإشرافهم، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا ويكون إمضاءهم:

- إما بالتفويض

- أو النيابة

- **الامضاء بالتفويض "authorized signature"**: في هذه الحالة المسؤول المباشر يفوض صلاحية الإمضاء لأحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق وذلك في حدود صلاحياتهم.
- **الإمضاء بالنيابة "signature on behalf"**: تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي مثلا أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا عن إدارته لأسباب معينة ، أو في حالة شغور المنصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام.

مثال على ذلك:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي والنيابة

النائب الأول

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

12.3. **جهات نسخ الرسالة:** قد توجه نسخ من الرسالة الى 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.

#### 4. أنواع الرسائل الإدارية:

تتخذ الرسالة الإدارية بالمفهوم السابق عدة أشكال:

#### 1.4 . الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

وهي الرسالة المتبادلة بين مصلحتين عموميتين:

✚ إدارة مركزية وإدارة مركزية ، مثال وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة المالية

✚ إدارة مركزية وإدارة محلية، مثال وزارة الصحة وإصلاح المستشفيات والمؤسسة الاستشفائية الزهراوية

بالمسيلة

✚ إدارة محلية وإدارة مركزية، مثال: بلدية المسيلة ووزارة الداخلية والجماعات المحلية، إدارة محلية وإدارة محلية،

مثال مؤسسة استشفائية الزهراوين بالمسيلة وبلدية المسيلة وتتميز بعدم استعمال عبارات النداء و صيغ

المجاملة بل عبارات الاحترام فقط.

#### 2.4. الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي "The personal administrative message"

1.2.4. **مفهومها:** إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحرة من قبل الإدارة، لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها

المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

✚ **عبارة النداء "the phrase of the call" :** حيث تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة

المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل " سيدي.....أو سيادة.....أو السيد:....."

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

\*سيدي المدير أو سيادة المدير أو السيد المدير

وقد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه، فنقول مثلا:

● لرئيس الجمهورية..... فخامة رئيس الجمهورية

● وللملك..... جلالة الملك

● وللوزير..... معالي الوزير

● وللسفير..... سعادة السفير

● وللأمير..... سمو الأمير

● وللقاضي..... حضرة القاضي

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

سيدي المحترم أو سيدي الفاضل.

✚ عبارة المجاملة. "complimentary phrase"

إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة. وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه. إلا أن العبارة التي تستعملها الإدارة عادة مع أشخاص سواء كانوا أفرادا أو جماعات خاصة تكون كالتالي:

• تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

• تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير... الخ

خصيصا في المراسلات المتبادلة بين الإدارة والأشخاص أو بين الأشخاص والإدارة، لا بين المصالح الإدارية.

#### 2.2.4. تقديمها المادي (شكلها)

• إذا كانت الرسالة الإدارية من إدارة إلى شخص **"If the administrative message is from management to an individual."** فيراعى فيها العناصر التالية:

الدمغة، رقم التسجيل، المكان والتاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه، السلم الإداري – إذا كان الشخص موظفا – ، الموضوع، المرجع إن وجد، عبارة النداء، نص الرسالة، مع اضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة، الإمضاء.

• إذا كانت الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة **"If the administrative message is from an individual to management."** فيراعى فيها ما يلي:

- الاسم واللقب للمرسل يجر في أعلى جهة اليمين
- وظيفته وعنوانه الإداري إذا كان موظفا
- وعنوانه الشخصي إذا لم يكن موظفا
- المكان والتاريخ
- بيان المرسل إليه صفته وعنوانه الإداري
- السلم الإداري إذا كان الشخص المرسل موظفا
- الموضوع
- المرجع إن وجد
- عبارة النداء
- نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير
- الإمضاء

## 5. صيغ الرسالة الإدارية:

تنفرد الرسالة الإدارية بصيغ وعبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائصها وضوابط الأسلوب الإداري. ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها ، ثقافة المرسل وشخصية المرسل إليه يمكن ترتيبها على النحو الآتي<sup>1</sup> :

### 1. صيغ النداء:

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

✚ يخاطب رئيس الجمهورية مثلاً: بصفة " فخامة رئيس الجمهورية"؛

✚ الوزير بصيغة " معالي الوزير " ؛

✚ والسفير بصيغة " سعادة السفير"؛

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

### 2. صيغ التقديم

تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب، تمهد لعرض موضوع وتجذب 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 ردا على رسالة أخرى أو تذكير برسالة سابقة... فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع، مثل:

✚ ردا على إرسالكم رقم.....بتاريخ.....

✚ إجابة على طلبكم المؤرخ في .....

✚ تذكيرا برسالتنا رقم.....بتاريخ.....

✚ إشارة إلى مكالمتكم الهاتفية يوم .....

### 3. 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.....

<sup>11</sup> - مذكرات ودروس في التحرير الإداري ، المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار 1992 – 1995 .

- ..... لا أستطيع إلا أن ..... 
- ..... أسمح لنفسي..... 
- بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:
- ..... كان يجب عليكم..... 
- ..... عليكم بالاطلاع على..... 
- ..... عليكم بإفادتي..... 
- ..... أؤكد..... 

### 3.3. صيغ الختام

وتحتتم الرسائل الإدارية بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات ايجابية أو تشحذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس ونذكر منها مايلي:

- ..... وفي الختام ..... 
- ..... وخلاصة القول..... 
- ..... سأكون شاكرا لكم..... 
- ..... أن تتفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات..... 
- ..... وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ..... 
- ..... وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير ..... 

### 6. نماذج عن الرسالة الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في، .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم ...../...../.....

السيد العميد

إلى /

السادة رؤساء أقسام كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير

الموضوع: ف/ي التحضير لمسابقة الدكتوراه الطور الثالث LMD

يشرفني أن أطلب منكم دراسة ملفات طلبة الدكتوراه خلال الفترة الممتدة

من 15 إلى 25 جانفي من السنة الجارية ، مع موافاتي بالقائمة النهائية للطلبة حسب كل

تخصص في أجالها المحددة.

العميد

الاسم واللقب

الختم والإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في، .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مصلحة المالية والوسائل

رقم ...../...../.....

السيد رئيس الجامعة

الى /

معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي

الموضوع: ف/ي التصليحات الكبرى الجارية بمؤسستنا الجامعية

المرجع: إرسالكم رقم .... المؤرخ في.....

تبعاً لإرسالكم المذكور في المرجع أعلاه، يشرفني أن أنهى الى علمكم أن التصليحات الكبرى قد

شرعنا في انجازها مع بداية العطلة الصيفية، وقد شملت على وجه الخصوص ما يلي:

1. صيانة وتجديد أجهزة وقنوات المياه الصالحة للشرب

2. تجديد أحواض ومراحيض الطلبة

3. ترميم وصيانة قاعات ومدرجات التدريس.

أما بالنسبة لنسبة انجاز الجدار الواقي للمؤسسة فان نسبة تقدم الأشغال بلغت 85% تقريبا ولا زالت الأشغال

متواصلة حيث يتوقع إتمامها قبل الدخول الجامعي المقبل.

وأخيراً، نأمل أن تستفيد مؤسستنا الجامعية مستقبلاً من تخصيص مبلغ مالي قصد تعبيد الساحة تقادياً للأوجال

والبرك المائية الناجمة عن تساقط الأمطار.

رئيس الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

نموذج رقم 03: رسالة إدارية ذات طابع شخصي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في، .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مصلحة المستخدمين

رقم ..... / ..... / .....

السيد رئيس الجامعة

إلى /

السيد .....

العنوان الشخصي.....

الموضوع: ف/ي طلب توظيفكم

المرجع: رسالتكم المؤرخة في .....

سيدي الفاضل،

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والتي تطلبون فيها توظيفكم في

سلك المتصرفين الإداريين، يؤسفني أن أعلمكم بعدم قبول طلبكم لشغل الوظيفة المذكورة عملا بالشروط

القانونية المنصوص عليها في المرسوم رقم: ..... المؤرخ في: .....

وذلك لعدم حيازتكم على الشهادة الجامعية المطلوبة

تقبلوا مني سيدي المحترم فائق والتقدير

عن/رئيس الجامعة وبتفويض منه

رئيس المستخدمين

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

نموذج رقم 04: رسالة إدارية ذات طابع شخصي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في، .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مصلحة المستخدمين

رقم ..... / ..... / .....

السيد رئيس الجامعة

إلى /

السيد الأستاذ.....

العنوان الشخصي.....

الموضوع: ف/ي طلب الإحالة على التقاعد

المرجع: رسالتكم المؤرخة في .....

سيدي الفاضل،

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أعلمكم بموافقتنا على

طلب إحالتكم على التقاعد، عملا بالشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم رقم:

..... المؤرخ في: .....

وتفضلوا بقبول تحياتنا الخالصة

رئيس الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## ثانيا: وثائق التبليغ. "Notification Documents"

### 1. جدول الإرسال Sending Schedule

1.1. تعريفه: جدول الإرسال ( ويسمى أيضا حافظة الإرسال ) هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

### 1.2. الإشعار بالاستلام "receipt notification"

يمكن طلب الإشعار بالاستلام فور وصول الوثائق المرفقة به بواسطة إعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري الذي استلم الوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام ورقم التسجيل، قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه.

وليس معنى هذا أن كل جداول الإرسال تخضع الى شرط الإشعار بالاستلام ، إلا في حالة أرسل وثائق هامة تتطلب التأكد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه. وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ:  
- النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر.  
- أما النسخة الثانية والثالثة ، فترسل مع الوثائق المرسله شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكورة أعلاه.

### 1.3. تقديمه المادي (شكله) Physical presentation (format)

أما من حيث الشكل فان جدول الإرسال يتضمن العناصر التالية<sup>1</sup>:

- الدمغة أو الرأسية
- الطابع
- الرقم التسلسلي، أو رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر
- المكان والتاريخ
- بيان صفة المرسل
- بيان صفة المرسل إليه،
- يكتب عقب ذلك بالبنت العريض " جدول الإرسال " ويدون في وسط الصفحة.
- جدول الإرسال يتكون من ثلاثة أعمدة على النحو التالي:  
- العמוד الأول: ويخصص لتعيين نوع الوثائق المدرجة في الجدول، مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات الآتية:  
\*تجدون طي هذا الإرسال.

1- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 56

\* تجدون طيه.

\* تجدون رفقة هذا الجدول.

\* تجدون رفقته.

- العمود الثاني: ويخصص لبيان عدد هذه الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها
  - العمود الثالث: مخصص للملاحظات حيث أن جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوما على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.
- ولهذا فانه ينبغي على المحرر الإداري أن يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات هدف الإرسال ، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق ونذكر منها ما يلي:

- للاطلاع
- للإعلام
- لكل غاية مفيدة
- للإمضاء
- للتنفيذ
- للدراسة وإبداء الرأي..... الخ
- المكان والتاريخ: يستحسن أن يكون في أسفل الصفحة
- الإمضاء والختم

#### ملاحظات:

- يسجل 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 يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.
- 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 و الوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعدها 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.

## 4.1. نموذج عن جدول الإرسال

نموذج رقم 05: جدول الإرسال  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية  
مديرية التربية لولاية المسيلة  
مصلحة الموظفين  
رقم ...../...../2024

مديرية التربية  
الى  
السيد مدير ثانوية .....

### جدول إرسال

الملاحظات	العدد	تعيين الوثائق
تسلم نسخة للمعنيين بالأمر وتحفظ نسخة الثانية في ملفاتهم	01	تجدون طي هذا الإرسال - قرارات الترقية الخاصة بالأساتذة الاثنية أسماءهم: 1. الأستاذ .....
	01	2. الأستاذ .....
	01	3. الأستاذ .....
	<b>03</b>	المجموع

المسيلة في .....

مدير التربية  
الاسم واللقب  
الإمضاء والختم

## 2. الاستدعاء Summon

**1.2. تعريفه:** هو مراسلة إدارية بسيطة تستخدم لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في عمليات معينة، مثل اجراء مسابقات، أو عمليات تكوينية ( ملتقيات، أيام دراسية، ندوات علمية...).

### 2.2. تقديمه المادي ( الشكلي material (formal) presentation : لقد جرت العادة عند توجيه استدعاء

للأشخاص أن يكون شكلها في قالب يتوافق وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها.

- الرأسية أو الدمعة؛
- الطابع؛
- المكان و التاريخ،
- صفة المرسل؛
- صفة أو اسم المرسل إليه و عنوانه؛
- الموضوع
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- نص الموضوع
- الإمضاء و ختم المكلف بالعملية.
- تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع وموضوعه ، أو جدول أعماله، ويرسل الاستدعاء الى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.

نموذج رقم 06 : عن استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في .....

وزارة التربية الوطنية

مدير التربية لولاية .....

ثانوية.....

الرقم .../.../....

مدير الثانوية

الى

السيد .....

عضو مجلس التوجيه والتسيير

الموضوع : استدعاء

المرجع: القرار رقم المؤرخ في 1991/02/26 المتضمن تنظيم

المجالس

التوجيه والتسيير وعملها في مؤسسات التعليم الثانوي

بناء على ما جاء في المرجع المشار اليه أعلاه، وبصفتكم عضوا في مجلس التوجيه

والتسيير ، يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع المزمع عقده يوم .....على الساعة .....بمقر

الثانوية.

حضوركم ضروري وأكد

جدول الأعمال:

1. ....

2. ....

3. ....

مدير الثانوية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

### 3. الدعوة Invitation :

**1.3 تعريفها Définition:** هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من النشطة العلمية... الخ، قصد المشاركة أو التشریف.

### 2.3 الفرق بين الاستدعاء والدعوة The difference between summons and invitation :

الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظراء أو المرؤوسين) لحضور الاجتماعات، و كذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، و غيره ملاحظة: أما بخصوص صيغة المجاملة التي تحتتم بها الدعوة فإن صياغتها تكون إما:

- تقبلوا مني السيد الفاضل فائق الاحترام والتقدير
  - تقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والشكر
- وذلك حسب العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو

### 3.3 تقديمها المادي (الشكلي) material (formal) presentation

ويتضمن العناصر التالية:

- الرأسية أو الدمغة؛
- الطابع؛
- المكان و التاريخ،
- صفة المرسل؛
- صفة أو اسم المرسل إليه و عنوانه؛
- الموضوع
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- نص الموضوع
- الإمضاء وختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ والتوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

نموذج رقم 7 : دعوة للاحتفال بنهاية السنة الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

الرقم .../.../....

رئيس الجامعة

الى

السيد والي الولاية

الموضوع : دعوة للاحتفال بنهاية السنة الجامعية 2023/2022

في إطار الاحتفال بنهاية السنة الجامعية 2022/2023 ، يسر أسرة جامعة .....

أن ندعوكم لحضور حفل تخرج الطلبة ، الذي سيقام بهذه المناسبة يوم..... على

الساعة.....بقاعة المحاضرات.....

تفضلوا سيدي الوالي بقبول أخلص التحيات

رئيس الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 4. البرقية الرسمية "Official Telegram" :

### 1.4. تعريفها:

هي وثيقة إدارية من وثائق التبليغ والإخبار تستعمل لغرض موجز وقضية هامة، يتم استعمالها في حالة الاستعجال، وهي وسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا ، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة بين الإدارة والأشخاص العاديين أو المعنويين للإفادة بمعلومات مستعجلة وذات أسلوب واضح دقيق ووجيز.

### 2.4.الهدف من تحريرها:

تستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس.....الخ

### 3.4. شروطها الشكلية:

ينبغي أن تشتمل على العناصر الآتية:

- الدمغة، فعبارة الرسمية توحى باستعمالها فقط من طرف الإدارة العامة؛
- الطابع؛
- رقم الإرسال، لاسيما في البرقيات الصادرة عن مصالح البريد
- بيان المرسل والمرسل إليه، ويكونان في الجهة اليمنى
- موضوع البرقية الرسمية،
- المرجع عند الاقتضاء
- نص البرقية: ويكون بأسلوب برقي كما ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية، مع حذف عبارات النداء و المجاملة والفصل بين كل جملة مفيدة وأخرى بكلمة قف، على أن تحتتم بكلمة قف وانتهى؛
- الختم والتوقيع والإمضاء؛
- المكان والتاريخ.

نموذج رقم 8: عن برقية رسمية حول تنفيذ برنامج عمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الأمانة العامة

رقم.../.../...

الأمين العام

الى

رئيس جامعة .....

برقية رسمية

النص: يشرفني أن أطلب من سيادتكم موافاتي في أجل أقصاه ..... قف.

بالتقارير التالية:

1. تقرير حول تنفيذ برنامج العمل لسنة ..... قف.

2. الأعمال المنجزة قف

3. الأعمال الغير المنجزة قف

4. الأعمال التي شرع في انجازها قف

5. تقرير حول اعداد برنامج العمل للسنة الحالية قف وانتهى.

عن الوزير وبتفويض منه

الأمين العام

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## ثالثا: وثائق السرد، الوصف والتحليل "Documents of narration, description, and analysis."

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. 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.

### 1. التقرير Report

#### 1.1. تعريفه:

- التعريف الأول: التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى؛ لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية<sup>1</sup>.
- التعريف الثاني: التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعدادها هي غاية عملية، فمن خلاله لا يكتفى لما اتخذ من موقف بَيِّن من القضية التي يتناولها، بل يذكر السبب والعلة، ويقترح الحل والعلاج، ويرتكز محرر التقرير على الواقع، ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسبيين حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية<sup>2</sup>.

#### 2.1. الهدف من تحرير التقرير The purpose of drafting the report

مهما كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التدريجية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة و مراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات. وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، و فيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية والأكثر توجها<sup>3</sup>:

- تحليل وضعية معينة
- عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة
- استقصاء معلومات عن قضية معينة
- وصف أو تحليل حادثة أو واقعة
- تبليغ الرؤساء الإداريين و إطلاعهم على مسألة معينة

<sup>1</sup>- خديجة الخناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، المملكة المغربية، ص.53

<sup>2</sup> - بوحيدة عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999 ص.63

<sup>3</sup>- Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.- Paris : C DFA, 1996.- p 34

- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة... كما يهدف التقرير إلى مساعدة المرسل إليه على فهم وضعية ما، وإبداء رأيه فيه وذلك إما بقبولها أو رفضها أو بتعديلها.

### 1.3. الشروط التقنية للتقرير " Technical requirements for the report."

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

- توخي الدقة والوضوح في تقديم الوضعيات المقصود تبليغها وإبراز العناصر الأساسية وتقديم الدلائل والوسائل لفهمها.
- تغطية كل مجريات الحادثة، وإبراز ظروفها وملابساتها والمتسببين فيها.
- إفادة المسؤول في النهاية بخلاصة تتضمن الرأي الشخصي في الموضوع وتقديم الاقتراحات إذا اقتضى الأمر ذلك.

### 1.4. التقديم المادي للتقرير (شكله). (he physical presentation of the report (its format))

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى<sup>1</sup>:

- الرأسية
- الطابع
- الرقم التسلسلي
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه
- موضوع التقرير

يضاف إليها تسجيل عبارة " تقرير " وسط الصفحة على النحو التالي:

<sup>1</sup>- Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- La lettre administrative.- Paris : CDFA, 1996.- p 60.

الطابع  
الرقم التسلسلي

## تقرير

إلى السيد: .....

حول ( أو بخصوص ) .....

( نص التقرير )

حرر ب ..... يوم .....

الصفة الوظيفية والتوقيع

### 1.5.. أنواع التقرير. "Types of Reports"

تختلف التقارير باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني، بحيث تستخدم ويمكن

تصنيف التقرير إلى عدة أنواع وهي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>Arbonnier, Alain ; De Meulemeester, Bernard ; Ronchin, Josiane.- La lettre administrative - Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 2000.- p 99

**1.1.5. التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** وهي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معيناً بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في الموضوع، مثل ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي ، أو التقارير الصحية وغيرها.

**2.1.5. التقارير التفتيشية:** وهي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثل ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي الصحة العمومية،... وغيرهم.

**3.1.5. التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين.

**4.1.5. التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري ( شهريا، سداسيا، سنويا).

## 6.1. أجزاء التقرير

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

ويتضمن 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، المقترحات والتوصيات إن وجدت.
- وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان ( الموضوع ) مباشرة.

**7.1. خطوات كتابة التقرير:** يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل منظمة عبر إتباع الخطوات المنهجية التالية:

**1.7.1. تحديد الهدف بدقة:** ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع

معلومات أو إجراء استشارات و الشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض و غير محدد المعالم؛ لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

**2.7.1. جمع و تحليل البيانات:** بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات و تحليلها بغية توظيفها في نص التقرير،

و يقصد بالبيانات المعطيات الخام، و التي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها و تحضيرها للاستخدام.

يعتمد جمع البيانات على الدراسات و الأبحاث و التحقيقات و الاستشارات و غيرها من الوسائل التي تمكن

من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

**3.7.1. وضع الخطة:** بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، و هي عملية تسمح للمحرر بتنظيم

أفكاره و ترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، و في هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و

الانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات و التوصيات.

4.7.1. صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، و إماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ و يراعى في صياغة التقارير لاسيما التقارير التحليلية الإسهاب في عرض الموضوع و دعم ذلك بالرسوم و الأرقام و كل ما من شأنه أن يبرر و يؤكد الاستنتاجات و يدعم المقترحات.

5.7.1. مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني و انفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء و تدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

## 8.1. هيكل التقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
المسيلة في.....	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف المسيلة نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية رقم ...../...../.....
إلى معالي وزير التعليم العالي والبحث العلمي	
الموضوع : تقرير حول أسباب عدم انجاز التظاهرات العلمية المقررة خلال السنة الجامعية 2024/2023	
1. مقدمة تتضمن:	
2. العرض	
3. الخاتمة	
تقديم الحلول والافتراحات ، المطالب، التوصيات ... الخ	
الصفة الوظيفية الختم والامضاء	

نموذج رقم 09 : تقرير عن حادثة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في: .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

الرقم /... /.....

السيد عميد الكلية

إلى

السيد رئيس الجامعة

الموضوع: تقرير عن حادثة سطو على مخبر

الوثائق المرفقة: قائمة العتاد والأجهزة المسروقة

تبعاً لأمركم المتضمن إعداد حول تقرير بخصوص حادثة السطو التي تعرض

لها مخبر كلية ..... بتاريخ ..... على الساعة .....، يشرفني أن أحيطكم علماً

بتفاصيل الحادثة المذكورة أعلاه، حيث أخبرني عون الوقاية والأمن عن النافذة الخلفية للمخبر، والذي أكد لنا بدوره سرقة أجهزة الإعلام الآلي، وعند معاينتنا للمكان تبين لنا أن منفذ العملية أقدم على كسر زجاج النافذة الخلفية لافتقادها للتحصين الواقعي، حيث أنه لم يتفطن للحادثة كل من الحارس الليلي والعون المكلف بالوقاية، ولقد قرر الضرر بضیاع العتاد والأجهزة المذكورة في القائمة المرفقة.

وتجنباً للوقوع في مثل هذه الحادثة، اقترح تدعيم وتأمين المدخل بباب حديدي وتحصين كل النوافذ بشاييك

العميد

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 2. المحضر minutes

### 1.2. تعريفه

**التعريف الاول:** " المحضر هو سرد كتابي يقوم به المحرر، مما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه بكل موضوعية، محرر المحضر شخص ذو صلاحيات، أو وظيفة محددة مثل: دركي أو شرطي، أو قاضي التحقيق أو مدير ذو مؤسسة ما، للمحضر قيمة قانونية، ولهذا لا بد أن يحمل توقيعاً محدداً، وهذا ينطبق على جميع الأشخاص ومنهم الشهود والخصوم."<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** " هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاناة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... ويشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه"<sup>2</sup>.

**التعريف الثالث:** " وهو وثيقة إدارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر ، ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى، ما سمع ،أو عاينه ، وينقل الوقائع أو التصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته دون إبداء رأي بشأنها " .

والقاعدة ان المحضر يحرر بطلب من السلطة الإدارية والقضائية ومحرر المحضر شخص ذو صلاحيات أو وظيفة محددة مثل الدركي ، قاضي التحقيق... ، ويدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحادث، مع مراعاة الإيجاز و الدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية ، وهناك من يعتبر المحضر بمثابة " جهاز مسجل إنساني "

- جهاز إنساني لأنه يسجل كل شيء

- إنساني لأنه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع.

### 2.2. الهدف من تحرير المحضر "The Purpose Of Drafting the minutes."

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

### 3.2. شروط تحرير المحضر : conditions for drafting the minutes:

على محرر المحاضر أن يحرص على تحقيق الشروط الآتية في أي محضر يحرره:<sup>3</sup>

- تقييد مكان، و تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين
- ذكر أسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا
- تحديد جدول الأعمال.

<sup>1</sup> - المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مرجع سابق،

<sup>2</sup> - محمد باهي، المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة.

<sup>3</sup> Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.**- Paris : La Documentation Française, 2003.-

- سرد تفاصيل الحدث كما وقعت /.... /.... ( بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل و نزاهة).
- الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص.
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات.
- نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة (توخي الموضوعية).

#### 4.2. أنواع المحاضر Types of minutes :

يمكن أن نميز - من حيث الشكل - بين نوعين أساسيين من المحاضر هما:

- محاضر تتناول وقائع أو أحداثا أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال.....الخ
- محاضر تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية المختلفة.

وتختلف صياغة المحاضر باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم

أنواع المحاضر نذكر<sup>1</sup>:

#### 1.4.2. محضر الاجتماع Meeting minutes

يحرر فيه مجريات الاجتماع و القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم ( تجنب التشخيص )، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

#### 2.4.2. محضر التنصيب Installation protocol

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.

#### 3.4.2. محضر المعاينة Inspection report

يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه.

#### 5.2. عناصر المحضر "Elements of the minutes"

يتضمن المحضر عناصر شكلية و أخرى موضوعية<sup>2</sup>:

#### 1.5.2. العناصر الشكلية تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما بيناها في مقطع الرسالة<sup>3</sup>:

- الرأسية أو الدمغة
- الطابع

<sup>1</sup> Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.**- Paris : La Documentation Française, 2003.- p 174

<sup>2</sup> -Delval, Francine.- **La lettre administrative - Formation continue.**- Paris : La Documentation Française, 1996.- p.75.

<sup>3</sup> - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.**- Paris : Editions d'organisation, p 2000.- 208.

- الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات.
- عنوان المحضر، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي :

<p><b>محضر اجتماع</b></p> <p>اللجنة (أو الجمعية أو المجلس.....).....</p>
<p><b>محضر تنصيب</b></p>
<p><b>محضر معاينة</b></p>

2.5.2 العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحضر<sup>1</sup>:

\* **محضر الاجتماع يتشكل 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 و التحفظات إن وجدت.

- الخاتمة: تسجل فيها الملاحظات الختامية و ظروف و وقت انتهاء الجلسة.

\* **محضر التنصيب يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر<sup>2</sup>:**

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

<sup>1</sup> - Gandouin, Jacques.- Correspondance et rédaction administratives.- Paris : Armand Colin, p 1998.- 375

<sup>2</sup> Epinette, Françoise.- Concours administratifs : la lettre administrative.- Paris : Vuibert, 2005.- 125

\* محضر المعاينة يتضمن العناصر التالية<sup>1</sup> :

- تاريخ ومكان المعاينة.
- الاسم و الصفة القانونية للمعائن.
- المرجعية القانونية لعملية المعاينة.
- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة...).
- الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة.
- توقيع و ختم المحرر.
- وجهة النسخ الإضافية للمحضر.

### 3.5.2. عناصر تقديم المحضر من الناحية الشكلية " Elements of presenting the minutes formally."

\* عناصر التقديم المادي لمحاضر من النوع الأول (محاضر تتناول وقائع أو أحداثا أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال.....الخ) ، يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة
- رقم التسجيل: يدون في السجل الخاص بالمحاضر
- عنوان مختصر للوثيقة: ويكون في وسط الجهة العليا من الوثيقة  
مثلا،  
- محضر تنصيب  
- محضر معاينة.....الخ
- جملة تمهيدية: تبين التاريخ والمكان والساعة بالحرف لا بالأرقام  
مثلا: في الخامس والعشرين من شهر ديسمبر سنة ألفين وأربعة وعشرين على الساعة التاسعة صباحا
- اسم وصفة المكلف بتحرير المحضر.

### 4.5.2. العرض: عرض الوقائع والحداث والوضعيات المشاهدة، والتدابير المتخذة.

\* صيغة الاختتام : وتكون على سبيل المثال كالتالي:

" وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع الشهود ، بعد ما تلونا عليهم وذلك في يومه وساعته"

\*. المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام لا بالحروف

مثلا: الجزائر في 2023/11/25

\*. الإمضاء: إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ، إمضاء المعني أو المعنيون بالأمر والشهود ان وجدوا في الجهة اليمنى .

<sup>1</sup> - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.- Paris : CDFA, 1996.- p 34

## 5.5.2 عناصر التقديم المادي ( الشكل ) لمحاضر من النوع الثاني: محاضر عن الاجتماعات.

يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

\*الدمغة أو الرأسية

\*رقم التسجيل: يدون في السجل الخاص بمحاضر الاجتماعات

\*عنوان للوثيقة: ويكون في أعلى وسط الجهة العليا من الوثيقة

مثلا: محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

\*جملة تمهيدية: يراعى فيها النقاط التالية:

● التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام

● مكان انعقاد الاجتماع

● اسم وصفة رئيس الجلسة

● الأعضاء الحاضرون: الاسم واللقب والوظيفة

● الاعضاء الغائبون بعذر أو بدون عذر

● جدول الأعمال: ويتضمن موضوع الاجتماع

● المداولات: أي سير الجلسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال والقرارات المتخذة بالتفصيل.

● صيغة الختام: وتكون على سبيل المثال:

بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة .....

● المكان والتاريخ ويكون بالأرقام لا بالحروف

مثلا: الجزائر في 2023/11/25

\*الإمضاء: إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ، إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى .

نموذج رقم 10: محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية .....

رقم ...../...../.....

محضر تنصيب

عام..... و في 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.  
وإثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

الجزائر في: .....

رئيس الجامعة

الاسم واللقب

الامضاء والختم

امضاء المعني بالأمر

نموذج رقم 11: محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة.....

مديرية.....

رقم.....

محضر اجتماع

عام ..... و في يوم ..... من شهر ..... انعقد اجتماع ..... على الساعة .....

بمقر مديرية ..... تحت رئاسة السيد.....

الحاضرون. الصفة الامضاء

1.....؛ .....؛ .....؛

2.....، .....

3.....

الغائبون بعذر

1.....؛ .....؛ .....

الغائبون بدون عذر

1.....؛ .....؛ .....

جدول الأعمال :

1.ترقية بعض الموظفين من درجة الى درجة أعلى

2. تثبيت بعض الموظفين المتدربين في السلك

3.الإحالة على الاستيداع

4. متفرقات

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

بصفته ..... و بعد استعراضه لوضعية ..... تم فتح

النقاش الذي ركز على.....

-استعراض وجيز للتدخلات

-حوصلة النتائج المتوصل إليها.

حرب ..... يوم .....

الاسم واللقب

رفعت الجلسة على الساعة .....

الامضاء والختم

### 3. عرض الحال Status report

**1.3. تعريفه :** عرض الحال هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

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

و يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية و مرجعية للقرارات المتخذة<sup>1</sup>.

### 2.3. خصائص عرض الحال<sup>2</sup>: Characteristics Of Status Report

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعهم 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؛
- يحجر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام.
- يحجر عرض الحال بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكفي محرره بسرد الواقع فقط.

### 3.3. أنواعه: Types of Status Report

توجد أنواع كثيرة لعرض الحال والأكثر استعمالا منها يمكن حصرها فيما يلي:

- عرض حال عن حادثة
- عرض حال عن نشاط
- عرض حال عن اجتماع

1- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، ملتزمات ودروس في التحرير الإداري، 1992 - 1995.

1 Ferrandis, Yolande.- La rédaction administrative en pratique.- Paris : Editions d'organisation, 2000.- 208 p.-

### 4.3. محتويات عرض الحال:

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

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
<b>الطابع</b>	
<b>الرقم التسلسلي</b>	
<b>عرض حال</b>	
إلى السيد.....	
حول ( أو بخصوص ).....	

### 5.3. تقديمه المادي ( شكله )

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، يتضمن عرض الحال عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع كما وقعت فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية :

#### بالنسبة للنوعين الأولين: عرض حال عن حادثة وعرض حال عن نشاط

- **الدمغة**
- **عنوان الوثيقة:** ويكتب في أعلى وسط الورقة  
مثال على ذلك: عرض حال عن حادثة عمل
- **جملة تمهيدية:** مقدمة يدون فيها التاريخ والساعة والمكان بالحروف
- **العرض:** نص الموضوع ونذكر فيه ظروف وملابسات الحادثة، والضحايا والشهود ان وجدوا ، ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة.
- **الجملة الختامية:** وتتضمن الاستنتاجات العامة وتجدد الإشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح ودقة وتجنباً للغموض واللبس في شرح وتفسير الأحداث.
- **تدوين المكان والتاريخ بالأرقام**  
مثال على ذلك: حرر بالجزائر في 2023/10/25
- **الإمضاء:** من طرف محرر عرض الحال.

### بالنسبة للنوع الثالث: عرض حال عن اجتماع

#### • الدمغة

#### • عنوان الوثيقة: ويكتب في أعلى وسط الورقة

#### مثال على ذلك: عرض حال عن الاجتماع

• جملة تمهيدية: وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان، وندون فيها تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع، وكذا اسم وصفة من ترأس الاجتماع، موضوعه، كما ندون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.

#### مثال على ذلك:

اجتمعت لجنة التكوين في الدكتوراه في التاسع عشر من شهر نوفمبر 2023 على الساعة التاسعة صباحا ، بمقر مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر و برئاسة السيد ..... مدير مخبر الاستراتيجيات والسياسات الاقتصادية في الجزائر وذلك لدراسة ومناقشة النشاطات البحثية والعلمية لطلبة الدكتوراه للسنة الجامعية 2023/2022، وقد حضر هذا الاجتماع السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:

الإمضاء	الوظيفة	الاسم واللقب
.....	.....	1.....
.....	.....	2.....
.....	.....	3.....

### 6.3. سير المداولات:

ينبغي أن تكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض ، ويتعين على محرر ه ألا يذكر اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع، تجنبنا لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداولات. ومن جهة أخرى إذا أخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار بالإجماع أو الأغلبية.

#### • جملة ختامية:

وأخيرا فان عرض الحال ينتهي دائما بجملة ختامية على النحو التالي :

وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة الثانية بعد الزوال من نفس اليوم .

#### • تدوين المكان والتاريخ بالأرقام

مثال على ذلك: حرر بالجزائر في 2023/10/25

#### • الإمضاء: من طرف محرر عرض الحال.

**ملاحظة:** يمكننا ملاحظة إن عرض الحال الخاص بالاجتماع يشبه محضر الاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال.

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

### 7.3. نماذج عن عرض الحال

#### نموذج رقم 12: عرض حال

<b>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</b>	
المسيلة، في.....	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة مديرية المالية والوسائل العامة مصلحة المكتبة الرقم : ...../...../.....
السيد رئيس مصلحة المكتبة الى السيد مدير المالية والوسائل	
<b>الموضوع : عرض حال عن حادث</b>	
<p>بتاريخ 14 مارس 2021، وعلى الساعة 15 بعد الزوال، تعثر السيد عمر عون مصلحة، وهو يقود عربة نقل الكتب بالمكتبة الرئيسية لجامعة محمد بوضياف في الرف رقم 02 ، انقلبت العربة مسقطه هذا الأخير طريحا على الأرض. أصيب المعني بالأمر بجروح في الساعد الأيسر ونقل على إثرها إلى مصلحة الاستعجالات بمستشفى الزهراوي على الساعة 16 و 15 دقيقة من نفس اليوم لتلقي العلاج.</p> <p>وقد اتضح من معاينة الحادث أن السيد عمر لا يمكنه مواصلة العمل، منحه الطبيب عطلة مرضية لمدة ثلاثة أيام، وأن العربة قد لحقت بما أضرارا جسيمة، وعليه فانها لم تعد صالحة للاستعمال في الحالة التي هي عليها.</p>	
محرر عرض الحال	
رئيس مصلحة المكتبة	
الاسم واللقب	
الإمضاء والختم	

نموذج رقم 13: عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

الرقم : ...../...../.....

السيد نائب رئيس الجامعة المكلف

بالعلاقات الخارجية .....

الى

السيد رئيس الجامعة

الموضوع : عرض حال عن نشاط

تحت إشراف السيد مدير جامعة المسيلة، شهدت صبيحة هذا اليوم 11 أكتوبر 2023 قاعة المحاضرات  
علاهم عبد المجيد فعاليات يوم تحسسي حول إنشاء مؤسسات ناشئة ضمن القرار 1275 لوزارة التعليم العالي و البحث  
العلمي من تنظيم فريق حاضنة الأعمال لجامعة المسيلة ، وبحضور السيد والي الولاية، والسيد الأمين العام للولاية،  
السادة المدراء التنفيذيون بالولاية،السادة نواب مدير الجامعة، السيد الأمين العام للجامعة،عمداء الكليات، أساتذة  
جامعيون ، وطلبة من مختلف التخصصات.

حيث كانت البداية بإلقاء كلمة من طرف السيد مدير الجامعة رحب فيها بالحضور، وقدم الشكر لفريق الحاضنة والنوادي  
العلمية على الجهود المبذولة من اجل التعريف بعمل الحاضنة عملا بالسياسة المتبعة للوزارة الوصية والتي تشجع  
الطلبة على الحصول على شهادة جامعية بالإضافة إلى إنشاء مؤسسات ناشئة ذات أفكار مبتكرة. وهنا دعا المدير إلى  
تضافر الجهود من اجل الرقي بالجامعة إلى المراتب الأولى خصوصا فيما يخص المجالات العلمية.

نائب رئيس الجامعة المكلف

بالعلاقات الخارجية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

رابعاً: وسائل الاتصال الداخلية (المذكرة، التعليمات، 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: «administrative memorandum»

### 1.1. تعريفها:

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

وتتضمن المذكرة تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وعادة ما يكون موضوعها متضمناً تعليمات من الرئيس إلى مرؤوسيه مفادها العمل على تطبيق التوجيهات الصادرة من أجل توحيد طريقة العمل وتحسينها، فهي وثيقة من وثائق تنظيم العمل الإداري وإعطاء التعليمات والأوامر أو طلب التوضيحات بخصوص موضوع ما.

### 1.2. أشكالها:

وتتخذ المذكرة الإدارية الأشكال الآتية:

#### 1.2.1. المذكرة التوجيهية "Directive Mémorandum"

تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه، وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها. غرضها توحيد

وتحسين العمل بالإدارة؛ مثال على ذلك: تحديد مواعيد العمل مثلاً..... الخ

#### 1.2.2. المذكرة الإعلامية: "Press Release"

تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه لتوجيهها إلى المتعاملين من

خارج الإدارة في شكل إعلان بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلاً؛

#### 1.2.3. المذكرة المصلحية "Bénéficial Mémorandum"

تصدر من الرئيس إلى مرؤوسيه في شكل إعلان

يخص جميع المصالح والموظفين التابعين له لضبط وتنظيم العمل الإداري كتحديد مواقيت العمل وأخلاقياته.

### 1.3. الهدف من المذكرة:

الهدف من المذكرة هو التماس تعليمات أو التزود بأخبار أو طلب توضيحات بخصوص موضوع ما

#### 1.4. خصائص المذكرة الإدارية "Characteristics Of The Administrative Mémorandum":

تميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها:

- 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 وبعبارات لائقة؛
- 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.

#### 5.1. استخدامات المذكرات الإدارية "Uses Of Administrative Memoranda :

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؛

#### 6. 1. عناصر المذكرة. "Elements of the mémorandum :

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عددا من العناصر<sup>2</sup>

- الر رأسية أو الدمغة: الوثيقة التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية.
- الطابع الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة.
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- موضوع المذكرة
- المرجع عند الاقتضاء.
- بيان المرسل إليه: إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين مثال على ذلك: مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية، أما إذا كانت موجهة لمجموعة من الموظفين فنكتفي بكتابة : مذكرة إدارية أو مصلحيه.
- نص المذكرة؛
- تاريخ ومكان تحرير المذكرة.
- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة.
- التوقيع وختم المصلحة.

<sup>1</sup>ياسمينه زواي، " محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة البويرة، 2020.2021، ص43

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 43

## 7.1. 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 مجملية، 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.

## 8.1. نماذج عن المذكرة Drafting The Administrative Mémorandum :

.نموذج رقم 14: مذكرة مصلحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

رقم التسجيل...../...../2023

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

ليكن في علم جميع موظفي وعمال الكلية أنه ابتداء من يوم 10 مارس 2024 ستكون مواقيت العمل كالاتي:

من يوم الأحد إلى يوم الخميس:

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

وعليه ، فالمطلوب من الجميع التقيد بالمواقيت المذكورة أعلاه لضمان السير الحسن للكلية.

حرر بالمسيلة في: 09 مارس 2024

العميد

الاسم واللقب

الختم والتوقيع

نموذج رقم 15: مذكرة إعلامية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عمادة الكلية

رقم التسجيل: ...../...../2024

الموضوع / بخصوص مواقيت استقبال الطلبة

ليكن في علم جميع الطلبة أن مواقيت الاستقبال على مستوى العمادة قد حددت على النحو الآتي:

- يوم الأحد من الساعة 9 إلى الساعة 12 ؛

- يوم الثلاثاء من الساعة 9 إلى الساعة 12 .

أرجو أن تؤخذ هذه المواعيد بعين الاعتبار.

حرر بالمسيلة في .....

العميد

الاسم واللقب

الختم والتوقيع

## 2. التعليمات directive

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

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

### 3.2. تقديمها المادي (شكلها) :

تخضع التعليمات لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية، وهي

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين .
- مثال على 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 .

## 4.2. نماذج عن التعليلة:

### النموذج رقم 16 : تعليلة إدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة واصلاح المستشفيات

مديرية الصحة والسكان واصلاح المستشفيات لولاية المسيلة

المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي

الرقم/.....:م.ع.ص.ج.م/ج.م.ف.م.ص / 2023

#### تعليلة إدارية

ابتداء من تاريخ نشر 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 الوضعية.

أولي أهمية بالغة لما جاء في هذه التعليلة.

المسيلة في .....

المدير

الختم والتوقيع

### 3. الإعلان: Announcement

1.3. تعريفه: هو وثيقة إدارية مؤقتة نصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ الداخلي.

### 2.3. الهدف من تحرير الإعلان: "The Purpose Of Drafting The Announcement."

تلجأ الإدارة إلى تحرير الإعلان لتبليغ وإعلام الموظفين والعاملين بخصوص قضايا وانشغالات تهمهم في الحين، قد تتعلق بالنشاطات والممارسات المهنية، أو بحالة الموظف أو العامل الإداري 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، مزيدة، مسابقة، امتحان، انقطاع المياه أو التيار الكهربائي.....، فهذا النوع من الإعلان يخاطب جمهوراً غير إداري لذلك يجب أن يكون دقيقاً ومفهوماً.

### 3.3.3. كيفيات تبليغ الإعلان "Methods Of Communicating The Announcement."

تلتصق الإعلانات في مكان مخصص لها ، وفي المكان الذي تتواجد فيه الفئة المعنية، كقاعة الأساتذة مثال، إذا كان الإعلان يهم الأساتذة، وعلى لوحة الإعلانات في الكلية إذا كان الإعلان يهم الطلبة.

ويمكن أن نسجل الإعلانات على لوح الملتصقات الذي تخصصه الإدارة لذلك، والتوقيع عليه. هذا ومن ضمن الإعلانات أيضاً ، تلك الإعلانات التي نشاهدها يومياً في الأماكن العمومية الخاصة بالنشر والتبليغ، أو تلك التي نطالعها في الصحف اليومية ، أو المجلات الشهارية أو على ملتصقات المباني والساحات العمومية.

### 1.3.3. تقديمه المادي أي شكله:

- تتضمن الإعلانات الصادرة من إدارة عمومية العناصر التالية:
- الدمغة أي شعار الدولة مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان.
  - رقم التسجيل.
  - عنوان الوثيقة: إعلان بخط بارز، وقد يكون متبوعاً بالموضوع مثلاً: إعلان متعلق ب...
    - مضمون الإعلان ويكون مختصراً واضحاً ودقيقاً.
  - تاريخ ومكان إصداره.
  - توقيعه من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني.

### 4.3.. نماذج عن الإعلانات "Examples Of Advertisements."

نموذج رقم 17: إعلان عن تسجيل التلاميذ الجدد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المسيلة في .....

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة

مفتشية التعليم الابتدائي

المقاطعة.....

مدرسة .....

رقم التسجيل...../...../2024

إعلان عن تسجيل التلاميذ الجدد

ليكن في علم الأولياء أن حملة التسجيل الخاصة بالدخول المدرسي 2023/2024 بالنسبة للأطفال المولودين

سنة ..... ستنتقل ابتداء من ..... الى 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

المدير

اللقب والاسم

الختم والإمضاء

نموذج رقم 18: إعلان عن تنظيم مسابقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

مديرية المستخدمين

رقم التسجيل: ...../...../2024

إعلان عن تنظيم مسابقة

تعلن جامعة محمد بوضياف المسيلة، عن تنظيم مسابقة على أساس الشهادة للالتحاق بالوظائف التالية

الوظيفة	عدد المناصب	شروط المشاركة
عامل مهني صنف 1 (متعدد الخدمات)	02	المترشحون الحائزون على شهادة الكفاءة المهنية
عامل مهني صنف 1 (مخزني)	02	شهادة التكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها
عامل مهني صنف 2 (طباخ)	03	شهادة التكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها

تكوين الملف:

1. طلب خطي للمشاركة
2. شهادة الميلاد رقم 12
3. نسخة من الشهادة مصادق عليه
4. شهادة الجنسية
5. شهادة السوابق العدلية
6. شهادة طبية عام وصدريّة
7. نسخة من شهادة اثبات الوضعية ازاء الخدمة الوطنية
8. صورتان شمسيّتان
9. شهادة عمل ان وجدت

ملاحظة: يودع ملف التسجيل لدى مصلحة المستخدمين ابتداء من ..... الى غاية ..... كآخر أجل  
حرر بالمسيلة في.....

المدير

اللقب والاسم

الختم والإمضاء

## خامسا: النصوص التشريعية والتنظيمية Legislative and regulatory texts

### 1. النص التشريعي:

1.1. تعريفه: هو نص قانوني صادر عن السلطة التشريعية وهي ممثلة في بلادنا في البرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة.

2.1. أنواعه: تنقسم النصوص التشريعية الى ثلاثة أنواع هي:

#### 1.2.1. الدستور:

هو التشريع الأسمى في البلاد ، يتضمن عددا من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد وكيفية تنظيم السلطات المختلفة فيما بينها وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات الجاري العمل بها في الدولة.

#### 2.2.1. المعاهدات والاتفاقيات الدولية:

تأتي بعد الدستور من حيث قوته الإلزامية، يصادق 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.

#### 3.2.1. القوانين:

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

#### 4.2.1. الأوامر:

الأمر هو نص تشريعي من مصف القانون) بعد الموافقة عليه من قبل البرلمان(، تعود صلاحية استصداره 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 وتربتها.

## 2. النصوص التنظيمية Regulatory text

### 1.2. تعريفها:

هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية ، الوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفية تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي، حيث يفترض اعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية.

#### 2.2. أنواعه:

تنقسم النصوص التشريعية الى ثلاثة أنواع هي:

#### 1.2.2. المرسوم:

المرسوم هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية، يصدره إما رئيس

الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي).

● **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 و 141 من الدستور .  
والمراسيم الرئاسية باعتبارها قرارات إدارية تتخذ شكلين:

● **المراسيم الرئاسية التنظيمية:** وهي قرارات إدارية صادرة عن رئيس الجمهورية في إطار ممارسته السلطة التنظيمية تضم قواعد عامة ومجردة لا تخص شخصا بذاته أو مركزا قانونيا محدد 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.

● **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.  
**2.2.2. المراسيم التنفيذية:** هي نصوص تنظيمية تصدر من طرف الوزير الأول لأجل تنفيذ: قوانين وتنظيمها على أن تعرض على رئيس الجمهورية قبل إصدارها وتتخذ بدورها شكلين:

● **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.  
● **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 تندرج ضمن سلطة التعيين لرئيس الجمهورية وكذا إنهاء المهام.

### 2.2.3 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.

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:

- **القرارات الوزارية:** هي تلك التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه.
- **القرارات الوزارية المشتركة:** هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين.
- **القرارات الولائية:** هي تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون.
- **القرارات البلدية:** وهي قرارات يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.

● **القرار الإداري:** وهي قرارات صادرة عن سلطة إدارية (مدير مؤسسة) ولها طابع تنفيذي. بالإضافة إلى ذلك، فإن القرار يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية. أو نقل أو توقيف موظفين.

#### 4.2.2. المقررات:

هي نصوص تنظيمية تصدر عن سلطة إدارية مركزية أو لامركزية أو مركزية مفوض لهم حق الإمضاء بالتفويض في بعض القضايا وعادة ما تستعمل 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.

#### 5.2.2. المنشور:

تعريفه:

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. وخلافاً 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.

#### الهدف من تحريره:

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، وكيفية 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.

#### تقديمه المادي (شكله):

يراعى في إصدار المنشور جملة من العناصر هي:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ / يمكن أن يكون في الأسفل قبل الإمضاء
- عنوان الوثيقة: منشور ويكون في أعلى وسط الورقة، ويمكن أن يكون المنشور متبوعاً برفم التسجيل فنكتب مثلاً: منشور رقم: ...../...../.....

كما يمكن أن يكون المنشور متبوعا بصفة المرسل إليهم فنكتب مثلا: منشور الى:

- السادة رؤساء الجامعات بالولايات للتنفيذ
- السادة مديري المراكز الجامعية للتنفيذ
- السادة مديري المدارس العليا للتنفيذ
- السادة الولاية للاعلام والمتابعة
- السادة المفتشون العامون للمراقبة
- الموضوع
- المرجع عند الاقتضاء
- نص المنشور
- الامضاء

**مضمون المنشور:**

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

نموذج رقم 19 : إنشاء الجمعية الثقافية والرياضة المدرسية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في .....

وزارة التربية الوطنية

مديرية النشاط الثقافي والرياضي

والخدمات الاجتماعية

رقم ...../...../.....

الى

- السادة مديري التربية بالولايات

- للنشر والمتابعة -

- السيدات والسادة مديري المؤسسات التعليمية

- للتنفيذ-

الموضوع: إنشاء الجمعية الثقافية والرياضة المدرسية

المرفقات: + القانون الأساسي للجمعية

+ قائمة النوادي الثقافية والفنية والعلمية

عملا على تجسيد أهداف المنظومة التربوية في الميادين الثقافية والعلمية والفنية، وسعيًا لما تصبو اليه المدرسة الجزائرية في إطار تشجيع المواهب وتطوير القدرات الفردية والجماعية للتلاميذ في مختلف الميادين والمراحل التعليمية.

يشرفني أن أطلب منكم العمل على تخصيص مدير المؤسسات التعليمية وتكليفهم بإنشاء الجمعيات الثقافية والرياضية المدرسية في مؤسساتهم ، نظرا لما لهذه الجمعيات من أهمية في تنمية مواهب التلاميذ في مجالات ثقافية متنوعة.

ان تحقيق هذه الغاية لا يمكن تجسيدها الا عن طريق انشاء النوادي الثقافية والعلمية والفنية في اطار هذه الجمعية داخل المؤسسة التعليمية. وحث الإطارات التعليمية على تأطيرها لبلوغ الأهداف المنوطة بها. هذا وألح على ضرورة الاهتمام أكثر بهذا المجال ، والعمل على تعميم هذه الجمعيات بالمؤسسات التعليمية عبر ولايتكم.

مدير النشاط الثقافي والرياضي

والخدمات الاجتماعية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 6.2.2 .التعليمة" instruction

تعريفها:

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 موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تطبيق النص القانوني أو إنجاز العمل المعني.

الهدف من تحريرها:

تهدف التعليمة 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 للتعليمة 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 التعليمة أن تحرر من طرف مسؤول إداري معين بصفة أحادية، فقد يحدث أن يشترك أكثر من مسؤول في اتخاذها، وتسمى حينئذ بالتعليمة المشتركة لعلاقة موضوعها بأكثر من قطاع. وتظل التعليمة سارية المفعول الى حين تعديلها أو إلغائها.

أشكالها:

تكون التعليمة في أحد الأشكال التالية:

- تعليمة رئاسية
- تعليمة حكومية
- تعليمة وزارية
- تعليمة ولائية..... الخ.

تقديمها المادي(شكلها) :

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

- الدمغة؛
- رقم التسجيل؛
- بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين .

مثال على ذلك:

- تعليمة إلى السادة الولاية؛
- تعليمة إلى مديري التربية بالولايات؛
- تعليمة إلى مفتشي التربية الوطنية... الخ .
- الموضوع؛
- المرجع عند الاقتضاء؛
- نص التعليمة؛
- المكان والتاريخ؛
- الإمضاء .

. 7.2.2 . نموذج عن التعليمة "Directive Template" :

نموذج رقم 20 : تعليمية وزارية خاصة بتطبيق مرسوم تنفيذي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في 03 أوت 2002

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة

الرقم 1027/أ.ع/02

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

موجهة إلى:

1. السيد مفتش أكاديمية الجزائر
2. السيدات والسادة / مديري التربية للولايات ( للتوزيع والمتابعة)
3. السيدات والسادة / المفتشين لجميع المستويات (للمتابعة )
4. السيدات والسادة / مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية (للتنفيذ)

المراجع:

1. الأمر رقم 05/85 المؤرخ في 16/فيفري/1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة
2. المرسوم التنفيذي رقم 285/01 المؤرخ في 06 رجب 1422 الموافق ل 24 سبتمبر 2001، المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع.
- تطبيقا لنصوص المراجع المذكورة أعلاه لا سيما المرسوم التنفيذي رقم 285/01 المؤرخ في 06 رجب الموافق ل 24 سبتمبر 2001 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع وطبقا لما جاء في المواد (2، 3، 4، 5، 7).

يشرفني أن أطلب منكم السهر على تطبيق ما يلي:

1. منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على جميع التلاميذ في كل المراحل التعليمية داخل المؤسسات التربوية.
2. منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على كل المستخدمين التربويين والإداريين وغيرهم في كل المرافق المغلقة
3. المغطاة وغير المغطاة التي يرتادها التلاميذ.
4. يقصد بالمرافق المغلقة (قاعات الدراسة، المخابر، المكتبات، المطاعم، المرافق قاعات الاجتماعات ... الخ 5. على رؤساء المؤسسات التعليمية اتخاذ التدابير الممكنة قصد إيجاد أماكن معزولة للمدخنين حتى لا يزعجوا زملائهم غير المدخنين ولا يكونوا أمام مرأى التلاميذ وعليهم وضع إشارة ظاهرة تذكر المستخدمين بمنع التدخين وتبين المواضيع التي جعلت تحت تصرف المدخنين.

الأمين العام

الاسم واللقب

الختم والتوقيع

## قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

1. سامية عواج، "الاتصال في المؤسسة- المفاهيم، المحددات، الاستراتيجيات"، ط1، مركز الكتاب ، الأكاديمي، عمان، 2020.
2. الأخضر دعلوس، " تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري"، دار الأيام، عمان، ط1، 2020
3. رشيد حبابي، " دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة"، دار النجاح، الجزائر، 2017
4. أحمد العبيد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، " مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين"، .اليازوري، الأردن، 2014
5. إبراهيم خليل خضر، مهارات الاتصال، دار الجندي للنشر و التوزيع فلسطين، 2013/ 2014،
6. عاكف لطفي خصاونة، الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011،
7. ناصر قاسمي . الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط 1 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، . 2011،
8. حسين محمود حريم، " مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال"، ط1، دار الحامد، عمان، 2010.
9. رشيد ججيق، التحرير الاداري- سند تكويني -، 2010،
10. بشير العلاق ، الاتصال في المنظمات العامة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009،
11. رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008
12. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية : جامعة متنوري قسنطينة محبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006،
13. بدر الدين بن تريدي، " المراسلة العامة والتحرير الإداري"، دار المعرفة، الجزائر، 2005
14. خضير شعبان، مصطلحات الإعلام والاتصال ، دار اللسان العربي، الجزائر، ط 1 ، 1422 هـ
15. محمد المساد، الإدارة الفعالة ، ط 1 مكتبة ناشرون، 2003،
16. بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
17. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، " أبعاد العملية الاتصالية"، المكتب الجامعي .الحديث، الإسكندرية، 1999
18. ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية، قصر الكتاب البلدة، 1998،
19. خيري خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، الإسكندرية، الكتب الجامعي الحديث، 1997،

20. المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992، 1995 .
21. المرشد العلمي في الإنشاء الإداري ، للأستاذ عبد الغني بن منصور – 1982 – SNED

مراجع باللغة الأجنبية:

22. Epinette, Françoise.- Concours administratifs : la lettre administrative.- Paris : Vuibert, 2005.
23. Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.**- Paris : La Documentation Française, 2003.-
24. Arbonnier, Alain ; De Meulemeester, Bernard ; Ronchin, Josiane.- La lettre administrative – Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 2000
25. Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- La lettre administrative.- Paris : CDFA, 1996.
26. Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.- Paris : CDFA, 1996.
27. Newman W , Summer C.Process of Management in Doctor, Principles and Practice of Business Communication,1977
28. Berelson, B., & Steiner, G. Human behavior: An inventory of scientific findings. New York: Harcourt, Brace, and World,1964