

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف - 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

مطبوعة بيداغوجية علمية تحت عنوان

محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري

مقدم لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص مالية المؤسسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة سطيف 1

من إعداد

الدكتور شرشافة إلياس

أستاذ محاضر أ

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا ^{2} وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ وَمَنْ يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْرًا ^{3} ﴾

سورة الطلاق، الآيتين الكرمتين 2، 3.

المقدمة

مقدمة

تعد عملية الاتصال الإداري من الركائز الأساسية للعمل المؤسسي، حيث تشكل الوسيلة الرئيسية لتبادل المعلومات والتوجيهات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المنظمة وخارجها. فالإدارة الإدارية يتجاوز مجرد نقل البيانات ليمتد إلى تحقيق التفاهم المشترك وضمان التنسيق والترابط بين مكونات الجهاز الإداري.

في هذا السياق، يكتسب التحرير الإداري أهمية بالغة باعتباره أحد الأركان الأساسية للاتصال الفعال داخل المؤسسات. فالقدرة على صياغة الوثائق الإدارية بالشكل الصحيح وفقا للمعايير المتعارف عليها تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الاتصال وتعزيز التواصل المنتظم بين مختلف الأطراف المعنية. كما أن إتقان مهارات التحرير الإداري يساعد في تنظيم العمل الإداري ووضع إطار موحد لتبادل المعلومات والقرارات.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، تتناول هاته المطبوعة المتواضعة موضوع عملية الاتصال والتحرير الإداري بشكل معمق، حيث تستعرض المفاهيم والخصائص المرتبطة بهما، وتحلل العناصر الشكلية وتلك المتعلقة بالمضمون للوثائق الإدارية المختلفة. كما تتطرق إلى قواعد صياغة النصوص التشريعية والتنظيمية وأنواعها، لما لذلك من أثر مباشر على دقة وفعالية العمل الإداري.

ونهدف من خلال هاته المطبوعة إلى تمكين القارئ من اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لإعداد وصياغة الوثائق الإدارية بالشكل المطلوب، بما يسهم في تعزيز الممارسات الإدارية الناجحة والارتقاء بجودة الخدمات المقدمة. وذلك من خلال تزويد القارئ بالأسس النظرية وتعريفه بالنماذج العملية للوثائق الإدارية في مختلف صورها وأشكالها.

وفيما يلي شرح، بشيء من التفصيل، للأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة.

الأهداف التعليمية

بعد قراءة محتوى هاته المطبوعة سيتمكن القارئ من اكتساب المعارف والمهارات التالية:

✓ فهم دور الاتصال الإداري كركيزة أساسية لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز التنسيق الفعال في بيئة العمل.

✓ تحليل المعوقات التي تؤثر على فعالية الاتصال الإداري وتطبيق استراتيجيات لتجاوزها.

✓ تطوير المهارات اللازمة لتقييم نماذج الوثائق الإدارية وفقا للمعايير المهنية، وإنشاء وثائق إدارية متقنة باستخدام أساليب التحرير الإداري الفعال.

✓ فهم البنية التشريعية والتنظيمية للنصوص الإدارية وتفسير مواصفات كل نوع منها، مع القدرة على التفريق بين وثائق السرد، والوصف، والتحليل.

المكتسبات المعرفية المطلوبة

يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس الاتصال والتحرير الإداري أن يكون للقارئ معارف

مسبقة في:

✓ مبادئ الإدارة العامة.

✓ مبادئ القانون الإداري.

المحور الأول الإتصال الإداري

المحور الأول الإتصال الإداري

تعد الاتصالات الإدارية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. إذ أنها تشكل العملية التي من خلالها يتم تبادل المعلومات والقرارات بين مختلف المستويات التنظيمية، سواء داخل المؤسسة أو مع بيئتها الخارجية. الاتصالات الإدارية ليست مجرد تبادل معلومات، بل هي عملية معقدة تتضمن نقل المعاني، التعليمات، وتوجيه الأنشطة بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في بيئة العمل المعاصرة، يصبح الإتصال الإداري أكثر حيوية مع تعقيد الهياكل التنظيمية وتزايد الحاجة إلى التنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام. ولذلك، يصبح من الضروري تطوير فهم شامل للاتصالات الإدارية، بما في ذلك تعريفها، خصائصها، وعناصرها المختلفة، لضمان فعالية عملية الإتصال وتحقيق التكامل والتنسيق بين جميع أطراف العمل.

سواء كانت الاتصالات تتم من خلال اجتماعات وجها لوجه، أو عبر وسائل الإتصال المكتوبة أو الإلكترونية، فإن الهدف الأساسي منها هو ضمان تدفق سلس للمعلومات يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحقيق تعاون فعال بين العاملين، مما يسهم في تعزيز إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.

في هذا السياق، سنستعرض تعريفات الاتصالات الإدارية، ونناقش خصائصها، وعناصرها الأساسية، بهدف توضيح دورها الحيوي في تسيير عمليات المنظمة بشكل منسجم ومتكامل.

1. مفهوم الاتصال الإداري

1.1. تعريف الاتصال الإداري

تتنوع التعريفات التي وضعت لعملية الاتصال الإداري، وذلك بناء على وجهات نظر مختلفة تعكس طبيعة هذه العملية ودورها في المنظمات. فيما يلي بعض التعريفات التي تلخص المفاهيم الأساسية للاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين مختلف الأطراف داخل التنظيم بهدف تحقيق غاية محددة. حيث تشير العملية إلى وجود رسالة معينة يتم تبادلها بين طرفين أو أكثر (الطنوبي، 2001).

من منظور آخر، ينظر إلى الاتصال الإداري على أنه تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، مع استقبال البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات وغيرها، بهدف اتخاذ قرارات محددة (العلاق، 2012)

ويعرف أيضا بأنه تبادل المعلومات بشكل عمودي وأفقي ونشابي، باستخدام قنوات رسمية أو غير رسمية لنقل المعاني التي تمكن المسؤولين من تحقيق أهدافهم (Bell and Martin, 2008).

وبناء على ما سبق، يمكن النظر إلى الاتصال الإداري على أنه عملية محورية تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والتعليمات بين مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، أو بين المؤسسة وبيئتها الخارجية. حيث يهدف الاتصال الإداري إلى ضمان فهم مشترك للمعاني والقرارات، مما يساهم في تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسة بشكل منسجم وفعال.

2.1. خصائص عملية الاتصال

أولاً. التواصل أمر حتمي

يصعب تجنب التواصل، مما يجعله ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها. فالتواصل يحدث بشكل مستمر، سواء كنا ندرك ذلك أم لا. فنحن نتواصل عبر الإيماءات والتعبيرات، من خلال وضعيات الجلوس أو الحركات الجسدية، والطريقة التي نتحدث بها، وكذلك من خلال ما نرتديه وأفعالنا اليومية. كل هذه العناصر تحمل معاني ودلالات تواصلية تنقل رسائل معينة إلى الآخرين.

ثانياً. التواصل يعمل على مستويين

التواصل يتضمن مستويين أساسيين، الأول هو التغذية الراجعة التي يقدمها المتلقي للمرسل، وهي عنصر أساسي في عملية التواصل ثنائي الاتجاه. هذه التغذية الراجعة تؤكد للمرسل أن الرسالة قد تم استلامها وفهمها بشكل صحيح. أما المستوى الثاني فيتعلق بطبيعة التواصل التفاعلي، حيث يحدث تفاعل متبادل بين المرسل والمتلقي، مما يتيح لكلا الطرفين جمع المعلومات اللازمة للرد المناسب. هذا النوع من التواصل يتجلى بوضوح في التفاعلات بين الأفراد.

ثالثاً. التواصل لا يمكن التراجع عنه

التواصل عملية لا رجعة فيها، فعندما يقال شيء ما، لا يمكن استعادته أو محوه. يمكنك أن تتدم على ما قلت، أو تعتذر عنه، لكن الأثر يبقى. لذا، من الضروري التحلي باللباقة والاحترام عند التواصل، وتجنب استخدام العبارات الجارحة، لأن ذلك يؤثر على الطريقة التي يتفاعل بها الآخرون معنا بناء على تجاربهم السابقة.

رابعاً. التواصل كعملية متكاملة

التواصل هو عملية متكاملة تتطلب إتمام جميع مراحلها لضمان نقل الرسالة أو المعلومة من المرسل إلى المتلقي بفاعلية. هذه العملية تتطلب استخدام قناة تواصل محددة، بالإضافة إلى تجاوز أي

حواجز قد تعوق فهم الرسالة. وتحقيق هذا الهدف يعتمد على التأكد من أن الرسالة قد وصلت بوضوح وفهمت بشكل كامل من قبل المتلقي.

خامسا. محدودية دور التواصل

التواصل وحده لا يمكنه حل جميع المشكلات أو معالجة كافة الأزمات. فعدم التواصل قد يؤدي إلى تدهور العلاقات وسوء الفهم، مما يفاقم المشاعر السلبية. ومع ذلك، يمكن للتواصل أن يلعب دورا هاما في معالجة المشكلات من خلال توفير الوضوح ومنع سوء الفهم. لذا ينبغي أن يستمر التعاون بين الأفراد، حيث يمكن للتواصل أن يخفف من حالات الاستياء ويسهم في تحسين العلاقات، لكنه ليس الحل الكامل لكل المشكلات.

2.1. أهداف الاتصال الإداري

أولا. تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية

يهدف الاتصال الإداري إلى تقديم معلومات شاملة ودقيقة يحتاجها العاملون لفهم الإجراءات والسياسات المتعلقة بعملهم. هذا من شأنه أن يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، مما يقلل من الأخطاء ويعزز من قدرتهم على تحقيق نتائج مرضية. فتقديم المعلومات بشكل واضح ودقيق يمكن العاملين من متابعة الأنشطة اليومية وتقديم تقارير دقيقة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

ثانيا. دعم اتخاذ القرارات

يساعد الاتصال الإداري في جمع وتحليل المعلومات والبيانات الدقيقة التي يحتاجها متخذو القرارات في مختلف مستويات الإدارة. ومن خلال توفير هذه المعلومات في الوقت المناسب، يعزز الاتصال الإداري من جودة وفعالية القرارات الاستراتيجية والتكتيكية. فالقرارات المبنية على معلومات موثوقة

تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف بشكل أكثر دقة، بما يؤدي إلى تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح.

ثالثا. تحقيق الفهم المشترك

يعمل الاتصال الإداري على بناء قاعدة مشتركة من الفهم بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة. حيث يؤدي تبادل المعلومات بانتظام وفعالية إلى تعزيز التعاون والتنسيق بين الأفراد والأطراف المختلفة. فالفهم المشترك يعزز من العمل الجماعي ويقلل من النزاعات وسوء الفهم، وهذا من شأنه تحسين العلاقات الداخلية وتحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة عالية.

رابعا. التنسيق بين الجهود

. من خلال تبادل المعلومات والتحديات بانتظام، يسهم الاتصال الإداري في تنظيم وتنسيق جهود العاملين والأقسام والإدارات المختلفة داخل المؤسسة، حيث يساعد في تحقيق التناغم بين الفرق ويضمن أن جميع الجهود تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويأتي هذا من منطلق أن التنسيق الجيد يعزز من فعالية العمليات ويزيد من الإنتاجية، بما يعزز من تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر انسجاما.

خامسا. دعم أنشطة الإدارة

من خلال توفير المعلومات والتوصيات اللازمة، يلعب الاتصال الإداري دورا مهما في مساعدة الإدارة على أداء مهامها، مثل وضع السياسات ورسم الاستراتيجيات، حيث يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة وتطوير خطط فعالة لتحقيق أهدافها. كما يساعدها أيضا على تنفيذ تلك السياسات والخطط بشكل فعال، بما يضمن في الأخير تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

سادسا. تمكين تبادل التوجيهات والأفكار

يعد الاتصال الإداري وسيلة فعالة لمتخذي القرارات لنقل توجيهاتهم وأفكارهم وإرشاداتهم إلى العاملين، وفي الوقت نفسه، يتيح الاتصال للعاملين تقديم مقترحاتهم وآرائهم ووجهات نظرهم إلى المستويات العليا. هذا التبادل المستمر يعزز من الإبداع ويشجع على تحسين الأداء، مما يسهم في خلق بيئة عمل تتميز بالشفافية والتفاعل المستمر.

سابعاً. نقل أهداف المؤسسة إلى الجمهور

يساعد الاتصال الإداري في نقل أهداف المؤسسة وخططها إلى الجمهور الخارجي، بما في ذلك العملاء والمستثمرين والمجتمع. فمن خلال استراتيجيات التواصل الفعالة، يمكن للمؤسسة بناء علاقة قوية مع الجمهور والحصول على دعمهم وتأييدهم. حيث أن التواصل الجيد مع الجمهور الخارجي يعزز من سمعة المؤسسة ويزيد من فرص النجاح والنمو.

ثامناً. خلق بيئة عمل إيجابية

يسهم الاتصال الإداري في إنشاء مناخ عمل إيجابي يشجع العاملين على تحقيق أهدافهم. فمن خلال التوجيه والتشجيع المستمر، يساعد الاتصال في تنظيم وإدارة الموارد البشرية والفنية والمالية بفعالية. حيث أن بيئة العمل الإيجابية تعزز من رضا الموظفين وتحفزهم بشكل كبير، بما يساهم في تحسين أدائهم العام وزيادة إنتاجيتهم.

تاسعاً. شرح معايير الأداء وتقديم التغذية الراجعة

يعنى الاتصال الإداري بشرح معايير الأداء وتوضيح كيفية تقييم الأداء بالنسبة للمهام الموكلة إلى الموظفين. فمن خلال توفير التغذية الراجعة المنتظمة، يمكن للعاملين فهم والوقوف على كيفية تحسين أدائهم ومواكبة توقعات المؤسسة. فالتغذية الراجعة تساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، بما يرفع من فعالية الأفراد والفرق ويعزز من تحقيق الأهداف المؤسسية.

3.1. أهمية الاتصال الاداري

أولا. تبادل المعلومات

تعتمد الاتصالات بشكل كبير على تبادل المعلومات بين مختلف أصحاب المصلحة. من خلال التواصل الفعال، تستطيع الشركات ربط نفسها بشركائها والمجموعات الأخرى المعنية في المجتمع. كما يسهل الاتصال على الإدارة والموظفين تبادل المعلومات والآراء، مما يعزز التنسيق ويزيد من فعالية العمليات.

ثانيا. إعداد وتنفيذ الخطط

تعد الخطط لضمان تنفيذ الأنشطة التجارية بكفاءة، ويستلزم إعداد هذه الخطط جمع البيانات ذات الصلة. يسهم الاتصال في جمع المعلومات المهمة من مصادر متعددة. بعد وضع الخطة، يتعين تنفيذها بفعالية، حيث يلعب الاتصال دورا أساسيا في هذه المرحلة من خلال نشر الخطة إلى الموظفين وتزويدهم بالتعليمات المناسبة.

ثالثا. زيادة كفاءة الموظفين

يحتاج الموظفون إلى التواصل بشكل متكرر لكسر الروتين والشعور بالراحة في العمل. يسهم الاتصال الفعال في تمكين الموظفين من تبادل المعلومات بحرية، مما يقلل من سوء الفهم والارتباك. ما يعزز من كفاءة الموظفين ويخلق بيئة عمل أكثر تناغما وإنتاجية.

رابعا. تحقيق الأهداف

يعزز الاتصال الفعال من قدرة الإدارة على تحفيز الأفراد للعمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة. حيث من خلال توفير المعلومات ذات الصلة، والتعليمات، والإرشادات، يسهم نظام الاتصال الجيد في تحفيز الموظفين على جميع المستويات، بما يعزز من قدرة الإدارة على تحفيز الأفراد للعمل نحو

تحقيق الأهداف. وبعبارة أخرى، فبفضل الاتصال الجيد، يمكن للموظفين فهم توجهات الشركة وأهدافها بوضوح، مما يساعدهم على توجيه جهودهم بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المنشودة.

خامسا.. حل المشكلات

يمكن لمهارات الاتصال الجيدة أن تساعد الأطراف المعنية في إيجاد حلول للخلافات التي قد تنشأ بين الأطراف داخل المؤسسة الواحدة أو مع الأطراف من خارج المؤسسة، وذلك من خلال تسوية تلك الخلافات بطرق بناءة وتحقيق تفاهم مشترك، بما يسهم في تقليل النزاعات بين جميع تلك الأطراف.

سادسا. اتخاذ القرارات

تحتاج الأطراف المرتبطة بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات في مجالات متعددة، ويتطلب اتخاذ القرارات السليمة توفر بيانات دقيقة. لذا فإن عملية الاتصال تمكن من تزويد مختلف الأطراف بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، بما يساعدهم على اتخاذ قرارات مبنية على أسس صحيحة وبما يؤدي إلى تعزيز فعالية عملية اتخاذ القرار لديهم.

سابعا. تحسين العلاقات بين الأطراف داخل المؤسسة

يساهم الاتصال الفعال بين الإدارة والموظفين في بناء الثقة وثقافة الاحترام المتبادل. فعندما يفهم الموظفون بوضوح ما هو متوقع منهم، ويكون للإدارة إدراك لأهمية الموظفين وقدراتهم، فإن أداء الموظفين يتحسن. لذا وبناء على ذلك، يعتبر الاتصال الفعال أساسيا لتعزيز روح التعاون والفهم بين الأطراف.

ثامنا. الترويج للسلع والخدمات

يساعد الاتصال المؤسسات في تسويق منتجاتها وخدماتها للعملاء الحاليين والمحتملين. حيث يمكن نقل المعلومات حول المنتجات والخدمات من خلال وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف والراديو

والتلفاز ومنصات أخرى، مما يجذب العملاء الحاليين والمستقبليين ويعزز من انتشار العلامة التجارية.

2. عناصر، خطوات، ومهارات الاتصال الإداري

1.2. عناصر عملية الاتصال الإداري

أولاً. المرسل

المرسل هو نقطة البداية في عملية الاتصال الإداري، حيث يعد المصدر الذي يقدم المعلومات أو الرسالة المراد إيصالها. قد يكون المرسل رئيساً في المؤسسة، أو مسؤولاً، أو حتى زميلاً. وتبدأ عملية الاتصال من عند المرسل، فهو صاحب الفكرة أو الرسالة الأولية التي قد تتخذ عدة أشكال، مثل كلمات، أرقام، صور، أو رموز. هذه الرسالة يجب أن تكون ذات مدلول واضح ومفهوم من قبل المستقبل، لضمان فعالية الاتصال وتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً. الرسالة

الرسالة هي جوهر عملية الاتصال الإداري، حيث تمثل المضمون الذي يتضمن المعلومات المراد إرسالها من المرسل إلى المستقبل. ويمكن أن تكون الرسالة شفوية أو كتابية، وتشمل المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي ينقلها المرسل. حيث بعد اختيار الرموز المناسبة، يتم تنظيمها في شكل رسالة تخضع لبعض المعايير لضمان فعالية الاتصال. وتشمل هذه المعايير البساطة، والوضوح، وإمكانية الاستيعاب، واللباقة، بالإضافة إلى تحقيق الهدف المطلوب من الاتصال.

ثالثاً. وسيلة الاتصال

وسيلة الاتصال هي الأداة أو القناة التي تستخدم لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، مستعينة بحاستي السمع والبصر. يمكن أن تكون الرسالة مرئية أو مسموعة، وتتنوع وسائل الاتصال في البيئة التنظيمية حسب طبيعة الرسالة وظروف الاتصال. ومن بين الأشكال المختلفة لوسائل الاتصال المستخدمة:

أ. الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل (وجها لوجه): يعد هذا النوع من الاتصال الأكثر

مباشرة وفعالية حيث يمكن للطرفين التفاعل بشكل فوري.

ب. الاتصال بواسطة الهاتف: يستخدم لنقل الرسائل الصوتية عن بعد، وهو وسيلة سريعة ومرنة.

ت. الاتصال من خلال الاجتماعات: تعقد الاجتماعات لنقل وتبادل المعلومات بشكل جماعي،

مما يعزز الفهم المشترك.

ث. الاتصال عبر الوسائل المكتوبة: مثل التقارير، والمذكرات، والبريد الإلكتروني، وهي وسائل

توفر سجلا دائما للاتصال.

ج. تبادل الكلمات والعبارات عبر وسطاء: قد يتم الاتصال عبر أطراف أخرى تنقل الرسالة بين

المرسل والمستقبل.

رابعاً. المستقبل

المستقبل هو الطرف الذي يتلقى الرسالة التي أرسلها المرسل، سواء كانت أمراً، توجيهاً، أو

معلومات. وقد يكون المستقبل فرداً واحداً، جزءاً من جماعة، أو الجماعة بأكملها. وتتوقف فاعلية

الاتصال على استقبال هذا الطرف للرسالة بالصورة التي قصدتها أو أرادها المرسل وتترك أثرها

المقصود عنده. لذا لا بد من المستقبل أن يحل رموز الرسالة ويفهمها، أي يحولها إلى أفكار وعندما

يحصل المستقبل على نفس الأفكار التي أرسلها المرسل يكون الاتصال قد تم فعليا.

خامسا. التغذية العكسية

و يطلق عليها (التغذية الراجعة أو ردة الفعل)، حيث تعرف بأنها عملية تعبيرية متعددة الأشكال تعكس مدى تأثير المستقبل بالرسائل التي نقلها المرسل عبر وسائل الاتصال المختلفة. وتعد التغذية الراجعة عنصرا مهما في عملية الاتصال، حيث أنها توفر تقييما مستمرا لفعالية العناصر الأخرى في عملية الاتصال وتساهم في تحسينها. ويمكن للتغذية العكسية أن تأخذ شكلين رئيسيين:

أ. فهم الرسالة والتأثر بها والعمل بمضمونها: حيث يستجيب المستقبل للرسالة بطريقة إيجابية ويطبق المعلومات الواردة فيها.

ب. فهم الرسالة والعمل ضدها أو عدم الاقتناع بها: حيث يعبر المستقبل عن معارضته للرسالة أو يختار عدم العمل بناء على مضمونها.

2.2. خطوات الاتصال الإداري

أولا. تطوير الفكرة

في هذه المرحلة، يقوم المرسل بصياغة الفكرة الأساسية التي يرغب في توصيلها، وهي الخطوة التي تحدد مضمون الرسالة. ويتطلب تطوير الفكرة ما يلي:

أ. توضيح الأهداف: يجب على المرسل تحديد ما يريده من الاتصال. هل هو بصدد عملية إبلاغ، إقناع أو تعليم؟. حيث تؤدي معرفة الهدف الأساسي إلى التمكن من صياغة الرسالة بوضوح.

ب. تحديد النقاط الرئيسية: يتطلب الأمر تحديد النقاط الأساسية الواجب تناولها في الرسالة. ويتضمن ذلك تجميع المعلومات والبيانات الضرورية لضمان تقديم رسالة شاملة ودقيقة.

ت. تحليل الجمهور المستهدف: فهم الجمهور المستهدف يساعد في توجيه الرسالة بطريقة تتناسب اهتماماته ومستوى فهمه. ويمكن أن تشمل هذه المرحلة البحث عن اهتمامات وتوقعات المستقبلين.

ث. الابتكار والإبداع: في بعض الحالات، قد يتطلب تطوير الفكرة استخدام أساليب إبداعية لجعل الرسالة أكثر جذبا وتأثيرا. وقد يشمل ذلك استخدام أمثلة واقعية أو تقديم الرسالة بطريقة مبتكرة.

ثانيا. الترميز

الترميز هو عملية تحويل الفكرة إلى شكل يمكن نقله وفهمه من قبل المستقبل. ويتضمن ذلك:

أ. اختيار اللغة والأسلوب: تحديد الكلمات والعبارات التي تعبر عن الفكرة بشكل واضح ومفهوم، واختيار الأسلوب المناسب حسب طبيعة الرسالة والجمهور المستهدف (رسمية، غير رسمية، تقنية، إلخ).

ب. استخدام الرموز والرسوم التوضيحية: في بعض الحالات، قد يكون من المفيد استخدام الرموز، الرسوم البيانية، أو الصور لدعم النص وتوضيح المعاني، حيث قد يساعد ذلك في تبسيط المعلومات وجعلها أكثر سهولة وقابلية للفهم.

ت. تحديد وسيلة الاتصال: اختيار الوسيلة الأنسب لنقل الرسالة، مثل البريد الإلكتروني، التقارير المكتوبة، العروض التقديمية، أو الاجتماعات الشخصية، بما يتناسب مع طبيعة الرسالة ومدى أهمية محتواها.

ث. تجنب اللبس: التأكد من أن الترميز لا يسبب أي سوء فهم أو لبس، وفي هذا السياق فقد يتطلب الأمر مراجعة الرسالة للتأكد من وضوحها ودقتها.

ثالثا. نقل الرسالة

في هذه الخطوة، يقوم المرسل بنقل الرسالة إلى المستقبل باستخدام الوسيلة المختارة:

أ. **اختيار الوقت المناسب:** حيث يتوجب تحديد الوقت الذي تكون فيه الرسالة أكثر فعالية.

ويشمل ذلك الأخذ بعين الاعتبار أي اعتبار قد قد تؤثر على فعالية التواصل من مواعيد

الاجتماعات، أوقات العمل... الخ

ب. **استخدام الوسيلة المناسبة:** من المهم أن يتم اختيار الوسيلة التي تتناسب مع نوع الرسالة

وأهمية المحتوى. فعلى سبيل المثال، الرسائل العاجلة قد تتطلب استخدام الهاتف أو الرسائل

النصية، بينما المعلومات التفصيلية قد تكون أفضل عبر تقرير مكتوب.

ت. **متابعة الإرسال:** وذلك من خلال التأكد من وصول الرسالة إلى المستقبل، ويمكن أن يشمل

ذلك تأكيد الاستلام أو المتابعة من قبل المرسل للتأكد من أن الرسالة قد تم تلقيها وفهمها.

ث. **التأكد من وضوح الرسالة:** وذلك من خلال ضمان أن الرسالة قد تم نقلها بوضوح ودقة، دون

أي تداخلات قد تؤثر على فهم المستقبل.

رابعا. استلام الرسالة

هذه الخطوة تشمل استلام الرسالة من قبل المستقبل وتحتاج إلى:

أ. **استقبال الرسالة بشكل مناسب:** تأكد المستقبل من أن الرسالة قد وصلت بشكل كامل وبدون

أي تلف، وقد يتطلب ذلك استخدام أدوات التحقق مثل برامج البريد الإلكتروني التي تضمن

استلام الرسالة.

ب. **تحليل الرسالة الأولي:** حيث يقوم المستقبل بقراءة أولية للرسالة لفهم الموضوع الأساسي

والنقاط الرئيسية، وهو ما يساعد في تحديد مدى أهمية الرسالة وتحديد أولويات التعامل معها.

ت. **تحديد الحاجة إلى المراجعة:** في بعض الأحيان، قد يتطلب استلام الرسالة القيام بالمراجعة للتأكد من أن جميع المعلومات قد تم استيعابها بشكل صحيح.

ث. **تحضير الردود:** إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة أو اتخاذ إجراءات معينة، يجب على المستقبل التحضير للردود أو الإجراءات اللازمة بناء على محتوى الرسالة.

خامسا. فك الرموز

فك الرموز يتضمن تحليل الرسالة وتفسير معناها بدقة:

أ. **تحليل المحتوى:** حيث يتم دراسة الرسالة وفهم الأهداف والرسائل الأساسية التي يحاول المرسل إيصالها، ويشمل ذلك فهم النصوص، الرموز، أو أي معلومات إضافية مقدمة.

ب. **التفسير الدقيق:** وذلك بترجمة الرموز والكلمات إلى معاني واضحة، فإذا كان هناك أي رموز أو إشارات خاصة، يكون من الضروري على المستقبل فهمها في سياقها الصحيح.

ت. **التحقق من الفهم:** التأكد من أن الرسالة قد فهمت كما كان يقصد المرسل. وللوصول إلى ذلك، يمكن أن يقوم المستقبل بطلب توضيحات أو تقديم أسئلة للحصول على مزيد من المعلومات.

ث. **التعامل مع الغموض:** قد يحدث وأن تكون هناك أجزاء غير واضحة، وفي هذه الحالة يكون على المستقبل أن يحاول الحصول على مزيد من التفاصيل أو التوضيحات للتأكد من أن الرسالة قد فهمت بشكل صحيح.

سادسا. التصرف

هذه الخطوة هي المرحلة النهائية حيث يتخذ المستقبل عدة إجراءات بناء على الرسالة:

- أ. اتخاذ القرارات: تنفيذ القرارات أو القيام بالإجراءات اللازمة وفقا لتوجيهات الرسالة، سواء كان ذلك بتحديث البيانات، إجراء تغييرات في العمليات، أو أي خطوات أخرى مطلوبة.
- ب. تقديم التغذية الراجعة: إذا كانت الرسالة تتطلب استجابة أو متابعة، يجب تقديم التغذية الراجعة للمرسل. وهذا يمكن أن يشمل تأكيد الاستلام، تقديم ملاحظات، أو مناقشة أي نقاط تحتاج إلى توضيح إضافي.
- ت. تقييم التأثير: حيث يتم مراجعة نتائج التصرفات بناء على الرسالة وتقييم مدى نجاحها في تحقيق الأهداف المحددة. وقد يتطلب ذلك إجراء تقييمات دورية أو تحسينات مستمرة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

3.2. مهارات الاتصال الفعال

أولا. مهارة التحدث

- تعد مهارة التحدث جزءا أساسيا من الاتصال اللفظي المباشر، حيث تلعب دورا حاسما في التأثير على مواقف وآراء الأفراد خلال عملية الاتصال. ولتحقيق التواصل الفعال عبر الحديث، يجب على الأفراد:
- أ. إتقان تقنيات الصوت: يتضمن ذلك القدرة على التحكم في نبرة الصوت ودرجته بما يتناسب مع طبيعة الموقف. على سبيل المثال، يمكن استخدام نبرة صوت قوية لتأكيد نقطة مهمة، أو نبرة منخفضة للحديث عن موضوع حساس.
- ب. التعبير بوضوح: يتضمن ذلك القدرة على إيصال الأفكار بشكل واضح ومباشر بما يساعد في تجنب سوء الفهم. وهنا يجب أن يكون المتحدث قادرا على استخدام الكلمات المناسبة والتحدث بطلاقة.

ت. القدرة على التأثير والإقناع: يعتمد الاتصال الفعال على القدرة على إقناع الآخرين بوجهة النظر المعروضة، وهذا ما يتطلب استخدام عدة استراتيجيات مثل بناء الحجج المنطقية وتقديم الأدلة الداعمة.

ث. الاستجابة الفورية: ويتضمن ذلك القدرة على الاستجابة للأسئلة أو الملاحظات من الجمهور بسرعة وبطريقة ملائمة.

ثانيا. مهارة الكتابة

تعتبر الكتابة أداة حيوية لنقل الأفكار والتعليمات بشكل مقروء وواضح. وتتطلب مهارة الكتابة القدرة على:

أ. صياغة الرسائل بوضوح: يتعين على الكاتب أن يكون قادرا على تنظيم الأفكار بطريقة منطقية، واستخدام الكلمات التي تعبر بدقة عن المقصود.

ب. استخدام لغة بسيطة ومباشرة: يجب تجنب اللغة المعقدة أو الغامضة، واستخدام لغة يكون من السهل على الجمهور المستهدف فهمها.

ت. الحفاظ على الهيكلية والتنظيم: تكتسب الرسائل المكتوبة الفعالية من خلال تبنيتها لهيكل منظم، يبدأ بمقدمة، يتبعها متن الرسالة، ثم خاتمة. يساعد هذا التنظيم في تسهيل فهم المعلومات.

ث. التدقيق والمراجعة: مراجعة النصوص المكتوبة للتأكد من خلوها من الأخطاء اللغوية أو النحوية، وضمان دقة المعلومات المقدمة.

ثالثا. مهارة الاستماع

الاستماع الفعال يعد مهارة جوهرية تتطلب من الأفراد:

- أ. التركيز والانتباه: يجب على المستمع أن يوجه كامل انتباهه للمتحدث، دون تشتيت. ويتطلب ذلك التركيز على المحتوى والمضمون.
- ب. تقديم ردود فعل إيجابية: يشمل ذلك استخدام إشارات غير لفظية مثل الإيماءات والتواصل البصري، والتي تشجع المتحدث وتظهر له أن المستمع مهتم.
- ت. تجنب المقاطعة: من المهم عدم مقاطعة المتحدث أثناء عرضه لأفكاره، حيث أن هذا يعكس احتراما وتقديرا لرأي المتحدث.
- ث. الاستيضاح عند الحاجة: إذا لم يكن المحتوى واضحا، يجب على المستمع طرح أسئلة توضيحية للتأكد من فهم الرسالة بشكل صحيح.
- ج. تحليل المضمون: يجب على المستمع تحليل الرسالة من خلال التفكير النقدي، وربط النقاط المختلفة للوصول إلى فهم شامل.

رابعا. مهارة القراءة

مهارة القراءة تتطلب:

- أ. القراءة الفعالة: يعني ذلك قراءة النصوص بسرعة مع الحفاظ على مستوى عال من الفهم. ويتطلب ذلك القدرة على التركيز على الكلمات الرئيسية والربط بين الأفكار الأساسية.
- ب. فهم النصوص بعمق: وذلك بتجاوز مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب إلى القدرة على استيعاب المعاني الكامنة خلف النصوص، وربط الأفكار المختلفة ببعضها.
- ت. التحليل والنقد: يتعين على القارئ تحليل ما يقرأه، والتفكير في المقصود بين السطور. هذه المهارة مهمة لفهم النوايا المحتملة للكاتب والتفسير الصحيح للمعاني.

ث. السرعة والدقة في القراءة: القدرة على القراءة بسرعة دون فقدان الفهم هي مهارة قيمة،

خاصة في بيئات العمل التي تتطلب مراجعة كمية كبيرة من المواد.

ج. تلخيص الأفكار: القدرة على كتابة ملخص موجز وشامل لما تم قراءته تساعد في توضيح

الأفكار واستيعابها بشكل أفضل.

3. معوقات الاتصال الإداري وسبل تجاوزها

1.3 معوقات الاتصال الإداري الفعال

تعد معوقات الاتصال الإداري من العوامل التي تؤثر سلبا على فعالية التواصل داخل المؤسسات.

ويمكن تقسيم هاته المعوقات إلى عدة أنواع كما يلي:

أولا. المعوقات الخاصة بالمرسل

تتعلق هذه المعوقات بالمرسل نفسه، وتتضمن:

أ. عدم قدرة المرسل على صياغة رسالة واضحة: قد يواجه المرسل صعوبة في التعبير عن

أفكاره بشكل مفهوم، مما يؤدي إلى إرسال رسالة غامضة أو غير واضحة تؤدي إلى سوء

الفهم.

ب. تركيز تفكير المرسل حول ذاته: عندما يكون المرسل متمحورا حول ذاته وأفكاره فقط، دون

مراعاة احتياجات المستقبل أو وجهات نظره، يمكن أن يصبح الاتصال أحادي الاتجاه وغير

فعال.

ت. التشويش الذاتي: يحدث هذا عندما تكون الأفكار الداخلية للمرسل متضاربة أو غير

واضحة، مما يؤدي إلى إرسال رسائل مشوشة أو غير متناسقة.

ث. تكوين أفكار وأحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل: إذا كان المرسل يحمل أفكاراً أو تصورات سلبية مسبقة عن المستقبل، فقد يؤثر ذلك على طريقة إرسال الرسالة، مما يؤدي إلى تشويه مضمون الاتصال.

ج. عدم التخطيط الجيد لعملية الاتصال: بدون تخطيط مسبق لكيفية ووقت إرسال الرسالة، يمكن أن تكون الرسالة غير مناسبة أو تصل في وقت غير ملائم، مما يقلل من فعاليتها.

ح. عدم القدرة على تقييم تفاعل المستقبل: إذا لم يكن للمرسل القدرة على قراءة ردود فعل المستقبل أو تقييم مدى تفاعله مع الرسالة، قد يفقد الاتصال تأثيره ولا يحقق أهدافه.

ثانياً. المعوقات الخاصة بالمستقبل

تتعلق هذه المعوقات بالطرف المستقبل للرسالة، وتشمل:

أ. سوء التقاط الرسالة: قد يحدث هذا بسبب التسرع في تفسير الرسالة، مما يؤدي إلى فهم غير صحيح لمضمونها.

ب. التركيز على أجزاء محددة من الرسالة: عندما يركز المستقبل على جزء معين من الرسالة ويعطيه تفسيراً خاطئاً، قد يؤدي ذلك إلى فهم غير دقيق للرسالة بشكل عام.

ت. سوء إرجاع الأثر: يمكن أن يحدث هذا عندما لا يقوم المستقبل بإعطاء ردود فعل واضحة حول استقباله للرسالة، مما يجعل المرسل غير قادر على تقييم فعالية الاتصال.

ث. التعامل مع الرسالة بناءً على أحكام مسبقة: إذا كان لدى المستقبل تصورات أو مواقف مسبقة، فقد يتجاهل مضمون الرسالة أو يشوهه بناءً على تلك الأحكام.

ج. عجز المستقبل عن فهم الرسالة: قد يكون ذلك بسبب قصور ثقافي أو ذهني لدى المستقبل، مما يمنعه من استيعاب مضمون الرسالة بشكل صحيح.

ثالثا. المعوقات الخاصة بالوسيلة

تشمل هذه المعوقات المشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال المستخدمة، مثل:

أ. اختيار وسيلة غير مناسبة: إذا لم تتناسب الوسيلة المستخدمة مع طبيعة موضوع الاتصال

أو مع الوقت المتاح، فقد يؤدي ذلك إلى تقليل فعالية الرسالة.

ب. عدم ملاءمة الوسيلة للأفراد: بعض الوسائل قد لا تكون مناسبة لجميع الأفراد المشاركين في

عملية الاتصال، مما يؤدي إلى صعوبة في فهم الرسالة.

ت. عدم اتباع الإجراءات الرسمية: إذا لم يتبع المرسل الإجراءات الرسمية عند استخدام الوسيلة،

فقد يؤدي ذلك إلى تعطيل أو تشويه الاتصال.

ث. المساواة بين الوسائل المكتوبة والشفوية: قد يؤدي استخدام الوسائل المكتوبة في مواقف

تتطلب التواصل الشفوي، أو العكس، إلى سوء فهم أو تأخير في الرد.

رابعا. المعوقات الخاصة بالرسالة

تتعلق هذه المعوقات بجودة الرسالة نفسها، وتشمل:

أ. لغة الرسالة: إذا كانت لغة الرسالة غير واضحة أو مربكة، فقد يؤدي ذلك إلى صعوبة في

فهمها وإضعاف فعالية الاتصال.

ب. عدم وضوح هدف الرسالة: إذا كان الهدف من الرسالة غير محدد أو غير موجود، فإن

الرسالة قد تفقد معناها وتصبح غير فعالة.

ت. أسلوب الكتابة: إذا كان الأسلوب المستخدم في كتابة الرسالة معقدا جدا أو بسيطا جدا، فقد

يؤدي ذلك إلى تشويه مضمون الرسالة وعدم تحقيق أهدافها.

ث. أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها: حتى إذا كانت الرسالة مكتوبة بشكل جيد، فإن طريقة توصيلها أو نطقها يمكن أن تؤثر سلبا على فهم المستقبل، خاصة في الاتصال اللفظي.

خامسا. المعوقات الخاصة بالتغذية العكسية

تشمل هذه المعوقات المشاكل المتعلقة بعدم توفير أو استقبال التغذية العكسية بشكل صحيح:

أ. تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع المستقبل: عندما يهتم المرسل بتحقيق أهدافه دون مراعاة احتياجات ودوافع المستقبل، يمكن أن يؤدي ذلك إلى ردود فعل سلبية تؤثر على جودة الاتصال.

ب. عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية: الإشارات غير اللفظية مثل لغة الجسد والتلميحات يمكن أن تكون مؤشرات مهمة على مدى فهم الرسالة، وعدم الانتباه لها قد يؤدي إلى فقدان التغذية العكسية الضرورية.

ت. النظرة الفوقية لدى المرسل: إذا كان المرسل يتبنى موقفا متعاليا ولا يستمع إلى آراء الآخرين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تعطيل الاتصال وتجاهل التغذية العكسية.

ث. عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية: التغذية العكسية هي جزء أساسي من عملية الاتصال الفعال، وإذا لم يهتم المرسل بتلقيها أو لم يتفاعل معها بشكل مناسب، فقد تفقد الرسالة فعاليتها.

سادسا. المعوقات العامة

أ. المعوقات التنظيمية

تتعلق هذه المعوقات بالهيكل التنظيمي والإجراءات داخل المؤسسة، وتتضمن:

▪ غياب الهيكل التنظيمي الواضح: عندما تفتقر المؤسسة إلى هيكل تنظيمي محدد بوضوح، يتعذر تحديد مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية بشكل فعال. ما قد يؤدي إلى تعقيد عملية التواصل وتدني فاعليتها، حيث سيعتمد الأفراد بشكل كبير على القنوات غير الرسمية للتواصل. هذه القنوات غير الرسمية قد تفتقر إلى التوجيه والتنسيق، مما يتسبب في عدم توافق الأهداف والرسائل المتبادلة مع الأهداف التنظيمية العامة.

▪ الاتصال غير الرسمي: في حالة عدم وجود هيكل تنظيمي واضح، يصبح الاتصال غير الرسمي سائداً. وعلى الرغم من أن الاتصال غير الرسمي يمكن أن يكون مفيداً في بعض الحالات، إلا أنه قد لا يتوافق دائماً مع الأهداف التنظيمية، مما يؤدي إلى تباين في الرسائل والتفسيرات، ويؤثر سلباً على التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة.

ب. المعوقات البيئية

تتعلق هذه المعوقات بالعوامل الخارجية والبيئية التي تؤثر على الاتصال، وتشمل:

▪ عوامل اللغة: قد يؤدي اختلاف اللغة واللهجات إلى وجود صعوبة في فهم الرسائل بين الأفراد. حيث يمكن أن يتم تفسير الكلمات والمعاني بشكل مختلف بناء على القيم والعادات والتقاليد الخاصة بكل فرد. و من شأن هذه الفروقات أن تخلق تبايناً في فهم الرسائل وبالتالي تؤثر على فعالية الاتصال.

▪ عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال: قد تفتقر بعض المؤسسات إلى أدوات اتصال مناسبة أو كافية، بما يؤثر سلباً على جودة الاتصال. فعدم توفر التكنولوجيا الحديثة أو الأدوات الضرورية يمكن أن يعرقل عملية تبادل المعلومات ويقلل من فعالية التواصل.

- الأنشطة الاجتماعية المحدودة: قلة الأنشطة الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد في المؤسسات يمكن أن تؤدي إلى ضعف الروابط الشخصية والمهنية، بما ينعكس سلباً على عملية الاتصال. حيث أن عدم وجود نشاط اجتماعي أو قنوات غير رسمية للتفاعل يمكن أن يقلل من فرص بناء علاقات قوية والتفاهم بين الأفراد.

2.3. الآثار المحتملة لمعوقات عملية الاتصال

أولاً. انخفاض الإنتاجية

شعور الموظفين بأنه لا يتم الاستماع إليهم أو مواجهتهم لصعوبات في التعبير عن أفكارهم من شأنه تقليل حماسة العمل لديهم، بما يؤدي إلى تراجع إنتاجيتهم. فعندما يواجه الموظفون تحديات في التواصل مع زملائهم أو رؤسائهم، فإن ذلك ينعكس سلباً على أدائهم اليومي، وقد يتسبب ذلك في تأخير تنفيذ المهام وتراكم الأعمال غير المنجزة، مما يعوق تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثانياً. ثقافة سلبية

سوء التواصل داخل المؤسسة يمكن أن يؤدي إلى تدهور ثقافة العمل، حيث تنتشر المشاعر السلبية بين الموظفين ويزداد شعورهم بعدم الثقة. هذا المناخ المسموم يؤدي إلى انتشار الإشاعات والاضطراب، كما يقلل من التعاون الفعال بين الفرق ويزيد من غموض وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وفي بيئة كهذه، سيصعب على الموظفين التركيز على تحقيق الأهداف المشتركة، مما ينعكس بدوره سلباً على أداء المؤسسة.

ثالثاً. ضعف القيادة

التواصل الفعال هو العمود الفقري للقيادة الناجحة، فالقادة الذين يعجزون عن إيصال آرائهم وأهدافهم بوضوح إلى فرقهم سيجدون صعوبة في إلهام وتحفيز الموظفين. حيث أن ضعف التواصل يؤدي إلى

تفاقم سوء الفهم، ويضعف الروابط بين القائد وفريقه، مما يقلل من قدرة القائد على توجيه الفريق وتحقيق النتائج المرجوة، وفي نهاية المطاف، سيتأثر الموقف القيادي للقائد، ويضعف تأثيره داخل المؤسسة.

رابعاً. زيادة التكاليف

عندما لا تفهم التوجيهات بشكل صحيح أو تفهم بطرق متباينة، يضطر الموظفون إلى تكرار المهام أو تصحيح الأخطاء، مما يزيد من هدر الوقت والموارد. هذا بدوره يؤدي إلى إطالة مدة إنجاز المشاريع وزيادة النفقات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، قد تتسبب الأخطاء الناتجة عن سوء التواصل في خسائر مالية مباشرة نتيجة إعادة العمل أو تدهور جودة المنتجات والخدمات.

3.3. كيفية تجاوز معوقات الاتصال

تعد فعالية الاتصال أمراً أساسياً لضمان سير العمل بسلاسة داخل المؤسسات، وتجاوز المعوقات أمر حاسم لضمان نقل الرسائل بدقة وفهمها بشكل صحيح. فيما يلي بعض الاستراتيجيات للتعامل مع المعوقات الشائعة:

أولاً. تحسين وضوح الرسالة

يتطلب ذلك تبسيط اللغة المستخدمة، بحيث تكون واضحة وسهلة الفهم لجميع الأطراف المعنية. حيث أن استخدام لغة بسيطة واضحة سيقبل من احتمالات سوء الفهم ويعزز من فعالية الرسالة. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري تحديد الهدف بوضوح لتجنب اللبس وضمان أن الرسالة تحقق الأهداف المحددة. كما أن التخطيط المسبق لإرسال الرسالة يساهم في تنظيم الأفكار وتوضيحها، بما يعزز من فاعلية التواصل.

ثانياً. تعزيز مهارات المرسل

ويتم ذلك من خلال تدريب المرسلين على كيفية صياغة الرسائل بشكل فعال وتطوير مهاراتهم في التواصل، كما يتعين على المرسل أيضا التفكير من منظور المستقبل، أي فهم احتياجات وتوقعات المتلقي، مما يسهم في تحسين جودة الرسالة ويجعلها أكثر ملاءمة وفائدة.

ثالثا. تحسين فهم المستقبل

لضمان استيعاب المستقبل للرسالة بشكل صحيح، يجب التركيز على تحسين فهمه. يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع الاستفسارات لتوضيح أي لبس قد ينشأ، بما يساهم في تحقيق فهم مشترك بين المرسل والمستقبل. بالإضافة إلى ذلك، فإن دعا الأمر فإن تقديم دعم إضافي للمستقبل عند الحاجة هو أمر إيجابي ومحبد، كونه سيساعد في تيسير استيعاب المعلومات ويساهم في تقليل احتمالات سوء الفهم.

رابعا. اختيار الوسائل المناسبة

من الضروري تقييم الوسائل المتاحة واختيار الأنسب بناء على طبيعة الرسالة وجمهورها المستهدف، كما يتوجب الالتزام بالإجراءات الرسمية عند استخدام الوسائل المختلفة لضمان فعالية التواصل وتجنب التشويش.

خامسا. التعامل مع التغذية العكسية

يتعين تعزيز عملية استقبال وتقديم التغذية العكسية بشكل فعال لضمان أن الرسائل تحقق الأهداف المرجوة، ومن المهم أيضا الانتباه للإشارات غير اللفظية، مثل لغة الجسد والتلميحات، حيث يمكن أن توفر مؤشرات قيمة حول مدى فهم الرسالة وتفاعل المستقبل معها.

سادسا. تحسين الهيكل التنظيمي

تطوير الهيكل التنظيمي يساعد في تحديد مراكز الاتصال وخطوط السلطة بشكل فعال، مما يساهم في تحسين التنسيق بين الأفراد والفرق. ذلك أن تنظيم القنوات الرسمية يؤدي إلى تسهيل عملية التواصل وتجنب الاعتماد على القنوات غير الرسمية التي قد تؤدي إلى تباين في الرسائل وتدني فعالية الاتصال.

سابعا. دعم البيئة الاجتماعية

من خلال تنظيم الأنشطة الاجتماعية، يمكن بناء روابط قوية بين الأفراد، وهذا من شأنه تعزيز جودة التواصل والتفاهم.

ثامنا. تقليل التشويش الذاتي

لتقليل التشويش الذاتي، يتطلب الأمر وضوح الأهداف وتجنب التحيز الشخصي، إضافة إلى وجود مراجعة للرسائل وتغذية عكسية منتظمة لضمان تحسين وضوح الرسائل وتقليل التشويش.

4. أنواع الاتصالات الإدارية

تنوع الاتصالات الإدارية بحسب وسيلة الاتصال، اتجاه الرسالة، نطاق الرسالة، وطبيعتها كما يلي:

1.4. وفق وسيلة الاتصال

أولا. الاتصالات الشفوية

الاتصالات الشفوية هي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات شفويا، حيث يتم ذلك باستخدام الكلمات المنطوقة بدلا من المكتوبة. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات أحد أقصر الطرق لنقل الأفكار والمعلومات وأكثرها سهولة. ومن مزاياها نجد:

أ. السرعة في التبادل: تتميز الاتصالات الشفوية بالسرعة في نقل الرسائل والأفكار.

ب. السهولة والمرونة: يتيح الاتصال الشفوي مرونة أكبر في النقاش والتعديل الفوري للمعلومات.
ت. القدرة على الإقناع: يمكن من خلال الصوت ونبرة الكلام التأثير في مواقف الآخرين بشكل مباشر.

ومع ذلك، يعاب على الاتصال الشفوي كون أن المعلومات من خلاله قد تتعرض للتحريف أو سوء الفهم. ومن الأمثلة الشائعة على الاتصالات الشفوية نجد: المقابلات الشخصية، المكالمات الهاتفية، الندوات، الاجتماعات، والمؤتمرات.

ثانيا. الاتصالات المكتوبة

على عكس الاتصالات الشفوية، تتم الاتصالات المكتوبة باستخدام الكلمة المكتوبة. حيث يتسم هذا النوع من الاتصال بالرسمية والدقة، حيث يمكن ضمنه حفظ الرسائل المكتوبة واسترجاعها لاحقا. ومن مزايا الاتصالات المكتوبة نجد:

أ. الرسمية والموثوقية: حيث تمنح الاتصالات المكتوبة طابعا رسميا وتوفر سجلا يمكن الرجوع إليه.

ب. الوضوح والتفصيل: تسمح الاتصالات المكتوبة بالشرح المتأنى للمحتوى، مما يقلل من احتمالية سوء الفهم.

ت. إمكانية التخزين: تتيح الاتصالات المكتوبة الاحتفاظ بالرسائل المكتوبة كمرجع للمستقبل.

ث. ومن أمثلة الاتصالات المكتوبة نجد المراسلات الرسمية، التقارير، المذكرات، النشرات..... الخ.

ثالثا. الاتصالات غير اللفظية

الاتصالات غير اللفظية هي عملية التعبير عن الرسائل بطريقة غير لغوية، أي من خلال الإشارات والتعبير الجسدية والصوتية. ويمكن لهذا النوع من الاتصال أن يكون مكملا للاتصالات الشفوية أو المكتوبة أو قائما بذاته. وتشمل الاتصالات غير اللفظية:

أ. **تعبير الوجه:** مثل الابتسامة أو العيوس.

ب. **حركات العيون والإيماءات:** مثل النظرات، الإيماءات باليدين، أو حركات الرأس.

ت. **المسافة والمظهر:** يمكن أن تؤثر المسافة بين الأشخاص والمظهر الخارجي في كيفية استقبال الرسالة.

ث. **نبرة الصوت:** تعكس نبرة الصوت مشاعر معينة مثل الحماس أو الغضب.

وتلعب الاتصالات غير اللفظية دورا كبيرا في تعزيز أو تعديل الرسائل المنقولة شفويا أو كتابيا، وغالبا ما تنقل معاني معقدة بشكل سريع وفعال.

2.4. وفق اتجاه الرسالة

أولا. الاتصالات النازلة: هي ذاك النوع من الاتصالات الذي تنتقل ضمنه المعلومات من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى. حيث يعنى هذا النوع بنقل المعلومات المتعلقة بالأهداف والسياسات والإجراءات التنظيمية للموظفين. ويتميز هذا النوع من الاتصال بما يلي:

أ. **الوضوح في التوجيهات:** ينقل المعلومات بشكل مباشر من القيادة إلى الموظفين، مما يساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية.

ب. **التنظيم:** يوفر تنسيقا واضحا بين الإدارة والعاملين، مما يسهل تنفيذ السياسات والإجراءات.

ت. يعد هذا النوع من الاتصال الأكثر استخداما في المؤسسات، حيث يشمل الأدوات مثل الرسائل الإدارية، والمذكرات.

ثانيا. الاتصالات الصاعدة

ضمن هذا النوع من الاتصالات تنتقل المعلومات من المستويات الإدارية الأدنى إلى الإدارة العليا. ويسمح هذا النوع للموظفين بالتعبير عن آرائهم وملاحظاتهم، مما يعزز شعورهم بالمشاركة. ويتميز بما يلي:

أ. تغذية عكسية: يوفر معلومات قيمة للإدارة حول مدى فهم الموظفين للتوجيهات والتحديات التي يواجهونها.

ب. تعزيز المشاركة: يعزز من شعور الموظفين بقيمتهم ويدعم التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة.
ت. ومن أمثلة هذا النوع من الاتصالات نجد: التقارير الدورية، الاستبيانات، والاقتراحات التي يقدمها الموظفون.

ثالثا. الاتصالات الأفقية

تتم الاتصالات الأفقية بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى الإداري. ويهدف هذا النوع إلى تسهيل التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة. وما يميزه ما يلي:

أ. التعاون بين الوحدات: يعزز من التنسيق بين الأقسام المختلفة بما يؤدي إلى حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة.

ب. تبادل المعلومات: يساهم في تبادل المعلومات والبحث عن حلول فعالة للتحديات التنظيمية.
ت. يمكن أن تكون الاتصالات الأفقية رسمية أو غير رسمية، وتشمل الاجتماعات التنسيقية، مجموعات العمل المشتركة، وتبادل الرسائل بين الأقسام.

3.4. وفق نطاق الرسالة

أولا. الاتصالات الداخلية

تتضمن الاتصالات الداخلية جميع القرارات والتعليمات والأوامر والاقتراحات التي تهدف إلى تحسين تنظيم وتسيير الأنشطة الداخلية للمؤسسة. ويشمل هذا النوع من الاتصالات:

أ. **التوجيه والتنظيم:** حيث يساهم في توجيه العمل وضمان التنسيق بين مختلف الأقسام والفرق داخل المؤسسة.

ب. **تحسين الأداء:** يساعد في تنظيم سير العمل وتحديد الأدوار والمهام بوضوح، مما يساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصالات نجد: المذكرات الإدارية.

ثانياً. **الاتصالات الخارجية**

تشمل الاتصالات الخارجية جميع التفاعلات التي تحدث بين المؤسسة والجهات الخارجية مثل العملاء، الموردين، والشركاء. ويعتمد هذا النوع على تقنيات مختلفة مثل:

أ. **الإعلانات والعلاقات العامة:** حيث تستخدم هذه التقنيات للترويج للمنتجات والخدمات وبناء صورة إيجابية للمؤسسة.

ب. **التواصل مع وسائل الإعلام:** وذلك من خلال التفاعل مع الصحافة لعرض الأخبار والتطورات المهمة التي تخص المؤسسة.

يتميز هذا النوع من الاتصالات بالاهتمام بالشكليات والتنسيق الدقيق، مما يعكس الصورة المهنية للمؤسسة ويعزز علاقاتها مع الأطراف الخارجية.

4.4. وفق طبيعة الرسالة

أولاً. الاتصالات الرسمية

يتم هذا النوع من الاتصالات ضمن إطار تنظيمي محدد ووفقا لقواعد وإجراءات رسمية ومعروفة. وتمتاز الاتصالات الرسمية بكونها:

أ. **موثقة**: غالبا ما تكون مكتوبة وتوثق بصورة رسمية، مما يجعلها قابلة للتدقيق والرجوع إليها في المستقبل.

ب. **قانونية**: تلتزم بالإجراءات القانونية والإدارية المعمول بها، وتعتبر ملزمة للأطراف المعنية.

ت. **مباشرة**: ترتبط بشكل مباشر بالعمل داخل المؤسسة وتخضع لمستوى عال من التنظيم والتنسيق.

ث. ومن أمثلة الاتصالات الرسمية نجد: المراسلات الرسمية، تقارير العمل، وتوجيهات الإدارة.

ثانيا. الاتصالات غير الرسمية

لا يخضع هذا النوع من الاتصالات لنفس القواعد والإجراءات الرسمية كما هو الحال في الاتصالات الرسمية. وتتسم بكونها:

أ. **غير موثقة**: لا تكون دائما مكتوبة أو موثقة، وتتم عادة عبر قنوات غير رسمية.

ب. **مرنة**: تحدث بين مستويات إدارية مختلفة وقد تتخطى خطوط السلطة الرسمية.

ت. **غير ملزمة**: ليست ملزمة للأطراف المعنية، وغالبا ما تكون غير متعلقة بالعمل الرسمي المباشر.

تحتاج الإدارة إلى استغلال الاتصالات غير الرسمية بشكل إيجابي، من خلال استغلال هذه القنوات لتبادل المعلومات المفيدة وتعزيز التعاون بين الموظفين. وفي الوقت ذاته، يجب على الإدارة توخي الحذر من تأثيراتها السلبية مثل الإشاعات أو المعلومات المغلوطة، والتي قد تؤدي إلى التشويش على التنظيم الداخلي.

المحور الثاني التحرير الإداري

المحور الثاني التحرير الإداري

يعد التحرير الإداري من الجوانب الأساسية للعملية الإدارية، حيث يساهم بشكل كبير في ضمان نقل المعلومات بين مختلف أجهزة الإدارة وموظفيها. وفي هذا السياق، يعتبر الإلمام بقواعد التحرير الإداري والتحكم في استخدامها من العوامل الرئيسية التي ترفع من كفاءة وفعالية عملية الاتصال الإداري، حيث وفي نهاية المطاف، يسهم ذلك في تحقيق الجهاز الإداري لأهدافه المرسومة.

1. مفهوم التحرير الإداري

يمكن تعريف التحرير الإداري بأنه مجموعة الوثائق التي تقوم الإدارة بتحريرها من خلال موظفيها، والتي تستخدم كوسيلة اتصال مع المصالح الإدارية الأخرى، فضلا عن استخدامها في تنفيذ العمليات المختلفة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للإدارة.

فالتحرير الإداري هو تعبير وظيفي وتقريرى يعتمد على لغة علمية وعملية متعارف عليها ومتداولة بين الإدارات والجهات الرسمية. ويختلف هذا النوع من التحرير عن الكتابة الأدبية أو الإبداعية حيث يبتعد المحرر الإداري عن الجوانب الجمالية، ولا يعتمد على المشاعر أو العواطف الشخصية في صياغة النصوص، حيث بدلا من ذلك، يلتزم بالموضوعية والمهنية في صياغة الخطابات، دون اللجوء إلى الخيال أو التصورات الذهنية.

فاللغة الإدارية لها أسلوبها الخاص وطريقتها التقنية والمنهجية، التي تختلف تماما عن أساليب تحرير الوثائق الأخرى الخاصة بمهن مثل الصحافة أو التجارة. لذا يكون على المحرر الإداري الالتزام بمجموعة من الشروط والتي يؤدي توافرها إلى جعل التحرير الإداري أداة محورية لضمان الاتصال الفعال بين مختلف مستويات الإدارة، بما يعزز التنسيق ويساعد في الوصول إلى الأهداف التنظيمية بشكل أكثر كفاءة. وبناء على ما سبق سيتم التطرق إلى تلك الشروط فيما يلي.

2. شروط التحرير الإداري

1.2. شروط التحرير الإداري المتعلقة بالمضمون

الشروط المتعلقة بالمضمون في التحرير الإداري تتضمن مجموعة من المبادئ التي يجب على المحرر الإداري إتباعها لضمان أن تكون المراسلات الإدارية فعالة وذات جودة عالية. هذه الشروط تشمل ما يلي:

أولاً. الأسلوب وخصائصه

على المحرر الإداري استخدام لغة سليمة وصحيحة عند صياغة الوثائق الإدارية، ويجب أن يسعى دائماً لتحقيق الخصائص التالية:

أ. **الوضوح:** يجب أن تكون الرسالة الإدارية واضحة ومفهومة من قبل المتلقي، مما يعني أن الأفكار يجب أن تكون معروضة بشكل مباشر دون لبس.

ب. **البساطة:** على المحرر استخدام مصطلحات فنية بسيطة وواضحة وتجنب التعقيد والغموض،

بما يضمن تبليغ المضمون بشكل سهل إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

ج. الإيجاز: ينبغي على المحرر الابتعاد عن الحشو والكلمات الزائدة، والاكتفاء بالتعبير عن الفكرة الأساسية دون الإخلال بالمعنى.

د. الدقة: يجب على المحرر أن يستخدم المفردات والكلمات في معناها الحقيقي دون التباس، لضمان فهم المقصود منها بشكل صحيح. حيث يجب أن تكون الكلمات المستخدمة محددة ودقيقة بحيث لا تحتمل أي تأويل أو افتراض.

ثانيا. ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير

عند صياغة المراسلات، يجب على المحرر الإداري ترتيب الأفكار بشكل منطقي ومنظم. ويتطلب ذلك جمع المعطيات اللازمة حول الموضوع، والقيام بالتحريات اللازمة لاكتشاف الحقائق المهمة التي يمكن أن تؤثر على المضمون. هذا الترتيب يسهل على المتلقي متابعة الفكرة وتفهم المضمون بشكل أفضل.

ثالثا. وضع تصميم للمراسلة

يجب على المحرر وضع تصميم مناسب للمراسلة يساعد في تنظيم الأفكار وتقديمها بشكل منهجي. والتصميم النموذجي للمراسلة غالبا ما يتضمن:

أ. المقدمة: المقدمة في أي وثيقة إدارية تعتبر البوابة الأولى التي تتيح للقارئ فهم سياق الموضوع والهدف الأساسي من المراسلة. ويجب أن تكون المقدمة مختصرة وفي نفس الوقت شاملة، بحيث تتضمن عرضا للنقاط الرئيسية التي سيتم مناقشتها لاحقا في العرض. ومن الضروري على المحرر ضمن المقدمة أن يكون حريصا على:

▪ **تحديد الهدف:** توضيح الغرض من المراسلة بشكل مباشر وسريع، بما يساعد القارئ على فهم

السبب الرئيسي وراء الوثيقة.

- **تهيئة السياق:** توفير خلفية موجزة حول الموضوع، بما يمكن القارئ من إدراك مدى أهمية المعلومات الواردة في الوثيقة.
- **إثارة الاهتمام:** يجب أن تكون المقدمة جذابة بما يكفي لتحفيز القارئ على الاستمرار في القراءة.
- ب. **العرض:** العرض هو الجزء الأساسي من المراسلة، حيث يتم فيه تناول الموضوع بتفصيل وعمق. وفي هذا الجزء، يجب على المحرر الإداري أن ينظم المعلومات بطريقة منطقية وسلسة، لضمان فهم كامل وواضح للرسالة. ومن العناصر التي يجب مراعاتها في العرض نجد:
 - **المنهجية الواضحة:** يجب على المحرر أن يضع منهجية منظمة لترتيب الأفكار والمعلومات، حيث يتم تناول النقاط الرئيسية واحدة تلو الأخرى بطريقة متسلسلة.
 - **التفصيل المناسب:** تقديم المعلومات الكافية والشروحات اللازمة لكل نقطة دون إغراق القارئ بالتفاصيل غير الضرورية. والهدف هنا هو تحقيق توازن بين الشرح الكافي والوضوح.
 - **الدعم بالأدلة:** استخدام بيانات، أمثلة، أو حقائق داعمة تعزز مصداقية النقاط المطروحة. هذا يزيد من قوة الحجة ويجعل العرض أكثر إقناعا.
 - **تسهيل الفهم:** استخدام فقرات واضحة وعناوين فرعية عند الضرورة، لضمان أن الأفكار منظمة ومفصلة بشكل يسهل على القارئ التنقل بين أجزاء النص.
- ج. **الخاتمة:** الخاتمة في المراسلة الإدارية تلعب دورا حاسما في تجميع الأفكار المطروحة في العرض وإيصال الرسالة النهائية إلى القارئ. ويجب أن تكون الخاتمة:
 - **مختصرة:** رغم كونها تلخيصية، يجب أن تكون الخاتمة موجزة ولا تتجاوز الحاجة. حيث يكون على المحرر أن يعيد التأكيد على النقاط الرئيسية بشكل مركز.

- **تعكس نتيجة العرض:** الخاتمة يجب أن تقدم نتيجة منطقية مستخلصة من الأفكار والنقاط التي تمت مناقشتها في العرض. حيث يمكن أن تكون هذه النتيجة على شكل قرار محدد أو توصية.
- **توجيه بإجراء معين:** حسب نوع المراسلة، يمكن للخاتمة أن تتضمن توجيهها لإجراء معين مثل طلب اتخاذ قرار، اقتراح حل، أو تقديم طلب أو رجاء. حيث الهدف هنا هو إنهاء الوثيقة بإشارة واضحة حول الخطوة التالية أو التوقعات من القارئ.
- **إقفال بأدب ومهنية:** يجب أن تنتهي الخاتمة بعبارات تلائم طبيعة الوثيقة، وتضمن بقاء التواصل مفتوحا بين الأطراف المعنية.

2.2. الشروط المتعلقة بالشكل

هناك مجموعة من الشروط المتعلقة بالشكل التي يجب الالتزام بها لضمان احترافية وفعالية المراسلات الإدارية. حيث أن هذه الشروط تساعد في تنظيم الوثائق بشكل يسهل قراءتها وفهمها، ويعزز احترام الهياكل التنظيمية. وفيما يلي توضيح لهذه الشروط:

أولا. وحدوية الموضوع: حيث يجب أن تركز المراسلة الإدارية على موضوع واحد فقط. ويعد هذا الشرط مهما جدا لأنه يضمن تركيز الرسالة وتجنب التشتت بين مواضيع متعددة قد تترك القارئ أو تقلل من فعالية التواصل. حيث عندما تتناول المراسلة موضوعا واحدا، يكون من السهل جدا متابعة الفكرة الرئيسية والاستجابة لها بشكل مناسب.

ثانيا. احترام السلم الإداري: حيث عند توجيه المراسلة الإدارية، من الضروري احترام السلم الإداري والهيكلي التنظيمي للمؤسسة المعنية. وهذا يعني أن الرسائل يجب أن ترسل وتستلم عبر القنوات الرسمية الصحيحة، وفقا لترتيب المسؤوليات والرتب داخل الإدارة. وينجر عن احترام السلم الإداري

تعزيز الانضباط والمحافظة على التسلسل الوظيفي، بما يساعد في تجنب الفوضى وضمان أن المعلومات تصل إلى الجهة الصحيحة.

ثالثا. قياس الورق المستعمل:

من المهم استخدام ورق بمقاسات قياسية عند تحرير المراسلات الإدارية. والمقاسات الشائعة التي ينبغي مراعاتها هي (27 x 21 سم)، (29 x 21 سم)، و(31 x 21 سم). حيث أن هذه المقاسات تساعد في الحفاظ على تجانس الوثائق الرسمية وتسهيل تخزينها وإدارتها، ذلك أن استخدام ورق بأبعاد غير قياسية يمكن أن يسبب صعوبات في الحفظ والأرشفة.

رابعا. ترك الهوامش في جميع الجوانب:

الهوامش لها دور أساسي في تنظيم المراسلة الإدارية وإخراجها بشكل مناسب. لذا يجب ترك هوامش على جميع جوانب الورقة (يمين، يسار، أعلى، وأسفل). وهذه الهوامش ليست فقط جزءا من الشكل الجمالي، ولكنها أيضا توفر مساحة لتخريم الورقة عند حفظها في الأرشيف، وتتيح إضافة ملاحظات أو تعليقات جانبية. كما أن الهوامش تضمن أيضا أن النص لا يكون مكتظا على الصفحة، مما يجعله سهلا للقراءة.

3. صيغ التعبير الإداري

يمكن تقسيم الصيغ المستخدمة في التعبير الإداري حسب ارتباطها بالأقسام الرئيسية للمراسلة والممثلة في المقدمة، العرض، والخاتمة. وفيما يلي تفصيل لكل قسم مع أمثلة على الصيغ المستخدمة:

1.3. صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة:

أولا. صيغ التقديم مع وجود مرجع

هذه الصيغ تستخدم عندما يكون هناك مرجع محدد مثل رسالة سابقة أو نص تنظيمي يتم الاستناد إليه. وهي تستخدم للإشارة إلى المعلومات أو التعليمات السابقة، ومن أمثلتها:

"ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع رقم.....والمؤرخة في.....والمتعلقة ب.....يشرفني..."

"ردا على طلبكم المشار إليه في المرجع رقم.....والمؤرخ في.....والمتعلق ب.....يشرفني..."

"تبعاً للمراسلة الواردة إلينا.....والمؤرخة في.....والحاملة للرقم.....، يشرفني..."

ثانياً. صيغ التقديم من دون مرجع

تستخدم هذه الصيغ عندما لا يكون هناك مرجع معين للرسالة، وتبدأ مباشرة بعبارات الاحترام والتقديم. ومن أمثلة ذلك:

"يشرفني أن أحيطكم علماً،....."

"يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم،....."

"أتشرف بإبلاغكم،....."

"يؤسفني أن ألفت انتباهكم،....."

"يؤسفني أن أطلعكم على،....."

2.3. صيغ العرض

أولاً. صيغ تحمل معاني المجاملة

تستخدم هذه الصيغ لإظهار اللباقة والاحترام أثناء عرض الموضوع، ومن أمثلتها:

"حتى تسمح الظروف ب.....سوف نوافيكم ب....."

"لا أستطيع إلا....."

"لا يفوتني أن أنكركم ب....."

ثانيا. صيغ تحمل معاني السلطة

هذه الصيغ تستخدم لإظهار القرارات أو التوجيهات الرسمية، ومن أمثلتها:

"وعليه قررت/ تقرر....."

"سوف يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة....."

"المطلوب منكم موافاتي ب....."

"لقد لفت انتباهي بأنكم....."

"وقد تبين لي....."

"أجدني مضطرا لاتخاذ التدابير اللازمة....."

ثالثا. صيغ تقديم الحجج والأدلة

تستخدم هذه الصيغ لدعم المواقف أو القرارات بحجج وأدلة واضحة، ومن أمثلتها:

"وذلك بالرجوع إلى نص المرسوم التنفيذي رقم:.....المؤرخ في.....والمتعلق ب...."

"مستندا في ذلك على القرار رقم:..... المؤرخ في.....المتضمن....."

رابعا. صيغ الترتيب

تستخدم هذه الصيغ لتنظيم الأفكار أو المعلومات بشكل منطقي، ومن أمثلتها:

"أولا:.....1-.....أ-....."

"ثانيا:.....2-.....ب-....."

"ثالثاً:.....3-.....ج-....."

3.3. صيغ الخاتمة

تستخدم هذه الصيغ في الجزء الختامي من الرسالة لإظهار النتائج أو الطلبات الختامية، وغالبا ما تكون مرفقة بعبارات الاحترام والتقدير:

"وأخيرا....."

"وختاما....."

"وخلاصة القول....."

"وأخيرا أرجو أن تتفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة قصد....."

"وأخيرا تقبلوا مني سيدي المدير فائق عبارات الاحترام والتقدير."

"وأخيرا تقبلوا مني سيدي المدير أطيب التحيات وأخلصها."

4. علامات الترقيم

علامات الترقيم هي رموز ضرورية يجب على المحرر الإداري استخدامها بشكل صحيح لضمان وضوح النص وسهولة قراءته وفهمه. وتتمثل هذه العلامات فيما يلي:

▪ النقطة (.):

توضع في نهاية الفقرة أو الجملة التامة، لتشير إلى انتهاء الفكرة أو الموضوع.

▪ الشرطة (-):

لها عدة استخدامات: تأتي بعد الحروف أو الأرقام في بداية الفقرة، أو للتفصيل بين ركني جملة طويلة، مثل: "الالتزام بقواعد الترقيم ضروري - كما سبق التوضيح." كما تستخدم للتعبير عن

المدى بين قيمتين، مثل: "560-600."

▪ الفاصلة (،):

تستخدم للفصل بين الكلمات أو العبارات أو الجمل القصيرة، وأيضاً بعد القوس الثاني مباشرة، لتوضيح العناصر المتسلسلة داخل النص.

▪ الفاصلة المنقوطة (،):

تستخدم بين جملتين تكون الثانية سبباً للأولى أو العكس، مثل: "استغفر الله، يغفر لك".

▪ علامة الاستفهام (?):

تتوب عن النقطة في نهاية الجمل الاستفهامية، للدلالة على السؤال.

▪ النقطتان المتعامدتان (:):

تستخدم لتبنيه القارئ إلى أن هناك توضيحاً أو تفصيلاً سيأتي بعد العبارة، مثل: "الأسباب

الرئيسية هي: التوفير، السرعة، والدقة".

▪ القوسان ():

يوضع بينهما توضيح أو تفسير إضافي لما قبله، مثل: "الاجتماع سيعقد يوم الأربعاء (إذا لم

يحدث أي تغيير)".

▪ علامات التنصيص (" "):

توضع بينهما العبارات أو الكلام المنقول نصاً حرفياً دون تغيير، وأحياناً تستخدم لإبراز عبارة

معينة بشكلها الحرفي.

▪ علامة الحذف (...):

تستخدم للدلالة على وجود كلام محذوف، وتأتي عادة عند اختصار الاقتباسات الطويلة أو

عند التلميح إلى وجود تكملة غير مذكورة.

المحور الثالث

تحرير الرسائل الإدارية

المحور الثالث تحرير الرسائل الإدارية

تعد الرسائل الإدارية أداة أساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات والإدارات. فهي تعكس الهيكل التنظيمي والرسمي للمؤسسة وتساعد في تنظيم التواصل بين مختلف الأقسام والمصالح. وعليه وضمن هذا المحور، سنستعرض مفهوم الرسالة الإدارية وأهميتها في الإدارة، بالإضافة إلى توضيح الأنواع المختلفة من الرسائل الإدارية، سواء ذات الطابع الرسمي أو الشخصي، مع التركيز على العناصر الشكلية التي تميز كل نوع. من خلال فهم هذه المكونات والالتزام بالشكلية المطلوبة، يمكن ضمان فعالية الرسائل الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والحفاظ على النظام الإداري.

1. تعريف الرسالة الإدارية

الرسالة الإدارية هي وثيقة رسمية تستخدم حصريا ضمن نطاق الهيكل التنظيمي للمؤسسة. يتم توجيه هذه الرسالة عادة إلى أقسام أو مصالح داخل المؤسسة أو إلى أحد العاملين فيها، كما يمكن توجيهها إلى جهات خارجية أو أشخاص يتعاملون مع المؤسسة. وتتميز الرسالة الإدارية بكونها تتناول موضوعات إدارية بحتة، تهدف إلى تحقيق مصلحة أو منفعة عامة، وتعتمد في صياغتها على لغة رسمية وواضحة تتماشى مع معايير الكتابة الإدارية المتعارف عليها داخل المؤسسة. ويمكن تصنيف

الرسائل الإدارية إلى نوعين أساسيين حسب الجهة المرسله: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي، والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي.

2. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي

يمكن تعريفها على كونها الرسائل التي يتم تبادلها بين جهازين إداريين مركزيين، أو بين إدارة مركزية وهيئة إدارية محلية، أو بين مصالح إدارية مختلفة ضمن نفس الجهاز. حيث تهدف هذه الرسائل إلى تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسات الحكومية أو بين الهيئات الحكومية المختلفة. وغالبا ما تتعلق بتسيير المرفق العام، وتتميز باستخدام لغة رسمية والمحافظة على التسلسل الإداري. ومن أمثلة هذه الرسائل نجد: مراسلات بين وزارة وبلدية، أو بين مديريات مختلفة داخل نفس الوزارة.

1.2. شكلياتها

يجب أن تتضمن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي جملة من البيانات الشكلية التي تميزها وتعطيها شكلها المادي كما يلي:

أولاً. الدمغة

أ. تعريفها: الدمغة تمثل الشعار الرسمي للدولة أو الهيئة المرسله وتعد من العناصر الأساسية التي تعطي الوثيقة طابعها الرسمي.

ب. موقعها: توضع الدمغة في أعلى الوثيقة، ضمن سطر واحد. وتشتمل عادة على اسم الدولة (مثلا: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية) بالإضافة إلى اسم الإدارة أو الهيئة التي أصدرت الوثيقة.

مثال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي

مديرية الموارد البشرية

مصلحة المستخدمين

ثانيا. رقم التسجيل

- أ. تعريفه: يعرف أيضا برقم الإرسال، وهو رقم يميز المراسلة ويستخدم لتتبعها ضمن النظام الإداري.
- ب. صيغته: يتخذ رقم التسجيل عدة صيغ تتضمن عادة الرقم التسلسلي في الصادر، رمز المصلحة، وسنة إصدار الرسالة.

مثال: 093/م.م.ب/2021

ثالثا. المكان والتاريخ

- أ. تعريفه: يشير إلى مكان وتاريخ إصدار المراسلة.
- ب. موقعه: يكتب تحت شعار الدولة بقليل في الجهة اليسرى لأعلى الوثيقة.

مثال: سطيف في: 30 نوفمبر 2023

رابعا. بيان المرسل:

- أ. تعريفه: يحدد الطرف الذي قام بإرسال المراسلة.
- ب. موقعه: يأتي في الجهة اليسرى من الوثيقة، تحت المكان والتاريخ.
- ج. صيغته: يكتب عادة باسم المنصب الرسمي للمرسل.

مثال:

وزير التعليم العالي

إلى

السيد مدير جامعة سطيف 1

رابعا. بيان المرسل إليه

أ. تعريفه: يحدد الطرف الذي وجهت إليه المراسلة.

ب. موقعه: يأتي تحت بيان المرسل.

ج. صيغته: مشابه لبيان المرسل ولكنه يحدد الجهة المستقبلية للمراسلة.

مثال:

وزير التعليم العالي

إلى

السيد مدير جامعة سطيف

ملاحظة: المثال السابق هو في حالة كون المرسل شخص معنوي، حيث في حالة كون المرسل شخصا طبيعيا، هنا يتم إبراز اسم، لقب وعنوان المرسل إليه، مضافا لذلك السلم الإداري إذا كان الشخص موظفا تابعا لسلطة إدارية. كمثال:

وزير المالية

إلى

السيد:.....

رئيس مصلحة المحاسبة والمالية

بمديرية المالية-ولاية سطيف

ع/ط السيد مدير مديرية المالية

خامسا. السلم الإداري

هو نظام التدرج التنظيمي داخل المؤسسة الذي يحدد كيفية توجيه الرسائل بين مختلف المستويات الإدارية. ويتعين على المحرر احترام هذا التدرج لضمان توجيه الرسائل بشكل صحيح ومن ثم المتابعة المناسبة. حيث يؤدي احترامه لتوضيح العلاقة بين المرسل والمرسل إليه ضمن الهيكل التنظيمي. لذا فعند إرسال الرسالة، يجب مراعاة الترتيب التصاعدي أو التنازلي وفقا للهيكل الإداري المعتمد. وبالنسبة للاختصارات الشائعة، فإن:

"ع/ط" تعني "عن طريق" وتستخدم لتوضيح القنوات الإدارية التي يتم عبرها إرسال الرسالة،

بينما "ت/إ" تعني "تحت إشراف" وتستخدم للإشارة إلى الجهة المسؤولة عن متابعة تنفيذ ما تضمنته الرسالة.

سادسا. الموضوع

هو عبارة عن ملخص موجز يعبر عن فحوى الرسالة، ويهدف إلى توفير نظرة سريعة للجهة المستقبلة حول محتوى الرسالة. ويتوجب صياغة الموضوع بشكل واضح ومختصر لضمان أن الجهة المستقبلة تدرك أهمية الرسالة من دون الحاجة إلى قراءة التفاصيل كاملة. ويتيح تحديد الموضوع بشكل جيد للجهة المستقبلة فهم محتوى الرسالة بسرعة واتخاذ الإجراءات المناسبة، وعادة ما يأتي تحت رقم التسجيل كمثل:

الموضوع: طلب الحصول على قوائم الطلبة

سابعا. المرجع

يشير إلى المستندات أو القرارات السابقة التي ترتبط بالموضوع الذي تعالجه الرسالة، ويستخدم لتوضيح الخلفية أو الأساس الذي يستند إليه محتوى الرسالة. وعادة ما يشمل المرجع الرقم والتاريخ

والمحتوى الأساسي للوثيقة المشار إليها، بما يتيح للجهة المستقبلة الرجوع إلى الوثائق السابقة إذا لزم الأمر. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الرسالة تشير إلى قرار سابق يتعلق بالمناصب المفتوحة للتكوين في الدكتوراه، فيتم إبراز المرجع ضمن الوثيقة كالتالي:

المرجع: القرار رقم: 22/50 المؤرخ في 2022/11/30 المتعلق بالمناصب المفتوحة للتكوين في الدكتوراه

ثامنا. نص الرسالة

هو الجزء الأساسي الذي يعرض المعلومات والأفكار بوضوح وتفصيل. ويتكون النص من ثلاثة أقسام رئيسية: المقدمة، العرض، والخاتمة. في المقدمة، يتم توضيح سبب الرسالة بشكل مختصر، وتحديد النقاط الرئيسية التي سيتم تناولها. أما في العرض، فيفصل المحرر موضوع الرسالة ويعرض الأفكار والمعلومات بشكل منظم وسلس، مع مراعاة الترتيب المنطقي للأفكار. أما في الخاتمة، فهي تلخص النتائج المستخلصة من العرض وتوجه القارئ نحو اتخاذ إجراء معين، سواء كان قرارا أو طلبا أو توصية. على سبيل المثال، قد تبدأ المقدمة بعبارة "يشرفني أن أحيطكم علما بأن"، يتبعها عرض مفصل للموضوع، وتنتهي الخاتمة بطلب محدد أو توصية.

تاسعا. الامضاء

هو تشكيلة خاصة يسجل بها الشخص اسمه، بحيث تجعل من الوثيقة المكتوبة صحيحة، وتعطيها مصداقية، وتجعل من كاتبها متحملا لمسؤولية ما جاء فيها. ويجب أن يكون الامضاء بوظيفة المعني، متبوعا باسمه ولقبه، والشخص الوحيد الذي يكون مخولا بالامضاء هو رئيس الإدارة أو المؤسسة، كالوزير، والوالي، رئيس البلدية، المدير العام.... الخ، وقد أجاز القانون لهؤلاء بالنظر إلى حجم الأعمال التي قد تواجههم وتعدد مهامهم وتشعبها، أن يقوموا بتفويض الإمضاء إلى الموظفين

العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم، وذلك للمحافظة على استمرارية العمل وضمان أداء المهام المنوطة بهم، وعليه يكون إمضاؤهم إما:

أ. **إمضاء بالتفويض:** هنا يكون المسؤول المباشر قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بمهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم. كمثل:

عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين

اللقب والاسم

ب. **إمضاء بالنيابة:** هنا يكون المسؤول المباشر قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه وبصفة مؤقتة، ولفترة محددة على مجموعة من الوثائق الإدارية، ويحدث ذلك عندما يغيب المسؤول المباشر أو في حالة شغور المنصب وهذا حتى لا تتعطل مصالح وخدمات المرفق العام. كمثل:

عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين بالنيابة

اللقب والاسم

عاشرا. وجهة نسخ الرسالة

هذا العنصر مهم في صياغة الرسائل الإدارية حيث تضمن توزيع المعلومات إلى الأطراف ذات الصلة بشكل منظم. حيث في بعض الأحيان، تحتاج الرسالة الإدارية إلى نسخ موجهة إلى جهات

أخرى لأغراض الإعلام أو المتابعة. ويتم ذلك لضمان أن جميع الأطراف المعنية على علم بمحتوى الرسالة وأي إجراءات محتملة تتعلق بها.

عند توجيه نسخ الرسالة، يجب الالتزام بتسلسل هرمي محدد. حيث يتم تسجيل الجهات المستلمة على يمين الرسالة، ويجب ترتيبها وفقا لمراتبها في السلم الإداري، بدءا من المسؤول الأعلى إلى الأدنى. هذا الترتيب يساعد في ضمان أن يتم إبلاغ كل الأطراف المعنية بالترتيب المناسب وفقا لهيكلية الإدارة.

3. الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي

الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، رغم تشابهها في العديد من الجوانب مع الرسائل ذات الطابع الرسمي، تتسم بخصوصية في بعض العناصر التي تبرز طبيعتها الشخصية. حيث وعلى الرغم من أن شكلياتها تتقارب مع تلك الخاصة بالرسائل الرسمية، إلا أن هناك اختلافات في نوعية العبارات المستخدمة والتي تعكس اللمسة الشخصية والاحترام تجاه المرسل إليه.

1.3. عبارات النداء

عبارات النداء تستخدم في بداية الرسالة وتعمل على توجيه التحية إلى المرسل إليه. حيث في الرسائل ذات الطابع الشخصي، يتم توظيف عبارات تعكس الاحترام والتقدير للشخص المستلم. ويمكن أن تشمل عبارات النداء:

سيدي: مثال، "سيدي المدير"

سيادة: مثال، "سيادة الوزير"

السيد: مثال، "السيد المحترم"

وفي حال كانت الرسالة موجهة لشخص محدد، يمكن إضافة كلمات تعبيرية تبرز الاحترام والتقدير
مثل:

سيدي المحترم

سيدي الفاضل

هذه العبارات تستخدم لتوضيح العلاقة الشخصية والاحترام المتبادل بين المرسل والمرسل إليه.

2.3. عبارات المجاملة

في نهاية الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي، يتم استخدام عبارات مجاملة تعكس التقدير والاحترام. هذه العبارات تكون بمثابة تحية ختامية وتضيف لمسة شخصية إلى الرسالة. ومن الأمثلة على عبارات المجاملة نجد:

"تقبلوا سيدي فائق عبارات الاحترام والتقدير"

"تفضلوا سيدي بقبول أسمى عبارات الاحترام والتقدير"

"مع خالص التقدير والاحترام"

3.3. شكلياتها

أولاً. حالة الرسالة موجهة من الإدارة إلى فرد

عند توجيه رسالة من الإدارة إلى فرد، يجب مراعاة عدة عناصر شكلية تضمن تنظيم الرسالة بشكل رسمي ومتقن. حيث تشمل هذه العناصر:

الدمغة

رقم التسجيل

المكان والتاريخ

بيان المرسل

بيان المرسل إليه

السلم الإداري، إذا كان المرسل إليه موظفا، يجب ذكر السلم الإداري باستخدام اختصارات مثل "ع/ط" (عن طريق) أو "ت/إ" (تحت إشراف).

الموضوع

المرجع

عبارة النداء، تستخدم في بداية الرسالة لمناداة المرسل إليه بشكل لائق، مثل "سيدي المحترم".

نص الرسالة

عبارة المجاملة، تستخدم في نهاية الرسالة، مثل "تقبلوا فائق الاحترام والتقدير".

الامضاء

ثانيا. حالة الرسالة موجهة من الفرد إلى الإدارة

عندما يرسل فرد رسالة إلى إدارة، يجب تضمين العناصر الشكلية التالية:

اسم ولقب المرسل: يكتب في الجهة اليمنى العليا من الرسالة، مرفقا بعنوانه الكامل.

وظيفته وعنوانه الإداري: إذا كان المرسل موظفا، يضاف عنوانه الوظيفي في الجهة اليمنى.

عنوانه الشخصي: إذا كان المرسل شخصا عاديا، يذكر عنوانه الشخصي.

المكان والتاريخ: يكتب في الزاوية العليا اليسرى، أسفل اسم المرسل، لتوضيح مكان وتاريخ كتابة

الرسالة.

بيان المرسل إليه: يشمل اسم وعنوان الجهة الإدارية المرسل إليها، ويكتب في الجهة العليا اليمنى.

السلم الإداري: إذا كان المرسل موظفاً، يذكر السلم الإداري باستخدام اختصارات مثل "ع/ط" (عن طريق) أو "ت/إ" (تحت إشراف).

الموضوع: يكتب بشكل واضح ومختصر لتوضيح محتوى الرسالة.

المرجع: يذكر إذا كان هناك وثائق سابقة ذات صلة.

عبارة النداء: تستخدم في بداية الرسالة لمناداة المسؤول في الإدارة.

نص الرسالة: يتضمن مقدمة، عرض، وخاتمة توضح هدف الرسالة ومحتواها.

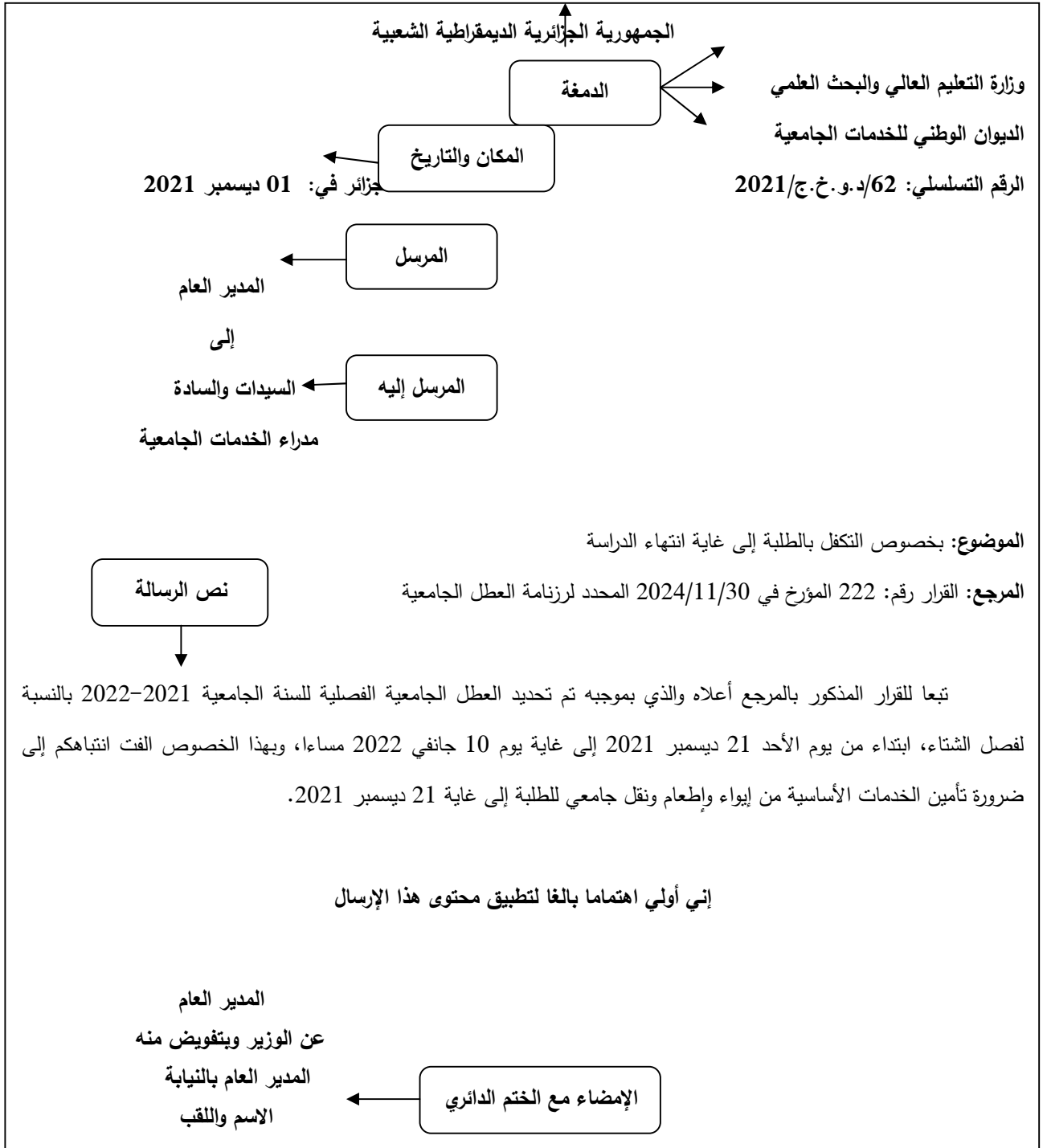
عبارة المجاملة: تستخدم في نهاية الرسالة لتعبر عن الاحترام والتقدير.

الامضاء: يرفق باسم المرسل وتوقيعه، مؤكدا صحة الرسالة وتحمل المسؤولية

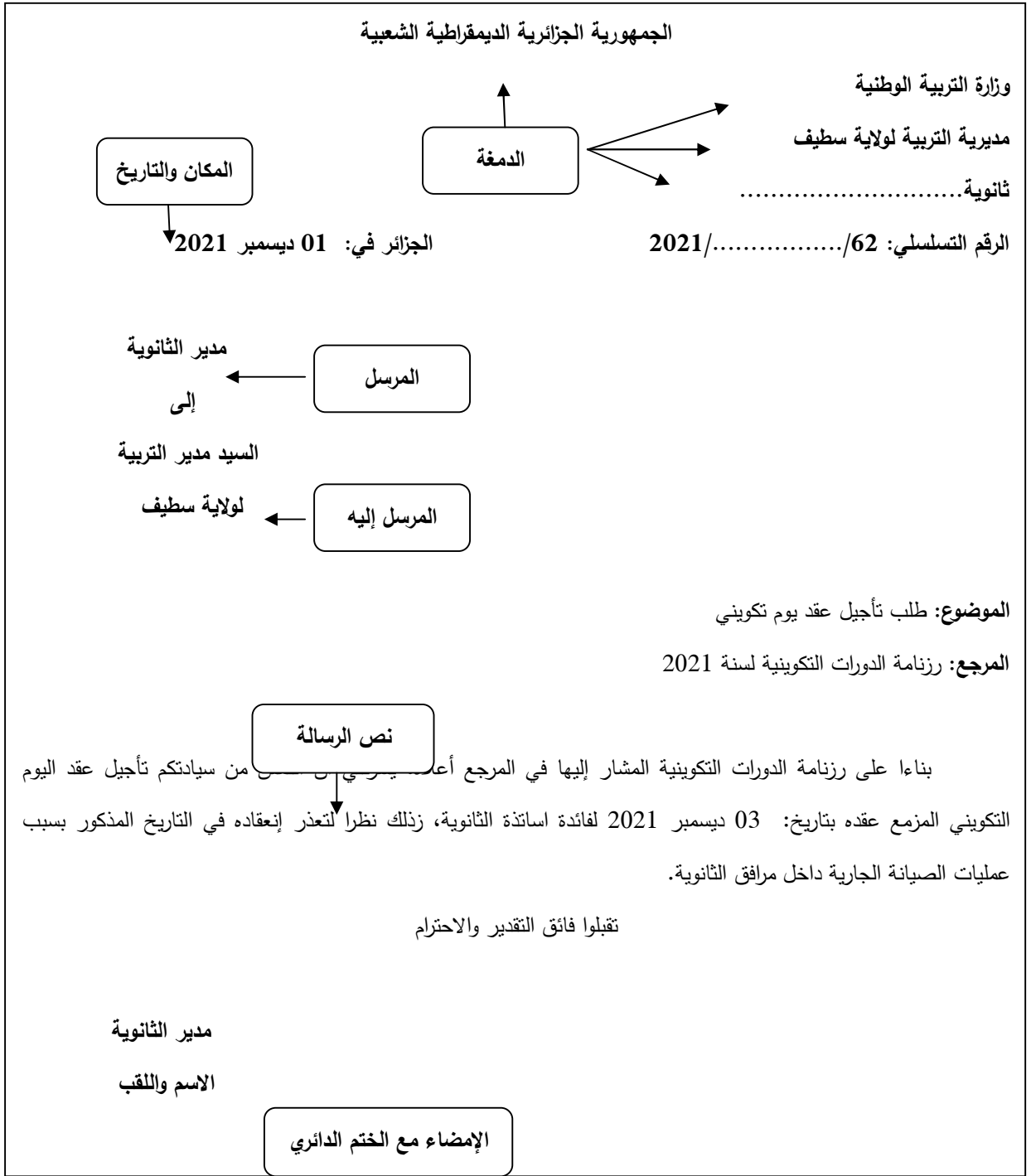
4. نماذج الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي والطابع الشخصي

ضمن هذا العنصر سنعمل على تقديم مجموعة من النماذج العملية التي توضح كيفية صياغة الرسائل الإدارية سواء كانت ذات طابع رسمي أو شخصي.

الشكل رقم 01: نموذج رسالة إدارية من رئيس إلى مرؤوس



الشكل رقم 01: نموذج رسالة إدارية من مرؤوس إلى رئيس



الشكل رقم 01: نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي من الفرد إلى الإدارة

.....	اللقب والاسم:.....
.....	العنوان الشخصي:.....
.....	رقم الهاتف:.....
.....	سظيف في:.....

إلى
السيد مدير التربية
لولاية سطيف

الموضوع: طلب توظيف في سلك الأساتذة الثانويين

السيد المدير،

يشرفني بأن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب، المتمثل في الموافقة على توظيفي ضمن مصالحكم في رتبة أستاذ ثانوي، حيث أحيطكم علماً أنني متحصل على شهادة الماستر 2 في تخصص مالية المؤسسة من جامعة سطيف 1، كما أحوز على خبرة عامين في التدريس بأحد الدارس الخاصة.

وفي انتظار ردكم، تقبلوا مني سيدي المدير فائق عبارات الاحترام والتقدير

إمضاء المعني

الشكل رقم 01: نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي من الفرد إلى الإدارة (الفرد موظف)

..... سطييف في:

..... اللقب والاسم:

..... متصرف إداري بمصلحة.

إلى

السيد مديرلولاية سطييف

ت/! السيد مدير.....

الموضوع: طلب الحصول على ترقية

السيد المدير،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلب الحصول على ترقية في المنصب من متصرف إداري بمصلحة.....إلى متصرف إداري رئيسي، حيث أحيطكم علما سيدي أنني شغلت هذا المنصب لمدة،انني مؤخرا تحصلت على شهادة الماستر 2 في تخصص مالية المؤسسة من جامعة سطييف1.

وفي انتظار ردكم، تقبلوا مني سيدي المدير فائق عبارات الاحترام والتقدير

إمضاء المعني

الشكل رقم 01: نموذج رسالة إدارية ذات طابع شخصي من الإدارة إلى الفرد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية سطيف

مصلحة الموظفين

..... سطيف في:

الرقم التسلسلي: 62/...../2021

مدير الثانوية

إلى

..... السيد:

..... العنوان الشخصي:

الموضوع: ف/ي طلب توظيفكم

المرجع: رسالتكم المؤرخة في:

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والذي تطلب فيها توظيفكم في سلك الأساتذة الثانويين، يسعدني

أن أعلمكم بقبول طلبكم لشغل الوظيفة المذكورة.

وتقبلوا مني سيدي المحترم فائق التقدير

مدير التربية

الاسم واللقب

المحور الرابع

تحرير الوثائق الإدارية

المحور الرابع تحرير الوثائق الإدارية

الوثائق الإدارية تعد جزءا لا يتجزأ من هيكل العمل المؤسسي، حيث تلعب دورا محوريا في توثيق وتبادل المعلومات داخل الإدارات وبينها. غير أن إعداد هذه الوثائق يتطلب اتباع قواعد دقيقة وشكليات محددة تضمن دقتها وموثوقيتها، مما يساهم في تحقيق الانضباط الإداري والتواصل الفعال. لذا فإن فهم أنواع هذه الوثائق والقدرة على التعامل معها بكفاءة يعد من المهارات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها العاملون في المجال الإداري، وذلك لضمان سير العمل وفقا للمعايير الرسمية المعتمدة. وعليه ومن خلال هذا المحور، سيتم استعراض مختلف أنواع الوثائق الإدارية وتقديم نماذج توضيحية لها، مع التركيز على كيفية إعدادها وصياغتها بما يتوافق مع المعايير الإدارية المتعارف عليها.

1. تعريف الوثيقة الإدارية

هي مستندات أو محررات تتصف بالرسمية والنظامية وتصدر من جهات إدارية مخولة قانونيا وتنظيما، وهي تتضمن وقائع إدارية معينة وتستخدم لتوصيل فحوى تلك الوقائع إلى الجهات المهتمة والمعنية بها، سواء أكانت تلك الجهات داخلية أو خارجية، ويمكن التمييز بين نوعين من الوثائق الإدارية.

وتلعب الوثائق الإدارية دورا أساسيا في توثيق الأنشطة، تنظيم العمل، وضمان التواصل الفعال بين مختلف الإدارات والأطراف المعنية. وتعد هذه الوثائق بمثابة السجل الرسمي الذي يعتمد عليه في

اتخاذ القرارات الإدارية، المتابعة الدورية، وتوثيق الإجراءات والمداولات التي تجري داخل المؤسسة. من بين هذه الوثائق، نجد وثائق التبليغ ووثائق السرد، الوصف والتحليل، والتي تساعد جميعها في توفير المعلومات الشاملة التي تساهم في صنع القرار الإداري.

2. وثائق التبليغ

تستخدم في عمليات التبليغ، ونقل المعلومات، القرارات، الإجراءات، وبشكل منظم، ومن بين هذه الوثائق نجد، جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة، البرقية الرسمية.

1.2. جدول الإرسال

يسمى حافظة الإرسال، وهو يستخدم من قبل الإدارة في نقل الوثائق الإدارية ويسمح وجوده بالمحافظة على أثر الإرسال. وقد يرى المرسل أن الوثائق المرسله ذات أهمية عالية، حينها يمكنه طلب الإشعار بالاستلام، وهو ما يفيد إثبات استلامها، وذلك بقيام المستلم بوضع خاتم الإدارة وتاريخ الاستلام ورقم التسجيل على نسخة ثانية من جدول الإرسال تكون معدة مسبقا من طرف المرسل.

أولاً. شكلياته

ضمن جدول الإرسال يجب مراعاة ما يلي:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- بيان المرسل (يذكر فيه صفة المرسل)
- بيان المرسل إليه (تذكر صفة المرسل إليه إذا كن شخصا طبيعيا، او اسمه، لقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصا معنويا)

- عنوان الوثيقة "جدول الإرسال" (يدون في وسط الورقة بالبنت العريض)
 - مضمون جدول الإرسال، ويدرج ضمن 3 أعمدة كالتالي:
 - العمود الأول: مخصص لإبراز نوع الوثائق المرسله مسبوقة بتمهيد من قبيل، "تجدون طي هذا الإرسال"، "تجدون طيه".
 - العمود الثاني: مخصص لإبراز عدد الوثائق المرسله، حيث يقابل كل وثيقة ضمن الجدول عددها.
 - العمود الثالث: مخصص للملاحظات، ويتم من خلالها إبراز هدف الإرسال من قبيل، للاطلاع، للإعلام، لكل غاية مفيدة، للإمضاء، للدراسة وإبداء الرأي....الخ.
- ثانيا. نموذج توضيحي لجدول الإرسال

الشكل رقم 01: نموذج جدول إرسال (إرسال قرارات الترقية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

مصلحة المستخدمين

الرقم التسلسلي:/...../.....

رئيس الجامعة

إلى

السيد عميد كلية.....

جدول إرسال

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

حرر ب.....في.....

رئيس الجامعة

الاسم واللقب

الامضاء والختم

الشكل رقم 01: نموذج جدول إرسال (إرسال محضر اجتماع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية		
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		
جامعة سطيف 1		
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير		
الأمانة		
الرقم التسلسلي:/...../.....		
عميد الكلية		
إلى		
السيد رئيس الجامعة		
جدول إرسال		
ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
للإعلام والمصادقة	0.2	تجدون طيه: محضر اجتماع مجلس إدارة الكلية المنعقد بتاريخ:...../...../..... حول مشروع الميزانية لسنة:.....
حرر بفي.....		
عميد الكلية		
الاسم واللقب		
الامضاء والختم		

2.2. الاستدعاء

الاستدعاء هو وثيقة إدارية تستخدم لطلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل، الاجتماعات، أو للمشاركة في مناسبات أو تظاهرات معينة. قد يتطلب الاستدعاء حضور الأفراد مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو للمشاركة في فعاليات مثل المسابقات، الامتحانات، أو الأيام الدراسية.

المحور الرابع: تحرير الوثائق الإدارية

فيما يتعلق بالشكليات، لا يختلف الاستدعاء عن الرسالة الإدارية بشكل كبير، باستثناء بعض التفاصيل التي تميز الاستدعاء، ومنها:

- **التاريخ والساعة:** يجب تحديد تاريخ وساعة التظاهرة أو الحدث بدقة لضمان حضور الأشخاص في الوقت المناسب.
- **مكان الانعقاد:** يجب توضيح الموقع الذي سيعقد فيه الحدث أو التظاهرة.
- **موضوع التظاهرة:** يتعين ذكر موضوع التظاهرة أو النشاط الذي يطلب من الشخص حضوره.

ثانيا. نموذج توضيحي للاستدعاء

الشكل رقم 01: نموذج استدعاء (بدون مرجع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة سطيف I كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأمانة الرقم التسلسلي:/...../.....	
..... سطيف في:	
عميد الكلية إلى السيد(ة):	
الموضوع: إستدعاء	
بيشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى.....يوم:	
على الساعة:.....وذلك من أجل.....	
مرفوقين بالوثائق التالية:.....	
.....	
حضوركم ضروري وأكد	
عميد الكلية الاسم واللقب الامضاء والختم	

الشكل رقم 01: نموذج استدعاء (بمراجع)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الأمانة
الرقم التسلسلي:/...../.....

سطيف في:

عميد الكلية
إلى
السيد(ة) :

الموضوع: استدعاء
المرجع: القرار الوزاري رقم 52 المؤرخ في 05 مايو 2004 و الذي يحدد كفيات سير المجلس العلمي للكلية

بناء على ما جاء في المرجع المشار إليه إعلاه، وبصفتكم عضوا في المجلس العلمي للكلية، يشرفني أن ادعوك لحضور الاجتماع الاستثنائي المزمع عقده يوم:..... على الساعة:.....بقاعة الاجتماعات على مستوى الكلية.

حضوركم ضروري وأكيد

جدول الأعمال:

1-.....
2-.....
3-.....

عميد الكلية
الاسم واللقب
الامضاء والختم

3.2. الدعوة

الدعوة هي وثيقة إدارية تستخدم لطلب حضور شخص معنوي أو طبيعي إلى اجتماع معين، جلسة عمل، أو نشاط من الأنشطة العلمية، الأدبية، الثقافية، الرياضية، وما إلى ذلك، بهدف المشاركة أو التشريف. ويتميز هذا النوع من الوثائق عن الاستدعاء في عدة نقاط هامة:

جدول رقم 01: أوجه الاختلاف بين الدعوة والاستدعاء

الاستدعاء	الدعوة	الجانب
إلزامي وملزم	طوعي وغير ملزم	الطابع
موجهة إلى شخص أو أشخاص محددين بصفة شخصية	يمكن أن تكون موجهة إلى عدد كبير من الأشخاص، مع ذكر "الدعوة عامة"	الجمهور المستهدف
غالبا من رئيس إلى مرؤوس أو من جهة رسمية إلى أشخاص معينين	عادة إلى الرؤساء الإداريين أو الأشخاص بمراتب عليا	وجهة الإرسال
لا تتضمن صيغة مجاملة في الختام، على الالتزام بالطلب	تتضمن صيغة مجاملة في الختام، تعكس الاحترام والتقدير	صيغة المجاملة
يوجه الاستدعاء بشكل رسمي، وغالبا إلى مرؤوسين أو أشخاص محددين	يمكن أن توجه الدعوة إلى زملاء أو أفراد من نفس الدرجة أو أعلى	التوجيه
قد يترتب على عدم الحضور توقيع جزاء مادي أو معنوي	لا تترتب عليها عقوبات في حالة عدم الحضور	العقوبات
تتضمن تفاصيل عن التوقيت والمكان، وقد تشمل معلومات عن التزامات محدد	تتضمن عادة تفاصيل عن التوقيت، المكان، والغرض من الدعوة	التفاصيل المرفقة

المصدر:

أولا. شكلياتها

ضمن الدعوة يراعى ما يلي:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- بيان المرسل
- بيان المرسل إليه
- الموضوع "دعوة"

- نص الدعوة
- المكان والتاريخ
- الإمضاء

ثانيا. نموذج توضيحي للدعوة

الشكل رقم 01: نموذج دعوة

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
الأمانة العامة
المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية
الرقم التسلسلي:/...../.....

رئيس الجامعة
إلى
السيدة (ة) :
10، شارع.....

الموضوع: دعوة

يشرفني أن أدعو سيادتكم لحضور حفل اختتام السنة الجامعية لعام 2024، والتي سيقام في، يوم على الساعة

نأمل حضوركم لتتشرّفوا في هذا الحفل الذي سيشمل تكريم المتفوقين في الدورات التكوينية وعرض أهم النتائج المحققة خلال العام.

مع فائق الاحترام والتقدير
سطيف في:

رئيس الجامعة
الاسم واللقب
الامضاء والختم

4.2. البرقية الرسمية

البرقية الرسمية هي وثيقة إدارية تستخدم لنقل المعلومات بشكل مستعجل، وتتميز بأنها موجزة ودقيقة وواضحة. يتم توجيه البرقية الرسمية عندما يكون هناك ضرورة ملحة للتواصل السريع، وغالبا ما تستخدم لإعطاء تعليمات، الحصول على معلومات، أو إصدار أوامر بتنفيذ مهام معينة. يمكن توجيه البرقية إلى أي جهة معنية، بما في ذلك رؤساء، مرؤوسين، أو زملاء، ومن أهم خصائصها نجد:

أ. **الأسلوب:** يجب أن يكون الأسلوب وجيزا ودقيقا، يعكس الاستعجال في الطلب أو التعليمات، مع تجنب الإسهاب واللغة التجميلية لصالح التعبير المباشر والواضح.

ب. **المحتوى:** يتضمن محتوى البرقية عادة المعلومات الأساسية التي يحتاج المتلقي إلى معرفتها بسرعة، مع التركيز على الجوانب الحيوية للرسالة. ويفضل ذكر التفاصيل الضرورية فقط وتجنب المعلومات الثانوية.

ج. **التوقيت:** تستخدم البرقية في حالات الاستعجال، حيث يكون الوقت عاملا حاسما. وتستخدم لإرسال التعليمات الفورية، الحصول على معلومات عاجلة، أو توجيه الأوامر التي تتطلب تنفيذا سريعا.

د. **التوجيه:** يمكن أن يتم توجيه البرقية إلى أي جهة تحتاج إلى استلام المعلومات بشكل سريع، بما في ذلك السلطات العليا، المسؤولين المباشرين، أو الأفراد المعنيين في المؤسسات.

أولا. شكلياتها:

ضمن البرقية الرسمية يراعى ما يلي:

- الدمغة
- رقم التسجيل

- المكان والتاريخ
- العنوان "برقية رسمية"
- بيان المرسل، وبيان المرسل إليه (ضمن الجهة اليمنى للورقة)
- الموضوع
- المرجع (عند الاقتضاء)
- نص البرقية (ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون، مع حذف عبارات النداء، والمجاملة، وإضافة كلمة قف عند نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم بعبارة قف وانتهى).
- الإمضاء

ثانيا. نموذج توضيحي للبرقية الرسمية

الشكل رقم 01: نموذج برقية رسمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
ولاية سطيف
مديرية الإدارة المحلية
مصلحة المستخدمين
الرقم التسلسلي:/...../.....
المرسل: مدير الإدارة المحلية
المرسل إليه: رئيس دائرة.....

سطيف في:

برقية رسمية

النص: يشرفني أن أطلب منكم موافاتي في أجل أقصاه.....قف. بالتقارير التالية: قف
-تقرير حول تنفيذ مخطط الحكومة لسنة:قف
-الأعمال المنجزة قف.
-الأعمال غير المنجزة قف.
-الأعمال طور الإنجاز قف وانتهى.

عن الوالي
مدير الإدارة المحلية
الاسم واللقب
الامضاء والختم

5.2. المذكرة

المذكرة هي وثيقة إدارية داخلية تستخدم ضمن الإدارة أو المؤسسة، ولا تستخدم في التعامل مع أشخاص أو جهات خارجية. تعد المذكرة وسيلة فعالة للتواصل الداخلي بين مختلف أقسام الإدارة، وتستخدم لأغراض متعددة وفقا لنوعها. وتأخذ المذكرة أحد الأشكال التالية:

أ. **مذكرة توجيهية:** تصدر هذه المذكرة من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه بهدف توجيههم وتحسين أو توحيد طرق العمل داخل الإدارة أو المصلحة. وهي تحتوي على تعليمات محددة أو مبادئ توجيهية تتعلق بكيفية تنفيذ المهام أو تحسين أساليب العمل. وتستخدم لتنسيق وتوحيد الجهود بين مختلف الأفراد أو الفرق داخل الإدارة.

ب. **مذكرة إعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى الأفراد أو الجماعات للإعلان عن معلومات جديدة أو تغييرات. وقد تشمل تجديد مواعيد الاستقبال، إعلام الموظفين أو الزوار بتغييرات معينة، أو إبلاغ الرئيس بوضعية معينة. وتستخدم لإبلاغ المعلومات التي تهتم الأفراد في المؤسسة ولتحديث معارفهم حول المستجدات أو التغييرات الإدارية.

ج. **مذكرة إدارية أو مصلحة:** تصدر من الرئيس الإداري إلى جميع المصالح والموظفين في الإدارة، وتستخدم للإعلانات العامة المتعلقة بالإدارة. وهي تعنى بتجديد مواعيد العمل، التغييرات في السياسات الإدارية، أو أي معلومات أخرى تهتم جميع الموظفين. والغرض من استخدامها هو إبقاء جميع أفراد الإدارة على علم بالتغييرات أو القرارات الهامة التي تؤثر على سير العمل اليومي.

تتميز المذكرة بكونها وثيقة داخلية، مؤقتة، ومختصرة. حيث يتم إصدارها بناء على الحاجة لتوصيل معلومات أو تعليمات معينة، وقد تكون ذات فترة زمنية محددة. كما تعتبر أداة حيوية للتواصل الداخلي في المؤسسات، حيث تسهم في تنظيم العمل وضمان تبادل المعلومات بفعالية بين الإدارات المختلفة.

أولاً. شكلياتها

ضمن المذكرة يراعى ما يلي:

• الدمغة

- رقم التسجيل
- بيان المرسل إليه (إذا كانت المذكرة موجهة لمجموعة من الموظفين يتم الاكتفاء بكتابة (مذكرة إدارية)
- الموضوع
- المرجع (عند الاقتضاء)
- نص المذكرة
- المكان والتاريخ
- لإمضاء

ثانياً. نموذج توضيحي للمذكرة

الشكل رقم 01: نموذج مذكرة إدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
الأمانة العامة
الرقم التسلسلي:/...../.....

مذكرة إدارية

الموضوع: مواقيت العمل خلال شهر رمضان المبارك

ليكن في علم جميع موظفي الجامعة أنه ابتداء من اليوم الأول لشهر رمضان المبارك لسنة، ستكون مواقيت العمل كما يلي:

من يوم الأحد إلى الخميس:

الفترة الصباحية: من الساعة إلى الساعة صباحا.
الفترة المسائية: من الساعة إلى الساعة مساء.

وعليه، المطلوب من جميع الموظفين الالتزام بمواعيد العمل الجديدة لضمان حسن سير العمل داخل الجامعة.

حرر بسطيف في:

رئيس الجامعة
الاسم واللقب
الامضاء والختم

3. وثائق السرد، الوصف والتحليل:

وثائق السرد، الوصف والتحليل هي مستندات تستخدم لعرض الوقائع، الآراء، أو وصف وضعيات معينة أو حوادث، وتستهدف توفير معلومات دقيقة وشاملة للسلطة المعنية. وتستخدم هذه الوثائق

لإحاطة السلطات أو الأطراف المعنية بكل التفاصيل اللازمة لاتخاذ قرارات مستنيرة أو للاحتفاظ بها لأغراض توثيقية. وتشمل هذه الوثائق، من بين أمور أخرى، المحضر، التقرير وعرض الحال.

1.3. المحضر

هو وثيقة رسمية تعد لتوثيق الوقائع والأحداث والتفاعلات التي تحدث في سياقات معينة. ويتم تدوين المحاضر من قبل السلطة أو العون المختص الذي يكون قد شهد أو أشرف على الأحداث التي يتم تسجيلها. ويسجل المحضر ضمن سجل رسمي يوقع عليه للتأكيد على دقته وموثوقيته. ويستخدم المحضر كأداة لإثبات حضور الأشخاص في أماكن وأوقات محددة، ويعتبر مرجعا مهما للوقائع التي تمت تغطيتها. هذا، ويمكن التمييز بين نوعين من المحاضر:

أ. محاضر تتناول وقائع، أحداث، أو وضعيات معينة: يشمل هذا النوع من المحاضر تسجيل الوقائع التي تقع أثناء أداء المهام أو أثناء تحريات محددة، مثل سماع الأقوال أو تسجيل نتائج التحقيقات. ويكون الهدف من هذه المحاضر توثيق التفاصيل الدقيقة لكل ما حدث بشكل موضوعي ومفصل.

ب. محاضر تتناول جلسات الاجتماعات الإدارية: يعنى هذا النوع من المحاضر بتوثيق ما يناقش ويقرر خلال الاجتماعات الإدارية. وتتضمن المحاضر تسجيل المحاور التي تم تناولها، القرارات المتخذة، وأي ملاحظات أو تعليقات مهمة تم تبادلها خلال الاجتماع. وتستخدم هذه المحاضر لمراجعة النقاشات والقرارات لاحقا وضمان متابعتها بشكل فعال.

وبناء على طبيعة موضوع هذه المطبوعة وحدود استخدامها، سيتم التركيز ضمنها على النوع الثاني، الذي يتعلق بلسات الاجتماعات الإدارية.

أولا. شكلياته

يراعى في المحضر ما يلي:

- الدمغة
- رقم التسجيل (بدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات)
- عنوان الوثيقة (يكون في أعلى وسط الوثيقة من قبيل، اجتماع اللجنة البيداغوجية لتخصص ماستر مالية المؤسسة 1)
- جملة تمهيدية، يراعى فيها ما يلي:
 - التاريخ والساعة بالحروف لا بالأرقام مكان انعقاد الاجتماع
 - اسم وصفة رئيس الجلسة
 - الأعضاء الحاضرون (الاسم، اللقب والوظيفة)
 - الأعضاء الغائبون (بعذر أو بدون عذر)
 - جدول الأعمال (يتضمن موضوع الاجتماع)
- المداولات (سير الجلسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال والقرارات المتخذة بالتفصيل)
- صيغة الاختتام (من قبيل، بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة)
- المكان والتاريخ، ويكون بالأرقام ، مثلا، سطيف في: 2022/12/14
- الإمضاء (إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ، وإمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى).

ثانيا. نموذج توضيحي للمحضر

الشكل رقم 01: نموذج محضر إجتماع رسمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي:/...../.....

محضر اجتماع اللجنة البيداغوجية لتخصص ليسانس مالية

في يوم [تحديد اليوم] الموافق لـ [التاريخ]، وعلى الساعة [الوقت] صباحا/مساء، انعقد اجتماع اللجنة البيداغوجية لقسم لتخصص ليسانس مالية في قاعة الاجتماعات بالكلية.

افتتحت الجلسة بالتشاور بين الأعضاء الحاضرين حول اختيار رئيس الجلسة. وبعد مناقشة قصيرة، تم إحالة الأمر إلى التصويت بين الأعضاء. أسفر التصويت عن اختيار الأستاذة [اسم الأستاذة] لرأس الجلسة، حيث حصل/ت على [عدد الأصوات] من أصل [عدد الحاضرين]، وتم قبول التكليف من قبله/ها.

الحاضرون:

الأستاذة [الاسم واللقب] - أستاذ محاضر (رئيس الجلسة)

الأستاذة [الاسم واللقب] - أستاذ مساعد

الأستاذة [الاسم واللقب] - ممثل الطلبة

الأستاذة [الاسم واللقب] - مساعد رئيس القسم المكلف بالبيداغوجيا

السيدة [الاسم واللقب] - مسؤول مصلحة البيداغوجيا للقسم

الغائبون بعذر:

الأستاذة [الاسم واللقب] - [الدرجة]

الغائبون بدون عذر:

الأستاذة [الاسم واللقب] - [الدرجة]

جدول الأعمال:

مناقشة نتائج الفصل الأول.

تقييم مستوى الأداء البيداغوجي.

مناقشة المقترحات الخاصة بتحسين البرامج التعليمية.
تحديد مواعيد الامتحانات للدورة القادمة.

المداولات:

بدأت الجلسة بكلمة ترحيبية من الأستاذة [اسم رئيس الجلسة]، حيث شكرت الحضور على تلبية الدعوة وأكدات على أهمية الاجتماع لمناقشة القضايا البيداغوجية المتعلقة بالقسم.

النقطة الأولى:

تم استعراض نتائج الفصل الأول حيث قدم السيدة [اسم المسؤول عن مصلحة البيداغوجيا] تقريراً مفصلاً حول نسب النجاح ومستويات الطلاب في مختلف المواد. بعد مناقشة مطولة، تم الاتفاق على اتخاذ إجراءات لتعزيز دعم الطلاب المتعثرين.

النقطة الثانية:

تم تقييم مستوى الأداء البيداغوجي بناء على استبيانات الطلبة وتقارير الأساتذة. واتفق الجميع على الحاجة إلى تطوير طرق التدريس بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في التعليم العالي.

النقطة الثالثة:

نوقشت بعض المقترحات لتحسين البرامج التعليمية، وتم الاتفاق على تشكيل لجنة فرعية لدراسة وتطوير المناهج بالتعاون مع الأساتذة ذوي الخبرة.

النقطة الرابعة:

تم تحديد مواعيد الامتحانات للدورة القادمة، حيث اتفقت اللجنة على البدء في [تحديد التاريخ]، مع مراعاة الظروف الخاصة بالطلبة.

اختتام الجلسة: رفعت الجلسة في تمام الساعة [تحديد الوقت] بعد الاتفاق على كافة النقاط المطروحة. وقد تم تكليف السيدة [اسم المسؤول] بمتابعة تنفيذ التوصيات.

حرر هذا المحضر في [مكان الاجتماع] بتاريخ [التاريخ].

إمضاء رئيس الجلسة

الاسم واللقب

إمضاء كاتب الجلسة:

الاسم واللقب

2.3. التقرير

التقرير هو وثيقة إدارية تستخدم لوصف وتحليل مجريات العمليات أو الأحداث المتعلقة بمصلحة أو مؤسسة أو عملية معينة. يعد التقرير أداة هامة لنقل المعلومات والوقائع بشكل مفصل إلى السلطات العليا، حيث يتم فيه تقديم تحليل شامل ودقيق للوضعيات المختلفة.

يبدأ إعداد التقرير بجمع المعلومات والبيانات الضرورية حول الموضوع محل الدراسة. ويتضمن التقرير عادة وصفا مفصلا لما حدث، أو تحليلا للعمليات والأنشطة المنجزة، أو تقييما لوضعية معينة. والهدف من التقرير هو تقديم رؤية واضحة وشاملة تمكن متخذ القرار من فهم الوضع بشكل كامل واتخاذ القرارات المناسبة.

يتم تحرير التقرير وتوقيعه من قبل المرؤوس أو المعني بإعداد التقرير، ثم يتم رفعه إلى الرئيس أو الجهة المسؤولة العليا. بالإضافة إلى وصف وتحليل الوقائع، يحتوي التقرير عادة على اقتراحات محددة تهدف إلى معالجة القضايا أو تحسين الأداء. تقدم هذه الاقتراحات لطلب موافقة الرئيس أو اتخاذ قرارات بشأن كيفية التصرف حيال الوضعية المعنية، سواء كانت عاجلة أو آجلة. واجمالا، فإن التقرير يعد أداة حيوية في الإدارة، حيث يساعد في توثيق الأنشطة، متابعة التقدم، وتوجيه القرارات الاستراتيجية بناء على المعلومات الدقيقة والتحليل المدروس.

أولا. شكلياته

يراعى في التقرير ما يلي:

- الدمغة
- عنوان الوثيقة (يكون في وسط أعلى الوثيقة من قبيل، تقرير حول سير الدراسة لتخصص ماستر مالية المؤسسة)
- جملة تمهيدية (تتضمن الهدف من التقرير أو الأسباب التي أدت إلى تحريره)
- نص التقرير، ويمكن كتابته باحترام المراحل التالية:
- عرض الوقائع وبيان أسبابها والمتسببون بها
- تقديم الوقائع والنتائج الحاصلة

- تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة مع دعمها بحجج قوية، واضحة وكافية.
- جملة ختامية (يتم ضمنها تلخيص الحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل المشكلة، وهي تمثل النقطة التي يقوم من خلالها صاحب التقرير بالتعبير عن رأيه بصفة نهائية، من قبيل، وفي الختام أرجو أن تصادقوا على الخطة المقترحة، أو في الختام أرجو أن توافقوا على المقترحات

المقدمة.....الخ)

- المكان والتاريخ (مثل حرر بسطيف في 14 ديسمبر 2021)

- الإمضاء (يقوم به محرر التقرير)

ثانيا. نموذج توضيحي للتقرير

الشكل رقم 01: نموذج تقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية سطيف

بلدية سطيف

الرقم التسلسلي:/...../.....

الموضوع: تقرير حول سير تسيير المرفق الإداري لمصلحة النظافة العامة ببلدية سطيف
المرجع: الأمر بمهمة رقم المؤرخ في:.....

بتاريخ، تم تنفيذ زيارة تفقدية لمصلحة النظافة العامة ببلدية سطيف وفقا للأمر بمهمة المشار إليه في المرجع أعلاه. جاءت هذه الزيارة استجابة لتوجيهات السيد رئيس البلدية لمتابعة وتقييم سير تسيير المصلحة وتحليل الوضع الحالي وتقديم الحلول المناسبة لتحسين الأداء.

أولا، رصدت الزيارة عددا من المشكلات الأساسية التي تؤثر على فعالية سير العمل داخل مصلحة النظافة العامة.

- نقص الموارد البشرية: تبين من خلال المعاينة أن عدد الموظفين الحاليين لا يلبي الاحتياجات الفعلية للمصلحة، مما يؤدي إلى ضغط كبير على الكادر المتوفر ويؤثر سلبا على جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.
- تقادم المعدات: لوحظ أن المعدات المستخدمة قديمة وتتعرض لأعطال متكررة، مما يعوق تنفيذ المهام بفعالية خاصة في الأحياء ذات الكثافة السكانية العالية.
- عدم انتظام جمع النفايات: ينتج عن ذلك تراكم النفايات في بعض المناطق، مما أدى إلى تدهور الحالة الصحية والبيئية، وتسبب في استياء المواطنين.

ثانيا، تحليل نتائج المشكلات المذكورة يظهر التأثير الواضح على أداء المصلحة.

- تأثير نقص الموارد البشرية: أدى إلى زيادة الضغط على الموظفين الحاليين، مما تسبب في انخفاض جودة الخدمة وزيادة زمن تنفيذ المهام.
- تأثير تقادم المعدات: ساهم في ارتفاع عدد الأعطال، مما جعل من الصعب تنفيذ المهام بكفاءة وفعالية، خصوصا في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.
- تأثير عدم انتظام جمع النفايات: أدى إلى تراكم النفايات، مما أثر سلبا على الصحة العامة والبيئة في المناطق المتضررة.

ثالثا، بناء على التحليل السابق، نوصي باتخاذ الإجراءات التالية لتحسين الأداء داخل مصلحة النظافة العامة:

- **زيادة عدد الموظفين:** من خلال فتح مناصب جديدة أو إعادة توزيع العمالة بطرق أكثر فعالية. هذه الخطوة من شأنها تخفيف الضغط على الكادر الحالي وتحسين جودة الخدمة.
- **تحديث المعدات:** ضرورة تخصيص ميزانية لشراء معدات جديدة وصيانة المعدات الحالية لضمان استمرارية الخدمة بشكل فعال وكفء.
- **تحسين التخطيط والتنسيق:** تنظيم دورات تدريبية لموظفي المصلحة لتعزيز مهاراتهم في التخطيط والتنسيق، مما يساهم في تنفيذ العمليات بشكل أكثر فاعلية.

ختاماً، نوصي بضرورة تنفيذ المقترحات المقدمة، خاصة فيما يتعلق بزيادة عدد الموظفين وتحديث المعدات، حيث إن هذه التدابير ستساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من مصلحة النظافة العامة، وتلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر فعالية.

حرر بسطيف في

امضاء محرر التقرير

الاسم واللقب

3.3. عرض الحال

عرض الحال هو وثيقة إدارية تستخدم لإبلاغ المسؤولين بتفاصيل حدث أو واقعة معينة، مثل اجتماع، حادثة، أو نشاط إداري. تهدف هذه الوثيقة إلى نقل الوقائع بشكل موضوعي ودقيق، مما يساعد المسؤولين على الحصول على صورة واضحة وشاملة عن الأحداث التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتهم. وتتنوع أنواع عرض الحال لتشمل عدة مجالات، منها عرض حال عن حادثة، عرض حال عن نشاط معين، أو عرض حال عن اجتماع. وتعد هذه الوثيقة إما بناء على طلب من الإدارة أو بشكل تلقائي من قبل الموظف المختص. وفي جميع الحالات، يجب أن يلتزم محرر عرض الحال بالحياد والموضوعية، دون أن يبدي رأيه الشخصي أو يقترح حلولاً. وعموماً يمكن التطرق لأنواع عرض الحال فيما يلي:

أ. **عرض حال عن حادثة:** حيث يتم من خلاله تقديم وصف لحادث غير متوقع أدى إلى حدوث ضرر مادي أو معنوي. ويتم إعداده عادة من قبل موظف يشهد الحادث أو يتلقى معلومات عنه،

ويهدف إلى إبلاغ الإدارة العليا أو الجهة المختصة بالحادثة لتقييم الوضع واتخاذ القرارات المناسبة. ويتم استخدام عرض الحال عن حادثة في حالات الطوارئ أو الحوادث التي تحتاج إلى تدخل فوري من قبل الإدارة، مثل حوادث العمل أو الكوارث الطبيعية أو الحوادث داخل المنشآت.

ب. عرض حال عن نشاط معين: يختص هذا النوع بوصف نشاط إداري أو عملي جرى خلال فترة زمنية محددة. والهدف منه هو تقديم تقرير حول إنجازات هذا النشاط، التحديات التي واجهتها، ونتائجها، مع إبقاء الإدارة على اطلاع دائم بالأنشطة المختلفة.. وغالبا ما يستخدم لتقييم ومتابعة تنفيذ الأنشطة والمشاريع داخل المؤسسة. وعادة ما يرفع إلى الإدارة لمراجعة أداء الأنشطة المختلفة.

ج. عرض حال عن اجتماع: ضمن هذا النوع يكون هناك عرض موضوعي للوقائع التي تمت خلال اجتماع معين. يتم إعدادها لإعلام المسؤولين بالقرارات التي تم اتخاذها، المناقشات التي جرت، وتوثيق المشاركين والموضوعات التي تم تناولها. وتستخدم عرض الحال عن اجتماع لتوثيق تفاصيل الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة، حيث يساعد في متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وتقديم سجل مرجعي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

ويتكون عرض الحال من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- **المقدمة:** تتضمن عرضا مختصرا للحدث أو الواقعة، مع ذكر التاريخ والمكان.
- **العرض:** وهو الجزء الأساسي الذي يقدم فيه المحرر وصفا مفصلا للأحداث، مع التركيز على الدقة في سرد الوقائع دون إضافة تفسير أو تأويل.
- **الخاتمة:** تخصص لذكر القرارات المتخذة أو النتائج التي ترتبت على الحدث.

أولا. شكلياته

يراعي في عرض الحال ما يلي:

الدمغة، والرقم التسلسلي

العنوان، يوضح طبيعة عرض الحال، مثل "عرض حال عن حادثة" أو "عرض حال عن اجتماع".

بيان المرسل إليه، يحدد الشخص أو الجهة الإدارية التي تُرسل إليها الوثيقة.

المكان والتاريخ، والإمضاء

علاوة على ذلك، تساهم هذه الوثيقة في أرشفة الأحداث بشكل رسمي، مما يتيح الرجوع إليها عند

الحاجة، ويساعد الإدارة في متابعة كافة التطورات التي تحدث ضمن نطاق مسؤولياتها. فمثلا عرض

الحال عن اجتماع يتضمن تفاصيل إضافية من قبيل أسماء المشاركين وملخص النقاشات والقرارات

المتخذة، مما يجعله أداة مهمة في توثيق الجلسات الإدارية.

ويختلف عرض الحال عن التقرير من عدة جوانب يمكن عرضها من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم: الاختلافات الأساسية بين عرض الحال والتقرير

العنصر	عرض الحال	التقرير
الغرض	إعلام المسؤولين بالوقائع أو الحوادث كما حدثت بالضبط، بدون تقديم حلول أو مقترحات.	تحليل الأحداث أو البيانات بهدف تقديم توصيات أو اقتراحات لتحسين الوضع أو حل المشكلات.
الحيادية	يعتمد بشكل كبير على الحيادية ويجب ألا يتضمن رأيا شخصيا أو توصيات.	يشمل غالبا وجهات نظر الكاتب مع تقديم اقتراحات وتوصيات مستقبلية.
المحتوى	يقتصر على سرد الوقائع والأحداث كما حدثت بالتفصيل دون تفسير أو تحليل.	يشمل تحليلا معمقا للمعلومات، ويعتمد على البيانات الرقمية، والمخططات، وأحيانا رسومات بيانية.
التنظيم	يتم تنظيمه بطريقة بسيطة ومباشرة، تشمل مقدمة وعرض وخاتمة.	يتم تنظيمه بمقدمة، وجسم التقرير الذي يشمل التحليل، ثم استنتاجات وتوصيات.
الطابع	وثيقة وصفية توثق ما حدث أو يتم خلال اجتماع أو حادثة دون إضافة أي تفاصيل	وثيقة تحليلية تهدف إلى تقديم توصيات أو حلول استنادا إلى البيانات أو الوقائع التي تم

جمعها .	إضافية.	
قد يكون التقرير أقل استعجالا ويأخذ وقتا أطول للتحليل قبل تقديمه.	غالبا ما يكون عرض الحال مستعجلا ويتم إعداده في وقت سريع لتوثيق حدث غير متوقع.	السرعة والاستعجال
يرسل إلى الإدارة أو الجهات المعنية لتقديم خطة عمل أو لحل مشكلة معينة.	يرفع إلى الإدارة العليا لإطلاعهم على مجريات الأحداث.	الجهة المستهدفة
تحليلي واستنتاجي يعتمد على البيانات والأدلة.	سردى ووصف بسيط للوقائع.	الأسلوب

المصدر

ثانيا. نموذج توضيحي لعرض الحال

الشكل رقم (): نموذج عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم المالية والمحاسبة
الرقم التسلسلي:/...../.....

إلى
السيد رئيس قسم علوم المالية والمحاسبة

الموضوع: عرض حال عن التظاهرة العلمية التكوينية

سيدي رئيس القسم،

في إطار ما يتعلق بالتظاهرة العلمية التكوينية التي أقيمت بتاريخ..... بالمدرج رقم على مستوى الكلية، يشرفني أن أقدم لكم عرضا موجزا لوقائعها ومجرياتهما في النقاط التالية:

أولا. على مستوى التنظيم: تميزت التظاهرة العلمية بتنظيم محكم وسلس، وقد خلت مجرياتها من أي تداخلات أو التباسات.

ثانيا. على مستوى المشاركة: شهدت التظاهرة العلمية حضورا معتبرا سواء من قبل الطلبة أو من قبل الأساتذة، حيث وصل العدد الاجمالي للحضور لأكثر من 150 شخص.

ثالثاً. على مستوى التدخلات: عرفت التظاهرة تدخل أكثر من 12 طالب و4 أساتذة، وتمحورت تلك التدخلات حول موضوع التظاهرة.

اختتمت التظاهرة على الساعةمن نفس اليوم والشهر والسنة المذكورين أعلاه

وفي الأخير تقبلوا مني سيدي فائق عبارات الاحترام والتقدير

حرر بسطيف يوم.....

محرر عرض الحال

اللقب والاسم

الامضاء

المحور الخامس
تحرير النصوص التشريعية
والتنظيمية

المحور الخامس تحرير النصوص التشريعية والتنظيمية

يشكل تحرير النصوص التشريعية والتنظيمية جزءاً أساسياً من عملية الاتصال والتحرير الإداري. فهو يتطلب إتباع قواعد محددة ومنهجية دقيقة لضمان الدقة والوضوح في النصوص الصادرة عن الجهات المختصة. حيث تتنوع هذه النصوص وفقاً لمراتبها في هرم التشريعات الرسمية، مما يفرض على الإداريين إدراكاً تاماً لترتيبها وكيفية صياغتها بالشكل الصحيح. فتحرير الوثائق الإدارية يتطلب معرفة دقيقة بترتيب النصوص القانونية والتنظيمية المختلفة. لذا فمن الضروري على الإداريين أن يحسنوا توظيف هذه النصوص ووضعها في السياق المناسب، حيث لا يجوز الخلط بين مراتبها، مثل تقديم قرار وزاري على مرسوم رئاسي أو إصدار مرسوم تنفيذي بدلاً من قانون. مثل هذا الخلط قد يؤدي إلى اضطراب في الهيكلية القانونية ويؤثر سلباً على سير العمل الإداري.

وبناءً على ذلك فإن هذا المحور يهدف إلى تسليط الضوء على أهمية ترتيب النصوص التشريعية والتنظيمية، وفهم كيفية تحريرها وتوظيفها في الشؤون الإدارية. حيث سيتم استعراض الأنواع المختلفة من النصوص التشريعية والتنظيمية، مع شرح لمجالات استعمالها وكيفية ترتيبها بشكل صحيح. حيث أن إدراك ما سبق يعد مهماً في العمل الإداري بما يمكن من تحرير وثائق إدارية تتسم بالدقة والالتزام بالقواعد القانونية، وهو ما سيسهم في تحسين جودة العمل الإداري وضمان تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية بفعالية.

1. تحرير النصوص التشريعية

النص التشريعي هو نص قانوني يصدر عن السلطة التشريعية، والمتمثلة في البرلمان، وذلك وفقا للإجراءات التي يحددها الدستور وفي المجالات المخصصة له. ويتضمن هذا النص مجموعة من القواعد القانونية العامة، المجردة، والملزمة التي تهدف إلى تنظيم علاقات الأفراد داخل المجتمع.

وتنقسم النصوص التشريعية إلى ثلاثة أنواع، وذلك حسب درجة قوتها:

أ. الدستور: يمثل أعلى مرتبة في هرم التشريعات، ويعد القانون الأساسي الذي يحدد الإطار العام لنظام الحكم ويضع المبادئ الأساسية لحقوق وواجبات المواطنين.

ب. القانون: القانون هو مجموعة من القواعد التي تضعها السلطة التشريعية ويصدرها رئيس الجمهورية، بهدف تنظيم مختلف جوانب الحياة في المجتمع. ويعد القانون العمود الفقري للتشريعات الوطنية ويعبر عن أعلى مستويات القوة القانونية. ومن أمثلة ذلك نجد: قانون المالية، قانون العقوبات، القانون التوجيهي للتربية الوطنية، والقانون الأساسي للوظيفة العمومية، وغيرهم من النصوص القانونية.

ج. الأمر: هو نص تشريعي يصدر بموجب صلاحيات محددة لرئيس الجمهورية في الحالات الطارئة أو الاستثنائية. يستخدم الأمر في الحالات التي تقتضي اتخاذ قرارات عاجلة أو في حالات الضرورة عندما يكون البرلمان غير متاح، سواء بين الدورات التشريعية أو في الظروف الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، أو عندما يكون هناك تهديد وشيك للأمن الوطني أو سلامة التراب الوطني. يصدر الأمر في المجالات المخصصة للقانون بعد موافقة البرلمان على النصوص التشريعية ذات الصلة.

أولاً. شكليات النص التشريعي

- عنوان النص، مثل الدستور، القانون، أو الأمر.
- الرقم، يتضمن السنة والرقم التسلسلي.
- التاريخ، يذكر بالتقويمين الهجري والميلادي.
- المضمون، يوضح باختصار موضوع النص.
- الجهة المصدرة للنص، تحدد السلطة التي أصدرت النص، مثل البرلمان أو السلطة التنفيذية.
- الحثيات، تتضمن التأشيرات والمرجعيات القانونية التي استند إليها النص في صياغته.
- صيغة النص، الصيغة القانونية التي يتخذها النص، والتي تحدد طريقة تنفيذه.
- محتوى النص، يشمل الفصول أو المواد التي تبين تفاصيل النص وأحكامه.
- المكان والتاريخ، يذكر المكان الذي صدر فيه النص والتاريخ المحدد لإصداره.
- الإمضاء، توقيع الجهة المسؤولة عن إصدار النص، مع الختم الرسمي.

ثانياً. نموذج توضيحي للقانون

الشكل رقم (): نموذج قانون

5	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 83	11 جمادى الثانية عام 1445 هـ 24 ديسمبر سنة 2023 م
<h2>قوانين</h2>		
<p>قانون رقم 21-23 مؤرخ في 10 جمادى الثانية عام 1445 الموافق 23 ديسمبر سنة 2023، يتعلق بالغابات والثروات الغابية.</p>		
<p>إن رئيس الجمهورية،</p>		
<p>بناء على الدستور، لا سيما المواد 20 و 21 و 22 و 139-22 و 141 و 143 و 148 منه،</p>		
<p>وبمقتضى بروتوكول التعاون بين دول شمال إفريقيا في مجال مقاومة الزحف الصحراوي، الموقع في 5 فبراير سنة 1977 بالقاهرة، والمصادق عليه بالمرسوم رقم 82-437 المؤرخ في 25 صفر عام 1403 الموافق 11 ديسمبر سنة 1982،</p>		
<p>وبمقتضى الاتفاقية المتعلقة بالمناطق الرطبة ذات</p>		
<p>...</p>		
<p>الأمم المتحدة في 9 مايو سنة 1992، المصادق عليها بالمرسوم الرئاسي رقم 93-99 المؤرخ في 18 شوال عام 1413 الموافق 10 أبريل سنة 1993.</p>		
<p>- وبمقتضى الاتفاقية بشأن التنوع البيولوجي، الموقع عليها في ريودي جانيرو في 5 يونيو سنة 1992، والموافق عليها بالأمر رقم 95-03 المؤرخ في 19 شعبان عام 1415 الموافق 21 يناير سنة 1995.</p>		
<p>- وبمقتضى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة التصحر في البلدان التي تعاني الجفاف الشديد و/أو التصحر، وخاصة في إفريقيا، الموافق عليها في باريس بتاريخ 17 يونيو سنة 1994، والمصادق عليها بالمرسوم الرئاسي رقم 96-52 المؤرخ في 2 رمضان عام 1416 الموافق 22 يناير سنة 1996،</p>		
<p>- وبمقتضى بروتوكول كيوتو حول اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغير المناخ، المحرر بكيوتو يوم 11 ديسمبر سنة 1997، والمصدق عليه بالمرسوم الرئاسي رقم 04-144 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1425 الموافق 28 أبريل سنة 2004،</p>		

ثانيا. نموذج توضيحي للأمر

الشكل رقم (): نموذج أمر

<p>3</p> <p>الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 65</p>	<p>17 محرم عام 1443 هـ</p> <p>26 غشت سنة 2021 م</p>
<p>140 و 56 و 17 و 12 و 142 و 197 و 198 و 200 و 201 و 202 و 224 منه.</p> <p>- وينتضى الأمر رقم 21-01 المؤرخ في 26 رجب عام 1442 الموافق 10 مارس سنة 2021 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، المعدل والمتمم.</p> <p>- وبعد رأي مجلس الدولة.</p> <p>- وبعد الاستماع إلى مجلس الوزراء.</p> <p>- وبعد الأخذ بقرار المجلس الدستوري.</p> <p>يصدر الأمر الآتي نصه :</p> <p>المادة الأولى : تعطل وتتم أحكام المادتين 317 و 318 من الأمر رقم 21-01 المؤرخ في 26 رجب عام 1442 الموافق 10 مارس سنة 2021 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، ونحذفان كما يأتي :</p> <p>*المادة 317 : بصيغة انتقالية، فقط بالنسبة للانتخابات لمجلس الشعب البلدية والولاية المسبقة التي تلي صدور هذا الأمر المتضمن القانون العضوي، يمكن قوائم المترشحين المقدمة تحت رعاية الأحزاب السياسية أو القوائم المستقلة في الدوائر الانتخابية التي لم تتمكن من تحقيق شرط المناسفة المطلوب بموجب المادة 176 من هذا القانون العضوي، أن تطلب من السلطة المختصة إقرارها بترخيص لعدم مراعاة شرط المناسفة. وفي هذه الحالة، تولق السلطة المختصة على هذه القوائم وتصرح بقبولها.</p> <p>*المادة 318 :(بدون تغيير).....</p> <p>.....(بدون تغيير).....</p> <p>غير أنه، يجب على قلعة المترشحين المقدمة، سواء تحت رعاية حزب سياسي أو بصيغة مستقلة بالنسبة للبلديات التي يساوي عدد سكانها أو يقل عن عشرين ألف (20.000) نسمة، أن تدعم، على الأقل، بعشرين (20) توقيعاً من تلميذ البلدية المعنية فيما يتصل كل مقدم مطلوب شغلها.</p> <p>المادة 2 : ينشر هذا الأمر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .</p> <p>حزب بالجزائر في 16 محرم عام 1443 الموافق 25 غشت سنة 2021</p> <p style="text-align: right;">عبد المويده تيبون</p>	<p>ثانياً : أن إخطار رئيس الجمهورية المجلس الدستوري بخصوص مرقاة دستورية الأمر الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 01-21 المؤرخ في 10 مارس سنة 2021 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، تم تطبيقاً لأحكام المادة 142 (الفقرة 2) من الدستور.</p> <p>في الموضوع :</p> <p>أولاً : تنقل المادة 17 من الدستور إلى تأشيريات الأمر موضوع الإخطار.</p> <p>ثانياً : تعد أحكام الأمر الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 01-21 المؤرخ في 10 مارس سنة 2021 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات، موضوع الإخطار، دستورية.</p> <p>ثالثاً : يبلغ هذا القرار إلى رئيس الجمهورية.</p> <p>رابعاً : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p> <p>بهذا تناول المجلس الدستوري في جلسته المنعقدتين بتاريخ 14 و 15 محرم عام 1443 الموافق 23 و 24 غشت سنة 2021</p> <p style="text-align: center;">رئيس المجلس الدستوري</p> <p style="text-align: center;">كمال فتحي</p> <ul style="list-style-type: none"> - محمد حبشي، نائباً للرئيس، - سليمة صواتي، عضوة، - إبراهيم بوتخيل، عضوة، - محمد رحمة الوهيلة، عضوة، - عبد النور قراوي، عضوة، - خديجة عيلح، عضوة، - الهلشمي براهمي، عضوة، - أحمد مدة جلول، عضوة، - عمر بوراوي، عضوة. <p style="text-align: center;">★</p> <p>أمر رقم 21-10 المؤرخ في 16 محرم عام 1443 الموافق 25 غشت سنة 2021، يعدل ويتمم بعض أحكام الأمر رقم 21-01 المؤرخ في 26 رجب عام 1442 الموافق 10 مارس سنة 2021 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بنظام الانتخابات.</p> <p style="text-align: right;">إن رئيس الجمهورية.</p>

2. تحرير النصوص التنظيمية

النص التنظيمي هو مستند صادر عن السلطة التنفيذية يهدف إلى توضيح وتفصيل إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية. يعتبر النص التنظيمي أدنى درجة من النص التشريعي، حيث يستمد مرجعيته من القانون ولا يمكنه التعدي على أحكامه. كما يتميز بكون إجراءات إعداده أقل تعقيدا مقارنة بالنصوص التشريعية. وتنقسم النصوص التنظيمية إلى عدة فئات حسب درجتها، منها: المراسيم، القرارات الإدارية، المقررات الإدارية، التعليمات، المنشورات.

1.2. المرسوم

المرسوم هو قرار إداري ذو طابع تنظيمي أو فردي يصدر عن السلطة التنفيذية، سواء كان رئيس الجمهورية أو رئيس الحكومة، بهدف تنظيم أو تنفيذ القوانين وتطبيق السياسات العامة. يتمتع المرسوم بقوة قانونية ملزمة بمجرد صدوره ويعتبر أداة لتنظيم تفاصيل تنفيذ القوانين أو اتخاذ قرارات إدارية محددة. وتنقسم المراسيم إلى:

أولا. المراسيم الرئاسية

المراسيم الرئاسية هي تلك المراسيم التي يصدرها رئيس الجمهورية. تتعلق غالبا بأمر سيادية أو سياسية وتتميز بكونها صادرة عن أعلى سلطة في الدولة. ويمكن أن نميز نوعين من المراسيم الرئاسية:

أ. المراسيم التنظيمية الرئاسية: تهدف إلى تنظيم وتحديد كيفية تنفيذ القوانين والإجراءات العامة، وغالبا ما تُصدر لتوضيح أوامر القانون وتوفير الإرشادات اللازمة لتنفيذه.

ب. المراسيم الفردية الرئاسية: تتعلق بشؤون معينة أو قرارات فردية مثل تعيينات في مناصب عليا أو اتخاذ قرارات ذات طبيعة فردية تخص شخصا أو جهة معينة.

ثانيا. نموذج توضيحي للمراسيم الرئاسية

الشكل رقم 01: نموذج مرسوم تنظيمي رئاسي

12 شوال عام 1444 هـ
2 مايو سنة 2023 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 29

25

مراسيم تنظيمية

مرسوم رئاسي رقم 23-176 مؤرخ في 5 شوال عام 1444 الموافق 25 أبريل سنة 2023، يتضمن تحويل اعتماد بعنوان ميزانية الدولة، يوضح تحت تصرف وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

إِنَّ رَئِيسَ الْجُمْهُورِيَّةِ،
- بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 7-91 و 141 (الفقرة الأولى) منه،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 22-24 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1444 الموافق 25 ديسمبر سنة 2022 والمتضمن قانون المالية لسنة 2023،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 23-10 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 2 جانفي سنة 2023 والمتضمن توزيع وحس الالتزام وامتيازات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2023، الموضوعة تحت تصرف وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 23-12 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 2 جانفي سنة 2023 والمتضمن توزيع وحس الالتزام وامتيازات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2023، الموضوعة تحت تصرف وزير المالية،
يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يلغى من الامتيازات المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة بموجب قانون المالية لسنة 2023، مبلغ قدره مليار ومائة وخمسة وسبعون مليون دينار (1.175.000.000 دج)، كرخص التزام، ومبلغ قدره مليار ومائة وسبعة عشر مليون دينار (1.117.000.000 دج) كامتيازات دفع، يتلذان في المراتج "الإدارة العامة" وفي البرنامج الفرعي "الدمج الإداري والتوجيهي" وفي الباب الثالث "تفقات الاستثمار"، من محفظة برامج وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

مرسوم رئاسي رقم 23-171 مؤرخ في 5 شوال عام 1444 الموافق 25 أبريل سنة 2023

عبد المجيد تبون

مرسوم رئاسي رقم 23-171 مؤرخ في 5 شوال عام 1444 الموافق 25 أبريل سنة 2023، يتضمن تحويل اعتماد بعنوان ميزانية الدولة، يوضح تحت تصرف وزير الشباب والرياضة

إِنَّ رَئِيسَ الْجُمْهُورِيَّةِ،
- بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير الشباب والرياضة،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 7-91 و 141 (الفقرة الأولى) منه،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،

مرسوم رئاسي رقم 23-176 مؤرخ في 5 شوال عام 1444 الموافق 25 أبريل سنة 2023، يتضمن تحويل اعتماد بعنوان ميزانية الدولة، يوضح تحت تصرف وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

إِنَّ رَئِيسَ الْجُمْهُورِيَّةِ،
- بناء على التقرير المشترك بين وزير المالية ووزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
- وبناء على الدستور، لا سيما المادتين 7-91 و 141 (الفقرة الأولى) منه،
- وبمقتضى القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 22 ذي الحجة عام 1439 الموافق 2 سبتمبر سنة 2018 والمتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى القانون رقم 22-24 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1444 الموافق 25 ديسمبر سنة 2022 والمتضمن قانون المالية لسنة 2023،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 23-10 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 2 جانفي سنة 2023 والمتضمن توزيع وحس الالتزام وامتيازات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2023، الموضوعة تحت تصرف وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 23-12 المؤرخ في 9 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 2 جانفي سنة 2023 والمتضمن توزيع وحس الالتزام وامتيازات الدفع المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة، بموجب قانون المالية لسنة 2023، الموضوعة تحت تصرف وزير المالية،
يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : يلغى من الامتيازات المفتوحة بعنوان ميزانية الدولة بموجب قانون المالية لسنة 2023، مبلغ قدره مليار ومائة وخمسة وسبعون مليون دينار (1.175.000.000 دج)، كرخص التزام، ومبلغ قدره مليار ومائة وسبعة عشر مليون دينار (1.117.000.000 دج) كامتيازات دفع، يتلذان في المراتج "الإدارة العامة" وفي البرنامج الفرعي "الدمج الإداري والتوجيهي" وفي الباب الثالث "تفقات الاستثمار"، من محفظة برامج وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.

الشكل رقم 01: نموذج مرسوم تنظيمي رئاسي

2 مجرم عام 1446 هـ 8 يوليو سنة 2024 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 46	14
ولاية بلمكدة :	ولاية بلمكدة :	مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يتضمن التعيين بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية.
- علي حسان، بدائرة الوطنية.	ولاية تيممة :	بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يعين السيدان الآتي اسمهما، بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية .
ولاية البويرة :	ولاية تلمسان :	- عبد الرزاق بغدلي ، مكلفا بالدراسات والتفتيش ،
- يدريه رازم، بدائرة بئر عقيلو.	ولاية تيارت :	- هارون مولمي، مديرا للتوثيق والأرشيف.
ولاية تيممة :	ولاية الجلفة :	* مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يتضمن التعيين بالمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية.
- زهور عبدالمالكية، بدائرة العمونيليد.	ولاية جيجل :	بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يعين السادة الآتية أسماؤهم، بالمديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية .
ولاية تلمسان :	ولاية سطيف :	- رشيد معللي، مفتشا بمتشعبة المصالح .
- أحمد وليد مزيز، بدائرة ابن سكران،	ولاية سكيكدة :	- أمور إيدر، مديرا للاستغلال والشبكات.
- نور الدين بن طاهر، بدائرة سيدو.	ولاية عنابة :	- مملزة شرفي، نائب مدير للتجهيزات والمنشآت الأساسية.
ولاية تيارت :	ولاية سطيف :	* مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يتضمن تعيين رؤساء دوائر في بعض الولايات.
- مصطفى ذواغرية، بدائرة وحوية.	ولاية سكيكدة :	بموجب مرسوم رئاسي مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1445 الموافق 24 يونيو سنة 2024، يعين السيدات والسيدات الآتية أسماؤهم، رؤساء دوائر في الولايات الآتية .
ولاية تيزي وزو :	ولاية عنابة :	ولاية الأعرجات :
- نجيب جيلالي، بدائرة إيلرحوتن.	ولاية عنابة :	- بشير لوصيف، بدائرة الغيشة.
ولاية الجلفة :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- انضر بلعميري، بدائرة حد الصخري.	ولاية عنابة :	- آسيا هرقة، بدائرة أوزلانن.
ولاية جيجل :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- رمزي شبيب، بدائرة السطرة.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية سطيف :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- مراد وحام، بدائرة بئر العرش .	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية سطيف :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- صلاح الدين مشوي، بدائرة العنزة.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية سكيكدة :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- حكيم متقون، بدائرة تعلقوس.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية عنابة :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- لحسن خنوس، بدائرة الجيجار.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية عنابة :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- وليد زرتاني، بدائرة شطليبي.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية المدية :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- عبد القادر بوهنة، بدائرة أولاد عنتر .	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية عنابة :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- محمد حيمر، بدائرة العمورية.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
ولاية مستغانم :	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :
- تسرين موزاوي، بدائرة بوقيراط.	ولاية عنابة :	ولاية بجاية :

ثالثا. المراسيم التنفيذية

المراسيم التنفيذية هي المراسيم التي يصدرها رئيس الحكومة أو رئيس الوزراء. تختلف عن المراسيم الرئاسية في أنها غالبا ما تكون تنفيذية في طبيعتها وتأتي لتنفيذ القوانين أو تنظيم أعمال إدارية. ويمكن التمييز بين نوعين من المراسيم التنفيذية:

المحور الخامس: تحرير النصوص التشريعية والتنظيمية

أ. المراسيم التنظيمية التنفيذية: تهدف إلى تنظيم الإجراءات الإدارية والتفاصيل اللازمة لتطبيق القوانين وتنظيم المؤسسات العامة.

ب. المراسيم الفردية التنفيذية: تصدر لتنفيذ قرارات أو إجراءات محددة تتعلق بشخص أو جهة معينة، مثل إصدار تراخيص أو تنفيذ قرارات إدارية خاصة.

رابعاً. نموذج توضيحي للمراسيم التنفيذية

الشكل رقم 01: نموذج مرسوم تنظيمي تنفيذي

مراسيم تنظيمية

مرسوم تنفيذي رقم 497-22 مؤرخ في 7 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 31 ديسمبر سنة 2022، يمدد توزيع نفقات ميزانية الدولة للتجهيز لسنة 2022 حسب كل قطاع.

إن الوزير الأول،
بناء على تكوير وزير المالية،
وبناء على المستور، لا سيما المادتان 5-112 و 141 (الفقرة 2) منه،
ويقتضى القانون رقم 84-87 المؤرخ في 8 شوال عام 1404 الموافق 7 يونيو سنة 1984 والمتعلق بقوانين المالية المعدل والمتمم،
ويقتضى الأمر رقم 01-22 المؤرخ في 5 محرم عام 1444 الموافق 3 غشت سنة 2022 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2022،
ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 275-21 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1442 الموافق 30 يونيو سنة 2021 والمتضمن تعيين الوزير الأول،
ويقتضى المرسوم الرئاسي رقم 305-22 المؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
ويقتضى المرسوم التنفيذي رقم 98-227 المؤرخ في 19 ربيع الأول عام 1410 الموافق 13 يوليو سنة 1998 والمتعلق بتفكيك الدولة للتجهيز، المعدل والمتمم،
يرسم ما يأتي :

المادة الأولى: تلغى من ميزانية سنة 2022 اعتماد دفع ثغره خمسة ملايين ومائة وستون دينار (5.017.000.000 دج) ورخصة برنامج قدرها سبعة وستون ملياً ومائة وستة عشر مليوناً ومائة ألف دينار (87.116.100.000 دج) مقيان في التفكيك ثالث قطب قنابل قنابل (المنصوص عليها في الأمر رقم 01-22 المؤرخ في 5 محرم عام 1444 الموافق 3 غشت سنة 2022 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2022) طبقاً للجدول 7 الملحق بهذا المرسوم.

المادة 2: يخص ميزانية سنة 2022 اعتماد دفع ثغره خمسة ملايين ومائة وستون دينار (5.017.000.000 دج) ورخصة برنامج قدرها سبعة وستون ملياً ومائة وستة

مشر مليوناً ومائة ألف دينار (87.116.100.000 دج) يقين في التفكيك ثالث القطب قنابل (المنصوص عليها في الأمر رقم 01-22 المؤرخ في 5 محرم عام 1444 الموافق 3 غشت سنة 2022 والمتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2022) طبقاً للجدول 7 الملحق بهذا المرسوم.

المادة 3: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 7 جمادى الثانية عام 1444 الموافق 31 ديسمبر سنة 2022.

ليمن بن عبد الرحمن
المعلق

الجدول 7-أ: مصاريف نهائية

المبالغ الملقاة		القطاع
الامتداد الدفع	رخصة البرنامج	
5.017.000	87.116.100	البرنامج التكميلي لثلاثة الولايات
5.017.000	87.116.100	المجموع

الجدول 7-ب: مصاريف نهائية

المبالغ المخصصة		القطاعات
الامتداد الدفع	رخصة البرنامج	
233.000	423.000	- الصناعة
-	22.870.600	- الزراعة والري
294.000	667.000	- دعم الخدمات المنتجة
-	47.480.000	- المنشآت الصناعية الانتشافية والإدارية
-	280.000	- التربية والتكوين
-	2.905.500	- المنشآت القاعدية الاجتماعية والثقافية
4.490.000	12.490.000	- دعم الحصول على سكن
5.017.000	87.116.100	المجموع

الشكل رقم 01: نموذج مرسوم تنظيمي فردي

17 رجب عام 1444 هـ 9 فبراير سنة 2023 م	18 الجمهورية العربية السورية للجمهورية الجزائرية / العدد 08
مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين مدير الصحة والسكان في ولاية اللاذقية.	مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين ثانوية مدير المديران الوطني للإحصائيات.
بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يعين السيد منتار مفران، مديرا للصحة والسكان في ولاية اللاذقية.	بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، تعين السيدة نديمة أوران، ثانياة مدير للوسائل العامة بالمديران الوطني للإحصائيات.
مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين ديان وزيرة البيئة والطاقات المتجددة.	مرسومان تنفيذيان مؤرخان في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يتضمنان تعيين مديرين للنشاط الاجتماعي والتضامن في بعض الولايات.
بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يعين السيد كمال بن رجب، مديرا للنشاط الاجتماعي والتضامن في ولاية الشلف.	بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يعين السيد كمال بن رجب، مديرا للنشاط الاجتماعي والتضامن في ولاية الشلف.
مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين مديرين للبيئة في بعض الولايات.	بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يعين السيدان الاتي مساهما، مديرين للنشاط الاجتماعي والتضامن في الولاياتين الاتيتين :
بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، تعين السيدتان والسيدة الاتية آسلاهم، مديرين للبيئة في الولايات الاتية :	- مالك مالي، في ولاية إن صالح، - حمزة نصر الله، في ولاية إن قزام.
- محمد ريس، في ولاية غرداية، - سمية بن زيت، في ولاية تيميمون، - مصباح بن عبد المطلب، في ولاية بني عباس، - تيلي مزيري، في ولاية جانت، - عمر رحاوية، في ولاية المغير.	مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين بالمديرية العامة للعلقات، بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 6 رجب عام 1444 الموافق 28 جانفي سنة 2023، يعين السيدان الاتي مساهما، بالمديرية العامة للعلقات :
مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين مدير تنمية الصيد البحري بوزارة الصيد البحري والمنتجات الصيدية.	- عبد الرحمن بوكراوية، مديرا لإدارة الوسائل، - عبد الرزاق ساري، كاتب مدير للميزانية والمحاسبة.
بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يعين السيد محمور عرش، مديرا لتنمية الصيد البحري بوزارة الصيد البحري والمنتجات الصيدية.	مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يتضمن تعيين مدير التجارة في ولاية النعامة، بموجب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 7 رجب عام 1444 الموافق 29 جانفي سنة 2023، يعين السيد بلقاسم بثيل، مديرا للتجارة في ولاية النعامة.

2.2. القرار

القرار الإداري هو وثيقة تنظيمية وتطبيقية تصدر عن السلطة التنفيذية على مختلف مستوياتها، ويهدف بشكل أساسي إلى توضيح كيفية تطبيق القوانين أو المراسيم. يتمتع القرار الإداري بصفة رسمية ويصدر عن جهة إدارية مختصة، سواء كانت هذه الجهة وزارة، ولاية، أو بلدية. في بعض

الحالات، قد يصدر القرار عن عدة وزارات مجتمعة، وفي هذه الحالة يطلق عليه "قرار وزاري مشترك".

أولاً. أنواع القرارات الإدارية

يمكن تقسيم القرارات الإدارية كما يلي:

أ. **القرار الوزاري المشترك**: يصدر القرار الوزاري المشترك عن وزارتين أو أكثر، ويتطلب توقيع جميع الأطراف المعنية. يتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتعدى نطاق الوزارة الواحدة ليشمل عدة وزارات، مما يجعله ذو تطبيق أوسع. وينقسم هذا النوع من القرارات إلى:

- **قرار وزاري مشترك ذو طابع تنظيمي**: يتضمن هذا النوع من القرارات قواعد عامة ومجردة تطبق على مجموعة واسعة من الحالات. وتجدر الإشارة إلى أن القرار لا يختص بتنظيم أو توجيه فرد بعينه، ولا يحتوي على أسماء أو ألقاب محددة.
- **قرار وزاري مشترك ذو طابع فردي**: يختص هذا النوع من القرارات بحالات أو أفراد معينين. حيث على سبيل المثال، قد يتعلق القرار بانتداب أساتذة للقيام بأدوار خارج نطاق تخصصهم الأصلي.

ب. **القرار الوزاري**: هو القرار الذي يصدره وزير واحد ضمن نطاق وزارته. حيث يهدف إلى تنظيم الأنشطة والمهام داخل الوزارة بما يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة الحكومية. وينقسم هذا النوع من القرارات إلى:

- **قرار وزاري ذو طابع تنظيمي**: يتناول وضع لوائح وقوانين عامة تنظم عمل الوزارة وتوجه نشاطاتها.

- **قرار وزاري ذو طابع فردي:** يعنى هذا النوع من القرارات بحالات فردية محددة، مثل تعيين موظف في منصب معين أو اتخاذ قرار بشأن مسألة فردية تخص الوزارة.
- ج. القرار الولائي:** هو نوع القرارات التي يصدرها والي الجمهورية في حدود صلاحياته القانونية. تستخدم هذه القرارات لتنظيم شؤون الولاية وتطبيق السياسات الوطنية على المستوى المحلي.
- د. القرار البلدي:** يصدر رئيس البلدية هذا النوع من القرارات في حدود صلاحياته المحلية. يهدف القرار البلدي إلى تنظيم الشؤون المحلية وضمان سير العمل اليومي بما يخدم المصلحة العامة ضمن حدود البلدية.

ثانيا. العناصر الشكلية للقرار الإداري

- الدمغة
- الرقم
- عنوان الوثيقة (قرار إداري)
- الحثيات، وهي مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا الوثائق-محاضر-تقارير-
- التي اعتمد عليها في تأسيس القرار أو المقرر الإداري.
- تحديد الجهة المقررة
- تحديد الجهة المقترحة للقرار الإداري
- المواد: التي تتضمن مضمون القرار الإداري.
- لمكان و التاريخ
- الصفة الاسم و اللقب الإمضاء والختم

ثالثا. نموذج توضيحي للقرارات الإدارية

الشكل رقم 01: نموذج قرار وزاري مشترك

17 رجب عام 1444 هـ 8 فيبرابر سنة 2023 م	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 08	29
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin: 0 auto;"> وزارة النقل </div>		
<p>قرار وزاري مشترك مؤرخ في 26 جمادى الأولى عام 1444 الموافق 22 ديسمبر سنة 2022، يحدد مطويات الحجز والتسجيل وركوب الركاب وكذا كيفيات إرسالها من طرف الناقلين ومتعاملي الأسفار الجوية.</p>		
<p>إن وزير الدفاع الوطني، ووزير المالية، ووزير العدل، حافظ الأختام، ووزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، ووزير النقل،</p>		
<p>- وبمقتضى القانون رقم 06-98 المؤرخ في 3 ربيع الأول عام 1419 الموافق 27 يونيو سنة 1998 الذي يحدد القوائم الملحة المتعلقة بالطيران المدني، المعدل والمتمم،</p>		
<p>- وبمقتضى القانون رقم 07-18 المؤرخ في 25 رمضان عام 1439 الموافق 10 يونيو سنة 2018 والمتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المطويات ذات الطابع الشخصي،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الفرنسي رقم 20-95 المؤرخ في 14 شبان عام 1441 الموافق 8 أبريل سنة 2020 الذي يحدد مهام الأمين العام لوزارة الدفاع الوطني وصلاحياته المعدل والمتمم،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الفرنسي رقم 21-351 المؤرخ في 6 صفر عام 1443 الموافق 13 سبتمبر سنة 2021 والمتضمن إنشاء منظومة وطنية لمعالجة معلومات الركاب وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم الفرنسي رقم 22-305 المؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق 8 سبتمبر سنة 2022 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-54 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق 15 فيبرابر سنة 1995 الذي يحدد صلاحيات وزير المالية،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04-332 المؤرخ في 10 رمضان عام 1425 الموافق 24 أكتوبر سنة 2004 الذي يحدد صلاحيات وزير العدل، حافظ الأختام،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 18-351 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1440 الموافق 22 ديسمبر سنة 2018 الذي يحدد صلاحيات وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية،</p>		
<p>- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 21-366 المؤرخ في 20 صفر عام 1443 الموافق 27 سبتمبر سنة 2021 الذي يحدد صلاحيات وزير النقل،</p>		
<p>يقرون :</p>		
<p>المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادة 30 من المرسوم الفرنسي رقم 21-351 المؤرخ في 6 صفر عام 1443 الموافق 13 سبتمبر سنة 2021 والمتضمن إنشاء منظومة وطنية لمعالجة معلومات الركاب وتحديد مهامها وتنظيمها وسيرها، يهدف هذا القرار إلى تحديد مطويات الحجز والتسجيل وركوب الركاب وكذا كيفيات إرسالها من طرف الناقلين ومتعاملي الأسفار الجوية إلى الوحدة الوطنية لمعالجة معلومات الركاب، التي يشار إليها أثناء " الوحدة ".</p>		
<p>المادة 2: يتكفل على الناقلين ومتعاملي الأسفار، عن كل رحلة، جمع معلومات ومطويات الحجز (مطويات PNR (Passenger Name Record) ومطويات تسجيل وركوب الركاب (مطويات API (Advanced Passenger Information) وإرسالها للوحدة إلكترونيا بصيغة مؤمنة وهذا للتأمين يتأهبون للمغادرة والتحويل / أو العائرين للإقليم الوطني على متن وسيلة نقل جوية.</p>		
<p>إنما تعلق الأمر برحلة جوية برمز مشتركه بين ناقل أو عدة ناقلين مشتركين، تقع الإلزامية إرسال مطويات PNR و API المذكورة أثناء على النقل الجوي الذي يقوم بالرحلة.</p>		
<p>المادة 3: تتكون مطويات PNR من العناصر الآتية :</p>		
<p>- رمز مرجعي لملف الركاب،</p>		
<p>- تاريخ الحجز/إصدار التذكرة،</p>		
<p>- تاريخ (تواريخ) السفر،</p>		
<p>- اسم (أسماء) و لقب (ألقاب) وتاريخ الميلاد،</p>		
<p>- عنوان وبياناته (رقم الهاتف، العنوان الإلكتروني)،</p>		
<p>- طرق الدفع بما في ذلك عنوان الفوترة،</p>		
<p>- المسار الكلي بالنسبة لملف الركاب المعني،</p>		
<p>- معلومات بيانات كثيري السفر،</p>		
<p>- وكالة السفر/ عون السفر،</p>		
<p>- وضعية المسافر مثل التأكيديات، التسجيل، عدم حضور مسافر في آخر لحظة،</p>		
<p>- دلالات تخص تقسيم /تجزئة ملف الركاب،</p>		

<p>21 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 00</p>	<p>17 8 فبراير سنة 2022 م رجب عام 1444 هـ</p>
<p>تحويل المحطات المجددة وفقا للمعايير التوجيهية لجمعية النقل الجوي الدولي ومنظمة الطيران المدني الدولي والمنظمة العالمية للمحارات</p>	<p>- إمداد الناظر برقم التذكرة، تاريخ الإصدار، تعليق عربي، تقسيم الامتياز</p>
<p>المادة 6 : في حالة وجود خلل تقني، يتم تحويل محطات API و PNR بكل وسيلة أخرى مناسبة على أن يتم التقيد بنفس المستوى الأمني.</p>	<p>- رقم المقعد وبيانات أخرى تخص المقعد، - معلومات حول تقسيم الرموز، - كل البيانات الخاصة بالامتياز،</p>
<p>المادة 7 : يجب على الناقلين ومتعملي السفر إرسال محطات API و PNR إلى الوحدة حسن الأجل الآتية :</p>	<p>- عدد الركاب وأسماءهم الواردة في ملف الركاب، - كل معلومة مسبقة حول الركاب (API) التي تم جمعها،</p>
<p>- PNR 48 : في المرة الأولى ثمان وأربعون (48) ساعة قبل انطلاق الرحلة المبرمجة.</p>	<p>- بيان كامل للتعديلات التي طرأت على محطات PNR السابق ذكرها.</p>
<p>- PNR 24 : في المرة الثانية أربع وعشرون (24) ساعة قبل انطلاق الرحلة المبرمجة.</p>	<p>المادة 4 : تتكون محطات API من العناصر الآتية :</p>
<p>- PNR 0 : مرة ثلثة عند إنطلاق الرحلة.</p>	<p>- رمز مرادفي لملف الركاب.</p>
<p>- API : فورًا بعد إنطلاق الرحلة وكاتصفي تقدير 30 دقيقة بعد إنلاج الطائرة.</p>	<p>- رقم ونوع وثيقة السفر المستعملة، - قبولة أو الهيئة التي أصدرت وثيقة السفر،</p>
<p>المادة 8 : إذا كان الولوج إلى محطات API و PNR ضروريا لمرامحة تهديد محتمل وحقيقي مرتبط بالدفاع والأمن الوطني، يمكن للوحدة طلب، كل حالة على حدة، تحويل محطات PNR خارج الأجل المحددة المنصوص عليها في المادة 7 أعلاه.</p>	<p>- تاريخ انتهاء صلاحية وثيقة السفر، - جنسية واسم والقب و تاريخ الميلاد والجنس، - نقطة العبور المحددة المستعملة للمتحول في التليم الجزائرتي أو الخروج منه.</p>
<p>المادة 9 : تقوم الوحدة بإرسال رسالة نصية كإشعار بالاستلام للناقلين ومتعملي الأسفار الجوية لتأكيد استلام محطات API و PNR والمتراهم التزاماتهم.</p>	<p>- رمز النقل (رقم الرحلة ورمز الناقل الجوي)، - تاريخ الرحلة.</p>
<p>المادة 10 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>	<p>- ساعة انطلاق ووصول وسيلة النقل، - نقطة الركوب الأصلية والنزول النهائي للركاب،</p>
<p>حرر بالجزائر في 28 يناير الأولي عام 1444 الموافق 22 ديسمبر سنة 2022.</p>	<p>- نقطة انطلاق ووصول الرحلة، - وضعية الشخص الركاب (طاقم الطائرة، ركاب)،</p>
<p>عن وزير الدفاع الوطني والأمين العام وزير الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية</p>	<p>- عدد ووزن وتحديد الامتياز، - رقم المقعد، - العدد الكامل للأشخاص المنقولين .</p>
<p>اللواء محمد الصالح بن بيهدة وزير المالية أبراهيم جمال كسالي وزير العدل، حافظ الأختام عبد الرشيد طيبي</p>	<p>- الرقم التعريفي للركاب.</p>
<p>وزير النقل كمال بلجود</p>	<p>المادة 5 : ترسل محطات API و PNR من قبل الناقلين ومتعملي الأسفار الجوية، طبقا لبروتوكولات و صيغ</p>

الشكل رقم 01: نموذج قرار وزاري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار رقم 885 مؤرخ في 26 جوان 2024
يعطل القرار رقم 1313 المؤرخ في 10 أكتوبر 2023
الذي يحدد رزنامة العطلة الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2024-2023.

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 23-119 المؤرخ في 23 شعبان عام 1444 الموافق 16 مارس سنة 2023 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعطل
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-129 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 03 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذة الإستشفائي الجامعي، المعطل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 03 مايو سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذة الباحث، المعطل والمتمم،
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي والبحث العلمي،
- وبمقتضى القرار رقم 1313 المؤرخ في 10 أكتوبر 2023 الذي يحدد رزنامة العطلة الجامعية بعنوان السنة الجامعية 2024-2023،
- وبمقتضى النصوص التنظيمية التي تحدّد نظام الدراسات لتول شهادات التعليم العالي.

بقرّر ما يأتي:

المادة الأولى: تعدّل المادة 3 من القرار رقم 1313 المؤرخ في 10 أكتوبر 2023، والمذكور أعلاه، وتحزّر كما يلي:

"المادة 3 : تحدد العطلة الجامعية الفصلية للسنة الجامعية 2023-2024 بالنسبة لفصل الصيف ابتداء من يوم الخميس 04 جويلية 2024 مساء إلى يوم الثلاثاء 03 سبتمبر 2024 صباحا."

(والباقي بدون تغيير)

المادة 2: ينشر هذا القرار في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر، في
ع/ وزير التعليم العالي والبحث العلمي

Digitally signed by Abdethakim BENTELLIS
Date: 2024.06.26 14:31:41 +01'00'

3.2. المقرر

المقرر الإداري هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية، بغض النظر عن مستواها، بهدف تنفيذ مهمة معينة وتحديد كيفية تطبيق نص قانوني أو تنظيمي معين. ويشترك المقرر في الشكل والوظيفة والصيغة مع القرار الإداري، لكنه يتميز بأنه أقل درجة من القرار.

يمكن أن يكون المقرر ذا طابع فردي أو جماعي، ويستخدم عادة في سياق اتخاذ إجراءات تتعلق بالموظفين، مثل التعيين، التثبيت، الترقية، النقل، أو التوقيف. بالإضافة إلى ذلك، قد يتضمن المقرر منح امتيازات معينة أو تحديد وضعيات إدارية خاصة للموظفين.

أولاً. العناصر الشكلية للمقرر

- الدمغة
- الرقم
- عنوان الوثيقة (مقرر إداري)
- لحيثيات، وهي مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا الوثائق-محاضر-تقارير - التي اعتمد عليها في تأسيس القرار أو المقرر الإداري.
- تحديد الجهة المقررة
- تحديد الجهة المقترحة للمقرر الإداري
- المواد، التي تتضمن مضمون المقرر الإداري.
- المكان و التاريخ
- الصفة الاسم و اللقب الإمضاء والختم

ثانياً. نموذج توضيحي للقرارات الإدارية

الشكل رقم 01: نموذج مقرر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الداخلية والجماعات المحلية
ولاية:.....
مديرية الإدارة المحلية.
رقم:...../م.أ.م./.....

مقرر تعيين

إن والي ولاية.....

- ومقتضى القانون رقم:90-09 المؤرخ في 07 أفريل 1990 المتضمن قانون الولاية .
- ومقتضى الأمر رقم:03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- ومقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 04/08 المؤرخ في 11 محرم عام 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية.
- ومقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية.
- وبناء على المقرر رقم:.....المؤرخ في..... المتعلق بتسمية السيد(ة)..... في سلك: الأعوان الإداريين.
- وباقتراح من السيد مدير الإدارة المحلية،

يقرر ما يلي:

المادة 01: يعين السيد(ة).....عونا إداريا بمصلحة الوسائل العامة.
المادة 02: يكلف السيد رئيس مصلحة الموظفين والسيد رئيس مصلحة الوسائل العامة بتنفيذ هذا المقرر، كل في حدود اختصاصه.

حرر ب في.....
عن والي الولاية وبتفويض منه
مدير الإدارة المحلية
الاسم واللقب
الإمضاء والختم.

4.2. التعليم

التعليمية هي وثيقة إدارية داخلية تصدر عن سلطة إدارية عليا، مثل الرئيس أو المدير، وتوجه إلى المرؤوسين بهدف تقديم توجيهات إلزامية وتوضيحية. ويستخدم هذا النوع من الوثائق لتنظيم العمل الإداري وتوحيد تفسير النصوص القانونية أو التنظيمية، أو لمواجهة تحديات معينة في تنفيذ تلك

النصوص. وتتميز التعليمات بأنها تصدر من جهة عليا إلى جهة أدنى، وتلعب دورا مهما في توجيه وتنظيم العمل داخل المؤسسة.

وتهدف التعليمات إلى إصدار تعليمات وتوجيهات واضحة في مجال معين من العمل الإداري. حيث يتم نشرها على نطاق واسع لتشمل المصالح المركزية والمصالح الخارجية للمؤسسة، وتظل سارية المفعول حتى يتم تعديلها أو إلغاؤها. على عكس المنشور، قد تتضمن التعليمات أوامر أو تنشئ قواعد تنظيمية داخلية، مما يجعلها أداة فعالة لتنظيم العمل الداخلي بشكل أكثر دقة.

أولا. أشكال التعليمات الإدارية

يمكن أن تأخذ التعليمات أحد الأشكال التالية، حسب مستوى الجهة التي تصدرها:

أ. **تعليمات رئاسية:** تصدر عن رئيس الجمهورية، وتتعلق عادة بتوجيهات عليا تتطلب تنفيذا على نطاق وطني.

ب. **تعليمات حكومية:** تصدر عن الحكومة أو أحد أعضائها، مثل الوزير الأول أو الوزراء، وتستهدف توجيه العمل الحكومي بشكل موحد.

ج. **تعليمات وزارية:** تصدر عن وزير معين وتوجه إلى الإدارات والأقسام التابعة لوزارته، بهدف تنظيم العمل داخل الوزارة.

د. **تعليمات ولائية:** تصدر عن والي الولاية، وتستهدف توجيه العمل الإداري على مستوى الولاية.

ثانيا. خصائص التعليمات الإدارية

من خصائص التعليمات نجد:

أ. **الإلزامية:** تصدر التعليمات بصيغة توجيهات إلزامية يجب على المرؤوسين اتباعها بدقة.

ب. **التنظيم الداخلي:** قد تحتوي التعليمات على قواعد تنظيمية جديدة تطبق داخل المؤسسة.

ج. الطابع المشترك: في بعض الحالات، قد يشترك أكثر من مسؤول في إصدار تعليمية واحدة، تعرف في هذه الحالة بالتعليمية المشتركة، وتكون ضرورية عندما يتطلب الموضوع تنسيقا بين عدة قطاعات أو إدارات.

ثالثا. نموذج توضيحي للتعليمية الإدارية

الشكل رقم 01: نموذج تعليمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الوزير

تعليمية رقم 06 مؤرخة في 09 - 2019
تعديل التعليمية رقم 02 المؤرخة في 20 فبراير 2018
المتعلقة بإجراءات قبول وتسيير مشاريع البحث التكويني الجامعي

تهدف هذه التعليمية لتعديل النقطه (ز) من العنوان المتعلق بمعايير قبول المشاريع.

1. معايير قبول المشاريع:

أ- يجب أن ترتبط مواضيع مشاريع البحث التكويني الجامعي بما يأتي:

- ✓ تحقيق الأهداف الاجتماعية-الاقتصادية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية للمبلاد المنصوص عنها في المادة 7 من القانون 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 والمتضمن القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ✓ التكوين في الدكتوراه الذي يتم تمويله في المخبر والذي يستجيب لمجاور البحث للمخبر.
- ✓ المستجدات العلمية.

ب- تتركز أهداف مشاريع البحث التكويني الجامعي على:

- ✓ مناقشات أطروحات الدكتوراه،
- ✓ المنتج العلمي.

ج- يمكن لرئيس المشروع تقديم مشروع جديد عند تقديم الحوسيلة النهائية للمشروع السابق.

د- تحدد مدة المشاريع بأربع (04) سنوات.

هـ- يجب أن يكون رئيس للمشروع أستاذا باحثا من مصنف الأستاذية (رتبة أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر قسم أ).

و- لا يمكن للأستاذ الباحث أن ينتمي لأكثر من مشروع بحثي واحد.

ز- تتألف فرقة البحث من ثلاثة أعضاء (03) كحد أدنى من بينهم رئيس المشروع، وستة أعضاء (06) كحد أقصى وفقا للمقررات التالية:

- ✓ أستاذ باحث من مصنف الأستاذية ومطالين في الدكتوراه.

1

3. تقييم المشاريع:

تُقيم مشاريع البحث التكويني من طرف مستشارين علميين للجنة الوطنية لتقييم وبرمجة البحث الجامعي.

يُقيم كل مشروع بحث من طرف مستشارين علميين اثنين (02) وفي الحالات المتنازع عليها يرمج مستشار علمي ثالث.

تخضع المشاريع المعتمدة لمدة أربع (04) سنوات لتقييمين (02):

أ- تقييم تصفي: يتم مع نهاية السنة الثانية من تاريخ اعتماد المشروع ويقوم على العناصر التالية:

- ✓ حالة تقدم أطروحات الدكتوراه للمتقدمين لفرقة البحث.
- ✓ تقييم نسبة تقدم الأعمال العلمية المنجزة مقارنة مع الأهداف المحددة.
- ✓ تبت الطيرة للحصيلة النصفية بالموافقة أو برفض مواصلة المشروع، وفي حالة إيقافه، لا يقبل أي طعن في هذا الخصوص. ولا يسمح لأعضاء المشروع الموقف باقتراح مشروع بحث جديد إلا بعد مرور سنة من تاريخ إيقافه.

ب- تقييم نهائي: يتم مع نهاية السنة الرابعة من تاريخ اعتماد المشروع ويقوم على العناصر التالية:

- ✓ عدد أطروحات الدكتوراه المناقشة من طرف طلبة الدكتوراه المنتميين لفرقة البحث.
- ✓ المنتج العلمي المنجز:
 - نوعية وعدد المنشورات الوطنية والموالية.
 - نوعية وعدد المشاركات في المؤتمرات الوطنية والدولية.
 - الكتب.
 - براءات الاختراع و/أو غيرها من نشاطات البحث و/أو التطوير التكنولوجي.

أولى عناية خاصة لتطبيق مضمون هذه التعليمات، وأؤكد على النشر الواسع لمحتواها لدى الأسرة الجامعية.

التعليم العالي والبحث العلمي
الدكتور: بوزير الطيب



5.2. المنشور

المنشور هو وثيقة إدارية داخلية تصدرها السلطة الإدارية العليا وتوجهها إلى السلطات الإدارية الأدنى منها، أي إلى الأعدان والموظفين الذين يخضعون لتوجيهاتها. حيث يهدف المنشور إلى نشر تعليمات

وتوجيهات من السلطة العليا إلى المصالح المختلفة التابعة لها، لضمان تنفيذ العمل الإداري بطريقة ملائمة ومنسقة. لذا فإن الهدف الرئيسي من المنشور هو توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري العمل بها، مثل المراسيم والقرارات، أو معالجة مشاكل تطبيقها، وتوضيح كيفية تفسيرها وتأويلها بشكل لا يترك مجالاً للشك. وهذا يعني أن المنشور ليس له صلاحية إنشاء قواعد قانونية جديدة أو تعديلها أو إلغائها، حيث أن هذا الدور يقتصر على القانون والمراسيم التنظيمية. فهو عادة ما يصدر بعد تلقي استفسارات أو مواجهة إشكالات من الجهات الأدنى، مما يستدعي من السلطة العليا إصدار توجيهات تفسيرية تهدف إلى حل تلك الإشكالات وتوضيح النصوص القانونية بشكل يزيل أي لبس قد يواجه المعنيين بتنفيذها. كما أن المنشور غالباً ما يحرر بعد صدور نص قانوني أو تنظيمي جديد، ويستخدم لتوضيح أهداف هذا النص وضبط كيفية تطبيقه دون إضافة عناصر جديدة أو إدخال تغييرات على النصوص القائمة.

أولاً. مميزات المنشور

أ. **الوضوح والدقة:** يحرر المنشور بلغة واضحة ومباشرة، تهدف إلى إزالة أي غموض قد يعتري النصوص التنظيمية. يتميز أسلوب الكتابة بالوضوح الشديد لضمان فهم التعليمات والتوجيهات بسهولة.

ب. **الطابع الشمولي:** يصدر المنشور بصيغة الجمع وبدون تخصيص لفرد معين، حيث يوجه إلى مجموعة من الأشخاص أو الإدارات. كما أنه يستخدم صيغة تشريفية عند مخاطبة المعنيين به.

ويختلف المنشور عن المذكرة الإدارية في عدة جوانب، أهمها الطابع الزمني، حيث أن المذكرة الإدارية تكون مؤقتة وتنتهي صلاحيتها بانتهاء الأجل المحددة لها، بينما يتمتع المنشور بطابع دائم ويظل معمولاً به حتى يصدر قرار جديد أو نص تنظيمي يلغي أو يعدل محتواه.

ثانيا. العناصر الشكلية للمنشور

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- عنوان الوثيقة منشور يكون في أعلى الوثيقة
- يمكن أن يكون المنشور متبوع لصفة المرسل إليهم، فيكتب إلى السادة مدراء جميعا
- الموضوع
- المرجع
- نص المنشور
- الإمضاء، الختم، الصفة، الاسم واللقب

ثالثا. نموذج توضيحي للمنشور

الشكل رقم 01: نموذج منشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة المالية
لمديرية العامة للميزانية

00005960
منشور رقم الموزخ في 07 AOUT 2022

الموضوع:	المرسل اليهم:
كيفية تعيين المسؤولين الميزانياتيين	السيدات والسادة:
<ul style="list-style-type: none"> • الامرين بالمصرف لميزانية الدولة. 	
<ul style="list-style-type: none"> • القانون العضوي رقم 18-15 الموزخ في 02 سبتمبر 2018 بتعلق بقوانين المالية، المحلل والمتمم. • المرسوم التنفيذي رقم 20-354 الموزخ في 30 نوفمبر 2020 يحدد العناصر المكونة لتصنيفات اعباء ميزانية الدولة. • المرسوم التنفيذي رقم 20-383 الموزخ في 19 ديسمبر 2020 يحدد شروط وكيفية حركة الاعتمادات المالية وكذا كيفية تنفيذها. • المرسوم التنفيذي رقم 20-404 الموزخ في 29 ديسمبر 2020 يحدد كيفية تسيير وتقييض الاعتمادات المالية. 	المراجع

-----00000-----

يهدف هذا المنشور إلى تحديد كيفية تعيين المسؤولين في إطار تسيير الاعتمادات المالية وتلقيش النفقات طبقا للتشريع المعمول به. يكون مسؤول محافظة اليراج هو الوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية المعنية. ويكون الأمر بالمصرف الرئيسي لتفقات الميزانية العامة للدولة والحسابات الخاصة للحزبية، بالنسبة للاعتمادات المالية الموضوعة تحت تصرفه.

1. تعيين مسؤول الوظيفة المالية ومسؤول اليرامج:

يعين الوزير أو مسؤول المؤسسة العمومية، بموجب قرار مسؤول الوظيفة المالية ومسؤول اليرامج المعنيين، طبقا لأحكام المواد 22 و 23 من المرسوم التنفيذي رقم 20-404 الموزخ في 29 ديسمبر 2020، المشار إليه أعلاه.

3. الكيفيات الخاصة:

يتم تبليغ نماذج قرارات ومقررات التعيين، بما في ذلك رسائل المهمة، إلى المصالح المختصة للوزير المكلف بالمالية، والمراقب المالي، وإلى المحاسب المختص.

أخيرا، تم إرفاق نماذج قرارات ومقررات التعيين بهذا المنشور ويتم نشرها، بصيغة Word و PDF، في الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للميزانية: www.mfdgb.gov.dz

-----00000-----

تلكم هي عناصر الشرح التي بشرتني أن أطلعكم عليها، من خلال هذا المنشور.

المدير العام للميزانية

المدير العام للميزانية
لعزينة فاهي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- أبو شنب، ج. (2005). الاتصال و الإعلام و المجتمع (المفاهيم و القضايا و النظرية). دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- الطنوبي، ح. م. ع. (2001). نظريات الاتصال (ط. 1). مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- العلاق، ب. (2112). الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أوبختي، ر. (2023/2022). الاتصال والتحرير الإداري. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- بوحميذة، ع. (2013). مبادئ في المراسلات الإدارية (ط. 5). ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- بن دريس، أ. (دون سنة نشر). محاضرات في التحرير الإداري وتقنياته. جامعة وهران 1.
- بن قايد، الش. (2020/2019). مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصصات: اقتصاد نقدي وبنكي، اقتصاد وتسيير المؤسسات، والسنة الثانية ماستر تخصصات: تدقيق ومراقبة التسيير، مالية المؤسسة، محاسبة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.
- دعبس، ح. ي. (2016). الاتصال والسلوك الإنساني. ط. 1. البطاش سنتر للنشر والتوزيع، مصر.
- دليو، ف. (2013). الاتصال: مفاهيمه نظرياته ووسائله. دار الفجر للنشر، القاهرة.
- رمضان، ع. م. (2018). فنيات التحرير الإداري. دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- طواهير، ع. ج. (دون سنة نشر). مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصصات: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأعمال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

- طبش، م. إ. (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات: حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة (مذكرة ماجستير). الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- تودري، م. م. ح.، حرّات، أ. ح.، محمد، ش.، & محمود، س. (2014). معوقات الاتصال الإداري بالتعليم الجامعي وسبل مواجهتها. مجلة بحوث التربية النوعية ((MBSE، 34، 139-178.
- العنزي، م. ع. (2010). أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال). جامعة الشرق الأوسط.
- المانع، م. ع. (2006). تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء: دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام (مذكرة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- ملاح، و. (2023/2022). اتصال وتحرير إداري. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة.
- مميّش، ع.، & رزاق، ع. (2010). التحرير الإداري: سند تكويني موجه لفئات (الإدارة، التسيير، والتفتيش). تحت إشراف ر. جيجيق. دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر.
- مسلم، ع. ح. (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار. دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن.
- غرارمي، و. (2013). دليل التحرير الإداري. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- غربي، ن. (2021/2020). محاضرات في مقياس منهجية التحرير الإداري. موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص: قانون عام والإدارة الإلكترونية والخدمات الرقمية. كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة سطيف 2.
- عبد الفتاح، أ. (2018). مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الإنسانية. مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.

ويلسون، ل. (2000). دليل مهارات التواصل الاجتماعي الناجح مع الآخرين (س. الحسنية، مترجم). ط. 1. الدار العربية للعلوم، بيروت.

Thill, J. V., & Bovee, C. L. (2005). Excellence in business communication (6th ed.). Pearson Prentice Hall.

Bell, R. L., & Martin, J. S. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2), 125–142.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ-ب

المقدمة

المحور الأول: الإتصال الإداري 32-2

1. مفهوم الاتصال الاداري 2
2. عناصر، خطوات، ومهارات الاتصال الإداري 10
3. معوقات الاتصال الإداري وسبل تجاوزها 19
4. أنواع الاتصالات الإدارية 27

المحور الثاني: التحرير الإداري 43-34

1. مفهوم التحرير الإداري 34
2. شروط التحرير الإداري 35
3. صيغ التعبير الإداري 39
4. علامات الترقيم 42

المحور الثالث: تحرير الرسائل الإدارية 60-45

1. تعريف الرسالة الإدارية 45
2. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي 46
3. الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي 52
4. نماذج الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي والطابع الشخصي 55

المحور الرابع: تحرير الوثائق الإدارية 87-60

1. تعريف الوثيقة الإدارية 61

62

2. وثائق التبليغ

75

3. وثائق السرد، الوصف والتحليل

المحور الخامس: تحرير النصوص التشريعية والتنظيمية 111-88

90

1. تحرير النصوص التشريعية

94

2. تحرير النصوص التنظيمية

115-113

قائمة المراجع

117-116

فهرس المحتويات