

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس سطيف 1



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة

الاتصال والتحرير الإداري

لطلبة السنة أولى ماستر: تخصص علوم تجارية

قسم العلوم التجارية

إعداد الدكتور: الطيب قصاص

السنة الجامعية: 2023/2022

فهرس المحتويات

03 ..... مقدمة

**الجزء الأول: الاتصال**

**المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية**

07	.....أولاً-تطور الاتصال
10	.....ثانياً-مفهوم الاتصال
11	.....ثالثاً -تعريف الاتصال الإداري
12	.....رابعاً -مراحل الاتصال الإداري
13	.....خامساً-عناصر الاتصال الإداري
15	.....سادساً-أهداف الاتصال

**المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري**

17	.....أولاً-الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستعملة
18	.....ثانياً- الاتصال من حيث الاتجاه
18	.....ثالثاً- الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال
19	.....رابعاً- الاتصال من حيث رسميته

**المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته**

21	.....أولاً-مقومات الاتصال الفعال
22	.....ثانياً- مهارات الاتصال الإداري

**المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري**

24	.....أولاً-العوائق التنظيمية
25	.....ثانياً- المعوقات الذاتية
25	.....ثالثاً- المعوقات البيئية
26	.....رابعاً-المعوقات التقنية

**المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري**

27	.....أولاً- مفهوم تقنيات الاتصال
27	.....ثانياً- تقنيات الاتصال العامة
28	.....ثالثاً- أنواع تقنيات الاتصال الحديثة

**الجزء الثاني: التحرير الإداري**

**المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري**

- 34 ..... أولاً-تعريف التحرير الإداري
- 35 ..... ثانياً-المميزات الشكلية والموضوعية

**المحور الثاني: صيغ التحرير الإداري**

- 43 ..... أولاً: صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة
- 44 ..... ثانياً-صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض
- 45 ..... ثالثاً: صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة
- 45 ..... رابعاً: الصيغة التشريعية
- 45 ..... خامساً: صيغة المجاملة

**المحور الثالث: المراسلة الإدارية ورسائل الأعمال**

- 46 ..... أولاً-الرسالة الإدارية
- 48 ..... ثانياً: رسائل الأعمال

**المحور الرابع: وثائق التبليغ**

- 51 ..... أولاً: جدول الإرسال
- 54 ..... ثانياً: الدعوة والاستدعاء
- 55 ..... ثالثاً: برقية الاستدعاء والدعوة

**المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل**

- 58 ..... أولاً-المحضر
- 66 ..... ثانياً-عرض الحال
- 68 ..... ثالثاً- التقرير

**المحور السادس: وثائق إدارية أخرى**

- 77 ..... أولاً-المذكرة
- 78 ..... ثانياً-المنشور
- 79 ..... ثالثاً-التعليمة

**المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية**

- 82 ..... أولاً-النصوص التشريعية
- 83 ..... ثانياً-النصوص التنظيمية
- 111 ..... المراجع

## مقدمة:

يعتبر مقياس الاتصال والتحرير الإداري أحد أبرز المقاييس المهمة بالنسبة لطابة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، لما له من أهمية بالغة في الحياة العملية للطالب بعد تخرجه، حيث يوظف اغلبهم في الإدارات والمؤسسات العمومية، وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلا ومضمونا، بحكم ان النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية يعتمد أساسا على الوسائل الكتابية، ومن ثم فإن الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها.

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

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

يعتبر التحرير الإداري وسيلة مهمة من وسائل الاتصال الإداري داخل الإدارة، سواء فيما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة، أو على علاقاتها مع الآخرين (هيئات-جمهور).  
الغاية من تدريس هذا المقياس تحقيق مجموعة من الأهداف العامة وأخرى خاصة والمتمثلة في مايلي:

### الأهداف العامة

- تمكين الطالب من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محركاته لاسيما مرسلاته الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقا لدرجة عالية من المصادقية والفعالية.
- تمكين الطالب من التحكم في المبادئ الأساسية للاتصال الإداري والتحرير الإداري.
- اكتساب الطالب القدرة على التمييز بين مختلف المحركات الإدارية.
- معرفة العناصر الشكلية والموضوعية الواجب توافرها في المحرر الإداري.

### الأهداف الخاصة

- التعرف على أهم المضامين الأساسية للاتصال الإداري وتقنياته.
- التعرف على مختلف وسائل الاتصال الإداري، وربطها مع التحرير الإداري كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الإداري.
- اكتساب مهارة تحرير برقية الإرسال، جدول الإرسال.
- التمكن من تحرير الدعوة والاستدعاء.
- التعرف على مختلف الوثائق الإدارية الأخرى مثل المذكرة، المنشور، التعليمية، القرار والمقرر.

### المكتسبات القبلية

- على الطالب أن يكون دارسا لمقياس الاتصال.
- على الطالب أن يتقن لغة التحرير سواء اللغة العربية أو أجنبية.

- على الطالب أن تكون له معرفة مسبقة بالأشخاص المعنوية بصفة عامة والأشخاص المعنوية العامة-الإدارة العمومية - بصفة خاصة.

خلال دراسة المقياس تم الاعتماد على مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تساعد الطالب على فهم أفضل لعناصر الدراسة وتتمثل هذه الأنشطة في:

عدم الاكتفاء بتزويد الطالب بمضمون محاضرات الوزارة، بل تزويده أيضا ببعض الأدوات الأخرى مثل تدعيم المحاضرة بنماذج من المحررات المدروسة والوثائق الإدارية قصد الاستفادة منها. وبعض الوثائق الإدارية والمحاضر

وتتناول هذه المطبوعة موضوعات الاتصال والتحرير الإداري حسب البرنامج المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مجموعة من المحاور الأساسية والمقسمة الي جزئين رئيسيين:

✓ الجزء الأول: الاتصال

✓ الجزء الثاني: التحرير الإداري

## الجزء الأول: الاتصال

---

- ❖ المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية.
  - ❖ المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري.
  - ❖ المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته.
  - ❖ المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري.
  - ❖ المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري
-

## تمهيد

حتى يتسنى فهم أهمية العملية الاتصالية بكل تقنياتها يقتضي أن نتعرض أولاً لمفهوم الاتصال، بصفة عامة وللاتصال الإداري بصفة خاصة، حيث نجد أنه على الرغم من تداول هذه الكلمة الواسع إلا أنها تحمل معانٍ مختلفة ومتعددة، وإن كان جميعها يرتكز أساساً على عنصر نقل المعلومات.

المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية

## أولاً- تطور الاتصال

## 1- عصر الإشارات والعلامات:

- لم يستطع أحد التوصل إلى أصول الكلام البشري.
- في هذه الفترة يفترض أن الاتصال لعب دوراً رئيسياً في تحديد المهام التي يتوقع أن يقوم بها الأفراد في التنظيم الاجتماعي وكذلك الحفاظ على البناء الاجتماعي وتنشئة شبابهم.
- مورس الاتصال من خلال عدد محدود من الأصوات مثل الزمجرة والمهمة بالإضافة إلى لغة الحبس.
- لم تكن هذه الأنماط من الاتصال تسمح بالتطور الحضاري المؤثر أو السريع.
- كان يتعين على الناس في ذلك العصر التمسك بأن تكون الرسائل البسيطة.
- كانت طرق اتصالهم غير كافية ومزعجة إذا ما قورنت بنظم اللغة والتخاطب.

## 2- عصر التخاطب واللغة:

- ظهرت في وقت ما خلال الفترة ما بين 35\_40 ألف سنة بين مخلوقات تشبه الجنس البشري الحالي من الناحية الجسمية ويطلق عليه اسم ( إنسان الكرومانيون).
- في حوالي 6500 قبل الميلاد بدأت حياة الزراعة الدائمة والقرى المستقرة وأصبح الوجود الإنساني أكثر أمناً وانتظاماً.



– ساعدت اللغة على تمكين الجنس البشري من التأقلم مع البيئة الطبيعية والاجتماعية بوسائل لم تكن مطروحة في عصر الإشارات والعلامات.

### 3- عصر الكتابة

#### 3-1- الكتابة التصويرية:

- كانت الرموز التصويرية هي الخطوة الأولى في تطور الكتابة.
- أهم أسباب تطوير الكتابة هو حاجة الناس إلى وسائل لتسجيل حدود الأرض والملكية والبيع والشراء.
- منذ نحو 6000 عام بدأت تظهر النقوش المعبرة عن معاني وقد حدث ذلك في مصر، ومملكة بين النهرين، وقد سمحت هذه المعاني بتخزين المعلومات وأصبح انتقال الأفكار ممكنا بهذه الطريقة من شخص لآخر.
- كل رمز كان يمثل فكرة معينة أو مفهوماً أو شيئاً محدداً.

#### 3-2- الكتابة على أساس النطق:

في عام 1700 قبل الميلاد توصل السومريون إلى فكرة أن يعبر كل رمز صغير عن صوت محدد بدلا من أن يعبر عن فكرة أو شيء وكان ذلك هو الخطوة الأولى في تطوير الكتابة الصوتية.

#### 3-3- الكتابة الألفبائية:

- ظهرت منذ حوالي 700 عام قبل الميلاد.
- تعتمد فكرة الكتابة الألفبائية على استخدام رموز الحروف للتعبير عن الأصوات الساكنة والمتحركة بدلا من المقاطع الصوتية (الأحرف العربية).

#### 4- عصر الطباعة:

– تعد الطباعة أحد أبرز الابتكارات البشرية في كل العصور.

– إنتاج الكتب قبل ظهور الطباعة يتم عن طريق النسخ اليدوي وكان العدد محدود للغاية ولذوي النفوذ والوفرة المالية.

– مخترع الطباعة (يوهانا جوتبيرج) في عام 1436م.

#### 5- عصر الاتصال الجماهيري:

– شهد القرن التاسع عشر معالم ثورة وسائل الاتصال الجماهيري التي اكتمل نموها في النصف الأول من القرن العشرين.

– الأساليب التقليدية للاتصال لا تلبي التطورات الضخمة التي يشهدها المجتمع الصناعي.

– التلغراف ليس وسيلة اتصال جماهيرية إلا أنه كان عنصرا هاما في تكنولوجيا الاتصال التي أدت في النهاية إلى وسائل الاتصال الإلكترونية.

– الوسائل الإلكترونية تعتبر قنوات أساسية لنقل الأخبار والمعلومات والترفيه.

– برامج التلفزيون تعكس قيم المجتمع وثقافته وأنماط معيشته.

– برامج الراديو تعكس اهتمام الناس وقضاياهم الحالية.

– الأفلام السينمائية تعكس واقع المجتمع وأحلامه.

#### 6- عصر الاتصال التفاعلي:

من سمات تكنولوجيا الاتصال:

– التفاعلية: يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي (المشاركين) الأدوار تكون ثنائية الاتجاه وتبادلية.

– التفتيت: تعني تعدد الرسائل التي يمكن الاختيار من بينها لتلائم الأفراد أو الجماعات بدلا من توحيد الرسائل لتلائم الجماهير العريضة.

– اللاتزامنية: تعنى إمكانية إرسال واستقبال الرسائل في الوقت المناسب للفرد المستخدم للاتصال.

- الحركة والمرونة: تهني إمكانية تحريك الوسائل الجديدة الى أي مكان.
- قابلية التحويل: أتاح الاتصال الرقمي إمكانية تحويل الإشارات المسموعة إلى رسائل مطبوعة أو مصورة والعكس.
- قابلية التوصيل: تعني إمكانية دمج الأجهزة ذات النظم المختلفة بغض النظر عن الشركة الصانعة.
- الانتشار: يعني تحول الوسائل الجديدة من مجرد ترف الى وسائل ضرورية ووظيفية.
- الكونية: أصبحت بيئة الاتصال عالمية تتخطى حواجز الزمان والمكان والرقابة.

### ثانيا- مفهوم الاتصال

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، أي وصل الشيء بالشيء التام به، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين الأشخاص لتحقيق هدف معين أو غرض ما. الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية (communis) وتعني (commun) أي مشترك يعني محاولة تأسيس اشتراك في المعلومات، والمتتبع لكلمة الاتصال في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة (communiquation) قد ظهرت في نصف الثاني للقرن التاسع عشر.

فعملية الاتصال تقوم على إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين أو أكثر للتفاعل المتبادل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو سلوك.

فالالاتصال هو تلك العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك؛ ويعني الاتصال ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز واستمرارها عبر الزمن.

في حين عرف البعض الآخر الاتصال بأنه تلك العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين وعلى العكس.

فالالاتصال إذا هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل

عن الجوانب الأخرى، وان هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام ويجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد.

فيرتكز الاتصال على نقل رسالة من المرسل الى المرسل اليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة بين الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي اليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو اقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها.

كما يتمثل الاتصال في الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص الى آخر والمشاركة في الخبرة والتفاعل المشترك بين الطرفين.

### ثالثا-تعريف الاتصال الإداري

بعرف الاتصال الإداري بأنه ذلك الاتصال الذي بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة.

كما يعرف أيضا الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أم التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق أهداف معينة.

وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم، حتى انه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، وذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات

بعملية الاتصال وبحثوا في أثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن تمس الفعالية في الأداء ومختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة. فالإتصال الإداري هو عملية إدارية، اجتماعية وسلوكية تقوم على تبادل وإيصال المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة في المنظمة للوصول الى هدف مشترك أو إنجاز عمل أو اتخاذ قرار يحدث تفاعل، من خلال اتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق روابط وصلات وتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض. مما سبق تحديد أهم خصائص الإتصال الإداري فيما يلي:

- عملية تفاعل بين طرفين: لها فعل من مرسل وردة فعل من مستقبل.
- عملية إنسانية: من خلال إقامة الثقة والتفاهم المتبادل بين جمهور والعمال والرؤساء.
- عملية مستمرة: تصاحب المنظمة منذ نشأتها وخلال مراحل تطورها المختلفة.
- عملية ديناميكية: تنتظر للأحداث على أنها متغيرة لكن لا تحتل أي إهمال أو تأخير.
- عملية اجتماعية نفسية: تستخدم لتحريك جماعة نحو أهداف مرغوبة وفهم طلبات ومشاكل العاملين.

#### رابعا-مراحل عملية الاتصال

تتم عملية الاتصال عبر عدة مراحل ونوجزها فيما يلي:

- 1- إدراك أو تصور الرسالة من طرف المرسل الذي يقرر الاتصال بدافع مؤثر ما (فكرة، مشاعر، مؤثر خارجي).
- 2- الترميز بتحويل المرسل للمعاني الى رموز لغوية لفظية أو غير لفظية مناسبة.
- 3- اختبار وسيلة أو وسائل الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل.
- 4- استقبال الرسالة وفك رموزها بتحويلها الى معان لفهمها.
- 5- الاستجابة أو الرد على الرسالة ببثها للمصدر الذي يتحول الى المستقبل.
- 6- استقبال الرسالة الجوابية وفك رموزها بتحويلها الى معان لفهمها.

في حين تمر عملية الاتصال في المؤسسة بالمراحل التالية:

1-مرحلة الإدراك: الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، واي رسالة شفوية او كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطها التفسير المناسب لتتعلق بعدها مرحلة الاستجابة والتنفيذ.

2-مرحلة التقييم: يطلع الملتقى على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جدية ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين، للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض كان موجودا لينطلق بعدها الى مرحلة التنفيذ.

3-مرحلة التنفيذ: يقوم الملتقى بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

4-مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من اجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها.

كل هذه المراحل تدفعنا للحديث عن عناصر عملية الاتصال.

#### خامسا-عناصر عملية الاتصال

تتكون العملية الاتصالية من:

1-المرسل: وهو القائم بالاتصال، وقد يكون فردا كما في الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجماعي، كما قد يكون أكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري. والمرسل هو أول أطراف العملية الاتصالية وهو صاحب الفكرة، ولا بد أن تكون الفكرة واضحة مع مراعاة طبيعة الوسيلة التي يستخدمها وظروف وخبرات المستقبل. فكلما اتسع مجال الخبرة بين المرسل والمستقبل كانت العملية الاتصالية أكثر فعالية.

2- الرسالة: وهي المضمون والفكرة المراد توصيلها إلى المتلقي، وهي جوهر عملية الاتصال، ويجب أن تصاغ الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة، ويتطلب ذلك دراسة الجمهور دراسة واعية للتعرف على خبراته واحتياجاته، وأيضاً دراسة الجوانب السيكولوجية للجمهور، ويجب ان تحوي الرسالة كمية من المعلومات تتناسب وموضوع الرسالة، وان تجيب على أسئلة المتلقي او معظمها.

3- الوسيلة: يحتاج أي اتصال الى وسيلة لتوصيل الرسالة من المرسل الى المستقبل وقد تكون الوسيلة طبيعية كما في الاتصال الشخصي والجماعي، وقد تكون صناعية كما في الاتصال الجماهيري الذي يعتمد على وسائل تكنولوجية (الهاتف، التلفزيون... الخ).

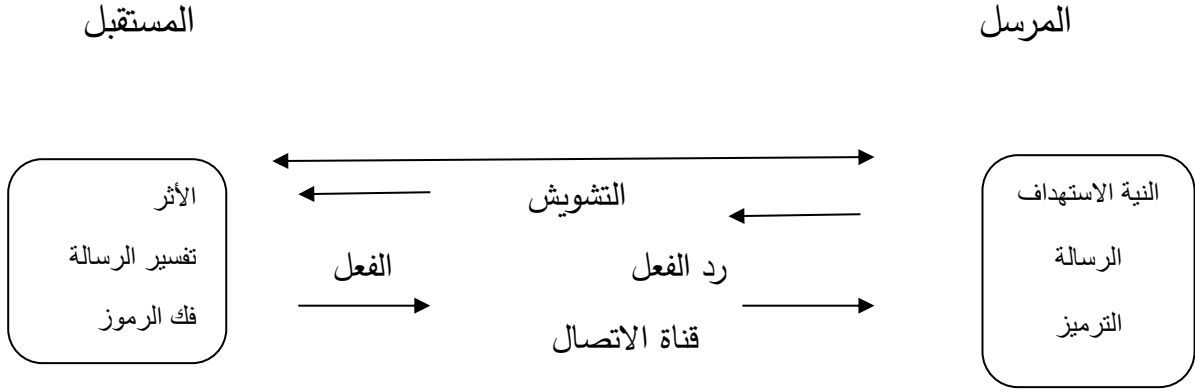
4- المستقبل: المستقبل أو المتلقى عنصر هام من عناصر الاتصال، وهو الذي يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ويحللها ويتفاعل معها ويتأثر بمضمونها، والمتلقى قد يكون فرداً كما في الاتصال الشخصي، والاتصال الذاتي الذي يكون الفرد فيه مرسلًا ومستقبلًا في آن واحد، كما أن المتلقى قد يكون أكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري.

5- التغذية العكسية: هي رد فعل الأنبي من المستقبل على الرسالة الموجهة اليه من المرسل وهو ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية، وتبين التغذية العكسية مدى نجاح العملية الاتصالية فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة وصلت للمستقبل وفهمها كما ينبغي أم لا، وفي حالة عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطيء لدى المستقبل.

6- الهدف: وهو الغاية من عملية الاتصال.

7- التشويش: ومجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في معنى الرسالة، فتؤثر على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي الى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم وضوحها، ويمكن إرجاع التشويش الى معلومات خاطئة أو مرسله في وقت غير مناسب بوسيلة غير ملائمة.

8-البيئة: هي المكان الذي تتم فيه عملية التواصل.



المصدر فضيل دليو، المرجع السابق، ص 23.

### سادسا-أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال بـ:

- 1-هدف توجيهي: وذلك من خلال تقديم توجيهات الى المستقبل، ويعتبر الاتصال الشخصي أقدر وسيلة على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.
- 2-هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصيره وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- 3-هدف تعليمي: حيث يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل مهارات ومعلومات جديدة أو مفاهيم جديدة.
- 4-هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.



5- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم البعض وبذلك

تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

كما يمكن حصر أهم أهداف الاتصال في:

- تحقيق انسياب للمعلومات الضرورية لحسن سير العمل داخل المنظمة.
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات وبيانات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ لصنع قرارات سليمة ومناسبة.
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
- ومنه نستخلص أهداف عملية الاتصال الإداري في:
  - الأخبار والإعلام.
  - الإعداد لتقبل التغيير.
  - توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- عرف الاتصال؟

2- ما المقصود بعملية الاتصال؟

3- أذكر عناصر عملية الاتصال؟

## المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري

إن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وهو يأخذ عدة أنواع، سنتطرق لأهم أنواعها:

أولاً- الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستعملة

### 1- اتصال لفظي (Communication verbale)

تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، حيث يعتبر الأسلوب الأكثر سهولة خاصة في المواضيع التي تتطلب الشرح والتفسير، فهي تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو أحد جوانب الصراع التنظيمي. ومن بين وسائل الاتصال اللفظي نجد الاجتماعات والمقابلات.

### 2- الاتصال غير اللفظي (Communication non verbale)

هو تلك الرسالة الرمزية إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو تتضمن رد فعل لوضع معين يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية، مثل التغيب والتأخر والجمود ومقاومة التغيير.

حيث نجد أن هذا الأسلوب يتميز بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالباً يتم بعفوية وبتلقائية، ومن بين السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه.

3- اتصال كتابي: هو ذلك الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المؤسسة.

ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية:

- الموضوعات التي تتطلب أو تحتاج توثيق البيانات.

- العقود والوثائق الرسمية
  - الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها.
- ومن بين وسائل الاتصال المكتوب:
- المذكرات المصلحية.
  - التعليمات الإدارية.
  - لوحة الإعلانات.
  - مجلات منظمة، التقارير.

### ثانياً-الاتصال من حيث الاتجاه

وينقسم الى:

1-الاتجاه الصاعد: عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوس نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

2-اتصال النازل: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا الى الجهات الإدارية الدنيا، متضمنة تعليمات وكذا أساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

3-اتصال أفقي: هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخيرات والمعلومات دون الرجوع الى المستويات العليا.

أو هو الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، وهي اتصالات تزيد انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة.

### ثالثاً-الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال

1-الاتصال الداخلي: هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها اتصالات تنظيمية التي تتم رأسياً وأفقياً داخل المنشأة.

ويعرف كذلك على انه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات والذي يهدف الى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة الى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين الى المستويات الإدارية المختلفة.

**2-الاتصال الخارجي:** الاتصال الخارجي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالراي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور الى المنظمة.

الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.

#### رابعا-الاتصال من حيث رسميته

**1-الاتصال الرسمي:** يستند الاتصال الرسمي الى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية، والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا. كما أن سمات الاتصال الرسمي هو الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية.

فالالاتصال الرسمي هو تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقررها التنظيم ويتطلبها، ويكون هذا النوع من الاتصال إما في شكل اتصال أفقي أو عمودي صاعد نازل.

2-الاتصال غير الرسمي: هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشا نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشا بسبب المصالح المشتركة بين الهيئات المهنية المختلفة. وقد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى أنواع الضغوط، لذلك يبحث العاملون عن اليات اتصال أخرى ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي، بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

- 1- ما الفرق بين الاتصال اللفظي وغير اللفظي؟
- 2- بين أهمية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة؟
- 3- ما الفرق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي؟

المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهاراته

لا يتحقق مفهوم الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة للإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وكذا مجموعة من المهارات الواجب توافرها في المصدر والمستقبل.

**أولاً-مقومات الاتصال الفعال**

- 1-توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة.
- 2-دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.
- 3-اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل الى المستقبل، مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذ لمضمون الرسالة الاتصالية.
- 4-دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.
- 5-وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني مستخدمة.
- 6-ضرورة توفير لغة مشتركة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.

**ثانياً-مهارات الاتصال الإداري**

هناك مجموعة من المهارات يجب أن تتوفر في المصدر والمتقبل على حد سواء نذكر منها:

- 1-**السمات الشخصية:** وتتمثل في:
  - الموضوعية: أي قدرة المتحدث على التصرف وإصدار الأحكام دون تحيز أو ذاتية.
  - الصدق: أي منطبقة الأقوال والأفعال.
  - الوضوح: أي أن تكون أفكار المتحدث واضحة وبلغة بسيطة ومادته منظمة ومتسلسلة منطقياً.

- الاتزان الانفعالي: بان يظهر المتحدث انفعالاته بالقدر الذي يتناسب مع الموقف و ان يكون متحكما في انفعالاته و معاملاته.

### 2- السمات الإقناعية: وتتضمن مايلي:

- القدرة على التحليل والابتكار.
- القدرة على العرض والتعبير.
- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد.

### 3-مهارات الاتصال الشفهي: تشمل مهارات الاتصال الشفهي مهارتين هما:

\*مهارة الاستماع: الاستماع هو مدى انتباه الفرد الى المعاني المتضمنة لما يقوله المرسل، وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولان الرسالة المرسله شفهيّة فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.  
والاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال، وبصفة عامة أهمية الاستماع تتجلى في:

- السمع اسبق الحواس.
  - شرط ضروري للنمو اللغوي.
  - يوسع مدارك الفرد ويزيد من قدرته على الفهم من خلال تعلم الآخرين.
  - كما يجب أن تتوفر لدى المرسل والمصدر مهارة السؤال والكتابة والمحاورة.
- \*مهارة التحدث: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

### 4-مهارة الاتصال الكتابي: وتشمل مهارات الاتصال الكتابي مهارتين هما:

\* مهارة الكتابة: وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل، وهو مجال تطبيق التحرير الإداري هنا المحرر يتواصل مع أعضاء المنظمة أو مع

الهيئات الخارجية باستخدام أنواع مختلفة من المحررات الإدارية مثل المراسلة الإدارية، تقرير الإداري، عرض الحال، محضر الاجتماع... الخ

\* **مهارة القراءة:** وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المكتوبة، فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.

**5- مهارة الاتصال غير اللفظي البصرية:** وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره، وآرائه، ورغباته، ومشاعره للأخرين، ومن هذه المهارات أيضا تغييرات الوجه وحركات العينين والابتسامة، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين.

**6- مهارات الاتصال الغير اللفظي الصوتية:** وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتها لإيصال الرسالة، وبهذا فان نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من مهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- ماهي مقومات الاتصال الفعال؟

2- ماهي مهارات الاتصال الشفهي؟

3- ماهي مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية؟



### المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري

تعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر إنجاز الأعمال، نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك عدم القدرة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظراً لصعوبات الاتصالات، مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المؤسسة وتبديد الوقت والجهد.

#### أولاً-العوائق التنظيمية

– حجم المؤسسة: كلما كان حجم المؤسسة كبيراً تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظام خاص للاتصال، مثل مؤسسات متعددة الفروع.

• التنظيم الرسمي: هذا النظام يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية الاتصال، من خلال المبالغة في الرسمية وحرفية القوانين والالتزام الشديد بأشكال الاتصال الرسمية كالسلمية والمركزية الإدارية وكثرة الدرجات السلمية.

• الاتصال الغير الرسمي: إن من مميزات هذا النظام المرونة والتكوين السريع والعفوية والفجائية فهو ظاهرة طبيعية داخل المؤسسة، لذلك قد يكون من سلبياته الصدان والصراع بين أعضاء هذا النظام.

– تفاوت جماعات العمل وتفاوت الخبرات بين أعضائها وتفاوت روحهم المعنوية وتفاوت الالتزام التنظيمي بينها وعدم تأييد الأعضاء لأي عملية تغيير.

– طبيعة العمل في المؤسسة: يتأثر الاتصال حسب طبيعة العمل، فالمؤسسة العسكرية تتطلب أنماط من الاتصال تستوجب السرية المطلقة والرموز السرية والانضباط، في حين المؤسسات المدنية نظراً للفعالية القصوى إليها والسرعة والتفوق.

– معوقات الاتصال المساعد في المؤسسة: هناك عوامل تحول دون فعالية الاتصال من القاعدة إلى القمة بسبب حجم المؤسسة انتشارها الجغرافي، إضافة إلى كثرة العاملين

بحيث يصبح الوقت المخصص للاتصال بين العاملين كثيرا جدا، هذا ما يرهق الرؤساء ويجعل الاتصال المباشر عملية غير ممكنة.

– التشويش: يتعلق التشويش إما بالجوانب التقنية المرافقة لوسائل الاتصال أو بعمليات التشويش التقليدية كالتي في المجتمعات من خلال الأصوات الهامشية أو غموض الخط.

– عدم وضوح سياسة الاتصال في المنظمة يترتب عليه قرارات خاطئة، كما أن غياب استراتيجية واضحة للمؤسسة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة وكذا عدم تحديد قنوات الاتصال يشكل صعوبة تحول دون تحقيق فعالية الاتصال، وهو ما يسبب في بعض الأحيان تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق المستقبل لها على استيعابها.

### ثانيا-المعوقات الذاتية

– تباين الإدراك بين المرسل والمستقبل مما قد يحدث تشويش وعدم فهم الهدف من عملية الاتصال.

– التعصب للأفكار والآراء.

– المبالغة في السيطرة على المرؤوسين.

– تخطي القيادات الإدارية.

– عدم الرغبة في الاتصال: الانطواء والميل الى العمل الفردي، انعدام الثقة في الآخرين.

– قصور مهارات الاتصال مثل صعوبة اللغة، الانفعال.

### ثالثا-المعوقات البيئية

تنقسم المعوقات البيئية الى المعوقات البيئية الداخلية والخارجية.

\*المعوقات البيئية الداخلية: هي مجموعة المعوقات التي تحدث بسبب مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها، ونحصرها في:

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- الضوضاء التي تؤدي الى حدوث تشويش في الرسالة.
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التدفئة والتهوية.
- ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل.

\*المعوقات البيئية الخارجية: نحصرها في:

- العجز والقصور عن ربط منظمات الأعمال بيئتها الخارجية، ومن المعلوم أن البيئة الخارجية تزود هذه المنظمات بالمعلومات والبيانات عن العملاء والمستهلكين والزبائن وكل أصحاب المصلحة.

#### رابعاً- المعوقات التقنية

تتمثل المعوقات التقنية في:

- ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال الحديثة للاستخدامات المحلية.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- اشرح المعوقات الذاتية التي تعيق عملية الاتصال؟ كيف يمكن التغلب عليها؟

2- اشرح مايلي " عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال الحديثة للاستخدامات

المحلية"؟

## المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري

سأتناول في هذا المحور مفهوم تقنيات الاتصال، التقنيات العامة للاتصال، التقنيات الحديثة للاتصال.

### أولاً- مفهوم تقنيات الاتصال

تعرف على أنها الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة، التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل الى المرسل اليه في اقل فترة وبأقل تكلفة وبدقة أكثر.

ويتم الاعتماد على هذه التقنيات للأسباب التالية:

- كبرة وحجم المعلومات لتقادي تشتتها وتوزعها.
- الطلب السريع على وصول المعلومات للطرف الثاني.
- وجوب تداول المعلومات والبيانات أنيا.
- ازدياد الطلب على المعلومات ذات الصيغة والسمة العالمية.

### ثانياً- تقنيات الاتصال العامة

تتنوع تقنيات الاتصال، ولكن سنقتصر فقط على بعض التقنيات التي لها علاقة بالاتصال الإداري.

#### ✓ تقنية البحث l'expose

هي احدى تقنيات الاتصال وتقدم من طرف شخص أو 05 أشخاص -مختصين-مؤهلين، أمام المستمعين وتكون حول موضوع عام يسمح فيها للمستمعين بان يقدموا تدخلاتهم أو أسئلتهم ويقوم المشاركون فيها بالإجابة عن الأسئلة المطروحة دون مناقشتها فيما بينها.

#### ✓ تقنية المؤتمر

تقنية المؤتمر هي تقنية اتصال تقدم من طرف 6 الى 8 أشخاص، ومن ممثلي الجمهور الموجه إليهم اللقاء ومن 3 الى 4 يمثلون دور الخبراء أو ذوي الاختصاص، يناقشون موضوع معين في حضور الجمهور وبعدها يعطون فرصة للتساؤلات، ويجب إن يكون النقاش في مستوى أعضاء المؤتمر الذي نظم قواعده المنشط والمشاركون، حيث يتدخلون متى سمحت الفرصة، ويتم النقاش بالتنسيق من طرف المنشط لتنظيم التدخلات.

### ثالثاً-أنواع تقنيات الاتصال الحديثة

من اهم أنواع تقنيات الاتصال الحديثة التي تخدم الأعمال الإدارية ما يلي:

#### ✓ الأقمار الصناعية

تقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية، بالإضافة الى خدمات الارتباط، كاستخدام الهاتف والتلكس، إضافة الى قنوات الإذاعة والتلفاز، النقل المباشر لبرامج التلفاز، وهذه العمليات تفيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها، كما أن وضع القمر الصناعي في مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما بين مختلف المستخدمين، ويعتبر أداة هامة بالنسبة لإعلام الجمهور ويعتبر من وسائل الاتصال الخارجي بالمؤسسة. إن الوظيفة الأساسية للأقمار الصناعية هي استلام الإشارة أو الموجات الصاعدة من المحطات الأرضية.

#### ✓ الإنترنت

هي شبكة ترتبط بأجهزة الحاسوب والأجهزة الذكية في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات.

كما انه شبكة واسعة النطاق موزعة على الأغلب مناطق العالم مكونة من شبكات أخرى عديدة، ويمكن من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأجهزة المرتبطة على نطاق العالم. وتعتبر الإنترنت أكثر تقنيات العصر فعالية وتأثيراً، وتقدم شبكة الإنترنت مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل: البريد الإلكتروني، خدمة الدردشة.

### ✓ البريد الإلكتروني E-MAIL

هو نظام سريع لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية عبر شبكات الحاسبات الداخلية والتي يطلق عليها الإنترنت، وشبكات الحاسبات العالمية والمعروفة بالإنترنت، وتعتبر هذه التقنية من أكثر التقنيات استعمالاً وذلك راجع للأسباب التالية:

- سرعة وصول الرسالة.
- لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل (الغاء جميع الحواجز الإجبارية).
- كلفة منخفضة للإرسال.
- يمكن للمرسل إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في وقت واحد.

### ✓ الشبكة الداخلية INTRANET

الانترانت هي شبكة خاصة مع عدد محدود من أجهزة الكمبيوتر المترابطة، تستخدم داخل المؤسسة، وهذه التقنية تسمح بمشاركة وتبادل المستندات أو المعلومات الخاصة داخليا بين الموظفين في وقت سريع، إضافة إلى انخفاض التكلفة. وعلى عكس الإنترنت التي تكون مفتوحة للجميع، فالانترانت سرية إلى حد ما ولا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الأشخاص المصرح لهم، وذلك لضمان اتصال آمن.

### ✓ الشبكة الخارجية EXTRANET

اكسترانت هو جزء من الشبكة الداخلية، والتي تصنف أيضا على أنها شبكة خاصة يتم التحكم فيها وإدارتها من قبل المنظمة لتوفير الوصول الآمن إلى الأنترانت من العالم الخارجي. وبما أن الأنترانت تسمح فقط للأعضاء الداخليين بالوصول، فإن الأعضاء الخارجيين - الشركاء والعملاء - يستخدمون الشبكة الخارجية. وفي العموم الإدارة أو المؤسسة تقوم بمنح المستخدمين الخارجيين وصولا محدودا عبر الأنترانت.

### ✓ تقنية عقد المؤتمرات عن بعد

يمكن تحديد المؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد باعتبارها وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الإلكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في مكانين مختلفين أو أكثر، وتمتد المعلومات التي يقدمها المشاركون في المؤتمر أو الاجتماع عبر المسافات البعيدة بحيث لا يحتاجون إلى الاجتماع وجها لوجه لتحقيق أهداف الاجتماع، ومن بين الوسائل المستخدمة نذكر:

– تطبيق جوجل ميت (Google meet): هي خدمة توفرها شركة جوجل العالمية ضمن مجموعة من الخدمات، تستخدم في الاجتماعات أو المؤتمرات عن بعد، حيث يُمكن لأي شخص استخدام خدمة جوجل ميت والانضمام إلى دردشات فيديو جماعية، من خلال جهاز الحاسوب أو الهاتف الذكي مع حماية الخصوصية بشكل كامل.

مميزات تطبيق (Google Meet):

- استضافة الاجتماعات: إمكانية دعوة 250 مشاركًا للانضمام إلى اجتماع.
- مشاركة الشاشة أثناء الاجتماع: يمكن مشاركة عرض الملفات والعروض التقديمية وجدول البيانات من خلال إظهار الشاشة بأكملها
- البقاء على تواصل: تساعد الجدولة البسيطة والتسجيل السهل المشاركين على حس التواصل بينهم أثناء الاجتماعات.
- التحكم في الوصول إلى اجتماعات: يتم تأمين الاجتماعات بشكل تلقائي.
- عقد الاجتماعات بوضوح: يتكّيف (Google Meet) مع سرعة الاتصال بالإنترنت، ما يضمن إجراء مكالمات فيديو عالية الجودة.
- عقد الاجتماعات على أي جهاز: يمكن للمدعوين الانضمام إلى اجتماع فيديو على الإنترنت من أجهزة الكمبيوتر أو الهواتف الذكية الخاصة بهم.
- عقد الاجتماعات بأمان: يستخدم (Google Meet) تدابير الحماية نفسها التي تستخدمها (Google) للتأمين معلوماتك وحماية خصوصيتك. يتم ترميز اجتماعات

الفيديو على (Google Meet) أثناء النقل، ويتم تعديل مجموعة تدابير الأمان التي تطبقها باستمرار لمنحك حماية إضافية.

– تطبيق زوم (Zoom): يوفر الزوم تنظيم اجتماعات الفيديو والخدمات الصوتية والندوات عبر الإنترنت والدرشة ويمكن من مشاركة النصوص والفيديو والملفات بين المجتمعين على أجهزة الكمبيوتر المكتبية والهواتف والأجهزة المحمولة ومتكامل مع التطبيقات الأخرى.

مميزات تطبيق:

- واجهة سهلة الاستخدام.
- وضوح وجودة الفيديو والصوت بدقة عالية.
- مشاركة الشاشة والمحتوى.
- خاصية ملء الشاشة.
- تسجيل الحصة.
- التحكم في الصوت والفيديو بواسطة الوسيط (Co-hosts).
- إمكانية المشاركة بواسطة الاتصال بالهاتف.

– تطبيق كليكميتنج (Clickmeeting): هو أداة لتنظيم الأحداث الدورية والتحدث إلى جمهور كبير. ويعد من أسهل واجهات الندوات عبر الإنترنت، مع العديد من خيارات التخصيص المرنة.

مميزات تطبيق (ClickMeeting): يتميز بمجموعة من بالخصائص أهمها:

- عرض مؤتمرات وندوات عبر الإنترنت للتعليم بجودة صوت وفيديو عالية.
- سهل الاستخدام.
- مشاركة الشاشة: تتيح مشاركة الشاشة للحاضرين عن بُعد عرض سطح مكتب الكمبيوتر.



- التسجيل: منح الطلبة حرية مراجعة المواد في الوقت الذي يناسبهم.
- استطلاعات الرأي: إجراء الاستطلاعات حول أي موضوع للحصول على آراء الطلبة
- التفاعل مع الطلبة في الوقت الفعلي كاستخدام العرض التقديمي، السبورة.
- قياس وتحليل ندوات الويب: إحصائيات الحضور، تقييم الأداء، استطلاعات الرأي

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

- 1- ما الفرق بين التقنيات التقليدية والتقنيات الحديثة؟
- 2- أذكر أنواع تقنيات الاتصال الحديثة التي تخدم الأعمال الإدارية؟
- 3- قارن بين تقنية قوقل ميت (Google Meet) وتقنية وزوم (Zoom)؟

## الجزء الثاني: التحرير الإداري

- ❖ المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري
- ❖ المحور الثاني: صيغ التحرير الإداري
- ❖ المحور الثالث: المراسلة الإدارية ورسائل الأعمال
- ❖ المحور الرابع: وثائق التبليغ
- ❖ المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل
- ❖ المحور السادس: وثائق إدارية أخرى
- ❖ المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية

## المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري

يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال خصوصاً في الإدارات والمؤسسات العمومية على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي كما يمكن القول إن نجاعة الإدارات العمومية وفعاليتها أنشطتها يرتبطان بمدى صلاحية النصوص المحررة ومن ثم يتوجب على الموظفين على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح شكلاً ومضموناً، سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- تعريف التحرير الإداري

- المميزات الشكلية والموضوعية.

### أولاً- تعريف التحرير الإداري

التحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو بقرقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر. الخ، وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي بها التحرير، ومن جهة أخرى فإنه يتطلب بصفة عامة:

أ-الوضوح في التعبير عن الأفكار.

ب-التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات.

ت-الأسلوب الدقيق والصحيح في التحرير.

حيث يلعب التحرير الإداري دور هام في كل إدارة، فهو يساهم في تطور ونشاط الإدارة، فهو يمثل تلك العلاقة المكتوبة حول النشاطات الإدارية بين الإدارة وغيرها من المصالح الإدارية. ويعتبر التحرير الإدارة من أهم وسائل الاتصال، وتعد الوثائق الإدارية المعتمدة من طرف الإدارة، أهم أداة لنقل المعلومات المتداولة في الحقل الإداري، ويتم في الغالب تجسيد هذه المعلومات في وثائق إدارية تأخذ شكل رسائل وتقارير.

## ثانيا - المميزات الشكلية والموضوعية للمحررات الإدارية

سنعرض مختلف المميزات الشكلية والموضوعية الواجب توافرها في مختلف المحررات الإدارية.

## ✓ المميزات الشكلية:

تتميز المحررات الإدارية عن غيرها من المحررات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية الخاصة، ومن هذه الأخيرة الى الإدارات العامة في شكلها وأسلوبها الخاصين، في حين أن المحررات الإدارية تخضع لعدة خصائص أسلوبا وشكلا.

## \*العناصر الشكلية

- الدمغة (شعار الدولة-العنوان الإداري).

- المكان والتاريخ.

- رقم التسجيل.

- بيان المرسل والمرسل اليه.

- السلم الإداري.

- الموضوع.

- المرجع.

- المرفقات.

- نص الرسالة.

- الإمضاء والختم.

وسنتناول الأعضاء الشكلية على النحو التالي:

## 1-الدمغة (شعار الدولة-العنوان الإداري)

1-1 شعار الدولة: وهو من اهم الخصائص التي تميز المحررات الإدارية من غيرها من

المحررات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والخواص.

اسم الدولة يلزم كتابته على مختلف المحررات الإدارية ليضفي عليها طابع الرسمية من جهة، ومعرفة النظام السياسي المعتمد ومكان تواجد الدولة على الخريطة العالمية من جهة أخرى.

وشعار الدولة الجزائرية "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"

1-2- اسم الإدارة المرسل: الإدارة المرسل هي جهاز إداري يقوم بإرسال محرر إداري لشخص طبيعي أو معنوي، هذا الاسم يكتب على المراسلة بالهامش الأيمن للورقة وفي قمتها، ويجب ذكر الإدارة المرسل حسب تسلسلها الهرمي.

ويتضمن العنوان غالبا النقاط التالية:

- اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلة).
- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلة).
- اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة.

يمكن ذكر أيضا عنوان ورقم هاتف الإدارة.

## 2- رقم التسجيل

نعني برقم المحررات الإدارية، إعطاء رقم لكل محرر أو وثيقة إدارية سواء صادرة أو واردة من السجل المخصص لها الذي يتم وضعه مباشرة أسفل الإدارة أو المصلحة أو المكتب التابعين لها، مع إضافة الحروف الأبجدية للإدارة المرسل وكذا لمحرر المحرر الإداري.

ومن ثمة لا يمكن إرسال أو تلقي مراسلة أو وثيقة إدارية من غير تسجيلها أي إعطائها رقما تسلسليا في سجل الصادر أو الواردات، فالعملية تقتضي الحرص والمحافظة الشديدين على المراسلات وجميع الوثائق الإدارية من الضياع.

ومما تجدر الإشارة إليه أن السجلات السالفة الذكر تستعمل لمدة سنة كاملة مع إعدادها التسلسلية ابتداء من الفاتح جانفي الي غاية 31 ديسمبر ومن رقم واحد الى مالانهاية عند نهاية السنة.

**3- المكان والتاريخ**

يكتب إما في اعلى المحرر الإداري أو أسفل المحرر الإداري في اليسار حسب الحالة وتحدد مكان وتاريخ تسجيل المحرر الإداري، مثلا سطيف في 2023/01/04.

**4- المرسل**

وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون في الجهة اليسرى للوثيقة تحت المكان والتاريخ، يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.  
مثال: مدير ...

الى .....

**5- المرسل اليه**

هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت اليه الرسالة الإدارية، ويكون من الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل يذكر فيه صفة المرسل إذا كان صفة المرسل اليه شخصا معنويا.

مثال: الى السيد مدير .....

ويكتب اسم ولقب وعنوان المرسل اليه إذا كان شخصا طبيعيا.

مثال: الى السيد الاسم واللقب الساكن ب .....

**6- السلم الإداري**

غالبا ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازلية وتختصر هذه العبارة ب ع/ط عن طريق، ت/ا تحت إشراف، و بالفرنسية s/csous couvert، و تدرج تحت المرسل اليه.

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

**7-الموضوع**

موضوع المراسلة وهدفها المقصود تحرر المراسلة بدقة وموضوعية، وتكمن أهمية الموضوع في إنجاز العمل بسرعة عند القيام بعملية فرز المراسلات على اختلاف أنواعها وموضعها، ثم القيام بتوزيعها على المصالح المختصة بها بعد تسجيلها في سجل الصادرات أو الواردات، أي تسجيل مواضيعها المعبرة تعبيراً كاملاً عن مضامينها.

كما يجب الإشارة إليه أن المراسلات الإدارية تحمل على وجه الخصوص موضوعاً واحداً، إذ لا يمكن جمع مواضيع مختلفة في مراسلة واحدة، ذلك أن لكل مراسلة ملف خاص بها لشخص معين بذاته معنوياً كان أو طبيعياً، ويستثنى منها جدول الإرسال الذي بإمكانه حمل عدد معين من المواضيع المختلفة.

**8-المرجع**

هو تلك الإشارة التي توضع أسفل الموضوع، والتي يقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة، من رسائل، ومناشير، أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر، وللمرجع أربع عناصر أساسية:

-نوعية النص (رسالة-مناشير-قرار-...).

-بيان الرقم التسلسلي للمحرر.

-بيان تاريخ المحرر.

-موضوع النص.

مثال:-مراسلة والي ولاية سطيف رقم 20 المؤرخة في 15-02-2020 و المتعلقة .....

-القانون رقم ..../.. في المؤرخ في ..../.. و المتعلق ب .....

**9-المرفقات**

يحدد هذا العنصر الشكلي عدد ونوع الوثائق المرفقة بالوثيقة.

**10- نص المحرر**

يجب ان يتضمن نص المحرر خطة مسبقة، مجموعة من الفقرات تتضمن المقدمة-العرض- الخاتمة.

المقدمة تتضمن إشارة موجزة للموضوع، إنا عرض الرسالة صادرة يتضمن عرض واضح للقضية المعروضة.

في حين الخاتمة تتضمن اقتراحات إذا كانت الرسالة صادرة من رؤوس، وأوامر.

**11- التوقيع**

التوقيع هو إجراء عملي قانوني يجريه صاحب الاختصاص الأصلي على المراسلات والمحركات الإدارية موضحا فيه الاسمين الوظيفي(الصفة) والشخصي له.

ويعتبر الإمضاء الشرط الأساسي لصحة الوثائق بحيث أن الوثائق غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني.

وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادر عن سلطة مختصة قانونا أي سلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون.

ويمكن للمسؤول الإداري أن يفوض جزء من صلاحياته الى نوابه أو مساعديه، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، ويكون إمضاءهم إما بالتفويض أو بالنيابة.

\*الإمضاء بالتفويض :

وتقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة انه قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة، على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحيتهم.

مثال: ع/والي ولاية سطيف



وبالتفويض منه

مدير الإدارة المحلية

الاسم واللقب

\*الإمضاء بالنيابة:

تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة التفويض لاحد مساعديه فقط صلاحية التوقيع بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق الإدارية، إذا كان غائبا عن إدارته لأسباب معينة، أو في حالة شغور المنصب حتى لا تتعطل مصالح المرافق.

مثال: والي ولاية سطيف

الأمين العام للولاية

الاسم واللقب

### ✓ المميزات الموضوعية

التحرير الإداري لا يختلف عن التحرير بصفة عامة إلا باستخدام بعض المفردات والصيغ الخاصة وذات الطابع الإداري.

من اجل التحرير السليم للمحررات الإدارية يجب أن يتمتع المحرر بقدرة للتعبير عن الأفكار والقدرة على تحليل وضعية معينة والاستنتاج والتلخيص والقدرة على إرسال رسالة، والتعبير عن طريق الكتابة يتطلب من المحرر معرفة جيدة بلغة التحرير.

كما ينفرد التحرير الإداري ببعض الخصائص المرتبطة بطبيعة العمل الإداري في جانبه القانوني والفني، مثل احترام التسلسل الإداري وتحمل المسؤولية واتخاذ الحذر والتحلي بالمجاملة والفعالية.

تتمثل اهم الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري في:

**1-الوضوح:** يعتبر شرطاً أساسياً لتبليغ مضمون المحرر الإداري، فالمحرر الإداري الذي لا يتوفر على رؤيا واضحة لا يستطيع أن ينقل أفكاره الى الآخرين بوضوح كافي، لذا يجب مراعاة مايلي:

– التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.

– أن يكون تعبيرها واضحا عما يريد اطلاع الآخرين عليه.

ومن ثمة فالمحرر الإداري مطالب بكتابة والرد على رسائل الأشخاص مختلفي المستويات العلمية، لذا يستوجب منه التعبير بألفاظ بسيطة لا يشوبها غموض واضحة المعنى والمقصود.

**2-البساطة:** وهي أن يستعمل المحرر الإداري في المراسلة الإدارية مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وان يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

**3-الدقة:** وهو اخذ الحيطة والحذر في صياغة نص المراسلة من كلمات واحرف ومحل وجود هذه الأخيرة بأول ووسط وآخر الكلمة من جهة، وربط الجمل بالفقرات من جهة ثانية، والإفراط فيها يؤدي الى التعويض أو الوقوع في أشكال بوقف التنفيذ.

مثال: «تحجز عقاراته ومنقولاته»، وفي حالة إضافة ألف قبل واو العطف في المنقولات تقرا الجملة "تحجز عقاراته أو منقولاته"، وفي الحالة الأخيرة يصبح الحجز على الشيء بين الاختيار ومن ثمة على الدولة أن تختار واحد من الاثنين إما العقار أو المنقول، لذلك يجب التدقيق فيما يمكن صياغته حتى لا يفهم من اللفظ أو الكلمة في الجملة ما يناقض نص المراسلة ومقصودها.

وهذا تتكون الدقة في إعطاء كل كلمة من الجملة قيمتها ومكانها:

"الكلمة الصحيحة في المكان الصحيح"

أثناء الكتابة، من الضروري في جميع الأحوال استخدام الكلمات الصحيحة، وهي التعبير عن الأفكار والحقائق.

- 4-الموضوعية: يتوجب على المحرر الإداري حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية وحرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد الى المؤثرات الذاتية والخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز الى جهة معينة.
- وتنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد.
- ومن المقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها أي كما حدثت فعليا، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على المرسل اليه بغية تكريس دلالات أفكار معينة.
- 5-الايجاز: هو التعبير عن فكرة معينة بأقل قدر ممكن من الكلمات، أي ما قل ودل، فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس يكون معبرا عن المعنى دون الإخلال بالفكرة.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

- 1-عرف التحرير الإداري؟
- 2-أذكر اهم الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري؟

**المحور الثاني: صيغ التعبير الإداري**

تكتسي خصائص الأسلوب الإداري أهمية كبيرة في تحديدها الألفاظ والتعابير والمعاني والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية، ولقد أدى التطور الذي عرفته الإدارة في كافة الميادين الى تنوع صيغ التعبير المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية، وذلك راجع الى نوعية الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر وغزارة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل اليها بصفة خاصة.

ويمكن تقسيم هذه الصيغ حسب طبيعة الموضوع، وذلك من خلال تقسيم النص الى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

**أولاً- صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة**

وهي مجموعة العبارات والمفردات التي تستهل بها المراسلات الإدارية وتنقسم هذه الصيغ

الى ما يلي:

**1- صيغ التقديم مع وجود مرجع:** تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية، وتذكر بالمرجع المستند اليه كالإرسالية السابقة والبرقية أو النصوص التنظيمية مثل المرسوم أو القرار أو التعليم... الخ

ردا على إرسالكم، إجابة على استفساركم، تبعا ل، استنادا ل، تذكيرا ب، بموجب إرسالكم المذكور في المرجع أعلاه، وفقا ل، طبقا ل، بناء على، نظرا ل.

**2- صيغ التقديم بدون مرجع:** يكون موضوعها من دون سند معتمد بحيث تحرر مباشرة بعبارة

الاحترام، وتتووع صيغها حسب الموضوع، نذكر على سبيل المثال:

يشرفني بان أحيطكم علما، يسعدني أن أتقدم الى سيادتكم، أشرف بإبلاغكم، يؤسفني أن الفت انتباهكم، يؤسفني أن أطلعكم... الخ.

## ثانيا-صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة من أفكار حول مسألة

ما، يريد المحرر الإداري من خلالها تبليغ معلومة بكيفية واضحة ودقيقة، نذكر منها:

## 1-صيغ التعبير الإداري التي تحمل معنى السلطة: احترام السلمية الإدارية تظهر في

المراسلات الإدارية، ونجدها أساسا في بعض الصيغ نذكر منها:

قررت، المطلوب منكم موافاتي، الفت انتباهكم، وقد تبين لي، لاحظت عليكم، لقد سجلت...

## 2-صيغ التعبير الإداري التي تحمل معنى الالتماس (من المرؤوس الى الرئيس)

اقترح عليكم، أبلغكم بـ، لرجو منكم، يشرفني أن اعرض عليكم.

## 3-صيغ تقديم الحجج والأدلة

بالرجوع الى المرسوم التنفيذي رقم ... المؤرخ في ..../..../.المتعلق ب .....,استنادا الى

القرار .....

نظرا للتعليمات.....

نظرا ما تضمنته التعليمات.....

## 4-صيغ الترتيب: تستعمل هذه الصيغة عندما يتحتم على المحرر الإداري ترتيب الأفكار

والمعلومات المدونة في المدونة في المراسلة، وقد يأخذ هذا الترتيب أرقام معينة أو حروف

أبجدية أو عبارات تشير الى ترتيب الفكرة، نذكر منها:

أولا، ثانيا، ثالثا.

1.2.3

أ.ب.ج

من جهة.....ومن جهة أخرى

وبالتالي.....

بصفة عامة.....وبصفة خاصة.....

بعبارة أخرى.....

ثالثاً- صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة

وفي الأخير، أخيراً.

وفي الختام، ختاماً.

خلاصة القول، ونتيجة ذلك.

رابعاً- الصيغة التشريفية

هي الصيغة التي يستعملها الرئيس الإداري والمرؤوس على السواء مع صيغة المخاطب

أو المخاطبين بها، مثال يشرفني أن اطلب منكم، فهذه الأخيرة قد تصدر في صيغة امر

فيستعملها الرئيس الإداري الى مرؤوسيه أو تصدر في صيغة ترج والتماس وموافاة فيستعملها

المرؤوس الإداري الى رئيسها.

خامساً- صيغة المجاملة

هي الجملة الأخيرة "تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير" التي تنتهي بها المراسلة الإدارية

ذات الطابع الشخصي، والتي تمثل عبارة مجاملة واحترام الى المرسل اليه.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- ما المقصود بصيغ تقديم الحجج والأدلة مع تقديم امثله؟

2- متى تستعمل صيغ الترتيب؟

## المحور الثالث: الرسالة الإدارية ورسائل الأعمال

يتضمن هذا المحور:

- تعريف الرسالة الإدارية.
- أنواع الرسائل الإدارية
- العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية
- رسائل الأعمال

### أولاً-الرسالة الإدارية

**1-تعريف الرسالة الإدارية:** هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة.

وتحتل المراسلات الإدارية مكانا هاما في النشاط الإداري، فهي تمكن المصالح العمومية من الاتصال بعضها ببعض أو مع الأفراد، وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات، إلا أن الرسالة المكتوبة لازالت الى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنها.

### 2-انواع الرسائل الإدارية

هناك نوعين من الرسائل الإدارية:

**2-1-المراسلة الإدارية الرسمية:** هذه الصورة نجدها في المراسلات التي تكون بين إدارتين عموميتين سواء كانت مركزية أو لا مركزية، أي بين إدارة عليا وأخرى قاعدية أو العكس.

#### ✓ العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية

- الدمغة (شعار الدولة-الطابع).
- رقم التسجيل.
- المكان والتاريخ.
- المرسل.

- المرسل اليه (السلم الإداري أن وجد).
- الموضوع.
- المرجع (عند الاقتضاء).
- المرفقات (عند الاقتضاء).
- نص المراسلة.
- الإمضاء الختم الصفة الاسم واللقب.

2-2- المراسلة الإدارية ذات الطابع الشخصي: تستخدم من طرف الإدارة في علاقتها الخارجية، أي بين الإدارة والأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص المعنوية الخاصة.

✓ العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية

- الدمغة (شعار الدولة-الطابع).
- رقم التسجيل.
- المكان والتاريخ.
- المرسل.
- المرسل اليه (الاسم واللقب والعنوان).
- الموضوع.
- نص المراسلة.
- الإمضاء الختم الصفة الاسم واللقب.
- صيغة النداء.
- عبارة المجاملة (تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير).

✓ نموذج الرسالة الإدارية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع والعنوان

المكان و التاريخ



رقم التسجيل:...../الحروف الأولية للهيئة المرسله/

الحروف الأولية للمحرر/ سنة

المرسل الى

المرسل اليه

الموضوع: ف/ي (فيما يخص)

المرجع: عند الاقتضاء

المرفقات: عند الاقتضاء

المقدمة

العرض

الخاتمة

الختم الإمضاء

الصفة الاسم اللقب

### ثانيا - رسائل الأعمال

هي جميع الرسائل المكتوبة التي تصدر عن مؤسسات الأعمال سواء التي يتم تداولها بين أقسام المنظمة الواحدة وإدارتها، أو تلك التي تستقبلها من عملائها ومورديها أو التي تتلقاها من المنظمات والدوائر والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو من الأفراد وغيرها.

### 1- أهمية مراسلات الأعمال

- تشكل دليلا قانونيا في حالة نشوء خلاف أو صراع بين المشتري والبائع.
- تسهل عملية التبادل التجاري.
- تساعد في إقامة طيبة بين منظمات الأعمال.
- توفر على رجال الأعمال الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.
- تعد أداة جيدة لتحسين سمعة المنظمة وخدماتها والسلع التي تتعامل معها.

– تعطي الحرية للتاجر بالمساومة واتخاذ قرار الشراء دون حرج أو تكليف.

## 2-العناصر الشكلية لرسائل الأعمال

– اسم الهيئة المرسله وعنوانها: تكون مطبوعة على الجزء العلوي، وتشمل عنوان الشركة

المرسله من حيث البلد والموقع، البريد الإلكتروني، الهاتف الفاكس.

– رقم الرسالة.

– مكان والتاريخ.

– اسم المرسل إليه وعنوانه.

– التحية الافتتاحية: تتكون من عبارات احترام مثل تحية طيبة.

– موضوع الرسالة.

– محتوى الرسالة: -المتن-وهنا يتم طرح الموضوع الذي تهدف إليه الرسالة وتبحث في

شأنه متضمنة كل الحقائق التي تدعم موضوع الرسالة.

– تحية اختتاميه: عبارة موجزة ومهذبة تتسجم مع التحية الافتتاحية وتتم بها الرسالة، مثل

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

– التوقيع.

## 3-انواع مختارة من رسائل الأعمال حسب الغرض منها

هناك الكثير من أنواع رسائل الأعمال التي يتم تداولها بين الأفراد والمؤسسات في القطاعات

المختلفة، قد تختلف هذه الرسائل في المضمون والمحتوى، من بينها:

– رسالة استفسار: رسائل تهدف الى الحصول على المعلومات عن أشخاص أو مؤسسات

أو بضائع

– رسالة الرد على الاستفسار: للرد على الاستفسارات المطروحة، حيث يمكن أن يكون

الرد سلبيًا أو إيجابيًا.

- رسالة عرض بضاعة: لعرض سلعة ما، وقد يوضح في العرض السعر والمواصفات وخدمات ما بعد البيع.
- رسالة تنفيذ طلب: وهي رسائل لإثبات عملية الشحن للبضائع المطلوبة ويتم إرفاقها بفاتورة، تتضمن مواصفات البضاعة من حيث الكمية والسعر.
- رسالة شكوى: وتستخدم للشكوى من زيادة الأسعار أو نقص البضاعة وتلفها أو عدم مطابقتها للمواصفات.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

- 1- ماهي مميزات الرسالة الإدارية؟
- 2- أذكر أنواع الرسائل الإدارية؟
- 3- ما أهمية مراسلات الأعمال؟

**المحور الرابع: وثائق التبليغ**

سنتناول في هذا المحور مختلف وثائق التبليغ والمتمثلة في: جدول الإرسال، الدعوة، الاستدعاء وبرقية الإرسال.

**أولاً- جدول الإرسال**

**1-تعريف جدول الإرسال:** ويسمى حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو وثيقة إدارية تلخيصيه تستعمل من طرف الإدارة العمومية قصد نقل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين، من مصلحة إدارية الى مصلحة إدارية أخرى كانت عليا أو وسطى أو قاعدية. والوثائق المرفقة بجدول إرسال يمكن طلب إشعار وصولها، بواسطة إعادة النسخة الإضافية من جدول موقع عليها من طرف العون الإداري المستلم للوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام قصد التأكد من حقيقة استلامها من قبل المرسل اليه.

وليس معنى هذا أن كل جداول الإرسال تخضع الى شرط الإشعار بالاستلام، الا في حالة إرسال وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل اليه، وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ:

النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر.

أما النسختين الثانية والثالثة، فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسله شريطة إعادة احدى النسختين الى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكورة أعلاه.

**✓ العناصر الشكلية لجدول الإرسال**

يشارك جدول الإرسال مع المراسلة في بعض العناصر الشكلية:

– الدمغة.

– رقم التسجيل.

– المرسل.

– المرسل اليه.

– المكان والتاريخ.

– الختم والإمضاء.

– الصفة والاسم واللقب.

في حين يتميز بعنوان الوثيقة-جدول الإرسال-، كما يتضمن جدول يتكون من ثلاثة اعمدة:  
**العمود الأول:**

نوع الوثائق المدرجة بالجدول، مع تمهيد لها بذكر احدى العبارات التالية:

– تجدون طي هذا الإرسال أو طيه.

– تجدون رفقة هذا الإرسال أو رفقته.

**العمود الثاني:** عدد الوثائق المرسلة.

**العمود الثالث:** يخصص للملاحظات حيث أن جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوما على إشارة تمكن المرسل اليه من معرفة السبب الذي أدى الى إرسال الوثائق المشار اليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.

ولهذا فانه ينبغي على المحرر الإداري ان يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات هدف الإرسال، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق ونذكر منها:  
للاطلاع-للإعلام-لكل غاية مفيدة-للإمضاء-للاختصاص-للتنفيذ-للدراسة وإبداء الرأي.

✓ نموذج جدول إرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم : /م. ف.م.ت/ 2023

إلى السيد: نائب مدير الجامعة

للتكوين العالي .....

جدول الإرسال

نوع الوثائق	العدد	الملاحظات
تجدون رفقة هذا الإرسال: طلب ترقية للسيد : .....	01	.....
.....		
.....		

المكان والتاريخ

الإمضاء الختم الاسم واللقب

## ثانيا - الدعوة والاستدعاء

**1-تعريف الاستدعاء:** الاستدعاء هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص الى مقررات عملهم أو الاجتماع في مكان معين أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في المسابقة.

**2-تعريف الدعوة:** الدعوة هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي للاجتماع معين أو جلسة عمل أو أي نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الفنية قصد المشاركة أو التشريف.

**3-الميزات الشكلية للدعوة أو الاستدعاء:** الشكل المادي للاستدعاء والدعوة يتماثل مع شكل الرسالة الإدارية، مع إضافة العناصر التالية:

تاريخ وساعة ومكان وموضوع الاستدعاء أو الدعوة.

ويرسل الاستدعاء الى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية يتم إرسالها عن طريق البريد العادي أو المسجل.

**4-الفرق بين الاستدعاء والدعوة:** يستعمل الاستدعاء عند استدعاء الأشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء، الدعوة تكون أكثر تهذبا ومجاملة من الاستدعاء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم : /م. ف.م.ت/ 2023 في: .....

إلى السيد: .....

## استدعاء

يشرفني أن أطلب من منكم الحضور يوم ..... على الساعة

..... بالمديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين مكتب ..... وذلك من

أجل .....

حضوركم ضروري

ثالثا: برقية الاستدعاء والدعوة

1-تعريفها: هي وثيقة إدارية للخبار أو لغرض موجز لقضية هامة، فهي وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة في



الإدارة أو الأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص، للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز ودقيق وواضح.

**2-الهدف من تحرير برقية الإرسال:** تستعمل البرقية في حالة الاستعجال فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة، قد توجه الى الرئيس الإداري في العمل أو المرؤوس.

**3-اسلوب تحرير البرقية:** تحرر البرقية بأسلوب بريق، يجب أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء والمجاملة، مع إضافة كلمة "قف" عند نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم بكلمة قف وانتهى، مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبة وختم الإدارة مع الإمضاء.

يتم تحويلها وإرسالها بواسطة جهاز اللاسلكي للإرسال والاستقبال تتكفل به مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.

البرقية الرسمية لها شكل يميزها عن غيرها من المراسلات الإدارية.

✓ نموذج برقية إرسال عندما تكون وزارة الداخلية والجماعات المحلية -ولاية- دائرة-بلدية

هي المرسلة

شعار الدولة

وزار الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

المديرية العامة للمواصلات السلوكية واللاسلكية

برقية إرسال

ساعة	وتاريخ	عدد السطور	رقم الإرسال	الأصل	ملاحظات المصلحة

المرسل:.....

المرسل اليه:.....

المرسل اليه للإعلام:.....

رقم النص:.....

جملة مفيدة:.....قف.....جملة مفيدة.....قف.....جملة

مفيدة.....قف.....جملة مفيدة.....قف امضاء السيد..... الاسم و اللقب

قف و انتهى.

المكان والتاريخ

الاسم واللقب والختم والإمضاء

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- ما أهمية جدول الإرسال؟

2- حرر نموذج -جدول الإرسال.

3- ما الفرق بين الدعوة والاستدعاء؟

المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل

تتمثل وثائق السرد في: المحاضر، عرض الحال، التقرير.

**أولاً-المحضر**

**1-تعريفه:** هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب السلطة أو العون المختص أن يدون فيها وقائع وأحداث أو وضعيات أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها بموضوعية تامة وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود في سجل رسمي يوقع عليه من طرفهم.

وتدل كلمة محضر دلالة تامة على إثبات حضور شخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين، للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل ما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح بالأشياء المسروقة أو الاستنطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية.

وقد يكون وصفا شاملا لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء مجتمعين.

**2-الهدف من المحضر:** يهدف المحضر الى مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات وقرارات المناسبة بكل موضوعية.

**3-انواع المحاضر**

✓ **محضر إثبات واقعة مادية معينة:** يستعمل من قبل رجال الدرك أو الشرطة أو المحضر القضائي من قبل المعني بالأمر والمسؤول.

✓ **محضر تسليم الأشياء حسب الحال:** بالنسبة لتسليم المفاتيح المباني العمومية جاهزة من قبل المقاول الى مدير السكن يوقع من قبل أطراف معينة.

✓ محضر الاجتماع: الذي يدون فيه عون الدولة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل كل المجتمعين.

✓ محضر التنصيب: الذي يتم بواسطته استلام الموظف مهامه للعمل بالإدارة بعد التوقيع عليه من الطرفين المعني بالأمر من جهة والإدارة ممثلة في شخص المسؤول من جهة أخرى.

#### 4-العناصر الشكلية لمحضر الاجتماع

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- عنوان الوثيقة وسط الورقة.
- تاريخ (اليوم-الشهر-السنة) ومكان انعقاد محضر الاجتماع تكتب بالأحرف.
- تحديد الأعضاء المدعويين للاجتماع الحاضرين والغائبين بعذر أو بدون عذر، اضافة الى ذكر الاسم واللقب والصفة.
- جدول الأعمال.
- تحرير وتسجيل مختلف المداخلات والنقاشات حسب تسلسلها الزمني.
- تحديد ساعة وتاريخ رفع الجلسة تكتب بالأحرف.
- أسفل المحضر على اليسار يسجل مكان وتاريخ التسجيل.
- تأشيرة السلطة المسؤولة (في العادة يؤشر على المحضر رئيس الجلسة) أسفل المحضر على اليسار.
- توقيع كاتب الجلسة أسفل المحضر على اليمين.

#### ✓ نموذج محضر اجتماع

شعار الدولة

الطابع

رقم:.....

محضر اجتماع

في اليوم الشهر السنة (تكتب بالحروف)، انعقد اجتماع..... تحت رئاسة السيد رئيس  
..... الاسم واللقب والصفة، مكان انعقاد الاجتماع توقيت الاجتماع (تكتب بالحروف)

وبحضور:

-الاسم واللقب والصفة والتوقيع

الغائبون بعذر:.....

الغائبون بدون عذر:.....

جدول الأعمال:

1-.....

2-.....

افتتحت الجلسة من قبل رئيسها الذي رحب بالحضور وذكر بجدول الأعمال.....

.....

.....-مناقش جدول الأعمال

رفعت الجلسة في نفس اليوم الشهر والسنة

المكان و التاريخ

توقيع كاتب الجلسة

الاسم و اللقب و الصفة

الختم و التوقيع

✓ محضر التنصيب

شعار الدولة

الطابع

رقم:...../...../...../سنة

محضر تنصيب

في اليوم.. من شهر .. سنة.....، قمنا نحن السيد..... الاسم و اللقب و الصفة، بتنصيب

السيد(ة)..... المولودة في تاريخ..../..../..... تحديد الرتبة

المعني بالأمر

الصفة الاسم و اللقب

الختم و الإمضاء

نموذج 01:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

محضر اجتماع المجلس التنسيقي التشاوري

رقم .....

في يوم ..... الموافق لـ: ..... من شهر ..... ألفين و ثلاثة وعشرون،  
تم عقد اجتماع المجلس التنسيقي التشاوري رقم "....." بقاعة ..... ابتداء  
من الساعة ..... برئاسة مدير الجامعة البروفيسور ..... وبحضور  
السادة :

الأمين العام للجامعة

نائب المدير للبيداغوجيا

نائب المدير للبحث العلمي

نائب المدير للعلاقات الخارجية

نائب المدير للتخطيط والتنمية والاستشراف

عميد كلية الرياضيات والإعلام الآلي

عميد كلية العلوم

عميد كلية التكنولوجيا

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

عميد كلية الآداب واللغات

مدير معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

مدير معهد تسيير التقنيات الحضرية

رئيس مجلس ميادين الجامعة

مدير المكتبة المركزية

مسؤول التعليم عن بعد

مدير حاضنة الأعمال

مسؤول مركز الشبكات

مسؤول خلية اليقظة البيداغوجية

رئيس مكتب إستراتيجية الرقمنة

المكلف بمتابعة وتقييم المخطط الاستراتيجي

مسؤول خلية ضمان الجودة

المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين

المدير الفرعي للمالية والمحاسبة

المدير الفرعي للأنشطة

مسؤول خلية مرئية وتصنيف الجامعة

خلية الإعلام

افتتح رئيس الجامعة البروفيسور ..... الجلسة، ورحب بالحضور ثم تطرق إلى

جدول الأعمال التالي:

1. المراسلات

.....

2. القرارات،

.....



3. البيداغوجيا،

.....

4. البحث العلمي،

.....

5. العلاقات الخارجية،

.....

6. التنمية والاستشراف،

.....

7. متفرقات.

.....

..... رفعت الجلسة في نفس اليوم والتاريخ أعلاه، وعلى الساعة .....

نموذج 02:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

الرقم : /م. ف.م.ت/ 2023

## محضر تنصيب

بتاريخ..... نحن مدير جامعة .....

قد نصبنا السيد (ة): .....

المولود (ة) بتاريخ: .....

الرتبة: .....

ي/تمارس وظيفة: .....

بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

إثباتا لذلك كتبنا هذا المحضر الذي أمضيناه مع المعني(ة) بالأمر والذي يسري مفعوله

ابتداء من: .....

مدير الجامعة

إمضاء المعني(ة)

## ثانيا- عرض الحال

**1-تعريفه:** هو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية موضوعية حادث معين أو يعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع معين.  
 فعرض الحال معد لإخبار وإعلام الرئيس إداري، وقد يقصد منه المحافظة على أثر مكتوب فقط.

## 2-انواع عروض الحال

## ✓ عرض الحال عن مهمة

يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسه فهو ظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، سواء كانت مهمة تفتيش أو جولة استطلاعية أو تمثيل في مناسبة.  
 ويحرر عرض الحال إما بأمر من الرئيس الإداري الذي كلف أحد أعوانه بمهمة أو بمبادرة شخصية.

يساعد هذا النوع من المحررات في تسهيل مهام المصلحة لتقييم أنشطة أعوانها وموظفيها، وتسهل لها في آخر السنة إعداد التقرير السنوي عن نشاط مصلحة معينة.

## ✓ عرض حال عن حادثة

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي، يقوم بإعداده مرؤوس الى رئيسه قصد الإخبار واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف.  
 فمعد عرض الحال يصور الواقعة كما هي من غير تأويل أو تفسير أو اقتراح حلول أو اتخاذ إجراء معين.

وفي العادة يحرر الموظف عرض الحال عن حادثة بمبادرة شخصية منه، حيث يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الاستعجال والسرعة، يرسل في نفس الوقت الى الجهة المعنية.

## ✓ عرض حال عن اجتماع

لا يجب الخلط بين عرض حال عن اجتماع ومحضر اجتماع فلكل وثيقة دورها. ذلك أن محضر الاجتماع هو وثيقة رسمية تتمتع بقوة الأثبات، أما عرض الحال عن اجتماع هو وثيقة إخبارية وصفية الغرض منها اطلاع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الاجتماع والنتائج التي أسفر عنها وكذا القرارات المتخذة.

## 3-العناصر الشكلية لعرض الحال

- شعار الدولة.
- الطابع.
- الرقم.
- عنوان الوثيقة عرض الحال (عن مهمة- عن اجتماع- عن حادثة) مع تحديد موضوعه.
- نص عرض الحال-مقدمة-عرض وخاتمة.
- الختم والتوقيع الاسم واللقب.
- توجيهات المرسل اليه أي المسؤول الإداري.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العنوان

رقم:.....

الى السيد:.....

عرض الحال عن .....

مقدمة تتضمن تاريخ وساعة وقوع الحادثة أو المهمة أو وقت الاجتماع

عرض

-يتضمن وقائع الحادثة

-ماتم خلال المهمة

-اهم النقاشات التي تمت خلال الاجتماع

خاتمة

-تتضمن كل ما خلصت اليه المهمة

-اهم القرارات التي خلص اليها الاجتماع

توجيهات المسؤول الإداري

يجب تناول كل فكرة بوضوح  
ودقة وموضوعية

محرر عرض الحال

توقيع والختم والصفة

### ثالثا-التقرير

**1-تعريفه:** هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع دائما من المرؤوس الى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة، ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من عملية أو حادثة أو واقعة أو نشاط.

وبالتالي التقرير هو جمع قدر من الحقائق أو المعلومات حول موضوع معين، ليتم تحليلها بشكل منطقي مع تقديم اقتراحات أو توجيهات لمساعدة المسؤول الإداري على اتخاذ القرار المناسب.

**2- أهمية التقرير:** يعد التقرير الإداري من الوسائل الهامة في عمل الإدارة، بسبب دوره في نقل المعلومات بين كافة المستويات المهنية والفنية والإدارية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

– دعم التخطيط: دور التقرير الإداري في تقديم المعلومات تساهم في عملية التخطيط، حيث تعتمد الإدارة على المعلومات الواردة في التقارير الإدارية سواء آراء أو ملاحظات أو مقترحات أو حلول.

– تعزيز الرقابة: هو اعتماد عملية الرقابة على التقرير الإداري، يعد أداة مراقبة وتقييم للأعمال والأنشطة الموضوعية ضمن خطة عمل، حيث تسعى الرقابة الى بناء مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة في المخطط، وسيلة رقابية هامة لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وعقبات التنفيذ.

– تفعيل دور الإشراف: هو دور التوجيه داخل المؤسسة في تقييم جميع النشاطات، ومتابعة الأداء الخاص بالموظفين، فيساهم التقرير الإداري في عرض معلومات عن كافة الإنجازات، ويساعد على تقييم وصف حول طبيعة الأهداف المحققة: ويحدد الأخطاء التي حصلت، كما يقدم تحليلاً دقيقاً لأسبابها وطريقة حدوثها، من أجل تجنبها في المستقبل.

### 3- أنواع التقارير

يمكن تصنيف التقارير وتبيان أنواعها حسب مجموعة من المعايير المختلفة من حيث فترة تقديم التقرير، هدف التقرير، الجهة المقدم لها التقرير، وفيما يلي نعرض تفاصيل كل نوع:

#### 3-1- التقارير حسب مدتها:

- التقرير اليومي: وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها من قبل المؤسسة خلال اليوم وتكون تفصيلية مثل تقارير الأنشطة وتقارير حضور وانصراف الموظفين اليومي... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.
- التقرير الأسبوعي: وهو يوضح أهم الأنشطة التي يتم تنفيذها في المؤسسة خلال الأسبوع وتكون تفصيلية مثل تقارير دوائر وأقسام المؤسسة الإنتاجية أو الخدمية اليومية... الخ، وتكون عادة روتينية لا تحمل مؤشرات.
- التقرير الشهري: يوضح أهم الأنشطة التي تم تنفيذها خلال الشهر في أقسام المؤسسة ويكون أقل تفصيلاً مثل تقارير إجمالي الخدمات والأنشطة في المؤسسة، وتكون روتينية ولها دلالات ومؤشرات.
- التقرير الربعي: يوجز أنشطة المؤسسة خلال فترة ثلاث شهور ويعكس في طياته الإنجازات والأداء والمعوقات ويشير لدلالات ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرار.
- التقرير النصفى: يوضح أنشطة المؤسسة خلال نصف سنة، ويعرض مجمل أداء المؤسسة بمكوناتها المالية والإدارية والفنية وتستخدم به وسائل شرح مثل الرسوم البيانية والجداول والأشكال التي تدعم حقائق وأرقام ويحتوي على توصيات.
- التقرير السنوي: يظهر نتائج أعمال المؤسسة خلال العام في كافة أقسامها ويوصف الحالة الإدارية والفنية والمالية باستخدام وسائل شرح متعددة ويحدد توصيات.

### 3-2- التقارير حسب المحتوى:

- والمقصود هنا محتوى أو موضوع التقرير، لأن التركيز يستند إلى المحتوى أكثر من دورية أو فترة التقرير ومن هذه الأنواع:
- تقارير المراقبة والمتابعة: وهي التي تكون مرتبطة بخطة موضوعة أو ببرنامج أو مشروع جاري تنفيذه، وعادة ما تتضمن عملية مقارنة بين ما هو واقع فعلاً وما كان يجب أن يتم وفقاً للخطة أو البرنامج الموضوع، وتوضيح الانحرافات وتقديم تحليل لها

وبيان مسيبتها، وأحياناً ما تكون في شكل جدول به خانات تمثل الفعلي والمخطط . ومن أمثلتها تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التنموية وخطط التطوير المؤسسي، وقد يترتب على مثل هذه التقارير اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية أو تعديل في الخطط الموضوعة أو إعادة توزيع للموارد المتاحة.

– تقارير تقييم الأداء :وهي التقارير التي تقيّم مستوى الأداء قياساً بمعايير موضوعة مسبقاً، وتهدف هذه التقارير إلى الحكم على الكفاءة أو إعطاء درجات أو تقديرات تعبر عن مستوى الأداء خلال فترة التقييم. ومن أمثلتها تقارير تقييم أداء الأفراد، أو تقييم أداء إدارات معينة أو وحدات نشاط، وقد يترتب عليها اتخاذ قرارات في حالة وجود انحرافات كبيرة أو قد يكتفي أحياناً بالتوجيه أو تصحيح بعض المسارات.

– تقارير الأنشطة :ويتم التركيز بهذا النوع من التقارير على الأنشطة من حيث عناصرها وآليات تنفيذها والمعوقات في سبيل القيام بها.

تقارير مالية ومحاسبية: وهي التقارير التي تركز على وضع المؤسسة أو المشروع مالياً من حيث المصروفات والإيرادات والمركز المالي، وتظهر هذه التقارير العجز أو الربح المتحقق.

### 3-3- التقارير من حيث تكرارها:

– تقارير دورية: وهي التي يتم إصدارها بشكل متكرر ضمن فترات زمنية محددة.  
– تقارير غير دورية: وهي تقارير تصدر لحاجة معينة أو بناءً على طلب محدد دون وجود ضابط زمني لصدورها، ومثال عليها تقرير حول مشكلة إدارية أو مالية أو فنية محددة.

### 3-4- التقارير من حيث الجهة التي تصدر من أجلها:

– تقارير داخلية: وهي التقارير الموجهة لمستويات إدارية بالمؤسسة ذاتها مثل المدير العام أو مجلس الإدارة.



– تقارير خارجية: وهي التقارير الموجهة لطرف خارجي عن المؤسسة مثل جهة تمويل أو وزارة اختصاص محددة،

### 3-5- التقارير من حيث توقيتها:

هناك مجموعة من التقارير تصنف حسب التوقيت وهي كما يلي:

– تقارير أولية: وهي تقارير تقدم عند بدء المشروع أو النشاط أو المهمة وتتضمن معلومات عن الطاقم وخطة ومنهجية العمل.

– تقارير مرحلية: وهي تقارير تقدم بفترة تنفيذ المشروع وقبل الانتهاء منه وتتضمن معلومات وبيانات فنية ومالية حول الأنشطة المنفذة وخطة العمل والمعوقات التي تواجه عملية التنفيذ.

– تقارير نهائية: وهي تقارير تقدم بنهاية المشروع وتعرض سرداً تفصيلياً (مالياً وفنياً) عن الأنشطة المنفذة خلال فترة المشروع، ويشمل التقرير المعوقات والتحديات والدروس والعبر المستفادة من المشروع.

### 4- خصائص التقرير

التقرير المكتوب بشكل جيد يمكن القارئ من الوصول الى المعلومة التي يريدها بسهولة وتمكنه من فهم التقرير.

– الوضوح: وضوح الهدف من التقرير، إضافة الى الابتعاد عن العبارات المعقدة والغامضة، كما يجب أن يحتوي التقرير على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع.

– الإيجاز: عدم الإطالة دون الإخلال بالتغطية الوافية المطلوبة بجوانب الموضوع.

– الموضوعية: عدم التمييز عند العرض الحقائق الخاصة بالموضوع أو النتائج.

– الدقة: سواء في عرض موضوع التقرير أو عند جمع البيانات المتعلقة به الاعتماد على مصدر المعلومات موثوق.

## 5-متطلبات إعداد التقرير

### 5-1-شروط وضوابط التقرير:

ينبغي مراعاة بعض الضوابط عند كتابة التقرير نذكر منها:

- يحتوي على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع
- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية والتحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلاً مطلوباً.

- منظم ومقسم الى أقسام بحيث يسهل الوصول الى أية معلومة.
- تحديد المحاور الأساسية لكتابة التقرير وفقاً للعرض المقصود.
- الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث.
- استخدام الوسائل التوضيحية (كالصور).
- الأمانة والصدق في نقل الحقائق بعيداً عن الأغراض الشخصية.
- مكتوب بأسلوب واضح ولغة سليمة.
- يراعى في التقرير حذف مايلي: الأوصاف، العموميات، الاحتمالات.

وعليه تكون العناصر الأساسية لتقرير:

- وصف دقيق للواقع في الزمان والمكان.
- دراسة الموضوع وتحليله.
- تقديم الاقتراحات للمعالجة.
- وجود علاقة وظيفية بين معد التقرير ومنتليه.
- ضرورة أن يكون معد التقرير ملماً بالموضوع المكلف معاينته ودراسته.

### 5-3- حجم التقارير:

تتفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة الى مئات الصفحات، فطبيعة الموضوع هي التي تحدد حجم التقرير ومدة انجازه (يستغرق دقائق او سنوات)

\* مختصر التقرير: بعض الإدارات وبعض المؤسسات التجارية تطلب من المفتشين والخبراء ان يصحبوا تقاريرهم الطويلة بمختصرات عنه لتعجيل الاطلاع على فحواها.

\* ادراج الوثائق الملحقة بالتقرير: في التقارير القصيرة تدرج الوثائق في اخر التقرير وقد تدرج في صلب الموضوع، اما في التقارير الطويلة فقد يكون المقرر ملزم بإنجاز عدة ملحقات (قائمة المصادر والمراجع، مختصر التقرير ان طلب ذلك، الوثائق المصاحبة كالصور والرسوم البيانية).

#### 5-4- الجوانب الشكلية ومنهجية إعداد التقارير:

##### أ5-4-1- الجوانب الشكلية:

ان للجوانب الشكلية اثر كبير في تحقيق أهداف التقرير سواء كانت هذه الأهداف عرض نتائج أو تحريك سلوك الآخرين عن طريق إقناعهم

– الغلاف: بيانات مسؤولة (اسم المؤسسة)، الرقم، اسم التقرير، التاريخ، معد التقرير.

– المحتويات: او ما يعرف بالفهرس.

– المستخلص: عبارة عن صياغة للأفكار الرئيسية في عبارات قليلة مركبة تركيباً منطقياً مع التركيز على اهم الحقائق والمعلومات.

– المقدمة: وتشمل تحديد هدف التقرير والأسباب الموجبة لكتابته.

– المتن: وهو صلب الموضوع ويتضمن الأقسام الرئيسية والفرعية.

– الخاتمة: نتائج الدراسة ومن ثم عرض التوصيات.

#### 5-4-2- منهجية إعداد التقارير:

\* المقدمة: تتضمن العناصر التالية:

الغلاف الذي يشمل:

– تحديد جهة المؤسسة او الإدارة الصادر عنها التقرير.

- تحديد جهة المؤسسة أو الإدارة الوارد إليها التقرير.
- ذكر اسم معد التقرير وتوقعه.
- تحديد المسؤول الذي سيرفع له التقرير اسمه ووظيفته.
- تحديد موضوع التقرير بشكل واضح.
- ذكر المرجع الذي استوجب كتابة التقرير.
- كتابة تاريخ صدور التقرير.
- وضخ ختم الإدارة أو المؤسسة الصادر عنها التقرير.

\* صلب التقرير:

التركيز على موضوع التقرير

الإحاطة بالموضوع من كل الجوانب

تنظيم الأفكار المعروضة

الاقتصار على عرض الأفكار الرئيسية والمساعدة.

توخي الدقة في العرض.

عرض الاستنتاجات بناء على التحليل الوارد في التقرير.

\* الخاتمة:

تقديم الشكر وواجب الاحترام من خلال صيغ المجاملة.

**5-5- مراحل كتابة التقرير:**

المرحلة الأولى: الإعداد والتجهيز

- تحديد الهدف من التقرير

- الإجابة على الأسئلة:

- انتقاء المصطلحات الفنية وبدقة متناهية

المرحلة الثانية: الترتيب والتنسيق

## أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

- 1- عرف المحضر؟
- 2- ماهي أنواع المحاضر؟
- 3- عرف عرض الحال؟
- 4- ماهي أنواع عرض الحال؟
- 5- عرف التقرير؟
- 6- ماهي خصائص التقرير في المراسلات الإدارية؟

المحور السادس: وثائق إدارية أخرى

سنتناول في هذا المحور بعض الوثائق الإدارية أخرى والمتمثلة في: المذكرة، التعليم،

المنشور .

أولاً-المذكرة

1-تعريف:

هي وثيقة إدارية داخلية مؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لكونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة، حيث تتضمن مقررات من الرئيس الإداري الى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها، كما قد تصدر أيضا من المرؤوس الإداري الى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة وأجلة.

هذا ويمكن أن تكون المذكرة عامة عندما تتضمن مقررات تعني جميع المصالح بالإدارة نفسها في حالة ما إذا تطلب توزيعها على جميع المصالح أو لصقها في الملصقات الإعلامية وتكون بمثابة إعلان للموظفين أو للزوار .

2-انواع المذكرة:

- المذكرة التوجيهية: تصدر من الرئيس الإداري الى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- مذكرة إعلامية: تصدر من الرئيس الإداري الى الأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد الزيارات، وتصدر من المرؤوس الإداري الى رئيسه قصد إعلامه بوقعة معينة مثل تحديد مواعيد الاستقبال.
- مذكرة مصلحة أو إدارية: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري الى مرؤوسيه، وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل.

## 3-المميزات الشكلية للمذكرة:

تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية:

- شعار الدولة
- الطابع
- الرقم
- عنوان الوثيقة مذكرة مع تحديد موضوعه
- بيان المرسل اليه إذا كانت موجهة الى شخص معين، اما إذا كانت موجهة الى عدد كبير من الموظفين تكتب مذكرة مصلحة.
- نص المذكرة
- المكان والتاريخ
- الإمضاء والختم الاسم واللقب
- الموضوع والمرجع عند الاقتضاء

## ثانيا-المنشور

1-تعريف: هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا الى سلطة إدارية دنيا أي الى الأعوان الخاضعين الى أوامرهم، حيث يرسل المنشور الى عدد كبير من المرسل اليهم وهو ما يميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى، على عكس المذكرة الإدارية التي تتسم بالطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فان المنشور يتصف بالديمومة بمعنى انه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء أجالها.

## 2-الهدف من المنشور:

يهدف المنشور الى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا الى مختلف المصالح التابعة لها من اجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة.

أما الهدف الرئيسي يتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل، كالمراسيم والقرارات أو حل مشاكل التطبيق، وكيفية تفسيرها وتأويلها بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أن المنشور لا يمكن أن ينشأ قاعدة قانونية أو تعديلها أو الغائها، لأن ذلك هو ميدان القانون.

ويحرر المنشور بأسلوب واضح وإلى أقصى حد من الوضوح، لأجل إزالة الغموض الوارد في مفهوم النص.

والمنشور يصدر بصيغة الجمع دون تخصيص، على أساس أنه يخاطب أشخاص عديدين وليس شخص بمفرده وبالصيغة التشريفية.

### 3- المميزات الشكلية للمنشور:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- عنون الوثيقة منشور يكون في أعلى الوثيقة
- يمكن أن يكون المنشور متبوع لصفة المرسل إليهم، فيكتب إلى السادة مدراء التربية
- جميع
- الموضوع
- المرجع
- نص المنشور
- الإمضاء والختم والصفة الاسم واللقب

### ثالثاً-التعليمة

#### 1-تعريف:

هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا أي من الرئيس إلى المرؤوس.



2-الهدف من تحريرها:

هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال معين ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمات سارية المفعول الى حين تعديلها أو الغائها.  
3-شكالتها:

تكون التعليمات في أحد الأشكال التالية:

- تعليمات رئاسية
- تعليمات حكومية
- تعليمات وزارية
- تعليمات ولائية

4-المميزات الشكلية للتعليمات:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ.
- عنوان الوثيقة تعليمية يكون في اعلى الوثيقة
- يمكن أن يكون التعليمات متبوع لصفة المرسل اليهم، فيكتب الى السادة مدراء التربية جميعا.
- الموضوع
- المرجع
- نص المنشور
- الإمضاء والختم والصفة الاسم و اللقب.

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- عرف المذكرة؟

2- ماهي أنواع المذكرة؟

3- عرف التعليمات؟

4- عرف المنشور؟

## المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية

سننتاول في هذا المحور النصوص التشريعية:

– الدستور

– القانون العضوي

– الأمر

أما ما يخص النصوص التنظيمية:

– المرسوم

– القرار الإداري

– المقرر الإداري

**أولاً-النصوص التشريعية:**

هو نص قانوني صادر عن سلطة تشريعية وهي ممثلة في البرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، ويتضمن مجموعة من القواعد القانونية العامة والمجردة والملزمة للأفراد قصد تنفيذ علاقاتهم في المجتمع.

1-الدستور:

في دولة القانون، يعد الدستور اعلى قاعدة في النظام القانوني، ويقع في اعلى هرم القواعد القانونية.

فالدستور هو عبارة عن مجموعة من القواعد والنصوص القانونية والمبادئ التي تحدد المؤسسات المختلفة المكونة للدولة وتنظم العلاقات بينها، كما تنظم حقوق وحرريات الأفراد وواجباتهم.

2-القانون العضوي:

هو القانون الصادر عن السلطة التشريعية بتكليف من المشرع الدستوري، يكون مختص بالسياسة طويلة الأمد في قطاعات مهمة وموضوعات دستورية، مثل الانتخابات، قانون مجلس الدولة، محكمة العليا.

ويخضع للرقابة السابقة للمجلس الدستوري للتعديل والموافقة ويصادق عليه من طرف ثلثي الأعضاء.

### 3- القانون العادي:

هي مجموع القواعد القانونية التي تقرها السلطة التشريعية وفقا لإجراءات محددة في الدستور، وهي اقل مرتبة من القانون العضوي.

### 4- الامر:

هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا المستعجلة أو في حالة عدم وجود البرلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه.

### ثانيا- النصوص التنظيمية

كما هو معلوم فان النصوص التنظيمية تصدر عن السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة- حكومة- الإدارات العمومية)، في شكل مراسيم وقرارات إدارية، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعات، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو اقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداد إجراءات اقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية، ندرجها حسب ترتيبها كما يلي:

### 1- المرسوم:

هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره اما رئيس الجمهورية -مرسوم رئيسي- أو الوزير الأول أو الوزراء-مرسوم تنفيذي، حيث تتيح

له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

إضافة الى ذلك فإننا نجد أيضا المراسيم الفردية، والتي تخصص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين في الدولة.

\*العناصر الشكلية للمرسوم:

-عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

نوعية النص مرسوم رئاسي أو تنفيذي.

بيان الرقم

بيان التاريخ

المضمون

الحيثيات

محتوى النص

المكان و التاريخ

الإمضاء

## 2-القرار والمقرر الإداري:

1-القرار الإداري: هو كل إعلان للإدارة يستهدف إحداث أثر قانوني قبل الأفراد، ويصدر عن

سلطة إدارية في صيغة تنفيذية أي في صورة تمكن من تنفيذ.

القرار الإداري هو تصرف قانوني من جانب واحد عن شخص عام في النشاط الإداري.

فالقرار الإداري هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها

ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن

عدة وزارات مشتركة ويسمى حينئذ قرارا وزاريا.

## 2- أنواع القرارات الإدارية:

إن القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية واطر تحكم إصدارها، تبعا لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها، ودرجة وضوح محتوياتها، وتصنف القرارات الإدارية الى الأنواع التالية:

## ✓ القرارات طبقا لإمكانية برمجتها:

- القرارات المبرمجة: وهي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير معقدة لا تحتاج الى جهد كبير للبت فيها.
- القرارات غير مبرمجة: وهي التي تتعلق بأمر معقدة وغير متوقعة وتحتاج الى دراسات دقيقة ومكثفة.

## ✓ القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:

- القرارات الكيفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية، كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه.
- الخبرات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

## ✓ القرارات وفقا لأهميتها:

- القرارات الاستراتيجية: وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.
- القرارات التكتيكية: وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وتهدف هذه القرارات الى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي أو تقرير العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل.
- القرارات التنفيذية: وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط والجاري في المنظمة.

### ✓ القرارات وفقا للنمط القيادي:

- القرارات الفردية: هي القرارات بها المدير متخذ القرار.
- القرارات الجماعية: هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بانها قرارات رشيدة وبناءة.

### 2-المقرر الإداري:

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

### 3-العناصر الشكلية للقرار والمقرر الإداري:

- الدمغة
- الرقم
- عنوان الوثيقة قرار إداري أو مقرر إداري
- الحيثيات: 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 أو المقرر الإداري.
- المكان و التاريخ
- الصفة الاسم و اللقب الإمضاء و الختم

نموذج قرار و مقرر إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

رقم:.....

مقرر إداري/قرار إداري

يقرر السيد:.....

-بمقتضى القانون رقم ..../.. المؤرخ في ..../.. و المتعلق ب .....

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم ..../.. المؤرخ في ..../.. و المتعلق ب .....

.....

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم ..../.. المؤرخ في ..../.. و المتعلق ب .....

.....

-بمقتضى محضر اجتماع رقم ..../.. المنعقد في ..../.. و المتعلق ب .....

.....

و باقتراح من السيد:.....

يقرر

المادة1:.....

المادة2:.....

المادة3:تحديد الجهات المكلفة بتنفيذ القرار أو المقرر الإداري

المكان و التاريخ

الصفة الاسم و اللقب

الختم و الإمضاء



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار توظيف عن طريق الاختبار المهني

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... الذي يحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية وكذا البرامج المتعلقة بها للالتحاق بمختلف الأسلاك.....
- بناء على المقرر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن فتح اختبار مهني للالتحاق بسلك ..... برتبة: .....

- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في:..... المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للاختبار المهني للالتحاق برتبة: .....
- بناء على الشهادة رقم ..... المؤرخ في ..... (ذكر اختصاص الشهادة) المسلمة ل.....(الاسم واللقب) من طرف.....
- بناء على وثيقة الاثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم: ..... المؤرخة في: .....
- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تتصيب المعني(ة) ابتداء من: .....

باقترح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

المادة الأولى: يعين .....(الاسم واللقب)....بصفة متربص في سلك.....، رتبة: ..... الصنف..... الرقم الاستدلالي ..... ابتداء من: .....تاريخ تتصبيه.

المادة الثانية: يكلف السيد: مدير جامعة ..... بتنفيذ ما جاء في هذا القرار.

حرر ب: .....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار توظيف مباشر على أساس الشهادة  
(بعد تكوين متخصص)

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن فتح تكوين متخصص لالتهاق برتبة: .....
- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية للاختبار للتكوين المتخصص لالتهاق برتبة: .....

- بناء على وثيقة الإثبات تجاه الخدمة الوطنية رقم: ..... المؤرخة  
في: .....
- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن  
تنصيب المعني(ة) ابتداء من: .....
- باقترح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

- المادة الأولى: يعين ..... (الاسم واللقب)....بصفة متربص في  
سلك.....، رتبة: ..... الصنف..... الرقم الاستدلالي ..... ابتداء  
من: .....تاريخ تنصيبه.
- المادة الثانية: يكلف السيد: مدير جامعة ..... بتنفيذ ما جاء في هذا القرار.

حرر ب: .....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار ترسيم

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تعيين ..... (الاسم واللقب) ..... في رتبة: ..... الرقم الاستدلالي ..... ابتداء من: .....
- بناء على محضر اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المجتمعة في لجنة ترسيم بتاريخ .....

باقتراح من السيد: مدير جامعة .....

يقرر

المادة الأولى: يرسم.....(الاسم واللقب)....في سلك.....، رتبة:

.....الصنف.....الرقم الاستدلالي ..... ابتداء من: .....

المادة الثانية: يكلف السيد: مدير جامعة ..... بتنفيذ ما جاء في هذا القرار.

حرر ب: .....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار ترقية عن طريق الامتحان المهني

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المحدد لكيفيات تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية في.....
- بناء على المقرر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن فتح مسابقة على أساس الامتحان المهني للالتحاق برتبة: .....

- بناء على المقرر رقم: ..... المؤرخ في:..... المتضمن ترقية وترسيم وإعادة ترتيب السيد ..... في رتبة: .....ابتداء من:.....
- بناء على مستخرج القرار رقم: .... المؤرخ في: ..... المتضمن ترقية المعني (ة) إلى الدرجة .....الرقم الاستدلالي ..... للصنف ..... ابتداء من: .....
- بناء على المحضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية لامتحان المهني للالتحاق برتبة: .....
- بناء على المحضر رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تنصيب المعني(ة) ابتداء من: .....

بإقتراح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

- المادة الأولى: يرقى .....(الاسم واللقب)....ويرسم في سلك.....، الرتبة: .....ابتداء من : .....
- المادة الثانية: يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف .... الدرجة ..... الرقم الاستدلالي .....
- المادة الثالثة: يكلف السيد: مدير جامعة ..... بتنفيذ ما جاء في هذا القرار.

حرر ب: .....في.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار الالتحاق برتبة أعلى عن طريق  
الترقية الاختيارية

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- بناء على القرار رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تعيين/إدماج وإعادة ترتيب.....(الاسم واللقب).....في رتبة:.....ابتداء من:.....
- بناء على مستخرج القرار رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن ترقية المعني (ة) إلى الدرجة .....الرقم الاستدلالي ..... للصنف ..... ابتداء من: .....

- بناء على المحضر رقم ..... المؤرخ في ..... للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء  
المختصة إزاء .....

- بناء على المحضر رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن الإعلان عن النتائج النهائية  
للتكوين قبل الترقية للالتحاق برتبة: .....

باقترح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

المادة الأولى: يرقى ..... (الاسم واللقب).... ويرسم في سلك.....،

الرتبة: ..... ابتداء من الفاتح من شهر.....، سنة.....

المادة الثانية: يعاد ترتيب المعني(ة) عند نفس التاريخ في الصنف .... الدرجة .....

الرقم الاستدلالي .....

المادة الثالثة: يكلف السيد: مدير جامعة ..... بتنفيذ ما جاء في هذا القرار.

حرر ب: ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار نقل

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترسيم (الاسم واللقب) ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على النقل المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ .....
- وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ .....
- وبناء على موافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ .....

- باقتراح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

المادة الأولى: ينقل ..... (الاسم واللقب)..... بناء على طلبه من..... (الإدارة

الأصلية)..... إلى (الإدارة المستقبلية) ابتداءً من .....

المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.

حرر ب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار تكفل بعد عملية نقل

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترسيم (الاسم واللقب) ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن نقل المعني (ة) من ..... (الإدارة الأصلية) ..... الى ..... (الإدارة المستقبلية) ابتداء من .....
- باقتراح من السيد: مدير جامعة .....

يقرر

المادة الأولى: يكفل ..... (الاسم واللقب) ..... في رتبة.....

المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.

حرر ب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار إحالة على وضعية الخدمة الوطنية

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين (أو الترسيم عند الاقتضاء) ..... (الاسم واللقب) ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على الأمر بالالتحاق بالخدمة الوطنية رقم ..... المؤرخ في .....

- باقتراح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

المادة الأولى: يحال ..... (الاسم واللقب)..... على وضعية الخدمة  
الوطنية ابتداء من.....

المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.

حرر ب .....في.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار إعادة إدماج بعد أداء الخدمة الوطنية

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن تعيين (أو الترسيم عند الاقتضاء) ..... (الاسم واللقب) ..... في رتبة ..... ابتداء من .....
- وبناء على مستخرج شطب المعني بعد أداء الخدمة الوطنية ابتداء في .....

- باقتراح من السيد: مدير جامعة .....

### يقرر

المادة الأولى: يعاد إدماج ..... (الاسم واللقب)..... بعد انتهاء فترة إحالته على وضعية

الخدمة الوطنية، في رتبته ابتداء من.....

المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.

حرر ب .....في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار انتداب لدى إدارة، مؤسسة عمومية أو هيئة  
عمومية

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن ترسيم ..... (الاسم واللقب) ..... في رتبة .....
- وبناء على طلب الانتداب المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ .....
- وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ .....

- وبناء على موافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ.....
- باقتراح من السيد: مدير جامعة.....

يقرر

المادة الأولى: ينتدب ..... (الاسم واللقب)..... لمدة ابتداء  
من..... لشغل مهام.....

المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.

حرر ب ..... في.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

رقم: ...../2023

قرار تجديد انتداب

إن وزير التعليم العالي والبحث العلمي

- بمقتضى الأمر رقم: 06-03 المؤرخ في: 15 جويلية سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم: 07-304 المؤرخ في: 29/09/2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 90/99 المؤرخ في: 27/03/1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين وأعاون الإدارة المركزية والولايات والبلديات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن إنشاء جامعة ..... المعدل والمتمم.
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن القانون الأساسي الخاص ..... في المؤسسات والإدارات العمومية المعدل والمتمم.
- وبناء على القرار رقم ..... المؤرخ في ..... المتضمن انتداب ..... (الاسم واللقب) ..... ابتداء من .....
- وبناء على طلب تجديد الانتداب المقدم من طرف المعني (ة) بتاريخ .....
- وبناء على موافقة الإدارة الأصلية بتاريخ .....

- وبناء على موافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ.....
- وباقتراح من .....

### يقرر

- المادة الأولى: يجدد انتدب ..... (الاسم واللقب).....
- لفترة.....لدى.....ابتداء من.....لشغل مهام.....
- المادة الثانية: يكلف ..... (السلطة الإدارية المخولة)..... بتنفيذ هذا القرار.
- حرر ب .....في.....

### أسئلة المحور

أجب على الأسئلة التالية:

1- عرف الدستور؟

2- عرف القانون العضوي؟

3- عرف الأمر؟

4- عرف المرسوم

5- عرف القرار الإداري

## قائمة المراجع

### أولاً-المراجع باللغة العربية

- نضال فلاح الضلاعين وآخرون، نظريات الاتصال والإعلام الجماهيري، الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- انس غسان الشيخ الخفاجي، المراسلات التجارية والإدارية، مركز الضيافة الدولية للتدريب السياحي والفندقي، سوريا، دمشق، دون سنة نشر.
- برارمة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية- طرق التصنيف والترتيب والحفظ، دار المعرفة، الجزائر، 2005
- برهان رزيق، القرار الإداري وتمييزه من قرار الإدارة، الطبعة الأولى، دون دار نشر، 2016
- شادية وارد، تقنيات التحرير الإداري، وزارة التربية الوطنية، المملكة المغربية، 2009-2012
- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية-، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016
- مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.
- خبيزي سامية، "مكانة الاتصال الداخلي والخارجي في المؤسسة" دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته تيسمـسـيلت"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، شهر فيفري 2020.
- محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الطبعة الأولى، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003.
- النجار حسن، صالحة ياسر، المؤتمر والمعرض الدولي الثاني حول التعلم الإلكتروني وتجويد التعليم والتدريب. مركز التعليم الإلكتروني، جامعة البحرين، 2008، البحرين.
- دليل كتابة التقارير



- بشير العلق، دليل كتابة التقارير، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1986.
- وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.

#### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- mohamed belaouf, l'enseignement de la redaction administrative entrer formation academique et exigences professionnelles, revue expression n°4decembre2017.
- <https://apps.google.com/intl/ar/meet>, Retrieved 08/01/2022.
- Zoom, about zoom., <https://explore.zoom.us/fr-fr/about.html>, Retrieved 07/01/2022.
- Zoom for Education. <https://zoom.us/education>, Retrieved 11/01/2022.
- Clickmeeting, We help you stay connected., <https://clickmeeting.com>, Retrieved 12/01/2021