



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس :

# الاتصال و التحرير الإداري

مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم التسيير تخصص:

- إدارة الموارد البشرية
- إدارة استراتيجية
- مقاولاتية

اعداد الدكتور:

بركان دلييلة

السنة الجامعية: 2021/2020

## الهدف من المطبوعة

هذه المطبوعة موجهة خصيصا لطلبة السنة الأولى ماستر علوم التسيير بتخصصاته إدارة الموارد البشرية ، إدارة استراتيجية و مقاولاتية ، والتخصصات الأخرى و التي تدرس المقياس في السداسي الاول أو السداسي الثاني من السنة الجامعية.

وتهدف المطبوعة الى تمكين الطالب من معرفة الاتصال الإداري، انواعه ووسائله وكذا مهارات الاتصال و خاصة مهارة الكتابة، إضافة الى معرفة تقنيات التحرير الإداري و مختلف أنواع الوثائق و الرسائل الإدارية، و كيفية و شروط تحرير هذه الوثائق، لان الضرورة تقتضي احترام هذه الشروط نظرا لأهمية الوثائق و الرسائل في المؤسسات والإدارات والمرافق العمومية.

يتطلب التحرير الإداري معرفة كافية للغة و التحكم في الأسلوب و الصياغة التي بواسطتها يتم التحرير، اذ ان اي خطأ في التحرير او الصباغة قد يساء فهم المحتوى و لا تؤدي الرسالة الإدارية هدفها المرغوب. لذلك يجب معرفة الأسلوب الخاص بكل وثيقة و شروط تحريرها. فضلا عن الجهة المرسل اليها عند القيام بعملية التحرير.

### المهارات المكتسبة من تدريس هذا المقياس:

- يتوقع في نهاية هذا المقرر أن يكون الطالب قد تمكن من:
- فهم عملية الاتصال وكيف تتم؟
  - التفريق بين أنواع الاتصال المختلفة؛
  - تنمية مهارات الاتصال، خاصة مهارة الكتابة وتحسينها؛
  - التعرف على التقنيات الرئيسية في التحرير الإداري؛
  - معرفة أسلوب التحرير الإداري، و التفريق بين مختلف الوثائق الإدارية، و كيفية تحريرها.

## برنامج المقياس

### المحور الأول: ماهية الاتصال

- مفهوم الاتصال و الاتصال الاداري
- عناصر عملية الاتصال
- أنواع و وسائل الاتصال
- معوقات و اليات تحسين عملية الاتصال
- مهارات الاتصال

### المحور الثاني: ماهية التحرير الإداري

- مفهوم التحرير الإداري
- أهمية التحرير الاداري
- انواع التحرير الإداري
- مميزات الأسلوب الاداري
- شروط التحرير الإداري
- صيغ التحرير الإداري
- ما ينبغي القيام به قبل اثناء و بعد الانتهاء من تحرير المراسلة الإدارية

### المحور الثالث: الرسالة الإدارية

- تعريف الرسالة الادارية
- أهمية الرسالة الادارية
- اشكال (أنواع) الرسالة الادارية

### المحور الرابع: وثائق التبليغ

الدعوة- الإستدعاء -جدول الإرسال -برقية الإرسال

### المحور الخامس: وثائق الوصف و السرد و التحليل

تقرير- محضر- عرض حال

### المحور السادس: الوثائق الإدارية غير الرسالة

مذكرة- منشور- تعليمة- اعلان

### المحور السابع: نماذج عن التحرير الاداري

## المحور الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال أحد أهم الوسائل التي يقوم عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، وله دور هام في تحسين علاقاتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى أنه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي من خلال رغبة الأعضاء في التكيف. ويعمل صناع القرار على اختيار نظام الاتصال والأهداف ووسائل الاتصال من أجل مسايرة منظمات الأعمال للظروف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق أهدافها.

### 1- مفهوم الاتصال

اختلفت تعريفات الاتصال بحسب المدارس و الباحثين في هذا المجال و فيما يلي ندرج بعض التعاريف:

**التعريف الأول:** "إنتاج وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، بشكل يمكن من خلاله كافة المعنيين الإحاطة بموضوعها، وتعديل سلوكهم وفقاً لها وحسب الوجهة المطلوبة". (القريوتي، 2006)

**التعريف الثاني:** "تبادل مشترك للمعلومات والأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس مما يتطلب عرض (إرسال) واستقبال ينتج عنه تفاعل مشترك بين جميع الأطراف وليس بالضرورة أن يكون هناك تفاهم بينهما". (العديلي، 1995)

**التعريف الثالث:** " ذلك النشاط ال موجه لمختلف موظفي المؤسسة لإعلامهم عن مؤسستهم، أهدافها، اعم لها، نتائجها والصعوبات التي يمكن أن تواجهها، وكذا حشد الموظفين، إدماجهم وخلق شعور بالانتماء من أجل تحسين الأداء العام للمؤسسة، وتعزيز بناء صورتها ". (Alain, 2006)

### 2- عناصر عملية الاتصال: تشمل عملية الاتصال العناصر التالية:

**المرسل:** الشخص أو الهيئة التي تقوم بنقل أفكار أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف ويتأثر ذلك بفهمه وإدراكه للأمور، وبصفة عامة بنظام قيمه وثقته أو حكمه المسبق على المستقبل، وكذا على مهاراته الاتصالية كالقدرة على الإقناع واختيار الرموز، واختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.

**التشفير:** عملية نقل المعلومات في شكل رموز من خلال الرسالة كقيام المرسل باستخدام الإشارات أو الحروف أو دلالات ذات معنى خفي أو ظاهر لنقل معاني أو معلومات معينة.

**الرسالة:** المحتوى الذي يرغب المرسل في إرساله إلى المرسل إليه، هذا المحتوى قد يكون أصوات، حركات، كلمات، او غيرها، ويجب أن تتوفر فيها شروط كالاختيار الجيد للرموز، مع التزام الوضوح والصراحة بحيث يفهمها المستقبل.

**الوسيلة:** تعتبر عنصرا أساسيا لا تتم في غيابها عملية الاتصال فهي الحامل الفعلي للمعلومات التي يعتمد عليها في إيصال الرسالة أو نقل المعلومات، والقوة الفاعلة في إنجاح هذه العملية أو إفشالها لذا فعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفاعلية على المستقبل.

**فك التشفير:** ترجمة الرموز والتشفيرات التي تحويها الرسالة وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهمها.

**المستقبل:** هو الهدف أو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة، وهو أهم حلقة في عملية الاتصال ويجب أن يضع المصدر في اعتباره طبيعة المتلقي ويفهمها حتى يضمن تحقيق الهدف من الرسالة ويتم التأكد من استقبال الرسالة إيجابا أو سلبا من طرف المستقبل بواسطة التغذية الراجعة.

**التغذية الراجعة:** المعلومة المرتدة هي إجابة أورد فعل المستقبل حول الرسالة التي يتلقاها من المرسل، وتبين مدى تأثير هذه الرسالة على المستقبل، وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تساعد على قياس والتقييم المستمر لعملية الاتصال. (Boyer, 2001)

**التشويش:** كل ما من شأنه إعاقة عملية الاتصال هناك من يسميها ضوضاء ويمكن أن يكون هذا العائق في أي مرحلة أو عنصر من عناصر الاتصال. فأى شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال.

**المحيط:** أو ما يسمى بيئة الاتصال التي تمثل المكان والزمان، طبيعة العمل وكلما كانت البيئة التي تتم فيها عملية الاتصال ذات جوانب مشتركة بين المرسل والمستقبل كانت فرص النجاح لهاته العملية أكبر.

3-أنواع الاتصال: تتعدد أنواع الاتصال وفقا لمعايير مختلفة منها درجة الرسمية، أسلوب التأثير، الاتجاه، و فصل في بعض المعايير كمايلي:(بركان، 2016)

## 1 حسب درجة الرسمية

### 1-الاتصال الرسمي

يتم هذا الاتصال بين أفراد المؤسسة أي بين مختلف المستويات الإدارية بالطرق الرسمية المتفق عليها، فهذا النوع من الاتصال يتعلق بالبناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما انه يستند على قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناءا على ما تنص عليه القوانين الرسمية للمنظمة ، و يتضمن :

✓ **الاتصال النازل:** يعرف بأنه: " انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى

المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، البعض من هذه المعلومات يكون في شكل قرارات وتوجيهات حيث يقوم المرؤوس التابع بنقلها إلى مرؤوسه، وهكذا حتى تصل إلى المستقبل الأخير الذي يتوقع منه الإجابة بأسلوب ما.(حنفي، 2002، صفحة 508)

✓ **الاتصال الصاعد :** ويعرف بأنه: " مجموع الممارسات التي تهدف إلى رفع انتظارات

واحتياجات العمال للمعلومات إلى المستويات الإدارية".(Libaert, 1998, p. 71)

✓ **الاتصال الأفقي:** هو الاتصال العرضي أو الجانبي أو هو الاتصال القائم بين الأفراد والجماعات في المستويات المتقابلة أو ما يعبر عنه بأفقية التنظيم Horizontalité ويعرف بأنه: " انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد وانتقال الرسالة بين العاملين على نفس المستوى الإداري من التسلسل الوظيفي".(عامر، 2000)

✓ **الاتصال المحوري:** هو الاتصال الذي يتم بين المدراء والعاملين في أقسام أو وحدات

أخرى غير تابعة لهم تنظيمياً. أي انه لا يتبع خطوط السلطة والسلم الوظيفي، كأن يتصل مدير قسم التسويق برئيس مصلحة المحاسبة .

### 2-الاتصال غير الرسمي

هو الاتصال الذي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بل ينشأ عادة وتلقائيا نتيجة لروابط أو مصالح معينة، وأظهرت العديد من الدراسات أن هذا الاتصال يظهر نتيجة لقصور الاتصال الرسمي . ولتحقيق أهداف محددة . ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي

المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات، والفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة، كذلك توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء، الأفكار والمعلومات.

## 2- حسب اللغة المستخدمة: وتتقسم الى:

- **الاتصالات اللفظية** : تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، بمعنى أن يتم الاتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي .

- **الاتصالات غير اللفظية** : نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات والإيماءات والسلوك ، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال .

## 4- وسائل الاتصال : وتشمل الوسائل التالية:

### 1.4 وسائل الاتصال الرسمي : تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة يتم نقل المعلومات وغيرها

حسب اتجاهات مختلفة صعودا ونزولا وأفقيا بواسطة الوسائل التالية:

#### 1- وسائل الاتصال الصاعد

تتعدد وسائل الاتصال من تقارير وصناديق اقتراحات وتحقيقات وسنحاول

التفصيل فيها بإيجاز:

#### ❖ التقارير

تعد التقارير وسيلة أساسية وهامة للتعرف على صيرورة الأعمال داخل المؤسسة

فهي عبارة عن : "ملفات تخزين البيانات والمعلومات عن كل قضية تعد وتحفظ للحاجة

.إن التقارير عبارة عن وصف دقيق لنظام المعلومات من اجل معرفة سير العمل واستنتاج

الأداء الفعلي له".(دليو، الاتصال في المؤسسة، 2003، صفحة 131) فالنتقارير تعبر عن

تحليل لمسائل وقضايا معينة تخص المؤسسة، يوضع هذا التحليل في شكل تقرير يرفع إلى

المستويات العليا لمناقشته وإيجاد حلول للمسائل المعقدة .

## ❖ التحقيقات وسبر الآراء

تعتبر هذه الوسيلة من وسائل الاتصال الصاعد اللفظي غير المباشر، وتتم التحقيقات لمعرفة الجو العام السائد في المؤسسة وصورتها في نظر عمالها ومدى ولائهم. تكون هذه الوسيلة على شكل أسئلة تطرح على العمال مع احترام الجدية في العمل والسرية التامة.

## ❖ صناديق الاقتراحات والشكاوي

تعد هذه الوسيلة من أهم الوسائل المستخدمة في الاتصال الصاعد فبواسطة صندوق الاقتراحات والذي هو عبارة عن صندوق يتم فيه وضع كل الاقتراحات وكل ما يتعلق بالعمال والحلول التي يقدمونها وآرائهم حول مسائل معينة. يعتبر صندوق الاقتراحات وسيلة فعالة لقياس وتحسين المناخ التنظيمي، فبواسطته يستطيع العمال التخلص من الصراع الداخلي، والتعبير عنه دون أن يسبب لهم ذلك مشاكل بل بالعكس فأحسن الاقتراحات تتلقى جوائز تشجيعية وتحفيزية سواء مادية أو عينية. وبالمثل فإن صندوق الشكاوي مخصص لطرح مشاكل العاملين والصعوبات المهنية التي يواجهونها ليتم تفحصها من طرف الإدارة العليا وبالتالي إيجاد حلول لها. رغم ذلك فإن هذه الوسيلة لها عيوب خاصة إذا كانت الاقتراحات تظهر نقص كفاءة المسؤولين، وإن هذه الاقتراحات لا تلقى التشجيع الكافي، إلا أن ما يميز هذه الوسيلة أنها تظهر مصداقية ونزاهة الإدارة في محاولة البحث عن الحلول للمشاكل ودراسة الاقتراحات المطروحة والرد على ما جاء في هذه الصناديق سواء بالسلب أو الإيجاب.

## 2- وسائل الاتصال النازل

هي الوسائل التي تستعمل لنقل الرسائل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا أي من الرئيس إلى المرؤوس سواء بطرق مباشرة أو غير مباشرة، لفظية أو غير لفظية وهي كالآتي .

## ✚ جريدة المؤسسة

تعتبر جريدة المؤسسة من الركائز الأساسية للاتصال في المؤسسة تصمم خصوصاً لإعلام العاملين، فهي أداة مرنة تستعمل للرقابة وتؤكد هوية وشخصية المؤسسة. تهدف جريدة المؤسسة إلى الشعور بالانتماء، تعميم ثقافة المؤسسة، التحسين المستمر للصورة الداخلية، تكون لجريدة المؤسسة فائدة وأهمية أكثر بقدر المعلومات التي توفرها للأفراد لتحفزهم أكثر للقيام بأعمالهم. (Duterme, 2007, p. 78)

## ✚ لوحة الإعلانات

تعد من الوسائل اللفظية غير المباشرة الأكثر مرونة وتفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمر الهامة والعاجلة. الغرض من استخدام لوحة الإعلانات هو توضيح الإنجازات البارزة والأخبار التحفيزية والمعلومات المرتبطة بالوضع الأمني.

## ✚ التعليمات والأوامر

تعتبر من وسائل الاتصال اللفظي، كما يمكن أن تكون وسيلة اتصال مكتوبة ولاستعمال هذه الوسيلة يجب مراعاة البساطة في اللغة والتكرار حتى يتسنى للمرؤوس الفهم، ثم التنفيذ مع شرح كاف ومفصل للتعليمات أو الأوامر لتسهيل القيام بالمهمة.

## ✚ الخطاب والتقديم

يعتبر كل من الخطاب والتقديم أحد وسائل الاتصال اللفظي المباشر والنازل، حيث يتم إلقاء خطاب في مناسبة ما أو تقديم عرض مباشرة من الرئيس إلى المرؤوس. يفضل اللجوء إلى هذه الوسائل خاصة من أجل الإقناع الذي يعد الآلية التي يعمل من خلالها المفاوض، حيث يعمل الرئيس على محاولة التأثير على الاتجاهات والتصرفات السلوكية التي يتلقاها المرؤوس وكذا إعلام العمال بكل ما يطرأ من جديد فيما يخص سير نظام العمل أو التغييرات الواقعة.

## ✚ الأجور والمرتبات

تعد وسيلة من وسائل الاتصال الكتابي غير المباشر، ويحوى هذا البيان شرح مفصل للأجر أو الراتب ومكوناته من اقتطاعات، تأمينات وعلاوات، ساعات إضافية... وهذا من أجل تحسيس العامل لمصادقية مؤسسته. ودفعه إلى الشعور بالارتياح و الرضى.

## ✚ الملصقات

تمثل وسيلة من وسائل الاتصال غير اللفظي التصويري - الذي يركز على حاسة البصر والموجه خاصة للذين لا يجيدون الكتابة والقراءة - هذه الوسيلة هي عبارة عن رسومات وصور توضيحية لأفكار ومعلومات معينة تخص المؤسسة وموجهة للعمال، ويمكنهم من خلالها استيعاب الأمور المتعلقة بالأمن الداخلي وأشياء أخرى على شرط أن يتم وضعها في أماكنها المناسبة، والتي تسهل الوصول إليها والأهم من ذلك أن يتم إشراك العمال في إعداد هذه الملصقات، رغم ذلك فلا يجب الاعتماد عليها كلياً بل يجب الاستعانة بوسائل أخرى.

## ✚ الجريدة الهاتفية

تعتبر من الوسائل التقنية للاتصال غير المباشر، قليلة الاستخدام ولا تحظى بالأهمية من طرف العمال، وتسمح الجريدة الهاتفية للعامل سماع أخبار المؤسسة عن طريق تشكيل رقم هاتفي ليتم الرد من طرف مجيب آلي وه هذه الوسيلة تعتبر مكتملة للجريدة المكتوبة، وهي فعالة خاصة في وقت الأزمة مع العلم أن هذا الرقم سري ولا تتعدى مدة الرسالة الصوتية خمس دقائق تدفع العامل لتشكيل الرقم المناسب للحصول على المعلومة المناسبة وتقاس فعالية وجدوى هذه الوسيلة بحدثة الرسائل أو المعلومات. يبقى هناك وسائل أخرى ضمن هذا النوع كإذاعة المؤسسة والجريدة المضئية... ووسائل أخرى لا يمكن أن تصنف ضمن النوعين السابقين، بل منها ما يدخل في وسائل الاتصال المحوري ومنها ما يصنف ضمن وسائل الاتصال الأفقي أو الإلكتروني، ومن بين هذه الوسائل نذكر ما يلي:

### 3- وسائل الاتصال المحوري والأفقي

هي كذلك وسائل اتصال تفاعلي أو ذو اتجاهين و تشمل ما يلي: (بركان، 2016،

صفحة 106)

## • الاجتماعات

الاجتماعات هي التقاء أفراد المؤسسة في جلسات لتبادل الآراء والأفكار والمعلومات، فهي من الوسائل التي تسمح للأعضاء المشتركين بإبداء الرأي والحوار وقد تكون هذه الاجتماعات بين الأفراد على نفس المستوى الوظيفي أو بين الرئيس والمرؤوس. ورغم أن الاجتماعات من الأمور التي لا يحبها اغلب الموظفين ظنا منهم أنها بعيدة عن الواقع وعن سوق العمل ومجالاته الواقعية. إلا أنها وسيلة مهمة داخل المؤسسة بها يتم تجميع اكبر عدد من الآراء ووجهات النظر حول نقاط معينة، والهدف منها نشر معلومات جماعية، والحصول على معلومات أو اتخاذ قرارات معينة .

هناك شكل آخر من أشكال الاجتماعات وهو ورش العمل wordshop وهو المجموعة من الموظفين لهم نفس الوظيفة ولكن لا يعملون معا، وأحيانا من كيانات أو شركات مختلفة. وهي أداة مهمة للتبادل وللكشف عن أساليب العمل وتسمح بتبادل الأفكار وبالتالي تطوير أنشطة الجميع.

## • المقابلات

المقابلة هي لقاء أو مواجهة سواء كانت بين رئيس ومرؤوس أو بين أفراد من نفس المستوى الوظيفي فالأولى(بين الرئيس والمرؤوس) الهدف منها تقييم نشاط العامل أو امتصاص مشاعر غضبه وإيجاد حلول لمشاكله وهذا بالحوار وجها لوجه ومباشرة، ومن المهم جدا أن تدور في جو من الثقة والاستعداد التام للطرفين والتناسق والانسجام مطلوبين بين مجموع المقابلات في كل المصالح والأقسام . أما المقابلة بين الأفراد من نفس المستوى الوظيفي فالهدف منها تبادل الخبرات والاحتكاك وإقامة علاقات وخلق جو ارتياح لدى أطراف المؤسسة. والمقابلة وسيلة فعالة لمعرفة حالة الفرق التي تعمل على مشروع ما، وهذا بإجراء مقابلات دورية غير رسمية فردية أو جماعية وهذا لضبط المناخ التنظيمي وتبين أن للفرد قيمة وأهمية داخل مؤسسته، وهنا تظهر مهارات الاتصال (How to say it).

## • الهاتف – الفاكس

تعتبر كلها من وسائل الاتصال اللفظي غير المباشر و تكاد تتواجد في جميع الأقسام والمصالح وهذا قصد تسهيل التعاملات وتسريع المعلومات والتمكين من اتخاذ القرارات .

## • حلقات الجودة

تعتبر وسيلة من الوسائل المهمة للاتصال التفاعلي، وحسب الجمعية الفرنسية لحلقات الجودة التي أنشأت عام 1981 فإن حلقات الجودة هي : "فريق صغير من العمال أو الموظفين مكونة من خمسة إلى عشرة أفراد يرأسهم مسؤول مباشر متطوعين من نفس الورشة او المكتب ويجتمعون بانتظام مدة كل أسبوع أو خمسة عشر يوم للبحث معا عن حلول لمشاكل ويومية تهمهم ، مستعملين وسائل تحليلية بسيطة وهذا بهدف تحسين نوعية الإنتاج وظروف العمل " . (Lehnisch, 2003, p. 99)

### وسائل تعبير جسمية ومادية

تعد من الوسائل التي تدخل ضمن وسائل الاتصال التفاعلي وبالتحديد التصرفي وغير اللفظي أي تتم صياغة الرسائل عبر تعابير جسمية وتصويرية وملموسة (مادية ) مثلا تعابير الوجه وحركات اليد. فثقافة المجتمع تعكس ثقافة الأفراد وبالتالي هؤلاء بدورهم يعكسون ثقافة المؤسسة. إذن للبعد الحضاري لأطراف الاتصال تأثير على الأداء والتصرف، ونفس الشيء يقال عن وسائل التعبير المادية كالرأية البيضاء التي تعني الاستسلام هذه الوسائل رغم أهميتها إلا انه يعيب عليها انه لا يمكن أن يكون هناك اتفاق دائم بين المرسل والمتلقي، لذا يجب على الرئيس أن يعطي توضيحات لأفعال يقوم بها كي لا يساء فهمها من طرف المرؤوس.

### 4- وسائل الاتصال الالكتروني

تعد شبكة الانترنت إبداعا تكنولوجيا وتجديدا فريدا من نوعه في عصر الاتصالات ، فالاتصال بأشكاله هو العمود الفقري للمؤسسة واستخدام الانترنت من طرف المؤسسة ضرورة وأداة للتنمية والتطور. ونعني بمصطلح انترنت ما بين الشبكات working net اي شبكة الشبكات الواسعة الامتداد والمنطوية على ملايين الشبكات دون اعتبار للحدود الجغرافية. والانترانت Intranet هي عبارة عن شبكة انترنت خاص بأفراد المؤسسة فقط ، هي إذن من وسائل الاتصال الالكتروني وظهرت هذه الوسيلة نتيجة لظهور التقنيات الجديدة للاتصال وخاصة التقنيات الالكترونية المتصلة بالإعلام الآلي التي أحدثت تغييرا

جذريا وثورة على الطرق القديمة للاتصال، فهي طريقة جيدة وسهلة لتدفق المعلومات وعادة ما يميز الانترنت وجود موقع أين تتواجد عادة آخر المعلومات الخاصة بالمؤسسة .  
تسمح الأنترنت بتبادل المعلومات داخل المؤسسة بصورة أسرع، أسهل، أرخص، ومن أهم وظائفها : البريد الإلكتروني، تسيير مختلف الفهارس (المعلومات، مختلف التطبيقات، الخدمات...) خدمة إدارة الشبكة (المراقبة، الصيانة) ، ندوات النقاش ( على غرار " جماعات الأخبار " الأترنيتية) برنامج العمل المشترك، مختلف أنواع المكتبات، إنشاء صفحات أنترنيتية خاصة بكل مصلحة .(دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة، 2003، صفحة 118)

كذلك من نتائج التكنولوجيا المتجددة وسائل اتصال متطورة منها المحاضرة المرئية وهي المحاضرة عن بعد التي تسمح بعدم التنقل للمكلف للخارج رغم أن نتائجها غير مجدية كالمحاضرات التي تتطلب الحضور الشخصي.  
كذلك Videotransmission ويقصد بها تحويل المعلومات إلى الفروع الأخرى في كافة أنحاء العالم في وقت واحد .

رغم ما لوسائل الاتصال الرسمي من أهمية بالغة في إيصال المعلومات إلا أن عدم ملاءمة وسائل الاتصال الرسمي بالضرورة ستؤدي إلى خلق وسائل اتصال غير رسمي.

#### 2.4. وسائل الاتصال غير الرسمي

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من الوسائل عادة ما تكون شفوية سواء عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية، أو اتصالات شخصية مباشرة، بالإضافة إلى البريد الإلكتروني حيث انه يقرب ويسهل المسافات وقل رسمية ويحسن الاتصال .  
وتتفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل، حجم المؤسسة، ومهما كان حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لابد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد.

وسائل الاتصال غير الرسمي سواء كانت هذه الوسائل : شفوية، أو تحت أي شكل من الأشكال وأشهرها ( bouche a oriel ) أو radio trotoire من الفم إلى الأذن الذي

ينقل بسرعة وبصفة سرية المعلومات التي غالباً ما تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية، ويسهم هذا النوع في الإشباع النفسي الداخلي للفاعلين . رغم انه يعد منبع الإشاعة كما يمكن إضافة وسائل اتصال غير رسمي كالمرح، التمثيل والرحلات ولكل وسيلة ميزتها الخاصة.

### الإشاعة:

غالبا ما تحوي الإشاعة مفهوم سلبي وجانب غامض، وتنتقل شفهايا أو بواسطة وسيلة معينة كالانترنت مع عدم وجود أدلة لصحتها ومن خصائصها كذلك جهل مصدرها الحقيقي، وهي كلما كبرت وانتشرت تغير محتواها، ومع التطور التكنولوجي أصبح الانترنت أكبر مساهم في ظهور وتكثيف الإشاعة، هذه الأخيرة يمكن أن تكون محركا لأزمات مستقبلية.

عموما الإشاعة خطر يهدد سمعة المؤسسة لذا يجب عليها الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض أو معاقبة المتسبب والأهم من ذلك هو الوقاية وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين. وتعتبر الإشاعة أحد اهم مميزات الاتصال غير الرسمي والتي تنتج هي الأخرى عن الأخطاء التي تحدث في الاتصال الرسمي التي منها المبالغة في السرية والغموض مما يفتح المجال للإشاعة لفك رموز هذا الغموض أو لإزالة مخاوف معينة أو لتحقيق أهداف معينة، وأحيانا تكون بسبب وجود عداوة أو صراع بين أطراف معينة ، وتظهر بصورة عفوية خاصة في حالة الأزمات والتوتر والضغوط وعدم الاستقرار، مما يزيد من قوة انتشارها والتصديق بها. (قاسيمي، 2005/2004، صفحة 193)

### 5- معوقات و اليات تحسين عملية الاتصال:

1-معوقات الاتصال:هي كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات، أو تؤخر إرسالها أو استلامها، أي تحول دون الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من وراء عملية الاتصال، وتتعدد وتتغير معوقات الاتصال فهناك من يشخص عوائق الاتصال من خلال عناصر هذه العملية، أي المرسل المستقبل، الرسالة، طبيعة الوسيلة، والتغذية العكسية وغيرها مع العلم أن هناك تداخل بين هذه العناصر أي انه قد يكون هناك اشتراك وتداخل للمعوقات وهناك من يربطها بمعوقات لغوية ، كذلك معوقات مرتبطة بالنموذج ككل ، وهذا من خلال

التفاعلات والعلاقات التشابكية بين عناصر نموذج عملية الاتصال ، ويمكن ذكر المعوقات التالية:(ابو بكر و البريدي، 2008)

### ➤ حجم المؤسسة

هو احد العوامل المؤثرة على عملية الاتصال إذ كلما كبر حجم المؤسسة تعقدت عملية الاتصال، وتتاقص نصيب كل فرد من الاتصال بالرؤساء وبالإدارة لكثرة عدد أعضائها والحجم هو عدد الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، أو نطاق الإشراف الذي يؤثر على طرق الاتصال وأساليبه، فكلما زاد عدد أفراد المؤسسة زادت الحاجة إلى إضافة أقسام جديدة لوظائفها ، وتطلب ذلك نظاما خاصا للاتصال ووسائل تلائم هذا الحجم، والعدد الكبير للأفراد ينتج عنه اختلاف العوامل النفسية والاجتماعية بينهم، ويؤدي إلى ضعف الإدارة في التقريب منهم.

➤ أخطاء تنظيمية : من بين الأخطاء التنظيمية التي تعرقل عملية الاتصال وتعيق أدائه

نجد:

- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق؛
- ✓ جهل اغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد وينتج هذا عن جهل أهمية الأعمال المرتبطة بهم؛
- ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية؛
- ✓ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى؛
- ✓ الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية، الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الأفراد؛
- ✓ عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسيير من خلالها المعلومات في جميع الاتجاهات؛
- ✓ ضعف الثقة في علاقات العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أفراد المنظمة ككل؛

✓ كثافة المعلومات وغموضها، وعدم توفر الوقت الكافي لمعالجتها مما قد يسبب تحريفها.

- ✓ التشويش ويشمل كل ما يؤثر على وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وقد يشمل هذا المرسل، قناة الاتصال، أو المستقبل، وكذا من المحيط.

كذلك من المعوقات النفسية والاجتماعية لعملية الاتصال هناك:

- تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق، والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا.
- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء الدور الاتصالي على أكمل وجه، وافتقار القائد للتطوير المستمر في المهارة والمعرفة، حيث يؤدي افتقاره إلى المهارات الإنسانية المرتبطة بالجانب الإنساني من حيث الاتصال والتفاعل والتكامل إلى خلق الكثير من المعوقات، كما أن عدم اهتمامه بقدرة العامل الإبداعية يعوق عملية الاتصال.
- نقص الفهم لدى أفراد المنظمة وتأويل القرارات حسب الشخص المستعمل لخصائصه النفسية والاجتماعية.

## 2- آليات تحسين عملية الاتصال

- إن هذه المعوقات وغيرها تتداخل وتتشارك، ومسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد فقط أو جزء من نظام الاتصال، بل هي مسؤولية مشتركة، بالإضافة إلى تنوعها واختلافها يستلزم تحديد المسؤولين عنها من خلال تتبع مصادرها والبحث عن الانحرافات والاختلالات، وكذا إيجاد آليات وأساليب لتحسين عملية الاتصال ومنها:
- ✓ تجنب المركزية الشديدة وإتباع أسلوب التشاور والمرونة في اتخاذ القرارات فنفاذي تعدد الدرجات السلمية مما يسمح بالاتصال المباشر بين الرئيس ومروسيه مع احترام التخصص وتقسيم العمل
- ✓ استخدام لغة بسيطة ومشاركة ومدركة المعاني ويفهمها سواء الرئيس أو المرؤوس، والابتعاد عن استخدام مصطلحات تقنية لا يستوعبها مستلم الرسالة مع ضرورة تحيين المعلومات وإرسالها في وقتها وتكرارها إذا لزم الأمر.
- ✓ العمل بكل الطرق والأساليب على تدريب العاملين على مهارات الاتصال، لان هذه الأخيرة تؤدي إلى نجاحه.
- ✓ تنظيم تدفق المعلومات حيث يسهم هذا الفعل في حصول المديرين على الحد الأدنى من المعلومات والتغلب على معوقات الاتصال لا سيما الإغراق المعلوماتي ، والمعلومات تنظم بلغة الكم والنوع بالاستثناء (management by exception) والتي تقوم بدورها على فكرة الانحرافات المهمة عن البيانات ، والإجراءات التي تحوز على اهتمامات

المشرفين حصريا دون غيرها من الانحرافات البسيطة، وبلغة الاتصالات الرسمية فان  
المشرفين سوف يحصلون على المعلومات في الحالات الاستثنائية فقط وليس قصد  
الاتصال. (Ivancevich & Matteson, 2002)

✓ مراعاة الجوانب الاجتماعية والنفسية عند الاتصال بالعاملين، وعدم تهميش او  
معاملة فئة على حساب فئة أخرى.

✓ إظهار الاهتمام بالعاملين و إعطاء الحرية في إبداء الرأي وحق النقد أي إتباع  
الديمقراطية في علاقات العمل.

✓ الاستفادة من الاتصال غير الرسمي والمعلومات المتداولة من خلاله عن طريق  
احتواء القائد لتحقيق أهداف المؤسسة.

و يمكن إضافة:

1. اختيار الوسيلة المناسبة: لكل وسيلة من وسائل الاتصال مزايا وحدود، وكلما توافرت لك  
الوسائل و تنوعت أتاح ذلك الفرصة للمرسل أن يختار من بينها الوسيلة التي تتناسب مع الهدف  
المقصود ومع الرسالة ومع طبيعة المستقبل وخصائصه.

2. اختيار التوقيت المناسب: من أهم شروط نجاح الاتصال اختيار الوقت المناسب للرسالة، لأن  
تفاعل الناس مع الرسالة يرتبط بتوقيتها، فكثير من المنظمات تقوم بتحديد فترات ارسال المعلومات  
والأفكار أو التعليمات للموظفين مما يضمن الانتباه من طرف المتلقي لهذه المعلومات .

3. المتابعة والتغذية المرتدة:تعتمد عملية المتابعة والتغذية المرتدة الملائمة إيجاد طريقة رسمية  
يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي تم بها تأويل الرسالة.

6- مهارات الاتصال: في دراسة مسحية اجريت بجامعة بيتسبرج في عدد من الشركات  
الأمريكية التي يعمل بها أكثر من 50000موظف، اتضح من نتائجها أن مهارات الاتصال  
كانت العامل الوحيد والهام الذي يقرر على أساسه اختيار المديرين، حيث أشارت النتائج إلى  
أن مهارات الاتصال والتي تتضمن الاتصال الشفهي والتحريري، وكذلك القدرة على العمل مع  
الآخرين هي التي تسهم في نجاح العمل. وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة  
بمهارات الاتصال، إلا أن بعض الأفراد لا يزالون يعانون من عدم القدرة على توصيل أفكارهم  
سواء شفهيًا أو كتابيًا، وافتقارهم لهذه المهارة قد يحد من اسهامهم في التنافس من أجل فرص  
العمل أو الترقية في أماكن عملهم مما يعطل مسيرة تطورهم المهري(عازة، 2007)

و تعرف المهارة بانها: "أنماط متعلمة من التفاعل الناجح مع البيئة لتحقيق الفرد ما يهدف اليه وهي القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة من الفرد بسهولة وبدقة. وتعرف بانها القدرة على انجاز المهام المطلوبة بإتقان وفي الوقت المحدد مع وجود الرغبة لدى الشخص لتحقيق ذلك". (ابو النصر، 2015، صفحة 94) اذن فمهارات الاتصال هي نوع من مشاركة الاخرين في افكارهم ومحاولة التأثير في سلوكهم والتعرف على رغباتهم وبذلك يمكن دفعهم نحو تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة والمجتمع ككل.

❖ **انواع مهارات الاتصال:** يكون الاتصال فعالا اذا توفرت المهارات التالية:

### 1-مهارات الاستماع

هي مجموعة من المهارات التي تتضمن الوعي، والانتباه للأصوات، والاستجابة إلى أصوات محددة، والتمييز السمعي، والتعرف على الكلمات وتحديدتها وتفسيرها، والاستماع الاختياري للتعليمات اللفظية وغيرها من مهارات.(ابو زيتون و عليوات، 2010)

وتعرف مهارة الاستماع بانها: " تلك العملية الواعية والمقصودة لكل م ا يقوله المرسل لفظا وما لا يقوله باللفظ ترمي الى تحقيق غرض معين يسعى اليه المستمع". وتساعد مهارة الاستماع الرئيس على فهم المرؤوسين في مؤسسته وما يقترحونه من أفكار و اراء، والاستماع الجيد طريقة فعالة لكي يستوعب ما يحيط به.

➤ **مهارات الاستماع الجيد:** تقسم مهارات الاستماع الى:

#### 1- مهارة الفهم و دقته: و تتكون من:

- القدرة على حصر الذهن، وتركيزه فيما يستمع اليه؛
- امتلاك الامكانية للاستماع بفهم؛
- اسأل الآخر عن وجهة نظره أو اقتراحاته والابتعاد عن الاندفاعية؛
- الاستجابة بطريقة تبين أنك فهمت المشكلة أو القضية وتهتم بمحدثك واهتماماته؛
- إدراك الفكرة العامة والأفكار الأساسية التي يدور حولها الحديث؛
- القدرة على فهم التعليمات والاشارة غير الشفوية والمقصودة منها.

#### 2-مهارة الاستيعاب: وتحوي

- القدرة على تلخيص المسموع؛
- القدرة على إدراك العلاقات بين الأفكار المعروضة؛

- القدرة على تصنيف الأفكار التي تعرض لها المتحدث لتسهيل عملية تفسيرها .

**3-مهارة التذكر :** و هي مهارة ترتبط مباشرة بعملية الاستماع ، فالفرد عن طريق الذاكرة

يخزن قدرا هائلا من المعلومات و يستطيع ان يسترجع أي معلومة يريدتها من ذاكرته، و تتطلب عملية الاستماع ان ينظم الفرد ما يقوله للمرسل اليه بطريقة تمكنه من ربط هذه المعلومات بالمعلومات المختزنة في الذاكرة، و هذا ما يجعل مهارتي الفهم و الاستيعاب مهمتين في تنمية القدرة على التذكر . (حجاب، 2009، الصفحات 55-56)

**4-مهارة النقد:** وتتمثل في:

- القدرة على تمييز مواطن القوة والضعف في الحديث؛

- القدرة على التنبؤ بما سينتهي اليه الحديث؛

- حسن الاستماع والتفاعل مع المتحدث عن طريق طرح الأسئلة؛

- القدرة على مشاركة المتحدث من خلال الانفعالات والملاحم.

وتعتبر مهارات الاستماع أكثر صعوبة من مهارات التحدث والسبب الرئيسي في هذا أنها تعتمد على قاعدة من المهارات الوجدانية أو العاطفية. والمنصت الجيد يستمع إلى المستقبل من أجل الفهم لا من أجل الهجوم، أو من أجل إعداد الرد أو الإجابة.

**2-مهارة التحدث**

تعتبر مهارة الكلام او التحدث من اهم المهارات اللغوية، واهم واسطة لاتصال المسير بمرؤوسيه، و التأثير عليهم لأن الكلام عبارة عن عملية ادراكية تتضمن دافعاً للتكلم ثم مضمون الحديث .كما أن الكلام يعتبر عملية انفعالية اجتماعية تتم بين طرفين هما المتحدث والمستمع بحيث يتبادلان الادوار من وقت لآخر فيصبح المتحدث مستمعا والعكس، والغرض من الكلام نقل المعنى والتأثير على السلوك. وتشير هذه المهارة إلى قدرة المسير على توصيل المعلومات او القرارات أو الأفكار إلى الافراد بصورة لغوية سليمة ومفهومة وبنطق واضح وصوت مناسب.

➤ **سمات المتحدث الناجح:** منها ما يرتبط بالجانب السلوكي للمتحدث او بالجانب الشخصي

ومنها ما يتعلق بالجانب الاقناعي وتتمثل في:

- الصدق :فالمتحدث الصادق هو الأكثر تأثيرا في مستمعيه؛

- الموضوعية: وهي العدالة في الحكم على الأشياء، والوقوف إلى جانب الحق؛

- الوضوح: بأن تكون اللغة بسيطة والمادة منظمة ومتسلسلة منطقيا؛
- الدقة: وهو التأكد أن الكلمات التي تستخدمها تؤدي إلى المعنى الذي تقصده بعناية؛
- الحماس: وهو أن تكون تواقا للحديث عن موضوعك، فتبدو حيويا نشطا متفاعلا؛
- القدرة على التذكر: وتعني حضور الذهن أثناء الحديث؛
- الاتزان الانفعالي: أن يكون المتحدث متحكما في انفعالاته؛
- المظهر: يعكس المظهر مدى رؤية المتحدث لنفسه والطريقة التي ينظر بها الآخرون إليه؛
- القدرة على التعبير الحركي: وهي التي تسمى لغة الجسد، ولها أثر كبير جدا في نجاح الحديث؛

- النطق بطريقة صحيحة للحروف والكلمات؛

- وضوح الصوت وتنويع سرعة الحديث؛

-التعبير عن الأفكار بالقدر المناسب من اللغة والكلمات.

كذلك نضيف السمات الاقناعية فالإقناع هو كسب تأييد الافراد لراي، موضوع او وجهة نظر معينة، و ذلك عن طريق تقديم الأدلة و البراهين المؤيدة لوجهة نظر معينة بما يحقق الاستجابة لدى الافراد و تتضمن القدرة الاقناعية مجموعة من المهارات و هي:(حجاب، 2009، صفحة 105)

-القدرة على إدراك العلاقات بين العناصر المكونة للفكرة التي سيتم طرحها؛

- القدرة على العرض والتعبير؛

-القدرة على تقبل النقد.

امتلاك المسير لمهارة التحدث يتطلب منه امتلاك مهارة التفاوض باعتبار انهما من مهارات الاتصال اللفظي.

### 3- مهارة التفاوض

التفاوض هو احد الوسائل الأساسية لحصول الفرد على ما يريد لذلك يتطلب مهارات معينة للإقناع، و التفاوض عبارة عن أسلوب اتصال بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال الأخرى، يتبادلان الحوار الإقناعي بينهما ليبلغا حد الاتفاق على تحقيق رؤية مشتركة" (جلال، 2007، صفحة 3)

➤ **خصائص التفاوض الناجح** : يجب على الشخص المفاوض ان يتمتع بمجموعة من المهارات التي تساعده على القيام بالعملية التفاوضية بشكل ناجح وفعال ويمكن الإشارة الى ما يلي:

**1- مهارة إدارة الحوار** : وهي احدى المهارات المهمة التي يجب على المفاوض ان يمتلكها من خلال مراعاة الأمور التالية:

- **إدارة وقت الحوار**: وذلك بعدم السماح للطرف الاخر بان يدير او يتحكم بالوقت وبالتالي يشكل عامل ضغط يؤدي الى تقديم تنازلات.

- **اختيار مكان التفاوض**: ان اختيار مكان مناسب للقيام بالعملية التفاوضية مهم جدا، فكثيرا ما يؤدي فتح الحوار في مكان غير مناسب الى فشل هذه العملية، إضافة الى إمكانية معرفة اشخاص اخرين للمشكلة كان من الأفضل عدم معرفتهم.

- **التوقف والاستراحة**: حيث يجب ان تكون متوقفة على التوقفات والاستراحات في أوقات تكون فيها الأمور معقدة بعض الشيء، كما انها تمنح لأطراف التفاوض فرصة التفكير، وهو ما قد يؤدي الى الوصول الى تفاهم الطرفين.

**2- مهارة استعمال لغة الجسد**: المعروف ان لغة الجسد من الصعب ان تكذب وهي تعبر عن حقيقة ما نشعر به وليس ما نقوله، و قد أكدت الأبحاث العلمية بان العلامات والحركات غير اللفظية لها تأثير يتجاوز تأثير الكلمة بخمسة اضعاف، حيث ان المفاوض الجيد هو الذي يبحث في التناقض بين الكلام و الفعل لان الكلام يخبرنا عما يدور في عقل الطرف الاخر اما الإشارة فتخبرنا عما يدور في قلبه.

**3 مهارة طرح الأسئلة**: احدى المهارات التي تجعل المفاوض يقود الحوار و يوجهه و احدى الحقائق المهمة في عملية التفاوض ان الطرف الذي يقوم بطرح الأسئلة يتمتع بالسيطرة على التفاوض، وهذا ما يفرض على المفاوض الناجح ان يحرص على طرح العديد من الأسئلة حتى

يصبح طرح الأسئلة و انتظار الرد عليها عادة لديه، إضافة الى إمكانية الإفصاح عن معلومات قد يستغلها الطرف الاخر ضده.

#### 4- مهارة القراءة

وتعرف القراءة بانها " عملية التعرف على الرموز المطبوعة و نطقها نطقا صحيحا و فهمها و بذلك فهي تشمل التعرف بمعنى الاستجابة البشرية لما هو مكتوب ، و النطق وهو تحويل الرموز المطبوعة التي تمت رؤيتها الى أصوات ذات معنى ، و الفهم أي ترجمة الرموز المدركة و إعطائها معاني".(علي، 1431، صفحة 56)

ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

1 **مهارة التعرف:** وتعني إدراك الرموز ومعرفة المعنى الذي توصله في السياق الذي تظهر فيه من حيث الضبط التام والصحيح بالشكل، إضافة الى وضع الكلمة في سياق الكلام الذي يتضمنها حيث يسهل استيعابها واستعمال القاموس للكشف عن معاني الكلمات التي لم يمكن التوصل اليها.

2 **مهارة الفهم:** وتعني الربط الصحيح بين الرمز والمعنى وإيجاد المعنى من السياق على ان يتسم فهم المعنى بالموضوعية، لا ان نفهمه كما نريد نحن فهمه، إضافة الى تنظيم الأفكار المقروءة وتذكرها واستخدامها فيما بعد في الأنشطة الحاضرة والمستقبلية ويستطيع القارئ فهم الكلمات كأجزاء للجمل، والجمل كأجزاء لل فقرات والفقرات كأجزاء للموضوع كله.

3 **مهارة النطق:** و المقصود بها سلامة اخراج الحروف من مخارجها، و عدم التلعثم في نطقها حيث كثيرا ما نجد الذين يعانون مشكلة في النطق ينزعجون عندما يطلب منهم قراءة شيء ما بطريقة جهرية نظرا لحساسيتهم نحو ما يرتكبون من أخطاء في النطق و كراهيتهم لإظهار ذلك في القراءة.

#### 5-مهارة الكتابة

الكتابة عملية معقدة تتم وفق مراحل يستخدم فيها الكاتب اللغة كأداة لاكتشاف المعنى وتوضيحه عن طريق الاسقاطات، ثم يعيد صياغة الموضوع والمعلومات و الحجج، وطريقة تنظيم الأفكار حتى تصل الى مرحلة يشعر معها أن ما كتب ينقل الى القارئ المعنى الذي يريد هبوضوح.

و تعني الكتابة: "ذلك الاداء اللغوي و الرمزي الذي يعطي دلالات متعددة تراعى فيه القواعد اللغوية الكتابية، يعبر عن فكر الانسان و مشاعره و يكون دليلا على وجهة نظره و سببا في الحكم عليه". (عليان، 2000، صفحة 63)

**تحسين مهارة الكتابة:** تساعد مهارة الكتابة الفرد او المسير على توصيل القرارات والتعليقات إلى الموظفين بطريقة مقروءة واضحة ومفهومة بواسطة التقارير الرسمية، و المذكرات و محاضر الاجتماعات، والتعليمات المكتوبة. وغيرها، لذلك و جب مراعاة و التحكم في المهارات التالية و ذلك حتى يحظى ما يكتبه المسؤول بالقبول و الاهتمام و منها ما يلي: (ابو النصر، 2015، صفحة 173) .

- تحديد الهدف من الكتابة ومدى توافرها وتلبيتها لحاجات الافراد و موافقتها لعاداتهم، و الارتباط بالموضوع، والوضوح؛

- الاختصار بدون اخلال وتجنب التكرار والموضوعية؛

- استخدام الجمل القصيرة والبسيطة، وتجنب الاخطاء اللغوية والمطبعية؛

- التناسق والترتيب السليم والتتابع المنطقي وتقسيم وترقيم الاجزاء .

كذلك يمكن إضافة: (حجاب، 2009، صفحة 295)

**1-مهارة اختيار فكرة الموضوع:** لا يعد اختيار الفكرة في مجالات الاتصال الاداري مشكلة فمتطلبات العمل ومستلزماته، ومشكلاته ووقائعه هي التي ستمدنا بأفكار حول المواضيع التي نود طرحها.

**2-مهارة تحديد الاسلوب الامثل للكتابة:** وهي الطريقة التي تستخدم بها الرموز اللغوية في التعبير وطريقة ترتيب الافكار والاتجاهات والآراء الى مادة واضحة دقيقة ومفهومة، ومن العناصر التي تشد انتباه القارئ نحو النص الكتابي.

## المحور الثاني: ماهية التحرير الإداري

### 1- مفهوم التحرير الإداري:

**أولاً : لغة :** حرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة : أي إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، و أيضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.(الحنوي، 1999)

**ثانيا : اصطلاحا :** تعني الإنشاء والكتابة ، ويمكن تعريفه بأنه:

**التعريف 1:** "مجموعة الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها ، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها". (Lescop & Traiteur, 1996, p. 34)

**التعريف 2:** يعرف التحرير الإداري بأنه: " من إحدى الوسائل المستخدمة في تعزيز الاتصال بين الأقسام الإدارية المختلفة من خلال قيام الموظفين بتقديم تقارير كتابية، وإحصائية، وغيرها من التقارير الأخرى التي تصف طبيعة العمل في كل قسم". (Gandouin, 1998, p. 375)

**التعريف 3:** يقصد بالتحرير الإداري: " عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ و مواصفات خاصة تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري و من نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية و كذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين".

### 2- أهمية التحرير الإداري

تتجلى أهمية التحرير الإداري في كونه: (Ferrandis, 2000, p. 218)

-الوسيلة الغالبة في إيصال و نقل المعلومات : للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية و من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

-مادة عمل وميدان للتطبيق :فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

-له دلالة مادية في الإثبات: تعد الكتابة من أقوى الأدلة في الإثبات على أساس ان الوثائق الادارية أوراق رسمية تحمل المصادقة الرسمية للمؤسسة الأصلية . اي لها طابعها الرسمي.

- تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة: يعد التحرير الإداري بسيط الاستعمال، قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

3-أنواع التحرير الإداري: نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتتنوع تبعا لذلك و يمكن تصنيفها كالتالي:(كرمية، 2020/2019، الصفحات 6-7)

### 3-1- المراسلات الإدارية

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى، والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين. كالرسالة، والمذكرة، البلاغ، والاستدعاء).

### 3-2- الوثائق الإدارية

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، وتتمثل هذه الوثائق خاصة في: التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة. وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة.

### 3-3- النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية)

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

### 4- مميزات الأسلوب الإداري

تحتاج عملية تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بما يسمى سلامة الأسلوب وصحته، و يقصد بالأسلوب: "طريقة اختيار الالفاظ و صياغتها لتكون ذات معنى".

كما يعرف بانه: " الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها ". و هناك أنواع كثيرة من الأساليب: الأسلوب الأدبي، و الأسلوب العلمي، و الأسلوب الصحفي، الأسلوب

الإداري، و غيرها... و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من الموصفات الخاصة، نذكر أهمها فيما يلي:(رايس، 2018/2017)

**1-الدقة و الحذر:** يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب المرسل اليه اللبس ، واختيار كلمات مناسبة وخاصة بطبيعة الموضوع ،حيث تسهل على المرسل إليه استيعابها وفهم المعاني المقصودة ، و ذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية و تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر. وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة و يسر. أما الحذر فنعني به على الإداري أن يكون حذرا حتى لا يقع في الخطأ لأنه لامجال للخطأ في الإدارة و عليه أن يختار الكلمات الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلا من إثباتات صريحة، ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية: يبدو لي... ، في رأيي... ، يظهر مما سبق... ، يتضح من ذلك...

**مثال:**

ملاحظة	تعبير دقيق	تعبير غير دقيق
- توخي الدقة في المواعيد... - تحديد الكمية لتسهيل العمل ...	- الحضور يوم.. في الساعة.. المكان... -الإذن بموافقتنا بعشر نسخ من كل عنوان ..	- ستنتم دعوتكم في أقرب وقت ممكن ... -نحتاج إلى كمية من الكتب لدعم المكتبة .
<b>عبارة غامضة</b>	<b>عبارة غامضة</b>	<b>عبارة غامضة</b>
-مفهوم مزدوج المعنى.. -عبارة ملتبسة ... -كلمة غامضة...	-ظهر وتأكد لدينا -متباينة أو متعارضة -غرامة وفاة	- بان لنا -مواقف متشابكة -رأسمال وفاة

**2-الموضوعية:** يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية و حرصا على تحقيق المصلحة العامة ، الابتعاد عن النزعة الشخصية والفردية، عدم إضفاء الطابع الشخصي الذاتي، عدم استفزاز الآخرين، كذلك التقيد بضوابط عديدة كت تحقيق المصلحة العامة، تحقيق مبدأ المشروعية والمساواة، تشريف الإدارة العمومية كونها تمثل السيادة، عدم الإقصاء أو التهميش أو الاحتقار للآخرين ، فالموضوعية تتطلب نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها بكل أمانة، فالاعتبارات الشخصية لا مكان لها في الوثائق الرسمية، كما أن الأسلوب الجدلي غير مقبول في التحرير الإداري ويجب الابتعاد عن التحيز لأي جهة كانت، فينبغي الالتزام

بالموضوعية باتخاذ أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا عن أي انفعال مهما كانت طبيعته. و ينبغي الاعتماد على صيغة المجهول باستعمال عبارات الفعل المبني للمجهول مثل:

- لقد لفت انتباهي إلى أن ...

- عرضت علي رسالة بينت ...

**3-البساطة والوضوح:** المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية و المعرفية، و حتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح. فالأسلوب الإداري يقتضي اتخاذ ميزة الوضوح كي تفهم الرسالة أو المراسلة بسهولة وتحقيق الغرض منها، فالوضوح يتطلب مراعاة البساطة في التعبير، مراعاة المخاطب، و تركز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة و بدون عناء، و تجنب التكرار و التكلف و الصيغ الطويلة و الغامضة ، تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية .محرر الوثيقة الإدارية عليه أن يجنح البساطة في الأسلوب بما يحقق تبليغ الفكرة باستخدام جمل وألفاظ تكون في متناول المرسل اليه.

**4-الإيجاز:** هو فن التعبير عن فكرة معينة من خلال جمل قصيرة ومفيدة و الابتعاد عن الإطالة و الحشو والتكرار لكن دون فقدان المعنى .فبالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء و لا يحذف منه شيء فلا يكون طويلا مملا و لا قصيرا مخلأ، ولا بد من اختيار الألفاظ و الكلمات القليلة و التي تفي بالغرض المقصود، بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تتفرد بموضوع واحد.

#### 5-احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، و الذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط و الاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة. و من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر. كذلك في حالة الكتابة من الرئيس إلى المرؤوس أو العكس بواسطة واسطة فينبغي الإشارة إلى ذلك، و تختصر العبارة إذا كانت بواسطة:ع/ط عن طريق أو ت/ا تحت اشراف

كما ان الرئيس الاداري يستعمل العبارات التالية ( قررت، اوجه، لاحظت .) اما المرؤوس ( اقترح . نفذ ) .

## 6- المجاملة

هي الشكل الاحترامي للمراسلة الإدارية من خلال عبارات مهذبة ، تتميز باللباقة و الالفاظ التي تؤدي إلى ترك أثر طيب في نفسية المرسل إليه، ويقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب. و من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية(يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، و العبارات المهذبة(يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

5- شروط التحرير الإداري :يراعى في التحرير الإداري شروط معينة نذكر منها ما يلي:(سميش و رزاق، 2010، الصفحات 21-23)

أ - الشروط المتعلقة بالمضمون:

1- يجب احترام خصائص وضوابط التحرير الإداري المذكورة سابقا.

2- ترتيب الأفكار و الاستدلال عند التحرير :في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المسائل التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير، كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا .وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث ووقائع ونصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة.

وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم للمراسلة.

3 - وضع تصميم المراسلة :ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لمراسلته يساعد

على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها.وغالبا ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:

✓ المقدمة : ويشترط فيها أن تكون موجزة، كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية لتي ستعالج في العرض.

✓ **العرض**: وهو صلب الموضوع، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما أن العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فإن لصياغته أهمية بالغة، إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث يمكن لكل فقرة من العرض أن تسير بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة.

✓ **الخاتمة**: كالمقدمة يجب أن تكون الخاتمة مختصرة تستخلص النتائج من خلال ما سبق قوله في العرض. كما يجب الاعتناء بها جيدا سواء من حيث الشكل أو المضمون، لأنه غالبا ما يتأثر القارئ بانطباعات الجمل الأخيرة.

**ب- الشروط المتعلقة بالشكل**: تحرر كل المراسلات والنصوص الادارية والوثائق المختلفة في قوالب متميزة خاصة تكاد تكون متفق عليها، و الخصائص الشكلية هي مجموعة بيانات شكلية إلزامية يجب التقيد بها عند تحرير الوثائق والمراسلات الإدارية، ويطلق عليها البنية الشكلية للوثيقة أو المراسلة. ويجب أن يراعى في الجانب الشكلي النقاط التالية:

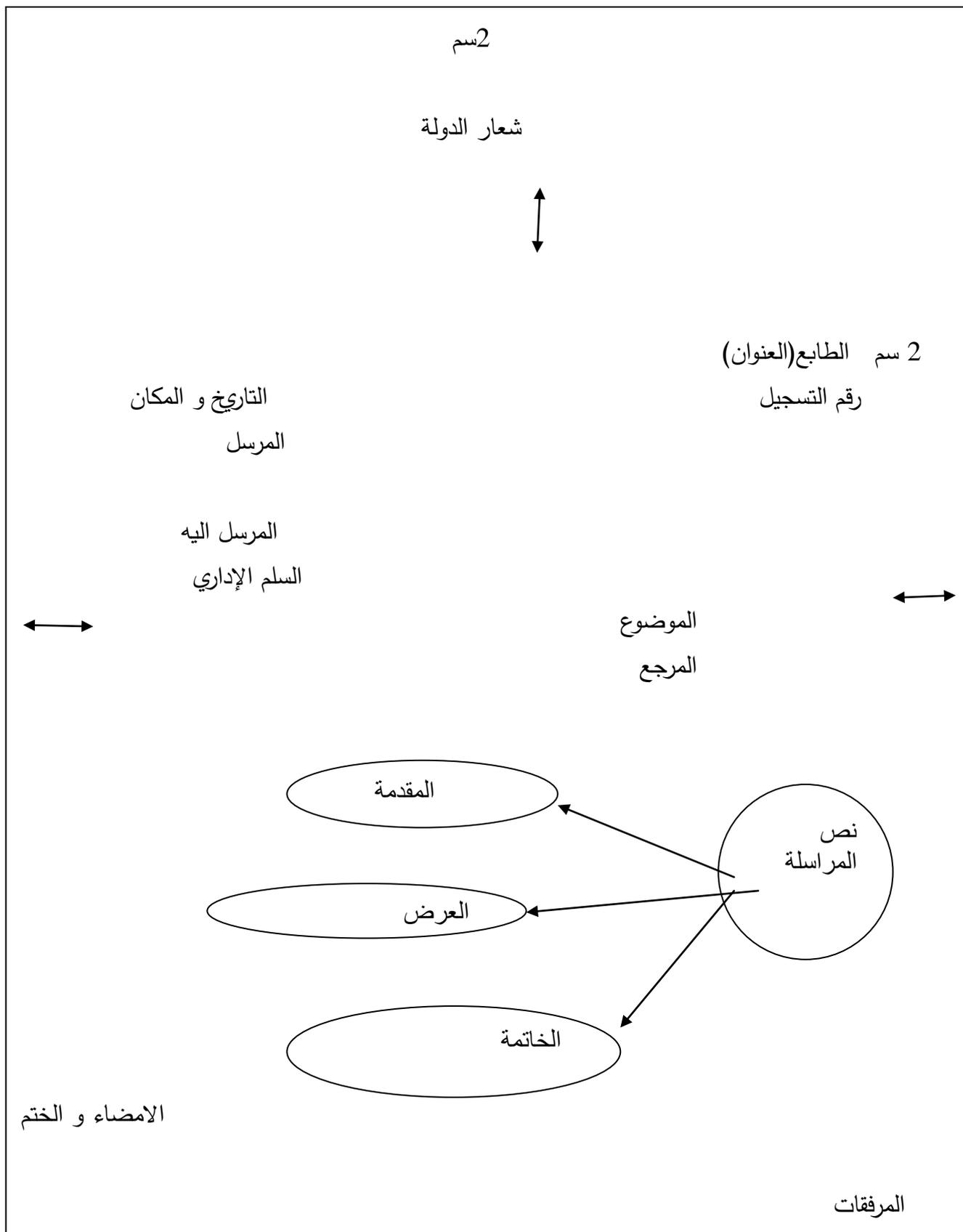
- **وحدوية الموضوع**: يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.

- **الاهتمام بنوع الورق المستخدم**: وخصوصاً عند كتابة أو طباعة الرسالة الإدارية ورقياً؛ إذ يُنصح باستخدام الورق من نوع (A4،A3)، والذي يُعتبر الأكثر ملاءمةً للاستخدام في هذه الرسائل.

- **التقيد بنوع وحجم خط كتابة الرسائل الإدارية**: لأن أغلب الرسائل تُكتب عادةً في خطٍ متوسط المقاس، وبنوع خطٍ عادي؛ أي بعيدٍ عن الرّموز أو الأشكال.

- **الانتباه للمسافات**: وهي الفراغات التي تُوجد بين فقرات الرسالة الإدارية، وخصوصاً في خانة (المحتوى)، فمن المهم وضع مسافات مناسبة بين الفقرات، حتى يسهل معرفة الأفكار الخاصة في الرسالة، وفهمها من قبل المُستلم، ممّا يُساعد في الحصول على ردّ صحيح لها.

- **تنسيق الهوامش**: وهي الأطراف الجانبية لنص الرسالة الإدارية، والتي تُساهم في إضافة شكلٍ مناسب للورقة الخاصة بها، وتُساعد في حفظ الرسالة في الملفات والسجلات الإدارية، وخصوصاً أنّها تُوفّر هامشاً لا يحتوي على أية كلمات، ممّا يُساعد على حماية النص من التلّف.



## - التقديم المادي للرسالة (الشكل):

## 1-الدمغة (الرأسية): وتتضمن:

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

-**الطابع (العنوان):** يكتب اسم الإدارة المرسله في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال:

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

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

وزارة التربية	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مديرية التثوي	جامعة محمد خيضر
المديرية الفرعية للتأوين	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
	المتخصص قسم علوم التسيير
	مكتب.....

2- **رقم التسجيل:** ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضاءها وتسجيلها في سجل البريد الصادر للجهة المرسله ، او رقم الملف الذي تعود له الرسالة وفقا لنظام حفظ الملفات المعمول به في المؤسسة، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله، ويمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب واسم محرر الرسالة، مفصولا بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي

يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية ويضمن حسن سير العمل بالمصلحة، وبهذا يتكون رقم التسجيل من: الرقم التسلسلي في الصادر؛ رمز المصلحة؛ السنة التي صدرت فيها المراسلة.

مثال : رقم: 207/ك.ع.ا.ت.ع.ت.ق.ع.ت/2020

**3- المكان والتاريخ :** هو التاريخ الذي صدرت فيه الوثيقة، تعتبر الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال ، قوائم ، كشوف ، محاضر أو تقارير ...الخ؛

مثال :بسكرة في: 27 ديسمبر 2020

**4-بيان صفة المرسل:** هي كافة المعلومات التي تسمح بالتعريف بصاحب المصلحة او الشخص صاحب الرسالة، و يقصد بصفة المرسل المنصب الخاص أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، و تكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار .

مثال ذلك : والي ولاية.....

**5- صفة المرسل إليه :** هي تعيين الشخص ( الطبيعي أو المعنوي ) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، و السلم الاداري اذا كان الشخص المرسل اليه موظفا تابعا لسلطة ادارية، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة :إلى السيد (ة) أو الأنسة.....؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة. و لا تشمل الرسالة الإدارية بين المصالح عل صيغة التسمية بل ذكر صفة من المرسل والمرسل إليه ( الاسم الوظيفي أو الرتبة وفي بعض الأحيان الجهة المختصة) .

مثال :رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى

السيد والي الولاية

مثال : والي ولاية.....

إلى

السيد وزير.....

**6 -الموضوع:** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم المرسل اليه مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في محتوى الرسالة، ربحا للوقت وتسهيلا لعملية التسجيل والتوثيق .يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة محتوى الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين. ويفيد عنوان الرسالة في جذب انتباه القارئ، كاعطاء فكرة أولية عن محتواها.

**7 -المرجع:** يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما ( ويكتب أسفل الموضوع إذا وجد)، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة. مثال ذلك :المرجع : رسالتكم رقم.....المؤرخة في..... و في صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته: ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يشرفني أن..... أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب المرجع كالتالي :المرجع :رسالتي رقم... المؤرخة في.... ويكتب في مستهلها:

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

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

المرجع :المرسوم التنفيذي رقم .... بتاريخ .... أو إعلائكم المنشور في جريدة... .

**8 -مضمون الرسالة(النص):** هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، و يتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة و أغراضها، و يضم المقدمة، العرض،الخاتمة.

**9 -الإمضاء:** تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي،؛ حتى يكون الإمضاء صحيحاً يجب أن يكون صادراً من السلطة المختصة ( التي منحت لها صلاحية من طرف القانون).ويجب أن يكون الإمضاء مسبقاً بوظيفة المعني ومتبوعاً بإسمه ولقبه، وعموما لا يوجد على مستوى الإدارة أو المؤسسة إلا شخص واحد مخول له حق الإمضاء، وهو رئيس

الإدارة أو المؤسسة كرئيس الجمهورية، أو الوزير، الوالي، رئيس البلدية أو المدير العام... إلخ، ويمكن لهؤلاء المسؤولين أن يفوضوا إمضاء إلى نوابهم من الموظفين العاملين تحت مسؤوليتهم وإشرافهم. 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.

أ- **الإمضاء بالتفويض** : وتقتضي هذه العبارة من مسؤول المباشر للسلطة أنه قد يفوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم.

**مثال:** عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين المهني

اللقب والإسم الإمضاء والختم

**التفويض : La délégation** إن التفويض هو أن تقوم سلطة مختصة باختصاصات معينة تنقل بعض هذه الاختصاصات إلى سلطة أخرى شريطة وجود نظام يجيز التفويض وينقسم التفويض إلى نوعين تفويض السلطة أو الاختصاص، وتفويض التوقيع أو الإمضاء.

1. **تفويض الاختصاص : Délégation de compétence** إن تفويض الاختصاص يعني

أن يقوم مسؤول إداري (يسمى مفوض) بتفويض بعض اختصاصاته إلى مسؤول إداري آخر أو إلى جهاز إداري آخر (يسمى المفوض له أو المفوض إليه)

2. **تفويض الإمضاء : Délégation de signature** إن تفويض الإمضاء أو التوقيع يختلف

عن تفويض الاختصاص، على إعتبار أن المفوض لايفوض الاختصاصات، بل يفوض فقط التوقيع، وتبقى سلطة الاختصاص من حق المفوض وتحت مسؤوليته، وبالتالي فإن المفوض له يوقع نيابة عن المفوض أو بإسم المفوض أو بأمر منه.

تفويض الإمضاء مرتبط بالأشخاص إذ ينتهي بإنهاء أحد الطرفين لممارسة المهام التي خولت له، والتي بمقتضاها تم تفويض الإمضاء

ب -الإمضاء بالنيابة : تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير مثلاً، أو الوالي، أو رئيس البلدية أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا عن إدارته لأسباب معينة أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح الإدارة.

**مثال على ذلك :** عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنيابة

النائب الأول

الإسم واللقب الإمضاء والختم

يلغى التفويض و الانابة بتغير احد الطرفين او كلاهما، او بانقضاء المدة.

**10 -المرفقات ( أو الوثائق المرفقة):** قد يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها وعددها، تسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع، وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك (كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عددا كبيرا من الوثائق مثلا).

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

## **6- صيغ التحرير الإداري**

تختلف المحررات الإدارية في اسلوبها عن الشعر والأدب والخطابة. ويعتمد التحرير الإداري منهجية تتطابق مع الأسلوب الإنشائي في اعتماد مقدمة وجوهر وخاتمة، لكنها تختلف في صيغتها عن بقية الميادين وتتفرد بخصوصية في التحرير. وتحتوي هذه الوثائق على مجموعة من التعليمات أو التوجيهات أو الأوامر أو المعلومات في شكل تفسيري أو إعلامي. ويتم توزيع هذه الوثائق أو إحالتها عن طريق التسلسل الإداري.

ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت تسلطية وجدنا هذه الصيغ والتعابير في شكل أوامر وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية تعمل بموضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها. ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها ، ثقافة المرسل وشخصية المرسل اليه على النحو الآتي:(رايس، 2017/2018)

## 1 - صيغ التقديم

ترتبط هذه الصيغ التي تأتي بعد ذكر الموضوع ، بوجود مرجع، أو عدم وجود مرجع، ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية والمستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون . وهذه العبارات تتجسد في كلمة : يشرفني التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة ، وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى :

**1-1- صيغ التقديم بدون وجود مرجع**

يكون موضوعها من دون سند معتمده عليه، بحيث تحرر مباشرة بعبارة الاحترام في مقدمة المراسلة، وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة :

- يشرفني أن أعلمكم ....
- يسعدني أن أطلب رأيكم.....
- يسرني أن أرسل إليكم ....
- يشرفني أن أتعهد إليكم / آمركم / أن أدعوكم/
- يؤسفني ان ارفع اليكم.....

اما فيما يخص بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس :

يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم / ألتمس / يشرفني أن أحيل عليكم / يشرفني أن أبعث إليكم./ أعترف ...

**1 ± صيغ التقديم مع وجود مرجع:**

بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على رسالتكم رقم..... .المؤرخة في ..... والمتعلقة ب ..... , يشرفني .....
- ردا على طلبكم المؤرخ في ..... والمتعلق ب ..... , يشرفني .....
- بناء على ..... رقم ..... المؤرخ في ..... والمتضمن ..... , يشرفني أن .....
- إجابة على استفساركم.....
- تذكيرا برسالتني رقم......المؤرخةفي..... و المتعلقةب.....
- تبعا ل.....وفقا ل.....بناء على.....

2- **صيغ التحرير الإداري المستخدمة في العرض:** وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغازارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

**أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:** وهي صيغ تحمل معاني السلطة

..... قررت أو سأخذ قرارا من ...

..... لاحظت أو ألاحظ .....

..... كان يجب عليك أو من الواجب عليك .....

..... سأخذ موقفا ما ...

..... سوف اتخذ الاجراءات اللازمة.....

.....المطلوب منكم موافاتي ب.....

.....و قد تبين لي.....

.....لقد سبق وان أعلنت.....

.....لقد لفت انتباهي.....

**ب- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:**

-أعتقد ... / أسمح لنفسي ... / لا أستطيع إلا... / عليك بإفادتي بكل .. / يرجع لي أو أرى من

صلاحياتي

ج- **بعض صيغ الترتيب:** تستعمل عندما يجب على المحرر الإداري ترتيب الأفكار و المعلومات داخل المراسلة، و قد يأخذ هذا الترتيب أرقاما او حروفا اجدية او عبارات تشير الى ترتيب الفكرة، ندرج البعض منها فيما يلي:

أولا : ..... / ثانيا : ..... / ثالثا : .....

من جهة .... / من جهة أخرى .... / وبالقالي .... / بصفة رئيسية .... / بصفة ثانوية .....

- نظرا ... / وبالمقابل ..... / بالإضافة إلى ..... / فضلا عن .... فإن .....

ت- **صيغ تقديم الحجج والمبررات:** ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة

من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالاتي:

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في ..... والمتعلقة ب ( ).....

- .....و ذلك بالرجوع الى نص المرسوم التنفيذي رقم...المؤرخ في .....و المتعلق ب.....
- ...مستندا في ذلك على القرار رقم.....المؤرخ في .....المتضمن.....
- نظرا للتعليمات الخاصة ب.....
- ث- صيغ تحمل معاني المجاملة:**
- .....ليس بمقدوري.....
- .....حتى تسمح الظروف.....سوف نوافيكم ب.....
- .....لا يفوتني ان اذكركم ب.....
- .....تحسبال.....

3- **صيغ الخاتمة:** تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختتم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبناها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه . و تظهر هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الرسمي و الشخصي و تكون عبارة عن جملة تبين الهدف من الارسال و من هذه الصيغ.

.....و أخيرا.....و في الاخير

.....و ختاماً..... او و في الختام.....

ارجو ان تسهرو على تنفيذ هذه التدابير.....

.....ارجو ان تتفضلو باتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.....

اطلب منكم موافاتي ببيان مفصل حول تنفيذ مضمون او محتوى هذا.....

.....اطلب منكم استدعاء المعني بالامر.....

و كما تكون هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الشخصي على النحو التالي:

و أخيرا تقبلوا سيادتكم فائق الاحترام و التقدير  
و تقبلوا مني سيادة المفتش اسمى عبارات الاحترام  
وتفضلوا سيدي بقبول تحيات الاحترام  
وتفضلوا سيدي بقبول اخلص التحيات  
وتفضلوا سيدي بقبول مشاعر الاحترام و الوفاء

7- ما ينبغي القيام به قبل اثناء ويعد الانتهاء من تحرير المراسلة الإدارية: قبل القيام بعملية التحرير الإداري يجب اتباع الشروط التالية:(سميش و رزاق، 2010، الصفحات 33-34)

### 1 قبل الشروع في تحرير المراسلة الإدارية:

- معرفة الموضوع و تحديد الهدف:ينبغي على المحرر ان يكون على علم تام بموضوع وثيقة المزمع تحريرها و على دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الادارية والقانونية و التقنية و بذلك يجب:

✓ جمع كل المعلومات و المعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات الاستشارات التحقيقات؛

✓ تحديد الهدف الجوهري و الأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

- اعداد مخطط التحرير:قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم و ترتيب الأفكار و المعلومات، و تسهيل عملية الصياغة بما يضمن فهمها من قبل المرسل اليه و تحقيقها للهدف المنشود.

- استخدام المسودة:يساعد استخدامها على تقادي الكثير من الاخطاء و الهفوات التي من شأنها ان تشوب الكتابة من الوهلة الأولى و ينبغي على المحرر قراءة المسودة اكثر من مرة، حيث ان القراءة المتأنية تسمح بإضافة أفكار تكون قد غابت عن ذهن المحرر و تصحيح الأخطاء اللغوية و إعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي.

### 2-اثناء التحرير:

✓ الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير؛

✓ المحافظة على ترتيب الأفكار حسب أهميتها دون نسيان فكرة ما، تجنباً لاهدار الوقت و الجهد او تقديم معلومات منقوصة؛

✓ تجنب التحرير بطريقة انفعالية و عاطفية بعيدة عن مبادئ الرسالة الإدارية؛

✓ تجنب الشطب و الحشو في المراسلة الإدارية، لان ذلك يؤثر سلباً على شكلها و محتواها و بوحى بعدم جديتها؛

✓ التحكم في استخدام علامات الوقف و الترقيم.

### 3- بعد الانتهاء من التحرير:

- ✓ يجب على المحرر قراءة ما حرره قراءة جديّة و متمعنة للتأكد من ان كل ما كان ينوي تضمينه في المراسلة موجود فيها و لم ينس أي عنصر من العناصر المكونة لها؛
- ✓ التأكد من خلو المراسلة من الأخطاء النحوية و الاملائية و التراكيب اللغوية المعقدة، و عدم الخلط بين فقراتها و افكارها؛
- ✓ ترقيم الصفحات اذا كتبت المراسلة في اكثر من ورقة، و يستحسن تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات مثلا 3/1.
- ✓ التأكد من تدوين المكان و التاريخ و عدم نسيان الامضاء و كتابة صفة و اسم ولقب المرسل و المرسل اليه.

## المحور الثالث: الرسالة الإدارية

تعتبر الكتابة إحدى الآليات التي من خلالها تقوم الإدارة بإنجاز المهام المنوطة بها، والمراسلات الإدارية هي التعبير الكتابي الدائم للعمل اليومي للإدارة، وهي وسيلة للتداول و التواصل مع محيطها الداخلي و الخارجي . أي ان المؤسسة تستعملها كوسيلة اتصال بين المصالح المختلفة، أو غيرها من الأشخاص والمؤسسات لانجاز عملياتها الإدارية المختلفة. حيث تؤدي هذه الأخيرة دورا هاما في النشاط اليومي على مستوى الإدارات والمؤسسات.

و تختلف الرسائل الإدارية تبعاً للهدف التي تكتب من أجله، حيث تختلف الرسائل الإدارية التي يتم كتابتها من أجل الموظفين بشكل عام عن تلك الرسائل التي يتم كتابتها من أجل أحد الأقسام الخاصة في المؤسسة.

### 1-تعريف الرسالة الإدارية:

تعرف الرسالة بانها مجموعة كلمات وعبارات يعبر بها الكاتب عما يدور في ذهنه من معان وما يشعر به من انفعالات أو قضايا تعرض لها، ويود أن ينقلها إلى شخص آخر. اما الرسالة الإدارية فهي كل رسالة تصدر عن الإدارة وتوجه لإدارة أخرى أو تصدر من مصلحة وتوجه لمصلحة أخرى في موضوع إداري معين، كما يمكن أن تصدر عن الإدارة وتوجه لشخص معين أو العكس أو هيئة خاصة ولكن في إطار وموضوع إداريين. (غضابنة، 2020/2019) ويمكن تعريف الرسائل الإدارية على أنها تلك الوسيلة التي يتم استخدامها في نقل بعض التصورات الخاصة بأمر العمل، أو في الأمور التي ترتضيها الإدارة، أو يتم استخدامها في تعريف الموظفين بمواعيد الاجتماعات، أو استخدامها في تكليف بعض الموظفين ببعض أمور العمل.

أي ان المراسلة الإدارية وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا او الكترونيا و قد تتداول بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين و الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات)..... من اجل تحقيق منافع لاطراف عملية الاتصال.

وعلى الرغم من تطور تكنولوجيات ووسائل الاتصال في الوقت الراهن (الهاتف، البرق، البريد الالكتروني، وغيرها) تبقى الرسالة المكتوبة الأداة الأكثر استعمالا في الإدارات والمؤسسات

العمومية . وتستخدم الرسائل الإدارية لأغراض وأهداف متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:(Gandouin، 1998، صفحة 70)

- رسالة التحويل هي رسالة إدارية يكون موضوعها تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما وقد يكون هذا التحويل نهائيا أو للاطلاع ثم الرد مثال ذلك جدول الارسال.
- رسالة التذكير :تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الاجل المحدد.
- رسالة الإخطار :توجه إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر ، او إخطار ممتع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

كما تسمى برسالة الإنذار حيث تبعثها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ التزاماته التعاقدية، وسميت كذلك لوجود تأخر في تنفيذ الالتزام الذي تعهد به المدين فتندره الإدارة بذلك معلنة عن إرادتها في التنفيذ خلال مدة معينة وإلا تعرض للجزاء نتيجة الإخلال بالالتزام التعاقدية مثل الغياب غير مبرر عن العمل.

## 2- أهمية الرسالة الإدارية: وتتمثل أهمية الرسالة الإدارية فيمايلي:(عابدي، 2016/2017)

- تساهم الرسالة المكتوبة التي يتم تداولها بين المؤسسات وبين عملائها من الأشخاص والمؤسسات الأخرى في انجاز الاعمال و تحقيق الأهداف؛
- إبراز شخصية المؤسسة واعطاء انطباع جيد عن أدائها؛
- فتح قنوات اتصال قوية ومفتوحة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة المحلية والإقليمية والدولية، على أساس من الوضوح والمصادقية وتحقيق المصالح المشتركة؛
- التقليل من الجهد والمسافة بين الأطراف التي يتم إرسال الرسائل؛
- تعد الرسالة الادارية واحدة من الوثائق القانونية التي يمكن الرجوع إليها؛
- تستخدم كوسيلة للدعاية ، وخاصة في الرسائل التجارية .

## 3- خصائص الوسالة الإدارية : تعد الرسالة الادارية وسيلة للتواصل بين الإدارات الحكومية

أو الإدارات غير الحكومية ، وهي على مستوى فرد أو مؤسسة ، مثل الاستفسار عن موضوع معين ، أو الرد على أي استفسار ، أو إعطاء التوجيهات ، أو دعوة لحضور لقاء . و من خصائصها نذكر مايلي:

- البساطة والدقة في التعبير؛
- استخدم المصطلحات الإدارية ، الإيجاز والنطق في المعنى ، دون الإخلال به؛
- استخدم طريقة مقنعة لكتابة رسالة ، بعيداً عن العاطفة؛
- تجنب استخدام المجاملات ، والدخول في الموضوع مباشرة؛
- الحذر في استخدام معلومات صادقة ودقيقة؛
- اعتماد تسلسل منطقي بين الأفكار؛
- في حالات الردود على الرسائل ، يجب الإشارة إلى الشخص المعني برقم وموضوع الرسالة ، والتاريخ وفي حالة استجابة الرسالة لنقاط محددة ، يجب أن تؤخذ الاستجابة لكل نقطة في الاعتبار بالتسلسل عند استلامها في الرسالة الأصلية .

#### 4- أنواع الرسالة الإدارية

تستخدم الإدارة في نشاطاتها ومعاملاتها سواء مع الإدارة أو الأشخاص عدة أنواع من الرسائل، تختلف باختلاف المواضيع المراد معالجتها، كما تختلف باختلاف الهدف المرجو من كل رسالة، وسنركز على نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية بين المصالح أي ذات الطابع الرسمي، و الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، و تكمن أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع، فالمحرر الإداري يستعمل عددا من الصيغ والتعبير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسله والجهة المرسل إليها. و فيما يلي تفصيل لكل نوع:(سميش و رزاق، 2010، الصفحات 37-39)

1- الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي :وهي التي تتم بين الإدارة ومصالحها، وعادة ما تتعلق بالجوانب الوظيفية والقرارات الإدارية والبلاغات وغيرها، او رسائل تصدر من مصلحة إدارية الى مصلحة إدارية أخرى، و عادة ما تحمل موضوع يخص المصلحتين. او وثيقة تنتقل من مرسل الى مستقبل أي بين مصلحتين او ادارتين سواء داخل المؤسسة او خارجها، و قد تكون من إدارة مركزية الى إدارة مركزية او من إدارة مركزية الى إدارة لا مركزية.

مثال: من إدارة مركزية الى إدارة مركزية

السيد وزير التعليم العالي

الى

السيد وزير وزير التربية و التعليم

مثال: السيد مدير جامعة بسكرة

الى

السيد مدير جامعة قسنطينة

مثال: من إدارة مركزية الى إدارة لا مركزية

السيد وزير التعليم العالي

الى

السيد مدير جامعة بسكرة (لا مركزية مقارنة بوزير التعليم العالي مدير الجامعة ليس له سلطة اتخاذ القرار)

### 1-2- التقديم المادي للرسالة ذات الطابع الرسمي

كل المراسلات ذات الطابع الرسمي او المهني يجب ان تحوي الدمغة بشقيها الشعار و العنوان، رقم التسجيل، التاريخ و المكان، بيان المرسل و المرسل اليه في الأعلى و من جهة اليسار. مع ذكر الصفة لكليهما.

احترام السلم الإداري، و الإشارة الى الواسطة في حالة وجودها ، الموضوع مع تحديد الهدف و بايجاز، المرجع ان وجد، نص المراسلة، الامضاء و الختم.

### 2- الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

إن هذا النوع من الرسائل يجمع بين الطابع الإداري والصفة الشخصية فقد يتعلق موضوعها بوضعية إدارية ولكن تخص محررها أي صاحبها بنفسه (مثل طلب ترسيم أو ترقية) وقد تكون الجهتان الإداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي (الدعوة لحضور حفل مثلا). إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحررة من قبل الإدارة لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة .

❖ عبارات النداء:تبتدا كل المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي بمناداة المرسل اليه

و ذلك باستعمال مثلا سيدي، سيدتي، سيد، سادة.....و يمكن إضافة كلمة المحترم او

الفاضل بعدها، او متبوعة بصفة المرسل اليه مثل سيدي المدير، السيد المفتش، كما يمكن استعمال عبارات النداء بمكانة المرسل اليه:

رئيس: فخامة الرئيس

وزير: معالي الوزير

سفير: سعادة السفير

قاضي: حضرة القاضي

❖ صيغ المجاملة:

تنتهي كل المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي بعبارة تحية تختلف حسب مكانة المرسل اليه:

..... تقبلوا مني سيادتكم فائق الاحترام والتقدير.....

..... فخامتكم.....

..... معاليكم.....

**2-1- التقديم المادي للرسالة ذات الطابع الشخصي:**

يراعى في التقديم المادي للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي إذا كانت: (سميش و رزاق، 2010)

أ - الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص :يراعى فيها العناصر التالية :الدمغة -رقم التسجيل -المكان والتاريخ -بيان المرسل -بيان المرسل إليه -السلم الإداري ( إذا كان الشخص موظفا - )الموضوع -المرجع -عبارة النداء -نص الرسالة -مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة- الإمضاء و الختم.

ب - الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة : ويراعى فيها ما يلي :الاسم واللقب

للمرسل يحزر في أعلى الجهة اليمنى؛ وظيفته وعنوانه الإداري ( إذا كان موظفا، وعنوانه الشخصي ( إذا كان غير موظف)؛ المكان والتاريخ في الأعلى جهة اليسار، بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛ السلم الإداري ( إذا كان الشخص المرسل موظفا)؛ الموضوع، المرجع (إن وجد)، عبارة النداء، نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير، الإمضاء .

4- بيان السيرة الذاتية : هو وثيقة ترفق دائما بطلب الترشح للمشاركة في مسابقة لشغل منصب

شاغر أو عرض عمل أو وظيفة ما، طلب ترقية، يعرف فيها محررها بمؤهلاته العلمية وخبرته

المهنية، وبمختلف قدراته، بالإضافة إلى التعريف بحالته المدنية أو كما يعرف بمعلوماته الشخصية مع إرفاق صورته الشخصية، عادة ما ترافق هذه الرسالة طلبات العمل .وبصفة عامة تحوي المعلومات التالية:

- الحالة المدنية:

-الإسم واللقب:

-تاريخ ومكان الإزدياد:

-الوضعية العائلية:

-الوضعية إزاء الخدمة الوطنية:

- العنوان الشخصي/ الإداري

-رقم الهاتف:

-عنوان البريد الإلكتروني:

- **المؤهلات العلمية**: ويذكر فيها مختلف الشهادات العلمية المتحصل عليها، تواريخها ومكان الحصول عليها(المؤسسة المانحة).

- **الوظائف المتقلدة والخبرات المهنية**: ويذكر فيها مختلف الوظائف التي تم العمل فيها مع ذكر طبيعة الوظيفة، تواريخها ومدتها ، بالإضافة إلى الهيئة أو المرفق الذي عمل فيه.

- **المؤهلات المختلفة**: ويذكر عادة فيها اللغات المتقنة والبرمجيات المتحكم فيها.التربصات و التكوينات داخل او خارذ الوطن.

**5- رسائل أخرى:**

**1-رسالة شكر**: وهي رسالة يقوم من خلالها محررها بتقديم الشكر والإمتنان لجهة معينة، قد تكون شخصا معنويا أو جهة إدارية معينة، مثلا : كالرد على دعوة ما بالشكر، أو كالشكر على موافقة جهة مثل مدير مؤسسة معينة على قبوله إستقباله أو منحه فرصة للتربص وغيرها.

**2-رسالة طلب عمل**: يعتبر هذا النوع من الرسائل من أصعب الرسائل، كونها تعرض مؤهلات الطالب على إدارة معينة أو مرفق عام أو خاص من أجل الحصول على وظيفة أو منصب عمل أو التقدم للترشح لمنصب عمل معين أو الرد والجواب من طرف الإدارة أو المرفق على طلب عمل من قبل شخص ما .فعند كتابة هذا النوع من الرسائل يتوجب على محررها تقادي الأخطاء اللغوية، عدم إهمال بعض التفاصيل، تقادي الحشو والإطناب، واستعمال عبارات ومصطلحات

تثير انتباه المرسل إليه بشكل لائق وغير مبالغ فيه مهما كانت الحاجة ماسة إلى ذلك، بالإضافة إلى الابتعاد عن أسلوب التوسل.

**3- طلبات المشاركة في مسابقات التوظيف:** يعتبر هذا النوع من الرسائل الأهم عند كل متعلم ينهي تعليمه الأكاديمي أو المهني، فلا يخلو أي ملف توظيف من هذا النوع من الرسائل، بحيث يحاول من خلالها محررها الراغب بالتوظيف بتقديم نفسه شخصيا ومهنيا بشكل مختصر وشامل، وقد يكون الطلب مستندا على إعلان في الموقع الرسمي للمؤسسة أو في أحد الجرائد اليومية.

## المحور الرابع: وثائق التبليغ

وثائق التبليغ أو الإخبار هي الوثائق التي يتم من خلالها تبليغ وإيصال معلومات، قرارات، إجراءات وبيانات تستخدمها مختلف الإدارات ومن أهمها وأكثرها إستعمالاً نذكر: جدول الإرسال، الإستدعاء، الدعوة، البرقية الرسمية و فصل في ذلك كالاتي:

### 1- جدول الإرسال

جدول الإرسال يطلق عليه حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة قصد نقل و تحويل مستندات او وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين، من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى سواء داخل المؤسسة او خارجها ، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل. (رايس، 2018/2017، صفحة 58)

### 2.1 - الإشعار بالاستلام :

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

وهذا لا يعني أن كل جداول الإرسال تخضع إلى شرط الإشعار بالاستلام، بل يكون ذلك إلا في حالة إرسال وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه. و في هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ :

النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر .أما النسختين الثانية والثالثة، فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسلة شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكورة أعلاه.(بن عبيد، 2020، صفحة 4)

### 3.1. أهمية جدول الإرسال: تتمثل أهمية جدول الإرسال فيما يلي:(بوضياف، 2009، الصفحات 184-185)

- يوحى بنظامية التعامل بين مختلف الإدارات، فروع وأقسام الإدارة الواحدة؛
- يؤكد على عملية التنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات، دوائر وأقسام الإدارة الواحدة؛
- يحدد المسؤوليات ويحمي كل الأطراف المتعاملة به.

### 4.1. تقديمه المادي (شكله): يتضمن جدول الإرسال من حيث الشكل العناصر التالية :

- الدمغة: وهي شعار الدولة والطابع او عنوان الإدارة أو المؤسسة؛
- رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر ؛
- بيان المرسل، يذكر فيه صفة المرسل؛
- بيان المرسل إليه : تذكر صفة المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا، أو اسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصا طبيعيا؛
- عنوان الوثيقة: " جدول الإرسال" يدون في وسط الورقة بالبنت العريض ؛
- مضمون جدول الإرسال ويتكون من ثلاثة أعمدة على النحو التالي : (Crochu, Gilbert, & Laine, 1996, p. 41)

\***العمود الأول** : ويخصص لتعيين نوع الوثائق المدرجة في الجدول، مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات الآتية :

- تجدون طي هذا الإرسال ؛

- تجدون طيه؛

- تجدون رفقة هذا الجدول ؛

- تجدون رفقته ؛

- يشرفني ان تجدون رفقة هذا الجدول.

\* **العمود الثاني** : ويخص لبيان عدد هذه الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها.

\* **العمود الثالث** : يتضمن الملاحظات او التوجيهات لبيان نوع الوثائق ،حيث يحتوي جدول الإرسال على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول ، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة وموجزة و حسب طبيعة الوثيقة ، مثل :للإعلام...الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشير... للدراسة و ابداء الراي...الخ ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة :المجموع، ويستحسن عدم ترك أي فراغ او بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، و ينبغي تجنب أي شطب او كتابة غامضة او تداخل، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة. يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

- الصفة الوظيفية للموقع؛

- الاسم الشخصي والتوقيع؛

- ختم المصلحة .

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان :نسخة ( أ و نسخ )موجهة إلى ...كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

ويفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعده المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام. تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الحاجة.

## 2- الاستدعاء

هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور شخص أو أشخاص بصفة الزامية الامر يهمهم إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في عمليات معينة، مثل إجراء مسابقات أو امتحانات أو عمليات تكوينية ( ملتقيات، أيام دراسية وندوات تربوية ...).

بما أن الاستدعاء رسالة إدارية فهو يخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية، وقد يكون الإسدعاء فرديا وهنا يمكن أن يتخذ شكل الرسالة الإدارية( ذات طابع رسمي او شخصي ).وقد يكون الإسدعاء جماعيا وهنا يتخذ شكل الإعلان.(غضابنة، 2020/2019)

**1.2. التقديم المادي للاستدعاء:** لا يوجد اختلاف كبير بين شكل الاستدعاء و شكل الرسالة الإدارية فهناك توافق في جميع العناصر الا ان هناك إضافة في نص الاستدعاء تتمثل في: تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع وموضوعه، أو جدول اعماله، كذلك ارسال الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.

### 3. الدعوة

هي رسالة إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي، وهي حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية .... الخ، قصد المشاركة أو التشريف.

### 1.3. تقديمها المادي : ويتضمن العناصر التالية:

- الدمغة . -رقم التسجيل- المرسل . - المرسل إليه . - الموضوع "دعوة". - نص الدعوة. -
- المكان والتاريخ. الإمضاء.

### 2.3. الفرق بين الاستدعاء والدعوة :

نصت إحدى مواد قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة لدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية بـ "دعوة" يوجهها رئيس المجلس لكل عضو فيه. وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد إختار صيغة "الدعوة" بدل "الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع، على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء، يستعمل الاستدعاء عند طلب الأشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء، كالطرود البريدية أو الوثائق، كجواز السفر... الخ. أو سماع أقوالهم، كاستدعائهم لدى محافظ الشرطة أو فرقة الدرك الوطني..... أي الاستدعاء الزامي اما الدعوة فالحضور طوعي.

كذلك تتميز الدعوة بوجود صيغة المجاملة في الختام حيث تكون على الشكل التالي :

- تقبلوا مني السيد الفاضل فائق الاحترام والتقدير.

- تقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والشكر.

وذلك حسب طبيعة العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو .

#### 4. البرقية الرسمية:

عبارة عن وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة، و رسالة مختصرة موجزة للغاية يتم إرسالها عن طريق أجهزة البرق والغرض منها توصيل بعض المعلومات للمرسل إليه بطريقة سريعة، فالبرقية تصل إليه في بضع ساعات، بينما يستغرق وصول الرسالة العادية أياما عن طريق البريد. قد يكون مضمون البرقية إستدعاء، دعوة أو أحد الرسائل الإدارية على وجه السرعة، هدفها البت في القضايا المستعجلة في الإدارة أو الأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص، للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز ودقيق وواضح.(بن عبيد، 2020، صفحة 2)

#### 1.4. الهدف من تحرير برقية الإرسال:

تستعمل البرقية في حالة الإستعجال فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ امر محدد قد توجه الى الرئيس الإداري في العمل أو المرؤوس.

#### 2.4. مميزاتها:

تتميز البرقية الرسمية بالاختصار والإيجاز، وذلك لارتفاع تكاليف إرسالها، وهذه التكاليف تحسب على أساس الكلمة الواحدة، فكل كلمة مكتوبة تؤدي عنها قيمة محددة، وينبغي أن لا يخل هذا الإيجاز بوضوح البرقية.

ويشترط فيها أن تكتب على ورقة رسمية يقدمها مكتب البريد والبرق والهاتف للمرسل، وعلى المرسل أن يملأ البيانات المطلوبة ثم يكتب مضمون البرقية ثم يوقع، وفي العادة لا يكتب المرسل عنوانه في صلب البرقية التي ترسل.

وتختلف موضوعات البرقية باختلاف المناسبات، فهناك برقية إدارية، برقية تهنئة بالنجاح...، وهناك برقية تعزية بوفاة، أو برقية تجارية... وغيرها (غضابنة، 2020/2019، صفحة 28)

#### 3.4. أسلوب تحرير البرقية:

تحرر البرقية بأسلوب برقي، يجب أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم مضمون مع حذف عبارة النداء والمجاملة، مع إضافة كلمة "قف" عند نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم بكلمة قف وانتهى.

يجب ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختم الإدارة مع الإمضاء. يتم تحويلها وإرسالها بواسطة جهاز اللاسلكي للإرسال والإستقبال تتكفل به مديرية المواصلات السلوكية واللاسلكية.

أما البرقية التي ترسلها مصالح البريد فتتميز بـ: (سميش و رزاق، 2010، صفحة 90)

- رقم الارسال

- تاريخ و ساعة الارسال

- عدد الكلمات

- المصدر

- ملاحظات المصلحة

#### 4.4. التقديم المادي: تتكون البرقية من العناصر التالية:

- الدمغة، - رقم التسجيل، - التاريخ و المكان، - العنوان (برقية رسمية)، - بيان المرسل و المرسل اليه ( و يكونان في الجهة اليمنى)، - الموضوع، - المرجع (ان وجد).

## المحور الخامس : وثائق الوصف و السرد و التحليل

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض مختلفة لمتابعة أحداث أو إثبات وقائع...، و ذلك عن طريق تحليل، و سرد هذه الاحداث او الانشطة ، وتتمثل هذه الوثائق خاصة في المحضر، عرض الحال والتقارير .وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة.

### 1- المحضر:

**1.1. تعريفه :** هناك مجموعة من التعاريف للمحضر ندرج البعض منها فيما يلي:

**التعريف الاول:** " المحضر هو سرد كتابي يقوم به المحرر، مما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه بكل موضوعية، محرر المحضر شخص ذو صلاحيات، أو وظيفة محددة مثل: دركي أو شرطي، أو قاضي التحقيق أو مدير مؤسسة ما، للمحضر قيمة قانونية، ولهذا لا بد أن يحمل توقيعاً محدداً، وهذا ينطبق على جميع الأشخاص ومنهم الشهود والخصوم." (بشار، 1992-1995)

**التعريف الثاني:** " هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... و يشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه." (باهي، 1998)

ان فالمحضر عبارة عن مستند قانوني حائز على قوة الإثبات، و يعد مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الذي يتضمنه .ويدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز والدقة و الموضوعية في سرد الوقائع في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية. و تدل كلمة محضر على اثبات حضور شخص او اشخاص بأنفسهم في المكان و الزمان المحددين للدلاء بتصريحاتهم بخصوص واقعة معينة. امام السلطة المختصة او وصف مجريات اجتماع معين.

## 2.1. الهدف من تحرير المحضر:

يهدف المحضر إلى عرض او مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، كما يهدف إلى إثبات صحتها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات والقرارات المناسبة بكل موضوعية .

## 3.1. شروط تحرير المحضر:

على محرر المحاضر أن يحرص على التأكد من تحقيق الشروط الاتي ذكرها عند تحريره للمحضر: (Le Guérinel، 2003)

- تقييد مكان ، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة؛
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين؛
- ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا؛
- تحديد جدول الأعمال،
- سرد تفاصيل الاحداث كما وقعت ( بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، و نزاهة)؛
- الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص؛
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات.

## 4.1. أنواع المحاضر :

من حيث الشكل يمكن أن نميز نوعين أساسيين من المحاضر، هما: (Gandouin،

1998، صفحة 375)

**أولاً:** المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة، مثل: محضر مباحثات أو مداولات مجلس الإدارة، محضر جمعية عامة للمساهمين، محضر التحكيم بين مؤسستين، ومحضر الإجراءات التأديبية ... الخ.

**ثانياً:** المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة، مثل: ضبط مخالفة لقانون ما، محضر التحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق. أي تتناول وقائع أو أحداثاً أو وضعيات أو تحريات أو سماع أقوال.

## 5.1. عناصر التقديم المادي للمحضر: تتكون المحاضر بانواعها سابقة الذكر مما يلي: (سميش و

رزاق، 2010، الصفحات 147-148)

## ✓ عناصر التقديم المادي لمحاضر النوع الأول

و نعني بالنوع الأول محاضر عن وضعيات أو عن أحداث أو وقائع أو تحريات أو سماع أقوال .... الخ ويراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية :

- الدمغة.
- رقم التسجيل : يدون في السجل الخاص بالمحاضر .
- عنوان مختصر للوثيقة : ويكون في وسط الجهة العليا من الوثيقة
- مثلا : - محضر تنصيب -محضر معاينة .... الخ .
- جملة تمهيدية : تبين التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام
- مثلا: في الرابع عشر من شهر جانفي سنة ألفين واحد وعشرون على الساعة العاشرة صباحا.
- اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر .
- السند المعتمد لتحرير المحضر .
- مثلا : القرار - التعليم - الأمر ..... الخ .
- العرض : عرض الوقائع والأحداث والوضعيات المشاهدة، والتدابير المتخذة .
- صيغة الاختتام : وتكون على سبيل المثال :
- "وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر و أمضيناه مع الشهود، بعد ما تلوناه عليهم وذلك في يومه وساعته".

- المكان و التاريخ : و يكون بالأرقام لا بالحروف .

مثلا : بسكرة في 14 /01/2021

- الإمضاء : إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ .
- إمضاء المعني أو المعنيون بالأمر، والشهود (إن وجدوا) في الجهة اليمنى.

## ✓ عناصر التقديم المادي لمحاضر النوع الثاني : و نقصد بها محاضر الاجتماعات ،

و يراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية :

- الدمغة .
- رقم التسجيل : يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات .
- عنوان الوثيقة : ويكون في أعلى وسط الوثيقة.
- مثلا : - محضر اجتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء .

- محضر اجتماع المجلس العلمي، اجتماع اللجنة العلمية .... الخ .
- **جملة تمهيدية** : يراعى فيها النقاط التالية :
- التاريخ و الساعة بالحروف لا بالأرقام .
- مكان انعقاد الاجتماع .
- اسم و صفة رئيس الجلسة .
- الأعضاء الحاضرون : ( الاسم واللقب والوظيفة ) .
- الأعضاء الغائبون ( بعذر أو بدون عذر ) .
- جدول الأعمال : ويتضمن موضوع الاجتماع .
- **العرض**: يتناول المداولات : ( أي سير الجلسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال والقرارات المتخذة بالتفصيل ) .
- **صيغة الاختتام** : و تكون على سبيل المثال:"بعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة ..... "
- المكان و التاريخ : و يكون بالأرقام مثلا : بسكرة في : 2021/01/12
- الإمضاء : إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان و التاريخ .
- إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمنى .

## 2- عرض الحال

### 1.2. تعريف عرض الحال:

عرض الحال هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل ، ويتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.(رايس، 2018/2017، صفحة 80)

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

### 2.2. خصائص عرض الحال: يتميز عرض الحال بالخصائص التالية (Epinette, 2005, p.

125)

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛  
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛

- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛  
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛

- يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الموضوعية في تدوينه.

### 3.2. أنواع عروض الحال: تتعدد أنواع عروض الحال و تتنوع و ندرج أهمها في الأنواع

التالية:(بن عبيد، 2020، صفحة 10)

#### 1- عرض حال عن مهمة (نشاط):

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. و قد يحرر عرض الحال إما بأمر من الرئيس الإداري، أو بمبادرة شخصية. يساعد هذا النوع من عرض الحال على تسهيل مهام المصلحة أو الإدارة لتقييم أنشطة أعوانها وموظفيها وتسهيل لها في آخر السنة أعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.

#### 2- عرض حال عن حادثة:

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسه قصد اطلاعه واتخاذ القرار المناسب لمواجهة موقف ما.

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

#### 3- عرض حال عن اجتماع:

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

## 4.2. التقديم المادي : ( شكله ) : يكون التقديم المادي او شكل المحضر على النحو

التالي:(سميش و رزاق، 2010، الصفحات 60-61)

بالنسبة للنوعيين الأولين أي عرض حال عن حادثة وعرض حال عن نشاط يراعى في شكلها العناصر التالية :

- الدمغة ؛
- عنوان الوثيقة : و يكتب في أعلى وسط الورقة؛
- مثال على ذلك : عرض حال عن حادثة عمل ؛
- جملة تمهيدية : ( مقدمة) يدون فيها التاريخ و الساعة و المكان بالحروف .
- العرض (نص الموضوع) : ونذكر فيه ظروف وملابسات الحادثة، والضحايا والشهود إن وجدوا، ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة فالمتابعة .
- الجملة الختامية : وتتضمن الاستنتاجات العامة وتجدر الإشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح و دقة تجنباً للغموض و اللبس في شرح و تفسير الأحداث .
- تدوين المكان و التاريخ بالأرقام :
- مثال ذلك : حرر ببسكرة في 29/01/ 2020:
- الإمضاء : من طرف محرر عرض الحال .
- أما بالنسبة للنوع الثالث : (عرض حال عن اجتماع):فيراعى فيه العناصر التالية :
- الدمغة .
- رقم التسجيل
- عنوان الوثيقة و يكتب في أعلى وسط الورقة .
- مثال على ذلك : عرض حال عن اجتماع المجلس العلمي للجامعة .
- جملة تمهيدية : وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان، ويون فيها تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع، وكذا اسم وصفة من ترأس الاجتماع موضوعه، كما بتون أسماء وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع مثال على ذلك:
- اجتمعت أعضاء المجلس العلمي للجامعة في الثاني عشر من شهر جانفي سنة ألفين وواحد وعشرون على الساعة التاسعة صباحاً، بمقر : .....وبرئاسة السيد.....مدير

: ..... وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بفتح التخصصات الجديدة ماستر للسنة

التكوينية 2022\_ 2021، وقد حضر هذا الاجتماع السادة الآتية أسماؤهم:

- الاسم و اللقب - الوظيفة

1-.....

2-.....

3-.....

- سير المداولات :

ينبغي أن يكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر مع اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع، تجنباً لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداولات.

ومن جهة أخرى فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار بالإجماع أو بالأغلبية ..... الخ .

- **جملة ختامية :** وأخيراً فإن عرض الحال ينتهي دائماً بجملة ختامية على النحو التالي :

وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة .....

- المكان و التاريخ بالأرقام : مثال ذلك : حرر ببسكرة في 2021/01/12

- الإمضاء : و يكون من قبل محرر عرض الحال .

**ملاحظة:**

يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلاً بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافاً للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات ، أي تنقل الأحداث كما هي ودون اقتراح معين لحل المشاكل المطروحة، فمعد عرض الحال يصور الواقعة كما هي من غير تأويل أو تفسير أو اقتراح حلول أو اتخاذ إجراء معين. بينما يهدف المحضر أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية و مرجعية للقرارات المتخذة ، كما أن عرض الحال الخاص باجتماع معين يشبه المحضر الخاص بالاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر ونادراً ما تستعمل عبارة عرض الحال .

### 3. التقرير

#### 1.3. تعريف التقرير

- **التعريف الأول:** التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة ، عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى ، لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية. (الحناوي، 1999، صفحة 53)

- **التعريف الثاني:** التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعداده هي غاية عملية ، فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بَيِّن من القضية التي يتناولها ، بل يذكر السبب والعلّة، ويقترح الحل والعلاج ، ويرتكز محرر التقرير على الواقع ، ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية. (بوحמידة، 1999 ، صفحة 63) و بالتالي فالتقرير هو وصف و تحليل لمجريات مؤسسة او مصلحة او عملية من العمليات.

#### 2.3. أهداف التقارير

يعتبر تحرير التقارير عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التنظيمية، ومن ثم تعد التقارير أداة أساسية لمتابعة و مراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات. و يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، ومن اهم الاهداف نذكر : (Lescop و Traiteur، 1996، صفحة 34)

- تحليل وضعية معينة؛
- عرض وضعية مصلحة أو ادارة في فترة زمنية معينة؛
- استقصاء معلومات عن قضية معينة؛
- وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛

- تبليغ الرؤساء الإداريين و إطلاعهم على مسألة معينة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة...

**3.3. خصائص التقرير:** التقرير المكتوب بشكل جيد يمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدها بسهولة وتمكنه من فهم التقرير، كما يتميز التقرير بالخصائص التالية:(الطراونة، 2011، صفحة 74)

- ان وظيفة اعداد التقارير هي وظيفة إدارية مهمة تمكن المدير من متابعة ما يجري في التنظيم و الاطلاع عليه؛

- ان وظيفة اعداد التقارير هي وسيلة للاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة
- تعد التقارير وثائق رسمية خاصة بالتنظيم يكتبها العاملون و تتناول مختلف مجالات أعمالهم؛
- يفترض ان تصف التقارير مشكلة معينة و باتالي تفسيرها من قبل معد التقرير بهدف المساعدة في حلها؛

- ان وظيفة اعداد التقارير تتضمن معبومات و اتويات تخص التنظيم نمقل ممن المستويات الدنيا الى المستويات الإدارية العليا بهدف اطلاع المدر عليها.  
و يمكن إضافة:(بن عبيد، 2020، صفحة 13)

**1-الوضوح:** وضوح الهدف من التقرير، اضافة الى الابتعاد عن العبارات و المفردات المعقدة والغامضة؛

**2- الايجاز:** عدم الاطالة دون الاخلال بالتغطية الوافية المطلوبة بجوانب الموضوع؛

**3-الموضوعية:** عدم التمييز عند عرض الحقائق الخاصة بالموضوع أو النتائج؛

**4-الدقة:**سواء في عرض موضوع التقرير أو عند جمع البيانات المتعلقة به والاعتماد على مصدر المعلومات موثوقة.

**5- التسلسل المنطقي** في عرض المعلومات ومن الافضل أن يكون مقسم إلى أقسام بحيث تسهل الوصول إلى أي معلومة، أي التدرج عند عرض المواضيع من البسيط إلى المعقد، والترتيب الزمني و المكاني للأحداث.

**4.3.انواع التقرير:** يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع واستخلاص

النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره والأهداف المرجوة منه وكذا الجهة المرسل إليها،

هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة وتحدد طبيعة التقرير، حيث يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، وهو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع؛ و نجد التقرير المطول (التقرير السنوي للنشاط مثلا) والتقرير الموجز ( التقرير المتعلق بوصف حادثة طارئة). و يمكن ذكر الانواع التالية: (كرمية، 2020/2019، صفحة 31)

**أولاً: التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معيناً بشكل معمق بغية البحث عن الحلول و استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...

**ثانياً: التقارير التفتيشية وتسمى الرقابية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملاسبات و حيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، و يتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، و مثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،...و غيرهم.

**ثالثاً: التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين. مع اطلاعهم على الاجراءات المتخذة بصدد تلك الأحداث، او اقتراح حلول او اجراءات إذا كانت ضمن صلاحيات الوصاية

**رابعاً: التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة و الأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري ( شهرياً، سداسياً أو سنوياً). و يعد كل نوع من هذه التقارير من قبل عون واحد أو مجموعة أعوان حسب الحالة باستثناء تقرير التفتيش الذي يكلف به عادة عون واحد.

### 5.3. خطوات اعداد التقارير:

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من

الخطوات المنهجية: (كرمية، 2020/2019، صفحة 31)

-**تحديد الهدف بدقة:** ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات والشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض وغير محدد المعالم، لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

-**جمع وتحليل البيانات:** بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام، والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها وتحضيرها للاستخدام. يعتمد جمع البيانات على الدراسات والأبحاث والتحقيقات والاستشارات وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

-**وضع الخطة:** بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره و ترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و الانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

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

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

### 6.3. التقديم المادي للتقرير: يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و

الوثائق الإدارية الأخرى و هي:

1 الدمغة

2 عنوان الوثيقة و يدون في الأعلى ووسط الوثيقة

3 -الرقم التسلسلي

4 -الصفة الوظيفية للمرسل و المرسل إليه

5 -المدخل(جملة تمهيدية): يدون فيها الأسباب التي ادت الى تحرير التقرير او الهدف

منه.

6-نص التقرير(مضمونه): و هو اهم جزء في التقرير ، اذ يجب على المحرر ان يعالج

المضمون بكل موضوعية و ذلك بدراسة شاملة لكل المعطيات الخاصة بالتقرير و تنظيمها بطريقة تؤدي للوصول الى اقتراحات مناسبة .

7-الخاتمة: و تتضمن الحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة، و يعبر فيها المحرر بكل

حرية عن ارائه و من الصيغ المستعملة نذكر مايلى:

- و في الختام ارجو ان تصادقوا على الخطة المقترحة.....

- و في الختام ارجو ان توافقوا على المقترحات المقدمة.....

- الرجاء ان تعيد و لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او تعليماتكم حتى يكون بمثابة قرار قابل للتنفيذ.

8 -المكان و التاريخ: بسكرة في.....

9- الامضاء: يوقع من طرف المحرر.

وقد يرفق التقرير بوثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان ( الموضوع ) مباشرة.

## المحور السادس: وثائق غير الرسالة الإدارية

هناك وثائق تختلف عن الرسالة الإدارية و تتعلق بلجراءات التنظيم الداخلي للإدارة ، كما ان هناك بعض الوثائق التفسيرية و التي تسمى النصوص التفسيرية أي تقوم بتفسير النقاط الغامضة في القرارات و المراسيم الصادرة، و نذكر من بين هذه الوثائق المذكرة، المنشور، التعليم ، الإعلان و فصل في ذلك كمايلي:

### 1- المذكرة:

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو مؤسسة، لكونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة وتنتهي صلاحيتها بانتهاء العمل الذي صدرت من اجله. حيث تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها(سميش و رزاق، 2010، صفحة 99). وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات لنقل معلومات أو توجيهات أو تعليمات وأوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التنظيمية.

كما قد تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة. كما يمكن أن تكون المذكرة عامة عندما تتضمن مقررات تهتم جميع مصالح الإدارة نفسها، و في هذه الحالة يتطلب توزيعها على جميع المصالح ، و تكون بمثابة إعلان للموظفين أو للزوار.

### 📌 أنواع المذكرة:

- 1- مذكرة توجيهية: تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.الحرص على النظافة و تدابير الوقاية و الامن.
- 2- مذكرة إعلامية: تصدر من الرئيس الإداري إلى الأفيلد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال.
- 3- مذكرة مصلحة أو إدارية: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل.المحافظة على وسائل الإنتاج، والحفاظ على اخلاقيات المهنة.

## ✚ خصائص المذكرة الإدارية

تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها: (قطاري، التحرير الإداري مطبوعة موجهة الى طلبة تخصص ادارة مؤسسات وثائقية و مكاتبات، دون سنة نشر، صفحة 32)  
- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛

- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، و إن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛

- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة و فعالة؛

- ينبغي أن لا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد و محدد بدقة؛

- تحرر المذكرة بأسلوب واضح و دقيق و بعبارات لائقة؛

- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، و متى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛

- تجسد المذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية و نطاق الإشراف الإداري.

## ✚ التقديم المادي للمذكرة:

تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي: (كرمية، 2020/2019، صفحة 43)

- رأسية الوثيقة (التسمية الرسمية للدولة و طبيعتها الدستورية)؛

- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)؛

- تاريخ و مكان تحرير المذكرة؛

- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛

- عنوان المذكرة و موضوعها ؛

- الجهة الموجه إليها، فإذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين ( أي متبوعة بصفة المرسل

اليهم) نكتب مذكرة مرفوعة الى....، أما إذا كانت موجهة إلى عدد كبير من الموظفين نكتب مذكرة مصلحة؛

-نص المذكرة؛

-الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛

-التوقيع و ختم المصلحة؛

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

## 2- المنشور

✚ **تعريف المنشور:** هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا إلى سلطة إدارية دنيا أي إلى الأعوان الخاضعين إلى أوامرها، حيث يرسل المنشور إلى عدد كبير من المرسل إليهم وهو ما يميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى. و على عكس المذكرة الإدارية التي تتسم بالطابع المؤقت بالنسبة لصلاحياتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.(سميش و رزاق، 2010، صفحة 109)

### ✚ الهدف من المنشور:

يهدف المنشور إلى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي يتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها كالمراسيم و القرارات أو حل مشاكل التطبيق ، وكيفيات تفسيرها وتأويلها بحيث لا تترك مجالاً للشك وهذا يعني أن المنشور لا يمكن أن ينشأ قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها لأن ذلك هو ميدان القانون.(بن عبيد، 2020، صفحة 15)

ويحرر المنشور بأسلوب واضح لأجل ازالة الغموض الوارد في مفهوم النص. و يصدر بصيغة الجمع دون تخصيص على أساس أنه يخاطب مجموعة أشخاص وليس شخص بمفرده وبالصيغة التشريعية.

### ✚ التقديم المادي للمنشور: يتكون المنشور من حيث المضمون من مقدمة، عرض و خاتمة

اما من حيث الشكل فيتضمن مايلي:

- الدمغة

-رقم التسجيل

-المكان والتاريخ (أحيانا يكتب في الأسفل)

-عنوان الوثيقة: " منشور " يكون في أعلى الوثيقة

يمكن أن يكون المنشور متبوعا بصفة المرسل إليهم، فيكتب: منشور إلى السادة عمداء الجامعات أي جميعا، او متبوعا برقم التسجيل: منشور رقم.....

-الموضوع؛

-المرجع؛

-نص المنشور؛

-الامضاء والختم والصفة الاسم واللقب.

### 3- التعليمية

**تعريف:** هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من رئيس إداري إلى مرؤوسيه أيا كان شكل أو صيغة هذه الأمر، أما في معناها الخصوصي فيقصد بالتعليمية ذلك النص الإداري المتضمن توجيهات أمره بهدف تحديد طريقة إنجاز عمل معين أو تنفيذ نصوص قانونية معينة(قطاري، التحرير الإداري مطبوعة موجهة الى طلبة تخصص ادارة مؤسسات وثائقية و مكنتات، دون سنة نشر، صفحة 39) والهدف من تحريرها هو اصدار توجيهات و تعليمات إلزامية و توضيحية قصد تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة و تأويل النص المعني، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل . ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمية سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

#### أشكالها:

تكون التعليمية في أحد الأشكال التالية:

- تعليمية رئاسية

-تعليمية حكومية

-تعليمية وزارية

-تعليمية ولأئية.

التقديم المادي للتعليمية: تتضمن التعليمية مايلي:

- الدمغة؛

-رقم التسجيل؛

-المكان والتاريخ؛

-عنوان الوثيقة: "تعلية" يكون في أعلى الوثيقة

يمكن أن تكون التعلية متبوعة بصفة المرسل إليهم، فيكتب : تعلية إلى السادة عمداء الكليات

-الموضوع؛

-المرجع؛

-نص المنشور؛

-الامضاء والختم ،الصفة الاسم واللقب.

#### 4-الاعلان:

وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الاعلام و

التبليغ. تلجا الإدارة الى الإعلانات قصد اعلام الموظفين بقضايا تهمهم سواء تعلق الامر

بنشاطات مهنية او انشغالات تخص حالة الموظف الإدارية قصد تسويتها او المطالبة بتنفيذ

امر ما، او بخصوص اعلامهم للمشاركة في الامتحانات او المسابقات او غيرها.(سميش و رزاق،

2010، صفحة 137)

➤ **كيفية تبليغ الإعلان:** تلصق الاعلانات في مكان مخصص لها و في أماكن مناسبة

للفتة الموجه لها الاعلان و يمكن ان نسجل إعلانات على لوح الملصقات الذي تخصصه

الإدارة لذلك او تدون في سجل خاص يفتح لهذا الغرض.

و مثال ذلك الإعلانات التي نجدها في الأماكن العمومية او الصحف اليومية و غيرها.

➤ **التقديم المادي:**

- الدمغة الشعار و اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان؛

- رقم التسجيل؛

- عنوان الوثيقة: "اعلان" بخط واضح و قد يكون متبوعا بالموضوع؛

- مضمون الإعلان و يكون مختصرا وواضحا ودقيقا؛

- تاريخ و مكان الإصدار؛

- التوقيع من طرف الهيئة المعنية.

## المحور السابع: نماذج التحرير الإداري

### 1. نماذج حول الرسائل الإدارية:

#### 1.1. الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي:

- نموذج رسالة من مرؤوس الى رئيس

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في.....

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية بسكرة

ديوان الوالي

رقم .....

من والي ولاية بسكرة

الى

معالي وزير الداخلية والجماعات المحلية

الموضوع:تنفيذ برنامج .....

المرجع:تعليمتكم رقم .....المؤرخة في..... المتعلقة ب.....

تنفيذا لتعليماتكم المتضمنة في التعليمية المذكورة أعلاه، يشرفني بان أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير

اللازمة لتنفيذ برنامج .....

كما لا يفوتني ان اعلم سيادتكم بان مصالحنا تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية ، وسوف

نطلعكم بكل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

والي ولاية بسكرة

.....

( الختم والتوقيع )

- نموذج رسالة من رئيس الى مرؤوس

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة

ولاية بسكرة

في.....

مديرية الجماعات المحلية

مصلحة:.....

رقم .....

والي ولاية بسكرة

الى

السادة رؤساء الدوائر

الموضوع:متابعة تنفيذ برنامج .....

المرجع:التعليمية الوزارية رقم .....المؤرخة في..... والمتعلقة ب.....

في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج .....

الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل اللجان

البلدية المتخصصة ب.....، و موافاتي بكل المستجدات والصعوبات

التي تعترض عملكم.

وفي الأخير أؤكد على ضرورة إشراك كل الأطارات الإدارية والتقنية التابعة لمصالح

البلديات المعنية، واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

ع/الوالي وبتفويض منه

مدير الجماعات المحلية

.....

( الختم والتوقيع )

## - نموذج طب تحويل ملف إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في: .....

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية .....

ثانوية .....

مدير الثانوية

إلى

الرقم: ...../...../.....

السيدة (ة) / مدير (ة) ثانوية .....

.....

**الموضوع:** طلب تحويل ملف إداري

**المرجع:** قرار التعيين رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتضمن تعيين السيد (ة)

..... بصفة مستشار رئيسي للتربية بثانوية .....

بناء على قرار التعيين المشار إليه في المرجع أعلاه، يشرفني أن أطلب منكم موافاتي

بالملف الإداري الخاص بالسيد(ة): ..... الذي كان يعمل في مؤسستكم بصفته

مستشارا رئيسيا للتربية وذلك في أقرب الآجال لتسوية وضعته(ها) الإدارية.

مدير الثانوية

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

## - نموذج إشعار بإهمال منصب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بسكرة في: .....

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

الديوان الوطني للخدمات الجامعية

اقامة .....

مدير(ة) الاقامة

الرقم: ...../...../.....

إلى

السيد مدير الجهوي للاقامات الجامعية

الموضوع: إشعار بإهمال منصب

المرجع: الإلزام بالعودة رقم: ..... بتاريخ: .....

تبعا لمراسلتي المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أبلغكم بأن:

السيدة (ة): ..... لقب الأنسة: ..... الوظيفة: ..... الصفة: مثبت-

متدرب العنوان الشخصي: .....

يوجد في وضعية إهمال منصب ابتداء من تاريخ: ..... إلى يومنا هذا.

دون تقديم أي مبرر قانوني، ولم يستجب لإجراء الالتزام بالعودة رغم انقضاء مدة 48 ساعة

من تسليمه إياه.

الوثيقة المرفقة:

-نسخة من الإشعار بالاستلام

مدير(ة)

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

## - نموذج حول وضعية مؤسسة تعليمية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التربية الوطنية  
 مديرية التربية لولاية .....  
 مفتشية: .....  
 مقاطعة: .....  
 مدرسة: .....  
 الرقم: ...../...../.....  
 لبلدية: .....  
 السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي  
 إلى  
 مدير(ة) المدرسة  
 الجزائر في: .....

## الموضوع: حول وضعية مؤسسة تعليمية

نظرا للوضعية المزرية التي آلت إليها المدرسة المذكورة في الموضوع أعلاه، يؤسفني أن أحيط سيادتكم علما بأن غياب مصالح البلدية تسبب في عرقلة السير الحسن للمرفق العام الموضوع تحت مسؤوليتها المباشرة في مجال الحراسة والصيانة والنظافة .... الخ. ولقد قمنا بعدة اتصالات بالمصلحة المعنية مرارا وتكرارا، لكن دون جدوى بحيث بقيت الأوضاع على حالها وتتمثل فيما يلي:

- نقص في الأعوان الحراسة مما جعل المدرسة عرضة لسطو ليلا وخاصة أثناء العطل.
- انعدام الصيانة المتمثلة في الترميمات والتوصيلات الضرورية خاصة ما تعلق بطلاء الحجرات وتركيب الزجاج بالنسبة للنوافذ المهشمة وتشغيل أجهزة التدفئة وتصليح أنابيب المياه والمراحيض وتثبيت الوصلات الكهربائية على مستوى الأقسام.
- قلة المنظفات وعدم توزيع مواد التنظيف منذ ثلاثة أشهر، تسبب في انعدام النظافة بصفة عامة مما يؤثر سلبا على صحة التلاميذ والمعلمين.
- عدم وجود خط هاتفي لإدارة المؤسسة رغم أهميته في تسييرها وحمايتها.

لذا، نرجو من سيادتكم التدخل الفوري لدى المصالح المعنية لتسوية هذه الوضعيات ودمتم في خدمة التربية ومصالحة الأجيال الصاعدة.

نسخة موجهة إلى: مدير(ة)  
 السيد مفتش المقاطعة (للإعلام) اللقب والاسم  
 الإيمضاء والختم

## 2.1. تطبيقات على الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي:

### 1- نماذج الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: (من الفرد إلى الإدارة)

#### - نموذج طلب توظيف

اللقب والاسم: ..... بسكرة في: .....

العنوان الشخصي: ..... إلى

السيد مدير المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل

#### الموضوع: طلب توظيف

السيد المدير،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب، راجيا منكم الموافقة على توظيفي في

إحدى المصالح التابعة لكم بصفة عون للوقاية والأمن، وإليكم بعض المعلومات الشخصية:

- الاسم واللقب: .....

- تاريخ ومكان الازدياد: ..... ب: .....

- الحالة العائلية: متزوج وأب لثلاثة اطفال

- المستوى الدراسي: السنة الثانية ثانوي شعبة تسيير و اقتصاد

- الخبرة المهنية ثلاث سنوات، بمؤسسة السيارات الصناعية بالروبية

- كما أعلمكم بأني معفى من اداء واجب الخدمة الوطنية.

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني

## - نموذج طلب تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد

اللقب والاسم: ..... بسكرة في: .....

أستاذ(ة) محاضر- أ - إلى

السيد مدير جامعة محمد خيضر -بسكرة-

ع/ط السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية و علوم التسيير

### الموضوع: طلب تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد

السيد المدير،

يشرفني أن ألتمس من سيادتكم المحترمة الموافقة على تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد

سن التقاعد، لمدة سنة كأستاذ(ة) محاضر في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،

وذلك قصد الاستفادة من الدرجة الثانية عشرة ( 12 ) التي لم يتبق لي، سوى ستة أشهر،

للحصول عليها.

وفي انتظار موافقتكم، تفضلوا سيادة المدير بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء المعني(ة) بالأمر

## - نموذج طلب الإحالة على الاستيداع

بسكرة في: .....

اللقب والاسم: .....

إلى

أستاذة محاضرة -أ-

السيد مدير الجامعة

قسم علوم التسيير

## الموضوع: طلب الإحالة على الاستيداع

المرجع: .....

السيد المدير،

يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الموافقة على طلبي المتمثل في إحالتي على الاستيداع، وذلك طبقا للمادة ..... من الأمر المذكور في المرجع أعلاه، لمدة سنة ابتداء من ..... إلى .....و ذلك لظروف صحية، و الطلب مرفق بشهادة طبية تثبت صحة طلبي.

وتفضلوا سيدي المدير، بقبول فائق الاحترام والتقدير

إمضاء المعنية بالأمر

## 2- نماذج للرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: (من الإدارة إلى الفرد)

### - نموذج بخصوص طلب توظيف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: ..... الجزائر في: .....

مصلحة الموظفين إلى

رقم: ...../...../..... السيد(ة) (الاسم واللقب): .....

العنوان الشخصي: .....

الموضوع: ف/ي طلب توظيفكم

المرجع: رسالتكم المؤرخة في: .....

سيدي،

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والتي تطلبون فيها في سلك المتصرفين الإداريين، يؤسفني أن أعلمكم بعدم قبول طلبكم لشغل الوظيفة المذكورة عملا بالشروط القانونية المنصوص عليها في المرسوم رقم: ..... المؤرخ في:

.....

وذلك لعدم حيازتكم على الشهادة الجامعية المطلوبة.

وتقبلوا مني السيد المحترم فائق التقدير

عن/ مدير التربية وبتفويض منه

رئيس مصلحة الموظفين

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## نموذج بخصوص إلغاء طلب الإحالة على التقاعد المسبق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

مديرية الجامعة

مصلحة المستخدمين

بسكرة في: .....

مدير الجامعة

رقم: ...../...../.....

إلى

السيد(ة) (الاسم واللقب): .....

أستاذ(ة) محاضر بكلية .....

ع/ط السيد عميد الكلية

الموضوع: ف/ي بإلغاء طلب إحالتكم على التقاعد

المرجع: رسالتكم المؤرخة في: .....

سيدي المحترم،

بناء على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، يشرفني أن أحيطكم علما، بموافقتنا

على إلغاء طلب إحالتكم على التقاعد المسبق.

وتفضلوا بقبول تحياتنا الخالصة.

مدير الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج إشعار بإخلاء سكن إلزامي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: ..... الجزائر في: .....

مدير التربية

مصلحة المالية والوسائل

إلى

رقم: ...../...../.....

السيد/.....

مستشار رئيسي للتربية

بثانوية.....

ع/ط السيد مدير الثانوية

الموضوع: إشعار بإخلاء سكن إلزامي

سيدي،

على إثر تحويلكم في إطار الحركة النقلية للموظفين إلى ثانوية.....

والتي تم تنصيبكم فيها ابتداء من السنة الدراسية: ...../.....،

يشرفني أن أطلب منكم إخلاء السكن الإلزامي الذي تشغلونه حاليا بثانوية:

..... (المؤسسة الأصلية)، وتسليم المفاتيح لمصالحي وذلك خلال شهر ابتداء من

تاريخ استلامكم لهذا الإشعار. وفي حالة عدم امتثالكم، سنتخذ ضدكم الإجراءات القانونية

السارية المفعول، بما في ذلك المتابعة القضائية.

وتفضلوا بقبول فائق الإحترام.

مدير التربية

نسخة موجهة إلى:

الاسم واللقب

-مدير الثانوية

الإمضاء والختم

-الملف

## - نموذج إلزام بالعودة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: .....

الجزائر في: .....

ثانوية: .....

مدير (ة) الثانوية

رقم: ...../...../.....

إلى

السيد(ة) .....

.....

### الموضوع: إلزام بالعودة

48 يؤسفني أن أحيطكم علما، بأن تغيبكم عن منصب عملكم قد تجاوزت مدته ساعة، أي منذ يوم: ..... بدون مبرر قانوني.

لذا، يجب عليكم الالتحاق بعملكم فوراً، وفي حالة عدم امتثالكم لهذا الإلزام، ستطبق

عليكم الإجراءات القانونية المعمول بها، طبقاً للأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية

2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية لاسيما المادة:.....

منه،

المدير(ة)

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 2. نماذج حول وسائل التبليغ

### 2.1. نماذج على جدول الإرسال:

- نموذج إرسال قرارات الترقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: .....

مصلحة الموظفين

رقم: ...../...../.....

مدير التربية

إلى

السيد مدير ثانوية: .....

### جدول إرسال

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

..... في .....

المدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج إرسال محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: .....

متوسطة: .....

مدير المتوسطة

رقم: ...../...../.....

إلى

السيد مدير التربية لولاية: .....

جدول إرسال		
ملاحظات	العدد	نوع الوثائق
		تجدون طيه
		محضر اجتماع مجلس التربية والتسيير المنعقد بتاريخ: .....
للإعلام والمصادقة	02	حول مشروع الميزانية لسنة: .....

حرر ب ..... في .....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 2.2. نماذج حول الاستدعاء

- نموذج استدعاء للحضور إلى إحدى مصالح المؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: .....

ثانوية: .....

رقم: ...../...../..... مدير (ة) الثانوية

إلى

السيد(ة): .....

الموضوع: استدعاء

يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى الثانوية مكتب المدير -الناظر- المقتصد-

المستشار الرئيسي للتربية.

يوم: ..... على الساعة: .....

وذلك من أجل: .....

.....

.....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

- نموذج استدعاء للحضور إلى إحدى مصالحي المؤسسة  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

وتحسين مستواهم -الحراش - الجزائر

رقم: ...../...../..... الجزائر في: .....

مدير (ة) المعهد

إلى

السيد(ة): .....

.....

الموضوع: استدعاء

في إطار العملية التحضيرية لأعمال اللجنة التقنية الخاصة بورشة إعداد برامج التكوين

للمعهد.

يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع التحضيري لأعمال اللجنة المزمع عقده يوم:

..... على الساعة: ..... بقاعة الاجتماعات للمعهد.

جدول الأعمال:

- 1 = مدير المعهد
- 2 = الاسم واللقب
- 3 = الإمضاء والختم

## 3.2. نماذج حول الدعوة

### - نموذج دعوة لحضور اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة محمد خيضر بسكرى

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

قسم علوم التسيير

رئيس اللجنة العلمية

رقم: ...../...../.....

إلى

السيد/.....

عضو اللجنة العلمية

### الموضوع: دعوة

يشرفني أن أدعوكم لحضور اجتماع اللجنة العلمية للقسم المقرر عقده يوم:  
..... على الساعة:.....بقاعة الاجتماعات.

وتقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام

بسكرة في: .....

رئيس اللجنة العلمية لقسم علوم التسيير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج دعوة موجهة إلى مسؤول

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية: .....

ثانوية: .....

مدير(ة) الثانوية

رقم: ...../...../.....

إلى

السيد/ .....

مفتش التربية الوطنية لإدارة الثانويات

### الموضوع: دعوة

في إطار برنامج النشاط الثقافي والرياضي للثانوية، وإحياء لذكرى يوم العلم، أتشرف

باسمي وباسم أعضاء الهيئة الإدارية والتربوية، أن أدعوكم لتسريفنا بحضوركم الحفل الذي

سيقام بالمؤسسة يوم: ..... على الساعة: .....

وتفضلوا سيادة المفتش بقبول فائق الاحترام والتقدير.

..... في .....

مدير(ة) الثانوية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج دعوة لحضور حفل اختتام السنة الجامعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

مدير الجامعة

إلى

السيد والي الولاية

### الموضوع: دعوة

بمناسبة اختتام السنة الجامعية ..... /.....

أتشرف بدعوتكم لحضور حفل الاختتام للسنة الجامعية

الذي سيقام يوم ..... ابتداء من

الساعة ..... مساء بقاعة المحاضرات الكبرى عمر عساسي.

وتفضلوا سيادة المفتش بقبول فائق الاحترام والتقدير.

بسكرة في .....

مدير الجامعة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 4.2. تطبيقات على البرقية:

### نموذج برقية موجهة لموظف متغيب عن عمله

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية تسيير الموارد البشرية

رقم: ..... / ..... / .....

الجزائر في .....

المرسل: مدير تسيير الموارد البشرية

المرسل إليه: السيد/ .....

20، نهج .....

### برقية رسمية

النص: تذكيرا بمراسلتي رقم: ..... المؤرخة في: ..... قف. يشرفني أن

أطلب منكم الالتحاق بمنصب عملكم فورا. قف وإلا سوف تتخذ ضدكم الإجراءات القانونية

المعمول بها قف وانتهى.

عن الوزير وبتفويض منه

مدير تسيير الموارد البشرية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج برقية رسمية حول تنفيذ برنامج عمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الأمانة

رقم: ..... / ..... / .....

الجزائر في .....

المرسل: الأمين العام

المرسل إليه: مدير معهد .....

.....

### برقية رسمية

النص: يشرفني أن أطلب منكم موافاتي في أجل أقصاه ..... قف.

بالتقارير التالية: قف

-تقرير حول تنفيذ برنامج العمل لسنة: ..... قف.

-الأعمال المنجزة قف.

-الأعمال غير المنجزة قف.

-الأعمال التي شرع في إنجازها قف.

-تقرير حول إعداد برنامج العمل للسنة الحالية قف وانتهى.

عن الوزير وبتفويض منه

الأمين العام

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

### 3. نماذج حول وثائق غير الرسالة الادارية

#### 1.3. نماذج حول المذكرة

#### - نموذج حول مواظبة وانضباط الموظفين

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمى التربية

وتحسين مستواهم

04، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش -الجزائر -

رقم: ..... /..... /.....

#### مذكرة إدارية (1)

الموضوع: مواظبة وانضباط الموظفين

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 54/93 المؤرخ في 16/02/1993 المحدد لبعض الواجبات الخاصة المطبقة على الموظفين والأعوان العموميين وعلى عمال المؤسسات العمومية.

في إطار تطبيق المرسوم التنفيذي المشار إليه في المرجع أعلاه، أدعو موظفي المعهد للامتثال الصارم للترتيبات التالية:

#### أولاً- احترام مواقيت العمل:

على كل موظف، مهما كانت رتبته ووظيفته، أن يحترم المواقيت الرسمية للعمل، وأن يوقع في البطاقة اليومية عند الدخول والخروج

هذا، وستطبق الإجراءات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي المذكور في المرجع أعلاه، لاسيما المواد 11-12-13-14-15 منه على كل من لا يلتزم بمواقيت العمل الرسمية.

وينبغي على كل من تأخر أو تغيب، أن يقدم تبريرا، كتابيا لمسؤول المصلحة التي يعمل

بها .

## ثانيا- مراقبة الدخول والخروج أثناء أوقات العمل:

لا يسمح لأي موظف مغادرة مكان عمله إلا بإذن كتابي من مسؤول المصلحة التي يعمل بها.

## ثالثا: التجمع داخل أماكن العمل:

يمنع كل تجمع ليس له طابع مهني أو نشاط ثقافي في أماكن العمل أو في الفضاءات والمرافق المجاورة لها أو التجول في الأروقة، حيث يطلب من كل موظف البقاء في مكان عمله، إلا لضرورة المصلحة.

## رابعا- حمل الشعار (الشارة):

يجب على كل موظف -مهما كانت رتبته ووظيفته- حمل الشعار الخاص به، أثناء أوقات العمل.

## خامسا- إنجاز العمل:

على كل موظف أن ينجز العمل الذي اسند إليه بالجودة المطلوبة والسرعة اللازمة، وعند الضرورة، يمكن لمسؤول المصلحة أن يطالب الموظف بإنهاء العمل الاستعجالي الذي شرع فيه، وإن اقتضى ذلك البقاء بعد انتهاء الوقت الرسمي.

وأخيرا، أطلب من مسؤولي الدوائر والمصالح الحرص على التطبيق الفعلي لهذه الترتيبات، وموافاتي بصفة دورية، بتقرير عن ذلك.

حرر بالجزائر في: .....

مدير المعهد

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

- أمثلة لمذكرة تكون متبوعة بصفة المرسل إليه (إليهم):

نموذج مذكرة موجهة من مرؤوس إلى رئيسه

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم

04، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش -الجزائر -

رقم: ..... /..... /.....

مذكرة مرفوعة

إلى

السيد مدير المعهد

**الموضوع:** بخصوص سير الأشغال المتعلقة بمراجعة برامج التكوين

في إطار التحضير لعملية مراجعة برامج التكوين وتعديلها، طلبت مني إحاطتكم علما  
بوضعية سير الأشغال المتعلقة بالاجتماع المخصص لإعادة النظر في بعض برامج التكوين  
بالمعهد وتاريخ الانتهاء منها.

يشرفني أن أفيدكم بأن ملف العملية قد اكتمل وسوف أعرضه عليكم فور الانتهاء من

رقنه.

حرر بالجزائر في: .....

رئيس دائرة البرامج والدعائم التكوينية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

### 2.3. نموذج حول المنشور

- منشور خاص بتطبيق النصوص الرسمية المسيرة للسكنات الوظيفية الإلزامية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية المالية والوسائل

المديرية الفرعية للصااية على المؤسسات الجزائر في 09 جويلية 2001

الرقم: 562/م.م.و.م.ف.و.م. / 01 وزير التربية الوطنية

السيدات والسادة مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية -للتففيذ-

-ع/ط السيد مفتش أكاديمية ولاية الجزائر

- ع/ط السيدات والسادة مديري التربية

- السيدات والسادة مفتشي التربية والتكوين

-للإعلام والمتابعة-

**الموضوع: تطبيق النصوص الرسمية المسيرة للسكنات الوظيفية الإلزامية**

**المرجع:** - المنشور الوزاري رقم: 2614 المؤرخ في 24/11/1991

- المنشور الوزاري رقم: 548 المؤرخ في 10/12/1995

- التعليمة الوزارية رقم: 604 المؤرخة في 06/11/2000

- المنشور الوزاري رقم: 112 المؤرخ في 27/02/2001

تطبيقا للترتيبات والإجراءات المنصوص عليها في المنشور الوزاري رقم 112 المؤرخ

في 27/02/2001 الصادر عن وزير التربية الوطنية بشأن الالتزام بتطبيق وتنفيذ الإجراءات

المتعلقة بتسيير السكنات الوظيفية الإلزامية، يشرفني أن أوافيكم بنسخة من هذا المنشور قصد

العمل به.

وفي هذا الإطار يكون من الواجب التأكيد على بعض التدابير الضرورية التي ينبغي

عليكم التقيد بها زيادة عن الترتيبات المحددة في التعليمات الوزارية المشار إليها في المرجع.

1 ينبغي على مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية تطبيق كل المقررات الخاصة بشغل

السكنات الوظيفية الإلزامية التي تمنحها الإدارة المركزية لموظفي القطاع.

- 2 يجب على مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية عدم تطبيق المقررات المخالفة لترتيبات وتدابير النصوص الرسمية المذكورة في المرجع مهما كانت الجهات الأخرى المصدرة لها، فكل إجراء معاكس لذلك تتحملون شخصيا مسؤوليته الإدارية والمدنية باعتباركم أميين بالصرف وتديرون مؤسسات تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.
- 3 ضرورة إشعار المصلحة المعنية بالإدارة المركزية كتابيا بكل مقرر سكن وظيفي إلزامي مخالف للتنظيم الساري المفعول في هذا الشأن.
- 4 مقررات السكنات الوظيفية الإلزامية لضرورة الخدمة أو لمنفعة الخدمة الصادرة عن الإدارة المركزية، لا يمكن بأي حال من الأحوال إلغاؤها إلا من الجهة المصدرة لها. واعتبارا لأهمية هذه الترتيبات الرامية إلى ضبط التسيير المحكم للسكنات الوظيفية الإلزامية بالمؤسسات التعليمية والتكوينية التابعة للقطاع. فالمطلوب من الجميع السهر على تطبيقها وتجسيدها ميدانيا، وموافاتي بالصعوبات التي قد تعترضكم أثناء ذلك.

عن الوزير وبتفويض منه

مدير المالية والوسائل

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

### 3.3. نموذج حول التعليم

- تعليمية وزارية خاصة بتطبيق مرسوم تنفيذي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الأمانة العامة

الجزائر في 03 أوت 2002

الرقم: 02/ع.أ./1027

تعليمية وزارية خاصة بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 01-285 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001

المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع.

موجهة إلى:

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر

- السيدات والسادة/ مديري التربية للولايات

(التوزيع والمتابعة)

- السيدات والسادة/ المفتشين لجميع المستويات

(للمتابعة)

- السيدات والسادة/ مديري المؤسسات التعليمية والتكوينية

(للتنفيذ)

المراجع:

1 الأمر رقم 85-05 المؤرخ في 16 فيفري 1985 المتعلق بحماية وترقية الصحة

2 المرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في 06 رجب 1422 هـ الموافق 24 سبتمبر

2001 المحدد للأماكن العمومية التي يمنع فيها تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع.

3 المقرار رقم: 778 المؤرخ في 26 أكتوبر 1991 المتعلق بنظام الجماعة التربوية في

المؤسسات التعليمية والتكوينية.

تطبيقا لنصوص المراجع المذكورة أعلاه لاسيما المرسوم التنفيذي رقم: 01-285

المؤرخ في 06 رجب الموافق 24 سبتمبر 2001 الذي يحدد الأماكن العمومية التي يمنع فيها

تعاطي التبغ وكيفيات تطبيق هذا المنع وطبقا لما جاء في المواد (2، 3، 4، 5، 7) من

الفصلين الأول والثاني منه، يشرفني أن أطلب منكم السهر على تطبيق ما يلي:

1 منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على جميع التلاميذ في كل المراحل التعليمية داخل المؤسسات التربوية.

2 منع تعاطي التبغ بمختلف أشكاله على كل المستخدمين التربويين والإداريين وغيرهم في كل المرافق المغلقة المغطاة وغير المغطاة التي يرتادها التلاميذ.

-يقصد بالمرافق المغلقة (قاعات الدراسة، المخابر، المدرجات، المكتبات، المطاعم، المراقدة، قاعات الاجتماعات... الخ)

-يقصد بالمرافق غير المغطاة (المرافق المخصصة لأنشطة الرياضية وساحات المؤسسات... الخ)

3 على رؤساء المؤسسات التعليمية اتخاذ التدابير الممكنة قصد إيجاد أماكن معزولة للمدخنين حتى لا يزعجوا زملاءهم غير المدخنين ولا يكونوا أما مرأى التلاميذ، وعليهم وضع إشارة ظاهرة تذكر المستخدمين بمنع التدخين وتبين المواضع التي جعلت تحت تصرف المدخنين.

4 تطبيق المادة 10 الفصل الثالث للمرسوم التنفيذي رقم: 01-285 المؤرخ في 06 رجب 1422هـ الموافق 24 سبتمبر 2004 المذكور أعلاه، على كل مستخدم مختلف لهذه التعليمات.

لا شك أن للتربية دورا هاما في مقاومة هذه الآفة الخطيرة التي هي آخذة في الانتشار في أوساط الأطفال والمراهقين، لذلك يتوجب تجنيد كل الطاقات وتوظيف كل الوسائل للقيام بالمزيد من التوعية والتحسيس في الوسط التربوي وإيلاء الأهمية اللازمة لتطبيق هذه التعليمات حتى تحقق غايتها بفعالية ونجاعة.

الأمين العام

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - نموذج تعليمية وزارية خاصة بتحضير وإرسال وثيقة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية المالية

الجزائر في: 16 أكتوبر 1993

وزير التربية الوطنية

الرقم: 928/م.م/م ف م ت أ ث/93

إلى

- السيد/ مفتش أكاديمية الجزائر

- السادة/ مديري التربية للولايات

الموضوع: تعليمية إضافية خاصة بتحضير وإرسال البطاقات الوصفية السنوية

(نموذج 933)

المرجع: المنشور الوزاري رقم: 92/1050 المؤرخ في 9/11/1992

المرفقات: - قائمة تحتوي على الرقم التعريفي الخاص بكل مؤسسة تعليمية

- نموذج من جدول الإرسال رقم (94).

- 1 في انتظار استقبال البطاقات الوصفية السنوية (نموذج 933) الذي حدد أجل استلامها من قبل الإدارة المركزية بأول ديسمبر من كل سنة، أعلمكم بضرورة احترام التعليمات التالية:
- 1 وجوب إعادة سحب البطاقات الوصفية السنوية نموذج (933) على ورقة واحدة أي (الوجهين)
- 2 ضرورة الانتهاء من عملية جمع هذه الوثائق من قبل المصالح المعنية بمديريات التربية قبل 15 نوفمبر من كل سنة.
- 3 تجنباً للمعطيات الخاطئة التي قد تدلي به مؤسسة تعليمية ما، يكون لزاماً على المصالح المعنية بمديريات التربية إجراء عملية مراقبة دقيقة وصارمة لهذه المعطيات.
- 4 يجب أن تتضمن كل بطاقة وصفية سنوية الرقم التعريفي الذي تحمله القائمة المرفقة.
- 5 عند الانتهاء من العمليات السابقة، تقوم المصالح المعنية بمديريات التربية بإرسال هذه الوثائق إلى الإدارة المركزية ضمن إرسال واحد ومجمع حسب نموذج جدول الإرسال المرفق.

6 ينبغي أن تصل البطاقات الوصفية السنوية (نموذج 933) إلى المصالح المعنية بالإدارة المركزية قبل 1 ديسمبر 1993

الفت انتباهكم إلى أن البطاقات الوصفية السنوية التي لا تحتوي على المعلومات الضرورية أو تلك التي تصل متأخرة (أي بعد 1 ديسمبر) تؤول دراستها إلى غاية شهر جويلية:

كما اذكركم بأن الاحتياجات التي ترد من المؤسسات التعليمية التي لم تحترم هذه التعليمات لا يمكن إطلاقاً أخذها بعين الاعتبار.

لذا فإن مسؤولي مصالح مديريات التربية ملزمون بالسهر على التطبيق الصارم لهذه التعليمات.

عن الوزير وبتفويض منه

مدير المالية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 4.3. نموذج حول الإعلان

## - إعلان عن تنظيم مسابقة

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

## إعلان

تعلن مديرية التربية لولاية: ..... عن تنظيم مسابقة على أساس الشهادات للالتحاق  
بالوظائف التالية:

شروط المشاركة	عدد المناصب	الوظيفة
المترشحون الحائزون على شهادة الكفاءة المهنية	04	- عامل مهني صنف 1 (متعدد الخدمات)
شهادة لتكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها	03	- عامل مهني صنف 1 (مخزني)
شهادة التكوين المهني في الاختصاص المطلوب أو شهادة تعادلها	03	- عامل مهني صنف 2 (طباخ مطعم مدرسي)

## تكوين الملف:

- 1 طلب خطي للمشاركة
- 2 شهادة الميلاد (رقم 12)
- 3 نسخة مصادق عليها من الشهادة المطلوبة
- 4 شهادة الجنسية
- 5 شهادة السوابق العدلية (رقم 3)
- 6 شهادتان طبيتان: (طب عام-أمراض صدرية)
- 7 نسخة من شهادة إثبات الوضعية إزاء الخدمة الوطنية: الأداء أو الإعفاء)
- 8 شهادة العمل إن وجدت لا تقل عن سنة من العمل
- 9 صورتان شمسيتان
- 10 - ظرفان بريديان عليهما طابع بريدي

ملاحظة: يودع ملف التسجيل بمقر مديرية التربية (مكتب الامتحانات والمسابقات) ابتداء من: ..... إلى غاية: ..... كآخر أجل.

حرر بـ ..... في .....

المدير

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - إعلان عن مناقصة وطنية محدودة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية:.....

مصلحة البرمجة والمتابعة

### إعلان عن مناقصة وطنية محدودة

رقم: /..... 200

تعلن مديرية التربية لولاية: ..... عن مناقصة وطنية محدودة خاصة باقتناء التجهيزات البيداغوجية لصالح الأقسام التحضيرية، وذلك في مؤسسات التعليم الابتدائي، وبإمكان المؤسسات (صناع، تجار جملة، ومستوردون) المهتمة والمختصة سحب دفتر الشروط على مستوى مديرية التربية لولاية: ..... بمصلحة البرمجة والمتابعة الكائن مقرها ب: .....

وترسل العروض إلى السيد مدير التربية -مصلحة البرمجة والمتابعة- في ظرف

مزدوج.

#### 1 عرض تقني في ظرف مغلق:

- التصريح بالاكنتاب (حسب النموذج المرفق)

- دفتر الشروط موقع من طرف المتعهد مع تحديد مدة مخطط التسليم

- نسخة مصادق عليها من السجل التجاري

- المراجع البنكية

- الحوصلة المالية للسنوات الثلاثة الأخيرة، وملحقاتها مؤشر عليها من طرف مصالح الضرائب

- نسخ مصادق عليها من شهادات أداء المستحقات (CNAS-CASNOS) (سارية المفعول)

- نسخة مصادق عليها من السوابق العدلية رقم 03 سارية المفعول

- قائمة الوسائل البشرية والمادية للمؤسسة مدعمة بالوثائق التبريرية

- شهادات حسن التنفيذ أو محاضر الاستلام

- نسخة مصادق عليها من القانون الأساسي للمؤسسة إذا اقتضى الأمر.

## 2- عرض مالي في ظرف مغلق:

- رسالة العرض مؤرخة وممضاة ومختومة (حسب الوثيقة المرفقة)
- كشف لأسعار الوحدة موقع من طرف المعارض
- وصف كمي ونوعي موقع من طرف العارض
- ويوضع الظرفان السابقان: التقني والمالي -شريطة أن تكون في كل ظرف نسختان- في ظرف خارجي مغلق ومبهم لا يحمل سوى العبارة التالية:  
إلى السيد مدير التربية لولاية: .....

مناقصة وطنية محدودة

- اقتناء التجهيزات البيداغوجية لصالح الأقسام التحضيرية في مؤسسات التعليم الابتدائي لمديرية التربية لولاية:

### لا يفتح

ولقد حدد تاريخ إيداع العروض يوم: .....

- ويمكن للمتعهدين المشاركة في حصة أو أكثر -تمنح حصة واحدة لكل عارض حسب دفتر الشروط-

- كما يمكن للمتعهدين حضور عملية فتح الأظرفة التي سيشرع فيها ابتداء من الساعة التاسعة صباحا وذلك يوم: ..... بمقر مديرية التربية لولاية: ..... -مصلحة البرمجة والمتابعة-

حرر ب ..... في .....

مدير التربية

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## 4. نماذج حول وثائق الوصف و السرد و التحليل

### 1.4. نماذج حول المحاضر

- نموذج محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

( الإدارة المستخدمة )

### محضر تنصيب

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

(ة) بالأمر

المعني

السلطة المعنية

## - محضر بحث وتحري

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

#### وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية: .....

دائرة: .....

بلدية: .....

رقم: ..... /..... /.....

### محضر بحث وتحري

في سنة ألفين وتسعة، وفي التاسع من شهر أفريل، على الساعة التاسعة صباحا. نحن

السيد (اللقب والاسم) كاتب عام لبلدية: .....

عاملين بمقتضى المرسوم رقم: ..... المؤرخ في: ..... المتعلق باستصلاح

الأراضي ..... وطبقا لتعليمة السيد رئيس المجلس الشعبي لبلدية: .....

رقم: ..... المؤرخة في: .....

توجهنا إلى مزرعة السيد: (اللقب والاسم)

الكائنة ب: .....

حيث استقبلنا مالك المزرعة، وبعدما بينا له موضوع زيارتنا شرعنا في معاينة موقع المزرعة

حيث تأكدنا مما يلي:

#### أولا- بخصوص الموقع:

-يحدها شرقا.....

-ويحدها غربا.....

-أما من الجهة الشمالية فيحدها .....

-وأما من الجهة الجنوبية فيحدها .....

#### ثانيا: المساحة:

أما فيما يتعلق بمساحتها، فإنها تقدر بعشرة هكتارات وخمسة آرات حسب التصميم

المبين على المخطط المستظهر.

### ثالثا - الوسائل والأدوات:

تتوفر المزرعة على جرار وشاحنة وصهريج منقول، كما يوجد بها بئر وشبكة أنابيب للسقي بالتقطير.

### رابعا - المرافق:

يوجد بالمزرعة مستودع من البناء الجاهز لتخزين المنتوجات وغرفة تبريد تسع لتخزين ما يقارب ثمانية أطنان من الخضر والفواكه إضافة إلى جناح مخصص للمكاتب يتربع على مساحة أربعين مترا مربعا.

هذا ونشير إلى تواجد مسكنين أرضيين يحتوي كل منهما على غرفتين ومطبخ وهما مخصصان للمسير والحارس.

### تصريح صاحب المزرعة:

أدلى صاحب المزرعة بالتصريح التالي:

من حيث المنتوجات: تنتج المزرعة جملة من أنواع الخضر والفواكه الموسمية، مثل البطاطس والطماطم والفلفل والباذلا والبقول والجزر والخس .... الخ.

ومن الفواكه: هناك ما يقارب ثلاث مائة شجرة متنوعة، كالبرتقال والمشمش والإجاص، وكذلك بعض أشجار الزيتون التي يبلغ عددها عشر شجيرات.

أما من حيث الدخل فقد صرح المعني بأن معدل دخله السنوي يقارب خمسة ملايين دينار جزائري، وهذا المبلغ في رأينا مطابق للواقع، حيث تأكدنا من صحته من خلال إطلاعنا على نسخ الفواتير المنجزة خلال المنصرمة.

وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر وختمناه ثم أمضيناه مع المعني بالأمر، بعدما تلونا عليه، وذلك في يومه وساعته.

حرر ب ..... في .....

الكاتب العام  
اللقب والاسم  
الإمضاء والختم

إمضاء المعني بالأمر  
اللقب والاسم  
الإمضاء

## 2.4. نموذج عن عرض حال

### - عرض حال عن اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية

وتحسين مستواهم -الحراش- الجزائر

### عرض حال عن الاجتماع المتعلق بالتكوين المتخصص

في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة على الساعة التاسعة صباحا، انعقد الاجتماع الدوري للمجلس البيداغوجي برئاسة السيد: ..... مدير المعهد وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين المتخصص.

وقد حضر الاجتماع السادة الآتية أسماؤهم:

اللقب والاسم	الوظيفة
1 - .....	.....
2 - .....	.....
3 - .....	.....
4 - .....	.....
5 - .....	.....

### المداولات:

افتتح السيد (رئيس المجلس) الجلسة، مرحبا بالحاضرين وطالبا من جميع الأعضاء مناقشة النقاط الواردة في الموضوع، وإبداء رأيهم فيها ثم قدم عرضا موجزا عن التكوين المتخصص بالمعهد.

وقد تمت دراسة ومناقشة المدرجة في الموضوع وهي كالآتي:

1 تحديد وتعديل برامج التكوين المتخصص لأنماط التكوين بالمعهد حيث تم في هذا الصدد اقتراح إنشاء لجان خاصة لصياغة المناهج الجديدة، المعدلة وعرض طرق وسائل تدريسها وتقييمها لكل نمط من الأنماط التالية:

#### 1.1. التفيتيش

## 1.2. الإدارة

### 1.3. التسيير

2 ضبط الخريطة التربوية بناء على توسيع مهام المعهد في إطار التكوين أثناء الخدمة.

3 ضبط الترتيبات الخاصة بإجراء مختلف مسابقات الالتحاق بالمعهد بالنسبة للأنماط المذكورة أعلاه.

4 للتطبيقات الميدانية، وفي هذه النقطة تم تعيين بعض المؤسسات التربوية (ثانويات ومتوسطات) لاستقبال الطلبة المتكويين خلال الحصص التطبيقية.

وقد ساهم أعضاء المجلس البيداغوجي بفعالية في أشغاله وفي الختام قدم رئيس المجلس تشكراته لكافة الأعضاء لما لمسه منهم خلال الاجتماع من جدية خلال أشغال المجلس مما سيمكن من إعطاء دفع قوي لعملية التكوين المتخصص بالمعهد.

ورفعت الجلسة على الساعة الواحدة زوالا.

الجزائر في .....

محرر عرض الحال

رئيس دائرة التكوين والمتابعة

اللقب والاسم

الإمضاء والختم

### 3.4. نموذج عن التقرير

#### - تقرير عن وضعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية .....

متوسطة .....

مدير المتوسطة

الرقم: ...../...../.....

إلى

السيد مدير التربية لولاية .....

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

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

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

واعتبارا أن المعتدي لم يسبق له وأن تشاجر داخل أماكن العمل، فإنه يشرفني أن أرفع إليكم هذا التقرير، وأقترح عليكم مثوله أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء لتحويله إلى مؤسسة أخرى، تقاديا للوقوع في مشاكلين الطرفين مستقبلا، قد تكون عواقبها وخيمة، وبالمقابل أقترح تعيين موظف آخر من نفس السلك لتعويضه.

حرر ب ..... في .....

مدير المتوسطة

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

## - تقرير عن حادثة

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية .....

الجزائر في: .....

ثانوية .....

مقتصد الثانوية

الرقم: ...../...../.....

إلى

السيد مدير المؤسسة

### الموضوع: تقرير عن حادثة سطو

تبعاً لأمرمك المتضمن إعداد تقرير بخصوص حادثة السطو التي تعرضت لها المؤسسة

بتاريخ: ..... على الساعة: .....

يشرفني أن أحيطكم علماً بتفاصيل الحادثة المذكورة أعلاه، حيث أخبرني عون الوقاية والأمن عن كسر النافذة الخلفية للورشة الخاصة بعون الصيانة المتعدد الخدمات الذي أكد لنا بدوره سرقة أجهزة وعتاد خاصة بالتلحيم والترصيص والكهرباء، وعند معاينتنا للمكان تبين لنا أن منفذ العملية أقدم على كسر زجاج النافذة الخلفية للورشة لافتقادها للتحصين الواقى، حيث أنه لم يتفطن للحادثة كل من الحارس الليلي والعون المكلف بالوقاية، ولقد قدر الضرر بضياح العتاد والأجهزة المذكورة في القائمة المرفقة.

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

كل نوافذ الورشة بشبابيك حديدية واقية.

المقتصد

الوثائق المرفقة:

الاسم واللقب

قائمة العتاد والأجهزة المسروقة

الإمضاء والختم

**- lettre administrative à caractère personnel**

**Modèle N° 01 (Demande d'emploi)**

Nom et Prénom .....

A.....le.....

Adresse : .....

A

Monsieur le directeur de l'éducation

De la wilaya de .....

**Objet** : Demande d'emploi

Monsieur le Directeur,

J'ai l'honneur de solliciter de votre bienveillance, l'octroi d'un poste de travail en qualité d'adjoint d'éducation.

Vous trouveriez ci-joints à ma demande :

- Mon curriculum vitae
- Un dossier complet me concernant.

Dans l'attente d'une suite favorable à ma demande, veuillez croire monsieur le directeur de l'éducation, à l'expression de mon profond respect.

L'intéressé(e)  
Signature

**- Lettre administrative à caractère officiel**

Modèle (Demande de transfert de dossier administratif)

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE  
MINISTERE DE L EDUCATION NATIONALE

Direction de l'éducation

De la wilaya de .....

Lycée .....

N° .....

Le proviseur du lycée,

**A**

Mr le proviseur du lycée

.....

**Objet** : Demande de transfert de dossier administratif

Référence : affection N° ..... en date du .....

Suite à l'affection ci-dessus référenciée,

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir me faire parvenir le dossier administratif de (Mme, Melle,Mr) ..... P.E.S de français, ayant exercé au sein de votre établissement pendant l'année scolaire 20../20..

Fait à ..... le .....

Le proviseur

Nom et prénom

Signature

Cachet de l'établissement

**- CONVOCATION**

**Modèle : (Convocation Au Conseil d'orientation et de Gestion)**

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'éducation Nationale

Direction de l'Education

De la wilaya de .....

Lycée .....

Alger, Le .....

Le Proviseur du lycée,

A

Monsieur .....

Membre du conseil d'orientation et de Gestion

**Objet : COVOCATION**

**Référence :** - Arrêté N° 151 en date ..... portant organisation et Fonctionnement  
du conseil d'orientation et de Gestion dans les Etablissements D'enseignement  
Secondaire.

Conformément à l'arrêté ci-dessus référenciée compt-tenu de votre  
qualité de membre du conseil d'orientation et de gestion;

J'ai l'honneur de vous informer, que vous êtes Convoqué pour assister à la  
réunion qui aura lieu

le..... à..... heures au lycée.

Votre présence est indispensable

Ordre Du Jour : 1- .....

2- .....

3- .....

le Proviseur,

Nom et Prénom

cachet et signature

## **-BORDEREREAUX D'ENVOI**

### **Modèle : (Envoi d'un Procès-verbal de Réunion)**

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'éducation Nationale

Direction de l'Education

De la wilaya de .....

C.E.M .....

N° ...../...../.....

Le Directeur du C.E.M

A

Monsieur le Directeur de l'Education

De la Wilaya de ..... .....

#### **BORDEREREAUX D'ENVOI**

Désignation des document	Nombre	Observation
Veillez-trouver ci-joint : -procès – Verbal de Réunion du Conseil d'Education et de gestion relatif au projet du budget de l'exercice 20.....	1 × 2	Pour approbation

Fait à ..... le .....

Le directeur  
Nom et Prénom  
Cachet et Signature

## قائمة المراجع:

## المراجع باللغة العربية:

- .organisation'paris: Edition d . *essentiel de la gestion* 1 .(2001). Andre Boyer .2002 .Bennis
- analyse 'approche de palo Alto et l'la communication interne en entreprise .l* .(2007). Claude Duterme .Deboeck .,des organisations
- EpINETTE, F. (2005). *Concours administratifs : la lettre administrative*. Paris: Vuibert.
- Paris : Armand .Gandouin, .- *Correspondance et rédaction administratives* - .(1998). Jacques Gandouin .,Colin
- .Paris: PUF .*la communion dans l entreprise*, .(2003). Jean Pierre Lehnisch
- .Paris : CDFA .*La rédaction administrative* .(1996). Annie Traiteur و Jean Yves Lescop
- McGraw- . *organizational behavior and management* .(2002). Michael Matteson و John M Ivancevich .,Hill/Irwin
- .Arman Colin .*Communication des entreprises , strategie et pratiques* .(2006). kempf Alain
- Paris : La Documentation .*La note administrative - Catégories A et B* .(2003). Pierre Le Guérinel .Française
- .paris: Economica .*entreprise 'la communication d* .(1998). Thierry Libaert
- .Paris: CDFA .*La note administrative* .(1996). Jean-Yves Laine و didier Gilbert ،Xavier Crochu
- . Editions d'organisation : Paris .*La rédaction administrative en pratique* .(2000). Yoland Ferrandis
- احمد فهمي جلال. (2007). *مهارات التفاوض*. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث في العلوم الهندسية.
- احمد فؤاد عليان. (2000). *المهارات اللغوية ماهيتها و طرق تنميتها*. الرياض: دار مسلم.
- احمد منير حجاب. (2009). *مهارات الاتصال للإعلاميين التربويين و الدعاة*. القاهرة: دار الفجر.
- المعد الوطني المتخصص في التسيير بشار. (.1995-1992). *مذكرات و دروس في التحرير الإداري*. بشار.
- توفيق كرمية. (2020/2019). *محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري* (مطبوعة موجهة لطلبة أولى ماستر مالية و تجارة دولية). كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة البويرة.
- جمال ابو زيتون، و شادن عليوات. (2010). *أثر برنامج تدريبي في تنمية مهارات الاستماع و مفهوم الذات الأكاديمي لدى الطلبة المعوقين بصرياً*. مجلة جامعة دمشق ، 26 (4).
- خديجة الحناوي. (1999). *المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية*. المملكة المغربية: منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل.
- دليلة بركان. (2016). *تصنيف ادات الاتصال الداخلي و فقا لمجال التغيير التنظيمي دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه، مديرية الصيانة سوناطراك* (اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة بسكرة.
- سهام بن عبيد. (مارس، 2020). *محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري*. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير: جامعة سطيف.
- عبد الغفار حنفي. (2002). *السلوك الانساني و ادارة الموارد البشرية*. القاهرة: الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد القادر زيتوني. (بلا تاريخ). *محاضرات في التحرير الإداري*.
- عدنان محمد علي. (1431). *واقع استخدام الاعلام المدرسي في تنمية مهارات الاتصال اللغوي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة*. رسالة ماجستير. كلية التربية : جامعة ام القرّة مكة المكرمة.
- عطاء الله بوحميدة. (1999). *دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- علي سميث، و العربي رزاق. (2010). *التحرير الإداري : سند تكويني موجه لفئات الادارة ، التسيير و التقنيش*. الجزائر: المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية و تحسين مستواهم.
- عمار بوضياف. (2009). *المرجع في تحرير النصوص القانونية و الوثائق الإدارية*. الجزائر: جسور للنشر و التوزيع.
- عمر الطراونة. (2011). *كتابة التقارير و المراسلات التجارية*. عمان: دار البداية ناشرون و موزعون.
- فضيل دليو. (2003). *اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة*. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- فضيل دليو. (2003). *الاتصال في المؤسسة*. الجزائر : مخبر علم اجتماع الاتصال جامعة منتوري قسنطينة.
- ليلية غضابنة. (2020/2019). *محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري* (مطبوعة موجهة لكل التخصصات). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير: جامعة ام البواقي.
- مبروك رايس. (2018/2017). *محاضرات في مقياس الاتصال و التحرير الإداري* (مطبوعة موجهة لطلبة أولى ماستر تخصص محاسبات و مالية و تجارة دولية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير : جامعة بسكرة.
- محمد القاسم القريوتي. (2006). *مبادئ الادارة النظرية و العملية و الوظائف*. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد باهي. (1998). *المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري*. الجزائر: مطبعة النجاح الجديدة.
- محمد سعيد عابدي. (2017/2016). *محاضرات في الاتصال و التحرير الإداري* (مطبوعة موجهة لتخصصات الماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سوق اهراس: جامعة محمد الشريق مساعديّة.

- محمد سلام عازة. (2007). *مهارات الاتصال*. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- مدحت محمد ابو النصر. (2015). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر و التدريب.
- مصطفى محمود ابو بكر، و عبد الله عبد الرحمن اليريدي. ( 2008 ). *الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والاعمال*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- موسى قطاري. (بلا تاريخ). *التحرير الاداري مطبوعة موجهة الى طلبة تخصص ادارة مؤسسات وثائقية و مكنتبات*. الجزائر: جمعة خميس مليانة.
- موسى قطاري. (دون سنة نشر). *التحرير الاداري مطبوعة موجهة الى طلبة تخصص ادارة مؤسسات وثائقية و مكنتبات*. الجزائر: جمعة خميس مليانة.
- ناصر العديلي. (1995). *السلوك الإنساني والتنظيمي*. الرياض: معهد الإدارة الوطنية للبحوث.
- ناصر قاسمي. (2005/2004). *الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر*. دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم . كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر.
- يس سعيد عامر. ( 2000 ). *سعيد يس عامر الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها*. القاهرة: مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.

## المراجع الأجنبية:

- Andre Boyer .(2001) .*l'essentiel de la gestion* . paris: Edition d'organisation.
- Claude Duterme .(2007) .*la communication interne en entreprise .l'approche de palo Alto et l'analyse des organisations* .,Deboeck.
- Epinette, F. (2005). *Concours administratifs : la lettre administrative*. Paris: Vuibert.
- Jacques Gandouin - .(1998) .*Gandouin, - Correspondance et rédaction administratives* .Paris : Armand Colin.,
- Jean Pierre Lehnisch, .(2003) .*la communication dans l'entreprise* .Paris: PUF.
- Jean Yves Lescop و Annie Traiteur .(1996) .*La rédaction administrative* .Paris : CDFA.
- John M Ivancevich و Michael Matteson .(2002) .*organizational behavior and management* . McGraw- Hill/Irwin.,
- kempf Alain .(2006) .*Communication des entreprises , strategie et pratiques* . Arman Colin.
- Pierre Le Guérinel .(2003) .*La note administrative - Catégories A et B* .Paris : La Documentation Française.
- Thierry Libaert .(1998) .*la communication d'entreprise* .paris: Economica.
- Xavier Crochu ،didier Gilbert و Jean-Yves Laine .(1996) .*La note administrative* . Paris: CDFA.
- Yoland Ferrandis .(2000) .*La rédaction administrative en pratique* .Paris : Editions d'organisation.