

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبية  
السنة أولى ماستر

## محاضرات في مقياس إتصال وتحريير إداري

إعداد: د. ليلية غضابنة

السنة الجامعية: 2018/2017

## التقديم

يعتبر تبادل المعلومات والبيانات القلب النابض للعملية الإدارية بجميع مستوياتها، أقسامها وفروعها ومختلف مهامها في دورة نشاط متكاملة. فبناءً على تدفق هذه المعلومات والبيانات التي تتوفر لدى الإدارة حول الأهداف، السياسات والقواعد التي يتم وضعها وتحديدها يتم تسهيل بلوغ الأهداف وتحقيقها.

فعملية التنظيم وما تتضمنه من تحديد وتجميع نشاطات العمل، تقسيمه، توزيعه بشكل كفاء ومتكامل بين الأفراد العاملين في المنظمة، وتحديد المسؤوليات، السلطات، الإختصاصات وتوطيد للعلاقات فيما بينها بما يضمن السير الحسن للعمل. والتي تعتمد إلى حد كبير على تدفق المعلومات من فرد لآخر ومن إدارة إلى أخرى. وكذلك عملية التخطيط وما تقتضيه من تنبؤ، تحديد وصياغة السياسات، وضع البرامج، الجداول، تحديد الإجراءات ووضع الميزانيات التقديرية تتطلب بشكل كبير تدفق المعلومات والبيانات، كذلك عمليات التوجيه، الرقابة والتنسيق لا تتم إلا بتبادل المعلومات والبيانات اللازمة في حينها عن سير عملية التنفيذ بين مختلف مراكز وأقسام الإدارة حتى يضمن التنفيذ بالسرعة والكفاءة المطلوبة، خاصة في حالة الكشف المبكر لوجود الإنحرافات ومحاوله تداركها وتصحيحها قبل أن تتعمق. لذلك يتوجب على كل مدير كقائد ناجح للعمليات الإدارية وكل فرد داخل المنظمة توجيه جهوده نحو تحقيق هذه الأهداف، فالرئيس يحتاج إلى فهم المرؤوسين من أجل توجيه سلوكياتهم بما يتناسب وأداء مهامهم وأعمالهم ومتابعتها وإكتشاف وتحديد مكامن الضعف لديهم لمحاولة تداركها والبقاء في إتصال مباشر وغير مباشر (أي في إطار رسمي وغير رسمي) ودائم معهم من أجل ضمان التدفق الصحيح والدقيق والآني لمختلف المعلومات والبيانات مع تدوينها وتوثيقها باستمرار والإحتفاظ بها للجوء إليها عند الحاجة.

إن كل كبيرة وصغيرة من هذه البيانات والمعلومات يتم تبادلها بين مختلف مستويات الإدارة وأقسامها، مديرياتها ومصالحها داخليا وخارجيا عن طريق الوسائل الكتابية وهي المحررات الإدارية والبعض يسميها مراسلات ووثائق إدارية كالتقارير، محاضر الإجتماع، جداول الإرسال، الرسائل، الدعوات، الإستدعاءات، النصوص التنظيمية والتفسيرية... إلخ. فمختلف هذه المحررات (المراسلات والوثائق الإدارية) تعتبر ضرورية وإلزامية إدارية يتم من خلالها الإتصال والتواصل وبالتالي إثبات العمليات، المعلومات، البيانات والإجراءات وتدوينها وهو ما ستعرض إليه من خلال هاته المطبوعة من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسية وفقا للبرنامج الوزاري، على النحو التالي:

المحور الأول: وخصص لعرض أهم العناصر الأساسية المتعلقة بالإتصال والإدارة والعلاقة بينهما؛

المحور الثاني: جاء لعرض مفهوم وخصائص التحرير الإداري، وأهم الصيغ التعبيرية عند تحرير المراسلات والوثائق

الإدارية بشكل عام؛

المحور الثالث: تناول هذا المحور ماهية الرسالة الإدارية أهميتها وأنواعها؛

المحور الرابع: وتناول مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية والتفسيرية.

## المحور الأول : ماهية الإتصال، الإدارة والعلاقة بينهما

في هذا المحور سيتم التطرق إلى بعض الأساسيات المتعلقة بالإتصال وعناصره وأهميته بشكل عام، بالإضافة إلى الإدارة، أهميتها ووظائفها بشكل مختصر نوعا ما، كما سيتم التطرق إلى علاقتهما ببعضهما البعض، وذلك لتذكير الطالب بأهمية وأهداف الإتصالات في العملية الإدارية، أنواعها وطرقها.

### 1. مدخل عام للإتصال

عملية الإتصال عملية مستمرة يقوم بها الفرد بشكل يومي في مختلف مجالات الحياة، في المنزل، في العمل، وغيرها من الأماكن. فالإتصال مهم جدا لمواصلة الحياة داخل المجتمع الواحد وخارجه والتعايش فيه، لذلك سنحاول التطرق لأهم العناصر الأساسية المتعلقة بالإتصال بشكل عام، مفهومه، عناصره ومختلف أنماطه، مع التركيز على سير الإتصال وفق النمط الرسمي والخطي، بالإضافة إلى أهميته، أهدافه والمهارات اللازمة للعملية الإتصالية.

### 1.1 مفهوم الإتصال وعناصره

يكتسب الإتصال بشكل عام أهمية بالغة في مختلف الميادين، المجالات ومختلف الإختصاصات، فهو يولد مع الفرد نفسه ويتطور وينمو معه، ولكن تختلف النظرة إلى قدرة الفرد على الإتصال ومستوى مهاراته من مجال إلى آخر، فمهارات الإتصال الإدارية تختلف نوعا ما عن مهارات الإتصال في مجال آخر. فالفرد يتواصل أثناء عمله في المنظمة ضمن شروطها، متطلباتها، مستلزماتها وحدودها على غير تواصله خارجها في المنزل مثلا مع أفراد أسرته أو خارجه مع رفقاته وأصدقائه. لذا سنحاول التطرق إلى مفهوم الإتصال من الناحية العملية بما يسمح بربطه بالعملية الإدارية مع تحديد أهم عناصره وأنماطه كالتالي:

#### 1.1.1 مفهوم وتعريف الاتصال

**لغة :** مصطلح الاتصال في اللغة العربية من وصل يصل ويعني الوصول إلى الشيء أو بلوغه والانتهاء إليه<sup>1</sup>. أما في اللغة الإنجليزية؛ فمصطلح Communication مشتقة من الاسم اللاتيني Communis ويعني Commun أي عام، شائع أو مألوف. ومن الفعل Communicare ويعني : تبادل أطراف الحديث بين

<sup>1</sup> - عليان، رجي مصطفى (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص ص 235-236.

شخصين أو أكثر، تباحث وتساور، نقل وتبادل الرأي فيما بينهم<sup>1</sup>. كما تعني: المعلومة المرسله، الرسالة الشفهية أو الكتابية، شبكة الاتصالات كما تعني تبادل الأفكار والمعلومات عن طريق الكلام، الكتابة أو الرموز والإيحاءات.

**اصطلاحاً:** يمكن تعريف الإتصال على أنه: عملية، أداة وتقنية يتم من خلالها نقل، تبادل، إخبار ومشاركة معلومات، بيانات، أفكار وآراء، مفاهيم ومشاعر بين طرفين أو أكثر (فرد-فرد، فرد-مؤسسة، مؤسسة-مؤسسة، مؤسسة-مؤسسة،...) من أجل تحقيق أهداف جميع الأطراف المحددة، وذلك إما باستخدام اللغة اللفظية أو غير اللفظية. ويتم بلوغ الهدف من العملية الاتصالية عندما يتم فهم محتوى الرسالة والغاية منها بوضوح، وأن يستجاب لها بشكل إيجابي ضمن مزيج من عناصر العملية الاتصالية.

### 1.1.2. عناصر العملية الاتصالية

تم العملية الاتصالية وفق مزيج من العناصر المحددة، فلكل طرف من العملية الاتصالية الديناميكية اتجاهين، فالمرسل طرف في عملية الاتصال يقابله المرسل إليه أو المستقبل كطرف ثاني يستقبل رسالة المرسل ويرجعها في شكل صدى أو تغذية راجعة Feedback، كل هذه العناصر بالإضافة إلى أخرى متكاملة وضرورية لإتمام عملية الاتصال، والتي نذكرها كالاتي :

أ- المرسل (Sender, L'Émetteur): ويمثل الطرف الذي يقوم بعملية إرسال الرسالة عبر قناة الإتصال، وهو المصدر للمعلومة، الفكرة، التعليم أو الأمر بقصد التأثير على سلوك المرسل إليه بشكل معين. وقد يكون تلفزيونا، محطة إذاعية، مرشدا دينيا، مؤسسة خاصة أو عمومية، إدارة، سلطة عمومية أو هيئة حكومية، رئيس، مدير، قائد، موظف، وهو شخص يتكلم، يكتب أو يحاضر.

ب- الترميز، التشفير (Encoding, Encodage): ويعني تحويل المعلومة أو الفكرة إلى مجموعة رموز وشيفرات يمكن صياغتها وتحويلها إلى كلمات، خرائط، بيانات إحصائية أو إيماءات أو أصوات، وتعتبر اللغة

<sup>1</sup> - MAINA, E. A. (2013, December). COMMUNICATION: AN EFFECTIVE TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF ENTREPRENEURIAL SKILLS AMONG STUDENTS IN TERTIARY INSTITUTIONS. Scientific Research Journal (Scirj), Volume I (Issue V), 41-44. P42

من أشهر الشفرات التي تستخدم في عملية التعبير<sup>1</sup>. وتعد عملية صياغة وتركيب الرسالة أساس تحقيق الاتصال الفعال، حيث نجد أربع عوامل مؤثرة من هذه الناحية، نذكرها في الآتي<sup>2</sup>:

1- المرسل وكيفية صياغته للرسالة؛

2- المرسل إليه أو المستقبل وإمكانية إدراكه وفهمه للرسالة ذاتها؛

3- درجة الثقة المتبادلة بينهما؛

4- الخلفية الفكرية المشتركة بين كل من المرسل والمرسل إليه.

ت- الرسالة (The Message, Le Message): وهي محور عملية الإتصال وأساسها فهي مجموع الرموز، الشفرات والمعاني التي يود المرسل إرسالها، ويختلف شكل ومضمون الرسالة تبعاً للهدف الذي أعدت من أجله والطرف المصدر لها.

ث- الوسيلة، قناة الإتصال (The Channel, Canal): وهي كل ما يستخدم في نقل الرسالة الإتصالية. تشكل قنوات ووسائط تمر عبرها الرسالة من المرسل إلى المرسل إليه، وقد تكون وسيلة الاتصال إما لفظية باستخدام وسائل وأساليب الإتصال الشفهي أو الكتابي و غير اللفظية (لغة الجسم Body Language)، كالأحاديث والإيماءات وغيرها من الحركات.

ج- المرسل إليه، المستلم، المستقبل (The Receiver, le Récepteur): هو الطرف المستهدف من عملية الإتصال يستلم ويستقبل رسالة المرسل والتي يدركها من خلال حواسه المختلفة، حيث يقوم بفك رموز وشفرات الرسالة (Decoding, Décodage) وتحويلها إلى أفكار ومعلومات واضحة ينظمها ويحاول تفسيرها وإعطاء الترجمة الصحيحة لها. فكلما كان تفهم المستقبل لمحتويات الرسالة موافقاً لأهداف ونوايا المرسل، كلما زاد ذلك من نجاح عملية الإتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية<sup>3</sup>.

1 - أبو زيتون، غازي فرحان. (2015). إتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي. (ط. 1). عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص 43.

2 - نفسه، ص ص 40-41.

3 - فرج، شعبان. (2009). الإتصالات الإدارية. (ط. 1). عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، ص ص 155-156.

ح- ترجمة الرسالة أو إستيعابها (Decoding, Décodage): أي يتم إعادة ترجمة رموز الرسالة وفك شفراتها في شكل آراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر...، حيث تعتمد إمكانية ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في إستيعاب الرسالة، وقابلية إدراكه للمفاهيم والمعاني الواردة فيها والمقصود الصحيح منها.<sup>1</sup>

خ- التغذية العكسية، الإستجابة، رجوع الصدى (Feed-Back): وهي ما يمكن تسميته رد الفعل الذي لدى المستقبل نتيجة عملية الإتصال. وهل حققت الرسالة التأثير المرجو والهدف المطلوب؟ أم لا؟ بمعنى هل تم تحقق المشاركة في الأفكار والمشاعر والتوجهات التي يود المرسل إبلاغها وتحققها؟ أم أن المستقبل فهم معنى آخر غير المقصود؟ وهو ما يعتبره البعض مكملاً ومتمماً لدائرة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه.<sup>2</sup>

د- التشويش (Noise, Bruit): ويتمثل في كل ما يمكن أن يتدخل ويعيق عملية الإتصال عند كل عنصر، خطوة ومرحلة من المراحل السابقة.<sup>3</sup>

---

1 - حمود، خضير كاظم. (2010). الإتصال الفعال في إدارة الأعمال. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء، ص42.

2 - سعود، بن محمد النمر، وآخرون. (د.ت). الإدارة العامة : الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة. (ط. 7). مكتبة الشقري، ص444.

3 - حريم، حسين محمود وشاويش، مصطفى نجيب. (2013). المراسلات التجارية. (ط. 1). القاهرة-مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ص9.

## شكل 1.1 : عملية الإتصال



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على ما جاء في عناصر عملية الإتصال

### 1.1.3. أنماط العملية الإتصالية

تعددت وتنوعت تقسيمات، أنماط وأنواع الإتصال وفق خمسة تصنيفات نذكرها كآآتي<sup>1</sup>:

أ- طبقا لحجم وطبيعة المشتركين، ويضم : ذاتي، شخصي، جماعي وعام؛

ب- طبقا للوسيلة المستخدمة، ونجد : إتصال لفظي وإتصال غير لفظي؛

<sup>1</sup> - عبد الفتاح، محمود أحمد (2012). الإتصال - اللفظي وغير اللفظي. (ط. 1). القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص ص 16-

ت- طبقا لخط سير الإتصال بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ويشمل : إتصال تصاعدي (الصاعد- من أسفل إلى أعلى)، تنازلي (من أعلى إلى أسفل)، وأفقي (بين الأقسام أو الموظفين في نفس المستوى)؛

ث- طبقا للرسمية ونجد : إتصال رسمي وغير رسمي؛

ج- طبقا لمجال الإتصال أو مضمونه، ومنها : اتصال زراعي، صناعي، اقتصادي، اداري، عسكري،... إلخ. غير أن التصنيف الذي يهمننا هو التصنيف الثالث والرابع أعلاه- طبقا لخط سير الإتصال والرسمية- وعليه

نجد :

أولاً- الإتصال الرسمي: أو كما يعرف عند البعض بالإتصال التنظيمي، وتظهر مسارات هذا النوع من الإتصال في المنظمة وفق سلسلة الأمر بين المستويات الإدارية، والتي تكون وفق خطوط الخارطة التنظيمية للمنظمة.<sup>1</sup> تأخذ الإتصالات الرسمية أربعة أنواع رئيسية تنتقل خلالها تدفقات المعلومات، الوثائق والمراسلات الرسمية،

فنجد :

i. الإتصالات العمودية (Vertical Communication): وهي الإتصالات التي تجري بين الرئيس والمرؤوس وتكون بإتجاهين :

أ- الإتصالات النازلة، الهابطة (Down Ward Communication): وتتم بإتجاه الأسفل، وتتضمن كل ما يصدر من مستوى إداري علوي (المدير، القائد، ..) بصفته المتصل (المرسل، المصدر) نحو مستوى إداري أدنى (المرؤوسين) وغالبا ما يكون بشكل مكثف<sup>2</sup>، والتي تتضمن عادة الأوامر والتوجيهات ومختلف التعليمات<sup>3</sup>، حيث يحقق هذا النوع من الإتصال تعريف العاملين (المرؤوسين) بطبيعة العمل وكيفية أدائه<sup>4</sup>، حيث تكون عمليات الإتصال النازل في الغالب نقلا ل<sup>5</sup>:

- القرارات الإدارية من مستوى أعلى (الرئيس) إلى المستويات الدنيا (المرؤوسين)؛

1 - زيارة، فريد فهمي. (2009). وظائف الإدارة. عمان- الأردن: دار البازوري، ص293

2 - نفسه، ص293.

3 - النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. عمان- الأردن: دار البازوري، ص208.

4 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص43.

5 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص293

- الأوامر الإدارية نحو العمل ومهامه؛

- الإيضاحات من السياسات والإجراءات التنظيمية؛

- التغذية الراجعة إلى العاملين حول مستوى آدائهم؛

- المكافآت والعلاوات، التوجيهات والإرشادات.

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال، مثل: المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات والمناشير، التوجيهات والتوضيحات...، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.<sup>1</sup>

ب- الإتصال الصاعد (Up Ward Communication): ويبدأ من الأسفل نحو المستوى الأعلى، ويتضمن نشاطات الإتصال الصادر من المرؤوس إلى رئيسه، في حالة حاجته إلى الإستفسار عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل نتائج تنفيذ الخطط، الأخبار، المعلومات والتقارير عن مستوى الآداء، والقيام أحيانا بعرض مختلف المشكلات، الصعوبات والمعوقات في العمل أو في كيفية التنفيذ، أو عرض مختلف الآراء والملاحظات، المقترحات وأفكار التطوير<sup>2</sup> والإبداع والإبتكار المناسبة، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس (الإدارة العليا) وصناديق المقترحات وغيرها.

ولا يحقق هذا النوع من الإتصال الأهداف المرجوة والمطلوبة إلا بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتعبير عن إستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير<sup>3</sup> وتحقيق الجودة.

ii. الإتصالات الأفقية (Horizontal Communication): وهي الإتصالات التي تجري بين الأفراد في

ذات المستوى الإداري، بين مدير ومدير، موظف مصلحة أو قسم مع موظف مصلحة أو قسم آخر

1 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 43.

2 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 208.

3 - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص 43.

وهكذا<sup>1</sup>. حيث يعزز هذا النوع من الإتصال العلاقات التعاونية بين مختلف المستويات الإدارية<sup>2</sup>، كما يهدف إلى تحقيق التنسيق والتكامل في العمل<sup>3</sup>، يساعد في حل المشاكل بين مختلف الإدارات، الأقسام والأفراد فيما بينهم لتجنب التداخل والتكرار في أداء المهمات<sup>4</sup> وتفادي الصراعات والتنافس السلبي. وغالبا ما يتجسد مثل هذا النوع من الإتصال في شكل إجتماعات، لقاءات وتشكيل اللجان المتخصصة في ذات المستوى الإداري<sup>5</sup> لتعزيز وزيادة الثقة المتبادلة وتجسيد روح التعاون والعمل الجماعي المتكامل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة لهم جميعا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر وجودة.

**iii. الإتصالات المحورية أو المتقابلة (Diagonal Communication)**<sup>6</sup>: وتشمل كل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الإتصال التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصال عادة في الخرائط والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبرى.

**iv. الإتصالات الخارجية (External Communication)**<sup>7</sup>: وتضم الإتصالات الجارية مع بيئة المنظمة الخارجية، فتحقيق نجاح المنظمة وبقائها في سوق الأعمال يعتمد على حقيقة فاعلية عمليات الإتصال الخارجي مثل: العلاقة مع الزبائن، المجهزين (الموردين)، المستهلكين، المنافسين، المستعملين الصناعيين، الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الأطراف المهمة من حاملي الأسهم وأصحاب حقوق الملكية لما لها بالغ الأهمية والأثر في قبول البيئة والمحيط لعمليات ومنتجات المنظمة وإستراتيجياتها وخططها.

1 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.

2 - حمود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 44.

3 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.

4 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 294.

5 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.

6 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 294.

7 - حمود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 44.

**ثانياً- الإتصال غير الرسمي:** ويمثل شبكة من العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين أفراد المنظمة التي تتشكل بموجب العلاقات الإنسانية والاجتماعية والمصالح المشتركة<sup>1</sup>، وفي هذا النوع من الإتصال يجري تدفق المعلومات، الآراء والأفكار بين الأفراد وحول مختلف الموضوعات، التوجهات والإهتمامات دون أية ضوابط رسمية مفروضة ولا تتضمنه اللوائح والإجراءات الرسمية، فلا تحكمه الهياكل والمخططات التنظيمية في المنظمة<sup>2</sup> وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بالسرعة والمرونة وتكون مفهومة قياساً بالإتصالات الرسمية<sup>3</sup>، وتقبل عمليات الإتصال غير الرسمي إلى تعزيز وإشباع المتطلبات الاجتماعية للعاملين في المنظمة.

كما تشير مختلف الدراسات المتخصصة بالجوانب الاجتماعية للعاملين في منظمات الأعمال إلى أن ثلاثة أرباع تلك المعلومات المتدفقة بين العاملين في المنظمة هي معلومات صحيحة<sup>4</sup>.

والشكل التالي يتضمن ملخصاً لمختلف أنواع الإتصالات الجارية في المنظمة:

---

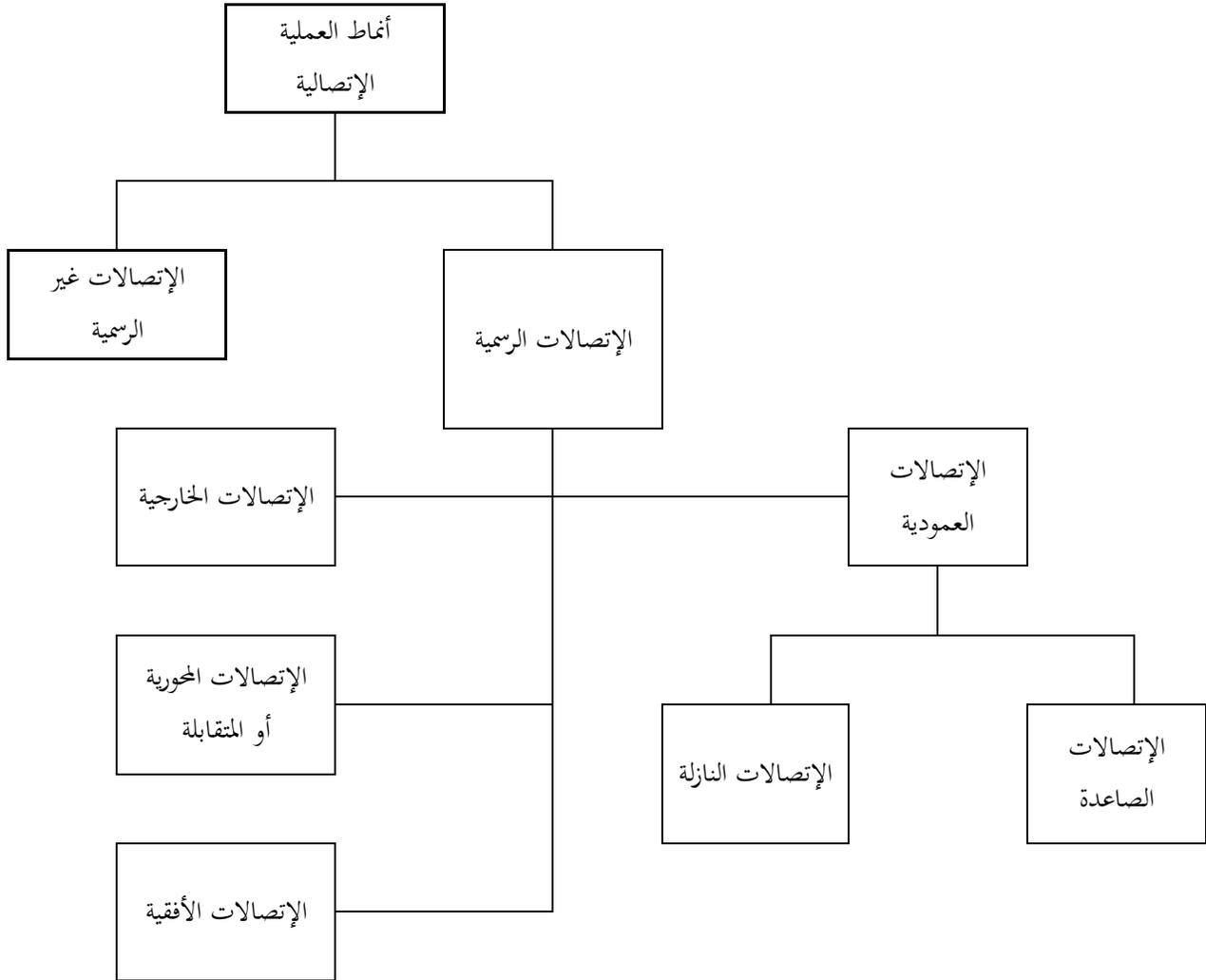
1 - النعيمي، صلاح عبد القادر، مرجع سابق، ص 209.

2 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 305-306.

3 - حمود، خيضر كاظم، مرجع سابق، ص 45.

4 - زيارة، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 306.

شكل ( 2.1 ): شكل توضيحي لأنماط العملية الإتصالية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على ما سبق

## 1.2. أهمية عملية الإتصال

تكمن أهمية الإتصال في قدرة الأفراد على المشاركة والتفاعل فيما بينهم، تبادل الآراء، الأفكار، المعلومات، البيانات والمشاعر بما يسمح بزيادة فرص البقاء، النجاح والقدرة على التحكم في مختلف الظروف المحيطة بهم، فعدم قدرة الأفراد على التواصل الفعال فيما بينهم يعد نقصا إجتماعيا ونفسيا خطيرا.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهمية العملية الإتصالية من وجهتي نظر كل من المرسل والمرسل إليه كالاتي :

أ- من وجهة نظر المرسل<sup>2</sup>: وتمثل أهمية الإتصال من وجهة نظر المرسل في:

1. الإعلام: نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل (المستقبلين)، وإعلامهم بما يدور حولهم من أحداث؛  
2. التعلم: بمعنى تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات التي تؤهلهم للقيام بمهام ووظائف معينة أو إبتكار أمور حديثة، وتطوير إمكاناتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية؛

3. الترفيه: وذلك من خلال الترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم؛

4. الإقناع: بمعنى إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين وتغييرها إلى الأحسن.

ب- من وجهة نظر المرسل إليه (المستقبل)<sup>3</sup>: الذي ينظر إلى أهمية الإتصال من الجوانب التالية:

1. فهم وإستيعاب ما يحيط به من ظواهر وأحداث؛

2. تعلم مهارات وخبرات جديدة واختبار قدراته في تطوير إمكاناته العملية والعلمية، الإبداع والإبتكار وتحمل مسؤوليات جديدة؛

3. الشعور بالراحة، المتعة والتسلية؛

4. الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في إتخاذ القرار والتصرف بشكل لائق ومقبول إجتماعيا.

<sup>1</sup> - الدليمي، عبد الرزاق. (2015). علوم الإتصال في القرن الحادي والعشرون. عمان - الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص143.

<sup>2</sup> - نفسه، ص143

<sup>3</sup> - أنظر: - الدليمي، عبد الرزاق، ص143.

- مصطفى، عليان رجي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، ص239.

### 1.3. أهداف الإتصال

إن وجود نظام إتصال فعال يسمح بضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات والبيانات بين الأفراد والوحدات الإدارية (التنظيمية)، وفي كل الإتجاهات مما يساعد المنظمة على تحقيق مجموعة الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تحسين نوعية القرار وسرعة حل المشكلات وإزالة العقبات؛
- تقديم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتمل وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية؛
- تقوية العلاقات بين العمال (الموظفين) والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعاً ووضوحاً للعملاء، الأسواق والفئات المستهدفة؛
- تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- تحقيق عوائد مالية أفضل على الإستثمار والرضا على الخدمات؛
- يعزز العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصالح؛
- توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم، وتعريفهم بنتائج أعمالهم بالإضافة إلى ذلك تهدف عملية الإتصال إلى الإقناع، التوصيل، الإبلاغ والتعاون.

### 1.4. مهارات الإتصال

تكتسب مهارات الإتصال أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة المختلفة وأهداف الفرد الذاتية في مختلف النشاطات الإنسانية المختلفة التي يمارسها، ولعل الدور الفعال الذي تحققه فاعلية العملية الإتصالية في المنظمات المعاصرة ذو أثر كبير في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في ظل مستوى التنافسية المحترمة التي تشهدها المنظمات الحديثة، ويمكن حصر أهم مهارات الإتصال في خمسة مهارات أساسية هي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أبو زيتون، غازي فرحات، مرجع سابق، ص ص 27-28.

<sup>2</sup> - حمود، خضير كاظم، مرجع سابق، ص ص 94-95.

1- الإستماع بوضوح وجلاء؛

2- الحديث بوضوح ودقة؛

3- التساؤل الذكي الواعي والمناسب؛

4- القراءة السريعة والمركزة؛

5- الكتابة الجيدة والدقيقة.

مما سبق، نلاحظ الأهمية البالغة لعملية الإتصال بمختلف أنماطه وأنواعه، خصائصه في حياة الفرد الشخصية، المهنية والمجتمعية، فلا يمكن التعايش في مجتمع دون عملية التواصل وتبادل الأفكار والمشاعر من أجل التسيير الحسن لمختلف العلاقات والروابط. خاصة وأن الفرد يحتاج لتلبية وتوفير مختلف حاجاته ومتطلباته مما يلزمه التعامل مع الغير سواء كان مستهلكا أو منتجا، رئيسا أو مرؤوسا، لذا يتوجب عليه التعامل مع غيره وفق النمط المناسب للإتصال والتحاور.

## 1. مدخل عام لعلم الإدارة

أصبحت الإدارة علما وفنا تجسد كل شيء في حياة الفرد والمجتمع على حد سواء، على الصعيد الشخصي أو العملي أو المهني.

ففي كل لحظة من الحياة نجد الإدارة مجسدة بشكل أو بآخر، فهي الحل لكثير من المشكلات اليومية وتسهيل لمجموع من الإجراءات. والإنسان الناجح اليوم هو الناجح في إدارة نفسه وإدارة المنظمة التي يعمل فيها، التي أصبحت تعد من أهم موارد الدولة والفرد والمجتمع ككل، وذلك لدورها الفاعل في تحقيق الأهداف الاقتصادية الكبرى كتحقيق التنوع الإقتصادي والتنمية المستدامة وغيرها.

فالقدر على إستغلال الموارد المتاحة استغلالا أمثلا يتطلب إدارة علمية فاعلة، فعلى سبيل المثال لا الحصر، أصبحت اليابان من أحد أغنى دول العالم الصناعية على الرغم من افتقارها إلى الموارد الطبيعية وذلك راجع لإدراك القائمين عليها بأهمية الإدارة في تحقيق المعجزات على مختلف الأصعدة.

فالإدارة في وقتنا الحاضر تعد من أهم عناصر التقدم السياسي، الإقتصادي، الإجتماعي والعسكري في كل المجتمعات وفي كل الدول، لما لها من تأثير في تقرير المصير من خلال البرامج التنموية التي تهدف إلى تحقيق متطلبات

المواطن والإهتمام بمصالحه وتوفير الخدمات الضرورية له، فقد أصبحت الدولة مسؤولة عن ترسيخ الأمن والأمان، تعزيز الدفاع الوطني، توفير التعليم والصحة والإسكان بأعلى جودة، وتأمين العيش الكريم، والسعي لتحقيق معدل مرتفع للنمو الإقتصادي عن طريق تنمية الموارد والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، وزيادة رفاهية المجتمع ودعم الإستقرار الإجتماعي والأمان في مواجهة التغيرات السريعة، وخاصة مع الإتجاه في العصر الحديث نحو الدولة الإيجابية أو دولة الرفاهية التي أدت إلى إتساع النطاق الحكومي وامتداد نشاطها إلى كافة المجالات، تنظيم النشاط الإقتصادي وتوجيهه، والسعي نحو تحقيق العدالة الإجتماعية والتوزيع العادل للثروات.

وعليه نحاول من هنا التعرض لأهم العناصر المتعلقة بالإدارة من مفهوم، أهمية وأهداف كالتالي:

## 2.1. تعريف الإدارة وأهميتها

للإدارة عدة مفاهيم وتعريفات تطورت بتطور نطاق التدخل الحكومي في الحياة السياسية، الإقتصادية، الإجتماعية والعسكرية في مختلف المجتمعات، لذا سنحاول فقط التعرض لمفهومها بشكل مبسط، مع محاولة تحديد أهميتها، وظائفها، أقسامها ومجالاتها كالتالي:

### 2.1.1. مفهوم وتعريف الإدارة

يستند المفهوم الإصطلاحي للإدارة إلى معناه اللغوي، ففي اللغة الإنجليزية مصدر لفعل أدار Administer المشتق من الكلمة اللاتينية Ad-ministrate وتعني To serve أي خدمة الغير وتقديم العون للآخرين<sup>1</sup>. وتشق كلمة إدارة في اللغة العربية، من أصل الفعل الرباعي أدار. ويعني: قاد، أشرف، راقب، خدم، اقتصد، أعان، أو وزر<sup>2</sup>....

والإدارة بمعناها العام تعني: النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر، والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل ضمان تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة والجودة، فالعنصر البشري هو محور العملية الإدارية، والإتصال الفعال ومهاراته هو الذي يحدد الكيفية التي يمكن بها تحقيق التفاعل والتعاون بين الأفراد

<sup>1</sup> - بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2009). مبادئ الإدارة العامة. (ط. 1). عمان - الأردن: دار المسيرة، ص39.

<sup>2</sup> - المجدوب، طارق (2000). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت - لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر، ص

والتنسيق بين جهودهم المختلفة بغية تحقيق هدف معين. مما يضفي على الإدارة طابعا خاصا باعتبارها عملية إجتماعية وإنسانية من جهة، واقتصادية وسياسية من جهة أخرى.<sup>1</sup>

فقد عرفها: Leonard D.White على أنها: " فن توجيه وتنسيق ورقابة عدد معين من الأفراد بقصد إنجاز بعض الأغراض والأهداف"<sup>2</sup>. فالإدارة فن، من حيث كونها تعتمد على المهوبة والقدرة الشخصية على كيفية وضع الأسس العلمية والعملية موضع التنفيذ بكفاءة وفاعلية<sup>3</sup>.  
فالإدارة علم وفن تعتمد على عملية الإتصال والعلاقات الإنسانية والثقافات بالإضافة إلى مهارات التكوين، التعليم والتدريب.

### 2.1.2. أهمية الإدارة: وتتبع من عدة حقائق نذكر منها<sup>4</sup>:

- 1- أن الإدارة هي الأساس لنجاح أي عمل يسعى لتحقيق أهداف مشتركة؛
- 2- أن الإدارة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات وموارد مالية وبشرية، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مركز وسمعة المنظمة من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات للمجتمع؛
- 3- أن الإدارة هي عين المشروع الخارجية والداخلية وهي التي تمد المنظمة بالإبتكار والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشكلاته؛
- 4- هي محور النشاطات والأوامر ومحور وضع الأفراد لإستقبال القرارات وتنفيذها.

<sup>1</sup> - بن حبتور، عبد العزيز صالح ، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> -Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2014). Public Administration : An Action Orientation. P1.

<sup>3</sup> - النمر، سعود بن محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 7.

<sup>4</sup> - بن حبتور، مرجع سابق، ص 54.

## 2.2. وظائف ومهام الإدارة:

حسب هنري فايول (Henri Fayol)، يمكن تقسيم الوظائف الإدارية إلى ستة وظائف رئيسية على

النحو التالي<sup>1</sup>:

- 1- الوظائف الفنية: كالإنتاج والتصنيع؛
- 2- العمليات المالية: المتعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به؛
- 3- العمليات التجارية مثل: الشراء، البيع والمبادلة؛
- 4- العمليات المتعلقة بتأمين الموارد المادية والبشرية؛
- 5- العمليات المحاسبية: المتعلقة بتقدير التكاليف والإحصاءات، إعداد التقارير والمتابعة... إلخ.
- 6- العمليات الإدارية: وتضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة.

بالإضافة إلى ماسبق، نجد أن العمليات الإدارية لا تخلو من العمليات الإدارية المستمرة أي الإستمرارية، وهي: الإتصالات أولاً وحل المشكلات واتخاذ القرارات ثانياً، فهاتان العمليتان المستمرتان تتخللان كل عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى<sup>2</sup> من أجل القيام بالمهام الرئيسية للإدارة، فلا يمكن تصور قيام وظائف الإدارة دون إتصال بين مختلف أقسامها ومستوياتها، فبين القيام بمهمة التخطيط والتنظيم نجد مهمة الإتصال، وبين مهمة التنسيق ومهمة الرقابة نجد مهمة الإتصال تتخللها أيضاً، وكل ذلك في إطار عملية تسهيل مهام الإدارة من أجل القيام بوظائفها على أكمل صورة من أجل تحقيق الأهداف.

ويمكن حصر مهام الإدارة الرئيسية في خمس مهام كمايلي<sup>3</sup>:

- 1- التخطيط : ويشمل التنبؤ، تحديد الأغراض، صياغة السياسات، وضع البرامج، وضع الجداول، تحديد الإجراءات ووضع الميزانيات.
- 2- التنظيم : ويشمل تحديد وتجميع نشاطات العمل، تفويض المسؤولية والسلطة وتوطيد العلاقات.

<sup>1</sup> - Henri Fayol. (1929): Industrial and General Administration, Genève: International Management Institute. P. 8.

<sup>2</sup> - عليان، ريجي مصطفى، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> - نفسه، ص 21.

3- التنسيق : ويشمل تحقيق التوازن، تحديد المواقيت وتحديد التكامل.

4- الحفز: ويضم الإختبار، الإتصال، المساهمة، التقييم، الإرشاد، الدعم، التدريب، التعويض، التوجيه والفصل.

5- الرقابة : وتشمل إستخدام معايير الأداء، القياس، التفسير وتصحيح مسار العمل.

كل المهام السابقة ومختلف الوظائف والأهداف تتحل كل مجالات الإدارة بنوعيه الرئيسيين، حيث نميز بشكل عام نوعين رئيسيين للإدارة، هما<sup>1</sup>:

1- الإدارة العامة : وتعني إدارة القطاع العمومي **Public Administration**، وتتم بتنفيذ السياسة العمومية للدولة عن طريق الأجهزة، الوزارات، الدوائر والمؤسسات الحكومية المختلفة.

2- إدارة الأعمال أو إدارة القطاع الخاص : **Business or Private Administration**، وهي إدارة النشاط الذي تؤديه المشروعات ذات الطابع الإقتصادي، والتي تعمل على تلبية وإشباع حاجات ورغبات المجتمع المادية والمعنوية بهدف تحقيق الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها أيضا.

### 2.3. الإدارة العامة

تعرف الإدارة العامة على أنها كل العمليات والنشاطات المتعلقة بتحقيق أهداف الحكومة أو السلطات العمومية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية بما يحقق أهداف المجتمع المدني (المواطنين). وهي عبارة عن مزيج لعمليات التنظيم، التخطيط، الرقابة، الإتصال، التوجيه، القيادة وإدارة الأفراد ضمن فضاء إتصالي بما يحقق أهداف الحكومة (السلطات العمومية).

وقد ظهرت الإدارة العامة كعلم مستقل في نهاية القرن التاسع عشر على يد Woodrow Wilson

(1887))، حيث كان أول من كتب حول مواضيع الإدارة العامة ومجالاتها وحاول تحديد مفاهيمها، واعتبره

Leonard D. White في كتابه "مقدمة في علم الإدارة العامة (1936)"، ومن عقبه من مختصين في علم الإدارة

العامة الأب الروحي لعلم الإدارة العامة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 21.

<sup>2</sup>- Denhardt, R. B. et al, op.cit., P.1

حيث ساهمت عدة عوامل في ظهور علم الإدارة العامة كعلم مستقل منها<sup>1</sup>:

- ✓ اتساع دور الحكومة: وذلك مع تطور دور الدولة من دولة حارسة إلى الدولة المتدخلة والمشاركة؛
- ✓ التطورات التكنولوجية والمعلوماتية: إدخال التكنولوجيا في العمليات الإدارية ومواكبة التطورات الحاصلة على المستوى العالمي والمحلي من أجل تسهيل عمل الإدارات؛
- ✓ زيادة التعقيدات الإدارية: إن زيادة التعقيدات الإدارية أدت إلى تأخير المصالح العامة للمواطنين وتعطيلها، مما استلزم ضرورة البحث في إيجاد حلول هذه المشاكل بهدف تبسيطها وحل العوائق والصعوبات التي تعترض فعالية أداء الدوائر والمؤسسات القائمة عليها.
- ✓ تأثير الموظف على مصلحة المواطن: موظف القطاع العمومي الفعال ينجز ما يحتاجه المواطن من خدمات مثلاً باتقان وسرعة، أما الموظف العام غير الفعال فقد يعقد إجراءات معاملات المواطنين، وبالتالي عرقلة مصالح المواطن حتى ولو كانت جميع الشروط مستوفاة. وقد ازداد تأثير عمل الموظف العمومي على مصلحة المواطن نتيجة اتساع دور الدولة وتدخّلها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين في العقود الأخيرة؛

- ✓ ظهور الكثير من علماء وباحثي الإدارة العامة: لقد ساهم العلماء والباحثون في هذا المجال في إرساء أصول أسس علم الإدارة العامة، وقد قسمت مدارس الإدارة إلى ثلاثة فئات كبرى أو بالأحرى ثلاثة مدارس رئيسية: وهي المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية والمدرسة الكمية التي اهتمت بالبحث والتطوير في مجال علم الإدارة.

وقد عرف المشرع الجزائري الإدارة العامة، طبقاً للمادة 02/02 من الأمر رقم 03/06: " يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية: المؤسسات العمومية والإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير الممركزة التابعة لها والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني

1 - عبودي، زيد منير وحريز، سامي محمد هشام. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان- الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، ص ص 15-16.

والمؤسسات ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية"<sup>1</sup>.

وعليه فإن أي هيئة إدارية مهما كانت صفتها أو تسميتها يخضع موظفيها للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية تعتبر إدارة عامة أو عمومية. حيث تقوم المرافق والإدارات العامة (الأشخاص المعنوية العامة) بأنشطتها بواسطة أفراد (أشخاص طبيعيين) عاملين وموظفين بها، مما يترتب عن أعمالها وأنشطتها المسؤولية الإدارية<sup>2</sup>.

## 2.4. أهداف الإدارة

تسعى أي إدارة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من بينها نذكر<sup>3</sup>:

- القدرة على الإدارة الجيدة والتسيير وممارسة المسؤوليات؛
- إمكانية تسيير الموارد البشرية، المادية والمالية وتطوير مختلف الأنشطة وممارسة مختلف النشاطات بالكفاءة والجودة العالية؛
- القدرة على التوقع والتنبؤ واتخاذ مختلف القرارات والإجراءات المناسبة في حينها؛
- القدرة على الإعلام والاتصال، التبليغ، التواصل والتفاعل مع كل مصادرها ومحيطها؛
- القدرة على قراءة وفهم مختلف الوثائق الإدارية والمراسلات، واستغلالها استغلالاً صحيحاً وسليماً؛
- القدرة على تحرير مختلف المراسلات الإدارية من رسائل، محاضر، تقارير، جداول إرسال، إلخ، التي تسمح بتحديد المهام والمسؤوليات وتنظيمها بكل وضوح؛
- القدرة على التحكم في مسك مختلف الملفات، السجلات والوثائق ومختلف المستندات الخاصة بتسيير شؤون الإدارة والموظفين؛
- التحلي بروح العمل الجماعي والقيادة الجماعية.

1 - المادة 02/02 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2 - بعلي، محمد الصغير. (2005). الوجيز في المنازعات الإدارية. عناية - الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 203.

3 - عميش، علي ورزاق، العربي. (2010). التحرير الإداري. الجزائر: وزارة التربية الوطنية، ص 18.

## 2. الإتصال الإداري

تنتقل المعلومات في المنظمة من شخص لآخر عبر قنوات مختلفة، والإتصال الإداري هو الأداة المستخدمة للتواصل والتفاهم المشترك بين الأفراد أو الهيئات من أجل تسهيل تبادل المعلومات وتنفيذ المهام المطلوبة، فهو الوسيلة التي بواسطتها يتم تنظيم النشاطات وتوحيد توجهات الأفراد من خلال تحقيق التفاعل بما يؤدي إلى إنجاز ما يعزز مصالح المنظمة أو العمل الجماعي. لذلك إرتأينا إلى تخصيص هذا العنصر لعرض مفهوم الإتصال الإداري، أهميته، وظائفه ومختلف أهدافه.

### 3.1 مفهوم الإتصال الإداري

يقصد بالإتصال الإداري والتنظيمي كل الوسائل والأدوات التي تستخدمها وتوظفها الإدارة أو أحد القائمين عليها من أجل توفير المعلومات والبيانات ونقلها وتبادلها، فهي وسيلة تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بها. فالإتصالات الإدارية عملية تهتم بإيصال المعلومات والبيانات الهامة، الضرورية واللازمة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق إرسال ومتابعة وصول هذه المعلومات وتذليل عقبات نجاحها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، بالإضافة إلى تقييد، حفظ ومتابعة أي إتصال خارج المنظمة وبالتالي ضمان المحافظة على طرق تدفق المعلومات بوسائل إتصالية منظمة ومنتظمة، موحدة ومتعارف عليها.<sup>1</sup>

### 3.2 أهمية الإتصال الإداري

للإتصال الإداري أهمية بالغة في حسن سير العملية الإدارية، فهو يشبه في عمله، دوره وأهميته الدورة الدموية، تتدفق من خلاله كل المعلومات والبيانات اللازمة دخولا وخروجاً، صعوداً ونزولاً، بشكل أفقي وآخر محوري، بشكل رسمي وغير رسمي داخلي وخارجي، وفق نسق منظم وتنظيم يسمح بضمان السير الحسن لأي إدارة على مستوى أي منظمة وفق التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعليه يمكن تلخيص بعض النقاط التي تبين أهمية الإتصالات الإدارية كالتالي<sup>2</sup>:

أ- الإتصال هو عصب العملية الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم؛

1 - فرج، شعبان، مرجع سابق، ص ص 137-138.

2 - نفسه، ص ص 139-140.

ب- قدرة التحكم في تسيير الإتصالات الإدارية بفعالية وكفاءة تتطلب وجود وتطبيق قوانين، احكام ومبادئ تنظمها وتحكمها؛

ت- وضوح الإتصال يسهل عملية تدفق المعلومات وانسيابها داخل قنوات التنظيم الإداري بما يساعد على تحقيق كفاءة الأداء وجودته في التنظيم، التوجيه، التخطيط، التنبؤ وعملية إتخاذ القرار الصائب؛

ث- يعتبر الإتصال الإداري وسيلة المديرين وقادة الأعمال في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة العنصر البشري لتحقيق أهداف العمل؛

ج- إجراء المقابلات والإجتماعات وإعطاء التعليمات؛

ح- إعطاء صورة واضحة عن المنظمة وتقارير العمل اليومي للأقسام والمنظمة.

### 3.3. وظائف الإتصال الإداري

أ- وظيفة التبليغ: وتهتم بتوصيل المعلومات وكيفية الحصول عليها، كما تعني هذه الوظيفة بتبليغ الحقائق كما هي، دون وسيط أو تدخل خارجي أو إنساني عاطفي، ولا يمكن فتح المجال أو إتاحة الفرص للحكم الشخصي أو العاطفة في التأثير على محتوى المعلومات، ويمكن تبليغ: تقارير، كيفية تنفيذ الواجبات، شرح خطوات العمل خلال فترة معينة، تبليغ قرارات وسياسات الإدارة.<sup>1</sup>

ب- وظيفة الإقناع (العرض): تُعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة على تبليغ الحقائق والمعلومات، فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه المقدرة على الإقناع السليم<sup>2</sup>، فالمدير يحتاج إقناع موظفيه بأهمية التفاني في العمل وإتقانه والإنتاج الجيد وتقديم خدمات ذات جودة عالية، والموظف يحتاج إلى إقناع رئيسته بمنحه مسؤوليات أكبر وترقيات ومعاملة جيدة.

ت- وظيفة التعليم والتفهم: ويكون التفهم من خلال الإهتمام بتنمية القدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر بأسلوب عال الدقة، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال. في حين تظهر وظيفة التعليم في العملية

1 - فرج شعبان، مرجع سابق، ص ص 144-145.

2 - نفسه، ص ص 145-146

الإدارية من خلال توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتكوينهم في مختلف المجالات، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية والمهنية المتعلقة بجميع المواقع داخل المنظمة.<sup>1</sup>

ث- وظيفة المساعدة في إتخاذ القرار: إن إتخاذ القرار السليم ليس بالأمر اليسير والهيّن، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات والبيانات المتوفرة والممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على عملية الإتصالات المتبادلة. فعن طريق الإتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل مختلف الآراء والأفكار بين متخذي القرار في المنظمة. والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات واضحة وصادقة لتنفيذه جيداً.<sup>2</sup>

### 3.4. أهداف الإتصال الإداري

إن وجود نظام إتصال فعال يسمح بضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات والبيانات بين الأفراد ومختلف الوحدات التنظيمية وفي كل الإتجاهات مما يساعد المنظمة في تحقيق مجموعة الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- ✓ تحسين نوعية القرارات وسرعة حل المشكلات وإزالة العقبات من خلال توصيل وتبليغ المعلومات الهامة والمناسبة في الوقت المناسب إلى القيادة لكي تستعين بها في عملية إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة لذلك؛
- ✓ التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأفراد أعضاء المنظمة الواحدة مع الغير؛
- ✓ نقل المعلومات وتبادلها بين الرئيس والمرؤوسين ومختلف الأقسام والمصالح؛
- ✓ نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة، استفساراتهم وردود أفعالهم إتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعليمات الموجهة لهم؛
- ✓ تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف أعضاء الإدارة الواحدة لزيادة الكفاءة والفعالية اللازمة وبجودة عالية الدقة؛

1 - نفسه، ص 146.

2 - نفسه، ص 147.

3 - أبو زيتون، غازي فرحات، مرجع سابق، ص ص 27-28.

- ✓ يقدم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية؛
- ✓ تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- ✓ إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعا ووضوحا للعملاء والأسواق والفئات المستهدفة؛
- ✓ تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- ✓ تحقيق عوائد مالية أفضل على الإستثمار والرضا على أداء الخدمات؛
- ✓ توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم بالإضافة إلى ذلك تهدف عملية الإتصال إلى الإقناع، التوصيل، الإبلاغ والتعاون.

## المحور الثاني : التحرير الإداري والرسالة الإدارية

تبقى المراسلات، الخطابات أو المحررات الإدارية من أهم وسائل الإتصال الإداري خاصة مع التطورات الملحوظة على مستوى تقنيات الإعلام والإتصال، بحيث تبقى الوثيقة وسيلة إثبات مادي لكل المعاملات الداخلية والخارجية، لذا نحاول من خلال هذا المحور التعرض لمفهوم التحرير الإداري، شروطه وخصائصه، بالإضافة إلى ذلك صيغ التعبير الإداري الأكثر إستخداما وانتشارا والمتفق عليها، كما نتعرض إلى ماهية الرسالة الإدارية، أهميتها وأنواعها.

### 3. التحرير الإداري (مفهومه، شروطه وصيغ التعبير الإداري)

يختلف أسلوب التحرير الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي، فللتحرير الإداري أسلوب خاص يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة أساسا بالإدارة العمومية والوظيفة العمومية، وهو ما يجعله يشكل مجالا مستقلا، ينفرد بخصائص وشروط مميزة، وكذا بصيغ وقواعد خاصة تميزه عن باقي المجالات.

لذا سنحاول عرض مفهوم التحرير الإداري، وأهم شروطه وخصائصه الشكلية والموضوعية مع محاولة عرض بعض الصيغ والتعابير المتداولة في هذا المجال.

#### 1.1. مفهوم وتعريف التحرير الإداري:

هو ذلك الكتابة والإنشاء التعبيري الموضوعي والوظيفي المبني على الهدف التوصيلي، يصدر عن الإدارة أو أحد أعضائها أثناء ممارستها لأنشطتهم الإعتيادية وقيامهم بمهامهم ووظائفهم عن طريق الموظفين في شكل محررات، مراسلات، وثائق، ونصوص تنظيمية وتفسيرية وفق شروط، خصائص، مواصفات شكلية وموضوعية وأسلوب معين تستمدتها أساسا من طبيعة النشاط الإداري الممارس ومن نوعية العلاقات والروابط بين مختلف أقسام ومستويات الإدارة وفروعها وكذا علاقاتها وتعاملاتها مع الغير.

فالإدارة وأعضائها عبارة عن هيئة قانونية قائمة وفق هيكل تنظيمي سلمي تضمن وتسهر على تطبيق القوانين واحترامها، تحمل الصفة المعنوية القانونية وتستخدم في إتصالاتها الإدارية مختلف الوثائق، المراسلات والخطابات الإدارية المحررة من طرف موظفيها والعاملين ضمن مصالحها في عملياتهم الإتصالية ضمن بيئة ومحيط ونشاط معين أخذة على عاتقها مختلف المسؤوليات المحتملة والوظائف الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة وتلبية الحاجات المطلوبة.

إن اعتماد الكتابة في الإدارة بشكل كبير راجع إلى كونها وسيلة إثبات ومرجع ذات حجة قانونية لها الأثر القانوني والمادي لحصر المسؤوليات وتحديد نطاقها. فالتحرير الإداري تعبير وظيفي تقريبي يعتمد على لغة علمية عملية متعارف عليها ومتداولة بين مختلف الإدارات والجهات الرسمية، تستبعد كل البعد عند التحرير والكتابة العرض الجمالي، فالحرر الإداري كاتب موضوعي مهني في خطابه وليس بأديب أو شاعر يعتمد في نصه الإبداعي المشاعر، العواطف والمواقف الشخصية، كما لا يلجأ إلى إعتقاد الخيال والتصورات الذهنية في تحرير الخطابات الإدارية، بل يتقيد في تحريره بمجموعة من الشروط والخصائص الرسمية والتي سنتعرض لأهمها لاحقاً.

فللتحرير بشكل عام إختصاصات معينة يمكن إجمالها فيما يلي<sup>1</sup>:

- التأكد من أن كل ماورد في النص المحرر دقيق ومطابق للشروط؛
- حذف الكلمات الفائضة؛
- حذف المقاطع أو الفقرات التي لا ضرورة لها ولا طائل منها؛
- التأكد من سلامة اللغة ومطابقة النص لأسس الأداء النحوي، الصرفي والإملائي؛
- التأكد من مطابقة أسلوب الكتابة للنمط الملائم والسليم؛
- التأكد من حذف وعدم تضمين ما يمكن أن ينطوي على قذف أو أية إشكالات قانونية أخرى؛
- التأكد من قابلية قراءة الموضوع كاملاً ودون إشكال (التشويق، الإخراج والعنونة).

## 1.2. شروط التحرير الإداري

للتحرير الإداري أسلوب خاص، شروط، خصائص ومقومات أساسية تميزه عن باقي المحررات والخطابات، يعتمد الرسمية، ويلتزم بالوضوح، الموضوعية، الحياد، البساطة، الدقة والإيجاز... ، مع التركيز على سلامة الصياغة وحسن اختيار وتوظيف مختلف المصطلحات والصيغ القانونية والإدارية وتضمين البيانات والمعلومات والعناصر اللازمة بالإضافة إلى استخدام صيغ المجاملة والتلطف غير المبالغ فيها وبدون اسهاب وفق معايير سليمة مع احترام السلم الإداري وفيما يلي نعرض أهم الشروط الشكلية والموضوعية للتحرير الإداري.

1 - حداد، نبيل (2002). في الكتابة الصحفية: السمات- الأشكال- القضايا- المهارات- الدليل. (ط. 1). عمان- الأردن: اللجنة الوطنية العليا لإعلان عمان عاصمة الثقافة العربية 2002، دار الكندي، ص 69.

## أولاً: - الشروط الشكلية:

يراعى عند التحرير الإداري توفر بعض الشروط المتعلقة بشكل الوثيقة، المحرر أو الخطاب الإداري، وذلك لتمييزها عن باقي الكتابات والمحركات، مع الحفاظ على الشكل الجمالي والوضوح دون المساس بالمضمون العام والهدف من التحرير، ومن بين هذه الشروط حسب الشكل رقم (2. 1- ص 39)، نجد:

**1. الورق المستخدم :** ينبغي الكتابة على ورق مناسب وملائم لمكانة وطبيعة المراسلة، ويفضل إستخدام الورق الجيد والقوي ذي الملمس الناعم، واللون الأبيض الناصع الخالي من التسطير والتشطيب، سليم من أي تمزيق وخالي من أي إنشاءات ونظيف تماما بدون آثار اتساخ.

فالورق السميك يضخم حجم الملفات في الأرشيف والخفيف جدا يكون عرضة للتلف أو التمزق بعد سنوات قليلة من أرشفته.

**2. الهوامش:** وهي الفراغات المتروكة من حافة الورقة اليمنى، اليسرى، العليا والسفلى وحتى بداية ونهاية السطر (كما هو موضح في الشكل رقم (2. 1)، ص 39). فملاءمة المسافات والمساحات المتروكة في الهوامش الأربعة يتيح الفرصة لإبداء الملاحظات، كما وتختلف من الخطاب المحرر باللغة العربية والمحرر باللغة الأجنبية، فإذا كان المحرر الإداري باللغة العربية فيكون الهامش الأيمن أكثر من الهامش الأيسر، وإذا كانت بلغة مغايرة فالعكس صحيح.<sup>1</sup>

تضفي الهوامش في المراسلات أو المحررات الإدارية عدة مزايا، منها:

- أنها تحافظ على نص المراسلة إذا ماتعرضت أطرافها للتآكل؛
- إمكانية تناقل المراسلة دون ضياع كلمة أو مسح حرف منها؛
- إعطائها منظرا جماليا.

**3. المسافات<sup>2</sup>:** وهي المساحات الفارغة من الكتابة والموزعة في المحرر الإداري، كالمسافة بين الكلمة والأخرى، السطر والآخر، والفقرة وفقرة أخرى. فنص المراسلة أو المحرر الإداري يتكون من مجموعة من الأفكار،

<sup>1</sup> - الغالي، رامي أحمد. (2016). أصول المخاطبات الإدارية. (ط. 1). العراق: سلسلة أبحاث ودراسات، ص ص 13-14.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 14.

وكل فكرة تكتب منفصلة في فقرة جديدة تبدأ بسطر جديد، وهذا من أجل ضمان التنسيق الجيد عند التحرير مع إضفاء شيء من الجمالية الشكلية والوضوح في الأفكار.

4. **الدمغة، الترويسة أو الرأسية (L'Entête)**<sup>1</sup>: وهي مجموع الألفاظ والعبارات التي توضع عادة في أعلى صفحة المراسلة في الوسط وتشير إلى إسم الدولة وطبيعة الحكم فيها (نظام الحكم في هذه الدول)، وفي بعض البلدان يتم وضع شعار تحت الدمغة يعكس فلسفة وإيديولوجية هذه الدولة وحكمها.

إسم الدولة : وهو "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" وتكتب في الأعلى الوثيقة في الوسط، كالتالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
بالشعب وللشعب (الشعار مثلا)

5. **الطابع والعنوان (Le Timbre)**<sup>2</sup>: وهو مجموع البيانات التي توضح الجهة التي صدرت عنها الوثيقة (من السلطة العليا إلى السلطة الدنيا) وغالبا ما يعكس الطابع التسلسل والهيكلي التنظيمي للإدارة، ويكون في أعلى الوثيقة بعد الدمغة في جهتها اليمنى، وفي شكله الهرمي أو المثلثي من الأعلى إلى الأسفل، ويضم غالبا المعلومات التالية :

- إسم الوزارة أو الولاية.
- إسم المديرية أو الإدارة أو القسم أو المصلحة.
- إسم المكتب الذي صدرت عنه المراسلة والمكلف بمتابعة موضوع المراسلة.

مثال : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

مديرية التعليم والتكوين العالين

6. **رقم الترتيب أو التسجيل (Le Numéro D'Ordre)**<sup>3</sup>: وهو الرقم العددي (الترتيب) الذي تسجل عليه المراسلة الإدارية في دفتر مخصص لذلك، ويعتبر هذا الرقم بمثابة مرجع المراسلة، إذ يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة سواء لمعرفة موضوع الوثيقة المرسل، أو الجهة المرسل إليها.... إلخ، ويراعي فيه العناصر التالية : الرقم

<sup>1</sup> - زاوي، محمد. (2015). المراسلات والتنظيم الإداري- دراسة تحليلية، نماذج تطبيقية. الجزائر: موفم للنشر، ص 30.

<sup>2</sup> - نفسه، ص ص 30-31

<sup>3</sup> - ناجي، رائد (2013). الرسائل الإدارية: إدارية، إجتماعية، تجارية. (ط. 1). الجزائر: دار الكتاب العربي، ص 35

التسلسلي في الصادر، رمز المصلحة، السنة التي صدرت فيها المراسلة وفي بعض الأحيان يتم إدراج رموز محرر الوثيقة وكتابتها، وهو مايكسب رقم الترتيب أو التسجيل أهمية خاصة في التحرير الإداري خاصة من حيث التنظيم.

مثال : رقم : 300/م ت ش ع / ل غ /

أي: رقم : 300/ مديرية التنظيم والشؤون العامة/ ليلية غضابنة

7. المصدر والتاريخ (Le Lieu et La Date)<sup>1</sup>: ويعتبران من أهم العناصر الأساسية جدا في

الوثيقة الإدارية لكونهما أحد أهم الضوابط الأساسية وذلك لأهمية تحديد واحترام الآجال والتي في بعض الأحيان تضبطها نصوص تنظيمية، والتاريخ الذي يؤخذ في الحسبان بالنسبة للمصالح الإدارية هو تاريخ وصول واستلام الرسالة للمصالح المعنية وليس تاريخ كتابتها، وفي حالة ما يقع نزاع يتم الرجوع إلى الطابع البريدي لتحديد التاريخ، وبالإضافة إلى تحديد مكان وموقع الجهة التي أصدرت الوثيقة، يتوجب على المحرر الإداري أن يكون دقيقا وواضحا في كتابة التاريخ ومصدره في أعلى الوثيقة من اليسار، ويدون على النحو التالي :

المصدر : في اليوم/الشهر/السنة

مثال : أم البواقي في : 26 فيفري 2017

ويفضل إدراج المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جدول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقارير بسبب خصوصية تحريرها.....إلخ.

8. بيان المرسل (L'adresse du L'expéditeur)<sup>2</sup>: وهو كل البيانات والمعلومات المتعلقة

بالمرسل والتي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة يدون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت المكان والتاريخ يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا أما إذا كان المرسل شخصا طبيعيا فيتم إدراج بيان المرسل في الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الطابع أو العنوان، يدون فيه إسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته.

مثال : شخص معنوي :

<sup>1</sup>- Vedol, J. (2004). *CORRESPONDANCE FACILE: Modèles de Lettres*. France- Paris : HACHETTE LIVRE, P8.

<sup>2</sup> - عميش، علي ورزاق، العربي، مرجع سابق، ص 26.

عميد الكلية

إلى

السيد/رئيس القسم.

شخص طبيعي : الإسم واللقب :

أستاذ(ة) مساعد(أ،ب) كلية

العنوان

هاتف رقم/

إيميل/

9. بيان المرسل إليه (L'adresse du Destinataire)<sup>1</sup>: وهو مجموع البيانات والمعلومات

التعريفية بالطرف الذي وُجّهت إليه المراسلة الإدارية ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، ويذكر فيه صفة المرسل إليه إن كان شخصا معنويا، وإسمه ولقبه وعنوانه إن كان شخصا طبيعيا ويضاف إليه السلم الإداري إذا كان المرسل إليه شخصا موظفا تابعا لسلطة إدارية ما، مثال :

شخص معنوي : إلى

السيد المحترم...

إلى السيد العميد

كلية العلوم...، علوم التسيير

تختصر الرموز ع/ط، ت/إ عن طريق وتحت إشراف على التوالي وتتوسط ك من بيان المرسل والمرسل إليه.

1 - نفسه.

شخص طبيعي :

إلى

السيد(ة) الفاضل (ة) :

أستاذ(ة) بكلية ....ولاية أم البواقي

ع/ط عميد الكلية

ت/ إ رئيس قسم العلوم المالية والمحاسبية

**10. السلم الإداري (Hiérarchie) :** غالبا ما يتم التراسل الإداري وفقا للسلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازليا لتحديد المسؤوليات المترتبة عن التحرير الإداري. إذ يجب مراعاة وإحترام السلم الإداري عن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا وذلك بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين مختلف المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن إحترام السلم الإداري لا يتحقق إلا عن طريق تطبيق مبدأين رئيسيين هما<sup>2</sup>:

1. مبدأ تحقيق الوحدة والإنسجام في الإختصاص بين الإدارات القاعدية والوسطى والعليا؛

2. مبدأ شرعية التمثيل سواء كان هذا عن طريق الإنتخاب أو التعيين الرسمي للمسؤولين الإداريين.

**11. الموضوع (L'Objet) :** وهو عبارة عن جملة واضحة ودقيقة موجزة تعبر عن فحوى الوثيقة تنصدر

جسم الرسالة وتوضح بإختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية والغاية منه، ويتيح لهذه الهيئة الإدراك السريع الأهمية الموضوع ويسهل لها عملية دراسة وترتيب الوثائق والمحركات.

مثال : طلب الترقية إلى أستاذ مساعد (أ) مثلا.

<sup>1</sup> - بن تريدي، بدر الدين (2015). المراسلة العامة والتحرير الإداري. الجزائر: دار المعرفة، ص 14.

<sup>2</sup> - برامة، ميلود (2005). مميزات المراسلات والوثائق الإدارية: تمارين ونماذج، الجزائر: دار المعرفة، ص 22.

<sup>3</sup>- Vedol, J. Op. Cit., P8.

12. المرجع (La Référence) <sup>1</sup>: ويعني بذلك إدراج وتعيين الإشارة التي يقصد بها التذكير بوثائق

سابقة ويرجع إليها عند الحاجة، من رسائل، منشور مراسيم قرارات أو تقارير أو محاضر... إلخ.

ويكتب عادة تحت الموضوع مباشرة للإشارة بقصد التذكير بوثائق.....

وللمرجع أربع عناصر أساسية وهي :

- نوعية النص : منشور، رسالة، تعليمية، قرار، محضر... إلخ

- بيان الرقم : الرقم التسلسلي في الصادر

- بيان التاريخ : تاريخ استصداره بالضبط.

- موضوع النص : أي ماتضمنه النص من غرض.

13. نص الرسالة (Le Corps de la Lettre) : وهو النص الذي يعبر فيه المرسل عن غرضه ويعرض

فيه قضيته ومختلف جوانبها المتعلقة بذلك، وينبغي أن يخضع للشروط الموضوعية (المتعلقة بمضمون) التي تم التعرض

لها سابقا وينقسم النص إلى :

- مقدمة : ولها صيغ خاصة لتقديم موضوع معين؛

- العرض: (الإيضاح) ويتم من خلاله إيضاح عرض الموضوع باستخدام صيغ معينة تعرف بصيغ

العرض؛

- الخاتمة: وفيها يتم إختتام الموضوع وتوظيف عبارات التلطف والمجاملة.

بحيث يتم اعتماد صيغ محددة في كل جزء من النص نتناولها لاحقا (في عنصر صيغ التحرير الإداري) ويتم

فيها استهلال الموضوع وتقديمه باستخدام صيغ التقديم.

14. النسخ المرسلة (Destinataires Des Copies) <sup>2</sup>: تذكر غالبا أسفل المراسلة وعلى اليمين،

وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية، وتكون لها حجة في الإثبات متى كانت مطابقة للأصل (المواد 324 إلى

<sup>1</sup> - برامة، ميلود، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup> - بوحيدة، عطاء الله. (2012/2011). ملخص محاضرات المراسلات الإدارية. الجزائر: كلية الحقوق - جامعة الجزائر1، مطبوعة جامعية، ص16

326 من القانون المدني). وهي من البيانات الظرفية. وترسل هذه النسخ إلى من يعينهم موضوعها إما إعلاماً، تبليغاً أو ترتيباً، تحت النسخ المرسله، نسخة موجهة إلى... أو نسخة إلى....

مثال: النسخ المرسله:

- نسخة إلى وزير التعليم العالي والتكوين المهني (للإعلام)

- نسخة إلى مدير الجامعة (للترتيب)

- نسخة إلى المعني (للتبليغ)

15. المرفقات أو المستندات (Les Pieces Jointes)<sup>1</sup>: وهي عبارة عن وثائق إدارية، قانونية أو

قضائية ترفق بالمراسلة المحررة لتدعيم وتبرير ما تم تحريره فيها، وهي من البيانات الظرفية أيضاً.

وعليه إذا أرفقت أو ألحقت بالمراسلة الإدارية مرفقات معينة (شهادات، صور، وثائق الحالة المدنية أو وثائق

أخرى رسمية)، من المفيد الإشارة إلى عددها تحت المرجع، وذلك إما بذكر عددها فقط أو عددها وطبيعتها.

مثلاً:

المرفقات: (05)

المرفقات: ملف (05) ووثائق أو: تقرير من (05) صفحات، أو نسخ (03) شهادات علمية.

16. الإمضاء (La Signature): يعتبر الإمضاء أحد أهم العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات

والعقود الإدارية بحيث يكسبها طابع خاص ليؤكد صحة الوثيقة المحررة وصدقها وتحمل مسؤوليتها، فالوثيقة غير

الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني وتعتبر كأنها ورقة مكتوبة فقط (لا شيء). وحتى يكون الإمضاء صحيحاً

يجب أن يكون صادراً من السلطة المختصة (التي منحت لها صلاحية الإمضاء من طرف القانون)<sup>2</sup>.

ويجب أن يكون الإمضاء مسبقاً بوظيفة المعني ومتبوعاً بإسمه ولقبه، وعموماً 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 بعض الوثائق إلى نوابهم

1 - نفسه، ص 14.

2 - زواوي، محمد، مرجع سابق، ص 34.

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<sup>1</sup>.

أ. الإمضاء بالتفويض<sup>2</sup>: وتقتضي هذه العبارة من المسؤول 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 : ع/ الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين المهني

الإسم واللقب

الإمضاء والختم

ب. الإمضاء بالنيابة<sup>3</sup>: وهنا يقوم 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 غائباً عن إدارته لأسباب معينة أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام.

مثال على ذلك : ع/ رئيس المجلس الشعبي البلدي والنيابة

النائب الأول ( الإسم واللقب)

الإمضاء والختم

1 - عميش، علي ورزاق، العربي، مرجع سابق، ص 28.

2- نفسه، ص 28.

3- نفسه، ص 28.

وفيما يأتي شكل توضيحي للشكل العام للوثيقة الإدارية:

شكل (2.1) : شكل عام للوثيقة الإدارية

2 سم

1- الترويسة (الدمغة)

3- المكان والتاريخ

2- الطابع والعنوان

5- بيان المرسل

4- الرقم (رقم التسجيل)

6- بيان المرسل إليه

7- السلم الإداري

8- الموضوع:

9- المرجع:

4 سم

10- المرفقات (إن لزم الأمر)

11- نص المراسلة: مقدمة، عرض وخاتمة

5 سم

1.5 سم

1.5 سم

12- عدد النسخ

13- الإمضاء

## ثانيا: - الشروط الموضوعية (المتعلقة بالمضمون) للتحليل الإداري

يفرض الطابع الرسمي للتحليل الإداري مجموعة من القواعد والشروط التي تتعلق بالمضمون العام للمحررات الإدارية أو كما يعرف أيضا بالأسلوب الإداري الذي يختلف تمام عن باقي الأساليب الأدبية، كونه أسلوب يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة أساسا بالوظيفة العمومي، مما يجعله يشكل مجالا مستقلا، ينفرد بخصائص مميزة وقواعد خاصة، ومن بينها المميزات الموضوعية والتي تعرف أيضا بالشروط الموضوعية، ونذكر أبرزها في الآتي<sup>1</sup>:

### 1- التجرد (L'Impartialité) :

ويعني التجرد من كل الألفاظ والعبارات الغير موضوعية أو العامية، المبتذلة أو المثيرة للإنفصال في الأسلوب الإداري، بحيث لا مكان لها ضمن المحررات الإدارية التي تكتسي الطابع الرسمي.

### 2- الإيجاز والتلخيص (Concision et Synthétique) :

وذلك بتحليل الرسالة أو الوثيقة الإدارية بشكل موجز بجمل قصيرة واضحة وغير مكررة، والإطالة فيما يقتضيه المعنى المراد والفائدة المرجوة دون التركيز على الإيجاز الذي يجعل من المحرر الإداري وجيزا جدا فاقدًا لمعناه المقصود وهدفه المرجو، مع وجوب أن تتضمن الوثيقة الإدارية كل العناصر الضرورية لحسن فهم العرض المقدم بإختصار الجمل أو تجزئتها وكذا الإبتعاد عن حشو الكلام وتكرار الأقوال والإطناب والإسهاب في الوصف. فخير الكلام ما قل ودل.

### 3- الوضوح والبساطة (La Clarté et La Simplicité) :

وذلك في أن يحرر المحرر الإداري الرسالة أو النص بصياغة النص من الكلمات والمفردات المفهومة، الواضحة، البسيطة دون إدراج كلمات صعبة وغير متداولة ومعقدة ليستطيع فهمها الأشخاص بمختلف مستوياتهم التعليمية والثقافية وتخصصاتهم العلمية، مما يلزم منه استخدام التعابير والألفاظ البسيطة حتى لا يحتاج قارئها استخدام المعاجم والتراجم.

1 - بالإعتماد على عدة مراجع منها:

- برامة، ميلود، مرجع سابق، ص ص 20-22.

- بوحيدة، عطاء الله، مرجع سابق، ص ص 4-6.

- حبابي، رشيد. (1996). دليل تقنيات التحليل الإداري والمراسلة. (ط. 5). روية- الجزائر: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، ص ص 22-24.

#### 4- الدقة (Précision) :

يجب التدقيق والأخذ بمبدأ الحيطة والحذر في صياغة المحررات الإدارية من كلمات، حروف، جمل، أفعال، أسماء وموقعها من النص المحرر، فيجب التدقيق في النص أثناء تحريره ومراجعته مرارا وتكرارا تفاديا للأخطاء التي يمكن أن تسبب له بمشاكل إدارية وقانونية، فزيادة حرف الألف لحرف الواو العطف تضيفي على الجملة طابع الإختيار والعكس بالعكس.

#### 5- الموضوعية والحياد (L'Objectivité):

وذلك باستخدام التجريد في التقرير الإداري، بحيث لا يمكن للموظف المحرر أن يظهر عواطفه وردود أفعاله الشخصية وميولاته الفردية في كتابته للوثائق والمراسلات الإدارية فهو يكتب باسم الإدارة، لذا يتوجب عليه وضع عبارات وصيغ مهذبة تعبر عن هيبة الإدارة واحترامها وسيادتها.

#### 6- الرسمية (L'Officiellité) :

يجب التقيد والالتزام بصفة الرسمية عند تحرير وكتابة الرسالة الإدارية والوثيقة والنص والخطاب الإداري فهي تتميز ببروتوكولات معينة ومختلفة عن باقي الخطابات والرسائل الإجتماعية، فالطابع الرسمي والقانوني للإدارة يضيفي على المحررات الإدارية خاصية الرسمية ويتحمل المرسل محرر الرسالة كل مسؤولياته بصفته ممثلا عن مرفق، جهاز أو هيئة قانونية ويكتب بإسمها.

#### 7- إحترام السلم الإداري (Le Respect De La Hiérarchie Administrative):

لأي إدارة هيكلية تنظيمية معينة فيها الرئيس والمرؤوس، لذا يجب مراعاة هذا الجانب عند التحرير فمراعاة واحترام تدرج السلم الإداري (تدرج السلطة) في كل مراسلة موجهة من اشخاص معنوية أو طبيعين تحت سلطة ما من أهم شروط التحرير الإداري التي يجب الإلتزام بها.

#### 8- واجب المحافظة على سر المهنة (Le Respect De Secret Professionnel) :

من واجبات الموظف الحفاظ على سر المهنة رئيسا كان أو مرؤوسا، فيجب أن لا ينشر أو يكشف أو يطلع الغير خارج خصوصيات مصلحته أو مهنتهم على أي عمل أو أي معلومة مكتوبة أو (مسموعة) أو خبر يعرفه على شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري، كما يمنع منعنا باتا عليه إفشاء مضمون

وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري أي إثبات مادي وذلك في إطار تحمل المسؤوليات الخاصة بغية الحفاظ على سرية المراسلات والوثائق الإدارية وبالتالي تفادي كل المشاكل أو العقوبات المنجزة عن مخالفة ذلك من أهم الخصائص وشروط الحفاظ ديمومة منصبه ( العمل).

### 9- المجاملة والتلطف (La Courtoisie et La Politesse):

تعد كل من المجاملة والتلطف من أهم الخصائص والشروط الأساسية في عملية التحرير الإداري، فهي تفرض أسلوب التواصل الإيجابي اللين والدبلوماسي في إرسال الخطاب الإداري بكل ما يحويه من عبارات الاحترام والتقدير، مما يفرض استخدام عبارات لائقة على درجة عالية من المرونة في التعامل الإداري مع الغير وسلاسة التعبير، وتحاشي إستخدام كل الصيغ التي تؤدي إلى الخدش أو المساس بكرامة المرسل إليه أو التقليل من مكانته أو إستفزازه بعبارات لا تليق أن يكون مصدرها الإدارة كجهاز رسمي ذي طابع وهيئة قانونية فحتى لو كان المحرر الإداري يحمل في طياته أمرا سلميا أو مؤسفا يجب إخراجه بأسلوب وبعبارة تبعث في نفس قارئها تفاؤلا واطمئنانا وشعورا بقيمته ومكانته لدى الجهة الرسمية التي حرر عنها المحرر الإداري.

### 1.3. صيغ التعبير الإداري

إضافة إلى وجوب التقيد والإلتزام بمختلف الشروط والخصائص الموضوعية والشكلية التي تتحكم في عملية التحرير الإداري يتطلب هذا الأخير حسن إختيار وتوظيف الألفاظ، الجمل، العبارات والصيغ القانونية والإدارية الدقيقة البسيطة الواسعة الإستعمال في التحرير وذلك وفق موضوع (المراسلة أو الوثيقة) المحرر الإداري والهدف المرجو منه التحرير، وللوثائق والمراسلات الإدارية صيغ خاصة ومتنوعة حسب موقعها من النص وفق هيكل معين ونميز خمس صيغ أساسية في عملية التحرير الإداري وهي العبارات والألقاب وفق هيكل المراسلة إذ نجد<sup>1</sup>:

1. صيغ النداء : وهي مجموع الألفاظ، العبارات والألقاب التي يخاطب بها المرسل وفق سلطة منصبه

ومكانته الإدارية المرسل إليه.

<sup>1</sup> - المجلس الأعلى للغة العربية (2006). دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية "مصطلحات ونماذج". الجزائر: منشورات المجلس الأعلى للغة العربية، ص

فمثلا : رئيس الجمهورية يخاطب بالسيد : فخامة رئيس الجمهورية، الوزير : بالسيد معالي الوزير، والباقي تحمل معاني السيد الفاضل أو السيد المحترم .

2. صيغ التقديم : وهي الصيغ التعبيرية (المجاملة والتلطف) الموضوعية التي يستعمل بها موضوع المحرر الإداري وتميز في هذا الصدد :

أ. صيغ التقديم بدون مرجع: أي في حالة عدم وجود سند أو وثيقة يعتمد عليها في عملية التحرير.  
أمثلة على ذلك :

يشرفني أن أنهي إلى معاليكم (فخامتكم) شخصكم الكريم

يطيب لي .....

يسعدني أن أحيطكم علما،

يسرني أو يشرفني إبلاغكم (أن أرفع إلى شخصكم الموقر، المحترم....)،

يؤسفني إبلاغكم (أن أبلغكم، أن أطلعكم، أن أنهي،...).... ،

أرجو...

ب. صيغ التقديم بمرجع: وذلك بالإستناد على مرجع (سند، وثيقة، مكالمة هاتفية)، أمثلة على ذلك :

ردا على رسالتكم رقم : ....الصادرة بتاريخ

ردا على استفساراتكم

ردا على مكالماتكم الهاتفية الواردة بتاريخ ... على الساعة..

تبعاً ل... أو وفقاً لـ

طبقاً لـ

بموجب إرسالكم المذكور أعلاه

تكملة لرسالتي المشار إليها في المرجع أعلاه.

3. صيغ العرض والمناقشة : وهي الجمل والعبارات التي تستخدم في شرح فكرة أو مجموعة أفكار أو معلومات حول موضوع معين يريد المحرر الإداري من خلالها الإبلاغ أو توصيل معلومات، قرارات، مناشير أو تعليمات بكيفية واضحة، دقيقة وبأسلوب بسيط حسب نوع وخصوصية المراسلة أو الوثيقة الإدارية وموضوعها أو الهدف أو الغاية منها، وفي هذا الصدد نجد :

..... ولهذا الغرض .....

..... وفي هذا الصدد.....،

..... وفي هذا الإطار.....،

..... وفي هذا الشأن.....،

..... وفي شأن هذه القضية.....،

..... بخصوص هذه القضية .....

..... كما أن هذا الوضع (المسألة، القانون، المرسوم...).....،

أ- صيغ تحمل معاني المجاملة : وهي التعابير التي تحمل معاني الرد أي القبول أو الرفض، وكذا معاني التذكير والتوجيه، ومن الأمثلة على ذلك نجد :

..... ليس بمقدوري أن...،

..... لا يعني أن.....،

...حتى تسمح الظروف أوافيكم..،

..... لا يفوتني أن أذكركم.....،

..... لا أستطيع إلا أن.....،

..... تحسبا ل.....، إلخ.

ب- صيغ تحمل معاني السلطة : وهي الصيغ التي تستخدم من قبل أصحاب السلطة العليا أو

الموظفين الأعلى رتبة كرئيس البلاد أو وزير قطاع معين، وغيرهم....، ومن بين هذه الصيغ نذكر:

..... قررت.....،

..... لقد لفت إنتباهي إلى ...،

..... لقد تبين لي.....،

..... كان عليكم أن.....،

..... لقد سبق وأن أعلنت على أو عن.....،

..... مطلوب منكم أن.....؛ إلخ.

ت- صيغ الترتيب : تستخدم عندما يتحتم على المحرر الإداري ترتيب الأفكار والمعلومات موضوع

المراسلة (الوثيقة) وقد يأخذ هذا الترتيب تسلسلا معينا وفق أرقام عددية أو حروف أبجدية أو عبارات تدل على

ذلك (تشير إلى ذلك)، مثلا :

أولا : 1- أ- ...من جهة....ومن جهة أخرى

ثانيا : 2- ب- ..من ناحية.. ومن ناحية أخرى

ثالثا : 3- ج- ..بشكل عام....بشكل خاص..

4. صيغ التعبير في الخاتمة : وهي الصيغ التي تدرج في الخاتمة وتظهر في الرسالة الشخصية والرسائل

الرسمية بشكل عام، وتكون عبارة عن جملة تبين أهداف المراسلة، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة

والتقدير، وغالبا ما تترك انطبعا إيجابيا حتى وإن كانت تحوي ردا سلبيا (رفضاً)، مثلا:

وفي الختام.....

وخلاصة القول.....

و نتيجة لذلك.....

سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم.....

سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم).....

أولي اهتماما كبيرا.....

أولي أهمية كبرى.....

أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات.....

أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات.....

أن تسهروا على....وتحقق.....

.....و تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

.....و تقبلوا جزيل الشكر والتقدير.

#### **4. الرسالة الإدارية: أهميتها وأنواعها**

تعتبر الوثيقة الإدارية أداة قانونية لمخاطبة الغير سواء داخل الإدارة أو خارجها، فالإدارة كالفرد تماما تحتاج للإتصال مع الغير داخليا وخارجيا متحدثة، مستمعة، قارئتا أو كاتبة، وذلك من أجل التعبير عن أفكارها ووجهة نظرها كسلطة قانونية تتمتع بالرسمية وتحمل مسؤولياتها، لذا تكون حريصة على نقل أو طبع هذه الأفكار على الورق بأسلوب متسلسل وبطريقة منطقية ليتم عرضها على الأطراف المعنية في شكل رسائل مقنعة تهدف من خلالها إلى الرد على طلبات أو توجيه سلوكيات أفراد معينة أو إدارات مختلفة، ومن بين الوثائق والمراسلات الإدارية نجد الرسالة الإدارية التي تكتسب أهمية بليغة في نقل المعلومات والبيانات بالإضافة إلى أهميتها في تثبيت مختلف الإتصالات الإدارية. وفيما يأتي نعرض ماهيتها وأهميتها وبعضها من أنواعها الأكثر إنتشارا.

#### **2.1. ماهية الرسالة الإدارية وأهميتها**

##### **2.1.1 تعريفها:**

الرسالة : هي 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.

أما الرسالة الإدارية : فهي وثيقة رسمية، محررة باسم الموقع إن كانت شخصية موجهة إلى إدارة أو مؤسسة معينة، وبإسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية موجهة إلى شخص معين أو مرفق عام آخر أو مؤسسة أخرى لقصد ما.

### 2.1.2 أهمية الرسالة الإدارية:

بالرغم من تطور وسائل الإتصال في العصر الحديث من هواتف والإنترنت وغيرها، تبقى المراسلة المكتوبة الأداة الأكثر إستعمالا في العلاقات الإدارية، إذ تكمن أهمية الرسالة الإدارية في أنها:

1. أنها الوسيلة الغالبة في عملية الإتصال الإداري؛

2. وسيلة إثبات مادي؛

3. وسيلة نقل، تبادل ومصدر للمعلومات والبيانات.

### 2.2 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 بالإضافة إلى الرسائل التجارية:

أ- **الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:** وهي التي تجمع بين الطابع الإداري والصفة الشخصية، فقد يتعلق موضوعها بوضعية إدارية ولكن تخص محررها، أي صاحبها، بنفسه، وقد تكون الجهتان إداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي (كالدعوة لحضور حفل ما، رسالة تقديم التهاني وتوزيع الجوائز،....).

وتتميز الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي عن الرسائل الإدارية المرفقية من حيث الشكل في طابعها الوجيه (العنوان المهني للموظف المعني) واستعمالها لعبارتي النداء والجملة، وتقرب في أسلوبها إلى الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات الخاصة، ويستحسن إستعمال الأسلوب الإداري.

كما تجدر الإشارة إلى أن بيان المرسل يمكن أن يكون أعلى الصفحة في الجهة اليمنى منها في حالة الطلبات مثلا، وقد نجد في أسفل الصفحة وعلى اليمين في حالة التهاني والدعوات.

يخضع هذا النوع من الرسائل من حيث الشكل لنفس المعايير والشروط التي يجب توفرها عند تحرير المراسلة التي تصدر عن الإدارة، غير أنها من حيث الأسلوب تخضع للعوامل التالية<sup>1</sup>:

- موضوع الرسالة (القضية المطروحة)؛
- نوعية العلاقة التي تربط المرسل بالجهة المرسل إليها؛
- الهدف المراد تحقيقه من وراء الرسالة؛
- خاتمة تتميز بأسلوب يعكس السلطة والإحترام.

**وعلى العموم** فالإدارة في مراسلاتها ذات الطابع الشخصي تأخذ بعين الاعتبار، وضعية المرسل إليه ومكانته الإجتماعية. كما يمكن أن تكون مرفقية؛ أي ترفق بملف إداري مثلاً كالسيرة الذاتية التي تعرف عن صاحبها، أو رسالة توصية، رسالة شكر، دعوة، طلب عمل وغيرها. وفيما يلي سنتناول السيرة الذاتية، رسالة طلب عمل أو المشاركة في مسابقة توظيف، ورسالة شكر بشكل مختصر:

**1- بيان السيرة الذاتية:** هو وثيقة ترفق دائماً بطلب الترشح للمشاركة في مسابقة لشغل منصب شاغر أو عرض عمل أو وظيفة ما، 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:

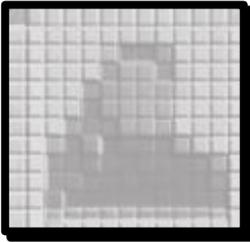
- الإسم واللقب:
- تاريخ ومكان الإزدياد:
- الوضعية العائلية:
- الوضعية إزاء الخدمة الوطنية:
- رقم الهاتف:

<sup>1</sup> - زاوي، محمد، مرجع سابق، ص 48.

- عنوان البريد الإلكتروني:

- المؤهلات العلمية: ويذكر فيها مختلف الشهادات العلمية المتحصل عليها، تواريخها ومكان الحصول عليها.
  - 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.
  - المعرفون: وهم الأشخاص الذين شهدوا على المهارات والمؤهلات العلمية والعملية خلال مسارنا العلمي والعملية، والذين سهرروا على تدريبنا وإكسابنا مختلف المهارات العلمية والعملية.
- مثال على بيان سيرة ذاتية:

### بيان سيرة ذاتية



د. ليلية غضابنة

[liliaghedabna@yahoo.fr](mailto:liliaghedabna@yahoo.fr)

محمول:

العنوان:

ولاية أم البواقي - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

### المؤهلات العلمية:

- جامعة قسنطينة 2 / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية (فيفيري 2016)

دكتوراه العلوم الاقتصادية التخصص : نقود ومالية التقدير : مشرف جداً

- جامعة منتوري قسنطينة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية (جوان 2010)

ماستر العلوم الاقتصادية التخصص : نقود ومؤسسات مالية

- جامعة منتوري قسنطينة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير (جوان 2008)

ليسانس علوم التسيير التخصص : مالية التقدير : الأولى على الدرجة

- ثانوية محمد مساس الإبراهيمي، عين مليلة، (جوان 2005)  
بكالوريا التخصص : علوم الطبيعة والحياة التقدير : قريب من الجيد

### الخبرة العملية:

- جامعة منتوري قسنطينة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم جذع مشترك ل. م. د (2012/2011)  
أستاذ مؤقت المقياس : إقتصاد جزئي 2+1
- جامعة منتوري قسنطينة / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم جذع مشترك ل. م. د (2013/2012)  
أستاذ مؤقت المقياس : إقتصاد جزئي 2+1
- مؤسسة *INERGA SPA* الوطنية، عين مليلة ولاية أم البواقي (جانفي /أكتوبر 2013)  
مكلف بالدراسات والعمليات المالية للمؤسسة قسم / المحاسبة والمالية
- ثانوية أحمد الشريف منتوري / عين مليلة (10/11-10/10 2013)  
أستاذة التعليم الثانوي متعاقدة قسم / سنة 2 و3 تسيير وإقتصاد
- جامعة قسنطينة 2 / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم جذع مشترك ل. م. د (2016/2015)  
أستاذ مؤقت المقياس : إقتصاد جزئي 1
- جامعة قسنطينة 2 / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير (2016/2015)  
أستاذ مؤقت المقياس : إدارة المخاطر للسنة ثانية ماستر
- جامعة أم البواقي / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم المحاسبة والمالية (2016 حتى اليوم)  
أستاذ مساعد قسم ب المقياس : تاريخ الوقائع الاقتصادية، محاسبة تحليلية، إتصال وتحرير إداري
- جامعة قسنطينة 2 / كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم التسيير (2017/2016)  
أستاذ مؤقت المقياس : إدارة المخاطر للسنة ثانية ماستر

|                |  |
|----------------|--|
| أطروحة دكتوراه | أثر الإنفاق الحكومي على النمو الإقتصادي - دراسة حالة الإقتصاد الجزائري خلال الفترة 2010-1990 |
|----------------|--|

|               |   |
|---------------|---|
| رسالة الماستر | المرض الهولندي والسياسة المالية في الجزائر<br>دراسة قياسية للفترة 2007-1993 |
|---------------|---|

## أبحاث منشورة :

1. العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية للفترة "1990-2012"،  
المجلة الأردنية للعلوم الاقتصادية، المجلد 2، العدد 1 (2015).

## ملتقيات وأيام دراسية:

1. دور المقاولتية الإجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة مع أمثلة على تجارب تطبيقية ناجحة للمقاولين الإجتماعيين، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الدولي حول: المقاولتية المستدامة- بين إشكالية البقاء وحتمية الابتكار- المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة.
2. مدخل تعريفي بالإقتصاد القياسي واختبار درجة استقرار السلسلة الزمنية- دراسة تطبيقية على بيانات اقتصادية ومالية باستخدام برنامج Eviews 9، ورقة بحثية مقدمة في إطار اليوم الدراسي الأول حول :  
الأساليب المنهجية الحديثة في إعداد البحوث والدراسات العلمية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة.

## التدريب:

- بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، عين المكان (2010 / 2009)  
خدمات القرض والمالية- بطاقات الدفع الإلكتروني
- بنك القرض الشعبي الجزائري CPA، عين المكان (فيفري/ جوان 2008)  
نظام المقاصة الإلكترونية
- مجتمع الإقتصاد *THE ECONOMIC SOCIETY*  
<http://egypteeconomicssociety.org> (أفريل 2016) محاضرات الإقتصاد القياسي بالأمثلة  
*Econometrics By Example*

## المهارات:

اللغة

- اللغة العربية : اللغة الأم
- اللغة الإنجليزية : جيد
- اللغة الفرنسية : جيد

• إجابة برمجيات : *Windows All versions, Microsoft Office 2013*

• المبادئ الأساسية لبرنامج *SPSS*، برنامج *Eviews 8 & 9*

### معلومات أخرى:

شهادة تفوق في ليسانس 2008

### المعرفون:

– اسم ولقب المعرف، المهنة ومنصب العمل إن وجد، مكان العمل ومعلومات الإتصال  
رقم الهاتف والفاكس إن وجد: ، البريد الإلكتروني :

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

3- 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 تفادي الأخطاء اللغوية، عدم إهمال بعض التفاصيل، تفادي الحشو والإطناب، واستعمال عبارات ومصطلحات تثير انتباه المرسل إليه بشكل لائق وغير مبالغ فيه مهما كانت الحاجة ماسة إلى ذلك، بالإضافة إلى الإبتعاد عن أسلوب التوسل.

4- 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 شخصا ومهنيا بشكل مختصر وشامل، وقد يكون الطلب مستندا على إعلان في الموقع الرسمي للمؤسسة أو في أحد الجرائد اليومية، مثلا:

أم البواقي في : 2016/05/08

ليلية غضابنة

دكتوراه العلوم الإقتصادية

البريد الإلكتروني : [liliaghedabna@yahoo.fr](mailto:liliaghedabna@yahoo.fr)

محمول : [REDACTED]

العنوان : 16 شارع أحمد بوسدراية- عين مليلة

ولاية أم البواقي- الجزائر

إلى/

السيد المحترم : مدير جامعة العربي بن مهيدي

أم البواقي-ولاية أم البواقي

**الموضوع : طلب المشاركة في مسابقة توظيف أستاذ مساعد قسم "ب"**

**تخصص : مالية وبنوك**

يطيب لي التقدم إلى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا والمتمثل في قبولي للمشاركة في مسابقة التوظيف الخاصة

بسنة 2016 في رتبة أستاذ مساعد قسم "ب"، تخصص "مالية وبنوك"، علما أنني متحصلة على شهادة دكتوراه العلوم

الإقتصادية تخصص "نقود ومالية" من جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري للموسم الجامعي 2016/2015. وسبق

لي أن درست مقياس الإقتصاد الجزئي 1 و2 للسنة أولى جذع مشترك، ومقياس إدارة المخاطر للسنة ثانية ماستر. بالإضافة

إلى صدور مقال لي تحت عنوان : العلاقة بين الإنفاق الحكومي والنمو الاقتصادي في الجزائر: دراسة قياسية للفترة

"1990-2012" على مستوى المجلة الأردنية للعلوم الإقتصادية 2015.

فسي إنتظار ردكم الإيجابي. تفضلوا سيدي بقبول أسمى عبارات الشكر، التقدير والإحترام.

المعني

**ب - الرسائل الإدارية ما بين الإدارات:** وهي التي تتم بين الإدارة ومصالحها، وعادة ما تتعلق بالجوانب الوظيفية والقرارات الإدارية والبلاغات والتعاميم وغيرها، تختلف هذه المراسلات باختلاف المواضيع المعالجة وباختلاف الهدف المنشود من كل مراسلة، ويندرج تحتها مجموعة من الرسائل نذكر منها الآتي:

1. الرسائل المصلحية: هي الرسائل التي تصدر من مصلحة إدارية معينة إلى مصلحة أخرى، وعادة ما تحمل معلومات عن موضوع يخص المصلحتين.
2. رسائل التذكير: وهي الرسائل الموجهة لجهة إدارية من جهة إدارية أخرى، قد سبق وأن راسلتها في موضوع معين، ولم تتلق جواباً على ذلك، تقوم الإدارة المرسله بإرسال مراسلة أخرى لتذكيرها بالموضوع مرة أخرى.
3. رسائل الإنذار أو التنبيه: عندما تقوم إدارة ما بتذكير ولم تتلق أي رد على ذلك، تضطر الإدارة المرسله إلى تحرير رسالة تنبيه تدعو فيها إلى وجوب الإستجابة والرد.
4. رسائل التحويل: هي الرسالة التي يتم بموجبها طلب تحويل ملف أو وثائق إدارية من إدارة إلى أخرى.

**ت - الرسائل التجارية:** وهي أحد أهم الرسائل المطلوبة في عصرنا هذا خاصة منها الدولية المحررة بلغات الدول المنتجة والمستهلكة، فهي التي تتعلق بعمليات البيع والشراء، طلب أو عرض أسعار، طلب مواصفات تجارية لسلعة ما وغيرها، بالإضافة إلى طلبات ضبط الحسابات مع العملاء، نقل البضائع، شحنها والتأمين عليها، رسائل التعويض، الشكوى والإعتذار عن عدم المطابقة مع ما هو متفق عليه وغيرها.

## المحور الثالث : وثائق التبليغ والإخبار

وثائق التبليغ والإخبار هي مختلف الوثائق التي يتم من خلالها تبليغ وإيصال أخبار، معلومات، قرارات، إجراءات وبيانات والتي تستخدمها مختلف الإدارات ومن أكثرها إستعمالاً نجد: جدول الإرسال، الإستدعاء، الدعوة، البرقية الرسمية والتي سيتم تناولها كالاتي:

### 1. جدول الإرسال

يختلف أسلوب التحرير الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي، فللتحرير الإداري أسلوب خاص يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة أساسا بالإدارة العمومية والوظيفة العمومية، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً، ينفرد بخصائص وشروط مميزة، وكذا بصيغ وقواعد خاصة تميزه عن باقي المجالات.

لذا سنحاول عرض مفهوم التحرير الإداري، وأهم شروطه وخصائصه الشكلية والموضوعية مع محاولة عرض بعض الصيغ والتعابير المتداولة في هذا المجال.

#### 1.1. شكله

يتضمن جدول الإرسال مثله مثل الرسالة الإدارية أو أي محرر إداري فهو يخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية: الترويسة، الطابع، المكان والتاريخ، رقم الترتيب أو التسلسلي، بيان المرسل والمرسل إليه، العنوان (جدول إرسال)، وأخيراً الإمضاء. ويكون جدول الإرسال في ثلاثة أعمدة، حيث:

العمود الأول: ويتضمن بيان مفصل للوثائق ويتم فيه تسجيل الوثائق المرسلة من خلال تحديد نوعها، رقمها، تاريخها وموضوعها، يستهل بعبارة: تجدون طيه أو تجدون طي هذا الإرسال،... إلخ، ومن ثم تذكر الوثائق والمستندات؛

العمود الثاني: ويتم الإشارة فيه إلى عدد الوثائق المدرجة.

العمود الثالث: وتذكر فيه جميع الملاحظات بحسب المطلوب.

## 1.2. الملاحظات

وهي عبارة عن مجموعة من العبارات والألفاظ التي تفيد التنبيه بما هو مطلوب، بحيث تمكن المرسل إليه من معرفة السبب المراد من إرسال كل وثيقة مذكورة في البيان، ومن الأمثلة على ذلك نذكر: للإعلام Pour information، قصد الإبلاغ أو التبليغ En communication ou Pour notification، قصد التزويد بعناصر الجواب Pour éléments de réponse، ...

## 1.3. الإشعار بالإستيلام أو الوصول أو الإفادة

القاعدة العامة أن الرسائل الإدارية المرفقية لا تكون محل إشعار بالإستيلام عادة، ولكن في حالات معينة يكون من الضروري الإشعار بالإستيلام، في حالة ما إذا كانت طبيعة الإجابة تتطلب دراسات، تحقيقات، تحريات أو إجراءات متخصصة، أو في حالة ما إذا أبدى المرسل رغبته في ذلك لسبب معين مثلا.

## 1.4. أهميته:

لجدول الإرسال أهمية بالغة وفوائد عديدة، نذكر منها<sup>1</sup>:

- يوحي 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.

## 1.5. مثال على جدول إرسال:

<sup>1</sup> - بوضياف، عمار (2009). المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الإدارية. (ط. 1). الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، ص ص 184-185.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

أم البواقي في: 25 ماي 2017

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية

نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

رقم: 120/ن.ع.ك.د.ع.ب.ع.خ/2017 إلى /

السيد الفاضل: نائب مدير الجامعة للتكوين العالي

في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي

جدول إرسال

| الملاحظات                      | العدد | بيان عن الوثائق  |
|--------------------------------|-------|--|
|                                |       | تجدون طي هذا الإرسال الوثائق التالية:                            |
|                                | 06    | 1- التقارير الأصلية للأساتذة.....                                |
| قصد الحصول على ترخيص بالمناقشة | 01    | 2- نسخة أصلية من أطروحة الدكتوراه                                |
|                                | 02    | 3- أطروحة الدكتوراه في CD  |
|                                | 03    | 4- مستلة من المقال المنشور في مجلة إدارة الأعمال                 |
| - أصلي                         | 01    | 5- نسخة عن محضر إجتماع المجلس العلمي رقم 38 المؤرخ في 2017/04/25 |
| الرجاء الإشعار بالإستلام       | 01    | 6- ملف التسجيل الثالث والرابع                                    |

نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا

والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

نائب العميد(الإسم واللقب)

الختم التوقيع

-استلمت من طرف (الاسم، اللقب والتوقيع)

-بتاريخ ..... مع التأشير

## 2. الإستدعاء

هو رسالة إدارية مختصرة تتضمن طلب حضور شخص ما لأمر يخصه وبهمه، وذلك في إطار موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابتين، قد يكون في إطار تحقيق، حضور إجتماع، إجراء مسابقة، إجراء إمتحان،... إلخ، وذلك بصيغة إلزامية تم صاحبها أو المقصود منها.

**2.1. شكله:** بما أنه رسالة إدارية فهو يخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية، وقد يكون الإستدعاء فرديا وهنا يمكن أن يتخذ شكل الرسالة الإدارية (المرفقية أو ذات الابع الشخصي). وقد يكون الإستدعاء جماعيا وهنا يتخذ شكل الإعلان.

**2.2. موضوعه:** ويكون مختصرا جدا، يحوي على البيانات الأساسية التالية:

- موضوع الإجتماع حتى تكون المشاركة فعالة؛
- تاريخه والساعة المقررة؛
- مكانه والقاعة المخصصة لإنعقاده؛
- الشخص الذي سيتأأس الجلسة وأحيانا حتى الأشخاص المستدعين؛
- جدول الأعمال.

**2.3. مثال على إستدعاء:**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة الداخلية والجماعات المحلية

أم البواقي في : 18 جوان 2017

ولاية أم البواقي

دائرة أم البواقي

بلدية أم البواقي

مصلحة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين

رقم : .../م.ج.س.ب.ت.ب/2017

من/

السيد: رئيس بلدية أم البواقي

ولاية أم البواقي

إلى/

المواطن المحترم : صبري الصادق

بلدية أم البواقي

إستدعاء

المواطن المحترم صبري الصادق، تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى مصلحة جواز السفر وبطاقة التعريف البيومتريين لبلدية أم البواقي شخصيا، بداية من يوم الأحد الموافق لـ 18 جوان 2017 على الساعة الواحدة زوالا (13:00)، وذلك من أجل إستيلاء جواز سفركم البيومتري مرفقين بقسيمة الإيداع ووثيقة تعريف.

عن رئيس بلدية أم البواقي

وبتفويض منه، رئيس مصلحة

جواز السفر وبطاقة التعريف

البيومتريين الإسم واللقب

الإمضاء والختم

### 3. الدعوة:

هي رسالة إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي، وهي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لإجتماع معين، جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية، الأدبية، الثقافية، الرياضية أو الفنية... إلخ، قصد المشاركة أو التشرية. ويفضل عادة دعوة الأفراد لحضور إجتماعات على إعتبار أن صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الإستدعاء.

**3.1 شكلها:** بما أنها رسالة إدارية فهي تخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية: الترويسة، الطابع، رقم الترتيب أو التسلسلي (يمكن الإستغناء عنه)، بيان المرسل والمرسل إليه، العنوان (دعوة)، المكان والتاريخ وأخيرا الإمضاء.

**3.2 الفرق بين الدعوة والإستدعاء:** يستعمل الإستدعاء عند إستدعاء شخص معين للحضور الشخصي لإستيلام غرض ما قد يكون وثيقة أو طرد، أو لسماع أقواله لدى محافظة الشرطة، أو القاضي أو الدرك... في إطار إلزامي، غير أن الدعوة يمكن للمدعو أن يعذر عن الحضور إذا تعذر عليه ذلك.

**3.3 مثال على دعوة:** فيما يأتي نموذج لدعوة من أجل حضور حفل إختتام السنة الجامعية ودعوة لحضور إجتماع المجلس العلمي لكلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي  
مديرية الجامعة  
رقم : .../م.ج/2018

من/

السيد: مدير الجامعة  
أ. د الإسم واللقب

إلى/

السيد الفاضل: والي ولاية أم البواقي  
الإسم واللقب

دعوة

السيد الفاضل والي ولاية أم البواقي، تحية طيبة وبعد،،،

بمناسبة إختتام السنة الجامعية 2018/2017 ومزامنته مع عشية عيد الإستقلال الوطني، يشرفني دعوتكم لحضور الحفل المزدوج لإحياء ذكرى عيد الإستقلال الوطني وحفل الإختتام دفعة 2018/2017، الذي سيقام يوم 04 جويلية 2018 إبتداء من الساعة العاشرة صباحا بقاعة المحاضرات الكبرى بالجامعة.

أم البواقي في : 24 جوان 2018

مدير الجامعة

الإسم واللقب

الختم والإمضاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تسيير وعلوم تجارية  
نيابة عمادة الكلية للدراسات العليا والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
رقم: .../ن.ع.ك.د.ع.ب.ع.خ/2018 إلى /

السيد الفاضل/أ. د الإسم واللقب  
ممثل قسم العلوم التجارية

دعوة

السيد الفاضل أ. د الإسم واللقب ، تحية طيبة وبعد،،،

يشرفني دعوتكم لحضور إجتماع المجلس العلمي للكلية، والذي سينعقد بتاريخ 19 مارس 2018 بقاعة  
الإجتماعات على الساعة الثامنة والنصف صباحا، وذلك من أجل تنفيذ الأعمال وفق الجدول التالي:

1- المصادقة على ملفات الترقية؛

2- المصادقة على ملفات العودة من التريص؛

3- تعيين لجان الخبرة لتقييم المطبوعات الجامعية؛

4- تعيين لجان مناقشة الدكتوراه؛

5- متفرقات.

حضوركم ضروري وأكد.

مع فائق الإحترام والتقدير.

أم البواقي في : 07 مارس 2018

رئيس المجلس العلمي

الإسم واللقب (الختم والإمضاء)

#### 4. البرقية الرسمية:

4.1. مفهومها: عبارة عن 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.

#### 4.2. مميزاتها:

- الاختصار 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 وهناك برقية تهنئة بالعيد أو بمولود جديد أو بالنجاح...، وهناك برقية تعزية بوفاة، أو برقية تجارية... وغيرها.

#### 4.3. نموذج عن برقية:

\*\*\*N° 16736793 (OFFICIEL, CCC,) \*\*\*

نور الهدى غضابنة

شارع 16 عمر بوسدرية عين مليلة

AIN MLILA 04300

المرسل: مستشفى عميرات عين مليلة

AIN M'LILA 04300

Tél: Fax

المطلوب منكم الحضور إلى مقر جامعة 20 أوت سكيكدة الكائنة بطريق الحدائق ص ب 26 سكيكدة قف وذلك يومي: 09 و 2018/03/10 على الساعة التاسعة قف

الموضوع: اجراء الاختبار الخاص برتية متصرف

المرفقات:

الإستعاء

بطاقة التعريف الوطنية أو رخصة السياقة

قف وانتهى

## المحور الرابع : النصوص التشريعية، التنظيمية والتفسيرية

تعتبر النصوص التشريعية والتنظيمية والتفسيرية من أهم الأدوات القانونية التي تنظم العلاقات بين الأفراد. وتنظيم العلاقات دائما ما يحتاج إلى قانون، والقانون لا يأتي من العدم بل يحتاج إلى جهة إدارية ذات سلطة تقترحه وتناقشه وتصادق عليها، وهي السلطة التشريعية بموجب إقرار الدستور الذي يعتبر القانون الأساس، فهو يركز على تنظيم المسائل الجوهرية، كونه يتضمن مجموع الحقوق والواجبات والحريات الأساسية التي يتمتع بها الأفراد، ومجموع هذه الحقوق الفردية والجماعية دائما ما تحتاج إلى نصوص تفصيلية تنظمها ولا يكون ذلك إلا بواسطة النصوص التنظيمية، وهي الأخيرة تحتاج إلى التفسير والشرح وهو ما يستلزم إصدار نصوص تفسيرية بناء عليها حتى لا تجعل مجال الشك ثغرة، فكل هذه النصوص مترابطة ومتسلسلة من النص الأسمى إلى النص الأدنى درجة في قوته وفي دوره، وهو ما سيتم عرضه بالشكل البسيط والمختصر من خلال هذا المحور.

### 1. النصوص التشريعية (Les Textes Législatifs)

هي ذلك العمل القانوني الصادر عن السلطة التشريعية في الدولة وهي البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وله السيادة في إعداد القانون والتصويت عليه<sup>1</sup> ومن المفروض أن يعبر عن إرادة الأمة وأن يكون واضحا غير قابل للتأويل باعتباره صادرا عن هيئة ممثلة للأمة. يتعلق بالمبادئ العامة للأحكام والقواعد الأساسية التي تحكم سير المصالح العامة والقواعد الأساسية التي تحكم سير المصالح العامة وتنظيم الشؤون العامة حقوق الأشخاص حرياتهم وواجباتهم. ونجد ضمنه حسب درجة القوة:

#### 1.1 الدستور (La Constitution)

هو القانون الأساسي الذي يضمن الحقوق والحريات الفردية والجماعية ويحمي مبدأ حرية اختيار الشعب، ويضفي المشروعية على ممارسة السلطات، ويكسر التداول الديمقراطي عن طريق انتخابات حرة ونزيهة. كما يكفل الدستور الفصل بين السلطات واستقلال العدالة والحماية القانونية، ورقابة عمل السلطات العمومية في مجتمع تسوده الشرعية، ويتحقق فيه تفتح الإنسان بكل أبعاده<sup>2</sup>. يتكون الدستور من عدة مواد تجزئه في أربعة أبواب رئيسية: باب

1 - المادة 112 التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

2 - من ديباجة التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

المبادئ العامة التي تحكم المجتمع الجزائري، باب تنظيم السلطات، باب الرقابة ومراقبة الانتخابات والمؤسسات الإستشارية وباب يخص التعديل الدستوري.

((إذن فالدستور فوق الجميع وهو التشريع الأسمى في البلاد وأساس كل القوانين والتنظيمات)).

## 1.2. المعاهدات والاتفاقيات الدولية

المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية، حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور، تسمو على القانون. وهي نصوص قانونية دولية يصادق رئيس الجمهورية عليها كاتفاقيات الهدنة، ومعاهدات السلم والتحالف والاتحاد، والمعاهدات المتعلقة بحدود الدولة، والمعاهدات المتعلقة بقانون الأشخاص، والمعاهدات التي تترتب عليها نفقات غير واردة في ميزانية الدولة، والاتفاقات الثنائية أو المتعددة الأطراف المتعلقة بمناطق التبادل الحر والشراكة وبالتكامل الاقتصادي، بعد أن توافق عليها كل غرفة من البرلمان صراحة.<sup>1</sup>

## 1.3. القانون العضوي (Loi Organique) :

هو مجموع القواعد القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية بعد التصويت عليه في البرلمان، الهدف منه توضيح أحكام الدستور في مجالات محددة ودقيقة، يخضع إقراره لشروط متعلقة بالشكل ورقابة من طرف المجلس الدستوري فهو عبارة عن نصوص تطبيقية للدستور، وقد تضمن التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016 بصريح العبارة مجالات اللجوء لاستعمال القانون العضوي في عدة مواد منها: المواد (4، 35، 52، 54، 85، 87، 92، 103، 106، 120، 121، 125، 129، 132، 133، 138،...) إضافة إلى المجالات المخصصة للقوانين العضوية بموجب الدستور؛ يشرع البرلمان بقوانين عضوية حسب المادة 141 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016 في المجالات الآتية:

- تنظيم السلطات العمومية وعملها؛
- نظام الانتخابات؛
- القانون المتعلق بالأحزاب السياسية؛
- القانون المتعلق بالإعلام؛

<sup>1</sup> - المادتين 149 و 150 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

- القانون الأساسي للقضاء والتنظيم القضائي؛

- القانون المتعلق بقوانين المالية.

تم المصادقة على القانون العضوي بالأغلبية المطلقة للنواب ولأعضاء مجلس الأمة، حيث يخضع القانون العضوي لمراقبة مطابقة النص مع الدستور من طرف المجلس الدستوري قبل صدوره.

#### **1.4. القانون؛ التشريع العادي (Loi)**

هو مجموعة القواعد القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية في الدولة من رئيس الجمهورية ولكل من الوزير الأول والنواب وأعضاء مجلس الأمة حق المبادرة بالقوانين، وتكون اقتراحات القوانين قابلة للمناقشة، إذا قدمها عشرون نائبا أو عشرون عضوا في مجلس الأمة في المسائل المنصوص عليها في المادة 137 من الدستور المعدل في 06 مارس 2016<sup>1</sup>.

يصدر رئيس الجمهورية القانون في أجل (30) يوما ابتداء من تاريخ تسلمه إياه. غير أنه إذا أخطرت سلطة من السلطات المنصوص عليها في المادة 187، المجلس الدستوري، قبل صدور القانون يوقف هذا الأجل حتى يفصل في ذلك المجلس الدستوري وفق الشروط التي تحددها المادة 189<sup>2</sup>.

ويعر القانون بمراحل شكلية إجرائية معينة هي: المبادرة، المناقشة، الموافقة والإصدار. ويتناول المواضيع المحددة في المواد 140 و140 من الدستور المعدل في 06 مارس 2016، ومواد أخرى متفرقة ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها: قانون المالية، قانون العقوبات، القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية... إلخ.

#### **1.5. الأمر (L'Ordaonnance) :**

هو نص تشريعي يصدره رئيس الجمهورية على مستوى مجلس الوزراء في مسائل عاجلة في حالة شغور المجلس الشعبي الوطني أو خلال العطل البرلمانية، بعد أخذ رأي مجلس الدولة، ويعرض النصوص التي اتخذها على كل غرفة من البرلمان في أول دورة له لتوافق عليها. وتعد لاغية الأوامر التي لا يوافق عليها البرلمان. كما يمكن يشرع

1 - المادة 136 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

2 - المادة 144 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

بأوامر في الحالة الإستثنائية المذكورة في المادة 107 من الدستور.<sup>1</sup> وفي حالة عدم مصادقة البرلمان على قانون المالية في مدة أقصاها خمسة وسبعون يوما (75) من تاريخ إيداعه يصدر الرئيس مشروع الحكومة بأمر<sup>2</sup>.

## 2. النصوص التنظيمية (Les Textes Réglementaires)

هي ذلك العمل القانوني الذي يصدر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، الوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه وهو أقل درجة من النص التشريعي. ويرجع العمل التنظيمي لرئيس الجمهورية أساسا إذ يجمع بين التنظيم المستقل والتنظيم التنفيذي ( المادة 143 من التعديل الدستوري لسنة 2016).

ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام الوزير الأول (الفقرة 04 من المادة 99 من التعديل الدستوري لسنة 2016)، ويمكن أن يصدر من كل وزير على مستوى وزارته ( تنظيم المصالح) من الوالي ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي. وفي الواقع فإن العمل التنظيمي وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية، فإن إعدادة يتم من طرف الوزير المعني ونجد:

### 2.1. المرسوم (Le Décret)

هو قرار إداري بإعتباره صادرا عن السلطة التنفيذية يخضع للرقابة القضائية وتميز نوعين من المراسيم:

2.1.1. **المرسوم الرئاسي:** يعتبر أعلى أنواع القرارات الإدارية الصادرة عن السلطة الإدارية<sup>3</sup>، يوقعه رئيس الجمهورية حسب الفقرة 06 من المادة 91 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016، وينقسم بدوره إلى نوعين<sup>4</sup>:

- **المرسوم الرئاسي التنظيمي:** يصدر لينظم مسألة عامة بقواعد مجردة دون ذكر للأسماء والألقاب كأصل عام ويرقم ويؤرخ، غير أنه قد يتضمن الإشارة لأسماء وألقاب، كأن يتضمن صدور مرسوم

1 - المادة 142 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

2 - المادة 138 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

3 - بوضياف، عمار، مرجع سابق، ص34.

4 - نفسه، ص ص 34-39

رئاسي تنظيمي نشر التشكيلة الإسمية للمجلس الدستوري، أعضاء مجلس الأمة، تعيين الوزير الأول أو يتضمن إنهاء مهام عضو في الحكومة.

- **المرسوم الرئاسي الفردي:** هو أداة تعيين رئيس الجمهورية للأشخاص في الوظائف والمهام المذكورة في المادة 92 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس سنة 2016، كالتالي:

1- الوظائف والمهام المنصوص عليها في الدستور؛

2- الوظائف المدنية والعسكرية في الدولة؛

3- التعيينات التي تتم في مجلس الوزراء؛

4- الرئيس الأول للمحكمة العليا؛

5- رئيس مجلس الدولة؛

6- الأمين العام للحكوم؛

7- محافظ بنك الجزائر؛

8- القضاة؛

9- مسؤولو أجهزة الأمن؛

10- الولاية.

كما يعين سفراء الجمهورية والمبعوثين فوق العادة إلى الخارج، وينتهي مهامهم، ويتسلم أوراق اعتماد الممثلين الدبلوماسيين الأجانب وأوراق إنهاء مهامهم، وزيادة على الوظائف المنصوص عليها في الفقرتين 4 و5، يحدد قانون عضوي الوظائف القضائية الأخرى التي يعين فيها رئيس الجمهورية، كما تضيف المادة التي تليها تعيين أعضاء الحكومة بعد استشارة الوزير الأول<sup>1</sup>، يصدر المرسوم الرئاسي الفردي مخاطبا شخصا معيناً إسماً، لقباً وصفة، يؤرخ ولا يرقم.

<sup>1</sup> - المادة 93 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

2.1.2. **التعليمة الرئاسية:** وتصدر عن رئيس الجمهورية في حالة ما اقتضى الأمر إلى ذلك بإعتباره القائد الإداري الأول في البلاد، تعالج مسألة محددة وجزئية، تصاغ في شكل فقرات على اختلاف المرسوم الرئاسي التنظيمي الذي يكون على شكل مواد، كما أنها تؤرخ ولا ترقم شأنها شأن المرسوم الرئاسي الفردي.

2.1.3. **المرسوم التنفيذي:** ويصدر عن الوزير الأول ويوقع من طرفه حسب ما تنص عليه المادة 99 من الدستور في الفقرة الرابعة<sup>1</sup>، يأتي لتنفيذ القانون أو التنظيم المستقل أو يبين كيفيات تطبيق نصوص أو مواد من القانون<sup>2</sup>، وذلك طبقاً للمهام والسلطة التي منحها له الدستور خاصة في المواد: 93، 94، 95، 97، 98، 99، 100 من التعديل الدستوري 2016، وتميز أيضاً؛ قسمين من المراسيم التنفيذية كالاتي<sup>3</sup>:

- **المرسوم التنفيذي التنظيمي:** يصدر لينظم مسألة عامة وبقواعد مجردة دون ذكر للأسماء والألقاب كأصل عام ويرقم ويؤرخ، شأنه شأن المراسيم الرئاسية التنظيمية، يأتي ليبين كيفيات تطبيق نص أو مادة من القانون أو تنفيذها<sup>4</sup>.

- **المرسوم التنفيذي الفردي:** هو أداة تعيين الوزير الأول في وظائف الدولة بعد موافقة رئيس الجمهورية حسب الفقرة الخامسة من المادة 99، دون المساس بأحكام المادتين 91 و92 من الدستور<sup>5</sup>، ويتميز عن المرسوم التنفيذي التنظيمي، أنه ينظم مركزاً فردياً ويخاطب من حيث موضوعه شخصاً محدداً بالنظر للإسم واللقب والصفة. كما يتميز من حيث الشكل أنه يؤرخ ولا يرقم. ويرد ذكره بعد المرسوم التنفيذي التنظيمي<sup>6</sup>.

1 - المادة 99 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

2 - بوضياف، عمار، مرجع سابق، ص ص 40-41

3 - المرجع السابق، ص ص 41-43.

4 - نفسه، ص 41.

5 - المادة 99 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

6 - بوضياف، عمار، مرجع سابق، ص 43.

## 2.2. القرار (L'Arrêté):

هو نص تنظيمي يتخذ النصوص التشريعية والتنظيمية (الحشيات أو التأشيريات) كمرجعية له، تتخذه السلطات الإدارية وذلك في حدود إختصاصات كل هيئة معينة<sup>1</sup>، ولا ينتهي القرار بمجرد تطبيقه على حالة واحدة بعينها ولكن يبقى ساريا متجددا حسب كل حالة معينة طالما لم يسحب من جانب مصدره أو إلغائه<sup>2</sup>. ويختلف نوع القرار باختلاف مستويات الجهة الإدارية المصدرة له، ونجد في هذا الصدد:

**2.2.1. القرار الرئاسي:** وهو الذي يصدر عن مؤسسة الرئاسة، يوقع من من طرف مسؤولين سامين في هذه المؤسسة الدستورية كالقرارات الصادرة عن الأمين العام لرئاسة الجمهورية<sup>3</sup>.

**2.2.2. القرار الوزاري:** وهو الذي يصدر عن الوزير بهدف تجسيد السلطة الوصائية وضمان حسن سير القطاع المدار، بحيث تساهم القرارات الوزارية بدور فعال في توجيه إرادة المرؤوسين، وتنظم سائر أوجه النشاط المتعلق بكل وزارة، كما يمكن تدخل وزيرين أو أكثر في إصدار قرارات من شأنها تنظيم عمل محدد أو معالجة مسألة معينة وبالتالي نجد القرار الوزاري المشترك الذي يعتبر مظهرا من مظاهر التعاون الوزاري في تنظيم سائر المسائل المشتركة بهدف التحكم فيها، ودفع العمل الإداري، وتلبية الحاجات العامة للأفراد. ويتميز هذا الأخير عن القرار الوزاري ذو الطابع الفردي: أنه يصدر عن وزارتين أو أكثر ويوقع من طرفها، ويكون ساري التطبيق في كل الوزارات المصدرة له، مثلا:

**2.2.3. القرارات الصادرة عن السلطة المحلية:** وتتمثل في القرارات الإدارية الصادرة عن الإدارات

المحلية، مثل: قرار الوالي (Arrêté du Wali) الذي يصدر ويوقع من طرف الوالي باعتباره ممثلا للدولة، هيئة تنفيذية أو ممثلا للولاية. وقرارات البلدية أي قرار رئيس البلدية Arrêté du Président d'APC، وقرار المجلس الشعبي البلدي La Délibération de l'APC، وقرار المجلس الشعبي الولائي وكما يعرف أيضا بالمداولة La Délibération de l'APW<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- نفسه، ص 40.

<sup>2</sup>- نفسه، ص 138.

<sup>3</sup>- نفسه، ص 40.

<sup>4</sup>- لباد، ناصر. (2010). الأساس في القانون الإداري. (ط. 2). سطيف- الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع، ص 183.

## 2.2.4. القرارات الصادرة عن الأجهزة الإدارية المستقلة والمصالح الإدارية الخارجية<sup>1</sup>: ويقصد بها

مجموع القرارات الصادرة عن الهيئات الإدارية المختلفة التي تتمتع بالشخصية المعنوية كالجامعات ومراكز التموين المهني. وأيضا القرارات الصادرة عن المصالح الخارجية للوزارات ممثلة في المديريات التنفيذية على المستوى الجهوي أو على مستوى الولايات التي يصدر عنها قرارات إدارية مثل: القرارات التي تصدر عن مدير التربية الوطنية، مدير الصحة، مدير الشؤون الدينية أو مدير التجارة... إلخ.

## 2.3. المقرر (La Décision) :

هو إجراء وتصرف إداري صادر عن السلطات المركزية والمحلية، يترتب عنه آثار قانونية من إنشاء، تعديل، تعيين أو إلغاء لمراكز قانونية، شأنه في ذلك شأن كل القرارات الإدارية<sup>2</sup>، ويستنفذ موضوعه بمجرد تطبيقه على الحالة أو الحالات المعنية، فهو لا يؤثر إلا في المركز القانوني للمخاطب به ولا يتصور امتداده إلى الغير، وتذكر عبارة مقرر للاستدلال إلى أن المسألة المنظمة فرعية أو ثانوية، فعادة ما يفوض الوزير أمر إصداره لأحد المدراء المركزيين شريطة أن يرخص له ذلك بمرسوم رئاسي بتفويض التوقيع<sup>3</sup>، مثل: مقرر تعيين، ترقية، تثبيت، إنهاء مهام، تحويل... إلخ.

## 3. النصوص التفسيرية

هي وثائق إدارية داخلية تصدر عن السلطات العليا بهدف التوضيح، التفسير والشرح، فهي ذات أهمية لالغة رغم أنها أقل درجة من النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية، كونها تشرح وتفسر كيفية العمل والتنفيذ كما تبين طرق تطبيق النصوص السابقة الذكر، تأتي هذه النصوص بهدف ضمان تسيير وإدارة مختلف الإدارات وتوجيه إرادة الموظفين التابعين لها بما يفرضه القانون دون المساس بالحقوق، فهي عادة ما تتخذ في إصدارها مجموعة مراجع قانونية وتنظيمية، كما فيها ما ينشر في الجريدة الرسمية لضمان نشرها الواسع والإعلان عنها للإطلاع عليها وتعميمها على كل الإدارات المعنية. ومنها نذكر:

<sup>1</sup>- بوضياف، عمار، مرجع سابق، ص 146.

<sup>2</sup>- حباتي، رشيد، مرجع سابق، ص 140.

<sup>3</sup>- بوضياف، عمار، مرجع سابق، ص 137، 75.

### 3.1. المذكرة (La Note) :

هي وثيقة إدارية إعلامية داخلية تستعمل لنقل المعلومات، وتعتمد في الاتصالات الإدارية الداخلية العمودية منها أو الأفقية لنفس الجهة الإدارية، تنشر داخل إدارة المؤسسات بهدف توجيه وحث فئة الموظفين والمستخدمين على تطبيق تنظيم معين، غالبا ما تنشر في مكان مخصص أو اللوحة الخاصة بالإعلانات كما يحق للمواطنين الإطلاع عليها حتى لا يكون هناك سوء فهم خاصة فيما تعلق بتنظيم أوقات العمل والإستقبال، تكون مؤقتة ينتهي العمل بها بإنهاء آجالها.

3.1.1. أنواعها: يمكن تمييز ستة أنواع من المذكرة: مذكرة توضيحية، مذكرة توجيهية، مذكرة إعلام، مذكرة حوصلة أو تلخيص، مذكرة تقريرية ومذكرة عمل.

3.1.2. شكلها: يخضع تحرير هذا النوع لجميع الشروط الموضوعية والشكلية للتحرير الإداري، من الدمغة ، تاريخ ومكان صدورها (ويمكن أن تكون أسفل المذكرة)، رقمها التسلسلي، عنوانها يبدأ بمذكرة ويضاف إليه على ما يدل على مضمونها ، موضوعها ونوعها، تحديد من وجهت إليه (إليهم)، المرجع فيحالة وجوده، عرض نص المذكرة، الختم والتوقيع.

### 3.2. المنشور (La Circulaire) :

هو نص تفسيري توجيهي وتوضيحي، لا يحتوي مواد بل يأتي مضمونه في شكل فقرات وعناوين وأرقام، ونجد فيه: المناشير الوزارية بدون توقيع ولا ختم، التي تنشر عادة في الجريدة الرسمية للوزارات المعنية لغرض الإشهار والإعلام. فالمنشور إجراء وتصرف إداري يكتسي طابع الديمومة على عكس المذكرة الإدارية، يهدف أساسا إلى توضيح النقاط الغامضة في مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية وكذا كيفية العمل بها، وشروط وحيز وضعها وتنفيذها، بصفة لا تترك مجالاً أو ثغرة للشك.

3.2.1. شكله: ويتضمن شكلا المعلومات التالية:

- تسمية المنشور لتمييزه عن باقي الصيغ؛
- رقمه حسب كل وزارة؛
- تاريخ الصدور كاملا؛

- موضوعه؛
- نصه أو المضمون؛
- ختم المنشور باستخدام ختم الدولة الدائري؛
- توقيع المنشور من قبل الوزير المعني؛
- ذكر التاريخ؛
- ذكر لممثل القانوني للوزارة صفة وإسما ولقبا.

### 3.3. التعليم (L'Instruction) :

هي وثيقة إدارية داخلية تصدر عن السلطة العليا، بهدف إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من المجالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح الداخلية أو الخارجية، وتظل سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

#### 3.3.1. أنواعها: وتكون، إما:

- تعليمة رئاسية؛
- تعليمة وزارية؛
- تعليمة ولائية؛

#### 3.3.2. شكلها: وتتضمن عادة البيانات التالية:

- تسمية التعليم؛
- رقمها؛
- ذكر التاريخ؛
- موضوع التعليم باختصار؛
- نص التعليم في شكل فقرات دون ترقيم؛
- ختم المنشور باستخدام ختم الدولة الدائري؛

- توقيع المنشور من قبل الوزير المعني؛
- ذكر التاريخ؛
- ذكر لممثل القانوني للوزارة صفة وإسما ولقبها.

#### 4. شكل النصوص التشريعية والتنظيمية:

إعتادت الإدارات على إنشاء النصوص القانونية وسنها وفقا للعرف شديد التنظيم والدقة المرسخ في سلوك موظفيها على كل نص مكتوب مبني على وضع أفكار وترتيبها وتركيبها والتعبير عنها وفق ألفاظ وعبارات ووضعها في موضعها في النص المحرر، فرغم التطور في تكنولوجيا الإتصال والتراسل كالهاتف والبريد الإلكتروني، تبقى النصوص المكتوبة الوسيلة الأكثر ضمانا لتوصيل المعلومات وتبليغها للأطراف المعنية، كونه يسهل عملية الإثبات في حالة ما تم تبني أو اتخاذ قرارات على عكس القرار الشفوي أو الإلكتروني الذي رغم صحته القانونية، يبقى صعب الإثبات خاصة في حالة النكران التام، إلا فيما يخص الإتصالات الداخلية في المصالح الإدارية من مصلحة إلى أخرى.

تحرر عادة هذه النصوص بشكل مميز اعتادت الإدارة احترامه، يحتوي على البيانات التالية:<sup>1</sup>

أ- تسمية النص: قانون عضوي، قانون، مرسوم رئاسي، مرسوم تنفيذي، قرار إداري أو مقرر...، متبوعة عند الإقتضاء برقمه وبتاريخه وبعنوانه.

ب- الديباجة أو التمهيد، وتمثل فيما يلي:

- 1- ذكر السلطة التي اتخذت النص؛
- 2- ذكر السلطة التي اقترحته أو أعدت تقريرا لاتخاذها، بالنسبة للمراسيم فقط؛
- 3- وضع المقتضيات التي تعتبر القاعدة القانونية المرجعية لاعتماد النص؛
- 4- ذكر الاستشارات والمداولات التي أجريت لاتخاذ النص.

<sup>1</sup> مبروك، حسين (2010). تحرير النصوص القانونية. (ط. 4). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر، ص 234

ت- وضع الأحكام: وتشتمل على مادة أو عدة مواد، عادة ما تتفرع إلى فقرات، تنصدر الفكرة الرئيسية الفقرة في غالب الأحيان وقد تنصدر مجموع فقرات تابعة إلى مادة. تعد المواد بصفة متلاحقة الأفكار ومتسلسلة بينها.

ث- ذكر صيغة التنفيذ والنشر في الجريدة الرسمية أو المدونات الولائية والبلدية

ج- ذكر مكان النص وتاريخه.

ح- إمضاء أو توقيع صاحب النص أو المفوض إليه بذلك.

### نموذج النصوص القانونية<sup>1</sup>

#### العنوان الكامل

- درجة النص
- رقم النص (عند الإقتضاء)
- تاريخ النص
- عنوان النص

#### الديباجة أو التمهيد

- السلطة المتخذة للنص
- السلطة المقترحة أو التي أعدت التقرير لاتخاذ النص
- المقتضيات
- الاستشارات

## العنوان الكامل

- درجة النص
- رقم النص (عند الإقتضاء)
- تاريخ النص
- عنوان النص

## بالنسبة للقانون

- وبعد رأي مجلس الدولة
- وبعد مصادقة البرلمان
- (وبعد الأخذ برأي المجلس الدستوري)
- يصدر القانون (العضوي) الآتي نصه

## أحكام النص

المادة الأول:

الكتاب الأول

المادة 2:

الباب الأول

المادة...:

الفصل الأول

القسم الأول

المادة...:

القسم الثاني

المادة...:

الفصل الثاني

القسم الأول

المادة...:

القسم الثاني

المادة...:

الباب الثاني

الفصل الأول

القسم الأول

المادة...:

القسم الثاني

المادة...:

الفصل الثاني

الكتاب الثاني

الباب الأول

المادة...:

الفصل الأول

القسم الأول

المادة...:

القسم الثاني

المادة...:

الفصل الثاني

القسم الأول

المادة...:

القسم الثاني

الباب الثاني

مكان التوقيع والتاريخ

التوقيع

## الخاتمة

تهدف هذه المطبوعة إلى المساهمة في منح طلبة طور الماستر تقنيات وفنيات التحرير الإداري، التي ستساعدهم على الأقل بالتحكم ببعض منها في حياتهم اليومية وخاصة العملية والمهنية. فهي بمثابة تكوين وتحضير لهم لدخول عالم الشغل. من أبوابه الواسعة، خاصة وأن أغلب الوظائف والمناصب المتوفرة دائما ما تكون تحت إمرة الموظف العمومي أي تخضع لقوانينه ومبادئه. وحتى أنه من خلال ممارسته لحقوقه وواجباته اليومية والتي تتطلب إحتكاكه وتعامله مع بعض الإدارات العمومية تتوجه إتيقان إعداد وكتابة وثائق إدارية قد تكون في شكل طلبات، ردود، شكاوي، تقارير وتظلمات حسب الإشكالية التي يصادفها في حياته.

لذا سيكون من الصائب أن يستطيع على الأقل تحرير بعض الوثائق التي تساعد في تحقيق متطلباته، وذلك من خلال إحترام مختلف الشروط الشكلية والموضوعية الخاصة بالتحرير الإداري، فلا يعقل أن يكون طالب جامعي حاصل على شهادة ماستر 1 أو 2 غير قادر على تحرير وثيقة بسيطة مقارنة بمستواه الجامعي.

لقد أعدت هذه المطبوعة في شكلها ومضمونها البسيطين للتعريف بمختلف الوثائق المتداولة بكثرة على مستوى إدارتنا العمومية من أجل تحديد موضوع كل وثيقة وكيفية تحريرها، هدفها وعلى من تقع مسؤوليتها ولمن توجه، وكيف تطبق وتستغل.

وأخيرا لا يسعني إلا أن أنبه إلى أن هذه المطبوعة وما تحويه من مواضيع لا تعتبر شاملة شافية، غير أنها أعدت لفتح الأبواب على ضرورة إكتساب وتنمية مهارات الإتصال والتواصل الفعال باستخدام الكتابة والتحرير بالكفاءة التقنية والفنية من أجل ضمان بلورة كل فكرة صائبة وإخراجها في شكل نص واضح وبسيط ومواجهة هاجس العجز أمام الورقة البيضاء والقلم.

## المصادر والمراجع :

### باللغة العربية :

#### 1. الكتب:

1. أبو زيتون، غازي فرحان. (2015). إتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الإتصال الشفوي والكتابي. (ط. 1). عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. برارمة، ميلود (2005). مميزات المراسلات والوثائق الإدارية: تمارين ونماذج، الجزائر: دار المعرفة.
3. بعلي، محمد الصغير. (2005). الوجيز في المنازعات الإدارية. عنابة- الجزائر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
4. بن تريدي، بدر الدين (2015). المراسلة العامة والتحرير الإداري. الجزائر: دار المعرفة.
5. بن حبتور، عبد العزيز صالح. (2009). مبادئ الإدارة العامة. (ط. 1). عمان- الأردن: دار المسيرة.
6. بوضياف، عمار (2009). المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الإدارية. (ط. 1). الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
7. حباني، رشيد. (1996). دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة. (ط. 5). روية- الجزائر: الوكالة الوطنية للنشر والإشهار.
8. حداد، نبيل ( 2002). في الكتابة الصحفية: السمات- الأشكال- القضايا- المهارات- الدليل. (ط. 1). عمان- الأردن: اللجنة الوطنية العليا لإعلان عمان عاصمة الثقافة العربية 2002، دار الكندي.
9. حريم، حسين محمود وشاويش، مصطفى نجيب. (2013). المراسلات التجارية. (ط. 1). القاهرة-مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
10. حمود، خضير كاظم. (2010). الإتصال الفعال في إدارة الأعمال. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء.
11. الدليمي، عبد الرزاق. (2015). علوم الإتصال في القرن الحادي والعشرون. عمان- الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

12. زواوي، محمد. (2015). المراسلات والتنظيم الإداري- دراسة تحليلية، نماذج تطبيقية. الجزائر: موفم للنشر.
13. زيارة، فريد فهمي. (2009). وظائف الإدارة. عمان- الأردن: دار اليازوري.
14. سعود، بن محمد النمر، وآخرون. (د. ت). الإدارة العامة: الأسس والوظائف والإتجاهات الحديثة. (ط. 7). مكتبة الشقري.
15. عبد الفتاح، محمود أحمد (2012). الإتصال- اللفظي وغير اللفظي. (ط. 1). القاهرة- مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
16. عبودي، زيد منير وحريز، سامي محمد هشام. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان- الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
17. عبودي، زيد منير وحريز، سامي محمد هشام. (2006). مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق. عمان- الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
18. عليان، ربحي مصطفى (2007). أسس الإدارة المعاصرة. (ط. 1). عمان- الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
19. عميش، علي ورزاق، العربي. (2010). التحرير الإداري. الجزائر: وزارة التربية الوطنية.
20. الغالبي، رامي أحمد. (2016). أصول المخاطبات الإدارية. (ط. 1). العراق: سلسلة أبحاث ودراسات.
21. فرج، شعبان. (2009). الإتصالات الإدارية. (ط. 1). عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
22. لباد، ناصر. (2010). الأساس في القانون الإداري. (ط. 2). سطيف- الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع.
23. مبروك، حسين (2010). تحرير النصوص القانونية. (ط. 4). الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر.
24. المجدوب، طارق (2000). الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت- لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
25. المجلس الأعلى للغة العربية (2006). دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية "مصطلحات ونماذج". الجزائر: منشورات المجلس الأعلى للغة العربية.

26. ناجي، رائد (2013). الرسائل الإدارية: إدارية، إجتماعية، تجارية. (ط. 1). الجزائر: دار الكتاب العربي.

27. النعيمي، صلاح عبد القادر. (2008). الإدارة. عمان - الأردن: دار اليازوري.

## 2. الوثائق الرسمية

1. المادة 02/02 من الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

2. ديباجة التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

3. المادة 93 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

4. المادة 99 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

5. المادة 99 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

6. المادة 112 التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

7. المادة 136 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

8. المادة 138 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

9. المادة 142 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

10. المادة 144 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

11. المادة 149 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

12. المادة 150 من التعديل الدستوري المؤرخ في 06 مارس 2016.

## المراجع باللغة الأجنبية:

1. Maina, E. A. (2013, December). Communication: An Effective Tool For The Development Of Entrepreneurial Skills Among Students In Tertiary Institutions. Scientific Research Journal (Scirj), Volume I (Issue V), 41-44.
2. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Blanc, T. A. (2014). Public Administration : An Action Orientation.
3. Henri Fayol. (1929). Industrial and General Administration, Genève: International Management Institute.
4. Vedol, J. (2004). CORRESPONDANCE FACILE: Modèles de Lettres. France-Paris : HACHETTE LIVRE.

## الفهرس

|    |   |
|----|---|
| 1  | التقديم   |
| 3  | المحور الأول : ماهية الإتصال، الإدارة والعلاقة بينهما   |
| 3  | 1. مدخل عام للإتصال                                     |
| 3  | 1.1. مفهوم الإتصال وعناصره                              |
| 13 | 1.2. أهمية عملية الإتصال                                |
| 14 | 1.3. أهداف الإتصال                                      |
| 14 | 1.4. مهارات الإتصال                                     |
| 15 | 1. مدخل عام لعلم الإدارة                                |
| 16 | 2.1. تعريف الإدارة وأهميتها                             |
| 18 | 2.2. وظائف ومهام الإدارة:                               |
| 19 | 2.3. الإدارة العامة                                     |
| 21 | 2.4. أهداف الإدارة                                      |
| 22 | 2. الإتصال الإداري                                      |
| 22 | 3.1. مفهوم الإتصال الإداري                              |
| 22 | 3.2. أهمية الإتصال الإداري                              |
| 23 | 3.3. وظائف الإتصال الإداري                              |
| 24 | 3.4. أهداف الإتصال الإداري                              |
| 26 | المحور الثاني : التحرير الإداري والرسالة الإدارية       |
| 26 | 3. التحرير الإداري (مفهومه، شروطه وصيغ التعبير الإداري) |
| 26 | 1.1. مفهوم وتعريف التحرير الإداري:                      |
| 27 | 1.2. شروط التحرير الإداري                               |
| 39 | 1.3. صيغ التعبير الإداري                                |
| 43 | 4. الرسالة الإدارية: أهميتها وأنواعها                   |
| 43 | 2.1. ماهية الرسالة الإدارية وأهميتها                    |
| 44 | 2.2. أنواع الرسالة الإدارية                             |
| 52 | المحور الثالث : وثائق التبليغ والإخبار                  |
| 52 | 1. جدول الإرسال   |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 55..... | الإستدعاء  | 2. |
| 57..... | الدعوة:  | 3. |
| 60..... | البرقية الرسمية:                                       | 4. |
| 62..... | المحور الرابع : النصوص التشريعية، التنظيمية والتفسيرية |    |
| 62..... | 1. النصوص التشريعية (Les Textes Législatifs)           | 1. |
| 62..... | 1.1. الدستور (La Constitution)                         |    |
| 63..... | 1.2. المعاهدات والإتفاقيات الدولية.                    |    |
| 63..... | 1.3. القانون العضوي (Loi Organique) :                  |    |
| 64..... | 1.4. القانون؛ التشريع العادي (Loi)                     |    |
| 64..... | 1.5. الأمر (L'Ordaonnance) :                           |    |
| 65..... | 2. النصوص التنظيمية (Les Textes Réglementaires)        | 2. |
| 65..... | 2.1. المرسوم (Le Décret)                               |    |
| 68..... | 2.2. القرار (L'Arrêté):                                |    |
| 69..... | 2.3. المقرر (La Décision) :                            |    |
| 69..... | 3. النصوص التفسيرية.....                               | 3. |
| 70..... | 3.1. المذكرة (La Note) :                               |    |
| 70..... | 3.2. المنشور (La Circulaire) :                         |    |
| 71..... | 3.3. التعليمية (L'Instruction) :                       |    |
| 72..... | 4. شكل النصوص التشريعية والتنظيمية:                    | 4. |
| 77..... | الخاتمة  |    |
| 78..... | المصادر والمراجع :                                     |    |
| 81..... | الفهرس   |    |