



جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس

الاتصال والتحرير الإداري

سلسلة محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر:

– إدارة أعمال.

– مالية وبنوك

من إعداد وتحرير الدكتور لكحل الأمين.

السنة الجامعية

2025–2024

فهرس المطبوعة

الترتيب	العناصر التمهيدية	الصفحة
01	فهرس المطبوعة	I-II
02	قائمة الأشكال والجداول والنماذج	II
	مقدمة المطبوعة	أ-ب

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات		
رقم المحاضرة	عنوان الدرس	الصفحة
01	مفهوم الاتصال	02
02	الاتصال الشامل في المنظمة	17

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري		
رقم الدرس	عنوان الدرس	الصفحة
01	مفهوم التحرير الإداري	26
02	البيانات الشكلية في الرسالة المرفقية	33
03	صيغ المراسلات الإدارية	39
04	الرسالة الادارية المرفقية والرسالة الادارية الشخصية	47
05	الدعوات الاستدعاءات، جداول الارسل والبرقيات	65
06	وثائق الوصف والسرد والتحليل	78
07	النصوص الإدارية التنظيمية	90
08	النصوص الإدارية التفسيرية	95
09	الاتصالات الإلكترونية كأداة حديثة للاتصال داخل المؤسسات	103
10	مصطلحات إدارية	110

الخاتمة، قائمة المرجع والملاحق		
الرقم	الخاتمة	112
01	قائمة المراجع	113
02	الملاحق	ترتب حسب الحاجة لها

قائمة الأشكال، الجداول والتطبيقات
أ. قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل العام للعملية الاتصالية	10
02	النموذج الخطي للاتصال	11
03	نموذج الاتصال التبادلي	12
04	نموذج الاتصال التفاعلي	13
05	أدوات الاتصال المؤسساتي	19
06	أدوات الاتصال المؤسساتي	21
07	الاتصال التجاري الحديث	23
08	تصميم وتوزيع عناصر الدعوة	66
09	تصميم وتوزيع عناصر الاستدعاء	67
10	الشكل النموذجي للبرقيات	74
11	تصميم وتوزيع عناصر التقرير	81
12	تصميم وتوزيع عناصر محضر التصيب	85
13	تصميم وتوزيع عناصر عرض حال لنشاط	88
14	تصميم وتوزيع عناصر الاعلان	101

ب. قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توضيح عناصر توضيحية للتفرقة بين وثائق الوصف والسرد والتحليل	86

ج. قائمة التطبيقات

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الأعلى إلى الأسفل)	51
02	نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الأسفل للأعلى)	52
03	نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الند للند)	53
04	نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (لشخص معنوي)	54
05	نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (للموظف بالإدارة)	55
06	نموذج رسالة تحويل	56
07	رسالة إعدار (تحرر الإدارة كتقدير لخطأ بحسن نية)	57
08	رسالة إنذار (تحرر الإدارة عند التأكد من تعمد المخالفة)	85
09	نموذج طلب المشاركة في مسابقة توظيف	61
10	نموذج طلب خطي	62
11	نموذج طلب مستخدم (له صفة الموظف)	63
12	مثال توضيحي عن شكوى	64
13	مثال توضيحي عن دعوة	67
14	مثال توضيحي عن استدعاء	69
15	مثال توضيحي عن جدول الارسال	71
16	مثال توضيحي عن برقية	74
17	تطبيق موجز عن تقرير	82
18	مثال توضيحي عن محضر تنصيب	85
19	مثال توضيحي عن عرض حال نشاط	89
20	مثال توضيحي عن الإعلان الإداري	102
21	مثال توضيحي عن رسالة إلكترونية مهنية	107

مقدمة المحاضرات

تأتي هذه المطبوعة البيداغوجية في إطار دعم عملية التعليم والتكوين في مقياس "الاتصال والتحرير الإداري"، الموجه خصيصا لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال ومالية وبنوك. وقد جاءت استجابة لحاجة فعلية إلى مرجع نظري وتطبيقي يواكب خصوصية هذا المقياس، ويعزز من قدرات الطلبة في الجانبين الإتصالي والتحريري، وهي قدرات أساسية يحتاجها كل ممارس للعمل الإداري والمؤسساتي، خصوصا في مجالات تتسم بالديناميكية مثل الإدارة والمالية والمجال البنكي. لقد تم إعداد هذه المطبوعة بناء على تصور يجمع بين الإطار النظري من جهة، والبعد التطبيقي من جهة أخرى، وذلك لتقريب المفاهيم من الطالب، وتيسير عملية الاستيعاب والممارسة، مع التركيز على ربط المعرفة الأكاديمية بسياقاتها العملية الواقعية. وقد تم تقسيم محتوى المطبوعة إلى محورين رئيسيين:

• **المحور الأول: الاتصال**، وقد تناول هذا المحور درسين أساسيين. خصص الأول لعرض مفهوم الاتصال، من خلال التطرق إلى أنواعه وعناصره ومجالاته وأهميته في الوسط الإداري، أما الدرس الثاني فقد تناول الاتصال الشامل للمؤسسة، من حيث مفهومه وأبعاده، وأهدافه ودوره في تدعيم التسيير الحديث، وتحسين الأداء الداخلي والخارجي للمؤسسة، بما في ذلك الاتصال الداخلي والخارجي، وأساليب الاتصال في بيئة العمل.

• **المحور الثاني: التحرير الإداري**، وقد عالج هذا المحور مفاهيم التحرير الإداري، من خلال التطرق إلى أسسه ومبادئه وخصائصه وأهميته في تسهيل العمليات الإدارية والتنظيمية. كما ضم دروسا تطبيقية تهدف إلى تمكين الطالب من اكتساب مهارات تحرير الرسائل الإدارية بمختلف أنواعها، سواء الرسائل الرسمية الموجهة بين الإدارات أو الرسائل الشخصية، إضافة

إلى التكوين في مجال إعداد المراسلات والنصوص التنظيمية، مثل المحاضر والمذكرات والتقارير الإدارية.

وقد تم إعداد هذه المطبوعة استنادا إلى تجربة مهنية وميدانية تمتد لأكثر من تسع سنوات في مجال الإدارة العمومية، حيث عملت بصفتي متصرفا إقليميا لمدة خمس سنوات، ثم متصرفا محلا لمدة أربع سنوات، وهي تجربة مكنتني من الإلمام العملي بأدق تفاصيل الاتصال والتحرير في المحيط الإداري. كما أنني حاصل على شهادة التحكم في السكرتارية، وهو ما أضاف لي بعدا تقنيا ومهنيا في هذا المجال. وعلى الصعيد البيداغوجي، فقد قمت بتدريس هذا المقياس لست سنوات جامعية، مما مكنتني من بناء تصور شامل حول الصعوبات التي تواجه الطلبة في فهم هذا المقياس وتطبيقه، والعمل على تقديم محتوى مبسط وفعال يعينهم في مسارهم الجامعي والمهني.

وآمل أن تسهم هذه المطبوعة في تحقيق الأهداف التعليمية والتكوينية المرجوة، وأن تكون دليلا نظريا وعمليا يدعم الطالب في بناء كفاءاته الذاتية، ويؤهله لخوض الحياة المهنية بثقة واقتدار.

ملاحظة: رجاء جميع الشخصيات والمؤسسات هي حالات افتراضية وليست حقيقية وستكرر الملاحظة في المحور الثاني على سبيل التذكير لا التكرار.

الدكتور لكحل الأمين

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

المحاضرة الأولى: مفهوم الاتصال

يرى غير العارفين بعلم الاتصال على أنه مسلمة بيولوجية فطرية طالما نصل لعمر معين يمكننا من خلاله بناء عملية اتصالية، وحتى عندما يكون الانسان في أول عمره فإن البالغين يرون أنه قادر على التواصل مع مقدمي الرعاية من خلال السلوكيات التطورية والتي تبدأ ببكاء والمناجاة، وبالفعل فالنسان حسب العديد من علماء النفس يولد مع قابلية للتواصل، غير أن حدود الاتصال عنده تبقى رهينة الطرق والحاجات البيولوجية طالما لم يرتقى في تعلم تقنياته، وسائله وآلياته وهو ما دفع بالكثيرين نحو فهم العملية ومحاولة دراستها كميا وكفيا.

1. تعريف الاتصال

يشار لمصطلح الاتصال فنيا إلى إيصال المعلومة في شكل رسالة من المرسل (المصدر) إلى المرسل إليه (المتلقي) من خلال قناة اتصالية، أما التعاريف التي جاءت في مراجع علوم التسيير فيمكن عرضها كالتالي:

يعرف الاتصال على أنه: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".¹

يشير الاتصال أيضا إلى: "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المدرسة".²

¹ مي عبد الله سنو، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 01، بيروت، 2006.

² مي عبد الله سنو، نفس المرجع، ص23.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

كما عرف الاتصال على أنه: "العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، حيث يتم خلال هذا التفاعل نقل أفكار ومعلومات ومنبهات عن قضية معينة أو معنى مجرد أو دافع معين".

2. أشكال الاتصال

دون اتصال ستغيب الحياة الإنسانية التي نعرفها فنفقد القدرة على التفاعل وبالتالي على التطور والابداع فلولا الاتصال لما قامت الحضارات أساسا، وبالتالي هو ضرورة للعيش والتفاعل الإنساني في حياتنا الشخصية، العائلية، الاجتماعية والمهنية. ونظرا لكونه الهالة التي تحيط بتفاعلنا فينتشك وي تعدد استعمالاته وفق حاجتنا إليه ظل استمرار حياتنا اليومية ومدى حاجتنا إليه لنقل المعلومات، وبالتالي فمنطقيا لن ينحصر في شكل واحد فتتعدد أشكاله ومن بين أهم التصنيفات التي يمكن أن نضعها لعملية الاتصال وفق أشكاله هي الاتصال اللفظي، الاتصال الكتابي، الاتصال غير اللفظي، والاتصال بلغة الجسد، وسنحاول في هذا الجزء من الدرس التفصيل في كل شكل من أشكاله.

أ. الاتصال اللفظي

وهو الاتصال الأكثر شيوعا بين أنواع الاتصال تتمثل قنواته الاتصالية بالأثير وهي الترددات التي يمكن للإنسان سماعها، ويكون تعلمه مبكرا فتتطور مهارات الاتصال لكل للمرسل (المتصل) والمستقبل (المتصل به) معا مع تطور حياتهما الاجتماعية، ومن بين ما يمتاز به هو السهولة في القيام بالعملية الاتصالية وضعف عامل التشويش الذي يمكن السيطرة عليه والتخفيض من حدته، هذا إلى جانب تعدد الأهداف التي يمكن أن تحقق من عملية اتصالية واحدة فيمكن للمتصل مثلا نقل أفكار للمستقبل مع مشاع وأحاسيس في نفس الوقت، كل ذلك يضاف إلى الميزة الأولى والمتمثلة في كون العملية الاتصالية تكون مباشرة (وجها لوجه) فتسهل عملية الفهم وتصحيح الأفكار الناشئة عن التشوش الذي يمكن أن يآثر على مكونات مخطط الاتصال الذي سنناقشه لاحقا، وحتى وإن

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

كانت الوسيلة المستعملة لا تحقق هذه الخاصية كأن تكون المحادثة عبر الهاتف أو إحدى وسائل التواصل الاجتماعي فإن التفاعل يبقى أي بين طرفي العملية الاتصالية ويدخل ضمن هذا النوع من الاتصال كما سردنا سابقا كل من المحادثة العادية المباشرة، الاتصالات عبر وسائط التواصل الاجتماعي المرئية والمسموعة، المكالمات الهاتفية، والخطابات، والمناقشات الرسمية وغير الرسمية.

ب. الاتصال الكتابي

يعد الاتصال الكتابي من بين أنواع الاتصال القديمة جدا، عكس ما يتصوره العديد من الطلبة، ولتوضيح أكثر سنأخذ مثال الرسومات الجدارية على جبال الطاسيلي ناجر (ما بين 9000 و 2500 قبل الميلاد) في الجزائر، فأغلب علماء الأنثروبولوجيا يكادون على أن تلك هي عملية اتصالية وليست فنية أو دينية³، وضعها انسان ما قبل الحضارة بالجنوب الجزائري في الأزمنة الغابرة فكانت توثق طبيعة حياة من رسمها ومن سيشاهدها بعده، ومع بداية الحضارات الأولى المصرية، البابلية والصينية ومع اختراع الكتابة المسمارية للغة لنقش اللغة السومرية في حضارة ما بين النهرين حوالي 3400 قبل الميلاد، بدأ التأسيس للكتابة لتتطور مع تطور الأزمنة والحضارات الإنسانية لغاية يومنا هذا، واستغل الانسان هذه الوسيلة كعملية اتصالية فعالة فهي توثيقية للغة ما مسجلة (مكتوبة)، ووظيفها في العديد من جوانب حياه الاجتماعية والمهنية

سنركز في درسنا هذا على الجوانب المهنية للاتصال الكتابي المهني الذي بدأ به الأمر برسائل الملوك، الأباطرة، الأمراء وأصحاب السلطة عموما الذين خصصوا دواوين تكتب فيما رسائل رسمية أو كما سماها العرب "كتاب" لنقل المعلومات، الأوامر والتوجيهات لمن يخضعون لسلطتهم والعكس واستمر الأمر على هذا السياق لنصل لما بات يعرف بالتحريير الإداري في المرافق العمومية بمنهجية

³ Lajoux, Jean-Dominique (1977) Tassili n'Ajjer: Art Rupestre du Sahara Préhistorique, Le Chêne, 1977, Paris, p12.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

الواضحة التي تخدم صالحه العام، فإلى جانب المراسلات الرسمية تعددت المحررات كالعقود، المذكرات، والتقارير وغيرها الكثير وسنسهب فيها في فصل التحرير الإداري.

من أهم ما يميز هذا النوع أنه يوثق المعلومات بطريقة تجعلها. يتميز هذا النوع من الاتصال بالدقة وإمكانية الرجوع إليه عند الحاجة، لكنه يفتقر للتفاعل الآني الذي يتيح الاتصال اللفظي. لذا، جاءت إرشادات عملية وشكلية تعمل على ترسيخ الوضوح في التعبير من خلال استخدام لغة دقيقة ومنظمة.

ملاحظة: لا نقول اكتشاف الكتابة، لان الاكتشاف يعبر عن شيء موجود، لكن لم يصل له علم الانسان بعد والاختراع هو بناء شيء مستحدث بإبداع وتفكير الانسان نتيجة الحاجة له.

ج. الاتصال غير اللفظي

هو نوع شبه مستقل من أنواع الاتصال ففي العادة يرافق الاتصال اللفظي، ويدخل تحت طائلته كما يمكن أن يكون منفصلا عنه كالإشارات والعلامات التي تستخدم في التواصل دون الحاجة إلى الكلام أو الكتابة، مثل الموسيقى التي يمكن أن تعبر عن الحزن كما يمكن أن تعبر عن السرور والفرحة، الألوان التي يمكن فهم بعض معنيها عند استخدامها في العملية الاتصالية فالأحمر للحب والأسود للحزن والأبيض للصدقة.

يساهم الاتصال غير اللفظي من خلال فهم هذه الإشارات على تعزيز ودعم التواصل بين أطراف العملية الاتصالية فهو يجنب سوء الفهم ويخفف من حدة التشويش وعليه لابد لتلك الأطراف من دراسة هذا النوع لدعم حجيتهم ولضمان تحقيق أهدافهم الاتصالية.

د. لغة الجسد

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

المتمرس في لغة الجسد يعلم جيدا أنها تخدم لغة الجسد نوع تابع للاتصال غير اللفظي. وبدورها يمكن أن تعزز لغة الجسد الرسالة المنطوقة أو تضعفها كعامل تشويش، ولذلك وكما سبق وأن ذكرنا فإن الإدراك والتحكم في مهاراتها ضروري لتحقيق تواصل الفعال. فالوقوف بثبات والنظر المباشر في عيون المتحدث يعكس الثقة والاحترام، في حين أن العكس قد نفهم منه الخجل أو قلة الثقة بالنفس.

وبالضرورة يرتفع فهم الرسالة المنطوقة من حركات اليدين، وتعابير الوجه الكثير والجسد عموما الاتصال اللفظي، فاحمرار الوجه مع ارتفاع نبرة الصوت مثلا يشيران للغضب ورفض الرسالة كما قد يعكسان الإصرار عليه حسب السياق، ورفع رجل فوق رجل عند الكلام لفرض السلطة والهيمنة وغيرها الكثير من الوضعيات التي لا بد من دراستها وفهم معانيها لكسب الخبرة ودعم طرح طرفي عملية الاتصال.

وفي الأخير فإن كل شكل من أشكال الاتصال التي تم التطرق لها دور في نقل المعلومة بين أطراف العملية الاتصالية، ولكل نوع مزاياه وتحدياته. فالاعتماد على شكل واحد لن يساعد في تحقيق اتصال ناجح سواء تعلق الأمر بالجانب المهني أو في الحياة الشخصية، العائلية والاجتماعية، وكما سبق وأن ذكرنا في التمهيد لهذا العنصر من الدرس فلا بد من وضع مزيج ملائم، وتعلم واتقان أشكاله المتعددة للحصول على رسائل واضحة وبالتالي عمليات اتصالية ناجحة.

3. مخطط الاتصال

بناء على ما تم عرضه نلاحظ أن عملية الاتصال أصبحت في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات، بمعنى أنه لا يمكن لأي منظمة تسعى الى تحقيق أهدافها أن تتجاهل عملية الاتصال التي تمكنها من التنسيق بين أعضائها داخليا وكذا ربطها بمحيطها الخارجي، وبالتالي فوجود مخطط اتصال حتمية لا غنى عنها لتحقيق ذلك المقصد.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

يعرف مخطط الاتصال على أنه وثيقة تحدد كيفية تبادل البيانات والاتصالات بين أفراد منظمة أو مؤسسة. الغاية منها تحديد الأطراف المعنية بالاتصال والمعلومات المطلوب تبادلها، مع تحديد الأساليب والوسائل المستعملة. تُعتبر خطة التواصل أداة أساسية في إدارة الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسات، وتساهم في تحقيق تواصل فعال ونجاعة في تبادل المعلومات.

يعرف مخطط الاتصال بأنه طريقة لتحسين وربط الأنشطة الخدماتية، وفي ميدان الاتصال يتغير المخطط حسب نوع المؤسسة ودجمها، قطاع نشاطها، رهاناتها، أهدافها وهو يسم مكانة المؤسسة ودورها، وهو المقاربة العامة للاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة) أهدافها، تنظيم المساعدين إلخ....⁴

من خلال التعاريف السابقة وبناء عليها يمكننا استنتاج جملة من العناصر المكونة للعملية الاتصالية لتلك العملية والتي لا تقوم أو تحدث عند غياب أو ضعف أحدها⁵:

أ. المتصل (المرسل)

وهو الشخص المبادر بالعملية الاتصالية وفي المنظمات يتناقل دور المتصل بين جميع الأفراد بغض النظر على وضعيتهم أو مستواهم الوظيفي كما يمكن أن يكون المتصل فرد أو مجموعة من الأفراد، حيث يعتمد القائمون بالاتصال بتوظيف معرفتهم ومهاراتهم الاتصالية ومواقفهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم.

ب. المستقبل (المرسل إليه)

⁴ زمر بدرالدين و عيساوي وهيبة، مخطط الاتصال الحداثي وعلاقته بالليقطة الاستراتيجية - دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة هيروودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 06 (02) ، 2022، ص 128

⁵ لكل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة الثانية ليسانس، جامعة تيارت، السنة الجامعية 2021-2022، ص ص 98-100

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

وهو الذي يتم الاتصال به بشكل مباشر أو غير مباشر كما يمكن أن يكون فردا، جماعة أو حتى المنظمة بحد ذاتها كما أنه يقوم بفك الرموز، تحليلها وفهم المعلومات المتضمنة في الرسالة وفق عدة معاني وبعد ذلك يقوم بالاستجابة، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحليل والفهم يعتمد أيضا على قدراته المعرفية وخلفياته الاجتماعية والثقافية.

ج. الرسالة

وهي الوعاء الذي يحمل المعلومات المراد إرسالها وتتشكل بعد اصطدامها بالتشويش الناشئ من المؤثرات الخارجية الذي يعيد صياغتها نسبيا حسب درجة قوته ولا تعني الرسالة في منظمات الأعمال الكلمات اللغوية بل تشمل الحركات، تعبيرات الوجه نبرة الصوتإلخ.

د. الترميز

وهو الشكل الذي يختاره المتصل لتحويل أفكاره ومعلوماته بشكل يكون قابل للنقل على غرار الكلمات المكتوبة، الحركات الجسدية، الأصوات تنفرد أو تتشكل معا لتكوين الرسالة المراد إرسالها.

هـ. القناة (أداة الاتصال)

وهي القناة التي يستعملها المتصل لبعث رسالته فيمكن أن تأخذ الشكل البسيط كالإشارات والذبذبات الضوئية والصوتية كما يمكن أن تكون أكثر تعقيدا كالرسائل والكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفزيوني والأشرطة السمعية والبصرية والصور والهواتف والحواسيب الآلية وغيرها.

و. التشويش

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

وهو ما تتعرض له الرسالة من مؤثرات خارجية تعمل على تعديل شكل ومعنى الرسالة كالضوضاء في المصانع، كما يمكن أن يكون مصدرها داخلي كالحالة المزاجية والنفسية للقائم بالعملية الاتصالية أو الذي يتلقاها.

ز. فك الترميز

على غرار الترميز المستعمل من طرف المرسل فإن المستقبل يعمل على فك الترميز من خلال معالجة الرموز التي تصله بفهمه الخاص فما يفهمه فردا ما ليس هو بالتحديد ما يفهمه شخص آخر.

ح. رجوع الصدى

وهو ردة فعل المستقبل التي تترجم بعد مرورها بجميع المراحل وهو ما يهم القائمين بالعملية الاتصالية وبالأخص المرسل الذي يعلم من خلالها مدى نجاحه في إيصال الرسالة من عدمه كأن يطلب كتابيا أحد المشرفين من العمال رفع وتيرة العمل وبالفعل يقوم برفع الوتيرة، كم تجدر الإشارة أن رجوع الصدى هو بحد ذاته رسالة مستقلة تنشأ عن الرسالة الأصلية فرفع الوتيرة هي رسالة للمشرف على أن العامل يقوم بمهامه كما يجب.

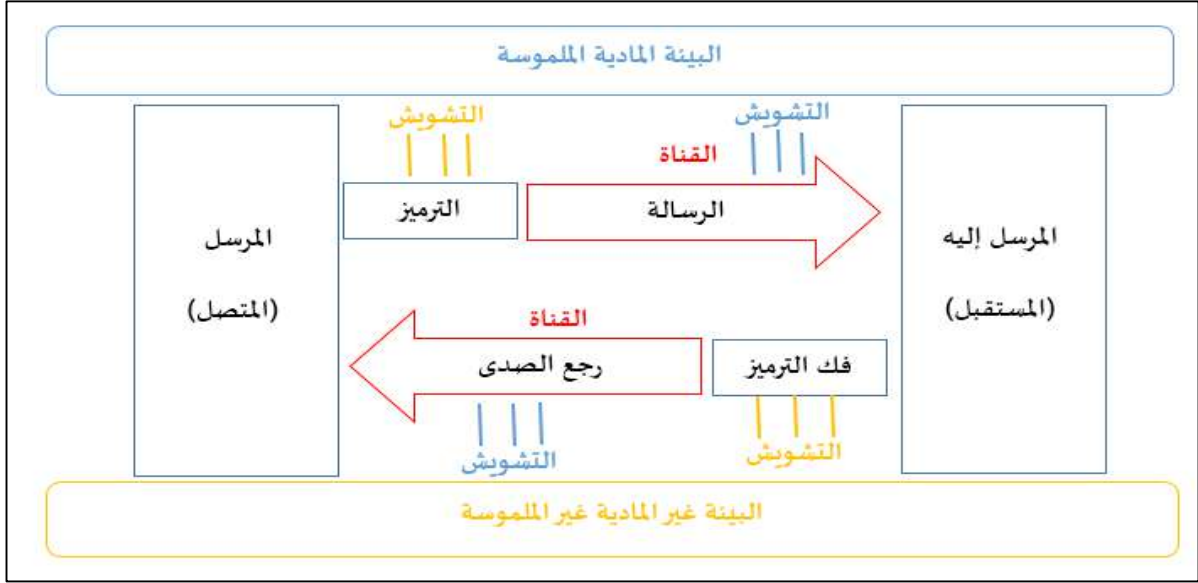
ط. البيئة الاتصالية

تشير البيئة في عملية الاتصالية إلى المكان والزمان اللذان تمت بهما تلك العملية أي كل ما يحيط بها ويؤثر عليها، سواء أكان ذلك بشكل مادي (ملموس) من انارة وضوضاء وغيره وبشكل غير مادي (غير ملموس) كالتنظيم والقيم الأخلاقية والاجتماعية وغيرها الكثير، وبشكل أعمق هي الوعاء أو الحيز الذي بنية عليه العملية الاتصالية.

ولفهم أكبر لعناصر العملية الاتصالية سنحاول تمثيلها في حسب تطور المخططات نموذجي.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

الشكل رقم 01: الشكل العام للعملية الاتصالية



المصدر: من إعداد الأستاذ.

4. نماذج الاتصال

بإمكاننا فهم عملية التواصل بالاستعانة بالنماذج التي تجسد كيفية حصول هذه العملية. والنموذج هو تبسيط لعملية التواصل يظهر في هيئة رسم أو شكل يوضح عناصر التواصل وتتابعها والعلاقة بينها. النماذج مفيدة جداً لأنها تعرض الموضوع المطروح بأسلوب منظم يوضح أبعاده بطريقة مبسطة. وضمن هذا الإطار، سنجد أن الباحثين قد طوروا ثلاثة نماذج رئيسية، وهي كالآتي⁶:

أ. النموذج الخطي أو أحادي الاتجاه

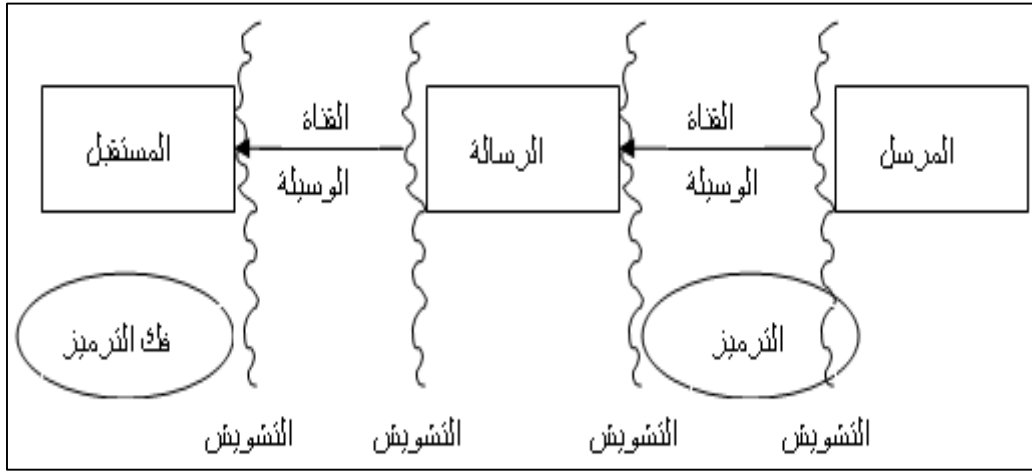
⁶ أحمد بن سيف الدين تركستاني، مدخل إلى الاتصال الإنساني، الفصل الأول، مطبوعة دروس، جامعة الملك عبد العزيز، ص ص 13-14 على الرابط:

https://www.kau.edu.sa/Files/214/Subjects/13130_%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%88%D9%84%20.doc 7%طلع عليه (بتاريخ 2025/02/05 على الساعة 10:00).

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

في بداية الأربعينيات، رأى الباحثون أن التواصل هو شيء يقوم به شخص لآخر. وهكذا يشبه التواصل إعطاء حقنة: حيث يضع المرسل أفكاره ومشاعره في رسالة، ثم يحقنها عبر وسيلة معينة (حديث، رسم، كتابة، إلخ) إلى مستقبل يعيد نقل رموزها بأسلوب يشابه ما قصده المرسل. وإذا سارت الرسالة بدون "تشويش" في خط واحد مستقيم، فهذا يعني نجاحها.

الشكل رقم 02: النموذج الخطي للاتصال



Source : Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Interplay: the Process of Interpersonal Communication. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995, P. 9

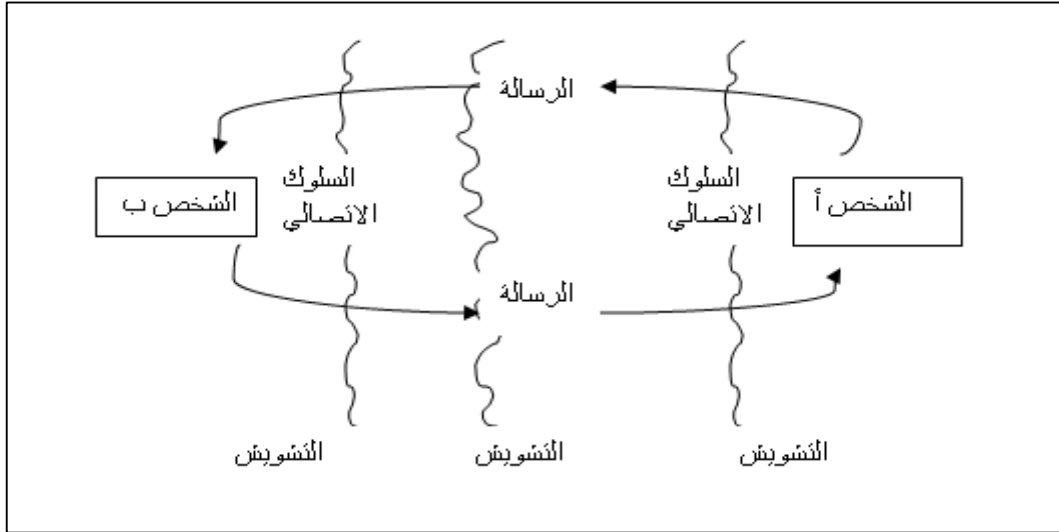
ب. النموذج التبادلي (أو ثنائي المسار)

يمكن أن نقول أن النموذج أحادي المسار مفهوم لشرح عملية التواصل، لكنه لا يصور العملية بدقة، فلا يمكن الجزم بأن الاتصال يسير في مسار واحد (من المرسل إلى المستقبل) في كل الأحوال، إذ يتبين لنا أن معظم حالات التواصل، خاصة في التواصل بين شخصين أو مجموعة صغيرة تسير في مسارين. كان النموذج السابق (أحادي المسار) يتجاهل ردود الفعل والتجاوب من المستقبل تجاه ما يستقبله من رسائل، ثم يقوم بإرسال رسائل، وهكذا يتحول من مستقبل إلى مرسل ثم إلى مستقبل في لحظات قليلة، بل حتى في نفس اللحظة.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

يمكن لنا أن نتخيل كيف يتفاعل شخص مع خبر عن زواج صديق له، حيث يتفاعل المُستقبل مع الخبر، وتبدو علامات السرور على وجهه قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسرا عن موعد الزواج، فيأتيه الرد سريعا أنه كان بالأمس، فيتحول السرور إلى نوع من اللوم على عدم معرفته، وهكذا تتداخل الرسائل، ويصير كل من الطرفين مرسلا ومستقبلا في نفس الوقت. بل حتى أثناء استقبال الرسالة يقوم كل منا بتفسير الرسالة والتفكير فيها، وهذا ما يفسر اختلاف التأويلات للرسالة الواحدة بين الأفراد.

الشكل رقم 03: نموذج الاتصال التبادلي



Source : Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Adler, Ronald B. and Lawrence B. Op cit, P. 11

ج. نموذج الاتصال التفاعلي

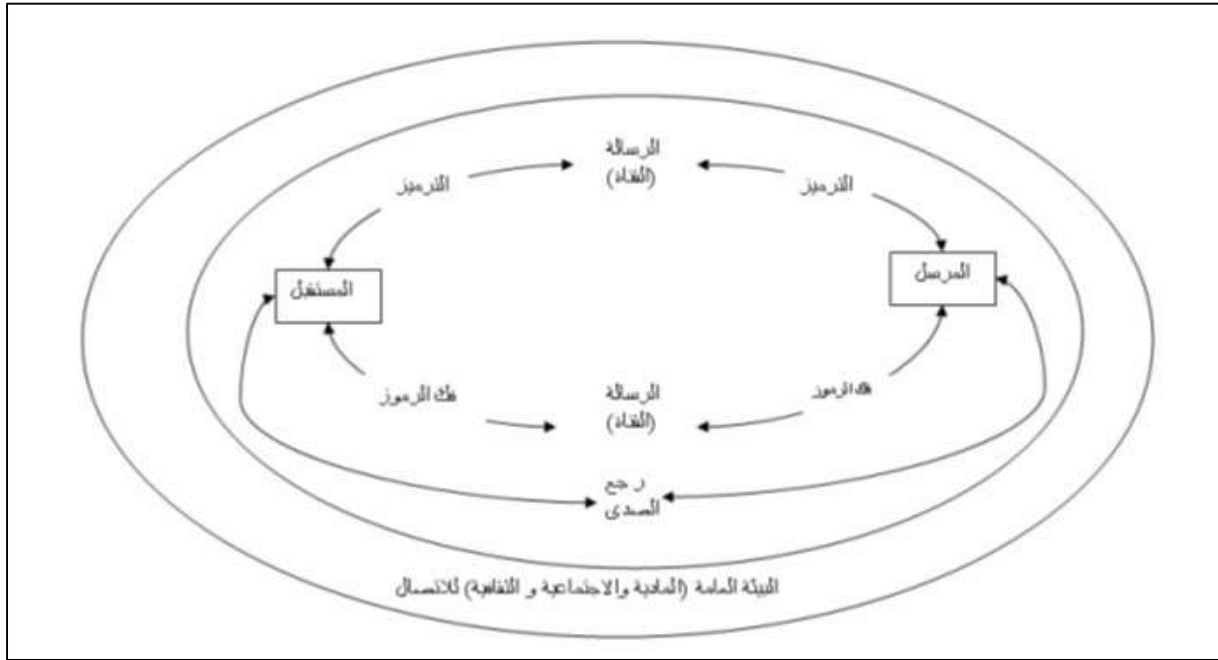
بما أن عملية التواصل أعقد مما نتخيله، فالنموذجان السابقان (الأحادي والثنائي) لا يوضحان العملية بشكل كامل. يعتمد التواصل على البيئة المحيطة، سواء كانت مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من أطراف التواصل.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

يحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يضم كل عناصر الاتصال النشطة، كبيئة الاتصال و"رجع الصدى" وما سبق التواصل، وما تلاه من سلوك تواصل أو غيره. هذه طبيعة العلاقات الاجتماعية التي لا تنتهي، بل يُبنى بعضها على بعض. مدح والدك لك على عمل ما، هو نتيجة أمور سابقة، وموقف إيجابي منك، وقد يكون العكس صحيحاً، وهكذا.

الطبيعة التفاعلية للتواصل تشرح لنا طبيعة التأثير المتبادل الذي يقع عندما نتفاعل مع بعضنا البعض، لأن التواصل ليس ما يفعله شخص لشخص، بل ما يفعله شخص مع شخص. يعتمد التواصل على العلاقة مع الطرف الآخر، وكلما زادت مهارات الطرف الآخر في التواصل، زادت فرص النجاح.

الشكل رقم 04: نموذج الاتصال التفاعلي



Source : Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Adler, Ronald B. and Lawrence B. Op cit, P. 35

4. مفهوم اتصال المنظمة

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

قبل التطرق لاتصال المنظمة أو المؤسسة لا بد من تعريفهما فتعرف الأولى على أنها المنظمة هي هيكل اجتماعي منظم يضم مجموعة من الأشخاص يشتركون في غاية واحدة، ويتعاونون ضمن بناء إداري محدد يقسم المهام والمسؤوليات لبلوغ هذه الغاية. تشمل المنظمات أنواعا مختلفة مثل الشركات والمؤسسات ومنظمات القطاع الثالث (الجمعيات، التعاونيات، التعاضديات.... إلخ)، وتعتمد على موارد بشرية وموارد مادية، بالإضافة إلى أنظمة تواصل ناجعة لضمان أداء متقن. فهي نظام منفتح يتأثر بالوسط الخارجي ويتكيف معه، ما يجعلها كيانا حيويا يتطور دوما لضمان بقائه.⁷ أما الثانية (المؤسسة) فتعرف على أنها الوحدة الأساسية لاقتصاد أي دولة كانت، حيث تترابط مع بعضها البعض بشكل شبكي لتشكيل نظام اقتصادي ترتبط درجة قوته بشكل وثيق بمدى صلابته المنظومة ككل.⁸

لا يمكن تصور أي منظمة أو مؤسسة تعمل بمعزل عن عملية الاتصال، فبدونه تصبح المنظمة كيانا جامدا غير قادر على تحقيق أهدافه أو حتى الاستمرار في بيئته التنافسية. يشكل الاتصال شريان الحياة لأي منظمة، إذ يربط بين الأفراد داخلها، ويساعد على نقل المعلومات، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات الفعالة. إنه الأداة التي تجعل من المنظمة وحدة متكاملة قادرة على النمو والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها.⁹

5. أهمية اتصال المنظمات

المنظمة كيان يعتمد على التنسيق والتعاون بين أعضائه، وليس مجرد أفراد يعملون بشكل منفصل. يضمن الاتصال الجيد وضوح الأدوار، ويقلل التضارب في المهام، ويعزز روح الفريق،

⁷ Gibb, C. A, *Leadership: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin Books, 1970 ; p 17.

⁸ لكل الأمين: مرجع سبق ذكره، ص 05

⁹ بدرية سالم الجهنمي، الاتصال في المنظمات، جامعة الملك عبد العزيز، دروس في مادة، الاتصال في المنظمات العامة Pad428، ص 03.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

مما يحسن الإنتاجية وجودة العمل. كما أنه لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يشمل التغذية الراجعة التي تساعد الإدارة في تقييم قراراتها وتعديلها عند الحاجة. ويساهم الاتصال الفعال في خلق بيئة إيجابية يشعر فيها الموظفون بالانتماء والشفافية، مما يعزز التفاعل مع الإدارة، ويقلل الشعور بالعزلة، ويزيد الرضا الوظيفي. بناء على ذلك يمكن تلخيص أهمية اتصال المنظمة إلى جانب ما ذكر في العناصر التالية¹⁰:

- تعد عملية التواصل ضرورية جداً لمعالجة المشكلات المؤسسية وتحليلها واقتراح الحلول الملائمة لها.
- إنها عملية أساسية تساعد على اتخاذ القرار الصحيح، الذي يعتمد بشكل كبير على حجم المعلومات والبيانات وتدفقها وصحتها. فإذا تعطل تدفق المعلومات والبيانات، لأي سبب كان، فإن متخذ.
- لقرار يجد نفسه عاجزاً نوعاً ما في التعامل مع المواقف الإدارية التي تستدعي التصرف السريع.
- ترتبط الإنتاجية الفردية ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة عملية التواصل داخل هذه المؤسسات. فالعديد من السلبيات التي تؤثر على الإنتاجية العامة للمؤسسة يمكن إرجاعها إلى عدم فعالية عملية التواصل.
- تظهر أهمية وخطورة التواصل في الإدارة بشكل واضح، فهو عملية أساسية ومهمة في الممارسة الإدارية الفعالة، ويساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة التعليمية وواجباتها، والتعاون بطريقة بناءة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا شرط أساسي لأداء الفرد لعمله على أكمل وجه.

¹⁰ دحدوح منية، مطبوعة محاضرات في الاتصال في المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 قالم، السنة الجامعية 2015-2016، ص ص 11-12

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

- يساهم التواصل في بناء علاقات إنسانية جيدة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض. فقدرة الفرد على التعبير عن آرائه ووجهات نظره وإيصالها للإدارة تضمن إلى حد كبير حل مشكلاته في العمل وخارجه.

تعد القدرة على الاتصال الفعال بين الإداري والعاملين تحت إدارته من المكونات الأساسية للقيادة الإدارية الناجحة. ومع ذلك، يعاني العديد من القيادات الإدارية من ضعف في هذه المهارة، مما يؤدي إلى فجوات في الإدارة، والتخطيط العشوائي، وغياب التنظيم، مما يتناقض مع مبادئ الإدارة المتميزة التي تعتمد على الاتصال الجيد¹¹، يترتب على ذلك شعور بعض الإداريين بعدم الوضوح في أدوارهم، مما يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين المرؤوسين. ويعود ذلك غالبًا إلى اعتقاد خاطئ لدى بعض القادة بأنهم يتواصلون بشكل جيد مع فرقهم، في حين أن الاتصال لا يقتصر على نقل المعلومات فحسب، بل يشمل التفاعل الفعال، وفهم متبادل للمواقف بين الأطراف. لذلك، يحتاج القائد الإداري إلى إتقان المهارات الأساسية في إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات، حيث تؤثر مهاراته الاتصالية بشكل مباشر على كفاءته في أداء وظائفه الإدارية وقيادة فريقه نحو تحقيق الأهداف بفعالية.

¹¹ شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 24.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

المحاضرة الثانية: الاتصال الشامل للمؤسسة

يلعب الاتصال دورا هاما في كل العمليات القائمة داخل أي منظمة/ مؤسسة. فلا يستطيع المدير أو أي شخص دونه في الهيكل الإداري الرسمي أن يؤدي مهمة ما دون الاعتماد على المعلومات والتوجيهات والتعليمات والأوامر. فالإدارة تواجه باستمرار حالات وأوضاع ومواقف لا يمكن حلها إلا من خلال عملية التواصل، سواء كانت داخلية أو خارجية.

يعتبر الاتصال بمثابة العصب الرئيسي والحساس في نشاط أي منظمة/ مؤسسة وفي أي مجال له علاقة بها. ووبلا شك أنه سيواجه تحديات متعددة ومن اتجاهات مختلفة، نظرا لتعدد تخصصاته ومجالات عمل القائمين عليه، وتداخل صلاحياتهم وتنوع أصحاب المصلحة. أضف إلى ذلك، محدودية الميزانية المخصصة له مقارنة بالأنشطة الأساسية للمنظمة¹. هنا تبرز أهمية ودور التواصل الشامل وقسم العلاقات العامة في تفعيله من خلال زيادة تركيزه والاهتمام بتوجيهه نحو الأهداف المهمة للمنظمة/ مؤسسة، ويرتفع سقف التحديات أمام تعدد قنوات الاتصال في عصرنا هذا.

1. مفهوم الاتصال الشامل

ينظر للاتصال الشامل على أنه "مختلف الأنشطة الاتصالية الداخلية والخارجية المجسدة من طرف المنظمات تحت اشراف منظومة داخلية مكلفة به (مديرة الاتصال، مصلحة الاتصال، قسم الاتصال.... إلخ) من أجل تقديم الصورة المرغوب فيها للداخل (التنظيم) والخارج (العلاقات الخارجية)².

¹ الطيب عيساوي، أهمية وسائل الاتصال في تعزيز الاتصال المؤسساتي الخارجي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 10 (12)، 2021، ص 2383.

² هيئة التجارة الالكترونية الفرنسية على الرابط: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication->

(أطلع عليه بتاريخ 2025/02/12. على الساعة 06:30) globale-240992.htm

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

وفي نفس السياق سنحاول معالجة أهم أنواعه وفق ترتيب الأهمية بعد أن نعرفه ونذكر أهم العناصر التي تدفع المنظمات لتبنيه.

أ. تعريف الاتصال الشامل

يعرف الاتصال الشامل على أنه: "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود بالمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل المتاحة لها للقيام به على أكمل وجه، بغية تسهيل عملياتها الداخلية من جهة وصورتها العامة لدى محيطها الخارجي من جهة أخرى وبالتالي تضمن تحقيق غاياتها وطموحاتها وتحقيق رغبات كل من طاقمها الوظيفي، شركائها والمجتمع ككل"³.

كما يعرف على أنه: "مختلف الأنشطة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة داخلها وخارجها بتنوع الأساليب والأدوات الاتصالية بالاعتماد على خطة اتصالية شاملة لمختلف الأنشطة وتشرف عليها إدارة مختصة بذلك"⁴.

ب. أهداف الاتصال الشامل

للاتصال الشامل أهداف لا يمكن حصرها نظرا لترافقه الحتمي مع جميع الأنشطة بالمؤسسات غير أنه ولضمان فه أحسن يمكننا تصنيفه وفق عملية التخطيط بشكل خاص والاستراتيجية بشكل عام فله أهداف قصيرة المدى (فورية) وأهداف طويلة المدى (استراتيجية)، فأما الأولى فتهدف إلى تفعيل الفوري لجميع الأنشطة وفق الخطة وظيفية التوجيه (راجع درس التوجيه في مقياس تسيير

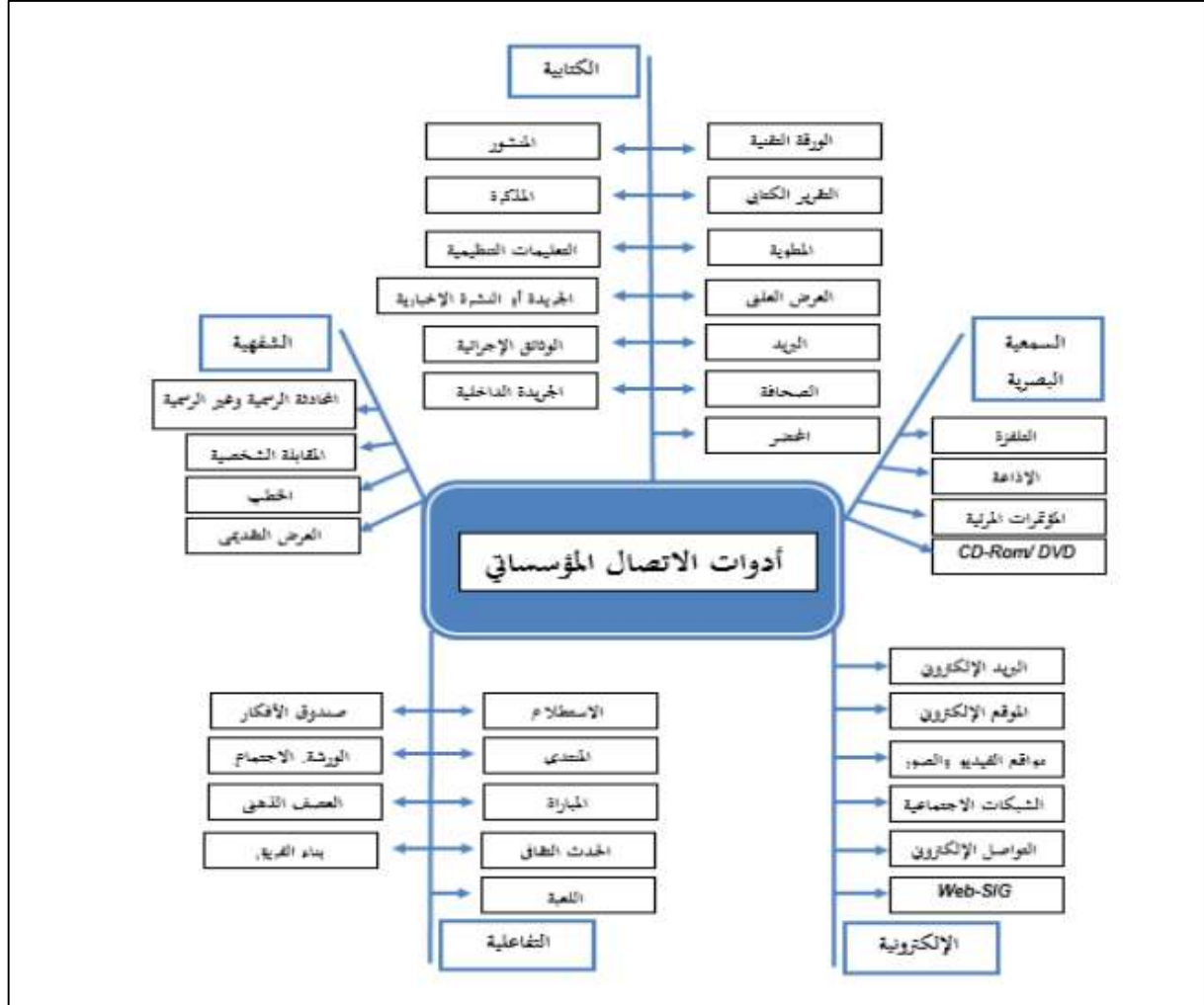
³ بتصرف عن فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 03.

⁴ بن عودة موسى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس صورة المؤسسة والاتصال الشامل، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، جامعة تيارت، السنة الجامعة 2021-2022، ص 63.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

مؤسسة) والثانية ترمي إلى ضبط الأهداف الاستراتيجية مع ذوي العلاقة من زبائن وموردون ومنافسون وغيرهم الكثير.

الشكل رقم 05: أدوات الاتصال المؤسسي



Source: Manuel de communication: pour la gestion intégrée des ressources en eau au Maroc, 2013, p 44, on line : <https://convention.abht.ma/wp-content/uploads/2020/03/2012-Manuel-Communication-GIRE-Maroc.pdf> (consulté le 25/01/2025 à 11 :15)

من خلال رسم المعالم والأدوات الموضحة في الشكل السابق، والتي ستستخدم لبناء علاقات وطبعا ذلك لا يكون الا من خلال الاتصال الشامل. هذا إلى جانب ما يلي:

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

- **تثبيت وجود معنى المؤسسة:** من خلال بناء علاقات رسمية وقنوات اتصالية فعالة بين المستخدمين والادارة.
- **الحفاظ مع الرفع من حصتها السوقية:** وذلك لا يتم الا من خلال بناء علاقات وقنوات اتصالية زبائنها الأوفياء والمحتملين وفق تفضيلاتهم لضمان على الأقل حصتها السوقية.
- **تعلم واكتساب الخبرة الاتصالية:** كما سبق وأشرنا في المحاضرة الأولى فإن الاتصال يتطور بشكل كبير وفي مدة قياسية ولا بد للقائمين على تلك العملية بالمؤسسات أن يتحكموا في جميع الأدوات المتاحة لتحقيق النقاط السابقة والشكل التالي سيوضح لنا مدى اتساع وتعدد تلك الأدوات.

2. أنواع الاتصال الشامل بالمؤسسة

تتعدد أنواع الاتصال الشامل بالمؤسسة حسب المسار (داخلي وخارجي) وحسب النشاط (تجاري، مالي، مؤسساته وغيرها من النشاطات)

أ. أنواع الاتصال الشامل بالمؤسسة حسب المسار

نجد كما سبق الذكر كل من الاتصال الداخلي والخارجي وما سيأتي تفصيل فيهما:

- أ. **الاتصال الداخلي:** هو نظام فعال يعمل على سير المعلومة وإيصالها، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها، كما يمكن أن نعرفه على أنه عملية نقل المعلومات والخبرات مما يؤدي إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات على مستويين التنفيذي والتخطيطي، فمن خلاله يمكن للمرؤوسين التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة تحقيقها داخل المؤسسة⁵، كما يعتبر عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير

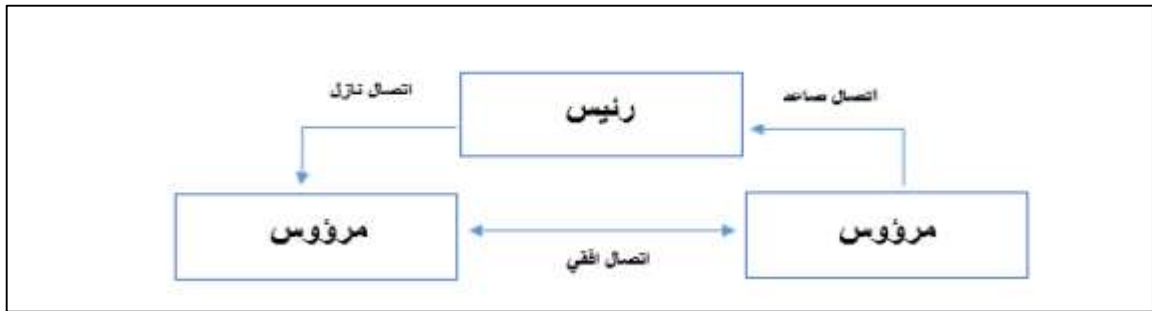
⁵ عمد صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1995، ص 2.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

بهدف فهم المعلومة المحولة من المرسل إلى المستقبل⁶. كما يتشكل في عدة صور نختصرها دون إسهاب نظرا لتكرار تلك الصور بعدة مقاييس تناولها الطالب في مسار تكوينه، ونجد:

- الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.
- الاتصال الصاعد والنازل والأفقي.
- الاتصال الفردي والجماعي

الشكل رقم 06: أدوات الاتصال المؤسسي



المصدر: الطيب عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 2384

ii. **الاتصال الخارجي:** هو كل استراتيجية تواصلية مؤسسية تتوجه إلى الجمهور الخارجي، وتحشد كل قنواتها التواصلية من أجل التفاعل مع الجمهور أو الشركاء أو المهتمين بعمل المؤسسة وخدماتها. ويسعى التواصل المؤسسي إلى تحسين صورة المؤسسة خارجياً، وتدعيم روابطها مع شركائها وكذا تقوية الثقة والبقاء على اطلاع دائم على صورة المؤسسة خارجياً⁷. ويهدف الاتصال المؤسسي الخارجي إلى تعريف الجماهير بالمؤسسة وثقافتها ونوعية نشاطها، وتدعيم العلاقات مع الشركاء، وكذا التعرف على آراء الزبائن، وقياس مدى رضاهم من عدمه على المؤسسة. كم تكمن أهميته في: العالقة الطيبة التي تنسجها المؤسسة مع جمهورها الخارجي، وجعل المعلومة في متناول الجميع في إطار الشفافية والنزاهة، وبذلك تمكين الصحافة والمجتمع المدني وعموم الناس من مواكبة أعمال المؤسسة، ويهدف الاتصال

⁶ ريد كورتل و الأستاذة بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن ، 2010، ص 36.

⁷ الطيب عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 2386.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

الخارجي إلى تعريف الجمهور بالمؤسسة ونشاطها وتوجهاتها. ويعمل على تقوية العلاقات مع الشركاء، وفهم وجهات نظر العملاء، وقياس مستوى رضاهم عن المؤسسة. وتكمن أهميته في:

- بناء علاقات جيدة مع الجمهور الخارجي من خلال توفير المعلومات للجميع بكل شفافية، مما يسمح للإعلام والمجتمع المدني وعامة الناس بمتابعة أنشطة المؤسسة.
- التعريف بخدمات المؤسسة وتعزيز العلاقات مع المؤسسات الأخرى والشركاء لتحقيق التعاون وتبادل الخبرات. يمثل التواصل الخارجي حلقة وصل بين المؤسسة والمحيط الخارجي. بفضلها، يمكن للمؤسسة بناء ثقة الجمهور بها والحفاظ عليها.

ب. أنواع الاتصال الشامل حسب النشاط

يتسم هذا النوع من التقسيم على الوظائف التشغيلية التي تقوم بها المنظمات وله من أهمية ما يجعلنا نخصص له جراً خاصاً في هذا الدرس ومن أهم أنواع الاتصال حسب النشاط نجد ما يلي⁸:

I. الاتصال التجاري:

للاتصال التجاري أهمية بالغة للمؤسسة وهو الوسيلة الوحيدة بتحقيق أهدافها التسويقية والدعائية، إذ يشكل كجسر تربط به المؤسسة بينها وبين جمهورها المستهدف عن طريق العديد من القنوات أهمها الإعلانات التقليدية والرقمية، العلاقات العامة، البيع الشخصي، والتسويق المباشر. فالغرض الرئيسي من هذا الاتصال هو إعطاء رسالة واضحة ومقنعة عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، مع التركيز على إبراز القيمة المضافة التي تقدمها للعملاء.

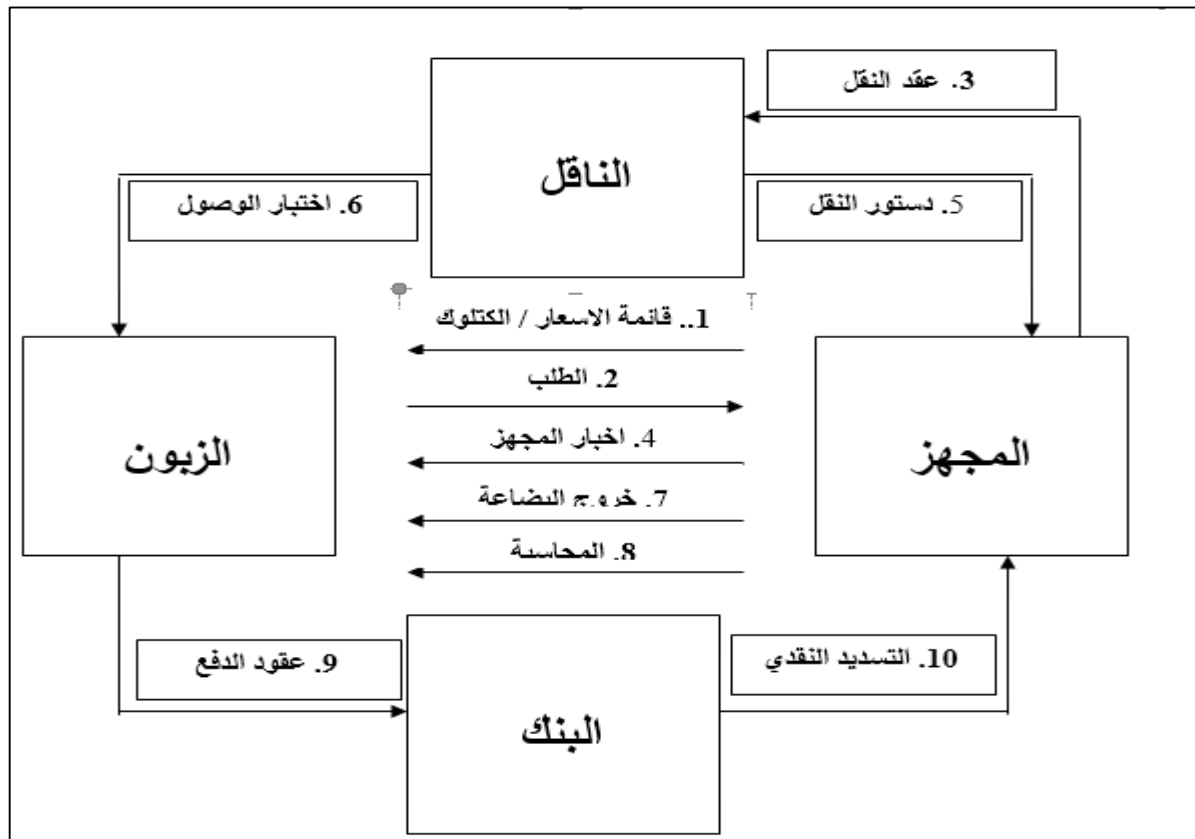
⁸ بتصرف عن: فضيلة سبع، الحقول العلمية للاتصال الشامل) دراسة نظرية حول الاتصال المؤسساتي)، مجلة معارف،

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

كما يمكن هذا النوع من الاتصال المؤسسة أن تميز نفسها عن المنافسين وتجذب انتباه الجمهور بشكل أكبر، على وجه الخصوص في ظل الكتل الهائل من المحتوى الترويجي الذي يتعرض له المستهلكون يومياً. ومع ذلك، يجب أن يكون هذا الأسلوب مدروساً بعناية لضمان عدم إثارة أي لبس أو سوء فهم، وهو ما قد يؤثر سلباً على صورة العلامة التجارية.

كما يجب أن يكون الاتصال التجاري جزءاً من استراتيجية تسويقية شاملة، تقيم نتائجها بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، حيث يمكن أن تشمل زيادة المبيعات، تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، أو حتى تحسين صورة المؤسسة في السوق. من خلال الجمع بين الإبداع والتحليل الدقيق، يمكن للمؤسسة أن تحقق تواصلاً تجارياً فعالاً يساهم في نموها وازدهارها على المدى الطويل.

الشكل رقم 07: الاتصال التجاري الحديث



المصدر: جامعة المستنصرية على رابط: (أطلع عليه بتاريخ 10/01/2024 على الساعة 10:30)

https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/13/13_2019_01_08!06_00_38_PM.doc

II. الاتصال المالي

يعتبر الاتصال المالي مركبا أساسيا من النشاطات الرئيسية للمنظمة الشركات، حيث تقوم به من خلال المصالح المالية بنقل المعلومات المالية والمحاسبية إلى مجموعة كبيرة من ذوي المصلحة كالمستثمرون، المساهمون، العملاء، المؤسسات المالية، والسلطات القضائية بواسطة التقارير حول الأرباح الميزانيات وتدفقات الخزينة والتي تعرض بشكل دوري على المدراء والمساهمين والخبراء الماليين والحاسبين. والهدف من ذلك النوع م هو تحقيق الثقة وضمان الاستمرارية ومن أهدافه:

- إعلام المستثمرين والمساهمين من خلا عرض بيانات مالية متكاملة ودقيقة حول الأداء، الأرباح، الخسائر أو المشكلات المحتملة بطريقة تمكن أصحاب هذا رؤوس المال من اتخاذ القرارات بمسؤولية.
- تعزيز الثقة فالسوق الأوسط من خلال هذا النوع من الرسائل يتمكن المستثمرون من تقييم المخاطر المالية التي قد تواجههم أو المخاطر المحدقة.
- الامتثال للمعايير كتلك التي تنشرها سوق المال. إلى جانب المعايير المحاسبية وغيرها الكثير.

وفي آخر الدرس يمكننا أن نقول أن الاتصال الشامل أصبح ضرورة حتمية تفرض على جميع التنظيمات بما فيها المؤسسات والإدارة العمومية التي تتبع لما يعرف بالمرافق العامة للدولة، وذلك نظرا للأهمية التي سبق وأن عالجناها في المحور الأول

المحور الثاني:
تقنيات وتطبيقات على
التحرير الإداري

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الأولى: مفهوم التحرير الإداري

يعتبر التحرير الإداري من الأساسيات الهامة في العمل الإداري بالمؤسسات الحديثة، حيث يساهم في حفظ المعلومات، وترتيب الخطابات، وتيسير عملية التواصل بين الأقسام الإدارية. يستند التحرير الإداري على قواعد علمية ولغوية تضمن دقة الرسائل ووضوحها، وقابليتها للتطبيق. بالإضافة إلى ذلك، فهو أداة فعالة لضمان التواصل الرسمي داخل المؤسسة، مما يزيد من الشفافية ويساعد في اتخاذ القرارات بناء على معلومات موثقة. سنعالج في هذه المحاضرة تعريف التحرير الإداري، أهميته والأسلوب المعتمد في إحكامه.

1. تعريف التحرير الإداري:

سنحاول التفصيل في تعريف التحرير الإداري لغة واصطلاحاً، حيث أنه من ناحية:

أ. اللغة

- حرر تحريراً أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه.
- وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط والخطأ في القول والحساب والكتاب، هو لغة مشتق من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

ب. الاصطلاح

نعني بالتحرير الكتابة والإبداع، ويمكن وصفه بأنه "حصيلة الوثائق التي تعدها الإدارة عبر موظفيها، وتوظفها كلغة تواصل مع المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك لإنجاز أعمالها المتنوعة لتحقيق الغاية المحددة لها. كما يمكننا تقديم جملة من التعاريف التي جاء بها بعض المتخصصين كالتالي:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

"نعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه بأنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها".¹

"عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين".²

ويمكن تعريفه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى وللقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها"³

2. أهمية التحرير الإداري

باعتباره ممارسة إدارية رسمية في المؤسسات الإدارية وبالأخص الحكومية منها فإن للتحرير الإداري أهمية بالغة يمكن عرضها كالتالي:⁴

¹ أوبختي رشيدة، مطبوعة جامعية بعنوان: الاتصال والتحرير الإداري، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2022-2023، ص 34.

² بوحميذة عطاء الله: الموجز في التحرير الإداري، دار النشر غير معروفة، رابط الكتاب: <https://fr.scribd.com/document/346592253/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8-%D8%A8%D9%88%D8%AD%D9%85%D9%8A%D8%AF%D8%A9-%D8%B9%D8%B7%D8%A7%D8%A1-%D8%A7%D9%84%D9%84%D9%87-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%AC%D8%B2-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%B1%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A-2-pdf> (تم الاطلاع عليه بتاريخ 2025/01/05 على 11:38).

³ بن حميدة آمنة، مطبوعة جامعية بعنوان: الاتصال والتحرير الإداري، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2019-2020، ص 34.

4 الأخضر دعلوس، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

أ. أداة لتبادل المعلومات (أداة عمل ميداني)

تعتبر الوثائق المحررة في الإدارة من الأدوات الهامة لنجاح أي مؤسسة إدارية، فهي تعزز استخدام اللغة بفاعلية وتوفر القدرة على التعبير الدقيق ونقل المعلومات بوضوح. تعتبر وسيلة أساسية لتلبية متطلبات التبليغ، وتشارك في نقل المعلومات وإيصال الحقائق للأطراف المعنية

ب. قوة إثبات قانونية

الوثائق الإدارية هي أوراق (ملموسة) قانونية ورسمية، واللغة والكتابة هما أقوى دليل لإثبات الحقائق بدقة، بالإضافة إلى تأكيد هوية الشخص المعني. لذا، هناك ثقة كاملة بالوثائق (المحررات)

ج. انخفاض التكلفة

المحررات الإدارية غير مكلفة، لأنها تسهل سير العمل الإداري داخل المؤسسة كم أن حفظها غير مكلف، فهي أداة سهلة للتواصل، النسخ والتبادل.

د. اتخاذ القرارات المدروسة

توفر الوثائق الإدارية المحررة بدقة مصدرا موثوقا لدراسة وتحليل المعلومات ومن ثم استخراج خيارات والفصل فيها، مما يسهل على المدراء عملية اختيار القرارات الادارية الأنسب.

هـ. تعزيز المظهر المهني

توضح الوثائق الإدارية محكمة التحرير صورة احترافية للهيئة الادارية، سواء في التعاملات الداخلية أو مع الأفراد كما سنرى لاحقا والإدارات الأخرى، مما يرفع من مهنية المحرر ويرفع من مصداقية الادارة.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

و. تجنب النزاعات القانونية

يخفض الوضوح والدقة في الصياغة والمحرر (المراسلات) الإداري من احتمالية وقوع أي حالة لبس والتي يمكن أن تؤدي لنزاعات محتملة، فهي تسهل كما سبق الذكر عملية الرجوع إليها في حالة اللبس والرغبة في التأكد.

فكما أشار الخبيران الإداريان "ميمش على ورزاق العربي" في كتابهما "التحرير الإداري - سند تكويني" فلتحرير الإداري قواعد وتقنيات، لا بد من الإلمام بها والتحكم في استعمالها بما يفي الغرض المنشود الذي حررت من أجله مختلف المراسلات الإدارية، حيث لعبت هذه الأخيرة ومازالت تلعب دورا هاما بالنسبة للنشاط اليومي على مستوى الإدارات والمؤسسات⁵ وباختصار، لا يقتصر دور التحرير الإداري على الجانب الشكلي للكتابة، بل يمتد ليكون أداة عملية لتحقيق النجاعة والفعالية داخل أوساط وأروقة الإدارات.

3. خصائص التحرير الإداري

لتحرير الإداري العديد من سمات الخاصة التي ينفرد بها عن باقي أنواع الكتابات، بعضها مرتبط بالهيكلية الإدارية وما يتبعها من التزام بالتسلسل القيادي (التدرج في المسؤولية)، وما يندرج تحته مثل الالتزام بالمسؤولية والحذر، بالإضافة إلى الحفاظ على سرية العمل. هذه الصفات يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص يعمل على هذا النوع من الكتابات أو المكاتبات. هذه السمات هي بمثابة ضوابط تنظيمية يجب الالتزام بها، وهي جزء من مجموعة اللوائح الإدارية التي

⁵ ميمش على ورزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010، ص

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تنظم العمل الإداري وتحدد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو العكس، على النحو التالي⁶:

أ. الالتزام بالتسلسل الإداري

يرتكز التنظيم الإداري في المؤسسات والهيئات العمومية على مبدأ التسلسل الإداري، وهو ما يعرف بـ"التراتبية" أو "السلم الإداري". حيث يتخذ شكل هرمي مكون مستويات طبقية متعددة، تبدأ من الأسفل إلى الأعلى، تبعا للقاعدة القانونية: "الأدنى يتبع (يكتب) للأعلى". ومن الضروري الانتباه إلى ركيزة أخرى في هذا الصدد عند التعامل مع المراسلات الداخلية، وهي الالتزام بالتسلسل الإداري. وهذا يعني أنه إذا وجهت رسالة إلى أحد رؤسائك، فيجب إطلاع الرؤساء المباشرين عليها لإعلامهم وإبداء الرأي في مضمونها عند الحاجة.

ب. المسؤولية والحذر

إن مبدأ المسؤولية هو الركيزة الأساسية للتحرير الإداري، وتعني هنا السلطة المخولة لإصدار القرار وتحمل عواقبه. والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه بشكل صحيح في إطار نشاط مؤسسته، استناداً إلى القاعدة: "حيث تكون السلطة، تكون المسؤولية". ولكن، قد يغيب المدير لسبب ما، أو يفوض بعض صلاحياته إلى أحد مساعديه لضخامة مهامه. في هذه الحالة، قد يتجاوز المساعد هذه الصلاحيات، سواء كان ذلك بتفويض مكتوب أو غير مكتوب. هنا يجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصياً، فتتعدّد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ، أو كان يتعلق بمصلحة العمل، فتتحمله الإدارة.

ج. واجب الحفاظ على سرية العمل

⁶ الأخضر دعلوس، مرجع سابق، ص ص 18-21

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

يندرج هذ الموضوع عموما في واجبات الموظفين قانونا وبشكل عام في كل الممارسات ومن ضمنها التحرير، إلا أنها ترتبط ارتباطا وثيقا بالتنظيم ككل، وبمبدأ المسؤولية على وجه الخصوص. يجب على العون الإداري أن يحافظ على سرية العمل، فلا يكشف أو يطلع أي شخص خارج نطاق العمل على أي عمل أو وثيقة أو معلومة يعرفها، بشرط ألا يتعارض ذلك مع الإعلام الإداري. كما يمنع التصريح أو إتلاف وثائق العمل دون تصريح كتابي من مسؤوله المباشر.

4. مميزات الأسلوب الإداري

بات استعمال المراسلة أمرا شائعا في حياتنا اليومية فحتى الأفراد يمارسونه في بعض الحالات كما سنرى في قادم المحاضرات، لأنها أداة أساسية لتلبية احتياجات التواصل. المراسلة في جوهرها هي جملة معلومات منظمة بعناية ودقة، وكتابة المراسلات الإدارية المتنوعة تتطلب إتقان قواعد الكتابة وأسلوبها، أو بعبارة أخرى رفع جميع أنواع اللبس عن الأسلوب وضمان صحته، فالأسلوب له معنى أوسع يشمل الطريقة التي يستخدمها المحرر في اختيار الكلمات، ترتيبها وصياغتها لنقل أفكاره للآخرين. ونستنتج من هذا أن التحرير الإداري يختلف عن باقي أنواع الكتابات، كالأدبية، الصحفية، وغيرها الكثير، وسنعرض فيما يلي خصائص هذا الأسلوب⁷:

أ. الموضوعية

وجود المرفق العمومي يضيف للمحررات أهمية وجدية، ويضيف عليها الطابع الرسمي. الإدارة، من خلال أعمالها المختلفة، ترمي إلى تحقيق المصلحة العامة، ويجب أن ينعكس ذلك في كتاباتها. باختصار، يجب على المحرر الابتعاد عن الذاتية والتحيز.

⁷ نادية بن ميسية، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة سطيف 01، 2020-2021، ص ص

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ب. الوضوح والبساطة

عند كتابة مراسلة إدارية، يجب على المحرر أن يضع في اعتباره مستوى فهم المخاطبين. عليه أن يعبر عن أفكاره بوضوح ودون تعقيد، مع تجنب الكتابة بأسلوب الكلام. يجب أن يكون المحتوى مفهوما بوضوح. حتى إذا اضطررنا لاستخدام مفردات فنية متخصصة ومعقدة، فيجب اختيار الأبسط والأكثر شيوعا. القاعدة هي "خاطبوا الناس على قدر مستواهم". يجب دائما طرح الأسئلة: من أرسل؟ لمن أكتب؟ وماذا أكتب؟

ج. الإيجاز والدقة

الإيجاز يعني توضيح الفكرة بأقل عدد ممكن من الكلمات، دون الإسهاب والاطالة التي تهدف للحشو ودون الاختصار والاختزال المخل بالمضمون. وعليه لابد من استخدام جمل قصيرة قدر الإمكان، على أن تكون كاملة وواضحة. بالإضافة إلى ذلك، لابد للكتابة أن تكون دقيقة بحيث لا يحمل ما تم تحريره معان متعددة أو مفاهيم مختلفة.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الثانية: البيانات الشكلية في الرسالة المرفقة

تعتبر المكاتبات الإدارية جزءاً جوهرياً من المهام اليومية في المنظمات، حيث تعتمد عليها الإدارات في التواصل الرسمي وتبادل المعطيات والقرارات. ومن بين أبرز أنواع المكاتبات الإدارية، نجد الرسالة المرفقة التي تصحبها وثائق أو مستندات مساعدة. ولكي تحقق هذه الرسالة هدفها بفاعلية، يجب أن تلتزم بمجموعة من المعطيات الشكلية التي تضمن وضوحها ورسميتها.

إن المعطيات الشكلية للرسالة المرفقة لا تقتصر على تحديد هوية المرسل والمستقبل، بل تشمل مجموعة من العناصر الضرورية التي تعكس التنظيم والاحترافية في المراسلات الإدارية. من خلال هذا العرض، سنتناول العناصر الأساسية للمعطيات الشكلية في الرسالة المرفقة، وأهميتها في تحقيق وضوح الرسالة ومصداقيتها. تتطلب الرسالة المرفقة دقة في إعدادها وفقاً لمجموعة من الضوابط الشكلية التي تشمل:

1. الدمغة (الرأسية الإدارية)

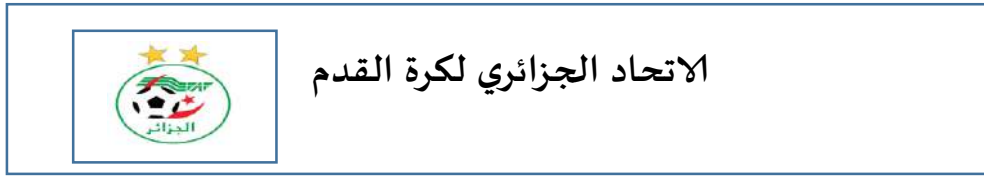
وهي رمز الدولة، يوضع في أعلى ووسط الصفحة. يظهر في سطر واحد بخط واضح، لإضفاء الطابع الرسمي على الخطابات والمستندات الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والاتصالات المتبادلة بين الأفراد والجهات الاعتبارية الخاصة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تحتوي الرأسية في حالات المراسلات الصادرة عن جهة غير حكومية (لا تتطوي تحت المفهوم الضيق للمرفق العام في القانون الإداري) على معلومات الجهة المرسل، وهي ضرورية لتعريف المؤسسة أو المنظمة المعنية بالمراسلة. وتشمل الترويسة العناصر التالية:

- اسم المؤسسة أو الهيئة غير الحكومية: يظهر عادة في أعلى الصفحة.
- الشعار الرسمي: يضيف طابعاً رسمياً للمراسلة.



2. الطابع والعنوان

يشتمل على معلومات الإدارة أو الهيئة التي أصدرت الوثيقة. يظهر في الزاوية العلوية اليمنى. ويجب ذكر الجهة المشرفة إن وجدت، مثال: رسالة من بلدية يظهر طابعها الجهة التي تشرف عليها (الولاية، الدائرة). في كل وثيقة إدارية، يتم الالتزام بالتسلسل الإداري بناءً على الهيكل التنظيمي للإدارة أو المؤسسة¹:

- اسم الوزارة أو الولاية، بناءً على التسلسل الهرمي الرسمي للإدارات.
- اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة أو الفرع.
- اسم المكتب الذي صدرت منه الرسالة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون-تيارت
ملحقة قصر الشلالة

¹ سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص 32 المرجع: محمود

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

3. رقم التسجيل (الرقم المرجعي)

يوضع أسف الطابع مباشرة الختم، يتم ترقيم الرسالة الإدارية بناء على تسلسل ارقام سجل البريد الصادر بالأمانة، مع إضافة الأحرف الأولى للإدارة المرسل، تفصل بينها مسافات. هذا يساعد في تحديد الجهة المرسله وتحديد المسؤولية عند الحاجة. علاوة على ذلك، يسهل الرقم الوصول إلى الرسالة عند الحاجة، ويعتبر بمثابة مرجع لها، ويضمن سلاسة العمل في المصلحة، وسنأخذ افتراضا بلدية قصر الشلالة كمثال، حيث كانت آخر مراسلة تسبق مثالنا مرقمة بسجل الصادر بـ: 120، سنة 2024.

الرقم: 121 / ب. ق. ش / 2024

حيث أن الرقم 121 هو الرقم الموالي لآخر مراسلة والرمز (ب: بلدية / ق: قصر / ش: الشلالة)

4. المكان والتاريخ

يجب أن تتضمن كل رسالة إدارية التاريخ والموقع الجغرافي الإداري الذي صدرت منه، وذلك لأهميتهما القانونية. ويدونان عادة في أعلى الوثيقة، جهة اليسار، على هيئة (اليوم/ الشهر/ السنة)، مباشرة بعد الموقع الجغرافي للمرفق الإداري إرسال الرسالة، ونستمر في نفس المثال والمراسلة كانت بتاريخ: 15 جوان 2024.

قصر الشلالة في 2024/06/15

ملاحظة:

- يتم إدراج رقم الإرسال أو مرجع المراسلة لتمييزها عن باقي المراسلات الإدارية الأخرى، مما يسهل عملية الأرشفة والاسترجاع عند الحاجة.
- يكتب المكان التاريخ أسفل المراسلة في حالة ما إذا كانت المراسلة من نوع: جدول إرسال، قوائم ومحاضر أو تقارير وغيرها كما سنرى في الدروس القادمة

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

5. صفة المرسل (بيانات المرسل)

هي معلومات تحدد الهيئة أو الفرد الذي يرسل الرسالة. تكتب في الجانب الأيسر مباشرة تحت العنوان والتاريخ، وتذكر وظيفة المرسل إن كان كياناً اعتبارياً، وللتوضيح نعود لمثال الجامعة.

السيد : مدير جامعة ابن خلدون-
تيارت

ملاحظة: يتحول تموقع صفة المرسل للجهة اليمنى إذا كان هذا الأخير شخصاً طبيعياً

السيد لكحل الأمين
أستاذ محاضر قسم "أ"

6. بيان المرسل إليه

وهي جملة المعلومات التي تتيح لنا تحديد الطرف الذي أرسلت إليه المخاطبة الإدارية، ويكون في الجانب الأيسر من الوثيقة أسفل بيانات المرسل، ويذكر اسم المرسل إذا كان شخصاً اعتبارياً (معنوياً) ولنفتراض أن مدير الجامعة راسل عميد كلية العلوم الاقتصادية.

إلى/
السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

ملاحظة: يتحول أيضاً تموقع صفة المرسل إليه للجهة اليمنى إذا كان هذا الأخير شخصاً طبيعياً

إلى/
السيد لكحل الأمين، أستاذ محاضر قسم "أ"

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

7. الموضوع، المرجع والمرفقات

يتضمن الموضوع جملة يحزر فيها عرض موجزا للهدف من المراسلة تبقي عادة برمز "ف/ي" اختصارا لعبارة فيما يخص، ويحرر أسفله عنصر " المرجع " هذا إن وجد والذي يشير إلى رسالة مرجعية أو نص قانوني أو تعليمة.... إلخ مما يحتاجه المحرر للموضوع، مباشرة أسفل المرجع يحزر عنصر "المرفقات" ويتم فيها كتابة الوثائق والمستندات المرسله مع الرسالة في حالة الرسالة المرفقية التحويلية.

<p>الموضوع: ف/ي.....</p> <p>المرجع: رسالتكم رقم... المؤرخة ب...و/أو المادة...من القرار رقم.... المؤرخ في.....</p> <p>المرفقات: ما تم إرفاقه بالرسالة</p>
--

8. نص الرسالة

وفيه يتم سرد الغاية من الرسالة بمقدمة عرض وخاتمة وسنترك هذا العنصر لمحاضرة الرسالة الإدارية المرفقية والشخصية

9. توقيع المرسل

يتموضع التوقيع أسفل يسار الرسالة ويتضمن التوقيع الاسم واللقب الكامل للمرسل بختمه الرسمي ورسم إمضائه والختم الدائري (ختم الدولة) ويكون التوقيع حصرا بيد أعلى سلطة إدارية في حالة ما كانت الرسالة المرفقية مرسله لإدارة أخرى أو شخص طبيعي أو معنوي لا يحمل الطبيعة

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

القانونية للمرفق العام، ويمكن أن يفوض الامضاء لمن دونه في السلطة بوثيقة قانونية يمنحها صاحب السلطة نفسه تخول للمفوض له الامضاء في حالة غيابه القانوني وذلك ضمانا لاستمرار العمل بالإدارة، فالمرفق العام لا يتوقف عن الخدمة بغياب أين كان، أو تمضى بالنيابة وبوثيقة قانونية يمنحها صاحب السلطة في المستوى الأعلى (الوصاية) في حالة شغور ضرفي للسلطة القانونية ولنفس ضرورة الامضاء بالنيابة.

10. النسخ والتوزيع

قد تتطلب بعض الرسائل المرفقية أن يطلع عليها أطراف وجهات إدارية أخرى ذات علاقة غير المرسل إليه فيتم نسخها طبق الأصل وإرسالها لتلك الجهات متعددة كآخر عنصر في أسفل يمين الرسالة بعبارة "نسخة إلى:" ويتم ذكر صفة المطلع أو المطلعين وسبب الإرسال إليه أو إليهم بعبارة "على سبيل" وتعني الغاية المحددة من اطلاعهم عليها كأن يكون السبب على سبيل عرض حال، الاطلاع، المتابعة، الحفظ.....إلخ.

ملاحظة 01: سيتم التفصيل بالعناصر السالفة الذكر في محاضرة الرسالة المرفقية والشخصية.

ملاحظة 02: يمكن للطالب معرفة توزيع العناصر شكلا من خلال اطلاعه على الملحق رقم 01.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الثالثة: صيغ المراسلات الإدارية

تعتبر المكاتبات الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة شؤونها الروتينية، فهي تساعد على تيسير التواصل بين مختلف الأقسام الإدارية وتوثيق القرارات والتوجيهات. كما أنها بمثابة أداة مهمة لنقل المعلومات الرسمية بين الإدارات والموظفين، وتُسهّل الإجراءات وتنظم سير العمل بأسلوب فعال ومنظم. لذا، فإن صياغة المراسلات الإدارية تتطلب عناية ومهارة لضمان تحقيق الغاية المنشودة منها. يجب الالتزام بالقواعد اللغوية والإدارية الصحيحة عند إعداد المكاتبات، بحيث تكون مفهومة وموجزة ودقيقة، مع الأخذ في الاعتبار التسلسل الإداري واختيار العبارات المناسبة لطبيعة العلاقة بين المرسل والمتلقي.

لتحقيق ذلك، ينبغي على الكاتب أن يولي اهتماماً خاصاً بعناصر المكاتبة الإدارية، وهي المقدمة، الصلب، والختام، بالإضافة إلى الالتزام بقواعد الصياغة السليمة التي تعزز من تأثير المراسلة.

تتكون المراسلات الإدارية من ثلاثة أجزاء رئيسية: التقديم، العرض، والخاتمة. كل جزء منها يؤدي دوراً محورياً في إيصال الرسالة بوضوح وكفاءة، مما يضمن تحقيق الهدف المرجو منها والتالي تفصيل لأهم العناصر التي سنتناولها في هذه المحاضرة.

1. صيغ التقديم:

التقديم هو الجزء الأول من المراسلة، ويهدف إلى تمهيد الموضوع للقارئ وتحديد الإطار العام للرسالة. وينقسم إلى نوعين رئيسيين¹:

¹ ميمش على ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 09.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

أ. التقديم بدون مرجع

يستخدم عند بدء مراسلة جديدة دون الاستناد إلى مراسلة سابقة. وتختلف الصياغة وفقاً للعلاقة بين المرسل والمستقبل، فعند إعداد الوثائق الإدارية، يعد التقديم محورا أساسيا في تنظيم المراسلات والنصوص الرسمية، حيث للمتلقي (المستقبل/ المتصل به) استيعاب الهدف العام لمحتوى النص قبل الخوض في تفاصيله. يعتمد التقديم على تحديد الموضوع الرئيسي وإبراز أهميته وأهدافه، مما في وضع المتلقي نحو فهم الصورة العامة لما سيأتي بعهدا، فيحدد المحرر المعالم الكبرى ويوضح بشكل قاطع مدى ارتباط محرره بمجاله الإداري أو القانوني أو التنظيمي الذي ينتمي إليه

في نفس السياق، لابد للمحرر أن يقدم صياغة تعكس جوهر الموضوع بشكل مباشر دون الاستناد لمصدر أي كان شكله ومن المستحسن عدم اختلاقه لمصدر كأن يقول " في إطار السياسة العامة للدولة التي ترمي لرقمنة الإدارة" في طلب عنوان بريدي مهني مثلا وسنرى في هذا الجزء أهم جمل الانطلاق في التحرير دون مرجع وفي الاتجاهين كما درسناهما في محاضرة سابقة:

i. من الرئيس إلى المروؤس (من الأعلى للأسفل)

- "يشرفني أن أعلمكم"...
- "أمركم بـ"...
- "أدعوكم إلى"...

ii. من المروؤس إلى الرئيس (من الأسفل للأعلى)

- "يشرفني أن أحيطكم علماً"...
- "أعرض عليكم"...
- "أقترح عليكم"...

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

iii. من الند للند (في نفس المستوى الإداري)

تتشابه عبارات التقديم مع عبارات المرؤوس للرئيس، تجنباً للندية غير الاحترافية، وإيماناً منهما بروح الاحترام، المجاملة والدبلوماسية.

ملاحظة: يفضل استخدام عبارة "يشرفني" باعتدال، حيث تكفي مرة واحدة لتجنب التكرار غير الضروري.

ملاحظة مهمة: لا تستهل جميع المراسلات بعبارة إيجابية مثل يشرفني، ففي بعض الحالات الشائعة يكون الموضوع وهدف منه يلحق الضرر بالإدارة وذلك بوضعها أمام موقف لم تكن مستعدة له ونعطي مثل الاستقالة، فالموظف عند استقالته لأي سبب كان، يستهل التقديم بعبارة مناسبة، والعبارة الأكثر شيوعاً هي: "يؤسفني"، لأن الإدارة ستتضرر من استقالته وتوضح في عمليات إدارية لم تكن مستعدة لها في سبيل تعويضه.

ب. التقديم بمرجع

يستخدم عند الرد على مراسلة سابقة، ند صياغة التقديم، وعندها يكون من الضروري الاعتماد على مرجع ترتكز عليه الوثيقة المحررة، سواء كان ذلك في شكل رسالة واردة من قبل، مستند رسمي، نص قانوني، أو توجيهات إدارية كالمنشورات والتعليمات. فالاستناد إلى مرجع يضيف على الوثيقة المصداقية، الاحترافية والدقة، ويعمل على وضع إطار مرجعي يمكن للمستقبل الرجوع إليه لفهم أعمق للموضوع. ولذلك، فإن الاعتماد على مرجع يُعزز من قوة الحجة المطروحة، ويعمل على جعل المحرر أكثر صلابة من الناحية الإدارية والتنظيمية، فعند وجود مرجع يستحسن الإشارة إليه لضمان وضوح السياق، على غرار:

- "رداً على رسالتكم رقم... المؤرخة في... والمتعلقة ب..."

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- "بناء على... رقم... المؤرخ في... والمتضمن..."
- "إشارة إلى مراسلتكم حول...، نود إفادتكم بأن..."

2. صيغ العرض والمناقشة

هذا الجزء يمثل جوهر المراسلة الإدارية، حيث يتم عرض الموضوع الرئيسي بوضوح وتسلسل منطقي. ينبغي أن يكون الأسلوب مباشراً، منظماً، ومتوافقاً مع طبيعة العلاقة الإدارية بين المرسل والمستقبل وسنفصل فيه كالاتي:²

أ. صيغ الرئيس الإداري

تعد صيغ الرئيس من العناصر الأساسية التي تضمن وضوح النص الجهة التي جاءت منها المراسلة، وتستخدم للتعبير عن القرارات والتوجيهات الصادرة من الجهات العليا إلى المرؤوسين. وتهدف هذه الصيغ إلى إيصال التعليمات بشكل رسمي وملزم، تتميز بالتركيز على وضوح هدف الرسالة الإدارية لضمان الامتثال الفوري للمرؤوسين. فيستخدم الرئيس صيغا تعكس سلطته الإدارية والتوجيهية، مثل:

- "قررت..."
- "سأخذ قراراً..."
- "لاحظت أن..."
- "من الواجب عليكم..."
- "طبقاً للوائح الداخلية، فإنه يتعين عليكم..."

² بوحميدة عطاء الله ، مرجع سبق ذكره، ص ص 11 - 10 :

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ب. صيغ الموظف المروءوس:

تستخدم صيغ عرض المروءوس للتعبير عن الطلبات، الاستفسارات، أو التقارير الموجهة من الموظفين إلى المسؤولين الأعلى رتبة. تعمل هذه الصيغ لعرض المعلومات أو تقديم المقترحات بطريقة رسمية تتسم بالاحترام والاحترافية والدقة، مما يساعد في تحقيق تواصل إداري فعال بين المستويات السفلى والعليا على مستوى الهيكل التنظيمي والإداري داخل الإدارة. يتطلب استخدام هذه الصيغ مراعاة أسلوب مهني يعكس التنظيم والالتزام بالهيكل الإداري المعتمد. وعليه عند توجيه المراسلات من الموظف إلى الرئيس الإداري، يفضل استخدام صيغ تتسم بالاحترام والموضوعية، مثل:

- "أعتقد أن..."
- "أسمح لنفسي بأن..."
- "أرى من صلاحياتي أن..."
- "وفقاً لما تنص عليه القوانين، أقترح..."

ج. صيغ الترتيب:

ترتيب الأفكار في المحررات الإدارية عنصر أساسي للتأكد من إيصال المعلومة بوضوح ومنطقية. تركز هذه الصيغ على تنظيم المعلومات والأفكار غير المتجانسة بأسلوب متسلسل يساعد المتلقي على فهم الموضوع بسهولة. سواء كان الترتيب زمنياً، سببياً، أو موضوعياً، فإن استخدام يعزز من فعالية الوثيقة الإدارية في تحقيق أهدافها، ويمكن استخدام الصيغ التالية:

- أولاً -ثانياً -ثالثاً
- "من جهة... ومن جهة أخرى..."

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

• "بالإضافة إلى ذلك"...

• "فضلاً عن ذلك"...

د. صيغ تقديم الحجج والمبررات:

عند الحاجة إلى تبرير موقف أو اتخاذ قرار تلعب صيغ تقديم الحجج والمبررات دوراً هاماً في دعم القرارات والتوصيات الإدارية، حيث تستخدم لتوضيح الأسباب التي دفعت إلى اتخاذ إجراء معين أو اقتراح حل لمشكلة قائمة. تعتمد هذه الصيغ على تقديم معلومات وأدلة موضوعية لتعزيز مصداقية النص الإداري وإقناع المستقبل (المتلقي) بصحة الموقف الذي حررت الوثيقة الإدارية لأجله، ولذلك الغرض يمكن استخدام:

• "تطبيقاً للنصوص التنظيمية"...

• "استناداً إلى القوانين المعمول بها"...

• "حسب ما تضمنته المذكرة"...

• "بناءً على التوجيهات الصادرة عن"...

• "تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإننا"...

3. صيغ الخاتمة

تعتبر الخاتمة تعتبر آخر انطباع يتركه المحرر لدى المستقبل (المتلقي) فهي عنصر رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه كما لا حظنا في درس البيانات الشكلية للرسالة الادارية فهي لا بد أن تعكس بالضرورة مستوى الاحترافية والاحترام. فلا تقتصر على إنهاء النص، بل تسهم في تعزيز الهدف من المراسلة كما سنرى في صيغها.

أ. من ند إلى ند

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

عند التحرير في نفس المستوى الإداري، تكتب صيغ ختامية على سبيل التعاون والاحترام المتبادل. حيث نلاحظ أن هذه الصيغ تظهر روح العمل الجماعي مع التأكيد على الالتزام بمتابعة الموضوع كلما دعت الحاجة لذلك. كما أنها ترسم بيئة عمل تسهل تنفيذ المهام المشتركة بكفاءة، ومن أهمها: " أرجو أن تفضلوا بقبول تحياتنا الخالصة".

ب. من رئيس إلى مرؤوس

يستخدم الرئيس صيغ الختام في الوثائق والمراسلات الإدارية لإنهاء النص بأسلوب رسمي يعكس سلطته التوجيهية تجاه مرؤوسيه. تركز هذه الصيغ على التأكيد على التوجيهات الصادرة، التذكير بالامتثال، أو الأمر لتنفيذ ما جاء نص المحرر. كما أنها تعمل على تثبيت روح المسؤولية والانضباط الإداري داخل الإدارة ومن أهمها "تقبلوا ضمانات خالص الاعتبار".

ج. من مرؤوس إلى رئيس

عند إنهاء مراسلة إدارية موجهة من المرؤوس إلى الرئيس، تُستخدم صيغ ختامية تعبر عن الاحترام والتقدير، مع التأكيد على أهمية التوجيهات الصادرة أو الطلبات المقدمة. تهدف هذه الصيغ إلى إبراز الالتزام الإداري والاستعداد لتنفيذ القرارات أو انتظار الرد، مما يعكس المهنية والانضباط في التواصل الإداري ومن أهمها " وتفضلوا، سيدي، بقبول مشاعر الاحترام والتقدير".

د. صيغ ختامية تسعى للحصول على رد فعل بشكل الرسمي

قد يكون الهدف الأساسي من الختام هو تحفيز الطرف الآخر على تقديم رد رسمي كأن يحرر المرسل عبارة ختامية مثل " في انتظار ردكم الكريم، تقبلوا أسمى عبارات الشكر والتقدير". أو اتخاذ إجراء محدد كأن يكتب " نتطلع إلى تعاونكم الدائم، وتفضلوا بقبول خالص التحيات". أو إلى التشديد على اتخاذ إجراءات استعجالية بشأن محتوى المراسلة كأن يقول "إني أولوية قصوى لتنفيذ ما جاء

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

في محتوى الارسال" هذا دون التقليل طابع الاحترام واللياقة وهي عبارة من الأعلى للأسفل. أما العكس فتتسم بالطابع الرسمي والدبلوماسي كما لاحظنا في المثال الأول (من المروؤوس للرئيس).

ملاحظة عامة: يجب على المحررين المروؤوسين تجنب المبالغة في عبارات الاحترام من خلال التملق ويكتفون بما يقتضي التحرير تبعا للسلم الإداري.

ملاحظة أخيرة: العبارات التي جاءت في جميع مراحل المحاضرة (تقديم، عرض، ختام) هي ملاحظات عملية (مهنية) وليست أكاديمية فلا يمكن نسبها لأي مرجع

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الرابعة: الرسالة الإدارية المرفقية والرسالة الإدارية الشخصية

ينظر للمراسلات الإدارية على أنها أهم وسيلة رسمية للتواصل في الإدارات العمومية التي تأخذ صفة المرفق العام كالمؤسسات الإدارية ذات الطابع الإداري، إذ تساهم في إصدار التوجيهات، حفظ المعاملات وتسهيل اتخاذ القرارات. فهي لا تقتصر على تبادل المعلومات، مما يفرض على المحرر التمكن من تحريرها وفق الضوابط التي عالجناها سابقا وذلك بالتمرن لاكتساب المهارات.

1. مفهوم الرسالة الإدارية المرفقية (الرسمية)

الرسالة الإدارية المرفقة ويشار إليها في بعض مؤلفات التحرير الإداري بالرسالة الإدارية الرسمية من الأدوات الهامة في التواصل الإداري، وتستخدم لإرسال المعلومات الرسمية بين الأشخاص والجهات مع إضافة وثائق أو مستندات توضح مضمونها. هي وسيلة مجدية لتوصيل المعلومات المطلوبة بشكل مرتب ورسمي، مما ييسر اتخاذ القرارات ويوثق المعاملات الإدارية. تكمن قيمتها في تسهيل الإجراءات الرسمية، فهي تضمن تقديم المعلومات بطريقة واضحة وصحيحة، مع إرفاق وثائق داعمة تعزز صدقها. لذا، فإن إجادتها طبقاً للمعايير الإدارية يساهم في تحقيق تواصل فعال بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة أو بينها.

أ. تعريف الرسالة الإدارية المرفقية

هي مراسلات بين أجهزة مركزية أو بينها وبين جهات محلية، أو بين مصالح إدارية تابعة لذات الجهاز أو مستقلة، وموضوعها تسيير العمل.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تحتاج الوثائق الإدارية، وخصوصاً الرسائل الإدارية، من حيث الشكل، إلى بيانات معينة تميزها عن غيرها من حيث البيانات الهامة والثابتة. ويمكن تقسيم هذه البيانات إلى¹:

- بيانات تؤكد الطابع الرسمي للمراسلة (الختم، الطابع،...)
- بيانات ضرورية لتحديد موقع الوثيقة في التسلسل الإداري (العنوان، ثم الوسيط، ثم التوقيع)
- بيانات تساعد في تحديد هوية الوثيقة (المكان، التاريخ، رقم التسلسل،...)
- بيانات تتعلق بظروف خاصة، وهي المرفقات والنسخ المرسل، وتتعلق بمحتوى الرسالة (سري، سري للغاية...)
- مسار الوثيقة البريدي (مستعجل، مسجل مع إشعار بالوصول...)

ملاحظة: للفهم أكثر راجع الملحق رقم: 01 والمحاضرة رقم: 04 و 05.

ب. أنواع الرسائل الإدارية المرفقية

تختلف الرسائل الإدارية تبعا للهدف، فمنها ما تحرر بشأن إداري مستحث ومنها ما يرفق بمستندات رسمية لدعم محتواه، ومنها ما يرسل بشكل شخصي مع الحفاظ على الطابع الإداري الرسمي. والتالي تفصيل في أنواعها.

أ. رسالة التذكير:

تُرسل عندما يتباطأ المرسل إليه في الرد على رسالة سابقة، كان من المفترض أن يرد عليها في وقت مناسب. تهدف هذه الرسالة إلى حث الطرف المعني على المبادرة بالفعل المطلوب، بدون تأخير. تنتم هذه الرسائل بطابع رسمي، وقد تحمل عبارة "رسالة تنبيه" أسفل العنوان، مما يمنحها

¹عابدي محمد السعيد، دروس على الخط في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة سوق أهراس، المحاضرة 14، متوفرة على الرابط: <https://www.univ-soukahras.dz/moodle/course/section.php?id=17502> (اطلع عليه بتاريخ:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

هئية رسمية تُظهر الجدية في طلب الرد. تُستخدم غالبًا في المعاملات التي تحتاج إلى متابعة، مثل طلب التقارير أو الردود على المراسلات الإدارية الهامة.

ii. رسالة الإنذار والإعذار

دترسلها الجهة المختصة إلى شخص أو كيان لتتبيهه بوجوب الالتزام بما عليه من تعهدات عقدية أو نظامية. تصنف هذه الرسالة ضمن الرسائل الإدارية الملحقة لأنها ذات صلة وثيقة بإدارة المرفق العام، خصوصا عندما يكون التأخر في الوفاء بالالتزام يعرقل سير العمل أو إنجاز العقود الإدارية، على غرار الصفقات العمومية أو تسيير شؤون المستخدمين. تتميز هذه الرسائل بأسلوب أكثر حزما من رسائل التذكير، وقد تتضمن تحذيرا بإمكانية اللجوء إلى الإجراءات القانونية إذا لم يتم الالتزام بالشروط أو التي جاءت في المراسلة الأولى. وغالبا ما تستخدم في حالات مثل التأخر في إتمام عقود التجهيز أو عدم احترام الشروط المتفق عليها في العقود الإدارية.

iii. رسالة التحويل (الإحالة)

تستخدم هذه الرسائل عند الحاجة لنقل ملف أو مستند (محرر من المحررات التي سنعالجها في باقي المحاضرات) من مكان لآخر، سواء داخل نفس الإدارة أو بين جهات إدارية مختلفة. وتقوم الجهة الادارة المستلمة بالتأشير عليها لإثبات الاستلام وتحمل بع ذلك المسؤولية كاملة بالاطلاع والتحليل ثم الإجابة بما يناسب مضمون ما جاءت به رسالة التحويل. تسهل رسالة الإحالة تتبع الملفات والمستندات الإدارية بوضوح، مما يحسن الشفافية والتنظيم في العمل الإداري. من الأمثلة على ذلك، إرسال طلبات التوظيف من قسم الموارد البشرية إلى الأقسام المعنية أو إحالة الشكاوى إلى الجهة المختصة لدراستها.

تمثل هذه الأنواع الثلاثة أمثلة أساسية للرسائل الإدارية المرفقة، وتوضح الأهمية الكبيرة التي تلعبها في تسهيل التواصل الإداري وضمان تنفيذ الإجراءات بشكل منظم وفعال.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ج. أهمية الرسالة الإدارية المرفقية

تعتبر الرسالة الإدارية المرفقية أو الرسمية أساس من أساس العمل الإداري، وتحثل مكانة هامة جدا في ضمان الاتصال الإداري الفعال مع التأكد من سير الأعمال بين الجهات الإدارية المختلفة والأفراد. فهي الوسيلة التي تربط المستويات الإدارية، سواء داخل المؤسسة أو بينها وبين المؤسسات الأخرى، وتساعد في تنظيم العمل وتوثيق الإجراءات وتسهيل اتخاذ القرارات بناء على معلومات واضحة. وعلى الرغم من تطور وسائل الاتصال، تظل المكاتبات المكتوبة مهمة، لأنها وسيلة موثوقة للتوثيق والحفظ والأرشفة. كما أنها تتيح للإدارات التعامل مع القضايا الإدارية بشكل رسمي ومنظم، مما يجعلها ضرورية في العمل الإداري.

تظهر أهمية المراسلات الإدارية في أنها لا تقتصر على نقل المعلومات فقط، بل تلعب دورا في التوجيه والمتابعة والتحذير والتذكير والتحفيز، مما يجعلها أكثر من مجرد وسيلة اتصال، بل هي عنصر أساسي في سير العمل الإداري بكفاءة ودقة.

د. نماذج عن الرسالة الإدارية المرفقية

سنحاول في هذا الجزء من الدرس تقديم تطبيقات حول جمل متفردة وأنواع مختلفة من الرسائل الإدارية المرفقية:

- النموذج الأول: رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية
- النموذج الثاني: رسالة تذكير
- النموذج الثالث: رسالة إنذار وإعذار
- النموذج الرابع: رسالة تحويل

ملاحظة هامة: النماذج المقدمة ماهية إلا توضيح فقط للطالب، فالشخصيات والمواضيع و صلب المراسلات ماهي إلا سيناريوهات مختلفة من الأستاذ لدعم الفهم، كما أن تموضع العناصر يخضع لما هو موضح في الملحق رقم 01.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 01: نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الأعلى إلى الأسفل)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تيارت في 25 جانفي 2024

ولاية تيارت

ديوان والي تيارت

رقم: 43/د و و ت/ و ت/ 2024

والي ولاية تيارت

إلى السيد

رئيس بلدية تيارت

الموضوع: طلب إفاد مصالح بالقوائم الاسمية لطالبي السكن الاجتماعي

تبعا لتوجيهات السيد وزير السكن والعمران وفي اطار البرامج الوطنية للسكن، أدعوكم لتحضير القوائم
النهاية للمواطنين القاطنين على مستوى إقليم بلديتكم والذين أودعوا طلبات الاستفادة من صيغة السكن
الاجتماعي.

إني أولي أهمية بالغة لتنفيذ ما جاء في محتوى هذه المراسلة

تقبلوا ضمانات خالص الاعتبار

اسم ولقب والي ولاية تيارت

ختم الولاية وإمضاء الوالي

-نسخة للسيد رئيس دائرة تيارت (للمتابعة)

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 02: نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الأسفل للأعلى)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

عنابة في 01 سبتمبر 2023

جامعة برج باجي مختار - عنابة

كلية الطب

أمانة العمادة

رقم: 25/ج ع/ك ط/ 2024

عميد كلية الطب

إلى السيد

مدير جامعة برج باجي مختار - عنابة

الموضوع: ف/ي طلب توفير معدات مرتبطة بتجهيز المخبر رقم 03 الخاص بقسم الصيدلة.

المرفقات: قائمة المعدات المطلوب اقتناؤها بمناسبة استغلال ميزانية التجهيز لسنة 2023

بناءً على التوجيهات الصادرة عن الأمانة العامة للجامعة والرامية للتحضير الجيد للدخول الجامعي

2023-2024، يشرفني سيدي مدير الجامعة، أن أتقدم إليكم بطلب توفير معدات مرتبطة بتجهيز المخبر رقم 03

الخاص بقسم الصيدلة، وذلك بمناسبة استغلال ميزانية التجهيز لسنة 2023.

وتفضلوا، سيدي، بقبول مشاعر الاحترام والتقدير

اسم ولقب عميد الكلية

ختم العمادة وإمضاء العميد

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 03: نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (من الند للند)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في: 31 أكتوبر 2024

وزارة الشبيبة والرياضة

مديرية الشبيبة والرياضة لولاية الجزائر

أمانة المديرية

رقم: 17/أ م ش روج / 2024

مدير الشبيبة والرياضة لولاية الجزائر

إلى السيد

مدير الشبيبة والرياضة لولاية الجزائر

الموضوع: ف/ي طلب استغلال ملعب مصطفى تشاكر لإقامة مباراة ودية للاعبين القدامى.

المرفقات: القائمة الاسمية للفريقين والطاخم المرافق لهما.

يشرفني أن أتقدم لكم بطلب استغلال ملعب مصطفى تشاكر لإقامة مباراة ودية للاعبين القدامى، وذلك نظرا لتزامن برمجة إقامة المباراة مع الاستعراض العسكري المقام بولاية الجزائر بمناسبة الاحتفال السنوي بذكرى الفاتح من نوفمبر.

نتطلع إلى تعاونكم الدائم، وتفضلوا بقبول خالص التحيات

اسم ولقب مدير الشبيبة والرياضة

إمضاء، ختمه وختم المديرية

-نسخة للسيد والي ولاية الجزائر على سبيل عرض حال

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 04: نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (لشخص معنوي)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجزائر في 25 فيفري 2025

الوزير الأول

مديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري

مديرية التنظيم والقوانين الأساسية للوظائف العمومية

الرقم: 1894/م ع ر إ / م ت ق أ و ع / م ف ت م /

سيدي،

تلقت مصالحي عرضيتكم، التي تلتمسون بموجبها التدخل لإعادة إدماجكم في منصب عملكم، مهندس إعلام آلي بمديرية النقل لولاية غرداية، بعد قبول استقالتكم من طرف إدارتكم المستخدمة والذي كان مدفوعا بطروف اجتماعية خاصة بكم.

ردا على ذلك، يؤسفني أن أنهي إلى علمكم أن قبول الاستقالة يجعلها لا رجعة فيه، وينجر عنه صفة فقدان الموظف طبقا لأحكام المادة 219 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وعليه فإن إعادة إدماجكم في منصب عملكم غير ممكنة.

غير أنه بإمكانكم الترشح للتوظيف من جديد في إحدى رتب الوظيفة العمومية، الموافقة لمستوى تأهيلكم وفقا للشروط المحددة في التنظيم الساري المفعول.

تقبلوا سيدي فائق عبارات التقدير والاحترام

اسم ولقب مدير التوجيه والمنازعات

إمضاء ، ختمه وختم مديرية

- المرسل (في هذه الحالة اسم ولقب فقط دون صفته المهنية كمهندس العلام الآلي)

- عنوان المرسل

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 05: نموذج رسالة إدارية مرفقية روتينية عادية (لموظف بالإدارة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في: 26 مارس 2022

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية تبسة

مصلحة المستخدمين

رقم: 17/م/م/م ت ل ت/ 2024

رئيس مصلحة المستخدمين

إلى السيد: اسم ولقب الموظف

رتبته الوظيفية

الموضوع: ف/ي طلبكم الخاص بالاستفادة من عطلة مدفوعة الأجر لأداء مناسك الحج.

المرجع: الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية

بموجب المادة 210 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية، والتي جاء فيها أنه للموظف الحق، مرة واحدة خلال مساره المهني، في عطلة خاصة مدفوعة الأجر لمدة ثلاثين (30) يوما متتالية لأداء مناسك الحج في البقاع المقدسة.

يشرفني أن أبدي موافقتي على طلبكم، على أن تتفق مع مسؤولك المباشر لتعويضك بمستخدم آخر يمسك مهامك طيلة فترة غيابكم، وذلك ضمانا لحسن سير العمل بالمصلحة.

أرجو أن تتفضلوا بقبول تحياتنا الخالصة

ع/ مديرية التربية وبتفويض منه

اسم ولقب رئيس مصلحة المستخدمين

إمضاء، ختم وختم المديرية

- نسخة للسيد مدير التربية على سبيل عرض حال

- نسخة للسيد المفتش الإداري للمقاطعة التربوية للمتابعة.

- نسخة للسيد مدير المؤسسة التربوية للتنفيذ.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 06: نموذج رسالة تحويل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تيارت في 30 جانفي 2024

ولاية تيارت

دائرة تيارت

بلدية تيارت

رقم: 37/م ش ب ب ت / 2024

رئيس بلدية تيارت

إلى السيد

والي ولاية تيارت

الموضوع: ف/ي إيفاد مصالحكم بالقوائم الاسمية لطالبي السكن الاجتماعي

المرجع: مراسلتكم رقم: 43 المؤرخة في 25 جانفي 2024

المرفقات: القوائم الاسمية للسادة المواطنين طالبي صيغة السكن الاجتماعي بإقليم البلدية

بموجب مراسلتكم رقم: 43 المؤرخة في 25 جانفي 2024، يشرفني سيدي أن أوافيكم بالقوائم الاسمية للسادة المواطنين طالبي صيغة السكن الاجتماعي بإقليم البلدية، والذين تتوفر فيهم شروط الاستفادة، مرتبين حسب أقدمية وضع الملف اعتمادا على رقم التأشير بالاستلام بسجل البريد الوارد الخاص بمصالح البناء والتهيئة العمرانية للبلدية..

تقبلوا مني سيدي فائق عبارات التقدير والاحترام

اسم ولقب رئيس المجلس ش ب لبلدية تيارت

إمضاء، ختم وختم البلدية

-نسخة للسيد رئيس دائرة تيارت (للتدقيق)

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 07: رسالة إعدار (تحرر الإدارة كتقدير لخطأ بحسن نية)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

معسكر في 30 جانفي 2022

مديرية الخدمات الجامعية- معسكر

قسم المالية والمحاسبة

مصلحة الصفقات العمومية

رقم: 11/م ص ع/ ق م م / م خ ج م / 2022

إلى السيد

عامري أحمد (شخصية افتراضية)

ممول الاقامات الجامعية بمادة الخبز

الموضوع: إعدار بعدم التزامكم ببند الصفقة الممضاة مع مصالحتي.

المرجع: -دفتري الشروط المنشور بتاريخ 16 نوفمبر 2011

- الأمر بالخدمة رقم 06 جانفي 2022، المصادق عليه من المراقب المالي في 20 جانفي 2022

بعد الشكاوى المتكررة من ممثلي الطلبة حول وزن وحدة مادة الخبز التي التزمت بتوفيرها عند نجاحكم في الصفقة والمقدرة بـ 250 غرام للرغيف الواحد، وتبعاً للتقارير الواردة لمصالحتي من قسم المراقبة التنسيق، والتي جاءت سلبية فيما يخص وفائكم بالالتزام ببند الصفقة، فإننا بموجب المادة 14 من دفتري الشروط أوجه لكم أول إنذار بالإخلال بما جاءت به الصفقة. على أن تستمر عملية المتابعة وتتخذ جميع الإجراءات القانونية في حالة ما استمرتمهاونكم في تقديم المادة سابقة الذكر بالجودة المطلوبة.

اسم ولقب مدير الخدمات الجامعية

إمضاءه، ختمه وختم المديرية

-نسخة للسيد مدير جامعة معسكر (على سبيل عرض حال)

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 08: رسالة إنذار (تحرر الإدارة عند التأكد من تعدد المخالفة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

معسكر في 27 فيفري 2022

مديرية الخدمات الجامعية-معسكر

قسم المالية والمحاسبة

مصلحة الصفقات العمومية

رقم: 11/م ص ع/ ق م م / م خ ج م / 2022

إلى السيد

عامري أحمد (شخصية افتراضية)

ممول الاقامات الجامعية بمادة الخبز

الموضوع: إنذار بعدم التزامكم ببند الصفقة الممضاة مع مصالح

المرجع: -الاعذار رقم 11 المؤرخ في 30 جانفي 2022

بعد تكرار توريدكم لمادة الخبز لمطاعم الإقامات الجامعية التابعة للمديرية بشكل مخالف لدفتر الشروط وبناء على إعذاركم بتاريخ 30 جانفي 2022، فإننا نوجه لكم آخر إنذار بالزامكم بتوفير المادة سلفة الذكر بالوزن والجودة المطلوبة، وفي حال استمرت التقارير السلبية الواردة لمصالح حول نقذكم لبنو الصفقة، فسنخذ في حقكم جميع الإجراءات القانونية والتي سيأتي على رأسها فسخ العقد معكم.

اسم ولقب مدير الخدمات الجامعية

إمضاءه، ختمه وختم المديرية

-نسخة للسيد مدير جامعة معسكر (على سبيل عرض حال)

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

2. الرسالة الادارية الشخصية

تعتبر الرسالة الإدارية الشخصية من أهم أنواع المراسلات الرسمية، فهي تساعد في تنظيم التواصل بين الأفراد والإدارات العامة أو المسؤولين في الجهات الحكومية والخاصة. وتُستعمل هذه الرسائل غالبًا لتحقيق أهداف إدارية متعددة، مثل تقديم طلبات رسمية، أو عرض شكاوى، أو طلب تراخيص، أو الاستفسار عن أمر ما. ويسبب أهميتها في تسهيل التواصل بين الأفراد والإدارات، تخضع الرسالة الإدارية الشخصية لقواعد كتابة مُحددة.

1.2 تعريف الرسالة الادارية الشخصية

تعرف الرسالة الإدارية الشخصية بأنها محرر رسمي خطي يوجهه شخص إلى إدارة معينة لتحقيق غرض إداري ما. تتميز هذه المراسلات بأسلوب رسمي، ومضمون واضح ومختصر ودقيق، مع مراعاة قواعد الكتابة الإدارية. ينبغي أن تلتزم الرسالة بأسلوب مباشر وتجنب العبارات العاطفية، مع الاهتمام بالتنظيم، والتركيز على الهدف من موضوعها².

3.2 أهمية الرسالة الادارية الشخصية

الرسالة الإدارية الشخصية ونجدها في بعض المراجع الخطاب الإداري الشخصي³ هي وسيلة أساسية في تسهيل التفاعل بين الأشخاص (الأفراد/ الأشخاص الطبيعيين) والجهات الإدارية، وهذا يجعلها أداة لا فعالة ولا غنى عنها في التواصل وبناء عمل الإداري فعال لتحقيق جوهر قيام المرفق العام والمتمثل في السهر على تقديم الخدمة للمواطنين. ويمكن إجمال أهميتها في النقاط التالية:

- دعم التواصل الجيد بين الأفراد والإدارات: تمكن الرسالة الادارية الشخصية الأفراد من إرسال طلباتهم وتوضيح شكاوهم إلى الإدارات المختصة بطريقة رسمية ومؤكدة.

² القحطاني محمد. مهارات التحرير الإداري: دليل عملي، دار الفكر العربي. الرياض، 2020، ص 47.

³ القحطاني محمد، ص 47.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- تحقيق الوضوح في المعاملات الإدارية: بفضل طبيعتها الرسمية، تضمن الرسالة الادارية الشخصية وضوح العلاقة بين المواطن أو الموظف والإدارة.
 - توفير أرشيف موثوق للمراسلات: تعتبر المراسلات الادارية الشخصية وثائق رسمية يمكن الاستناد إليها عند الحاجة لإثبات أي معاملة أو التزام إداري.
 - تسريع الإجراءات الإدارية: من خلال تقديم الطلبات بالطرق الرسمية، تساعد الرسالة الادارية الشخصية في الإسراع بعمليات البت في القضايا الإدارية المختلفة المرتبطة بمحررها.
- وسنقدم في الجزء الثاني من المحاضرة تطبيقات حول الرسائل الإدارية الشخصية: ونأخذ أمثلة حول:

- نموذج طلب المشاركة في مسابقة توظيف
- نموذج طلب خطي لطالب خدمة
- نموذج طلب مستخدم (له صفة الموظف)
- نموذج شكوى

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 01: نموذج طلب المشاركة في مسابقة توظيف

الجلفة في 05 ماي 2020

حسيني أيت أحمد (اسم افتراضي)

14 شارع محد الخامس، بلدية باب الواد الجزائر العاصمة

رقم الهاتف: 060.00.00.00

البريد الإلكتروني: hasiniaitahmed@gmail.com

إلى السيد

مدير الصحة بولاية الجلفة

الموضوع: طلب المشاركة في مسابقة التوظيف على أساس الاختبار للالتحاق برتبة متصرف

يشرفني سيدي أن أتقدم إليكم بطلب المشاركة في مسابقة التوظيف على أساس الاختبار للالتحاق برتبة متصرف، والمعلن عنها من طرف إدارتكم في الجرائد الوطنية بتاريخ 25 أبريل 2020 (تحرير تاريخ الإعلان غير مشروط فقط لإثبات أن الطلب كان في الآجال القانونية ويكتب في حالة إرسال الطلب بالبريد) مع العلم أنني متحصل على شهادة الليسانس في الحقوق تخصص قانون إداري.

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطي للمعني بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 02: نموذج طلب خطي

تيارت في 07 نوفمبر 2024

محمد بن قاسي (اسم افتراضي)

14 شارع بن عدة سايج، حي كارمان، تيارت

رقم الهاتف: 070.00.00.00

البريد الإلكتروني: mohamedbenkasi@gmail.com

إلى السيد

مدير وكالة اتصالات الجزائر بتيارت

الموضوع: طلب الربط بشبكة الهاتف/ أو طلب توفير خط هاتفي

المرفقات: الملف المطلوب للحصول على خدمة الهاتف الثابت

يشرفني سيدي أن أتقدم إليكم بطلب طلب الربط بشبكة الهاتف مع العلم أنني أقطن بحي يتوفر على مركز توزيع الخطوط بالألياف البصرية. (يمكن الإضافة إذا استدعى الأمر كما في حالة تقديم طلب ولم يتم الاستجابة له كأن يكمل) مع العلم أنني أودعت طلب الاشتراك بتاريخ 20 أكتوبر بالوكالة الفرعية بكارمان ولم يتم الاستجابة لطلبي لغاية اليوم.

في الأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطي للمعني بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 03: نموذج طلب مستخدم (له صفة الموظف)

تبسة في 20 مارس 2022

هاشمي محمد الأمين

أستاذ التعليم الثانوي

ثانوية العربي التبسي

المقاطعة التربوية للشرية

إلى السيد

مدير التربية لولاية التبسة

تحت إشراف: السيد مدير ثانوية العربي التبسي

الموضوع: طلب الاستفادة من عطلة مدفوعة الأجر لأداء مناسك الحج

المرفقات: شهادة النجاح في القرعة

تبعاً لنجاحي في قرعة الحج لموسم 2022، يشرفني سيدي أن أتقدم إليكم بطلب الاستفادة الاستثنائية من عطلة مدفوعة الأجر لأداء مناسك الحج من 20 جوان لغاية 19 جويلية من نفس السنة. (يمكن للمحرر أن يضيف المزداد القانونية التي تدعم طلبه، غير أن ليس كل محرر شخصي عالم بالقوانين المنظمة للوظيفة العمومية)

في انتظار ردكم لأخبر تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطي للمعني بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 04: نموذج شكوى

وهران في 28 فيفري 2023

ثابتي صفية (اسم افتراضي)

07 عمارة "ج" ، حي السلام ، وهران

رقم الهاتف: 070.00.00.00

البريد الإلكتروني: tabtisafia@gmail.com

إلى السيد

وكيل الجمهورية لمحكمة الصديقة

مجلس قضاء وهران

شكوى

يؤسفني سيدي أن أتقدم إليكم بشكوى بالسيد عامري مصطفى، والذي استدانة مني مبلغ مليون دينار جزائري (1000.000 دج) بتاريخ 05 فيفري 2022، واتفقنا أن المدعي عليه أن يكون موعد السداد بعد سنة واحدة، واكتبنا الدين عند الموثق مصطفى كاملي، وكان ضمان الدين شيك بنكي بنفس مبلغ الدين وصادر عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، سيدي وطيل الجمهورية أمام تماطل السيد عامري مصطفى بالوفاء بالالتزام ونظرا لحاجتي الماسة لهذا المبلغ لم يكن أمامي إلا رفع الشوى لدى هيأتكم القضائية.

في انتظار استدعائي واستدعاء المدعى عليه تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطي للمعني بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الخامسة: الدعوات الاستدعاءات، جداول الإرسال والبرقيات

تعتبر المراسلات الإدارية المتعددة، كالدعوات، والمذكرات، وجداول الإرسال، والبرقيات، من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها الإدارات والمرافق العمومية في تسيير أعمالها وضمان تواصل فعال في محيطها الداخلي والخارجي. فبفضل هذه الوثائق، تتمكن الجهات الإدارية من إنجاز مهامها بكفاءة، سواء في التنسيق بين الأقسام المختلفة، أو في إعطاء التعليمات، أو في طلب حضور الأفراد لاجتماعات رسمية، أو إرسال تقارير ووثائق مهمة بطريقة منظمة.

1. الدعوات

الدعوات لها دور مهم في الإعلام عن الاجتماعات والفعاليات الرسمية والتالي تفصيل في تعريفها، شكلها النموذجي وتطبيق عملي عليها

أ. تعريف الدعوة

الدعوات لها دور مهم في الإعلام عن الاجتماعات والفعاليات الرسمية، بينما تستخدم المذكرات لإلزام الأفراد بالحضور إلى جهة معينة لأغراض إدارية أو قانونية. أما سجلات الإرسال، فتستخدم لترتيب وتتبع حركة المراسلات الإدارية، مما يضمن تسجيل الوثائق الواردة والصادرة بطرق دقيقة ومنظمة¹. في حين أن البرقيات تعد وسيلة تواصل إداري سريعة تستخدم لنقل المعلومات العاجلة أو التوجيهات الضرورية.

¹ محمد عبد القادر الفقي ، مهارات التحرير الإداري: الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010، ص. 145

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ملاحظة: هناك فرق بين الدعوة والاستدعاء، فالأخير يتطلب المثل والحضور الشخصي للمستدعى وأحيانا يكون إلزاميا في الحالات القضائية أو الأمنية، غير أن الدعوة تخلوا من الالتزام بالحضور.

ب. تقديمها المادي: تتضمن الدعوة العناصر التالية

الدمغة، رقم التسجيل، المرسل إليه، الموضوع وهو الدعوة، نص الدعوة، المكان والتاريخ وفي الأخير الامضاء. وتتنوع كالتالي:

الشكل رقم 08: تصميم وتوزيع عناصر الدعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
رقم التسجيل	
المرسل	
إلى	
المرسل إليه	
عنوان المرسل إليه	
الموضوع: دعوة	
نص الدعوة	
المكان والتاريخ	
اسم ولقب الداعي وصفته	
إمضاءه، ختمه، وختم الإدارة	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 13: مثال توضيحي عن دعوة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الوزارة الأولى

ديوان الوزير الأول

رقم : 217 / د و أ / 2025

الوزير الأول

إلى

البروفيسور بلقاسم حبة

عنوان إقامة البروفيسور في الجزائر

الموضوع: دعوة

بمناسبة تكريم النخبة الجزائرية، والتي شرفت الدولة في المحافل الوطنية والدولية.

يشرفني أن أعدوكم لحضور مؤدبة غداء يتخللها تكريم للعلماء الجزائريين والمقام بنادي

الصنوبريوم الأربعاء 10 مارس 2024 على الساعة 10:00 صباحا.

الجزائر في 01 مارس 2024

اسم ولقب الوزير الأول

إمضاءه، ختمه وختم الوزارة الأولى

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

2. الاستدعاء

يعتبر الاستدعاء من بين أهم المراسلات الرسمية التي تستعملها المرافق العامة والجهات القضائية والأمنية لحضور فرد أو جمع من الناس لأسباب متعددة، مثل اللقاءات، عمليات التفتيش، الدروس التعليمية، أو المسائل القانونية.

أ. تعريف الاستدعاء

يعرف الاستدعاء على أنه: مراسلة إدارية قصيرة تُستخدم لهدف واحد، وهو دعوة الأشخاص للحضور إلى مكاتب العمل أو للاجتماع في مكان محدد، أو طلب حضورهم مع وثائق لإتمام ملفات أو للمشاركة في إجراءات معينة، مثل تنظيم مسابقات أو اختبارات أو عمليات تدريبية وورشات عمل، أيام دراسية وندوات تعليمية...إلخ.

ب. أنواع الاستدعاءات الإدارية

يمكن تصنيف الاستدعاءات وفقاً لطبيعتها إلى:

- استدعاءات داخلية: تصدره الإدارة لاستدعاء الموظفين داخل المؤسسة.
- استدعاءات خارجية: يرسله المرفق العامل للأفراد أو الجهات خارج المؤسسة.
- استدعاءات قضائية: تستخدمه الجهات القضائية من محاكم ومجالس قضائية وله بعض المميزات المتفردة.
- استدعاءات أمنية: تستخدمه الجهات الأمنية بهدف المصاعلة، التحقيق أو التفتيش

ج. تقديمها المادي: يتضمن الاستدعاء العناصر التالية

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل، مكان وتاريخ، المرسل إليه، الموضوع وهو الدعوة، نص الاستدعاء، وفي بعض أنواع الاجتماعات يدرج فيه جدول الأعمال وفي الأخير الامضاء. وتتوزع كالتالي:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

الشكل رقم 09: تصميم وتوزيع عناصر الاستدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	مكان الجهة المصدرة والتاريخ الاصدار
رقم التسجيل	المرسل
	إلى
	المرسل إليه
	عنوان المرسل إليه
الموضوع: استدعاء	
يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى.....	
يوم:..... على الساعة:.....	
وذلك من أجل.....	
اسمه ولقب المرسل	
إمضاءه ختمه وختم الإدارة	

التطبيق رقم: مثال توضيحي عن استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة النقل	تيسمسيلت في 10 أكتوبر 2021
مديرية النقل لولاية تيسمسيلت	
رقم: 201 / م ن / 2021	مدير النقل
	إلى
	مرزة قادة.
	14 حي الأحبال تيسمسيلت
الموضوع: استدعاء	
في إطار توفير المناوبة الليلية، يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى مكتب سيارات الأجرة	
يوم: الأحد 15 أكتوبر على الساعة: العاشرة صباحا.	
وذلك من أجل استلام برنامج المناوبة الليلية الخاصة بكم.	
اسم ولقب مدير النقل	
ختمه، وختم الإدارة	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

3. جداول الارسال

يعتبر جدول الإرسال وثيقة مهمة في المراسلات الإدارية، ويستخدم لمتابعة ووتتبع المكاتبات والمحركات الرسمية والتأكد من وصولها إلى الأطراف المعنية بالشكل الصحيح. يساعد جدول الإرسال في تنظيم العمل الإداري، وحفظ المراسلات، ومنع فقدان الوثائق.

أ. تعريف جدول الارسال

يعرف جدول الأرسال على أنه مستند رسمي يعتمد في المرافق العامة لإثبات تسلم أو إرسال أي ورقة أو رسالة للجهة المقصودة. تعمل كأداة توثيق رسمية تبين تفاصيل الوثائق المتبادلة والجهة المستلمة، وتتضمن معلومات مثل اسم الجهة المرسل، رقم الإرسال، والبيانات المتعلقة بالمراسلة بتنسيق جدولي.

ملاحظة: عند وصول جدول الارسال للجهة المرسل إليها لابد من طلب الاشعار بالاستلام وذلك من خلال طلب نسخة من طرف الإدارة المستلمة تضع فيها الختم الذي يحمل تاريخ ورقم التسجيل في سجل الواردات.

ب. التقديم المادي لجدول الارسال

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل، بيان المرسل، المرسل إليه تذكر صفة المرسل إذا كان شخص معنوي أما اذا كان شخص طبيعي فيحرر اسمه ولقبه وعنوانه، الموضوع جدول الارسال، ثم يقيد جدول بثلاث أعمدة تتضمن الأعمدة العناصر التالية:

- **العمود الأول:** تعيين نوع الوثائق يقدم لها عادة بعبارة "تجدون طي الارسال".
- **العمود الثاني:** عدد الوثائق، بما يقابلها من وثائق
- **العمود الثالث:** يخصص للملاحظات كأن تكون للاطلاع، للإعلام للإمضاء ولكل غاية مفيدة

في الأخير المكان والتاريخ وفي الأخير امضاء الجهة المرسل.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 15: مثال توضيحي عن جدول الإرسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تيارت

المقاطعة الإدارية للقصر الشلالة

دائرة قصر الشلالة

بلدية قصر الشلالة

رقم: 151/ مش ب/ ب ق ش/ 2025

رئيس المجلس الشعبي البلدي

لبلدية قصر الشلالة

إلى

رئيس دائرة قصر الشلالة

جدول إرسال

نوع الوثائق	العدد	الملاحظات
تجدون طي الإرسال:		
1- مداولات المجلس الشعبي البلدي بتاريخ 05 جانفي 2025.	02	لإبداء الرأي والمصادقة
2- الميزانية المقررة للبلدية	02	للاطلاع
3- محضر اجتماع مع ممثلي الأحياء حول وضعية الطرقات	01	للإعلام
المجموع	05	

بلدية قصر الشلالة في 10 جانفي 2025

اسم ولقب رم ش ب

إمضاء، ختمه وختم البلدية

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

4. البرقيات الادارية

تعد البرقية نوعا من أنواع المحررات والمراسلات الرسمية تستخدم عادة في إيصال المعلومات المستعجلة والمختصرة بين المرافق العمومية بمختلف تصنيفاتها وترتيبها، كما يمكن للأفراد أو المنظمات غير الحكومية المؤسسات الخاصة اللجوء إليها، لتمييزها بسرعة في الوصول والدقة في نقل المعلومات فهي بالتالي تقتصد وتختصر في الوقت الجهد. ومع التقدم التقني الحاصل في وقتنا الآن، أضحت البرقيات ترسل عبر وسائل الاتصال الالكترونية الحديثة مثل البريد الإلكتروني والرسائل القصيرة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي، غير أنها لا تزال تستخدم في شكلها القديم في بعض الحالات والمؤسسات الرسمية كوسيلة تواصل إداري موثوق.

أ. تعريف البرقية

البرقية هي وثيقة إدارية رسمية مختصرة، ترسل عبر قنوات الاتصال السريع على غرار التلغراف بهدف إيصال معلومات، أوامر أو توجيهات ضرورية. تستعمل عادة في الحالات المستعجلة، كالإخطارات الرسمية، والتوجيهات الإدارية الطارئة. وتطبق عليها نفس شروط تقييد المحررات الرسمية مع بعض الاستثناءات سنشير إليها في التطبيق.

ب. أهمية البرقية في الإدارة

للبرقيات الرسمية دور جد هام في تسريع وتسهيل الاتصال بين الإدارات والمرافق العمومية، ومن أهم ما يمكن ذكره على سبيل المثال لا الحصر:

- السرعة في إيصال المعلومات مما يجعلها مناسبة للقرارات والتوجيهات والأوامر الطارئة.
- توفير الجهد والوقت من خلال شكلها يتضح لنا أنها تمتاز عن غيرها من المراسلات في كونها مختصرة بشكل كبير ودون وذلك بتركيزها على المعلومات الأساسية.
- الطابع الرسمي حيث تعدد بها كوثيقة رسمية في التعاملات الإدارية.
- المرونة في الاستخدام كما سبق الذكر ونظرا للتطور التكنولوجي الهائل الذي بات يصاحب ثورة الأنترنت بات يمكن إرسالها عبر شتى الطرق القديمة منها كالفاكس أو التلغراف أو حتى الحديثة البريد الإلكتروني أو الرسائل عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ج. أنواع البرقيات

بناء على الحاجة والغاية من هدف إرسالها نستطيع تصنيف البرقيات الإدارية لأنواع مختلفة نذكر بعضها كالتالي:

- **برقيات الإخطار** والتي تستخدم لإبلاغ جهة معينة بقرار إداري أو حدث مهم.
- **برقيات الاستدعاء** والتي ترسل لاستدعاء موظف أو مسؤول لحضور اجتماع عاجل.
- **برقيات التهنية أو التعزية** والتي ترسل في المناسبات الاجتماعية الرسمية بهدف التهنية أو التعزية مثلاً.
- **برقيات الإنذار أو التنبيه** والتي تستخدم للتحذير من أمر ما كالأضطرابات الجوية مثلاً أو تنبيه جهة إدارية إلى ضرورة اتخاذ إجراء معين كالإجراءات الاحترازية في الحالات الأمنية.

ج. تقديمها المادي: تتضمن البرقية العناصر التالية

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل، مكان وتاريخ، العنوان (برقية رسمية)، بيان المرسل والمرسل إليه ويكون توضعهما في الجهة اليمنى، الموضوع. أما نصها فيكون برقي يحتوي على الجمل المفيدة فقط متبوعة بكلمة قف مع حذف عبارات النداء والمجاملة، وفي الأخير إمضاء وختم وصفة المرسل.

ملاحظة: البرقيات التي تصدرها مصلحة البريد تحتوي على²:

- رقم الإرسال
- ساعة وتاريخ الإرسال
- عدد الكلمات
- المصدر
- ملاحظات المصلحة.

² ميمش علي ورزاق العربي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

الشكل رقم 10: الشكل النموذجي للبرقيات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
رقم: /... /...	المكان والتاريخ
المرسل:	
المرسل إليه:	
برقية رسمية	
الموضوع:	
النص:	
صفة إسم ولق المرسل	
الامضاء والختم	

التطبيق رقم 16: مثال توضيحي عن برقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة الصحة والسكان	
مديرية الصحة لولاية تيبازة	
مصلحة الوقاية	
رقم: 151/ م و/ م ص ت/ 2025	تيبازة في 05 أكتوبر 2025
المرسل: مدير الصحة والسكان لولاية تيبازة	
المرسل إليه: مدراء المؤسسات الاستشفائية التابعة للمديرية	
برقية رسمية	
الموضوع: ف/ي وضع الاحتياطات أمام تفشي حالات للكوليرا	
<p>النص: بناء مراسلة وزارة الصحة والسكان المشار إليها أعلاه قف. وبناء على التقارير الواردة لنا من معهد باستور حول تزايد عدد المصابين بوباء الكوليرا من المهاجرين الأفارقة بالجنوب الجزائري قف فأني أهاب بكم باتخاذ جميع الاحتياطات اللازمة قف من توفير لقاحات بصيليات مؤسساتكم قف والتأهب في حالة تفشي المرض قف وانتهى</p>	
مدير الصحة والسكان لولاية تيبازة	
الامضاء والختم	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة السادسة: وثائق الوصف والسرد والتحليل

تعتبر الوثائق الإدارية ركنا أساسيا في الإدارة، فهي تستخدم لنقل وتبادل المعلومات، وتحليل الحقائق، واقتراح الحلول. على الرغم من اختلافها في الشكل والنوع، إلا أنها تتشارك في الاعتماد على الوصف، والسرد لدراسة وتحويل البيانات إلى جهات الاختصاص. من بين هذه الوثائق نجد التقرير، المحضر وعرض الحال، والتي تتباين من حيث الأهداف والمضمون والجهات المعنية بتحريرها وتلك التي تطلبها.

1. التقرير الإداري

التقرير هو مستند رسمي يكتب لنقل بيانات عن قضية ما، حيث تورد فيه الحقائق و يتم تفسيرها وتقتراح فيه الحلول في بعض أنواعه. يهدف التقرير إلى مساعدة الأطراف المعنية على اتخاذ قرارات سليمة بناء على المعلومات المتاحة لمحرر التقرير.

أ. تعريف التقرير

التقرير مستند إداري مدون، يعده موظف أو من يمثل الجهة المصلحية في الإدارة بشكل عمودي، بشأن مسألة محددة، استجابة لطلب جهة ذات صلاحية في أعلى السلم الإداري، بهدف توضيح الوضع أو حالة أو مشكلة إدارية واتخاذ الإجراءات اللازمة.

الهدف الأساسي للتقارير هو هدف عملي ينجر عنده رد فعل في الادارة، فلا يقتصر على بيان الموقف الواضح من القضية المطروحة، بل يشرح الأسباب والعلل، ويقترح الحلول. يعتمد معد التقرير على الواقع، لاستخلاص المعلومات الضرورية التي تمكنه من إبداء رأيه حول الموضوع، بغرض مساعدة الجهة المرسل إليها على اتخاذ التدابير والإجراءات الضرورية.

ب. أنواع التقارير

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تختلف أنواعه باختلاف أهدافه وبحسب الغاية الذي تخدمه، مثل التقارير الإحصائية، والتقارير الدورية، وتقارير التوصية، والتقارير الرسمية، وتقارير البحث والاستقصاء، وتقارير التفتيش، والتقارير الإخبارية. ويمكن عرض نوعين منها بشكل موجز كالتالي ويمكن للطالب الاستنباط والقياس عليها:

i. تقرير البحث والاستقصاء:

يكتبها الخبراء بعد دراسة ميدانية تتعلق بمجالات النشاط التي تهم المؤسسات أو الإدارات التي يعملون بها. قد يكلف المحرر بإنجاز تقرير استقصائي عن بحث إمكانيات تسويق منتج ما كما قد يكلف آخر بإعداد دراسة ميدانية بهدف تقديم اقتراحات لتوجيه اهتمامات الناس نحو التخلي عن سلوك معين.

ii. تقرير التفتيش:

هي تقارير تهدف إلى إعلام المسؤولين بتقديم فروع المؤسسات التي يشرفون عليها، ومن خلالها يعرفون الإيجابيات والسلبيات، وعلى أساسها يصدر الأوامر بإجراء التعديلات اللازمة على آليات الإدارة والتنفيذ. قد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية، وتهدف إلى تقييم الموظفين، وبناءً على نتائجها، قد تتم ترقية البعض أو قد يعاقب آخرون. وذلك يهدف إلى تحقيق كفاءة أعلى في هياكل الإدارة والعمل.

ج. ضوابط إعداد التقارير

يجب على محرر التقرير الانتباه عند قيامه بكتابة وسرد تفاصيله وذلك من خلال:

- مراعاة السياق الزمني للأحداث والوثائق، وأخذ التطورات بعين الاعتبار
- تحديد المحاور الأساسية للتقرير وفقاً للغرض منه، مع الالتزام بالموضوعية والشفافية بعيداً عن أي مصالح شخصية.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- الاعتماد على مصادر موثوقة لجمع المعلومات، سواء من خلال المقابلات، المراسلات، أو غيرها من الوسائل.
- التحقق من دقة وصحة البيانات قبل تحليلها وفقاً للهدف المطلوب.
- قد يستلزم بعض التقارير إرفاق صور توضيحية لتعزيز الفهم.
- الاهتمام بالجوانب الشكلية للتقرير، من حيث التنظيم، الصياغة، والتحرير.
- تجنب إدراج العناصر غير الضرورية مثل الأمثلة الزائدة، الأوصاف غير الدقيقة، التعميمات، والاحتمالات غير المؤكدة.

د. أهمية التقرير

يعد التقرير أداة أساسية في العمل الإداري، حيث يساهم في تنظيم المعلومات وتقييم الأداء ووصف الأحداث بطريقة منهجية. فهو بمثابة وثيقة مكتوبة تقدم نظرة شاملة حول حالة معينة أو نشاط محدد، مما يساعد في تحديد القضايا التي تتطلب التدخل واتخاذ الإجراءات المناسبة. ومن أبرز الأهداف التي يحققها التقرير:

- توثيق الأنشطة، المعلومات والمعطيات الإدارية للرجوع إليها عند الحاجة. مع تحليل البيانات وتقييم الأداء لاتخاذ قرارات مناسبة.
- تقديم مقترحات، حلول مقترحة وتوصيات في حالة ظهور مشكلات إدارية أو فقط عند الرغبة في تحسين العمل الإداري (كالرفع من جودة الخدمة العمومية).
- دعم التخطيط المستقبلي والاستعداد للمشكلات المحتملة من خلال رصد التحديات التي واجهت تنفيذ النشاط أو المشروع.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

هـ. تقديمه المادي

تتضمن التقارير العناصر التالية: الدمغة، رقم التسجيل، المرسل إليه، الموضوع وهو التقرير عن السبب من تحريره، نص التقرير، المكان والتاريخ وفي الأخير الامضاء. وتوزع كالتالي:

الشكل رقم: تصميم وتوزيع عناصر التقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
رقم التسجيل	
المرسل	
إلى	
المرسل إليه	
عنوان المرسل إليه	
الموضوع: تقرير عن (ويذكر نوعه مع التفصيل المقتضب)	
يسرد المكلف بالتقرير المعطيات والمعلومات دون إطالة مملة أو إيجاز مخل بهدف التقرير ويفتحه بمرجع إن وجد، ثم عبارات المجاملة ويختتم بإقرار حلول أو تقديم توصيات	
المكان والتاريخ	
اسم المحرر	
إمضاء المعلن، ختمه وختم الإدارة	

ملاحظة: في العادة يحزر التقرير بعد أن يطلبه أحد المسؤولين في المستويات العليا لكن يمكن أن يكتب دون طلب المسؤول على سبيل التنبيه أو الملاحظة، أما بنسبة للحجم فله حرية التحرير بقدر ما يحتاجه للسرد والتفصيل المفيد (لا يقيد بالورقة الواحدة)

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 17: تطبيق موجز عن تقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الدفاع الوطني

قيادة القوات الجوية

الناحية العسكرية الثانية

القاعدة الجوية بطافراوي

مديرية الموارد البشرية

رقم 17/ م ب / ق ج ط / ن ع 2024/02

العقيد ن. ب مديرية الموارد البشرية

إلى

العميد ف. ب قائد القاعدة الجوية بطافراوي

الموضوع: تقرير عن (ويذكر نوعه مع التفصيل المقتضب)

في إطار متابعة أداء الأقسام المختلفة بالقاعدة الجوية بطافراوي الناحية العسكرية الثانية، يهدف هذا التقرير إلى تقديم نظرة تحليلية حول أداء قسم الموارد البشرية خلال الربع الأول من عام 2025، مع التركيز على أهم الإنجازات المحققة، التحديات التي واجهها الأقسام، والتوصيات المقترحة لتعزيز الكفاءة وتحسين جودة العمل.

شهد الربع الأول من العام الحالي تنفيذ عدد من المبادرات الهادفة إلى تطوير الموارد البشرية، حيث تم تنظيم خمس دورات تدريبية متخصصة استفاد منها خمسون موظفا منهم خمسة (05) طيارين عسكريين وعشرة (10) أعوان تقنيين بينهم أربع (06) مهندسين و(04) مساعدين تقنيين إلى جانب (03) أعوان ملاحه جوية والباقي اثنان وثلاثون (32) موظفين وأعوان على أرضية المطار، مما أسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. كما نجح المطار في استقطاب وتوظيف خمسة عشر شبها عسكريا، وفقا لاحتياجات الأقسام المختلفة، وذلك بعد عملية تقييم دقيقة لاختيار الأكفاء. إضافة إلى ذلك، تم تحسين إجراءات تقييم الأداء الوظيفي لتشمل معايير أكثر دقة وموضوعية، مما ساعد في تقديم صورة أوضح عن مستوى أداء الموظفين.

ورغم هذه الإنجازات، واجه القسم بعض التحديات التي أثرت جزئيا على سير العمل، أبرزها محدودية الموارد المالية المخصصة لبرامج التدريب على المحاكات بالنسبة لدفعه الطيارين العسكريين الجدد، مما حال دون تنفيذ بعض الدورات المخطط لها. كما لوحظ تأخر بعض الأقسام في تقديم تقارير تقييم الأداء الخاصة بموظفيها، مما أثر على سرعة اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتطوير الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال الحاجة قائمة إلى تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لضمان سرعة معالجة البيانات وتحسين العمليات.

بناءً على ما سبق، يُقترح اتخاذ الإجراءات التالية لمعالجة التحديات الحالية وتحسين الأداء المستقبلي:

1. إلزام الأقسام بالمطار بالالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم التقارير، مع وضع آلية متابعة واضحة.
2. العمل على تحديث نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني لتسهيل عمليات التوظيف، التقييم، وإدارة شؤون الموظفين بفعالية أكبر.

القاعدة الجوية بطافراوي في 05 ماي 2024

العقيد ن. ب مديرية الموارد البشرية

الامضاء وختم الإدارة

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

2. المحضر

المحضر هو وثيقة إدارية تكتب لتدوين وقائع حدث إداري في سياق معين، سواء كان اجتماعا رسميا، مخالفة قانونية، أو تحقيق إداري. يمتاز المحضر بطابعه الرسمي والموضوعي، حيث يعتمد كدليل إثبات قانوني أو إداري عند الحاجة.

أ. تعريف المحضر

المحضر هو وثيقة رسمية تسجل الوقائع، المداولات، أو القرارات الهامة بأمانة وحيادية. يستخدم كمرجع قانوني أو إداري يعتمد عليه لاحقا. ويحرر بطلب من السلطة الإدارية أو القضائية من طرف عون إداري ذو صفة خاصة تميزه عن باقي الأعوان، على غرار المدراء في المرافق العمومية والمفتشين وضباط الحالة المدنية والقضائية.

ب. أنواع المحاضر

في نطاق التحرير الإداري، تصنف المحاضر استنادا إلى طبيعة الهدف والغاية منها. ومن بين الأنواع الأساسية للمحاضر ما يلي:

i. **محضر اجتماع:** يعد لتوثيق ما جرى في الجلسات الرسمية، ويشمل أسماء المشاركين،

المسائل التي نوقشت، القرارات التي اتخذت، والاقتراحات.

ii. **محضر تنصيب:** من خلال هذا المحضر تثبت بداية عمل موظف جديد أو موظف مثبت

تمت ترقيته في منصب أرفع بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر

بداية علاقة العمل التي ينشأ بموجبها حقوق والتزامات المنصب بمجرد التوقيع عليه، ويجدر

بالذكر أن المخول للتوقيع من طرف الإدارة حصرا صاحب سلطة التعيين بها.

iii. **محضر المعاينة أو الفحص:** يستخدم لتوثيق نتائج فحص أو تدقيق محدد لأمر ذي علاقة،

مثل فحص موقع عمل، أو تدقيق منشأة، أو فحص أجهزة.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

iv. **محضر الاستجواب:** يحرر عند استجواب شخص ما، سواء أكان موظفًا أو طرفًا في تحقيق إداري، ويهدف إلى تسجيل أقواله بدقة.

v. **محضر المخالفة:** يحرر عند اكتشاف مخالفة إدارية أو قانونية، مثل مخالفات العمل أو الإجراءات التنظيمية، ويشمل تفاصيل الواقعة والأطراف ذات الصلة.

vi. **محضر الاتفاق:** يوثق اتفاقًا بين طرفين أو أكثر بخصوص مسألة معينة، وقد يُستخدم في المجالات الإدارية والتجارية لضمان الالتزام بما تم التوافق عليه.

vii. **محضر التسليم والاستلام:** يحرر عند تسليم أو استلام ممتلكات أو مستندات أو عهدة، لضمان توثيق العملية وحماية حقوق الأطراف المعنية.

ملاحظة: يجب الانتباه إلى أن كل نوع من أنواع هذه المحاضر يتم إعداده وفقًا لضوابط محددة مسبقًا لا اجتهاد فيها بحيث تضمن الدقة، الحيادية، والتوثيق الرسمي للوقائع.

ج. تقديمه المادي

تتضمن محاضر التنصيب مثلًا العناصر التالية:

- i. **الدمغة في الوسط يليها الطابع على اليمين يليه رقم التسجيل كغيره من المحررات.**
- ii. **عنوان المحضر يتوسط العليا بفاصل واضح عن آخر عنصر وهو رقم التسجيل ويكتب بالبند العريض (محضر معاينة، تنصيب.... إلخ).**
- iii. **جملة افتتاح يقيد فيها التاريخ بالأحرف حصرا، اسم وصفة المحرر مع السند القانوني.**
- iv. **العرض تحرر فيه الوقائع والأحداث أو الوضعيات المشاهدة والتدابير المتخذة.**
- v. **صيغة الختام وفي هذا العنصر نجد أن كل نوع ويحمل صيغة خاصة به.**
- vi. **المكان والتاريخ يكون بالأرقام حصرا ثم امضاء المعني يمينا والمحرر يسارا**

ملاحظة: السند القانوني يتمثل في تشريع موجود مسبقا وسنتطرق في المحاضرة التالية له.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

الشكل رقم 12: تصميم وتوزيع عناصر محضر التنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

رقم التسجيل

محضر تنصيب

جملة افتتاح يقيد فيها التاريخ بالأحرف حصرا، اسم وصفة المحرر مع السند القانوني

(العرض)

صيغة الختام

المكان والتاريخ

إمضاء صاحب سلطة التعيين

إمضاء الذي حرر له المحضر

ختمه وختم الإدارة

التطبيق رقم 18: محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة بسكرة

مصلحة المستخدمين

رقم: 17/م أ ج ب/2020

محضر تنصيب

في اليوم التاسع من شهر مارس عام أفين وعشرون قمنا نحن السيد مدير جامعة بسكرة بتنصيب السيد: وسارة محمد.

في مهامه: متصرف محلل.

ابتداء من: 2020/03/09

وقد أمضينا وإياه هذا المحضر الذي يسري مفعوله ابتداء من: 2020/03/09

بسكرة في 2020/03/09

مدير جامعة بسكرة

توقيع المعنى بالأمر (وسارة محمد)

ختم وإمضاء المدير وختم الإدارة

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

3. عرض حال

عرض حال هو مستند رسمي يكتب لشرح وضعية ما أو واقعة حدثت داخل الإدارة أو المؤسسة. الهدف هو إعلام الجهات المختصة بها بغية تحليلها، أو اقتراح حلول لها. يتم تحرير الوقائع فيه بتحيز وأمانة مع مراعات الدقة، ويستخدم في مجالات عديدة كالإدارة والقانون والشؤون المرتبطة بالمالية وغيرها العديد.

أ. تعريف عرض حال

يعرف عرض الحال على أنه تقرير موجز عن حادثة، نشاط أو واقعة إدارية، يحزر من طرف موظف موكل عايش سبب كتابته لتوضيح مجريات الحادثة أو النشاط بهدف إلى توثيقها أو تقديمها للجهات المعنية لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

ب. أنواع عرض الحال

يتم تحرير عرض الحال في ثلاث حالات تم ذكرها في التعريف وسنفصل فيها أكثر كما يلي:

i. **عرض حال عن حادثة:** يكتب هذا النموذج لتوثيق حادثة وقعت في بيئة العمل أو في

أي سياق إداري آخر، مثل حادث مرور، ضرر في ممتلكات المؤسسة، أو إصابة في موقع العمل.

ii. **عرض حال عن نشاط:** يستخدم هذا النوع من عرض الحال لتقديم وصف لنشاط تم

تنفيذه داخل المؤسسة، مثل حملة توعوية، دورة تدريبية، أو فعالية اجتماعية.

iii. **عرض حال عن اجتماع:** يحزر هذا النوع لتقديم وصف لمجريات اجتماع رسمي عقد

داخل الإدارة، وهو يختلف عن محضر الاجتماع ويقتصر على وصف الاجتماع بشكل عام.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ج. الفرق بين عرض الحال والتقارير الإداري

عادة ما يتم الخلط بين التقرير الإداري وعرض الحال حتى لدلى المتمرسين في العمل الإداري والجدول التالي يمكن من خلاله مساعدتنا على التفرقة بينهم استنادا على الغرض من تحريرهم، محتوى كل منهم، درجة التحليل التي يعتمدها المحرر، سبب استخدامهم والجهة المستفيدة منهم.

الجدول رقم 01: توضيح عناصر توضيحية للتفرقة بين وثائق الوصف والسرد والتحليل

العناصر	التقرير الإداري	عرض الحال	محضر اجتماع
الغرض	تقديم معلومات تفصيلية وتحليلية لمساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات.	نقل صورة دقيقة عن حدث أو وضع معين دون تعليق أو توصيات.	توثيق مجريات الاجتماع وما تم الاتفاق عليه بين الأعضاء.
المحتوى	يحتوي على مقدمة، تحليل للبيانات، نتائج، وتوصيات.	يتضمن وصفاً دقيقاً للواقعة أو الحالة المدروسة فقط.	قائمة الحضور، جدول الأعمال، ملخص المناقشات، القرارات والتوصيات، توقيع الأعضاء
درجة التحليل	تحليل معمق للمعلومات وربطها بالمعطيات ذات الصلة.	خالٍ من التحليل، يركز فقط على نقل المعطيات كما هي.	لا يتضمن تحليلاً، بل يسجل الوقائع والمداخلات كما تمت
الاستخدام	يستخدم في تقييم المشاريع، المشكلات، الإنجازات، ورفع التوصيات.	يستخدم عند الحاجة إلى توثيق حالة محددة كما وقعت.	حفظ سجل رسمي لجلسة الاجتماع والرجوع إليه عند الحاجة
الجهة المستفيدة	الإدارة العليا، متخذي القرار، الأقسام المختصة.	الجهة المسؤولة عن متابعة الحالة الموصوفة	جميع المشاركين في الاجتماع والإدارة المعني

المراجع: من إعداد الأستاذ

د. تقديمه المادي

يتضمن عرض حال العناصر التالية:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- i. **الدمغة والطابع:** كغيره الدمغة في الوسط يليها الطابع على اليمين يليه رقم التسجيل في حالة عرض حال نشاط فقط أما عرض حال لحادث أو اجتماع فلا رقم لهما.
- ii. **عنوان عرض الحال** يتوسط العليا بفاصل واضح عن آخر عنصر (عرض حال حادثة، نشاط أو اجتماع).
- iii. **جملة افتتاح** يقيد فيها التاريخ والساعة بالأحرف حصرا.
- iv. **العرض** وتحرر فيه الأسباب من ملابسات ووقائع، الحضور والنتائج التي خلفتها الواقعة.
- v. **صيغة الختام** تعالج فيه كل دون مجال للبس والغموض من خلال استنتاجات عامة.
- vi. **المكان والتاريخ** يكون بالأرقام ثم امضاء المحرر يسارا

الشكل رقم 13: تصميم وتوزيع عناصر عرض حال لنشاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
رقم التسجيل	
عرض حال عن نشاط موجه للسيد.....	
جملة افتتاح يقيد فيها التاريخ بالأحرف حصرا، قمنا/ استقبلنا/ توجهنا/ حاضرننا (العرض)	
صيغة الختام	
المكان والتاريخ بالأرقام	
إسم المحرر	
الختم والامضاء	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 19: مثال توضيحي عن عرض حال نشاط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي

مركز تنمية الطاقة المتجددة

مخبر تطوير أنظمة الطاقة الشمسية الحرارية (مثال توضيحي لا يوجد هذا المخبر في هذا المركز)

رقم م ت أ ط ش ح / م ت ط م / م ع ب ع ت ت / 2025

عرض حال عن نشاط موجه للسيد مدير المركز

في واحد والعشرون من شهر فيفري سنة ألفين وخمسة وعشرون وعلى الساعة العاشرة صباحا، استقبلنا مدير المخبر السيد بوعلام أونعمان مفتش بالمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي DGRSDT رفقة كل من نائب مدير المركز للتجهيز بمقر المخبر في إطار تفتيش روتيني، والذي عاين المقر الجديد للمخبر حديث النشأة، وتفقد الموجودات العينية من معدات وأجهزة إعلام آلي وملحقاتها، معدات مكتب، معدات ووسائل البحث وقارنها مع سجل الجرد للمخبر.

بعد التدقيق أبدى السيد المفتش رضاه عن التنظيم المحكم والتنسيق بين الفرق في جرد ممتلكات الدولة المسخرة للمخبر، ووعدنا بتقديم تقرير إيجابي لدى مصالحكم وللمديرية العامة للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي وللوزارة. ونظرا الحصيلة البحثية الإيجابية التي عرضناها عليه ووعدنا بتوصية من أجل الرفع من المخصصات المالية للمخبر من أجل اقتناء معدات حديثة لمعالجة النترونات في الميزانية القادمة لسنة 2024

بوزريعة في 2025/02/23

اسم ولقب مدير المخبر

الختم والامضاء

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة السابعة: النصوص الإدارية التنظيمية

ينظر للنصوص الإدارية التنظيمية على أنها تشريعات جد مهمة تستند عليها الدولة لتنظيم وتسيير شؤونها في مختلف المجالات وبالأخص الإدارية منها، فتضع الأطر القانونية والإدارية التي تحكم وتضمن سير الحسن للمرافق العمومية ككل والإدارات بشكل خاص لغاية تحقيق الأهداف المسطرة لكل منها. وتختلف النصوص التنظيمية باختلاف طبيعة الجهة التي تصدر منها، ومدى إلزاميتها، والمواضيع والشؤون التي ترمي لمعالجتها. ومن بين أهم النصوص التنظيمية في الجزائر نجد المراسيم، القرارات، والمقررات.

1. المراسيم

المرسوم هو وثيقة قانونية تصدر عادة من قبل رأس الدولة، مثل رئيس الجمهورية أو الوزير الأول، وفقا لإجراءات محددة، والتي غالبا ما ينص عليها الدستور. يتمتع المرسوم بقوة قانون ملزمة وتمثل لها باقي النصوص التنظيمية. قد يختلف الاسم المحدد المستخدم لهذا المفهوم من بلد إلى آخر. على سبيل المثال، فالأوامر التنفيذية الصادرة عن رئيس الولايات المتحدة تعتبر مراسيم رئاسية¹.

أ. تعريف المرسوم

هو وثيقة تنفيذية تصدر عن السلطة التنفيذية في البلد، يمثلها رئيس الدولة (رئيس الجمهورية) الذي يسمح له الدستور بإصدار المراسيم الرئاسية، والوزير الأول الذي يصدر مراسيم تنفيذية استنادا إلى المادة 91 من دستور 2020².

ب. أنواع المراسيم

¹ American Bar Association , What Is an Executive Order, *Insights on Law and Society* , Vol. 17, no. 1, 2016.

² الدستور الجزائري 2020، الباب الثالث، الفصل الأول، الجريدة الرسمية رقم 82 الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر

2020، ص 21.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

بناء على التعريف يتضح لنا أنه يوجد نوعين من المراسيم:

- i. **مراسيم رئاسية** وهي تصدر عن رئيس الدولة ولها قوة قانونية على باقي النصوص.
- ii. **مراسيم تنفيذية** وهي الصادرة عن الوزير الأول (رئيس الحكومة سابقا) ولها القوة الإلزامية على باقي النصوص ودون المرسوم الرئاسي

ج. عناصر المرسوم

بغض النظر عن نوع المرسوم رئاسيا كان أو تنفيذيا فإنه يتكون من قسمين³:

- i. **القسم الأول:** تحرر فيه مرجعية المرسوم ونقصد بها رقم وتاريخ وموضوع المرسوم، **(المرسوم الرئاسي / التنفيذي رقم مؤرخ في والمتضمن.....)**. حيث أن الرقم يتكون من جرتين سنة إصدار المرسوم أولا ورقمه التسلسلي لنفس السنة ثانيا، المرسوم التنفيذي رقم 23-03، هو ثالث مرسوم تنفيذي يصدره الوزير الأول سنة 2023. ومقتضيات إصدار المرسوم من قوانين ترتب حسب قوة حجيتها (دستور، مرسوم...إخ) وتكون متبوعة بعبارة **(إن رئيس الجمهورية أو إن الوزير الأول)**

- ii. **القسم الثاني:** فيحرر فيه نص المرسوم الذي يحمل المواد مرقمة ومرتبطة ترتيبا منهجيا ومنطقيا لتبرير مقتضيات إصدار المرسوم النصوص القانونية المرجعية الذي استند إليها المرسوم، وسنضع للطلبة مرسوما توضيحيا في قائمة الملاحق.

2. القرارات الإدارية

سنعالج في هذا الجزء من المحاضرة القرارات الادارية تعريفها أنواعها وأهميتها.

أ. تعريف القرارات الإدارية

³ جبار عبد الجبار، محاضرات التحرير الإداري، مقدمة لفائدة طلبة السنة الثالثة علوم سياسية تخصص: التنظيم السياسي والإداري، جامعة شلف، 2018-2019، ص 72.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

القرار هو نص إداري تنظيمي أو فردي يصدر عن سلطة التنفيذية في مختلف مستوياتها التنظيمية من الوزارة إلى غاية الإدارة رئيس البلدية. يتمثل دوره في تنفيذ القوانين والمراسيم، أو تنظيم عمل مرفق معين ضمن حدود اختصاصات السلطة التي أصدرته، وسيكون للطلبة فرصة الاطلاع عليه في قائمة الملاحق، كما يمكن للقرار أن يكون فرديا كقرار تثبيت، عزل وغيرها من القرارات الفردية.

ب. أنواع القرارات الإدارية

بناء على التعريف تتجلى لنا أنواع القرارات وهي كالتالي⁴:

i. **القرار الوزاري المشترك**: هو القرار الصادر عن أكثر من وزير واحد وذلك عندما تشترك الصلاحيات في المسألة المقرر فيها بين عدة دوائر وزارية.

ii. **القرار الوزاري**: يتخذ من طرف وزير واحد في حدود الصلاحيات المخولة له في نطاق دائرته الوزارية.

iii. **القرار الولائي**: يصدر عن والي الولاية.

iv. **القرار البلدي**: يصدر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي.

ج. أهمية القرارات الإدارية

للقرارات الإدارية أهمية بالغة في ضمان السير الحسن للمرفق العمومي وذلك من خلال وإنفاذ القوانين واللوائح في شتى المجالات. وتتجلى أهميتها في:

- تطبيق التشريعات فهي تساهم القرارات في تحويل القوانين واللوائح إلى خطوات عملية تنفذ فعليا، مما يضمن التقيد بالقوانين الأسمى.

⁴ جبار عبد الجبار، ص 86.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- تساعد القرارات في تحديد كيفية سير العمل في الإدارات الحكومية، مثل قرارات تحديد معايير التوظيف أو شروط تقديم الخدمات العامة.
- تنظيم العلاقة بين المواطن والإدارة من خلال ضبط الحقوق والمسؤوليات كما تعمل على فض الخلافات بين المواطنين أو الموظفين والإدارة.
- توفر إطاراً قانونياً واضحاً يتيح محاسبة الجهات الإدارية ومسيريها على قراراتهم وتحمل مسؤولياتهم.

3. المقررات الإدارية

سنسلط الضوء في هذا الجزء من المحاضرة على تعريف المقرر، أنواعه وأهميته.

أ. تعريف المقررات الإدارية

المقرر هو نص إداري تنظيمي يستعمل في العادة داخل الدوائر الحكومية الإدارات بغية ضمان السير الحسن لشؤون الداخلية كما يستعمل لاتخاذ قرارات فردية تخص الموظفين. وعادة ما يتشابه بشكل كبير مع القرار الإداري إلا أنه أقل درجة من حيث الأثر وحجية القانونية، ويمكن أن يصدر عن سلطة إدارية وفي جميع المستويات، وعلى غرار المرسوم والقرار سيتاح للطلبة الاطلاع على شكله في قائمة المراجع.

ب. أهمية المقررات الإدارية

تعتبر المقررات الإدارية أداة فعالة في تطبيق السياسات العامة وتنفيذ القوانين واللوائح في شتى المجالات بالرغم من ضعف حجيتها القانونية امام القرارات. وتظهر أهميتها في ما يلي:

- تساعد المقررات في ضبط سير العمل داخل الادارة من خلال تحديد الإجراءات الداخلية والتوجيهات الإدارية.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- تستخدم المقررات في تعيين الموظفين، ترقيةهم، منح الإجازات، والتنقلات داخل الإدارة، مما يضمن حسن تسيير المستخدمين.
- تعتبر المقررات وسيلة لتنفيذ القرارات التنظيمية على المستوى التنفيذي، حيث توضح كيفية تطبيقها داخل الإدارات.
- تحدد المقررات المسؤوليات والصلاحيات داخل الإدارة، مما يحد من العشوائية في قراءة مضامين النصوص الأعلى منها رتبة في الحجية ويضمن الالتزام بالإجراءات.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الثامنة: النصوص الإدارية التفسيرية

لنصوص الإدارية التفسيرية (التوضيحية) دور هام في حسن سير العمل الإداري بالمؤسسات ذات الطابع الإداري، إذ تعمل بكفاءة على شرح وتفسير القوانين والقرارات التنظيمية، حيث توجيه الأعوان بالإدارة ليعملوا على تطبيقها بالشكل السليم. تمثل هذه النصوص بمثابة أدوات إدارية تصدرها الجهات الإدارية العليا بغرض الشرح والتفسير أو إبلاغ الجهات المختصة بإجراءات وتوجيهات محددة. من أهم هذه النصوص كما سنتطرق لها تباعاً في هذه المحاضرة نجد كل من: **المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، والإعلانات.**

1. المناشير الإدارية

تلعب النصوص الإدارية التوضيحية دوراً مهماً في تنظيم العمل داخل المؤسسات، إذ تساعد في شرح القوانين، وتوجيه العاملين، وتيسير تطبيق القرارات. تعتبر المنشورات، أهم النصوص التفسيرية، أداة أساسية لتحقيق التناغم الفعال وضمان وضوح الإجراءات داخل الإدارة. إن الإلمام بصياغة هذه النصوص واستخدامها بالشكل السليم يعزز من كفاءة الإدارة، ويساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بنجاح.

أ. تعريف المنشور

حسب أبحري فليس هناك تعريف جامع في الفقه الإداري حول المنشور إلا أننا يمكن تعريفه كالتالي المنشور هو وثيقة إدارية تصدر عن سلطة عليا (وزير، مدير عام، رئيس مصلحة...) بغرض تقديم تفسير أو توضيح لمقتضيات قانونية، تنظيمية، أو إجراءات يجب اتباعها. "تعد المنشورات الإدارية أداة تستخدمها الإدارة لتوضيح القانون الساري المفعول من أجل تطبيقه من طرف

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

موظفيها، غير أنها يمكن أن تتحول إلى سلاح خطير يمكن الإدارة من تقييد ممارسة الحقوق والحريات".¹

ب. أهداف المنشور

للمناشير أهداف واضحة في تعمل على رفع الرّيس عن مضامين القوانين أو القرارات الإدارية وبالتالي يسهل تطبيقه، . كما تعمل على توحيد آليات العمل الإداري والمؤسّساتي بغية ضمان التنسيق والانسجام بين وداخل أقسامها ومصالحها، مع تحديد أساليب وإجراءات العمل الإداري وفق متطلبات محددة هذا إلى جانب، معالجة إشكاليات تطبيقية للقوانين أو القرارات التنظيمية.

ج. أنواع المناشير

يحرر المنشور في السلطة أعلى السلم الإداري فيتسم بالطابع التوجيهي أو التوضيحي. لضمان الفعالية يوزع على نطاق واسع داخل المؤسسات والإدارات المعنية. وبناء على ذلك يمكننا استخلاص ثلاث أنواع من المناشير الإدارية وهي كالآتي:

- i. **المناشير التفسيرية:** تضع آليات واضحة لشرح القوانين والقرارات التنظيمية ليسهل تطبيقها.
- ii. **المناشير التنظيمية:** تضع توجيهات إدارية تحدد طرق وإجراءات العمل داخل الإدارة.
- iii. **المناشير الإعلامية:** تستخدم لإعلام الإدارات بتغييرات إدارية أو توجيهات جديدة.

د. تقديمه المادي

¹ أبجري هاجر، المنشورات الإدارية المقيدة للممارسة الحقوق والحريات الأساسية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 7(02)، 2023، ص 01.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

إن التقديم المادي يتشابه مع تقديم الرسالة الإدارية فهو يتضمن جميع العناصر التي يمكن أن نحرر بموجبها المنشور من الدمغة، الطابع، رقم التسجيل إلخ ويختلف في كونه يكون تفسيريا أي طويلا نسبيا ويمكن أن يتضمن قائمة طويلة من المرسل إليهم والمكان والتاريخ بالأرقام يكتبان أعلى التوقيع، إلا أن أهم هيئة إدارية تنظيمية وهي المديرية العامة للتوظيف العمومي تترك الخيار في ذلك للمرر في كتابه في الأعلى يسار أيضا.

ملاحظة: نظرا لطول المذكرات سنترك نماذج واقعية للطلاب في قائمة الملاحق

2. التعليمات الإدارية

"تمثل التعليمات الإدارية إحدى أدوات التدابير الداخلية للإدارة العامة، والتي تمّ التوسّع في استخدامها متجاوزة بذلك الحدود الموضوعية لها في الأصل باعتبارها وسيلة لتنظيم وتسيير المرافق العامة من جهة، ومن جهة أخرى وسيلة لتفسير القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن السلطة الرئاسية، وحيث أنّ الوقوف عند الموقف التقليدي القاضي بخروج التعليمات عن نطاق رقابة القاضي الإداري سمح للإدارة باتخاذ قرارات في قالب تعليمات إدارية، ممّا جعلها تمسّ بمبدأ خضوع القرارات الإدارية للرقابة القضائية"².

أ. تعريف التعليمات الإدارية

هي وثيقة إدارية تصدر عن جهة عليا في السلم الإداري، بهدف إعطاء تعليمات وتصرفات لتطبيقها في مجال معين. ويتم نشرها على مجال واسع من المصالح المركزية للمصالح غير المركزية وتبقى صالحة المفعول لحين صدور تعليمة تلغيها.

² فاطمة لعلايمية، النظام القانوني للتعليمات الادارية في الجزائر، دار نور للنشر، 2019، افتتاحية الكتاب.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ملاحظة: تخضع التعليمات للنصوص التنظيمية وتعد لاغية إن خالفة أحد تلك النصوص وهو في حالة سارية المفعول تحت طائلة القوة والحجية القانونية، غير أن لها القوة ذاتها في حالة ما تماشت مع النصوص التنظيمية سارية المفعول

ب. أنواع التعليمات

يمكننا رصد أنواع متعددة من التعليمات بناء على السلم الإداري من أعلاه رئيس الجمهورية إلى غاية المصالح غير الممركزة في المرافق العمومية ويمكن توضيح ذلك ببعض الأنواع:

- i. **تعليمات رئاسية/ حكومية:** تصدر عن رئيس الدولة أو الوزير الأول ولظرف خاص وتكون ذات قوة عن غيرها من التعليمات.
- ii. **تعليمات وزارية:** تصدر عن الطاقم الوزاري قد تكون مشتركة وذلك لمعالجة وضعية مستعجلة وتبقى سارية حتى زوال السبب.
- iii. **تعليمات ولائية:** تصدر عن ولاية الجمهورية وتلزم من بإقليم سلطتهم الإدارية (من بالولاية مقيم أو زائر).

ج. التقديم المادي للتعليمية

إن التقديم المادي يتشابه مع تقديم الرسالة الإدارية فهو يتضمن جميع العناصر التي يمكن أن نحرر بموجبها المنشور من الدمغة، الطابع، رقم التسجيل العنوان: تعليمية إلخ ويختلف في كونه يكون تفسيريا أي طويلا نسبيا ويمكن أن يتضمن قائمة طويلة من المرسل إليهم والمكان والتاريخ بالأرقام يكتبان أعلى التوقيع أو كما يكتب في الرسالة للمحرر الخيار وسيطلع الطلبة على منشور إداري صادر عن جهة إدارية في قائمة الملاحق.

3. المذكرات التوجيهية

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تصنف المذكرات التوجيهية ضمن النصوص الإدارية التفسيرية لتحقيق ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بوضوح ودقة. حيث تعتبر وسيلة رسمية معتمدة لنقل التعليمات والتوجيهات من الجهات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى داخل التنظيم الإداري.

أ. تعريف المذكرة التوجيهية

المذكرة التوجيهية هي وثيقة إدارية تصدرها الجهات المختصة داخل الإدارة بغرض تقديم إرشادات أو توجيهات عامة تخص سير العمل أو تنفيذ بعض الإجراءات بطريقة موحدة. تُستخدم عادة لضمان التنسيق داخل المؤسسة.

ب. أهداف المذكرة التوجيهية

تتمثل أهداف المذكرة التوجيهية في ضمان تنفيذ السياسات الإدارية بشكل متناسق داخل المؤسسة الإدارية مع توجيه الموظفين نحو اتباع إجراءات موحدة لتجنب العشوائية كما تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توضيح آليات العمل. هذا إلى جانب تحقيق التنسيق الفعال بين مختلف المستويات الإدارية.

ج. التقديم المادي للمذكرة التوجيهية

تتضمن المذكرة على غرار عناصر باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عددا من العناصر وهي: رأسية الوثيقة، الطابع، تاريخ ومكان تحرير المذكرة، الرقم التسلسلي، عنوان المذكرة وموضوعها، الجهة الموجهة إليها، نص المذكرة، الصفة الوظيفية للموقع مع توقيع وختم المصلحة مع أسفل يمين التوقيع للجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي) وسيجد الطلبة مذكرة إدارية في قائمة الملاحق للاطلاع.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

4. الإعلان الإداري

الإعلان هو نص إداري يُستخدم لإبلاغ الجمهور أو الموظفين بقرار أو حدث معين. ينشر عادة في أماكن عامة أو يُوزع عبر وسائل الإعلام الداخلية للمؤسسة.

أ. تعريف الإعلان الإداري

هو وثيقة إدارية رسمية تصدر عن جهة سياسية أو إدارية لإعلام لعينة أو لعمامة الجمهور. يمكن أن تُعلن عن نتائج مؤتمر أو بحث، أو عن قرارات جديدة، أو عن معلومات مهمة للجمهور. قد تصدر الإعلانات لإعلام الجمهور بنتائج تحقيق حول البيئة أو للإعلان عن مسابقة توظيف. كما قد تنتشر للإعلان عن تغيير مواعيد عمل الإدارات في الجنوب وفي شهر رمضان مثلاً، أو عن إجراءات تتعلق بحركة المرور، وغيرها من الأمور التي يجب إخبار الناس بها.

أ. أهداف الإعلان

يهدف لإبلاغ المعنيين بمعلومات مهمة تخص الإدارة أو المؤسسة أو حتى المواطنين كأن تنتشر للإعلان عن مواعيد عمل الدوائر الحكومية، أو عن إجراءات تتعلق بحركة المرور، وغيرها من الأمور التي يجب إخبار المعنيين على سبيل جهلهم بها.

- نشر قرارات إدارية أو تنظيمية تهم الموظفين أو المواطنين.
- تعزيز الشفافية داخل الإدارة من خلال تعميم المعلومات.

ب. خصائص الإعلان

من أهم خصائص الإعلان الإداري أنه لا يكون شخصي فيتم عرضه في الأماكن القانونية كلوحات الإعلانات بالدوائر الحكومية والسجلات الإدارية التي تمرر للموظفين للاطلاع والامضاء

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

وغيرها أو بجميع المتاحة والتي تضمن النشر الواسع للفئة المستهدفة فبذلك يكون موجزا وواضحا لتسهيل الفهم وفي ظل التطور التكنولوجي بات يمكن استخدام جميع الوسائط كالرسائل القصيرة والبريد الالكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق غايته.

ج. تقديمه المادي

على غرار التعليمية فالتقديم المادي للإعلان يتضمن جميع العناصر من دمغة طابع دون رقم التسجيل، فهو لا يسجل في سجل الصادر ودون موضوع فتوسطه بالبند العريض أسف الطابع عبارة "إعلان" ويفتتح بعبارة ليكن في علم أو تعلن المديرية وما يفيد الغرض وهو لفت الانتباه، ثم موضوع الإعلان ينتهي يسارا بالمكان والتاريخ ثم صفة اسم ولقب الممضي الختم والامضاء.

ملاحظة: قد يسبق موضوع الاعلان نصوص قانونية في بعضها وخصوصا تلك الإعلانات بالغة الأهمية أو ذات الأثر القانوني الذي يفتح باب الطعن مثلا كإعلانات الاستشارات أو المناقصات وغيرها وفي الحالات الأخيرة يسجل الإعلان بالبريد الصادر ونضع رقم تسجيله أسفل الطابع.

الشكل رقم 14: تصميم وتوزيع عناصر الاعلان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
الطابع	
رقم التسجيل	
إعلان	
ليكن في علم السادة.....(نص الإعلان)	
المكان والتاريخ	
إمضاء المعلن، ختمه وختم الإدارة	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 20: مثال توضيحي عن الإعلان الإداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد البيطرة تيارت

نيابة المدير للبيداغوجيا

إعلان

ليكن في علم طلبتنا الأفاضل أن تاريخ بداية الامتحانات سيكون مباشرة بعد عطلة الشتاء، وذلك يوم الأحد 05 جانفي 2025 وفق الرزنامة التي ستُنشر في أقسام المعهد وفي صفحته الرسمية وعليه يجب على كل طالب الالتزام بما يلي:

- يجب على كل طالب اثبات هويته من خلال بطاقة الطالب حصرا.
- الحضور قبل انقضاء 15 د من تاريخ بداية الامتحان على الأكثر وكل تأخير زائد عن الوقت الممنوح يحرم الطالب من إجراء الامتحان المعني.
- كما نذكر أن ما هو مسموح به فوق الطاولة ورقة الإجابة، نص السؤال والمسودة، وما يزيد عن ذلك سيعتبر محاولة غش

في الأخير نتمنى التوفيق لطلبتنا الأعزاء

تيارت في 15 ديسمبر 2024

مدير معهد البيطرة

إمضاء المعلن، ختمه وختم الإدارة

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة التاسعة: الاتصالات الإلكترونية كأداة حديثة للاتصال داخل المؤسسات

يشهد العالم حاليا ثورة في ميدان تقنيات المعلومات والاتصالات، هذه التقنيات أحدثت تحولا على صعيد دولي وأصبح الاعتماد عليها أساسيا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها من المجالات العامة، كل هذا أثر على الحكومة التي تعتبر المحرك الأساسي للتنمية في الدولة وتخدم مصالح الجمهور (المواطنين)، وتحسين وتسهيل العلاقة بين المواطن والحكومة¹.

1. مفهوم الإدارة الإلكترونية (الرقمية)

يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى جميع التقنيات المستعملة في تشغيل وتبادل وحفظ البيانات رقميا على الحاسبات وأنظمة الاتصال وشبكات الربط، أو بالإنترنت بالإضافة إلى أجهزة الفاكس تلك التكنولوجيا المتقدمة التي أعطت الثقة للمسيرين الإداريين الكلاسيكيين في تبني البريد الإلكتروني المهني وغيرها من المعدات التقنيات المستخدمة بشكل كبير في مجالات الاتصال في عصرنا الحالي².

أ. مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة

تشمل الإدارة الرقمية كل أجزاء الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومراقبة وتقييم وتحفيز، لكنها تتميز بإنشاء المعرفة بشكل دائم واستخدامها لتحقيق الغايات. تعتمد الإدارة الرقمية على تطوير البنية التحتية للمعلومات داخل المؤسسة بشكل يحقق تكامل الرؤية، وبالتالي إنجاز المهام.

ب. تعريف الإدارة الإلكترونية أو الرقمية

¹ بارك نعيمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لإرساء الحكومة الإلكترونية بالجزائر، مجلة شعاعا للدراسات الاقتصادية بالجزائر -دراسة تحليلية، 03 (02)، 2019، ص 142.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002، ص. 235.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

هي نظام إلكتروني شامل يهدف إلى نقل العمل الإداري التقليدي من إدارة يدوية إلى إدارة حاسوبية، وذلك بالاعتماد على أنظمة معلومات متينة تساهم في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف. يمكن للإدارة الرقمية أن تشمل الاتصالات الداخلية والخارجية لأي إدارة، والهدف من ذلك هو تحقيق الشفافية التامة والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الرقمية داخل أي منظمة.

ج. أهداف الإدارة الإلكترونية

تهدف الإدارة الرقمية إلى تحسين أساليب العمل الإداري بالاعتماد على التقنيات المتطورة لتسهيل الإجراءات وتحسين مستوى الخدمات. وتتركز أهدافها الرئيسية في عدة جوانب أساسية تساهم في تحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء الإداري وذلك من خلال:

- **تطوير الإدارة العامة:** تساعد الإدارة الرقمية في تخفيف الاعتماد على المعاملات الورقية، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن التوثيق اليدوي، مما يساعد على توفير الوقت والجهد وتحسين التعاون بين المؤسسات المختلفة.
- **تحسين مستوى الخدمات:** توفر الإدارة الرقمية إمكانية الحصول على الخدمات في أي وقت ومن أي مكان عبر الإنترنت، مما يقلل من فترة الانتظار ويساهم في تحسين تجربة المستفيد. بالإضافة إلى ذلك، تسهل عمليات البحث عن المعلومات واسترجاعها بسرعة وبدقة.
- **تعزيز التواصل مع المواطنين والإدارة:** من خلال توفير واجهة رقمية موحدة، تمكن الإدارة الرقمية المواطنين والموظفين من الوصول إلى الخدمات بطريقة مبسطة وسريعة.
- **تقليل التكاليف التشغيلية:** تخفض الإدارة الرقمية من المصاريف المتعلقة بالإجراءات التقليدية، مثل الطباعة والتخزين والنقل، مما يؤدي إلى تقليل التبذير وتحسين استخدام الموارد المتاحة.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

2. التحرير بالبريد الإلكتروني المهني

في ظل التطورات الرقمية الحاصلة، بات لكل فرد حساب بريد إلكتروني، ويستخدم عنوانه للتواصل، وأصبح عنوان البريد بمثابة هويتنا الرقمية، ومفتاحاً لخدماتنا. لذا، من المهم تخصيص حسابات أو عناوين بريد مختلفة للاستخدامات المتعددة، حيث يجب أن يقتصر استخدام بريد العمل على المراسلات المهنية.

أ. تعريف البريد الإلكتروني المهني

يعرف البريد الإلكتروني المهني على أنه: الوسيلة الإلكترونية الرسمية للتواصل مع الزملاء وطالبي الخدمة العمومية وباقي الشركاء، وإذا كان البريد الإلكتروني المهني يعتمد على نطاق الإدارة، فهو بريد إلكتروني احترافي. بكلمات أخرى، البريد الاحترافي يتضمن اسم مؤسسة أو الإدارة إلى جانب مستخدمه في عنوان بريده الإلكتروني، أي اسم النطاق الخاص به.

ب. مكونات عنوان البريد الإلكتروني المهني

يتكون البريد الإلكتروني من مجموعة العناصر التي تجعل من تمييزه عن البريد العادي أمراً واضحاً للخوادم وبالتالي تضعف احتمالية أن يستقبل كرسالة في صندوق SPAM وهي:

- أولاً يأتي اسم ولقب المستخدم أو مختصرات له، كما يمكن لبعض الإدارات أن تجبر المستخدم أن يضيف رمزا أو حروفاً إلى جانب اسمه آخر ككناية تكون هذه الحالة حتمية إذا ما كانت الخوادم بها لا تقبل الاسم أو هناك اسم مماثل له عناوين خاصة بالإدارة فقط مثل Contact للتواصل مع الإدارة و Support لدعم المستخدمين
- ثانياً يأتي الرمز الحزوني أو كما يعبر عنه في علم الرياضيات برمز التقييم عند النقطة المعينة " @ "

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- ثالثا دومان المؤسسة او الإدارة وهو كلمة مختصرة باللغة الأجنبية مخصصة فقط لحاملها لدى خوادم مقدمي خدمة البريد الالكتروني المهني كشركة Outlook و Gmail ل مثلا.
- رابعا النطاق وهو الأمر آخر ما ينتهي به عناوين البريد أو المواقع في حالة الدول فالجزائر نطاقها (.DZ) أو نطاق المنظمات (.org) ولا يمكن أن ينتهي بالنطاق العام (.com).

ج. تقديم المادي

لا يخلف شكل البريد الالكتروني المهني عن البريد العادي من حيث تصميم منصة الخادم ففيه سطر عنوان الجهة المرسل إليها "Destinataires Line"، ثم سطر الموضوع "Object Line" و صلب الرسالة "Message" غير أنه يختلف عن نظيره في تحرير الرسالة فتكون رسمية وتتضمن العناصر التالية:

- i. **المرسل إليه/ إليهم "Destinataires"** لا يشترط أن تكون جهة رسمية فقد توجه لأي طرف صاحب مصلحة لدى الإدارة ويمكن إرسال رسالة واحدة لعدة مستلمين في آن واحد. وهناك خاصية المتابعة "CC" وفيها يوضع العنوان الإلكتروني لمن يريد المحرر أن يطلع على الرسالة عند الحاجة على سبيل عرض الحال، المتابع، التنسيق.... إلخ.
- ii. **الموضوع "Object"** يجب أن يكون واضحا، مختصرا، ودالا على محتوى البريد، مثل طلب حضور اجتماع، طلب تقرير، دعوة، استفسار عن جودة خدمة، استدعاء... إلخ.
- iii. **الرسالة "Message"** وهي أهم عنصر وفيها يتم التحرير والكتابة وتتضمن:
 - 1) **الافتتاحية:** تحرر بها التحية الرسمية وفقا للموقف وطبيعة العلاقة مع المستل. فيحرر السيد/السيدة، يتبعها اسم المستلم للعلاقات الودية وإن كان يعلوه رتبه صفته الإدارية، المحترم.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

(2) **صلب الرسالة:** يحزر عرض الرسالة كما تحرر الرسالة العادية لكن بشكل مختصر. (راجع صيغ العرض والمناقشة).

(3) **خاتمة الرسالة:** تحرر كما تحرر الرسالة العادية. (راجع عناصر الخاتمة).

التطبيق رقم 21: مثال توضيحي عن رسالة إلكترونية مهنية

A ; xxxxx.xxxxx@univ-tiaret.dz
Object : طلب استقبال
<p>السيد العميد</p> <p>كلية الحقوق والعلوم السياسية</p> <p>تحية طيبة وبعد،</p> <p>يشرفني أن أقدم إليكم بطلب تحديد موعد لاستقبالي، وذلك لمناقشة مشروع أكاديمي وأرجو منكم التفضل بتحديد موعد يناسبكم خلال الأسبوع القادم، وفق جدول أعمالكم. كما يمكنني التكيف مع الوقت الذي ترونه مناسباً.</p> <p>في انتظار ردكم الكريم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.</p> <p>مع خالص التحية،</p> <p>د. بن حمزة ياسين</p> <p>قسم العلوم السياسية</p> <p>أستاذ محاضر قسم "ب"</p> <p>0777.00.00.00</p> <p>yyyy.yyyyy@univ-tiaret.dz</p>

د. تأكيد الاستلام

يمكن تأكيد استلام البريد الإلكتروني المهني باستخدام العديد من الطرق لكن يجب التنبيه أنه لابد للمرسل أن يطلب ذلك على سبيل التنبيه بضرورة طلب إشعار بالاستلام التالية Demande

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

d'accusé de réception إن لم توفر لك الإدارة خاصية التتبيه برسالة آلية من المنصة الشركة صاحبة الحسابات على غرار شركة Gmail تفيد أن رسالتك قد تم فتحها. كما يمكن للإدارة المستقبلية تفعيل خاصية اعلام المرسل آليا بوصول رسالته، ويبقى تأكيد الاستلام الاحترافي عبر الرد برسالة محررة مفادها " تم الاستلام وسنقوم بالرد عليكم في أقرب وقت ممكن " .

هـ. التوقيع الالكتروني

التوقيع الالكتروني هي خاصية في جميع الشركات التكنولوجية المقدمة لخدمات البريد الالكتروني، ويجب أن يقوم المرسل إن أراد أن يوقع على رسائله الإلكترونية وذلك من خلال كتابتها مسبقا بواسطة التعديل على إعدادات البريد الالكتروني الخاص به، وفي العادة يتضمن التوقيع العناصر التالية مرتبة ومتابعة الاسم الكامل مسبوق بصفة أو الرتبة متبوع أسفل السطر بالوظيفة ثم المؤسسة أو الإدارة ويكمن من خلال الاعدادات وضع شعارها ثم معلومات الاتصال من رقم هاتف وعنوان بريدي الالكتروني وبريد عادي.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة العاشرة: مصطلحات إدارية

سنحاول في هذا الدرس تقديم أهم المصطلحات الإدارية من خلا جدول يضم المصطلح باللغة العربية تحته الفرنسية ثم الإنجليزية في الخانة الأولى، أما الخانة الثانية فسيجد فيها الطالب تعرف بسيط حول المصطلح.

المصطلح (عربي/فرنسي/ إنجليزي)	التعريف المجرد و/أو توضيح
منظمة / Organization / Organisation	هي مجموعة من الأفراد يشتركون في تنظيم مدروس بغية تحقيق هدف ما.
مرفق العام / Établissement Public / Public facility	يهدف إلى تحقيق المصلحة العامة بحيث يظل أثناء نشاطه خاضعا للسلطة التي أنشأته أو من ينوب عنها، وبذلك تتلخص بعض مواصفاته في: الديمومة، تحقيق المنفعة العامة لطالبي خدمته وغيرها والإدارة نوع من أنواع المرافق العمومية
مؤسسة / Fondation / Etablissement	تأخذ نفس تعريف المنظمة إلا أن المصلح أكثر تخصصا وجاءت الترجمة بالشكل الذي يخدم التحرير الإداري.
إدارة / Administration / Administration or Management	الإدارة هنا نعني بها الهيئة وليس الوظيفة وتأخذ تعريف المؤسسة
تسيير / Management / Gestion	وهي الوظيفة التي يناط بها كل من له صلاحية
مجلس الإدارة، Conseil d'administration / Board of Directors/	هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبيين أو معينين يتولون الإشراف بشكل مشترك على أنشطة منظمة أو شركة أو مؤسسة ما
مدير / Director / Directeur	وهو المسؤول الأول عن ما يديره، في الإدارة له سلطة التعيين وسلطات أخرى خصه بها القانون.
الأمين العام / Secrétaire Général / Secretary-General	له صلاحية واسعة في الإدارة بحيث يفوض له المدير بعض المهام والمسؤوليات.
رئيس فرع (قسم، مصلحة، مكتب) / Chef / Head of /de	كل من فوضه له السلطة لإدارة مستوى من مستويات التنظيم داخل الهيكل التنظيمي

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

قسم / Department/Department	عادة في الإدارة يكون القسم أسفل الإدارة العليا (المدير)
مصلحة / Service or /Service / Departement	تكون المصلحة خلف القسم عادة في الهيكل التنظيمي، والملاحظ أن المصطلحات بالإنجليزية يمكن أن تختلف عن تلك الفرنسية في المعنى والمضمون
المكتب / Office / Bureau	يكون المكتب خلف المصلحة عادة في الهيكل التنظيمي
التحرير الإداري / Redaction Administrative editing /administrative	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
رسالة إدارية / La lettre administrative Administrative letter	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
الدعوات / Invitations /L'invitations	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
استدعاءات / convocations / Convocations	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
جدول الإرسال / Le Bordreau d'envoi Schedule of transmission	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
البرقيات / The telegrams /Télégramme	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
المحضر / Le process verbal / Proces-verbal	
التقرير / Report / Le rapport	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
عرض أحوال / Report /Le compte rendu	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري
المرسوم / Decree /Le décret	راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	القرار / L'Arrêté / Order
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	المقرر / Décision / Decision
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	المنشور / La Circulaire / Circular
راجع المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	التعليمية / Instruction / Instruction
راجع المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	البريد الإلكتروني المهني / Email Professional Email / Professional
وهي أساس قيام المرفق العام والدولة ككل والمتمثلة في تقديم حقوق طالبي الخدمة العمومية دون أي وجه من أوجه التفرقة	مصلحة عامة / Service publique/ Public service
وهي وضعية قانونية تقع فيها الإدارة تمنحها الحق في اتخاذ بعض القرارات الاستثنائية كتأجيل عطلة ضابط الحالة المدنية بالبلدية عند الدخول الاجتماعي مثلا	ضرورة المصلحة / l'intérêt général / The General Interest

خاتمة المحاضرات

إن مقياس الاتصال والتحرير الإداري لا يعد فقط مادة نظرية ضمن البرنامج البيداغوجي لطلبة الماستر، بل يمثل أداة أساسية لبناء كفاءة مهنية حقيقية، تعزز من قدرة الطالب على الاندماج بفعالية داخل المحيط الإداري والمؤسسي، خصوصاً في قطاعات تتطلب تواصلاً دقيقاً وتحريراً منظماً كالمالية والبنوك والإدارة العامة.

لقد حاولت هذه المطبوعة، من خلال محوريها الرئيسيين، أن تضع بين يدي الطالب أرضية علمية وتطبيقية تجمع بين فهم الأطر النظرية لعملية الاتصال والتحرير، وبين كيفية توظيف هذه المعارف في السياقات المهنية الواقعية. كما سعت إلى تقديم أمثلة عملية وشرح مبسط يتماشى مع احتياجات الطالب في هذه المرحلة من التكوين، ويهيئه لاكتساب الثقة والقدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة واقتدار.

ويبقى الهدف الأسمى من هذا العمل هو دعم الطالب في مسيرته التعليمية، وتحفيزه على إدراك أهمية التواصل الفعال والتحرير الإداري السليم كركيزتين أساسيتين في بناء مهنية عالية المستوى. وإذا كان هذا العمل قد أسهم ولو بقدر بسيط في تقريب المفاهيم وتيسير الفهم، فإنه يكون قد حقق غايته.

وفي الختام، أرجو أن يجد الطالب في هذه المطبوعة سنداً علمياً ومهنياً مفيداً، وأدعو إلى التفاعل الإيجابي معها من خلال القراءة المتأنية والتطبيق المستمر، مع التذكير مجدداً بأن جميع الأسماء والمواقف والمؤسسات الواردة هي حالات افتراضية لا تمت للواقع بصلة، وقد وردت لأغراض تعليمية فقط.

الدكتور لكحل الأمين

قائمة المراجع

I. العربية

1. أبحري هاجر، المنشورات الإدارية المقيدة للممارسة الحقوق والحريات الأساسية، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، 7(02)، 2023.
2. أحمد بن سيف الدين تركستاني، مدخل إلى الاتصال الإنساني، الفصل الأول، مطبوعة دروس، جامعة الملك عبد العزيز.
3. أوبختي رشيدة، مطبوعة جامعية بعنوان: الاتصال والتحرير الإداري، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2022-2023.
4. بارك نعيمة، تكنولوجيا المعلومات والاتصال كأداة لإرساء الحكومة الالكترونية بالجزائر، مجلة شعاعا للدراسات الاقتصادية بالجزائر -دراسة تحليلية، 03 (02)، 2019.
5. بدرية سالم الجهنمي، الاتصال في المنظمات، جامعة الملك عبد العزيز، دروس في مادة، الاتصال في المنظمات العامة Pad428.
6. بن حميدة آمنة، مطبوعة جامعية بعنوان: الاتصال والتحرير الإداري، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2019-2020.
7. بن عودة موسى، مطبوعة بيداغوجية في مقياس صورة المؤسسة والاتصال الشامل، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة، جامعة تيارت، السنة الجامعية 2021-2022.
8. بوحميذة عطاء الله: الموجز في التحرير الداري، دار النشر غير معروفة، السنة غير معروفة.
9. جبار عبد الجبار، محاضرات التحرير الإداري، مقدمة لفائدة طلبة السنة الثالثة علوم سياسية تخصص: التنظيم السياسي والإداري، جامعة شلف، 2018-2019.
10. الأخضر دعلوس، تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري، دار الأيام، عمان، 2020.
11. دحدوح منية، مطبوعة محاضرات في الاتصال في المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2015-2016.

12. الدستور الجزائري 2020، الباب الثالث، الفصل الأول، الجريدة الرسمية رقم 82 الصادرة بتاريخ 30 ديسمبر 2020
13. ريد كورنل و الأستاذة بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن ، 2010.
14. زمور بدرالدين وعيساوي وهيبية، مخطط الاتصال الحداثي وعلاقته باليقظة الاستراتيجية، دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 06 (02)، 2022.
15. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
16. الطيب عيساوي، أهمية وسائل الاتصال في تعزيز الاتصال المؤسساتي الخارجي، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 10 (12)، 2021.
17. عابدي محمد السعيد، دروس على الخط في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة سوق أهراس، المحاضرة 14.
18. عمد صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1995.
19. فضيلة سبع، الحقول العلمية للاتصال الشامل (دراسة نظرية حول الاتصال المؤسساتي)، مجلة معارف، 16 (01)، 2021.
20. فاطمة لعلايمية، النظام القانوني للتعليمات الإدارية في الجزائر، دار نور للنشر، 2019.
21. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
22. القحطاني محمد. مهارات التحرير الإداري: دليل عملي، دار الفكر العربي. الرياض، 2020.
23. لكل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة الثانية ليسانس، جامعة تيارت، السنة الجامعية 2021-2022.
24. محمد عبد القادر الفقي ، مهارات التحرير الإداري: الأسس والتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة، 2010.
25. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار-علاقات عامة-علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

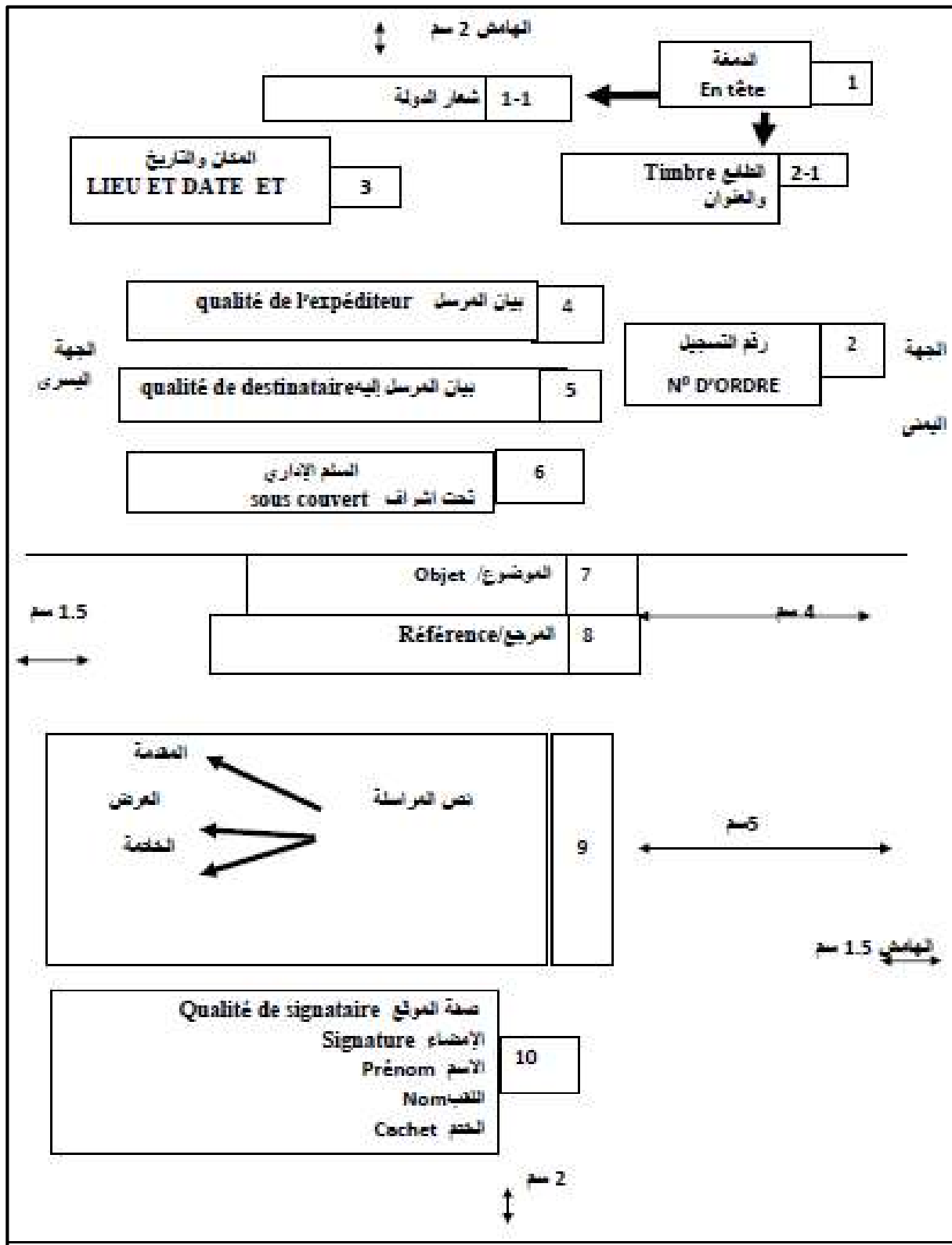
26. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002.
27. مي عبد الله سنو، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 01، بيروت، 2006.
28. ميمش على ورزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010.
29. نادية بن ميسية، "محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري"، جامعة سطيف 01، 2020-2021.

II. الأجنبية

1. Adler, Ronald B. and Lawrence B. Rosenfeld and Neil Towne. Interplay: the Process of Interpersonal Communication. Sixth Edition. Harcourt Brace College Publishers. 1995.
2. American Bar Association , What Is an Executive Order, *Insights on Law and Society* , Vol. 17, no. 1, 2016.
3. Gibb ,C. A, *Leadership: Selected Readings*. Harmondsworth: Penguin Books, 1969.
4. Lajoux ,Jean-Dominique (1977) Tassili n'Ajjer: Art Rupestre du Sahara Préhistorique, Le Chêne, 1977 , Paris.
5. Manuel de communication: pour la gestion intégrée des ressources en eau au Maroc, 2013.

الملاحق

توزيع مكونات المراسلة الادارية



المرجع: محمود سمايلي، مرجع سبق ذكره، ص 32



الرقم.....ك خ/م ع وع/ 2011
04

الجزائر في

22 فيفري 2011

إلى

السيدة و السادة رؤساء

مفتشيات الوظيفة العمومية

للتبليغ

السيدات و السادة المسؤولين المكلفين بتسيير الموارد

البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية

الموضوع: ف/ي قاعدة البيانات الإسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين.

في إطار إقامة نظام معلومات متعلق بالموارد البشرية للمؤسسات و الإدارات العمومية و كذا إنشاء قاعدة بيانات مخصصة للبطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين، يشرفني أن اطلب منكم ملء الخانات المرتبطة بالتطبيق المعلوماتي المعد لهذا الغرض و السهر على تحيينها حسب الكيفيات المحددة في هذا المنشور.

تجدر الإشارة أن جمع المعلومات الضرورية لتسيير القاعدة البيانية الاسمية للموظفين و الأعوان المتعاقدين هي عملية متكررة و تفاعلية بين المصالح المركزية للوظيفة العمومية، مفتشيات الوظيفة العمومية للولايات و مختلف المؤسسات و الإدارات العمومية.

إن المعلومات التي تمون قاعدة البيانات توضح في شكل رقمي. بهذا الصدد، فإن المؤسسات و الإدارات العمومية ملزمين بإدخال و إرسال المعلومات مباشرة إلى قاعدة البيانات المحدثة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية.

غير انه، يمكن للمؤسسات أو الإدارات العمومية التي لا تتوفر على الإنترنت إرسال المعلومات في قرص مضغوط أو قرص محمول إلى مفتشيات الوظيفة العمومية المعنية التي تتكفل بدورها بالإرسال إلى قاعدة البيانات المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

إن عملية الإرسال تتم عن طريق شبكة الإنترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية بواسطة تطبيق معلوماتي متوفر على مستوى جميع مفتشيات الوظيفة العمومية، و الذي يمكن إبلاغه للمؤسسات و الإدارات العمومية للولاية المعنية.

ينبغي الإشارة إلى أن نسخ المعلومات في قاعدة البيانات المركزية مؤمن تماما. يمكن لمفتشيات الوظيفة العمومية الحصول على المعلومات الواردة في قاعدة البيانات المركزية عن طريق شبكة الانترنت للمديرية العامة للوظيفة العمومية مع حقوق و قيود محددة.

أما فيما يتعلق بالمعلومات المدمجة في قاعدة البيانات المركزية، يجدر التوضيح أن المصالح المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية و مفتشيات الوظيفة العمومية للولايات ملزمين بالقيام من جهة، بجمع المعلومات المتعلقة بالمؤسسات و الإدارات العمومية التي تدخل في دائرتهم الإقليمية، و من جهة أخرى، مراقبة المعلومات المرسل.

من جهة أخرى، ينبغي التأكيد على ضرورة العمل على تحيين البطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين عن طريق المتابعة المستمرة لتطور وضعيتهم الإدارية.

يتعين على المؤسسات و الإدارات العمومية و كذا المصالح المركزية و المحلية للوظيفة العمومية القيام بتحيين المعلومات المتوفرة على مستوى القاعدة البيانية المركزية للموظفين و الأعوان المتعاقدين عن طريق العنوان التالي: <https://www.fnfac.gov.dz>

إن تحيين قاعدة البيانات المركزية للموظفين و الأعوان المتعاقدين يتم عن طريق الانترنت بتكفل منتظم بالوضعيات الإدارية التالية:

- التوظيف؛
- الترقيات:
- التعيين في رتبة أعلى؛
- التعيين في منصب عالي؛
- التعيين في وظيفة عليا.
- الوضعيات القانونية و حركات النقل:
- النقل؛
- الخدمة الوطنية؛
- الانتداب؛
- الإحالة على الاستيداع؛
- الوضع في الخدمة؛
- خارج الإطار.

- إنتهاء علاقة العمل:

- الإستقالة؛
- التسريح؛
- العزل؛
- الوفاة؛
- التقاعد؛
- فسخ عقد العمل.

بالنظر إلى الأهمية التي تكتسيها عملية وضع البطاقة الوطنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين، أكون ممتنا للإجراءات التي تتخذونها قصد ضمان تجسيد كافة التدابير المذكورة أعلاه.

عن الأمين العام للحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية

ج. فرشي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية

الأمانة العامة للحكومة

المديرية العامة للوظيفة العمومية

وزارة المالية

السيدات والسادة أعضاء الحكومة

السيدة والسادة الولاة

للإعلام

إلى السيدة والسادة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

والمراقبين الماليين وأمناء الخزينة

التعليمية الوزارية المشتركة المؤرخة في 31 ماي 2008 المحددة للتدابير الإنتقالية للمناصب العليا الهيكلية للمصالح اللامركزية وغير الممركزة في الدولة في شبكة الزيادات الإستدلالية المنصوص عليها في المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد كفيات منح الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية.

تهدف هذه التعليمية إلى توضيح كفيات تطبيق تعليمية السيد رئيس الحكومة رقم 09 المؤرخة في 14 جانفي 2008 المتضمنة تطبيق النظام الجديد لدفع مرتبات المناصب العليا لا سيما النقطة 4، الفقرة الأخيرة.

1/- مجال التطبيق:

تطبق أحكام هذه التعليمية على جميع الموظفين الذين تم تعيينهم بصفة قانونية في المناصب العليا ذات الطابع الهيكلية للمصالح اللامركزية وغير الممركزة في الدولة.

2/- كفيات التصنيف الإنتقالي:

في انتظار صدور النصوص التنظيمية التي تحدد الزيادة الإستدلالية الخاصة بالمناصب العليا، يستفيد شاغلو المناصب العليا للمصالح اللامركزية وغير الممركزة في الدولة من الزيادة الإستدلالية وفقا للجدول الملحق بهذه التعليمية.

3/- كيفيات حساب راتب شاغلي المناصب العليا:

يتقاضى الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا موضوع هذه التعليمات رواتبهم طبقا لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 والتعليمة رقم 09 المؤرخة في 14 جانفي 2008 المشار إليهما أعلاه.

4/- تاريخ سريان تدابير التصنيف الانتقالي:

تطبق أحكام هذه التعليمات ابتداء من أول جانفي 2008.

ينتهي سريان مفعول هذه التعليمات تدريجيا بصدور النصوص التنظيمية التي تحدد الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا ذات الطابع الهيكلي للمصالح اللامركزية وغير الممركزة في الدولة.

تبقى مصالح كل من وزارة المالية والمديرية العامة للوظيفة العمومية على استعداد لتقديم كل التوضيحات الضرورية لمختلف المؤسسات والإدارات العمومية.

وزير المالية

كريم جودي

ع/الأمين العام للحكومة

المدير العام للوظيفة العمومية

ج خرشي

تدابير التصنيف الإنتقالي ضمن شبكة الزيادة الإستدلالية للمناصب العليا الهيكلية
للمصالح اللامركزية وغير الممركزة في الدولة

تحديد المؤسسة	تسمية المنصب العالي	إعادة الترتيب ضمن الشبكة الجديدة للزيادة الإستدلالية (المستويات)	الزيادة الإستدلالية
المديرية الجهوية (جميع الإدارات)	مدير فرعي/رئيس مصلحة بالمديرية الجهوية	م8	195
	رئيس قسم الإتصال والمتابعة في الدائرة	م7	145
المديرية الولائية (جميع الإدارات)	كاتب عام	م9	255
	رئيس مصلحة	م8	195
	رئيس مكتب	م7	145
هياكل الإدارة العامة بالولاية المفتشية العامة	الكاتب العام في الدائرة	م8	195
	الملحق بالديوان لدى الولاية	م8	195
	مفتش في المفتشية العامة بالولاية	م8	195

للولاية			
المصالح الخارجية للمديرية العامة لحرس البلدي	رئيس مصلحة مندوبية الحرس البلدي في الولاية	م8	195
	رئيس مكتب مندوبية الحرس البلدي في الولاية	م7	145
	رئيس قسم الاتصال والمتابعة في الدائرة	م7	145
المصالح غير الممركزة التابعة لوزارة الفلاحة	رئيس القسم الفرعي الفلاحي	م8	195
	رئيس مكتب في القسم الفرعي الفلاحي	م7	145
	رئيس دائرة الغابات	م8	195
المحافظة الولائية للغابات	رئيس مكتب دائرة الغابات	م7	145
	رئيس محطة	م8	195
مديرية الصيد البحري	مفتش جهوي مساعد	م8	195
	رئيس فرقة تقنية	م7	145
	محافظ عقاري	م8	195
	رئيس مفتشية	م8	195
	رئيس قسم	م5	75
المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية	مساعد مراقب المالية	م9	255
	الوكيل المفوض للخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية وخزينة الولاية	م10	325
	مكلف بالدراسات	م7	145
المصالح الخارجية للخزينة	رئيس القسم الفرعي للخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية وخزينة الولاية	م6	105

255	9م	أمين خزينة بلدي. أمين خزينة القطاع الصحي وأمين خزينة المركز الإستشفائي الجامعي خارج الصنف	المصالح الخارجية للخزينة
255	9م	أمين خزينة بلدي. أمين خزينة القطاع الصحي وأمين خزينة المركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الأول	
195	8م	أمين خزينة بلدي. أمين خزينة القطاع الصحي وأمين خزينة المركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الثاني	
195	8م	أمين خزينة بلدي. أمين خزينة القطاع الصحي وأمين خزينة المركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الثالث	
195	8م	وكيل مفوض الخزينة البلدية. وكيل مفوض الخزينة بالقطاع الصحي ووكيل مفوض الخزينة بالمركز الإستشفائي الجامعي خارج الصنف ومن الصنف الأول	
145	7م	وكيل مفوض الخزينة البلدية. وكيل مفوض الخزينة بالقطاع الصحي ووكيل مفوض الخزينة بالمركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	

75	م5	رئيس قسم فرعي الخزينة البلدية. رئيس قسم فرعي الخزينة بالقطاع الصحي ورئيس قسم فرعي الخزينة المركز الإستشفائي الجامعي خارج الصنف ومن الصنف الأول	المصالح الخارجية للخزينة
45	م3	رئيس قسم فرعي الخزينة البلدية. رئيس قسم فرعي الخزينة بالقطاع الصحي ورئيس قسم فرعي لخزينة المركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	
325	م10	وكيل مفوض في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
145	م7	رئيس مكتب في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
105	م6	رئيس قسم فرعي في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
195	م8	رئيس مفتشية الضرائب	
195	م8	قابض الطابع	الهياكل المحلية لإدارة الجبائية
325	م9	قابض الضرائب خارج التصنيف	
325	م9	قابض الضرائب من الصنف الأول	
195	م8	قابض الضرائب من الصنف الثاني	
195	م8	قابض الضرائب من الصنف الثالث	
		وكيل مفوض لقبضة الضرائب	

195	8م	خارج عن التصنيف ومن الصنف الأول	الهياكل المحلية لإدارة الجبائية
145	7م	وكيل مفوض لقباضة من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	
75	5م	رئيس مصلحة مفتشية وقباضة خارج الصنف ومن الصنف الأول	
45	3م	رئيس مصلحة مفتشية وقباضة من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	
195	8م	قابض الجمارك من الفئة الأولى	المصالح الخارجية لإدارة الجمارك
145	7م	قابض الجمارك من الفئة الثانية	
105	6م	قابض الجمارك من الفئة الثالثة	
145	7م	مفوض إليه بالتوقيع باسم قابض الجمارك من الفئة الأولى	
105	6م	مفوض إليه بالتوقيع باسم قابض الجمارك من الفئة الثانية	
75	5م	مفوض إليه بالتوقيع باسم قابض الجمارك من الفئة الثالثة	
75	5م	قابض الجمارك من الفئة الأولى	
55	4م	قابض الجمارك من الفئة الثانية	
45	3م	قابض الجمارك من الفئة الثالثة	
195	8م	رئيس قطاع نشاط لدى المصلحة الجهوية لمكافحة الغش	
195	8م	رئيس محطة رئيسية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
		رئيس محطة جهوية بعنوان	

145	7م	المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	المصالح الخارجية لإدارة الجمارك
105	6م	رئيس محطة مفتشية فرعية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
75	5م	رئيس محطة ثانوية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
105	6م	رئيس فرقة مراقبة	المصالح الخارجية لوزارة التجارة
195	8م	رئيس قسم إقليمي	
195	8م	رئيس مفتشية	
195	8م	مفتش جهوي مساعد للعمل	المفتشية العامة للعمل
195	8م	رئيس مفتشية مساعد	مفتشية الوظيفة العمومية
255	9م	رئيس قسم في مجالس التنسيق وفي البلديات ذات 100.000 نسمة	الإدارة البلدية
195	8م	مدير في مجالس التنسيق وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة	
145	7م	مدير في البلديات ذات 50.001 إلى 100.000 نسمة	
195	8م	الأمين العام للبلديات ذات 50.001 إلى 100.000 نسمة	
145	7م	الأمين العام للبلديات ذات 20.001 إلى 50.000 نسمة	
105	6م	الأمين العام للبلديات ذات 20.000 نسمة فأقل	

145	7م	رئيس المصلحة في مجالس التنسيق الحضرية وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة
105	6م	رئيس المصلحة في البلديات ذات 50.001 إلى 100.000 نسمة
75	5م	رئيس المصلحة في البلديات ذات 20.001 إلى 50.000 نسمة
55	4م	رئيس المصلحة في البلديات ذات 20.000 نسمة فأقل
105	6م	رئيس المكتب في مجالس التنسيق الحضرية وفي البلديات التي يزيد عدد سكانها على 100.000 نسمة
75	5م	رئيس المكتب في البلديات ذات 50.001 إلى 100.000 نسمة
55	4م	رئيس المكتب في البلديات ذات 20.001 إلى 50.000 نسمة
45	3م	رئيس المكتب في البلديات ذات 20.000 نسمة فأقل
25	1م	رئيس فرع الإدارة البلدية

الإدارة البلدية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة المالية

الوزير

02 MAI 2023

1526

السيدات والسادة

الأميرين بالصرف لميزانية الدولة

الموضوع: مذكرة توجيه متعلقة بتحضير المشروع التمهيدي
لقانون المالية وميزانية الدولة لسنة 2024.

يندرج التحضير لقانون المالية وميزانية الدولة لسنة 2024 في إطار مسعى تجسيد ومواصلة تطبيق الطريقة الجديدة للتسيير التي استحدثتها أحكام القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 02 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية، المعدل والمتمم، من أجل تسيير ميزانياتي يعتمد على النتائج وضمن منظور متعدد السنوات.

يتعلق الأمر بالسنة المالية الثانية لإعداد وتنفيذ الميزانية بنمط البرنامج، والتي تعكس تطبيق التوجيهات الكبرى للسياسة العمومية المحددة من خلال الإطار الميزانياتي متوسط المدى (CBMT) 2024-2026 من جهة ، و الأحكام المتعلقة بالتحضير لقانون المالية لسنة 2024 من جهة أخرى.

تقدم هذه المذكرة العناصر الأساسية التي ينبغي أن توجه تحضير مشروع الميزانية للسنة المعنية (2024) وتُسطر بذلك أهم التوجيهات الضرورية لإعداد الاقتراحات الميزانياتية للفترة 2024-2026.

و بناء عليه، يتعلق الأمر، على غرار السنوات المالية السابقة، بسنة مالية مبنية على منهج واقعي يمثل لتوحيد التدابير التي قررتها السلطات العمومية لضمان التغطية المالية الدائمة للنفقات العمومية و تحفيز النشاط الاقتصادي و استعادة توازن ميزانية الدولة على المدى المتوسط، بالاستعانة بالأدوات الجديدة التي جاء بها القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية و التي تسمح بضمان تسيير أفضل للأموال العمومية.

من جهة أخرى، يندرج تحضير مشروع قانون المالية وميزانية الدولة لسنة 2024 ضمن ظرف يتميز بعودة استقرار الوضعية الاقتصادية مع تعزيز المداخل المتعلقة بصادرات المحروقات مما ينبئ بانتقال نوعي وملحوظ للإنعاش الاقتصادي، مؤديا في النهاية إلى تنويع المصادر المولدة للقيمة المضافة، للثروة وللمناصب الشغل.

يعتبر هذا أكثر ملاءمة، لا سيما مع اقتران الوضع الاقتصادي الملائم بتحسين القدرة على التحكم في الأساليب والوسائل التي أدخلها الإصلاح من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

غير أن التوترات الجيوسياسية السائدة حاليا لا تزال تؤثر على الأسعار العالمية للمواد الأولية، لاسيما تلك المتعلقة بالمواد الغذائية التي تشهد ارتفاعا متواصلا، مؤثرا سلبا على توازنات حسابات وميزانية الدولة وكذا القدرة الشرائية للمواطنين.

لهذا السبب، بذلت السلطات العمومية جهودا معتبرة لتعزيز مداخل الأسر ابتداء من نهاية السنة المالية 2021 والذي يترجم من خلال مراجعة جدول الضريبة على الدخل الاجمالي، الزيادة في أجور المستخدمين الناجم عن مراجعة شبكة النقاط الاستدلالية للسنوات 2022 و 2023 و 2024، تثمين منحة البطالة ورفع معاشات ومنح التقاعد لا سيما بعض الفئات الاجتماعية الخاصة.

يضاف إلى هذا، كل تعويضات أسعار المواد الأولية (مسحوق الحليب، الحبوب، الزيت الغذائي) والتي يبقى أثرها المالي على عاتق ميزانية الدولة.

تهدف هذه القرارات إلى الحفاظ على القدرة الشرائية للمواطنين وحركية التنمية الاجتماعية والاقتصادية من خلال تحفيز الإنتاج الوطني للسلع والخدمات وكذلك خلق مناصب الشغل وتدعيم قاعدة البنية التحتية واستكمال مختلف المشاريع قيد الانجاز على المدى المتوسط.

لمواجهة ذلك، لا تزال هناك تحديات هامة ينبغي رفعها ضمن جدول أعمال بعنوان تنفيذ برنامج الحكومة



كذلك، تجدر مراعاة المعايير المتعلقة بالقدرة على تعبئة الموارد المحتملة لمواجهة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة باستمرار والتي لا يمكن التكفل بها إلا ضمن حدود الأرصدة المالية المرتقبة.

في الواقع، يتعلق الأمر بتفضيل تسيير أمثل للموارد قائم على النتائج ومبني على إطار نفقات متوسط المدى، من أجل تعزيز النمو المستدام خارج المحروقات وخلق مناصب الشغل والتي تعتمد على التطبيق المحكم وعلى نجاح برامج الإصلاحات الهيكلية للحكومة.

يجب أن يسمح هذا، في نهاية المطاف، بانفتاح أكبر على القطاع الخاص، وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد وإنتاجية المؤسسات وتقوية الاستثمار، والذي يعد فيه العنصر البشري أكثر من أساسي في ظل تزايد وتيرة التنمية الاقتصادية.

يبقى من المعلوم، أنه وبالرغم من استقرار الوضعية الاقتصادية التي تنبئ بها المؤشرات الرئيسية الاقتصادية والمالية، فإنه يوصى بالحذر وبصرامة أكثر عند استشراف الالتزامات الميزانية، والذي يجب أن يتجسد من خلال تسيير ميزانياتي أمثل للاعتمادات وزيادة تعبئة الإيرادات الجبائية وتعزيز فعالية وعدالة الانفاق العمومي.

I. ميزانية البرنامج لسنة 2024:

تم إعداد ميزانية البرنامج على أساس مخطط عمل الحكومة والاستراتيجية القطاعية المنتهجة التي تترجم السياسة العامة المتبعة، مع الحفاظ على تناسقها مع الموارد الممكن تعبئتها.

كذلك، تتم دراسة البرنامج من حيث الأهداف المسطرة ومؤشرات الأداء ذات الصلة. يجب تقييم وتبرير الاعتمادات الميزانية المتعلقة بها بالإضافة إلى النتائج المتوقعة وفقا لنفس تلك الأهداف.

يتم تحديد أهداف البرنامج وفقا للفعالية الاقتصادية والاجتماعية وجودة الخدمة العمومية و/أو استعمال أمثل للموارد والوسائل. يجب أن تكون الأهداف واضحة، تمثيلية، تتناسق مع المحاور الكبرى للبرنامج، قابلة للقياس بواسطة مؤشرات الأداء لكل سنة مالية ضمن أفق ثلاثي السنوات.

تحدد مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف البرنامج من أجل السماح بتقييم النتائج المحصل عليها. يجب أن تكون عملية، موثوقة، يمكن التحقق منها، موثقة بشكل كاف وملائمة مع ضمان وجود صلة قوية مع



يجب تحديد الأهداف المسطرة لكل برنامج ونشاط وكذا مؤشرات الأداء المرتبطة بها، بشكل واضح في الحجم 2 (التقرير عن الأولويات والتخطيط). ستتم مناقشة هذه العناصر التي تم تحديدها على المستوى القطاعي وفقاً للاعتمادات المخصصة لكل برنامج و نشاط أثناء المناقشات الميزانية مع المصالح المكلفة بالميزانية.

يجدر التذكير بأن الاعتمادات المخصصة للبرنامج يتم توزيعها وتنفيذها حسب الأنشطة، والتي تمثل التقسيم العملي للبرنامج. كما يجب تجميع الاحتياجات من الاعتمادات المصاغة لفائدة الأنشطة مع احترام التوزيع حسب البرنامج الفرعي والعنوان.

كذلك، تقوم المصالح المكلفة بالميزانية بدراسة طلبات تسجيل الاعتمادات لفائدة البرامج مع مراعاة الأولويات المحددة من طرف الحكومة والاستراتيجية القطاعية والأخذ بعين الاعتبار الطرف الميزانياتي الكلي المحدد بالإطار الميزانياتي متوسط المدى (CBMT) وإطار النفقات متوسط المدى (CDMT).

فيما يخص تسجيل البرامج، فيجب تأكيده و/أو تعديله مسبقاً حسب المعايير المشار إليها في المرسوم التنفيذي رقم 20-403 المؤرخ في 2020/12/29، الذي يحدد شروط نضج وتسجيل البرامج.

بهذا الصدد، يجب أن تصاغ اقتراحاتكم مراعاة لـ:

- الاستراتيجية القطاعية لمحفظه البرامج؛
- هيكله البرنامج التي سيتم إقرارها بشكل نهائي بعد المناقشات الميزانية. كل تعديل يستوجب موافقة الوزير الأول؛
- إمكانات القطاع بين مختلف التصنيفات: حسب النشاط، حسب الطبيعة الاقتصادية وحسب الهيئات الإدارية.
- التقسيم الوظيفي للبرامج إلى برامج فرعية يترجم تجميع الاعتمادات المرتبطة لفائدة الأنشطة التي ينبغي تنفيذها لبلوغ الأهداف المسطرة المرتبطة بمؤشرات الأداء؛

من المعلوم أنه، بالنسبة لكل برنامج، يدعى المسؤول المعين للسهر على مطابقة الأهداف المسطرة لنشاط المصالح، في إطار الاعتمادات المبلغة والمرتقة. يقوم كذلك بإجراء حوار التسيير مع مسؤول كل نشاط (المستوى العملي للاعتمادات)، لإعداد برمجة الاعتمادات المالية للنشاط بالتنسيق مع مسؤولي الأنشطة الفرعية والقيام بتقسيم الأهداف ومؤشرات الأداء على مستوى الأنشطة الفرعية إن وجدت.

من المفروض، قد قام هؤلاء المسؤولون بالتعاون مع مسؤول الوظيفة المالية بإجراء حوار التسيير هذا من أجل برمجة الاحتياجات من الاعتمادات والمستخدمين للسنة المالية 2024 (المنظرة الممكدة رقم 2406/وم/م ع م/ 2023 المؤرخة في 10 أفريل 2023) .



بالفعل ، و بالاستعانة بالأدوات الجديدة المحددة في التعليم رقم 7336 المؤرخة في 2022/10/04 المتعلقة بالنشاط، تسمح البطاقات البرمجية لمسؤولي البرامج و الأنشطة على المستوى المركزي و غير المركز بالقيام بتوزيع الاحتياجات التقديرية من الاعتمادات للسنة المالية المعنية.

في الأخير، ولتحديد الاحتياجات من الاعتمادات المالية بشكل أفضل، السيدات والسادة المراقبون الميزانياتيون على المستوى المركزي مدعون كذلك للمشاركة في حوار التسيير من خلال تقديم الاستشارة، من الناحية المالية، لمسؤولي البرامج والأنشطة ومسؤولي الوظيفة المالية، سيما عند إعداد وثائق البرمجة هذه.

من جهة أخرى، يندرج التسيير الميزانياتي الحالي بعنوان ميزانية البرنامج في إطار مسعى قطاعي، والذي للتذكير أتى بمبدأ الميزانية حسب البرامج حيث يمنح مسؤولية تسيير محفظة البرامج للوزراء و مسؤولي الهيئات العمومية، الذين سيكونون من الآن فصاعداً الوحيدين الذين ستسجل باسمهم عمليات الاستثمار العمومي للدولة.

غير أنه وبالنظر للبرنامج المعتبر الجاري إنجازه، أبقى المادة 70 من قانون المالية لسنة 2023 بصفة استثنائية صفة الأمر بالصرف للوالي بالنسبة للعمليات المنطلقة المسجلة باسمه بعنوان البرنامج القطاعي غير المركز إلى غاية 2022/12/31. ولهم بذلك صفة مسؤول " النشاط الوحيد".

من المعلوم أنه، في إطار ميزانية البرنامج يبقى الوالي هو الضامن للتعاون والتنسيق ما بين القطاعات على مستوى الولاية وهذا بغية ضمان انسجام وتوافق السياسات العمومية والميزانياتية للدولة.

يبقى الوالي بدوره في اتصال مستمر مع مسؤولي البرامج، وهذا، لاسيما من أجل التكفل بالأولويات الإقليمية للولاية.

بصفته السلطة الرئيسية على مستوى الولاية، يسهر الوالي على تنسيق الأنشطة التي ستنفذ على مستوى الولاية والأهداف التي تم تعيينها لها، لاسيما مع المشاريع الإقليمية الأخرى (ميزانية الولاية وميزانيات البلديات).

على هذا النحو، سيقام حوار التسيير طوال السنة المالية بين مسؤول البرنامج ومسؤولي المصالح غير المركزية (مسؤولي الأنشطة) بعد التشاور وتحت إشراف الوالي.

يجب على رؤساء المصالح غير المركزية تزويد الوالي بالمعلومات الضرورية لمقابلة تسيير الاعتمادات المالية للمصالح غير المركزية للدولة.



بهذا يضمن الوالي التكفل من قبل المصالح غير الممركزة للدولة بأهداف الأنشطة و التكاليف المرتبطة بها و النتائج المتحصل عليها و/أو المنتظرة للسنوات المقبلة، التي تم قياسها بمؤشرات دقيقة و التي تم تبير اختيارها. تخضع الاقتراحات الميزانية للمصالح غير الممركزة للدولة للتقدير المسبق للوالي أثناء حوار التسيير.

II. إطار النفقات متوسط المدى 2024-2026:

في إطار الأشغال التحضيرية لميزانية البرنامج لسنة 2024، من الضروري صياغة اقتراحاتكم من الاعتمادات و المستخدمين ضمن إطار ميزانياتي متوسط المدى (2024-2026)، حسب البرامج و البرامج الفرعية و عناوين النفقة.

بالفعل، يحدد المستوى الإجمالي للنفقات ب: 14.953,68 مليار دج لسنة 2024 و 14.965,49 مليار دج لسنة 2025.

تم تعديل هذه المبالغ للتكفل بالأثر المالي الناجم عن تطبيق بعض التدابير المقررة من قبل السلطات العمومية (تأمين الشبكة الاستدلالية للأجور، منحة البطالة، منح وعلاوات التقاعد) وكذا التكفل بالاحتياجات الإضافية التي تقدمت بها الدوائر الوزارية ولها أثر حتمي على ميزانية الدولة والتي طرأت بعد إيداع مشروع قانون المالية لسنة 2023 على مستوى البرلمان. ما استوجب مراجعة مسار إطار النفقات متوسط المدى 2024-2025. هذا الأخير سيتم حتما مراجعته عند نهاية المناقشات الميزانية.

يجب ان يراعي مسؤولو محافظ البرامج، عند صياغة مقترحاتهم، سقف الإنفاق من رخص الالتزام واعتمادات الدفع لسنة 2024 حسب كل محفظة برامج (الجدول المرفق). يجب ان يبرر كل فارق في الاعتمادات بشكل واضح.

يُفضل كذلك تخصيص الموارد المتاحة على أساس برمجة واضحة متعددة السنوات للأنشطة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، باعتماد ترتيب تسلسلي لها حسب أولويتها، كالتالي:

1. النفقات غير القابلة للتقليص (نفقات المستخدمين، التعويضات، التحويلات لفائدة العائلات، مشاريع الاستثمار ذات الأولوية...);

2. النفقات الموجهة للمحافظة على مصالح الدولة والخدمة العمومية (تسيير المصالح والهيئات الإدارية...);

3. النفقات الناجمة عن الإجراءات الجديدة و/أو المشاريع حسب هامش المناورة المتاح وفي حدود الغلاف المالي المرخص.



III. أهم التوجيهات لقانون المالية و ميزانية الدولة لسنة 2024:

1. فيما يخص الإيرادات:

يجب أن تدرج التدابير الجبائية المقترحة في إطار تحضير المشروع التمهيدي لقانون المالية لسنة 2024 في إطار المحاور التالية:

- تدابير تهدف إلى توسيع الوعاء الضريبي؛
- تدابير تهدف إلى تعبئة الموارد؛
- تدابير تهدف إلى مكافحة الغش والتهرب الضريبيين؛
- تدابير تساهم في تبسيط الإجراءات في إطار مواصلة تحسين مناخ الأعمال و الإصلاحات الجبائية.
- تدابير عامة؛

مع هذا، لا يمكن اقتراح أي تدبير لإعفاء أو تخفيض لنسب الاختصاص أو للقاعدة الضريبية. علاوة على هذا، لا يجب أن تؤدي الاقتراحات إلى تخصيصات لفائدة الحسابات الخاصة للخرينة أو للمؤسسات أو لعمليات أخرى مهما كانت طبيعتها.

تبقى الأولوية تتمحور حول توسيع الوعاء الضريبي، مدعمة بمجهودات إحصاء المجتمع الضريبي من جهة، و اقتراحات تحفيزات لمالية/جبائية تؤدي إلى احتواء السوق الموازي تدريجيا من جهة أخرى.

ينبغي أن تدرج الإجراءات التشريعية ضمن إطار مواصلة مسار تحسين إيرادات ميزانية الدولة و تعزيز تسيير مجهودات الدولة مع الحفاظ على العدالة الاجتماعية و القدرة الشرائية للمواطن.

كل اقتراح لتدابير تشريعية يجب أن يكون ناضجا كفاية ويجب أن يقيم الأثر المالي الناجم عن تطبيق هذا التدبير تقييما دقيقا.

إضافة إلى ذلك، لإضفاء تقدير أحسن لروح وأثر هذه التدابير، من المناسب التذكير بأحكام المنشور رقم 2161/و.م المؤرخ في 08 سبتمبر 2020 والمتعلق بكيفيات وإجراءات اقتراح مشاريع مواد قانون المالية.

بهذا الصدد، أدعوكم لملء الجدول المرفق كملحق لكل مادة مقترحة، والتي من المؤكد أنها ستساهم في تشريع مالي دقيق، يساعد على أخذ قرار واضح ومدرس.



يجب أن يُملأ هذا الجدول بالنسبة لكل تدبير مقترح، باللغة العربية وترجمتها، ويرسل على شكل سند ورقي وإلكتروني.

2. فيما يخص النفقات:

سيتم تدعيم تدابير ترشيد و تحسين جودة وفعالية النفقة العمومية من خلال مواصلة الإصلاح الميزانياتي و عصنة الأنظمة المعلوماتية لمتابعة تنفيذ الميزانية و الصفقات العمومية.

إضافة الى ذلك، يتواصل تطبيق التدابير التي شرع فيها سنة 2023 لتعزيز الانضباط والشفافية الميزانياتيين وكذا تحسين نوعية الوثائق الميزانياتية لاسيما الحجم 2 (التقرير عن الأولويات و التخطيط) و الحجم 3 (التوزيع الاقليمي لميزانية الدولة).

علاوة على ذلك، وبغية التحكم في وتيرة الزيادة في النفقات الجارية وتخصيص أفضل للاعتمادات الميزانياتية، فإن تخصيص الاعتمادات لسنة 2024 سيستند إلى كل من أولويات الحكومة والاحتياجات الحقيقية لمحافظة البرامج وكذا قدرتها على تنفيذ النفقات.

في هذا الإطار، تبقى العناصر الرئيسية المترجمة لكيفيات تقييم الاعتمادات الميزانياتية حسب عناوين النفقات (التصنيف حسب الطبيعة الاقتصادية للنفقات) للسنة المالية 2024 المرتبطة بهيكل البرنامج، حتمية لتأطير منحى تطور الاقتراحات القطاعية.

لذلك، ينبغي على السيدات و السادة الأمراء بالصرف (مسؤولي محافظ البرامج) مراعاة التوجيهات التالية:

- صياغة اقتراحات الاعتمادات المالية على مدى ثلاث سنوات (2024-2026) حسب النشاط (البرنامج والبرنامج الفرعي) وحسب الطبيعة الاقتصادية (عناوين النفقات)؛
- احترام التسقيف المقترح لسنة 2024 والمرفق بالملحق (كرخصة التزام واعتمادات دفع) والذي ينبغي أن يغطي مجموع مصالحهم المركزية، غير المركزية و المؤسسات تحت الوصاية؛
- برمجة ومنح الأولوية للتخصيص التقديري للموارد حسب طبيعة النفقات: غير قابلة للتقليص، الصيانة والتدابير الجديدة/المشاريع وتأجيل العمليات الأخرى التي لم تتضح جدواها الاقتصادية والاجتماعية على المدى القصير؛
- مراعاة الالتزامات المتخذة من طرف السلطات العمومية سنتي 2022 و 2023 لتمويل التدابير/المشاريع المبرمجة (البرنامج الاستدراكي الخاص ببعض الولايات، تحسين القدرة الشرائية



للمواطنين، مواصلة دعم المواد الغذائية الأساسية، تنويع الاقتصاد، الانتقال الطاقوي، عملية الرقمنة، تسيير أزمة ندرة المياه لمختلف القطاعات المعنية... إلخ)؛

- تعبئة، حالة بحالة، تمويلات المشاريع ذات البعد الاقتصادي في انتظار صدور النص التشريعي المتعلق بشروط تنفيذ الشراكة العمومية الخاصة، والتي مشروعها قيد الدراسة حسب الإجراءات المعدةة.

وعليه، فإن التوجيهات المذكورة سالفا وطابع الموارد التي تظل محدودة، يجب أن توجه اختياراتكم ومقترحاتكم الميزانية. يتعلق الأمر باقتراح نفقات عقلانية تسمح فعاليتها ببلوغ أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية للدولة بأقل تكلفة.

في هذا السياق، من المهم تذكير السيدات والسادة الآمرين بالصرف لميزانية الدولة أنه من الأهمية مواصلة اعتماد الانضباط ونهج مشترك ومتناسق و استشرافي وحذر، يمتد خلال الفترة 2024-2026.

لذا، يجب أن تتدرج مختلف الاقتراحات الميزانية ضمن الإطار التالي:

العنوان 01: نفقات المستخدمين

تجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للسنة المالية 2024، يجب أن يتم توزيع المستخدمين والاعتمادات ذات الصلة حسب كل برنامج وبرنامج فرعي ونشاط، على المصالح المركزية وغير الممركزة (حسب الولاية) والمؤسسات تحت الوصاية، على أساس المستخدمين الفعليين. سيتم التكفل بالمناصب الشاغرة على مستوى برنامج الإدارة العامة، و سيتم إلحاقها بالبرنامج المعني حالما يتم تعبأتها.

« التحكم في التوظيف:

- يقتصر كل اقتراح لفتح مناصب مالية جديدة على تلك المقررة فقط وبصفة استثنائية من طرف السلطات العمومية؛
- منح الأولوية، قدر الإمكان، لإعادة توزيع المناصب المالية الموجودة داخل القطاعات وبينها، بما في ذلك تلك الموجهة لتعزيز الموارد البشرية لفائدة الولايات العشر (10) المستحدثة مؤخرا؛

- القيام باستبدال منصب من كل خمسة (5/1) أصبحت شاغرة، بما في ذلك الحالات على التقاعد.



في هذا الإطار، إن الأمرين بالصرف مدعوون لإرفاق تقديراتهم بوضعية المناصب التي أصبحت شاغرة نتيجة للإحالات على التقاعد و الاستقالة والإقالة و الوفاة.

• ينبغي التكفل بناتج التكوين في نهاية 2023/12/31 و الترقية القانونية، من المناصب الشاغرة. من الضروري أن يقرر تحديد ترقية الأعوان الموجب تدريبهم تبعاً لذلك.

يُنْتَظَر من مجموع هذه التدابير أن تعيد نفقات المستخدمين إلى مستويات يمكن تغطيتها مالياً (أنظر المذكرة رقم 08/و.أ المؤرخة في 05 جانفي 2021).

« الرواتب و الأجور (بما في ذلك التعويضات و المنح):

- تكون الزيادة اللازمة موجهة فقط للتكفل بالترقية القانونية للموظفين في حدود 1,5%؛
- إدراج الأثر المالي المحتمل الناجم عن التوسيع لسنة كاملة لعمليات التوظيف/الإدماج المنجزة في سنتي 2022 و 2023 و كذا التقديرات للسنوات الثلاث القادمة.
- إدراج الشطر الثاني من الأثر المالي الناجم عن مراجعة النقاط الاستدلالية لسنة 2024 وكذا كل مراجعة محتملة مقررة من طرف السلطات العمومية؛

« الخدمات ذات الطابع العائلي و الضمان الاجتماعي: ستكون الاعتمادات ذات الصلة محلّ تعديلات بما يتلاءم مع تطورات العناوين المذكورة سابقاً.

العنوان 02: نفقات تسيير المصالح:

يبقى النهج المتبع هو مواصلة السعي للتحكم في نفقات تسيير المصالح وترشيدها ومكافحة التبذير بجميع أشكاله، من خلال تفضيل تحسين الإجراءات عبر استخدام التقنيات الجديدة للمعلومات و الاتصال.

بهذا الصدد، يجدر التذكير بتعليمات السيد الوزير الأول (موضوع إرساله رقم 08 المؤرخ في 05 جانفي 2021) و التي تأتي لدعم المسعى المذكور آنفاً في مذكرات التوجيه السابقة، لاسيما فيما يخص:

« الاعتمادات المتعلقة بالمهام و التنقلات و مصاريف الاستقبال و الإيجار و التكاليف الملحقّة: ستكون الاعتمادات المتعلقة ستكون موضوع تكفل بالقيمة الحقيقية بغرض تجنب تشكيل ديون لدى قطاع المؤسسات و الإدارات العمومية.



مع هذا، ينبغي أن تنصب جهود الترشيد على الأعباء المتعلقة باستهلاك الكهرباء، الغاز و الماء من خلال تبني الطاقات المتجددة و التي تشكل حاليا بديلا ينبغي استعماله، لاسيما في ما يخص الكهرباء و الذي سيسمح بتقليص معتبر للتكاليف المتعلقة بها. على سبيل المثال، تركيب أنظمة شمسية كهروضوئية على مستوى الإدارات و المؤسسات العمومية (لاسيما في مناطق الجنوب).

« الألبسة و التغذية: الاقتصار على التكفل فقط بالمستفيدين طبقا للتنظيم ساري المفعول و تجديد النسب المطبقة و/أو المستحدثة في السنة المالية 2023 فيما يخص التغذية.

« الصيانة و الإصلاح: تجديد مستوى الاعتمادات المعتمدة لسنة 2023 للسماح بالمحافظة على المباني و التجهيزات الموجودة و كذا الهياكل التي سيتم استلامها سنة 2024.

فيما يخص التكاليف المتعلقة بحظيرة السيارات، يشكل الاستعمال المفرط للمركبات الإدارية مصدرا معتبرا للتبذير. و عليه، ينبغي التذكير بالتعليمية رقم 3418/و.أ المؤرخة في 08 جويلية 2020 و التي تدعو للسهر على ترشيد النفقات المتعلقة باستعمال مركبات المصلحة.

كذلك، تجدر مواصلة عملية تحويل المركبات الإدارية إلى استعمال غاز النفط السائل GPL في انتظار صدور إطار تنظيمي يسيرها.

« المحاضرات و الملتقيات: ستخضع الاعتمادات المتعلقة بها و التي يجب أن تستجيب لقواعد صارمة للجدوى لإعداد برنامج للفترة الممتدة من 2024-2026، معرف بدقة و محدد المبالغ (الموضوع، الفترة، المكان، المدة، المشاركون... إلخ) و لموافقة السلطات العمومية عندما تكون ذات بعد دولي.

يتعلق الأمر أيضا بتقليص التكفل بالمدعوين و المساهمين و الوفود الأجنبية التي تزور البلاد في إطار التبادلات الثنائية أو بمناسبة التظاهرات المختلفة. ينصح بشدة مواصلة استخدام تقنية التحاضر المرئي عن بعد.

علاوة على ذلك، يجب منح الأولوية للبنى التحتية القطاعية والهياكل التي تم تخصيصها لتنظيم الندوات والأيام الدراسية والاجتماعات الموسعة.

« خدمات التمهين و التكوين: يجب أن تسمح الاعتمادات المالية للسنة المالية 2024 بتغطية برنامج متوسط المدى مُعد مسبقا، واقعي ومحدد الكمية، موجه للتكفل بالاحتياجات المعبر عنها لترقية الموارد البشرية.



فيما يخص المؤسسات و الهيئات تحت الوصاية فهي تخضع لنفس القواعد المطبقة على الميزانية العامة للدولة: يجب أن تكون موضوع تقييم للجدوى و الديمومة الذي سيستعمل كقاعدة لدراسة الاقتراحات الميزانية الخاصة بها. فالمبدأ هو أن لا يتم إنشاء أي مؤسسات عمومية جديدة ذات طابع إداري و الهدف هو الاستغلال الأمثل للهيكل الموجودة بإعادة توزيعها عند الاقتضاء.

كذلك، يجب السهر على التطبيق الصارم لأحكام المادة 120 من قانون المالية لسنة 2021 المنظمة لتوزيع العائدات الناتجة عن النشاطات والخدمات التي تقوم بها المؤسسات والهيئات العمومية المرخص لها بالقيام بها بموجب التشريع المعمول به.

في واقع الأمر، ونظرا لرفع الحصة التابعة لميزانية المؤسسة التي أصبحت 60٪، فمن المنتظر خفض مستوى إعانة الدولة، مما سيشكل عنصرا إضافيا لترشيد تسيير المال العام.

يجب أن تقدم طلبات الاعانات والاعتمادات لفائدة المؤسسات والهيئات تحت الوصاية بالتمييز بين نفقات المستخدمين، نفقات تسيير المصالح ونفقات الاستثمار ونفقات التحويل (نظر المرسوم التنفيذي رقم 21-62 المؤرخ في 08 فيفري 2021).

يبقى من المعلوم أنه بالنسبة لمستوى الاعتمادات المخصصة لنفقات تسيير المصالح لسنة 2024 المتعلقة بكل عنوان من العناوين المعنية، ينبغي أن يأخذ بالحسبان الأعباء المتكررة الناجمة عن الهياكل الجديدة المستلمة خلال سنة 2023 أو المرتقب استلامها سنة 2024.

يتم عرض هذه الاستثمارات في جدول يسطر حسب طبيعة المشروع، تاريخ استلامه، الاحتياجات من تعداد المستخدمين اللازم وكذا نفقات المستخدمين ذات الصلة والنفقات الأخرى لتسيير المصالح.

العنوان 3: نفقات الاستثمار

ينبغي أن تدرج نفقات الاستثمار ضمن تسيير متمحور على أساس النتائج و مبني على النمط الميزانياتي الجديد حسب البرنامج، لا سيما مع تحسين أساليب اختيار مشاريع الاستثمار العمومي من خلال تفضيل الاستثمارات الإنتاجية وتلك المتعلقة بالقطاعات الاجتماعية ذات الأولوية، وفقاً للأحكام القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023 الذي يحدد كفاءات نضج و تسجيل عمليات الاستثمار العمومي للدولة بعنوان برنامج.

لهذا الغرض، يجب أن تحدد جميع عمليات الاستثمار العمومي للدولة و تلحق الى برنامج مبين بدقة. كذلك:



• الأمرين بالصرف لميزانية الدولة مدعوون لصياغة اقتراحاتهم للاعتمادات المتعلقة بمشاريع الاستثمار العمومي حسب كل برنامج، برنامج فرعي و نشاط و حسب الهيئات الإقليمية بالنسبة للمشاريع قيد الانجاز (نشاط وحيد).

وفق هذا المنطق، يتم إستحداث مشاريع الاستثمار العمومي و اعتمادها ضمن برنامج ملحق بحافظة برامج؛

• يجب أن تتدرج الاقتراحات المتعلقة بتسجيل عمليات الاستثمار العمومي ضمن إطار نفقات متوسط المدى برخص الالتزام و باعتمادات الدفع؛

يجب تحديد مسار اعتمادات الدفع لتمويل البرامج الجاري إنجازها و البرامج الجديدة المحتمل اقتراحها للسنوات 2024، 2025 و 2026.

بهذا الصدد، يجب تقديم طلبات اعتمادات الدفع و دراستها حسب كل مشروع/عملية تحسبا للتكفل بها، مع احترام إطار الإصلاح الميزانياتي و منح الأولوية للمشاريع التي يرتقب استلامها خلال سنة 2024؛

• يجب أن يكون كل طلب لتسجيل عملية استثمار عمومي جديدة، بعنوان برنامج معين، موضوع تسجيل مسبق كـ "دراسات" (أنظر المادة رقم 19 من القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023، المذكور آنفا) ؛

لذلك، لا يمكن أن يقترح للتسجيل من أجل الإنجاز على مستوى ميزانية الدولة، سوى عمليات الاستثمار العمومي للدولة التي بلغت النضج الكافي، بشكل يسمح بالشروع في إنجازها خلال سنة التسجيل أو عند الاقتضاء السنة الموالية لتسجيلها (أنظر المادة رقم 20 من القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023، المذكور سلفا).

• لا يمكن دراسة طلبات إعادة التقييم إلا في إطار مناقشات الميزانية، و يجب أن يرفق كل اقتراح لإعادة التقييم بملف يعرض مجموع العناصر التبريرية. لن تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار عند الاقتضاء (أنظر المادة رقم 31 من القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023، المذكور سابقا)؛

• تأجيل اقتناء العتاد وأثاث المكتب دون أسباب واضحة للتجديد وعدم الأخذ بعين الاعتبار سوى الاحتياجات المحتملة فقط والناجمة عن استحداث هيئات/مصالح جديدة، يجب على القطاعات توجيه جهودها نحو المحافظة على العتاد والأثاث الموجود وصيانته عند الاقتضاء، يفضل اللجوء إلى هيئة مركزية للشراء وإلى تجميع الطلبات.



- كل طلب لاقتناء مركبات جديدة ينبغي أن يعبر عنه بوضوح ويقرر خلال مناقشات الميزانية ويكون مصاعاً في إطار العنوان 3 "نفقات الاستثمار" بالنسبة لكل الوزارات والهيئات العمومية (الإدارات المركزية، المصالح غير الممركزة والمؤسسات تحت الوصاية).

مما سبق يُعد ذلك أكثر ملائمة نظراً لـ :

- حجم برنامج الاستثمار قيد الإنجاز و الذي للتذكير قدر إجمالاً نهاية 2021 بـ 9.515 مليار دج (باستثناء مواضيع مختلفة) تمس 45.443 عملية؛

- الانطلاق في عملية تقييم البرنامج الجاري إنجازه إلى غاية 2022/12/31 و الذي يجب يتزامن مع العملية المتعلقة بتطهير مدونة الاستثمارات العمومية الموقوفة بتاريخ 2022/12/31 (المذكرة رقم 872 و.أ.م.د المؤرخة في 29 مارس 2023)، والتي من المحتمل أن يتم استكمالها مع نهاية مناقشات الميزانية. كذلك، تكون العمليات قيد الإنجاز المذكورة أعلاه موضوع إلحاق للبرنامج و البرنامج الفرعي و النشاط الموافق لها و هذا بعد غلق تلك المكتملة، وفقاً للإجراءات المعتمدة في هذا المجال (التعليمية رقم 84 و.أ. المؤرخة في 10 مارس 2020).

بهذا الخصوص و في إطار المراجعة السنوية لقائمة عمليات الاستثمار العمومي، يجدر التذكير بأن كل عملية لم يتم تفريدها في أجل أقصاه نهاية السنة المالية الموالية لسنة تسجيلها أو لم تكن موضوع أمر بالخدمة لبداية الانجاز خلال سنة تفريدها، سيتم إلغاؤها بموجب مقرر لوزير المالية (أنظر المادة 34 من القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023 الذي يحدد كفاءات نضج و تسجيل عمليات الاستثمار العمومي للدولة بعنوان برنامج).

غير أنه، بالنسبة للعمليات الجديدة المسجلة سنة 2023 لفائدة الوزارات و الهيئات العمومية، تجدر الإشارة إلى أن الاعتمادات المالية المتوفرة بعنوان برنامج ما يمكن أن تنقل إلى السنة المالية الموالية و لنفس البرنامج بحد أقصى قدره 5% من الاعتماد الأولي المخصص لذات البرنامج. تضاف المبالغ التي تم نقلها إلى اعتمادات الدفع المفتوحة بموجب قانون المالية لسنة 2024 (أنظر المادة 36 من القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية) خلال برمجة الاعتمادات المالية.

- كل إلزام بدون التأكد من توفر الاعتمادات يشكل خطراً ميزانياتياً واضحاً. يجدر دراسة اقتراحات "رفع التجميد" عن عمليات الاستثمار، و التي قد يؤثر انطلاقها بصفة كبيرة على الميزانية العامة للدولة و يوسع بذلك العجز الميزانياتي.



بناءً على ما سبق، فإن برمجة استعمال الموارد الميزانية 2024-2026 يجب، على غرار السنوات المالية السابقة:

- منح الأولوية لإتمام المشاريع الجاري إنجازها، لاسيما تلك التي تفوق نسبة إنجازها 70 %، في الآجال المحددة و ضمن التكاليف المقررة، مع العلم أن حجم عمليات إعادة التقييم لاستكمال البرنامج الجاري، يجب أن يركز على دراسات مكتملة، و ذلك لتفضيل تسيير أحسن للمشاريع.

- الأخذ بعين الاعتبار للأثر المالي على تكاليف المشاريع التي كانت و/أو يجب أن تكون موضوع رفع تجميد محتمل من طرف السلطات العمومية مع السهر على منحها الأولوية في برمجة حجم إعادات التقييم المطلوبة؛

لذلك، يجب أن تكون العمليات المدرجة لرفع التجميد عنها موضوع دراسة حالة بحالة حسب جدواها من جهة و وضعية خزانة الدولة من جهة أخرى.

- تأجيل تسجيل كل المشاريع الجديدة، و تفضيل الاستثمارات الإنتاجية و تلك المتعلقة بالقطاعات الاجتماعية ذات الأولوية. عند الاقتضاء ستخضع الاقتراحات لموافقة السلطات العمومية.

يتعلق الأمر بتدقيق التقييم الاقتصادي عند اختيار مشاريع الاستثمار العمومي و الحرص على عدم الاحتفاظ إلا بتلك التي تعد مجدية فعلا و تستجيب لشروط الفعالية و النجاعة.

الأمرون بالصرف مدعوون لعرض اقتراحاتهم حسب الأولوية، مع الحرص على تقييم الحصة الناجمة عن هذه المشاريع المقترحة بالعملة الصعبة. بعبارة أخرى، يتعلق الأمر بالحد من نفقات الاستثمار ذات كلفة الاستيراد العالية؛

- تعبئة وسائل الانجاز باللجوء تلقائيا و إجباريا، في إطار الطلب العمومي، إلى المؤسسات الوطنية و كذا المواد المصنعة محليا (أنظر التعليم رقم 192/و.أ المؤرخة في 2017/10/03 و التعليم رقم 27/و.أ المؤرخة في 2017/10/19)؛

أخيرا و من حيث الإطار المنهجي، يجب أن يُعد البرنامج المتعدد السنوات 2024-2026 بالتشاور مع الولاية من أجل تحديد البرمجة و الأولويات التي سيتم تسجيلها على مستوى إقليم الولاية، و في ظل احترام النهج المعتمد خلال السنوات المالية السابقة، و الذي يجسد من خلال التخصيصات المقدمة بصفة تقديرية حسب كل محافظة برامج.



لهذا الغرض، فإن الدوائر الوزارية مدعوة للحرص على مطابقة الاقتراحات الميزانية مع سياساتهم القطاعية. و هي مدعوة كذلك للقيام بتشاور موسّع مع مصالحها غير الممركزة التي ستكون قد حددت أولوياتها مسبقا، كل فيما يخصه، تحت رعاية السادة الولاة، لاسيما فيما يتعلق بالمشاريع التابعة لإقليم الولاية المعنية، بغية الوصول إلى انسجام كلي.

في واقع الأمر، يتعلّق الأمر بتفضيل تنفيذ السياسة العمومية من خلال الاعتمادات المخصصة لبرنامج، مع توزيعها على الأقسام الفرعية العملية (النشاطات)، و التي تشكل، على المستوى غير الممركز، المصدر الأساسي للتعبير عن الاحتياجات لبلوغ الأهداف المحددة مسبقا من طرف مسؤول البرنامج.

العنوان 4: نفقات التحويل:

يترجم هذا النوع من النفقات المجهودات الاقتصادية و الاجتماعية للدولة من خلال:

« مختلف الأجهزة الحالية لفائدة الأشخاص و الفئات الخاصة (الطلبة، ذوي الاحتياجات الخاصة، المتقاعدين، التلاميذ، المجاهدين... إلخ) و التي ينبغي تحديدها (المستفيدين، المبالغ، الاطار القانوني...) و تقييم أثرها مع احتساب التعديلات الضرورية الناجمة عن مختلف المراجعات المحتملة المقررة من طرف السلطات العمومية و/أو التعداد الجديد للفئات المعنية.

« تحويل لفائدة الجمعيات : يجب أن تخضع التخصيصات المطلوبة لسنة 2024 إلزاميا لأحكام القانون رقم 06-12 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، و لن تُسجل إلا بعد تقديم حسيطة استعمال الاعتمادات المخصصة مسبقا، التي ينبغي أن تكون مطابقة للنفقات التي خصصت لها هذه الاعتمادات، و مصادق عليها من قبل محافظي الحسابات المُعيّنين لهذا الغرض وهذا طبقا للتشريع المعمول به.

« تحويل للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري و المؤسسات العمومية المماثلة: يجب أن تستجيب اقتراحات الاعتمادات للتعليم رقم 10 المؤرخة في 16 جوان 2008 للسيد رئيس الحكومة و المتعلقة بكيفيات منح الاعتمادات للمؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بعنوان تبغات الخدمة العمومية (دفتر الشروط العامة، حسيطة مفصلة لاستعمال الاعتمادات المخصصة سابقا مع تقييم أثرها، وكذا تقرير التدقيق مصادق عليه من قبل محافظ الحسابات). يرتبط تسجيل الاعتمادات بإعداد دفتر الشروط العامة.



غير أنه من الضروري التنويه إلى أن مساهمة ميزانية الدولة يجب أن تستجيب بصفة إجبارية و حصرية لتغطية نفقات تبعات الخدمة العمومية. يقع على عاتق المؤسسة الحرص على التسيير العقلاني لمواردها، و على وجه الخصوص الالتزام بتطبيق أحكام المادة 69 من قانون المالية التكميلي لسنة 2015.

من جهة أخرى، يجب الحرص بدقة على تطبيق أحكام التعليلة رقم 323/و.أ المؤرخة في 2017/10/29 المتعلقة بترشيد نفقات المؤسسات العمومية تحت الوصاية (المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري، المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي و التكنولوجي، المؤسسات ذات التسيير الخاص...)، و التي تجسدت إحدى تدابيرها من خلال أحكام المادة 119 من قانون المالية 2021، مخضعة بذلك المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري للإشهار القانوني على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري.

علاوة على ذلك، و لشفافية أكثر في التسيير الميزانياتي و تخصيص أحسن للموارد العمومية، يجدر التنكير أيضا بأحكام المادة 121 من قانون المالية لسنة 2021 و الذي يوصي بإطار تنظيمي يحكم شروط إستفادة هذه المؤسسات من إعانات ميزانية الدولة و كفاءات منحها.

في الأخير و بالنسبة للسنة المالية 2024، ينبغي إعداد وضعية واضحة حسب كل هيئة مستفيدة لنواتج الرسوم شبه الجبائية التقديرية لسنة 2024 (أنظر الجدول 28). ستسمح هذه الوضعية بإعداد الجدول "و" للمشروع التمهيدي لقانون المالية لسنة 2024 طبقا للمادة رقم 73 من القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية.

◀ حسابات التخصيص الخاص: تشكل هذه الحسابات أداة استثنائية لتنفيذ السياسات العمومية.

بهذا الصدد، يجب أن تكون حسابات التخصيص الخاص موضوع برنامج نشاط عملي، يجسد أنشطة محددة الكمية من حيث الجانب المادي و المالي و محددة الأهداف المسطرة بالنسبة لكل حساب، إضافة إلى جدول زمني للإنجاز خلال الفترة المقبلة.

يجب أن يدرج جدولا للإيرادات و النفقات التقديرية لكل حساب من حسابات التخصيص الخاص، ضمن اقتراحاتكم الميزانية للفترة 2024-2026، و التي ستبين على الخصوص الإيرادات غير خارج الميزانية و المتعلقة بتمويل النفقات المرتقبة لكل من هذه الحسابات.

يجب أن ترفق هذه الوضعية لكل من الحسابات المعنية، فيما يخص الجانب المادي و المالي، بتذكير:



- بالبرنامج المنجز سنة 2022؛

- بالبرنامج الجاري لسنة 2023؛

- بالبرنامج التقديري للسنوات 2024، 2025 و 2026.

يجدر التوضيح أيضا بأن مستوى النفقات المرخص بها للسنوات المعنية ينبغي أن يتضمن الأرصدة المستخلصة لحسابات التخصيص الخاص، ما لم تقرر السلطات العمومية خلاف ذلك.

بهذا الصدد، يجدر منح اهتمام خاص لتطبيق أحكام المرسوم التنفيذي رقم 18-42 المؤرخ في 23 جانفي 2018 الذي يحدد شروط تعديل استعمال الرصيد الإيجابي لحسابات التخصيص الخاص المستخلص بتاريخ 31 ديسمبر للسنة، و التي يتم تطبيقها في حالة تدهور توازنات الخزينة، المصرح بها من طرف السلطات العمومية.

بمعنى آخر، تدرج الأرصدة الايجابية التقديرية ضمن الإطار الإجمالي للنفقات متوسط المدى 2024-2026 في غياب تصريح السلطات العمومية المذكور سابقا.

في جميع الأحوال، يجب إدراج النفقات الموضوعة ضمن حسابات التخصيص الخاص في إطار إجمالي للنفقات متوسط المدى (2024-2026)، مع احترام تسقيف النفقات المقرر لإنجاز البرامج ذات الصلة، و هذا بالقيام بترتيب العمليات تسلسليا مع تحديد الآجال التقديرية للإنجاز و بالاستناد إلى أحكام المادة 50 من القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية.

بالنسبة لهذه الحسابات، لا يمكن لميزانية الدولة أن تساهم إلا في حدود عشرة بالمئة (10%) من مبلغ الموارد الخاصة التي تم تحصيلها خلال السنة المالية السابقة.

بهذا الخصوص، يجب على الأمرين بالصرف التأكد من التحصيل الفعلي و الدائم للإيرادات الجبائية المقيدة ببعض حسابات التخصيص الخاص التابعة لهم، و أن لا يقتصروا على التخصيص الميزانياتي فقط.

بالنسبة لمشروع ميزانية الدولة بعنوان السنة المالية 2024 فإنه لا يتم ارتقاب إنشاء أي حسابات جديدة.

أخيرا، يجدر التذكير بأنه ينبغي أن تبرر الاعتمادات اللازمة لتغطية نفقات مصالح الدولة سنويا و بصفة كلية. ولا تُخَوَّل الاعتمادات المفتوحة بعنوان سنة مالية أي حق في تجديدها للسنة المالية الموالية (أحكام المادة 35 من القانون رقم 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية).



بمعنى آخر، يجب أن تبرر هذه الاعتمادات دينارا دينارا، و لا يمكن أن تشهد أي زيادة تلقائية في أي حال من الأحوال مقارنة باعتمادات سنة 2023.

IV. الجدول الزمني لإرسال المعلومات و الوثائق:

على ضوء التوجيهات الواردة في هذه المذكرة، فإن السيدات و السادة الأمراء بالصرف لميزانية الدولة مدعوون لإعداد مشاريع ميزانياتهم متعددة السنوات (2024، 2025 و 2026) و إرسالها في أربع (04) نسخ (سند ورقي و إلكتروني) إلى مصالح وزارة المالية (المديرية العامة للميزانية) على أقصى تقدير بتاريخ 21 ماي 2023 كآخر أجل لاقتراحات تدابير قانون المالية و ميزانيات البرامج.

يجب أن ترفق مشاريع الميزانية هذه بمذكرة عرض للقطاع و التقرير عن الأولويات و التخطيط وكذا مجموع الملحقات المرفقة، مملوءة بعناية و مصادق عليها، و يتم إرسالها بنفس الشكل الذي أرسلت عليه هذه الوثيقة (و ينبغي أن يمضى الإرسال من طرف الأمين العام للوزارة على الأقل).

لذا، فإن السيدات و السادة الولاة مدعوون إلى إرسال إلى مسؤولي محافظ البرامج، حسب الأولوية، اقتراحات اعتمادات الميزانية من رخص الالتزام و اعتمادات الدفع فيما يتعلق بالأنشطة الوحيدة المتعلقة بتنفيذ البرنامج القطاعي التابع لإقليمهم (سند ورقي و إلكتروني) و التي ستكون مسبقا موضوع حوار التسيير بين مسؤولي الأنشطة على المستوى غير المركز و مسؤولي البرامج المعنية.

يجب كذلك أن ترسل إلى وزارة المالية و في الأجل المحددة، نسخة عن الوثائق المتضمنة الاقتراحات مجمعة حسب البرنامج و البرنامج الفرعي و حسب عناوين النفقات و كذا المستخدمين الملحقين بهم (سند ورقي و إلكتروني).

فور استلام مشاريع ميزانيات البرامج، ستندم وزارة المالية مناقشات الميزانية ابتداء من 28 ماي 2023 وفقا لبرنامج سيتم موافاتكم بها لاحقا.

سيتم تنظيم هذه الجلسات مع ممثلي الوزارات و خاصة أعضاء لجان الميزانية مرفقين بالمراقب المالي.

أخيرا، تجدر الإشارة إلى أن مشروع ميزانية الدولة لسنة 2024 يجب أن يكون موضوع اهتمام خاص وفقا لأحكام القانون العضوي رقم 18-15 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم.

يتعلق الأمر بمواصلة تنفيذ ميزانية البرنامج و التي تدرج ضمن إطار تجسيد إصلاح ميزانية الدولة من خلال عرضها حسب محفظة البرامج.



لذلك، يرفق بهذه المذكرة مجمل العناصر و الأدوات التي تسمح بإعداد ميزانية البرنامج. يتعلق الأمر بـ:

- نموذج لاقتراحات مشاريع مواد قانون المالية لسنة 2024 (باللغة العربية و ترجمتها)؛

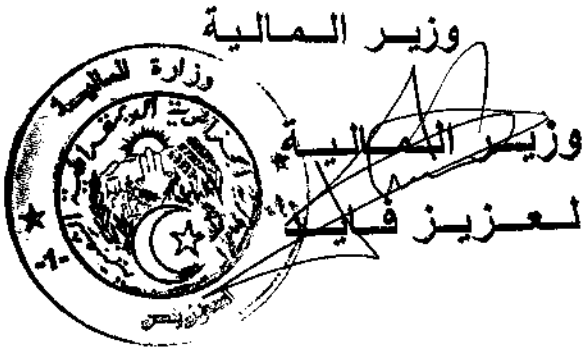
- كل الجداول التي ينبغي ملؤها؛

- التقرير عن الأولويات و التخطيط بصيغة Word (باللغة العربية و ترجمتها)؛

كذلك، يمكن الاطلاع و حتى تحميل النصوص التنظيمية (مراسيم، قرارات، منشور...) المتعلقة بتطبيق القانون العضوي المتعلق بقوانين المالية، من خلال الموقع الإلكتروني للمديرية العامة للميزانية.

mfdgb.gov.dz

اعتمادا على تعاونكم الثمين و المعهود، تقبلوا السيدات و السادة الأمرين بالصرف لميزانية الدولة، فائق عبارات التقدير و الاحترام.



نسخة إلى السيدات و السادة الولاة

السيد الوزير الأول: للإعلام

ملحق

التوزيع التقديري لسقف النفقات حسب كل حافظة برامج للمشروع التمهيدي لميزانية الدولة لسنة 2024

(بعنوان إطار النفقات متوسط المدى 2023-2025)

(الوحدة: آلاف دج)

إعتمادات الدفع	رخص الالتزام	الدوائر الوزارية
94 883 316	31 732 550	رئاسة الجمهورية
33 071 857	17 061 493	مصالح الوزير الأول
2 671 390 713	2 676 177 763	المالية
64 201 716	63 221 958	الشؤون الخارجية و الجالية الوطنية بالخارج
1 322 591 611	1 332 691 611	الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية
156 730 000	156 980 000	العدل
226 520 544	201 614 044	الطاقة والمناجم
230 094 145	229 552 145	المجاهدين و ذوي الحقوق
55 763 581	53 721 906	الشؤون الدينية و الأوقاف
1 461 052 625	1 477 458 478	التربية الوطنية
642 994 940	602 994 940	التعليم العالي والبحث العلمي
114 162 617	113 562 617	التعليم و التكوين المهنيين
32 147 670	32 147 670	الثقافة والفنون
113 936 765	111 936 765	الشباب والرياضة
3 249 261	1 707 961	الرقمنة و الإحصائيات
14 305 950	14 405 950	البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
154 388 594	154 758 594	التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة
18 419 691	6 377 652	الصناعة و الإنتاج الصيدلاني
626 745 461	623 573 501	الفلاحة و التنمية الريفية
590 981 184	651 981 184	السكن و العمران و المدينة
117 192 660	116 392 660	التجارة و ترقية الصادرات
32 941 485	31 226 485	الاتصال
284 189 000	294 300 000	الأشغال العمومية والمنشآت القاعدية
297 856 710	275 856 710	الطريق
223 777 582	211 087 582	النقل
5 595 054	5 265 304	السياحة و الصناعة التقليدية
797 000 000	780 000 000	الصحة
1 299 358 441	1 300 078 441	العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
579 722	579 722	العلاقات مع البرلمان
12 882 149	11 343 149	البيئة و الطاقات المتجددة
5 457 198	5 583 254	الصيد البحري و المنتجات الصيدية
30 049 688	30 049 688	اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة
8 000 000	7 500 000	المجلس الشعبي الوطني
4 110 441	3 500 000	مجلس الأمة
12 665 785	12 265 785	المحكمة العليا
1 330 414	1 330 414	مجلس الدولة
107 358	107 358	المجلس الأعلى للقضاء
964 984	855 784	المحكمة الدستورية
1 549 125	1 524 996	مجلس المحاسبة
174 576	174 576	السلطة العليا للشفافية و الوقاية من الفساد و مكافحته
1 653 000	1 653 000	السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات
860 000	860 000	المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
176 230	176 230	المجلس الأعلى الإسلامي
398 100	398 100	المجلس الأعلى للغة العربية
256 540	256 540	المجلس الوطني لحقوق الإنسان
216 400	216 400	الأكاديمية الجزائرية للعلوم و التكنولوجيا
160 208	160 208	المجلس الوطني للبحث العلمي و التكنولوجي
315 700	277 000	المرصد الوطني للمجتمع المدني
230 000	230 000	المجلس الأعلى للشباب

هيكل البرنامج (*)

رمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
001	وزارة	رئاسة الجمهورية
	001	نشاط رئاسة الجمهورية
	01	برنامج فرعي متابعة النشاط الرئاسي
	02	برنامج فرعي أمن وحماية
	03	محفوظات والذاكرة الوطنية
	04	ترقية اللغات الوطنية والشؤون الدينية
	002	تنسيق النشاط القانوني و الحكومي
	01	تنسيق النشاط القانوني و الحكومي
	003	وسيط الجمهورية
	01	علاقة الادارة بالمواطنين
	004	التعاون الدولي
	01	التعاون الدولي
	005	الادارة العامة
	01	الدعم التقني
	02	الدعم الاداري
002	وزارة	مصالح الوزير الأول
	006	نشاط الوزير الأول
	01	تنسيق ومتابعة نشاط الحكومة
	02	الدعم الاداري والتقني
	007	النشاط الفضائي
	01	النشاط الفضائي
	008	الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري
	01	الوظيفة العمومية
	02	الإصلاح الإداري
	03	الدعم الاداري
003	وزارة	الدفاع الوطني
	009	الدفاع الوطني
	010	اللوجستيك و الدعم متعدد الأشكال
	011	الإدارة العامة
004	وزارة	الشؤون الخارجية و الجالية الوطنية بالخارج
	012	النشاط الدبلوماسي و القنصلي
	01	الدبلوماسية والعلاقات الخارجية
	02	الشؤون القنصلية و الجالية الوطنية بالخارج
	013	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الاداري
005	وزارة	الداخلية و الجماعات المحلية و التهيئة العمرانية
	014	حركة الأشخاص والممتلكات
	01	الحركة الجموعية والحياة السياسية
	02	الدولة وحركة الأشخاص والممتلكات
	03	الهوية والوثائق المومنة
	04	رقمنة الخدمة العمومية
	015	دعم الجماعات المحلية
	01	المهام المسندة للجماعات المحلية
	02	دعم التنمية الاجتماعية والاقتصادية للجماعات المحلية
	016	تهيئة الإقليم
	01	أدوات ووسائل تهيئة الإقليم

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	02	تطوير وجاذبية الإقليم
	017	برنامج فرعي الأمن الوطني
	01	الدعم الإداري واللوجستي المركزي والجهوي
	02	الأمن، النظام العام، الوقاية والتدخل
	03	النشاطات الإجتماعية المهنية
	018	برنامج فرعي الحماية المدنية
	01	التدخل
	02	الوقاية
	03	الدعم الإداري واللوجستي
	019	المواصلات السلكية واللاسلكية الوطنية
	01	شبكات المواصلات
	02	الدعم الإداري واللوجستي
	020	الإدارة العامة
	01	الدعم الإداري واللوجستي
	02	الأخطار الكبرى
	03	الأمن في الطرق
		العدل
006	وزارة	النشاط القضائي
	021	برنامج فرعي النشاط القضائي العادي والإداري
	01	الدعم الإداري
	02	إدارة السجون
	01	ظروف الاعتقال
	02	إعادة الإدماج الاجتماعي
	03	الأمن
	04	الدعم الإداري
	023	قمع الفساد
	01	الاستراتيجية و الدعم التقني و الإداري
	02	الأبحاث و التحريات
	024	الإدارة عامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
		المالية
007	وزارة	الخزينة والتسيير المحاسبي
	025	برنامج فرعي التسيير المالي للدولة
	01	عصرنة الأنظمة المعلوماتية و وسائل الدفع
	02	التسيير المحاسبي لعمليات الخزينة
	03	تسيير الوسائل و الدعم الإداري
	04	الضرائب
	026	الرقابة، التحصيل و الوعاء الضريبي
	01	الدعم الإداري
	02	الميزانية
	027	إعداد و متابعة الميزانية
	01	الرقابة على النفقات
	02	الدعم الإداري
	03	إملاك الدولة
	028	تسيير العمليات الخاصة بإملاك الدولة
	01	المحافظة و مسح الأراضي
	02	الدعم الإداري
	03	

الرمز المميزاتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	029	الجمارك
	01	برنامج فرعي
	02	برنامج فرعي
	03	برنامج فرعي
	030	مفتشية المالية
	01	الرقابة الادارية للمالية العمومية و رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة
	02	الدعم الإداري
	031	الإدارة عامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	700	تخصيص
		الطاقة والمناجم
		وزارة
	032	البرامج
008	01	الكهربة
	02	التوزيع العمومي للغاز
	03	البرامج الخاصة للكهرباء و الغاز
	04	الطاقات الجديدة
	05	دعم الدولة لفوترة الكهرباء
	033	المناجم
	01	المناجم و المقالع
	02	الموارد المنجمية
	03	التطوير المنجمي
	04	المراقبة والمطابقة
	034	التعويض عن تحلية مياه البحر
	01	التعويض عن تحلية مياه البحر
	035	التحكم في الطاقة والطاقات المتجددة الموصولة بالشبكة الكهربائية الوطنية
	01	التحكم في الطاقة
	02	الطاقات المتجددة الموصولة بالشبكة الكهربائية الوطنية
	036	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
		المجاهدين و ذوي الحقوق
	037	التراث التاريخي و الثقافي
009	01	حماية الرموز والمآثر التاريخية
	02	البحث التاريخي ومتابعة النشاطات المتحفية
	038	المنح
	01	المعطوبون والطعون
	02	ذوي الحقوق
	039	الحماية الاجتماعية
	01	صحة المجاهدين و ذوي الحقوق
	02	الترقية الاجتماعية
	040	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
		الشؤون الدينية و الأوقاف
	041	التوجيه الديني و الثقافة الإسلامية
	01	التوجيه الديني
	02	الثقافة الإسلامية
010		وزارة

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	03	برنامج فرعي الاتصال والتعاون
	04	برنامج فرعي اماكن العبادة
	042	برنامج التكوين و التعليم القرآني
	01	برنامج فرعي التكوين و التقييم والبحث
	02	برنامج فرعي التعليم القرآني
	043	برنامج الإدارة العامة
	01	برنامج فرعي تسيير الوزارة
	02	برنامج فرعي الدعم الإداري
		وزارة التربية الوطنية
	044	برنامج التعليم القاعدي
011	01	برنامج فرعي التربية التحضيرية و الابتدائية
	02	برنامج فرعي التعليم المتوسط العادي و المتخصص
	03	برنامج فرعي التعليم المتوسط عن بعد
	04	برنامج فرعي محو الأمية
	045	برنامج التعليم الثانوي
	01	برنامج فرعي التعليم الثانوي العادي والمتخصص
	02	برنامج فرعي التعليم الثانوي عن بعد
	046	برنامج التكوين
	01	برنامج فرعي التكوين قيد الخدمة
	02	برنامج فرعي التكوين المتخصص
	047	برنامج الحياة المدرسية والتحويلات الاجتماعية
	01	برنامج فرعي الحياة المدرسية
	02	برنامج فرعي التحويلات الاجتماعية
	048	برنامج الإدارة العامة
	01	برنامج فرعي تسيير الوزارة
	02	برنامج فرعي الدعم الإداري
		وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
012	049	برنامج التعليم والتكوين العالين
	01	برنامج فرعي الطور الأول والثاني للتعليم
	02	برنامج فرعي التكوين في الطور الثالث
	050	برنامج البحث العلمي والتطوير التكنولوجي
	01	برنامج فرعي الدعم الإداري للبحث و تسيير المالية
	02	برنامج فرعي البحث والتطوير
	03	برنامج فرعي الابتكار التكنولوجي
	051	برنامج الحياة الطلابية
	01	برنامج فرعي الخدمات الجامعية
	02	برنامج فرعي الظروف المعيشية للطلبة
	052	برنامج الإدارة العامة
	01	برنامج فرعي تسيير الوزارة
	02	برنامج فرعي الدعم الإداري
		وزارة التعليم و التكوين المهنيين
013	053	برنامج التكوين المهني
	01	برنامج فرعي التكوين المهني الأولي
	02	برنامج فرعي التكوين المهني المتواصل و عن بعد
	03	برنامج فرعي الهندسة البيداغوجية للتكوين المهني
	054	برنامج التعليم المهني
	01	برنامج فرعي التعليم المهني
	02	برنامج فرعي الهندسة البيداغوجية للتعليم المهني

الرمز الميزانياتي لمحافظة البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محافظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	055	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	وزارة الثقافة والفنون	
014	056	برنامج الفنون والآداب
	01	الكتاب و المطالعة العمومية
	02	الابتكار و نشر المنتج الثقافي و الفني
	057	برنامج التراث الثقافي
	01	حماية، تثمين و استغلال التراث الثقافي
	02	ترميم التراث الثقافي
	058	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
015	وزارة الشباب والرياضة	
	059	برنامج الشباب
	01	ترقية التنشيط الاجتماعي التعليمي
	02	الشراكة ومؤسسات الشباب
	03	السياحة وتسليية الشباب
	060	برنامج الرياضة
	01	المواهب الشابة، رياضي النخبة والمستوى العالي
	02	ترقية الرياضة للجميع في الأوساط التربوية والمتخصصة
	03	الحياة النقابية ومؤسسات الرياضية
	061	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	وزارة الرقمنة و الإحصائيات	
016	062	تطوير الرقمنة
	01	تكنولوجيات الرقمنة
	02	دعم الاقتصاد الرقمي
	063	المنظومة الوطنية للإحصاء
	01	تطوير الاحصائيات
	02	تقييس الاحصائيات
	064	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
017	وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية	
	065	برنامج تطوير الخدمات البريدية
	01	تطوير النشاطات البريدية
	02	تطوير الخدمات المالية البريدية
	066	برنامج تطوير المواصلات السلكية واللاسلكية
	01	تطوير وتأمين المنشآت القاعدية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال
	02	تطوير الأنشطة المرتبطة بالاتصالات اللاسلكية والتجهيزات الحساسة للمواصلات السلكية واللاسلكية
	067	برنامج بناء مجتمع المعلومات الجزائري
	01	تطوير وترقية المحتوى الوطني والخدمات على الخط وتعميم الاستخدامات
	02	إرساء وترقية بيئة آمنة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة
	068	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
018	وزارة	التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة
069	برنامج	الأشخاص المعوقين
01	برنامج فرعي	حماية وإدماج الأشخاص المعوقين
02	برنامج فرعي	التربية و التعليم المتخصص للأشخاص المعوقين
070	برنامج	الاسرة وقضايا المرأة
01	برنامج فرعي	الاسرة
02	برنامج فرعي	قضايا المرأة
071	برنامج	التنمية الاجتماعية والنشاط الإنساني
01	برنامج فرعي	التنمية الاجتماعية
02	برنامج فرعي	الحركة الجمعوية والنشاط الإنساني
072	برنامج	الإدارة العامة
01	برنامج فرعي	تسيير الوزارة
02	برنامج فرعي	الدعم الإداري
019	وزارة	الصناعة
073	برنامج	المنافسة و التطوير الصناعي
01	برنامج فرعي	المنافسة الصناعية
02	برنامج فرعي	التطوير الصناعي
074	برنامج	دعم الاستثمار
01	برنامج فرعي	تطوير الاستثمار
02	برنامج فرعي	دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
075	برنامج	الادارة العامة
01	برنامج فرعي	تسيير الوزارة
02	برنامج فرعي	الدعم الاداري
020	وزارة	الفلاحة و التنمية الريفية
076	برنامج	الفلاحة و التنمية الريفية
01	برنامج فرعي	تنمية الفلاحة
02	برنامج فرعي	الأمن و الجودة الصحية للأغذية
03	برنامج فرعي	التنمية الريفية و التسيير المتوازن و المستدام للأقاليم
077	برنامج	الغابات
01	برنامج فرعي	التسيير و الدعم
02	برنامج فرعي	التنمية المستدامة و المحافظة على الأملاك
03	برنامج فرعي	مكافحة التصحر و استصلاح الأراضي
078	برنامج	الإدارة العامة
01	برنامج فرعي	تسيير الوزارة
02	برنامج فرعي	التسيير و التدخل و الدعم
021	وزارة	السكن و العمران و المدينة
079	برنامج	السكن
01	برنامج فرعي	السكن العمومي الإيجاري
02	برنامج فرعي	إعانات للسكن
080	برنامج	التهيئة و التعمير
01	برنامج فرعي	التعمير
02	برنامج فرعي	تهيئة العقار
081	برنامج	المدن و المدن الجديدة
01	برنامج فرعي	المدن و المدن الجديدة
082	برنامج	التجهيزات العمومية
01	برنامج فرعي	التجهيزات العمومية للتربية و التكوين
02	برنامج فرعي	التجهيزات العمومية للأمن و الصحة
03	برنامج فرعي	تجهيزات عمومية أخرى

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	083	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	022	التجارة و ترقية الصادرات
	084	ضبط و ترقية المنافسة
	01	ضبط السوق
	02	تنظيم النشاطات التجارية
	085	حماية المستهلك
	01	تحليل و مراقبة الجودة
	02	رقابة الممارسات التجارية
	086	تأطير المبادلات التجارية و ترقية الصادرات
	01	المبادلات التجارية
	02	ترقية الصادرات خارج المحروقات
	087	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
023		الإتصال
	088	الإعلام و الإتصال المؤسستي
	01	الإعلام
	02	الإتصال المؤسستي
	089	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	024	الأشغال العمومية و الري و المنشآت القاعدية
	090	المنشآت الأساسية للطرق و الطرق السيارة
	01	تطوير المنشآت الأساسية للطرق
	02	صيانة الطرق
	03	تطوير و صيانة الطرق السيارة
	091	المنشآت الأساسية المطارية
	01	تطوير المنشآت الأساسية المطارية
	02	صيانة المنشآت الأساسية المطارية
	092	المنشآت الأساسية البحرية
	01	تطوير المنشآت الأساسية البحرية
	02	صيانة المنشآت الأساسية البحرية و الإشارة
	093	حشد الموارد المائية و الأمن المائي
	01	السدود
	02	نحويلات المياه
	03	التنقيبات
	04	المياه الغير تقليدية
	094	التزويد بالمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية
	01	التوصيل بالمياه الصالحة للشرب و المياه الصناعية
	02	شبكات التوزيع
	095	الري الفلاحي
	01	المساحات المسقية
	02	الري الصغير و المتوسط
	096	التطهير و حماية البيئة الطبيعية
	01	شبكات التطهير
	02	محطات تصفية مياه الصرف الصحي
	03	حماية المدن من الفيضانات

الرمز المميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	097	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
		النقل
025		وزارة
	098	برنامج الحركية و اللوجيستية
	01	النقل عبر الطرق و اللوجيستية
	02	النقل بالسكك الحديدية و النقل الموجه
	099	برنامج البحرية التجارية و الموانئ
	01	البحرية التجارية
	02	الموانئ
	100	برنامج الطيران و الارصاد الجوية
	01	الطيران
	02	الارصاد الجوية
	101	برنامج الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الاداري
026		وزارة السياحة والصناعة التقليدية
	102	برنامج السياحة
	01	سياسة و ترقية السياحة
	02	دعم المشاريع السياحية
	103	برنامج الصناعة التقليدية و الحرف
	01	توجيه و تأطير تطوير الصناعة التقليدية و الحرف
	02	ترقية و تحسين أداء الفاعلين
	104	برنامج الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الاداري
		الصحة
027		وزارة
	105	برنامج الوقاية و العلاجات
	01	الوقاية و العلاجات
	106	برنامج التكوين في مجال الصحة
	01	التكوين و تعزيز المهارات
	107	برنامج الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الاداري
		العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
	108	برنامج المفتشية العامة للعمل
	01	تصميم و تنظيم تشريعات العمل
	02	التسيير الإداري و المالي
	109	برنامج تدعيم و تطوير التشغيل
	01	الولوج إلى سوق التشغيل
	02	أجهزة التشغيل
	110	برنامج نظام الحماية الاجتماعية
	01	تنفيذ سياسة الضمان الاجتماعي
	02	دعم نظام الضمان الاجتماعي
	111	برنامج الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الاداري

الرمز المميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
029	وزارة	العلاقات مع البرلمان
	112	برنامج متابعة العمل البرلماني
	01	برنامج فرعي تعزيز العلاقات بين الحكومة والبرلمان
	02	برنامج فرعي دراسة النصوص التشريعية والتنظيمية.
	113	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
030	وزارة	البيئة والطاقات المتجددة
	114	البيئة والتنمية المستدامة
	01	البيئة الحضرية والصناعية
	02	التنوع البيولوجي والتغيرات المناخية
	03	تربية و توعية بيئية
	115	الطاقات المتجددة
	01	الطاقات المتجددة الغير موصولة بالشبكات
	116	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
031	وزارة	الصيد البحري والمنتجات الصيدية
	117	الصيد البحري
	01	تطوير أنشطة الصيد البحري
	02	تطوير البنى التحتية و الصناعة المرتبطة بالصيد البحري
	118	تربية المائيات
	01	تطوير أنشطة تربية المائيات
	02	تطوير البنى التحتية و الصناعة المرتبطة بتربية المائيات
	119	مراقبة الأنشطة و نوعية منتجات الصيد البحري و تربية المائيات
	01	مراقبة أنشطة الصيد البحري و تربية المائيات
	02	مراقبة صحة الأوساط و نوعية المنتجات للصيد البحري و تربية المائيات
	120	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
032	وزارة	الصناعة الصيدلانية
	121	تنمية و تطوير الصناعة الصيدلانية
	01	ضبط السوق
	122	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
033	وزارة	وزارة الاقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة
	123	ترقية اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المقاولاتية
	01	ترقية اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة
	02	ترقية المقاولاتية و الابداع
	124	الإدارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
500	هيئة	المجلس الشعبي الوطني
	125	التشريع ومراقبة عمل الحكومة
	01	النشاط البرلماني للمجلس الشعبي الوطني
	02	الإدارة العامة

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
501	هيئة	مجلس الأمة
	126	برنامج التشريع ومراقبة عمل الحكومة
	01	برنامج فرعي النشاط البرلماني لمجلس الأمة
	02	برنامج فرعي الإدارة العامة
502	هيئة	المحكمة العليا
	127	رقابة وتقويم الأحكام القضائية وتوحيد الاجتهاد القضائي
	01	برنامج فرعي النشاط القضائي
503	هيئة	مجلس الدولة
	128	ضبط عمل القضاء الإداري والاختصاص الاستشاري
	01	برنامج فرعي ضبط النشاط القضائي الإداري
	02	برنامج فرعي المهام الاستشارية المتعلقة بمشاريع النصوص القانونية
	03	برنامج فرعي الإدارة العامة
504	هيئة	المجلس الأعلى للقضاء
	129	استقلالية القضاء
	01	برنامج فرعي تدبير دورات المجلس
	02	برنامج فرعي الإدارة العامة
505	هيئة	المحكمة الدستورية
	130	المحكمة الدستورية
	01	برنامج فرعي مراقبة دستورية القوانين والانتخابات
	02	برنامج فرعي البحث وترقية الثقافة الدستورية
	03	برنامج فرعي الإدارة العامة
506	هيئة	مجلس المحاسبة
	131	الرقابة على الممتلكات والأموال العمومية
	01	برنامج فرعي التدقيق والحكم على حسابات التسيير
	02	برنامج فرعي مراقبة نوعية التسيير وتنفيذ قانون المالية وتقييم البرامج العمومية
	03	برنامج فرعي الإدارة العامة
507	هيئة	السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته
	132	الوقاية من الفساد ومكافحته
	01	برنامج فرعي التكوين والتحصين والوقاية من الفساد ومكافحته
	02	برنامج فرعي الإدارة العامة
508	هيئة	السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات
	133	تنظيم ومراقبة العملية الانتخابية والاستفتاءية
	01	برنامج فرعي تحضير والإشراف على سير العملية الانتخابية والاستفتاءية ومراقبتها
	02	برنامج فرعي المراجعة العادية للقوائم الانتخابية
	03	برنامج فرعي الإدارة العامة
509	هيئة	المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
	134	الحوار والتشاور والتقييم في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي
	01	برنامج فرعي إبداء الآراء والتوصيات للسلطات العمومية
	02	برنامج فرعي إعداد التقارير والدراسات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية
	03	برنامج فرعي الإدارة العامة
510	هيئة	المجلس الأعلى الإسلامي
	135	ترقية التعاليم الدينية الإسلامية
	01	برنامج فرعي تشجيع وترقية الاجتهاد
	02	برنامج فرعي الإدارة العامة
511	هيئة	المجلس الأعلى للغة العربية
	136	ترقية وتعميم اللغة العربية
	01	برنامج فرعي ترقية اللغة العربية
	02	برنامج فرعي تعميم اللغة العربية
	03	برنامج فرعي الترجمة من وإلى اللغة العربية

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	04	برنامج فرعي الإدارة العامة
512	هيئة	المجلس الوطني لحقوق الإنسان
	137	برنامج حقوق الإنسان
	01 02	برنامج فرعي برنامج فرعي حماية وترقية حقوق الإنسان الإدارة العامة
513	هيئة	الأكاديمية الجزائرية للعلوم و التكنولوجيات
	138	برنامج ترقية التنمية الوطنية المستدامة بالعلوم والتكنولوجيات
	01 02	برنامج فرعي برنامج فرعي الاستشارة والخبرة في مجالي العلوم والتكنولوجيا الإدارة العامة
514	هيئة	المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات
	139	برنامج تطوير البحث العلمي والتكنولوجي
	01 02	برنامج فرعي برنامج فرعي نشاط المجلس الإدارة العامة
515	هيئة	المرصد الوطني للمجتمع المدني
	140	برنامج ترقية المجتمع المدني
	01 02	برنامج فرعي برنامج فرعي ترقية نشاط المجتمع المدني الإدارة العامة
516	هيئة	المجلس الأعلى للشباب
	141	برنامج ترقية الشباب
	01 02	برنامج فرعي برنامج فرعي نشاطات المجلس الإدارة العامة

(*) سيتم تثبيت هذه الهيكلية مع نهاية مناقشات الميزانية، مع الأخذ بالاعتبار خاصة للتشكيل الحكومي الجديد.