



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



مطبوعة بيادغوجية في مقاييس

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

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

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

الصفحة	عنوان الدرس	رقم المحاضرة
02	مفهوم الاتصال	01
17	الاتصال الشامل في المنظمة	02

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

الخاتمة، قائمة المرجع والملاحق

	الخاتمة	الرقم
112	قائمة المراجع	01
113	الملاحق	02
ترتيب حسب الحاجة لها		

قائمة الأشكال، الجداول والتطبيقات

أ. قائمة الأشكال

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

ب. قائمة الجداول

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

ج. قائمة التطبيقات

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

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 والمؤسسي، خصوصا في مجالات تتسم بالдинاميكية 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، وتسهيل عملية الاستيعاب والممارسة، مع التركيز على ربط المعرفة الأكademية بسياقاتها العملية الواقعية. وقد تم تقسيم محتوى المطبوعة إلى محورين رئيسيين:

• **المحور الأول: الاتصال**، وقد تناول هذا المحور درسین أساسین. خصص الأول لعرض مفهوم الاتصال، من خلال التطرق إلى أنواعه وعناصره و مجالاته 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 أساسه 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 استناداً إلى تجربة مهنية و MIDIANIE تمتد لأكثر من تسع سنوات في مجال الإدارة العمومية، حيث عملت بصفتي متصرفًا إقليمياً لمدة خمس سنوات، ثم متصرفًا محلًا 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 بعده تقنياً ومهنياً 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.

وأمل أن تسهم هذه المطبوعة في تحقيق الأهداف التعليمية والتقوينية المرجوة، وأن تكون دليلاً نظرياً وعملياً يدعم الطالب في بناء كفاءاته الذاتية، ويوهله لخوض الحياة المهنية بثقة واقتدار.

ملاحظة: رجاء جميع الشخصيات والمؤسسات هي حالات افتراضية وليس حقيقة وستتكرر الملاحظة في المحور الثاني على سبيل التذكير لا التكرار.

الدكتور لكحل الأمين

المحور الأول:

الاتصال بالمنظمات

المحور الأول: الاتصال بمؤسسات

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 الإنسان في أول عمره فإن البالغين يرون أنه قادر على التواصل مع مقدمي الرعاية من خلال السلوكيات التطورية والتي تبدأ بكاء والمناجاة، وبالفعل فالنسان حسب العديد من علماء النفس يولد مع قابلية للتواصل، غير أن حدود الاتصال عنده تبقى رهينة الطرق وال حاجات البيولوجية طالما لم يرتفع 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 (المتلقى) من خلال قناة اتصالية، أما التعريف 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، ص 23.

المحور الأول: الاتصال بـ المؤسسات

كما عرف الاتصال على أنه: "العملية التي يتفاعل بمقتضها متلقى ومرسل الرسالة في مضمون 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 فيتشكل ويتعدد استعمالاته وفق حاجتنا إليه ظل استمرار حياتنا اليومية ومدى حاجتنا إليه لنقل المعلومات، وبالتالي فمنطقيا لن ينحصر في شكل واحد فتتعدد وأشكاله 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 قناته 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 والتخفيف من حدته، هذا إلى جانب تعدد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من عملية اتصالية واحدة فيمكن للمتصل مثلا نقل أفكار للمستقبل مع مشاعر وأحاسيس في نفس الوقت، كل ذلك يضاف إلى الميزة الأولى والمتمنية في كون العملية الاتصالية تكون مباشرة (وجها لوجه) فتسهل عملية الفهم وتصحيح الأفكار الناشئة عن التشوش الذي يمكن أن يؤثر على مكونات مخطط الاتصال الذي ستناقشه لاحقا، وحتى وإن

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

كانت الوسيلة المستعملة لا تتحقق هذه الخاصية كأن تكون المحادثة عبر الهاتف أو إحدى وسائل التواصل الاجتماعي فإن التفاعل يبقى آني بين طرفي العملية الاتصالية ويدخل ضمن هذا النوع من الاتصال كما سررنا سابقا كل من المحادثة العادية المباشرة، الاتصالات عبر وسائل 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، وللتوسيح أكثر سنأخذ مثال الرسومات الجدارية على جبال الطاسيلي ناجر (ما بين 9000 و 2500 قبل الميلاد) في الجزائر، فأغلب علماء الأنثropolوجيا يكادون على أن تلك هي عملية اتصالية وليس فنية أو دينية³، وضعها انسان ما قبل الحضارة بالجنوب الجزائري في الأزمة الغابرة فكانت توثق طبيعة حياة من رسمها ومن سيشاهدها بعده، ومع بداية الحضارات الأولى المصرية، البابلية والصينية ومع اختراع الكتابة المسمارية للغة لنفس اللغة السومرية في حضارة ما بين النهرين حوالي 3400 قبل الميلاد، بدأ التأسيس للكتابة لتنتطور مع تطور الأزمنة والحضارات الإنسانية لغاية يومنا هذا، واستغل الانسان هذه الوسيلة كعملية اتصالية فعالة فهي توثيقية للغة ما مسجلة (مكتوبة)، ووظفها في العديد من جوانب حياة 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 بالتحرير 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 وسننسبة 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 يتتيحه الاتصال اللفظي. لذا، جاءت إرشادات عملية وشكلية تعمل على ترسيخ الوضوح في التعبير من خلال استخدام لغة دقيقة ومنظمة.

ملاحظة: لا نقول اكتشاف الكتابة، لأن الاكتشاف يعبر عن شيء موجود، لكن لم يصل له علم الإنسان بعد والاختراع هو بناء شيء مستحدث بإبداع وتفكير الإنسان 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 كإشارات والعلامات التي تستخدم في التواصل دون الحاجة إلى الكلام أو الكتابة، مثل الموسيقى التي يمكن أن تعبّر عن الحزن كما يمكن أن تعبّر عن السرور والفرحة، الألوان التي يمكن فهم بعض معانيها عند استخدامها في العملية الاتصالية فالأحمر للحب والأسود للحزن والأبيض للصداقة.

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 حجيتها 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 المنطقية 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 المنطقية من حركات اليدين، وتعبيرات 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 والهيبة 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، وكل 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 إلى 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 المقصود.

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 الخدمية، وفي ميدان الاتصال يتغير المخطط حسب نوع المؤسسة ودجمها، قطاع نشاطها، رهاناتها، أهدافها وهو يسمى مكانة المؤسسة ودورها، وهو المقاربة العامة للاتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة) أهدافها، تنظيم المساعدين إلخ....⁴

من خلال التعريف 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 يعمد القائمون بالاتصال بتوظيف معرفتهم ومهاراتهم الاتصالية وموافقهم وخلفياتهم الاجتماعية والثقافية التي تميزهم عن غيرهم.

ب. المستقبل (المرسل إليه)

4 زمور بدرالدين و عيساوي وهيبة، مخطط الاتصال الحدثي وعلاقته بالبيضة الاستراتيجية - دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 06 (02)، 2022، ص 128

لكل الأمين، محاضرات في مقاييس تسيير مؤسسة، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة الثانية ليسانس، جامعة تيارات،
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 فرداً، جماعة أو حتى المنظمة بذاتها كما أنه يقوم بفك الرموز، تحليلها وفهم المعلومات المتضمنة في الرسالة وفق عدة معانٍ وبعد ذلك يقوم بالاستجابة، هذا مع الأخذ بعين الاعتبار أن التحليل والفهم يعتمد أيضاً على قدراته المعرفية وخلفياته الاجتماعية والثقافية.

ج. الرسالة

وهي الوعاء الذي يحمل المعلومات المراد ارسالها وتشكل بعد اصطدامها بالتشويش الناشئ من المؤثرات الخارجية الذي يعيّد صياغتها نسبياً حسب درجة قوته ولا تعني الرسالة في منظمات الأعمال الكلمات اللغوية بل تشمل الحركات، تعبيرات الوجه نبرة الصوت الخ.

د. الترميز

وهو الشكل الذي يختاره المتصل لتحويل أفكاره ومعلوماته بشكل يكون قابلاً للنقل على غرار الكلمات المكتوبة، الحركات الجسدية، الأصوات تتفرد أو تتشكل معاً لتكوين الرسالة المراد ارسالها.

هـ. القناة (أداة الاتصال)

وهي القناة التي يستعملها المتصل لبعث رسالته فيمكن أن تأخذ الشكل البسيط كالإشارات والذبذبات الصوتية والصوتية كما يمكن أن تكون أكثر تعقيداً كالرسائل والكتب والصحف والمجلات والأفلام والبث الإذاعي والتلفزي 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 كالضوابط 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. رجع الصدى

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

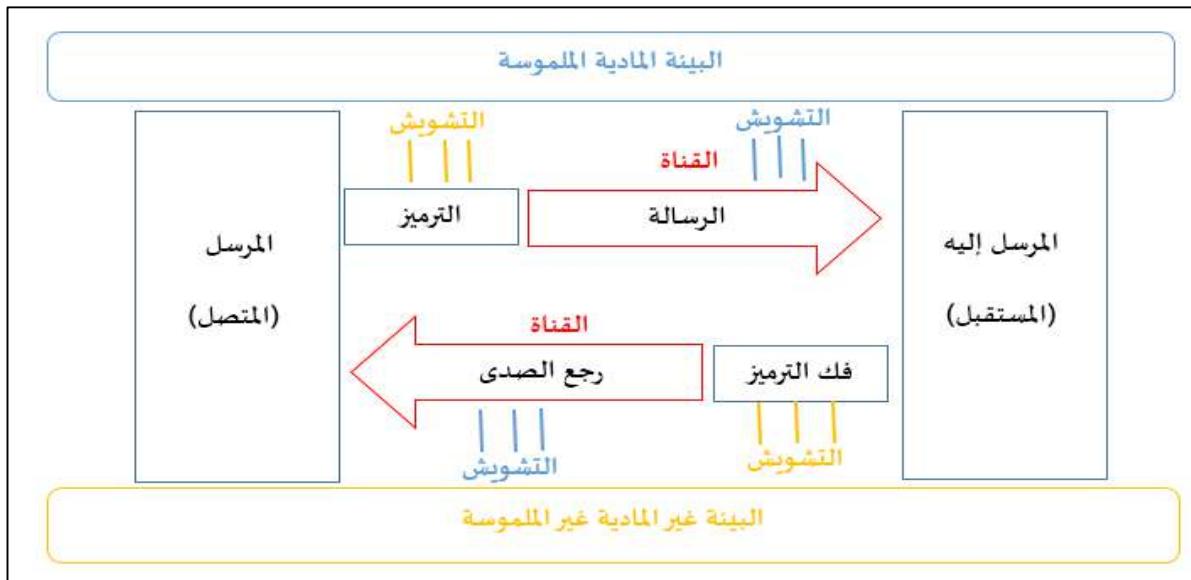
ط. البيئة الاتصالية

تشير البيئة في عملية الاتصالية إلى المكان والزمان اللذان تمت بهما تلك العملية أي كل ما يحيط بها و يؤثر 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 الواقع او 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



المصر: 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 وتنتابعها وال العلاقة 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 كالتالي⁶:

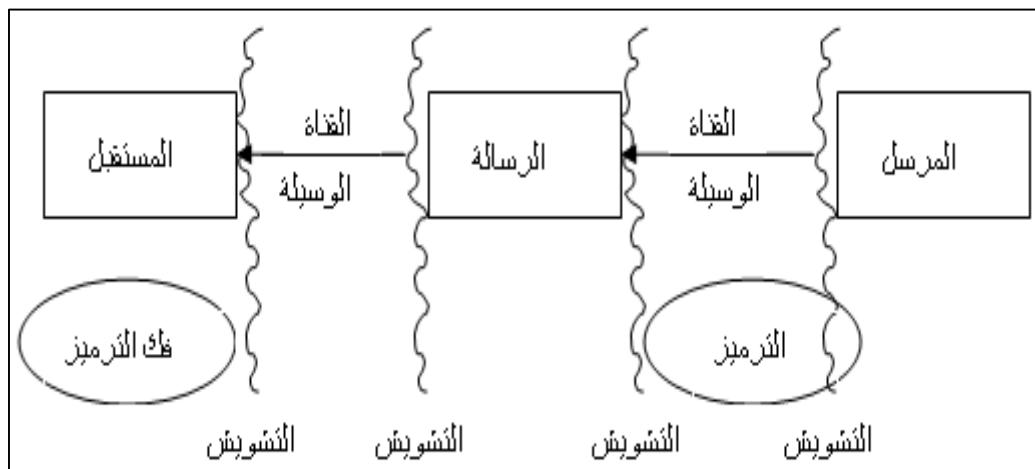
أ. النموذج الخطى أو أحدى الاتجاه

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

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 "تشویش" في خط واحد مستقيم، فهذا يعني نجاحها.

الشكل رقم 02: النموذج الخطى 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

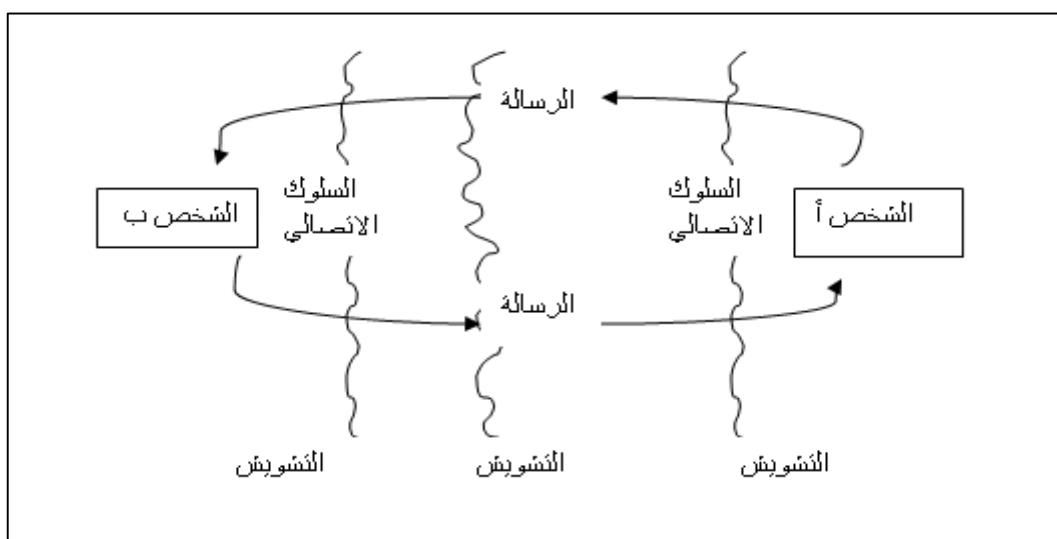
ب. النموذج التبادلي (أو ثانى المسار)

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 المستقبل مع الخبر، وتبدو علامات السرور على وجهه قبل إتمام الخبر، ثم يرسل رسالة لفظية مستفسراً عن موعد الزواج، فيأتيه الرد سريعاً أنه كان بالأمس، فيتحول السرور إلى نوع من اللوم على عدم معرفته، وهكذا تتدخل الرسائل، ويصير كل من الطرفين مرسلاً ومستقبلاً 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

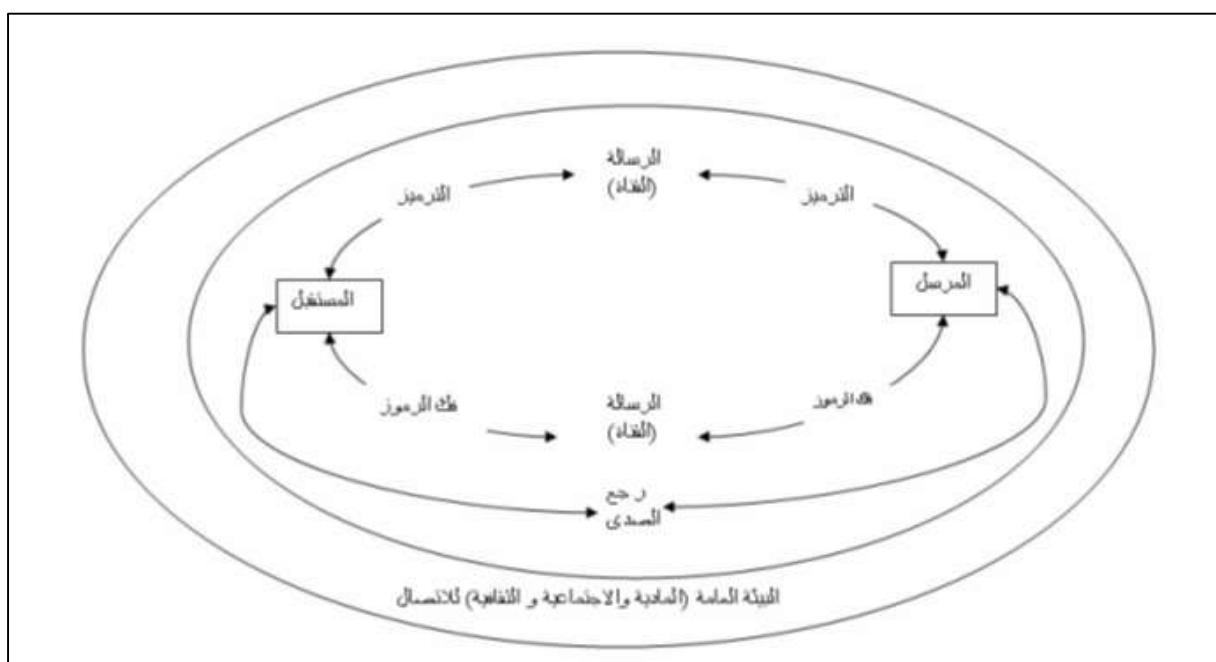
بما أن عملية التواصل أعقد مما نتخيله، فالنموذجان السابقان (الأحادي والثاني) لا يوضحان العملية بشكل كامل. يعتمد التواصل على البيئة المحيطة، سواء كانت مادية أو اجتماعية أو ثقافية. كما يعتمد على العوامل النفسية والذاتية لكل من أطراف التواصل.

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

يحاول نموذج الاتصال التفاعلي أن يضم كل عناصر الاتصال النشطة، كبيئة الاتصال و"رجу الصدى" وما سبق التواصل، وما تلاه من سلوك تواصلي أو غيره. هذه طبيعة العلاقات الاجتماعية التي لا تنتهي، بل يُبني 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 أنواعاً مختلفة مثل الشركات والمؤسسات و المنظمات القطاع الثالث (الجمعيات، التعاونيات، التعاونييات....الخ)، وتعتمد على موارد بشرية وموارد مادية، بالإضافة إلى أنظمة تواصل ناجعة لضمان أداء متقن. فهي نظام منفتح يتأثر بالوسط الخارجي ويتكيف معه، ما يجعلها كياناً حيوياً يتتطور دوماً 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 ب مدى صلابة المنظمة ككل.⁸

لا يمكن تصور أي منظمة أو مؤسسة تعمل بمعزل عن عملية الاتصال، فبدونه تصبح المنظمة كياناً جاماً 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 لـ حـلـ الأمـينـ: مـرـجـعـ سـبـقـ ذـكـرـهـ، صـ 05

⁹ بـدرـيةـ سـالمـ الجـهـنـيـ، الـاتـصـالـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ، جـامـعـةـ الـمـلـكـ عـبـدـ العـزـيزـ، درـوـسـ فـيـ مـادـةـ الـاتـصـالـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ، العـامـةـ 03ـ، Pad428ـ، صـ 03ـ

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

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، ويفصل الشعور بالعزلة، ويزيد الرضا الوظيفي. بناء على ذلك يمكن تلخيص أهمية اتصال المنظمة إلى جانب ما ذكر في العناصر التالية¹⁰:

- تعد عملية التواصل ضرورية جدًا 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 متى.
- 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 و مهمة في الممارسة الإدارية الفعالة، ويساعد العاملين على فهم أهداف المؤسسة التعليمية وواجباتها، والتعاون بطريقة بناءة لتحقيق هذه الأهداف، وهذا شرط أساسى لأداء الفرد لعمله على أكمل وجه.

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

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

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

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 غالباً 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 أسماء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص 24.

المحور الأول: الاتصال بـ المؤسسات

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 وموافقات 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، نظراً لتنوع تخصصاته ومجالات عمل القائمين عليه، وتدخل صلاحياتهم وتنوع أصحاب المصلحة. أضف إلى ذلك، محدودية الميزانية المخصصة له مقارنة بالأنشطة الأساسية للمنظمة¹. هنا تبرز أهمية دور التواصل الشامل وقسم العلاقات العامة في تعزيزه 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 المحسدة 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 الإلكترونية الفرنسية على الرابط: <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Communication-> (أطلع عليه بتاريخ 12/02/2025. على الساعة 06:30) <globale-240992.htm>

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

وفي نفس السياق سنحاول معالجة أهم أنواعه وفق ترتيب الأهمية بعد أن نعرفه ونذكر أهم العناصر التي تدفع المؤسسات 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 ضمن تحقيق غاياتها وطموحاتها وتحقق رغبات كل من طاقمها الوظيفي، شركائها والمجتمع ككل".³

كما يعرف على أنه: "مختلف الأنشطة الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسة داخلها وخارجها بتتوسيع 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 نظراً 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)، فاما الأولى فتهدف إلى التفعيل الفوري لجميع الأنشطة وفق الخطة وظيفة التوجيه (راجع درس التوجيه في مقياس تسيير

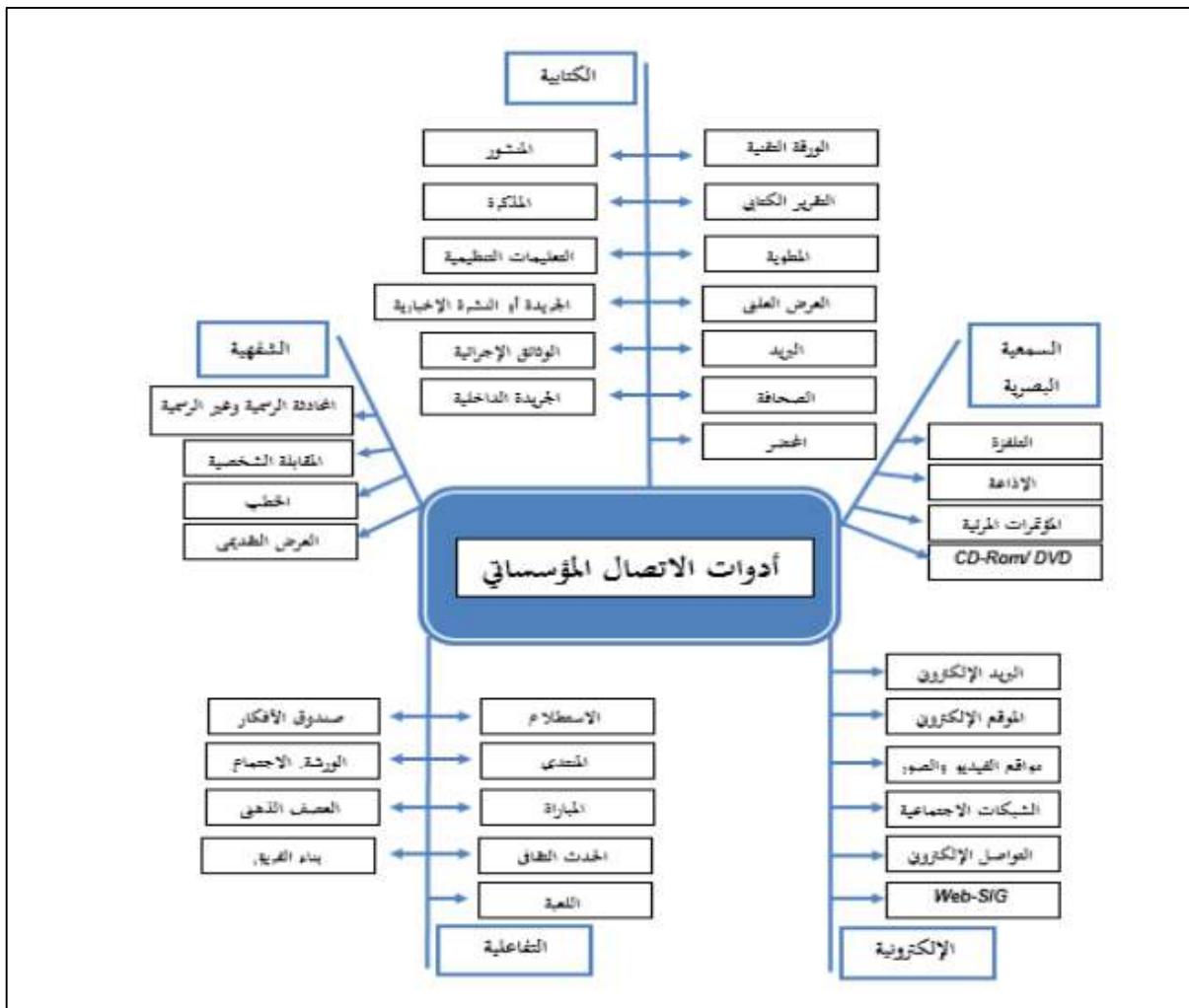
³ بتصرف عن فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار- علاقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 03.

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

المحور الأول: الاتصال بالمنظمات

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

الشكل رقم 05: أدوات الاتصال المؤسساتي



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 a 11 :15)

من خلال رسم المعالم والأدوات الموضحة في الشكل السابق، والتي ستستخدم لبناء علاقات

وطبعاً ذلك لا يكون إلا من خلال الاتصال الشامل. هذا إلى جانب ما يلي:

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

- **ثبيت 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 زيانها الأوفياء والمحتملين وفق تفضيلاتهم لضمان على الأقل حصتها السوقية.
- **تعلم واكتساب الخبرة الاتصالية:** كما سبق وأشارنا في المحاضرة الأولى فإن الاتصال يتتطور 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 وتنوع 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 فيما:

أ. **الاتصال الداخلي:** هو نظام فعال ي العمل 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

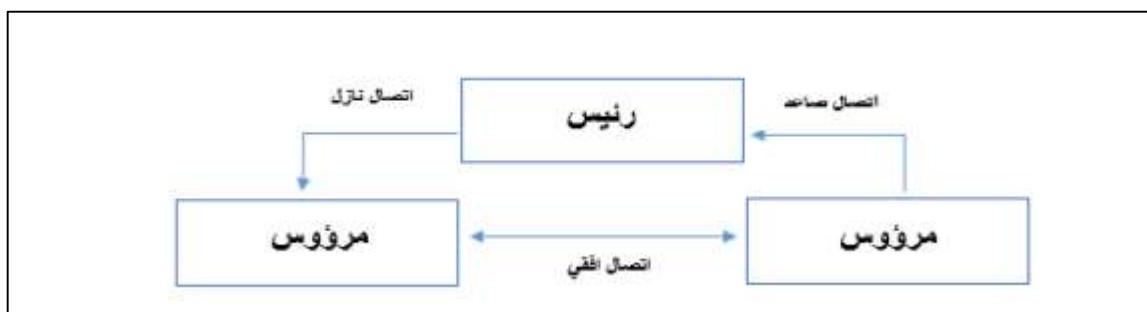
⁵ عد صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1995، ص 2.

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

بهدف فهم المعلومة المحولة من المرسل إلى المستقبل⁶. كما يتشكل في عدة صور نخترعها دون إسهام نظراً لتكرر 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 المؤسستي



المصدر: الطيب عيساوي، مرجع سبق ذكره، ص 2384

ii. **الاتصال الخارجي:** هو كل استراتيجية تواصلية مؤسساتية تتوجه إلى الجمهور الخارجي، وتحشد كل قنواتها التواصلية من أجل التفاعل مع الجمهور أو الشركاء أو المهتمين بعمل المؤسسة وخدماتها. ويسعى التواصل المؤسستي إلى تحسين صورة المؤسسة خارجياً، وتدعم روابطها مع شركائها وكذا تقوية الثقة والبقاء على اطلاع دائم على صورة المؤسسة خارجياً.⁷ ويهدف الاتصال المؤسستي الخارجي إلى تعريف الجماهير بالمؤسسة وثقافتها ونوعية نشاطها، وتدعم العالقات مع الشركاء، وكذا التعرف على آراء الزبائن، وقياس مدى رضائهم من عدمه على المؤسسة. كم تكمن أهميته في: العلاقة 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 بوجليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن ، 2010 ، ص 36.

⁷ الطيب عيساو، مرجع سبق ذكره، ص 2386

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

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

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

يتسّم هذا النوع من التقسيم على الوظائف التشغيلية التي تقوم بها المنظمات وله من أهمية ما يجعلنا نخصص له جراء خاصا 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 وال الرقمية، 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.

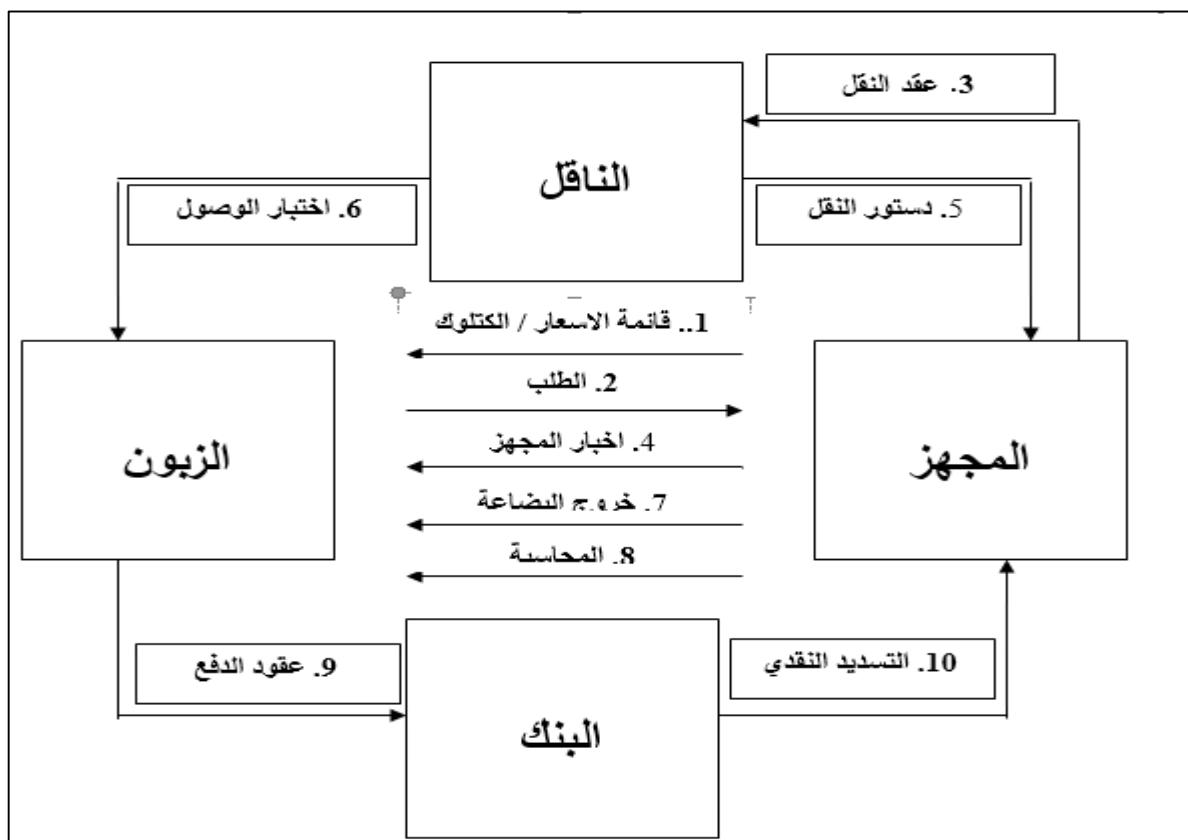
⁸ بتصرف عن: فضيلة سبع، الحقول العلمية للاتصال الشامل (دراسة نظرية حول الاتصال المؤسسي)، مجلة معارف، 16 (01)، 2021، ص 825.

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

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 يساعدها على 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

المحور الأول: الاتصال بالمؤسسات

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 الميزانية وتدفقات الخزينة والتي تعرض بشكل دوري على المدراء والمساهمين والخبراء الماليين والمحاسبين. والهدف من ذلك النوع 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 يمكن المستثمرون من تقييم المخاطر المالية التي قد تواجههم أو المخاطر المحدقة.
- الامتثال للمعايير كذلك 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: تكنيات 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، وتسهيل عملية التواصل بين الأقسام الإدارية. يستند التحرير الإداري على قواعد علمية ولغوية تضمن دقة الرسائل ووضوحاها، 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 وأسلوب المعتمد في إحكامه.

1. تعريف التحرير الإداري:

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

أ. اللغة

- حرر يحرر 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 تعدتها الإدارة عبر موظفيها، وتوظفها كلغة تواصل مع المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك لإنجاز أعمالها المتنوعة لتحقيق الغاية المحددة لها. كما يمكننا تقديم جملة من التعريفات التي جاء بها بعض المتخصصين

كالتالي:

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

” يعني 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 بالتعاملين 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 كالتالي⁴ :

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

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

4 الأخضر دللوس، مرجع سقة نكهة، 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 وتتوفر 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 (ملموعة) قانونية ورسمية، ولللغة والكتابة هما أقوى دليل لإثبات الحقائق بدقة، بالإضافة إلى تأكيد هوية الشخص المعنى. لذا، هناك ثقة كاملة بالوثائق (المحرات)

ج. انخفاض التكالفة

المحرات 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 مصدراً موثوقاً لدراسة وتحليل المعلومات ومن ثم استخراج خيارات والفصل فيها، مما يسهل على المدراء عملية اختيار القرارات الإدارية الأنسب.

هـ. تعزيز المظهر المهني

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

و. تجنب النزاعات القانونية

يُخفض 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 التأكيد.

فكم أشار الخبران الإداريان "ميمش على ورزاق العربي" في كتابهما "التحrir 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 وما زالت 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 الأدارات.

3. خصائص التحرير الإداري

لتحrir الإداري العديد من سمات الخاصة التي ينفرد بها عن باقي أنواع الكتابات، بعضها مرتبط بالهيكلة الإدارية وما يتبعها من التزام بالسلسل القيادي (الدرج 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 المكاتب. 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 .09

المحور الثاني: تقييات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

أ. الالتزام بالسلسلة الإدارية

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

ب. المسؤولية والحد من المخاطر

إن مبدأ المسؤولية هو الركيزة الأساسية للتحrir 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، فتتعقد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ، أو كان يتعلق بمصلحة العمل، فتحمله الإدارية.

ج. واجب الحفاظ على سرية العمل

⁶ الأخضر دعوس، مرجع سابق، ص ص 18-21

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

يندرج هذا الموضوع عموماً في واجبات الموظفين قانوناً وبشكل عام في كل الممارسات ومن ضمنها التحرير، إلا أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً 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 أمراً شائعاً في حياتنا اليومية حتى 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 المتعددة 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 لآخرين. 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 يضفي للمرحرات أهمية وجدية، ويضفي 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 مفهوماً بوضوح. حتى إذا اضطررنا لاستخدام مفردات فنية متخصصة ومعقدة، فيجب اختيار الأبسط والأكثر شيوعاً. القاعدة هي "خاطبوا الناس على قدر مستواهم". يجب دائماً 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 معانٍ متعددة أو مفاهيم مختلفة.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الثانية: البيانات الشكلية في الرسالة المرفقة

تعتبر المكاتب الإدارية جزءاً جوهرياً من المهام اليومية في المنظمات، حيث تعتمد عليها الإدارات في التواصل الرسمي وتبادل المعطيات والقرارات. ومن بين أبرز أنواع المكاتب 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)

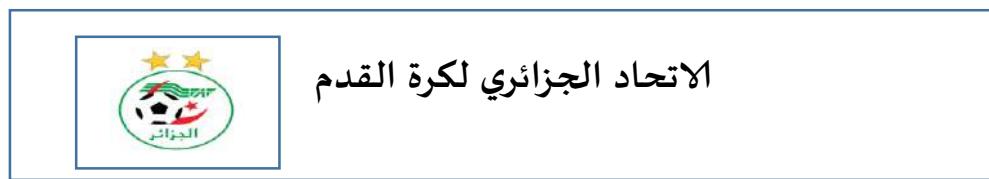
وهي رمز الدولة، يوضع في أعلى ووسط الصفحة. يظهر في سطر واحد بخط واضح، لإضفاء الطابع الرسمي على الخطابات والمستندات الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والاتصالات المتبادلة بين الأفراد والجهات الاعتبارية الخاصة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

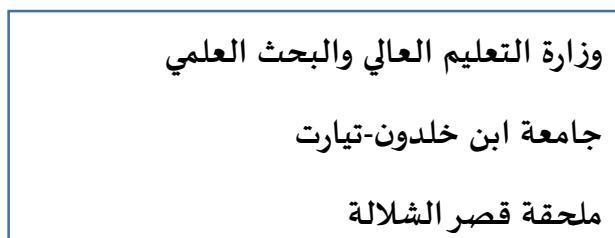
- اسم المؤسسة أو الهيئة غير الحكومية: يظهر عادة في أعلى الصفحة.
- الشعار الرسمي: يضيف طابعاً رسمياً للمراسلة.



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 بالسلسلة الإداري بناءً على الهيكل التنظيمي للإدارة أو المؤسسة¹:

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



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

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

3. رقم التسجيل (الرقم المرجعي)

يوضع أسف الطابع مباشرةً الختم، يتم ترقيم الرسالة الإدارية بناءً على تسلسل أرقام سجل البريد الصادر بالأمانة، مع إضافة الأحرف الأولى للإدارة المرسلة، تفصل بينها مسافات. هذا يساعد في تحديد الجهة المرسلة وتحديد المسؤولية عند الحاجة. علاوة على ذلك، يسهل الرقم الوصول إلى الرسالة عند الحاجة، ويعتبر بمثابة مرجع لها، ويضمن سلاسة العمل في المصلحة، وسنأخذ افتراضًا بلدية قصر الشلال 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: الشلال)

4. المكان والتاريخ

يجب أن تتضمن كل رسالة إدارية التاريخ والموقع الجغرافي الإداري الذي صدرت منه، وذلك لأهميتها القانونية. ويدوّنان عادةً في أعلى الوثيقة، جهة اليسار، على هيئة (اليوم/الشهر/السنة)، مباشرةً بعد الموقع الجغرافي للمرفق الإداري لإرسال الرسالة، ونستمر في نفس المثال والمراسلة كانت

بتاريخ: 15 جوان 2024.

قصر الشلال 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، وتنظر وظيفة المرسل إن كان كيًّاً اعتبرياً، وللتوسيع نعود لمثال الجامعة.

السيد : مدير جامعة ابن خلدون-
تيرات

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

السيد لكح 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، ويدرك اسم المرسل إذا كان شخصاً اعتبرياً (معنوياً) ولنفترض أن مدير الجامعة راسل عميد كلية العلوم الاقتصادية.

إلى/
السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسويق

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

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

7. الموضوع، المرجع والمرفقات

يتضمن الموضوع جملة يحرر فيها عرض موجزاً للهدف من المراسلة تبق عادة برمز "ف/ي" اختصاراً لعبارة فيما يخص، ويحرر أسفله عنصر "المرجع" هذا إن وجد والذي يشير إلى رسالة مرجعية أو نص قانوني أو تعليمية.... إلخ مما يحتاجه المحرر للموضوع، مباشرةً أسفل المرجع يحرر عنصر "المرفقات" ويتم فيها كتابة الوثائق والمستندات المرسلة مع الرسالة في حالة الرسالة المرفقة التحويلية.

الموضوع: ف/ي.....

المرجع: رسالتكم رقم ... المؤرخة بـ.... و/أو المادة ... من القرار رقم ... المؤرخ في.....

المرفقات: ما تم إرفاقه بالرسالة

8. نص الرسالة

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

9. توقيع المرسل

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

المحور الثاني: تكنيات 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 تمضي 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 الارسال إليه أو إليهم بعبارة "على سبيل" وتعني الغاية المحددة من اطلاعهم عليها كأن يكون السبب على سبيل عرض حال، الاطلاع، المتابعة، الحفظ.....الخ.

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.

المحاضرة الثالثة: صيغ المراسلات الإدارية

تعتبر المكاتبات الإدارية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في إدارة شؤونها الروتينية، فهي تساعده على تيسير التواصل بين مختلف الأقسام الإدارية وتوثيق القرارات والتوجيهات. كما أنها بمثابة أداة مهمة لنقل المعلومات الرسمية بين الإدارات والموظفين، وتسهل 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 و اختيار العبارات المناسبة لطبيعة العلاقة بين المرسل والمنتلقي.

لتحقيق ذلك، ينبغي على الكاتب أن يولي اهتماما خاصا بعناصر المكاتب 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 دورا محوريا في إيصال الرسالة بوضوح وكفاءة، مما يضمن تحقيق الهدف المرجو منها وبالتالي 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 رئيسين¹:

¹ ميمش على ور زاق 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. وتحتاج الصياغة وفقاً للعلاقة بين المرسل والمستقبل، فعند إعداد الوثائق الإدارية، يعد التقديم محوراً أساسياً 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 به، فيحدد المحرر المعالم الكبرى ويوضح بشكل قاطع مدى ارتباط محرره بمحاله 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 مثلاً وسنرى في هذا الجزء أهم جمل الانتقال في التحرير دون مرجع وفي الاتجاهين كما درسناهما في محاضرة سابقة:

أ. من الرئيس إلى المرؤوس (من الأعلى للأول)

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

ii. من المرؤوس إلى الرئيس (من الأسفل للأعلى)

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

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

iii. من الند للند (في نفس المستوى الإداري)

تشابه عبارات التقديم مع عبارات المرؤوس للرئيس، تجنبًا للنديمة غير الاحترافية، وإيماناً منها بروح الاحترام، المجاملة والدبلوماسية.

ملاحظة: يفضل استخدام عبارة "يسرفني" 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: "يسرفني"، لأن الإدارة ستضرر من استقالته وتوضخ 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 يضفي على الوثيقة المصداقية، الاحترافية والدقة، وي العمل على وضع إطار مرجعي يمكن للمستقبل الرجوع إليه لفهم أعمق للموضوع. ولذلك، فإن الاعتماد على مرجع يعزز من قوة الحجة المطروحة، وي العمل 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 مارسلتكم 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، ومتواافقاً مع طبيعة العلاقة الإدارية بين المرسل والمستقبل وسنفصل فيه كالتالي: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 صياغاً تعكس سلطته الإدارية والتوجيهية، مثل:

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

² بوحميده عطاء الله ، مرجع سابق ذكره، ص ص 10 - 11

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ب. صيغ الموظف المرؤوس:

تستخدم صيغ عرض المرؤوس للتعبير عن الطلبات، الاستفسارات، أو التقارير الموجهة من الموظفين إلى المسؤولين الأعلى رتبة. تعمل هذه الصيغ لعرض المعلومات أو تقديم المقترنات بطريقة رسمية تتسم بالاحترام والاحترافية والدقة، مما يساعد في تحقيق تواصل إداري فعال بين المستويات السفلية والعلوية على مستوى الهيكل التنظيمي والإداري داخل الادارة. 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..."
- "وفقًا لما تنص عليه القوانين، أقترح..."

ج. صيغ الترتيب:

ترتيب الأفكار في المحررات الإدارية عنصر أساسي للتأكد من إيصال المعلومة بوضوح ومنطقية. ترتكز هذه الصيغ على تنظيم المعلومات والأفكار غير المتجلسة بأسلوب متسلسل يساعد المتنقلي على فهم الموضوع بسهولة. سواء كان الترتيب زمنياً، سبيلاً، 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 (المتلقى) بصحة الموقف الذي حررت الوثيقة الإدارية لأجله، ولذلك الغرض يمكن استخدامه:

- "تطبيقاً للنصوص التنظيمية" ...
- "استناداً إلى القوانين المعمول بها" ...
- "حسب ما تضمنته المذكورة" ...
- "بناءً على التوجيهات الصادرة عن" ...
- "تماشياً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فإننا" ...

3. صيغ الخاتمة

تعتبر الخاتمة تعتبر آخر انطباع يتركه المحرر لدى المستقبل (المتلقى) فهي عنصر رئيسي لا يمكن الاستغناء عنه كما لا حظنا في درس البيانات الشكلية للرسالة الإدارية فهي لا بد أن تعكس بالضرورة مستوى الاحترافية والاحترام. فلا تقتصر على إنتهاء 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 الخاتم في الوثائق والمراسلات الإدارية لإنها النص بأسلوب رسمي يعكس سلطته التوجيهية تجاه مرؤوسيه. تركز هذه الصيغ على التأكيد على التوجيهات الصادرة، التذكير الامتنال، أو الأمر لتنفيذ ما جاء نص المحرر. كما أنها تعمل على تثبيت روح المسؤولية والانضباط الإداري داخل الإدارة ومن أهمها "قبلوا ضمانات خالص الاعتبار".

ج. من مرؤوس إلى رئيس

عند إنتهاء مراسلة إدارية موجهة من المرؤوس إلى الرئيس، تُستخدم صيغ ختامية تعبّر 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، سيدتي، بقبول مشاعر الاحترام والتقدير".

د. صيغ ختامية تسعى للحصول على رد فعل بشكل رسمي

قد يكون الهدف الأساسي من الخاتم هو تحفيز الطرف الآخر على تقديم رد رسمي كأن يحرر المرسل عبارة ختامية مثل "في انتظار ردمكم الكريم، قبلوا أسمى عبارات الشكر والتقدير". أو اتخاذ إجراء محدد كأن يكتب "ننطلع إلى تعاونكم الدائم، وتفضلوا بقبول خالص التحيات". أو إلى التشديد على اتخاذ إجراءات استعجالية بشأن محتوى المراسلة كأن يقول "إنني 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 فتنقسم بالطبع الرسمي والدبلوماسي كما لاحظنا في المثال الأول (من المرؤوس للرئيس).

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

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

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الرابعة: الرسالة الإدارية المرفقة 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 سابقاً وذلك بالتمرن لاكتساب المهارات.

1. مفهوم الرسالة الإدارية المرفقة (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 مجده لتوصيل المعلومات المطلوبة بشكل مرتب رسمي، مما ييسر اتخاذ القرارات ويوثق التعاملات الإدارية. تكمن قيمتها في تسهيل الإجراءات الرسمية، فهي تضمن تقديم المعلومات بطريقة واضحة وصحيحة، مع إرفاق وثائق داعمة تعزز صدقها. لذا، فإن إجادة كتابتها طبقاً للمعايير الإدارية يساهم في تحقيق تواصل فعال بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة أو بينها.

أ. تعريف الرسالة الإدارية المرفقة

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 المرسلة، وترتبط بمحفوظة الرسالة (سري، سري للغاية...)
- مسار الوثيقة البريدي (مستعجل، مسجل مع إشعار بالوصول...)

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

ب. أنواع الرسائل الإدارية المرفقة

تختلف الرسائل الإدارية تبعاً للهدف، فمنها ما تحرر لشأن إداري مستحدث ومنها ما يرافق بمستندات رسمية لدعم محتواه، ومنها ما يرسل بشكل شخصي مع الحفاظ على الطابع الإداري الرسمي. وبالتالي تفصيل في أنواعها.

أ. رسالة التذكير:

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

¹ عابدي 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:

(23:00/ 2025/02/20

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

ii. رسالة الإنذار والإعذار

ترسلها الجهة المختصة إلى شخص أو كيان لتبليهه بوجوب الالتزام بما عليه من تعهدات عقدية أو نظامية. تصنف هذه الرسالة ضمن الرسائل الإدارية الملحة لأنها ذات صلة وثيقة بإدارة المرفق العام، خصوصاً عندما يكون التأخير في الوفاء بالالتزام يعرقل سير العمل أو إنجاز العقود الإدارية، على غرار الصفقات العمومية أو تسيير شؤون المستخدمين. تتميز هذه الرسائل بأسلوب أكثر حرماً من رسائل التذكير، وقد تتضمن تحذيراً بإمكانية اللجوء إلى الإجراءات القانونية إذا لم يتم الالتزام بالشروط أو التي جاءت في المراسلة الأولى. غالباً ما تستخدم في حالات مثل التأخير 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 الإدارية المستلمة بالتأشير عليها لإثبات الاستلام وتحمّل 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ج. أهمية الرسالة الإدارية المرفقة

تعتبر الرسالة الإدارية المرفقة أو الرسمية أساس من أساس العمل الإداري، وتحتل مكانة هامة جداً في ضمان الاتصال الإداري الفعال مع التأكيد 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 بناءً على معلومات واضحة. وعلى الرغم من تطور وسائل الاتصال، تظل المكاتب 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 دوراً في التوجيه والمتابعة والتحذير والتذكير، مما يجعلها أكثر من مجرد وسيلة اتصال، بل هي عنصر أساسي في سير العمل الإداري بكفاءة ودقة.

د. نماذج عن الرسالة الإدارية المرفقة

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

- النموذج الأول: رسالة إدارية مرفقة 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 والمواقع وصلب المراسلات ماهي إلا سيناريوهات مختلفة من الأستاذ لدعم الفهم، كما أن تمويع 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

والى ولاية تيارت

إلى السيد

رئيس بلدية تيارت

الموضوع: طلب إيفاد مصالحي بالقوائم الاسمية لطالبي السكن الاجتماعي

تبعاً لتوجيهات السيد وزير السكن والعمان وفي إطار البرامج الوطنية للسكن، أدعوكم لتحظير القوائم النهائية للمواطنين القاطنين على مستوى إقليم بلديتكم والذين أودعوا طلبات الاستفادة من صيغة السكن الاجتماعي.

إن 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: 2024 / ج / ع / ك ط /

عميد كلية الطب

إلى السيد

مدير جامعة برج باجي مختار-عنابة

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

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

بناءً على التوجيهات الصادرة عن الأمانة العامة للجامعة والرامية للتحضير الجيد للخول الجامعي 2023-2024، يشرفني سيدى مدير الجامعة، أن أتقدم إليكم بطلب توفير معدات مرتقبة بتجهيز المخبر رقم 03 الخاص بقسم الصيدلة، وذلك بمناسبة استغلال ميزانية التجهيز لسن 2023.

وتفضلوا، سيدى، 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 عاديّة (من الند للند)

الجمهوريّة الجزائريّة الديموقراطية الشعبيّة

الجزائري: 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 والطاقم المرافق لهما.

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

نطلع إلى تعاونكم الدائم، وتفضّلوا بقبول خالص التحيّات

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 مرققة روتينية عادية (الشخص 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 را إ/ م ت ق أ وع/ م ف ت م /

سيدي،

تلقى مصالحي عرضيتكم، التي تلتمسون بموجها التدخل لإعادة إدماجكم في منصب عملكم، مهندس إعلام آلي ب مديرية النقل لولاية غرداية، بعد قبول استقالتكم من طرف إدارتكم المستخدمة والذي كان مدفوعا بظروف اجتماعية خاصة بكم.

ردا على ذلك، يؤسفني أن أنتهي إلى علمكم أن قبول الاستقالة يجعلها لا رجعة فيه، وينجر عنـه 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 صفتـه المهنية كـمهندس العـلام الآلي)

- عنوان المرسل

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

تبسة في: 26 مارس 2022

وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية تبسة

مصلحة المستخدمين

رقم: 2024 / م / م ت ل ت / 17

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

بموجب المادة 210 من الأمر 06-03 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 ثلاثة (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 بمصلحة.

أرجو أن تتفضلو بقبول تحياتنا الخالصة

ع/ مديرية التربية وتفويض 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: تقييمات 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

والى 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 سيدتي أن أوافيكم بالقوائم الاسمية للسادة المواطنين طالبي صيغة السكن الاجتماعي بإقليم البلدية، والذين توفر لهم شروط الاستفادة، مرتبين حسب أقدمية وضع الملف اعتمادا على رقم التأشير بالاستلام بسجل البريد الوارد الخاص بمصالح البناء والهيئة العمرانية للبلدية..

تقبلوا مني سيدتي فائق عبارات التقدير والاحترام

اسم ولقب رئيس المجلس ش ب لبلدية تيارت

إمضاء، ختم وختم البلدية

-نسخة للسيد رئيس دائرة تيارت (للتنسيق)

المحور الثاني: تقييات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 07: رسالة إعذار (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 خ ج م / 2022

إلى السيد

عامري أحمد (شخصية افتراضية)

ممول الاقامات الجامعية بمادة الخبز

الموضوع: إعذار بعدم التزامكم ببنود الصفقة المضادة مع مصالحي.

المرجع: -دفتر الشروط المنشور بتاريخ 16 نوفمبر 2011

- الأمر بالخدمة رقم 06 جانفي 2022. المصدق عليه من المراقب المالي في 20 جانفي 2022

بعد الشكاوى المتكررة من ممثلي الطلبة حول وزن وحدة مادة الخبز التي التزتم ب توفيرها عند نجاحكم في الصفقة والمقدرة بـ 250 غرام للرغيف الواحد، وتبعاً للتقارير الواردة لمصالحي من قسم المراقبة التنسيق، والتي جاءت سلبية فيما يخص وفائقكم بالتزام ببنود الصفقة، فإننا بموجب المادة 14 من دفتر الشروط أوجه لكم أول إنذار بالإخلال بما جاءت به الصفقة. على أن تستمر عملية المتابعة وتتخذ جميع الإجراءات القانونية في حالة ما استمرت هماونكم 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: تقييات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 08: رسالة إنذار (تحرر الإدارة عند التأكيد من تعمد المخالفه)

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 خ ج م / 2022

إلى السيد

عامري أحمد (شخصية افتراضية)

ممول الاقامات الجامعية بمادة الخبز

الموضوع: إنذار بعدم التزامكم ببنود الصفقة المضادة مع مصالحي

المرجع: -الاعذار رقم 11 المؤرخ في 30 جانفي 2022

بعد تكرر توريدكم لمادة الخبز لمطاعم الاقامات الجامعية التابعة للمديرية بشكل مخالف لدفتر الشروط وبناء على إعذاركم بتاريخ 30 جانفي 2022، فإننا نوجه لكم آخر إنذار بإلزامكم بتوفير المادة سالفه الذكر بالوزن والجودة المطلوبة، وفي حال استمرت التقارير السلبية الواردة لمصالحي حول نقدكم لبني الصفقة، فستتخذ 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)

2. الرسالة الإدارية 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. وُستعمل هذه الرسائل غالباً لتحقيق أهداف إدارية متعددة، مثل تقديم طلبات رسمية، أو عرض شكاوى، أو طلب تراخيص، أو الاستفسار عن أمر ما. وبسبب أهميتها في تسهيل التواصل بين الأفراد والإدارات، تخضع الرسالة الإدارية الشخصية لقواعد كتابة محددة.

1.2 تعريف الرسالة الإدارية الشخصية

تعرف الرسالة الإدارية الشخصية بأنها محرر رسمي خطى 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 الإدارية الشخصية

الرسالة الإدارية الشخصية ونجدتها 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 إداري 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 الإدارية الشخصية الأفراد من إرسال طلباتهم وتوضيح شكوكهم 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- تحقيق الوضوح في المعاملات الإدارية: بفضل طبيعتها الرسمية، تضمن الرسالة الإدارية الشخصية وضوح العلاقة بين المواطن أو الموظف والإدارة.
 - توفير أرشيف موثوق للمراسلات: تعتبر المراسلات الإدارية 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 الإدارية الشخصية في الإسراع بعمليات البت في القضايا الإدارية المختلفة المرتبطة بمحررها.
- وستنقدم 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 01: نموذج طلب المشاركة في مسابقة توظيف

الجلفة في 05 ماي 2020

حسيني أيت أحمد (اسم افتراضي)

14 شارع محمد 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 سيدتي 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 الخطى للمعني بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 02: نموذج طلب خط

تيارت في 07 نوفمبر 2024

محمد بن قامي (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 سيدتي أن أتقدم إليكم بطلب طلب الربط بشبكة الهاتف مع العلم أنني أقطن بعي يتتوفر على مركز توزيع الخطوط بالألياف البصرية. (يمكن الإضافة إذا استدعي 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 الخطى للمعنى بالأمر

المحور الثاني: تقييمات 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 للشريعة

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 سيدتي 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 المزيد القانونية التي تدعم طلبه، غير أن ليس كل محرر شخصي عالم بالقوانين المنظمة للوظيفة العمومية)

في انتظار ردكم لأخير تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطى للمعنى بالأمر

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق 04: نموذج شكوى

وهران في 28 فيفري 2023

ثابتي صافية (اسم افتراضي)

07 عمارة "ج" ، حي السلام ، وهران

رقم الهاتف: 070.00.00.00

البريد الإلكتروني: tabtisafia@gmail.com

إلى السيد

وكيل الجمهورية لمحكمة الصديقية

مجلس قضاء وهران

شكوى

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

في انتظار استدعائي واستدعاء المدعي عليه تقبلوا مفي فائق التقدير والاحترام

امضاء الخطى للمعنى بالأمر

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الخامسة: الدعوات الاستدعاءات، جداول الارسال والبرقيات

تعتبر المراسلات الإدارية المتعددة، كالدعوات، والمذكرات، وجدائل الإرسال، والبرقيات، من الأدوات الأساسية التي تعتمد其 على الإدارات والمراقب العمومية في تسيير أعمالها وضمان تواصل فعال في محيطها الداخلي والخارجي. وبفضل 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 وبالتالي 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ملحوظة: هناك فرق بين الدعوة والاستدعاء، فالأخير يتطلب المثول 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

التابع

رقم التسجيل

المرسل

إلى

المرسل إليه

عنوان المرسل إليه

الموضوع: دعوة

نص الدعوة

المكان والتاريخ

اسم ولقب الداعي وصفته

إمضاءه، ختمه، وختم الادارة

المحور الثاني: تكنيات 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.

يسرقني أن أعدكم لحضور مؤدبة غذاء يخللها تكريم للعلماء الجزائريين والمقام بنادي

الصنوبر يوم 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

2. الاستدعاء

يعتبر الاستدعاء من بين أهم المراسلات الرسمية التي تستعملها المرافق العامة والجهات القضائية والأمنية لحضور فرد أو جموع من الناس لأسباب متعددة، مثل اللقاءات، عمليات التفتيش، الدروس التعليمية، أو المسائلات 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 و المجالس قضائية وله بعض المميزات المتمفردة.
- **استدعاءات أمنية:** تستخدمه الجهات الأمنية بهدف المسائلة، التحقيق أو التفتيش

ج. تقديمها المادي: يتضمن الاستدعاء العناصر التالية

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل، مكان و تاريخ، المرسل إليه، الموضوع وهو الدعوة، نص الاستدعاء، وفي بعض أنواع الاجتماعات يدرج فيه جدول الأعمال وفي الأخير الامضاء. وتتنوع

كالتالي:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

الشكل رقم 09: تصميم وتوزيع عناصر الاستدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

مكان الجهة المصدرة والتاريخ الاصدار	التابع
المرسل	رقم التسجيل
إلى	
المرسل إليه	
عنوان المرسل إليه	
	الموضوع: استدعاء
.....	يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى.....
..... على الساعة: يوم:.....
.....	وذلك من أجل.....
اسمه ولقب المرسل	
إمضاءه ختمه وختم الادارة	

التطبيق رقم: مثال توضيحي عن استدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة النقل
مديرية النقل لولاية تيسمسيلت
رقم: 201 / م / ن / 2021
 مدير النقل

إلى

مرزة قادة.

14 حي الأحلال 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 الادارة

3. جداول الارسال

يعتبر جدول الإرسال وثيقة مهمة في المراسلات الإدارية، ويستخدم لمتابعة ووتبع المكاتب والمحرات 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 كأدلة توثيق رسمية تبين تفاصيل الوثائق المتبادلة والجهة المستلمة، وتتضمن معلومات مثل اسم الجهة المرسلة، 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 إذا 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 الإرسال".
- العمود الثاني: عدد الوثائق، بما يقابلها من وثائق
- العمود الثالث: يخصص للملحوظات كأن تكون للاطلاع، للإعلام للإمضاء ولكل غاية مفيدة

في الأخير المكان والتاريخ وفي الأخير امضاء الجهة المرسلة.

المحور الثاني: تقييات وتطبيقات على التحرير الإداري

التطبيق رقم 15: مثال توضيحي عن جدول الارسال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية تيارت

المقاطعة الإدارية للقصر الشلال

دائرة قصر الشلال

بلدية قصر الشلال

رقم: 151 / مش ب / ب ق ش / 2025

رئيس المجلس الشعبي البلدي

لبلدية قصر الشلال

إلى

رئيس دائرة قصر الشلال

جدول إرسال

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

بلدية قصر الشلال في 10 جانفي 2025

اسم ولقب رم ش ب

إمضاء، ختمه وختم البلدية

4. البرقيات الإدارية

تعد البرقية نوعاً 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 الجؤء إليها، لتميزها بسرعة في الوصول والدقة في نقل المعلومات فهي وبالتالي تقصد وتختصر في الوقت الجهد. ومع التقدم التقني الحاصل في وقتنا الآن، أصبحت 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. وتنطبق 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 بذلك بتركيزها على المعلومات الأساسية.
- الطابع الرسمي حيث تعتد بها كوثيقة رسمية في التعاملات الإدارية.
- المرونة في الاستخدام كما سبق الذكر ونظراً 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 ذكر 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 التهنئة أو التعزية** والتي ترسل في المناسبات الاجتماعية الرسمية بهدف التهنئة أو التعزية مثلاً.
- **برقيات الإنذار أو التنبيه** والتي تستخدم للتحذير من أمر ما كالاضطرابات 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 و تاريخ، العنوان (برقية رسمية)، بيان المرسل والمرسل إليه ويكون توضعهما في الجهة اليمنى، الموضوع. أما نصها فيكون برقى يحتوى 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 الارسال
- ساعة وتاريخ الارسال
- عدد الكلمات
- المصدر
- ملاحظات المصلحة.

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

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

الشكل رقم 10: الشكل النموذجي للبرقيات

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

التطبيق رقم 16: مثال توضيحي عن برقية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	وزارة الصحة والسكان
	مديرية الصحة لولاية تيبارزة
	مصلحة الوقاية
تيبارزة في 05 أكتوبر 2025	رقم: 151 / م و / م ص ت / 2025
	المرسل: مدير الصحة والسكان لولاية تيبارزة
	المرسل إليه: مدراء المؤسسات الاستشفائية التابعة للمديرية
برقية رسمية	
الموضوع: ف/ي وضع الاحتياطات أمام تفشي حالات للكولييرا	
النص: بناءً مراسلة وزارة الصحة والسكان المشار إليها أعلاه قف. وبناءً على التقارير الوالصلة لنا من	
معهد باستور حول تزايد عدد المصابين بوباء الكولييرا من المهاجرين الأفارقة بالجنوب الجزائري قف فإني أهيب بكم	
باتخاذ جميع الاحتياطات الالزمة قف من توفير لقاحات بصيدليات مؤسساتكم قف والتأهب في حالة تفشي المرض	
	قف وانتهى
مدير الصحة والسكان لولاية تيبارزة	
الامضاء والختم	

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة السادسة: وثائق الوصف والسرد والتحليل

تعتبر الوثائق الإدارية ركناً أساسياً في الإدارة، فهي تستخدم لنقل وتبادل المعلومات، وتحليل الحقائق، واقتراح الحلول. على الرغم من اختلافها في الشكل والنوع، إلا أنها تشارك في الاعتماد على الوصف، والسرد لدراسة وتحويل البيانات إلى جهات الاختصاص. من بين هذه الوثائق نجد التقرير، المحضر وعرض الحال، والتي تتبادر 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 وتقترح 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 الالزمة.

الهدف الأساسي **التقارير** 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

تحتلت 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 الاستبطاط والقياس عليها:

i. تقرير البحث والاستقصاء:

يكتبها الخبراء بعد دراسة ميدانية تتعلق ب مجالات 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 التخلص من سلوك معين.

ii. تقرير التفتيش:

هي تقارير تهدف إلى إعلام المسؤولين بتقدم فروع المؤسسات التي يشرفون عليها، ومن خلالها يعرفون الإيجابيات والسلبيات، وعلى أساسها يصدرون الأوامر بإجراء التعديلات الالزمة 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 هيكل 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: تكنيات 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 الادارية للرجوع إليها عند الحاجة. مع تحليل البيانات وتقييم الأداء لاتخاذ قرارات مناسبة.
- تقديم مقتراحات، حلول مقترحة ووصيات في حالة ظهور مشكلات إدارية أو فقط عند الرغبة في تحسين العمل الإداري (كالرفع من جودة الخدمة العمومية).
- دعم التخطيط المستقبلي والاستعداد للمشكلات المحتمل من خلال رصد التحديات التي واجهت تنفيذ النشاط أو المشروع.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

هـ. تقديم المادى

تتضمن التقارير العناصر التالية: الدمجة، رقم التسجيل، المرسل إليه، الموضوع وهو التقرير عن السبب من تحريره، نص التقرير، المكان والتاريخ وفي الأخير الامضاء. وتتوزع 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 بالتقدير المعطيات والمعلومات دون إطالة مملة أو إيجاز مخل بهدف التقرير ويفتحه بمراجع إن وجد، ثم عبارات المjalمة ويختتم بإقرار حلول أو تقديم توصيات

المكان والتاريخ

اسم المحرر

إمضاء المعلن، ختمه وختم الادارة

ملاحظة: في العادة يحرر التقرير بعد أن يطلبـه أحد المسؤولـين في المستويـات العـليـا لكن يمكن أن يكتب دون طلب المسؤول على سبيل التـبيـه أو المـلاحـظـة، أما بـنـسـبـة لـلـحـجـم فـلـه حرـيـة التـحرـير بـقـدـر ما يـحـتـاجـه لـلـسـرـدـ وـالـتـفـصـيلـ المـفـيدـ (لا يـقـيدـ بـالـوـرـقـةـ الـواـحـدـةـ)

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 بطافواوي

مديرية الموارد البشرية

رقم 17 / م ب / ق ج ط / ن ع 2024/02/02

العقيد ن. ب مديرية الموارد البشرية

إلى

العميد ف. ب قائد القاعدة الجوية بطافواوي

الموضوع: تقرير عن (ويذكر نوعه مع التفصيل المقتضب)

في إطار متابعة أداء الأقسام المختلفة بالقاعدة الجوية بطافواوي 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 واجهتها 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 موظفاً منهم خمسة (05) طيارين عسكريين وعشرون (20) أعوان تقنيين بينهم أربع (04) مهندسين و(04) مساعدين تقنيين إلى جانب (03) أعون ملاحة جوية والباقي اثنان وثلاثون (32) موظفين وأعون على أرضية المطار، مما أسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. كما نجح المطار في استقطاب وتوظيف خمسة عشر شبهاً عسكرياً، وفقاً لاحتياجات الأقسام المختلفة، وذلك بعد عملية تقييم دقيقة لاختيار الأكفاء. إضافةً 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 جزئياً على سير العمل، أبرزها محدودية الموارد المالية المخصصة لبرامج التدريب على المحاكات بالنسبة لدفعة 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، يقترح اتخاذ الإجراءات التالية لمعالجة التحديات الحالية وتحسين الأداء المستقبلي:

- الالتزام بالمواعيد المحددة لتقديم التقارير، مع وضع آلية متابعة واضحة.
- العمل على تحديث نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني لتسهيل عمليات التوظيف، التقييم، وإدارة شؤون الموظفين بفعالية أكبر.

القاعدة الجوية بطافواوي 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 اجتماعاً رسمياً، 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 الواقع، المداولات، أو القرارات الهامة بأمانة وحيادية. يستخدم كمرجع قانوني أو إداري يعتمد عليه لاحقاً. 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 استناداً إلى طبيعة الهدف والغاية منها. ومن بين الأنواع الأساسية للمحاضر ما يلي:

أ. 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، ويجد بالذكر أن المخول للتوقيع من طرف الإدارة حصراً 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 طرفاً 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 الواقع والأطراف ذات الصلة.
- vi. **محضر الاتفاق:** يوثق اتفاقاً بين طرفين أو أكثر بخصوص مسألة معينة، وقد يستخدم 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 وفقاً لضوابط محددة مسبقاً لا اجتهاد فيها بحيث تضمن الدقة، الحيادية، والتوثيق الرسمي للوقائع.

ج. تقديم المادي

تتضمن محاضر التنصيب مثلاً العناصر التالية:

- i. الدمغة في الوسط يليها الطابع على اليمين يليه رقم التسجيل كغيره من المحررات.
- ii. عنوان المحضر يتوسط العلية بفاصل واضح عن آخر عنصر وهو رقم التسجيل ويكتب بالبند العريض (محضر معاينة، تنصيب.... إلخ).
- iii. جملة افتتاح يقيد فيها التاريخ بالأحرف حسراً، 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 حسراً ثم امضاء المعنى يميناً والمحرر يساراً

ملاحظة: السند القانوني يتمثل في تشريع موجود مسبقاً 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 حسرا، اسم وصفة المحرر مع السنن القانوني

(العرض)

صيغة الختام

المكان والتاريخ

إمضاء صاحب سلطة التعيين

إمضاء الذي حرر له المحضر

ختمه وختم الادارة

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 09/03/2020

مدير جامعة بسكرة

توقيع المعنى بالأمر (وسارة محمد)

ختم وإمضاء المدير وختم الادارة

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 العديدة.

أ. تعريف عرض حال

يعرف عرض الحال على أنه تقرير موجز عن حادثة، نشاط أو واقعة إدارية، يحرر 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 ثلاثة 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: يحرر هذا النوع لتقديم وصف لمجريات اجتماع رسمي عقد داخل الادارة، وهو يختلف عن محضر الاجتماع ويقتصر على وصف الاجتماع بشكل عام.

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ج. الفرق بين عرض الحال والتقرير الإداري

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

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

العناصر	القارير 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، ووصيات.	يتضمن وصفاً دقيقاً لواقعة أو الحالة المدروسة فقط.	قائمة الحضور، جدول الأعمال، ملخص المناقشات، القرارات والتوصيات، توقيع الأعضاء
درجة التحليل	تحليل عميق للمعلومات وربطها بالمعطيات ذات الصلة.	حال من التحليل، يركز فقط على نقل المعطيات ذات.	لا يتضمن تحليلًا، بل يسجل الواقع والمدخلات كما تمت
الاستخدام	يستخدم في تقييم المشاريع، المشكلات، الإنجازات، ورفع التوصيات.	يستخدم عند الحاجة إلى توثيق حالة محددة كما وقعت.	حفظ سجل رسمي لجذة الاجتماع والرجوع إليه عند الحاجة
الجهة المستفيدة	الإدارة العليا، متخذى القرار، الأقسام المختصة.	الجهة المسئولة عن متابعة الحالة الموصوفة	جميع المشاركين في الاجتماع والإدارة المعنى

المرجع: من إعداد الأستاذ

د. تقديم المادي

يتضمن عرض حال العناصر التالية:

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- i. **الدمعة والطابع:** كغيره الدمعة في الوسط يليها الطابع على اليمين يليه رقم التسجيل في حالة عرض حال نشاط فقط أما عرض حال لحدث أو اجتماع فلا رقم لهما.
- ii. **عنوان عرض الحال** يتوسط العليا بفواصل واضحة عن آخر عنصر (عرض حال حادثة، نشاط أو اجتماع).
- iii. **جملة افتتاح** يقيد فيها التاريخ وال الساعة 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/ حاضرنا
(العرض)

صيغة الختام

المكان والتاريخ بالأرقام

إسم المحرر

الختام 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. ونظيرا 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 23/02/2025

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 وتسخير شؤونها في مختلف المجالات وبالأخص الإدارية منها، فتضع الأطر القانونية والإدارية التي تحكم وتتضمن سير الحسن للمرافق العمومية لكل والإدارات بشكل خاص لغاية تحقيق الأهداف المسطرة لكل منها. وتخالف النصوص التنظيمية باختلاف طبيعة الجهة التي تصدر منها، ومدى إلزاميتها، والمواضيع والشئون 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، فالأمر التنفيذي الصادرة عن رئيس الولايات المتحدة تعتبر مرسيم رئاسية.¹

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 مرسيم تنفيذية استناداً 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 دون 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 جرئين سنة إصدار المرسوم أولا ورقم التسليلي لنفس السنة ثانيا، المرسوم التنفيذي رقم 23-03، هو ثالث مرسوم تنفيذى يصدره الوزير الأول سنة 2023. ومقتضيات إصدار المرسوم من قوانين ترتب حسب قوتها 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 ومرتبة ترتيبا منهجيا ومنطقيا لتبرير مقتضيات إصدار المرسوم النصوص القانونية المرجعية الذي استند إليها المرسوم، وسنضع للطلبة مرسوما توضيحا في قائمة الملاحق.

2. القرارات الإدارية

سنعالج في هذا الجزء من المحاضرة القرارات الإدارية 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: تكنيات 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 فردياً 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 تشتراك الصالحيات في المسألة المقرر فيها بين عدة دوائر وزارية.
- ii. **القرار الوزاري**: يتخذ من طرف وزير واحد في حدود الصالحيات المخولة له في نطاق دائنته 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 فعلياً، مما يضمن التقيد بالقوانين الأسمى.

⁴ جبار عبد الجبار، ص 86.

المحور الثاني: تقييمات 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 ومسيريرها 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 لشئون 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 أمام القرارات. وتظهر أهميتها في ما يلي:

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

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

المحاضرة الثامنة: النصوص الإدارية التفسيرية

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

1. المنشير الإدارية

تلعب النصوص الإدارية التوضيحية دوراً مهماً في تنظيم العمل داخل المؤسسات، إذ تساعد في شرح القوانين، وتوجيه العاملين، وتبسيير تطبيق القرارات. تعتبر المنشورات، أهم النصوص التفسيرية، أداة أساسية لتحقيق التماугم 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 أبجدي 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

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

ب. أهداف المنشور

للمناشير أهداف واضحة في تعلم على رفع الرئيس عن مضمون القوانين أو القرارات الإدارية وبالتالي يسهل تطبيقه، . كما تعمل على توحيد آليات العمل الإداري والمؤسساتي 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 المنشير

يحرر المنشور في السلطة أعلى السلم الإداري فيتسم بالطابع التوجيحي أو التوضيحي. لضمان الفعالية يوزع على نطاق واسع داخل المؤسسات والإدارات المعنية. وبناء على ذلك يمكننا استخلاص ثلاثة أنواع من المنشير الإدارية وهي كالتالي:

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

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

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

إن التقديم المادي يتشابه مع تقديم الرسالة الإدارية فهو يتضمن جميع العناصر التي يمكن أن نحرر بموجبها المنشور من الدمعة، الطابع، رقم التسجيل إلخ ويختلف في كونه يكون تفسيرياً أي طويلاً نسبياً ويمكن أن يتضمن قائمة طويلة من المرسل إليهم والمكان والتاريخ بالأرقام يكتبهن على التوقيع، إلا أن أهم هيئة إدارية تنظيمية وهي المديرية العامة للوظيف العمومي تترك الخيار في ذلك للمرر في كتابه في الأعلى يسار أيضاً.

ملاحظة: نظراً لطول المذكرات سنترك نماذج واقعية للطالب في قائمة الملاحق

2. التعليمات الإدارية

"تمثل التعليمات الإدارية أحدى أدوات التدابير الداخلية للإدارة العامة، والتي تم التوسيع في استخدامها متجاوزة بذلك الحدود الموضوعة لها في الأصل باعتبارها وسيلة لتنظيم وتسهيل المرافق العامة من جهة، ومن جهة أخرى وسيلة لتفسير القوانين واللوائح والقرارات الصادرة عن السلطة الرئاسية، وحيث أنَّ الوقوف عند الموقف التقليدي القاضي بخروج التعليمات عن نطاق رقابة القاضي الإداري سمح للإدارة باتخاذ قرارات في قالب تعليمات إدارية، مما جعلها تمَّسَّ بمبأداً 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 وتبقي صالحة المفعول لحين صدور تعليمات تلغيها.

² فاطمة لعليمية، النظام القانوني للتعليمات الإدارية في الجزائر، دار نور للنشر، 2019، افتتاحية الكتاب.

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

ملاحظة: تخضع التعليمية 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 أعلى رئاسة رئيس الجمهورية إلى غاية المصالح غير المركزة 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 ولاة الجمهورية وتلزم من بإقليم سلطتهم الإدارية (من بالولائية مقيم أو زائر).

ج. التقديم المادي للتعليمية

إن التقديم المادي يتشابه مع تقديم الرسالة الإدارية فهو يتضمن جميع العناصر التي يمكن أن نحرر بمحبها المنشور من الدماغة، الطابع، رقم التسجيل العنوان: تعليمات إلخ ويختلف في كونه يكون تفسيرياً أي طويلاً نسبياً ويمكن أن يتضمن قائمة طويلة من المرسل إليهم والمكان والتاريخ بالأرقام يكتبهن أعلى التوقيع أو كما يكتب في الرسالة للمحرر الخيار وسيطمع 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 المذكورة التوجيهية

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

ب. أهداف المذكورة التوجيهية

تتمثل أهداف المذكورة 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 للمذكورة التوجيهية

تتضمن المذكورة على غرار عناصر باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عدداً من العناصر وهي: رأسية الوثيقة، الطابع، تاريخ ومكان تحرير المذكورة، الرقم التسلسلي، عنوان المذكورة وموضوعها، الجهة الموجهة إليها، نص المذكورة، 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: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

4. الإعلان الإداري

الإعلان هو نص إداري يستخدم 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 لعامة 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 تنشر للإعلان عن تغير 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 لأن تنشر للإعلان عن مواعيد عمل الدوائر الحكومية، أو عن إجراءات تتعلق بحركة المرور، وغيرها من الأمور التي يجب إخبار المعنيين على سبيل جهتهم 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 فذلك يكون موجزاً واضحاً لتسهيل الفهم وفي ظل التطور التكنولوجي بات يمكن استخدام جميع الوسائل كالرسائل القصيرة والبريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق غايته.

ج. تقديم المادي

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

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

الشكل رقم 14: تصميم وتوزيع عناصر الإعلان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

رقم التسجيل

إعلان

ليكن في علم السادة.....(نص الإعلان)

المكان والتاريخ

إمضاء المعلن، ختمه وختم الادارة

التطبيق رقم 20: مثال توضيحي عن الإعلان الإداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

معهد البيطراة تيارت

نيابة المدير للبيطراة

إعلان

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

- يجب على كل طالب إثبات هويته من خلال بطاقة الطالب حصرا.
- الحضور قبل انقضاء 15 د من تاريخ بداية الامتحان على الأكثروكل تأخير زائد عن الوقت الممنوح يحرم الطالب من إجراء الامتحان المعنى.
- 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 لطلبنا الأعزاء

تيارت في 15 ديسمبر 2024

مدير معهد البيطراة

إمضاء المعلن، ختمه وختم الادارة

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 وتحدم مصالح الجمهور (الموطنين)، 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 الحاسوبات وأنظمة الاتصال وشبكات الربط، أو بالإنترنت بالإضافة إلى أجهزة الفاكس تلك التكنولوجية 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 وتقدير 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 تساهُم 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 المتقدمة لتسهيل الإجراءات وتحسين مستوى الخدمات. وتتركز أهدافها الرئيسية في عدة جوانب أساسية تساهُم 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 الإنترنٌت، 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 المصارييف المتعلقة بالإجراءات التقليدية، مثل الطباعة والتخزين والنقل، مما يؤدي إلى تقليل التبذير وتحسين استخدام الموارد المتاحة.

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 لاستخدامات 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 وبقى الشركاء، فإذا 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 واضحًا 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 رمزاً أو حروفاً إلى جانب اسمه آخر كنهاية 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 الحلواني أو كما يعبر عنه في علم الرياضيات برمز التقييم عند النقطة " @ " المعينة

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

- ثالثاً دومان المؤسسة او الإدارة وهو كلمة مختصرة باللغة الأجنبية مخصصة فقط لحامليها لدى خوادم مقدمي خدمة البريد الإلكتروني المهني كشركة Gmail وOutlook لمثله.
- رابعاً 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 بال نطاق العام (.com).

ج. تقديم المادي

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

أ. **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 واضحاً، مختصراً، ودالاً 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 وفقاً للموقف وطبيعة العلاقة مع المستلم. فيحرر السيد/السيدة، يتبعها اسم المستلم للعلاقات الودية وإن كان يعلوه رتبه صفة الإدارية، المحترم.

المحور الثاني: تكنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

(2) **صلب الرسالة:** يحرر 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
طلب استقبال :
السيد العميد
كلية الحقوق والعلوم السياسية
تحية طيبة وبعد،
يشرفني أن أتقدم 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 تروننه مناسبا.
في انتظار ردمكم الكريم، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.
مع خالص التحية،
د. بن حمزة ياسين قسم العلوم السياسية أستاذ محاضر قسم "ب" 0777.00.00.00 yyyy.yyyyy@univ-tiaret.dz

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: تقييات وتطبيقات على التحرير الإداري

إن لم تتوفر لك الإدارة خاصية التبيه برسالة آلية من المنصة الشركة صاحبة الحسابات على غرار شركة Gmail تفيد أن رسالتك قد تم فتحها. كما يمكن للإدارة المستقبلة تفعيل خاصية اعلام المرسل آلياً 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 الالكترونية وذلك من خلال كتابتها مسبقاً بواسطة التعديل على إعدادات البريد الالكتروني الخاص به، وفي العادة يتضمن التوقيع العناصر التالية مرتبة ومتتابعة الاسم الكامل مسبوق بصفة أو الرتبة متتابع أسفل السطر بالوظيفة ثم المؤسسة أو الإدارة ويكون من خلال الاعدادات وضع شعارها ثم معلومات الاتصال من رقم هاتف وعنوان بريدي الكتروني وبريد عادي.

المحور الثاني: تكنيات 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 خاضعاً للسلطة التي أنشأته أو من ينوب عنها، وبذلك تتلخص بعض مواصفاته في: الديمومة، تحقيق المنفعة العامة لطابي خدمته وغيرها والإدارة نوع من أنواع المرافق العمومية
مؤسسة / Foundation / Etablissement	تأخذ نفس تعريف المنظمة إلا أن المصلح أكثر تخصصاً و جاءت الترجمة بالشكل الذي يخدم التحرير الإداري.
إدارة / Administration/ Administration/ or Management	الإدارة هنا يعني بها الهيئة وليس الوظيفة وتأخذ تعريف المؤسسة
تسبيير / Management / Gestion	وهي الوظيفة التي ينطأ بها كل من له صلاحية
مجلس الإدارة، Conseil d'administration / Board of Directors/	هيئة مكونة من عدد من الأعضاء سواء كانوا منتخبين 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) / Head of /de	كل منفوضة له السلطة لإدارة مستوى من مستويات التنظيم داخل الهيكل التنظيمي

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

عادة في الإدارة يكون القسم أسفل الإدارة العليا (المدير)	قسم / Department / Department
تكون المصلحة خلف القسم عادة في الهيكل التنظيمي، والملحوظ أن المصطلحات بالإنجليزية يمكن أن تختلف عن تلك الفرنسية في المعنى والمضمون	مصلحة / Service or / Service / Departement
يكون المكتب خلف المصلحة عادة في الهيكل التنظيمي	المكتب / Office / Bureau
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	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 الارسال / Le Bordreau d'envoi Schedule of transmission
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	البرقيات / The telegrams / Télégramme
	المحضر / Le process verbal / Proces-verbal
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	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

المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري

راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	القرار / Order /L'Arrêté
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	المقرر / Decision /Décision
راجع المحور الثاني تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	المنشور / Circular /La Circulaire
راجع المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	التعليمية / Instruction /Instruction
راجع المحور الثاني: تقنيات وتطبيقات على التحرير الإداري	البريد الإلكتروني المهني / Email /Email Professional Professional Email /Professional
وهي أساس قيام المرفق العام والدولة لكل والمنتسبة 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 مثل	ضرورة المصلحة /The /l'intérêt général General Interest

خاتمة المحاضرات

إن مقياس الاتصال والتحرير الإداري لا يعد فقط مادة نظرية ضمن البرنامج البياداغوجي لطلبة الماستر، بل يمثل أداة أساسية لبناء كفاءة مهنية حقيقة، تعزز من قدرة الطالب على الاندماج بفعالية داخل المحيط الإداري والمؤسساتي، 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 المعرف في السياقات المهنية الواقعية. كما سعت إلى تقديم أمثلة عملية وشرح مبسط يتناسب مع احتياجات الطالب في هذه المرحلة من التكوين، وبهيئة لاكتساب الثقة والقدرة على أداء المهام الإدارية بكفاءة واقتدار.

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

وفي الختام، أرجو أن يجد الطالب في هذه المطبوعة سندًا علمياً ومهنياً مفيداً، وأدعوه إلى التفاعل الإيجابي معها من خلال القراءة المتأنية والتطبيق المستمر، مع التذكير مجدداً بأن جميع الأسماء والموافق 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 تركستانى، مدخل إلى الاتصال الإنساني، الفصل الأول، مطبوعة دروس، جامعة الملك عبد العزيز.
3. أوبختى 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 الجهمي، 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. بوحميده 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. دحوح منية، مطبوعة محاضرات في الاتصال في المؤسسة، موجهة لطلبة السنة الثالثة لليسانس علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، السنة الجامعية 2016-2015.

12. الدستور الجزائري 2020، الباب الثالث، الفصل الأول، الجريدة الرسمية رقم 82 الصادرة بتاريخ

30 ديسمبر 2020

13. ريد كورتل و الأستاد بوجليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، دار الكنوز ، عمان الأردن ،

2010

14. زمور بدرالدين وعيساوي وهيبة، مخطط الاتصال الحدي وعلاقته بالبيئة الاستراتيجية، دراسة

على عينة من المؤسسات الخدمية الجزائرية، مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 06

2022، (02).

15. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.

16. الطيب عيساوي، أهمية وسائل الاتصال في تعزيز الاتصال المؤسسيي الخارجي، مجلة

الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 10 (12)، 2021.

17. عابدي محمد السعيد، دروس على الخط في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، جامعة سوق

أهراص، المحاضرة 14.

18. عمد صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان مطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1995.

19. فضيلة سبع، الحقوق العلمية للاتصال الشامل (دراسة نظرية حول الاتصال المؤسسي)، مجلة

معارف، 16 (01)، 2021.

20. فاطمة لعليمية، النظام القانوني للتعليمات الادارية في الجزائر، دار نور للنشر، 2019.

21. فضيل دليو، اتصال المؤسسة، إشهار- عالقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2003.

22. القحطاني محمد. مهارات التحرير الإداري: دليل عملي، دار الفكر العربي. الرياض، 2020.

23. لكحل الأمين، محاضرات في مقياس تسيير مؤسسة، مطبوعة دروس موجهة لطلبة سنة الثانية

ليسانس، جامعة تيارات، 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- عالقات عامة- علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2003.

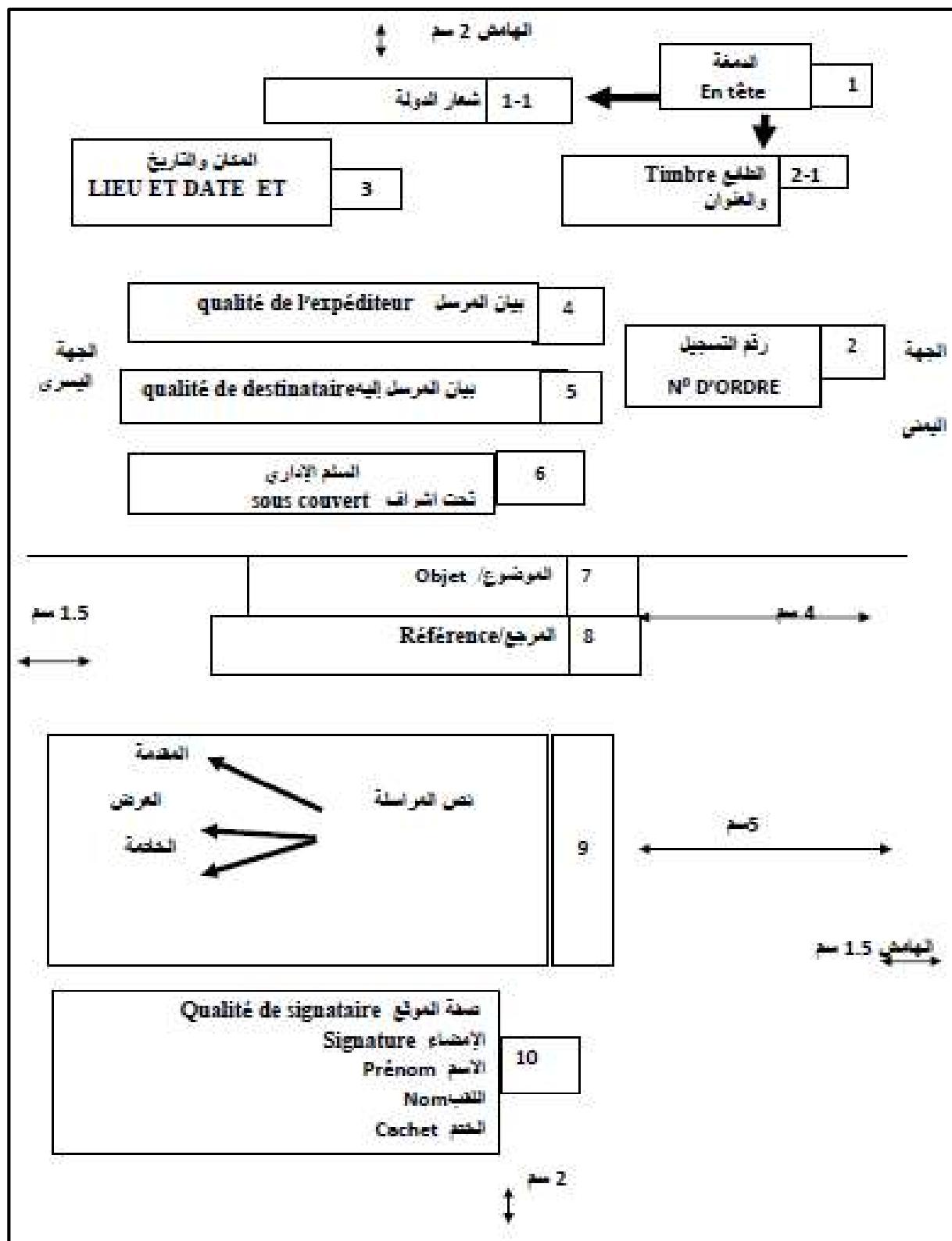
26. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التناافسية، الدار الجامعية، إسكندرية، 2002.
27. مي عبد الله سنو، نظريات الاتصال، دار النهضة العربية، ط 01، بيروت، 2006.
28. ميمش على ورزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، 2010.
29. نادية بن ميسية، "محاضرات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

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.

الملحق

توزيع مكونات المراسلة الادارية



الرقم.....ك خ/م ع وع/ 2011

04

الجزائر في

22 فبراير 2011

إلى

السيدة و السادة رؤساء

مفتاشاته الوظيفة العمومية

للتبليغ

السيدات و السادة المسؤولين المكلفين بتسهيل الموارد

البشرية للمؤسسة 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 للبطاقية الوطنية للموظفين و الأعوان المتعاقدين، يشرفني أن أطلب منكم ملء الخانات المرتبطة بالتطبيق المعلوماتي المعد لهذا الغرض و السهر على تحديدها حسب الكيفيات المحددة في هذا المنشور.

تجدر الإشارة أن جمع المعلومات الضرورية لتسهيل القاعدة البيانات الإسمية 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 والإدارات العمومية ملزمهين بإدخال و إرسال المعلومات مباشرة إلى قاعدة البيانات المحدثة على مستوى المديرية العامة للوظيفة العمومية.

غير أنه، يمكن للمؤسسات أو الإدارات العمومية التي لا تتوفر على الإنترنـت إرسال المعلومات في قرص مضغوط أو قرص محمول إلى مفتشيات الوظيفة العمومية المعنية التي تتـكـفـل بدورها بالإرسـال إلى قاعدة البيانات المركزية للمديرية العامة للوظيفة العمومية.

إن عملية الإرسـال تم عن طريق شبكة الإنترنـت للمديرية العامة للوظيفة العمومية بواسطة تطبيق معلوماتي متـوفـر على مستوى جميع مفتشيات الوظيفة العمومية، و الذي يمكن إبلاغه للمؤسسات والإدارات العمومية للولاية المعنية.

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

أما فيما يتعلق بالمعلومات المدمجة في قاعدة البيانات المركزية، يجدر التوضـيـح أن المصالـح المركزـية للمـديـرـيـة العـامـة للـوظـيـفـة العـومـيـة و مـفـتـشـيـات الوـظـيـفـة العـومـيـة للـولاـيـات مـلـزـمـيـن بالـقـيـام مـن جـهـة، بـجـمـع المـعـلـومـات المـتـعـلـقـة بـالـمـؤـسـسـات و الإـدـارـات العـومـيـة التـي تـدـخـل فـي دـائـرـتـهـم الإـقـلـيمـيـة، و من جـهـة أـخـرـى، مـراـقبـة المـعـلـومـات المـرـسـلـة.

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

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

إن تحيين قاعدة البيانات المركزية للموظفين والأعوان المتعاقدين يتم عن طريق الانترنت بتکفل منظم بالوضعيات الإدارية التالية:

- التوظيف؛
- الترقیات:
- 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 البطاقية الوطنية للموظفين والأعوان المتعاقدين، أكون ممتنًا للإجراءات التي تتخذونها قصد ضمان تجسيد كافة التدابير المذكورة أعلاه.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية
الأمانة العامة للحكومة
المديرية العامة للوظيفة العمومية
وزارة المالية

السيدات والساسة أعضاء الحكومة
السيدة والساسة الولاة
للإعلام

إلى السيدة والساسة رؤساء مفتشيات الوظيفة العمومية

والمراقبين الماليين وأمناء الخزينة

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

تهدف هذه التعليمية إلى توضيح كيفيات 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 الالامركزية وغير المركزة في الدولة.

2- كيفيات التصنيف الإنتقالي:

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

3- كيفيات حساب راتب شاغلي المناصب العليا:

يتناقض الموظفون الذين يشغلون مناصب عليا موضوع هذه التعليمية رواتبهم طبقاً لأحكام المرسوم الرئاسي رقم 307-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 والتعليمية رقم 09 المؤرخة في 14 جانفي 2008 المشار إليهما أعلاه.

4- تاريخ سريان تدابير التصنيف الانتقالية:

تطبق أحكام هذه التعليمية ابتداء من أول جانفي 2008.

ينتهي سريان مفعول هذه التعليمية تدريجياً بصدور النصوص التنظيمية التي تحدد الزيادة الإستدلالية لشاغلي المناصب العليا ذات الطابع الهيكلية للمصالح اللامركزية وغير المركزة في الدولة.

تبقي مصالح كل من وزارة المالية والمديرية العامة للوظيفة العمومية على استعداد لتقديم كل التوضيحات الضرورية ل مختلف المؤسسات والإدارات العمومية.

وزير المالية
كريم جودي

ع/الأمين العام للحكومة
المدير العام للوظيفة العمومية
ج خرشي

**تدابير التصنيف الإنتحالي ضمن شبكة الزيادة الإستدلالية للمناصب العليا الهيكلية
للمصالح الالامركية وغير الممركزة في الدولة**

الزيادة الإستدلالية	إعادة الترتيب ضمن الشبكة الجديدة لزيادة الإستدلالية (المستويات)	تسمية المنصب العالي	تحديد المؤسسة
195	8م	مدير فرعى/رئيس مصلحة بالمديرية الجهوية	المديرية الجهوية (جميع الإدارات)
145	7م	رئيس قسم الإتصال والمتابعة في الدائرة	
255	9م	كاتب عام	المديرية الولاية (جميع الإدارات)
195	8م	رئيس مصلحة	
145	7م	رئيس مكتب	
195	8م	الكاتب العام في الدائرة	هيأكل الإدارة العامة بالولاية
195	8م	الملحق بالديوان لدى الولاية	
195	8م	مفتش في المفتشية العامة بالولاية	المفتشية العامة

			للولاية
195	8م	رئيس مصلحة مندوبيه الحرس البلدي في الولاية	المصالح الخارجية للمديرية العامة للحرس البلدي
145	7م	رئيس مكتب مندوبيه الحرس البلدي في الولاية	
145	7م	رئيس قسم الاتصال والمتابعة في الدائرة	
195	8م	رئيس القسم الفرعي الفلاحي	المصالح غير الممركزة التابعة لوزارة الفلاحة
145	7م	رئيس مكتب في القسم الفرعي الفلاحي	
195	8م	رئيس دائرة الغابات	المحافظة الولاية للغابات
145	7م	رئيس مكتب دائرة الغابات	
195	8م	رئيس محطة	مديرية الصيد البحري
195	8م	مفتش جهوي مساعد	المصالح الخارجية للأملاك الدولة والحفظ العقاري
145	7م	رئيس فرقه تقنية	
195	8م	محافظ عقاري	
195	8م	رئيس مفتشية	
75	5م	رئيس قسم	
255	9م	مساعد مراقب المالية	المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية
325	10م	الوكيل المفوض للخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية وخزينة الولاية	
145	7م	مكلف بالدراسات	
105	6م	رئيس القسم الفرعي للخزينة المركزية، الخزينة الرئيسية وخزينة الولاية	المصالح الخارجية للخزينة

255	9م	أمين خزينة بلدي. أمين خزينة القطاع الصحي وأمين خزينة المركز الإستشفائي الجامعي خارج الصنف
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

**المصالح الخارجية
للخزينة**

75	5م	رئيس قسم فرعى الخزينة البلدية.رئيس قسم فرعى الخزينة بالقطاع الصحي ورئيس قسم فرعى الخزينة المركز الإستشفائي الجامعي خارج الصنف ومن الصنف الأول	
45	3م	رئيس قسم فرعى الخزينة البلدية.رئيس قسم فرعى الخزينة بالقطاع الصحي ورئيس قسم فرعى لخزينة المركز الإستشفائي الجامعي من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	المصالح الخارجية للخزينة
325	10م	وكيل مفوض في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
145	7م	رئيس مكتب في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
105	6م	رئيس قسم فرعى في الوكالة المحاسبية المركزية للخزينة	
195	8م	رئيس مفتشية الضرائب	
195	8م	قابض الطابع	
325	9م	قابض الضرائب خارج التصنيف	
325	9م	قابض الضرائب من الصنف الأول	
195	8م	قابض الضرائب من الصنف الثاني	الهياكل المحلية للإدارة الجبائية
195	8م	قابض الضرائب من الصنف الثالث	
		وكيل مفوض لقابضة الضرائب	

195	8م	خارج عن التصنيف ومن الصنف الأول	
145	7م	وكيل مفوض لقباضة من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	
75	5م	رئيس مصلحة مفتشية وقباضة خارج الصنف ومن الصنف الأول	الهيئات المحلية للإدارة الجبائية
45	3م	رئيس مصلحة مفتشية وقباضة من الصنف الثاني ومن الصنف الثالث	
195	8م	قابض الجمارك من الفئة الأولى	
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	المصالح الخارجية لإدارة الجمارك
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 الجبائية لمكافحة الغش	
195	8م	رئيس محطة رئيسية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
		رئيس محطة جهوية بعنوان	

145	7م	المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
105	6م	رئيس محطة مفتشية فرعية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	المصالح الخارجية لإدارة الجمارك
75	5م	رئيس محطة ثانوية بعنوان المركز الوطني للإشارة التابع للجمارك	
105	6م	رئيس فرقه مراقبة	المصالح الخارجية
195	8م	رئيس قسم إقليمي	لوزارة التجارة
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	
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	الإدارة البلدية
195	8م	الأمين العام للبلديات ذات إلى 50.000 نسمة	
145	7م	الأمين العام للبلديات ذات إلى 20.000 نسمة	
105	6م	الأمين العام للبلديات ذات نسمة فاصل 20.000	

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



الجمهورية الديموقراطية الشعبية

وزارة المالية

الوزير

١٥٢٦

02 Mai 2023

السيدات والسادة

الأمراء 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 للتسهيل التي استحدثتها أحكام القانون العضوي رقم 15-18 المؤرخ في 02 سبتمبر
2018 المتعلق بقوانين المالية، المعدل والمنتظم، من أجل تسهيل 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 الميزاني المدى متوسط المدى (CBMT) 2024-2026
من جهة ، والأحكام المتعلقة بتحضير لقانون المالية لسنة 2024 من جهة أخرى.

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

و بناء عليه، يتعلّق الأمر، على غرار السنوات المالية السابقة، بسنة مالية مبنية على منهج واقعي يمثّل توحيد 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 العصوي المتعلّق بقوانين المالية و التي تسمح بضمان تسيير أفضل للأموال العمومية.

من جهة أخرى، يندرج تحضير مشروع قانون المالية و ميزانية الدولة لسنة 2024 ضمن ظرف يتميّز بعودة استقرار الوضعية الاقتصادية مع تعزيز المداخيل المتعلقة بتصادرات المحروقات مما يبني بانتقال نوعي و ملحوظ للإنعاش الاقتصادي، مؤديا في النهاية إلى توسيع المصادر المولدة لقيمة المضافة، للثروة ولمناصب الشغل.

يعتبر هذا أكثر ملاءمة، لا سيما مع افتزان 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 تؤثّر على الأسعار العالمية للمواد الأولية، لا سيما تلك المتعلقة بالمواد الغذائية التي تشهد ارتفاعا متواصلا، مؤثّرا سلبا على توازنات حسابات و ميزانية الدولة وكذا القدرة الشرائية للمواطنين.

لهذا السبب، بذلت السلطات العمومية جهودا معتبرة لتعزيز مداخيل الأسر ابتداء من نهاية السنة المالية 2021 والذي يترجم من خلال مراجعة جدول الضريبة على الدخل الإجمالي، 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 أثراها 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 وتدعم 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، يتعلّق 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 الاصلاحات الهيكلية للحكومة.

يجب أن يسمح هذا، في نهاية المطاف، بانفتاح أكبر على القطاع الخاص، وتحسين القدرة التنافسية للاقتصاد وإنتاجية المؤسسات وتنمية 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 تتبّع بها المؤشرات الرئيسية الاقتصادية والمالية، فإنه يوصى بالحذر وبصرامة أكثر عند استشراف الالتزامات الميزانية، والذي يجب أن يتّجسّد من خلال تسيير ميزانياتي أمثل للاعتمادات وزيادة تعبئة الإيرادات الجبائية وتعزيز فعالية وعدالة الإنفاق 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 تناصقها مع الموارد الممكّن تعبئتها.

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

يتم تحديد أهداف البرنامج وفقاً للفعالية الاقتصادية والاجتماعية ولجودة الخدمة العمومية و/أو استعمال أمثل للموارد والوسائل. يجب أن تكون الأهداف واضحة، تمثيلية، تناصق 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 كافٍ وملائمة مع ضمان وجود صلة قوية مع الهدف.



يجب تحديد الأهداف المسطرة لكل برنامج ونشاط وكذا مؤشرات الأداء المرتبطة بها، بشكل واضح في الحجم 2 (التقرير عن الأولويات والتخطيط). ستم 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 المصاحبة لفائدة الأنشطة مع احترام التوزيع حسب البرنامج الفرعى والعنوان.

كذلك، تقوم المصالح المكلفة بالميزانية بدراسة طلبات تسجيل الاعتمادات لفائدة البرامج مع مراعاة الأولويات المحددة من طرف الحكومة والاستراتيجية القطاعية والأخذ بعين الاعتبار الظرف 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 29/12/2020، الذي يحدد شروط نضج وتسجيل البرنامج.

بهذا الصدد، يجب أن تصاغ اقتراحاتكم مراعاة لـ:

- الاستراتيجية القطاعية لمحفظة البرامج؛
- هيئة البرنامج التي سيتم إقرارها بشكل نهائى بعد المناقشات الميزانية. كل تعديل يستوجب موافقة الوزير الأول؛
- إمكانيات التماطع بين مختلف التصنيفات: حسب النشاط، حسب الطبيعة الاقتصادية وحسب الجهات 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 والمرتبطة. 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 (انظر المذكرة رقم 2406/م/م المؤرخة في 10 أبريل 2023).

بالفعل ، و بالاستعانة بالأدوات الجديدة المحددة في التعليمية رقم 7336 المؤرخة في 2022/10/04 المتعلقة بالنشاط، تسمح البطاقات البرمجية لمسؤولي البرامج و الانشطة 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 مدعوون 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 للذكرى أتى بمبدأ الميزانية حسب البرنامج حيث يمنح مسؤولية تسيير محفظة البرامج للوزراء و مسؤولي الجهات العمومية، الذين سيكونون من الآن فصاعدا الوحيدين الذين ستسجل باسمهم عمليات الاستثمار العمومي للدولة.

غير أنه وبالنظر للبرنامج المعتبر الجاري إنجازه، أبقيت المادة 70 من قانون المالية لسنة 2023 بصفة استثنائية صفة الأمر بالصرف للوالى 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 الوالى هو الضامن للتعاون والتنسيق ما بين القطاعات على مستوى الولاية وهذا بغية ضمان انسجام وتوافق السياسات العمومية والميزانية للدولة.

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

بصفته السلطة الرئيسية على مستوى الولاية، يسهر الوالى على تنسيق الأنشطة التي ستنفذ على مستوى الولاية والأهداف التي تم تعينها لها، لا سيما مع المشاريع الإقليمية الأخرى (ميزانية الولاية وميزانيات البلديات).

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

يجب على رؤساء المصالح غير المركزة تزويد الوالى بالمعلومات الضرورية لمسؤولية تسيير الاعتمادات المالية للمصالح غير المركزة للدولة.



بهذا يضمن الوالي التكفل من قبل المصالح غير المركزة للدولة بأهداف الأنشطة و التكاليف المرتبطة بها و النتائج المتحصل عليها و/أو المنتظرة للسنوات المقبلة، التي تم قياسها بمؤشرات دقيقة و التي تم تبرير اختيارها. تخضع الاقتراحات الميزانية للمصالح غير المركزة 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 بـ: 14.953,68 مليار دج لسنة 2024 و 14.965,49 مليار دج لسنة 2025.

تم تعديل هذه المبالغ للتکفل بالتأثير المالي الناجم عن تطبيق بعض التدابير المقررة من قبل السلطات العمومية (تأمين الشبكة الاستدلالية للأجور، منحة البطالة، منح وعلاوات القاعد) وكذا التکفل 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 مقتراحاتهم، 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 للتقليل (نفقات المستخدمين، التعويضات، التحويلات لفائدة العائلات، مشاريع الاستثمار ذات الأولوية...);

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

3. النفقات الناجمة عن الإجراءات الجديدة و/أو المشاريع حسب هامش المعاورة المتّسّع وهي 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 تساهُم في تبسيط الإجراءات في إطار مواصلة تحسين مناخ الأعمال و الاصدارات الجبائية.
- تدابير عامة؛

مع هذا، لا يمكن اقتراح أي تدبير لإعفاء أو تخفيض لنسب الالخضاع أو للقاعدة الضريبية.

علاوة على هذا، لا يجب أن تؤدي الاقتراحات إلى تخفيضات لفائدة الحسابات الخاصة للخزينة أو للمؤسسات أو لعمليات أخرى مهما كانت طبيعتها.

تبقي الأولوية تتمحور حول توسيع الوعاء الضريبي، مدفعة بجهودات إحصاء المجتمع الضريبي من جهة، و اقتراحات تحفيزات مالية/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 ورثة الملكية ستساهم في تشريع مالي دقيق، يساعد على أخذ قرار واضح ومدروس.



يجب أن يُملأ هذا الجدول بالنسبة لكل تدابير المقترن، باللغة العربية وترجمتها، ويرسل على شكل سند ورقي والكتروني.

2. فيما يخص النفقات:

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

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

علاوة على ذلك، وبغية التحكم في وتيرة الزيادة في النفقات الجارية وتحصيص أفضل لاعتمادات الميزانية، فإن تحصيص الاعتمادات لسنة 2024 سيسند إلى كل من أولويات الحكومة والاحتياجات الحقيقة لمحافظة البرامج وكذا قدرتها على تنفيذ النفقات.

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

لذلك، ينبغي على السيدات و السادة الأمرين 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 المقترن لسنة 2024 والمرفق بالملحق (كرخصة التزام واعتمادات دفع) والذي ينبغي أن يغطي مجموع مصالحهم المركزية، غير المركزية و المؤسسات تحت الوصاية؛
- برمجة و منح الأولوية للتحصيص التقديرى للموارد حسب طبيعة النفقات: غير قابلة للتقليل، الصيانة والتدابير الجديدة/المشاريع وتأجيل العمليات الأخرى التي لم تتضح جدواها الاقتصادية والاجتماعية على المدى القصير؛

- مراعاة الالتزامات المتخذة من طرف السلطات العمومية سنوي 2022 و 2023 لتمويل التدابير/المشاريع المبرمجة (البرنامج الاستدراكي الخاص ببعض الولايات، تحبيب القراءة الشرافية



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

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

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

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

لذا، يجب أن تدرج 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 المركزية (حسب الولاية) والمؤسسات تحت الوصاية، على أساس المستخدمين الفعليين. سيتم التكفل بالمناصب الشاغرة على مستوى برنامج الإدارة العامة، وسيتم إلهاقها بالبرنامج المعنى حالما يتم تعيينها.

» 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 مؤخراً؛

• القيام باستبدال منصب من كل خمسة (5/1) أصبحت شاغرة، بما في ذلك المؤشر للإحالات على التقادم.



في هذا الإطار، إن الأمرين بالصرف مدعون لإرفاق تدیراتهم بوضعية المناصب التي أصبحت شاغرة نتيجة للإحالات على التقاعد والاستقالة والإقالة والوفاة.

• ينبغي التكفل بنتائج التكوين في نهاية 31/12/2023 و الترقیات القانونیة، من المناصب الشاغرة. من الضروري أن يقرر تحديد ترقیات الأعوان الموجب تدیرهم تبعاً لذلك.

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

» الرواتب والأجور (بما في ذلك التعويضات والمنح):

• تكون الزيادة الالزامية موجة 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 والضمان الاجتماعي: ستكون الاعتمادات ذات الصلة محل تعديلات بما يتلاءم مع تطورات العناوين المذكورة سابقاً.

العنوان 02: نفقات تسيير المصالح:

يبقى النهج المتبّع هو مواصلة السعي للتحكم في نفقات تسيير المصالح وترشيدتها ومكافحة التبذير بجميع أشكاله، من خلال تفضيل تحسين الإجراءات عبر استخدام التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصال.

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 والتنقلات و مصاريف الاستقبال والإيجار و التكاليف الملحة: ستكون الاعتمادات المتعلقة ستكون موضع تكفل بالقيمة الحقيقة بغرض تجنب تشكيل ديون لدى قطاع المؤسسات والإدارات 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 بدلا ينبغي استعماله، لاسيما في ما يخص الكهرباء و الذي سيسمح بتقليل معتبر لتكليف 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 المبني 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 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 للجذوى لإعداد برنامج للفترة الممتدة من 2024-2026، معرف بدقة و محدد المبالغ (الموضوع، الفترة، المكان، المدة، المشاركين...إلخ) و لموافقة السلطات العمومية عندما تكون ذات بعد دولي.

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

علاوة على ذلك، يجب منح الأولوية للبني التحتية القطاعية والهيأكل 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 معد مسبقا، واقعي و محدد الكمية، موجه للتكميل 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 سيعتمل كقاعدة لدراسة الاقتراحات الميزانية الخاصة بها. فالمبدأ هو أن لا يتم إنشاء أي مؤسسات عمومية جديدة ذات طابع إداري و الهدف هو الاستغلال الأمثل للهياكل 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، ونظراً لرفع الحصة التابعة لميزانية المؤسسة التي أصبحت 60٪، فمن المنظر خفض مستوى إعانة الدولة، مما سيشكل عنصراً إضافياً 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 (انظر 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 لتسخير المصالح.

العنوان 3: نفقات الاستثمار

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

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



- الامرون بالصرف لميزانية الدولة مدعون لصياغة اقتراحاتهم للاعتمادات المتعلقة بمشاريع الاستثمار العمومي حسب كل برنامج، برنامج فرعى 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 تدرج الاقتراحات المتعلقة بتسجيل عمليات الاستثمار العمومي ضمن إطار نفقات متوسط المدى برخص الالتزام و باعتمادات الدفع؛

يجب تحديد مسار اعتمادات الدفع لتمويل البرنامج 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 للتكلف بها، مع احترام إطار الإصلاح الميزاني و منح الأولوية للمشاريع التي يرتفع استلامها خلال سنة 2024؛

- يجب أن يكون كل طلب لتسجيل عملية استثمار عمومي جديدة، بعنوان برنامج معين، موضوع تسجيل مسبق ك "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 المواتية 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 اقتاء العتاد وأثاث المكتب دون أسباب واضحة للتجديد وعدم الأخذ بعين الاعتبار سوى الاحتياجات المحتملة فقط والناتجة عن استحداث هيئات/مصالح جديدة. يجب على القطاعات توجيه جهودها نحو المحافظة على العتاد والأثاث الموجود وصيانته لذا عند الاقتضاء، يفضل اللجوء إلى هيئة مركبة للشراء وإلى تجميع الطلبات.



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

ما سبق يُعد ذلك أكثر ملامة نظراً :

- حجم برنامج الاستثمار قيد الإنجاز و الذي للذكر 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 (المذكورة 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 إلهاق 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 المواتية لسنة تسجيلها أو لم تكن موضوع أمر بالخدمة لبداية الإنجاز خلال سنة تفريدها، سيتم إلغاؤها بموجب مقرر لوزير المالية (أنظر المادة 34 من القرار رقم 03 المؤرخ في 11 يناير 2023 الذي يحدد كيفيات نصح 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 المواتية 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 التأكيد 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 الميزاني.



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 يرتكز 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 خزينة 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 ب تلك التي تعد مجدها فعلا و تستجيب لشروط الفعالية و النجاعة.
- الآمرون بالصرف مدعون 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؛
- تبعة وسائل الإنجاز باللجوء تلقائيا و إجباريا، في إطار الطلب العمومي، إلى المؤسسات الوطنية و كذا المواد المصنعة محليا (انظر التعليمية رقم 192/و، المؤرخة في 2017/10/03 و التعليمية رقم 27/و، المؤرخة في 2017/10/19)؛

أخيرا و من حيث الإطار المنهجي، يجب أن يُعد البرنامج المتعدد السنوات 2024-2026 بالتشاور مع الولاة 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 محفظة ببرامج.



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

في واقع الأمر، يتعلّق الأمر بتفضيل تنفيذ السياسة العمومية من خلال الاعتمادات المخصصة لبرنامج، مع توزيعها على الأقسام الفرعية العملية (النشاطات)، و التي تشكّل، على المستوى غير المركّز، المصدر الأساسي للتعبير عن الاحتياجات لبلوغ الأهداف المحدّدة مسبقاً 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، الإطار 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 إلزامياً لأحكام القانون رقم 12-06 المؤرخ في 12 جانفي 2012 المتعلق بالجمعيات، و لن تُسجل إلا بعد تقديم حصيلة استعمال الاعتمادات المخصصة مسبقاً، التي ينبغي أن تكون مطابقة للنفقات التي خصّت لها هذه الاعتمادات، و مصادق عليها من قبل محفظي الحسابات المعيّنين لهذا الغرض وهذا طبقاً للتشريع المعمول به.

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



غير أنه من الضروري التقويه إلى أن مساهمة ميزانية الدولة يجب أن تستجيب بصفة إجبارية و حصرية لتعطية 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 التعليمية رقم 323/و.أ المؤرخة في 29/10/2017 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 تجسّدت 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 التذكير أيضا بأحكام المادة 121 من قانون المالية لسنة 2021 و الذي يوصي باطار تنظيمي يحكم شروط إستفادة هذه المؤسسات من إعانت ميزانية الدولة و كيفيات منحها.

في الأخير و بالنسبة لسنة المالية 2024، ينبغي إعداد وضعية واضحة حسب كل هيئة مستفيدة لنتائج الرسوم شبه الجبائية التقديرية لسنة 2024 (أنظر الجدول 28). ستسمح هذه الوضعية بإعداد الجدول "و" للمشروع التمهيدي لقانون المالية لسنة 2024 طبقاً 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 عمل، 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 جدول لإيرادات و النفقات التقديرية لكل حساب من حسابات التخصيص الخاص، ضمن اقتراحاتكم الميزانية للفترة 2024-2026، و التي ستبيّن على الخصوص الإيرادات غير خارج الميزانية و المتعلقة بتمويل النفقات المرتبطة بكلّ من هذه الحسابات.

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



- بالبرنامج المنجز سنة 2022؛
- بالبرنامج الجاري لسنة 2023؛
- بالبرنامج التقديرى للسنوات 2024، 2025 و 2026.

يجدر التوضيح أيضاً 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 42-18 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 الإيجابية التقديرية ضمن الإطار الإجمالي للنفقات متوسط المدى 2024-2026 في غياب تصريح السلطات العمومية المذكور سابقاً.

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 تسلسلياً 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 الفعلى 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.

أخيراً، يجدر التذكير بأنه ينبغي أن تبرر الاعتمادات الالزمة لتغطية نفقات مصالح الدولة سنوياً وبصفة كنية. ولا تُخوّل الاعتمادات المفتوحة بعنوان سنة مالية أي حق في تجديدها للسنة المالية المواتية (أحكام المادة 35 من القانون رقم 15-18 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية).



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

IV. الدول الزمني لإرسال المعلومات والوثائق:

على ضوء التوجيهات الواردة في هذه المذكرة، فإن السيدات و السادة الآمرات بالصرف لميزانية الدولة مدعون 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، مملوقة بعانياً 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 مدعون 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 مسبقاً موضوع حوار التسيير بين مسؤولي الأنشطة على المستوى غير المركز و مسؤولي البرامج المعنية.

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

فور استلام مشاريع ميزانيات البرامج، ستتظم وزارة المالية مناقشات الميزانية ابتداء من 28 ماي 2023 وفقاً لرزنامة سيتم موافاتكم بها لاحقاً.

سيتم تنظيم هذه الجلسات مع ممثلي الوزارات و خاصة أعضاء لجان الميزانية مرفقين بالمراقب المالي. أخيراً، تجدر الاشارة إلى أن مشروع ميزانية الدولة لسنة 2024 يجب أن يكون موضوع اهتمام خاص وفقاً لأحكام القانون العضوي رقم 15-18 المؤرخ في 2 سبتمبر 2018 المتعلق بقوانين المالية، المعدل و المتمم.

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



لذلك، يرفق بهذه المذكرة مجلد 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، مناشير...) 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 الأمراء بالصرف لميزانية الدولة، فائق عبارات التقدير و الاحترام.

نسخة إلى السيدات و السادة الولاة

السيد الوزير الأول: للإعلام

ملحق

التوزيع التقديري لسوق النفقات حسب كل حافظة ببرامج المشروع التمهيدي لميزانية الدولة لسنة 2024

(عنوان إطار النفقات متوسط المدى 2023-2025)

(الوحدة: ألف دج)

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

هيكلة البرنامج (*)

الرمز الميزانياتي لمحافظة البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
001	001	وزارة نشاط رئاسة الجمهورية
	01	برنامـج فـرعـي مـتابـعة النـشـاط الرـئـاسـي
	02	برنامـج فـرعـي أـمن وـحـماـية
	03	برنامـج فـرعـي مـحفـظـات وـالـذـاـكـرـة الـوطـنـيـة
	04	برنامـج فـرعـي تـرـفـيـة الـلـغـات الـوطـنـيـة وـالـشـؤـون الـديـنـيـة
002	002	تنـسـيق النـشـاط القـانـونـي وـالـحـكـومـي
	01	برنامـج فـرعـي تـنـسـيق النـشـاط القـانـونـي وـالـحـكـومـي
	003	برنامـج وـسـيـط الـجـمـهـورـيـة
	01	برنامـج فـرعـي عـلـاقـة الـادـارـة بـالـمـوـاطـنـين
	004	برنامـج التـعـاـون الدـولـي
	01	برنامـج فـرعـي التـعـاـون الدـولـي
	005	برنامـج الـادـارـة الـعـامـة
	01	برنامـج فـرعـي الدـعم التـقـني
	02	برنامـج فـرعـي الدـعم الـادـارـي
006	006	وزـارـة مـصـالـح الـوزـير الـأـول
	01	برنامـج فـرعـي نـشـاط الـوزـير الـأـول
	02	برنامـج فـرعـي تـنـسـيق وـمـاتـابـعة نـشـاط الـحـكـومـة
	007	برنامـج فـرعـي الدـعم الـادـارـي وـالـتـقـني
	01	برنامـج فـرعـي النـشـاط الـفـضـائـي
	02	برنامـج فـرعـي النـشـاط الـفـضـائـي
	008	برنامـج الـوـظـيـفـة الـعـمـومـيـة وـالـإـصـلـاح الـادـارـي
	01	برنامـج فـرعـي الـوـظـيـفـة الـعـمـومـيـة
	02	برنامـج فـرعـي الـإـصـلـاح الـادـارـي
	03	برنامـج فـرعـي الدـعم الـادـارـي
003	003	وزـارـة الدـافـع الـوطـنـي
	009	برنامـج الدـافـع الـوطـنـي
	010	برنامـج اللـوـجـسـتـيـك وـالـدـعـم مـتـعـدـدـاـلـاـسـكـال
	011	برنامـج الـإـدـارـة الـعـامـة
004	004	وزـارـة الشـؤـون الـخـارـجـيـة وـالـجـالـيـة الـوطـنـيـة بـالـخـارـج
	012	برنامـج النـشـاط الدـبـلـومـاسـي وـالـقـصـلـي
	01	برنامـج فـرعـي الدـبـلـومـاسـي وـالـعـلـاقـات الـخـارـجـيـة
	02	برنامـج فـرعـي الشـؤـون الـقـنـصـلـيـة وـالـجـالـيـة الـوطـنـيـة بـالـخـارـج
	013	برنامـج الـإـدـارـة الـعـامـة
	01	برنامـج تـسـيـير الـوزـارـة
	02	برنامـج الدـعم الـادـارـي
005	005	وزـارـة الدـاخـلـيـة وـالـجـمـاعـات الـمـحـلـيـة وـالـتـهـيـة الـعـمـرـانـيـة
	014	برنامـج حـرـكـة الـأـشـاصـ وـالـمـمـتـكـلـات
	01	برنامـج فـرعـي حـرـكـة الـجـمـعـوـيـة وـالـحـيـة الـسـيـاسـيـة
	02	برنامـج فـرعـي الدـوـلـة وـحـرـكـة الـأـشـاصـ وـالـمـمـتـكـلـات
	03	برنامـج فـرعـي الـهـوـيـة وـالـوـثـائق الـمـؤـمـنـة
	04	برنامـج فـرعـي رـقـمـة الـخـدـمـة الـعـمـومـيـة
	015	برنامـج دـعـمـ الجـمـاعـات الـمـحـلـيـة
	01	برنامـج فـرعـي المـهـام الـمـسـنـدة لـلـجـمـاعـات الـمـحـلـيـة
	02	برنامـج دـعـمـ التـنـمـيـة الـاجـتـمـاعـيـة وـالـاـقـتـصـادـيـة لـلـجـمـاعـات الـمـحـلـيـة
	016	برنامـج تـهـيـة الـإـقـلـيـم
	01	برنامـج فـرعـي أـدـوـات وـوـسـائـل تـهـيـة الـإـقـلـيـم

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

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	029	الجمارك
	01	التحصيل الجمركي
	02	الرقابة و حماية الاقتصاد الوطني
	03	الدعم الإداري
	030	مفتشية المالية
	01	الرقابة الإدارية للمالية العمومية و رؤوس الأموال التجارية التابعة للدولة
	02	الدعم الإداري
	031	الادارة عامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
	700	الاعتمادات المالية غير المخصصة
	032	الطاقة والمناجم
008	وزارة	الكهرباء والغاز والطاقة الجديدة
	01	الكهرباء
	02	التوزيع العمومي للغاز
	03	البرامج الخاصة للكهرباء و الغاز
	04	الطاقة الجديدة
	05	دعم الدولة لفوترة الكهرباء
	033	المناجم
	01	المناجم و المقاولات
	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 والطاقة المتعددة الموصولة بالشبكة الكهربائية الوطنية
	01	التحكم في الطاقة
	02	الطاقة المتعددة الموصولة بالشبكة الكهربائية الوطنية
	036	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
009	وزارة	المجاهدين و ذوي الحقوق
	037	التراث التاريخي و القافي
	01	حماية الرموز والماثر التاريخية
	02	البحث التاريخي و متابعة النشاطات المتحفية
	038	المنح
	01	المعطوبون والطعون
	02	ذوي الحقوق
	039	الحماية الاجتماعية
	01	صحة المجاهدين و ذوي الحقوق
	02	الترقية الاجتماعية
	040	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
010	وزارة	الشؤون الدينية والأوقاف
	041	النوجيـه الدينـيـة وـ الثقـافـة إـلـاسـلـامـيـة
	01	النوجيـه الدينـيـ
	02	الثقـافـة إـلـاسـلـامـيـة

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

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	055	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
014	وزارة	الثقافة والفنون
	056	الفنون والأداب
	01	الكتاب والمطالعة العمومية
	02	الابتكار و نشر المنتوج الثقافي و الفني
	057	التراث الثقافي
	01	حماية، تثمين و استغلال التراث الثقافي
	02	ترميم التراث الثقافي
	058	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
015	وزارة	الشباب والرياضة
	059	الشباب
	01	ترقية التشغيل الاجتماعي التعليمي
	02	الشراكة ومؤسسات الشباب
	03	السياحة وتنمية الشباب
	060	الرياضة
	01	الموهوب الشابة، رياضي النخبة والمستوى العالي
	02	ترقية الرياضة لجميع في الأوساط التربوية والمتخصصة
	03	الحياة النقابية ومؤسسات الرياضية
	061	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
016	وزارة	الرقمنة والإحصائيات
	062	تطوير الرقمنة
	01	تكنولوجيات الرقمنة
	02	دعم الاقتصاد الرقمي
	063	المنظومة الوطنية للإحصاء
	01	تطوير الإحصائيات
	02	تقدير الإحصائيات
	064	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
017	وزارة	البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية
	065	تطوير الخدمات البريدية
	01	تطوير النشاطات البريدية
	02	تطوير الخدمات المالية البريدية
	066	تطوير المواصلات السلكية واللاسلكية
	01	تطوير وتأمين المنشآت القاعدية لتقنيات الإعلام والاتصال
	02	تطوير الأنشطة المرتبطة بالاتصالات اللاسلكية والتجهيزات الحاسمة
	067	بناء مجتمع المعلومات الجزائري
	01	تطوير وترقية المحتوى الوطني والخدمات على الخط وتعظيم الاستخدامات
	02	إرساء وترقية بيئة آمنة لاستخدام التكنولوجيات الحديثة
	068	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري

الرمز الميزانياتي لمحافظة البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
018	069	وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة
	01	الأشخاص المعوقين
	02	حماية وإدماج الأشخاص المعوقين
	01	التربيـة و التعليم المتخصص للأشخاص المعوقين
	02	الـاسرة و قضايا المرأة
070	برنـامج	الـاسرة
	01	قضايا المرأة
071	برنـامج	الـتنمية الإجتماعية والنشاط الإنسـاني
	01	الـتنمية الإجتماعية
	02	الـحركة الجـمـوعـية و النـشـاطـ الإنسـاني
072	برنـامج	الـادـارـةـ العـامـة
	01	تسـبـيرـ الـوزـارـة
	02	الـدـعـمـ الإـدارـي
019	073	وزارة الصنـاعـة
	01	الـمنـافـسـةـ وـ التـطـوـيرـ الصـنـاعـيـ
	02	الـمنـافـسـةـ الصـنـاعـيـةـ
	02	الـتـطـوـيرـ الصـنـاعـيـ
074	برنـامج	ـدعـمـ الإـسـتـثـمـارـ
	01	ـتـطـوـيرـ الـإـسـتـثـمـارـ
	02	ـدعـمـ الـمـؤـسـسـاتـ الصـغـيرـةـ وـ الـمـتوـسـطـةـ
075	برنـامج	ـالـادـارـةـ العـامـةـ
	01	ـتسـبـيرـ الـوزـارـةـ
	02	ـالـدـعـمـ الإـدارـيـ
020	076	ـوزـارـةـ الـفـلاـحةـ وـ الـتـنـمـيـةـ الـرـيفـيـةـ
	01	ـتـنـمـيـةـ الـفـلاـحةـ
	02	ـالـأـمـنـ وـ الـجـوـدـةـ الصـحـيـةـ لـلـأـغـدـيـةـ
	03	ـالـتـنـمـيـةـ الـرـيفـيـةـ وـ الـتـسـبـيرـ الـمـتوـازـنـ وـ الـمـسـتـدـامـ لـلـأـقـالـيمـ
077	برنـامج	ـالـغـابـاتـ
	01	ـالـتـسـبـيرـ وـ الدـعـمـ
	02	ـالـتـنـمـيـةـ الـمـسـتـدـامـةـ وـ الـمـحـافـظـةـ عـلـىـ الـأـمـلـاـكـ
	03	ـمـحـارـبـةـ التـصـحـرـ وـ اـسـتـصـلـاحـ الـأـرـاضـيـ
078	برنـامج	ـالـادـارـةـ العـامـةـ
	01	ـتسـبـيرـ الـوزـارـةـ
	02	ـالـتـسـبـيرـ وـ التـدـخـلـ وـ الدـعـمـ
021	ـوزـارـةـ السـكـنـ وـ الـعـمـرـانـ وـ الـمـدـيـنـةـ	ـوزـارـةـ
079	برنـامج	ـالـسـكـنـ
	01	ـالـسـكـنـ الـعـمـومـيـ الـإـيجـارـيـ
	02	ـإـعـانـاتـ لـلـسـكـنـ
080	برنـامج	ـالـتـهـيـنـةـ وـ التـعـمـيرـ
	01	ـالـتـعـمـيرـ
	02	ـتـهـيـنـةـ الـعـقـارـ
081	برنـامج	ـالـمـدـنـ وـ الـمـدـنـ الـجـدـيـدةـ
	01	ـالـمـدـنـ وـ الـمـدـنـ الـجـدـيـدةـ
082	برنـامج	ـالـتـجهـيزـاتـ الـعـمـومـيـةـ
	01	ـالـتـجهـيزـاتـ الـعـمـومـيـةـ لـلـتـرـبـيـةـ وـ التـكـوـينـ
	02	ـالـتـجهـيزـاتـ الـعـمـومـيـةـ لـلـأـمـنـ وـ الـصـحـةـ
	03	ـتـجهـيزـاتـ عـمـومـيـةـ أـخـرىـ

الرمز الميزاني لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	083	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
022	وزارة	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
023	وزارة	الادارة العامة
	087	تسخير الوزارة
	01	الدعم الإداري
	02	الاتصال
	088	الإعلام والإتصال المؤسسي
	01	الإعلام
	02	الاتصال المؤسسي
	089	الادارة العامة
	01	تسخير الوزارة
	02	الدعم الإداري
024	وزارة	الأشغال العمومية والري والمنشآت 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 البحريّة
	01	تطوير المنشآت الأساسية البحريّة
	02	صيانة المنشآت الأساسية البحريّة و الإشارة
	093	حشد الموارد المائية و الأمان المائي
	01	السدود
	02	تحويلات 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 والمتوسط
	096	التطهير وحماية البيئة الطبيعية
	01	شبكات التطهير
	02	محطات تصفية مياه الصرف الصحي
	03	حماية المدن من الفيضانات

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
	097	الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
025	وزارة	النقل
098	برنامج	الحركية و اللوجستية
	01	النقل عبر الطرق و اللوجستية
	02	النقل بالسكة الحديدية و النقل الموجة
099	برنامج	البحرية التجارية و الموانى
	01	البحرية التجارية
	02	الموانى
100	برنامج	الطيران و الارصاد الجوية
	01	الطيران
	02	الارصاد الجوية
101	برنامج	الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
026	وزارة	السياحة و الصناعة 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 الإداري
027	وزارة	الصحة
105	برنامج	الوقاية والعلاجات
	01	الوقاية والعلاجات
106	برنامج	التكوين في مجال الصحة
	01	التكوين و تعزيز المهارات
107	برنامج	الادارة العامة
	01	تسيير الوزارة
	02	الدعم الإداري
028	وزارة	العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي
108	برنامج	المفتشية العامة للعمل
	01	تصميم و تنظيم تشريعات العمل
	02	التسهيل الإداري و المالي
109	برنامج	تدعم 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 الإداري

الرمز الميزاني لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
029	112	العلاقات مع البرلمان متابعة العمل البرلماني
01	01	تعزيز العلاقات بين الحكومة والبرلمان
02	02	دراسة النصوص التشريعية والتنظيمية
113	برنام	الادارة العامة
01	برنام	تسخير الوزارة
02	برنام	الدعم الاداري
030	114	البيئة والطاقة المتجددة البيئة و التنمية المستدامة
01	برنام	البيئة الحضرية والصناعية
02	برنام	تنوع البيولوجي و التغيرات المناخية
03	برنام	تربيه و توعية بيئية
115	برنام	الطاقة المتجددة
01	برنام	الطاقة المتجددة الغير موصولة بالشبكات
116	برنام	الادارة العامة
01	برنام	تسخير الوزارة
02	برنام	الدعم الاداري
031	117	الصيد البحري والمنتجات الصيدية الصيد البحري
01	برنام	تطوير أنشطة الصيد البحري
02	برنام	تطوير البنية التحتية و الصناعة المرتبطة بالصيد البحري
118	برنام	تربيه المائيات
01	برنام	تطوير أنشطة تربية المائيات
02	برنام	تطوير البنية التحتية و الصناعة المرتبطة بتربيه المائيات
119	برنام	مراقبة الأنشطة و نوعية منتجات الصيد البحري و تربية المائيات
01	برنام	مراقبة أنشطة الصيد البحري و تربية المائيات
02	برنام	مراقبة صحة الأوساط و نوعية المنتجات للصيد البحري و تربية المائيات
120	برنام	الادارة العامة
01	برنام	تسخير الوزارة
02	برنام	الدعم الاداري
032	121	الصناعة الصيدلانية تنمية و تطوير الصناعة الصيدلانية
01	برنام	ضبط السوق
122	برنام	الادارة العامة
01	برنام	تسخير الوزارة
033	123	وزارة الاقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المؤسسات المصغرة ترقية اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة و المقاولاتية
01	برنام	ترقية اقتصاد المعرفة و المؤسسات الناشئة
02	برنام	ترقية المقاولاتية و الابداع
124	برنام	الادارة العامة
01	برنام	تسخير الوزارة
02	برنام	الدعم الاداري
500	125	المجلس الشعبي الوطني التشريع و مراقبة عمل الحكومة
01	برنام	النشاط البرلماني للمجلس الشعبي الوطني
02	برنام	الادارة العامة

الرمز الميزانياتي لمحافظ البرامج	رمز البرامج و البرامج الفرعية	محفظة البرامج / البرامج و البرامج الفرعية
501	هيئة 126	مجلس الأمة التشريع ومراقبة عمل الحكومة
	برنامـج فرعـي 01	النشاط البرلماني لمجلس الأمة
	برنامـج فرعـي 02	الادارة العامة
502	هيئة 127	المحكمة العليا رقابة ونقيمة الأحكام القضائية وتوحيد الاجتهاد القضائي
	برنامـج فرعـي 01	النشاط القضائي
503	هيئة 128	مجلس الدولة ضبط عمل القضاة الإداري والاختصاص الاستشاري
	برنامـج فرعـي 01	ضبط النشاط القضائي الإداري
	برنامـج فرعـي 02	المهام الاستشارية المتعلقة بمشاريع النصوص القانونية
	برنامـج فرعـي 03	الادارة العامة
504	هيئة 129	المجلس الأعلى للقضاء استقلالية القضاة
	برنامـج فرعـي 01	تسهيل دورات المجلس
	برنامـج فرعـي 02	الادارة العامة
505	هيئة 130	المحكمة الدستورية مراقبة دستورية القوانين والانتخابات.
	برنامـج فرعـي 01	البحث وترقية الثقافة الدستورية.
	برنامـج فرعـي 02	الادارة العامة
506	هيئة 131	مجلس المحاسبة الرقابة على الممتلكات والأموال العمومية
	برنامـج فرعـي 01	التدقيق والحكم على حسابات التسيـ
	برنامـج فرعـي 02	مراقبة نوعية التسيـر وتنفيذ قانون المالية وتقييم البرامـج العمومـية
	برنامـج فرعـي 03	الادارة العامة
507	هيئة 132	السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد ومكافحته الوقاية من الفساد ومكافحته
	برنامـج فرعـي 01	التكوين والتـحسيـن والـوقاـية منـ الفـسـادـ وـمـكـافـحتـهـ
	برنامـج فرعـي 02	الادارة العامة
508	هيئة 133	السلطة الوطنية المستقلة للانتخابات تنظيم ومراقبة العملية الانتخابية والاستفتائية
	برنامـج فرعـي 01	تحضير والـاشرـافـ عـلـىـ سـيـرـ العـلـمـيـةـ الـاـنـتـخـابـيـةـ وـالـاسـتـفـتـائـيـةـ وـمـراـقبـتهاـ
	برنامـج فرعـي 02	المراجـعةـ العـادـيـةـ لـلـقـوـانـمـ الـاـنـتـخـابـيـةـ
	برنامـج فرعـي 03	الادارة العامة
509	هيئة 134	المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الحوار والـشاـورـ وـالتـقيـمـ فـيـ المـجـالـ الـاـقـصـادـيـ وـالـاجـتـمـاعـيـ وـالـبـيـئـيـ
	برنامـج فرعـي 01	ابـداءـ الـأـرـاءـ وـالتـوصـيـاتـ لـلـسـلـطـاتـ الـعـمـومـيـةـ
	برنامـج فرعـي 02	إـدـادـ التـقـارـيرـ وـالـدـرـاسـاتـ الـإـقـصـادـيـةـ وـالـاجـتـمـاعـيـةـ وـالـبـيـئـيـةـ
	برنامـج فرعـي 03	الادارة العامة
510	هيئة 135	المجلس الأعلى الإسلامي ترقية التعليم الدينية الإسلامية
	برنامـج فرعـي 01	تشـحـيعـ وـتـرـقـيـةـ الـاجـهـادـ
	برنامـج فرعـي 02	الـادـارـةـ الـعـامـةـ
511	هيئة 136	المجلس الأعلى للغة العربية ترقية وتعزيز اللغة العربية
	برنامـج فرعـي 01	ترقـيـةـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ
	برنامـج فرعـي 02	تعـزـيزـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ
	برنامـج فرعـي 03	الـتـرـجـمـةـ مـنـ وـإـلـىـ الـلـغـةـ الـعـرـبـيـةـ

الرمز الميزانياتي لمحافظة البرامح	رمز البرامح و البرامح الفرعية	محفظة البرامح / البرامح و البرامح الفرعية
512	04	الادارة العامة المجلس الوطني لحقوق الإنسان حقوق الإنسان حماية وترقية حقوق الإنسان الادارة العامة
513	137	هيئة برنامح فرعى 01 02 الاكاديمية الجزائرية للعلوم والتكنولوجيات ترقية التنمية الوطنية المستدامة بالعلوم والتكنولوجيات الاستشارية والخبرة في مجال العلوم والتكنولوجيا الادارة العامة
514	139	هيئة برنامح 01 02 المجلس الوطني للبحث العلمي والتكنولوجيات تطوير البحث العلمي والتكنولوجي نشاط المجلس الادارة العامة
515	140	هيئة برنامح 01 02 المرصد الوطني للمجتمع المدني ترقية المجتمع المدني ترقية نشاط المجتمع المدني الادارة العامة
516	141	هيئة برنامح 01 02 المجلس الأعلى للشباب ترقية الشباب نشاطات المجلس الادارة العامة

(*) سيتم تثبيت هذه الهيكلة مع نهاية مناقشات الميزانية، مع الأخذ بالإعتبار خاصة لتشكيل الحكومي الجديد.