

## مقياس التحرير الإداري – أعمال موجهة –

موجه لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة محلية السداسي الأول

### الحصة الأولى : تقديم عام للمقياس وتوزيع المواضيع البحثية

يعتبر مقياس التحرير الإداري من المقاييس الهامة لطلبة الجامعات الذين لهم توجهات مستقبلية للعمل في الإدارات و المرافق العمومية ، وهو الشأن بالنسبة لطلبة العلوم السياسية عموما و المتخصصين في الإدارة المحلية على وجه التحديد ، فهو بمثابة أداة لتهيئة الطالب معرفيا و مهنيا للولوج في عالم الوظيفة .

و لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا المقياس ارتأينا اعتماد قائمة البحوث الآتي ذكرها والتي تم توزيعها على أعضاء الفوج كما هو مبين أدناه :

**الموضوع 01 /** أساسيات حول مفهوم الإدارة العامة ( تعريف ، خصائص ، وظائف ، مداخل..... )

**الموضوع 02/** ماهية التحرير الإداري ( التعريف ، الخصائص ، العناصر ، المتطلبات والمرتكزات ) / **طافر ريمة ، بوالشعير نسيم**

**الموضوع 03 /** المراسلات الإدارية (الرسائل ، البرقيات، الدعوة ، الاستدعاء، جدول الإرسال) / **بن الشيخ كنزة ، بوحجرة لمياء ، فقعاص دلال**

**الموضوع 04/** الوثائق الإدارية ( التقرير ، المحضر ، عرض الحال) / **زيغود وداد ، خيضور لمياء**

**الموضوع 05 /** النصوص الإدارية التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات) / **بن لعرج نوال .**

**الموضوع 06/** النصوص الإدارية التفسيرية ( المناشير، ، التعليمات، المذكرات التوجيهية)

**العايب عبد الهادي ، زهارة احلام ، فاروق بوسالم**

**الموضوع 07 /** حفظ المراسلات الإدارية/ **هباش يمينة ، بوضياف منى**

**الموضوع 08/** السيرة الذاتية ومقابلات العمل / **بوجميلة ليلى \* قجة ابتسام**

**ملخصات مواضيع التحرير الإداري**

## الموضوع الأول: أساسيات حول مفهوم الإدارة العامة

### 01/ مفهوم الإدارة

#### أ/ نشأة الإدارة

يعتبر النشاط الإداري نشاطا إنسانيا قديما نشأ منذ مرحلة الإنسان البدائي و يتجلى ذلك في بعض الممارسات كتعيين قائد للقبيلة و التخطيط لرحلات الصيد تقسيم الأعمال و تخصص النساء في الأعمال المنزلية بينما يهتم الرجال بالشؤون الخارجية ....، ثم تطور مع ظهور الحضارات القديمة كالحضارة الآشورية و السومرية و البابلية و الفرعونية و حضارة الصين القديمة و كلها تركت أثرا تدل على وظائف محكمة للتنظيم و التوجيه و التنسيق و الرقابة ، و تعد تشريعات حمورابي في الحضارة البابلية من أقدم التشريعات الإدارية، ويمكن تلخيص الإسهامات التي قدمتها كل حضارة من هذه الحضارات لتطوير النشاط الإداري من خلال الآتي:

السومريون : الكتابة و التدوين

البابليون : تشريع القوانين و الأنظمة

المصريون : تطوير وظائف التخطيط و التنظيم و الرقابة

الصينيون : صياغة الأنظمة و تطبيقها

الرومان : التنظيم المركزي للدولة

الحضارة الإسلامية : تشريع القوانين و الأنظمة ورسم السياسات و تسيير الشؤون العامة بالاعتماد على مبدأ الشورى .

الحضارة الغربية : استخدام الإدارة العلمية في إدارة الموارد ، و تطور النشاط الإداري في خضم ذلك ليصبح علما قائما له منهج ونظريات ومبادئ ومفاهيم

#### ب/ تعريف الإدارة العامة

تعرف الإدارة من زوايا مختلفة يمكن تجميعها ضمن توجيهين أساسيين : الأول يركز على المفهوم العضوي للإدارة و الثاني على المفهوم الوظيفي.

\* من زاوية التعريف العضوي تشير الإدارة إلى مجموعة الهياكل و الأفراد الذين يعملون على تحقيق أهداف موحدة بالاعتماد على مجموعة من الوسائل المادية و المالية خلال مدى زمني معين ، و تعرف الإدارة العامة بناءا على ذلك بأنها مجموع الأشخاص الطبيعية و المعنوية الذين يتولون الوظائف المختلفة في الدولة .

كما تعرف على أنها الأجهزة الإدارية التي تختص بتنفيذ السياسة العامة للدولة ، أو مجموعة السلطات الإدارية و هيكلها المختلفة سواء المركزية أو اللامركزية وسواء أكانت إقليمية كالولاية أو المحافظة أو مرفقية كالمؤسسة.

\* من زاوية التعريف الوظيفي : يركز هذا الاتجاه على الوظائف المختلفة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة و توجيه ورقابة .

ويرى الدكتور عمار بوحوش وفقا لهذا التصور أن نظرة المفكرين لعلم الإدارة تختلف باختلاف التصور الذي يحملونه في أذهانهم عن دور الإدارة في المجتمع الذي يعيشون فيه ، وبناءا عليه وصف الإدارة بكونها الجهاز التنفيذي للدولة بحكم و وظائفها التنفيذية ، و بأنها جهاز مساعد في التخطيط الحكومي بحكم وظائفها التخطيطية و التنظيمية ...وسنوضح ذلك بالتفصيل من خلال مجموعة التعريفات الآتية :

- التعريف الأول : " الإدارة هي الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة و تقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وذلك في إطار القوانين المرسومة و الأهداف التي وضعتها القيادة السياسية في خططها السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية " ( الوظيفة التنفيذية )

- التعريف الثاني : الإدارة هي عملية تنظيم و تحليل وإدارة القوى البشرية و المادية لتحقيق الأهداف و المشاريع التي أعدتها الحكومة ( الإدارة ليست أداة تنفيذ فقط وإنما هي أداة فعالة في تخطيط و تجنيد الأفراد العاملين لخدمة الجمهور )

التعريف الثالث : الإدارة هي تحليل و تعديل الوظائف ووضع الاستراتيجيات التي تساهم بها الدولة في رفع مستوى الدخل و خلق الظروف الملائمة التي تجعل أبناء الشعب يتمتعون بحياة أفضل ( دور اقتصادي سياسي اجتماعي ).

التعريف الرابع : الإدارة هي فن التوجيه من طرف القيادة و المعرفة الصحيحة لما يريد القائد من مساعديه أن يقوموا بعمله كي تحقق الأهداف المنشودة بأحسن طريقة ممكنة ( وظيفة القيادة و التوجيه )

التعريف الخامس : الإدارة هي الإرادة و المقدره على تنظيم و تحفيز العاملين بحيث أن مجهوداتهم وطاقاتهم تصرف في تحقيق الأهداف المشتركة ( تنظيم العاملين و تحفيزهم )

التعريف السادس : الإدارة هي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و الاستفادة من خبرتهم و معرفتهم بأساليب العمل حتى تكون الأهداف واضحة للإدارة و العمال و استراتيجية العمل مستمدة من الواقع المعاش و ليس فقط من النظريات التجريدية ( اتخاذ القرار بالمشاركة )

**02/ خصائص الإدارة العامة :** تجمع الإدارة العامة ببين خصائص النشاط الإداري ( أي الإدارة بغض النظر عن طابعها إن كانت عامة أو خاصة ) وخصائص طابعها الحكومي ومنه يمكن إجمال أهم خصائص الإدارة العامة في :

\* تتميز الإدارة العامة بطابعها السياسي ، بالإضافة إلى خاصية التدرج الهرمي للسلطة والمسؤولية.

\* الإدارة العامة ذات شكل معقد التركيب كونها تتفاعل مع الكثير من النظم الفرعية الأخرى ( هيكل العلاقات الاجتماعية ، هيكل قوة النفوذ ، هيكل مراكز اتخاذ القرارات.... )

\* تركز الإدارة العامة على البعد الإنساني ( محورها الإنسان والمصلحة العامة تسمو على كل الاعتبارات الأخرى )

\* عملية اجتماعية تعبر عن جهد جماعي- تطبق على الجماعة و ليس على الفرد، كونها تركز على الجهد البشري الذي يعتمد على التعاون الجماعي و تعتمد على تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين.

\* هي نشاط ذهني موجه ومخطط لكافة الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة حتى تصل إلى أهدافها بالاعتماد على الأسس والمبادئ بدلا من العشوائية و الارتجال و التجربة و الخطأ.

\* التوجه نحو تحقيق الأهداف أو ما يعرف بخاصية الغائية لها أهداف قصيرة و طويلة المدى تسعى دائما إلى تحقيقها.

\* هي نشاط متخصص يحتاج إلى أفراد ذوي معارف و مهارات تمكنهم من أدائها على الوجه المطلوب.

\* مسؤولية اجتماعيا عن تحقيق المنفعة للمجتمع و ذلك عن طريق تحقيق نوع من التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

\* هي عملية ديناميكية تأثر و تتأثر بالبيئة المحيطة و تعمل على التكيف مع المستجدات الحديثة.

\* هي عملية مستمرة لأنها تسعى لإشباع حاجات الإنسان المتجددة، و الحفاظ على بقاء المؤسسة

\* الانتشار الواسع حيث لا يخلو منها مجتمع من المجتمعات ، كما أنها ظاهرة عامة في كل مجالات الحياة ( لا يخلو منها نشاط من النشاطات سواء كان اجتماعي اقتصادي سياسي ... )

\*الفعالية والكفاءة تكون الإدارة ذات كفاءة عند تنفيذ مهمة وإتمامها بالشكل المطلوب بأقل كلفة، مع الاستخدام الأمثل للموارد، بينما تشير الفعالية إلى تنفيذ العمل كما هو مطلوب في وقته المحدد.

\* تعدد التخصصات حيث يتطلب العمل الإداري توفر مجموعة من الكفاءات متعددة التخصصات فهي تزاوج بين المهارات الإدارية و مهارات أخرى من تخصصات مختلفة مثل : علم الاجتماع ، وعلم النفس ، والقانون ، والاقتصاد ، والأنثروبولوجيا ، والرياضيات ، والهندسة الصناعية ، والمحاسبة ، وبيئة العمل أو الهندسة البشرية والهندسة الإلكترونية.

\* المرونة و التكيف: هذه الخاصية لها أهمية حقيقية في عالم اليوم ، حيث أن التغيرات في البيئة والمتطلبات المتزايدة للبيئة الداخلية و الخارجية تجبر الإدارة حكومية كانت أو خاصة على تطوير قدرة كبيرة على التكيف على جميع المستويات.

### 03/ الفرق بين الإدارة العامة و إدارة الأعمال :

أ- عمل الإدارة العامة تحدده التشريعات و القوانين العامة، بينما يحدد عمل إدارة الأعمال مجلس إدارتها. يعمل الموظف الحكومي بصفته الرسمية و ليس بصفته الشخصية كما هو الحال في إدارة الأعمال .

ب- تخضع إدارة الأعمال لنظام السوق و تقلباته ، عكس الإدارة العامة التي قد تتأثر به لكن دون الخضوع .

ج- أولوية الربح بالنسبة لإدارة الأعمال عند اتخاذ القرار مقابل أولوية المصلحة العامة بالنسبة للإدارة العامة.

د- تطبق الإدارة العامة مبدأ المعاملة على قدم المساواة على جميع زبائنها ( المواطنين) ، بينما لا تلتزم إدارة الأعمال بذلك ( المعاملة قد تكون تفضيلية ).

هـ- تسود في نظام الإدارة العامة قاعدة المسؤولية العامة أمام الشعب و ممثليه، أما إدارة الأعمال فلا.

و- تعمل الإدارات الخاصة في جو احتكاري بينما تعمل مؤسسات الإدارة العامة في جو تنافسي غالبا لذلك ترتفع درجة المخاطرة في إدارة الأعمال.

ز- يكون مقياس نجاح الإدارة العامة بمدى رضا الجمهور ، أما في إدارة الأعمال فان المعيار هو الربح.

## 04/مهام و وظائف الإدارة العامة :

تختص منظمات الإدارة العامة دون سواها من أشكال التنظيم الأخرى بمجموعة من المهام والوظائف التي صنفها Bernard Gournay إلى أربعة مجموعات هي :

أ/ المهام السياسية : وتتمثل في المهام السيادية الخارجية مثل : الدفاع والأمن القومي والعلاقات الخارجية ، ومهام داخلية التي تشمل إقرار النظام و تطبيق العدالة بالإضافة إلى إدارة المؤسسات السياسية و الانتخابات و المجالس النيابية.....

ب/ المهام الاقتصادية : وتتعلق بمعالجة المشكلات الاقتصادية الكلية كإصدار النقود ، وضبط معدلات التضخم و التجارة الخارجية وإدارة السياسة الضريبية ...

ج/ المهام الاجتماعية : وتتضمن أساسا كل ما يتعلق بتلبية الاحتياجات العامة في المجال الاجتماعي مثل : التعليم : الصحة ، الإسكان ، الإدارة الحضرية ، حماية حقوق الفئات الهشة ، تطوير الأنشطة الفنية و الثقافية.....

و إلى جانب ذلك تمارس الإدارة العامة مهامها بالاستناد إلى مجموعة من الوظائف شأنها في ذلك شأن المنظمات الخاصة و المتمثلة في : التخطيط ، التنظيم و التنسيق ، القيادة والتوجيه ، الرقابة

وتتوقف فاعلية المنظمات الحكومية في أدائها لهذه الوظائف على فعالية نظم الاتصالات التي تعتمد عليها بين وحداتها وفروعها وكذلك بينها وبين محيطها (المتعاملين معها في البيئة الخارجية) وعلى كافة المستويات الصاعدة و النازلة و الأفقية ، وسواء من خلال الوسائل الكتابية أو الشفوية أو التصويرية

وفيما يأتي من محاور سنتعرف على إحدى هذه الوسائط الاتصالية متمثلة في المحررات الإدارية

## ملخص الموضوع الثاني : ماهية التحرير الإداري

تلعب المحررات الإدارية دورا محوريا في إنجاح العملية الإدارية وتكمن أهميتها في إمكانية توثيق العمليات الإدارية و بالتالي فهي تمنحنا القدرة على توثيق العمليات الإدارية و

استخدامها كأسس مرجعية للنشاط الإداري أو كوسائل إثبات قانونية يمكن العودة إليها عند الحاجة ، كما أنها تساهم في تيسير الحركة في المؤسسة أو الإدارة المعنية وبوسائل بسيطة الاستعمال قليلة التكاليف سهلة من حيث إمكانية الحفظ و الرجوع إليها عند الحاجة ، كما أنها توفر القنوات اللازمة للاتصال و التي تربط بين جميع أقسام المؤسسة داخليا و خارجيا و بينها وبين المتعاملين الأجانب.

**أولا / تعريف التحرير الإداري : من الناحية اللغوية** فان مصطلح التحرير مشتق من الفعل حرر ، يحرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتابة : إقامة حروفها و إصلاح السقط ، و السقط هو الخطأ في القول و الحساب و الكتابة .

**أما اصطلاحا** فتعني الإنشاء و الكتابة.

ويمكن تعريف التحرير الإداري على انه : مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها و تستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة للوصول إلى الهدف المسطر لها.

و يعرف التحرير الإداري على انه وظيفة إدارية تعتمد عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإدارية الفرعية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين بإعداد وكتابة تقارير وملخصات إدارية حول موضوعات تحددها الإدارة مسبقا.

كما يشير التحرير الإداري إلى قيام الإدارة بتوجيه بعض الموظفين لإعداد وثائق تهدف إلى توفير قنوات اتصال تربط بين الإدارة والأقسام الداخلية والخارجية للمؤسسة.

وعموما يمكن تعريف التحرير الإداري على انه : عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين.

وتشير المحررات الإدارية إلى جملة من الدعامات الكتابية التي قد تأخذ شكل مراسلة إدارية ، أو وثيقة إدارية ، أو نصوص إدارية تصاغ بطريقة رسمية وبطابع موثق وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات و المؤسسات العمومية .

## **ثانيا : خصائص التحرير الإداري**

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص التي تتصل بطبيعة التنظيم الإداري وتعبر عن مجموعة من القواعد التنظيمية أو الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد

العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، أو تتعلق بأسلوب الكتابة أو اللغة وتراكيبها و طبيعة المصطلحات المستخدمة في التحرير ، و بناء عليه يمكن تقسيمها إلى خصائص ترتبط بالتنظيم الإداري و أخرى ترتبط بالأسلوب الإداري

**01/ خصائص التنظيم الإداري :** ونقصد بها مجموعة الأحكام ( قيود تنظيمية ) التي يختص بها التنظيم الإداري و التي تفرض على المحرر التقيد بضوابط معينة تحدد طبيعة و خصائص المحررات الإدارية و طريقة صاغتها شكليا منها :

**\* احترام التسلسل الإداري:** أي إن إعداد الوثائق التي تحتاج إلى تحرير إداري مرتبط بوجود تسلسل إداري يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى ، ومن مقتضيات ذلك أن لا يكتب المرؤوس إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر ، كما يظهر هذا الاحترام للسلم الإداري ( مبدأ تدرج السلطة) في العبارات التي يستخدمها المحرر حيث يراعي تلك الهيراركية و يختار العبارات التي تتم عن التقدير و الاحترام وتبين مقام الرئيس بالنسبة للمرؤوس مثال : يعرض ، يرجو ، يشكر ، يقترح يفيد ، يوافي ، يرسل ....

فمثلا عند كتابة الرئيس لمرؤوسيه يستخدم العبارات :  
- يشرفني أن أطلب منكم حضور الاجتماع الذي سينعقد بمقر الوزارة.

– أرجو منكم السهر على تنفيذ هذه المهمة.

- أمركم من الآن فصاعدا بالالتحاق بعملكم على الساعة السابعة والنصف.

و عند مكاتبة المرؤوس رئيسه يقول مثلا :  
- يشرفني أن أقدم لكم بيانا عن نتائج مهمتي.

– اقترح التعديل الآتي للمشروع الذي يخص ....

**\* التقيد بالمسؤولية:** أي أن يتقيد الموظفون المسؤولون عن إعداد التقارير الإدارية، بكافة المسؤولية حول طبيعة هذه التقارير من حيث أسلوب كتابتها، والمحتوى الخاص بها.( سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه) ، وفي هذا الصدد يجب على المحرر أن يعمل على :  
- بيان السلطة الموقعة : يجب ذكر اسم الموقع بوضوح مما يعطي أهمية للتوقيع، كما يجب أن يكتب الاسم كاملا أسفل توقيعه مع بيان صفته القانونية، وان اقتضى الحال السلطة التي خولت له حق التوقيع ( في حالة التفويض).  
- تحرر المراسلة بصيغة المفرد المتكلم (ضمير المتكلم "أنا")  
وبما أن الموقع يلزم نفسه ويلزم الإدارة كذلك، فيتعين عليه أن يعبر بتحفظ كلما تعلق الأمر باتخاذ قرار لا يدخل في نطاق اختصاصاته، أو بتبليغ وقائع وتصريحات لم يتمكن من التحقيق منها



يتعين كذلك عند تبليغ تصريحات الغير ألا يذكر تعريفه أو اسمه والموقع نفسه هو الذي يتحمل المسؤولية وعليه في هذه الحالة أن يتخذ احتياطاته، وهذا أيضا من باب المجاملة إزاء الغير بحيث لا بد من التحري قبل توجيه التهمة. مثلا: بدل: أخبرني السيد ..... أنكم قمتم بسرقة، نقول بلغني أنكم قد تكونوا متهمين بسرقة.

**\* واجب المحافظة على سر المهنة:** أي أن يحافظ الموظفون على الأسرار الخاصة بطبيعة عملهم، وأن يتجنبوا الكتابة عنها، أو عن أي تفصيل من التفاصيل التي توضح طبيعتها، بل يجب أن تكون هذه التقارير رسمية وسرية، ولا تحتوي إلا على المعلومات المطلوب توصيلها إلى الطرف المستلم.

**\* الالتزام بمواصفات المراسلات الإدارية العامة:** باعتبارها وثائق رسمية صادرة عن هيئة أو مؤسسة رسمية وهذا يفرض عليها مجموعة من الضوابط مثل: جودة خط الكتابة، وتوفير كافة معلومات الإرسال الخاصة بالمرسل، وأيضا كتابة معلومات المستلم، واستخدام مغلف رسائل رسمي يحتوي على اسم وشعار المؤسسة في المراسلات البريدية والورقية.

**\* الحذر:** ترتبط هذه الصفة ارتباطا وثيقا بروح المسؤولية، ويجب أن يتصف التحرير الإداري دائما بالحذر لأنه يلزم مسؤولية الإدارة، فكل خطأ أو إهمال أبرزه مکتوب إداري سيعزیه الجمهور إلى مجموع الإدارة وحتى إلى الحكومة أن اقتضى الحال، ولتلطيف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر يمكن استعمال بعض الصيغ التالية: في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي، يبدو لي.

## 02 / خصائص الأسلوب الإداري:

نقصد بالأسلوب الإداري مجموعة المواصفات والقواعد – اللغوية النحوية و التركيبية – وكذا بعض الخصائص التي ترتبط بذات الكاتب و التي تحدث في محصلتها الفرق بين أسلوب التحرير الإداري و أسلوب التحرير الأدبي أو غيره من الأساليب ، وتمثل هذه المواصفات في :

**\* الموضوعية :** وتعني الابتعاد عن المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة ، و الترفع عن كل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد و الحياد ، ولذلك يستحسن للمحرر في هذا السياق أن يستخدم لغة خطاب تبرز صفته الوظيفية لا الشخصية ( يركز على المنصب و ليس الذات) ، أن ينقل الأحداث كما هي على حقيقتها دون توجيهها لتحقيق مكاسب و أغراض شخصية

وقد يجوز استعمال عبارة "يوسفني أن" وان كانت توحى في دلالتها اللغوية بنوع من التعبير عن المشاعر ( الذاتية) وذلك لتخفيف وطأة الجواب السلبي على المتلقي ، كما يمكن استعمال صيغة "يسعدني أن" في رسالة شخصية عندما نريد أن نؤكد على الجانب الشخصي لهذه المراسلة لكي نعلن عن قرار إيجابي لمخاطب معروف (ترقية، منحة .....).

## \* الدقة والصحة :

تعتبر هاتان الصفتان ضروريتين لأي وثيقة من وثائق العمل التي ينبغي أن تكون واضحة ومفهومة من لدن الجميع حتى يتمكنوا من تطبيق مقتضياتها واستخلاص نتائجها في عملهم، و يتحقق ذلك من خلال :

-اختيار مصطلحات دقيقة وتجنب الصيغ الفضفاضة التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تأويلها بصورة غير تلك التي وضعت لأجلها ، كما يجب أن تكون هذه الوثيقة قابلة للمطابقة ومرتبطة بنفس الطريقة من طرف جميع مستعمليها، وفي هذا الصدد تعتبر الإشارات التي تمكن من مطابقة الوثيقة والعثور على سوابقها- التاريخ، رقم التسجيل، الموضوع، المرجع، تعريف الموقعين والمرسل إليه- ضرورية جدا. كما يجب وضع التاريخ كاملا وبكل وضوح (اليوم بالأرقام، الشهر بالحروف والسنة بالأرقام).

- كما يجب أن تكون المراجع كاملة، سواء تعلق الأمر بالمراسلات السابقة وبالنصوص التنظيمية، وتجنب الرموز الغامضة بالنسبة لغير المطلعين، وإذا اقتضى الأمر استعمالها فيجب أن تكون مكتوبة في الوثيقة من قبل بصفة كاملة (ما عدا رقم التسجيل والمرجع)، وعندما نرجع إلى نص قانوني نعرض منه بإيجاز الجزء المهم الذي نقيم عليه دليل النص.

\* **البساطة و الوضوح :** ولتحقيق هذه الخاصية يستحسن استخدام المفردات ذات التداول الواسع في المجال الإداري والتي يسهل على القارئ استيعابها دون عناء يذكر ، وتجنب التكرار و التكلفة و الصيغ الطويلة و الغامضة ، كما يجب تفادي الأسلوب المرتبك الناتج عن توالي الجمل بدون ارتباط فيما بينها إلا إذا كانت جملة طويلة ولكنها منسقة تؤدي المعنى أكثر من عدة جمل قصيرة، ويحصل الوضوح على العموم باجتناب الجمل الطويلة، ومن جهة أخرى يجب الاقتصار على ما هو أهم وضروري باستعمال الصيغ الدقيقة والصحيحة واجتناب التوابع والأشياء الزائدة، لأن التحرير الإداري هو وسيلة للعمل بحيث لا ينبغي تضييع الوقت في قراءته بل يجب أن يجد القارئ العناصر التي تهمة بدون تعقيد

\* **الإيجاز :** ويقصد به التعبير عن الفكرة بأقل ما يمكن من الألفاظ و العبارات ( تجنب الحشو و الإطناب و التكرار)، وعدم تحميل الوثيقة مواضيع متعددة و غير متجانسة .

\* **المجاملة :** يقصد بها اختيار عبارات يراعي من خلالها احترام مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال عبارات التحقير أو المضايقة ، من ذلك يتحرى المحرر استخدام عبارات مثل : يشرفني ، لي الشرف عند افتتاح المراسلات أو عبارات مثل يسرني يؤسفني للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض ، وعندما نريد أن نعبر عن أمر يجب تلطيف الصيغة المستعملة في التعبير ما عدا عند الضرورة فلا نقول مثلا: ابعث لي هذا الملف بل نقول مثلا : أرجوك أن تفضل بإرسال الملف لي.

وكما سبق القول بصدد الحديث عن المسؤولية، يجب تفادي تسمية الأشخاص الخارجين عن الإدارة كلما كان هذا الأمر يؤدي إلى إحراجهم، فمثلا لا يجوز أن نقول: أبلغني الدكتور فلان

بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة بشأن حالتكم الصحية، بل بلغني بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة في شأن حالتكم الصحية دون ذكر اسم الطبيب.

**\* الفعالية :** تنتج الفعالية عن التطبيق الجيد للخصائص سالفه الذكر ،بحيث تحقق الوثيقة الغرض المطلوب منها في اقرب الأجال و بالطريقة المطلوبة وبأقل تكلفة.

**ثالثا / عناصر التحرير الإداري :** تشمل أربعة عناصر أساسية:

**01 / الموضوع :** يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات ووثائق إعلام الاتفاقات ووثائق السرد التعليمات والنصوص القانونية).

**02 / التنظيم :** الإدارة أو المؤسسة مع مراعاة سلمية المستويات الإدارية .

**03 / الشكل:** البنية الشكلية للوثيقة البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها وتقنيات وضوابط كتابتها .

**04 / الهدف:** وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين ، أو عقد اجتماع أو رد بخصوص عدم النجاح في مسابقة التوظيف ....

**رابعا /متطلبات التحرير الإداري:**

يقصد بها مجموع الضوابط و المتطلبات الواجب مراعاتها من اجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة و فعالة منها ما يتعلق بالجانب الشكلي و اللغوي ومنها ما يتعلق بالجانب القانوني

**01 / الضوابط الشكلية :** ونعني بها ما يجب مراعاته عند كتابة الوثيقة مثل تبيان الجهة مصدر الوثيقة ، طبيعة الوثيقة ، الجهة الموجهة إليها وغيرها من العناصر التي تضي طابع الرسمية عليها ، وتحدد طبيعة الوثيقة ووجهتها و استخداماتها .

**02 / الضوابط و المتطلبات القانونية :** يتوجب على المحرر أن يراعي مضامين النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة وذلك لتجنب أي عيب شكلي أو موضوعي قد يعترى هذه المحررات أو يخل بها .

**03 / الضوابط و المتطلبات اللغوية :** يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة و الوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي قد تؤدي إلى سوء الفهم و تباين التأويلات ، لذلك يشترط في الأسلوب اللغوي للتحرير الإداري الوضوح الدقة و البساطة بعيدا عن العبارات المنمقة و المتكلفة أو ذات المعنى المتشعب.

كما يتوجب على المحرر الإمام الجيد بكيفية توظيف المصطلحات القانونية و الإدارية حتى لا يقع في إشكالات و مخالفات قانونية قد تترتب على سوء استخدامه لهذه المصطلحات .

### خامسا / أنواع المحررات الإداري

تتعدد وتتنوع المحررات الإدارية تبعا لتنوع الأنشطة الإدارية ، ويمكن تصنيف أنواع المحررات الإدارية إلى :

**01 / المراسلات الإدارية** وهي الأداة المستخدمة لربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى داخل المؤسسة الواحدة ، وقد تكون كتابية في شكل رسائل بريدية أو الكترونية أو برقيات ... كما أنها قد تكون شفوية في شكل مكالمة هاتفية أو محادثة مباشرة ....

تنقسم الرسائل الإدارية إلى رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين ، و تشمل الرسائل والبرقيات ، الدعوات و الاستدعاءات ، جداول الإرسال .....

**02 / الوثائق الإدارية** : تعرف الوثائق الإدارية على أنها محررات في حوزة الإدارة تتضمن وقائع إدارية معينة ، و تتمثل أهم ميزاتها في كونها مرجعية كتابية ( سند مكتوب ) في حوزة الإدارة و أن تاريخها قابل للإثبات وأنها تدل على واقعة إدارية معينة تحفظ في وعاء هو السجلات الإدارية، و تشمل التقارير المحاضر عروض الحال و المذكرات ، وهي تستخدم لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث ا واثبات وقائع.

### 03 / النصوص الإدارية التنظيمية :

هي نصوص صادرة عن السلطات التنفيذية و الإدارية المختصة في الدولة حسب إجراءات و شكليات يحددها القانون و المتمثلة أساسا في : رئيس الجمهورية ، الوزير الأول ، الوزراء ، الوالي ، رئيس المجلس الشعبي الولائي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي .

تتمثل النصوص التنظيمية في : المراسيم ، القرارات و المقررات.

### 04 / النصوص الإدارية التفسيرية : وهي مجموعة من النصوص ذات الغرض التفسيري

للتدابير و الأحكام الواردة في النصوص المعيارية ، حيث أنها تهدف إلى توحيد فهم النصوص التشريعية و التنظيمية و توضيح طرق و أساليب تنفيذها ، و تندرج ضمنها المناشير التعليمات و المذكرات التوجيهية.

### سادسا / شروط فعالية التحرير الإداري :

يتوجب على المحرر الالتزام بمجموعة من الشروط طيلة مراحل عملية التحرير سواء أثناء مرحلة التحضير أو أثناء مرحلة الصياغة .

#### 01/ أثناء مرحلة التحضير : يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري ما يلي:

- معرفة الموضوع و تحديد الهدف ( موضوع الوثيقة وما يتعلق به من أحكام إدارية ، قانونية و تقنية)

- إعداد مخطط للتحرير بغرض تنظيم وترتيب الأفكار و المعلومات وتسهيل عملية الصياغة التقنية .

- استخدام المسودة قبل انجاز التحرير النهائي من اجل تفادي الأخطاء و الهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى ، كما تسمح القراءة المتأنية و المتكررة للمسودة بإضافة بعض الأفكار التي تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير و تصحيح الأخطاء اللغوية وإعادة ترتيب الأفكار ترتيباً منطقياً .

#### 02/ أثناء مرحلة الصياغة : التركيز على الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق

للمصطلحات و المفاهيم ، وضوح المعاني و ترابطها ، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة و الألفاظ المكررة ، الأخطاء النحوية و الصرفية وحسن استخدام علامات الوقف و الترقيم .

وتعتمد كتابة هذه المحررات على صيغ معينة ويشترط أن تخضع لضوابط شكلية تعطيتها طابع الرسمية لذلك يتوجب على المحرر أن يكون مطلعاً و متمكناً من هذه القواعد و الضوابط

ومن بين أهم ما يجب مراعاته في طريقة كتابة الوثائق و الرسائل و النصوص الإدارية اختيار الصيغة الملائمة لكل جزء من المحرر ، فإذا تعلق الأمر برسالة إدارية مثلاً نجد :

أ / **صيغ التقديم**: ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة ، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون ، وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى:

\* صيغ التقديم بدون مرجع وتستعمل في مقدمة المراسلة و تنتوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة و من العبارات المستعملة : يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم / أمركم / أرجو / أن أدعوكم.

\* صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة و تذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي  
-ردا على رسالتكم رقم..... المؤرخة في ..... والمتعلقة ب..... ، يشرفني.....

ب / صيغ العرض والمناقشة : وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر و غزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:  
\* الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري: قررت أو سأأخذ قرارا من... / لاحظت أو لاحظ... / كان يجب عليك أو من الواجب عليك /... / سأأخذ موقفا ما...

\* الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس : أعتقد... / أسمح لنفسي... / لا أستطيع إلا / يرجع لي أو أرى من صلاحياتي.....

\* بعض صيغ الترتيب : أولا : ..... / ثانيا : ..... / ثالثا.....  
من جهة ..... / من جهة أخرى ..... / وبالتالي ..... / بصفة رئيسية .... / بصفة ثانوية.....

\* صيغ تقديم الحجج والمبررات: ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالاتي -: تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

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

### ج / صيغ الخاتمة:

تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه إذا كانت من أسفل إلى أعلى نقول :  
وتفضلوا سيدي بقبول تحيات الاحترام  
، أو تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير....

أما بخصوص إلغاء التحيات الختامية: فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملا , عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.

### 03/ مرحلة ما بعد الانتهاء من التحرير : تتضمن مجموعة الخطوات الآتية :

أ / قراءة النص المحرر قراءة جدية متأنية و التأكد من استيفائها للمضمون المطلوب لتحقيق هدف المراسلة وكذلك التأكد من سلامتها من أي خطأ نحوي أو إملائي أو تراكيب لغوية معقدة.

ب/ ترقيم الصفحات إذا كتب المحرر في أكثر من ورقة : ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي مثال 3/1 إذا كان عدد الصفحات ثلاثة .

ج/ التأكد من تدوين كل البيانات الشكلية التي تقتضيها الوثيقة حسب نوعها وفق الترتيب المطلوب.

د/ التقيد باستعمال واحترام أدوات الوقف مثل :

\* النقطة : وتستعمل في نهاية الجملة أو الفقرة .

\* الفاصلة : تستعمل للفصل بين الجمل القصيرة المترابطة المعاني التي يتكون من مجموعها كلام تام مثلا : قمنا بمعاينة الحادث والاستماع إلى الشهود ، وتأكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن الإفراط في السرعة ، وعدم احترام قواعد المرور.....، كما تستخدم بين أنواع الشيء وأقسامه وبعد لفظ النداء .

\* الفاصلة المنقوطة : تستخدم للفصل بين الجمل الطويلة وحين تكون الجملة الثانية سببا في حدوث الأولى.

\* النقطتان ( : ) : توضعان بعد نقل الأقوال ، مثل قال المدير : التزموا باحترام توقيت العمل .

\* النقط الثلاث ( ... ) توضع للدلالة على كلام محذوف ، أو عند توقف الفكرة عند نقطة محددة، أو تعبيراً عن فكرة مضمرة لا نريد التعبير عنها صراحة

\* الشرطة ( - ) توضع بعد العدد في أول السطر ، أو حالة حوار ، أو تحديد عناصر ومحاور موضوع أو فروعه

\* الشرطتان ( - - ) توضع بينهما الجمل الاعتراضية أو لتفسير جملة سابقة لهما .

\* القوسان : تستعملان لعزل عبارة أو جملة تعليلية على فكرة ما، كما تستعملان عند ذكر معلومة أو تعليق أو تدقيق أو عند كتابة رقم ، ويجب عدم نسيان غلقهما ، كما يستحسن عدم الإكثار منهما في المحررات الإدارية.

## الموضوع الثالث : المراسلات الإدارية

### أولا : تعريف المراسلات الإدارية وأهميتها

يطلق مصطلح المراسلات الإدارية على مختلف وثائق العلاقات كالرسالة و الإعلان و جدول الإرسال ....و التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، و تستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من الأشخاص الطبيعية و المعنوية وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة كالتنظيم و التخطيط و التنسيق و الرقابة ، بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها

و تمثل المراسلات وسائل للتخاطب والاتصال وهي تحتل مكانة هامة في النشاط الإداري بحيث تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض ومع الأفراد و باقي المؤسسات الأخرى كما تساعد على تبليغ قراراتها و الإدلاء برأيها و استلام وثائقها.

وتتخذ المراسلات الإدارية في عصرنا الحالي صورا عديدة ، فقد تكون عبارة عن رسائل بريدية أو جداول إرسال أو برقيات مكتوبة أو رسائل الكترونية أو هاتفية أو عن طريق التيلكس و الفاكس أو محادثة مباشرة عن طريق الشاشات ووسائط الانترنت .

## ثانيا : أنواع المراسلات الإدارية :

**01/ الرسالة الإدارية :** تعرف الرسالة الإدارية بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية.  
وبمعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمرا أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية ، فهي نوع من أنواع المراسلات التي يقوم من خلالها الموظف أو مؤسسة رسمية أو غير رسمية بإرسال رسالة لطلب أو استفسار عن موضوع محدد إلى جهات تخص العمل أو رد على هذا الطلب أو الاستفسار.

كما تعرف الرسالة الإدارية المكتوبة على أنها أداة اتصال موثقة يتم تداولها بين الأشخاص والمؤسسات إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال أنظمة البريد الإلكتروني أو أي من الوسائط الأخرى لتحقيق مصالح عناصر العملية الاتصالية .

وتنقسم الرسائل الإدارية بناء على ما ورد في التعاريف السالفة إلى : رسالة إدارية مرفقيه ( مصلحة) ورسالة إدارية شخصية.

**أ/الرسالة الإدارية المرفقيه :** تتمثل في المراسلات بين مختلف الإدارات و المصالح العمومية داخليا و خارجيا وهي تتنوع تبعا للمواضيع التي تعالجها ، إذ نجد: رسالة التعليمات ، رسالة الإعلام ، رسالة الإنذار، رسالة الإجابة ، رسالة التذكير ، رسالة الإحالة ، رسالة التدخل، رسالة الإخطار .....

وتتميز الرسالة المرفقيه بمجموعة من الخصائص أهمها :

- \* أنها تحرر من قبل جهة إدارية
- \* أن موضوعها يصب في خدمة المرفق العام وحسن سيره وديمومته
- \* من الناحية الشكلية لا يحتاج المحرر غالبا إلى استخدام عبارات النداء و عبارات المجاملة

تتمثل عناصر الرسالة الإدارية المرفقيه من حيث الشكل الآتي :

**\*الدمغة أو الراسية :** اسم الدولة مثل الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وتكون في أعلى وسط الصفحة

**\* الطابع :** يشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بما في ذلك الجهة الوصية في حال وجودها، بالإضافة إلى ضرورة مراعاة التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة ، مثال :

ولاية .....
دائرة .....
بلدية .....



مديرية.....  
المديرية الفرعية المكلفة  
ب.....  
مصلحة.....

\* **الرقم التسلسلي:** يسمى برقم القيد أو رقم الإرسال يسجل على اليمين أسفل الطابع ، ويأخذ عدة صور منها :

- رقم التسجيل متبوع بالأحرف الأولى لمن حرر الرسالة ، ثم الحروف الأولى لمن رقتها ، ثم السنة .

- رقم التسجيل ثم الأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية ، ثم الأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة ثم السنة.

\* **المكان و التاريخ :** يسجل أعلى يسار الصفحة في الجهة المقابلة للطابع ، أو في بعض الأحيان أسفل الوثيقة بعد عبارة المجاملة ويحرر على النحو الآتي : إسم المدينة في اليوم / الشهر / السنة

\* **صفة المرسل و صفة المرسل إليه :** ويقصد بها المنصب الخصوصي لكل من المرسل و المرسل إليه، وتكتب في الوسط من الجزء العلوي للرسالة ميلا إلى اليسار مثال :

السيد والي ولاية.....

إلى

السيد رئيس دائرة.....

\* **الموضوع :** يمثل العنوان الرئيسي للرسالة ويجب أن يكون موجزا ومعبرا بدقة عن مضمون الرسالة

\* **المرجع :** قد يكون رسالة واردة من جهة معينة أو نص تشريعي أو تنظيمي أو إشارة إلى حدث ما استدعى كتابة الرسالة ، ويتشكل المرجع من عناصر أساسية في كتابته بحسب طبيعته مثلا :

إذا كان نص تنظيمي يشار إليه على النحو الآتي :

المرسوم التنفيذي رقم ..... الصادر بتاريخ..... المتعلق ب.....

أما إذا كان مكالمة هاتفية أو زيارة تفقدية فنكتب :

مكالمتكم الهاتفية بتاريخ.....

زيارتكم التفقدية بتاريخ.....

وإذا كانت مراسلة سابقة نكتب :

مراسلتكم رقم..... بتاريخ.....

\* **المرفقات :** تشير المرفقات إلى مجموعة الوثائق التي يمكن أن يستعين بها المرسل

لإثبات ما ورد في رسالته وتسجل عقب المرجع إن وجد ، وإلا فتسجل مباشرة بعد

الموضوع ولا بد من تبيان طبيعتها وعددها

**\* نص الرسالة أو المضمون** هو النص المعبر عن المعلومات المراد تبليغها إلى المرسل إليه ، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة ، ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي :

- التقديم : ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة و أهميته
- العرض ويشمل عرض المعلومات عناصر التحليل و مبررات الموضوع
- الخاتمة : تتمثل في تحديد الغاية من الرسالة كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات

**\* الإمضاء أو التوقيع** : حيث نجد في أسفل الرسالة توقيعاً للمرسل مع بيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي ، وفي حال كان الإمضاء بالتفويض فلا بد من إبراز ذلك ، تسجل هذه المعلومات أسفل الرسالة إلى اليسار مرفوقة بختم المصلحة ولا بد أن يكون التوقيع باليد ليتحمل الموقع على الرسالة تبعاتها وما يترتب عنها من آثار قانونية.

**\* الجهات التي تسلم لها نسخ من هذه الرسالة** : وتسجل في أسفل الرسالة من جهة اليمين مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات .

**ب/ رسالة إدارية شخصية** : وهي تلك المراسلات أو المحررات التي تبعث من طرف الأفراد إلى الجهة الإدارية بقصد الحصول على خدمة أو حق من هذه الأخيرة مثل الطلبات الوظيفية و المهنية والاجتماعية التي يرفعها الموظفون للجهات الإدارية المعنية كطلب الاستقالة أو الإحالة على الاستيداع أو طلبات النقل و التحويل أو طلب الاستفادة من دورات تكوينية ، ومختلف الدعوات و التهاني و التظاهرات الاحتفالية، بالإضافة إلى الرسائل التي تبعث بها الإدارة إلى أشخاص بعينهم لغرض يهتمهم لشخصهم .

وتتميز الرسالة ذات الطابع الشخصي عن الرسالة المرفقية باستعمالها لعبارة النداء مثل : سيدي ، سيادة ، فخامة أو حضرة تبعاً للمنصب الذي يشغله المرسل إليه ، كما تستخدم عبارات المجاملة ، ولا نجد فيها ختماً و لا دمغة إذا كانت موجهة من شخص إلى هيئة إدارية.

**ثانياً : جدول الإرسال** : هو مراسلة من المراسلات البسيطة يستعمل من قبل الإدارات العمومية لغرض تحويل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين بذاتهم من مصلحة إلى مصلحة أخرى أو من إدارة إلى إدارة أخرى.

و الوثائق المرفقة بجدول الإرسال يمكن طلب إشعار وصولها بواسطة إعادة النسخة الإضافية من الورق الشفاف موقع عليها من طرف العون الإداري المستلم للوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام قصد التأكد من حقيقة استلامها من قبل المرسل إليه .

يتضمن جدول الإرسال العناصر الآتية :

**الدمغة** ( اسم الدولة )، **الطابع** ( اسم الإدارة المرسله ) ، **الرقم التسلسلي** ، **المكان** و **التاريخ** ، **المرسل و المرسل إليه** ، **العنوان** ونكتب مباشرة بخط عريض جدول إرسال وسط الصفحة بعد البيانات سالفه الذكر ، **المضمون** : ويتمثل في جدول مقسم إلى ثلاثة أعمدة يخصص العمود الأول تحت مسمى بيان الوثائق للتعريف بكل المرفقات و تبيان نوعها بإيجاز مع استهلال الكتابة فيه بعبارة المجاملة مثل : يشرفني أن أوافيكم بالوثائق الآتية ....، ثم ترتب أسفل بعضها ، أما العمود الثاني فيكون تحت مسمى العدد ويتضمن بالتدقيق عدد كل وثيقة من الوثائق المرسله، في حين يخصص العمود الثالث الذي بعنوان الملاحظات و التوجيهات إلى تحديد الهدف من الإرسال ، مثال : من أجل الإمضاء ...، من أجل التبليغ ، للإعلام ، قصد التخصيص ، من أجل التأشيرة...وأخيرا نسجل بيانات **الإمضاء** الاسم واللقب ، **الصفة الوظيفية** ، **الإمضاء** و **الختم**، و في حال تعدد المرسل إليهم يتم ذكر ذلك أسفل الصفحة إلى اليمين .

ما تجدر الإشارة إليه انه على المحرر ملئ الجدول و عدم ترك أي فراغات لتفادي إضافة أي عبارات قد تؤدي إلى تبعات ، كما يجب كتابة مجموع الوثائق أسفل الجدول بعد جردها مفصلة لتحديد مسؤوليات المرسل إليه وتحمل التزاماته اتجاهها، كما يفترض أن يسلم جدول الإرسال يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعده المسافة أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد وفي هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام

**ثالثا : البرقية** : هي وسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة تستخدم من قبل الإدارات العمومية بواسطة جهاز اللاسلكي للإرسال و الاستقبال الذي تشرف على إدارته مصالح تابعة لوزارة الداخلية باعتبارها ذات طابع سري تتعلق بالسيادة الوطنية وهذا ليس في كل الحالات .

تتميز بطابعها الإستعجالي و لذلك فهي تحوي معلومات مختصرة وواضحة و مدققة مع حذف صيغة المجاملة و إضافة كلمة قف عند نهاية كل جملة مفيدة .

أما تقديمها الشكلي فيتضمن العناصر الآتية : **الدمغة** ، **رقم التسجيل** ، **المكان** و **التاريخ** ، **العنوان** ( برقية رسمية ) ، **بيان المرسل و المرسل إليه** ويكونان في الجهة اليمنى ، **الموضوع** ، **المرجع عند الاقتضاء** ، **نص البرقية** يكون بأسلوب برقي كما ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء و المجاملة وإضافة كلمة قف عند نهاية كل جملة مفيدة وتختتم بعبارة قف وانتهى ، **الإمضاء** مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه و **ختم الإدارة** .

**رابعا : الدعوة و الاستدعاء :**

عبارة عن مراسلات إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية ( الاستدعاء) أو طوعية ( الدعوة ) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة .

من الناحية الشكلية يحتوي كل من الدعوة و الاستدعاء على العناصر الآتية : الرأسية ، الطابع ، المكان و التاريخ ، صفة المرسل والمرسل إليه و عنوانهما ، المرجع والمرفقات إن وجدت ، وفي الأخير الختم والتوقيع .

من الناحية الموضوعية يتضمن كل من الدعوة و الاستدعاء تحديد الغرض أو السبب من هذه المراسلات ، التاريخ و التوقيت و المكان وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

ويتضمن الاستدعاء وجوبا قائمة البنود المدرجة في جدول الأعمال ، بينما تتضمن الدعوة تحديدا موضوع او مناسبة الدعوة ، وتغيب عبارات النداء والمجاملة في الاستدعاء بينما تستخدم عبارات المجاملة في الدعوة .

#### الموضوع الرابع : الوثائق الإدارية ( التقرير ، المحضر ، عرض الحال)

##### أولا : تعريف الوثيقة الإدارية

تشير الوثيقة الإدارية إلى ورقة أو مجموعة أوراق أو مجلدا أو سجلات، ويعرف معجم المصطلحات الأرشيفية الوثيقة بأنها عبارة عن وحدة أرشيفية غير قابلة للتجزئة .

وتمثل الوثيقة، محررات في حوزة الإدارة تتضمن وقائع معينة وهي تعبير عن ذاكرة الإدارة حيث يخزن فيها كل ماله علاقة بنشاطات الإدارة و إنتاجها في فترة زمنية معينة .

##### ثانيا : وثائق السرد وكيفية تحريرها

**01/ التقرير:** وثيقة إدارية داخلية مؤقتة تحرر و توقع و ترفع دائما من المرؤوس إلى الرئيس قصد إفادة هذا الأخير بواقعة معينة متبوعة باقتراح أو عدة اقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس الإداري لاتخاذ تدابير عاجلة أو أجلية .

وتصنف التقارير إلى عدة أصناف منها :

\* التقرير التأليفي وهو عبارة عن تقرير تقدمه مجموعة عمل تتكون من مختصين ذوو خبرة حول نشاط ما مثل إعادة هيكلة مؤسسة أو مهام معينة .

\* التقارير التفتيشية : تهدف إلى إعلام المسؤولين حول وضعية إدارة أو مرفق معين أو طريقة تسييره أو حول تجاوزات بعينها ، تعد هذا النوع من التقارير هيئات تفتيشية مكلفة بالقيام بعمليات تفتيش أو تحقيق أو استطلاع ميداني .

\* التقرير التأديبي : يتعلق بارتكاب أخطاء عمل ويتضمن إدراج أسماء الشهود حول الواقعة المعنية.

\* التقرير الإعلامي : ويهدف إلى إبلاغ الرئيس بوقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين .

\* التقارير الدورية : تهتم هذه لتقارير بتقييم الأنشطة و الأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل بدوري .

\* التقارير الإحصائية

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية الآتية : الدمغة ، الطابع ، الرقم التسلسلي ، الصفة الوظيفية للمرسل إليه ، موضوع التقرير ، يضاف إليها تسجيل عبارة تقرير وسط الصفحة أسفل الرقم التسلسلي ويذيل التقرير بذكر المكان و التاريخ متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه.

**02/ عرض الحال :** وثيقة إدارية داخلية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإفادته بواقعة معينة تنقل برمتها بلا زيادة و لا نقصان وبطريقة مفصلة غير انه لا يتضمن اقتراحات لحل المشكل المطروح وهو ما يميزه عن التقرير.

يتضمن عرض الحال نفس العناصر الشكلية للتقرير، غير أنه يمكن تمييز بعض الفروق غير الجوهرية بينهما منها:

\* يحزر التقرير بناء على طلب المسؤول، بينما يحزر عرض الحال تلقائيا عند حدوث الوقائع .

\* يتضمن التقرير إلى جانب سرد الوقائع بعض الاقتراحات و الحلول، بينما لا يتضمن عرض الحال أي اقتراح.

\* التقرير يعده شخص مختص ببناء على خبرته ، بينما عرض الحال يمكن لأي موظف عادي أن يقوم بتحريه وتسليمه لرئيسه.

\* يترتب عن التقرير اتخاذ قرارات بشأنه، بينما لا يؤدي عرض الحال بالضرورة إلى اتخاذ قرار.

\* يتضمن التقرير أقوال الشهود إلى جانب أسمائهم ، بينما يكتفي عرض الحال بذكرهم فقط .

\* غالبا ما يعتمد التقرير على مراجع ومرفقات للإثبات ، بينما لا يعتمد عرض الحال عليها إلا نادرا

\* التقرير أكثر تفصيلا من عرض الحال .

\* **المحضر:** هو عبارة عن وثيقة إدارية داخلية لها قوة الإثبات تدون فيها وقائع قد سمعها أو شاهدها عون مختص من شخص أو عدة أشخاص أدلوا بها إراديا بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقرات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم و تدوين تصريحاته في وثيقة رسمية يوقع عليها المعنيون .

ويتوجب على محرر المحضر الإداري تدوين كل المعلومات و المعطيات المرتبطة بالواقعة أو الحدث مع مراعاة الاختصار و الدقة و الموضوعية في سرد الوقائع و الالتزام بالحياد التام في عرض الأفكار أو الملاحظات.

هناك عدة أنواع من المحاضر : محضر اجتماع ، محضر تنصيب ، محضر معاينة ....

يحرر المحضر بالاستناد إلى العناصر الشكلية الآتية : الدمغة، اسم الإدارة ( الطابع ) ، الرقم ، العنوان متبوع بالموضوع ، التوقيع ، التاريخ .

ومن الناحية الموضوعية تتحدد عناصر المحضر بناء على نوعه

إذا أخذنا على سبيل المثال محضر الاجتماع فنجده يتكون من ثلاثة أجزاء ، يخصص الجزء الأول منه للتقديم و الذي يذكر فيه التوقيت و التاريخ بالأحرف و مكان انعقاد جلسة الاجتماع ، بالإضافة إلى ذكر اسم رئيس الجلسة وصفته الإدارية و صفات كل الحاضرين و أسمائهم وكذلك الغائبين عن الاجتماع ثم نحدد جدول الأعمال.

ويخصص الجزء الثاني لعرض مجريات الاجتماع بالاستناد إلى جدول الأعمال نقطة بنقطة و النتائج المتوصل إليها بشأن كل واحدة منها بناء على المناقشات التي أجريت حولها ، ويتضمن الجزء الثالث و الأخير الخاتمة التي تسجل فيها الملاحظات الختامية في شكل متفرقات و ظروف و أجال انتهاء فعاليات الاجتماع .

**ملاحظة :** هذه الملخصات خاصة بالمواضيع التي تم تناولها في الحصص الحضورية الماضية وستكون معنية بالامتحان الخاص بالمقياس إن شاء الله تعالى . في حين يستثنى الجزء الثاني الذي سيلي من الملخصات بحكم عدم عرضها حضوريا بعد.

## الموضوع الخامس / النصوص الإدارية التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات )

نركز في هذا البحث على:

- 01/ تعريف النصوص التنظيمية وتمييزها عن مصادر التشريع الأخرى
- 02/ أهداف النصوص التنظيمية و السلطات المختصة بإصدارها
- 03/ المميزات الشكلية و الموضوعية لنصوص التنظيمية
- 04/ أشكال النصوص التنظيمية ( المرسوم ، القرار ، المقرر)
- 05 الفرق بين الأشكال المختلفة للنص التنظيمي من حيث مصدرها ، هدفها، تعديلها ، شكلها ، أهميتها ملخص :

النصوص التنظيمية :هي نصوص صادرة عن السلطات التنفيذية و الإدارية المختصة في الدولة حسب إجراءات و شكليات حددها القانون و المتمثلة أساسا في : رئيس الجمهورية ، الوزير الأول ، الوزراء ، الوالي ، رئيس المجلس الشعبي الولائي ، رئيس المجلس الشعبي البلدي .

تتمثل أهم أنواع النصوص التنظيمية في :

**01/ المرسوم :** هو نص تنظيمي يصدره رئيس الجمهورية أو الوزير الأول ، فالأول مرسوم رئاسي و الثاني مرسوم تنفيذي .

يوضع المرسوم في اغلب الأحيان لشرح و توضيح القانون ، من الناحية الشكلية المرسوم يرقم و يؤرخ مثل القانون باستثناء المراسيم المتعلقة بالمناصب الفردية كتعيين كبار الموظفين مثل الولاة ، السفراء ، رؤساء الدواوين ...

**02/ القرار:** هو إفصاح سلطة إدارية ضمن القانون عن إرادتها الملزمة لما تتمتع به من سلطة قانونية، وضمن اللوائح والتعليمات من أجل إحداث وضع قانوني يصب في المصلحة العامة، غالبا ما يتم إصداره لتوضيح كيفية تنفيذ المراسيم .

**03/ المقرر :** هو نص تنظيمي يتخذ في المسائل الأقل أهمية من المسائل التي يتناولها القرار كالممنح أو العطل الاستثنائية و يتخذ من قبل الوزير أو من فوض له حق الإمضاء في قضايا مختلفة .

### الموضوع السادس/ النصوص الإدارية التفسيرية ( المناشير، ، التعليمات، المذكرات التوجيهية)

نركز في هذا البحث على العناصر الآتية :

01/ تعريف النصوص الإدارية التفسيرية و علاقتها بالنصوص التنظيمية

02/ تحرير النصوص التفسيرية ( من حيث الشكل ، و الجهات المختصة)

03/ أنماط النصوص التفسيرية ( المنشور ، التعليم ، المذكرة التوجيهية )

04/ الفرق بين كل من المنشور والتعليم و المذكرة التوجيهية

### ملخص :

يقصد بالنصوص التفسيرية مجموعة البلاغات والتعليمات التي تصدرها جهة الإدارة العامة إلى موظفيها لتفسر لهم فيها أحكام القانون وتبين لهم طرق تطبيقها السليم ، وتتخذ هذه النصوص عدة أشكال هي :

**\* المنشور :** هو نص قانوني داخلي يتخذه الرئيس الإداري الأعلى لتقديم توضيحات إلى المرؤوسين في كيفية تطبيق نص قانوني ما - الأصل فيه انه مرتبط بنص قانوني ما- ، فالمنشور قد يوجه إلى الموظفين التابعين لنفس القطاع ، كالمنشور الخاص بكيفية تسجيل حملة البكالوريا، وقد يتوسع العمل به ليشمل ويوجه إلى موظفين تابعين لقطاعات أخرى خارج القطاع الذي يشرف عليه متخذه.

كما يمكن تعريفه على انه كتاب ينشر على جميع الجهات وعلى نطاق واسع تفسيرا لقرارات أو تنبيهات لتعليمات سابقة، فهو وثيقة إدارية ذات صبغة داخلية تصدر عن السلطة العليا المختصة في الجهاز الحكومي إلى المستويات الدنيا التابعة لهذه السلطة، كالمناشير التي يصدرها الوزير الأول أو السلطة الحكومية المكلفة بالوظيفة العمومية، وكثيرا ما يستعمل المنشور داخل الوزارات والمؤسسات

**\* المذكرة المصلحية :** وثيقة داخلية قصيرة المحتوى تصدر دائما عن الرئيس الأعلى في اتجاه المرؤوسين، وهدفها هو الإخبار بتعليمات جديدة أو خاصة من أجل تنفيذ قرار معين، وفي الغالب تتضمن تعليمات أو أوامر

**\* التعليمات:** هي الأوامر و التوجيهات و الإيضاحات الصادرة عن سلطة عليا إلى المصالح التابعة لها لتوضيح و توجيه وتحديد طريقة العمل الواجب إتباعها بخصوص تطبيق



نصوص تشريعية أو تنظيمية وهي تعتبر بمثابة امتداد لنصوص قانونية صادرة من قبل لذا فمداها عام و على الجميع الامتثال لها مادامت لم تصدر تعليمات جديدة تعدل فيها أو تلغيها كما أن محتواها يهم المصالح المركزية و الخارجية على السواء لأنها صادرة عن سلطة عليا كالوزير الأول أو الوزراء

الأصل أن تتخذ التعليمات من طرف الرئيس الإداري الأعلى في البلاد (رئيس الجمهورية) باعتباره رئيس السلطة التنفيذية ويقدم من خلالها توجيهاته وإرشاداته عن كيفية تطبيق البرنامج العام والسياسة العامة ، كما تتخذ من طرف الوزير الأول ومن الوزراء والمديرين العاميين ، ولا يستعملها رؤساء المصالح الإدارية في قاعدة التنظيم(كرؤساء المصالح الإدارية مثلا) حتى وان وجدنا أنهم يستعملونها، فالأصل استعمال المذكرة التوجيهية، وتبقى التعليمات من اختصاص الرئيس الأعلى للجهة الإدارية (وزير والي- رئيس بلدية- مدير جامعة)احتراما لتسلسل النصوص.

## الموضوع السابع / حفظ المراسلات الإدارية.

نركز في هذا البحث على العناصر الآتية :

01/ مفهوم حفظ المراسلات و الوثائق الإدارية

02/ طرق الحفظ

03/ أنظمة الحفظ

ملخص :

يمثل الحفظ عملية للترتيب و التخزين للوثائق و المستندات و المراسلات بجميع أنواعها و بنظام يضمن سلامتها من جهة و عملية الوصول إليها بيسر عند الحاجة إليها من جهة ثانية و يعد الحفظ بمثابة الذاكرة الحية للإدارة في كل زمان سواء على المدى القصير أو الطويل ، وان كان قديما مقتصرًا على حماية الأوراق من التلف و الضياع فقد أصبح اليوم فنا و علما قائما بذاته يدرس في المعاهد و مدارس التكوين يتكون من خلاله موظفون مختصون قصد الاعتناء بالمواد المحفوظة و ذلك بتخصيص أماكن و معدات تحافظ على سلامة وصحة المحفوظات .

وتنقسم طرق حفظ الوثائق الإدارية إلى 03 طرق رئيسية هي :

- الطريقة المتراسة ( الراسية )

- الطريقة الأفقية

- الطريقة العمودية أو الواقفة

أما أنظمة الحفظ فتتمثل في :

- نظام الحفظ الهجائي

- نظام الحفظ العددي

- نظام الحفظ الموضوعي

- نظام الحفظ الجغرافي

**الموضوع الثامن / السيرة الذاتية ومقابلات العمل .**

تتمثل العناصر الأساسية لهذا الموضوع في :

01/ تعريف كل من السيرة الذاتية و مقابلات العمل

02/ أهمية السيرة الذاتية ( واستخداماتها أثناء المقابلة ) وأهمية المقابلة بالنسبة لعملية التوظيف

03/ أشكال السيرة الذاتية و أنواع مقابلات العمل

04/ كيفية تحرير السيرة الذاتية وشروط صياغتها ( عناصرها الأساسية ، ترتيبها وفق الأهمية ، أسلوب صياغتها )

05/ كيفية تحرير الأسئلة لمقابلة توظيف و كيفية إدارة المقابلة

### **ملخص :**

تعرف السيرة الذاتية على أنها ورقة تعريفية مختصرة عن الشخص تتضمن اسمه كاملا ، وتاريخ ومكان ولادته، ومكان إقامته أيضا، وعناوين الاتصال به، كما تشمل تلك الورقة التخصصات العلمية التي يحملها ذلك الشخص، وخبراته في العمل، ومهاراته، وأنشطته في الحياة عموما ، وتستخدم السيرة الذاتية عند التقديم للوظائف المختلفة، وتعتبر وسيلة مهمة لمعرفة المؤسسات بالموظف المحتمل لديها

تتضمن السيرة الذاتية مجموعة البيانات الآتية :

1. المعلومات الشخصية .
2. بيانات التواصل التي تمكن المؤسسة من التواصل مع صاحب السيرة الذاتية .
3. الهدف الوظيفي ( سبب التقدم للوظيفة في المؤسسة والهدف الذي يسعى من خلالها لتحقيقه) .
4. المؤهلات العلمية: وهي الشهادات الأكاديمية والدرجات العلمية التي حصل عليها صاحب السيرة الذاتية.
5. الخبرات المهنية
6. الدورات التدريبية: وتشمل الدورات التدريبية التي شارك فيها مقدم السيرة الذاتية والتي من شأنها أن تطور مهاراته في العمل.
7. المهارات: وتشمل اللغات التي يتحدثها الشخص ومهارات استخدام الحاسوب والمهارات الشخصية الأخرى.
8. الهوايات: يكتب فيه الشخص هواياته التي قد تتعلق بمجال عمله أو لا تتعلق به.

أما مقابلة العمل فتعرف على أنها تفاعل لفظي بين المتقدم للوظيفة و مسؤول التوظيف بحيث يتبادلان المعلومات و ذلك من اجل معرفة وتحديد ما إذا كان المتقدم مؤهلا لتعيينه في الوظيفة أم لا

كما تعرف على أنها نقاش يجري بين الشخص المتقدم للوظيفة والشخص المسؤول عن المقابلة أو التوظيف، ويهدف هذا النقاش إلى تقييم الشخص أو أخذ معلوماتٍ عنه، وتعد المقابلة الشخصية خطوة ضرورية للحصول على المنصب الوظيفي؛ فهي تعتمد بشكل أساسي على قدرة المترشح على تسويق مهاراته الشخصية من خلال قدراته على التقييم الذاتي و طريقة تحريره لسيرته الذاتية و القدرة على الخطاب و التفاعل و التحكم في الذات (.

بالتوفيق و السداد أستاذة المقياس / الأستاذة صياد