

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الاتصال والتحرير الإداري

محاضرات مخصصة لطلاب:  
السنة الأولى ماستر - تسيير الموارد البشرية

اعداد: د/ رابح بوزيدي

## مقدمة

الاتصال هو نشاط وعلم وفن نقل المعلومات والمشاعر بين طرف وآخر في شتى مجالات الحياة اليومية. ولا يقتصر هذا النشاط على الانسان بل يمتد الى مخلوقات أخرى. أما التحري الإداري فهو نشاط وفن اتصال المنظمة بمحيطها، وهو ما يعبر عنه بالمراسلات الإدارية.

يعتبر الاتصال عصب حياة الإنسان ونجاحه. فمن خلال التواصل مع الآخرين يشبع الفرد رغباته وأحياناً فضوله في التعرف على الآخرين وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وآراء، وفي نفس الوقت ينقل إليهم ما لديه من أفكار ومعلومات. والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر كذلك بأهمية الاتصال الإداري في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة. فكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفئاً وفعالاً، كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في تحقيق أهدافه.

لقد أعدت هذه المطبوعة بطريقة ملخصة دون إفراط أو تفريط وذلك تماشياً مع هدف تزويد الطالب بمعلومات نظرية وتطبيقية لمساعدته في تحسين قدراته الاتصالية داخل وخارج المنظمة. وفي هذا الإطار عملت المطبوعة على تحسيس الطالب بأهمية الاتصال في حياته وحياة المنظمة، تطوير وتحسين أساليب الاتصال والتحرير لديه ومن ثمة تمكينه من تعميق تقنيات معالجة رسائل الاتصال والتحكم فيها. ومن أجل ذلك وجب التطرق إلى ماهية المعلومات ومفهوم الاتصال، ثم الغوص في آلياته ومدى أهميته في حياة الإنسان والمنظمة في آن واحد. كما تطلب الأمر تبيان ماهية التحرير الإداري، كيف يصاغ ويهيأ، ماهي القواعد الأساسية الخاصة بتحرير الوثائق المستعملة في الإدارة على نطاق واسع، ماهي أنواع الوثائق والأعمال والعقود الإدارية. وأخيراً تم التعرّيج على بعض النماذج المختارة من الوثائق والأعمال الإدارية.

# الاتصال والتحرير الإداري

## فهرس المحتويات

02.....	مقدمة
03.....	فهرس المحتويات

## الفصل الأول: الاتصال

06.....	مقدمة
---------	-------

### 1. ماهية المعلومات

06.....	1.1 مفهوم المعلومات
06.....	2.1 تعريف المعلومات
07.....	3.1 خصائص المعلومات
08.....	4.1 مصادر وأنواع المعلومات

### 2. مفاهيم أساسية حول الاتصالات

11.....	1.2 تعريف الاتصال وأهدافه
12.....	2.2 عمليات الاتصال
13.....	3.2 وسائل ومعوقات الاتصال
17.....	4.2 مهارات أساسية لعملية الاتصال

### 3. الاتصال في حياة الإنسان

	1.3 أغراض
20.....	الاتصال
	2.3 أنواع
21.....	الاتصال
21.....	3.3 استراتيجيات الاتصال الفعال

### 4. الاتصال في حياة المنظمة

22.....	1.4 الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال
23.....	2.4 أنواع الاتصالات التنظيمية

## الفصل الثاني: التحرير الإداري

مقدمة.....25

### 1. ماهية التحرير الإداري

1.1 مفهوم التحرير الإداري.....25

2.1 أهمية التحرير الإداري.....25

3.1 خصائص التحرير الإداري.....26

### 2. صياغة وتهئية التحرير الإداري

1.2 صياغة التحرير الإداري.....29

2.2 تهئية التحرير الإداري.....31

### 3. الوثائق الإدارية

1.3 الوثائق العادية للمراسلة الإدارية.....32

2.3 الوثائق الإدارية الأخرى للمراسلة.....42

### 4. الوثائق الإخبارية

1.4 العرض أو (البيان).....48

2.4 التقرير.....50

3.4 البحث.....52

### 5. الوثائق المثبتة (المعتمدة)

1.5 المحضر.....53

2.5 الشهادة.....53

3.5 المشهاد.....54

### 6. التعليمات

1.6 الأمر.....55

2.6 التعليمات.....55

3.6 المنشور.....56

4.6 المذكرة الإدارية.....56

### 7. الأعمال الإدارية

1.7 الأعمال الفردية والأعمال التنظيمية.....58

2.7 المقررات.....58

3.7 القرار.....59

4.7 المرسوم.....61

5.7 القانون.....61

8. العقود الإدارية.....62

9. ملحق بنماذج مختارة من الوثائق والأعمال الإدارية.....63

قائمة المراجع.....69

قائمة الجداول:

الجدول رقم (1): مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية) .....10

الجدول رقم (2): الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.....18

الجدول رقم (3): أمثلة عن الكلمات الغامضة.....18

الجدول رقم (4): كلمات لها أهمية بالغة.....19

الجدول رقم (5): الإيماءات المتفق عليها في مجال الاتصال غير اللفظي.....19

قائمة الأشكال:

الشكل رقم (1): مهارات الاتصال الأساسية.....20

## الفصل الأول: الاتصال

### 1. ماهية المعلومات

#### مقدمة

الاتصال والمعلومات مصطلحان مختلفان لكنهما يعتمدان على بعضهما البعض. فالمعلومات تصبح عديمة الفائدة إن لم يتم إيصالها إلى طرف آخر. وعادة ما ترسل المعلومات برموز خاصة بها، ولكي تستقبل هذه المعلومات بطريقة فعالة يجب أن تكون الرموز معروفة ومفهومة لدى المتلقي، وهذا يتطلب اتفاقاً مسبقاً، أي بعض الاتصال.

#### 1.1 مفهوم المعلومات<sup>1</sup>

- المعلومات هي بيانات تمت معالجتها لتصبح أكثر نفعاً لمستخدميها حالياً ومستقبلاً، وذلك بعد أن تم إزالة الغموض عنها. أما البيانات فهي عناصر من الحقيقة، مازالت تفتقر إلى المعنى العام، لذا يتوجب تحويلها إلى معلومات.
  - المعلومات هي المعرفة المطبقة على عمل، لخلق قيمة أو لزيادة قيمة.
  - المعلومات هي رأس المال الفكري، المطبق على وسائل الإنتاج، لزيادة الثروة.
- وقبل تقديم تعريف مبسط للمعلومات لا بدّ أولاً من التفريق بين البيانات، المعلومات والمعرفة. فالبيانات (Data) هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات والتي ترمز إلى الأشياء، الحقائق، الأفكار، الآراء، الأحداث والعمليات التي تعبّر عن المواقف والأفعال، أو تصف هدفاً أو ظاهرة، أو واقعا معينا، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة. ويتمّ التعبير عن البيانات بكلمات أو أرقام أو رموز أو أشكال تمثل في الواقع المواد الأولية للحصول على المعلومات. وهي تجمع من مصادر متنوعة داخلية أو خارجية، جاهزة وأولية، شفوية وموثقة، رسمية أو غير رسمية. أما المعلومات (Information) فهي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها ببعض. وعليه يمكن القول إن المعلومات هي مواد (بيانات) مصنعة وجاهزة للاستخدام. أما المعرفة (Knowledge) فهي المادة المصنعة (المستخرجة) من المعلومات. فما تحتويه هذه المطبوعة هو معلومات، ولكن عند استيعابه وفهمه يتحول إلى معرفة.

#### 2.1 تعريف المعلومات<sup>2</sup>

إن مصطلح معلومات (Information) في الاستخدام العام، يشير إلى الحقائق والآراء والأحداث، والعمليات المتبادلة في الحياة العامة. ويعتبر مصطلح " معلومة " أصغر وحدة من المعلومات. تتضمن المعلومات نظاماً للمعلومات، أو ما يعرف بنظم المعلومات، وتعني أحد الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وتتكون من

<sup>1</sup> عبد الرحمن الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 1998، ص. 21.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص. 454.

مجموعة من العناصر البشرية والآلية، تعمل بصورة متكاملة لتحقيق تدفق منظم للمعلومات على المستويات الإدارية المختلفة، من أجل القيام بالوظائف الإدارية من تخطيط، توجيه، تنظيم ورقابة.

كما يمكن تعريف المعلومات أيضا، بأنها أحد مكونات التنظيم الإداري، يختص بجمع (Accumulate)، تبويب (Classify)، معالجة (Process)، تحليل (Analyze) وتوصيل (Communicate) المعلومات الملائمة للصناعة واتخاذ القرارات إلى أطراف خارجية وداخلية.

ومن زاوية نظم المعلومات، تعرف المعلومات على أنها عبارة عن بيانات منسقة ومنظمة ومرتبطة بتفديد الجهة التي تملكها في اتخاذ قرار معين.

ويعتبر نظام المعلومات أحد مكونات نظام المعلومات الإدارية، والذي يختص بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة أما المعلومات فهي قيمة بالنسبة لمتخذ القرارات، حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة المرتبطة بالموقف الذي يتخذ فيه القرار.

والإنسان والمؤسسة يحصلان على المعلومات أو المعلومة يوميا من وسائل الإعلام، من شخص، من بنوك المعلومات، أو من أي نوع من أنواع الملاحظات الحسية الظاهرة في البيئة المحيطة. والشخص كمستعمل لهذه الحقائق والآراء يمكن أن يقوم هو نفسه بإنتاج المعلومات، وذلك عندما يتصل مع الآخرين، في حديث ما، أو بواسطة الرسائل، أو الهاتف، أو أي وسيلة أخرى. ويمكن أن تكون المعلومات مادة مسجلة أو مرسل، من خلال أعمال إبداعية وفنية، وتعبيرات الوجه، والإشارات، وردود الفعل العضوية الخ ...

هناك عدة استعمالات خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات الإدارية. فقد تستخدم للتصحيح، أو لتأكيد المعلومات السابقة، أو أنها تحتوي على شيء جديد بالنسبة للمستقبل...

### 3.1 خصائص المعلومات

يتضح مما سبق الفرق بين مصطلحي (البيانات والمعلومات) في أن مخرجات النظام لن تعتبر معلومات إلا إذا كانت ذات معنى (مفيد) لمستخدم هذه المخرجات. ولا شك أن درجة الفائدة أو الإفادة التي ستعود على متخذ القرار من استخدامه للمعلومات، ستتوقف على مقدار الإضافة إلى معرفته بالأسلوب والوقت الملائمين، بما يؤثر على سلوكه ويساعده في اتخاذ القرار. وحتى يمكن تضيف المعلومات إلى معرفة مستخدمها بالأسلوب والوقت الملائمين، لا بد وأن تتوافر فيها بعض الخصائص نذكر منها:

**1. الملاءمة:** تعتبر الملاءمة المعيار الأساسي لقيمة المعلومات. أي أن تتلاءم المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله. ويمكن الحكم على مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة المعلومات، بكيفية تأثيرها على سلوك مستخدمها، مع الأخذ في الاعتبار قوة وحدود ادراكه. ومنه، فالمعلومات الملائمة هي تلك التي تؤثر على سلوك متخذ القرار فتجعله يتخذ قرارا يختلف عن ذلك القرار الذي كان يمكن اتخاذه في حالة غياب هذه المعلومات.

**2. الموضوعية:** وهو أن تتصف المعلومات بعدم التحيز، وإمكانية التحقق من سلامتها وصحتها وسلامة مضمونها، ويتطلب الأمر للوصول إلى الموضوعية، توافر ثلاث خصائص هي:

- **إمكانية التحقق:** ويقصد بذلك توفر مستندات مع إمكانية الرجوع لها بشكل منتظم للتحقق من صحة المعلومات التي فيها.

- **صدق التعبير:** ويقصد بذلك أن المعلومات يجب أن تعبر بشكل صادق على مضمونها. كما هو الحال في المحاسبة مثلاً: فإن تقييم الأصول الثابتة قد يقاس باستخدام طريقة القسط الثابت لمدة عشرين عاماً، دون تحديد قيمة النفاية، فهذه الحالة تتوفر بها إمكانية التحقق، إلا أنها لا تعبر بصدق عن القيمة الحقيقية للأصول الثابتة لصعوبة التصديق أن القيمة الاقتصادية لمثل هذه الأصول أصبحت صفراً فجأة.
- **الحياد:** بمعنى أعداد المعلومات بشكل محايد، وليس بغرض إظهارها بشكل يتلاءم مع أحد الأطراف المستخدمة للمعلومات.
- 3. **الوقتية:** بمعنى تقديم المعلومات في الوقت المناسب، بحيث تكون متوافرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة ومؤثرة. وبطبيعة الحال، لن تكون للمعلومات المقدّمة لمتخذ القرارات المتأخرة جداً عن موعدها، أي قيمة أو تأثير على سلوكه مهما كانت درجة أهميتها لهذا القرار.
- 4. **السهولة والوضوح:** بمعنى أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لمستخدمها. فليس من المفيد أن تتضمن المعلومات أي ألفاظ، أو رموز، أو مصطلحات، أو تعبيرات رياضية، أو معادلات غير معروفة، بحيث لا يستطيع المستخدم أن يفهمها. فالمعلومات الغامضة وغير المفهومة لن تكون لها أي قيمة، حتى ولو كانت ملائمة، وتمّ تقديمها في الوقت المناسب لمتخذ القرار.
- 5. **الصحة والدقة:** يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه، ودقيقة، بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاجها وتجميعها وتقريرها. فمثلاً في حالة التقرير عن قيم المبيعات لكل منفذ من منافذ التوزيع، يجب أن تكون أولا المعلومات (صحيحة)، بمعنى أن تكون قد حدثت بالفعل عمليات بيع بالقدر الذي يتم التقرير عنه، كما يجب أن تكون المعلومات (دقيقة)، بمعنى أن تكون خالية من أي أخطاء في العمليات الحسابية أو وضع مبيعات منفذ توزيع معين أمام منفذ توزيع آخر. فالمعلومات غير الصحيحة وغير الدقيقة ستعطي نتائج عكسية.
- 6. **الشمول:** بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة (غير جزئية) بحيث تغطي كافة جوانب اهتمامات مستخدمها، أو جوانب المشكلة المراد أن يتخذ بشأنها القرار. كما يجب أن تكون هذه المعلومات في شكلها النهائي، بمعنى ألا يضطر مستخدمها إلى إجراء بعض عمليات التشغيل الإضافية حتى يحصل على المعلومات المطلوبة. ولا شك أن المعلومات غير الكاملة، من حيث المضمون ومن حيث التشغيل، تؤثر سلباً على مدى استفادة متخذ القرار منها.
- 7. **القبول:** بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة، أو بالوسيلة التي يقبلها المستخدم، من حيث الشكل ومن حيث المضمون. فمن حيث الشكل، يمكن أن تكون المعلومات في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة وواضحة ومفهومة، أو في شكل جداول، أو إحصائيات، أو رسومات بيانية، وما إلى ذلك. أما من حيث المضمون فيتعلق بدرجة التفاصيل المطلوبة فيها، فلا تكون مختصرة في أكثر من اللازم، مما قد يفقدها معناها، ولا تكون مفصلة بأكثر من اللازم، مما قد يؤدي إلى ملل لدى مستخدمها.



## 4.1 مصادر وأنواع المعلومات

### أولاً: مصادر المعلومات:

تختلف المعلومات المطلوبة تبعاً للأهداف الموضوعية وكيفية تحقيقها، وتتفاوت الحاجة إلى المعلومات طبقاً لتباين أحجام المؤسسات، وطبيعة مشكلاتها. فالمؤسسات الكبرى تحتاج بطبيعة الحال إلى كمية معلومات أوفر من المؤسسات الصغرى، وهذه المعلومات يمكن الحصول عليها من داخل أو خارج المؤسسة.

**1. المصادر الداخلية:** تتكون المصادر الداخلية من أشخاص أو إدارات داخل المؤسسة كالمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين بمختلف مستوياتهم. ومن هذه المصادر لديناميكا قسم الإنتاج (العمليات) وقسم الموارد البشرية (الأفراد) وقسم المحاسبة والمالية.

**2. المصادر الخارجية:** تتكون المصادر الخارجية من البيئة المحيطة بالمؤسسة، كالملاء والموردين والمنافسين، والنشرات المهنية وغيرها. مما يمدد بالبيانات والمعلومات المختلفة، منها مثلاً، بيانات عن أنشطة مماثلة لنشاطها مما يساعدها على إجراء دراسات مقارنة والقاء المزيد من الضوء على مركزها التنافسي.

### ثانياً: أنواع المعلومات:<sup>4</sup>

إن نوع البيانات والمعلومات المطلوبة تختلف من مشكلة إلى أخرى، وذلك تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها، ومدى إلحاحها ودرجة السرعة المطلوبة لحلها، والإمكانات الفنية والبشرية المتاحة لجمعها ومصادرهما، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرار أم بعيدة عنها، إلى غير ذلك من الاعتبارات. وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير في ممارسة مهامه الإدارية إلى عدة أنواع أهمها:

**1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية:** فغالبا ما تجمع البيانات والمعلومات الخاصة بالمشكلة محل القرار من مصادرها الأولية، والتي لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية، وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة. وأهم هذه المصادر الأولية: الملاحظة (Observation)، التجارب (Experiments)، البحث الميداني (Survey)، التقدير الشخصي (Subjective Estimation). كما يمكن لمتخذ القرار، الحصول على هذه البيانات والمعلومات من سجلات المؤسسة أو تقاريرها السنوية أو الإحصائيات التي تنشرها دوائر الإحصاء المركزية إلخ... وتتميز البيانات والمعلومات الأولية عن غيرها من الأنواع الأخرى في أنها تتصل بالمشكلة مباشرة، مما يوفر على متخذ القرار الوقت والجهد، ويمنحه الثقة فيها نتيجة ثقته فيهم يكلفهم بجمعها وإيصالها إليه.

كما قد تجمع البيانات والمعلومات من مصادر ثانوية فتصبح المعلومات ثانوية وهي: معلومات الشركة (Company Information)، المصادر الخارجية (Purchased Outside Sources)، المطبوعات والمنشورات (Publications)، الأجهزة أو الوكالات الحكومية (Government Agencies). وفيما يلي جدول للمقارنة بين أنواع هذه المعلومات الأولية والثانوية:

<sup>3</sup> علي محمد منصور، مبادئ الإدارة - أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية مدينة نصر، القاهرة ج.م.ع. طبعة 1، 1999، ص. 90.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص. 134 - 136.

**الجدول رقم (1): مقارنة بين أنواع المعلومات (الأولية والثانوية)**

المعلومات الأولية	مميزاتها	عيوبها
1. الملاحظة	معرفة أولية تتجنب تحيز المستجيب	صحة الملاحظة قد تؤثر على ما يراى ادملاح ظته.
2. التجارب	التحكم في المتغير انذاتالاهتمام	تصميم التجربة قد لا يكون ممثلا
3. البحث الميداني	طريقة كفنة للوصول الى مجموعة كثيرة من الناس	تقيما لأسئلة، حجم البحث.
4. التقدير الشخصي	الحصول على المعلومات من الخبراء، الطرف الوحيد.	رد الفعل قد لا يكون متفقه عليه
المعلومات الثانوية	مميزاتها	عيوبها
1. معلومات الشركة	محددة وفعالة للموقف، موجودة، جاهزة، تكلفتها راذ يصة نسبييا	عدم ملاءمة الوقت، قد لا تكون مدمجة بطريقة صحيحة لغرض ضم ستحقها
2. المصادر الخارجية	لا يمكن وجودها بطريقة سهلة الحصول عليها.	غالية
3. المطبوعات والمنشورات	تكلفتها قليلة	قد تكون متميزة
4. الأجهزة الحكومية	غير شخصية (غير متميزة)، حجم كبير من المعلومات	قد لا تكون مدمجة بطريقة يمكن استخدامها

المصدر: سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989، ص 80.

**2. البيانات والمعلومات الكمية والنوعية:** البيانات الكمية عبارة عن بيانات رياضية أو إحصائية تبرز علاقات ما بين عدة عوامل أو متغيرات. وهي تتميز بدقتها لأنها تقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة. أما البيانات والمعلومات النوعية فهي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام وإنما بأوصاف. ولذلك فإنها تختلف عن البيانات الكمية لأنها معرضة للأخطاء النابعة في الغالب من التقديرات الشخصية للأفراد، والتي قد يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية أو عدم التوافق والملاءمة لاحتياجات متخذ القرار.

**أ. الآراء:** وهي تتمثل في الاقتراحات والتوصيات التي يقدمها الخبراء والمستشارون إلى المدراء، والتي تساهم إلى حد كبير في إلقاء المزيد من الضوء على المشكلة محل القرار. ولهذا من الأمور الهامة للمدير أن يحدد كيف ومتى وتحت أي ظروف، يمكن الاستعانة بخبرات الاستشاريين ليضعوا معلوماتهم وآرائهم الخاصة بالمشكلة محل القرار تحت تصرفه، دون أن يكون ذلك بدافع استخدامهم للسلطة ولكن بدافع التسهيل وبوسيلة الإقناع.

**ب. معلومات منظمة:** وهي معلومات جاهزة بطريقة تجعل وسيلة الاتصال (الرسالة) تامة بدون غموض، سهلة الإرسال بدون أخطاء، وبتكلفة أقل. وهذا هو الاتصال الآلي الذي لا يعطي فيه الإنسان قيمة إضافية.

**ت. معلومات قابلة للتنظيم:** وتخص المعلومات التي لديها قيمة واضحة، ولكن غير منظمة وغير مقننة، أي أن قيمتها معروفة ولكن طريقة إرسالها وتطبيقها ليست جيدة.

ث. **معلومات غير منظمة:** والتي تخص الثروة الكامنة للفرد، وتكون المعلومات غير معروفة وغير منظمة وليست كمية، راسخة في عقل ووجدان كل فرد، وإذا تم إرسالها كما هي، فتكون غامضة ومعقدة، فهي خليط من المشاعر والأحاسيس.

## 2. مفاهيم أساسية حول الاتصالات

تعد الاتصالات مهمة لنجاح وتحقيق التفاهم والتعاون والنجاح بين المتصلين من أفراد ومجموعات. وتمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني. وقد استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا... إلخ) عن طريق أنظمة الاتصالات. وتكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال حيث أن المدير يستطيع من خلالها القيام بتحليل الموقف أو المشكلة وإيجاد حل سليم لها. لكن إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال فقد يكون ذلك مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.

### 1.2 تعريف الاتصال وأهدافه

<sup>5</sup>الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفة باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل. كما يمكن اعتبار الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف السيطرة على سلوك الآخر.

1. **تعريف الاتصال:** جاء تعريف الاتصال في اللغة بمعنى الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة. قال ابن منظور في لسان العرب: وصل الشيء وصلاً وصلته، والوصل ضد الهجران ووصل الشيء إلى الشيء ووصولاً، ووصل إليه أي انتهى إليه وبلغه.

ويعرف الاتصال اصطلاحاً بأنه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات.

ويرى ميك (Meek، 2013) أن جزءاً كبيراً من حياتنا ينقضي في الاتصال مع الآخرين. وأن مشاركة أفكارك وتفهم أحاسيس الآخر تعتبر من المهارات الأساسية للأداء والفعالية في أي مجتمع من العالم.

*"A large portion of our lives is spent communicating with others. Sharing your thoughts and understanding another person's feelings are essential skills for functioning in any society in the world"*<sup>6</sup>

2. **أهداف الاتصال:** يكمن الهدف الرئيسي للاتصال المؤسسة في إحداث تأثير على نشاطاتها المختلفة وذلك لخدمة مصلحتها. فعن طريق الاتصال يتم تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، وتحسين مواقفهم واتجاهاتهم بشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، غريب الفجالة، 1996، ص. 321.

<sup>6</sup>Meek, W. (2013), Basics of Communication, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/notes-self/201307/basics-communication>.

والاجتماعية لهم. ويمكن تلخيص أهداف الاتصال في:<sup>7</sup> الإخبار والإعلام، الإعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

وعليه نستنتج أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى. فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التبتني عليها القرارات، وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين. وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

## 2.2 عمليات الاتصال

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين. بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات التي تتضمنها هذه العملية. وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي: المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة. هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط. ولكن من الناحية الواقعية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيداً وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر عليها. ويمكن تبيان الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة كما يلي:

1. **المصدر (Source):** يمكن أن يكون شخصاً أو جماعة أو كتاباً أو تلفزيوناً، أو محطة. وتعتمد فعالية الاتصال على صفات معينة في المصدر كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ... وقد دلت الدراسات على أن مصادر الاتصال الموثوق بهالها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد من المصادر غير الموثوق بها. كما أن هناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل المعلومة ذات مكانة عالية ومرموقة، فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها. وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.
2. **الترميز (Encoding):** تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.
3. **الرسالة (Message):** وهي موضوع الاتصال وتتضمن الأفكار والآراء أو المعلومات التي إما أن يقال شفويًا أو تكتب.<sup>8</sup>
4. **وسيلة الاتصال (Channel):** وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة التي تسهل عملية الاتصال سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً. فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها مسبقاً. واختيار الوسيلة يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

<sup>7</sup> محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص. 43.  
<sup>8</sup> محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 118.

5. **مستلم الرسالة (Recipient):** إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه. وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة نفسه حيث يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته وثقافته السابقة. فمثلاً مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.
6. **تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding):** إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملاً ومتكاملاً. وقد تؤدي عملية تحليل وتفسير رموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتوياتها من قبل مستلميها. وعليه، فكلما كان هناك تجانس وتمثيل في المركز والخلفية الفكرية والحضورية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.
7. **التغذية العكسية (Feedback):** إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل. فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تمّ فهمها بالشكل الصحيح. فهو يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها من قبل المستقبل. وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلاً في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا.
8. **التشويش (Anthropy):** تؤثر على عملية الاتصال عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح الاتصال. وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة. فمثلاً صوت الآلات يؤثر تأثيراً سلباً على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض أو عدم فهم الرسالة نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير الواضحة. فعمليات التشويش قد تأتي إما من مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

### 3.2 وسائل ومعوقات الاتصال

#### أولاً: وسائل الاتصال:

- <sup>9</sup> هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل يعتمد على طبيعة المرسل والمرسل إليه وموقف الاتصال. وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:
1. **الوسائل المكتوبة:** وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز ونقلها إلى الأشخاص. وتتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي. لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن استعمال اللغة البسيطة،

<sup>9</sup> فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 238.

الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة. ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر وتعليمات وكتيبات المؤسسة.

ولهذا النوع من الاتصالات ميزات أهمها:

- إمكانية بثها وإرسالها إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد دون أي تشويش على المحتوى العام للرسالة.
- إمكانية الرجوع إلى الوثائق في المستقبل.
- إمكانية استخدام الصور والرسومات والجداول وغيرها.

**2. الوسائل الشفهية:** وهنا يتم الاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير. وفي هذا الاتصال تستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، وتتكون من الفكرة أو الموضوع الذي يريد الشخص نقله إلى المعن. ومن مزايا وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كما أنها تزيد من ثقة المرؤوس بالرئيس مما ينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية. لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، فالكثير من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر. هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75 %) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى. ومن الوسائل المستخدمة في هذا النوع من الاتصال:

- المقابلات الشخصية.
- المناقشات والندوات والمحاضرات والاجتماعات.
- الاتصالات الهاتفية.

**3. الوسائل غير اللفظية (لغة الجسد):** وتتم عادة عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم المختلفة. وهي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها وإنما لغة غير لفظية مثل لغة الإشارات. والجدير بالذكر أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخيا، فقد استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة. وهذه الحركات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة... الخ. وفي كثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد. فمثلا قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

**4. الوسائل الالكترونية:** وهي المعلومات التي تصل إلى الأشخاص عن طريق التقنيات الحديثة مثل الشبكة العنكبوتية (الانترنت)، ومثل هذا النوع من الاتصالات يعزز نمو وفاعلية الاتصال بين الأشخاص إلا أنه من الممكن أن يفهم بشكل غير صحيح في حال إذا لم يكتب على طريقة الاتصالات الكتابية. ويستخدم هذا النوع من الاتصالات بأسلوبين هما: الاتصال الكتابي (الرسائل الالكترونية) والاتصال الشفوي (المؤتمرات والفيديو).

## ثانيا: معوقات الاتصال:

تسوء عملية الاتصال وتنشوء المعلومات الواردة فيها لأسباب كثيرة. ومن النادر أن يتطابق تماما ما قصده المتصل مع ما فهمه المتصل به. فمثلا، ما قاله الإداري: "يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات انجاز العمل في الوقت المحدد، أريد منك التفكير مليا وتصحيح الأمر". فما قصده الإداري هو: "تحدث إلى رؤوسك وتعرف على المشكلة ثم اجتمع بهم، ومعا أوجدوا حلا للمشكلة". أما ما فهمه الرؤوس فقد يكون: " لا يهمني كم عددا لزعماء والقادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج". وقد لا تكون الفكرة واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها.

تتعد معوقات عملية التواصل مع الآخرين مما يحول دون تحقيق الأهداف المنشودة ويؤدي إلى نتائج سلبية على الأفراد والمنظمات معا. ويمكن تقسيم المعوقات الى خاصة، وتتعلق بالعناصر الأساسية لعملية الاتصال، ومعوقات عامة ومعوقات أخرى، كما يلي:

### أ. معوقات خاصة:

- 1. المعوقات المرتبطة بالمرسل:** يتطلب الاتصال الفعال قدرا كبيرا من التركيز والحكمة والمنطق والدراية من قبل المرسل، لأن من مصلحة المرسل أن يكون كذلك إذا ما أراد فعلا إيصال معلومات أو بيانات معينة تحقق له وللمستلم أهداف معينة. ومن أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها المرسل لدينا: الحالة النفسية للمرسل، الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المظلة لدى المرسل، التوقيت الخاطئ لإرسال الرسالة، عدم كفاءة المرسل أو افتقاده لمهارات الاتصال.
- 2. المعوقات المرتبطة بوسيلة الاتصال:** تعد وسيلة الاتصال مهمة للغاية في عملية الاتصال، لأنها تساعد المرسل في العملية. ومن هذه المعوقات نجد الاختيار الخاطئ للوسيلة، الاستخدام الخاطئ للوسيلة، تعدد المستويات الإدارية، سوء وضعف وسيلة الاتصال، وازدحام قنوات الاتصال.
- 3. المعوقات المرتبطة بمضمون الرسالة:** كثيرة هي المعوقات والمشاكل التي تتعلق بمضمون الرسالة، حيث يكون قسم منها متعمد والآخر غير متعمد، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: لغة الرسالة والهدف منها، أسلوب كتابتها ونطقها.
- 4. المعوقات المرتبطة بالتغذية العكسية:** تعد التغذية العكسية من أهم عناصر الاتصال، لأنها بمثابة الخلاصة العامة للعملية، ويمكن إيجاز هذه المعوقات في: تركيز المرسل على الأهداف دون الاهتمام بدوافع ورغبات المستقبل، عدم الاهتمام بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها، النظرة الفوقية لدى المرسل وعدم استعداده لأخذ آراء الآخرين وأخيرا عدم الاكتراث بأهمية التغذية العكسية.

### ب. معوقات عامة:

- 1. الترشيح:** يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصال لتبحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به. فمثلا، حين يخبر الرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير عليه. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ الرؤوس بالأخبار السيئة. فعدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والرؤوسيين يزيد من درجة

الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك، سيتردد مرة أخرى في أن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

2. الإدراك المنتقى (Selective Perception): وهو إدراك المتصل به ما يريد أن يدركه من الرسالة أو عملية الاتصال وذلك حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهات... الخ. فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيئتها وأسرتها قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدّر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

3. العواطف (Emotions): تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال. ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

4. اللغة (Language): تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباعدة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعاداً أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهاً وتحريفها. كما أن المستويات التنظيمية العديدة ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة. فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

ت. معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها:

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

- وجود آراء وفرضيات غير واضحة، ونتيجة لذلك تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة. كأن يتصل شخص بآخر، ويحددان موعداً للاجتماع في التاسعة صباحاً من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما يفترض أن مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي.

- التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصوداً أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمّة، مما يفتح مجالاً للاجتهادات والتفسيرات المختلفة. ومثال ذلك البائع الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟



- عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع بالرغم من فهمها. فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.
- عدم القدرة على الإصغاء: فليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.
- كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.
- عدم القدرة على فهم ظروف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال في زمن غير ملائم للطرف الآخر.
- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.
- الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

#### 4.2 مهارات أساسية لعملية الاتصال:

1. **مهارة التفكير:** وتعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكري المواقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال. ولابد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما: التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري. فالأول يعتمد على المنطق كأساس للوصول إلى حل لمشكلة ما، أما الثاني فيعتمد على الخيال والإبداع للوصول إلى حلها. الجدول التالي يوضح الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري.

الجدول رقم (2) الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الابتكاري

التفكير التحليلي	التفكير الابتكاري
- الاعتماد على المنطق	- الاعتماد على الخيال والإبداع
- اتباع أسلوب متسلسل في خطوات معينة	- القفز من فكرة لأخرى ومن مسار تفكير لأخر
- اشتراط الصواب في كل خطوة من خطواته	- لا يشترط الصواب في كل خطوة من خطواته
- استبعاد الأفكار المعروضة أولا بأول	- توليد أفكار جديدة ومختلفة وكم هائل منها

2. **مهارة التحدث:** وتعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفاعلية مع الآخرين وتجنب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث وتوجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد على إيصال

رسالته بشكل فعال. وحتى يتمكن المرسل من التحدث بفعالية إلى المستقبل، يجب أن يراعي النقاط التالية:

- اختيار التوقيت المناسب للتحدث مع المستمع.
- معرفة محتوى الرسالة، وما تتضمنه من مفاهيم.
- استخدام أساليب متنوعة في الحديث والتركيز على جوهر الموضوع.
- استخدام لغة بسيطة ومصطلحات واضحة.
- استخدام الأمثلة المباشرة أثناء الحديث.
- التحدث بوضوح واختصار.
- القدرة على قراءة الإشارات غير اللفظية التي تشوش الآخرين ويعبر عنها المستمع بتعبيرات جسدية.
- تجنب الكلمات الغامضة. وفي هذا الصدد نورد أمثلة:

الجدول رقم (3): أمثلة عن الكلمات الغامضة

كلمات يجب تذكرها	كلمات يجب نسيانها
- سوف أنجزها بإنشاء الله	- يتحتم عليّ سأحاول لإنجازها يوماً
- اليوم، الآن	- ولكن (تنفيماً قبلها)
- وفرصة	- مخاطرة
- تحد، فرصة	- مشكلة
- يمثل تحدياً	- صعباً للغاية
- مهتم	- قلق، مهموم
- أحتاج مساعدتك	- أشعر بالعجز
- إيماناً تلياً لتحسنه	- هذا ما أنا عليه بالضبط
- أود أن	- أحتاج منك أن تعمل
- أنا (بأمانة ومسؤولية)	- أننا لملام
- سوف أتحسن	- أنا لن أغير

أما الجدول التالي فيسرد لنا كلمات لها وزن كبير أثناء التحدث:

لجدول رقم (4): كلمات لها أهمية بالغة

كلماتها أهمية بالغة	
- الكلمات الست الأكثر أهمية	- إنني أقدر كشخصيا وأقدر لك جهودك
- الكلمات الخمس الأكثر أهمية	- إنني في الحقيقة فخور بك
- الكلمات الأربع الأكثر أهمية	- ما هي وجهة نظرك
- الكلمات الثلاث الأكثر أهمية	- من فضلك افعَل
- الكلمتان اثنتان الأكثر أهمية	- شكرالك
- الكلمة الأكثر أهمية	- نحن
- أقل الكلمات أهمية	- إنا

3. **مهارة الاستماع:** هي قدرة المستقبل على التركيز على محتوى الرسالة وفهمها على الوجه المطلوب، وتُمر هذه المهارة بعدة مراحل: الإنصات، التفسير، الاستيعاب، التذكير، التقويم، والاستجابة (لفظية، غير لفظية، استجابة المشاعر). وحتى يتمكن المستقبل من عملية الاستماع للمرسل، لابد من تنفيذ الخطوات التالية: عدم مقاطعة المرسل، التركيز على الهدف الأساسي لحديث المرسل، عدم إطلاق الأحكام على حديث المرسل حتى ينتهي من حديثه، والتعمق في كلمات المرسل ومحاولة تفسيرها بالوجه المطلوب.

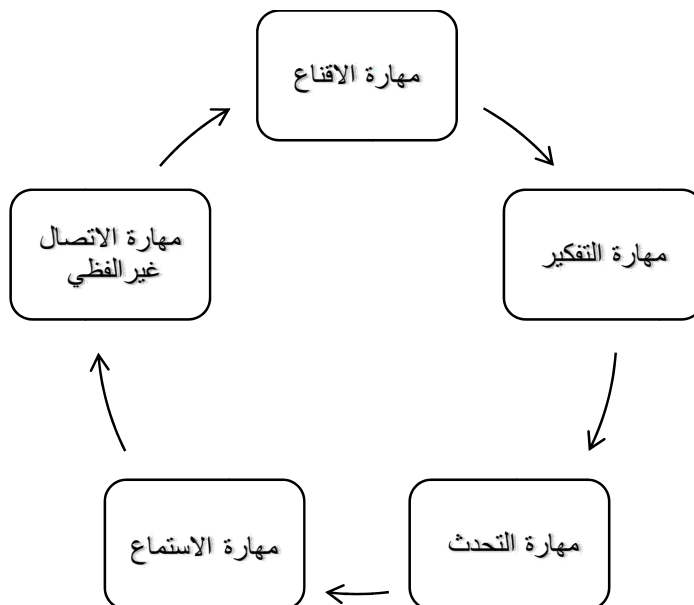
4. **مهارات الاتصال غير اللفظي:** تعرف هذه المهارة بأنها مجموعة من الأشكال الحركية والإيماءات التعبيرية التي تُوحي إلى معاني يتفق عليها مجموعة من الناس، وتستخدم هذه المهارة لتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها بالكلام، ومن أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية والتعبيرية: النواحي الصوتية المصاحبة للكلام، الإنصات بالنظرات، الحركات الصامتة، واستخدام الوضع الجسماني في الاتصالات. الجدول التالي يبين مجموعة من الإيماءات المتعارف عليها:

الجدول رقم (5): الإيماءات المتفق عليها في مجال الاتصال غير اللفظي

الرقم	الإشارة	المعنى
1	دفع الرأس وخفضها في حركة واحدة	الموافقة
2	تقطيب الوجه	الاعتراض
3	إشباع حدقة العين مع الابتسامة	الصداقة
4	تقطيب الجبين واتساع حدقة العين	الغضب
5	التحريك لعضلات الوجه	العصبية
6	الضغط على الأسنان	التوتر
7	مصمصة الشفاه للأمام	عدم الرضا
8	فتح الفم بدرجة كبيرة	عدم التصديق
9	فتح الفم نصف فتحة	الخوف
10	مسك الذقن	عدم الراحة

5. **مهارة الإقناع:** الإقناع هو عملية فكرية وشكلية يحاول فيها أحد الأطراف التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما. وحتى يستطيع أي شخص إقناع الآخرين بأي فكرة يمكنه الاستعانة بعدة أساليب منها: التجارب الميدانية المعززة بالأرقام والأدلة والبراهين، القصة القصيرة ذات المعاني والدلالات، الأمثال الأصلية المستندة على الإرث الحضاري والفكري، البراهين والحجج، التعابير الطبيعية المتمثلة بالمودة والاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور. الشكل التالي يلخص مهارات الاتصال الأساسية:

الشكل رقم (1): مهارات الاتصال الأساسية



## 1. الاتصال في حياة الانسان

### 1.3 أغراض الاتصال

تحدث عملية الاتصالي أي زمان ومكان نلتقي فيه بأشخاص نريد التواصل معهم بمعلومة أو فكرة. وتحقق عملية الاتصال الفعال مجموعة من الأغراض والاحتياجات النفسية. وسواء أكان الاتصال بين شخص واحد أو عدة أشخاص فإن نجاحه يشعر المرء في العادة بنوع من السعادة والارتياح. وعليه، وباختصار شديد يمكن تقسيم الأغراض الرئيسية من الاتصال إلى أربع هي:

1. **الأغراض المتعلقة بالاحتياجات الأساسية:** وتتمثل في المحافظة على الصحة كما (أثبتت الدراسات الحديثة) ، الحاجة إلى الأمان والشعور بالأطمئنان، والإعانة على اتخاذ القرارات المتعلقة بهذه الحاجات.
2. **الأغراض المتعلقة بالجوانب الاجتماعية:** وتتمثل في التعاون مع الآخرين مما يساعد في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والوظيفية أو ما يسمى بالإشباع الاجتماعي
3. **الأغراض المتعلقة بالجوانب الاقتصادية:** وتكمن في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاقتصادية وفهم العالم المادي من حولنا.
4. **الأغراض المتعلقة بالجوانب النفسية:** وتتلخص في تحقيق ما يسمى بالإشباع النفسي.

### 2.3 أنواع الاتصال

- تتنوع عملية الاتصال بحسب عدد الأشخاص المشتركين في العملية. وتقسم أنواع الاتصال إلى:
1. **الاتصال الذاتي:** يحدث هذا النوع من الاتصال داخل الإنسان نفسه فهو المرسل والمستقبل في آن واحد. تتكون الرسالة من الأفكار والمشاعر والآراء، وتتم عملية الاتصال في الدماغ الذي يترجم الأفكار ويفسرها ويحللها ويقوم أيضا برفض هذه الأفكار أو قبولها.
  2. **الاتصال الشخصي:** يحدث بين شخصين أو أكثر. ويتميز هذا النوع من الاتصال بتبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة، توفير فرص الصداقة والتعاون وإزالة وتخفيض فرص التوتر، تقييم المفاهيم والآراء بين طرفي الاتصال أثناء اللقاء، توفير الوقت والجهد، ويحمل تغذية عكسية مباشرة.
  3. **الاتصال الجمعي:** وفيه تنتقل الرسالة من شخص واحد إلى عدد من الأشخاص يستمعون. ويتميز هذا النوع من الاتصال بالصيغة الرسمية والالتزام بالقواعد العامة للغة ووضوح الصوت، وغالبا ما تكون هناك مقاطعة من قبل المستمعين، ولكن يمكنهم التعبير عن مواقفهم من خلال التصفيق أو هز الرأس.
  4. **الاتصال الجماهيري:** يحدث هذا النوع من الاتصال من خلال الوسائل الالكترونية المتنوعة كالمدىاع والتلفاز والأفلام والأشرطة المسموعة والانترنت والصحف اليومية، ومن خلال هذه الوسائل يستطيع المرسل إيصال الرسالة إلى عدد غير محدود من الناس.
  5. **الاتصال الثقافي:** ويحدث عند اتصال شخص أو أكثر من ثقافة معينة بشخص أو أكثر من ثقافة أخرى.

### 3.3 استراتيجيات الاتصال الفعال:

يمكن القول إن الاتصال الفعال هو عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق إلى حد بعيد للمعنى الذي يقصده المرسل. ولقد وضع الخبراء عدة أفكار وطروحات تجسد عملية الاتصال لزيادة فاعليته، ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجية (أنشر وتأمل): تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تحتوي على كم كبير من المعلومات، لكن كثرة المعلومات هذه قد تؤدي إلى إرباك لدى العديد من الأشخاص مما يؤدي إلى قلة فاعلية الاتصال.
2. استراتيجية (أخر ورغب): تقوم هذه الاستراتيجية على تقديم معلومات قليلة، إلا إن محتوى الرسالة في هذه الحالة غنيا وواضحا وجذابا.
3. استراتيجية (حدد ما هو مهم ثم استطلع): تعد هذه الاستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات لأنها تحقق أفضل مطابقة بين كمية المعلومات وعملية الاتصال، والسبب في ذلك يعود إلى أن التغذية العكسية هي التي تعزز كفاءة الاتصال.

### 4. الاتصال في حياة المنظمة

لقد أدى كبر حجم المؤسسات الإدارية الحديثة، وتعقد وتشابك نشاطاتها وأعمالها، إلى ازدياد حاجتها إلى وسائل وطرق ثابتة لجمع المعلومات، تحليلها، تصنيفها وحفظها لتكون قريبة وجاهزة لمراكز اتخاذ القرارات...<sup>10</sup> ولا مبالغة في القول، بأن نجاح العملية الإدارية يتوقف على قدرة المؤسسة على استثمار هذه البيانات والمعلومات الداخلية والخارجية، أي ارتكازها على نظام فرعي للمعلومات الإدارية.<sup>11</sup>

#### 1.4 الإدارة الناجحة بأسلوب الاتصال الفعال

أثبتت الدراسات التي أجريت في مجال " السلوك الإداري " أن الجزء الأكبر من وقت رجل الإدارة (70%-80%) يقضيه في الاتصال مع الآخرين، حيث تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات (الاتصال) بين أفراد المؤسسة. فالمدبر الناجح، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، يحتاج إلى عملية إدارية وفهم العاملين من حوله، بما يساعد على انسيابية المعلومات الدقيقة واستمراريتها بين المستويات التنظيمية المختلفة في المؤسسة. وعليه يحتاج المدير إلى تصميم قنوات الاتصال مع الآخرين وإيجاد البيئة المناسبة لذلك. وهذا يتطلب بعض الإرشادات الضرورية منها: جمع الأفكار والمعلومات قبل البدء في عملية الاتصال، عدم مناقشة أي موضوع في حالة غضب، استخدام التغذية العكسية، عدم احتقار مشاكل الآخرين، تحري الدقة في الرسالة، تجنب محاولة إكراه الآخرين على القيام بعمل ما، العمل على تحقيق العدل والمساواة بين أفراد المؤسسة، الاعتراف بالخطأ عند حدوثه، مساعدة الآخرين، مدح وتقدير الآخرين، الانتقاد سرا والمدح علنا، الحفاظ على سر الآخرين، تكليف الآخرين حسب طاقتهم، الإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة دائما (في كل الاتجاهات).

<sup>10</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة 1998 ص.140.

<sup>11</sup> محمد مصطفى الخشروم، نبيل محمد موسى، إدارة الأعمال (المبادئ - المهارات - الوظائف)، مكتبة الشقري، طبعة الثانية 1998 ص.420.

ونشير هنا الى أننا نمارس الاستماع أكثر من الكلام في عملية الاتصال بالآخر. وقد أظهرت الدراسات على طلاب المدارس أن: 52.5% من نشاط الاتصال في الاستماع، 17.3% من نشاط الاتصال في القراءة، 16.3% من نشاط الاتصال في الكلام، و 13.9% من النشاط الاتصال في الكتابة.

وخلصت الدراسات أن مهارات الاستماع أكثر ضرورة لتحقيق تفوق اتصالي فعال وناجح من أي مهارة أخرى.

يستطيع المدير أن يتواصل مع الأفراد ويحصل على مكانة ونفوذ وتأثير قوي. ومن الحقائق التي لا يغفلها المدبرون في هذا الصدد أن أُل 500 كلمة الأكثر شيوعاً في اللغة الإنجليزية لها 14000 تعريف بالمعجم، وهذا يعني أن متوسط معاني كل كلمة يصل إلى 28 معنى. فأَي المعاني تقصد حينما نتطرق بالكلمة؟ إذاً عليك أن تدرك أهمية ما يلي:

- الاتصال القوي والمؤثر يأتي من القوة الداخلية للمرء ولا تستمد من الآخرين.
  - التفاعل الإيجابي مع كل شخص في العمل أو المحيط.
  - استثمار وقت الراحة في الالتقاء بالأشخاص باستخدام قنوات الاتصال المناسبة.
  - التغاضي على بعض التصرفات غير المضرة بالسير الحسن للعمل.
  - تبسيط صياغة الرسالة التي تسمعها كي تضمن صحة البث والاستقبال.
  - تفهم حاجات ورغبات وأحاسيس الآخرين.
  - البحث عن كيفية مسامحة الآخرين.
  - الكلمات وإن كان لها معان إلا أن الناس هم الذين يصفون عليها الدلالات والتفسيرات.
  - الكلمات ما هي إلا رموز وليست حقائق واقعة.
  - الكلمات ليست مطلقة في حد ذاتها ولكن يتم تعليمها وتعلمها في سياق معين.
  - المعاني ممكن دفنها أو إخفاءها في ثنايا الكلام.
  - الكلمات تعكس الأبعاد الثقافية والشخصية والتاريخية.
- كما أنه يمكن تنمية وتطوير علاقة المدير بالعاملين في مؤسسته والحفاظ عليها بالحفاظ على الخصائص التالية:

- القدرة على وضع الأهداف المتسقة مع توجيهات العاملين.
- القدرة على استثارة العزم وشحن الهمم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- القدرة على استشراف المستقبل.
- القدرة على التكيف والتعامل مع المتغيرات وتحويلها إلى فرص إيجابية لتطوير المؤسسة، دفع الآخرين إلى مستويات القمة والقدرة على إقناع الآخرين.

#### 2.4 أنواع الاتصالات التنظيمية:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات في المنظمة باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية، الخ... ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى التحسين في انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلة عدم التأكد.

**أولاً: الاتصالات الرسمية:** تتمثل خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه قنوات الاتصالات واتجاه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة. وتتوقف فعالية الاتصالات

الرسمية على توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة، و بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد، ومؤسسات البيئة المحيطة بها<sup>12</sup>. ويمكن تقسيم قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة إلى:

أ. **اتصالات من الأعلى إلى الأسفل (Down Ward Communication):** ويطلق عليها أيضا اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين ومستوى تنظيمي أدنى. ويتضمن هذا النوع من الاتصالات ما يلي:<sup>13</sup>

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة كالتعيين والترقية والتفويض.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- التعليمات الموجهة إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

ب. **الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى (Up Ward Communication):** ويطلق عليها أيضا اسم الاتصالات الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري. وتهدف الاتصالات الصاعدة إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة ما تعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية وتحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء، صناديق الاقتراحات، الاجتماعات، نظام حل الشكاوى وسياسة الباب المفتوح...<sup>14</sup>

ت. **الاتصالات الأفقية (Lateral Communication):** وتتم بين الأفراد في نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق. ويقصد به تبادل وجهات النظر بين الأفراد وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري. ويعتبر هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

ث. **الاتصالات القطرية (Diagonal Communication):** قد تتناسب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق. ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد. ومن خصائص هذا النوع من الاتصال السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات.

**ثانيا: الاتصالات غير الرسمية:** توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية. وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد المتصلين. وهذا التنظيم غير الرسمي

<sup>12</sup> محمد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

<sup>13</sup> محمد لهادي، نفس المرجع، ص. 120.

<sup>14</sup> فؤاد الشيخ سالم، مفاهيم إدارية حديثة، مرجع سبق ذكره، ص. 237.



للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية. والمدير الفعال هو الذي يستطيع أن يتصل بالتنظيم غير الرسمي من أجل الحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات السليمة.

## الفصل الثاني: التحرير الإداري

### مقدمة:

تعتبر الرسائل واحدة من أهم خصائص الإدارة والتجارة المعاصرة. فبفضلها نحصل على صفقات ومعلومات، أو قد تسبب لنا العديد من المشاكل وتؤدي بالكثير منا الى حافة الانهيار أو فقدان الأمل. عند قراءة الوثائق الإدارية نلاحظ أن هناك وحدة في التعبير وتجانسا في الأسلوب يميزها عن المراسلة الخاصة والتجارية وعن النصوص الأدبية مما يعطيها صبغة رسمية. فرغم حرصها على الدقة في الأسلوب وتجنب التعابير المعقدة والصيغ الفخمة أو الركيكة، تسعى إلى استعمال أسلوب واضح وبسيط. فلماذا تستعمل الإدارة أسلوبا خاصا بها؟ والجواب لأنها منبثقة عن الدولة التي تعتبر في المجتمع الشخصية المعنوية العليا المكلفة بتمثيل الأمة والسهر على الصالح العام، وتكتسي بذلك صفات أو خاصيات السلطة العمومية. فهي تأبى إلا أن تتحمل هذه المسؤولية تجاه مصالح الأفراد وانشغالاتهم ويتجلى هذا الموقف في "الصيغة الرسمية" وفي أسلوبها اللبق. فلا تجاوز في التعبير، ولا غموض في الألفاظ ولا إفراط في الكلام. فعليها أن تعزز سلطة الدولة واستمراريتها. يعتبر التحرير الإداري من بين المواضيع الهامة للطلاب وبالأخص للموظف الإداري حيث تمكنه من التراسل الإداري والتعامل القانوني مع بقية الهيئات والإدارات بشكل رسمي.

## 1. ماهية التحرير الإداري

### 1.1 مفهوم التحرير الإداري

التحرير لغة: من حرر يحرر تحريرا أي كتب. وتحرير الكتابة: أي إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة. وهو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير. أما اصطلاحا: تعني الإنشاء والكتابة. ويعرف بالتحرير الإداري انه مجموعة الوثائق التي تكتبها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.

### 2.1 أهمية التحرير الإداري

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري. فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية، من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري. تشمل أهميتها

العملية كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها. وتعتبر الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات. فهي تعمل على تسيير الحركة الإدارية ببساطة، قليلة التكاليف نسبيا وسهلة الحفظ والرجوع إليها عند الحاجة.

### 3.1 خصائص التحرير الإداري<sup>15</sup>

يرى بعض المختصين أن الأسلوب الإداري يتميز بخصائص منها: احترام التسلسل الإداري، روح المسؤولية، الموضوعية، المجاملة، الحذر، الدقة والصحة، الوضوح والإيجاز، والفعالية. غير أن الآخرون يرون أنه لا وجود لأسلوب إداري خاص ومتميز في المراسلات. ومن أمثال أصحاب الرأي الأول ديفرني (Desvernais)<sup>16</sup> الذي يؤكد أن للإدارة لغتها وأسلوبها الخاص وفاشي-غاندون (Vacher-Gandouin)<sup>17</sup> الذي يرى عكس ذلك.

#### 1. احترام التسلسل الإداري:

تشكل الإدارة بنية هرمية منظمة تسلسلياً من قاعدة الهرم إلى رئيس الدولة الذي هو السلطة العليا في البلاد. فنجد إذن داخل الإدارة الواحدة سلطة تسلسلية تمارس من أعلى إلى أسفل ومروءية تسلسلية من أسفل إلى أعلى. وينتج عن احترام التسلسل الإداري انضباط تعم بدونه الفوضى المطلقة في المصالح الإدارية، وتعتبر الكتابات الإدارية باستمرار عن هذا الاحترام بواسطة تعابير ومفردات خاصة. إن ذوي الخبرة يعرفون علامات الاحترام الضرورية للمحافظة على التسلسل بين أعوان الإدارة. فبعض التعابير وبعض المصطلحات لا تستعمل إلا إذا كاتب الرئيس مرؤوسيه بينما تخصص الأخرى منها عند مكاتبه المرؤوس رئيسه. كما تستعمل تعابير خاصة في حالة ما إذا تكاتب موظفان متساويان أو في حالة تواضع الرئيس أمام مرؤوسيه.

#### فمثلاً هكذا يكاتب الرئيس مرؤوسيه:

- يشرفني أن أطلب منكم حضور الاجتماع الذي سينعقد بمقر الوزارة.
- أرجوكم السهر على تنفيذ هذه المهمة.
- أملك من الآن فصاعداً بالالتحاق بعملكم على الساعة السابعة والنصف.

#### وعند مكاتبه المرؤوس رئيسه يقول مثلاً:

- يشرفني أن أقدم لكم بياناً عن نتائج مهمتي.
- إني لممنون لكم عن الاهتمام الذي تولونه لطلبي
- اقترح التعديل الآتي للمشروع الذي يخص ....

#### ومن أمثلة التعابير المستعملة بين الموظفين المتساويين:

- يشرفني أن أخبركم .....
- يشرفني أن أطلب منكم قبول .....
- يشرفني أن اقترح عليكم .....

<sup>15</sup>بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.

<sup>16</sup>Vacher-Desvernais, J. (1968), Remarques sur la langue administrative, Service public et bon langage.

N.2.

<sup>17</sup>Gandouin, J. (1980), Correspondance et rédaction administratives, éd. Armand Colin, p.84.

## 2. روح المسؤولية:

إن الكتابات الإدارية تلزم الإدارة أمام العموم، فالسلطة الموقعة للوثيقة هي التي تتحمل مسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولو لم تصدر عنها. وتتجلى هذه المسؤولية بالكيفية التالية:

- بيان السلطة الموقعة: يجب ذكر اسم الموقع بوضوح مما يعطي أهمية للتوقيع، كما يجب أن يكتب الاسم كاملاً أسفل توقيعه مع بيان صفته القانونية، وإن اقتضى الحال السلطة التي خولت له حق التوقيع.
- توقيع المراسلة مبدئياً من طرف أعلى سلطة في المصلحة، عملياً يؤدي تفويض التوقيع إلى مرونة في هذا المبدأ.
- تحرر المراسلة بصيغة المفرد المتكلم (ضمير المتكلم "أنا") يلزم مسؤولية المعبر.
- 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 أيضاً من باب المجاملة إزاء الغير بحيث لا بد من التحري قبل توجيه التهمة. مثلاً: بدل: أخبرني السيد ..... أنكم قمتم بسرقة. نقول بلغني أنكم قد تكونوا متهمين بسرقة.

## 3. الموضوعية:

تعمل الإدارة في خدمة الجميع والصالح العام، ولذلك عليها أن تتصف بالنزاهة والموضوعية، كما يجب ألا تعبر عن المشاعر الشخصية. فمحرر الوثيقة نادراً ما يكون موقعها، لهذا ينبغي أن يمسك عن الإعراب عن المشاعر. ومن جهة أخرى فإن الموقع لا يحزر باسمه ولكن باسم الإدارة وبناء على المهام التي يزاولها داخل المصلحة ويجب أن تكون الوثيقة الموقعة ممكنة القبول من طرف أي موظف أنيطت به نفس المهام. فعلى المحرر إذن أن يتجنب التعابير التي يطغى عليها الطابع العاطفي والشخصي والتعسفي أو الانفعالي: متمنيات، أمل، فرح، حزن، قلق...، فمثلاً: لا نكتب: أعلن لكم عن ... (لأنها عبارة مفاجئة ومزعجة)، بل نكتب: يشرفني أن أنهى إلى علمكم أنه .....

**ملحوظة:** يجوز استعمال عبارة "يؤسفني أن" عوض "يشرفني أن" لتخفيف جواب سلبي، 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، نجاح في مباراة، إنعام بوسام).

## 4. المجاملة:

تعتبر المجاملة نتيجة للموضوعية وعلامة للاحترام والتقدير. وتطبق هذه المجاملة كذلك على المصالح والافراد، حيث تتجلى في احترام الفوارق التسلسلية. فعلى التحرير الإداري أن يتجنب التعابير المزعجة (المضايقة) أو المحتقرة، وكذلك التقديرات (الملاحظات) الصارمة. وعليه لا يجوز أن نقول مثلاً: قراركم عبارة عن نسيج من البلاهة (الغبواة) ولكن، قراركم تنقصه الواقعية.

ويتجنب التحرير الإداري أيضاً إعطاء صيغة جد عنيفة للأجوبة السلبية التي هو بصدد التعبير عنها، سيما عند مكاتبة شخص من خارج الإدارة بل بالعكس يحب أن يخفف من حدة هذه الأجوبة السلبية. وهكذا لا نقول: أرفض طلبك، أو يؤسفني أن أخبرك بأن طلبك غير مقبول، بل نقول: في الظروف الراهنة لا يمكنني أن أستجيب لطلبك. أو أخذت طلبك بعين الاعتبار وسيحظى بالقبول عندما تسمح الظروف بذلك.

وعندما نريد أن نعبر عن أمر يجب تلطيف الصيغة المستعملة في التعبير ما عدا عند ضرورة فرض السلطة فلا نقول مثلاً: سلم لي هذا الملف بل أرجوك أن تتفضل بتسليمي هذا الملف.

وكما سبق القول بصدد الحديث عن المسؤولية، يجب تفادي تسمية الأشخاص الخارجين عن الإدارة كلما كان هذا الأمر يؤدي إلى إحراجهم. فمثلاً لا يجوز أن نقول: أبلغني الدكتور بوزيدي بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة بشأن حالتكم الصحية. بل بلغني بأنكم قمتم بتصريحات خاطئة في شأن حالتكم الصحية.

**5. الحذر:**

ترتبط هذه الصفة ارتباطاً وثيقاً بروح المسؤولية وبالموضوعية، والمجاملة. ويجب أن يتصف التحرير الإداري دائماً بالحذر لأنه يلزم مسؤولية الإدارة بأكملها. فكل خطأ أو إهمال أبرزه مكتوب إداري، سيعزيه الجمهور إلى مجموع الإدارة وحتى إلى الحكومة أن اقتضى الحال. فإذا تعلق الأمر باتهامات خاصة، يجب ألا تتخذ أي موقف إلا بعد البحث عن الأدلة الصحيحة ومنح المعني بالأمر فرصة لتقديم التفسيرات (أو التبريرات) اللازمة. ولتلطيف صيغة التعبير عن أي رأي أو وجهة نظر يمكن استعمال بعض الصيغ التالية: في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي، يبدو لي ....

#### **6. 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. كما يجب أن تكون هذه الوثيقة قابلة للمطابقة ومرتبطة بنفس الطريقة من طرف جميع مستعمليها. وفي هذا الصدد تعتبر ضرورية كل الميزات (أو الإشارات) التي تمكن من مطابقة الوثيقة والعثور على سوابقها: التاريخ، رقم التسجيل، الموضوع، المرجع، تعريف الموقعين والمرسل إليه. كما يجب وضع التاريخ كاملاً وبكل وضوح (اليوم بالأرقام، الشهر بالحروف والسنة بالأرقام). ولا بد 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. ومن أمثلة ذلك: لا نكتب الجزائر في 4-4-2018، بل نكتب الجزائر في 04-فيفري 2018.

#### **7. الوضوح والإيجاز:**

هذه الصفات تنبثق عن الصفات السالفة الذكر، ويكون النص واضحاً إذا كان دقيقاً وصحيحاً وكلما تم استعمال الكلمة الصحيحة في مكانها المناسب وكذلك إذا تم تجنب الاستطرادات الزائدة والجمال والصيغ الأكثر تعقيداً. 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 الاقتصاد على ما هو أهم وضروري باستعمال الصيغ الدقيقة والصحيحة واجتناب التوابع والأشياء الزائدة، لأن التحرير الإداري هو وسيلة للعمل بحيث لا ينبغي ضياع الوقت في قراءته بل يجب أن يجد القارئ كل العناصر التي تهمة بدون تعقيد.

## 8. الفعالية:

وهي آخر خاصية من خصائص التحرير الإداري، وتنتج عن أحسن تطبيق للصفات السابقة. يجب أن تؤدي كل وثيقة إلى حل ملائم للغرض المطلوب وأن تمكن من تحقيقه في أقرب الآجال بالطريقة المطلوبة وبأقل تكلفة. ينبغي أن يدرس المشكل جيدا قبل تحرير الجواب وإذا كانت هناك عناصر وحلول مختلفة يجب أخذها بعين الاعتبار.

## 2. صياغة وتهئية التحرير الإداري

### 1.2 صياغة التحرير الإداري<sup>18</sup>

لقد سبقنا الإشارة إلى أن التحرير الإداري لا يفترض أسلوبا ونحوا خاصا، غير أن خصوصيته تفرض عليه بعض المصطلحات وبعض التعابير والصيغ الخاصة التي تتكرر أكثر من غيرها والتي باستعمالها تسهل مأمورية المحرر. وكما هو الشأن في كل تسلسل اختصاصي أو مهني تستعمل هذه المصطلحات غالبا إما لأنها متطابقة أكثر مع حاجيات الإدارة أو لأنها تبرز فوارق دقيقة في المعنى غالبا ما تفرضها طبيعة الإدارة.

#### أولا: صيغ النداء:

##### 1. نداء الخواص:

إن الصيغة المستعملة عند مكاتبة الخواص هي: "السيد" أو "السيدة" أو "الآنسة". وبالنسبة لرئيس أو مدير مؤسسة تجارية أو صناعية أو مؤسسة تعليمية نكتب: "السيد المدير" أو "السيدة المديرة". أما بالنسبة لوكيل أو محام أو محضر أو موثق فننوجه إليه بعبارته: "أستاذ"، كما يستعمل نفس النداء عند مكاتبة فنان شهير أو كاتب أو رسام أو نحّات أو موسيقار.

##### 2. نداء السلطة:

#### السلطات الدبلوماسية والقنصلية:

- بالنسبة للسفير: "السيد السفير"
- المبعوث غير العادي، والوزير المفوض: "السيد الوزير"
- المكلف بالشؤون الخارجية: "السيد المكلف بالشؤون..."
- القنصل العام والقنصل: "السيد القنصل العام"، "السيد القنصل"

#### السلطات السياسية والإدارية:

- الوزير وكاتب الدولة: "السيد الوزير"، ويحتفظ بهذا اللقب حتى بعد انتهاء المهام.
- رئيس المجلس الأعلى ورئيس أو خليفة رئيس جمعية وطنية أو مجلس إقليمي: "السيد الرئيس" "السيدة الرئيسة" وهنا يحتفظ أيضا باللقب حتى بعد انتهاء مزاولة المهام.

<sup>18</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، 2011.  
[http://madrassa-maroc.blogspot.com/2011/11/blog-post\\_13.html](http://madrassa-maroc.blogspot.com/2011/11/blog-post_13.html)

### 3. امتداد اللقب أو الوظيفة إلى الزوجة:

إنه لمبدأ أصيل أن الشرف لا يفوض وإن اللقب المحصل عليه في وظيفة لا يمتد من الزوج إلى الزوجة أو عكس ذلك. وقد يحصل أحيانا ونحن نتحدث عن امرأة محام أو ضابط أو نائب برلماني أن نؤنث لقب زوجها: "العميدة" "الرئيسة" وهو أسلوب يشمل نوعا من السخرية، وعلى أية حال ينبغي ترك هذه النداءات في الأسلوب الإداري.

#### ثانيا: صيغ البدء:

يمكن بدء تحرير مراسلة إدارية سواء بالإسناد إلى عنصر سابق أو بصيغة إخبار أو بدون ذلك. ومن أمثلة ذلك:

#### 1. استنادا إلى عنصر سابق:

- جوابا على رسالتكم عدد ... بتاريخ ... يشرفني أن أنهي إلى علمكم ....
- بالمكالمة الهاتفية بتاريخ ... أطلعتموني على ....
- بناء على ما ورد في خطابكم ....

#### 2. الإخبار:

- يشرفني أن أحيطكم علما ....
- يشرفني أن أنهي إلى علمكم ...
- يشرفني أن أثير انتباهكم...

#### 3. العرض أو المناقشة:

##### أ. مع تلطيف الصيغة:

- أستسمح بأن أشير (أو أذكر أو أوضح) إلى ....
- لا يسعني إلا أن أشير أو أثبت
- يبدو من الأفضل والملائم .....

##### ب. بسلطة:

- قد أكون مضطرا إلى ....
- أطلب منكم أن ....
- ألفت انتباهكم إلى ....

#### ثالثا: الصيغ الرامية إلى استدراك بعض الأدلة:

- لا يخفى على .... لا أشك في ....
- لست دون علم به ....
- لا يخفى عليكم ...، لا تجهلون ....

#### رابعا: صيغ السرد:

- في بداية الأمر، في نهاية الأمر
- من ناحية، ومن ناحية أخرى
- بصفة رئيسية، بصفة عامة، بصفة ثانوية

#### خامسا: صيغ الانتقال:

الغرض منها تمكين المحرر من الانتقال من فكرة إلى أخرى ومثالها:

- من جهة، ومن جهة أخرى أو من ناحية أخرى
- بخلاف، بعكس، على النقيض من ذلك.
- علاوة على، زيادة على ذلك، بالمقابل.

سادسا: صيغ توضيح الفكرة أو تقديم وجهة النظر:

في هذا الموضوع، في هذا الصدد، في هذا الشأن، في الواقع، بالفعل (فعلا)، بالطبع (طبعاً)، بالخصوص (مبدئياً)، لا سيما (خاصة)، مع ذلك، فضلا عن ذلك زد على ذلك، على كل حال، مهما حدث، بصفة عامة، عندئذ، وحينئذ. في نظري، حسب رأيي، حسب فهمي، من جهتي، ومن ناحيتي، فيما يخصني.

سابعا: صيغ الاختتام:

كل رسالة، باستثناء المراسلة بين المصالح الإدارية، تنتهي بالضرورة بصيغة المجاملة أو التقدير. ويجب أن تعبر هذه الصيغة عن الاعتبار والاحترام الذي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرسل إليه. كما ينبغي أن تختلف درجة هذه المشاعر حسب الوضعية والسن والجنس ودرجة صداقة المتصلين. فيمكن أن تغير صيغ الاعتبار والتقدير بدون حدود ولا نهاية في حين يجب احترام بعض العبارات منها: تفضل بقبول عبارات الإخلاص. إن للمشاعر والعواطف استعمال محدود في الإدارة. وعلى سبيل المثال يمكن أن نوجه إلى سيدة "عبارات مشاعرنا الخالصة" في حين لا يمكن بدورها توجيه مشاعرنا إلى الرجل. كما أن صيغة "فائق الاعتبار" تخصص للشخصيات السامية، الوزراء، رؤساء وخلفاء رؤساء الجمعيات الوطنية، رئيس المجلس الأعلى، والسفراء. وأخيرا في الرسائل الشخصية ذات الصبغة الخاصة، فإن صيغة المجاملة هي من مبادرة الكاتب الذي يستعملها لتنوع عبارات مشاعره، إلا أنه في جميع الحالات، لا يجب الإفراط في استعمال الصيغ مثل: "صديقي العزيز" أو "صديقي". كما أن صيغة "سيدتي العزيزة" أو "آنستي العزيزة" لا يجب أن تستعمل إلا مع الأشخاص من نفس الجيل أو أقل سنا من الموقع إن لم تكن علاقات الصداقة مع هذه الأشخاص.

**ملحوظة:** إن الصيغ التي يجب أخذها بعين الاعتبار فيما يخص الرسائل التي تهمنا في الإدارة هي

التالية:

1. ما بين الشخصيات السامية: تفضلوا بقبول أسمى عبارات الاعتبار والتقدير.
  2. ما بين الشخصيات الدبلوماسية: تفضلوا سيدي السفير بقبول أكيد (أو فائق) اعتباري، أو أرجوكم أن تفضلوا سيدي السفير بقبول خالص اعتباري.
  3. من مرفوس إلى رئيس: تفضلوا سيدي (أو سيدي الرئيس) بقبول خالص (أو فائق) الاحترام والتقدير.
  4. إلى شخص من خارج الإدارة: تفضلوا بقبول فائق اعتباري، أو أرجوكم أن تفضلوا بقبول فائق اعتباري.
- ملاحظة عامة:** لا يجب أبدا أن ننهي رسالة بإحدى الصيغ أو التعابير التالية: "في انتظار جواب ملائم لطبي، أرجوكم قبول...."، أو "أملا أو راجيا منكم تخصيص جواب ملائم لطبي... إلخ.
- لأن التعبير على هذا النحو قد يفيد أن صيغة الاحترام والتقدير لا تقدم إلى المرسل إليه إلا بعد تمام الاستجابة لرغبة الموقع.

وآخرها تجدر الإشارة إلى أنه يجب تفادي صيغ المجاملة في الرسائل الإدارية. كما يجب اجتناب الصيغة الاستفهامية في التعبير الإداري، ويمكن صياغة التساؤلات والاستفسارات بصفة غير مباشرة مثلا:

- السؤال مطروح لمعرفة هل ....
- من حاكم أن تقرر هل سيكون....

- يبدو لي من الأفضل أن .....

## 2.2 تهيئة التحرير الإداري

إن العمل بجميع العناصر التي درسناها لحد الآن، لا تكفي للقيام بتحرير جيد، بل إنه يتطلب قبل كل شيء التفكير والتحضير وترتيب الأفكار قبل الشروع في التحرير النهائي.

### 1. معرفة الموضوع:

إن أول شرط للتحرير الجيد هو أن يعرف المحرر في البداية ما سيكتبه. وهذا يتطلب أن تكون لديه فكرة واضحة على ما يراد عرضه. لهذا يفضل وضع جميع أفكاره على ورقة لترتيبها ثم تنسيقها.

### 2. وضع التصميم:

يعتبر وضع التصميم عملاً هاماً لأنه من خلاله نقيم أهمية التحرير، ومن الضروري أن يشتمل التصميم على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:

أ. المقدمة: الغرض من المقدمة هو تهيئة وإعلام القارئ بالاعتبار بما سيتم عرضه فيما بعد. وتحظى المقدمة بأهمية خاصة بالنسبة للتحرير الإداري، حيث يجب أن تتضمن بعض العناصر الضرورية (تاريخ المراسلات السابقة وموضوع هذه المراسلات إلخ...). وعليه، إذا كان ينبغي أن تكون المقدمة جوهرية فيجب أن تكون في نفس الوقت مختصرة، واضحة ودقيقة.

ب. العرض (عرض الموضوع): ينقسم عرض الموضوع إلى قسمين أو إلى ثلاثة أو إلى أربعة أقسام على الأكثر، وذلك حتى يرسخ التصميم بكيفية سهلة وواضحة في ذهن القارئ. كما نأخذ كذلك بعين الاعتبار أثناء تحرير العرض المبدئين التاليين: توازن كل الأقسام فيما بينها، وتقديم في البداية الوقائع والحجج القليلة الأهمية والختام والتي هي قاطعة.

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

ملحوظة: ينبغي أن تتضمن كل رسالة مسألة واحدة فقط للمعالجة. وإذا كان الأمر يتعلق بتسوية قضايا مختلفة مع نفس المراسل فمن الأفضل أن تخصص رسالة لكل قضية على حدة، وذلك لتسهيل الترتيب والمعالجة اللاحقة من طرف المصلحة المرسل إليها.

## 3. الوثائق الإدارية

### 1.3 الوثائق العادية للمراسلة الإدارية<sup>19</sup>

- لا بأس أن نعطي بعض البيانات العامة التي تخص تركيب صفحات الطبع لكونها تفيدنا في هذا المجال:
- يجب أن يكون الورق المستعمل نمطياً في المقاسات.
- يجب أن ترقن الرسالة الأصلية والنسخ المزمع إرسالها على ورق أبيض من النوع الجيد.
- ترقن الرسالة الأصلية على الورق الحامل للرأس وللبعض الميزات.

<sup>19</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.



- يجب أن تكون النسخ المراد إرسالها على ورق عادي حيث يوضع بيان المصلحة بالطابع، وتؤخذ النسخ بواسطة ورقة الكربون الأسود.
- النسخ التي سيحتفظ بها في المصلحة المصدرة لها يجب أن تكون ذات الصنف الخفيف الذي يسمى بالورق الرقيق، ومن الأفضل أن تكون هذه النسخ متنوعة اللون لتسهيل عملية الترتيب.
- تستعمل الورقة من وجهة واحدة، ويجب ترك 4,5 سم في الهامش من الجهة اليمنى و2 سم من الجهة اليسرى، أما من أسفل الصفحة فيجب أن يحد النص ب 6,5 سم على الأقل فيما يخص الصفحة التي تحمل التوقيع (وهذا يهم بالخصوص الوثيقة ذات الصفحة الواحدة) أو ب 3 سم إذا كان النص سيتابع على الصفحة الموالية، وتترك كذلك 3 سم على الأقل من أعلى الصفحة بالنسبة للأوراق الموالية للصفحة الأولى.
- كما أن علامة %.. التي توضع أسفل الصفحة من الجانب الأيسر تشير إلى أن النص لم ينته بعد، وسيتابع في الصفحة الموالية.

### 1. الرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية هي الرسالة المتبادلة بين المصالح الإدارية. أما الرسالة ذات الصبغة الخاصة فهي توجه من مصلحة إدارية إلى فرد أو شخصية معنوية من خارج الإدارة أو إلى هيئة أجنبية. وهي أيضا الصبغة التي تكتسبها الرسالة الإدارية داخل المصلحة التي يحررها العون باسمه الخاص ولا سيما لأغراض شخصية (مثلا طلب رخصة استثنائية) كما يعد من هذا القبيل أيضا الرسائل التشريفية (البروتوكولية).

#### أ. الاشارات الإجبارية

1. **سمية الوثيقة:** تزيد هذه الميزة من تدعيم الطابع الإداري للوثيقة وتكتب ضمن رأس الوثيقة الذي يوضع في أعلى الصفحة الأولى. وقد ترد هذه الميزة إما وسط الصفحة أو تأخذ عرض الورقة كاملا، وتكتب في الركن الأيمن للصفحة. أما بالنسبة للوثيقة الصادرة عن السلطات العليا فإن هذه الميزة تتمركز غالبا في وسط الورقة.

2. **بيان القسم أو المكتب المصدر للرسالة:** يعتبر من أهم الإشارات المكونة لرأس الرسالة، حيث تعرف المصلحة المصدرة للوثيقة، ويجب أن تبين مصدرها بكل تدقيق مع احترام التسلسل الإداري للمصالح. ولهذا تكون في بعض الأحيان معقدة حسب وضعية المصلحة المصدرة في التسلسل الإداري في حين تكون جد مختصرة إذا صدرت الوثيقة عن السلطات العليا، وأكثر تعقيدا إذا صدرت عن مصلحة مروسة، وتتركب هذه الإشارة عامة من ثلاثة أقسام، مثلا:

#### كتابة الدولة في الشؤون الإدارية

#### مديرية الإصلاح الإداري

#### قسم التعريب الإداري

3. **تاريخ ومصدر الإرسال:** يكتب في أعلى يسار الصفحة ويجب أن يحتوي على اسم المدينة، اليوم بالرقم، الشهر بالحروف والسنة بالعدد.

4. **الاكتتاب (صيغة الإرسال):** الاكتتاب هو صيغة الإرسال للمرسل إليه وتحتوي إن اقتضى الحال على ذكر الإنفاذ (التسليم) التسلسلي. تخص هذه الميزة المراسلة الإدارية فقط وتوضع أسفل التاريخ ب 3 سم في الجانب الأيسر ابتداء من المحور الرئيسي للصفحة، وتتركب من شطرين يربط بينهما حرف "إلى". الشطر

الأول يبين صفة المرسل (الذي يمثل دائما السلطة العليا في المصلحة). والثاني يبين صفة المرسل إليه (الذي يمثل أيضا السلطة العليا في المصلحة)، مثلا:

من عامل مدينة الجزائر

إلى

السيد وزير الداخلية

يتم تبادل الرسائل دائما بين السلطات العليا للمصالح وإن كانت في الواقع توجه من مصلحة مرووسة إلى أخرى. يمكن حذف الشطر الأول من الاكتتاب لأنه قد يكون تكرار بدون فائدة عندما يشار إلى السلطة الموقعة في بيان القسم أو الذي بعث بالوثيقة. أما الشطر الثاني من الاكتتاب فيمكن توسيعه أكثر بإضافة إشارة أخرى أسفل الاكتتاب وهي "موجه إلى السيد" عندما يكون العون (الموظف) المكلف بمعالجة القضية معروف الاسم. هذه الإشارة تسهل عملية إنفاذ (أو تسليم) البريد داخل المصلحة المرسل إليها. أخيرا نستعمل إشارة "تحت إشراف" عندما يجب أن تتبع الوثيقة الطريق التسلسلي (النازل أو الصاعد). وتستعمل أيضا هذه الميزة في الرسائل الشخصية الصادرة عن موظف من واجبه احترام طريق التسلسل الإداري. عندما يجب أن يشمل التسلسل الإداري عدة مراحل عوض تكرار صيغة "تحت إشراف" عدة مرات يمكن تعميم هذه الصيغة كالتالي: "عن طريق التسلسل الإداري أو تحت إشراف السلم الإداري".

5. إشارات التعريف: وهي الإشارات التي تميز بصفات خاصة الوثيقة لتسهيل معالجتها وترتيبها والحصول أو العثور عليها عند الحاجة. وهذه الإشارات تفيد معا المصلحة المصدرة للوثيقة التي تحتفظ بنسخة منها والمصلحة المرسل إليها التي تقوم بترتيب النسخة الأصلية. وتنقسم هذه الإشارات إلى أربعة أقسام، الحروف الأولى لاسمي المحرر والراقنة: هذه الإشارة لا تهم كثيرا المرسل إليه بحيث لا يمكنه فهمها إلا إذا كان يعرف أسماء الموظفين العاملين بالمصلحة المصدرة للوثيقة. ولكن لها أهمية كبرى بالنسبة للمصلحة المصدرة حيث يمكن للرئيس المسؤول إذا ما قدمت له الوثيقة من أجل التوقيع أن يعرف محررها ومن هي الراقنة التي كتبتها. حتى إذا وجب تصحيحها سواء من حيث الموضوع أو من حيث تركيب صفحات الطبع يكون من السهل آنذاك مراجعتها أو تصحيحها وتتجلى هنا مسؤولية الأعوان تجاه رئيسهم وذلك في نطاق العمل داخل المصلحة فقط، لأنه بالنسبة للغير فالسلطة الموقعة للوثيقة هي التي تتحمل مسؤوليتها، كما يعتبر هذا أيضا وسيلة لتقييم عمل مساعديه. ومن باب تقديم الوثيقة تكتب هذه الإشارة أسفل بيان المكتب أو المصلحة المصدرة للوثيقة كما يجب أن تقع وسط حفاظا على التوازن والتناسق، على الشكل التالي: ب.ر. % م.ع.

في هذا المثال المحرر هو بن سلامة محمد والراقنة هي مريم العثمانى، تكون كتابة هذه الإشارة مع

بيان المصلحة كالتالي:

كتابة الدولة في الشؤون الإدارية

المدرسة الوطنية للإدارة العمومية

ب.م. % م.ع

إلا أنه لا تدرج هذه الإشارة في الرسائل التشريعية (البروتوكولية) ولا في الرسائل الشخصية الموجهة من موظف إلى رؤسائه.

- **رقم التسجيل:** وهو إشارة تتعلق برقم تسجيل الوثيقة في سجل بريد "الذهاب" بالمصلحة المرسله وتضع المصلحة المرسل إليها رقاً إضافياً في بريد "الوصول" ويصحب رقم التسجيل برمز المصلحة المرسله والمصلحة الفرعية التابعة لها. ويفرق بين هذه العناصر بعرضات مائلة حسب الترتيب التسلسلي، اللهم إذا كانت هذه الرموز ونظام تقديمها موضوع تعريف خاص ومقننة (أو معبر عنها برموز) وفقاً لضرورة الترتيب. مثال على ذلك:

#### كتابة الدولة في الشؤون الإدارية

#### المدرسة الوطنية للإدارة العمومية

#### المركز المستمر لتكوين الأطر

رقم 324 % م.و.إ.ع % م.س.ت.أ

إن هذا الرقم هو رقم زمني، فهو يدل إذن على أن الرسالة المحررة على الشكل المختار هي الوثيقة عدد 324 التي أرسلت من المصلحة منذ بداية السنة الجارية. أما الرمز الذي يتبعه يمكن من تمييز المصلحة المرسله من بين مجموعة واسعة من المصالح الإدارية.

- **الموضوع:** تكتب هذه الإشارة في رسالة إدارية قبل العرض وبالتالي أسفل بيان المصلحة ورقم التسجيل ولكن ببعض السطور كذلك من بعد صيغة الإرسال. وفي رسالة شخصية عندما يكون هناك ما يدعو إلى ذكر الموضوع فإنه يكتب قبل صيغة النداء "سيدي المدير" مثلاً: الموضوع كلمة بحروف كاملة ومسطرة عليها تكتب في الجانب الأيمن مع احترام الهامش العادي الذي يترك للعرض، وترد هذه الكلمة بصيغة مختصرة قدر الإمكان توضح في سطر مغزى ما سيتم عرضه في الموضوع. والغاية من الموضوع هو تمكين المرسل إليه من تحديد محتوى الرسالة في طرفه عين وتسهيل عملية توزيع البريد وترتيبه. لذا يجب إذن ألا تتعدى الصيغة المستعملة أكثر من سطر ونصف حتى لا تخلو من أهمية.

- **المرجع:** تفترض هذه الإشارة الرجوع إلى وثيقة أو حدث سابق، وهي التي تسهل البحث عن هذه الوثائق ويتعلق الأمر برسالة، أو وثيقة إرسالية أو إخبارية أو بنص تشريعي أو تنظيمي أو بقرار إداري أو قانوني أو بمقابلة أو مكالمة هاتفية يحتوي المرجع إذن حسب الحالة على: تاريخ المحادثة أو المكالمة (الهاتفية)، رقم الملف المذكور، رقم إثبات النص التشريعي أو التنظيمي المذكور. ومن أمثلة ذلك:

**المرجع:** رسالتكم رقم 325 م.و.إ.ع % م.م.ت.أ بتاريخ 15 ديسمبر 1975.

**المرجع:** قرار رقم 26 % ووع % م.أ بتاريخ 12 أبريل 1975.

عندما نرجع إلى مراسلة ما، فالمرجع الذي يجب ذكره إذن هو رقم التسجيل وتاريخ هذه المراسلة. وعندما تكون الرسالة التي نبعثها مبادرة جديدة فلا حاجة إلى ذكر المرجع وهذا نادراً ما يحصل في المراسلات الإدارية بعكس المراسلات الشخصية، ويوضع المرجع أسفل الموضوع وفي نفس الوضع.

6. **عرض الرسالة:** يخضع موضوع أو عرض الرسالة إلى قواعد التركيب والتقديم، مع احترام التصميم: المقدمة، العرض، الخاتمة. كما يجب أن تكون كل فكرة مختلفة موضوع فقرة خاصة. ولا بأس أن نذكر بخصوصية واحدة فيما يخص الصيغ المستعملة: أن الرسالة الإدارية لا تحتوي على صيغة النداء "السيد" قبل عرض الرسالة وعلى صيغة المجاملة التي تأتي في آخر النص. وهذا ما يميز تقديم الرسالة الإدارية عن

الرسالة الشخصية. غير أن احترام قاعدة المجاملة تعمل على ملء هذا الفراغ باستعمال العبارة التالية: "يشرفني أن ... " التي ينبغي أن تكون مرة واحدة في الرسالة والتي نبتدئ بها غالبا (وليس ضروريا) الفقرة الأولى من الرسالة حيث الشروع في عرض المشكل المطروح. كما يمكن تعويض هذه العبارة عند التخفيف من الجواب السلبي بعبارة "يؤسفني أن...".

7. **التوقيع:** وهو الإمضاء بكتابة اسم المتحمل لمسؤولية الرسالة، لذا يجب على كل شخص أن يحتفظ دائما بتوقيعه المعروف لدى المعنيين بصفة رسمية. كما يجب اجتناب التوقعات المعقدة أو كثيرة الالتواءات التي لا توحى بشيء عند الغير، بل يجب أن يكون التوقيع بسيطا وواضحا قدر الإمكان. والتوقيع من أهم عناصر الوثيقة الإدارية، وكل وثيقة لا تحمل توقيعاً تعتبر لاغية وليس لها أية سلطة. لذلك التوقيع هو شرط صحة العقود الإدارية. وينبغي أيضا أن يكون التوقيع من طرف السلطة المختصة أو الشخص المؤهل قانونيا من طرفها ويتعين إذن معرفة الموقع بوجه خاص بدون لبس أو غموض. لذا ينبغي أن يكون التوقيع مسبقا بميزة توضح صفة الموقع، وإن اقتضى الحال السلطة التي أذنت له بالتوقيع، كما يصحب التوقيع علاوة على هذا بالاسم الشخصي للموقع. هكذا يوضع التوقيع كاملا أسفل الرسالة وفي الجانب الأيسر من الصفحة وبعوض سطور أسفل النص.

إن السلطات الإدارية هي التي لها سلطة التوقيع في الإدارة، وهذه السلطات هي الوزراء ورؤساء المؤسسات العمومية وبعض رؤساء المصالح الخارجية، وهي أيضا حق لرئيس الدولة الذي يمثل السلطة العليا للإدارة. تمارس هذه السلطات، سلطة التوقيع في نطاق اختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون أو النصوص التنظيمية. وفي إطار تقريب الإدارة من المرعبين وتعجيل سيرها يمكن تفويض الاختصاصات من سلطة عليا إلى سلطة مرووسة (دنيا) وتكون هذه التفويضات جزئية، دائما وغير شخصية، ولا يحق للمفوض أن يمارس أبدا سلطته على الاختصاص المفوض، وهكذا تنتقل أيضا المسؤولية للمفوض كما لا يمكن أبدا تفويض الاختصاص مرة ثانية.

عمليا إن كثرة الشؤون والقضايا التي يجب معالجتها، أدت إلى مرونة هذا المبدأ. وهكذا يمكن للسلطة المختصة داخل مصلحة إدارية أن تفوض التوقيع إلى مساعديها بشأن معالجة بعض القضايا، ويجب أن يكون التفويض موضوع نص رسمي يحدد بمقتضاه إطاره وحدوده كما يجب أن ينشر. ويكون التفويض مستمرا ولكن بصفة جزئية وشخصية، وتبقى السلطة المفوضة مسؤولة تجاه الغير عن تصرفات (وأعمال) مروسيتها كما تحتفظ بحق التوقيع، وإن المفوض له ليس إلا وكيل مفوض يخضع لمراقبة ومسؤولية المفوض. بما أن تفويض التوقيع يكون شخصيا فإنه يفقد الصلاحية كلما انتقل أو تغير المفوض أو الوكيل (المفوض له) بعكس تفويض السلطة أو الاختصاص. عمليا تجب الإشارة إلى هذا التفويض في توقيع الوثائق. مثلا:

**عن الوزير وبفويض منه.**

**مدير الديوان**

**محمد بن سلامة**

في بعض الحالات مع عدم وجود أي تفويض يمكن توقيع بعض الوثائق بأمر. ولا يتعلق إلا بالمراسلات العادية عندما يحظر الموقع مؤقتا من التوقيع وبموجب تعليماته الشفوية فهذا التوقيع يقتصر عادة على موضوع دقيق وعلى زمن قصير جدا. مثلا:

**عن المدير المحظور عليه (التوقيع)**

وبأمر منه

الكاتب العام

فلان الفلاني

ولكن "التوقيع بأمر" يجري به العمل أيضا في المصالح التي تستعمل حجما كبيرا من الوثائق الموحدة وذات أهمية ثانوية، وفي هذه الحالة يمكن تعجيل عملية وضع التوقيع باستعمال الطابع.

وهناك أيضا "التوقيع بإذن" عندما يمنح لمرووس الإذن الصريح أو الضمني لتوقيع فئة محددة من الأعمال الإدارية.

وأخيرا يأتي "التوقيع بالنيابة" الذي يقوم به عند غياب المسؤول لفترة طويلة شخص معين (بقرار أو مذكرة إدارية) ليضمن إرسال القضايا الجارية. وفيما يتعلق بتقديم التوقيع فهو نفس تقديم التوقيع بالتفويض. مثلا:

عن الوزير وبأمر منه

الكاتب العام

8. النسخ: النسخ المطابقة للأصل ترسل إلى مصالح أخرى من غير المرسل إليه الرئيسي ويجب ذكر هذه المصالح في الرسالة. وهذه مسألة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه الرئيسي الذي ينبغي أن يعلم أن الرسالة الموجهة إليه سيطلع عليها أشخاص آخرون، كما أنها وسيلة تمكن من مساعدة المصلحة المكلفة بتوزيع البريد. وتحدد إشارة النسخ نوعا ما برنامجها لتوزيع الوثيقة. وتوضع هذه الإشارة في أسفل يمين الصفحة الأخيرة إذا كانت الوثيقة تحتوي على عدة صفحات مع احترام نفس هامش بيان المصلحة المصدرة للوثيقة. ويمكن تقديمها سواء على شكل لائحة تحتوي على أسماء مختلف المؤصلين أو على شكل جدول باستعمال الترخيم (الحروف الأولى لأسماء المصالح) إذا كان ممكنا مع ذكر عدد النسخ التي ستوزع عليهم. مثال الحالة الأولى:

نسخ

المدير

الكاتب العام

مكتب الضبط

عندما يزداد عدد النسخ تكون الوثيقة موضوع سحب بالآلة الناسخة. في هذه الحالة تدرج النسخ المخصصة لمختلف التصنيفات بالنسبة للمصلحة الموزعة ما بين النسخ. إلا أن النسخ غير الموقعة المخصصة للترتيب ليست بنسخ لا يجب إدراجها أسفل هذه الإشارة، كما هو الشأن بوجه خاص بالنسبة للنسخ المستخرجة بورق الكربون للوثيقة التي ترقن بالآلة الكاتبة. والجدير بالذكر إن إشارة النسخ لا ترد مبدئيا في رسالة شخصية.

ب. الإشارات الظرفية

تستعمل هذه الإشارات في بعض الرسائل حسب ظروف خاصة، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات: الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه على جوانب خاصة للوثيقة، الإشارات المتعلقة بسر المراسلة والإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) البريد.

(1) الإشارات المثيرة لانتباه المرسل إليه:

أ. إشارة "مستعجلة": تكتب أو توضع أسفل بيان المصلحة، وتشير للمرسل إليه أن القضية تتطلب تسوية عاجلة.

ب. إشارة "تذكير": تكتب أيضا بالطابع أسفل بيان المصلحة وتذكر المرسل إليه أن المرسل لم يتوصل بعد بجواب على رسالة سابقة، ويجب تذكير آجال الرسالة الأولى في نص رسالة التذكير، وتدعو الضرورة أحيانا إلى تكرار هذه التذكارات بسبب تهاون بعض الموظفين وتكون كالتالي: تذكير ثان، أو آخر تذكير. في هذه الحالة ترسل المصالح المستعملة لمستندات أو وثائق موحدة إلى المراسل المتهاون نموذجا جديدا للوثيقة الأولى مع وضع طابع التذكير. وتكون رسالة التذكير أفضل عندما يكون للمرسل، رغم تهاونه، اعتبارا خاصا مراعاة لدرجته.

ت. إشارة "موجه إلى السيد": توضع هذه الإشارة كتابة أسفل الاكتتاب. لقد سبق القول عنها في الفقرة الخاصة بصيغة الإرسال أو الاكتتاب.

ث. إشارة "المستندات المرفقة": توضع هذه الإشارة سواء أسفل المرجع مع احترام نفس الهامش أو في أسفل الصفحة من الجهة اليمنى دائما باحترام الهامش كبيان المصلحة. وتلفت انتباه المرسل إليه إلى الوثائق المرفقة بالرسالة. كما تشير إلى عدد المستندات فقط أو تضيف تسميتها بكل اختصار. مثلا: الوثائق المرفقة: 3 أو الوثائق المرفقة: 3 شواهد عمل.

ج. إشارة "تحت إشراف": لقد سبق الحديث عنها في الفقرة المتعلقة بالاكتتاب (صيغة الإرسال).

ح. إشارة "اطلع عليه أرسل": تجيب هذه الإشارة عن الإشارة السابقة، ويجوز كتابتها باليد أو بالراقة أو وضعها بالطابع مما يعجل بعملية الإرسال. كما أنها ترد في الهامش الأيمن إزاء نص الرسالة. ويضع المسؤول التاريخ وإمضاءه. وتدل هذه الإشارة على أن السلطة أو السلطات المعنية بالإرسال قد اضطلعت على الوثيقة العابرة تحت إشرافها حسب التسلسل الإداري. ويمكن لها أن تضيف رأي الموافقة أو عدم الموافقة ولكن لا يمكنها في أية حالة حجز المراسلة.

خ. إشارة "أشرفي...": توضع هذه الإشارة بالطابع أو ترقن على هامش الرسالة وتستعمل عندما يجب أن تحظى الوثيقة بالموافقة من طرف سلطة خارجية قبل إرسالها، بالخصوص عندما يجب أن يكون للرسالة انعكاسات في المجال الذي يدخل في اختصاص السلطة التي ستؤثر على الوثيقة. مثلا: تأشيرة وزير المالية عن إجراءات ذات انعكاس ميزاني. توضع إذن تأشيرة هذه السلطة الخارجية قبل إمضاء الوثيقة من طرف السلطة الموقعة، ولا يمكن إرسال الوثيقة إلى المرسل إليه دون التأشيرة عليها. ويلاحظ أننا نستعمل أحيانا طريقة التأشيرة في حالة مختلفة تماما وذلك عندما نريد أن يطلع عدة أشخاص داخل مصلحة على محتوى الوثيقة دون إرسال نسخة إليهم. وكل شخص مدعو إلى وضع أعلومته تحت التأشيرة التي توضع أسفل الصفحة أو على ورقة ملحقة، وتتم التأشيرة على قائمة أسماء المرسل إليهم. ويتعلق الأمر هنا بالتوقيع على الهامش بدل التأشيرة.

## (2) الإشارات المتعلقة بسر المراسلة:

خاصية كل مراسلة هي أن تكون سرية، وإذا كان هذا صحيحا بالنسبة للمراسلة الخاصة فإن الأمر كذلك بالنسبة للمراسلة الإدارية أو على الأقل بالنسبة للأشخاص الذين هم من خارج الإدارة. غير أن ظروف العمل الإداري تجعل سر المراسلة أقل ضمانا من المراسلة الخاصة، لأن المحرر ليس دائما هو الموقع، كما أن البريد يمر عبر مصالح عديدة سواء على صعيد المرسل أو المرسل إليه. وأعوان المصالح ملزمون بحفظ السر فيما

يخص البريد الذي يمر بين أيديهم ولا يجب أن يلقي في المكاتب التي لا يعينها الأمر. كما لا يجوز تسليم أو تبليغ نسخة رسالة إلى الغير دون أن يطلع عليها المرسل إليه، لذا من الضروري ذكر مختلف النسخ (النسخ) في النسخة الأصلية. وإذا كان هناك ما يدعو إلى إرسال نسخ إلى الغير في الرسالة ذات الصبغة الخاصة فيجب أيضا ذكر هذا الإرسال سواء في نص الرسالة، أو في أسفل الصفحة بعد الإمضاء وذلك على النحو التالي: "نسخة قصد الاطلاع للسيد...". ولكن يحدث خارج هذه الظروف العامة أن بعض الوثائق تتطلب كتماننا خاصا، وفي هذه الحالة يستعمل موقع الرسالة إحدى الميزات التالية لكي يشير إلى عدم إشاعة مضمون مراسلته، وتكتب هذه الميزات بالرافقة في الرسالة وعلى الغلاف كذلك.

أ. إشارة "شخصي": توضع هذه الميزة بالطابع أو تكتب أسفل بيان المصلحة وتستعمل فقط في الرسائل الشخصية كلما كان اسم المرسل إليه غير معروف لتحذيره من عدم تبليغ محتوى الرسالة إلى الغير. وتشير هذه الميزة كالميزة التالية للمصلحة المتسلمة للبريد بأن تسلم الرسالة إلى المرسل إليه حيناً دون فتح الغلاف.

ب. إشارة "كتمان": هذه الميزة تعادل الميزة السابقة إلا أنها تخص المراسلات الإدارية فقط وتطبق على جميع الوثائق الإدارية التي إذا شاع مضمونها قد يسبب ضرراً أو يحدث خلافاً في الجهاز الإداري، ويجب أن تكون هذه الوثائق موضوع ترتيب خاص كما يجب الاحتفاظ بها جيداً.

ت. إشارة "نشر مقيد": تطبق هذه الميزة على جميع الوثائق الإدارية المشتملة على المعلومات التي لا يجب تبليغها إلا إلى الأشخاص المؤهلين بوجه خاص لمعرفة. وتدل على عدم تبليغ هذه الوثيقة إلى الأشخاص الذين لم تذكر صفتهم من بين المرسل إليهم.

ث. إشارة "سري": تدرج هذه الإشارة في كل وثيقة إدارية من شأنها أن تمس بالأمن أو بالمصلحة أو بنشاط الحكومة في حالة إشاعة مضمونها، لذا ينبغي أن تتخذ احتياطات خاصة لضمان حفظ السر وان تحمل كل نسخة من الوثيقة رقماً مختلفاً وأن تحتوي النسخة المرتبة في المحفوظات على قائمة المرسل إليهم مع أرقام نسخها على التوالي. ويلاحظ أنه يمنع بتاتا على المرسل إليهم سحب النسخ كاملة أو جزئية لهذه الوثيقة بدون الأرقام التي ستعطى للمستنسخات والتي تجب الإشارة إليها في النسخة المحتفظ بها في المحفوظات. وأخيراً يجب حفظ الوثائق التي تحمل ميزة "سري" عند استلامها في صندوق الاختزان.

### 3) الإشارات المتعلقة بإشارة (توجيه) "البريد":

هي نفس الإشارات سواء بالنسبة للرسائل الشخصية أو الرسائل الإدارية، وتكتب أسفل بيان المصلحة في الرسالة وعلى الغلاف وتنقسم هذه الإشارات إلى ثلاث:

أ. إشارة "البريد المضمون": تستعمل هذه الميزة عندما نريد أن تسلم الرسالة إلى المرسل إليه شخصياً عن طريق المصالح البريدية المطالبة باتخاذ عناية خاصة في عملية توجيه الرسالة. تسجل الرسالة في المصلحة البريدية مقابل إداء رسم، ويسلم وصل يحمل خاتم البريد والتاريخ الذي يوضع أيضاً على الرسالة. إن تاريخ التسجيل في المصلحة البريدية هو الذي يثبت الإرسال. وتسلم الرسالة إلى المرسل إليه مقابل توقيع على الهامش في سجل خاص يقدمه له مستخدم البريد كحجة لإثبات وصول بالرسالة. يستعمل إذن الإرسال المضمون كلما كان هناك ما يدعو إلى تبليغ إجراء مهم إلى الغير حتى يتم اجتناب أي احتجاج فيما بعد. وعندما نشك في حسن نية المرسل إليه الذي يمكن أن يدعي بأنه توصل بغلاف

فارغ، نستعمل صيغة (مظروف مضمون)، وهي الرسالة نفسها مطوية ومغلقة على ثلاث جهات بالمشابك التي ستبعت مضمونة بدون غلاف، يمكن في هذه الحالة استعمال غلاف بنافذة نرى من خلاله عنوان المرسل إليه المكتوب في الرسالة نفسها.

ب. إشارة "مضمون مع الإفادة بالاستلام": نستعمل هذه الصيغة عندما نريد أن ترجع المصلحة البريدية إلى المرسل البطاقة المرافقة للرسالة المؤرخة والموقعة من طرف المرسل إليه عند الاستلام. وهكذا تكون لدينا حجة استلام قاطعة.

ت. إشارة "سريع": تستعمل هذه الإشارة عندما يتطلب الأمر استعجالا خاصا في توجيه الرسالة، وتسلم الرسالة فورا إلى المرسل إليه عند التوصل بها من طرف المصلحة البريدية خارج ساعات التوزيع العادية.

## 2. الرسالة الشخصية:

لقد سبق أن رأينا أن الرسالة تكتسي صبغة شخصية عندما توجه من مصلحة إدارية إلى مراسل من خارج الإدارة، كما هو الشأن أيضا بالنسبة للرسائل التشريعية (البروتوكولية) والرسائل الشخصية التي يوجهها الموظف إلى رؤسائه لأغراض شخصية. هذا النوع من الرسائل يحتوي في نفس الوقت جوانب المراسلة الإدارية والمراسلة الخاصة.

أولا: العناصر التي تذكر بالمراسلة الإدارية:

أ. الرسالة الموجهة من مصلحة إدارية إلى مرسل من خارج الإدارة (شخصية معنوية أو طبيعية): وتحتوي على جل الإشارات التي تتعلق بالرسالة الإدارية منها: بيان المصلحة الموجهة، المكان والتاريخ، رقم التسجيل، الاكتتاب (أو صيغة الإرسال) الموضوع، المرجع، الوثائق المرفقة، النسخ، والتوقيع. إلا أن استعمال مختلف هذه الإشارات يخضع إلى بعض الفوارق الدقيقة حسب رغبتنا في الإلحاح على الجانب الشخصي للرسالة. كما أن الحروف الأولى لأسماء المحرر والراقنة لا ترد في الرسالة إذا وجب أن تحرر بأسلوب شخصي كما يجب أن تبدو محررة من طرف الموقع نفسه وعندما نتوجه إلى شخص معين يمكن الاستغناء عن إشارة "الموضوع" مع التذكير به في مقدمة عرض الرسالة. وفيما يخص الاكتتاب (أو صيغة الإرسال) يمكن أن يكون على نفس الشكل بالنسبة للرسالة الإدارية، مثلا:

من مدير المدرسة الوطنية للإدارة العمومية

إلى السيد مدير المركز الجهوي للتكوين الإداري

الجزائر

ويمكن الاختصار على الجزء الثاني منه عند ذكر السلطة المرسل في رأس الرسالة، كما يمكن حذفه وتعويضه بعنوان المرسل إليه، في هذه الحالة وخاصة عندما يكون المرسل إليه شخصا خاصا يعتبر من الملائم كتابة عنوان المرسل إليه في أسفل يمين الصفحة على الهامش وفي مستوى التوقيع. هذا عندما لا يجب استعمال إشارة النسخ في هذا الموضع ولكن سبق أن أشرنا أن هذه الإشارة لا تستعمل مبدئيا في الرسائل الشخصية. إلا أنه إذا كان وضع العنوان لا يضايق المرسل إليه الخاص، فإنه لا يساعد على الترتيب في المصالح التي أكثر ما يساعدها على ذلك هو وضع الاكتتاب.



ب. الرسالة الموجهة من موظف إلى رؤسائه: لا تحتوي هذه الرسالة على بيان المصلحة ولا على الرأس، ولكن يكتفي في محل البيان بكتابة الاسم الكامل للموظف، درجته ووظيفته ومحل تعيينه ورقم تسجيله. وعند الاقتضاء عنوان مصلحته إذا كانت مجهولة، مثلا:

بن سلامة محمد

ملحق إداري

كاتب عام لخليفة عامل الجزائر

رقم التسجيل

يشار إلى السلطة الموقعة في الاكتتاب دون كتابة اسم المرسل، ولكنه مع وضع إشارة الإنفاذ التسلسلي، مثلا:

إلى السيد وزير الداخلية

تحت إشراف السيد عامل مدينة الجزائر

ويشتمل التوقيع على اسم الموقع فقط دون ذكر صفته. وفي حالة التوجيه إلى شخص أو رئيس نكن له الاحترام والتقدير يجب إعادة كتابة الرسالة باليد. ثانيا: العناصر التي تذكر بالرسالة الشخصية:

هذه العناصر تتلخص في صيغة المخاطبة (صيغة النداء)، وصيغة المجاملة.

1. **صيغة المخاطبة:** تدرج قبل النص في الصفحة أو بنفس الهامش الذي تبتدئ به فقرات الرسالة، وتشتمل على عبارة النداء "سيدي" أو "سيدتي" وتردف إن اقتضى الأمر بصفة المرسل إليه. مثلا: **سيدي الوزير أو سيدي المدير.**

2. **صيغة المجاملة:** تعبر هذه الصيغة عن التقدير والإخلاص الذي يريد المرسل أن يعرب عنه للمرسل إليه. لقد سبق أن عرضنا هذه الصيغة في الباب الثاني للجزء الأول الخاص بالصيغ الخاصة بالتعبير الإداري.

### 3. منشور رسالة:

يتعلق الأمر هنا بفئة من الوثائق غير واضحة، إلا أنه يمكن معالجة هذا الشكل من المناشير على حدة. ومنشور رسالة هو وثيقة للمراسلة تتميز عن منشور التعليمات أو المنشور التفسيري الذين سندرسهما فيما بعد ضمن "التعليمات" وهذه المناشير هي وثائق داخلية للمصلحة تحتوي عامة على إشارة "منشور"، أسفل بيان المصلحة مردف برقم التسجيل والتاريخ. و "منشور الرسالة" الذي نحن بصدد دراسته هنا هو عبارة عن رسالة إدارية، ولكن يشير في صيغة الإرسال إلى عدد من المرسل إليهم، وتوجه من سلطة إدارية إلى سلطات أخرى حسب اختصاصاتها الوظيفية. مثلا:

من وزير الداخلية

إلى

السادة وزراء الدولة ووزراء وكتاب الدولة

فمنشور الرسالة يستعمل مثلا لتبليغ الأخبار أو الإجراءات التي نجد مصدرها في النشاط الوظيفي للسلطة الصادرة، ولكن تهم المصالح التي ليست لها أية علاقة مرؤوسية بها.

### 4. رسائل مختلفة:

إن مختلف الرسائل الصادرة عن المصالح الإدارية يمكن تصنيفها حسب غايتها، وهكذا نجد:

- رسائل الإخبار (الإعلام): يشرفني أن أطلعكم "أو أن أنهي إلى علمكم".
- رسائل العرض: "يشرفني أن أعرض عليكم".
- الرسائل الملتزمة لرأي أو لتعليمات: "يشرفني أن ألتزم منكم التفضل بتزويدي بتعليماتكم..."
- الرسائل التي تبدي اقتراحا: يشرفني أن أقترح عليكم ...
- الرسائل الملتزمة لعناصر الجواب والتي ترسل مصحوبة بنسخة منها قصد التبليغ وتستعمل غالبا في هذه الحالة ورقة "الإنفاذ".

وسوف نتناول بالتفصيل هنا نوعين فقط من الرسائل، يتطلب استعمالهما بعض الإيضاحات الخاصة وهي: رسالة الإفادة بالاستلام، ورسالة تذكير.

#### أ. رسالة الإفادة بالاستلام:

عادة لا تبعث الإدارة الاستلام فيما يخص المراسلة بين المصالح، بل نحصل بكل سهولة على نفس النتيجة باستعمال دفتر أو سجل الإيفاد، عندما ينقل البريد مباشرة من مصلحة إلى أخرى بواسطة رجل الإيفاد. إن توقيع المصلحة المرسل إليها على السجل يعني براءة بالنسبة للمرسل وإفادة بالاستلام إلا أنه في بعض الحالات يكون من الضروري أو من الأفضل إرسال الإفادة باستلام خصوصا في الحالات التالية:

- عندما يتطلب تحقيق الطلب أو القضية المقدمة من المراسل وقتا مهما للإجابة بسبب الأبحاث أو الدراسات التي تستدعيها، ويعمل القائم بالاستلام على تطمين المراسل ويوضح له بأن قضيته غير مهمة.

- عندما تبعث للإدارة الوثائق التي سبق أن طلبتها.
- عندما تحتج الإدارة.
- عندما ينص عليه إجراء قانوني أو تنظيمي، كالحالة السابقة تستعمل بعض المصالح مطبوعات لا ينقصها إلا تاريخ الاستلام وعناصر مطابقة الرسالة.
- عند استلام رسالة تهم مصلحة أخرى، بحيث ينبغي إشعار المرسل بأن رسالته قد سلمت إلى المصلحة المختصة، مثلا:

"يشرفني أن أفديكم بالاستلام رسالتكم رقم ... المتعلقة ب ... سجلت تحت رقم ... وستكون موضوع دراسة في أقرب الآجال ...".

**ملحوظة:** إن صياغة موضوع رسالة كهذه يجب أن تتناول موضوع الرسالة المرسل بها وليس فقط إشارة الإفادة بالاستلام التي لا تقدم أي عنصر يسهل عملية الترتيب.

#### ب. رسالة تذكير:

الغرض من هذه الرسالة هو تذكير المرسل إليه بالإجابة على رسالة وجهت إليه من قبل عندما لم يفعل ذلك في الأجل المحدد مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التي من المحتمل أن تمتد هذا الأجل. وتكون رسالة التذكير حسب الحالة رسالة شخصية أو رسالة إدارية، كما يكون أسلوب الرسالة في التذكير الأول بمجاملة ثم يصبح أكثر حدة عند التذكير الثاني والثالث.

## 2.3 الوثائق الإدارية الأخرى للمراسلة<sup>20</sup>

### 1. المذكرة:

داخل المصلحة تتبادل المذكرات التي تحتفظ بنسخها عوض الرسائل. وتتنوع هذه المذكرات تبعا للمستوى الذي يتم فيه تبادلها وحسب محتوى الأخبار أو التعليمات التي تقدمها. والمذكرة وثيقة تعالج مسألة جارية توجه سواء إلى رئيس أو مأمور أو إلى مصلحة مركزية تابعة لنفس الوزارة أو العمالة. وهي الطريقة العادية لنقل التعليمات وفقا للتسلسل النازل ولكنها أيضا التعبير الكتابي عن العلاقات بين المصالح ويمكن أن تستعمل لعرض مسائل عادية على السلطات التسلسلية وعلى الوزير نفسه. أما القضايا والاستقصائيات التي تكون نوعا ما معقدة خصوصا، عندما تعرض على الوزير، فتقدم على شكل تقرير. وتعوض الرسائل بالمذكرات في جميع الحالات عندما ينتمي المرسل إليه إلى نفس المصلحة المركزية كالموقع. أما من حيث التحرير فتخضع المذكرة إلى نفس القواعد المتبعة في الوثائق الإدارية الأخرى مع بعض الخصائص التي تتميز بها. فعنوانها "مذكرة" مردف بذكر المرسل إليه. مثلا:

### مذكرة

#### إلى السيد مدير الإصلاح الإداري.

كما يكتسي تحرير المذكرة أحيانا صبغة غير شخصية حيث ينادى المرسل إليه بصيغة الغائب ولكن هذه الشكلية أصبحت غير معمول بها، وجرت العادة على تحرير المذكرات بأسلوب مباشر وشخصي كما هو الشأن بالنسبة للرسائل. ولا نلجأ إلى الصيغة غير الشخصية إلا في المذكرات الموجهة إلى مصلحة وليس إلى موظف. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب تفادي استعمال هذا النوع من المذكرات، ومن الأفضل دائما استعمال الصيغة المباشرة (الشخصية) أي توجيه المذكرة إلى مرسل إليه معين (وزير، مدير، رئيس قسم). وإذا كان الأمر يقتضي توجيه المذكرة إلى خلية إدارية خاصة، كديوان بعض الوزراء حيث يحصل أحيانا عدم توضيح أو تحديد تنظيمها أو اختصاصاتها، فتتم صيغة الإرسال "مذكرة للديوان" بصيغة: "وجه إلى السيد..." الذي يوجهها بدوره إلى عضو الديوان المختص.

ويمكن تصنيف المذكرات إلى نوعين هامين: المذكرات الإخبارية والمذكرات المصلحية (الإدارية). ولا بأس أن نشير في الأخير إلى "المذكرة الشفوية الدبلوماسية"، وهي وثيقة خاصة.

أ. **المذكرة الإخبارية:** المذكرة الإخبارية وثيقة للمراسلة تستعمل داخل نفس الوزارة أو وحدة إدارية (عمالة، بلدية، مؤسسة عمومية، ومصلحة). وتوجه هذه المذكرة على السواء من رئيس إلى مأمور، ومن مأمور إلى رئيس مع بعض الاختلاف أحيانا من حيث الشكل. ويمكن توجيه المذكرات بين الأعوان من نفس المستوى بطريقة عادية وبدون مراعاة أية قاعدة خاصة من حيث الشكل والتقديم ما عدا عنوانها (مذكرة إلى...) وتوقيع المحرر. وتستعمل لتبادل الأسئلة والأجوبة، ولتوضيح بعض النقاط عندما لا تكفي المكالمات الهاتفية وأنه من اللازم الاحتفاظ بالنسخ المكتوبة من العناصر المبلغة. أما المذكرات الموجهة إلى رئيس أعلى فتخضع إلى بعض قواعد التقديم التالية بدون صيغة النداء أو عبارات المجاملة: بيان المصلحة التي بعثت بالوثيقة، التاريخ والمكان، رقم التسجيل، عنوانها "مذكرة" إلى السيد، الموضوع، وأخيرا الإمضاء مع بيان صفة الموقع وذكر اسمه. مثلا:

<sup>20</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

الموضوع: توظيف مدرسين بمدرسة تكوين الأطر.

وإذا دعت الضرورة إلى التوجه إلى شخص أو مصلحة تابعة لسلطة إدارية فينبغي إضافة عبارة "تحت إشراف" مردفة باسم هذه السلطة مع مراعاة لقواعد احترام التسلسل الإداري. كما يستعمل غالبا هذا النوع من المذكرات لتعزيز رسالة أو وثيقة إدارية، وتعرض فيها النقاط الرئيسية مع شروح إضافية أو دلائل لتبرير القرار الذي جاء في الرسالة أو الوثيقة. وتوجد أيضا مذكرات تقديم بصفة غير شخصية والتي لا تتوجه إلى أي مرسل إليه معين، وتستعمل لتقديم مشكل خاص سبق أن درس من قبل، وهي بذلك تشابه بحثا موجزا. أما بالنسبة لمسألة معقدة، تتطلب تحليلا مفصلا، يكون من الأفضل القيام بتحرير تقرير أو بحث. وتخضع هذه المذكرة إلى نفس قواعد التقديم كالمذكرة السابقة.

ب. **المذكرة الإدارية (المصلحية):** المذكرة الإدارية وثيقة تتضمن تعليمات أو توجيهات رئيس إلى كافة رؤوسه من أجل تنفيذ مقرر أو تنظيم طرق تسيير المصلحة. ولا تستعمل المذكرات الإدارية إلا في التنظيم الداخلي للإدارة وذلك لضمان السير العادي للمصالح. وبذلك فهي تهم فقط أطر وأعوان المصلحة، كما أنها تتضمن تعليمات تنشر في مجال أقل اتساعا من مجال المنشور. وسنعالج هذا النوع من المذكرات في الباب الخاص بالتعليمات.

ت. **المذكرة الشفوية للمراسلة الدبلوماسية:** تكون هذه المذكرة وثيقة خاصة من وثائق المراسلة، وهي لا تخضع في بعض جوانبها لقواعد التحرير الإداري. يعطى اسم "مذكرة" بصفة عامة إلى مجموع المراسلات المتبادلة مع البعثات الدبلوماسية ودون أن نتطرق إلى تفصيل "المذكرة الرسمية" وجوانبها الخاصة (بصفتها مذكرة جماعية وموحدة إلخ...)، نشير فقط إلى خاصيات المذكرة الشفوية التي هي وثيقة جارية وتتبع قواعد تقديم المذكرة الرسمية. وتستعمل المذكرة الشفوية لتوضيح بعض نقط المناقشة، أو لاختصار محادثة هامة أو لتبليغ بعض الأخبار، كما أنها تحرر بصيغة الغائب وتتبادل من مصلحة إلى أخرى، ومن سفارة إلى وزارة الشؤون الخارجية للبلد المستقبل. وتحرر على الورقة الحاملة للرأس بدون موضوع أو مرجع وبدون صيغة النداء المنفصلة عن النص. وتبدأ بصيغة المجاملة، كما تحمل رقم التسجيل الذي يوضع أسفل بيان المصلحة. مثال لصيغة المقدمة:

"إن سفارة فرنسا تقدم تحياتها إلى وزارة الشؤون الخارجية للجمهورية الجزائرية ويشرفها بأن تبلغها أن..."، ومثال لصيغة الخاتمة: "إن سفارة فرنسا تنتهز هذه الفرصة لتجدد فائق اعتبارها لوزارة الشؤون الخارجية".

يكتب التاريخ في الوثيقة ولا توقع إلا بالحروف الأولى وتحمل خاتم السفارة. وكما هو الشأن في الرسالة الشخصية يوضع اسم وعنوان المرسل إليه في أسفل يمين الصفحة الأولى.

## 2. ورقة الإرسال:

ورقة الإرسال وثيقة مختصرة في تحريرها، تبعث مكان الرسالة لنقل الوثائق داخل الإدارة مع إعطاء بيان المستندات أو الأوراق المرسله معها. تنقسم ورقة الإرسال إلى نوعين: ورقة الإرسال المستعملة بين المصالح وورقة الإرسال المبسطة التي يمكن استعمالها داخل المصلحة الواحدة.

أ. **ورقة الإرسال بين المصالح:** تحتوي هذه الوثيقة على العناصر التالية: بيان المصلحة المصدرة للوثيقة، تاريخ ومكان الإرسال، رقم التسجيل صيغة الإرسال، العنوان "ورقة الإرسال" وسط الصفحة، أو صيغة "يرسل" في هذه الحالة تتبع هذه الصيغة بحرف "إلى" مع بيان صفة المرسل إليه على النحو التالي:

يرسل:

إلى السيد مدير المدرسة الوطنية للإدارة العمومية

الجزائر

أما إذا كان العنوان هو "ورقة الإرسال"، فإن صيغة الإرسال تتركب من الشطرين: المرسل والمرسل إليه، ويمكن أن يحتوي الاكتتاب على إشارات إضافية مشار إليها من قبل في موضوع الرسالة. وأسفل العنوان يغطي باقي الصفحة جدول يتركب من ثلاثة أضلاع تبين فيه الإيضاحات والمعلومات المتعلقة بالمستندات المرسله، يخصص الضلع الأول لبيان الوثائق، والثاني لعددتها والثالث للملاحظات. مثلا: للاختصاص، قصد الاطلاع، للأخبار. كما يوضع التوقيع وطابع المصلحة المرسله أسفل هذا الضلع.

ب. **ورقة الإرسال داخل المصلحة:** ليست هذه الوثيقة مقننة، وهكذا فإن استعمالها وتقديمها يبقى من اختيار المصالح. ويمكن حسب حاجيات المصلحة طبع ورقة الإرسال ذات حجم صغير أو على شكل كناشة للمستعملين تحتوي على الإشارات التالية:

- العنوان: "ورقة الإرسال".
- خانة "للمرسل إليه" مع ترك فراغ لتتميم التسمية.
- خانات تحتوي على إشارة مختلف مقاصد أو غايات الوثيقة المرسله وتتبع بخانة توضع فيها علامة الإشارة المحتفظ بها.
- وعند الاقتضاء خانة لبعض البيانات أو الملاحظات الإضافية التي تكتب باليد.
- خانة للتاريخ.
- خانة "للتوقيع مع اسم المرسل".

## 3. الاستدعاء وجدول الأعمال:

أ. **الاستدعاء:** يحصل انعقاد اجتماعات طارئة يقررها رئيس المصلحة عندما يتطلب الأمر دراسة قضية أو مسألة مستعجلة مع مساعديه المباشرين، في هذه الحالة ليس من الضروري ونظرا للاستعجال أن توجه الاستدعاءات إلى هؤلاء الأشخاص خاصة وانهم يعملون في نفس المصلحة، ويكفي أن يتم الاستدعاء عن طريق الهاتف، ولكن يجب أن تبقى هذه الحالة استثنائية. كما أنه ليس من الضروري كذلك إرسال الاستدعاءات عندما يتعلق الأمر باجتماع أسبوعي أو دوري يصادف تاريخا معينا، إذا لم يتم تحديد جدول الأعمال في الاجتماع السابق. وعندما يمكن توقع الاجتماع السابق مسبقا، من المفروض

إرسال الاستدعاء إلى الأشخاص الذين ننتظر منهم المساهمة وخاصة إلى المساعدين أو الأشخاص الذين هم خارج المصلحة أو في مرتبة عليا. ومن باب اللباقة كذلك، يجب دائما إرسال هذا الاستدعاء بأسبوع على الأقل قبل انعقاد الاجتماع لكي يتمكن الأشخاص المدعوون من التحرر مؤقتا من التزاماتهم الأخرى، والاستعداد للاجتماع بدراسة الملفات أو القضايا التي ستعرض في هذا الاجتماع. وأخيرا يمكن لبعض المصالح التي تعالج قضايا تهم المرعيين مباشرة أن ترسل استدعاءات باسم أحد هؤلاء طالبة منه أن يتقدم إلى المصلحة في تاريخ معين "لأجل قضية تهمه" أو لأي سبب آخر يتم تعيينه بوضوح. يحتوي الاستدعاء على: بيان المصلحة، رقم تاريخ التسجيل، العنوان "استدعاء" وفي الأسفل تدرج صيغة الاستدعاء. مثلا:

#### **المرجو من السيد ... حضور اجتماع ... الذي سينعقد ب ... على الساعة ...**

وتخصص هذه الصيغة للمرؤوسين، أما بالنسبة للأشخاص من خارج المصلحة وخصوصا ذوي المراتب العليا فيجب أن تتسم هذه الصيغة بفائق الاعتبار كما يمكن أن تقدم كرسالة، مثلا: سأكون ممنونا لكم إذا ما شاركتكم في الاجتماع الذي سينعقد ب ... على الساعة ...

ويمكن أيضا في هذه الحالة أن نفضل عنوانا آخر أقل إلزاما عوض "استدعاء". ويمكن إدراج اسم المرسل إليه المدعو للاجتماع سواء في صيغة الاستدعاء المذكورة أعلاه أو فوق العنوان ضمن صيغة الإرسال. مثلا:

#### **إلى السيد ...**

من الضروري ذكر المكان، التاريخ والساعة التي سينعقد فيها الاجتماع، وعندما لا يتعلق الأمر باجتماع روتيني نذكر اسم وصفة الشخص الذي يرأس الاجتماع، وأحيانا يستحسن ذكر صفة المشاركين الآخرين، أو على الأقل الأعضاء الرئيسيين منهم.

**ب. جدول الأعمال:** عندما يتعلق الاستدعاء باجتماع يجب أن يحتوي في نفس الوقت على جدول الأعمال، أي قائمة المواضيع التي ستعالج في الاجتماع، وذلك حتى يتمكن الأشخاص المدعوون أن يتهيؤوا للاجتماع بمراجعة الملفات واستشارة الأشخاص المطلعين على المواضيع التي ستعرض للمناقشة، وكذلك تحضير تدخلاتهم إذا اقتضى الأمر. ويمكن أن يقوم الاجتماع على دراسة الوثائق المعدة من طرف المصلحة التي تدعو للاجتماع وقد يقتضي الأمر في هذه الحالة إرسال نماذج من هذه الوثائق رفقة الاستدعاء ليتمكن المشاركون من دراستها مسبقا. ويعتبر إرسال الجدول الأعمال من طرف المصلحة المنظمة وتهيئته من طرف كل المشاركين، من أهم العناصر المفيدة والفعالة في الاجتماع. وأخيرا يمكن أن يرسل مع الاستدعاء وجدول الأعمال محضر الاجتماع السابق، إن وجد، وعندما يتعلق الأمر بنفس المشاركين.

وتوضع من بعد صيغة الاستدعاء عبارة جدول الأعمال التي يسرد أسفلها جميع المواضيع المزمع دراستها (هذا عندما لا تحرر هذه الصيغة على شكل رسالة، وهي الحالة التي يدرج فيها جدول الأعمال في صيغة الاستدعاء على شكل فقرة محررة بأكملها). أخيرا يمكن أن ننهي هذه القائمة بالنقطة التالية: "مواضيع مختلفة"، عندما نريد أن نترك فرصة لدراسة بعض المواضيع المختلفة وغير المتوقعة من طرف المنظم للاجتماع والتي من المحتمل طرحها من طرف المشاركين في آخر الاجتماع.

#### 4. الإعلان:

الإعلان وثيقة إخبارية تخصص للتعليق، تهم موظفي المصلحة والمعنيين بالأمر والذين بإمكانهم أن يطلعوا عليها على سبورات الإعلانات. ويستعمل الإعلان أساسا لتبليغ أخبار مؤقتة مثلا: انعقاد اجتماع، ندوة، فتح أو إغلاق مكتب... وما أنه يخص للتعليق فإنه يجب سحب نسخ الإعلان بقدر الأماكن التي سيعلق عليها، ولكن يجب أيضا أخذ النسخ الضرورية للترتيب بعين الاعتبار لأنه من المفيد الاحتفاظ بنسخ من الحوادث المعلن عنها طالما تتعلق بنشاط المصلحة ويمكن ذكرها في تقرير سنوي على سبيل المثال.

يشمل الإعلان على: بيان المصلحة والعنوان: "إعلان"، الذي يكتب وسط الصفحة وحده أو مرفقا بإشارة الأشخاص الموجه إليهم. مثلا: "إعلان إلى جميع الموظفين". وتعطي بعض المصالح للإعلانات عنوان: "مذكرة". مثلا: "مذكرة" إلى طلبة السلك العالي، "مذكرة" إلى موظفي الكتابة العامة. كما نجد أحيانا عنوان "مذكرة مصلحة"، خصوصا عندما تكون الوثيقة زيادة على التعليق موضوع نشر في المصالح. ويبدو من الأحسن لتفادي أي التباس بين الوثائق، احترام قاعدة دقيقة واضحة لكل فئة معينة، وهكذا بالنسبة للتسميات: "مذكرة" أو "مذكرة مصلحة"، يجب الاعتماد على القواعد المقدمة في الفقرة الخاصة بالمذكرة، ونطلق تسمية "إعلان" على الوثيقة المخصصة للتعليق والموجهة إلى عدد مهم من المرسل إليهم من أجل تبليغهم بخبر مؤقت. يبتدئ نص الإعلان بتحديد الأشخاص المعنيين بالأمر. الذين يمكن أن تذكر أسماؤهم أسفل العنوان: مثلا: ليكن في علم السادة ... (أو ننهي إلى علم السادة...)

#### 5. البلاغ

هناك عدة أنواع من البلاغات نستثني منها أحيانا البلاغ الدبلوماسي الذي ينشر عند افتتاح جمع دولي أو لقاء بين رؤساء الدول. وهذا النوع من البلاغ لا يدخل في إطار التحرير الإداري. والبلاغ الذي يعيننا هنا هو الذي توجهه سلطة إدارية إلى العموم لتبليغ خبر أو قرار أو إجراءات مختلفة ذات مصلحة عامة. مثلا: إعلان عن مباراة، إجراءات تتعلق بسير المؤسسة، إحصاء إلى آخره. ويتميز البلاغ عن الإعلان بأنه ينشر بصفة عامة أكثر من الإعلان الذي لا يهم إلا فئة معينة من الجمهور، أما البلاغ فيمكن أن يعني مجموع السكان بحيث يذاع في الإذاعة والتلفزة أو ينشر في الصحافة.

يوجه البلاغ إلى جمهور غير إداري، لذا يجب أن يكون مفهوما وواضحا لدى الجميع، كما أن نشره في الإذاعة والتلفزة أو في الصحافة لا يكون بالمجان، لذلك يجب أن يكون مختصرا قدر الإمكان. ويحتوي البلاغ الصادر عن مصلحة على الإشارات التالية: بيان المصلحة، صيغة الإرسال مثلا: على السيد مدير ...، رقم التسجيل، العنوان: "بلاغ"، نص البلاغ ويكون مسبقا بصيغة تبين مصدره، مثلا: ينهي عامل مدينة جيجل... ويمكن عند الضرورة أن تتم هذه الصيغة بفئة الأشخاص المعنيين بالأمر، مثلا: ينهي عامل إقليم جيجل إلى... وتجدر الإشارة إلى أن هذه الصيغة وحدها ونص البلاغ هما اللذان ينشران، أما الإشارات الإدارية الأخرى فلا تنشر في الصحافة أو في الإذاعة لكونها لا تهم الجمهور. زيادة على ذلك يحتوي البلاغ على التاريخ والمكان، توقيع السلطة المسؤولة حسب التقديم المعتاد، والبيانات التي تتعلق بعدد النشر في الإذاعة أو في الصحافة يمكن ذكرها أسفل العنوان إذا كانت مختصرة. مثلا:

بلاغ

(نشره أو لإذاعته مرتين)

ويمكن وضعها على شكل جدول أسفل يمين الصفحة إذا كان يجب أن تكون أكثر تفصيلاً. مثلاً: للإدراج في صحف: 15-17-19 جانفي 2017 أو لإذاعته (عن طريق الإذاعة) أيام: 15 و 17 جانفي 2017 في السابعة والواحدة بعد الزوال.

#### 6. البرقية الرسمية:

البرقية وثيقة تمكن من تبليغ خبر مستعجل، حيث أن وسائل المراسلة العادية غير كافية في هذه الحالة. وتحرر البرقية الرسمية على مطبوع خاص، وتسلم إلى المصلحة البريدية المكلفة، ولا يمكن تبليغها عن طريق الهاتف. ككل البرقيات تخضع هذه البرقية لضرورات الكلفة والاستعجال وتحدد كلفتها حسب عدد الكلمات، وسرعة تبليغها حسب اختصار النص. وأخيراً تجب الإشارة إلى أن السلطات الإدارية هي المؤهلة وحدها لإرسال البرقيات الرسمية كما يجب أن تمر رسائل المصالح (التليكس) عبر هذه السلطات.

أ. **تحرير البرقية الرسمية:** يقتضي تحرير البرقية الرسمية "أسلوباً تلغرافياً" أي أسلوباً يلغى جميع العناصر التي تربط الجملة العادية للاحتفاظ فقط بالكلمات الرئيسية والضرورية لفهم نص البرقية بصحة. فالترقيم أو وضع علامات الوقف من نقط وفواصل، يعوض بكلمة "انتهى" التي تدل على الانتقال إلى فكرة أخرى بدون خطأ ممكن. مثال عن التحرير التلغرافي:

الجملة العادية: "يشرفني أن أخبركم بأن إعصاراً عنيفاً تلتها فيضانات قد ضرب الجهة الغربية لناحية... مسبباً خسائر مادية وبشرية. وسنوافيكم بتقرير مفصل عن الوضعية في أقرب الآجال".  
أما الجملة التلغرافية: إعصار عنيف ضرب الجهة الغربية لناحية... انتهى خسائر مادية وبشرية انتهى سنوافيكم بتقرير مفصل انتهى.

ونشير هنا إلى أن صيغة يشرفني أن أنهى إلى علمكم ليست ضرورية. ويحرر النص عادة بتغيير واضح ومفهوم، أما رسائل (التليكس) "السرية" فتحرر وترسل مشفرة (أو بديل الرموز) ويعاد نقلها بوضوح عند الوصول.

ب. **إشارات خاصة:** وتتمثل في رقم البرقية الرسمية، التاريخ، اسم المرسل والمرسل إليه.

المصالح التي تتلقى عدداً مهماً من البرقيات تتوفر على عنوان تلغرافي يتركب أساساً من رمز يدل باختصار، وفي كلمة واحدة، على التسمية العادية للمصلحة. توضع هذه الرموز في فهرس وتقنن من طرف المصلحة البريدية.

- الإشارات التي تتعلق بإذاعة البرقية، والإشارات المتعلقة بالاستعجال، توضع في الجهة اليمنى للمطبوع: عادي، مستعجل، أسبقية، أسبقية مطلقة، أسبقية بدون أجل. البرقيات التي تحمل إشارة "مستعجل" تبعث في كل ساعة من النهار إلى الليل، كما أن استعمال هذه الإشارات الخاصة يجب أن يراقب بدقة لتفادي أية هفوة.

- يجب أن يدرج في المطبوع إمضاء المرسل وتأشير المراقبة من طرف السلطة المسؤولة. وأخيراً تطبق هذه القائمة كذلك على البرقيات المرقمة.



#### 4. الوثائق الإخبارية

جميع الوثائق ولا سيما ما يتعلق منها بالمراسلة هي وثائق إخبارية، وهكذا فإن عنوان هذا الباب يمكن أن يبدو غير واضح. وقد ارتأينا أن يشمل الوثائق التي تتميز عن المراسلة المحضة التي تتوجه إلى شخص أو أشخاص معينين. والوثائق الإدارية التي نريد معالجتها هنا هي: العرض (أو البيان)، التقرير، والبحث. وبما أنها عناصر استذكار فهي وثائق مستندية.<sup>21</sup>

##### 1.4 العرض (أو البيان)

العرض هو وثيقة وصفية لا تفسيرية، تعرض الأنشطة التي قام بها المحرر والوقائع أو الأحداث التي تمكن من معاينتها. فيجب على المحرر إذن أن يروي هذه الوقائع بموضوعية دون استتساخ شخصي. كما ينبغي أن يكون العرض دقيقاً، تاماً، صحيحاً ومفصلاً بقدر ما هو ضروري، فهو إذن وثيقة إخبارية. ويمكن تصنيف العروض حسب شكلها ومقصدها إلى نوعين رئيسيين: العروض التسلسلية ومحاضر الاجتماع. ويمكن تقسيم هذين النوعين إلى أقسام أكثر دقة: عروض أو مهمة وعروض حادثة. هذا بالنسبة للنوع الأول أما النوع الثاني فهو يشمل: العروض التكاملية والعروض التحليلية.

**1. العرض التسلسلي:** وهو العرض الذي يقوم به المحرر سواء بأمر أو بإرادة شخصية ليروي بكيفية مفصلة ودقيقة حدثاً أو وضعية. والغرض منه هو رد الخبر إلى الرئيس والاحتفاظ بنسخة مكتوبة من محتواه، لذا ينبغي أن يكون دقيقاً وصحيحاً على الإطلاق. ولا يخضع هذا النوع من العرض إلى أية قاعدة خاصة من حيث الشكل في حين يحتوي عامة على الإشارات الرئيسية التي تدرج في الرسائل الإدارية: بيان المصلحة، التاريخ، التوقيع والعنوان: "العرض".

**أ. عرض نشاط أو مهمة: الأول** هو عرض مفصل وزمني عن نشاط عون أو عن نشاط مصلحته خلال فترة معينة: شهر، سنة مثلاً، والثاني هو أيضاً عرض مفصل زمني عن مهمة خاصة موكلة إلى عون: مهمة تفتيش، جولة الاتصال بالسكان أو جولة للاطلاع، أعمال واتصالات إعدادية لنشاط جديد إلخ... ويحرر العرض إما بأمر من الرئيس الذي كلف بالقيام بالمهمة، أو لاستعمال المصلحة التي تريد أن تحتفظ بنسخة مكتوبة عن كل مهمة خاصة كالنشاط العام، (في الواقع يسهل هذا التطبيق تحقيق البيان الحاسم للمصالح الذي يجب وضعه دورياً)، وأما كذلك لإجراءات قانونية أو نظامية التي تحدد دورية العروض النشاطية. يحتوي العرض على الإشارات التالية: بيان مصلحة المحرر، والعنوان "عرض" ويتبع بذكر النشاط المقدم وعند الاقتضاء باسم وصفة العون المعني بالأمر إذا كان يتعلق الأمر بنشاط فردي أو مهمة.

**ب. عرض حادثة:** يفرض هذا العرض في حالة حادثة سواء كانت حادثة أشخاص أو سيارات أو آلات. والمقصود منه هو المساعدة على تحديد المسؤولية وبالتالي إقامة الدليل على وجود العلاقة أو عدمها بين الحادثة والمصلحة. وأن الدقة والصحة في هذه الحالة لها أهمية خاصة. يحتوي عرض الحادثة على نفس العناصر الشكلية التي تحتوي عليها المهمة، كما يحتوي العنوان أيضاً على جميع الإيضاحات المتعلقة

<sup>21</sup> مصطفى الداخي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

بالحادثة. وفي جميع الحالات يوقع العرض من طرف محرره، وبالنسبة لحائثة السيارات يوقع من الأطراف المتنازعة إذا كان ممكنا.

## 2. محضر اجتماع:

هناك فئة أخرى مهمة من العروض وهي محاضر الاجتماع تخضع كالسابقة لنفس ضرورات الصحة والدقة والموضوعية. ورغم عدم وجود قاعدة إلزامية للتقديم فلا بد أن نجد في هذا النوع من العروض بعض الإشارات الخاصة المرتبطة بالموضوع. وزيادة على بيان المصلحة، نجد أيضا:

- العنوان: "عرض" مردف ببيانات مثابثة (أو مطابقة الاجتماع)
- الإشارة الدقيقة إلى مكان وتاريخ وساعة الاجتماع.
- استئناف جدول الأعمال.
- إشارة الحاضرين والغائبين بدقة
- إشارة الرئيس وعند الاقتضاء كاتب الجلسة
- ويختتم العرض بصيغة خاصة تبين ساعة انتهاء الجلسة متبوعة بتاريخ تحرير العرض وتوقيع المحرر.

وقبل أخذ هذه العناصر لإعطاء أمثلة للتقديم، لا بد من التذكير أنه يوجد نوعين من عروض الاجتماع تتميز أساسا بطريقة سرد المناقشات، وتسمى أحيانا هذه العروض "محاضر" ولكن لا تختلف في هذه الحالة إلا ببعض تفاصيل صياغة "العروض" العادية (سيعالج هذا الجانب الخاص في الفقرة الخاصة بالمحضر). وعروض الاجتماع التي يجب تمييزها هي:

أ. **العرض التكاملي:** في هذا العرض يتم إدراج مختلف التدخلات بأسلوب مباشر وذلك بسرد كلام كل المشاركين. وبالتالي تكمن مشكلة هذا النوع من العروض في السرعة الضرورية لتدوين النقاط التي لا يمكن تحريرها إلا بنقاط السينوغرافيا أو عن طريق التسجيل بآلة التسجيل. كما أن هذا النوع من العروض نادرا ما يستعمل في الإدارة. ولا يستعمل إلا لنقل مناقشات جمع سياسي أو هيئة تعقد اجتماعات قانونية أو دورات منتظمة نوعا ما رسمية، كما لا يستعمل إلا في اجتماع ذي أهمية خاصة. وعندما يتعلق الأمر باجتماع هيئة "مؤسسية" تعرف قائمة أعضائها والتي غالبا ما تكون طويلة فإن العرض يتناول قائمة الغائبين دون الحاضرين.

ب. **العرض التحليلي:** فهو يحرر في معظم حالات الاجتماعات المستمرة التي تعقد على صعيد مختلف المصالح الإدارية، بطريقة مختصرة، ولا يتطرق إلا إلى العناصر الرئيسية في الاجتماع. وتسمى "بالعروض التحليلية" تلك التي تبقى موضوعية، تحرر بأسلوب غير مباشر، تفرق المهم عن الثانوي ولا تحتفظ من المناقشات إلا بما هو ضروري لفهمها وفهم المواضيع المعالجة والحلول المستنتجة. ويتضمن العرض التحليلي الإشارات الخاصة التالية:

- **العنوان:** يتركب العنوان من كلمة "عرض" مع توضيح الموضوع وتاريخ الاجتماع.
- **المقدمة:** يبتدئ العرض أسفلا لعنوان بجملة تمهيدية تعيد ذكر طبيعة الاجتماع، التاريخ، الساعة والمكان.

- **قائمة المشاركين** التي تأتي بعد هذه المقدمة، ويجب أن تحرر بكل عناية حتى يتم اجتناب ارتكاب الأخطاء في الأسماء والوظيفة، لأخطاء الإملائية وفي تعداد المشاركين حسب الأولوية. وحتى نتيقن من عدم نسيان أي مشارك يجب تمرير ورقة الحضور أثناء الجلسة على كل الحاضرين لتسجيل أسمائهم وصفاتهم، ويحتفظ بهذه الورقة لأنها تعتبر حجة فيما بعد. كما يدرج أولا في قائمة العرض أسماء الحاضرين ثم الغائبين مع الإشارة إلى الغياب المبرر وذلك بإشارة "تغيب بعذر" ويعني هذا أن الأشخاص الآخرين تغيبوا دون تقديم عذر لهم. وعندما يتعلق الأمر باجتماع دوري يكثر فيه عدد المشاركين ليس من الضروري تسجيل كل الأسماء في القائمة، لكن يكفي ذكر أن جميع المعنيين بالأمر أو كل الأشخاص المدعويين حاضرون ما عدا الغائبين الذين يجب تسميتهم، ويجب أيضا ذكر الرئيس الذي يدير الجلسة وكذلك الكاتب كما يقتصر على تعداد الشخصيات البارزة دون جميع المشاركين.
- **جدول الأعمال:** يجب ذكره باختصار بعد قائمة الحاضرين والغائبين.
- **نص العرض:** يكون نص العرض تحليليا، ويخلص بإيجاز كل تدخل مع الإشارة إلى صاحبه حسب الترتيب الزمني. عندما تتم المناقشة بين عدة أشخاص، ليس من المفيد التطرق إلى كل التفاصيل التي يتعذر تدوينها أثناء حدة المناقشة، لذا تختصر في صيغة عامة بالاعتماد على الفكرة الأساسية والخاتمة، على إثر الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يشار أيضا هل تم الاتفاق التام بين المشاركين أم أن البعض منهم (ويجب ذكر أسمائهم) أبدى تحفظه في هذا الشأن.
- **الصيغة النهائية:** ينتهي العرض بصيغة تنص عن إنهاء معالجة المواضيع المدرجة في جدول الأعمال مع الإشارة إلى ساعة اختتام الجلسة مثلا: بانتهاء جدول الأعمال رفعت الجلسة في الساعة الحادية عشرة والنصف.
- **توقيع المحرر:** مسبق بصفته وبتاريخ التحرير ان لم تدرج هذه في رأس الصفحة الأولى، كما يشير المحرر إلى الصفة التي يوقع بها العرض.

## 2.4 التقرير

التقرير وثيقة يعرض بواسطتها مرؤوس لرئيسه مسألة هامة، وإذا كان التقرير يقدم عناصر موضوعية، فهو أيضا يفسرها ويقومها، كما يستخلص استنتاجات ويدلي باقتراحات. ويعتبر التقرير إذن تفسيرا وأحيانا دليلا حقيقيا. وإذا كان يؤدي إلى استنتاجات فلا يكون حاسما، وإذا كان يدلي باقتراحات فإنها تحفظية. وبما أنه يتوجه إلى رئيس أعلى فيجب ألا يبدو مفروضا عليه بل يبقى له كامل الحرية لإعطائه الجواب الذي يراه ملائما. ولا يخضع لتقرير من حيث التقديم لأي شكل خاص إلا أنه يتضمن كبقية المستندات الإدارية الأخرى إشارة في الهامش تنص بإيجاز على "الموضوع" إن لم يدرج في العنوان نفسه. مثلا:

### تقرير

إلى السيد وزير...

حول إعادة تنظيم مصلحة تسيير الموظفين

## 1. أنواع التقارير:

أ. **التقرير الدراسي:** يقدم هذا التقرير مسألة مضبوطة ومدرسة من طرف المحرر، كما يمكن أن يتناول قضايا مختلفة. مثلا: النمو الديموغرافي في منطقة، عملية محاربة الجفاف، حملة التشجير... ويتطلب هذا التقرير دراسة معمقة للقضية التي يعالجها المحرر كما يجب أن يتضح من خلال العرض استيعاب المحرر التام للموضوع مع التفسيرات واستخلاص العناصر المهمة والإدلاء بالافتراضات.

ب. **التقرير التفتيشي:** وهو التقرير الذي يقدمه الرئيس عند قيامه بجولة لمراقبة الموظفين أو المصالح التابعة له. ويتعلق الأمر بمهمة دقيقة ومحددة زمنيا، لذا يجب عرض الوقائع المستنتجة بكل الدقة، وتقييم نشاط الموظف أو سير المصلحة استنادا على القواعد القانونية والتنظيمية والنتائج المحصل عليها في تأدية مهمة المصلحة، كما يجب أن تتخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المرتبطة بهذا النشاط "المالية، الاجتماعية...". ويجب أن يشار في التقرير إلى الجوانب الإيجابية أما الجوانب السلبية فيجب بسطها أكثر ما يمكن، وينبغي أن يكون مرجعا لتطوير التنظيم بذكر التحسينات الممكن إدخالها مع الاهتمام بتكوين واستكمال خبرة الأعوان المعنيين بالأمر.

ت. **التقرير التأديبي:** وهو التقرير الذي يوجهه رئيس إلى سلطة تسلسلية عليا لإبلاغ سوء معاملة أحد أعوانه من أجل معاقبته. ويعرض التقرير بكل وضوح وحسب التسلسل الزمني كل الوقائع المنسوبة إلى العون مع اقتراح تأديبه. يلاحظ أن لهذا التقرير نقيضه، ففي حالة التنويه بأحد المرؤوسين، يبعث إلى السلطة العليا تقرير عن السلوك المثالي لهذا الأخير قصد ترقيته.

ث. **التقرير الدوري:** يكون هذا التقرير شهريا، عن ثلاثة أشهر أو سنويا، ويستعمل لتقييم نشاط المصلحة خلال فترة معينة. ويحرر هذا النوع من التقارير بناء على رسم بياني يحدد جميع النقاط التي يجب معالجتها. وتسهل هذه العملية إجراء مقارنات بين المصالح أو بين مدة وأخرى.

ج. **التقرير التقديمي:** إن مشاريع المراسيم أو القرارات التي تعرض للتوقيع من طرف السلطة العليا تصحب بتقرير التقديم الذي يصف ويثبت مشروع النص القانوني. ويكون هذا النوع من التقارير مختصرا، يمثل حجة قوية للنص المقترح، ويحتوي على الإشارات التالية قبل التوقيع: مراجع قانونية وتنظيمية تعتبر بمثابة إطار قانوني للمشروع، عناصر ظرفية تثبت النص الجديد، الجوانب الرئيسية للنص المقترح مع التركيز على الأصلية منها بالنسبة للنصوص السابقة، كفاءات التطبيق والتفسير التي ستتخذ لاحقا (وهنا يتعلق الأمر بتوضيح النص لضبط الأسباب والتوجيهات)، بالإضافة تأثيرات وعناصر أخرى.

## 2. كتابة التقارير:

يكتب التقرير على ورقة عادية، وتحتوي الصفحة الأولى على الإشارات التالية: بيان مصلحة الموقع، التاريخ والمكان، العنوان "التقرير"، ذكر المرسل إليه مردفا بموضوع التقرير، توقيع الكاتب (ويوضع في آخر الصفحة)، أما اسمه وصفته فيدرجان على صفحة الغلاف إن أمكن ذلك. أمثلة عناوين التقارير ما يلي:

تقرير

إلى السيد كاتب الدولة لدى الوزير الأول المكلف بالشؤون الإدارية حول تنظيم مباراة مهنية بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية.

ويمكن أن يكون التقرير غير شخصي ولا يذكر اسم المرسل إليه. وليس هناك قاعدة إلزامية لصياغة العنوان، كما أن موضوع القرار يمكن إدماجه في العنوان أو يوضع مستقلاً. عندما يكون القرار مختصراً، ويبتدئ النص على الصفحة الأولى أسفل العنوان، وإذا كان كبير الحجم يمكن وضع العنوان وإشارة المطابقة على صفحة الغلاف. وفي هذه الحالة أيضاً يستحسن تقديم تصميم القرار بتفصيل على ورقة الوقاية الذي يجب أن يحتوي على مقدمة وخاتمة، كما يجب ذكر عناوين فقرات العرض بكل وضوح. ويجب أن يبرهن القرار، خاصة عندما يكون نتيجة دراسة معمقة لمسألة معقدة بأن محرره أحاط بجميع جوانب الموضوع. ويمكن أن يردف القرار بجزء ملحق كلما كانت هناك جداول وبيانات أو وثائق أخرى إخبارية يمكن أن تساعد على فهمه وليس من المفيد إدراجها في النص نفسه. وليس للقرار بطبيعة الحال صيغة النداء وصيغة المجاملة، إلا أنه يوجه تبعاً للتسلسل الإداري إلى السلطة العليا مرفقاً برسالة مختصرة أو بمذكرة. وعندما يقدم القرار اقتراحات تتطلب جواباً ضرورياً لمتابعة النشاط، يمكن التعبير عن انتظار التعليمات بالصيغة التالية: "إذا كانت هذه الاقتراحات تحظى بقبولكم (بموافقتكم) فساكون ممنوناً لكم إذا ما وافيتموني بتعليماتكم في أقرب الآجال".

### 3.4 البحث

إن للبحث مفاهيم أو معاني مختلفة فهناك: البحث الافتتاحي للدعوة الذي يقدمه متقاض أمام سلطة قضائية، مذكرة التأجير، والبحث الذي يقدمه الطالب أمام لجنة الأساتذة. ونوع البحث الذي سنعالجه هنا (باختصار شديد) هو مكتوب أساسي ليس للواقع أو للحوادث ولكن لمسألة أو قضية موسعة تدرس بكل شمولية. فهو يشبه إذن التقرير الدراسي ولكن يتسم عنه بعلمية أكثر. ويجب أن يكون أساساً للمرجع من أجل معرفة المسألة المعالجة لذا يجب أن يكون إعداده مطولاً ودقيقاً كما يحزر بأسلوب أقل إيجازاً وسرعة من التقرير العادي. ومن حيث التقديم فإنه يخضع لنفس مبادئ تقديم التقرير: صفحة العنوان، التصميم، الفهرس، تقسيم الأجزاء، الوثائق المرفقة، المقدمة والخاتمة.

## 5. الوثائق المثبتة (المعتمدة)

نتناول في هذا الموضوع معالجة بعض الوثائق التي تأخذ شكلاً خاصاً في تحريرها والتي تخصص للشهادة على صحة الوقائع والأحداث المعروفة مباشرة أو المسجلة عن كاتبها الذي يتحمل المسؤولية بتوقيعه لهذه الوثائق. على العموم يجب أن تعد وتوقع من طرف السلطة المختصة أو من العون المؤهل لإعدادها، وتكتسي هذه الوثائق إذن طابعاً رسمياً. من هذه الوثائق لدينا المحضر، الشهادة، والمشهد.<sup>22</sup>

### 1.5 المحضر

يعرف المحضر بصفة عامة بأنه رواية يرويها عون عمومي عما فعل أو شاهد أو سمع أثناء مزاولته عمله. ويشكل المحضر إلى حد ما عرضاً خاصاً إذ يخضع إلى نوع من الشكلية في التحرير ولا تقوم به إلا سلطة أو عون مؤهل. وأخيراً فإن المحضر لا يمكن أن يتناول إلا الوقائع التي أثبتتها العون بنفسه أو التي نقلت له في

<sup>22</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

المحضر الجديد. وفي هذه الحالة يكون المحضر معتمدا (أو معمولا به). أما من حيث الشكل العام لمحضر الاجتماع فهو نفس شكل العرض، ويحتوي مثله على الإشارات التالية مع بعض المتغيرات:

- بيان الجماعة أو المصلحة.
  - العنوان، "محضر"، يتبع بذكر الموضوع.
  - تاريخ الاجتماع، ويقدم بكيفية رسمية وخاصة للمحاضر (عام ألف وتسعمائة ....) وتاريخ استدعاء الأعضاء.
  - تعريف وصفة الرئيس، وعند الاقتضاء تعريف وصفة الشخصيات الحاضرة.
  - تعريف مقرر الجلسة.
  - قائمة المشاركين الحاضرين والغائبين مع جميع الإيضاحات المفيدة التي تخص نوع مشاركتهم.
  - جدول الأعمال مفصلا.
  - إشارة الطابع العلني أو السري للجلسة (مبرا أو معلقا).
  - ذكر النصاب المطلوب الذي لا يفرض أبدا عندما يتعلق الأمر باستثناء جلسة أُرجئت في أول مرة بسبب عدم تحقيق النصاب.
  - إشارة القراءة والموافقة على محضر الجلسة السابقة وعند الاقتضاء ذكر التعديلات التي يجب إدخالها.
  - إشارة افتتاح أو إرجاء واختتام الجلسة مع ذكر الساعة.
  - وعندما تتخذ القرارات يجب أن يشار إلى التصويت مع توزيع الأصوات المؤيدة والمعارضة والامتناع عن التصويت، وذكر الطابع السري للاقتراع.
  - ذكر جميع التدخلات وجميع إشكاليات الجلسة.
- وبخلاف العرض الذي لا يوقع إلا من طرف محرره فإن المحضر يجب توقيعه أيضا من طرف رئيس الجلسة، إن توقيع الرئيس أهم بكثير من توقيع الكاتب (المقرر) الذي ليس ضروريا رغم أنه مفيد وأحيانا يلزم توقيع جميع أعضاء المجلس أو اللجنة.

## 2.5 الشهادة

الشهادة هي وثيقة تمنح من طرف سلطة إدارية أو قضائية للتدليل على صحة واقع أو وضعية تمكن الممنوح من الاستفادة بواسطتها من امتياز مشروع. ويتحمل الشخص المانح للشهادة مسؤوليته بتوقيعه لها، لذا يجب أن يكون متيقنا بما يشهد عليه فهي إذن شهادة رسمية. إن اختصاص السلطة التي تمنحها يمكن أن يكون اختصاصا مقيدا، أي أنه ملزم بالنصوص التنظيمية لمنح الشهادة عندما تتوفر الشروط اللازمة. ويكون هذا الاختصاص تقديريا عندما تكون السلطة حرة لتقرير مناسبة منح الشهادة. ويمكن أن تمنح الشهادة إما لاستعمال دقيق ومعين، وإما "للاستعمال على الوجه المشروع". فالشهادة إذن وثيقة معتمدة ولكن ليست لها قوة قانونية خاصة، ولا تتجلى صلاحيتها في حالة عدم التوفر على سبب خاص لمعارضة صحتها، وترتبط مدى هذه الصلاحية بأهمية تسلسل السلطة التي تمنح الشهادة. وتكتسي الشهادة في صياغتها طابعا رسميا، ويمكن أن تحرر على مطبوع أو ترقن على ورقة عادية. كما تحتوي بعد بيان المصلحة على العنوان "شهادة" في وسط الصفحة ويمكن أن يتم العنوان عند الاقتضاء بتعريف الشهادة. مثلا: شهادة دروس التعريب الإداري. كما تحتوي على

صيغة توضح صفة السلطة التي تمنح الشهادة وتتم بالمراجع التنظيمية التي تحدد سلطتها، ويمكن أن تأخذ هذه الصيغة شكل التأشير.

"إن وزير ..... طبقا لمقتضيات القرار رقم ..... المؤرخ في ..... يشهد أن: السيد .....

أو: "إن وزير ..... طبقا للقرار رقم ..... بتاريخ... يشهد .....

ويجب أن تدرج في الشهادة الإشارات التالية: هوية المستفيد كاملة مع صفته إذا كان يجب أخذها بعين الاعتبار وذلك بعد صيغة " يشهد أن .... "، وضع التوقيع واسم الموقع بعد التاريخ والمكان، وأخيرا خاتم (طابع) المصلحة.

### 3.5 المشهاد

نظريا يمكن التمييز بين الشهادة والمشهاد، فالوثيقة الأولى لها طابع أكثر رسمية من الثانية. لكن من حيث التطبيق لا يوجد أي فرق بينهما والمفردتان مترادفتان. فالفرق الوحيد يكمن في التسمية: "مشهاد" عوض "شهادة" وفي الصيغة الرئيسية التي أصبحت: "أنا الموقع أسفله السيد .... أشهد أن ....". أما الإشارات الأخرى فهي نفس إشارات الشهادة وقيمة الوثيقة هي نفسها. إلا أنه بطبيعة الحال تمتاز كل من هذه الوثائق بوزن كبير حسب السلطة التي تصدرها. وهكذا فإن المشهاد الموقع من الوزير له أولوية عن شهادة رئيس المصلحة. ويمكن أيضا أن نعد من قبيل المشهاد "الصريح" الذي يكون فيه المصرح والمستفيد نفس الشخص الذي يشهد لنفسه. وأخيرا، كل ما قيل عن الشهادة في الفقرة السابقة يطبق أو يسرى به العمل فيما يخص المشهاد.

## 6. التعليمات

التعليمات هي الأوامر والتوجيهات والبيانات أو الإيضاحات الشفوية أو الكتابية التي توجهها سلطة إدارية إلى رؤوسها لتحديد إطار وكيفية تنفيذ المهام المنوطة بهم. من الناحية القانونية تعد التعليمات من قبيل إجراءات النظام الداخلي أي لا صلاحية لها إلا داخل الإدارة ولا يمكن مبدئيا معارضتها من طرف الغير. فهي ليست بأعمال تنظيمية. ومن التعليمات مايلي:<sup>23</sup>

### 1.6 الأمر

يصدر الأمر أساسا عن فرد. والأمر الفردي لا يتطلب أي شكل خاص، وتعطى الأوامر العادية شفاهيا إلا إذا كانت تكتسي أهمية خاصة فيجب أن تثبت كتابة. مثلا: تكليف بمهمة، تكليف بخدمة، إلخ... وتحرر هذه الوثائق على نماذج مطبوعة.

<sup>23</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

## 2.6 التعليمات

تصدر التعليمات عادة عن السلطات العليا أو عن رئيس الحكومة أو الوزراء. وكما يدل عليه لفظ التعليمات، فإن غايتها هي نشر التوجيهات التي تعد مبدئياً امتداداً لنص قانوني. فهي إذن وثيقة ذات أهمية خاصة ولها قيمة دائمة، ويبقى معمولاً بها ما دامت لم تلغ أو تغير، كما أنها تهم المصالح الخارجية والمركزية معا. وتبتدئ بعنوان مرفق برقم ترتيبي ثم التاريخ وبيان الموضوع مثلاً:

**تعليمات رقم ... بتاريخ ..... تتعلق بتطبيق ..... ويكون هذا الموضوع غالباً مرجعاً للنص القانوني الذي يبررها أو يعللها.**

إن تقديم التعليمات على هذا النحو يشبه تقديم النصوص التنظيمية كما تشابهها أيضاً في الأسلوب، حيث تحرر بأسلوب موضوعي غير مباشر وغير شخصي، كما تمتاز بطابع أكثر حتمية من المنشور، والسبب في ذلك أم مضمونها الأساسي يتجلى في تعليمات كما يدل على ذلك اسمها، في حين أن المنشور ولو كان يتضمن أيضاً "تعليمات" فإنه يخص مجالاً فسيحاً لمجرد الاطلاع وتكميل المعلومات ولعرض القضايا التي يعالجها. فالتعليمات إذن أضيق مجالاً وأشد صرامة من المنشور وهذا ما يدعو إلى أن يكون تحريرها أكثر تركيزاً وإيجازاً. والتعليمات قابلة للنشر بالجريدة الرسمية من غير حاجة إلى قرار وزاري، وذلك عندما يكون موضوعها مجرد إبلاغ الموظفين المختصين وحتى الجمهور ببعض كليات التطبيق الخاصة بتقنيين عام. والواقع أن كثيراً من الإدارات تخلط بين "التعليمات" و "المنشور" فتلجأ إلى هذه الوثيقة عوض تلك، فإذا كانت طبيعتها مقاربية فإن بينهما فارقاً في الدرجة يتجلى في هذا الشكل المعترف به أعلاه للتعليمات ثم بواقع كونها امتداداً قانونياً عادياً للقرارات بخلاف المنشور. وبما أن بعض التعليمات تصدر في الجريدة الرسمية فإن هذا النشر الرسمي يمكنه أن يمتد كذلك إلى بعض المناشير التي تكتسي أهمية خاصة والتي تريد المصلحة التي حررتها إعطاءها صبغة الإعلان الرسمي. وموقع هذا النوع من المناشير يتحدث دائماً بضمير المتكلم، ويمكن أن يكون موضوع هذه الوثيقة إما إلحاحاً في الإسراع بعمل ما، وإما تهديداً باتخاذ عقوبات في حالة الإبطاء في التطبيق. وبطبيعة الحال، فإن المنشور الصادر بالجريدة الرسمية لا يختلف عن باقي المناشير في أنه لا يهتم إلا الموظفين الخاضعين لسلطة الموقع عليه.

كما سلف الذكر فإن التعليمات تبتدئ بعنوانها مصحوباً برقم ترتيبي، وبالتاريخ وبيان موضوعها. وتنقسم إلى عناوين رئيسية، وعناوين جزئية، ولا تحتوي مبدئياً على صيغة الإرسال. أما التاريخ فيوضع فوق التوقيع وعلى النحو التالي: "حرر بـ .... بتاريخ ...."

وبما أن التعليمات تعد على العموم تمديداً قانونياً لعمل تنظيمي فإنها تنشر غالباً في الجريدة الرسمية مما يدعم طابعها الحتمي والإلزامي أكثر من المنشور. ولا يمكن التمييز بين التعليمات والمنشور خصوصاً من حيث الشكل لأنهما يتشابهان في نقاط كثيرة.

## 3.6 المنشور

سبق أن عالجت منشور رسالة الذي لا يتميز عن الرسالة الإدارية إلا من حيث تعدد المرسل إليهم في صيغة الإرسال. ونعالج هنا المنشور بمعناه الحقيقي أي المنشور التطبيقي أو التفسيري الذي يتميز بإطاره بقدر ما يتميز بتوجهه إلى عدد من المرسل إليهم. ويمكن أن يدل المنشور على مذكرة أو على رسالة موجهة لعدة



أشخاص وكذلك الحال عندما توجه مراسلة إلى جميع عمال الأقاليم والمدن في قالب رسالة أو عندما يوجه وزير تعليماته إلى سائر المديرين ورؤساء المصالح في شكل مذكرة.

وإذا كان المنشور تفسيرا فهو من أجل توضيح مفهوم إجراء وليس لإضافة عناصر جديدة للقانون أو للنظام والتوسع في مجاله بصفة غير قانونية. ونوضح في هذا الصدد بأن المناشير عبارة عن وثائق ذات صبغة داخلية لا ينبغي أن يطلع عليه الغير. ونظرا لتداول هذه الوثيقة واستعمالها من طرف عدد كبير من الموظفين فإن تحريرها يحتاج إلى عناية خاصة تلافيًا للتحريفات والالتباسات الممكنة، ويبتدئ المنشور بعنوانه، مثلا: منشور حول... أو منشور إلى السادة...

وفي الحالة الأخيرة يشار إلى موضوعه في الهامش وفق القواعد المعتادة، ويكون هنا رقم خاص إما أسفل الرأس أو ضمن العنوان منشور رقم... ويمكن أن يستعاض به عن رقم التسجيل المعهود، لأن المناشير تحتاج في غالب الأحيان إلى تسجيل خاص. وأخيرا فإن المنشور يصدر عن السلطات المركزية والخارجية وكل منشور لا يوجه إلا إلى المصالح التابعة لها فقط. إلا أنه يحصل في بعض الأحيان أن عددا من الوزراء يتخذون تعليمات مشتركة تهم المصالح التي لهم عليها سلطة وظيفية، وينتج عن هذا: ما يسمى "بالمنشور الوزاري". وبما أنه ينشر على نطاق واسع، فإنه يوقع من طرف السلطة العليا المختصة على "استانسيل" لكي يتم سحب القدر الكافي منه ويحرر المنشور بأسلوب مباشر (شخصي) (أنا، نحن، صيغة الفرد وجمع المخاطب). ولذلك فهو يتميز عن التعليمات بطابع أكثر شخصية في التعبير. ويحتوي المنشور على الإشارات التالية:

- الرأس (تسمية الدولة وبيان المصلحة حسب التسلسل الإداري)
  - صيغة الإرسال مثلا: منشور
  - إلى السادة الوزراء ووزراء الدولة وكتاب الدولة
  - الموضوع: يمكن كتابته في الهامش مثل موضوع الرسالة، أو إدماجه في العنوان كما هو الشأن بالنسبة للتعليمات وبذلك تشبه هذه الوثائق تقديم النصوص التنظيمية. مثلا: منشور رقم ... و.ع.
- بتاريخ .... ويتعلق بكيفيات تطبيق ...

#### 4.6 المذكرة الإدارية

المذكرة المصلحية وثيقة داخلية للمصلحة بواسطتها يعطى الرئيس تعليماته لمؤوسيه حول مشكل خاص يتعلق إما بأنشطة المصلحة أو بالسير العام لها. وتبقى هذه التعليمات سارية المفعول إلى حين صدور مذكرة جديدة لإلغائها بصفة صريحة أو ضمنية. وبهذا تشكل المذكرة المصلحية أيضا جزءا من زمرة الوثائق المسماة "بالتعليمات" ويمكن أن توجه إلى كافة العاملين في المصلحة أو إلى فئة معينة من هؤلاء، كما يمكن اتخاذها على مختلف مستويات التسلسل الإداري، حيث يتوجه بها كل مسؤول إلى مؤوسيه المباشرين. وتخضع المذكرة المصلحية لكافة قواعد التقديم العامة المتبعة في الوثائق الإدارية الأخرى مع الاحتراز في هذا الصدد ببعض مميزاتها الخاصة:

- بيان المصلحة المصدرة للوثيقة.
- مكان وتاريخ الإرسال.
- رقم التسجيل، يجب تسجيل وترتيب هذه الوثيقة، وتدرج هذه الإشارة في أعلى الركن الأيمن أسفل الرأس كما يمكن إدماجه في العنوان مثلا:

- مذكرة رقم .... بتاريخ ....
  - العنوان "مذكرة إدارية". ويكتب وسط الصفحة مردف بالرقم الترتيبي للمذكرة وعند الاقتضاء بالتاريخ إذا لم يوضع في مكان آخر.
  - الموضوع: يمكن إدماجه في العنوان أو كتابته على حدة أسفل الاكتتاب بنفس الطريقة التي يكتب بها الموضوع في الرسالة الإدارية.
  - نص الموضوع: يخضع للقواعد العامة للتحريض الإداري، ويجب أن يكون الأسلوب غير شخصي لإعطاء طابع استمرارية التعليمات الواردة في المذكرة، وإذا وجب أن تكون المذكرة طويلة، فيمكن أن تحتوي على عناوين، وعناوين جزئية لتمييز فقراتها.
  - التوقيع: ويعتبر ضروريا لصلاحية الوثيقة، وينبغي أن يحترم وضعه التدابير المشار إليها في الرسالة.
- وعندما توجه المذكرة إلى كافة الموظفين تكون صيغة الإرسال غير ضرورية، أما في الحالة المعاكسة فيجب ذكر مهمة المرسل إليهم مثلا:

#### مذكرة

#### إلى السادة رؤساء المصالح

ويمكن أن توجه المذكرة عند الاقتضاء "قصد الاطلاع" على أشخاص غير المعنيين بتطبيقها، أما المرسل إليهم المعنيين بالأمر فيتلقونها "للاختصاص".

## 7. الأعمال الإدارية

إن لفظ "عمل" يدل في المجال الإداري على تصرف أو بادرة تحدث أو تغير وضعية قانونية. والعمل الإداري هو عمل سلطة إدارية عند تفسير المصالح، وهو يتعلق بالقانون الإداري. هناك صنف كبير من الأعمال الإدارية وأهمها: الأعمال من جانب واحد والأعمال من جانبين. الأعمال من جانب واحد هي التي تعبر فيها إرادة واحدة، هي إرادة الإدارة. أما الأعمال من جانبين فتوجد أو تقتدر فيها إرادتان لأحداث وضعية قانونية: هذه الأعمال هي التي تسمى بالعقود الإدارية. ونبين في هذا الباب الأعمال من جانب واحد أما الأعمال من جانبين فسنعالجها في الباب الموالي. ويجب التمييز أيضا في الأعمال من جانب واحد بين: الأعمال التنظيمية، الأعمال الفردية، والأعمال الإعدائية مثلا (إعلان استشاري، استفتاء) والإجراءات الداخلية التي لا تحدث مفعولا قانونيا معارضا من المرعيين. ولا نتناول إلا الصنفين الأولين، حيث أن الصنف الأخير فقد تم معالجة الأهم منه في الباب السابق.<sup>24</sup>

### 1.7 الأعمال الفردية والأعمال التنظيمية

إن دراسة معمقة للأعمال الإدارية تتعلق بمادة القانون الإداري، ولن نتطرق إلا لبعض العناصر المفيدة والتي تساعد على تحريرها. العمل التنظيمي هو العمل الذي يحدد إجراءات عامة غير شخصية ودائمة

<sup>24</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

ومفروضة على جميع: "الأنظمة" Statuts" فهو يشبه القانون الذي لا يتميز عنه إلا بمصدره الحكومي أو الإداري. أما العمل الفردي هو أيضا من مصدر حكومي أو إداري، ويتميز عن العمل التنظيمي بأنه لا يحدد إلا الإجراءات الفردية (شخص أو عدة أشخاص معينين). مثلا: تعيين، قسيمة، توقيف مؤقت، إحالة إلى التقاعد، رخص مختلفة، إلخ... يعد إذن تنظيميا العمل الذي يحدد إجراءات عامة، وغير تنظيمي العمل المحدد للإجراءات الفردية. إلا أن نفس التسمية يمكن أن تشمل رغم ذلك العمل التنظيمي والعمل الفردي كما هو الشأن بالنسبة للمرسوم، عمل رئيس الدولة، رئيس الحكومة، والوزير. لا تختلف هذه الأعمال من حيث الشكل أو التقدير أو التحرير وإنما تتميز عن بعضها بالتسمية والأسلوب أو التعبير.

## 2.7 المقررات

كما هو الشأن بالنسبة للتعليمات فإن المقررات تستمد أيضا اسمها من فحواها وتكتسب من قالبها الخاص ومن نشرها سلطة خاصة تختلف عن سلطة الوثائق الإدارية الأخرى. وبها نكون قد وصلنا إلى حقل العقود الإدارية الحقيقية الذي يهتم القرارات والمراسيم. ونلجأ في بداية الأمر إلى استعمال المقرر عند ضرورة إعطاء إطار قانوني للتعليمات التي يتضمنها. وهكذا نميز أول فئة من المقررات "ذات الاستعمال الداخلي" والمستعملة لاتخاذ إجراءات تنفيذية، كإعادة تنظيم المصالح ونقل الموظفين أو تعيينهم إلخ، والتي تسلم نسخة منها إلى المعنيين بالأمر من غير أن يتجاوز نشر المقرر نطاق المصالح التي يتعلق بها. ويتعلق الأمر هنا بإجراءات داخلية للإدارة لا تهم الغير مباشرة، ولكن شكل المقرر بصفته عقدا رسميا يعطي إطارا قانونيا لهذه الإجراءات. وعندما يكون المقرر خاصا بنقل موظفي المصالح المركزية، فإنه يمكن أن يكون موضع تلخيص يظهر في الجريدة الرسمية حتى ينأى نشر الإعلان الكامل من هذه التنقلات في المناصب الإدارية. وهناك نوع ثان من المقررات يجعل منها عقودا حقيقية تبلغ إلى علم الغير عن طريق الجريدة الرسمية. فمن جهة نجد المقررات التي تتخذ تطبيقا لقرارات سابقة نصت مقتضياتها على أن بعض النقاط التي تتضمنها هذه القرارات ستوضح بواسطة مقررات وزارية مقبلة. ثم نجد من جهة أخرى المقررات المتخذة من طرف الوزير بقصد تحسين تسيير الأعمال في وزارته.

وفيما يتعلق بالجانب الشكلي للمقرر فإنه يصدر في الغالب على شكل النصوص الرسمية: (مرسوم، قرار) كما أنه يتضمن الإشارات التالية:

- الرأس (يتركب من تسمية الدولة، وبيان الوزارة والمديرية أو القسم).
- العنوان ويردف برقم ترتيبى وبتاريخ وموضوع المقرر.
- مثلا: مقرر رقم ... بتاريخ ... تمنح بموجبه الرخص السنوية للأعوان المؤقتين بالمدرسة الوطنية للإدارة العمومية لسنة 2018.

ولا يكون التاريخ ضروريا في هذه الصيغة لأنه يدرج في آخر الوثيقة قبل التوقيع إلا أنه يستحسن إدراجه في هذه الصيغة مما يسهل مطابقة الوثيقة وترتيبها أو البحث عنها.

- السلطة الموقعة وسط الصفحة
- التأشيرات يعني ذكر النصوص التشريعية والتنظيمية التي يرجع إليها المقرر، وتسرد هذه النصوص حسب التدرج النازل في أهميتها: القانون ثم المرسوم، ثم القرار، أما بالنسبة للنصوص التي لها نفس الأهمية فإنها تسرد حسب الترتيب "التدرج" الزمني من القديم إلى الحديث. وأحيانا يلاحظ بأن

المقرراتتحتوي على صفحة كاملة من التأشيرات لأجل نص من بضعة أسطر. وللإسراع بالعمل الإداري وتفادي الإفراط في الوثائق فإنه يجب تحديد النصوص الضرورية والاقتصار على مقتضيات المتعلقة مباشرة بالمقرر.

- مقتضيات مقدمة في صورة فصول، كل فصل يتعلق بمسألة مختلفة من الإجراءات المتخذة. كما يمكن أن يحتوي على عدة فقرات، ويتسم آخر فصل بطابع أكثر شكلية كما ينص على كونه سينشر بالجريدة الرسمية.
  - ذكر التاريخ والمكان.
  - التوقيع (ذكر اسم المخصصة الموقعة).
  - قائمة النسخ والنسخ طبق الأصل على يمين الوثيقة إزاء التوقيع والتي تقدم على شكل جدول يبين عدد النماذج المخصصة للمؤصلين.
  - الصيغة التقريرية (1). مثال:
- "مقرر"**

إن وزير .....

طبقا للقانون .....

طبقا للمرسوم رقم .....

وبناء على .....

**يقرر (1)**

**الفصل 1: .....**

**الفصل 2: ..... الخ .....**

**حرر بالجزائر في .....**

**التوقيع: .....**

وعندما يتطلب المقرر النشر بالجريدة الرسمية، فإن الإشارة إلى ذلك في المقرر هو الشيء الوحيد الذي يحذف منه. وقد يحدث أحيانا في المسائل الداخلية الخاصة بإدارة من الإدارات، أن تستعمل هذه الأخيرة إطار القرار في جزء منه فقط ولا تأخذ مثلا العنوان والعبارة التقريرية. والمصلحة تدعو إلى نبذ هذا النوع من المقررات الفاسدة التي يمكن أن يستعاض عنها بسهولة بالذكرات الإدارية. فالمقررات على نحو ما حللناه ينبغي في الواقع أن تندرج في سلسلة العقود الإدارية، ولهذا يتعين احترام لوازمها الشكلية إلى أقصى حد. ويتعذر في بعض الأحيان التمييز بين "المقرر" و "التعليمات" خصوصا عندما تصدر هذه الوثيقة الأخيرة في الجريدة الرسمية. وعلى كل حال، فإن هناك فرقا أساسيا لا ينبغي إهماله، وهو أن "التعليمات" تتضمن تدابير عملية تتصل بمقتضيات قانونية سبق صدورها، بينما "المقرر" يحدث حالة إدارية جديدة أو يشكل مصدرا قانونيا جديدا ولو كان ناتجا عن نص عام سابق. أما باقي النصوص الإدارية الرسمية التي تنقسم إلى القرارات والمراسيم، فإنها تحتاج إلى دراسة خاصة تدخل في نطاق الدراسات القانونية.

### 3.7 القرار

وهو العمل الهام الذي يمكن أن تتخذه السلطات الإدارية (الوزير العامل). وتكون الإجراءات التنظيمية التي تتخذها هذه السلطات على شكل قرار كما هو الشأن بالنسبة للإجراءات الفردية التي تهم الأشخاص من خارج الإدارة. وأخيرا القرار يصدر في حالة الإجراءات الفردية التي تهم الموظفين الإداريين عندما نريد أن تكتسي طابعا قانونيا أكثر وتستدعي نشرًا واسعًا نظرا لمستوى مسؤولية الموظف المتخذة بعين الاعتبار. وكما سبق أن أشرنا يمكن أن يكون القرار (كالمقرر) وزاريا أو غير وزاريا ويكتسي الصبغة أو الصفة المطابقة للسلطة الموقعة له.

تخضع الأعمال التنظيمية من قرارات ومراسيم إلى القواعد الخاصة بالتقديم والتي رأينا أنها تشمل المقررات. إن تقديم القرار يخضع إذن إلى القواعد التي أشرنا إليها في شأن المقرر. إذن يجب أن نجد نفس الإشارات خصوصا المتعلقة منها بالعنوان مردفا بالرقم الترتيبي والتاريخ والموضوع، والمتعلقة بتعيين السلطة الموقعة، وكذا التأشيرات والمقتضيات المقدمة على شكل فصول الممكن إدماجها وجمعها في عناوين بالنسبة للقرارات الهامة. وتصبح صيغة التقرير كالتالي:

إن وزير .....

يقرر

حيث يوضع التوقيع والنسخ على النحو المقرر، وكذلك الصيغة النهائية التي تتعلق بالإنجاز أو بالتنفيذ. ويمكن أن يحمل القرار كالمقرر والمرسوم تأشيرة السلطة المعنية من غير الموقع (ويتعلق الأمر عامة بتأشيرة مالية) وتدرج هذه التأشيرة أسفل البيان كما يجب أن تمنح قبل توقيع القرار. وتحتوي القرارات الوزارية (بين الوزراء) على ذكر مختلف السلطات الموقعة، وينعكس هذا على الصيغة التقريرية:

إن وزير .....

إن وزير .....

طبقا لـ .....

طبقا لـ .....

يقرران

### 4.7 المرسوم

المرسوم وثيقة تصدر من رئيس الدولة ورئيس الحكومة يمكن أن يكون تنظيميا كما يمكن أن يكون فرديا. وتتداول المراسيم التنظيمية في مجلس الوزراء، أما المراسيم العادية فلا تخضع إلى هذا الإجراء. والمراسيم التي تنظم بموجبها السلطات العمومية هي مراسيم أساسية، أما الأخرى فهي مراسيم عادية، وأخيرا يمكن أن تتخذ المراسيم لتطبيق القوانين فهي مراسيم تطبيقية والأخرى تتخذ في المجال الخاص للسلطة التنظيمية الذي لا يخضع للقانون، فهي مراسيم مستقلة. ولكن كون هذه الفوارق جوهرية أو شكلية لا تغير شيئا في التقديم العام للمرسوم الذي هو نفس تقديم القرار والمقرر مع بعض المتغيرات. فبيان الوزارة الذي يتضمنه المرسوم هو بيان الوزارة المعنية. كما يرفق عنوان المرسوم بالرقم والتاريخ والموضوع، ويتركب رقم الترتيب من عددين، يتكون العدد الأول من رقمين يمثل الأول سنة نشر المرسوم، والثاني يطابق رقم الترتيب الزمني

للمرسوم في السنة المتخذة بعين الاعتبار، مثلا: مرسوم رقم 343.89 بتاريخ 11 جانفي 2018 يسن كفايات التدريب خارج الجزائر للمرشحين الموظفين وموظفي الدولة.

- ذكر السلطة الموقعة

- عندما يحتوي المرسوم على بيان وزارة، تسبق التأشيرات بإشارة التقرير أو اقتراح الوزير الذي يكون في الأصل مشروع المرسوم، مثلا:

بإقتراح من وزير .....

بقرار من وزير .....

ويدرج أيضا ضمن التأشيرات قبل الصيغة أعلاه رأى الأعضاء الاستشاريين، عندما يكون مطلوبا أو ضروريا. أن رأى الموافقة أو عدم الموافقة هذا لا يقيد رئيس الدولة ولكن يجب أن يتخذ عندما تتوقعه النصوص. وتقديم المقترحات على شكل فصول يمكن إدماجها في عناوين وأبواب حسب أهمية المرسوم، إلا أن الترقيم يتابع من أول فصل إلى آخره، وتطبق هذه القاعدة أيضا بالنسبة للمقرر والقرار وكذلك بالنسبة للنصوص التشريعية. يعين الفصل الأخير الوزير أو الوزراء المكلفين بالتنفيذ ويأمر بالنشر في الجريدة الرسمية، وتكون جميع المراسيم بالضرورة موضوع هذا النشر.

- المرجع: يمكن أن يحتوي المنشور على مرجع، ويتعلق الأمر دائما بمراجع تنظيمية أو بوثائق سابقة للمصلحة المصدرة.

- التوقيع: يوضع التوقيع بالطريقة المعتادة.

وأخيرا يمكن القول إنه نظرا لكثرة الأنظمة في جميع المجالات وتعقيدها المتزايد فإن المناشير أصبحت وسيلة ضرورية لتوضيح مهمة المصالح. ويوضع التاريخ والمكان حسب الصيغة التالية: "حرر بالجزائر بتاريخ ... مردفا بتأشيرة رئيس الدولة فقط دون صفة الموقع، كما أن التوقيع نفسه لا يدرج في نسخ المرسوم، ولا يوقع الرئيس سوى النسخة الأصلية.

**ملاحظة حول الأعمال التشريعية:** الأعمال التشريعية ليست أعمالا إدارية. فالكثير من الأعمال التنظيمية لا تخضع لقواعد التحرير الإداري العادي، ولا تشير إليها هنا إلا على سبيل الإطلاع.

## 5.7 القانون

إن العمل التشريعي في حد ذاته هو القانون المتداول والمصوت عليه في مجلس النواب، ويجد مصدره سواء في "اقتراح قانون" من طرف نائب أو عدة نواب، أو في "مشروع قانون" تقدمه الحكومة. ويمكن تصنيف القوانين إلى ثلاث مجموعات:

- الدستور الذي يعد أسمى قانون في البلاد يحدد التنظيم العام ويصدر عن جمع مؤسس.
- القوانين النظامية: تتعلق بتسيير المؤسسات وتحدد كفاءاته على أسس الدستور.
- القوانين العادية.

ويعلن القانون من حيث الشكل بعنوانه، مثلا: قانون رقم 271-60 تحدث بموجبه المدرسة الوطنية للإدارة العمومية. يتركب الرقم من قسمين: السنة ورقم الترتيب الزمني. ولا يحتوي القانون على التأشيرات ولكن يمكن أن نجد عرضا للأسباب. كما يقسم النص المقطوع به إلى فصول بترقيم متتابع رغم التقسيم عند الاقتضاء إلى عناوين وأبواب أو أجزاء. ولا تعين الصيغة النهائية السلطة المكلفة بالتنفيذ وتتميز بطابع عام. مثال:

الفصل ... ينفذ هذا القانون، كقانون للدولة وينشر في الجريدة الرسمية، ويرد التاريخ والمكان مرة ثانية أسفل النص على اليسار مصحوبا باسم رئيس الدولة "حرر بالجزائر بتاريخ..." وكما هو الشأن بالنسبة للمرسوم فإن النسخة الأصلية هي التي توقع من طرف الرئيس.

## 8. العقود الإدارية

تعتمد الإدارة في أداء جل مهامها على القرارات الإدارية، أي على الأوامر الملزمة التي تصدرها بإرادتها المنفردة، فضلا عن ذلك فإنها تضطر أحيانا إلى التعاقد مع الغير. والعقود الإدارية هي أعمال إدارية من جانبين، ويمكن للإدارة أن تبرم أيضا عقود القانون الخاص، غير أنه لا تتصف بالعقود الإدارية سوى العقود المبرمة باسم الإدارة: الدولة، العمالة، أو الجماعات المحلية أو المؤسسات العمومية التي تتجلى فيها أولوية الإدارة عن التعاقد معه بحكم امتيازها وسيادتها. ويجب تمييز نوعين من العقود التي تبرمها الإدارة: النوع الأول، ويخضع لقواعد القانون الخاص ويعامل كقاعدة، نفس معاملة العقود التي يبرمها الخواص، ويسمى هذا النوع "بعقود الإدارة الخاصة". النوع الثاني فهي العقود الإدارية المحضة التي تشترط توفر الشرطين الآتيين:<sup>25</sup>

- أن تكون الإدارة طرفا في العقد
- أن يتضمن العقد شروطا استثنائية غير مألوفة في عقود الخواص أو أن يكون العقد شديد الارتباط بالمرفق العام ويسهم مباشرة في تسييره وتضم العقود الإدارية أيضا:

### 1. العقود الجارية (الأكثر شيوعا) ونذكر منها:

- عقود امتياز المرافق العامة
- صفقات الأشغال العامة
- صفقات التوريد والأشغال

وتعتبر هذه العقود إدارية لارتباطها الوثيق بالمرافق العامة، ولمساهمتها القوية في تسيير هذه المرافق ومساعدتها على أداء مهمتها بانتظام، بغض النظر عن احتوائها أو عدم احتوائها على الشروط الاستثنائية. كما يمكن أن تسمى أيضا "بالعقود الإدارية بطبيعتها" أو "بالعقود الإدارية بقوة القانون". **العقود الأقل شيوعا:** منح مساعدات، قروض عمومية، وعدد كبير من العقود "غير المسماة" ليست موضوع تقنيين أو نظام خاص. إن طريقة إبرام العقود الإدارية تكون في الغالب مقننة أو منظمة كما هو الشأن بصفة خاصة بالنسبة لصفقات التوريد والأشغال العامة والخدمات التي تكلف ميزانية الدولة والميزانيات الملحقه نفقات باهظة. ويقوم هذا التقنين على أساس:

- اختيار الطرف المتعاقد معه مع إجراءات التثمين، طلب العروض، وصفة الممارسة.
- تهيئة شروط العقد.

### 2. قوة العقود:

إن العقود الجارية كانت موضوع مطبوعات نموذجية (نماذج) تحتوي على مجموع الإشارات والشروط الضرورية والتي لا تنقصها إلا العناصر الظرفية. وهكذا توجد عقود نموذجية لتوظيف الأعران المؤقتين بالنسبة

<sup>25</sup> مصطفى الداوي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، مرجع سبق ذكره.

- لمختلف أنواع الصفقات، كما تؤدي الصفقات العمومية إلى وضع قائمة الشروط التي تحدد التزامات الطرف المتعاقد معه وتتضمن قائمة الشروط الموضوعية من طرف الإدارة ثلاث وثائق:
- كراسة الشروط الإدارية العامة التي تحدد التدابير الإدارية المتخذة بالنسبة لجميع الصفقات حسب طبيعتها.
  - كراسة المواصفات المشتركة (الجماعية) التي تحدد الشروط التقنية المطبقة في جميع الصفقات التي تقوم أو تسند على نفس الأشغال والتوريد أو الخدمات.
  - كراسة المواصفات الخاصة التي تحدد الشروط الخاصة لكل صفقة، ويجب أن تحتوي على التعريف الدقيق لموضوع الصفقة، وعلى ذكر أجل للتنفيذ وعلى جميع التزامات المتعاقد معه الأخرى: ضمانات، اختصاصات تقنية إلخ.

## 9. ملحق بنماذج مختارة من الوثائق والأعمال الإدارية

### 1. الإشعار بالغياب

الاسم:

اللقب:

الرتبة:

بالجزائر في 01 جويلية 2016

إلى السيد مدير الموظفين

الموضوع: الإشعار بالغياب

الوثائق المرفقة: (01)

عملا بأحكام النصوص القانونية والتنظيمية السارية المفعول، يشرفني أن أحيل إليكم طيه، الشهادة الطبية التي سلمني إياها طبيب مختص والتي تثبت حالتي المرضية.

مع الإشارة أنني سأبأشر العمل من جديد بمجرد استنفاد العطلة المرضية، إن لم يكن هناك تمديدا لها برأي موافق من الطبيب.

تقبلوا، سيادة المدير، عبارات الاحترام والتقدير.

المعني بالأمر التوقيع



## 2.رسالة تظلم

بالجزائر في

الاسم:

اللقب:

الرتبة:

الوظيفة:

إلى السيد وزير النقل

تحت اشراف السيد مدير المستخدمين

الموضوع: تظلم

يشرفني أن اعرض على سيادتكم وقائع القضية التالية:

لقد مارست مهامي كمتصرف اداري لدى مصالح مديرية المالية والوسائل منذ سنة 1989 إلى غاية سنة 1994 تاريخ بجنيدي للخدمة الوطنية.

وبمجرد تحرري من الالتزامات القانونية (الشطب من صفوف الجيش الوطني الشعبي) بتاريخ 02 أفريل 1994، التمسيت إعادة إدماجي بمنصب العمل الذي كنت اشغله وهو الطلب الذي قوبل بالرفض بدعوة عدم توفر مناصب مالية شاغرة.

وباعتبار أن احكام قانون الوظيف العمومي تعتبر الموظفين الذين تم استدعاؤهم لتأدية واجب الخدمة الوطنية في حالة انتداب وباعتبار أن إعادة الإدماج الذي هو حق، يحل كالتزام بفرضه القانون على الإدارة بمجرد أن يثبت الموظف أنه حرر من الجيش.

وباعتبار أن الإدارة برفضها لإعادة إدماجي في السلك الأصلي الذي كنت ملحقا به أو تعييني بمنصب عملي توافق مع رتبتي السابقة، تكون قد خرقت القانون.

فإنني التمس من سيادتكم التكفل بهذه القضية بما يتوافق والتشريع المعمول به.

تقبلوا سيادة الوزير، أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

المعني بالأمر التوقيع.

## 3.رسالة استقالة

بالجزائر في

الاسم:

اللقب:

الرتبة:

الوظيفة:

إلى السيد مدير الموظفين والتكوين

## الموضوع: طلب استقالة

يشرفني أن أحيطكم علما أنني قررت تقديم طلب استقالتني من الوظيفة التي أشغلها حاليا لدى مصالحكم. وعملا بالأحكام القانونية والتنظيمية فإنني سأتوقف عن العمل بتاريخ ..... بعد نفاذ المدة المطابقة للأشعار المسبق والمحددة قانونا.

الرجاء منكم اشعاري باستلام هذا الطلب، وموافاتي بموافقتكم حول تاريخ توقيني عن العمل. تقبلوا سيادة مدير الموظفين والتكوين عبارات الاحترام.

المعني بالأمر التوقيع.

---

## 4. طلب توظيف

بالجزائر في

الاسم:

اللقب:

العنوان:

إلى السيد مدير إدارة الوسائل لدى مصالح رئيس الحكومة

## الموضوع: طلب توظيف

يشرفني ان التمس من سيادتكم النظر بتمعن في طلب التوظيف الذي أتقدم به إلى مصالحكم لشغل وظيفة تتماشى والمؤهلات العلمية التي أتوفر عليها وفق ما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة المعمول بها. تجدون طيه بيان استعلامات خاص بالمؤهلات العلمية والوظائف التي سبق لي تقلدها مع بقائي تحت تصرفكم في أي معلومات أو وثائق إضافية تطلبونها

وأنا أوجه لكم عبارات الاحترام والتقدير أتمنى أن يحظى طلبي بموافقة سيادتكم المحترمة.

المعني بالأمر التوقيع

---

## 5. طلب عطلة لمتابعة تكوين

بالجزائر في

الاسم:

اللقب:

الوظيفة:

المصلحة:

إلى السيد المدير الفرعي للتكوين

## الموضوع: طلب عطلة لمتابعة تربصا تكوينيا

يشرفني ان اطلب منكم الترخيص لي بالغياب من.....إلى.....بغرض متابعة تربية تكوينيا وذلك طبق الأحكام مرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

مع الإشارة أنني اتوفر على أزيد من ثماني سنوات أقدمية على مستوى مصالحكم ولم اتحصل على أية شهادة مهنية أو في التعليم العالي منذ ثلاث سنوات.

مع التذكير أن الأمر يتعلق بتربص لتحسين المستوى منظم من طرف ..... والذي من شأنه تمكيني من الحصول على تكوين من.....

في انتظار ردكم تقبلوا سيادة المدير الفرعي عبارات الاحترام والتقدير

المعني بالأمر التوقيع

## 6. طلب تمديد الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد

بالجزائر يوم

الاسم:

اللقب:

الوظيفة:

المصلحة:

إلى السيد مدير الإدارة العامة تحت اشراف السيد المدير الفرعي للموظفين

**الموضوع: طلب تمديد الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد**

لقد أشعرتهموني من خلال الارسالية المؤرخة..... بأن وقوفي عن العمل سيكون في أواخر الثلاثي من السنة الجارية أي بتاريخ.....

ولكن، ولأسباب شخصية أبلغت بها رئيس السلمي، والتي ستجدون عرضا حولها من خلال الملحق المرفق طيه التمس من سيادتكم إبقائي في الوظيفة التي اشغلها حاليا لمدة سنة جديدة.

الرجاء منكم النظر بتمعن في هذا الطلب، آخذين بعين الاعتبار مختلف الخدمات التي قدمتها لمصالحكم وكذا الحاجة الماسة التي اتواجد فيها لمواصلة عمل مأجور خلال بعض الأشهر الأخرى.

تقبلوا، سيادة المدير، عبارات الاحترام والتقدير.

المعني بالأمر التوقيع

## 7. طلب مقابلة

بالجزائر يوم

الاسم:

اللقب:

الوظيفة:

إلى السيد المدير الفرعي..... المديرية العامة للجمارك

**الموضوع: طلب مقابلة**

يشرفني أن اطلب مقابلة سيادتكم لموافاتكم بتفاصيل القضية التي تخصني والمتعلقة بممارسة وظيفتي

أبقي تحت تصرفكم، في أي موعد ترون مناسبا تحديده

أتمنى أن يلقي طلبي تلبية منكم وتقبلوا سيادة المدير الفرعي عبارات الاحترام والتقدير

المعني بالأمر التوقيع

## 8. شهادة عمل

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العدل

مديرية الموظفين والتكوين

رقم 105/م.م.ت/96

**الموضوع: شهادة عمل**

أنا الموقع ادناه مدير الموظفين والتكوين لدى مصالح وزارة العدل أشهد بأن:

السيد ...

يشغل منصب: متصرف اداري رئيسي

منذ تاريخ ... إلى يومنا هذا

وإثباتا لذلك، سلمت له هذه الشهادة بناء على طلبه ليدلي بها عند الاقتضاء في حدود ما هو مقرر قانونا.

حرر بالجزائر في يوم ...

ع/وزير العدل

مدير الموظفين والتكوين ع. شاكي (الخاتم)

## 9. المنشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة العدل

منشور رقم 353 المؤرخ في 26 أكتوبر 1997

وزير العدل حافظ الأختام

إلى السادة النواب العامين

**الموضوع: مراقبة المؤسسات العقابية**

يشرفني أن أذكركم بإحدى الالتزامات الهامة الموكلة لكم ولمرؤسيكم والمتمثلة في ضرورة مباشرة عملية مراقبة المؤسسات العقابية الواقعة في دائرة اختصاص مجالسكم القضائية بصفة دورية ودون سابق إشعار. يجب أن تتم عمليات التفتيش مرة واحدة على الأقل في كل شهر، وأن تنصب أساسا على ما يلي:

1. المراقبة الصارمة على وسائل أمن المؤسسات
2. كيفية أداء الخدمة من طرف الموظفين ومواظبة مسؤولي المؤسسات، الذين لا يمكن لهم في أي حال من الأحوال مغادرة أماكن عملهم دون إشعار النواب العامين الذين يرأسونهم
3. التأكد من وضعية المتهمين المتواجدين في حالة الحبس الاحتياطي
4. الاستماع إلى المساجين الذين يتقدمون بشكاوى
5. تفتيش سجلات الإيداع في الحبس
6. مراقبة صلاحية الأوامر بالحبس الصادرة عن قضاة التحقيق في شأن المساجين
7. مراقبة سجلات أموال المساجين المودعة بكتابات الضبط للمؤسسات
8. معاينة كل من شروط التغذية والصحة والنظافة في المؤسسات العقابية يتعين إعداد تقرير مفصل يتضمن كل الملاحظات، الانتقادات والاقتراحات بعد كل عملية تفتيش ومراقبة للمؤسسات العقابية على أن يرسل في ظرف ثمانية أيام إلى المصالح المركزية (المديرية العامة لإدارة السجون) أولى أهمية كبيرة للتنفيذ الدقيق للتعليمات المشار إليها أعلاه

وزير العدل حافظ الأختام

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. بوحميدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
2. سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية-دراسات في الاتجاهات الحديثة للإدارة-، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1989.
3. عبد الرحمان الصباح، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1998.
4. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب، الفجالة، 1996.
5. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة -أسسومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مدينة نصر، ج م ع، الطبعة الأولى 1999.
6. فؤاد الشيخ سالم، زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخامرة، الإدارة الحديثة -المفاهيم الإدارية الحديثة-، مركز الكتب الأردني، طبعة السادسة، 1998.
7. محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، الأصول العلمية وتطبيقات المعلومات وتكنولوجياها، الرياض دار المريخ، (السنة غير موجودة).
8. محمد مصطفى الخشروم، نبيل موسى، إدارة الأعمال-المبادئ، المهارات، الوظائف-، مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، 1998.
9. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة الجامعة الأردنية، عمان، 1998.

### ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Gandouin, J. (1980), **Correspondance et rédaction administratives**, éd. Armand Colin, p.84.
2. Meek, W. (2013), **Basics of communication**, <https://www.psychologytoday.com/us/blog/notes-self/201307/basicscommunication>.
3. Vacher-Desvernais, J. (1968), **Remarques sur la langue administrative**, Service public et bon langage. N.2.

### ثالثاً: الإنترنت:

1. مصطفى الداشي، عرض حول تقنية تحرير المراسلات الإدارية، 2011. تجده في:  
[http://madrassa-maroc.blogspot.com/2011/11/blog-post\\_13.html](http://madrassa-maroc.blogspot.com/2011/11/blog-post_13.html).