

محاضرات في الاتصال والتحرير الإداري

الدكتور محمد عبد اللوش

1- الاتصال الإداري

لا يعتبر من قبيل المغالاة أو المبالغة إذا قلنا بأن أهمية الاتصالات داخل المنظمات تضاهي أهمية الجهاز العصبي لدى الإنسان، فإذا كان هذا الأخير ينسق ويضبط أفعال وحركات الجسم البشري، فالاتصال يمثل الأداة التي تربط بين كافة وحدات البناء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فهو يؤدي إلى خلق العلاقات الإنسانية بين العمال داخل المنظمة وتوطيدها، حيث يتمكنون من التعبير عن مشاعرهم، وعن مختلف الأمور التي تشغلهم بشكل رسمي وفقا لقنوات محددة، أو بشكل غير رسمي مع زملائهم. (بوطوطن: 2010، 25)

فعملية الاتصال من العمليات الحيوية في أي تنظيم، فهي تتداخل مع العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط، الرقابة، التوجيه، وغيرها؛ لهذا تسعى المنظمات جاهدة للقيام بكافة عناصر العملية الاتصالية، وإلى توفير مهارات الاتصال الأساسية لما لذلك من أثر على فاعلية الاتصال الإداري، إذ أن تعثر الاتصالات يؤدي إلى شلل العملية الإدارية في بيئة تتميز بالتغيرات السريعة، والتطورات التكنولوجية الهائلة في ظل ثورة المعلومات وتقدم وسائل الاتصال عالميا.

1-1- مفهوم الاتصالات الإدارية:

لقد حظي الاتصال عموما بتعريفات عديدة نظرا لأهميته واهتمام الباحثين به، فهناك من يعرفه اعتمادا على العناصر الأساسية المكونة لعملية الاتصال، والتفاعل الحاصل بينها، وهناك من يركز على الوظائف التي تؤديها عملية الاتصال. إلا أنه يمكن القول أن الجميع مدرك لأهمية ومكانة الاتصال، والدور الذي يلعبه سواء ما بين الأفراد، فرق العمل، والتنظيم بصفة عامة.

وفيما يلي سنتناول بعض التعاريف:

عرف كلا من أبو بكر والبريدي الاتصال الإداري بأنه: " سلسلة من العمليات المركبة، والهادفة العقلية والمعرفية والنفسية والإجرائية، لتحقيق منافع مشتركة بين عدة أطراف، تستلزم خلق إطار من التواصل الفعال باستخدام رموز وأدوات معينة، بما يضمن جودة مخرجاته ومدخلاته وعملياته، في بيئة ذات أبعاد ثقافية وتنظيمية واقتصادية ومادية" (أبو بكر، والبريدي، 2008: 48).

أما القريوتي فيعرف الاتصال بأنه: عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وفقا للرسالة المرسل. (القريوتي، 2009: 219)، حيث تتضمن تلك العملية تبادلا للمعلومات والأفكار والانفعالات والأحاسيس والمشاعر، بقصد إحداث إشارات مرغوبة في سلوك الآخرين، وتتسم عملية الاتصال الإنساني بأنها عملية ديناميكية، مستمرة، دائرية، تدور بين الجميع في نسق متفاعل، ولا يمكن إعادتها إذ تتغير الرسالة مع تغير الزمن والجمهور، ولا يمكن إلغاء أثرها ولو كان غير مقصود. كما أنها عملية معقدة تحدث في مستويات وأماكن مختلفة ضمن التفاعل الاجتماعي.

كما يمكن تعريفه بأنه: "عملية هادفة يتم من خلالها نقل وتبادل البيانات، المعلومات، التعليمات، الأوامر، الخطط، البرامج، القيم والاتجاهات وغيرها بين مختلف المستويات داخل التنظيم، أو بين المنظمة وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين؛ وذلك باستخدام وسائل وقنوات مناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة، والوصول إلى أداء أفضل".

- ويقول (Robbins and Judge, 2011:376) أن ضعف الاتصال وعدم وضوحه هو السبب الرئيسي للصراع بين الأفراد داخل التنظيم. ذلك كون الفرد يقضي ما يقارب (70) بالمائة من وقت العمل في عملية الاتصال (كتابة، قراءة، تكلم، واستماع).

1-2- أهداف الاتصال الإداري:

ويرى (بن نوار، 2003: 87) أن الاتصال من أهم الأمور التي تعتني بها الإدارة، فضلا عن كونه يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وأهم ما يهدف إليه الاتصال يمكن تلخيصه في النقاط التالية:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** إذ يقوم الاتصال بالتنسيق بين أفعال وتصرفات أقسام التنظيم المختلفة، وبدون اتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة نتيجة عدم تكامل الوظائف فيها.

- **المشاركة في المعلومات:** حيث يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعده هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الهدف.
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
- تعريف الأفراد بنتائج عملهم.
- **اتخاذ القرارات:** يلعب الاتصال دورا بالغ الأهمية في اتخاذ القرارات فلاتخاذ قرار معين يحتاج متخذ القرار إلى معلومات معينة لتحديد المشكلة، وتحديد البدائل الممكنة لتقييمها واختيار أفضلها، ثم القيام بالتنفيذ وتقييم النتائج.
- **التعبير عن المشاعر الوجدانية:** حيث يساعد هنا الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين.
- كما يستطيع الموظف أن يبدي رأيه في موقف دون حرج أو خوف، ويساعد الاتصال كذلك المدير في اتصاله بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، هكذا يتغلغل في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.
- **التقليل من الدور السلبي للإشاعة:** هذا الهدف لا يقل أهمية عما سبقه من أهداف، وذلك كون انتشار الإشاعة بشكل كبير في الوسط العمالي ذو تأثير كارثي على المنظمة ككل.
- ولتفادي ذلك يجب مراعاة عدة توجيهات أهمها: (حسن، 1999: 189)
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون تحريفها.
- التزام الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال، بمعنى تطابق القول مع العمل.
- توخي الموضوعية في معالجة الأمور.
- تنمية مهارات الإصغاء والحديث..... الخ

1-3- أهمية الاتصال الإداري:

تتبع أهمية الاتصالات الإدارية من طبيعة الوظائف، والدور الذي تؤديه داخل التنظيم، حيث يرى (Robbins, and Judge, 2011:376) أن أهم أربع وظائف تؤديها الاتصالات داخل التنظيم هي:

1، مراقبة سلوك الأفراد: للمنظمات تسلسل هرمي ورسمي على المستخدمين إتباعه. فلايصال شكوى إلى المشرف أو المسؤول على المستخدم إتباع ما هو موجود بالوصف الوظيفي لمنصبه، أو إتباع سياسة المنظمة في هذا المجال، كما يمكن أن يتم الإبلاغ عن مختلف التجاوزات عن طريق قنوات اتصال محمية، وضامنة لأمن المتصل، وهنا يؤدي الاتصال وظيفة رقابية على سلوك العاملين.

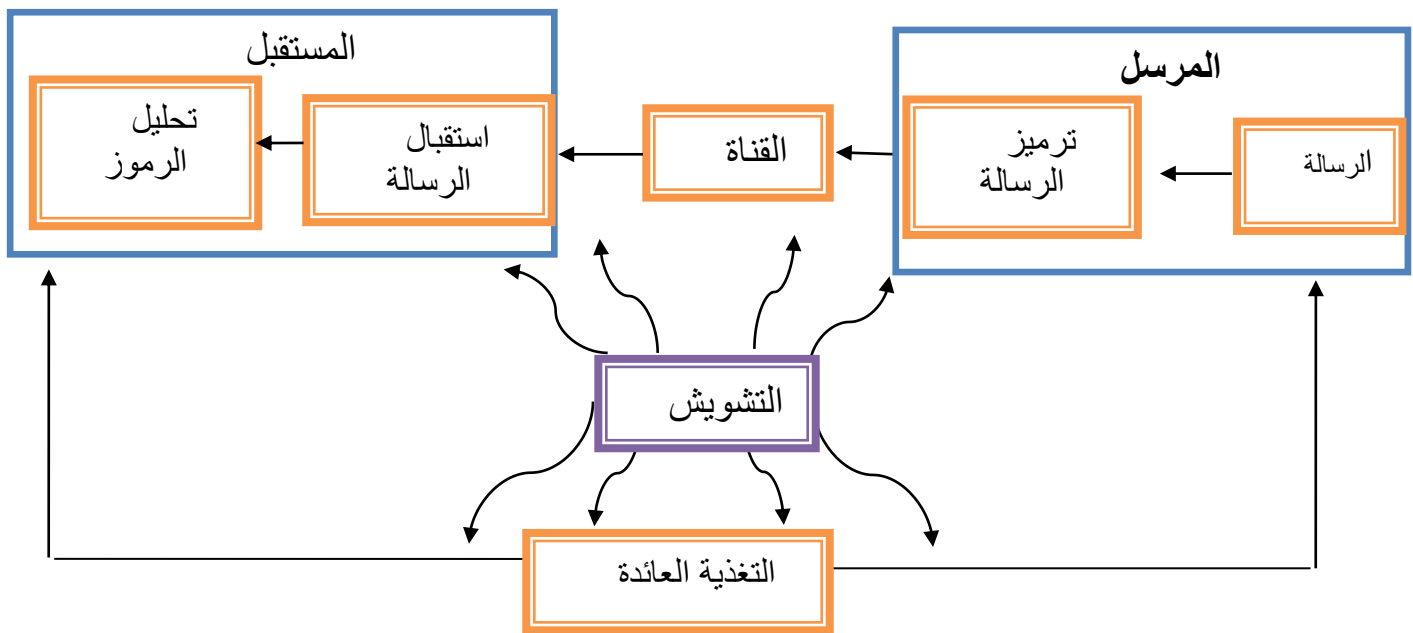
2، تحفيز الأفراد: وذلك من خلال عمل الاتصالات الإدارية على توضيح كيفية تأدية الأعمال والقيام بالوظائف بشكل دقيق، وكذلك سبل تحسين الأداء. كما أن توضيح كيفية المكافأة على السلوكيات المرغوب فيها لتحفيز الأفراد على العمل بشكل أفضل بحاجة إلى عملية اتصال فعالة وواضحة.

3، التعبير عن المشاعر: عملية الاتصال داخل الجماعات وفرق العمل آلية أساسية، يقوم الأفراد بواسطتها بالتعبير عن مدى رضاهم أو إحباطهم حول طريقة عمل المجموعة.

4، تسهيل اتخاذ القرار: وذلك من خلال تزويد الأفراد وفرق العمل بالمعلومات الضرورية والأساسية لاتخاذ القرارات، فالبيانات عنصر هام لتحديد وتقييم البدائل المتاحة.

4-1- عناصر الاتصال الإداري:

لفهم عملية الاتصال ومكوناتها تمت الاستعانة بالأنموذج المبين أسفله، والذي يساعدنا على استيعاب ما يحدث عندما يقوم شخص ما بالاتصال مع شخص آخر:



شكل رقم (1): عناصر عملية الاتصال

إن مصدر عملية الاتصال وهو المرسل يقوم بترميز الرسالة التي يريد إيصالها إلى الطرف الثاني (مستقبل الرسالة) في شكل كلمات أو حركات وإشارات غير لفظية. هذه الرسالة يتم نقلها شفويا، كتابيا، أو بطرق وأساليب أخرى، ليستقبلها مستقبل الرسالة الذي يعمل من أجل فك ترميزها وفهم معناها؛ ليقوم في الأخير بإرسال تغذية راجعة

(feedback) للدلالة على وصول الرسالة ومدى استيعابها. فعملية الاتصال عملية تبادل للمعاني والأفكار وليست عملية نقل في اتجاه واحد.

انطلاقاً مما سبق ومن الشكل أعلاه تتمثل عناصر عملية الاتصال فيما يلي:

1، **المصدر (المرسل) Sender**: ويتمثل في الأفراد، فرق العمل أو المجموعات أو المنظمة ككل والتي ترغب أو تحاول أن تقوم بالاتصال مع طرف محدد أي مستقبل الرسالة، والذي قد يكون بدوره فرداً أو جماعة أو منظمة أخرى. (Kreitner and Kinicki, 2004: 521)

2، **التجريد أو استخدام الرموز (Encoding Message)**: وهنا يجري ترجمة الأفكار أو الرغبات أو الأهداف أو المعلومات الأولية إلى رموز لتنتقل معاني مشتركة.

إن عملية صياغة الرسالة وتركيبها من أهم الخطوات التي تساهم في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الطرفين، إذ أن هناك عوامل أساسية تلعب دوراً هاماً في تحقيق فعالية الاتصال وتحقيق أبعاد النجاح وهي: (حمود، 2002: 119)

- المرسل وأسلوبه المعتمد في إعداد الرسالة وصياغتها.

- المرسل إليه وإمكانية إدراكه للرسالة والأبعاد التي تنطوي عليها.

- درجة الثقة المتبادلة بين الطرفين الأساسيين وهما المرسل والمستلم.

- الخلفية المشتركة بين مرسل الرسالة ومستقبلها.

إن العوامل أعلاه ذات أثر هام في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الطرفين، وبذلك السبل الكفيلة بضمان عملية الاتصال.

3، **الرسالة Message**: بعد أن يتم انتقاء الرموز يجري تنظيمها على شكل رسالة، بحيث تخضع في الشكل والمحتوى لبعض المعايير كالبساطة والوضوح وإمكانية الاستيعاب واللياقة والإيفاء بالغرض.

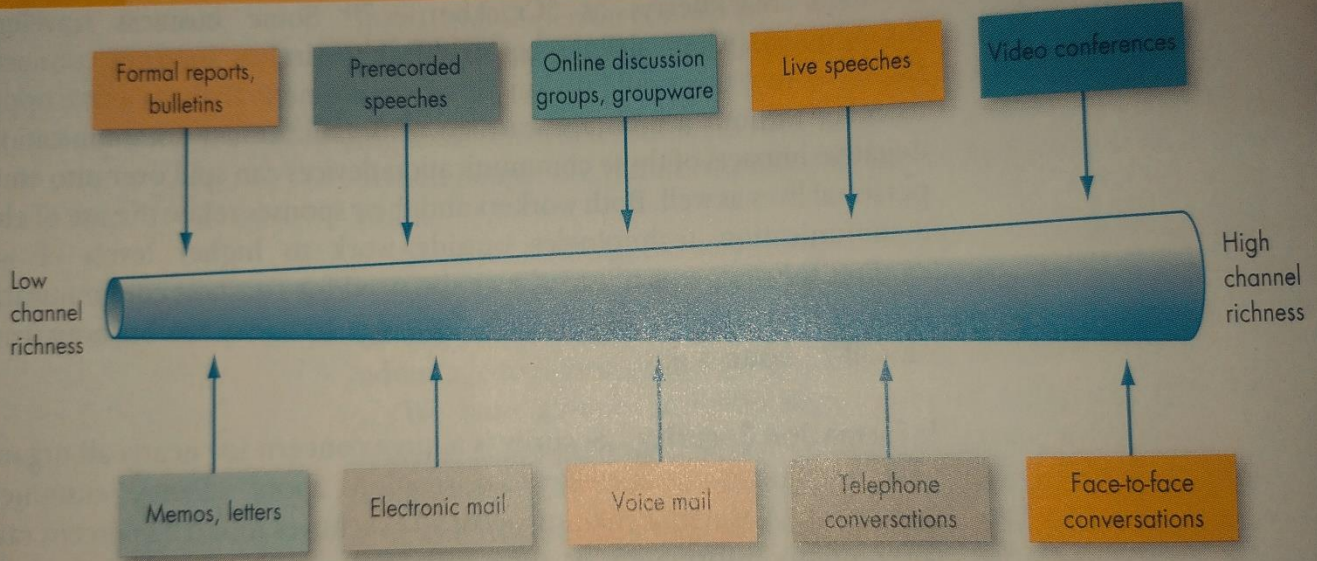
فالرسالة تشمل على مجموعة من المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والتعليمات والأوامر...

4، **قناة الاتصال The Channel**: يقوم المرسل بتحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة؛ وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معاً، واختيار وسيلة الاتصال يعتمد على أمور منها: موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم، وسرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها. (العميان، 2005: 241).

إن طبيعة القناة التي يتم اختيارها لتمرير الرسالة تحدد كذلك مدى غزارة وتدفق البيانات والمعلومات والأفكار..... التي يتم طرحها ونقلها وتبادلها. والشكل الموالي يبين أهم قنوات المعلومات وغزارة المعلومات التي يمكنها نقلها:

bit 11-6

Information Richness of Communication Channels



ed on R. H. Lengel and R. L. Daft, "The Selection of Communication Media as an Executive Skill," *Academy of Management Executive*, August 1988, pp. 225-232; and R. L. Daft and R. A. Noe, "Organizational Information Requirements, Media Richness, and Structural Design," *Managerial Science*, May 1996, pp. 554-572. Reproduced from R. L. Daft and R. A. Noe, *Organizational Behavior*, 10th ed., Harcourt, 2001, p. 311.

5، **المستقبل (Receiver):** وهو الشخص الذي يتسلم الرسالة المنقولة، ويمكن أن يصبح لاحقاً بمثابة المرسل. تعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل والمستقبل بعد نهاية العملية. فالقدرات الإدراكية وطبيعة شخصية الفرد ومستواه التعليمي... الخ تلعب دوراً هاماً في قدرته على فهم وإدراك المعاني المراد إيصالها إليه.

6، **تحليل رموز الرسالة (Decoding):** يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي المعنى الكامل، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها. لذلك كلما كان هناك تجانس وتمائل بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية، حدث توافق بينهما.

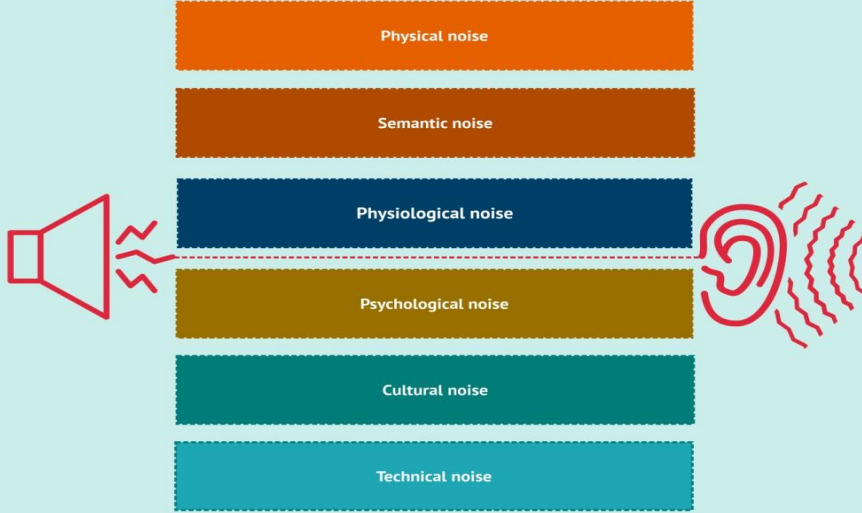
7، **التشويش والمعوقات (Distortion, Barriers):** وهي كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفاعلية عملية الاتصال، وقد تتواجد في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، كما أن تأثيرها السلبي قد يمس كل عنصر من مكونات العملية. والتشويش قد يكون معنوياً إذا ارتبط بالنواحي الإدراكية والاجتماعية، كما قد يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية. كما يمكن تصنيف التشويش أو الضوضاء أو المعوقات إلى:

- الضوضاء المادية؛
- الضوضاء الدلالية (التشويش في المعنى)؛
- الضوضاء الفسيولوجية (التشويش الجسدي)؛

- التشويش النفسي
- التشويش الثقافي
- التشويش التقني

What is noise in communication?

Noise is any factor that interferes with or impedes effective communication between a sender and receiver. When noise disrupts the communication process or prevents the transmission of information, it is said to be communication noise.



8، التغذية العكسية (Feedback): هنا يصبح المستقبل مرسلًا وذلك من خلال التعبير عن رأيه أو الاستجابة لمضمون الرسالة، وتفيد التغذية الراجعة أو العكسية في تحديد ما إذا كانت العملية الاتصالية ناجحة أو أن هناك تشويش أو مكن نقص يجب البحث عنه وتشخيصه من أجل تحسين الاتصال مستقبلاً.

1-5 أبعاد الاتصال الإداري: قام كل من (Penley&Hawkins,1985: 309-326) بتصميم خمسة أبعاد للاتصالات الإدارية ركزا فيها على محتويات مفهوم الاتصال، وقاما بترتيبها بطريقة لتوضح سلوك الرؤساء والمرؤوسين في الاتصال، وتمثلت هذه الأبعاد بما يلي:

- 1- اتصالات المهمة: وتتمثل بدرجة قيام المشرفين بإعلام المرؤوسين بمتطلبات إنجاز مهام العمل وأي تغييرات على أعمالهم إضافة إلى توضيح سياسات الأعمال.
- 2- اتصالات الأداء: وتتضمن توفير معلومات كافية للمرؤوسين عن مستوى أهداف ومتطلبات الأداء وأسلوب وآلية الوصول لنوعية الأداء المطلوبة.
- 3- اتصالات الوظيفة: وتتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين إضافة إلى إرشادات ونصائح المديرين بما يعزز التقدم المهني لهم.
- 4- الاستجابة للاتصال: وتشير إلى ميل الرؤساء إلى الاستماع لمرؤوسيهم والاستجابة لقضاياهم المرتبطة بأعمالهم.

5- **الاتصالات الشخصية:** وتتضمن مناقشة المسائل والقضايا العائلية والشخصية غير المرتبطة بالعمل بما يعزز العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين.

6-1- أنماط الاتصال:

يتميز اللوزي بين أربعة أنواع من أنماط أو شبكات الاتصال، وهي: نمط العجلة، نمط السلسلة، نمط الدائرة، ونمط النجمة. (اللوزي، 1999: 117)؛ ويضيف (العميان، 2005: 247) نمطا آخر يسمى بنمط العنقود؛ وفيما يلي عرض لهذه الشبكات:

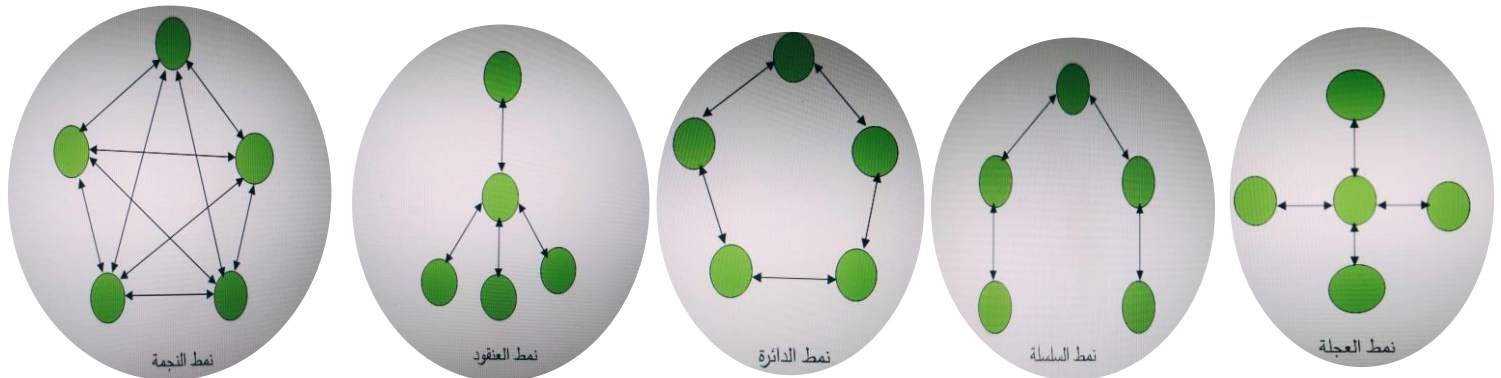
- **نمط العجلة Wheel Network:** حيث أن الشخص الذي يقع في مركز العجلة يتحكم بعملية الاتصال بأكملها، ولا يستطيع أي من الأعضاء الآخرين الاتصال بغيره من المشتركين، إلا عن طريق ذلك الشخص حيث يبعثون بالمعلومات إليه، ويتواصل هو معهم بالقرارات.

- **نمط السلسلة Chain Network:** هذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه، إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط. تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، يمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.

- **نمط الدائرة Circle Network:** ينتج من ربط الأشخاص بشبكة دائرية، حيث يمكن للفرد أن يقوم بالاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار)، ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين، و يصبح كل شخص هنا متخذ قرار.

- **نمط العنقود:** هذا النمط يمكن شخصا واحدا من الاتصال بأربعة أشخاص وهو مساعد المدير، إلا أنه لا يمكن للأشخاص الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة.

- **نمط النجمة Star Network:** النظام هنا يكون أكثر دقة وصحة بشكل عام فهو النمط المثالي الذي يفترض أن جميع المشتركين يتمتعون بقوة متساوية في الاتصال مع باقي الأعضاء، وأن المعلومات المتوفرة لأي منهم تتوفر لجميع الأعضاء الآخرين بسبب تساوي الفرص للتغذية العكسية، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.

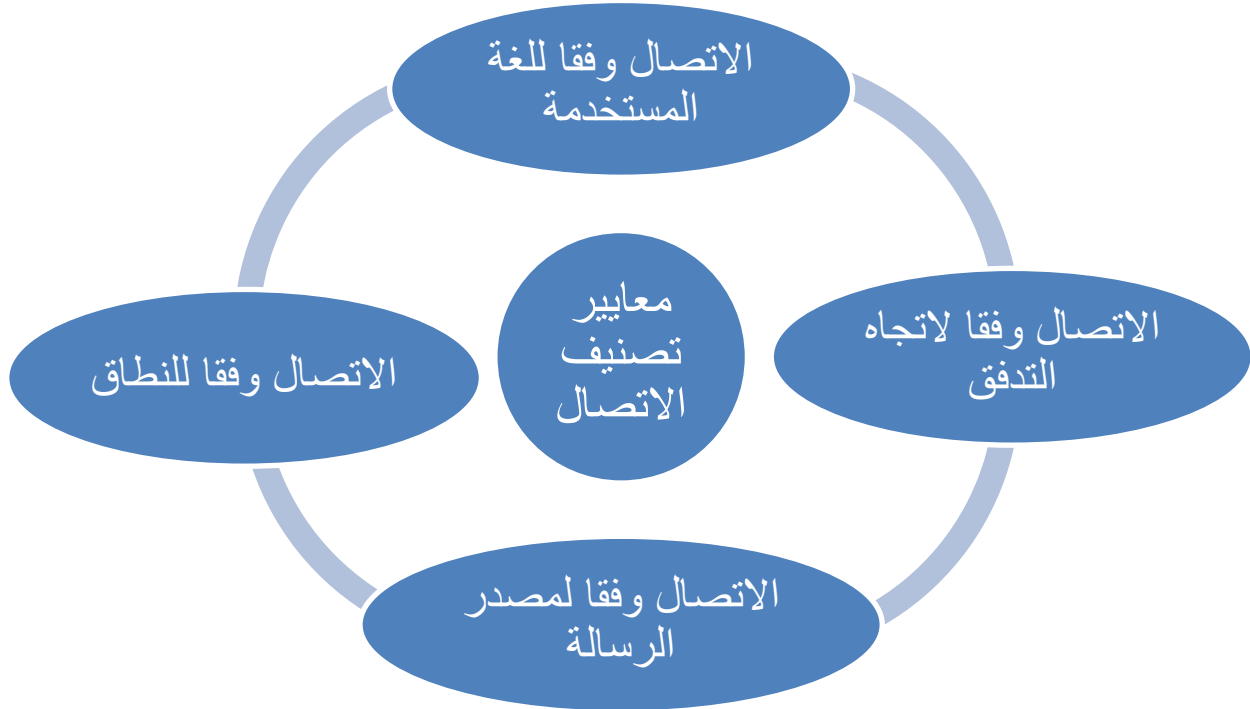


1-7-أنواع الاتصال الإداري ونماذج:

وفقا للمعايير المحددة للتصنيف ويمكن تصنيف أنواع الاتصال الإداري وفقا لمجموعة معايير كما يمكن أن يفسر من خلال عدة نماذج

1-7-1- أنواع الاتصال:

هناك عددا من المعايير يمكن من خلالها النظر للاتصال وتتمثل في:



أولاً: الاتصال وفقا للغة المستخدمة:

1- اتصال لفظي: وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين:
أ- اتصال شفهي: في هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ المنطوق إلى المستقبل، ومن أمثلة على هذا النوع المحاضرات، الندوات، المناقشات، المناظرات، المقابلات والخطب؛
تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح، كما أنها من ناحية تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع باطمئنان كبير.
يرى المغربي أنه من منافع ومحاذير الاتصال الشفوي ما يلي: (المغربي، 2010: 235).

- تتصف بالسرعة والتفاعل التام.

- تؤدي إلى الاتصال المباشر بين المرسل والمستمع، وذلك يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بشكل تام بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية.

- قد لا تؤدي إلى اختصار الوقت وتخفيض التكاليف كما يلاحظ من اجتماعات اللجان.

- قد تؤدي إلى سوء فهم المستمع لأقوال المرسل مما يؤدي إلى أخطاء غالية الثمن.

ولكي يكون الاتصال فعالاً يجب توافر الخصائص التالية في المرسل: (القريوتي، 2009: 234)

- الثقة بالنفس والمعرفة الكاملة بالموضوع.

- وضوح النطق واللفظ.

- القدرة على الإقناع وإتباع أسلوب المشاركة.

- الود والصداقة والسمعة الحسنة والأمانة.

- المرح والدعابة وكسب اهتمام المستمع.

ب- **الاتصال الكتابي:** يتم التواصل بين المرسل ومستقبل الرسالة بالكلام المكتوب، فالاتصالات الكتابية تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة يمكن حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة، كما تمكن مستقبل الرسالة من دراستها بإمعان وتفكير، كما أنها أقل عرضة للتشويه والتحريف.

إن اختيار الاتصالات الكتابية كوسيلة اتصال داخل المنظمة يرجع للعديد من الأسباب، والتي نذكر منها: (نقل المعلومات المعقدة، الوصول إلى مستقبل الرسالة المطلوب، تقديم إثبات على حدوث الاتصال، ضمان سرية وخصوصية المعلومات، ضمان راحة القارئ، تعجيل الاستجابة في عملية الاتصال، التخطيط للرسالة، توفير الوقت والمال، التأكيد على عملية الاتصال، توزيع المعلومات على مختلف الأفراد، ترجمة الاتصالات الدولية)

2- **اتصال غير اللفظي:** الاتصالات غير اللفظية تشمل كل العناصر المرتبطة بالاتصالات الإنسانية، والتي لم يعبر عنها بعبارات شفهية أو كلمات مكتوبة. في بعض الأحيان الاتصالات غير اللفظية تنقل معانٍ أكثر مما تنقله الكلمات. الاتصالات غير اللفظية تتضمن كلا من: تعابير الوجه وحركات الجسم المدركة وغير المدركة، إضافة إلى نبرة الصوت (Griffin and Moorhead, 2010:282)

أ- **لغة الجسد:** يقصد بها: الإيماءات وتعابير الوجه وحركات الجسم الأخرى التي تنقل المعاني.

يمكن تصنيف تعابير الوجه إلى: (1) الاهتمام والإثارة، (2) الخوف والرعب، (3) الاستمتاع والفرح، (4) المفاجأة والفرح، (5) الحزن والألم، (6) الخجل والذل، (8) الكراهية والاشمئزاز، (9) الغضب والغیظ. وتعتبر العين أكثر ملامح الوجه تعبيراً.

- حركات الجسم تعتبر أيضاً من أكثر العناصر الإنسانية تعبيراً، فمثلاً انتصاب الجسم يدل على الاعتزاز بالنفس والزهو، وارتخاء الكتف يدل على الانسحاب. كما أن المسافة تكون قريبة أثناء الاتصال بين ذوي العلاقة الجيدة والحميمة، وتبتعد المسافة إذا كانت العلاقة تأخذ شكلاً رسمياً.

ب- **نبرة الصوت:** يشير التنغيم اللفظي إلى التركيز الذي يعطيه شخص ما للكلمات أو العبارات التي تنقل المعنى.

ثانياً: الاتصال وفقاً للاتجاه:

1، **الاتصال النازل:** يتضمن الاتصال النازل كل الرسائل التي تصدر من المدير إلى مرؤوسيه، أي من مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى منه. هذا هو السبب وراء كثرة هذا النوع من الاتصالات في المنظمات عموماً. إذ تمثل عمليات الاتصال النازل في الغالب نقلاً لكل مما يأتي: (زيارة، 2006: 193)

- القرارات الإدارية من مستوى المدير إلى المستويات الأدنى.
- الأوامر الإدارية نحو العمل ومهامه.
- الإيضاحات عن السياسات والإجراءات التنظيمية.
- التغذية الراجعة إلى العاملين حسب أدائهم.
- المكافآت والتوجيهات والإرشادات.

2، الاتصال الصاعد: وهو الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن خلال هذا الاتصال يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم عن العمل، مما يؤدي بالرؤساء إلى الحصول على التغذية العكسية. وتتم هذه الاتصالات بشكل تقارير أو شكاوى أو اقتراحات أو عن طريق سياسة الباب المفتوح أو اللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين. (القيوتي، ومبارك، 2006: 175)

3، الاتصال الأفقي: عندما تتم عملية الاتصال بين الأفراد من نفس فريق العمل، أو بين أعضاء من فرق عمل مختلفة في المستوى الإداري نفسه، أو بين مديرين من المستوى نفسه، أو أي عاملين آخرين في مستوى أفقي متكافئ، فإن هذا النوع من الاتصال يسمى بالاتصال الأفقي. (Robbins and judge, 2011: 380).

إن غياب مثل هذا النوع من الاتصالات يؤدي إلى ضعف عمليات التنسيق بين الأقسام والوحدات، و بالتالي حدوث مشاكل قد تؤدي إلى تهديد وجود المنظمة ككل.

4، الاتصالات القطرية أو المتقاطعة: وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم، من اجل العمل، فالمدIRON وغير المديرين على السواء كل يسعى إلى إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، ومن أجل ذلك فإن جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. والاتصال المباشر بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير عبر سلسلة الأوامر إلى أعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر، ومن ثم تسير أفقيا وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني، أي تقليل الوقت اللازم لإيصال الرسالة. وهذا يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول: (حريم، 2004: 258)

- تشجيع العلاقات المتقاطعة.
- امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.
- إطلاع رؤسائهم باستمرار حول علاقتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.

ثالثا: أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:

1- الاتصال الرسمي: يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتتخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو في شكل أفقي.

2- الاتصال غير الرسمي: تعتبر الاتصالات غير الرسمية هي الأسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات.

رابعا: أنواع الاتصالات وفقا للنطاق: وينقسم إلى اتصالات خارجية واتصالات داخلية:

✓ **الاتصالات الخارجية:** الاتصال هنا لا يقتصر فقط على العلاقات بين المرؤوسين والعاملين داخل المؤسسة ولكنه يمتد أيضاً إلى من يتعاملون مع المؤسسة الإدارية من الجمهور المنتفعين.

✓ **الاتصالات الداخلية:** يقصد بها الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين.

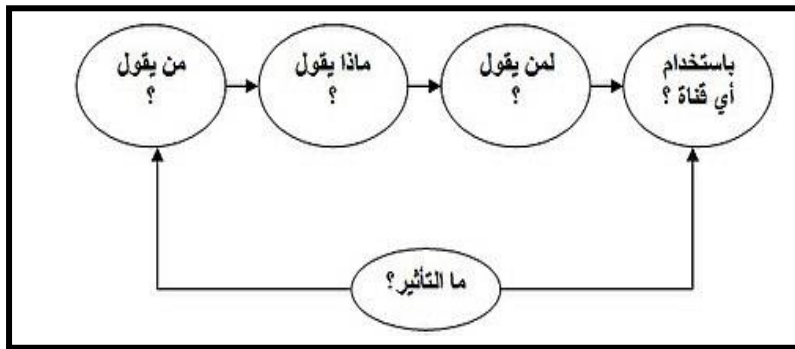
1-8- نماذج الاتصال التنظيمي:

لقد قسم باحثوا الاتصال العملية الاتصالية إلى أقسام صغيرة أو عناصر أو متغيرات (مرسل، رسالة، مستقبل، استجابة) وتأثير ذلك لتسهيل تحليل عملية الاتصال ثم وضعوا هذه العناصر في نماذج اتصال متنوعة والنماذج تقوم بدور تنظيمي من خلال ترتيب وربط العناصر مع بعضها وتبيان العلاقة بينها، أي أن نماذج الاتصال تصور العناصر الرئيسية للعملية الاتصالية. حتى يومنا هذا يوجد العديد من النماذج الاتصالية نوضح أهمها:

1-8-1- نموذج لاسويل للاتصال: Lasuall model of communion

وضعه الأمريكي (هارلد لاسويل) عام 1948 وقال أنه الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال وذلك بالإجابة على

الأسئلة التالية:



من؟/المرسل

ماذا يقول؟/الرسالة

في أية قناة؟/الوسيلة

لمن؟/المستقبل

ما التأثير؟

ونلاحظ أن لاسويل اهتم بتأثير العملية الاتصالية على المستقبل وذلك لأن تركيزه انصب على دراسة وتحليل محتوى الدعاية الأساسية والرأي العام في أمريكا إلا أن هذا النموذج انتقد كثيراً بسبب:

✓ يقول لاسويل من البديهي أن للمرسل هدف للتأثير على المستقبل.

✓ يفترض أن الرسائل الاتصالية دائماً لها تأثير

✓ المبالغة في عملية التأثير على الاتصال الجماهيري بسبب اهتماماته أساسية ويمكن استخدام هذا النموذج وتطبيقه في تحليل الدعاية السياسية وأثرها على الرأي العام وخاصة في تحليل الحروب النفسية وفي عملية الإعلان التجاري

✓ حذف عنصر أساسياً وهو عنصر الاستجابة أو التغذية الراجعة من نموذج الاتصال لديه يسير في اتجاه واحد من المراسل إلى المستقبل ليحقق تأثير ما. وهذا يعكس تاريخ وضع هذا النموذج الذي يعد من أوائل النماذج.

1-8-2- النموذج الدائري: لاسجود وشرام the osgeed and schramm circulan model

وضع النموذج عام 1959 ويتكون من العناصر التالية: المرسل - الرسالة - المستقبل. كما يبين النموذج تماثلاً أو تساويًا بين سلوك المرسل والمستقبل من خلال عملية الاتصال ويعتمد كل من شران وأسجود على دراسة سلوك المرسل والمستقبل في تفسير عملية الاتصال كما يلي:

حيث يقوم المرسل بتحويل الأفكار إلى رموز ويصوغها في رسالة ويحولها قد تكون الرسالة مكتوبة أو ناطقة أو إشارة إيمائية (اليد - العين) والرسالة لديه عبارة عن رمز واحد أو مجموعة من الرموز وقد تكون كلمة إذاعية أو تلفزيونية أو مقالة أو جريدة أو حتى شفرة عسكرية، إشارة خط شكل كتاب. أما المستقبل الذي يستقبل الرسالة ويحولها إلى رمز

ويفسرها حتى يفهم معناها أما عملية الاتصال هنا تتم فكرة ما توجد في ذهن المؤلف (المرسل) يريد أن يوصلها إلى المستقبل أو حتى يشاركه فيها فيقوم بتحويلها إلى رمز على شكل كلمات منطوقة أو مكتوبة أو إشارات يضعها في رسالة للمستقبل الذي يستقبلها فيحولها أيضاً إلى رموز أو حتى يقوم بترجمتها ويفسرها ليفهم معناها وبناء على فهم المستقبل للرسالة يرد على المرسل على الشكل التالي:

يضع المستقبل فكرته أو مشاعره في رموز فيضع رسالة جديدة يرسلها للمرسل الأصلي (المستقبل الجديد) الذي بدوره يحولها إلى رموز بعد تفسيرها أو ترجمتها ليتمكن أيضاً من فهمها

مما تقدم نرى أن نموذج اسجود وشرام يقوم المرسل والمستقبل بنفس الوظائف الاتصالية في بداية العملية الاتصالية ونهايتها وكل من المرسل والمستقبل يتبادلان الأدوار

كما يتضح من هذا النموذج أن كل من دور المرسل والمستقبل متساوية وبشكل محدود وأن وظيفة صياغة الأفكار في رموز متشابهة لإرسال الرسالة ووظيفة تحويل الرسالة إلى رموز متشابهة للاستقبال .

كما يمكن أن يستخدم هذا النموذج في وصف الاتصال الشخصي بأكثر منه في حالة الاتصال الجماهيري لأنه يقوم بدراسة المرسل والمستقبل وكيفية تبادل الرسائل بينهما

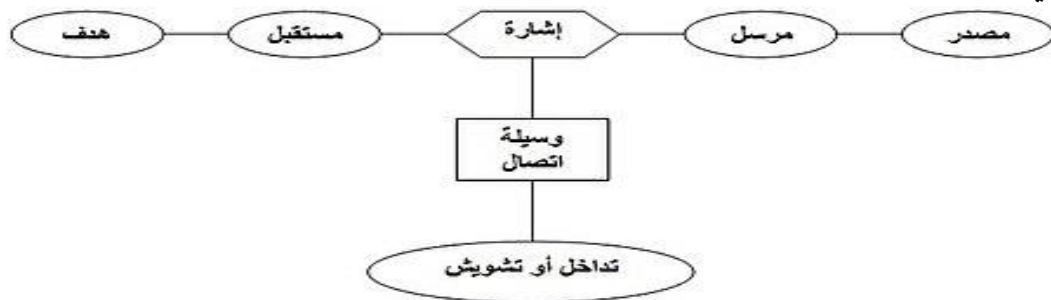
I-3-8- نموذج روس ross model :

وضع روس هذا النموذج عام 1965 ويحتوي على عناصر أساسية تشبه إلى حد ما عناصر نموذج لاسويل . فيها يوضح روس أن عملية الاتصال تتأثر بمشاعر واتجاهات ومعلومات كل من المرسل (المصدر - مفسر) والمستقبل (محلل ومفسر الرسالة) فإذا ما كانت الرسالة المرسله غير دقيقة فإن المستقبل لا يستطيع أن يفسرها وحتى فهمها بشكل دقيق وسبب ذلك أن الرسالة الواصلة إلى المستقبل مختلفة عن الرسالة الأصلية التي أرسلت من قبل المرسل أما قنوات الاتصال فتتمثل بقنوات الحواس الرئيسية لدى الإنسان المعافى وهي "سمعية - بصرية - شعورية إحساس"، وتكون الرسالة على شكل (رموز - لغة - صوت - مشاعر اتجاهات معلومات).

مما تقدم نجد أن الاتصال يسير باتجاهين كما يؤثر بالجو العام الذي تحدث فيه عملية الاتصال كونها عملية مستمرة، متغيرة ديناميكية، والاتصال هو عبارة عن تفاعل اجتماعي بين الناس يتأثر بأحوالهم وثقافتهم وبيئتهم

نموذج شانون وويفر shannon and wever model :

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949، فيه نجد أن العملية تسير في طريق واحد، وحدد ثلاث خطوات لسير العملية، كما نوه إلى عنصر التشويش الذي يعيقها

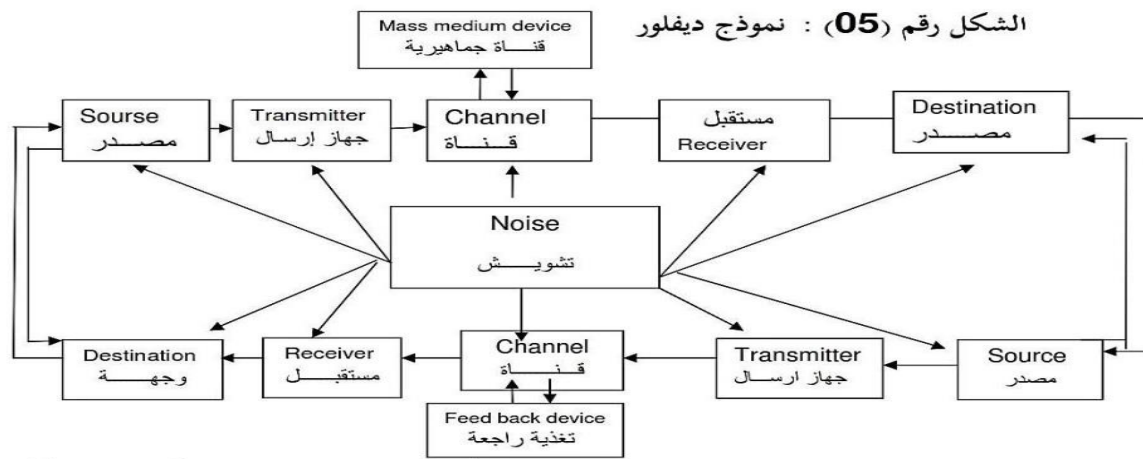


الخطوة الأولى في الاتصال هي مصدر المعلومات الذي يقوم بإنتاج رسالة أو سلسلة رسائل اتصالية بعدها يتم تحويل الرسالة الاتصالية بواسطة إشارات إلى جهات البث أو الإرسال بحيث تتناسب مع طبيعة القناة إلى جهاز الاستقبال على أن تكون وظيفة الثاني على عكس الأولى لأن جهاز الإرسال يحولها إلى إشارة إلكترونية بينما الاستقبال يحولها إلى رسالة اتصالية لنقل بالنهاية الرسالة إلى وجهتها، بالإضافة إلى المشاكل التي تتعرض لها الرسالة الاتصالية من تشويش، ويحصل ذلك عند مرور عدة إشارات عبر نفس القناة وفي نفس الوقت، الأمر الذي يؤدي إلى اختلافات بين الإشارة المبتوثة والواصلة إلى المستقبل أو إلى الجهة المرجوة إلى المستقبل، إلا أن هذا النموذج تم نقده بسبب عدم احتوائه على عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة وتسير في طريق واحد

نموذج ديفلور defleur's model

هذا النموذج هو عبارة عن تطوير نموذج شانون قام به سنة 1966 ويناقش مدى التطابق بين الرسالة المنتجة Produced Message من قبل المصدر والرسالة الواصلة إلى المستقبل Received Message حيث لاحظ ديفلور بأنه أثناء عملية الاتصال يتحول المعنى Meaning الموجود في ذهن المرسل إلى رسالة اتصالية ومن ثم يقوم جهاز الإرسال Transmitter بتحويل هذه الرسالة إلى معلومات تمر عبر قناة قد تكون جماهيرية مثلاً لتصل إلى المستقبل فيقوم المستقبل بتحليلها كرسالة اتصالية ليحصل على المعنى المطلوب فإذا كان هناك تطابقاً بين معنى الرسالة الصادرة عن المصدر ومعنى الرسالة الواصلة إلى المستقبل يكون الاتصال قد تم.

و قال ديفلور "بأن هذا التطابق نادراً ما يكون كاملاً وقد أضاف عنصر التغذية الراجعة أو الاستجابة إلى نموذج شانون وركز على كيفية حصول المصدر على استجابة من المستقبل تساعد على تعديل رسالته الاتصالية للتأثير على المستقبل أو وجهة الرسالة الاتصالية.



1- 9 معوقات الاتصال الإداري:

من الأهمية أن نشير إلى أن الكتابات تختلف فيما بينها بصورة واضحة بشأن مدخل تحديد معوقات وعوائق عملية الاتصال، فمنها ما يقصر تحديد هذه المعوقات على أطراف الاتصال (المرسل والمستقبل)، ومنها ما يصنف

المعوقات إلى سلوكية وذهنية، والبعض يضيف إليها العوائق الأخلاقية.

حيث يرى (أبو بكر، والبريدي، 2008: 116) أن المنهج الأكثر ملاءمة لتحديد عوائق فعالية عملية الاتصال يجب أن يتضمن ثلاثة مستويات من التحديد هي:

- العوائق مصنفة حسب عناصر أنموذج الاتصال ومن ثم يكون لدينا ثماني مجموعات من العوائق، كل مجموعة تختص بعنصر من عناصر نموذج الاتصال.

- العوائق الخاصة بكل عنصر مصنفة إلى عوائق: فنية، سلوكية أخلاقية، وإدارية.

- العوائق المرتبطة بالنموذج ككل من خلال التفاعلات والعلاقات التشابكية بين عناصر نموذج عملية الاتصال.

أما الخصاونة فيرى أن أسباب مشاكل الاتصال تعود بصفة عامة إلى: (الخصاونة، 1998: 13).

- عدم الاهتمام بجماعة العمل، وإهمال المديرين للعوامل النفسية المرتبطة بالصحة العقلية على حساب العوامل الأخرى، والنزاعات القائمة بين الأفراد.

- عدم وضوح الاختصاصات وعدم تحديد الأهداف بدقة.

- سوء الاتصال بين الأفراد والجماعة.

- عدم ملائمة المكان وسوء الإضاءة والتهوية.

- إهمال أهمية العنصر الإنساني في مزاولة عملية الاتصال.

- عدم الاهتمام بتنمية مهارات الاتصال بين الأفراد.

- إهمال البيانات والمعلومات التي لا تتفق مع وجهة نظر الإدارة.

- مشاكل العادات والتقاليد والأعراف والقيم.

- شكل البيئة الاقتصادية ومستوى المعيشة والعوامل الجغرافية والمناخ.

- المعتقدات والناحية الدينية.

نظرا لكثرة المعوقات التي تحول دون الوصول إلى تحقيق اتصال إداري فعال ارتأينا وبعد الاضطلاع على مختلف

الأدبيات أنها عموما تصنف إلى معوقات شخصية، بيئية، وتنظيمية:

1، **المعوقات الشخصية:** إن الأفراد في المجتمع يتميزون عن بعضهم البعض من حيث قدراتهم الإدراكية، وخلفياتهم الفكرية، وسلوكياتهم المكتسبة... الخ هذا التباين الفردي يلقي بظلاله على قدرة كل فرد فيما يخص عملية التواصل مع الآخرين، ويؤدي إلى وجود تباين في استيعاب مضامين الرسائل المتبادلة مما يؤثر على فعالية الاتصال. أهم المعوقات الشخصية حسب وجهة نظر حمود هي: (حمود، 2002: 131)

- **التباين في الإدراك:** إن التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية وانتماءاتهم البيئية المختلفة تجعل إمكانية إدراكهم للمفاهيم والمعاني مختلفة بينهم وبالتالي الأحكام التي يعطونها للأشياء مختلفة ومتباينة نتيجة اختلافاتهم الذاتية.

- **الاتجاهات السلبية:** الاتجاهات السلبية للمرسل اتجاه ذاته واتجاه الآخرين، ونذكر منها باختصار: الانطواء، حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها، المبالغة في الاتصال، الشعور بمعرفة كل شيء، ممارسة الضغوط على المرؤوسين، وتخطي حدود السلطة.

- **القصور في المهارات:** إن توفر مهارات الاتصال لدى الفرد عامل مهم لإنجاح عملية الاتصال كتوفر مهارات الاستماع، الكتابة، القراءة، التحدث، والقدرة على فهم المعاني. وبالتالي فإن غيابها - مهارات الاتصال - يخلق قصورا وضعفا في الاتصال.

- **تشويه وترشيح المعلومات:** مما يؤدي إلى انحراف عن تحقيق الأهداف المرجوة.

- **سوء العلاقات الفردية:** يؤدي إلى وجود حواجز نفسية بين الأفراد وغياب جو التفاهم والثقة، وبالتالي قلة الانسجام والتفاعل الايجابي، وصعوبة في انسياب المعلومات والحصول على تغذية راجعية، مما يقلل من فاعلية الاتصال الإداري.

- **الإدراك الانتقائي:** المستقبل للرسالة في عملية الاتصال يقوم باختيار وانتقاء ما يريد سماعه معتمدا على حاجاته، الأمور التي تحفزها، الخبرة، وخلفياته الفكرية، وخصائصه الشخصية الأخرى، فهو يقوم بتفسير الرسالة حسب حاجته وليس حسب المغزى الكامل منها مما يؤثر سلبا على عملية الاتصال. (Robbins and judge, 2011: 393).

2، **المعوقات التنظيمية:** تتعلق عموما بالهيكل التنظيمي للمنظمة، أهم هذه المعوقات: (العميان، 2005: 252)

- عدم وجود هيكل تنظيمي مما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات، والسلطات، والمسؤوليات.

- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال مما يؤدي إلى ترشيح المعلومات.

- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات السريعة والمتتالية لا يوفر المناخ الملائم لاتصال فعال.

- عدم وجود إدارة للمعلومات، أو غياب مختصين في الاتصال داخل التنظيم للمساهمة في جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها، والرفع من كفاءة عملية الاتصال وانسياب المعلومات عبرها، والمساهمة في تدريب والرفع من مهارات الاتصال لدى العاملين في التنظيم.

- غياب نظام فعال يسمح بربط المنظمة ببيئتها الخارجية من أجل انسياب سلس للمعلومات والبيانات بينهما، فالمنظمة كنظام مفتوح تؤثر وتتأثر ببيئتها.

- إضافة إلى ما سبق فمن الممكن، وجود جماعات غير رسمية تعمل على تحقيق أغراضها الخاصة، وتقوم بنشر الدعايات والتشويش على العمليات الاتصالية التي لا تخدمها.

3- **المعوقات البيئية:** تنتج هذه المعوقات من البيئة المحيطة التي يعيش فيها الفرد سواء داخل التنظيم أو خارجه ومن أهمها:

- **اللغة:** قد تصبح الكلمات المستخدمة من طرف المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية الاتصال، فقد يقوم المرسل باستخدام بعض المصطلحات الفنية المتخصصة التي قد لا يفهمها المرسل إليه. ولا نقف عقبة اللغة عند حد استخدام المصطلحات المتخصصة وإنما تظهر أيضا عندما يستخدم المرسل بعض الكلمات العادية غير المحددة، والتي تكون لها أكثر من معنى عند بعض الأفراد أو تختلف معانيها باختلاف الأقاليم. (أبوسمرة، 2009: 75).

- **البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:** البعد المكاني بين المستخدمين قد يؤثر على فاعلية الاتصال الإداري، فالرسالة يمكن أن تتعرض للتحريف أثناء انتقالها بين الطرفين.

والشيء نفسه فيما يخص اختلاف التوقيت حول العالم نظرا لوجود شركات عالمية لها فروع في عديد دول العالم، وكذلك نوعية خطوط الهاتف وتعطل أجهزة الكمبيوتر كلها عوائق فيزيائية تؤثر على كفاءة عملية الاتصال. (Kreitner and Kinicki, 2004: 526)

10 - مقومات الاتصال الفعال

- هنالك عدة نقاط يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يكون الاتصال أكثر فاعلية، ولكي يؤدي الدور المنوط به داخل التنظيم، ومن بين هذه النقاط: (القيوتي، ومبارك، 2006: 178).
- أن يتم التخطيط للاتصال بشكل جيد.
 - أن يكون الاتصال واضحا لا لبس فيه، وذلك باستخدام ألفاظ ومعاني واضحة ومفهومة.
 - الانتباه والإصغاء لإدراك المعاني.
 - اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال.
 - التكرار غير الممل، إن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع.
 - اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
 - التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع.
 - ويضيف (جواد، 2010: 368) إلى ما سبق أن على المتصل:
 - استشارة ذوي الخبرة في الاتصال، والاستفادة من تجاربهم، لتعزيز موقفك في عملية الاتصال.
 - الانتباه للإشارات والحركات التي قد تصدر أثناء عملية الاتصال.
 - متابعة ومراقبة الاتصال، وعدم اعتبار الأمر منتهيا بمجرد إرسال الرسالة.

II- التحرير الإداري

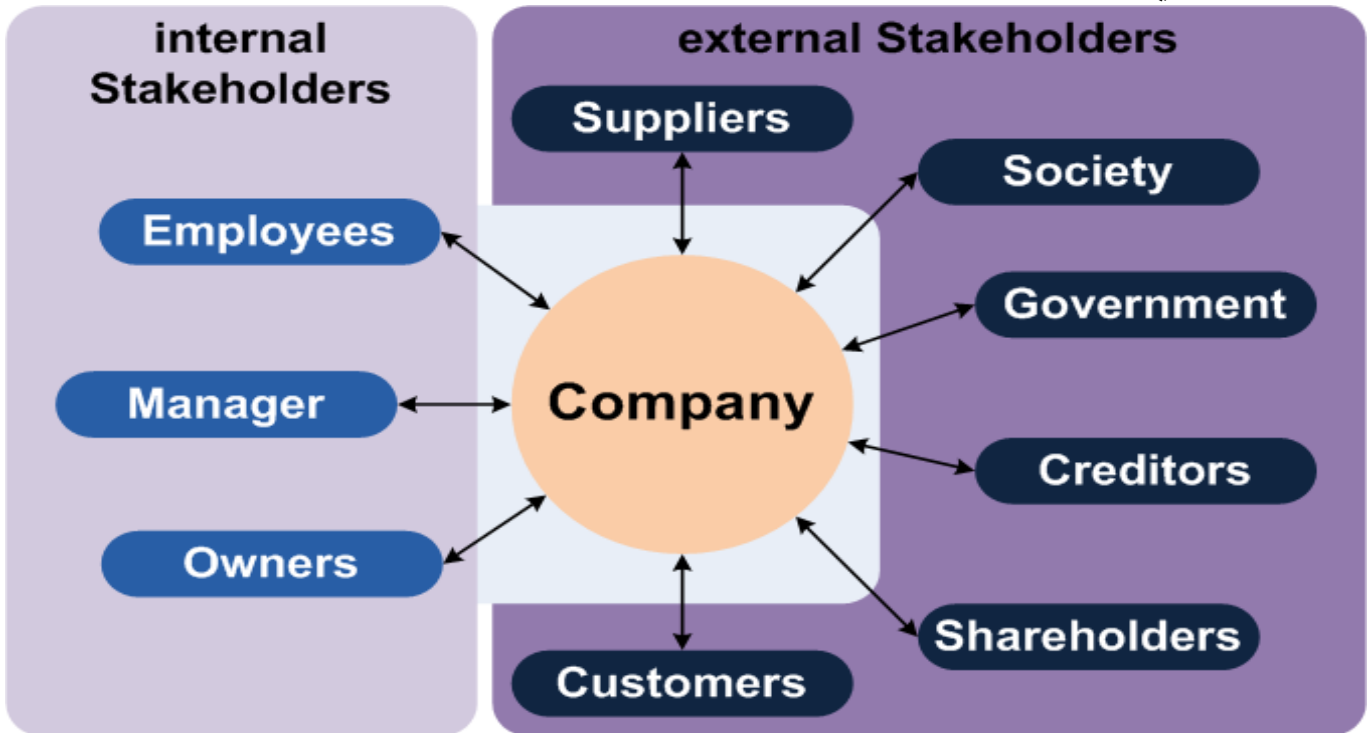
II-1- مفهوم التحرير الإداري

أولاً: لغة: حرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو خطأ في القول والحساب والكتابة، وأيضا لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

ثانياً: اصطلاحاً: تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر له.

ويعرف أيضا بأنه: عملية كتابة للوثائق المختلفة من طرف الإدارة (التي قد تكون مسؤولة عن تسيير مرفق عام، مؤسسة اقتصادية ربحية، منظمات غير ربحية...) بواسطة موظفيها، مما يسمح بانسياب المعلومات والأفكار، وضمان حدوث الاتصال بين موظفي المنظمة في مختلف الوحدات والمصالح والمستويات الإدارية، وبين المنظمة وأصحاب المصلحة الخارجيين (الحكومة، المجتمع...)، بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة من وراء المحررة الإدارية.

إذن فالمحررات الإدارية قد تكون موجهة لأصحاب المصلحة الداخليين أو الخارجيين، والذين يمكن تلخيصهم من خلال الشكل التالي:



وفن التحرير الإداري يكتسب من خلال أمرين: (بن مشري، 2019، 17)

- 1- معرفة القواعد الأساسية للكتابة: وهي معارف نظرية بحتة، حيث يتم اكتساب الأسلوب وتحسينه من خلال التمارين والقراءة اليومية.
- 2- الخبرة التي لا تكتسب إلا من خلال الممارسة الميدانية.

II-2- عناصر التحرير الإداري: يشتمل التحرير الإداري على أربعة عناصر أساسية:

- أ- **الموضوع:** يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات ووثائق إعلام الاتفاقات ووثائق السرد التعليمات والنصوص القانونية)
- ب- **التنظيم:** الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات، التنظيم، التخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه) مراعاة للمستويات بالهيكل الإدارية .
- ج- **الشكل:** البنية الشكلية للوثيقة "البيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها
- د- **الهدف:** وتسعى الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين، أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين

II-3- أهمية التحرير الإداري

- 1 - **وسيلة اتصال:** بما أن "الإدارة تكتب ولا تتكلم"، فإن التحرير الإداري هو وسيلة الإدارة في التواصل، سواء بين هيئاتها أو مع هيئات خارجية، أو في تعاملها مع جموع المواطنين. وهو الأمر الذي يكشف عن أهمية المحررة الإدارية في النشاط الإداري، وبدون التحرير الإداري سوف يشل هذا النشاط لا محالة.
 - 2- **وسيلة إثبات:** مما لا شك فيه أن الوثائق الإدارية عموما هي وسيلة إثبات، وهو ما يجعل التعويل عليها في إثبات الوقائع والحقوق أمرا منتشرا في المنازعات مع الإدارة. وبالنظر إلى هذه الأهمية، نجد المحرر الإداري يتضمن وجوبا مجموعة من البيانات الإلزامية والخصائص، حتى يتسنى للإدارة وخصوصا استعمال هذه المحررات كوسائل إثبات في حل النزاعات الإدارية والقضائية. من أمثلة ذلك سريان المواعيد والآجال، التبليغ، الإقرار.....
 - 3- **وسيلة إعلام:** تحتاج الإدارة في الكثير من الأحيان بهدف تحقيق غاياتها إلى وسيلة للإعلام، سواء تعلق الأمر بإعلام موظفيها، أو إدارات أخرى، وخصوصا إذا تعلق الأمر بإعلام المواطنين والمتعاملين معها. وتعتبر الكتابة النموذجية وفقا لمعايير التحرير الإداري هي الوسيلة الأقل تكلفة، والأبسط في الاستعمال من أجل تحقيق غاية الإعلام؛ فتتواصل الإدارة مع موظفيها مثلا عن التعليمات والمذكرات الإعلامية، وتتصل بالمواطنين عن طريق الاستدعاء أو التبليغ أو الإعلان.
 - 4- **وسيلة تظلم:** هناك العديد من الطرق التي حددها القانون، ويلزم بها الموظفين في الإدارات العامة باتباعها عند مطالبتهم بحقوقهم، لعل أبرزها: التظلم، الموظف يحتاج لا محالة إلى الكتابة للتعبير عن انشغالاته، وكذلك حماية حقوقه، ومن أجل رفع التظلم لا بد أن يعلم الموظف أساسيات الكتابة، كالجهة التي يرفع إليها تظلمه، والمواعيد والآجال والقوانين المقررة بحقوقه، وأن يستعمل عبارات لائقة ودقيقة، هذا الأمر لا يتعلق بالموظفين فقط بل بالمواطنين أيضا الذين يريدون رفع المظالم.
- إضافة إلى العناصر المهمة السابقة التي تبين أهمية التحرير الإداري، يمكن إضافة ما يلي:

أ- **التكلفة المنخفضة:** تعد المحررات الإدارية ذات تكلفة منخفضة فهي لا تتطلب الكثير من المعدات، فهي تستوجب موظف عارف بقواعد التحرير الإداري فقط، كما أنها تعمل على تسهيل العمل الإداري، مع إمكانية حفظها سواء في أجهزة الإعلام الآلي أو على مستوى المصلحة المرسله؛ فهي إذن أداة غير مكلفة للتخاطب. (خليل، 2022)

ب- **تحقيق نجاعة التسيير والإدارة:** إنّ أهمية التحرير الإداري- زيادة على ما سبق- تتجلى أيضا في كون المراسلات الإدارية ومختلف الوثائق المحررة سهلة الاستعمال والتداول والحفظ. وبذلك يمكن استخدامها والرجوع إليها في أي وقت حتى بعد سنوات من حفظها وتصنيفها، مما تجعل ذاكرة العمل الإداري محفوظة ومنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة تربح الكثير من الوقت وتحقق فعالية أكبر في التسيير وتحقيق الأهداف. (أوبختي، 2023)

ت- **وسيلة لاتخاذ القرار:** تستعمل المحررات الإدارية كوسيلة لتبيان القرارات المتخذة من خلال التشاور الجماعي في مسألة ما، كما هو الحال في محاضر الاجتماعات والجلسات.

ث- **تحديد المركز القانوني للشخص:** من وظائف الوثائق الإدارية تحديد المركز القانوني للشخص في الإدارة أو المؤسسة، على غرار مقررات التعيين، التثبيت، الانتداب، الإحالة على الاستيداع، قبول استقالة أو قرار إقالة....، كما تبين الوثائق صفة كل من المخاطب والمخاطب، فنعرف من خلالها اختصاص كل منهما.

ج- **وسيلة لتحويل المحررات الإدارية:** تعتبر المحررة وسيلة لتحويل الوثائق بين مختلف المصالح والإدارات، على غرار جدول الإرسال الذي يسمح بتحويل الوثائق وإثبات استلامها من الطرف الآخر، حيث أن الختم بالاستلام يعتبر بمثابة اعتراف سواء كانت جهة الاستلام داخلية أو خارجية.

ح- **وسيلة لتوجيه المستخدمين:** تعتبر بعض المحررات الإدارية وسيلة لتوجيه المستخدمين والعمال، وذلك من خلال المذكرات المصلحية، والتعليمات الداخلية والخارجية؛ فالمسؤول ليس ملزما بالاتصال بكل فرد أو مصلحة أو إدارة، بل يكفي إصدار محرر إداري يصل الجميع.

خ- **وسيلة للتنفيذ:** تستعمل المحررات الإدارية كوسيلة لإعطاء قرارات التنفيذ، والتي تعتبر ملزمة للمعني بها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.

II-4- مميزات أسلوب التحرير الإداري:

ينبغي على الموظف في الإدارة العلم المسبق بأن عملية التحرير الإداري تتطلب مجموعة من المميزات التي يجب عليه مراعاتها، منها ما تعلق بالمضمون، ومنها ما هو متعلق بالشكل

أولا: المميزات الموضوعية أو المتعلقة بالمضمون:

1- **الموضوعية:** ينبغي على المحرر الإداري أن يتجنب الاعتبارات الشخصية في المراسلات الإدارية، وأن يضع نصب عينيه أن النص الذي يحرره سيعرض على توقيع سلطة إدارية، وأن كل نص صادر من إدارة أو عن أفراد في هذا الشأن، ينبغي يلتزم بالموضوعية، أي توحي أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا على أي انفعال مهما كانت براءته، بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها.

2- الوضوح والبساطة: يجب أن يكون الأسلوب واضحاً في معناه، دالاً على المراد وبتعبير واضح لا لبس فيه ولا غموض، فالأسلوب الإداري يقتضي اتخاذ ميزة الوضوح كي تفهم الرسالة أو المراسلة بسهولة ويتم تطبيق محتواها وتحقيق الغرض منها، فالوضوح يتطلب مراعاة البساطة في التعبير، مراعاة المخاطب، استخدام المفردات المشهورة بكثرة في الحياة الإدارية، تجنب الألفاظ والمحسنات البديعية.

محرم الوثيقة الإدارية عليه أن ينجح للبساطة في الأسلوب بما يحقق تبليغ الفكرة باستخدام جمل وألفاظ تكون في متناول العامة من القراء.

3- الإيجاز والدقة: يقصد بالإيجاز هو التعبير عن فكرة معينة بأقل الألفاظ الممكنة دون تطويل ممل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال الجمل القصيرة على أن تكون كاملة ودالة عملاً بالقاعدة التي تقول خير الكلام ما قل ودل. أما عن الدقة فيجب أن تكون الكتابة معبرة فلا تتضمن المراسلة ألفاظاً محتملة المعاني والمفاهيم كما يجب تحاشي التكرار.

4- المسؤولية والحذر: إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري والمقصود به سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، أي أن كل موظف أو مسؤول في الإدارة أياً كان نوعها مطالب بالالتزام باحترام الاختصاصات والمهام الموكلة إليه من التنظيم الذي يعمل فيه، أو من رؤسائه في كل ما يحرره من مراسلات إدارية سواء أكانت داخلية أو خارجية دون زيادة أو نقصان، فلقد جاء في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في المادة 43 منه: «يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم»، كما نصت المادة 47 أيضاً منه على أن: «كل موظف مسؤول عن تنفيذ مهامه». إن تحديد الاختصاص والمهام الموكلة لكل موظف يحدد بدوره المسؤوليات بشكل دقيق ويجعل المحرر يتحمل كل النتائج التي يترتب عما يحرره، وهذا ما يجعل الموظف حذراً فيما يحرره، فلا يتعدى حدود اختصاصه ولهذا قرن الحذر بالمسؤولية وشكلاً خاصية هامة جداً من خصائص التحرير الإداري.

5- احترام السلم الإداري: السلم الإداري هو التنظيم الهرمي السائد داخل المؤسسات والذي يتضمن عدة مستويات من الأعلى إلى الأسفل تحركه السلطة الرئاسية أو السلمية التي تربط الرئيس بمرؤوسيه؛ فالهيكل التنظيمي في المؤسسات يبنى على أساس التدرج أو السلم الإداري، فهو يتخذ شكل هرمي يتجزأ إلى عدة مستويات من الأعلى إلى الأسفل وفقاً للقاعدة أن الأعلى يسود الأدنى. وبذلك يجب حالماً يتعلق الأمر برسالة داخلية احترام السلم الإداري، فلا بد من إعلام المسؤولين المباشرين وذلك لإبداء الرأي في فحواها قبل إرسالها إلى المسؤول الأعلى، ويتجسد احترام التسلسل الإداري على عدة مستويات:

أ- على مستوى النصوص: الدستور، النصوص التشريعية (القوانين - الأوامر)، النصوص التنظيمية (المراسيم - التعليمات - القرار أو المقرر).

ب- على مستوى المؤسسات: رئاسة الجمهورية - رئاسة الحكومة - الوزارة بهيكلها - الولايات بهيكلها - البلدية - المصلحة - المكتب.

ج- على مستوى الوظائف: رئيس الجمهورية - الوزير الأول - الوزراء - الوالي - الكاتب العام - مدير الإدارة المحلية - الرئيس ومرؤوسيه - رئيس المصلحة - رؤساء الدوائر - الرئيس ومرؤوسيه - رؤساء المجالس الشعبية البلدية - رؤساء مصالح... إلخ.

إذا حالماً يتم تحرير أي وثيقة من الوثائق والمراسلات الإدارية يجب احترام السلطة السلمية أو التدرجية فيجب أن يكون الرئيس المباشر عالماً بكل ما يرسل أو يكتب إلى السلطة الأعلى منه. وكذلك صيغ العبارات في المراسلات وحتى الوثائق

الأخرى. تختلف من صياغتها من والي، في حين يخاطب المسؤول مرؤوسيه فإنه يأمرهم، يدعوهم بلفت انتباههم. أما حين نخاطب نحن الرئيس فإننا نقترح، نفيد، نرسل... إلخ. إذا فالتنظيم الإداري يقوم على التسلسل والرتب فلغة الرئيس غير لغة المرؤوس.

6- المجاملة: وهي عبارات مهذبة تعبر عن الاحترام والتقدير وتتميز باللباقة ودمائة الأخلاق، وهي التي تترك أثر طيب في نفسية المستقبل بغض النظر عن طبيعة الرد. وعليه فإنه على المحرر أن ينتقي العبارات التي تريح النفس وتترك باب الأمل مفتوح لدى المرسل إليه. خاصة عند الرد على بعض الطلبات بحياة الناس المباشرة كطلبات السكن والعمل. ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني) أو عبارات تترك الأمل (يسرني...يؤسفني) وعلى أن تكون الصياغة بصيغة المبني للمجهول مثل:

- عرضت على رسالة بينت

- بلغني أن....

- عرض على تقرير من خلاله....

7- المنطق: يجب عرض الوقائع والحيثيات بصفة عقلانية ومنطقية حسب أهميتها المتصاعدة أي بالتركيز على الفكرة الأساسية باستخلاص النتائج التي تعرض نفسها منطقياً.

8- المحافظة على السر المهني: يتقيد الموظف في تحريره للمراسلة أو الوثيقة الإدارية بواجب أصيل يتمثل في عدم إفشاء الأسرار المهنية لا بشكل صريح ولا بشكل ضمني، ويعتبر سراً مهنيّاً كلّ معلومة تحصل عليها الموظف من خلال ممارسة مهامه ماعدا ما تستدعيه ضرورة العمل أو بوجود تصريح مكتوب من الرئيس الإداري، حيث جاء في المادة 48 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية أنه: «يجب على الموظف الالتزام بالسر المهني ويمنع عليه أن يكشف محتوى أي وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه ماعدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة»، كما جاء في المادة «: 180 منه يعتبر خطأ مهنيّاً من الدرجة الثالثة إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية».

ثانياً: المميزات الفنية أو الشكلية للأسلوب الإداري:

تتميز المحررات الإدارية عن غيرها من المراسلات المتبادلة بين الأشخاص في شكلها لتضفي عليها لمسة فنية جمالية يستريح لها متلقي المراسلة، وهي إلزامية واجب التقيد بها يطلق عليها البنية الشكلية للوثيقة أو المراسلة، تتمثل هذه المميزات على سبيل المثال لا الحصر في:

1- الدمغة: تكتب عبارة " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" في أعلى ووسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين،

2- الطابع: ويقصد بها مجموعة البيانات التي توضح اسم الإدارة أو الهيئة التي تصدر منها الوثيقة المعنية، ويظهر ذلك في الزاوية العليا للجهة اليمنى من كل وثيقة إدارية إذا كانت باللغة العربية، وفي الجهة العليا اليسرى إذا كانت باللغة الأجنبية-؛ كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقاً للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية، ومثال ذلك ما يلي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية..... **جيجل**

دائرة..... **جيجل**

بلدية..... **جيجل**

3- الرقم الترتيبي أو رقم التسجيل: ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، إذ يأتي رقم التسجيل مباشرة تحت الطابع، ويضم أساسا:

- الرقم التسلسلي في الصادر

- رمز الإدارة أو المصلحة

- سنة صدور الوثيقة.

مثال: رقم 120/ج.م.ص.ب.ي.ج/2022

4- المكان والتاريخ: مكان وتاريخ إصدار الرسالة من الأمور الهامة في النشاط الإداري، ومن أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية، وتبين تاريخ سريان مفعولها وحساب الآجال القانونية المتعلقة بالآثار القانونية التي يمكن أن تترتب عن ذلك. ويجب كتابة ذلك بكل وضوح وفي عبارة واحدة. مثال: حرر بالجزائر في: 10 أكتوبر 2022.

5- صفة المرسل إليه: هي مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية ويكون في الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل، يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا.

مثال: رئيس المجلس الشعبي البلدي

إلى السيد رئيس الدائرة

6- الموضوع: هو عبارة تتصدر جسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية، ويسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه (مثال: طلب الترقية إلى منصب معين)

7- المرجع: يأتي هذا البيان عادة تحت الموضوع مباشرة، والذي يقصد به التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة، من رسائل، أو مناشير أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر.... الخ وللمرجع أربعة عناصر أساسية، وهي:

- نوعية النص: (مرسوم، قرار، أمر.... الخ)

- بيان الرقم: الرقم التسلسلي في الصادر.

- بيان التاريخ: تاريخ استصداره بالضبط.

- موضوع النص: أي ما تضمنه النص

مثال ذلك: بمقتضى الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

8- صلب المحررة الإدارية: هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة وأغراضها، ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي:

- أ- **التقديم:** ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به؛
- ب- **العرض:** يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة؛
- ت- **الخاتمة:** تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

9- الأوراق المرفقة: تشير في هذا البيان إلى الوثائق والمستندات التي ترفق بالرسالة مع ذكر طبيعتها وعددها.

10 - التوقيع: يجب تذييل المحررات الإدارية بتوقيع من المرسل، مع بيان صفته الوظيفية واسمه ولقبه، وأن يكون التوقيع بخط اليد، وإن كان الأمر متعلقاً بتفويض، يجب الإشارة إلى ذلك بذكر عبارة: عن أو بتفويض من... (ذكر اسم المفوض وصفته)؛ للتوقيع آثار قانونية بالنسبة للموقع، فهو يتحمل تبعات هذا التوقيع، كما أنه يضفي الصفة الرسمية والمصادقية على المحررة الصادرة عنه، وعادة ما يكون التوقيع مصحوباً بوضع ختم المصلحة أو الإدارة المعنية، وهذا لمزيد من المصادقية ومنعاً للتزوير.

وقد يكون الإمضاء بالإضافة إلى إمضاء المعني الأول:

أ- **إمضاء بالتفويض:** تقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة أنه قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم. مثال على ذلك:

عن الوزير وبتفويض منه

مدير التكوين

اللقب والاسم، الإمضاء والختم

ب- **إمضاء بالنيابة:** تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة كالوزير، أو الوالي، أو رئيس البلدية مثلاً أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة، ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائباً عن إدارته لأسباب معينة، أو في حالة شغور المناصب، حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام. مثال على ذلك:

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وبالنيابة

النائب الأول

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

11- الاهتمام بالورق المستخدم: من الخصائص الشكلية للمحررة الإدارية أن تكون في ورق نظيف ويتناسب مع القوانين التي تحدد أبعاده، فغالبا يتم استخدام الورق A4 في المراسلات الإدارية العادية، ويمكن استخدام ورق بحجم A3 في حالة المراسلات الإدارية الطويلة، أما المراسلات الإدارية القصيرة فيمكن استخدام ورق أبيض بحجم أصغر مثل: A5

12- تحرير موضوع المراسلة على وجه واحد من الورق وترقيم الصفحات يجب أن تكتب المحررات الإدارية أو المراسلات مهما كان عدد صفحات وطول محتوى المراسلة على وجه واحد، لأنه يمكن للمرسل إليه ألا يتقطن لما كتب خلف الورقة. وإذا كتبت المراسلة في أكثر من ورقة، يجب على المحرر أن يقوم بترقيم الصفحات ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصفحة بالنسبة لعدد الصفحات الإجمالي، مثال: الصفحة: 4/1.

13- ترك المسافات والهوامش في جوانب الورقة: الهوامش: هي عبارة عن الأجزاء الفارغة بين حواف الورقة على مختلف جوانبها، وتعد الهوامش ضرورية لتحقيق أكثر من فائدة فهي إلى جانب كونها تضيي شكلا جماليا منسقا للورقة، فإن هذه الهوامش يستفاد منها في تخريم الأوراق لتسهيل حفظها ضمن ملفات الحفظ الخاصة بها. يجب أن تكون هذه الفراغات أو المسافات واضحة في المراسلة الإدارية، لأنها هي التي تضيي على المراسلة قدرا من الترتيب، فضلا عن كونها ضرورية أحيانا كما هو الشأن بالنسبة للمسافة بين الكلمة والأخرى أو بين الأسطر والجملة. المسافات تختلف من مراسلة إلى أخرى، حسب موضوعها، فمثلا جدول الإرسال يختلف عن التقرير وعن المذكرة من حيث كيفية الكتابة وترك المسافات.

14 وضع علامات الترقيم أو الوقف: علامات الوقف في مجال التحرير بصفة عامة، تستخدم داخل نص الرسالة، وهي من المسائل التي يتعين على المحرر احترامها، لأنها تساعد على سرعة القراءة والفهم. وتتمثل هذه العلامات في النقطة الفاصلة، الفاصلة المنقوطة، النقطتان الرأسيتان، علامة الاستفهام، علامة التعجب، الشرطة أو المطء، الشرطتان، النقاط المتتالية، القوسان، المزدوجتان، هذا ويمكن توضيحها وفق ما يلي: (غربي، 2018، ص6)

- **النقطة(.)**: تستعمل عند الوقوف في نهاية الجملة التي انتهى عندها، فالنقطة تعطي للقارئ إمكانية "الاسترخاء" لاستيعاب تلك الفكرة قبل الانتقال إلى الفكرة الموالية.

- **الفاصلة(،)**: تدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها، حيث تسمح الفاصلة من تسجيل فترة توقف بين أجزاء الجمل، فيكون سكوت القارئ سكوتا قصيرا لتمييز بعض أجزاء الكلام عن بعض، وقد تستعمل بين الجمل القصيرة المترابطة المعاني التي يتكون من مجموعها كلام تام مثلا: قمت بتحليل الموضوع، وقدمته إلى الرئيس الإداري، وأخذت منه موافقة عليه. كما تستعمل بين المفردات التي تفصل الجمل، أوبين أنواع الشيء وأقسامه، مثل: أركان القرار الإداري خمسة هي: ركن الاختصاص، ركن الشكل والإجراءات، ركن السبب، ركن الغاية، وركن المحل. وتستعمل أيضا بعد لفظ للمنادى، مثال: انتظر منك، يا معالي الوزير، أن أنال ردا على طلبي.

- **الفاصلة المنقوطة(;)**: الغرض منها للتمييز بين الجمل الطويلة، فهي توضع بين الجمل الطويلة ويأتي بعدها كلام آخر، كما تستعمل عند تفسير مقصود جملة سابقة، مثال ذلك: تحصل الموظف العامل بالمصلحة الإدارية على علاوة؛ لأنه أنجز المهام المسندة إليه بكفاءة عالية فاقت كفاءة زملائه.

- **النقطتان الرأسيتان(:)**: وتسمى أيضا علامة التوضيح، تستعمل بعد عبارة تشير إلى بيانات تفصيلية وتوضيحية تالية، مثل: النصوص التنظيمية الإدارية هي: المراسيم، القرارات، المقررات، المناشير، والتعليمات. كمات وضع

أيضا بعد القول: قال المدير: احترمو النظام الداخلي للمؤسسة، وتستعمل كذلك في نهاية جملة متبوعة بجملة أخرى تشرحها أو توضحها أو تكملها.

- **علامة الاستفهام(?)**: تكون في نهاية الجملة الاستفهامية، التي تحمل طلب للعلم بالشيء لم يكن معلوما من قبل، مثل: كم وصلت نسبة أشغال ترميم المتحف الوطني؟
- **علامة التعجب(!)**: توضع في نهاية الكلام الذي يحمل معنى الدهشة ومعنى التعجب أو التأثير من شيء معين، الإحساس بالانفعال والمفاجأة والاستنكار... إلخ مثل: سبحان الله، ما أشبه اليوم بالأمس! وقد تجتمع مع علامة الاستفهام، إذا كانت الجملة تحمل معنى التعجب وسيقت في صورة استفهام، مثال ذلك: كيف يقصى المنتخب في المجلس الشعبي الولائي من منصبه، ولم يصدر حكم قضائي نهائي بالإدانة؟
- **الشرطة أو المطقة (-)**: تسمى أيضا العارضة لها عدة استعمالات منها: أنها تأتي بعد الحروف مثل: أ-..... أو الأرقام التي في بداية الفقرات، مثل 1-....، كما تستخدم بين رقمين مشيرة إلى عبارة من إلى مثل (1-5)، أو تحديد عناصر ومحاو موضوع أو فروع، وتستخدم بالشكل المزدوج لحصر الجملة الاعتراضية- كما سنوضحه أدناه:
- **الشرطتان (- -)**: وتسمى أيضا العارضتين، توضع بينهما الجملة الاعتراضية، فتصل ما قبل الشرطة الأولى بما بعد الشرطة الثانية. مثال ذلك: تقبلوا منا -سيدي الوالي- أسمى عبارات التقدير والاحترام.
- **النقاط الثلاث المتتالية(...)**: توضع بعد كلام أخذ من كلام آخر، وحذف باقي الكلام، فتوضع للدلالة على الكلام المحذوف، كما تدل على أنه يمكن للجملة أن تتواصل. مثل: تقرير عدد ... بتاريخ...
- **علامة التنصيص "..."**: تستعمل لحصر الكلام المنقول بالنص عن الغير سواء طال ذلك النص أم قصر، وأحيانا يستعمل لإبراز العبارة إذا كانت متميزة عن المعتاد.
- **القوسان: ولهما عدة استعمالات من بينها عند تفسير كلمة أو تبيان مرادفها في سياق الكلام أو للتذكير بمعلومات ماضية أو لتحديد رتبة إنسان أو موقع مكان ما أو عند توثيق مصادر المعلومات إذا كان التوثيق يتم أثناء الكتابة أو لحصر الأرقام عن الحروف خوفا من حدوث التباس.**

II-5- تقنيات وصيغ تحرير المراسلات الإدارية:

- 1- **صيغ التقديم والتمهيد**: يقصد بها جملة العبارات والألفاظ التي غالبا ما توجد في بداية الرسالة الإدارية يمتاز هذا النوع من الصيغ بالثبات في المراسلات الإدارية وتجدر الملاحظة إلى ضرورة التفرقة بين نوعين من الصيغ التمهيدية أ **صيغ التقديم بدون مرجع**: ويتعلق الأمر بصور المراسلة الإدارية من الجهة الإدارية معينة بصرف النظر عن ما إذا كانت المراسلة الإدارية صاعدة أو نازلة، أمثلة عن ذلك:

■ يشرفني أن أحيطكم علما.....

■ يشرفني أن اعرض على سيدتكم.....

■ يشرفني إن أحيل عليكم.....

■ يشرفني إن أرسل إليكم.....

ب **صيغ التقديم بمرجع**: يستعمل هذا النوع للإجابة على مراسلة واردة إلى الجهة الإدارية المعنية أمثلة على ذلك:

■ ردا على مراسلتكم رقم المؤرخة في والمتضمنة.....

■ إجابة على طلبكم المؤرخ في والمتعلق.....

■ بناء على رقم المؤرخ (ة) في والمتضمن (ة).....

■ عقب زيارتكم بتاريخ الخ.

2- **صيغ العرض والمناقشة:** هي مجموعة الألفاظ والعبارات التي يقوم عليها موضوع المراسلة، والتي من خلالها يتم مناقشة الموضوع وتحليله، وتأخذ هذه الصيغ بعين الاعتبار مجموعة من العوامل أهمها، موضوع الرسالة، المستوى العلمي والثقافي لمحرر المراسلة، علاقة المرسل (المحرر) بالجهة المرسل إليها، وهناك عدة أنواع يمكن اللجوء إليها حسب نوع الموضوع وحسب العلاقات التنظيمية التي ينعكس فيها التنظيم التسلسلي من بين هذه الأنواع نذكر:

أ. **صيغ المناقشة التي تفيد معاني المجاملة:** تستعمل هذه الصيغ من طرف المرؤوس عند مراسلة رئيسه الأعلى في التسلسل الإداري ومن الأمثلة نذكر ما يلي:

..... ■ اسمح لنفسي.....

..... ■ لا أستطيع إلا.....

..... ■ لا املك إلا.....

..... ■ اعتقد.....

ب. **صيغ العرض والمناقشة التي تفيد معاني السلطة:** تستعمل في غالبية الأحيان في المراسلات الإدارية الهابطة أي من أعلى السلم الإداري إلى أدنى درجة منه ومن الصيغ المستعملة يمكن الإشارة إلى ما يلي:

..... ■ قررت اتخاذ التدابير الضرورية.....

..... ■ كان يجب عليك.....

..... ■ عليك بإفادتي بكل المعطيات.....

..... ■ لاحظت.....

3- **صيغ الترتيب:** تتمثل في العبارات والألفاظ التي بواسطتها يتم تنظيم وترتيب المراسلة وذلك حتى يقدم الموضوع بأسلوب منهجي يمكن المرسل إليه من استيعاب وفهم الفكرة المطروحة في الرسالة على سبيل المثال:

..... ■ أولاً..... ثانياً

..... ■ وأخيراً.....

..... ■ وبالتالي.....

..... ■ بصفة رئيسية.....

..... ■ بصفة ثانوية.....

4- **صيغ تقديم الحجج والمبررات:** هي جملة الألفاظ والعبارات التي تستعمل من طرف المحرر لتقديم الأسانيد والأدلة والحجج التي من خلالها يمكن البرهنة على جدية وأهمية الموضوع أو التي من خلالها يبين الموظف الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها ومن بين هذه الصيغ نذكر ما يأتي:

..... ■ تطبيقاً للنصوص التنظيمية المتعلقة.....

..... ■ وذلك بالاستناد على.....

.....■قررت اتخاذ التدابير الضرورية.....

.....■كان يجب عليك.....

.....■عليك بإفادتي بكل المعطيات.....

.....■لاحظت.....

3- صيغ الترتيب: تتمثل في العبارات والألفاظ التي بواسطتها يتم تنظيم وترتيب المراسلة وذلك حتى يقدم الموضوع بأسلوب منهجي يمكن المرسل إليه من استيعاب وفهم الفكرة المطروحة في الرسالة على سبيل المثال:

.....■أولا.....ثانيا

.....■وأخيرا.....

.....■وبالتالي.....

.....■بصفة رئيسية.....

.....■بصفة ثانوية.....

4- صيغ تقديم الحجج والمبررات: هي جملة الألفاظ والعبارات التي تستعمل من طرف المحرر لتقديم الأسانيد والأدلة والحجج التي من خلالها يمكن البرهنة على جدية وأهمية الموضوع أو التي من خلالها يبين الموظف الدافع لتحريره للمراسلة وسبب تصرفه بهذه الطريقة دون غيرها ومن بين هذه الصيغ نذكر ما يأتي :

.....■تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة.....

.....■وذلك بالاستناد على.....

.....■وبالرجوع إلى.....

.....■ولا يمكن تجاهل.....

5- صيغ الخاتمة: هي الألفاظ والعبارات والصيغ التي تستعمل في إنهاء المراسلة وتتنوع هذه الصيغ من مراسلة لأخرى حسب أهمية الموضوع المطروح أو الهدف المتوخى من المراسلة ومن أمثلة ذلك:

.....■وفي الختام.....

.....■ارجوا أن.....

.....■تقبلوا.....

.....■أن تتخذوا كل الإجراءات

.....■اطلب منكم في الأخير السهر.....

II-6- شروط التحرير الإداري :

يتطلب التحرير الإداري شروطا وضوابط يمكن إيجازها في الآتي: (توازي، ص 17-18)

أ- **قبل الشروع في تحرير المراسلة:** ينبغي على المحرر الإداري الاستعداد لهذه العملية الهامة، وذلك بجمع المعطيات والإلمام بالملابسات والمعلومات الصحيحة حول الموضوع ثم تحضير وسائل التحرير والكتابة لتقادي تشوش الأفكار بعد الشروع في المعالجة والتحرير. رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع والأحداث، وذلك من خلال ضبط خطة عمل موضوعية.

ب- أثناء التحرير: الحرص على التعرض لكافة الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير.

1- الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضيف عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة. هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تندرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري، وسنأتي على ذكر هذه العناصر الشكلية بالتفصيل عند تناول كل نوع من الوثائق على حده نظرا لتباين شكلها كل وثيقة وتميزها عن الوثائق الأخرى.

2- الضوابط والمتطلبات القانونية: تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية التنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

إن حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات.

إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتبارا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهياكل وللأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة.

3- الضوابط والمتطلبات اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنباً للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها. والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب ترادفات ... إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن يكون أسلوب المحرر بسيطاً: فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى وإيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خالياً من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة وروابطها ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توخياً للدقة والوضوح.

II-7- الرسالة الإدارية :

تعرف الرسالة الإدارية «La lettre administrative» بأنها: وثيقة رسمية يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية.

1- أهمية الرسالة الإدارية:

✓ تعتبر الرسالة الإدارية أقدم وسيلة للتخاطب ومن منظور تطوري لا يمكن الاستغناء عنها رغم ظهور وسائل تكنولوجيا يمكن أن تكون بديلة عنها كالهاتف والانترنت.

✓ هي طريقة للتخاطب والاتصال داخل الدارة وبين الإدارات والبيئة الخارجية وهي وسيلة يمكن الرجوع إليها في حالة النزاع.

✓تعتبر الرسالة الإدارية عنصر مهم في حركية الإدارة داخل منظمة أو مؤسسة فبدونها لا تنفذ الأوامر ولا يمكن توجيه العمل الإداري.

2- الوظائف المختلفة للرسالة الإدارية:

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

✓ **رسالة التحويل أو الإحالة:** هي رسالة إدارية يكون موضوعها تبليغ وثيقة أو تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما، وقد يكون هذا التحويل نهائيا أو للاطلاع ثم الرد، وهو نفس الدور الذي يلعبه جدول الإرسال كما سنوضحه لاحقا.

✓ **رسالة الإنذار أو الإعذار:** وهي رسالة إدارية تبعثها لإدارة إلى الشخص (طبيعي أو معنوي) ، لوجود تأخير في تنفيذ الالتزام التعاقدى الذي تعهد به المدين، فتتذره الإدارة بذلك معلنة عن إرادتها في التنفيذ خلال مدة معينة وإلا تعرض للجزاء نتيجة الإخلال بالالتزام التعاقدى.

✓ **الرسالة الطلبية:** هي رسالة إدارية تستعمل لطلب معلومات أو استشارات أو غيرها.

✓ **رسالة الإشعار:** هي رسالة إدارية تستعمل للإشعار بالاستسلام.

✓ **رسالة التذكير:** تهدف إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول، أو للتذكير بإرسال سابق أو استبيان مسألة ما. وتمتاز بأنها رسالة صارمة إن كانت نازلة وتحمل إشارة (رسالة تذكير) تحت الطابع، إذا تكرر التذكير تكون العبارة "تذكير ثالث". وقد تكون صاعدة فيكون القصد منها تذكير المرسل إليه برسالة سابقة وتنبهه بالرد.

✓ **رسالة الإخطار:** توجه إلى شخص بغرض إلزامه بالعودة في أجل محدد أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

3- أنواع الرسالة الإدارية : يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الرسائل الإدارية

أولاً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: تسمى الرسالة رسالة إدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثال عن رسالة موجهة من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى: من وزير التعليم العالي إلى وزير المالية، ومثال عن مراسلة بين إدارة مركزية وإدارة لا مركزية: من وزير المالية إلى مديرية الضرائب لولاية الجزائر.

يذكر في هذا النوع من الرسائل صفة المرسل وصفة المرسل إليه، كما نشير أن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقا لا عبارة النداء ولا عبارة المجاملة. ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة أي في مقدمتها. مثال على ذلك: يشرفني أن أطلب منكم.....

ويجب أن تحتوي الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي أيضا على الدمغة، رقم التسجيل، المكان والتاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه (السلم الإداري) إن وجد، الموضوع، المرجع إن وجد، نص الرسالة، الإمضاء.

مثال توضيحي عن البنية الشكلية للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية... (الدمغة)

ب..... (المكان).....، في..... (التاريخ).....

الوزارة... (الطابع)

الوزير

الرقم التسلسلي: (.../.../...)

(صيغة المناداة) إلى السيد..... المرسل إليه.....

الموضوع:

المرجع: (إن وجد).....

المرفقات: (إن وجدت).....

(نص الرسالة):

(المقدمة) تبعا ل..... يشرفني أن.....

(عرض الموضوع).....

(الخاتمة).....

تقبلوا سيادة (سيدي، السيد)..... (عبارة المجاملة).....

الوزير (صفة المرسل)

الاسم واللقب

الختم الدائري للمؤسسة

التوقيع

النسخ: (إذا اقتضى الأمر ذلك)

.....-

.....-

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جيبل في: 27 جوان 2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة - جيبل -

رئيس قسم علوم التسيير

رقم القيد: 120 / و.ت.ع.ب.ع.ج.ج. 2022

إلى السيد عميد كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

الموضوع: ف/ي سير مداوالات نهاية السنة

المرجع: مراسلتكم رقم 22/277 المؤرخة في 26 جوان 2022

ردا على مراسلتكم المشار إليها في المرجع أعلاه، والمتعلقة بطلب إفادتكم بسير مداوالات نهاية السنة الخاصة بقسم علوم التسيير. يشرفني أن أفيدكم بأن هذه المداوالات سارت بشكل متذبذب، وذلك للاقطاع المستمر لشبكة الأنترنت التي كانت تشكل السبب الرئيسي في تعطيلها، والانتهاه منها في الوقت المحدد، وهو 28 جوان 2022. وقد أكد لنا الأمين العام للكلية بأنه سيعمل على مضاعفة الجهود من أجل تدليل هذه العقبة التي اعترضت سبيل السير الحسن للمداوالات منذ الوهلة الأولى. وعليه فإننا سوف نحصر على تتبع ما تبقى من إتمام هذه المداوالات قبل نهاية الشهر الجاري كأقصى تقدير. تقبلوا مني سيدي العميد عبارات الاحترام والتقدير.

رئيس قسم علوم التسيير

الاسم واللقب

الختم الدائري للقسم

التوقيع

النسخ: (إذا اقتضى الأمر ذلك)

.....-

.....-

ثانيا: الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: هي في أصلها رسائل شخصية لكنها أصبحت بالصفة الإدارية، لأنها موجهة من شخص عادي إلى إدارة عامة أو خاصة، كما تكتسب الصبغة الشخصية عندما توجه من مصلحة إدارية إلى مراسل من خارج الإدارة، كما هو الشأن بالنسبة للرسائل التشريفية (البرتوكولية)، والرسائل الشخصية التي يوجهها الموظف إلى رؤسائه لأغراض شخصية، هي رسائل

تحتوي في نفس الوقت جوانب المراسلة الإدارية والمراسلة الخاصة وهذا لتعلق موضوعها بوضعية إدارية تخص محررها، كما تتميز هذه الرسائل من حيث الشكل بالإيجاز وبذكر العنوان المهني للموظف المعني، واقترب أسلوبها من أسلوب الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات. وقد تكون الجهتان إداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع الشخصي، مثل الدعوة لحضور حفل أو مؤتمر، وأيضا تقديم التهاني، ولا تختلف الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي المحررة من قبل الإدارة كثيرا من الناحية الشكلية أو تقديمها المادي عن الرسائل ذات الطابع الرسمي، إلا في بعض العبارات كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

وعبارة النداء هي مجموعة الألفاظ التي تبدأ بها الرسالة ذات الطابع الشخصي حيث تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه وتكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه، وذلك باستعمال إحدى العبارات التالية:

أ- بالنسبة للوظائف والمناصب العليا وبقية الوظائف :

■ سيدي ، سيدي المدير ، سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي ، سيدي الوالي ، سيدي النائب العام

■ فخامة الرئيس، سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير سمو الأمير جلالة الملك

ب- بالنسبة للمهن الحرة :

■ الأستاذ المحامي ، الأستاذ الموثق، الأستاذ الكاتب...

ج- بالنسبة للسلك الديني

■ فضيلة الإمام ، سماحة الشيخ

د - بالنسبة للسلك العسكري

■ حضرات القائد ، حضرات اللواء ، حضرات العميد

✓ **عبارات المجاملة :** تنتهي الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بعبارة تحية نهائية متمثلة في عبارة المجاملة.

وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه. إلا أن العبارة التي تستعملها الإدارة عادة مع الأشخاص سواء كانوا أفرادا أو جماعات خاصة تكون كالآتي:

—تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.

—تفضلوا سيدي بقبول فائق الاحترام والتقدير .

نموذج عن رسالة ذات طابع شخصي موجهة من شخص طبيعي إلى هيئة إدارية.

جيجل في: 15 نوفمبر 2022

من السيد: محمد علي
السكن بحي المنظر الجميل
عمارة ب رقم 1 شقة 5

إلى السيد: عميد مدير جامعة جيجل

الموضوع: طلب توظيف (طلب شغل وظيفة متصرف إداري)
المرجع: إعلانكم المنشور في جريدة النصر بتاريخ 10 نوفمبر 2022 ، العدد 4530.

سيدي العميد،

تحية طيبة وبعد، (تحية تقدير واحترام وبعد)

استنادا إلى إعلانكم المشار إليه في المرجع أعلاه، والمتعلق بحاجة الجامعة لمصرفين إداريين، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم الموقرة بطلبي هذا بغية قبول توظيفي في أحد المناصب الشاغرة بالجامعة.

وأحيط علم سيادتكم أنني من مواليد عام 1995، متحصل على شهادة الليسانس في علوم التسيير، من جامعة جيجل عام 2018 ، معفى من التزامات الخدمة الوطنية، وأتقن اللغتين العربية والفرنسية، ولي مستوى لا بأس به في الإنجليزية. وألفت نظركم أنني قد أرفقت بطلبي هذا بكل الوثائق المطلوبة. وفي انتظار أن يحظى طلبي بالموافقة. تقبلوا مني، سيدي المدير، فائق عبارات الاحترام والتقدير.

المرفقات :

المعني بالأمر
السيد محمد علي
(التوقيع)

-نسخة من شهادة الليسانس
-نسخة من بطاقة الإعفاء من التزامات الخدمة الوطنية
-نسخة من بيان السيرة الذاتية
-صورتان شمسيتان

ويمكن النظر إلى الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي من زاويتين:

1- المراسلات الشخصية ذات الطابع الإداري: هي مراسلة يكتبها شخص معين أو جهة خاصة وتوجه للإدارة بصفتها مرفق عمومي لمعالجة وضع ما أو قضية مطروحة. لا يخضع هذا النوع من الرسائل إلى قواعد وضوابط الرسالة الإدارية التي تصدرها الإدارة ولكن يجب أن تراعي هذه الرسالة بعض المواصفات مثل:

- وضوح اسم وعنوان المرسل والمعلومات التي تسهل الاتصال به من طرف الإدارة
- يجب أن تحتوي الرسالة على تاريخ للتحديد لأهمية عامل الزمن بالنسبة للإدارة والمواطن. وفي العادة عند حدوث نزاع حول التاريخ، فإن التاريخ الذي يعتمد في مثل هذه الحالات هو تاريخ الطابع البريدي ولهذا فإن الاحتفاظ بغلاف الرسالة يكتسي أهمية كبيرة.

2- حالة الدعوات والتهاني وما شابههما

ثالثا: الرسائل المصلحية أو المرفقية (العامة) ذات الطابع الرسمي:

هي رسائل لا يخرج عن نطاق الهيكل الإداري، لذلك تسمى بالمراسلات الرسمية. ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة الإدارية المركزية أو بينها وبين الهيئات الإدارية المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة عنه، ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق العام. بمعنى أن الرسالة المرفقية هي وثيقة تصدر عن الإدارة العمومية بمفهوم السلطة ليتم التوجه بها إلى إحدى وحدات الهيكل الإداري، فقد يكون المخاطب مديرية أو قسما أو مصلحة أو أحد العاملين

بالإدارة .وتتنوع بدورها الرسائل المصلحية حسب وظيفتها إلى :رسالة التوجيه، رسالة التذكير، رسالة الإنذار أو الإعذار... إلخ . وتتميز الرسالة الإدارية الرسمية بقواعد ومقومات أساسية يجب أن تحترم عند التحرير، تتمثل في:

- 1- أن تتضمن الرسالة كل عناصر الهيكل العام للوثيقة الإدارية، وهذا ما يضفي عليها الطابع الرسمي، كالدمغة والطابع والإمضاء أو التوقيع الخطي الذي يجب أن يتواجد أسفل اسم المرسل المنسوخ بالآلة الراقنة... إلخ.
- 2- أن يتكون صلب الرسالة من مقدمة، عرض، وخاتمة، وأيضا صيغة المنادة وصيغة الختام.
- 3- أن تجسد الرسالة كل خصائص الأسلوب الإداري من بساطة ووضوح، بما فيها المجاملة.
- 4- المحافظة على وحدة الموضوع وروح المسؤولية، وأن تخاطب بضمير الجماعة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

المديرية

رقم القيد: 130

جيجل في: 2022/12/15

إلى السيد عميد كلية علوم اقتصادية
التجارية وعلوم تسيير

الموضوع: ف ا ي إحصائيات الطلبة الجدد.

تبعاً لافتتاح السنة الجامعية 2023/2022، يشرفني أن أطلب منكم موافاتي بإحصائيات الطلبة الجدد المسجلين بكليتكم.
تقبلوا تحياتنا الخالصة.

مدير جامعة جيجل

الأستاذ الدكتور.....

الإمضاء

الختم الدائري للجامعة

✓ صور أخرى للرسالة الإدارية المرفقية:

رسالة تذكير: هي رسالة إدارية يكون موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحضرها في مدة معقولة لكن لم يفعل وتأخر في الرد. إذا تكرر التذكير تكون العبارة (تذكير ثالث) المثال:

جيجل في: 2022/12/05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

الأمانة العامة للجامعة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

رقم القيد: 135/ أ.ع.ج/ م.ف.م.ت / 2022

إلى السيد عميد كلية علوم اقتصادية

التجارية وعلوم تسيير

رسالة تذكير

الموضوع: ف/ي تسوية الوضعيات الإدارية العالقة.

المرجع رقم: الإرسال الإداري رقم 130/ م.ف.م.ت/2022/المؤرخ

في 2022/12/02 المتعلق بتسوية الوضعيات العالقة.

أذكركم بأن الوضعيات الإدارية لبعض الأساتذة التابعين لكليتكم بقيت عالقة لأزيد من سنتين بسبب عدم إرسالكم لحاضر استئناف العمل الخاصة بهم وأخص بالذكر.... وذلك بالرغم من المراسلة الخاصة بهم والمشار إليها في المرجع أعلاه، وعليه فمن الواجب إرسالها حتى تتمكن المصالح المعنية برئاسة الجامعة من تسويتها. تقبلوا تحياتنا الخالصة

مدير جامعة جيجل

الأستاذ الدكتور.....

الإمضاء

الختم الدائري للجامعة

رابعا: الوثائق الإدارية الأخرى من غير الرسالة:

تعد الوثيقة الإدارية لغة التخاطب مع الغير سواء داخليا أو خارجيا، ويقصد بالوثائق الإدارية مجموعة الأوراق والسجلات النظامية والرسمية الصادرة عن جهات إدارية مخولة قانونا أو تنظيميا، تتضمن هذه الوثائق معطيات ومعلومات معينة، تعبر بها الإدارة عن موقفها أو التأكيد عن واقعة معينة. ويمكن أن نقسم الوثائق الإدارية من غير الرسائل إلى قسمين، هما:

- **وثائق التبليغ والإعلام:** تهدف هذه الوثائق إلى توصيل معلومات أو أفكار سواء للموظفين التابعين للجهة الإدارية أو للمتعاملين معها، وتتمثل هذه الوثائق على سبيل المثال في: الاستدعاء، الدعوة، الإعلان، البلاغ، والمذكرة.
- **وثائق السرد والوصف والتحليل:** هي وثائق تهدف إلى عرض وقائع أو آراء أو وصف وضعية خاصة أو حادثة، لأجل إحاطة السلطة بكل المعلومات لتمكينها من أن تتخذ موقفا على دراية تامة بالموضوع، الاحتفاظ بها لكل غاية مفيدة. تتمثل هذه الوثائق في: المحضر، عرض الحال، التقرير.

أولا: وثائق التبليغ والإعلام: تتمثل في: الاستدعاء، الدعوة، الإعلان، البلاغ، والمذكرة.

1- الاستدعاء : هو مراسلة إدارية بسيطة تهدف إلى الإبلاغ تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في عمليات معينة، مثل إجراء مسابقات أو امتحانات أو عمليات تكوينية: ملتقيات، أيام دراسية وندوات تربوية ... الخ يخضع الاستدعاء لنفس العناصر الشكلية المطلوبة في الرسالة الإدارية من الدفعة، الطابع، التاريخ، الرقم، بيان المرسل والمرسل إليه، المرجع إن وجد، المرفقات إن وجدت، التوقيع، والختم. لكن في بعض الأحيان يمكن أن يكون الاستدعاء جماعي وفي هذه الحالة يتخذ شكل الإعلان ، كما يحتوي الاستدعاء تاريخ وساعة ومكان انعقاد الاجتماع وموضوعه، أو جدول أعماله. ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية. ومثال ذلك النموذج الموالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
ولاية جيجل مديرية... مصلحة.... رقم.../.../...	جيجل في:.....
استدعاء إلى السيد (ة) / الآسة: العنوان:	
الرجاء منكم الحضور إلى..... يوم..... على الساعة..... الموضوع (سبب الاستدعاء) مثلا لإجراء مسابقة أو امتحان..... الرجاء احضار الوثائق التالية:.....	
ختم المصلحة	الصفة الوظيفية، الاسم الشخصي الإمضاء

2- الدعوة: هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاجتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية الخ، قصد المشاركة أو التشريف. ولقد نصت إحدى مواد قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة لدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية، بـ: "دعوة" يوجهها رئيس المجلس لكل عضو فيه. وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد اختار صيغة "الدعوة" بدل "الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع، على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء .

تتضمن كل ما تتضمنه الرسالة الإدارية، الدفعة، رقم التسجيل، المرسل، المرسل إليه، الموضوع "دعوة"، نص الدعوة، المكان والتاريخ، الإمضاء. مثال على ذلك

نموذج رقم 01 : (دعوة لحضور اجتماع مجلس)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجزائر

دائرة :

بلدية : رئيس المجلس الشعبي البلدي

رقم :/...../..... إلى

السيد /

عضو المجلس الشعبي البلدي

10، شارع.....

الموضوع : دعوة

في إطار تحضير برنامج النشاط الثقافي والرياضي للمجلس الشعبي البلدي، لسنة :

.....

يشرفني أن أدعوكم لحضور الاجتماع المقرر عقده يوم :على الساعة

:

بقاعة الاجتماعات، لدراسة مشروع هذا البرنامج .

وتقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والاحترام.

الجزائر في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الاسم واللقب

الإمضاء والختم

3- الإعلان والبلاغ

أ- الإعلان: هو وثيقة إعلامية إخبارية تخصص للتعليق، موجهة لفئة محددة أو عدد مهم من المرسل إليهم كالطلبة، الأساتذة، الأطباء، الموظفين...، من أجل تبليغهم بخبر مؤقت كانعقاد اجتماع، ندوة، فتح تسجيلات...، وبما أنه مخصص للتعليق، فإنه يجب سحب نسخ الإعلان حسب الأماكن التي سيعلق فيها، وأن

يحتفظ بالنسخ المعلن عنها لأنها تتعلق بنشاط المصلحة. ويشمل الإعلان على بيان المصلحة المعلنة (الطابع)، المكان مع التاريخ، وبيان المرسل إليه، العنوان وهو "إعلان" الذي يكتب وسط الصفحة.

ب- **البلاغ:** هو وثيقة توجهها سلطة إدارية إلى العموم من الجمهور لتبليغ خبر أو قرار أو إجراءات مختلفة ذات مصلحة عامة، مثلاً بلاغ خاص بالمراجعة السنوية للقوائم الانتخابية، بلاغ خاص بالخدمة الوطنية، بلاغ خاص للتسجيل في مناسك الحج لسنة 2023، بلاغ من وزارة الشؤون الدينية والأوقاف حول بداية شهر رمضان...، ويتضمن البلاغ ذات البيانات التي ذكرت في الإعلان: من حيث الطابع (المصلحة المرسله)، المرسل إليهم، العنوان بخط واضح في منتصف الصفحة (بلاغ).

4- **المذكرة:** هي وثيقة إدارية من طبيعة داخلية معنى ذلك أنها تستعمل داخل نفس الجهة الإدارية (القسم الوزاري، الولاية، الجامعة، مؤسسة عامة.... إلخ) الذي يتبعها محرر الوثيقة بهدف معالجة قضية جارية، ويمكن أن توجه إلى سلطة رئاسية (مذكرة صاعدة) وذلك عند تقديم توضيحات أو ترسل إلى جهات إدارية مرؤوسة (مذكرة نازلة) وذلك عند تقديم معلومات أو توجيهات، وقد توجه إلى فرد معين كرئيس مصلحة مثلاً أو مجموعة من الأفراد فهي إذا إجراء من إجراءات التنظيم الداخلي. ومن الشكليات التي نجدها في المذكرة ما يلي:

الدمغة، الطابع، رقم التسجيل أو القيد، بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين، مثال ذلك: مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية، أما إذا كانت موجهة إلى مجموعة من الموظفين فنكتفي بمذكرة إدارية، كما يجب أن تتضمن عنوان المذكرة وموضوعها، المرجع عند الاقتضاء، نص المذكرة، المكان والتاريخ، التوقيع، وختم المصلحة، مع الإشارة إلى الجهة الواجب تبليغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخص).

وتتميز المذكرة عن الرسالة الإدارية باستعمالها للأسلوب المباشر، وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر، كما تتميز المذكرة عن الرسالة الإدارية في أنها تخلو من عبارات النداء وعبارات الافتتاح والتحيات الختامية، وخلوها من تعيين المرسل إليه على وجه التحديد، خاصة المذكرة التي توجه إلى فئة كبيرة من المصالح والمستخدمين. بالإضافة إلى أن المذكرة تستعمل داخل المؤسسات الإدارية وتعني الفئة الموجهة لها أما الرسالة فتخرج خارج المؤسسة الإدارية، وتعد المذكرة ملزمة لمن وجهت إليهم. وتكون المذكرة في أحد الأشكال التالية:

- ✓ **المذكرة التوجيهية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- ✓ **المذكرة الإعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري للأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد مواعيد الاستقبال مثلاً، تصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد، إعلامه بوضعية ما.
- ✓ **المذكرة المصلحية:** تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل مثلاً الخ.

والنموذج أدناه يعكس مذكرة موجهة إلى مجموعة من الأفراد.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

الأمانة العامة

رقم: .../.../...

مذكرة إدارية (مصلحية)

الموضوع: مواقيت العمل خلال شهر رمضان

ننهي إلى علم جميع المستخدمين الإداريين والتقنيين وموظفي الجامعة والكليات، أنه ابتداء من اليوم الأول لشهر رمضان المعظم سنة هجري، ستكون مواقيت العمل كالآتي:

- من الأحد إلى يوم الأربعاء: من الساعة 9.00 صباحا إلى الساعة 15.00 مساء.

- يوم الخميس: من الساعة 9.00 صباحا إلى الساعة 14.00 مساء.

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

وعليه، المطلوب من الجميع التقيد بالمواقيت المذكورة لضمان حسن سير العمل داخل الجامعة.

حرر بجيجل في:

ختم المؤسسة الأمين العام

الاسم واللقب

ثانيا: وثائق السرد والوصف والتحليل:

هي وثائق تهدف إلى عرض وقائع أو آراء أو وصف وضعية خاصة أو حادثة، لأجل إحاطة السلطة بكل المعلومات لتمكينها من أن تتخذ موقفا على دراية تامة بالموضوع، والاحتفاظ بها لكل غاية مفيدة. تتمثل هذه الوثائق في: عرض الحال، المحضر، والتقرير.

1- عرض الحال: جرت العادة على إطلاق تسمية المحضر عنه خطأ، هو وثيقة إدارية تسجل فيه بصفة تحليلية ما دار

أو قيل في اجتماع ما، وهناك نوعان من عرض الحال

أ- عرض الحال التحليلي: يسجل المحرر في هذا النوع تدخلات الأعضاء بصورة تحليلية أي أن كاتب الجلسة

يقتصر على نقل ما هو أساسي في المناقشات والحلول المقترحة، فهو بهذه الحالة يقوم بفرز التدخلات. يستعمل

في سائر الاجتماعات ومنها الإدارية ولا يخضع إلى شكليات ثابتة لكن يجب أن يكون نقل التدخلات صحيح

وكامل ووجيز.

ب- عرض الحال الحرفي: يتميز بنقله الحرفي للجلسة أو الاجتماع، ويتحدد هذا النوع من خلال طبيعة الموضوع

وأهميته وكذا نوعية الجمعية يستعمل هذا النوع في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتخبة.

يتكون عرض الحال من العناصر التالية الدمغة الطابع عنوان الوثيقة مكون من كلمة عرض حال متبوع بنوع الاجتماع ومختوما

بالسنة ثم الإمضاء التي عادة ما يتجسد في إمضاءين إمضاء المسؤول الرئيس الإداري على اليسار وإمضاء المحرر على

اليمين وأخيرا فإن عرض الحال ينتهي دائما بجملته ختامية على النحو التالي: وبعد الانتهاء من دراسة ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في جدول الأعمال رفعت الجلسة على الساعة.....

إن عرض الحال الخاص باجتماع معين يشبه المحضر الخاص بالاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال. والنموذج أدناه يوضح شكل عرض الحال.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التربية الوطنية	
مديرية التربية لولاية :	
مصلحة :	
رقم : / /	
عرض حال عن نشاط موجه إلى السيد مدير التربية	
في السادس عشر من شهر ماي سنة ألفين وتسعة وعلى الساعة التاسعة صباحا،	
استقبلنا بمقر مديرية التربية السيد ممثل مركز التموين بالتجهيزات	
والوسائل التعليمية وقد قدمنا له احتياجات المؤسسات التربوية بالولاية فيما يتعلق	
بالتجهيزات التعليمية المقتناة حديثا، من طرف المركز لاستخدامها في تنفيذ برامج	
الإصلاحات الجارية في قطاع التربية وخاصة فيما يتعلق بالمشاريع التي برمجتها المديرية المتعلقة	
أساسا بتدريب أعوان المخابر على كفايات استعمال هذه الوسائل وصيانتها قبل توزيعها	
على المؤسسات التعليمية والتكوينية .	
ولقد وعدنا السيد ممثل المركز بأنه سوف يقدم عروضاً لدراستها مع إدارة المركز، و	
اتخاذ كل الإجراءات الضرورية لتبليتها، وقد انتهى اللقاء في حدود الساعة العاشرة على أمل	
أن يوفينا برزنامة العمليات بعد نصف شهر .	
الجزائر في	
محرر عرض الحال	
رئيس مصلحة التكوين و التفتيش	
اللقب و الاسم	
الإمضاء و الختم	

2-المحضر: هو سرد كتابي منظم يقوم به المحرر، حول ما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه الإداري بكل دقة وموضوعية. وينقل من خلاله الوقائع والتصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته دون إبداء رأي بشأنها.

ويختلف عن عرض الحال في مبدأين: أنه يمثل وثيقة ذات حجية ولا يمكن الطعن فيها إلا بإقامة الدليل على خلاف ذلك، وبذلك فإن تحريره لا يتم إلا من طرف أشخاص مؤهلين لذلك مفوضين من طرف سلطة إدارية أو قضائية. أنه يتضمن سرد الوقائع التي يكون العون المكلف بإعداد المحضر قد عاينها شخصيا، أو أبلغ بها مباشرة تحرير المحاضر، يتم باستخدام صيغة ضمير الجمع المتكلم (نحن) ويدون التاريخ بالأحرف ويذكر الساعة متبوع بذكر اسم وصفة الموظف محرر المحضر، والإشارة إلى التعليمات التي على أساسها يتم هذا التصرف. ويختم المحضر بعبارات تفيد أن هذا المحضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني وأنه وقع بعد قراءته. وللمحضر نوعان وهما:

✓ **المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة:** منها محضر مباحثات مجلس الإدارة، محضر جمعية عامة للمساهمين، محضر الإجراءات التأديبية.

✓ **المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة:** محضر ضبط لمخالفة ما، محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق.

ويتطلب تحرير المحضر الشروط التالية:

-الموضوعية والوفاء .

-تقييد كل مكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة.

-الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين .

-ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا .

-تحديد جدول الأعمال .

-سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة.

-تحريري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات .

كما وجب التنويه أن المحضر يتضمن ما يلي:

أ- **المدخل:** ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، الطابع، العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه، ثم التاريخ، اسم ولقب المحرر، صفته، ثم الإمضاء، والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه.

ب - **المعالجة:** وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم، ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلا: في الثاني جانفي من سنة ألفين وثلاثة وعشرون صباحا.

ج - **الخاتمة:** وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

د - **عبارة الاختتام:** وتكون في الغالب جملة يشير فيها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل: لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول بها.

مثال عن محضر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جيجل في: 2022/12/15

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

الأمانة العامة

المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

رقم القيد: 3450 / أ.ع / م.ف.م.ت/2022

محضر تنصيب

في اليوم الخامس عشر ديسمبر ألفين واثنين وعشرون، نحن مدير جامعة جيجل الأستاذ الدكتور..... حضر أمامنا: السيد (بالاسم واللقب) المولود بتاريخ..... بجيجل، ولقد نصبناه في وظيفته بصفته متصرف إداري بجامعة جيجل. حرر هذا المحضر من طرفنا بعد أن اطلع عليه المعني ووقع عليه

مدير جامعة جيجل

المعني

الأستاذ الدكتور.....

اسمه ولقبه

ختم المؤسسة الإمضاء

الإمضاء

3-التقرير: هو وثيقة إدارية يحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسه الإداري أو من مصلحة إدارية إلى مصلحة أخرى، ويقدم من خلاله عرضا لحادث وضعية أو مشكلة متبوع باقتراحات تستهدف مصادقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة.

وهكذا يتميز التقرير عن المحضر وعرض الحال باعتباره يتضمن عرضا للوقائع ثم تقديم ملاحظات واقتراحات بشأنها ويبقى الفصل فيها للرئيس الإداري في قبولها أو رفضها وبالمقابل فإن دور المحضر وعرض الحال يقتصر على سرد الوقائع دون تقييمها. ومن شروطه:

-جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها

-التحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلا مطلوبا

-الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث

-قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور

-تحديد المحاور الأساسية لكتابة التقرير وفقا للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق والنزاهة بعيدا عن الأهواء الشخصية

-الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره

-مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة - الشرف

-يراعى في التقرير حذف ما يلي الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات

✓ أنواع التقارير: هناك تنوع كبير في التقارير نذكر منها:

➤ **التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:** هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها.

➤ **التقارير التفتيشية:** هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الهيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملاسبات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، ويتطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، ومفتشي النظافة، ... وغيرهم.

➤ **التقارير الإعلامية:** هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو إطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجيين.

➤ **التقارير الدورية للأنشطة:** تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة وبشكل دوري شهريا، سداسيا أو سنويا.

✓ **تصميم التقرير:** يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الأسلوب الإداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن إفراغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الآتي:

أ - **المدخل:** ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه إليها، كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف إلى إثارة اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به، وتبيين الدوافع والأسباب التي دعت إلى تحريره.

ب - **صلب الموضوع:** يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية والوضوح والبساطة والإيجاز الدقة ويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الإدارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير.

ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتتدرج في ثلاث مستويات هي:

- **عرض الوقائع:** عرض حال موضوعي، وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب.

- **التعليق والمناقشة:** مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الأوضاع الناجمة عنها وإبداء الرأي فيها وتقديم البيانات والحجج.

- **ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.**

وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء عنها في التقارير القصيرة.

ج - **الخاتمة:** ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل إليه الموافقة على اقتراح وإعطاء تعليمات لاتخاذ موقف ما، ومن الصيغ المستعملة:

- أرجوا أن توافقوا على الاقتراح الذي يهدف إلى

- الرجاء منكم أن ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو بتعليماتكم لاتخاذ ما ترونه مناسبا بالإضافة يجب على

محرر التقرير أن يراعي حجم تقريره حيث تتفاوت التقارير من حيث حجمها فهي تتراوح من صفحة واحدة إلى مئات الصفحات، فطبيعة الموضوع ونوعية التحريات المطلوبة من الأمور الأساسية التي تحدد حجم التقرير وهذا يعني أن بعض

التقارير يمكن أن تتجزأ في دقائق معدودة، وأن حجم البعض الآخر قد يستغرق إعدادة سنوات، كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر قد يتألف من نحو 40 صفحة،

نموذج عن تقرير إداري

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات

جيجل في:

إلى السيد عميد الكلية

الموضوع: تقرير حول حادثة سطو وسرقة

تبعاً لأمركم المتضمن إعداد تقرير بخصوص حادثة السطو والسرقة التي تعرضت لها قاعة الإعلام الآلي، بتاريخ: على الساعة: ليلاً.

يشرفني أن أحيطكم علماً بتفاصيل الحادثة المذكورة أعلاه، حيث أخبرني عون الوقاية والأمن عن كسر النافذة الخلفية للقاعة، وأكد لنا سرقة بعض أجهزة الكمبيوتر التي كانت مخصصة لقاعة الأعمال الموجهة، وأيضاً جهاز عرض البيانات. وقد أبلغنا العون بأن السرقة تمت بسهولة بسبب افتقاد خلفية القاعة لسياج حديدي أو لسور واقٍ لها، كما أوضح لنا بأن وجود حارس ليلي واحد لا يكفي لحراسة المكان، ما ترتب على ذلك ضياع العتاد والأجهزة المذكورة في القائمة المرفقة. ولتجنب الوقوع مجدداً في مثل هذه الحوادث، أقترح زيادة عونين اثنين للحراسة ليلاً، وإحاطة المكتبة بسور أو سياج حديدي، مع تأمين المدخل بباب حديدي وكذا تحصين كل النوافذ بشبابيك حديدية واقية. وفي الختام أرجو أن توفقوا على المقترحات المقدمة.

رئيس مصلحة الأنظمة والشبكات

الاسم واللقب، الإمضاء والختم

الوثائق المرفقة:

قائمة الأجهزة والعتاد المسروق

4- جدول الإرسال: يعرف بأنه "وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة قصد نقل وثائق رسمية أو خاصة بأشخاص معينين، من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، سواء كانت علياً أو وسطى أو قاعدية(دنيا)".

ولجدول الإرسال أهمية في أنه يهدف إلى الاحتفاظ بسند قانوني، يثبت انتقال وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير قبل أن يسترجعها المرسل.

يتضمن جدول الإرسال من الناحية الشكلية البيانات أو العناصر التالية وهي تقريباً تشبه الرسالة الإدارية: الرأسية أو الدمغة، رقم القيد أو تسجيل الإرسال في البريد الصادر، المكان والتاريخ، الطابع (عنوان الإدارة أو المؤسسة)، بيان صفة المرسل، وبيان المرسل إليه الذي يذكر في الوسط وإلى اليسار، ويذكر المرسل إليه إذا كان شخصاً معنوياً، أو اسمه ولقبه وعنوانه الإداري إذا كان شخصاً طبيعياً، الموضوع أو عنوان الوثيقة وهو "جدول الإرسال" يدون في وسط

الورقة ببند عريض لبيان طبيعة الوثيقة، مضمون جدول الإرسال، الإمضاء والختم.

ويحتوي جدول الإرسال على ثلاثة أعمدة، هي:

✓ **العمود الأول:** يخص لبيان الوثائق المدرجة في الجدول، المراد إرسالها من حيث تحديد نوعها، رقمها، تاريخها، موضوعها، أي يفصل في هذا العمود الوثائق تفصيلا دقيقا، وقد يتصدره صيغة المجاملة مثل:

- يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية....
- يشرفني أن أرسل (أبعث) لكم طيه الوثائق المبينة أدناه....
- تجدون طي هذا الإرسال:....
- تجدون رفقة هذا الجدول /تجدون رفقته:...

✓ **العمود الثاني:** يخص لبيان عدد الوثائق المرسلة، بأن يذكر أمام كل وثيقة عددها.

✓ **العمود الثالث:** يخص للملاحظات أو التوجيهات، إذ يتعين أن يحتوي الجدول على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.

ويستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى. كما ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يختتم الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال ببيان صفة الوظيفة للموقع، الاسم الشخصي والتوقيع وكذا ختم المصلحة، كما يمكن أن يذكر التاريخ والمكان في آخر الجدول بدلا من ذكرهما في بدايته.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على جهة اليمين تحت عنوان: نسخة أو نسخ.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم: .../.../...

إلى السيد عميد الكلية

جدول إرسال

ملاحظات	العدد	الوثائق
لكل غاية مطلوبة	01	<u>تجدون رفقة هذا الجدول ما يلي:</u> - محضر رقم... متعلق ب..... - مستخرجات من محضر رقم.....

جيجل في:

استلم من طرف:

بتاريخ:

الجهة المرسلة

الإمضاء والختم

بيانات الإدارة المرسلة، البريد، البريد الإلكتروني، رقم الهاتف، الفاكس...