



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة لونيبي علي - البلدة 02 -  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم علوم: التسيير

## محاضرات في مقياس: الاتصال والتحرير الإداري

الدكتورة: محاجبية نصيرة  
أستاذة محاضر أ

موجهة إلى طلبة:

- السنة الأولى ماستر تخصص ادارة أعمال، شعبة علوم التسيير
- السنة أولى ماستر تخصص محاسبة وجباية معمقة، شعبة العلوم المالية والمحاسبة

السنة الجامعية: 2023/2022

## المحور الأول: ماهية التحرير الإداري

يعتمد النشاط الإداري عموما و الاتصال بوجه خاص، في الإدارات و المؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية و الدعائم الورقية بشكل أساسي، و ذلك لاعتبارات

عملية و تنظيمية و قانونية؛ و عليه يمكن القول أن نجاعة الادارة العمومية و فعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها، و من ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم و وظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات و الوثائق الادارية بشكل سليم و صحيح.

و على اعتبار أن التحرير الإداري من بين أهم المواضيع التي تهم الطالب الموظف و الإداري بشكل خاص، إذ تمكنه من التراسل الإداري على كل مستوياته، سنسلط الضوء في هذا المحور على دراسته بشيء من التفصيل.

## أولاً- مفهوم التحرير الإداري

**أولاً- لغة:** حرر يحرق تحرير أي كتب، و تحرير الكتاب وغيره تقويمه. و تحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو خطأ في القول والحساب  
هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.  
**ثانياً- اصطلاحاً:** تعني الإنشاء والكتابة.

يُعرف باللغة الإنجليزية بمُصطلح (Administrative editor) ، وهو عبارة عن وظيفة إدارية تعتمد عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإدارية الفرعية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين بإعداد وكتابة تقارير، ومُلخّصات إدارية حول موضوعات تُحددها الإدارة مسبقاً، وأيضاً يُعرف التحرير الإداري بأنه من إحدى الوسائل المُستخدمة في تعزيز الاتصال بين الأقسام الإدارية المُختلفة من خلال قيام الموظفين بتقديم تقارير كتابية، وإحصائية، وغيرها من التقارير الأخرى التي تُصِف طبيعة العمل في كُل قسم، ومن التعريفات الأخرى للتحرير الإداري، هو قيام الإدارة بتوجيه بعض الموظفين لإعداد وثائق تُهدف إلى توفير قنوات اتصالٍ تربط بين الإدارة، والأقسام الداخلية، والخارجية للمؤسسة.

## صفوة القول:

يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز، حيث يتميز هذا الأسلوب الإداري عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص خاصة بالإدارة باعتبارها مرفق عام وصاحب سلطة، لذلك يتعين اختيار المصطلحات الخاصة و التعبير المطلوب حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة.

و تعد الوثائق الإدارية جميع المراسلات والمحركات والمستندات التي تتعامل بها الإدارة فيما بينها وبين الجهات الأخرى كالأشخاص الاعتبارية أو الطبيعية.

ويمكن حصر هذه المحركات فيما يلي:

- أ - المراسلات: وتلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو المخاطبة (كالرسالة، والإعلان والمذكرة والبلاغ البرقية، والاستدعاء.....).الخ.
- ب- الوثائق: تتعلق بأحداث الإدارية ونشاطها وهي تُعرف بوثائق السرد الإدارية (كالتقرير وعرض حال والمحضر).
- ج- النصوص: وتعتبر وسيلة من وسائل تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني تجاه الأشخاص (كالمرسوم، القرار، المقرر.....).الخ.

## ثانيا- أهمية التحرير الإداري

مازالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموما والرسالة الإدارية على وجه الخصوص ذات وزنا كبيرا نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية، فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

- 1- **الوسيلة الغالبة في اتصال وفي نقل المعلومات:** للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، كما أنها تعتبر وسيلة تلبية حاجات التبليغ الأساسية؛
- 2- **أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:** إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون، كما أن الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو -المسؤول- فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة؛
- 3- **أن لها دلالة مادية في الإثبات:** وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل، كما أنها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وذلك من ناحية الكفاءة...
- 4- **تسيير الحركة الإدارية داخل المؤسسات و الشركات:** بالإضافة إلى أنه بسيط الاستعمال و قليل التكاليف و سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة فهو أداة سهلة للتواصل والتخاطب والتداول.

## المحور الثاني- مميزات أسلوب التحرير الإداري

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح أمراً شائعاً، لأنها وسيلة تلبية حاجات التبليغ الأساسية، فالرسالة في واقع الأمر ما هي إلا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيص والدقة، وان تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعاييرها، أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته 'وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ' إذ يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات، تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها.

ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وسندرج هذه المميزات فيما يلي:

### أولاً- المميزات الموضوعية لأسلوب التحرير الإداري

1- الموضوعية: :

إن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف، إن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي، فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة، ويجب أن يتجسد ذلك في كتاباتها، وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف.

وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير : يسرني ..، في انتظار قراءتكم...، في انتظار ردكم...، يطيب لي أخاطبكم بصفتي مسؤولا .....الخ

ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ...، لي الشرف...، ألتمس ... ، أرجو ..، يؤسفني....الخ.

## 2- الوضوح والبساطة :

حين يقوم المحرر بكتابة مراسلة إدارية ما يجب أن يضعه أمام عينيه الأشخاص المخاطبين بها والذين يختلفون في مستوى إدراك مضمون ما كتب، وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام، فلا نكتب كما نتكلم وذلك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيدا، وحتى إن أجبرنا على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية يجب الاختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقا للقاعدة " خاطبو الناس على قدر عقولهم" وعليه دائما يجب طرح السؤال التالي : من أرسل ولمن أكتب وماذا أكتب؟ ( ).

كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به، وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقي و لابد من مراعاة حسن استعمال القواعد المضبوطة الخاصة بتقديم البلاغ فهي تسهم إلى حد بعيد في جعله مقنعا، ولتسهيل فهم الرسالة ينبغي الاهتمام بجانب الشكل والعرض مثل نوعية الكتابة من حيث وضوحها ومراعاتها لقواعد الصرف والنحو والبلاغة والإملاء وقواعد الترقيم.

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي:  
✚ يستحسن أن يكون نص البلاغ متألفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة؛

✚ تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها؛

✚ ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه؛

✚ كما يجب أن تكون لغة الرسالة الإدارية لغة سهلة مألوفة في مستوى لغة الصحف والمجلات أو أرقى منها قليلا بمعنى أن المحرر الإداري اذ لم يكن مدعوا إلى تجويد معانيه وتنميق أساليبه فإنه مطالب بالتعبير بدقة عب البلاغ الذي يرغب في إيصاله، وان يكون ملما بالمصطلحات الإدارية ذات المدلول الدقيق.

### 3- الإيجاز والدقة:

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير، مخل وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب، ومن جانب آخر يجب أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة، كما يجب تحاشي التكرار وعليه لا نقول:

- مراسلتكم لليوم الثاني من الشهر الماضي؛
- مراسلتكم للرابع أكتوبر من العام الحالي؛

بل نقول : مراسلتكم ليوم الثاني أكتوبر 1995 أو مراسلتكم بتاريخ 4 أكتوبر 1995.

كما يجب تجنب الإطناب والحشو لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري، لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها، فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى.

بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تنفرد بموضوع واحد فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في مواضيع متعددة ينبغي أفراد رسالة واحدة لكل موضوع.

### 4- المجاملة:

تعتبر المجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلا من أشكال الاحترام ونجدها بكثرة في احترام السلم الإداري وهي مفهومان:

- أ- مفهوم عام وواسع: حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية
  - ب- مفهوم ضيق: حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللباقة أو اللطافة، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي.
- ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى نترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها وذلك حتى في حالة رد سلبي كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل العبارات التالية:
- يؤسفني ...، لا يمكنني في الحال ...، يبدو لي متعذرا الآن ..، أرى انه ليس من الحكمة ...، يبدو لي من غير الملائم.

بالنسبة إلى " يؤسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبرا سيئا للغاية، وأما إذا كان الخبر دون ذلك في السوء فيستحسن أن تبدأ بدون عبارة مجاملة: لقد قررت مؤسستنا إيقاف استعانتنا بمصالحكم التقنية..

أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل: كأن ترد من مدير إلى احد مستخدميه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل: يطيب لي، يسعدني إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا.

ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية....

## ثانيا- المميزات الشكلية لأسلوب التحرير الإداري

تتمثل المميزات الشكلية للتحرير الإداري في:

### أ- اسم الدولة:

من أهم الخصائص التي تتميز بها المراسلات الإدارية عن غيرها من المراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الخواص هي اسم الدولة الذي يلزم كتابته على المراسلات الإدارية ليضفي عليها طابع الرسمية من جهة، ومعرفة النظام السياسي المعتمد ومكان تواجد الدولة على الخريطة العالمية من جهة ثانية، مثل: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية".

### ب- اسم الإدارة المرسل:

إن الإدارة المرسل هي جهاز إداري يقوم بإرسال مراسلة إدارية لشخص طبيعي أو معنوي، هذا الاسم يكتب على المراسلة بالهامش الأيمن للورقة وفي قمتها، ولهذا الاسم أهمية بالغة تكمن في أن يتعرف المرسل إليه على اسم الإدارة المرسل وعلى موطنها وطبيعة اختصاصها وعلى الإدارة الوصية.

### ج- الرقم:

يقصد بترقيم المراسلات والوثائق الإدارية إعطاء رقم لكل مراسلة أو وثيقة إدارية سواء كانت صادرة أو واردة من السجل المخصص لها، الذي يتم وضعه مباشرة أسفل اسم الإدارة أو المصلحة أو المكتب التابعين لها، مع إضافة الحرف أو الأحرف الأبجدية للإدارة المرسل للاستخلاص وأن المراسلة قد صدرت من مكتب أو مصلحة معينة تابعة للإدارة المرسل.

وعليه، لا يمكن إرسال أو تلقي مراسلة أو وثيقة إدارية من غير تسجيلها أي إعطائها رقما تسلسليا من سجل الصادرات أو الواردات، فالعملية تقتضي الحرص والمحافظة الشديدين على المراسلات وجميع الوثائق الإدارية من الضياع، وما تجدر الإشارة إليه أن السجلات السالفة الذكر تستعمل لمدة سنة كاملة مع أعدادها التسلسلية ابتداء من 01 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر، ومن رقم واحد إلى ما لا نهاية عند نهاية السنة.

## د- صفة المرسل وصفة المرسل إليه:

تعبّر هذه الصيغة عن اسم المسؤول الإداري صاحب الاختصاص الأصلي المخول له بقانون أو بناء عليه لتمثيل الشخص المعنوي في موطن معين، وبالتالي فإن كتابة صفة الاسم الوظيفي للمسؤول - رئيس- على الرسالة بمفرده لا يعني من ذلك شيئاً وبإضافة اسم الشخص المعنوي - المجلس الشعبي البلدي - المسير من قبل المسؤول الإداري، يعني بذلك أن الرئيس اسم وظيفي، والمجلس الشعبي البلدي اسم لشخص معنوي - البلدية - .

ومنه فإن الاسم الوظيفي - الرئيس - المسير لإدارة البلدية وفي موطن معين، إجباري الكتابة على المراسلات بالقرب من هامشها الأيسر، وأسفله يكتب حرف "إلى" مشار إلى المرسل إليه، ثم يكتب الاسم المميز للذكور والإناث، فالسيد بالنسبة للذكور صغاراً وكباراً والمرأة المتزوجة سيدة، و العازبة أنسة، ويليه مباشرة الاسم الشخصي للمرسل إليه إن كان شخصاً طبيعياً أو اسماً وظيفياً للمسؤول المسير لشؤون إدارة الشخص المعنوي ومقره الاجتماعي.

## هـ - الموضوع:

يتمثل موضوع المراسلة الإدارية في هدفها المقصود، إذ تحرر الرسالة الإدارية بدقة وموضوعية تامتين و يستخرج موضوعها في كلمة واحدة أو في جملة مفيدة، وتكمن أهمية ذكر موضوع الرسالة الإدارية في إنجاز العمل بسرعة عند القيام بعملية فرز المراسلات على اختلاف أنواعها ومواضيعها، ويأتي موضوع الرسالة الإدارية بعد المرسل إليه، و لكن في أقصى اليمين.

## و- المرجع و الإشارة إلى النصوص المطبقة:

يشار إلى المرجع والنصوص المطبقة مباشرة أسفل الموضوع عند الاقتضاء، أي عندما تتطلب المراسلة وضع مرجع، فالمرجع هو السند الذي تستند إليه الإدارة عند الإجابة على مراسلة ما قبولاً أو رفضاً بحسب مقتضيات، وبالتالي فالمرجع هو تاريخ إصدار الرسالة ورقمها الترتيبي المعطى لها من سجل الصادرات لدى الإدارة الأصلية، مثال: عند الإجابة على رسالة إدارية وردت إلى الإدارة من إدارة أخرى يكتب أمام المرجع: رسالتكم رقم .... المؤرخة في ...، ثم يكتب في الفقرة الأولى من الرسالة: ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع المتعلقة ب: ...، أو ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع، التي تطلبون فيها ..... يشرفني ..... الخ.

فيما يتعلق بالرد على الرسالة الشخصية الواردة إلى الإدارة من شخص طبيعي، يكتب أمام المرجع: رسالتكم المؤرخة في ...، ثم يكتب أيضا في الفقرة الأولى من الرسالة: ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع و المتعلقة ب: ... يشرفني أن ... الخ.

إن وجه الاختلاف من حيث الإشارة إلى المرجع في الرسالتين الإدارية والشخصية أن هذه الأخيرة موجهة من الإدارة إلى شخص طبيعي، ويشار في توحيد

الزمن في الرسالة الموجهة إلى الإدارة إلى الرقم المعطى للرسالة الواردة من سجل صادات الإدارة المرسل، في حين لا يشار إلى الرقم في الرسالة الموجهة إلى الأشخاص الطبيعيين، كونها لم تحمل رقما من سجلات أصحابها عند تصديرها.

أما بخصوص رسالة التذكير التي تذكر فيها الإدارة المرسل عن رسالة سابقة أرسلت إليه بخصوص موضوع معين، كطلب الالتحاق بالعمل مثلا أو إتمام بناء مشروع سكني في موعده المحدد... إلخ، والمرسل إليه لم يجب على الرسالة الأولى، فيكتب أمام المرجع: رسالتي رقم ... المؤرخة في ...، ثم يكتب في الفقرة الأولى من الرسالة: تبعا لرسالتي المشار إليها في المرجع المتعلقة ب:.. يشرفني أن... إلخ.

أما من حيث الإشارة إلى النصوص التشريعية والتنظيمية المطبقة فهي واجبة إن تعلق موضوع الرسالة بذلك، ومن دونها لا يمكن إضفاء الصبغة القانونية عليها، والتي تستوجب الإصدار والتنفيذ في آن واحد، مثال على ذلك: عند الإجابة على رسالة شخص ما يطلب فيها توظيفه في وظيفة معينة أو طلب منحه ترخيص أو طلب شراء قطعة أرض أو مسكن، وطلبه هذا غير مستوف للشروط المنصوص عليها في القانون، لا نكتفي بالقول في الرد أن طلبه لم يحظ بالقبول، وعليه فمن واجب الإدارة أن توضح ذلك في مراسلتها إلى المرسل إليه وتبين له السبب الذي حال دون قبول طلبه، سواء بمقتضى قانون أو مرسوم أو قرار رقم .... الصادر بتاريخ ..، وذلك عملا بخاصية الوضوح التي تتميز بها المراسلات الإدارية.

#### ن- المرفقات:

هي أشياء مادية ترفق مع الرسالة، يأتي ترتيبها إما بأسفل المرجع أو بأسفل الموضوع مباشرة إن لم يكن في المراسلة مرجع، فالمرفقات توضع في حالة إرسال وثيقة واحدة أو عدة وثائق، فيذكر عددها بالأرقام أمامها ثم يوضح في محتوى الرسالة المقصود منها.

#### ي- ترتيب الفقرات:

ترتب الفقرات في الرسالة الإدارية ترتيبا أفقيا حسب أولويتها، فقد تتشكل الرسالة من مقدمة وموضوع وخاتمة أو قد تقتصر على الموضوع و الخاتمة، أي الدخول مباشرة في الموضوع وختمه بطلب أو تنفيذ أمر معين أو الامتناع من تنفيذه أو تقديم اقتراح والتماس الموافقة عليه.

إن المقصود بترتيب الفقرات بحسب الأولوية، أن تأتي الفقرة الموالية موضحة للفقرة السابقة، كبسط الموضوع في الفقرة الأولى وشرحه وتحليله بقدر واف في الفقرة الثانية والنتيجة المتوخاة منه في فقرة أخيرة ثالثة.

لا يعني مما سبق أن الرسالة تتشكل من ثلاث فقرات لا غير، أي طرح الموضوع ثم تحليله وأخيرا النتيجة، فقد تتشكل الرسالة من عدة فقرات بحسب الموضوع المطروح لتنتهي بعد إزالة الغموض الذي يرد في فقرة فتوضحه فقرة ثانية أو ثالثة أو رابعة... إلخ إلى غاية الوصول إلى المعنى المقصود من الرسالة.

أخيرا تختم الرسالة بصيغة المجاملة المتمثلة في عبارات التقدير والاحترام الواجبة من الموظف المرؤوس إلى الرئيس الإداري، ومن الإدارة العامة إلى الإدارة الخاصة أو شخص طبيعي.

#### م- التوقيع والتاريخ والختم الرسمي:

إن التوقيع هو إجراء عملي قانوني يجريه صاحب الاختصاص الأصلي على المراسلات والوثائق الإدارية موضحا فيه الاسمين الوظيفي والشخصي له، وفي حالة ما إذا فوض توقيعه إلى مرؤوسه، فيكتب الاسم الوظيفي لصاحب الاختصاص الأصلي في الأعلى و بأسفله الاسم الوظيفي للمفوض إليه ثم الاسم الشخصي لهذا الأخير، و يأتي التوقيع في أسفل الصفحة، في الجهة اليسرى منها وبعد النص مباشرة. بالنسبة لتاريخ الرسالة الإدارية، يكتب في يسار الصفحة وفي الجهة العليا منها، وتذكر فيه العناصر التالية دائما: المكان واليوم و الشهر والسنة، مثال: بجاية في 23 أكتوبر 2017. وبعد إنجاز الرسالة أو الوثيقة الإدارية، يتم وضع الختم "الطابع الرسمي للإدارة" بجانب التوقيع.

### المحور الثالث – صيغ التحرير الإداري

تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتنوع بتنوع موضوع مستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت تسلطية وجدنا هذه الصيغ والتعبير في شكل أوامر وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية تعمل بموضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها.

ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها، ثقافة المرسل وشخصية المرسل إليه على النحو الآتي:

**1- صيغ التقديم:** ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون، وهذه العبارات تتجسد في كلمة: يشرفني التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة، وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى:

أ- صيغ التقديم بدون مرجع: وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة: يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس:

يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم  
يشرفني أن أحيل عليكم

ب- صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة و تذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على رسالتكم رقم..... المؤرخة في ..... والمتعلقة ب

.....، يشرفني.....

**2- صيغ العرض والمناقشة:** وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

**أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:**

- قررت أو سأخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ... / كان يجب

عليك أو من الواجب عليك... / سأخذ موقفا ما...

- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:

- أعتقد... / أسمح لنفسي... / ل أستطيع إلا... / عليك بإفادتي بكل .. /

يرجع لي أو أرى من صلاحياتي...

- بعض صيغ الترتيب:

أولاً : .....، / ثانياً : .....، / ثالثاً..... :  
من جهة ..... / من جهة أخرى ..... / وبتالي ..... / بصفة رئيسية .... / بصفة ثانوية  
.....  
- نظراً ... / وبالمقابل ..... / بالإضافة إلى ..... / فضلاً عن ..... فإن .....، الخ من  
الصيغ.

- صيغ تقديم الحجج والمبررات: ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة  
يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ  
كالآتي:

-تطبيقاً للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

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

**3- صيغ الخاتمة:** تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه  
والعبارة المثلى التي تختم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل  
إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل  
والمرسل إليه.

وتختلف بحسب الحالات التالية :

- نده إلى نده.

- من أعلى إلى أسفل.

- من أسفل إلى أعلى.

أما بالنسبة إذا كانت المراسلة مع امرأة فيجب مراعاة ما يلي:

❖ إذا راسلت امرأة رجل: فلا ينبغي لها أن تضمّن عبارة الاحترام في

رسالتها شيئاً عن مشاعرها، فهذا ليس لائقاً وأفضل عبارة يمكن أن تختم

بها رسالتها مثلاً : تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير....

❖ إذا راسل رجل امرأة : لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكتفي بالتحيات

الخالصة أو عبارة التقدير.

❖ أما إذا كانت بين امرأتين : ويكون التعبير كالاتي: مشاعر التقدير، مشاعر

الوفاء.

أمّا بخصوص إلغاء التحيات الختامية:

فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملاً،

عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرووسين , فإذا كتب احد

المرووسين إلى رئيسه في السلم الإداري، فإنه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية

المعهودة وكذلك الحال بالنسبة للرئيس.

وهذه العادة لا تخلّ بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة،

ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير، وإنما تقطع الطريق على الذين يرغبون في

الترقى عن طريق التملق والإفراط في المجاملة.

## المحور الرابع – المحررات الإدارية

تنحصر المحررات في ثلاثة أنواع هي:

- 1- **المراسلات** : وتلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو المخاطبة مثل الرسالة أو الإعلام المذكرة أو البلاغ أو البرقية أو الاستدعاء الى آخرة.
- 2- **الوثائق** : كالتقرير الإداري أو المحاضر التي تتعلق بالأحداث الإدارية ونشاطاتها
- 3- **النصوص**: وهي وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني تجاه الأشخاص كمرسوم أو قرار.

### أولاً- المراسلات الإدارية

تعتبر المراسلات الإدارية من أهم الإجراءات الوظيفية في كافة أنواع المؤسسات والشركات؛ إذ تُعرف المراسلة لغةً بأنها المُكاتبة بين شخصين، أو أكثر من شخص في وقت واحد أما إدارياً فهي وسيلة للربط بين الإدارات المختلفة والعاملين، أما اصطلاحاً فتُعرف المراسلة بأنها من أكثر وسائل الإتصال المباشرة فعاليةً واستخداماً، والتي لا يمكن الاستغناء عنها. ومن التعريفات الأخرى للمراسلة هي طريقة تهدف إلى تحقيق التواصل بين الإدارة وكافة الأقسام في المنشأة، سواءً أكانت هذه المراسلة مكتوبةً

ورقياً أو رقمياً  
أولاً- كتابة المراسلات الإدارية حتى يستطيع الموظفون كتابة المراسلات الإدارية بطريقة مناسبة؛ يجب عليهم التقيد بالقواعد الآتية:

**1-الجوانب الفنية للمراسلات الإدارية:** إن الجوانب الفنية للمراسلات الإدارية تعد من المتطلبات التي يجب توفيرها عند كتابة الرسالة وإخراجها فنياً بمظهر جمالي، وتساهم في ترك انطباع إيجابي لدى قارئ الرسالة، وتشمل هذه الجوانب على مجموعة من الأمور المهمة، وهي:

- الورق: يجب اختيار ورق ملائم لطبيعة الرسالة المرسله، والتي تعكس درجة اهتمام الموظف أو المؤسسة بمدى رسمية المراسلة الإدارية، وهناك مواصفات ينصح أخذها بعين الاعتبار عند اختيار نوع الورق لكتابة أي رسالة إدارية؛ وهي: اللون: يُفضل استخدام الأوراق ذات اللون الأبيض؛ لأنه يُعتبر من الألوان المناسبة لكتابة المراسلات الإدارية، فيوصف الأبيض بدرجة عالية من الرسمية. النوع: يجب اختيار نوع ورق قوي، وناعم الملمس، ولا يتغير لونه إلى الأصفر، وغير قابل للتلف بسهولة. المقياس: هو الحجم الرسمي للورق الذي يُستخدم عادةً في كتابة المراسلات الإدارية، ويتم اختيار ورق بمقياس A4 دائماً.
- المسافات: هي ما يُترك من فراغات بين الكلمات أو الأسطر أو الفقرات، بحيث يُعطي نص الرسالة مظهراً جمالياً مقبولاً ومناسباً.
- الهوامش: هي المسافة بين حواف الورقة المستخدمة من جميع الجهات ونص الرسالة، ولها دور في المحافظة على محتوى الرسالة في حال تعرّضت لأي نوع من أنواع التلف.
- خصائص المراسلات الإدارية: يجب أن تتميز المراسلات الإدارية بمجموعة من الخصائص، والتي تساهم باستخدام الأسلوب الصحيح لكتابة الرسالة الإدارية، كما إنها تترك أثراً إيجابياً عند القارئ، مما يُسهّل في فهم محتوى الرسالة بوضوح ودقة، وتتمثل خصائص الرسالة في الآتي:
  - الوضوح: هو اختيار كلمات سهلة وبسيطة دون تعقيد وغموض وتكرار، وحتى يتميز محتوى الرسالة بالوضوح يجب أن تكون الجمل والأفكار مترابطة ومتناسقة؛ ليسهل على مُستلم الرسالة فهم المعنى والمقصد منها.
  - تجنب الأخطاء: يُقصد بذلك أن يحرص كاتب المراسلة الإدارية على تجنب أي خطأ في الكتابة؛ سواءً أكان لغوياً أو نحوياً، لذلك يجب الحرص على قراءة الرسالة أكثر من مرّة قبل إرسالها بشكلٍ رسمي.
  - الاختصار: هو التركيز على الموضوع الرئيسي للرسالة، واختيار الكلمات والعبارات الأنسب بإيجاز دون إطالة أو إسهاب، وتجنب التكرار والحشو الذي لا يُضيف شيئاً لمحتوى الرسالة.
  - قوة اللغة: هي استخدام الكلمات التي تترك أثراً عند القارئ، مع ضرورة تجنب الألفاظ الركيكة، أو تلك التي تحتل أكثر من معنى وتفسير.

- لطافة اللّغة والتّعبير: هي استخدامُ كافّة العبارات والألقاب التي تدلُّ على التّقدير والاحترام المتبادل بين كاتب الرّسالة والمُتلقي، ويتمُّ استخدام كلمات اللّطافة بناءً على المُستوى الوظيفي للمُتلقي، مثل: حضرة أو معالي.
- أنواع المُراسلات الإداريّة: توجدُ العديدُ من أنواع المُراسلات الإداريّة المُستخدمة في الشّركات والمُؤسّسات، ومن أكثرها استخداماً:
  - المُراسلات الإداريّة الرسميّة: هي كافّة النّماذج الرسميّة والقانونيّة التي تستخدمها الشّركات والمُؤسّسات في التّراسل، وتقسّم إلى نوعين هما: المُراسلات الرسميّة الخارجيّة: هي التي تصدرُ عن المُؤسّسات والشّركات إلى جهةٍ تقعُ خارج إطار إدارتها، وتشملُ على المُراسلات مع الشّركات الأخرى، أو المُراسلات مع الدّول أو المُؤسّسات العامّة كالوزارات الحكوميّة. المُراسلات الرسميّة الداخليّة: هي التي تُستخدمُ داخل نطاق وحدود المُؤسّسات والشّركات، وترسلُ من الإدارة إلى الأقسام والموظّفين أو العكس.
  - المُذكرات الإداريّة: هي عبارةٌ عن نوع من أنواع المُراسلات الإداريّة، والتي تحتوي على مجموعةٍ من التّعليمات، أو النّقاط المُهمّة التي يجبُ تنفيذها خلال فترةٍ زمنيّةٍ مُحدّدة، أو عن طريق القيام بمجموعةٍ من الإجراءات الإداريّة.
- أهمية المُراسلات الإداريّة: للمُراسلات الإداريّة أهميةٌ كبيرةٌ في تطوير وتنظيم العمل في المُؤسّسات والشّركات، وتُلخّصُ أهميّتها وفقاً للآتي:
  - سهولة الاتّصال بين الأقسام الإداريّة للمُؤسّسة دون الحاجة إلى لقاء المُدراء بشكلٍ مباشر. المُساعدة على ترتيب الأفكار، وصياغتها بطريقةٍ صحيحةٍ ومُناسبةٍ مع الهدف الرّئيسي من المُراسلة.
  - تعتبرُ المُراسلة وثيقةً قانونيّةً مُعتمّدة من قِبَل الجهة الإداريّة في المُؤسّسة.
  - مرجعٌ للمعلومات الإداريّة عند الحاجة لها.
  - توفير الوقت والجهد من خلال تحديد موعد الإرسال والاستقبال بشكلٍ مُسبق.
  - سهولة الحصول على العديد من النّماذج الرسميّة للمُراسلات الإداريّة الورقيّة.
- أقسام المُراسلات الإداريّة: تُقسّمُ المُراسلات الإداريّة عادةً إلى مجموعةٍ من الأقسام، وهي:
  - اسم وعنوان مُرسِل الرّسالة: هو المقطعُ الأوّل في الرّسالة الإداريّة، والذي يحتوي على البيانات الأساسيّة عن المُؤسّسة أو الموظّف الذي قام بكتابة الرّسالة الإداريّة، وعادةً يُكتبُ الاسم من مقطعين مع كتابة العنوان الرّئيسي بشكلٍ واضح.
  - تاريخ كتابة (إرسال) الرّسالة: هو عنصرٌ هام في الرّسالة الإداريّة؛ إذ يُكتبُ عادةً في الجهة اليُسرى أعلى الرّسالة، وهو ما يجعلُ منها وثيقةً رسميّةً وقانونيّةً.

- اسم وعنوان مُستلم الرّسالة: هو المقطع الثاني أو الثالث في الرّسالة الإداريّة؛ والذي يحتوي على البيانات الخاصة بالمؤسسة أو الإدارة أو الشّخص المُستلم للرّسالة الإداريّة.
- موضوع الرّسالة: هو العنوان الرئيسيّ والهدف المباشر من الرّسالة الإداريّة، ويكتب الموضوع في أعلى الرّسالة؛ حيث يُساعدُ القارئ على فهم الهدف من الرّسالة.
- تحية الرّسالة: هي السّطرُ الأوّل في مُحتوى الرّسالة الإداريّة، وعادةً تُستخدم فيها كلماتٌ تدلّ على تقدير مُرسل الرّسالة لمُستلمها، ومن أكثر الجُمَل استخداماً في تحية الرّسالة: السّلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أو تحيةً طيبةً وبعد.

- متن أو مُحتوى الرّسالة: هو نصّ الرّسالة ومُحتواها ومضمونها، ويُفضّل أن يتمّ التّفيد بموضوع الرّسالة، وعادةً يكتب مُحتوى الرّسالة من فقرةٍ واحدة، أو في حال الاضطرار تُقسّم الرّسالة إلى فقراتٍ قصيرة.

تُعدّ المُراسلات الإداريّة من أهمّ الوثائق الرّسميّة المُستخدمة في كافّة أنواع المُنشآت، وتوجدُ العديدُ من أنواع المُراسلات التي يُستخدمُ كلٌّ منها لهدفٍ ما، أو بناءً على الموضوع المُخصّص لها؛ لذلك تُصنّف المُراسلات الإداريّة بأنّها من الوثائق المُهمّة في المُؤسسات؛ لأنّها تساهمُ في تحديدِ المُسؤوليّة عن اتّخاذ أيّ قرارٍ وتحمل توابعه. حتى يتمكّن كاتب أو مُحرّر الرّسالة الإداريّة من كتابتها بطريقةٍ صحيحة من الواجب عليه التقيّد بمجموعةٍ من الجوانب الفنيّة والخصائص الخاصّة بالرّسالة، والتعرّف على كافّة الأقسام الرئيسيّة والمُباشرة التي تتكوّن منها، ويُساعدُه ذلك في صياغة مُحتوى الرّسالة بأسلوبٍ مُناسبٍ، وضمن قواعد الكتابة من خلال الحرص على الحيطة والحذر في اللّغة والكلمات المُستخدمة والخاصّة فيما يتعلّق بالموضوع الرئيسيّ للرّسالة الإداريّة.

### ثانياً- البنية الشكليّة للمُراسلات الإداريّة

تتطلب الوثائق الإداريّة وعلى رأسها الرسائل الإداريّة من ناحية التّقديم جملة من البيانات الشكليّة تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي :

- ✓ بيانات تدعم الطابع الرّسمي للمراسلة ( الدمغة ، الطابع).....؛
- ✓ بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التّدرجي (العنوان ثم الواسطة فالإمضاء)؛
- ✓ بيانات تُساعد على تشخيص الوثيقة ( المكان ، التاريخ ن رقم الترتيب)..... ؛
- ✓ بيانات ضرفية تتمثل في المرفقات والنسخ المرسله ضرفية استثنائية تتعلق بمحتوى الرّسالة ( سري ، سري جدا) أو سير الوثيقة البريدي ( مستعجل ، مسجل مع الإشعار بالوصول.....).

وستنطرق إلى هذه البيانات على النحو الآتي:

- الدمغة: يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة ويكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز وهو الموقع المناسب لها وتكون أحيانا مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وإيديولوجياتها ونجدها في المراسلات التي تصدر من الوزارة، البلدية، الولاية،

مثال : الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الشعار : بالشعب وللشعب؛  
- الطابع : ويسمى أيضا العنوان، يتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية ومهام هذه الأخيرة توضيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة  
ويتكون من البيانات التالية : - اسم الوزارة ، الولاية، البلدية ، اسم المديرية...  
مثلا:

وزارة التربية، مديرية الإدارة و الوسائل، المدرسة الوطنية للإدارة، المديرية الفرعية للموظفين، مديرية الدراسات، مكتب المدرسين، مكتب الجذع المشترك.  
- رقم الترتيب : ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال ويتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برموز معينة وقد يختم بالسنة.  
-المكان والتاريخ:

- موقعه : يجد التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة على أن يأتي قليلا تحت الدمغة وفي مستوى أول مع بيان للطابع ويسبق التاريخ دائما بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملا).
- أهميته : وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري، مكان صدور الوثيقة ويعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات .
- كتابته : وفي هذا المناط يجب أن نلتزم الدقة فلا يجوز كتابة مثل هذه العبارات: في هذا اليوم 07 أكتوبر 2022 أو في 7 من الشهر الحالي أو في 7 أكتوبر من العام الحالي .  
والأصح هو : الجزائر في 7 أكتوبر 2022 /// وهران 14 أكتوبر 2023.
- عنوان الرسالة ( المرسل والمرسل إليه ):

- موقعه : نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتبا تحت التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط، ويجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة ولو كانت المراسلة نازلة و كاملة ( إلى السيد ) ، مثلا :مدير المدرسة الوطنية للإدارة أو وزير التعليم العالي، إلى السيد رئيس جامعة الجزائر، إلى السيد مدير المدرسة الوطنية للإدارة، هذا ولا يجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب ان نستعمل العبارة بواسطة أو تحت إشراف  
مثلا : مفتش التربية والتعليم الأساسي، إلى السيد وزير التربية الوطنية تحت إشراف السيد مدير التربية لولاية قسنطينة.

وتجدر الإشارة إلى انه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تحاشيا للتكرار.

- المرجع : وهو ذلك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني ( نص قانوني، قرار إداري )، ويمكن ان نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية وعامل الثقة هنا مهم.

وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح ، تسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة، مثلا :

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم ..... بتاريخ..... ، مراسلتكم رقم ..... بتاريخ.....، أو مكالمتكم الهاتفية بتاريخ.....  
- المرفقات أو المستندات

المستندات : وهي عبارة عن وثائق إدارية قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره وهي من البيانات الضرفية ، أما المرفقات فيذكر عددها وطبيعتها ، مثلا :

المرفقات : ملف من 05 وثائق، تقرير من 05 صفحات، 03 شهادات علمية.  
- صلب الرسالة: يرتبط هذا البيان بالموضوع أكثر يدل على اسمه " طلب الرسالة " ولقد أدرج هنا للمكانة التي يحتلها، إذ يشغل حيزا كبيرا، كما أن إعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة من مقدمة أجزاء ثم نتيجة واضحة.

إن دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الإداري التي سبق التطرق إليها ثم مراعاة العناصر التالية:

-دراسة الوثيقة بمعنى الإحاطة بموضوع الرسالة وذلك من خلال القراءة المتأنية والتمعنة لإدراك المقاصد الوثيقة؛  
-جمع الأفكار ترتيبها تحريرها إعادة تصحيح الأخطاء فيها؛

- وضع خطة : أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي، وتتكون الخطة من العناصر المعروفة والمتمثلة في:

أ- التمهيد : هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة إذ به نهىء المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوبا بمرجع أو دون مرجع ود تم الإشارة إليه في صيغ التحرير.

ب-الموضوع : ويتعرض فيه المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية، وذلك بذكر عناصرها الأساسية وإذا كان النص طويلا فيجب مراعاة مايلي: أن الترتيب يكون حسب الأهمية فنبدأ بأقلها قيمة إلى أقواها حجة، وحتى تكون فقرات النص مترابطة يستحسن استعمال أدوات الربط.

ج- الخاتمة : لا يقصد بها عبارة المجاملة بل نعني بها العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل أمر أو شكل طلب والتماس.

- النسخ والمراسلة : وقد نستعمل " نسخة موجهة إلى " .. نسخة إلى ... " وتذكر غالبا في أسفل الرسالة وعلى اليمين، وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية وترسل الى من يعنيه  
موضوعها، إعلاما، تبليغا.  
مثلا : النسخ المرسل:

- نسخة من رئيس جامعة الجزائر ( للإعلام)، نسخة إلى مصلحة الموظفين ( للترتيب )، نسخة إلى المعني ( للتبليغ ).

- الإمضاء : حيث نجد المفوض أي المسؤول عن الرسالة إن وجد، ثم صفة الممضي وأخيرا التوقيع الذي يضعه صاحب السلطة أو الاختصاص فوق محرر ما باسمه وبشكلية معينة وثابتة وذلك لتأكيد صحة الوثيقة المكتوبة ولتحمل مسؤوليتها، تأسيسا على هذا التعريف يمكن ترتيب أهميته في التالي:  
-الإمضاء يعطي للوثيقة المصدقية والرسمية ، يحدد مسؤولية الممضي ، يمثل علامة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه.

و الإمضاء يصدر من سلطة إدارية مختصة أصلا أو ممن يفوض لهم قانونا وهذا عنصر أساسي في الوثيقة الإدارية.  
-إمضاء صاحب الاختصاص : وزير التربية الوطنية مدير المدرسة الوطنية للإدارة، المفوض عن:

ع / مدير المدرسة، وبتفويض منه، مدير الدراسات.

### هناك صور أخرى للرسالة الإدارية منها:

← رسالة التذكير : رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد، يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة وتحمل إشارة " رسالة تذكير " تحت الطابع.

← رسالة الإنذار والإعذار: وهي التي تبعثها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ التزاماته العقدية، هذا النوع من الرسائل كيف على انه إداري مرفقي لأن موضوعها يتعلق بتسيير المرفق.

← رسالة التحويل : هي رسالة إدارية موضوعها تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما، قد يكون هذا التحويل نهائيا أو للإطلاع ثم الرد.

## ثانيا - التقارير الإدارية

تلعب التقارير الإدارية دوراً هاماً في عمل ونشاط أي مؤسسة حيث يتم بواسطتها تبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات في داخل المؤسسة أو بينها وبين الجهات والمؤسسات الأخرى والتقارير كوسيلة من وسائل الاتصال تحقق التنسيق والتكامل بين أنشطة المؤسسة.

**تعريف التقرير الإداري :** وثيقة إدارية للاتصال الكتابي من مختلف المستويات الإدارية تتضمن عرضاً وافياً للمعلومات المتعلقة بموضوع معين.

#### **أهداف التقارير:**

- 1- إعلام الغير بأمر من الأمور.
  - 2- تحريك سلوك الآخرين عن طريق الإقناع.
  - 3- عرض نتائج البحث أو دراسة موضوع معين أو إيجاد حل لمشكلة ما.
  - 4 - صياغة مستندات رسمية تتم قراءتها بواسطة الآخرين لذلك يجب أن تتصف دائماً بالدقة والتركيز والوضوح.
- التقرير يأخذ شكلين: (مكتوب) أو (شفوي) :

#### **أ- التقرير المكتوب:**

مميزاته:

- 1- موثق.
  - 2- يعتبر مرجعاً ومصدراً توثيقاً للمعلومات.
  - 3- يمكن نقله لأكثر من جهة دون تغيير محتواه.
  - 4- يمكن الرجوع إليه أكثر من مرة وحسب الحاجة.
  - 5- يعتبر دليلاً للموظفين الجدد.
- عيبه: أنه عرضة للتسريب وافتضاح المحتوى وخاصة إذا كان يحتوي على معلومات سرية.

شروط التقرير الإداري المكتوب :

- 1- يجب أن يكون مكتوباً بلغة واضحة وسليمة.
- 2- أن يعطي الوقت اللازم لإعداده وتنفيذه.
- 3- أن يكون شاملاً (أن يقدم ما يتوقع منه أن يقدمه).
- 4- أن يقدم في وقت مناسب.

#### **ب- التقرير الشفهي:**

مميزاته:

- 1- سهولة عرضة وتقديمه.
- 2- لا يعتبر مصدراً موثقاً للمعلومات.
- 3- يمكن نقله لأكثر من فئة أو شخص في الوقت نفسه من خلال وسائل الاتصال المناسبة.
- 4- يكون غالباً بلغة المستقبل وبلغة مفهومة للطرفين.

عيوبه:

- 1- لا يمكن اعتماده كمرجع إلا إذا تم تسجيله. 2- صعوبة الرجوع إليه مرة أخرى.
  - 3- كثيرا ما يتم الخلط بين التقارير الشفوية وتعليمات العمل.
  - 4- إمكانية تغير المضمون والمحتوى عند عرض التقرير الشفوي.
- شروطه:

- 1- يجب أن يكون بلغة مفهومة وسليمة. 2- يجب أن يراعي حاجات المستقبلين وتوقعاتهم.
- 3- يجب أن يعرض بطريقة منظمه حتى لا تختلط الأمور على المستقبلين.
- 4- أن يقدم في وقت ومكان ملائمين.
- 5- أن تكون طريقة العرض جذابة وغير مُملة.

#### أهمية التقارير الإدارية:

يعتبر التقرير في التواصل الإداري أداة فعالة لنقل المعلومات وتوفير المداخلات اللازمة لصناعة القرار وتنفيذ المشروعات.

**الهدف الأساسي لكتابة التقارير الإدارية :**

نقل المعلومات، في بعض الحالات تستخدم لتقديم توصيات أو اقتراحات.

الشروط العامة للتقرير الإداري:

- 1- الوضوح: يجب أن يكون التقرير سهل الفهم ويخاطب المستقبلين بلغة و أسلوب مشتركين.
- 2- الإيجاز: يجب أن يتجنب كاتب التقرير الإطالة التي لا تخدم هدف التقرير.
- 3- الشمول: يجب أن يشمل التقرير كافة المواضيع الأساسية التي يتوقع منه أن يغطيها.
- 4- الدقة: يجب أن يحتوي التقرير على معلومات صحيحة وذات مصداقية.

#### أهداف التقارير في الإدارة:

- 1- معاونة الإدارة في الأداء الوظيفي:
  - أ- التخطيط: التخطيط يعتمد على المعلومات وكثير من المعلومات اللازمة للتخطيط ترد للإدارة عن طريق التقارير . هذه المعلومات قد تأخذ شكل عرض الانجازات السابقة و الإمكانيات المتاحة وتوصيات وأراء الموظفين .
  - ب- الرقابة: جوهر عملية الرقابة على الأداء هو مقارنة الانجاز الفعلي بما كان يجب أن يتم في ضوء الخطة الموضوعية . التقارير المتعلقة بالانجاز والأداء الفردي هي وسيلة الإدارة لإجراء هذه المقارنة واتخاذ الإجراءات في ضوء نتائجها
- 2- التوثيق والتسجيل: يعتبر التقارير وسيلة فعالة لتوثيق وتسجيل معلومات مختلفة الأنواع، كالانجازات أو المشاكل أو التوصيات.
- 3- تبادل المعلومات: تعتبر التقارير وسيلة لتبادل المعلومات بين الوحدات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة وبالتالي تساهم في تحقيق الانسجام بين الوحدات المختلفة وبرامجها.
- 4- توفير معلومات مرجعية .

تصنيف التقارير : تصنف التقارير الإدارية حسب ما يأتي :

- 1- طبيعته التقرير 2- الغرض من استخدامها . 3 - ومصدر التقرير وتوقيتها

- 1- أما حسب طبيعتها : فهي إما أن تخص الوظائف الإدارية فتسمى تقارير إدارية أو تخص نشاطات التشغيل فيطلق عليها التقارير التشغيلية .
- 2 - أما من حيث الغرض من استخدامها : فيمكن تقسيمها إلى تقارير إحصائية وتقارير تحليلية .
- 3 - أما بالنسبة لمصدرها : فهي إما أن تصدر عن الرؤساء التنفيذيين فتسمى بالتقارير التنفيذية أو عن السلطات الاستشارية فتسمى بالتقارير الاستشارية.
- 4 - ومن حيث توقيتها : فهي إما أن تكون دورية وهي التي تصدر بشكل دوري منتظم أو أن تكون غير دورية لا ترتبط بوقت محدد وإنما تتعلق بحادث أو بأمر من الأمور الطارئة.

### كيفية كتابة التقارير الإدارية

#### خطوات إعداد التقرير :

- 1- التحديد الواضح والدقيق للمشكلة أو الموضوع المطلوب إعداد تقرير بشأنه.
  - 2- تحليل المشكلة أو الموضوع بهدف تحديد نطاق التقرير، وتحديد الأسئلة التي يهدف التقرير إلى الإجابة عنها.
  - 3 - يساعد التحليل الدقيق للمشكلة أو الموضوع على تحديد نوع البحث والدراسة اللازمة لإعداد التقرير.
  - 4- وضع خطة أو جدول عمل أو برنامج للخطوات التي تتبع لإعداد التقرير (يأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم).
  - 5- القيام بالأبحاث والدراسات اللازمة (البحث عن الحقائق).
  - 6- تنظيم الحقائق التي أسفرت عنها الأبحاث والدراسات السابق إجراؤها. ويلاحظ انه بدون تنظيم هذه الحقائق يكون من الصعب تفسيرها سواء بواسطة الشخص المكلف بإعداد التقرير أو بواسطة أشخاص آخرين.
  - 7- تفسير الحقائق إذا كان التقرير تفسيرياً.
  - 8 - إعداد المسودة الأولى.
  - 9 - كتابة التقرير في صورة النهائية.
- أولاً: تحديد المشكلة أو الموضوع:  
يقع على عاتق الشخص المكلف بإعداد التقرير مسؤولية البحث والتنقيب حتى يمكنه تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً.
- ثانياً: تصميم جدول عمل:  
قبل القيام بالدراسات اللازمة لجمع الحقائق المتعلقة بموضوع التقرير يجب وضع جدول أو برنامج عمل يوضح الأعمال المتبقية الواجب إتمامها والوقت اللازم لإنجاز هذا العمل.

ويجب أن يحدد الشخص المكلف بالتقرير ما يلي:

- 1- الوقت المطلوب فيه التقرير في صورته النهائية.
- 2- الإمكانيات البشرية التي يمكن الاستعانة بها سواء من داخل المنشأة أو من خارجها.
- 3- الإمكانيات الفنية المتاحة (آلات كتابة أو طباعة) والوقت المتاح فيه هذه الإمكانيات.

ثالثاً: البحث عن الحقائق:

- هذه الحقائق قد يتم تجميعها من قبل بواسطة أشخاص آخرين، و في هذه الحالة يطلق على الدراسات التي يقوم بها الشخص المكلف بإعداد التقرير اسم "دراسات و أبحاث ثانوية".

- كما يمكن أن يطلق على هذه الدراسات اسم "دراسات و أبحاث مكتبية". و ذلك لأن هذه الدراسات عادة ما يتم القيام بها داخل المكتبة.  
\* أما إذا كان موضوع التقرير يتعلق بمشكلة راهنة لم يتعرض لدراستها أحد من قبل، فعادة

ما تكون الدراسات و الأبحاث الثانوية وحدها غير كافية لإعداد التقرير المطلوب في هذه الحالة يجب على الشخص المكلف بإعداد التقرير القيام بأبحاث و دراسات أولية " وقد تتخذ هذه الدراسات صورة ملاحظات أو تجارب أو استجاب.

رابعاً: تنظيم الحقائق:

- تنظيم الحقائق و المعلومات يعني تصنيفها في مجموعات تهدف إلى مساعدة الشخص المكلف بإعداد التقرير في التأكد من أنه جمع البيانات و المعلومات اللازمة، و كذلك مساعدته في اكتشاف العلاقات بين المعلومات المختلفة حتى يمكنه الوصول إلى توصيات محددة.

- أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير الإخباري ؛ هي الوسيلة الوحيدة لضمان عرض التقرير و تقديمه بصورة لائقة.

- أهمية تنظيم المعلومات في حالة التقرير التفسيري ؛ تضمن سلامة التفسير من جانب الشخص المكلف بإعداد التقرير.

خامساً: تفسير الحقائق:

- تهدف عملية تفسير الحقائق إلى بيان ماذا تعني و ما هي فائدة هذه المعلومات للمنشأة.  
- و يتوقف اختيار طريقة التفسير على نوعية المشكلة أو الموضوع المراد إعداد تقرير عنه.

- أسباب الوصول نتائج خاطئة (الأخطاء التي يقع فيها الكثير من كاتبى التقارير):  
وضع افتراضات خاطئة يؤدي إلى الوصول إلى توصيات متسرة تؤدي إلى الإعتقاد على إحصائيات غير سليمة ثم إلى افتراض أسباب خاطئة لبعض ظواهر موضوع البحث والملاحظة وإهمال بعض العوامل والمتغيرات عند تفسير الحقائق والمعلومات.

سادساً: التقرير في صورته الأولية:

- تأتي المرحلة قبل الأخيرة في إعداد التقرير وهي "كتابية". و مهما كانت جودة العمل الذي قام به الشخص المكلف بإعداد التقرير، فإن كل شيء يتوقف على الطريقة التي يكتب بها التقرير.

- و يتلخص في إعداد المسودة الأولى للتقرير بمراعاة الأمور التالية: المقدمة وبناء هيكل التقرير وتطويره والخاتمة  
سابعاً: كتابة التقرير في صورته النهائية:  
- ثم بعد ذلك كتابة التقرير في صورته النهائية الذي سيتم دراسته لاحقاً بنوع من التفصيل.  
إعداد المسودة الأولى: عناصر كتابة مسودة التقرير عندما تبدأ عملية الكتابة عليك أن تضع ثلاثة عناصر رئيسية :

1- المقدمة. 2- بناء هيكل التقرير. 3- الخاتمة.  
1- المقدمة: توضح المقدمة بكل بساطة الهدف من الكتابة وأهمية الموضوع لا تضيع وقتاً طويلاً في التفكير بالمقدمة ، اكتب بوضوح وبساطة السبب الذي دفعك للكتابة فمثلاً:

- لتقديم معلومات طلبها شخص ما. - لتقديم معلومات تعتقد بان الناس في حاجة إليها.

- لتوفير معلومات تريدها أنت. - لتتقنع الأشخاص بوجهة نظر ما.  
2- كتابة هيكل التقرير:

ينصح أثناء كتابة هيكل التقرير ما يلي:  
- التأكد تماماً من النقاط التي تريد كتابتها.  
- لا تتوقف عن الكتابة لتبحث عن كلمة أو جملة فقط قم بكتابة علامة تذكرك بذلك.  
- ضع علامة استفهام بين قوسين على أي نقطة تريد تعديلها.  
- ركز اهتمامك على كتابة الأفكار الرئيسية بالإضافة إلى الحقائق التي تدعم أفكارك لأنك سوف تقوم بعمليات التجميل عندما تبدأ عمليات مراجعة التقرير وإعادة الكتابة.  
- اترك مسافات بين الكلمات بمقدار حرفين إلى ثلاثة لتتمكن من إدخال أي كلمات تريدها أثناء المراجعة.

3- الخاتمة: في الخاتمة اشرح بوضوح ما سيتوقعه القارئ بعد قراءة التقرير أو خلاصة الموضوع للتقرير الذي كتبتة ويجب أن تكون الخاتمة:

1- غير مشتملة على أفكار جديدة. 2- غير مشتملة على أمثلة جديدة.

- تذكر بأن الخاتمة لا يجب أن تخرج عن إطار الموضوع الأساسي وان الخاتمة يجب أن تمثل النهايات لذلك احرص على أن لا تكون طويلة وان تكون قوية..  
- مراجعة المسودة النهائية:

- يجب التركيز عند كتابة المسودة النهائية على ما يلي:  
1- تعلم القيام بالمراجعة بنفسك.  
2- قبل التحرير قم بمراجعة ما كتبت وقارنه مع العناصر التي قمت بوضعها مسبقاً حتى تتأكد من أن كل ما أردت كتابته قد تضمنينه للتقرير.  
3- قم بعملية مراجعة المسودة الأولى على فترات مع مراعاة مراجعتها مع التعديلات.

- 4- قم بإدخال التعديلات على المسافات بين الأسطر وعلى الهوامش
- 5- قم بطباعة النسخة المعدلة
- الشكل النهائي للتقرير : ينقسم التقرير الإداري بصورة موجزة إلى عدة أقسام ؛ هي :
- 1- صفحة العنوان/ يكتب العنوان الرئيس أعلى هذه الصفحة بأحرف كبيرة وسميكة مقارنة بأحرف التقرير يجب أن يحمل العنوان مضمون التقرير ولو أمكن نوع التقرير (مقترحات، دراسة جدوى...)
- يكتب في الجزء الأسفل من الصفحة اسم الشخص أو الأشخاص الذين تم تجهيز هذا التقرير لهم واسم معد التقرير والتاريخ.
- 2- فهرس المحتويات/ الهدف من كتابة فهرس المحتويات هو تمكين القارئ من الاطلاع على محتويات التقرير بسرعة وبالتالي تحديد الموضوع الذي يود قراءته.
- اجعل بنود المحتويات الرئيسية والفرعية محددة ومعبرة بدلا من أن تكون مبهمة.
- يمكن التغاضي عن جدول المحتويات في حالة التقارير القصيرة.
- 3- قائمة الجداول والأشكال/ إذا كان لديك جداول وأشكال في تقريرك خصص لها صفحة خاصة تعرف ب فهرس الجداول والأشكال أو لكل صفحة بحيث يتم ترتيبها وفقا لترتيب ورودها في التقرير.
- إذا كان التقرير قصيرا ولا يحتوي على الكثير من الأشكال فباستطاعتك إلغاء هذه الجداول أو دمجها في صفحة واحدة.
- 4- المستخلص/- ولا بد أن يوضح المستخلص الموضوع وأهدافه وما تم التوصل إليه من نتائج بلغة سهلة موجزة.
- 5- المقدمة/ تمثل تقديما لموضوع التقرير، ويمكن تقسيمها إلى قسمين أو ثلاثة أقسام اعتمادا على حجم التقرير.
- وأقسام المقدمة هي:
- 1- تعريف مختصر بالموضوع.
- 2- أهداف كتابة التقرير.
- 3- قد تشمل على معلومات عن طالب التقرير أو الجهة المقدم إليها التقرير. مع ملاحظة انه يجب أن تكون المقدمة موجزة وكافية لإيصال ما تريد من معلومات للقارئ.
- 6- صلب الموضوع/ يبدأ موضوع التقرير بعد المقدمة مباشرة ويقسم إلى عدة أجزاء رئيسية، وتحتوي الأجزاء الرئيسية على أجزاء فرعية، وتحمل كل الأجزاء سواء كانت الرئيسية أو الفرعية منها عناوين جانبية ذات مغزى.
- 7- الخاتمة/ التوصيات: يمثل هذا القسم ختام التقرير، إذ يمكن أن يحمل عنوانا وصفيا أو أن يحمل اسم الخاتمة أو التوصيات وهنالك ثلاثة عناصر رئيسية لهذا القسم وهي:

- 1- فكرة مختصرة عن الموضوع.
  - 2- ما تم التوصل إليه من نتائج.
  - 3- التوصيات التي يود معد التقرير توصيلها.
- 8/ المراجع: بصورة عامة يتم ترتيب المراجع حسب النظام المتبع في البحوث الأكاديمية وسوف يتم الحديث عنها في موضوع منفصل إن شاء الله.
- الشكل النهائي للتقرير: ومن الممكن أن تحتوي التقارير الرسمية مثل الغلاف وصفحة العنوان الداخلية وخطاب تفويض وكذلك خطاب موافقة وخطاب تحويل وقائمة المحتويات والمفردات والتفاصيل.

### ثالثا- النصوص الإدارية التنظيمية والتفسيرية

تدخل المراسيم والقرارات والمقررات، ضمن النشاط القانوني الذي تقوم به الإدارة سواء المركزية منها أو المحلية وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، فهي في سبيل حسن سير المرفق العام وتلبية لحاجيات المواطن تتخذ القرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، تستند أساسا على النصوص التشريعية السارية. أما المنشورات والتعليمات فبالرغم من أنها أعمال قانونية ذات طبيعة إدارية داخلية، إلا أن لجوء الإدارة إلى إصدارها أصبح- تقريبا - من الأعمال اليومية لها، لكونها تسهل تفسير وتقديم المعلومات والتوجيهات التي تساعد على تنفيذ القوانين والتنظيمات السارية.

#### - 1- النصوص الإدارية التنظيمية

النصوص التنظيمية هو ذلك النص الصادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفية تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من التشريع، ويصاغ النص التنظيمي بإجراءات أقل تعقيدا من النص التشريعي .

وتنقسم النصوص التنظيمية إلى ثلاثة أنواع وهي: المرسوم، القرار والمقرر

-2- النصوص الإدارية التفسيرية: تندرج المناشير والتعليمات ضمن القرارات الإدارية التي تتعلق بإجراءات التنظيم الداخلي حيث يقتصر أثرها على الإدارة فقط، دون أن تقصد من ورائها هذه الأخيرة ترتيب آثار معينة في مواجهة الأفراد، فالتعليمات والمنشور هما مبدئيا عمل إداري داخلي وجه أصلا إلى أعوان المصالح، وهم ملزمون باحترامها وتطبيقها طبقا لواجب طاعة المرؤوسين لرئيسهم، وقد ألزم القانون رقم 131/88 المؤرخ في 04/07/1988، المتضمن علاقة الإدارة بالمواطن الإدارة العمومية بنشر المنشورات والتعليمات المذكورة والآراء بانتظام ، خاصة التي تهم المواطنين.