



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



قسم العلوم الاقتصادية

دروس عبر الخط في مقياس:

الإتصال والتحرير الإداري

من إعداد:

أ/ ساعد غنية

السنة الجامعية 2022-2023

تمهيد:

لعل أبرز ما يميز الإنسان، أنه كائن إجتماعي، أي أنه لا غنى له عن الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشتة، والإدارة تعتبر وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد والجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، والإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على استغلال جميع عناصر الإنتاج وتسخيرها لتحقيق حاجات المجتمع ككل، ورفع مستوى معيشة الأفراد عن طريق تحويل الموارد المحدودة الغير المنظمة فيها الى مشاريع ضخمة؛

ويتوقف نجاح الإدارة الى حد كبير، على مهارة ومقدرة المدير على تفهم الأفراد من حوله، من خلال عملية تأثير متبادلة فيما بينهم، ومن خلال عدة وسائل تعمل على تغيير السلوك الإنساني وتعديله، لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، فإذا كانت وظيفة التوجيه بمثابة إعطاء الضوء الأخضر للبدء بعملية التنفيذ، فإن الاتصال هو جوهر هذه الوظيفة المهمة من وظائف الإدارة، والتي يتم بواسطتها إرشاد المرؤوسين الى طريقة الأداء الصحيحة قبل عملية التنفيذ وأثناءها، وهذا عن طريق إعداد الخطط والسياسات والإجراءات الواجب اتباعها، والتي يتم تبليغها للمرؤوسين في شكل تعليمات وأوامر والتي تكون في شكل كتابي؛

فكافة التعليمات والأوامر التي تسري في دنيا الأعمال لا يتم تداولها بشكل شفاهي، وإنما لابد وأن تصاغ في شكل وثائق رسمية مكتوبة، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية، ولكي تكون كذلك واضحة لكافة المخاطبين بها وملزمة لهم في آن واحد، وفي أغلب منظمات الأعمال، يكون لزاماً على المدير التنفيذي أن يراجع بنفسه الكثير من الوثائق الرسمية الخاصة بالشركة مثل بيان السياسات الخاصة بالشركة، عروض الأعمال المقدمة إلى كبار العملاء، اتفاقيات الأعمال مع العملاء وشركاء الأعمال، البيانات الصحفية التي تصدرها الشركة، الخطابات الموجهة إلى العملاء والمساهمين، ولهذا فمهارة الكتابة التي يجب أن تتوافر لدى المديرين التنفيذيين، تتكون من جانبين: جانب شكلي وآخر موضوعي، فالجانب الشكلي يتصل بالاستخدام الجيد للغة ومراعاة القواعد النحوية واللغوية واختيار الألفاظ واضحة الدلالة التي لا تحتمل أكثر من تأويل، فمن غير اللائق أن تصدر الوثائق الرسمية عن الشركة في لغة ركيكة أو بها أخطاء لغوية (نحوية أو إملائية)، أما الشق الموضوعي في مهارة الكتابة، فيتصل بالمحتوى الذي تتم كتابته، فيجب أن تتم صياغته على نحو جيد، وأن يكون معبراً بشكل جيد عن الأهداف من وراء إصداره، وأن يكون هناك تناسق وتوافق بين أجزائه، بحيث لا يوجد تناقض أو تعارض بين أحد أجزاء الوثيقة وجزء آخر بها، مما قد يخلق سوء فهم أو لبس لدى المخاطبين بهذه الوثيقة؛

وعليه يمكن القول إن نجاعة الإدارة وفعالية أنشطتها، يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين، باختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحضير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً ومضموناً؛

وبما أن طالب اليوم هو إداري الغد، تهدف هذه الدروس إلى تمكين الطالب من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محركاته لاسيما مراسلاته الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقا لدرجة عالية من المصداقية والفعالية، وتتناول هذه الدروس موضوعات الاتصال والتحرير الإداري حسب البرنامج المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مجموعة من المحاور الأساسية على النحو التالي:

المحور الأول: مدخل للاتصال

المحور الثاني: ماهية الاتصال الإداري

المحور الثالث: مبادئ وقواعد التحرير الإداري

المحور الرابع: المحررات الإدارية

المحور الخامس: النصوص التشريعية والتنظيمية

المحاضرة الأولى: مدخل للإتصال

أولاً/ مفهوم الإتصال: لقد ظهرت تعاريف عديدة لمفهوم الإتصال من قبل الباحثين والمتخصصين، عكست في معظمها أهميته ودوره في الحياة الإنسانية ومنها ما يلي:

- تعني كلمة الإتصال Communication في اللغة التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتدبير وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة. كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common بمعنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الإتصال عملية تتضمن "المشاركة . التفاهم " حول "موضوع . فكرة" لتحقيق "هدف . برنامج" ويرجع أصل الكلمة في اللغة العربية إلى الفعل اتصل والاسم يعني المعلومات المبلغة أو الرسالة الشفوية أو تبادل الأفكار والآراء والمعلومات عن طريق الكلام أو الإشارات كما تعني الكلمة أيضا شبكة الطرق أو شبكة الاتصالات وكلها تؤكد على أهمية التفاعل والعلاقات الإنسانية بين البشر، حيث عرفها "مختار القاموس" بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف ما وغرض معين. وهناك من القواميس العربية-الانجليزية ما يستخدم فعل Communicate وكلمة Communication كأحد مرادفات الفعل العربي "وصل" و"شارك" و"تفاعل" ومع هذا تستخدم كلمة الإتصال بمعاني متعددة تندرج من التفاعل بين الأفراد إلى استخدام شبكات الإتصال التكنولوجي، بل وحتى وسائل المواصلات المتقدمة والمتطورة ويؤكد ذلك على أن الإتصال يحدث عندما يتبادل الأفراد المعلومات، أي عندما يدرك بعضهم بعضا وعندما يتبادلون الرسائل فيها بينهم ولا يقتصر ذلك على الجانب اللفظي فقط، بل يتضمن "الإيحاءات والإشارات والمظهر وأوضاع البدن".

- "إتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الإتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر فيعمل على تحقيق رغباته، يجمعهما في ذلك المصالح المشتركة".

- "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في السلوك الآخرين ولذلك فهي عملية تتكون على اقل من مرسل واحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من اثر في المستقبل".

- "الإتصال هو نقل المعاني عن طريق إرسالها بواسطة إشارات".

- "الإتصال هو العملية التي تنقل بها الرسالة من مصدر معين إلى مستقبل واحد أو أكثر بهدف تغيير السلوك".

- "الإتصال عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إتصال إلى الطرف الآخر".

-الاتصال ظاهر اجتماعية مركبة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتتة على نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة ."

ومن خلال ما أدرج أعلاه، يتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص من أهمها ما يلي:

✓ **الاتصال عملية ديناميكية:** حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم مما يمكننا أن نغير من أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

✓ **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا يوجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية الاتصال دائما مع أنفسنا ومع مجتمعنا فنحن في اتصال دائم مستمر.

✓ **الاتصال عملية دائرية:** يعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

✓ **الاتصال عملية لا تعاد:** يعني أنه من غير المحتمل أن يتبع الناس رسائل متشابهة في الشكل والمعنى عبر الأزمان المختلفة لأن الكلمات في تغير وكذلك المعاني.

✓ **لا يمكن إلغاء الاتصال:** انه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الإتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل أو تعتذر بإرسال رسالة معدلة أخرى ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية إذا تم توزيعها.

✓ **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن اتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن مختلفة إلا انه معقد بما يحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل.
ثانيا/ **أهداف الاتصال:** يسعى الإتصال لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل ويمكن تصنيف أهداف الاتصال فيما يلي:

✓ **هدف توجيهي:** ويتحقق هذا حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.

✓ **هدف ثقفي:** وهذا عندما يتجه نحو المستقبلين وتوعيتهم بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفاقهم بما يدور حولهم من أحداث.

✓ **هدف تعليمي:** عندما يكتسب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم جديدة.

✓ **هدف ترويجي:** يتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة والسرور والإستمتاع إلى نفس المستقبل.

✓ **هدف اجتماعي:** حيث يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الجماهير بعضهم البعض الآخر وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

✓ **هدف إداري:** حينما يتجه نحو تحسين سير العمل، توزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المنظمة.

ثالثا/ وظائف الاتصال

✓ **من وجهة نظر الفرد:** إذا نظرنا إلى الاتصال نظرة أوسع، ليس فقط باعتباره تبادلا للأبناء والرسائل وإنما باعتباره

نشاطا فرديا وجماعيا يشمل كل عمليات الأفكار والحقائق والبيانات والمشاركة فيها، يمكن تحديد وظائفه كمايلي:

1. الإعلام: هو جمع وتخزين ومعالجة ونشر الأنباء والبيانات والصور والحقائق... من أجل فهم الظروف الشخصية

والقومية والبيئية والدولية والتصرف تجاهها عن علم ومعرفة والوصول إلى وضع يمكن من إتخاذ القرارات السليمة.

2. التنشئة الإجتماعية: هي توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الناس من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في

المجتمع الذي يعيشون فيه ودعم التآزر والوعي الإجتماعيين.

3. خلق الدوافع: حيث يساعد في دعم الأهداف المباشرة والنهائية لكل مجتمع وتشجيع الاختيارات الشخصية

والتطلعات ودعم الأنشطة الخاصة بالأفراد والجماعات.

4. الحوار والنقاش: توفير وتبادل الحقائق اللازمة لتيسير الإتفاق أو توضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا

العامية وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الإهتمام والمشاركة على نحو أفضل.

✓ **بنظر للهيكل التنظيمي:** هناك باحثين آخرين يربطون وظائف الاتصال بالهيكل التنظيمي للمنظمات وهذه

الوظائف تمكن تلخيصها في الميادين التالية:

1. الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في الاقتصادية

منها عن عملية الإنتاج، ذلك لأن عملية الاتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما يحدد

التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو

الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين

النوعية.

2. الإبداع: والمقصود به إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة،

حيث تعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الاتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف

الأطراف لتغير والتغيير التنظيمي، فالروتين والنمطية تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع ويرتبط

الإبداع ببعدها هامان، يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات والبعد

الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول وبطبيعة الحال فإن الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك

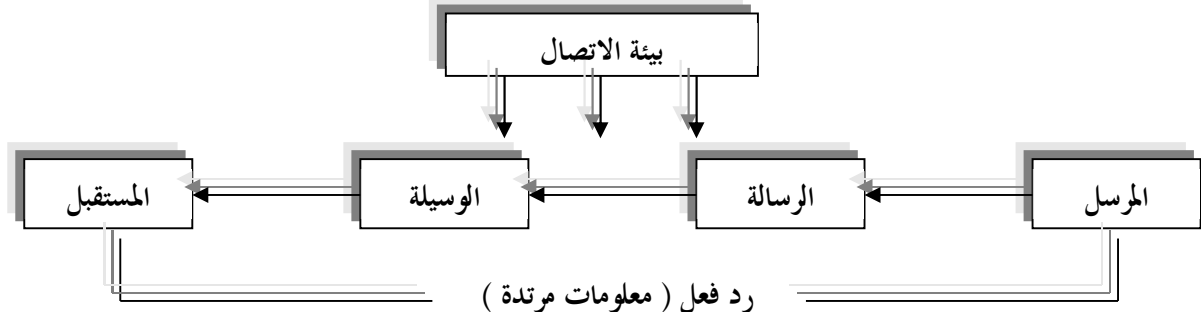
بوضع برنامج يهدف إلى القضاء أو على الأقل التخفيف من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني

الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة تهيئة الجو النفسي الذي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في

معالجة المشاكل وابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

المحاضرة الثانية: مكونات الإتصال

رابعاً/ العناصر الرئيسية لعملية الاتصال: يتكون الاتصال من أربعة عناصر أساسية وهي كما يلي:



1. المرسل Sender: هو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، عادة يكون هذا المصدر الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك، ويجول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة.

2. المستقبل Receiver: هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويقوم بحل رموزها بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم به المستقبل سلوكياً فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف.

3. الرسالة Message: هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف عملية الاتصال إلى تحقيقه ولكن نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن نرى ذلك السلوك الذي يؤديه المستقبل فإذا طابق السلوك الهدف المنشود نقول أن الرسالة قد حققت الهدف وعليه فالرسالة هي مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل.

4. الوسيلة Channel or Medium: القناة أو القنوات التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة ويجب أن نؤكد على أهمية الوسيلة في عمليات الاتصال المختلفة فهي ضرورية لها ولا يمكن أن تتم في غيابها كما أن تحتل ركناً أساسياً فيها فهي بذلك ليست ثانوية أو كمالية وتجدر الإشارة على أن الوسيلة تؤثر تأثيراً كبيراً على الرسالة المنشودة بل إن كثيرين يعتقدون أن الوسيلة تعمل على تشكيل الرسالة والهدف حتى أنه لا يمكن الفصل بينهما فيشيرون إلى أن الوسيلة هي الرسالة “

The Medium is The Message”

وحتى يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل يعتبر الترميز، التشفير *Encoding, Encodage* من أهم عناصر الاتصال، والذي يعني تحويل المعلومة أو الفكرة إلى مجموعة رموز وشيفرات يمكن صياغتها وتحويلها إلى كلمات، خرائط، بيانات إحصائية أو إيماءات أو أصوات، وتعتبر اللغة من أشهر الشفرات التي تستخدم في عملية التعبير، وتعد عملية صياغة وتركيب الرسالة أساس تحقيق الاتصال الفعال، ويحيط عملية الاتصال بيئة غزيرة في مكوناتها،

فهناك اشخاص آخريين محيطين بكل من المرسل والمستقبل وهناك أحداث ووقائع تتم خلال الاتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات، وكل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيق أو ييسر أو يشوش على الاتصال، ولهذا تعتبر الضوضاء Noise أحد أجزاء الإتصال، والتي نعني بها أي شيء يمكن أن يعوق الاتصال سواء حصلت على المرسل أو على عملية الإرسال أو على المستقبل ومن أمثلة الضوضاء: الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم، اختلاف الثقافات، وبما أن الفرد اجتماعي بطبيعته، فالتغذية العكسية Feed Back من الأمور الهامة في نجاح عملية الإتصال، والتي يقصد بها جميع أنواع ردود الأفعال التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التصرف، ويقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على ما تلقاه من معلومات، وهنا ينقلب المستقبل إلى مرسل لرسالة معينة مستخدماً وسائل معينة ويتكرر الأمر في الإرسال والاستقبال،

خامساً: العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال: لتتم عملية الاتصال يجب توافر مجموعة من العوامل التي تساعد على نجاح عملية الاتصال وهي تتمثل فيما يلي:

1. عوامل تتصل بالمرسل: ومنها نذكر:

- ✓ أن تكون هناك ثقة بين المرسل والمستقبل، لأن الثقة هي الأساس الذي يبنى عليه المستقبل تصديقه للرسالة.
- ✓ يجب أن يتوفر المرسل على القدرة والمهارة في استخدام اللغة اللفظية في الكتابة وغيرها وهذه المهارات تؤثر على مقدرة المرسل في صياغة الرسالة التي تعبر عن أهدافه ونواياه.
- ✓ يجب أن يكون المرسل ملماً برسالته، عارفاً بكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها وعليه أن يعرف أيضاً خصائص المستقبل واتجاهاته.

2. عوامل تتصل بالرسالة: ومنها نذكر:

- ✓ يجب أن تصمم الرسالة بحيث تجذب إنتباه المستقبل ويكون موضوعها مناسباً لحاجة المستقبل.
- ✓ أن يصوغ المرسل رسالته صياغة تناسب المستقبل فلا يستعمل إلا الرموز واللغة التي يفهمها المستقبل.
- ✓ ينبغي أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل.

3. عوامل متصلة بالمستقبل: ومنها نذكر:

- ✓ قصور الإدراك الحسي للمستقبل حيث إذا ما كانت حواس هذا المستقبل بما عطل أو لسبب آخر يمكن ألا تنجح عملية الاتصال مهما بذل المرسل من جهد في تنظيم أفكاره وإعداد رسالته.
- ✓ دافعية المستقبل للمعرفة حيث يختار الرسالة التي تحقق له حاجاته ورغباته ويتخلى عن الرسالة التي لا تتماشى مع رغباته.

- ✓ الظروف المحيطة بالمستقبل تؤثر تأثيراً كبيراً على مدى تقبله للرسالة أو رفضها.

4. عوامل متصلة بوسائل الاتصال: بما أن المستقبلين للرسالة يتفاوتون من حيث خصائصهم (متعلم، أمي،

من يعرف القراءة... وأعمارهم (أطفال، شباب...)) وهذا التفاوت يجعل إمكانية استخدام وسيلة واحدة تناسبهم جميعاً أمراً صعباً، لذلك فالتنوع في وسائل الإتصال يزيد من فرص نجاح عملية الاتصال.

المحاضرة الثالثة: النظريات المفسرة للإتصال

سادسا/ نظريات الإتصال: فيما يلي بعض النظريات التي اهتمت بتفسير ظاهرة الإتصال:

1. نظرية المعلومات: وتستند هذه النظرية على أساس أن الإتصال يعتبر أساس عملية معالجة للمعلومات يقوم بها الإنسان، وفي هذه الحالة فإن الإهتمام يبدو في تحري وقياس كمية المعلومات في أية رسالة وتستند هذه النظرية أيضا على أساس أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض درجة الغموض فيها وذلك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة وهذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الإتصال وبنفس الطريقة يمكن قياس محتوى الرسالة وقياس سعة وطاقات القنوات الإتصالية وفعالية الترميز وعملية الإستقبال وعملية فك الرموز، ويقول Frick أن نظرية الإتصال على هذا النحو تعتبر نظرية رياضية صورية تقوم على أساس الإحتمالات ومن غير أن تعطي أهمية أو قيمة للتنبؤ التجريبي وأيضا بدون الحاجة إلى الصدق التجريبي، وعلى هذا الأساس نظرية المعلومات ليست نموذجا أو نظرية لسلوك الإتصالي ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المشاكل أو المسائل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الإتصال.

2. النظرية التوافقية: تفترض هذه النظرية بأنه عندما يكون هناك توافق، فإن المشاركين سوف يقاومون التغيير وعندما لا يكون هناك توازن أو تطابق فإن المحاولات سوف تبذل من أجل استعادة هذا التوازن الإدراكي وقد اقترح نيو كيمب نموذجا عن معوقات التناسق أو التناغم وقد استند هذا النموذج على نفس المبدأ الذي يفترض بأن الإتصال يعتبر إجراء أو منهج أساسي من أجل مد نطاق الموافقة والإنسجام والتناغم كما أن التوتر الناتج عن عدم التناسق وعدم التناغم هو الذي يجعل الأعمال الإتصالية متصفة بالفاعلية المستمرة ولهذا فالإتصال يأتي في أعقاب إختلال التوازن في النسق ويتجه الإتصال نحو إعادة حالة التوازن هذه ويستمر ذلك إلى أن يتلقى معلومات جديدة تعكس صفوه، الأمر الذي يؤدي إلى إختلال التوازن مرة أخرى مما يستوجب الإتصال لإعادة هذا التوازن وهكذا...

سابعا/ نماذج الإتصال: لقد بذلت محاولات عديدة لتوضيح عملية الإتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها ومن هذه النماذج ما يلي:

1. نموذج برلو: هذا النموذج الذي قدمه برلو يتكون من أربع حلقات هي:

المرسل الرسالة الوسيلة المستقبل

هذه العملية في واقع الأمر ليس لها بداية أو نهاية وليست عملية ساكنة أو ثابتة ويرى صاحب هذا النموذج أننا نتصل لكي نؤثر وأن أية عملية اتصال لا بد أن يكون لها هدف تسعى لتحقيقه فالناس يسعون دائما لتأثير في بعضهم وفي البيئة التي يعيشون فيها، لذلك كان على القائم بالإتصال "المرسل" أن يعرف الهدف

الذي يرغب بتحقيقه وأن يضع الهدف نصب عينيه ولا يمكن الفصل بين الهدف والجمهور لأن كل عملية إتصال ترمي إلى تحقيق استجابات محددة بالنسبة لجمهور معين.

2. نموذج لاسويل وتعديلاته: قدم هارولد لاسويل نموذجة في الإتصال مؤكدا على عنصر التأثير في العملية الإتصالية ولخص النموذج الذي قدمه في عبارته المشهورة:

" من يقول؟ وما يقول؟ ولمن يقول؟ وبأية وسيلة؟ وبأي تأثير؟ "

حيث السؤال الأول يشير إلى المرسل والثاني الرسالة والثالث يشير إلى المستقبل والرابع الوسيلة والسؤال الخامس يركز على التأثير الذي تحدثه العملية الإتصالية، وقد انصب اهتمام لاسويل على العنصر الأخير وهو عنصر التأثير وذلك لأن اهتماماته ودراساته كانت تركز على تأثير الدعاية على الرأي العام وقد كان يرى أن نجاح الدعاية يتوقف على استخدام الرسالة وإن كانت وحدها لا تكفي رغم أنها ضرورية وهامة، إذ أن الأمر الهام والأساسي هو مدى تأثير تلك الرسالة على الرأي العام، فإن لم يتحقق هذا التأثير تصبح عملية الإتصال فاشلة وإن أدت جميع العناصر الأخرى وظائفها المطلوبة بكفاءة عالية، وينظر لاسويل إلى جميع عمليات الإتصال على أنها تسير في إتجاه واحد أو في خط واحد من المرسل إلى المستقبل دون إعتبار للعناصر الوسيطة، كما أنه لا يشير في نموذجه إلى الأصدقاء الراجعة من المستقبل إلى المرسل ولا يذكر موضوع الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل.

-وأحدث ريموند نيكسون في عبارة لاسويل تعديلا وأضاف شيئا جديدا يتصل بالموقف العام للإتصال: الهدف من العملية الإتصالية فأصبحت العبارة على هذا النحو: " من يقول؟ وما يقول؟ وما هو تأثير ما يقال؟ وفي أي ظرف؟ ولأي هدف؟ " ويوضح نيكسون أنه لا يمكن تقويم العملية الإتصالية إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه.

-وقد نبه فيرنج النظر إلى أهمية الأصدقاء الراجعة من المستقبل قائلا أنه ليس من الممكن تبسيط عملية الإتصال إلى حد اعتبارها مجرد نقل معلومات وأفكار أو وحدات ذات معنى من مصدر إلى آخر وبصر على اعتبار المستقبل مفسر وليس مجرد جهاز تسجيل.

-كما يثير كل من كولمان ومارش إلى نقطة مهمة وهي وحدة العملية الإتصالية للمرسل والمضمون والوسيلة والمستقبل والإستجابة هي جميعا حلقات متصلة في سلسلة واحدة وتنهار عملية الإتصال إذا اعتزت هذه السلسلة نقطة ضعف معينة في أي حلقة من حلقاتها الخمس.

المحاضرة الرابعة: مفاهيم حول الإتصال الإداري

أولاً: مفهوم الإتصال الإداري

إن الإتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية، فهو يعتبر الوسيلة التي تستخدمها الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة، ولهذا يعرف الإتصال الإداري بأنه:

- "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل الإدارة، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين مما يساعد على الإرتباط والتماسك بينهم، ومن خلاله يحقق الرئيس الإداري التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة"؛

- "العملية التي تهدف إلى توصيل البيانات والمعلومات على شكل حقائق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة في مختلف اتجاهات الاتصال من هابطة وصاعدة وأفقية داخل الهيكل التنظيمي، وكل ذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر المختلفة الخاصة بكل جوانب العمل، مما يحقق الفهم والتجاوب المطلوبين مختلف العاملين في المؤسسة"؛

ومن هنا تبرز أهمية الإتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم، حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه من الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالإنتماء إلى التنظيم، كما انه يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل تجاه اهداف التنظيم وسياسته، ويتميز الإتصال الإداري بعدد من الخصائص هي كالتالي:

✓ **عملية ديناميكية:** ينظر إلى الأحداث والعلاقات على أنها متغيرة، غير أنها لا تتحمل أي إهمال أو تأخير لأنه يتوقف على سرعة إنجازها بكفاءة وفعالية نجاح العملية الإدارية؛

✓ **عملية إنسانية:** حيث تؤدي دورا بارزا في إقامة الثقة والإحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المنظمة الإدارية وجمهورها من ناحية وبين الرؤساء والعاملين وزملاءهم من ناحية أخرى.

✓ **عملية تفاعل بين طرفين:** سواء كانا شخصين، أم شخصاً ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها، وهذا ما يجعل عملية الإتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل؛

✓ **عملية اجتماعية ونفسية:** يمكن للقادة استعمالها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين اجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل الإدارة؛

✓ **عملية مستمرة:** بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من نشأة المنظمة وانما تصاحب الإدارة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزود الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها الإدارة عبر مراحل تطورها المختلفة؛

ثانيا: أهمية الإتصال الإداري

- تظهر أهمية الإتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل إدارة أو منظمة في الجوانب التالية:
- ✓ تفهم الفرد لطبيعة عمله من خلال نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في الإدارة؛
 - ✓ التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل من خلال إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور ونقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى للإدارة العليا؛
 - ✓ تنمية العلاقات الإنسانية، إذ يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة وللعاملين.
 - ✓ توعية المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها، وتعريفهم بالظروف الإقتصادية والإجتماعية التي تعمل ضمنها الإدارة؛
 - ✓ تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة، من خلال العلاقة المباشرة والقوية للاتصال بوظائف الإدارة المختلفة كالتهيئة والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

ثالثا: أهداف الإتصال الإداري

- يهدف الإتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه؛
 - ✓ وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة؛
 - ✓ مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسية في رسم سياسات المنظمة وخططها واتخاذ قراراتها؛
 - ✓ تحقيق انسياب المعلومات والبيانات الضرورية لحسن سير العمل داخل الإدارة؛
 - ✓ تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف العاملين في الإدارة، وتحقيق التنسيق بين جهود العاملين في الإدارة وأقسامها وادارتها؛
 - ✓ تحسين نوعية القرارات وسرعة حل المشكلات وإزالة العقبات من خلال توصيل وتبليغ المعلومات الهامة والمناسبة في الوقت المناسب إلى القيادة لكي تستعين بها في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة لذلك؛
 - ✓ نقل المعلومات وتبادلها بين الرئيس والمرؤوسين ومختلف الأقسام والمصالح؛
 - ✓ نقل آراء ووجهات نظر الموظفين، استفساراتهم وردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعليمات الموجهة لهم؛
 - ✓ تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف أعضاء الإدارة الواحدة لزيادة الكفاءة والفعالية اللازمة وبجودة عالية الدقة؛
 - ✓ يقدم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشكلات المحتملة وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية؛

- ✓ تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
- ✓ إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعاً ووضوحاً للعملاء والأسواق والفئات المستهدفة؛
- ✓ تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
- ✓ تحقيق عوائد مالية أفضل على الاستثمار والرضا على أداء الخدمات؛
- ✓ توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ نقل أهداف وخطط الإدارة إلى العاملين فيها وإلى جمهورها خارج الإدارة لكسب دعمهم وتأييدهم؛
- ✓ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في الإدارة مع تحديد معايير الأداء، وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مستويات تقدمهم في الإنتاج.

رابعاً: وظائف الإتصال الإداري

للإتصال الإداري مهام ووظائف أساسية نذكر منها:

- (1) **وظيفة التبليغ:** وتهتم بتوصيل المعلومات وكيفية الحصول عليها، كما تعني هذه الوظيفة بتبليغ الحقائق كما هي، دون وسيط أو تدخل خارجي أو إنساني عاطفي، ولا يمكن فتح المجال أو إتاحة الفرص للحكم الشخصي أو العاطفة في التأثير على محتوى المعلومات، ويمكن القيام بتبليغ كم من تقارير، كيفية تنفيذ الواجبات، شرح خطوات العمل خلال فترة معينة، تبليغ قرارات وسياسات الإدارة؛
- (2) **وظيفة الإقناع:** تُعنى بسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة على تبليغ الحقائق والمعلومات، فكل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه المقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إقناع موظفيه بأهمية التفاني في العمل وإتقانه والإنتاج الجيد وتقديم خدمات ذات جودة عالية، والموظف يحتاج إلى إقناع رئيسه بمنحه مسؤوليات أكبر وترقيات ومعاملة جيدة؛
- (3) **وظيفة التعليم والتفهيم:** ويكون التفهيم من خلال الإهتمام بتنمية القدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر بأسلوب عال الدقة، ويتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الإتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال، في حين تظهر وظيفة التعليم في العملية الإدارية من خلال توجيه المرؤوسين وتدريبهم وتكوينهم في مختلف المجالات، وفي القرارات الإدارية الخاصة بالتعليمات السلوكية والمهنية الخاصة بجميع المواقف داخل المنظمة؛
- (4) **وظيفة المساعدة في إتخاذ القرار:** إن إتخاذ القرار السليم ليس بالأمر اليسير والهين، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات والبيانات المتوفرة والممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على عملية الإتصالات المتبادلة، فعن طريق الإتصال التفاعلي الجيد يتم تبادل مختلف الآراء والأفكار بين متخذي القرار في المنظمة، والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات واضحة وصادقة لتنفيذه جيداً.

المحاضرة الخامسة: أنواع الاتصالات الإدارية

خامسا/ أنواع الاتصالات الإدارية

يوجد في كل مؤسسة نوعان من التنظيم هما: التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي، ويقصد بالتنظيم الرسمي التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الإختصاصات كما جاء في الوثيقة الرسمية التي تكونت المنشأة بموجبها، أما **التنظيم الغير رسمي**، فيعبر عن التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية وتلقائية غير مقصودة، نتيجة لتفاعل الطبيعي بين أفراد العاملين في المنشأة، وهو يصور مجموع العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين العاملين أثناء العمل، وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار، ويجد بعضهم تشابها في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الإهتمامات مما قد يؤدي الى استمرار تلك العلاقات والتي قد تمتد الى خارج العمل، ويمتلك كل نوع من هذين التنظيمين قنواته الخاصة بالاتصال كما سيتم التوضيح فيما يلي:

(1) الاتصالات الإدارية الرسمية: هي الاتصالات التي تتم من خلال القنوات الرسمية التي حددها المؤسسة، باعتبارها قنوات رسمية يجب إتباعها عند القيام بالاتصال، وتتمثل أنواع الاتصال الرسمي في:

✓ **الاتصالات النازلة Down Ward Communication:** يتمثل هذا الشكل من الاتصال الذي يكون من أعلى إلى أسفل أي من المديرين إلى المرؤوسين، ويتمثل في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات اللازمة والتوجيهات لحسن سير العمل، وبدون هذا النوع من الاتصال يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، ومن أغراض هذا الشكل من الاتصال إعطاء معلومات محددة عن العمل، كتقديم الإيضاحات حول السياسات والإجراءات التنظيمية، أو إعطاء التغذية الراجعة إلى العاملين حول مستوى آدائهم، أو المكافآت والعلاوات، التوجيهات والإرشادات، ويتم هذا النوع من الإتصال عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال، مثل: المذكرات، اللقاءات الجماعية، مناقشة الموازنات والمناشير، التوجيهات والتوضيحات...، وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا، غير أن الاقتصار على هذا النوع من الاتصال يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها؛

✓ **الاتصالات الصاعدة Up Ward Communication:** في هذا النوع من الاتصالات تنتقل المعلومات من المستويات الدنيا في التنظيم إلى المستويات العليا، والذي يتضمن نشاطات إتصال الصادر من المرؤوس إلى رئيسه، في حالة حاجته إلى الإستفسار عن كيفية تنفيذ الأوامر أو نقل نتائج تنفيذ الخطط، الأخبار، المعلومات والتقارير عن مستوى الأداء، والقيام أحيانا بعرض مختلف المشكلات، الصعوبات والمعوقات في العمل أو في كيفية التنفيذ، أو عرض مختلف الآراء والملاحظات، المقترحات وأفكار التطوير والإبداع والابتكار المناسبة، أي أنه يعتبر كوسيلة يستطيع بها العمال في المستويات الدنيا الاتصال بمدراء المستويات العليا في المؤسسة والتعبير عن آرائهم وأفكارهم والشعور بالمشاركة والقيمة الفردية داخل المؤسسة، ويجب على المدراء القيام بتشجيع هذا

الاتصال لأنه يزودهم عن تغذية عكسية عن فهم العاملين للرسائل التي وصلت إليهم، ولا يتحقق كل هذا إلا عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الرئيس وصناديق المقترحات وغيرها، ولا يحقق هذا النوع من الاتصال الأهداف المرجوة والمطلوبة إلا بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، والتعبير عن إستعداده الدائم لإستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير وتحقيق الجودة، أما عيوبه فتتمثل في المحاولة الدائمة من قبل العاملين لعدم نقل المعلومات السيئة، من أجل إثارة انطباع جيد لدى المدراء، كما أن نفسية العاملين ومشاعرهم وسلوكهم تعتبر من العوامل المؤثرة في نوعية معلوماتهم المقدمة للإدارة؛

✓ **الاتصالات الأفقية Horizontal Communication:** أي الاتصال الذي يتم عن طريق إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري، ويعتبر وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها، والتي تقع في نفس المستوى التنظيمي، وغالبا ما يتجسد مثل هذا النوع من الإتصال في شكل إجتماعات، لقاءات وتشكيل اللجان المتخصصة في ذات المستوى الإداري لتعزيز وزيادة الثقة المتبادلة وتجسيد روح التعاون والعمل الجماعي المتكامل، وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المش تركة لهم جميعا بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية أكثر وجودة، ويلجأ إلى هذا النوع من الاتصال عندما لا يمكن الحصول عليها بواسطة الإتصال العمودي (الصاعد والنازل) ممكنا، وخاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات ويؤدي هذا النوع من الاتصال إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل، وبالرغم من الأهمية الكبيرة للقنوات الأفقية، إلا أنها تعاني من بعض الصعوبات مثل اضطراب العمال للتعامل مع العديد من الزملاء، وتطوير علاقات عمل رؤساء الوحدات الأخرى على اختلاف شخصياتهم وسلوكياتهم؛

✓ **الإتصالات المحورية أو المتقابلة Diagonal Communication:** وتشمل كل الإتصالات بين المدراء وجماعات العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الإتصال التفاعلات الإجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الإتصال عادة في الخرائط والهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الإتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبرى.

✓ **الإتصالات الخارجية External Communication:** وتضم الإتصالات الجارية مع بيئة المنظمة الخارجية، فتحقيق نجاح المنظمة وبقائها في سوق الأعمال لها يعتمد على حقيقة فاعلية عمليات الإتصال الخارجي مثل: العلاقة مع الزبائن، الموردين، المستهلكين، المنافسين، المستعملين الصناعيين، الدوائر الحكومية ذات العلاقة، وكذلك الأطراف المهمة من حاملي الأسهم وأصحاب حقوق الملكية لها بالغ الأهمية والأثر في قبول البيئة والمحيط لعمليات ومنتجات المنظمة وإستراتيجياتها وخططها.

(2) **الاتصالات الإدارية الغير رسمية:** تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة، والذي من خلاله تنتشر الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المنظمة حول أمور تتعلق بالأفراد، وأمور عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به، وهذا الإتصال لا يخضع لأي تنظيم رسمي أو رقابة،

بل ينتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهو ينتشر من الأعلى إلى الأسفل وبالعكس وأفقياً دون أي حاجز مادي أو معنوي، وهو يمتاز بسرعة وسهولة إنتشار الأخبار والمعلومات قبل بثها في قنوات الإتصال الرسمي.

ويمكن للإتصال الغير الرسمي أن يدعم التنظيم والإتصال الرسمي في المنشأة من خلال تحسين نوعية الإتصال وإمكانيات تبادل المعلومات المفيدة للعمل وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد، وكذلك خلق روح الفريق وتسهيل عملية تكيف العاملين في المنشأة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه الى تحسين إنتاجه، ولكن على النحو المقابل، اذا لم تستطع المنشآت السيطرة على الإتصالات الغير رسمية، فإنه بإمكان هذا النوع من الإتصالات عرقلة مساعي ومهام الإدارة، من خلال بث الإشاعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير وتشويه الإتصال الرسمي وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤثر على أداء المنشأة.

سادسا/ طرق الإتصال الإداري

ان الاتصال الإداري في المؤسسة يمكن أن يأخذ العديد من الأشكال بناءا على الوسائل التي يعتمد عليها في الاتصال، يمكن توضيح هذه الأنواع فيما يلي:

(1) **الإتصال الشفهي (اللفظي):** وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جمل أو عبارات دالة على معنى مفيد، و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين، وعادة ما تلجأ الإدارات إلى هذا النوع من الاتصال الذي يتسم بالسرعة عندما تتطلب الرسالة توضيحا خاصا للتأكد من إيصال المعنى الصحيح، ونرى أن فائدة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي ردود فعل مباشرة ويسهل التفاعل الذي يسمح بتبادل جيد للأفكار والآراء بين الإدارة والعاملين، و من صور هذا الاتصال نجد الاجتماعات، المقابلات، الندوات، المؤتمرات والإتصالات الهاتفية، غير أن هناك العديد من السلبيات في الاتصال الشفوي من بينها عدم وجود الإثبات المكتوب للحدث من أجل الرجوع إليه فيما بعد، كما قد يتطلب الاتصال الشفوي مهارة التحدث بشكل كبير خاصة إذا كان الموضوع معقدا ومتشعبا، وهو كذلك لا يصلح لنقل المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا؛

(2) **الاتصال الكتابي:** فهو يعتمد على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات، حيث يستخدمها الموظفين يوميا على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، إذ يقومون بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة، ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية والمكتبية، ويتميز الاتصال الكتابي بأنه وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، أما عيوبه فهي تتمثل في البطيء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الإعداد والصيغة. ويتحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تشمل التقارير والتعليمات والأوامر، الرسائل الخاصة ومجلات المؤسسة، المقترحات، الأدلة والكتيبات والكتب الدورية؛

(3) الاتصال الإلكتروني: وتشمل القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة مثل الانترنت

والفاكس، ويمتاز هذا النوع من الإتصالات بالخصائص التالية:

✓ الاتصال الإلكتروني عملية اجتماعية يقوم بها فردين، أو مجموعة من الأفراد، وتقوم بمجموعة من الأدوار الاجتماعية كالمساهمة في عملية التعليم، ونشر الوعي الصحي، والاجتماعي والاقتصادي، وتعزيز الوعي في مجالات التنمية البشرية عموماً، والمساهمة في تعزيز الاتحاد الأخلاقي والأدبي للمستخدمين، وكذلك في التشجيع على المشاركة السياسية وتعزيز العملية الديمقراطية عموماً لما تتمتع به هذه الوسائل من حرية في التعبير بعيداً عن رقابة الحكومات، والأنظمة.

✓ الاتصال الإلكتروني عملية تتم عن بعد فمهما حاولت وسائل وتقنيات الاتصال الرقمي أن توفر متطلبات الاتصال المواجهي أو التفاعلي، من توفير لكل البرامج والتطبيقات، والأدوات إلا أنه اتصال لا يستلزم وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد، بل إن المسافات بينهم قد تتسع لتصل الآلاف الأميال.

✓ الاتصال الإلكتروني يتطلب وجود النظم الرقمية وهو أمر ضروري لإتمام عملية الاتصال هذه، فكل الوسائل المستخدمة في هذه يجب أن تتعامل بهذه التقنية، فهي التي أضفت على هذا النمط من الاتصال طابعه

✓ عناصر عملية الاتصال الإلكتروني في هذه العملية لا تختلف عن عناصر العملية الاتصالية التقليدية (رسالة مرسل، قناة إرسال ومستقبل)، وتزيد عليها وجود عنصري الترميز (Coding)، وفك الترميز (Decoding)، والتي يقوم بها ال (Modem) في جهاز الكمبيوتر.

✓ لا يعاني الاتصال الإلكتروني من التشويش، فالانتقال من إرسال الرموز والإشارات (المعلومات) بشكل إشارات كهربائية تناظرية (Analog)، إلى الشكل الرقمي (Digital)، حقق مستويات عالية من جودة الصوت والصورة والكلمة المكتوبة، لم يستطع التقليدي الوصول إليها.

✓ عملية استخدام الاتصال الإلكتروني يتطلب امتلاك ثقافة ومهارة استخدام الكمبيوتر أولاً، ومهارة التصفح والتجول بين الصفحات والمواقع ثانياً وربما أحياناً معرفة بعض اللغات الأجنبية.

والاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين، إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية، ومن المتوقع أن تنتصر الاتصالات الالكترونية وتزداد أهميتها خصوصاً في ظل تطبيق أغلب الدول لمبادئ الحكومة الالكترونية، ولذا يجب على المؤسسات الحكومية والخاصة مراعاة أهمية هذا النوع من الاتصالات عن طريق تدريب العاملين على استخدام التقنيات الحديثة، وجعلها واقع ملموساً من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصال.

المحاضرة السادسة: ماهية التحرير الإداري

أولا/ مفهوم التحرير الإداري

- مفهوم التحرير الإداري لغة: حرر، يحرر، تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره أي تقويمه، وتحرير الكتابة يعني إقامة حروفها وإصلاح السقط والذي نعني به الخطأ في القول والحساب، والكتابة لغة مشتقة من يحرر تحريرا، أي يكتب وهي مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

- مفهوم التحرير الإداري اصطلاحا: وتعني الإنشاء والكتابة وأصلها مشتق من المحررات الإدارية، أي الوثائق التي تحررها الإدارة عن طريق موظفيها وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى، وذلك بغية الوصول الى الهدف المنتظر، ونجد عملية الكتابة الادارية لمختلف المراسلات والوثائق تتم وفق صيغ ومواصفات تمتاز بالخصوصية، ومن أهم ما يراعيه محرر الرسالة في فن التحرير الإداري: معرفة القواعد الأساسية للكتابة والخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.

وعليه يمكن تعريف التحرير الإداري بأنه:

- "عبارة عن وظيفة إدارية تعتمد عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإدارية الفرعية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين بإعداد وكتابة تقارير، ومُلحّصاتٍ إداريةٍ حول موضوعاتٍ تُحددها الإدارة مسبقاً؛

- "إحدى الوسائل المستخدمة في تعزيز الاتصال بين الأقسام الإدارية المختلفة من خلال قيام الموظفين بتقديم تقارير كتابية، وإحصائية، وغيرها من التقارير الأخرى التي تصف طبيعة العمل في كل قسم؛

- "قيام الإدارة بتوجيه بعض الموظفين لإعداد وثائق تُهدف إلى توفير قنوات اتصال تربط بين الإدارة، والأقسام الداخلية، والخارجية للشركة؛

- "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال غيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها؛

- "عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز".

ثانيا/ أهمية التحرير الاداري

ظلت الرسالة المكتوبة عموما والرسالة الادارية خصوصا تمتاز بوزنها الكبير والهام، وذلك نظرا لأهميتها البالغة في الحياة العملية اليومية، وتندرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

1) الوسيلة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات: للمراسلات الادارية مكانة خاصة في النشاط الاداري فهي وسيلة هامة جدا وجاري العمل بها والتعامل من خلالها في كل العلاقات والمعاملات الادارية باختلاف انواعها، سواء كانت المؤسسة مالية او ادارية او غير ذلك، كما انها تعد من اهم العوامل التي تساعد وتساهم في نجاح

اي تنظيم اداري وذلك بنقل المعلومات وايصال الحقائق الى الاشخاص المعنيين بالأمر بالإضافة الى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، وعليه فإن للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري، فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية، وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

2) مادة عمل وميدان للتطبيق: ان الامام بقواعد التحرير امر مهم وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون وبغير هذه القواعد لا يمكن للموظف ايصال ونقل المعلومة الى المخاطب بها، 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) الدلالة المادية في الإثبات: تعد الكتابة من أقوى الأدلة في الإثبات، على أساس ان الوثائق الادارية أوراق رسمية تحمل المصادقة الرسمية للمؤسسة الأصلية، والكتابة 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 في مؤسسة: بسيط الاستعمال، قليل التكاليف، سهلة الحفظ والرجوع إليها عند الحاجة.

ثالثا/ قواعد الأسلوب (التحرير) الإداري

يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير والكتابة بلغة سهلة ودقيقة ومميزة، مستندة على نصوص منظمة للإدارة، باعتبارها صاحبة سلطة وتعمل لتحقيق مصالح للجمهور، وعلى هذا الأساس يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص، يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنها من احترام التسلسل الإداري، وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحیطة والحذر، ثم المحافظة على سر المهنة، وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من التحريرات أو المراسلات التي يجب احترامها، وهذه الخصائص عبارة عن قواعد تنظيمية يجب احترامها، وهذه القواعد هي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الآتي:

1) احترام التسلسل الاداري: يقوم التنظيم الاداري في الدولة على أساس التسلسل الاداري، وهذا الاخير يتخذ شكل هرم يتجزأ الى عدة أجزاء من الأعلى الى الاسفل، وفقا للقاعدة القانونية (الأعلى يسود الأدنى)، ولا بد للإشارة لقاعدة اخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الامر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الاداري، بمعنى انه اذا وجهت رسالة الى احد رؤساؤك فلا بد ان يطلع عليها رؤساءك المباشرين؛

2) المسؤولية والحذر: لأن التحرير الاداري هو فن، ان مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الاداري ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والاصل ان رئيس المؤسسة او مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي استندت اليه في اطار نشاط مؤسسته وذلك طبقا للقاعدة القانونية (حيث تكون السلطة تكون

المسؤولية) لكن قد يتغيب المدير لمانع ما او يفوض بعضا من صلاحياته الى احد مساعديه لفترة معينة، وعليه يجب على المحرر مراعاة المسؤولية التامة عند التحرير وعدم استعمال ضمير الجمع (نحن) بل يستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير مثلا (يشرفني أعلمكم بدلا من يشرفنا نعلمكم)، اما الحذر فهو التحفظ وعدم تحمل المرؤوس للمسؤولية بل يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار، فعليه اختيار العبارات العامة التي لا تحمل اثباتات صريحة مثلا العبارات التالية (يبدو لي، في رأيي، يظهر مما سبق،...)

3) واجب المحافظة على السر المهني: تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف، الا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة، اذ يجب على الموظف ان يحافظ على سر المهنة فلا يوزع او يطلع الغير خارج ضرورة مصلحته على اي عمل او اي شئ مكتوب او خبر يعرفه كما يمنع من افشاء وثائق المصلحة او اتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيس اداري

4) الالتزام بمواصفات المراسلات الإدارية العامة: مثل: جودة خط الكتابة، وتوفير كافة معلومات الإرسال الخاصة بالمرسل، وأيضا كتابة معلومات المستلم، واستخدام مغلف رسائل رسمي يحتوي على اسم، وشعار المؤسسة في المراسلات البريدية، والورقية.

5) التقيد بالمسؤولية: إن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة تلزم مسؤولية الدولة، وتتجلى هذه المسؤولية في صحة المعلومات المستخدمة ومضمون البيانات الواردة بالوثائق الصادرة عنها، ونتائج القرارات والأوامر والتعليمات التي تتضمنها، والكتابات الإدارية ملزمة للإدارة أمام العموم، وكل عون عمومي، مهما كانت رتبته في السلك الإداري مسؤول إزاء رؤسائه على تنفيذ المهام المناطة بعهدته، وعن السلطة التي منحت له، ولا تعفيه المسؤولية الخاصة التي يتحملها مرؤوسه من أية مسؤولية ملقاة على عاتقه، وتتمثل المسؤولية في الالتزام بالتحفظ وعدم إفشاء السر المهني، فالسلطة الموقعة على الوثيقة هي المسؤولة عن مضمونها وعمما تتضمنه من خلل أو تتسبب فيه من تجاوز عند التطبيق.

6) احترام مبدأ المصلحة العامة أو أداء مهام ذات مصلحة عامة: ويعو ذلك إلى أن الإدارة منبثقة عن الدولة، وهي الشخصية المعنوية العليا المكلفة بتمثيل المجتمع ورعاية شؤونه والسهر على مصالحه ومواكبة تطور احتياجاته وتلبية طلباته. ومن هذا المنطلق، يكتسي عمل الإدارة صبغة السلطة العمومية وخاصياتها. فهي ترعى مصالح الأفراد والجماعة وتستحيب لانشغالهم ولها مسؤولية تجاههم وحق عليهم. ويتجلى هذا الموقف في الصبغة الرسمية للمعاملات والقواعد والإجراءات المتبعة في العمل والأسلوب الذي ينتهجه محررو الوثائق الإدارية في التعبير والكتابة وإعداد النصوص التنظيمية. وتعزز مرتكزات الأسلوب الإداري سلطة الدولة واستمرارية المرفق العمومي، وترسخ مفهوم المصلحة العامة والتشبع بروحها، وتوضح أهدافها وبلورتها والالتزام بالحياد والمساواة في الانتفاع بالخدمات الإدارية وحسن أدائها وتطويرها لتتماشى مع انتظارات المواطن

المحاضرة السابعة: مميزات التحرير الإداري ومرتكزاته

رابعاً/ مميزات التحرير الإداري

1) **الموضوعية:** حفاظاً على مصداقية الإدارة العمومية وحرصاً على تحقيق المصلحة العامة، يتوجب على المحرر الإداري تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، و تنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، و كل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد و الحياد، و يستحسن في هذا السياق استعمال لغة خطاب تتسم بالتناسق و تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية، و من مقتضيات الموضوعية أيضاً نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعلياً، و تجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات و أفكار معينة؛

2) **الدقة:** أي انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي و سوء التأويل، و ذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية و تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر، و عليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة و يسر، فالوثيقة الادارية صادرة عن جهة رسمية و تحمل ختماً و توقيعاً و ترتب آثار قانونية لذلك؛

3) **البساطة والوضوح:** المحررات الإدارية هي واثق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية و المعرفية، و حتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح، فمثلاً الوثيقة الادارية مجسدة في القرار الاداري و ان كانت غامضة فإن صاحب المصلحة قد يلجأ للقضاء الاداري طالبا تفسير مصطلح أو ألفاظ واردة في قرار اداري، و تتركز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة و بدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة و يسر، و تجنب التكرار و التكلف و الصيغ الطويلة و الغامضة؛

4) **الإيجاز:** يقصد بالإيجاز في الأسلوب الإداري، هو التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ و العبارات تجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة؛ و كذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو و التطويل غير اللازم.

5) **الجمالة:** يعبر عن الجمالة باستعمال العبارات التي تهدف إلى احترام و مراعاة مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه الجمالة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً في نفس المخاطب بها و ذلك حتى في حالة الرد السلبي، كرفض طلب توظيف نستعمل العبارات التالية: يؤسفني، لا يمكنني في الحال، يبدو لي متعذراً الآن، أرى أنه ليس من الحكمة.....

خامسا/ مرتكزات (ضوابط) التحرير الإداري

ان لمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري نعي بها مجمل المعايير والضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها قصد اجراء عملية تحرير ادارية بطريقة فعالة ودقيقة خالية من شوائب العيوب الاداري، ولعل أهم المرتكزات والضوابط هي كالتالي:

1)مرتكزات شكلية: تحرر كل المراسلات والنصوص الادارية والوثائق المختلفة في أشكال متميزة خاصة وتصب في قالب تكاد تكون متفق عليها، تظهر من خلالها الهوية الادارية للجهة المرسل (مصدر الوثيقة/ طبيعة الوثيقة/ مرجعية الوثيقة)، حيث تعطيه الصفة الرسمية، وتندرج هوية الجهة المرسله وطابعها الرسمي ضمن الاطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط

2)مرتكزات قانونية: اجمع خبراء التحرير الاداري على مراعاة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة وذلك تحقيقا لمبدأ المشروعية الذي يجب ان تراعيه كل المحررات والتصرفات الادارية وذلك استنادا الى مبدأ آخر وهو "حجية الوثيقة الادارية" وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية، وبالتالي وجب على محرر الوثيقة الادارية ان يحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية المعمول بها وذلك تجنباً لأي عيب سواء كان شكلي او موضوعي ويؤثر ويشوب هذه الوثيقة

3)مرتكزات لغوية: حفاظا على دقة المحررات الادارية ووضوح اهدافها ومعانيها يلزم على المحرر الحرص على الكتابة السليمة، والفصيحة التي تكون بعيدة عن كل ما يشيل التراكيب اللغوية او يخل بالمعاني المقصودة كالإعراب او بناء الجمل بحد ذاتها او الربط بين الجمل، أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات- تراكيب- مترادفات... 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 و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خاليا من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها، ويتدرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والدقيق للمصطلحات خاصة المصطلحات القانونية والادارية والمالية.. إلخ، توخيا للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكويين بالاطلاع على المفاهيم والمصطلحات القانونية والإدارية باللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

سادسا/ شروط التحرير الإداري الفعال

يتعين قبل الانطلاق في تحرير المكتوب الإداري، إدراك الموقع الذي نحتله ضمن الهرم الإداري لنعرف أي لغة نستعمل (لغة الرئيس أم المرؤوس، أم لغة محايدة عندما يكون المرسل والمرسل إليه من نفس المرتبة)، والتحقق من عنصر المبادرة (أي أنني في موقع المبادر بالكتابة، أو أجب على مراسلة إدارية، وبالتالي التأكد من وجود مرجع يجب أخذه بعين الاعتبار عند الانطلاق في التحرير، أو من احتواء المكتوب على عبارات التبجيل إذا كان

المخاطب صاحب وضعية مرموقة، والاستغناء عن ذكر صفة الممضي إذا كانت مضمنة بالورقة التي نحرر عليها الرسالة، ويجب اتباع الخطوات التالية لتحرير أية وثيقة إدارية:

1- أثناء مرحلة التحضير: في هذه المرحلة يجب اتباع الخطوات التالية:

- **معرفة الموضوع وتحديد الهدف:** ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها ودراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، و من ثم يتوجب على المحرر أن يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...، ثم يحدد بعد ذلك الهدف الجوهري والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

- **إعداد مخطط التحرير:** قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم و ترتيب الأفكار و المعلومات، و تسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ و تحقيقها للهدف المنشود.

- **استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي:** يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء و المفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، و عليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبياً، ثم إدخال التعديلات اللازمة، والقراءة المتأنية للمسودة تسمح بإضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، و إعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

2- **أثناء مرحلة الصياغة:** يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحسن استخدام علامات الوقف والترقيم، والتزام بهذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبني واضحة المعنى ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

3- **بعد الانتهاء من التحرير:** يتوجب على المحرر قراءة ما حرره جيداً لتأكد من أن جميع العناصر التي كاب يجب تضمينها موجودة، وكذلك لتأكد من خلو المراسلة من الأخطاء الإملائية والنحوية.

المحاضرة الثامنة: مفهوم الرسالة الإدارية، وشروطها الشكلية

المراسلة وثيقة تصدر عن الإدارة العمومية بمفهوم السلطة وتسمى بالمراسلات الرسمية، وتعتبر المراسلات الإدارية من بين الوسائل الغالبة والجارية في العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية، كونها من وسائل الاتصال المباشر التي لا يكمن الاستغناء عنها نظرا لأهميتها لإنجاز المهام وممارسة العمل الإداري، وتتكفل المراسلة الإدارية بإيصال الحقائق ونقل المعلومات، التوجيهات والقرارات للأشخاص المعنيين في المصالح والوظائف ذات الصلة بالأوضاع أو المواقف، وتساهم المراسلات في نجاح أي تنظيم إداري وتساهم في حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، وتطلب على مستعملها حسن استعمالها لتلي حاجات التبليغ الأساسية.

أولا/ مفهوم الرسالة الإدارية

تعتبر الرسالة الإدارية الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة العمومية والأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى، وتعتبر الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها، حيث تلعب المراسلة الإدارية دورا كبيرا في توثيق الصلة بين هياكل الإدارة الواحدة وتجسيد روح التعاون والتنسيق بين مختلف الفروع الإدارية، وتعرف الرسالة الإدارية بأنها **وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية**، وبمعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل، يطلب فيها مرسلها أمرا أو يرد على طلب أو يستفسر عن قضية ما، وبهذا فهي تنقسم إلى نوعين هما:

1. الرسائل الإدارية المرفقية: ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة المركزية أو الأجهزة اللامركزية والهيئات المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق، وتتطلب الوثائق الإدارية وعلى رأسها الرسائل الإدارية من ناحية التقديم جملة من البيانات الشكلية تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي:

- بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة (الدمغة، الطابع،
 - بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدريجي (العنوان ثم الوسطة فالإمضاء)
 - بيانات تساعد على تشخيص الوثيقة (المكان، التاريخ، رقم الترتيب، ...)
 - بيانات ظرفية تتمثل في المرفقات والنسخ المرسله ظرفية استثنائية تتعلق بمحتوى الرسالة (سري، سري جدا ...)
 - أو سير الوثيقة البريدي (مستعجل، مسجل مع الإشعار بالوصول....) .
- ومن صور الرسالة الإدارية المرفقية نجد:

أ- **رسالة التذكير:** رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يجربها في مدة معقولة ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد، يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة إن كانت نازلة وتحمل إشارة " رسالة تذكير " تحت الطابع، أو "تذكير ثان" أو "تذكير ثالث"؛

ب- رسالة الإنذار والإعذار: وهي التي تبعتها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ

التزاماته العقدية، هذا النوع من الرسائل يكيف على انه إداري مرفقي لأن موضوعها يتعلق بتسيير المرفق؛

ت- رسالة الإشعار: القاعدة العامة أن الرسائل الإدارية المرفقية لا تكون محل إشعار بالاستلام عادة، ولكن في

حالات معينة يكون من الضروري الإشعار بالاستلام، في حالة ما إذا كانت طبيعة الإجابة تتطلب دراسات،
تحقيقات، تحريات أو إجراءات متخصصة، أو في حالة ما إذا أبدى المرسل رغبته في ذلك لسبب معين مثلا،
ولهذا يتم استعمال هذه الرسالة للإشعار بالاستسلام وثائق معينة؛

ث- 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.

2. الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي: هذا النوع يجمع بين الطابع الإداري والطابع الشخصي فقد يتعلق

موضوعها بوضعية إدارية ولكن تخص محررها، وقد تكون الجهتان إداريتان ولكن موضوعها يغلب عليه الطابع
الشخصي، ومن أهم خصائصها:

- تتميز عن الرسائل الإدارية المرفقية من حيث الشكل في طابعها الوجداني واستعمالها لعبارات النداء والمجاملة

- تشبه من حيث الأسلوب الرسائل المتبادلة بين الأفراد أو الشركات الخاصة

- المعلومات الخاصة بالمرسل إليه تأتي في أعلى الصفحة وعلى اليسار في حالة الطلبات، أما المعلومات الخاصة
بالمرسل إليه تأتي في أسفل الصفحة وعلى اليسار في حالة التهاني

ثانيا/ الشروط الشكلية للمراسلات الإدارية: إن تحرير الرسالة بشكل لائق يساهم إلى حد كبير في تسهيل
قراءتها، واستقبال البلاغ الذي تتضمنه، وقد اكتسبت الرسالة الإدارية بفضل التعديلات التي طرأت على شكلها،
طابعا معياريا يتقيد به جميع المحررين، والتقيد بهذه القواعد أمر لا بد منه، لأن هذا الأخير يساعد على توصيل
البلاغ، وتسهيل تصنيف الرسالة وترتيبها، وإعطاء صورة حسنة عن الطرف المحرر لها، وهناك بعض الشروط
الشكلية التي يجب على المحرر التمسك بها وهي:

1- الورق: ويتمثل حجم الورق المستعمل في المراسلة الرسمية هو 29.7 x 21 A4، ويجب اختيار الورق
المناسب من حيث اللون والنوع والمساحة ويفضل اللون الأبيض؛

2- الهوامش: هي الفراغات المتكررة في جميع جوانب النص من بداية الحواف وحتى بداية ونهاية سطر الكتابة
العادية وتكون جميع الاتجاهات 3 سم، وقد حددت المواصفات المعيارية للهوامش المختلفة للورقة، وأصبحت
وضعا افتراضيا ثابتا في برنامج معالجة النصوص الورد (Word)، مما سهل على الموظف عناء القيام بالمقاسات
اللازمة لهذه الهوامش، وتكمن أهميتها في:

- المحافظة على المحتويات من التمزق

- تسهيل مهمة التخزين - التثبيت - من أجل الحفظ

- تسهيل وضع الشروحات والتفسيرات

- وجود إطار مريح مما يريح نفسية القارئ

3- المسافات: ان المسافة المتروكة بين الأسطر بشكل منتظم ومتناسق من أهم أسباب التنظيم في الرسالة والذي يمنحها شكلا مقبولا وعادة ما تكون المسافة بين السطر والسطر 1 سم والفقرات 2.5 سم

4- الفقرات: كل رسالة يجب أن تحتوي على موضوع واحد ولكن تكون مقسمة إلى عدة أفكار وفي هذه الحالة تعتبر كل فكرة جديدة مستقلة، ومعنى ذلك أن تبدأ كفقرة جديدة أي مسافة معينة إلى الداخل من بداية الهامش الأيمن إلى عدة مسافات حتى تكون الفقرات جديدة وملفتة للنظر

5- 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...

6- تحرير موضوع المراسلة على وجه واحد من الورق وترقيم الصفحات: مهما كان عدد صفحات وطول محتوى المراسلة، إذ يمكن للمرسل اليه ألا يتفطن لما دُون 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، مثل: 6/1 إذا كان عدد الصفحات ستة فقط.

المحاضرة التاسعة: البيانات الواجب توافرها في المراسلات الإدارية

ثالثا/ البيانات الواجب توافرها في المراسلات الإدارية

ينبغي الكتابة على ورق مناسب وملائم لمكانة وطبيعة المراسلة، ويفضل استخدام الورق الجيد والقوي ذي الملمس الناعم، واللون الأبيض الناصع الخالي من التسطير والتشطيب، سليم من كل التمزيق والانشاء، تشمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية:

1) **الرأسية (اسم الدولة) L'entête**: وهي مجموع الألفاظ والعبارات التي توضع عادة في أعلى صفحة المراسلة في الوسط وفي سطر واحد بأحرف بارزة مثل "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، وهذا لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية و تمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة، وتشير إلى إسم الدولة وطبيعة الحكم فيها، وفي بعض البلدان يتم وضع شعار تحت الدمغة يعكس فلسفة وإيديولوجية هذه الدولة وحكمها، كعبارة **من الشعب وللشعب**.

2) **الطابع (اسم الإدارة المرسل) Le timbre**: وهو مجموع البيانات التي توضح الجهة التي صدرت عنها الوثيقة، إذ يكتب اسم الإدارة المرسل في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسل بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية، مثال ذلك: الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة:

ولاية.....
دائرة.....
بلدية.....

كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية:

مديرية.....
المديرية الفرعية المكلفة ب.....
مصلحة (أو مكتب)

3) **الرقم التسلسلي:** ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها وتسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسل، و يمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب و اسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها على الحاسوب، مفصولا بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية و يضمن حسن سير العمل بالمصلحة؛

مثال: الرقم 124/م.ن.ع.ت/2023

4) **المكان والتاريخ:** يكتسي تاريخ ومكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، والتاريخ الذي يؤخذ في الحسبان بالنسبة للمصالح الإدارية هو تاريخ وصول واستلام الرسالة للمصالح المعنية وليس تاريخ كتابتها، وفي حالة وقوع نزاع يتم الرجوع إلى الطابع البريدي لتحديد التاريخ، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة الجملة، على النحو التالي:

اسم المدينة في اليوم / الشهر / السنة ؛

ويستحسن كتابة الشهر بالحروف، ويعتمد مبدئيا كتاريخ للرسالة يوم إمضائها من قبل المرسل.

5) **بيان صفة المرسل:** يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تحول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار.

مثال ذلك: السيد والي ولاية

إما إذا كان المرسل شخصا طبيعيا فيتم إدراج بيان المرسل في الجهة اليمنى من الوثيقة في مكان الطابع أو العنوان، يدون فيه إسم ولقب وعنوان المرسل ووظيفته.

6) **صفة المرسل إليه:** صفة المرسل إليه هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، أي مجموع البيانات والمعلومات التعريفية بالطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية، ويكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، وتكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة، والتي تكون كالتالي:

- عند التوجه إلى الخواص، نستعمل عبارة "السيد(ة)" أو "الآنسة"، وتستعمل هذه الصيغة قبل اسم الوظيفة بالنسبة للمسؤولين عن المؤسسات التربوية والاقتصادية والاجتماعية والصناعية، مثل: السيد الرئيس المدير العام

أو السيد(ة) المدير(ة) العام، أو السيد(ة) المدير(ة)

- وتستعمل تسمية أستاذ(ة) إذا تعلق الأمر بسلك القضاء أو المحامين أو الفنانين أو الكتاب.

- وفي خصوص السلطات السياسية والإدارية والدبلوماسية والقنصلية، نقول: السيد(ة) السفير(ة)، أو السيد القنصل(ة) العام(ة)، أو سعادة السفير(ة)

- وتختلف العبارات البروتوكولية حسب الشخص ومركزه وطبيعة البلد، وللوزير(ة)، نقول السيد(ة) الوزير(ة)، أو معالي السيد(ة) الوزير(ة)، أو عناية السيد(ة) الوزير(ة). وليست هذه العبارات مطلقة الاستعمال.

مثال ذلك:

السيد والي ولاية.....

إلى

السيد وزير

وغالبا ما يتم التراسل الإداري وفقا للسلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازليا وتختصر هذه العبارات ب: ع/ط وتعني عن طريق، ت/إ وتعني تحت إشراف، وهذا لتحديد المسؤوليات المرتبة عن تحرير إداري إذ يجب مراعاة واحترام السلم الإداري عن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا وذلك بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين مختلف المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين؛

7) **الموضوع:** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربحا للوقت وتسهيلا لعملية التسجيل والتوثيق، ويكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين.

8) **المرجع:** يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، أي أن الإدارة تهدف إلى التذكير بوثائق سابقة ويرجع إليها عند الحاجة، من رسائل، مناشير مراسيم قرارات أو تقارير أو محاضر... إلخ وللمرجع أربع عناصر أساسية وهي :

- نوعية النص : منشور، رسالة، تعليمية، قرار، محضر... إلخ

- بيان الرقم : الرقم التسلسلي في الصادر

- بيان التاريخ : تاريخ استصداره بالضبط.

- موضوع النص : أي ماتضمنه النص من غرض.

مثال ذلك:

المرجع: رسالتكم رقم..... المؤرخة في.....

وفي صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته:

ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يشرفني أن الخ .

أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب المرجع كالتالي:

المرجع: رسالتي رقم المؤرخة في.....

ويكتب في مستهلها:

تبعاً لرسالتي (أو تذكيراً برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:.....، يشرفني أن..... الخ .
وقد يكون المرجع نصوصاً تشريعية و/أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون الرسالة، وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث استدعى تحرير الرسالة.

9) المرفقات (أو الوثائق المرفقة): قد يتضمن الإرسال عدداً من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها وعددها، وتسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع، وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك (كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عدداً كبيراً من الوثائق مثلاً).

10) صلب الرسالة أو مضمونها: 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:

أولاً: التقديم: تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع وتستعري انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها؛
ثانياً: العرض: يضم صيغاً تهدف إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه، وعليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالغرض المقصود.

ثالثاً: الخاتمة: تحتتم الرسائل الإدارية غالباً بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات إيجابية أو تشحذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتبس، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة والتقدير
11) وجهة نسخ الرسالة: قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، وفي هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه، وتعتبر النسخ المرسل من البيانات الظرفية وترسل إلى من يعينهم موضوعها إعلاماً أو تبليغاً.

مثال: النسخ المرسل

نسخة إلى رئيس جامعة البلدية 02 (للإعلام)

نسخة إلى مصلحة الموظفين (للترتيب)

نسخة إلى المعني (للتبليغ)

12) **التوقيع:** تذييل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي، ومن المعروف أنه لا يوجد على مستوى الإدارة إلا شخص مخول قانوناً بالإمضاء وهو الرئيس الإداري كالوزير، المدير العام، الوالي، رئيس البلدية،... إلخ، ويتكون الإمضاء في هذه الحالة من الاسم واللقب، التوقيع والختم:

مثال: والي ولاية البلدة

الاسم واللقب

الإمضاء

وقد يتولى التوقيع شخصاً مفوضاً نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني:

- **الإمضاء بالتفويض:** تقتضي هذه العبارة أن المسؤول قد فوض صلاحية الإمضاء بواحد أو مجموعة من المساعدين للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة على بعض الوثائق والعقود الإدارية، وذلك في حدود صلاحيتهم، ولا يسمح بممارسة التفويض إلا بنص قانوني:

مثال: عن الوالي وبتفويض منه

مدير.....

اللقب والاسم.....

الإمضاء والختم.....

- **الإمضاء بأمر من:** ويكون في حالة غياب تفويض مكتوب، ويحدث هذا بموجب تعليمات شفوية من الرئيس الإداري، ولا يستعمل هذا النوع من الإمضاء إلا في المراسلات العادية وعادة ما يسبق بشكلية معينة، ويمتاز هذا التفويض بأنه مؤقت يتوقف على مدة غياب صاحب الاختصاص الأصيل (المفوض)، ويكون شكله على النحو التالي:

عن الوزير وبأمر منه

مدير.....

اللقب والاسم.....

الإمضاء والختم.....

- **الإمضاء بالترخيص:** يشبه هذا النوع من الإمضاء إلى حد ما الإمضاء بأمر منه، إذ يتم بتقديم الرئيس الإداري ترخيصاً للمرؤوس بالتوقيع على مجموعة محددة من الوثائق، لكنه قد يكون مكتوباً أو شفوياً، كما أنه أشمل من الإمضاء بأمر منه، ويكون كالتالي:

عن الوزير وبترخيص منه

مدير.....

اللقب والاسم.....

الإمضاء والختم.....

-الإمضاء بالنيابة: تقتضي هذا العبارة من صاحب السلطة أنه قد فوض لأحد مساعديه فقط صلاحية الإمضاء بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق والعقود الإدارية عندما يكون غائبا تحت إدارته لأسباب معينة أو حالة شغور المنصب حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام:

مثال: عن رئيس المجلس الشعبي البلدي والنيابة

الاسم واللقب.....

الإمضاء والختم

وتسجل هذه المعلومات بالإضافة لتوقيع والختم أسفل الرسالة إلى اليسار، ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من التزامات قانونية، ويضفي الختم الطابع الرسمي للرسالة الإدارية، ويستعمل اما ختم المصلحة أو ختم الدولة، وعند تشابه الأختام ينبغي الإشارة للجهاز المستعمل، ويجب أن يحمل الختم اسم الجهاز أو المصلحة، ويجب أن يوضع الختم بالقرب من اسم ولقب الممضي على الرسالة، دون أن يقوم صاحب السلطة بالإمضاء مباشرة فوق الختم.

نموذج عن الرسالة الادارية

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ... (الصفة)

الوزير... (الطابع)
الوزير
الرقم (القطري):.../.../...-

ب... (المكان) في... (التاريخ)

(صفة المرسل إليه) إلى السيد:..... (المرسل إليه)

الموضوع:
المرجع: (إن وجد)
المرفقات: (إن وجدت)

(اسم الرسالة):

(التحية) كما ل... يترقى أن...
(عرض الموضوع):
(الخاتمة):

تحلوا سيادة (سدي، السيد)..... (عبارة التحية)

الختم الإداري للموسسة
الوزير (صفة المرسل)
الاسم واللقب
التوقيع

التصريح: (إن اقتضى الأمر ذلك)
.....
.....

المحاضرة العاشرة/ صيغ تحرير المراسلات الإدارية

تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتنوع بتنوع موضوع مستوى المحرر، وغزارة 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 والتعابير 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، ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

أولا/ صيغ التقديم: ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية والمستعملة 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:

1) صيغ التقديم بدون مرجع: تستعمل في مقدمة المراسلة وتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة:

- يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد أليكم / أمركم
- أرجو أن....
- يسرني أن أدعوكم....

ومن بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس نجد:

- يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم / ألتمس / يشرفني أن أحيل عليكم / يشرفني أن أبعث إليكم / أعتزف...

2) صيغ التقديم بمرجع: تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الآتي:

- ردا على رسالتكم رقم..... المؤرخة في والمتعلقة ب.....، يشرفني
- ردا على طلبكم المؤرخ في والمتعلق ب.....، يشرفني أن.....
- بناء على رقم المؤرخ في والمتضمن، يشرفني أن

ثانيا/ صيغ العرض والمناقشة: وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الآتي:

1) الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري: ومن هذه الصيغ نجد:

- قررت أو سأأخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ... / كان يجب عليك أو من الواجب عليك
- سأأخذ موقفا ما...

..... كان يجب عليكم.....
.....عليكم بالإطلاع على.....
.....عليكم بإفادتي.....
.....قررت.....
.....لاحظت (أو ألاحظ).....
.....أؤكد.....
.....أذكر.....

2) الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس: ومنها:

أعتقد... / أسمح لنفسى... / ل أستطيع إلا... / عليك بإفادتي بكل .. / يرجع لي أو أرى من صلاحياتي
.....أعتقد أنه من واجبي.....
.....لا يسعني إلا أن.....
.....لا أملك إلا أن.....
.....لا أستطيع إلا أن.....
.....أسمح لنفسى.....

ثالثا/ بعض صيغ الترتيب: وهي الصيغ التي نستعملها لترتيب مضمون المراسلة، ومنها:

أولا: / ثانيا: / ثالثا:
من جهة / من جهة أخرى / وبتالي / بصفة رئيسية / بصفة ثانوية
نظرا ... / وبالمقابل / بالإضافة إلى / فضلا عن فإن الخ من الصيغ .
رابعا/ صيغ تقديم الحجج والمبررات: ولا بد للتأكيد على مضمون الرسالة، يجب أن يدعم النص بمجموعة من
الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالاتي:
تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب.....

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

خامسا/ صيغ الخاتمة: تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه، والعبارة المثلى التي تختتم بها
الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبناها المرسل إليه، ويجب على المحرر عدم التملق فيها، أي احترام السلم الإداري
بين المرسل والمرسل إليه، وتختلف بحسب الحالات التالية: من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، ومن
عبارات الاحترام الحالات المختلفة:

- أرجو أن تفضلوا سيدي، بقبول تحياتنا الخالصة

- وتقبلوا سيدي، عبارة مشاعر التقدير

- تفضلوا سيدي، بقبول التحيات السامية
 - تقبلوا سيدي، ضمانات خالص الاعتبار
 - تقبلوا سيدي، عبارة مشاعرنا الطيبة
 - تقبلوا تحياتنا الخالصة
 - وفي الختام.....
 - وخلاصة القول.....
 - سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم.....
 - سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم).....
 - أولي اهتماما كبيرا.....
 - أولي أهمية كبرى.....
 - أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات.....
 - أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات.....
 - أن تسهروا على.... وتحقيق.....
 -وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.
 - وتفضلوا سيدي، بقبول مشاعر الاحترام والوفاء .
 - وتفضلوا سيدي بقبول أخلص التحيات.
 - وتفضلوا سيدي، بقبول تحيات الاحترام
- أما بخصوص إلغاء التحيات الختامية، فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملا , عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين , فإذا كتب احد المرؤوسين 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 الترفي عن طريق التملق والإفراط في المجاملة.

المحاضرة إحدى عشر/ أنواع المحررات الإدارية: المحضر والتقارير

نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتنوع تبعا لذلك، غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه صعوبات كثيرة، فصنف الدليل الوظيفي الصادر عن المجلس الأعلى للغة العربية الوثائق الإدارية إلى صنفين هما المراسلة الإدارية والوثائق الإدارية.

ونعني بالوثائق الإدارية مجموعة أوراق أو سجلات نظامية ورسمية صادرة عن جهات إدارية مخولة قانونا أو تنظيميا، فهي عبارة عن ورقة أو أوراق أو سجلات صدرت بشكل قانوني ونظامي، وتضمن معطيات ومعلومات معينة، كما أن هذه الوثيقة صادرة عن جهة إدارية قد تكون مركزية أو محلية أو مرفق عام، وتعتبر أداة للتعبير عن موقف الإدارة أو تأكيد واقعة ما.

أولا/ المحضر Procès-verbal

1- تعريفه: بمثابة " جهاز مسجل إنساني "، وهذا معناه:

- جهاز لأنه يسجل كل شيء
- إنساني لأنه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع.
- وهو وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر، ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى، ما سمع، أو عاينه، وينقل الوقائع أو التصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته دون ابداء رأي بشأنها.
- والقاعدة ان المحضر يحجر بطلب من السلطة الادارية والقضائية، ومحرر المحضر شخص ذو صلاحيات أو وظيفة محددة مثل الدركي، قاضي التحقيق،... ويتميز المحضر بما يلي:

-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 القضاء.

-أنه يتضمن سرد الوقائع التي يكون العون المكلف بإعداد المحضر قد عاينها شخصا، أو أبلغ بها مباشرة.

-تحرير المحاضر، يتم باستخدام صيغة ضمير الجمع المتكلم (نحن) ويدون التاريخ بالأحرف ويذكر بها الساعة متبوع بذكر اسم وصفة الموظف محرر المحضر، والإشارة إلى التعليمات التي على أساسها يتم هذا التصرف.

-ويختتم المحضر بعبارات تفيد أن هذا المحضر قد تمت قراءته بحضور الشخص المعني وأنه وقع بعد قراءته

2- أنواع المحاضر: للمحضر نوعان وهما: المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة مثل محضر مجلس الإدارة، محضر

جمعية عامة للمساهمين، محضر الإجراءات التأديبية، والمحاضر المتعلقة بالشؤون العامة مثل محضر ضبط لمخالفة ما، محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق...، ومن بين أهم هذه الأنواع نذكر:

-محضر الاجتماع: Procès-verbal de réunion يحجر فيه مجريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات

التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

- **محضر التنصيب Procès-verbal d'installation**: يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

- **محضر المعاينة Procès-verbal de constat**: يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه.

3- شروط تحرير المحضر: للإعداد المحضر يجب التقيد بما يلي:

- الموضوعية والوفاء
- تقييد كل من المكان، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين
- ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا
- تحديد جدول الأعمال
- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة.
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات

4- شكله: ويحتوي على العناصر الآتية:

1.4- 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

2.4- المعالجة: وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم، ويتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام، مثلا: في الثاني جانفي من سنة ألفين وأربعة وعشرون وعلى الساعة التاسعة صباحا

3.4- الخاتمة: وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

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

5- عناصر المحضر: يتضمن المحضر عناصر شكلية وأخرى موضوعية:

- العناصر الشكلية: تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما يتناها في مقطع الرسالة:

✓ الرأسية

✓ الطابع

✓ الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات

✓ عنوان المحضر، ويكتب في وسط الصفحة

- العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحضر:

✓ محضر الاجتماع يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر:

أ- **التقديم**: يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفاتهم، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغييبين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)

ب- **العرض**: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت.

ت- **الخاتمة**: تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة.

✓ محضر التنصيب يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر:

أ- تاريخ التنصيب بالأحرف؛

ب- اسم و صفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)

ج- اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب

د- تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر

هـ- الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين)

و- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر

ز- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار

ح- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...).

✓ محضر المعاينة يتضمن العناصر التالية:

أ- تاريخ ومكان المعاينة؛

ب- الاسم والصفة القانونية للمعاين؛

ج- المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛

د- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة...)

هـ- الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة

و- توقيع وختم المحرر

ز- وجهة النسخ الإضافية للمحضر.

6- نماذج مختلفة

نموذج عن محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة.....

مديرية.....

.....

رقم.....

محضر اجتماع

عام و في يوم من شهر انعقد اجتماع على الساعة بمقر

مديرية تحت رئاسة السيد.....

الحاضرون.....؛؛؛

الغائبون بعذر.....؛؛؛

الغائبون بدون عذر.....؛؛؛

جدول الأعمال: (1)

(2)

.....

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد.....

بصفته و بعد استعراضه لوضعية تم فتح

النقاش الذي ركز على.....

-استعراض وجيز للتدخلات

-حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة.....

حرب يوم.....

التوقيعات

نموذج عن محضر تنصيب
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

(الإدارة المستخدمة)

محضر تنصيب

عام..... و في يوم من شهرنحن (ذكر السلطة المعنية)، نصبنا السيد(ة)
..... في مهامه، بصفته وذلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم المؤرخ في
..... الصادر عن.....
المتضمن تعيين المعنى (ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه.
وإتيانا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعنى بالأمر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

السلطة المعنية

المعنى (ة) بالأمر

ثانيا/ التقرير

1- تعريفه: التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يجرها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما، في قضية محددة، استجابة لطلب جهة مسؤولة، من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة، ومن ثم فإن الغاية من إعدادها هي غاية عملية، فمن خلاله لا يكفي لما اتخذ من موقف يبين من القضية التي يتناولها، بل يذكر السبب والعلة، ويقترح الحل والعلاج، ويرتكز محرر التقرير على الواقع، ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع، قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية.

2- أنواع التقارير: تتنوع أغراضه حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الإحصائية، التقارير الدورية، تقارير توصية، تقارير رسمية، تقارير بحث واستقصاء، تقرير تفتيش، تقرير إخباري...:

1.2- تقارير بحث وإستقصاء: ويجريها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخلص فروع النشاط التي تهم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون إليها فقد يكلف مقرر بإنجاز:

- تقرير إستقصاء يتعلق ببحث إمكانات تسويق بضاعة ما
- يكلف آخر بإنجاز دراسة ميدانية بقصد تقديم إقتراحات لتوجيه أذواق الناس الى استهلاك نوع جديد من المواد
- يكلف ثالث بدراسة بيئية قصد معرفة مدى صلاح منطقة معينة لإقامة مصنع أو حضيرة

2.2- تقرير تفتيش: وهي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين على الوتيرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن خلالها يتعرف المسؤول على النقائص وعلى ضوئها يأمر بإدخال التعديلات المناسبة على أجهزة التسيير والتنفيذ، فقد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية، تهدف الى تقييم الموظفين، وبناء على نتائجها قد يرقى البعض أو قد يعاقب البعض الآخر، وذلك يهدف الى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير والعمل.

3.2- تقارير أحداث وحوادث: وهي التي تنجز إثر وقوع حدث ما مثل: تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية، أو تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري

3- أهمية التقرير: للتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالة أو نشاطا أو مشروعا، وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي ينبغي علينا معالجتها وعرضها ومالم تكن الأمور محددة فمن الصعب إدراك الأهداف أو متابعة القراءة في خطة العمل واستيعاب المستقبل وكل هذا الهدف منه:

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط
 - توثيق النشاط للرجوع اليه وقت الحاجة
 - استخلاص افكار جديدة ونتاجها وتنميتها وحفضها
 - اقتراح إجراءات أو تدابير
 - تقديم مساعدة للمرسل إليه الذي هو بحاجة الى رأي المختص في الموضوع
 - توضيح الرؤى للمرسل إليهم حول الإشكالية
 - التخمين والإعداد للمستقبل
- 4- شروطه وضوابطه:** لإعداد تقرير حول موضوع معين، يجب اعتماد على الخطوات والضوابط التالية:

- 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 الأغراض الشخصية (المصلحة)
- 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

5- تصميم التقرير: يتعين على المحرر ان يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الاسلوب الاداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن افرغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الآتي:

1.5- المدخل: ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه اليها، كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف الى اثارة اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به وتبيين الدوافع والاسباب التي دعت الى تحريره.

مثل: ان الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على أو إن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير ويمكن ان يتناول اي موضوع له علاقة بالعمل الإداري كتحرير تقرير بشأن حالة، موظف ما وسلوكه، صفاته برامج تعليمية.

2.5- صلب الموضوع: يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية والوضوح والبساطة والايجاز الدقة ويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الادارية 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 وتدرج في ثلاث مستويات:

- **عرض الوقائع:** عرض حال موضوعي، وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب
- **التعليق والمناقشة:** مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الاوضاع الناجمة عنها وابداء 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 .

3.5- الخاتمة: ينتهي التقرير عادة بخاتمة يرجو من خلالها المحرر من المرسل اليه الموافقة على اقتراح واعطاء تعليمات لإتخاذ موقف ما، ومن الصيغ المستعملة :

- أرجوا أن توافقوا على الإقتراح الذي يهدف الى

- الرجاء منكم ان ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم او بتعليماتكم لإتخاذ ماتروونه مناسباً.

6. حجم التقارير: 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 تنجز في دقائق معدودة، وان حجم البعض الآخر قد يستغرق إعداده سنوات، كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الآخر قد يتألف من نحو 40 صفحة ومثال ذلك :

7. نموذج عن التقرير

(تعيين الإدارة المستخدمة)

التقرير الأدبي والمالي

*المقدمة،

* (عبارات ترحيبية)؛

* (يكرر الموضوع باختصار)؛

ويكون كالآتي:

التقرير الأدبي: (تصنيف للأفكار الأساسية في التقرير دون التطرق إلى الجوانب المالية والحسابية فيه، وعرضها أدبيًا وواقعيًا بحيادية وموضوعية).

التقرير المالي: (سرد الإيرادات واللتفات التي تم تنفيذها/ صرفها حسب ما جاء سابقا في التقرير الأدبي مطابقة لأرقام والحسابات بالوثائق الثبوتية) / (جداول التقرير المالي مدونة على حدة وممسوكة في دفتر محاسبي/ مالي مفتوح لهذا الغرض، توضح فيه جميع العمليات بالتفصيل).

النتائج والاقتراحات:

-
-
-

الخاتمة:

(إمضاء المقرر)

المحاضرة إثني عشر: أنواع المحررات الإدارية: عرض الحال وجدول الارسال

ثالثا/ عرض الحال Le compte rendu

قد يتبادر إلى الذهن أن عرض الحال هو تقرير إداري بشكل مُبسط ومُختصر، لكن الحقيقة عكس ذلك، فعرض الحال عبارة عن وثيقة يُحطّر من خلالها موظف عادي أو مسؤول المسؤول الأعلى أو السلمي لاطلاعه على مسألة ما أو خبر عاجل، أو نتائج مهمة إدارية رجع منها، أو ما وقع من أحداث في اجتماع ما، أو قرارات تمت المصادقة عليها في ذاك الاجتماع وغيرها.

1- مفهوم عرض الحال: هو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية مفصلة أو موجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادثة معينة، أو قد يعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع ما. يجب على محرر عرض الحال أن يتحرى نقل الواقع وسرد الحادثة كما حدثت بالضبط، وبشكل مفصل تتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها وفي الوقت المناسب أي قبل فوات الأوان، ويجب أن يلتزم المحرر الحياد قدر الإمكان، وعرض الحال دون إبداء رأيه الشخصي.

مما سبق نستنتج أن لهذه الوثيقة خصائص نوجزها في نقطتين أساسيتين:

- أ- تمكين المسؤول الأعلى من الاطلاع على ما وقع بالتفصيل.
- ب- تمكينه من لاتخاذ القرار اللازم في الوقت المناسب.
- ت- من خلال ما عرضنا يتبين لنا أن عرض الحال يختلف اختلافا جوهريا عن التقرير الإداري لا من حيث السرعة في انجازه، ولا من حيث تمكينه الجهة المعنية، ولا إحاطته بالسرية الكبيرة ولا من حيث مصدره، فقد يكون صادرا عن موظف عادي لا ينتمي لأصحاب المناصب النوعية، ولا من حيث الموضوع أو المتن، ولا من حيث سرّد الوقائع.

من يبادر بتحرير عرض الحال؟ قد يبادر بتحريره الموظف تلقائيا، بمجرد حصول الحادثة أو الواقعة، أو أن يأمر الرئيس الإداري الموظف بتحريره.

2- أنواع عرض الحال: يوجد عدة أنواع لعرض الحال، منها عرض حال عن حادثة، عرض حال عن نشاط، عرض حال عن اجتماع، وعرض الحال الواقعي، الذي يخص التبرعات والمهمات، والذي يكتفي فيه بسرد الأحداث أو وصفها كما وقعت دون تقديم اقتراحات، أما عرض حال عن اجتماع، فإنه يأخذ شكلين:

- عرض الحال التحليلي: يسجل فيه المحرر تدخلات الأعضاء بصفة تحليلية، بمعنى أن كاتب الجلسة يقتصر دوره في نقل التدخلات على ما هو أساس ي في المناقشات والحلول المقترحة، إذ يقوم بعملية فرز للتدخلات، وهذا النوع من عرض الحال يستعمل في سائر الاجتماعات الإدارية ولا يخضع لشكليات معينة ثابتة، لكن يشترط أن يكون نقل التدخلات صحيحا، كاملا ووجيزا.

- عرض الحال الحرفي: يمتاز بالنقل الحرفي والكامل لسير الاجتماع وهو يستعمل أكثر في المؤتمرات والجمعيات والمجالس المنتخبة، لنقل المناقشات بكاملها

3-بيانات عرض الحال (محتوياته): يتضمن البيانات التالية:

-الدمغة والطابع،

-عنوان الوثيقة تكتب في أعلى وسط الورقة (مثال: عرض حال عن حادث عمل)،

-جملة تمهيدية: وهي مقدمة يدون فيها التاريخ، الساعة، المكان بالحروف.

-العرض (نص الموضوع): ونذكر فيه الظروف وملابسات الحادث، والضحايا والشهود إن وجدوا، ثم النتائج التي اسفرت عليها الحادثة، فالمتابعة .

-وأخيرا الجملة الختامية: التي تتضمن الاستنتاجات العامة، ويجب معالجة كل نقطة بوضوح ودقة تجنبنا للغموض واللبس في شرح وتفسير الأحداث

-ثم تدوين المكان والتاريخ بالأرقام مثال: حرر في.../.../....،

-ويليه الإمضاء الذي يكون من طرف محرر عرض الحال.

4-نموذج عرض الحال

نموذج تقرير (عرض الحال)

(المرسل إليه)

(المرسل ووسائل تواصله)

تقرير (عرض حال)

حول زيارة معلم أثري

-عبارات التحية للمرسل إليه؛

-سرد الوقائع والمشاهد؛.....

- تحليل الوقائع؛.....

- الخاتمة وتتمحور في جمع النتائج التي شملها الموضوع، ولا تحتاج إلى شرح؛ فهي تستشرف أيماننا ذات العلاقة بالموضوع، وبأسلوب مؤثر مع الحرص على حسن اختيار الألفاظ والمعاني وسلامة اللغة والأسلوب الإنشائي، وحوصله

لموضوع بدقة وإحكام؛

- الملاحظات إن وجدت؛

- عبارات ختامية ولينة للمجاملة.

(المعني، التاريخ والإمضاء)

*الملاحظات:

-

رابعاً/ جدول الإرسال *Le bordereau d'envoi*

1. **تعريفه:** هو وثيقة إرسال تسجل فيها بعض الأوراق أو الوثائق المرسلة مع تحديد موضوعها، والإشارة إلى عددها ثم الملاحظات المتعلقة بها، ويتبادل بين المصالح الإدارية لمتابعة سير القضية ما، ودراستها ثم إيجاد حل لها، ويسمى أيضا **حافضة الإرسال**، هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل؛

2. **شكله وبياناته:** يتضمن جدول الإرسال مثله مثل الرسالة الإدارية بيانات خاصة، فهو يخضع لنفس شروط التحرير الإداري الموضوعية والشكلية:

- الدمغة
 - الطابع
 - المكان والتاريخ
 - رقم الترتيب أو التسلسلي
 - بيان المرسل والمرسل إليه
 - العنوان: ويكتب بالبند العريض وفي وسط الصفحة **جدول إرسال**
 - النسخ المرسلة، وهذا في حالة تعدد الجهات المرسل إليها، ويسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين؛
 - وأخيرا الإمضاء؛
- ويكون جدول الإرسال في ثلاثة أعمدة، حيث:

العمود الأول: ويتضمن بيان مفصل للوثائق ويتم فيه تسجيل الوثائق المرسلة من خلال تحديد نوعها، رقمها، تاريخها وموضوعها، ويستهل بعبارة مجاملة مثل:

- تجدون نظير هذا الإرسال:
 - يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:
 - يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه:
- ومن ثم تذكر الوثائق والمستندات؛

العمود الثاني: ويتم الإشارة فيه إلى عدد الوثائق المدرجة.

العمود الثالث: وتذكر فيه جميع الملاحظات بحسب المطلوب.

ويستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة. ويفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعده المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام، وتحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.

3. الملاحظات: وهي عبارة عن مجموعة من العبارات والألفاظ التي تفيد التنبيه بما هو مطلوب، بحيث تمكن المرسل إليه من معرفة السبب المراد من إرسال الوثيقة المذكورة في البيان، ومن الأمثلة على ذلك نذكر:
أ/ للإعلام Pour information: وتستعمل هذه العبارة إذا الهدف من الإرسال وثائقيا محضا، يعنى أن الوثائق التي أرسلت لا تتطلب إعطاء رأي فيها وإنما لمجرد الاطلاع والحفظ؛

ب/ قصد الإبلاغ أو التبليغ En communication ou Pour notification: وتستعمل هذه العبارة حين يطلب من المرسل إليه الوثيقة الاطلاع عليها وإرجاعها وبإمكان المرسل إليه أن يرجعها مرفقة برسالة يتضمنها ملاحظاته؛

ج/ قصد التزويد بعناصر الجواب Pour éléments de réponse: وتستعمل هذه العبارة حين يطلب من المرسل إليه معلومات، أو إيضاحات في مسألة عرضت على المرسل لكن لا تتوفر لديها معلومات الكافية عنها لدراستها؛

د/ قصد الإمضاء Pour Signature: وتستعمل هذه العبارة حين يتعلق الأمر بمشروع عمل ما يتطلب عرضه على جهة عليا للتوقيع عليه أو لأن الوثيقة تتطلب إمضاء عدة جهات إدارية؛

هـ/ قصد التخصيص pour attribution: وتستعمل هذه العبارة حين يكون المستند من اختصاص المصلحة المرسل إليه لتأخذ ما تراه مناسبا وفي الغالب هي الجهة المرؤوسة.

4. أهميته: لجدول الإرسال أهمية بالغة وفوائد عديدة، نذكر منها:

- يوحى بنظامية التعامل بين مختلف الإدارات، فروع وأقسام الإدارة الواحدة.
- يؤكد على عملية التنسيق والتعاون بين مختلف الإدارات، دوائر وأقسام الإدارة الواحدة
- يحدد المسؤوليات ويحمي كل الأطراف.

5. نموذج جدول ارسال

(التاريخ)

إلى السيد (ة):المحترم (ة)

جدول إرسال

ملاحظات	عدها	تعيين نوع الوثائق
		تجدون رفاة/ مفي هذا الجدول
		المجموع

نُماذ أحد الجدولين إشعارا بالاستلام.
استلمت الوثائق يوم
المرسل إليه.

حزّر به.....في
(الإمضاء والختم)

خامسا/ الدعوة والاستدعاء l'invitation et Invocation

1. تعريفها: الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة، وتستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظرأء أو المرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها، وتوجه الإدارة العمومية هذه الدعوات والاستدعاءات كتابيا، مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

وفي حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن إرسال الاستدعاء عبر الفاكس أو الاستعاضة عن الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرقية، لضمان سرعة وصولها والحفاظ في نفس الوقت على أثر مادي يثبت الإرسال **2. شكلها:** قد يكون الاستدعاء أو الدعوة بشكل فردي وهنا يمكن أن يتخذ شكلا للرسالة الإدارية (المرفقية أو ذات الأبعاد الشخصية) وقد يكون الاستدعاء أو الدعوة جماعية وهنا تتخذ شكل الإعلان، ولهذا فالعناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن هذه الوثائق:

- الرأسية؛
- الطابع؛
- المكان والتاريخ،
- صفة المرسل؛
- صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛
- المرجع إن وجد؛
- المرفقات إن وجدت؛
- توقيع وختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ والتوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني لمعرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية، وما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "الأمر يهمكم"، وهو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

3. نماذج مختلفة:

(تعيين الإدارة/ الجهة المرسله)

(التاريخ)

دعوة

السيد (ة): المحترم (ة)؛

احتفاء ب.....الموافق من كل سنة؛

نُساعد.....، دعوتكم لحضور فعاليات الملقى الوطني حول (.....)

وهذا يوم في الساعة بالمنوان

وتقبلوا فائق التقدير والاحترام.

(الإمضاء)

نموذج عن استدعاء

(تعيين الإدارة المستخدمة)

(التاريخ)

استدعاء

إلى السيد (5) المحترم (5) :

الرجاء منكم الحضور، يوم..... وفي الساعة (.....)، إلى العنوان الأتي ذكره.....
لأجل..... مراق بهذا الاستدعاء ووثيقة إثبات الهوية.

وتقبلوا تحياتنا الخالصة.

(الإمضاء والختم)

سادسا/ البرقية الرسمية Télégramme officiel

1. مفهومها: عبارة عن رسالة مختصرة موجزة للغاية يتم إرسالها عن طريق أجهزة البرق، والغرض منها توصيل بعض المعلومات للمرسل إليه بطريقة سريعة، فالبرقية تصل إليه في بضع ساعات، بينما يستغرق وصول الرسالة العادية أياما عن طريق البريد، قد يكون مضمون البرقية استدعاء، دعوة أو أحد الرسائل الإدارية على وجه السرعة.

2. مميزاتها: تتميز الرقية بما يلي:

- الاختصار والإيجاز، وذلك لارتفاع تكاليف إرسالها، وهذه التكاليف تحسب على أساس الكلمة الواحدة، فكل كلمة مكتوبة تؤدي عنها قيمة محددة، وينبغي أن لا يخل هذا الإيجاز بوضوح البرقية.
- ويشترط فيها أن تكتب على ورقة رسمية يقدمها مكتب البريد والبرق والهاتف للمرسل، وعلى المرسل أن يملأ البيانات المطلوبة ثم يكتب مضمون البرقية ثم يوقع، وفي العادة لا يكتب المرسل عنوانه في صلب البرقية التي ترسل.
- وتختلف موضوعات البرقية باختلاف المناسبات، فهناك برقية إدارية وهناك برقية تهنئة بالعيد أو بمولود جديد أو بالنجاح...، وهناك برقية تعزية بوفاة، أو برقية تجارية.... وغيرها

المحاضرة الثالثة عشر / النصوص التشريعية

تتخذ الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات)، والمحلي (الجماعات المحلية)، وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، قراراتها في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر)، يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير، التعليمات والمذكرات التوجيهية.

أولا/ النصوص التشريعية

1. تعريفها: هو نص قانوني صادر عن السلطة التشريعية وهي ممثلة في بلادنا في البرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وفق الإجراءات التي يحددها الدستور في المجالات المخصصة بموجبه، ويتضمن جملة من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد، قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع، ومن المفروض أن يعبر النص التشريعي عن إرادة الأمة، وأن يكون التشريع واضحا غير قابل للتأويل، باعتباره صادرا عن هيئة ممثلة للشعب، وتتضمن النصوص التشريعية العناصر التالية:

1. عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

- نوعية النص (دستور، قانون، أمر).
- بيان الرقم (ندون السنة والرقم التسلسلي).
- بيان التاريخ (الهجري والميلادي)
- المضمون.

2. صاحب النص.

3. الحثيات: (أي التأشير التي يرجع إليها).

4. صيغة النص.

5. محتوى النص.

6. المكان والتاريخ.

7. الإمضاء.

2. تطبيقات على النصوص التشريعية: يتخذ كل نص تشريعي ترتيبا للنص أو النصوص التي هي أعلى منه أو من نفس الدرجة كما يقتضي أن نصا من درجة أدنى، لا يمكنه تغيير نص أو إلغاءه إلا بواسطة نص آخر يساويه أو يعلوه درجة، ونظرا لأهمية هذا التدرج، فإننا نتابع ترتيبها حسب درجة قوتها كالاتي:

أ-الدستور: هو التشريع الأسمى في البلاد، يتضمن عددا من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد، وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقتها فيما بينها، وكذا حريات وحقوق الأفراد وواجباتهم، وهو القاعدة الأساسية

لمجموع القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل في الدولة، وتنقسم الدساتير إلى مكتوبة وغير مكتوبة و عرفية، فالدستور المكتوب هو الذي يكون على شكل وثيقة رسمية مكتوبة و أغلب الدساتير من هذا النوع، أما الدستور غير المكتوب أو العرفي فقواعده غير مكتوبة وإنما تنشأ عن طريق العرف الذي يستقر في أذهان الناس، ويكتسب صفة الإلزام مع الوقت كما هو الحال في الدستور الإنجليزي، وتسند الدساتير إما:

- بطرق غير ديمقراطية: أي في شكل منحة من صاحب السلطان ويعرف بطريقة الهبة وهو أن يصدر الدستور في شكل منحة من الحاكم إلى الشعب، كما هو الحال في دستور إمارة موناكو، ودستور مصر لسنة 1922، الطريقة الثانية وهي صدوره على شكل عقد وذلك بالاتفاق بين الحاكم والمحكومين بواسطة ممثلي الشعب، كما في دستور الكويت لسنة 1963.

- بطرق ديمقراطية: كأن تسنه جمعية تأسيسية منتخبة كما هو الحال في دستور سوريا وإيطاليا، أما الطريقة الأخيرة فهي طريقة الاستفتاء الشعبي، حيث يتم موافقة الشعب على الدستور في استفتاء عام ومن أمثلة ذلك دستور فرنسا، ومصر والجزائر.

ب- المعاهدات والاتفاقيات: المعاهدات هي اتفاقيات تعقدها الدول فيما بينها بغرض تنظيم علاقة قانونية دولية، وتحديد القواعد التي تخضع لها هذه العلاقة، فالمادة 132 من دستور 1996 تعرفها بأنها: "نصوص قانونية دولية بعد المصادقة عليها من طرف رئيس الجمهورية تصبح تشريعاً وطنياً يسمو على القانون"، وقد عرفت المعاهدات من حيث مكانتها بين هرم النصوص القانونية تطوراً واختلافاً كبيراً في النصوص الدستورية الجزائرية، فدستور 1963 لم يتضمن الإشارة لمكانة المعاهدة في سلم النصوص الرسمية، وجاء دستور 1976 ليعرف بالمعاهدات الدولية بنفس مكانة ودرجة القانون وهذا ما قضت به المادة 159 منه، وخلاف ذلك جاء دستور 1989 في نص مادته 123 معلناً عن مبدأ سمو المعاهدات على القانون، وهذا ما كرسه التعديل الدستوري لسنة 1996 في المادة 132 منه.

ت- القانون العضوي يعد صنف وسط ما بين القانون الدستوري والقانون العادي، وأول ما ظهرت هذه الأصناف من القوانين في الدستور الفرنسي 1958، وقد ظهر مصطلح القانون العضوي لأول مرة في التعديل الدستوري لسنة 1996، وتحدد طبيعته بالنظر إلى أهمية موضوعه وإجراءاته المتميزة، حيث يتطلب للمصادقة عليه الأغلبية المطلقة للنواب وأغلبية ثلاثة أرباع (4/3) من أعضاء مجلس الأمة مع ضرورة عرضة على المجلس الدستوري، أي يخضع القانون العضوي لمراقبة مطابقة النص مع الدستور مع طرف المجلس الدستوري قبل صدوره، والقانون العضوي نص عليه في المادة 123 من الدستور التي تضمنت إضافة إلى المجالات المتخصصة للقوانين العضوية بموجب الدستور، ويشرع البرلمان بقوانين عضوية في المجالات الآتية:

-تنظيم السلطات العمومية وعملها

-نظام الانتخابات

-القانون المتعلق بالأحزاب السياسية

-القانون المتعلق بالإعلام

-القانون الأساسي للقضاء والتنظيم القضائي

-القانون المتعلق بقوانين المالية

ث-**القانون:** هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية أي البرلمان (المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة) وهذا طبقا للمادة 112 من الدستور المعدل والتي تنص على: "يمارس السلطة التشريعية برلمان يتكون من غرفتين وهما المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة وله السيادة في إعداد القانون و التصويت عليه"، والقانون نص تشريعي يصوت عليه المجلس الشعبي بالأغلبية ثم يعرض على مجلس الأمة الذي يصوت عليه أيضا بثلاثة أرباع أعضائه على الأقل، ويسهر رئيس الجمهورية على تطبيقه بعد المصادقة عليه وصدوره في الجريدة الرسمية، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها، ونذكر على سبيل المثال: قانون المالية، قانون العقوبات، القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، قانون الأرشيف الوطني ... الخ .

وتختلف تسمية النص المقدم من طرف السلطتين، فما يقدم من طرف السلطة التنفيذية يسمى مشروع قانون **Projet de loi**، وما يقدم من طرف السلطة التشريعية يسمى اقتراح قانون **Proposition de loi**، ويختص الوزير الأول بالمبادرة بمشروع القانون ونواب المجلس الشعبي الوطني باقتراح القوانين، فيما يقتصر دور مجلس الأمة في المناقشة والمصادقة على النص الموافق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني سواء كان مشروع او اقتراح، وعليه فاختصاص التشريع من حيث الاقتراح والتعديل للمجلس الشعبي الوطني، اما مجلس الامة فدوره يتوقف على المصادقة بعد المناقشة او الاعتراض على بعض الاحكام دون التدخل لتعديلها، و في هذه الحالة تتدخل جهة ثالثة وهي اللجنة متساوية الاعضاء لبحث الاحكام محل الخلاف بدعوة من الوزير الاول واقتراح نص يتعلق بالأحكام محل الخلاف، وعندها تعرضه الحكومة على الغرفتين للمصادقة عليه دون تعديله الا بموافقتها، وان استمر الخلاف بين الغرفتين على مستوى اللجنة او لدى عرض النص، فان مآله السحب.

ج-**الأمر:** هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا الاستعجالية أو في حالة عدم وجود برلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية أي حينما تكون البلاد مهددة بخطر داهم يوشك أن يصيب مؤسساتها الدستورية أو استقلالها أو سلامة ترابها مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه، وفي حالة إذا لم يصادق البرلمان على قانون المالية في مدة 75 يوما من تاريخ ايداعه، يتولى رئيس الجمهورية اصداره في شكل أمر.

المحاضرة أربعة عشر/ النصوص التنظيمية

ثانيا/ النصوص التنظيمية

1.تعريفها: هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية، ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس الجمهورية أساسا، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية)، وذلك طبقا للمادة 125 من دستور 1996.

ويندرج تنفيذ التنظيم في مهام رئيس الحكومة (الوزير الأول) بمراسيم تنفيذية وذلك طبقا للمادة 85/4 من دستور 1996، وفي الواقع فإن العمل التنظيمي، وإن كان من اختصاص رئيس الجمهورية والوزير الأول، فإن إعداد مشروعه يتم من طرف الوزراء، كل في مجال قطاعه، ويمكن أن يصدر النص التنظيمي من كل وزير على مستوى وزارته، ومن الوالي، ومن رئيس المجلس الشعبي البلدي...إلخ، في شكل مراسيم، قرارات ومقررات ومناشير أو تعليمات...إلخ، وتتضمن النصوص التنظيمية العناصر التالية:

1. عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

* نوعية النص: مرسوم، قرار، مقرر.

* بيان الرقم: ندون فيه السنة والرقم التسلسلي.

* بيان التاريخ.

* المضمون.

2. صاحب النص.

3. الحثيات.

4. صيغة النص.

5. محتوى النص.

6. المكان والتاريخ.

7. الإمضاء.

2.تطبيقات على النصوص التنظيمية: كما هو معلوم، فإن النصوص التنظيمية تصدر عن السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة، الحكومة، والإدارات العمومية) في شكل مراسيم وقرارات أو مقررات، ندرجها حسب ترتيبها كما يلي:

أ-**المرسوم:** هو نص تنظيمي، يشرح ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما:

–**رئيس الجمهورية ويدعى مرسوم رئاسيا**، ويحتل هذا النوع من المراسيم مكانة سامية في هرم النصوص

التنظيمية، وذلك يرجع لكون رئيس الجمهورية القائد الأعلى للهم الإداري، ويعتبر المرسوم الرئاسي الأداة التي

يتدخل بواسطتها رئيس الجمهورية لممارسة سلطاته التنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون أي المسائل التي تخرج عن نطاق المجال التشريعي المحدد حصرياً في المادتين 104 و 101 من الدستور، وهي على نوعين:

✓ **مراسيم رئاسية تنظيمية:** هي عبارة عن قرارات إدارية صادرة عن رئيس الجمهورية تتضمن قواعد عامة ومجردة، ولا تخص شخصاً بذاته، أي لا تهم مركزاً قانونياً محدداً بذاته، وإنما تخص أو تخاطب مجموعة من الأفراد وتمس مجموعة من المراكز بشكل مجرد، ويقترّب في هذه الحالة القرار الإداري هنا مع التشريع الذي يتصف هو الآخر بميزة التجريد والعمومية والثبات النسبي؛

✓ **مراسيم رئاسية فردية:** يخول الدستور لرئيس الجمهورية سلطة التعيين في الوظائف السامية للدولة، في السلك المدني والعسكري، كما يملك أيضاً طبقاً للدستور حق إصدار قرارات تتضمن الإعلان عن تعيينات رئاسية في شكل مرسوم فردي، وبذلك فهي تشكل قرارات فردية تخص شخصاً معيناً بذاته، أو أفراداً معينين بذواتهم، وتستنفد موضوعها بمجرد تطبيقها على الحالة المعنية أو الحالات المعنية وهذا بخلاف المراسيم الرئاسية التنظيمية؛

-أو **الوزير الأول ويسمى في هذه الحالة مرسوماً تنفيذياً:** هي مجموعة القرارات الصادرة من الإدارة والتي يراد من وراءها تنفيذ قواعد تضمنها قانون أو أمر، ذلك أن النص التشريعي وإن تمتع بدرجة في هرم النصوص القانونية، إلا أنه وفي كثير من الحالات يتعذر تطبيقه بشكل سليم من دون صدور تنظيم عن السلطة التنفيذية تبين فيه كيفية تطبيق هذا النص، على أن تعرض على رئيس الجمهورية قبل إصدارها، وعلى هذا الأساس خول الدستور بموجب المادة 85 الوزير الأول (رئيس الحكومة سابقاً)، سلطة اتخاذ القرارات في إطار ممارسته لمهامه الإدارية وذلك في إحدى صورتين:

✓ **مراسيم تنفيذية تنظيمية:** ويقصد بها تلك القرارات الإدارية ذات طابع تنظيمي، وتتضمن قواعد عامة ومجردة في إحدى الميادين التي تخص الإدارة العامة في جميع جوانبها؛

✓ **المراسيم التنفيذية الفردية:** تلك القرارات الإدارية الفردية التي تصدر بشأن شخص (أو أشخاص) قانوني معين بذاته أو بشأن حالة (حالات) معينة بذاتها، ومن هذا المنطلق يملك الوزير الأول طبقاً للمادة 85 الفقرة الرابعة من الدستور 1996، سلطة إصدار المراسيم التنفيذية الفردية كالتعيين خارج التعيينات الرئاسية، ومعلوم أن هذه القرارات الإدارية لا تخص إلا المعني (المعنيين) بها الوارد اسمه (أو أسماءهم) في المرسوم التنفيذي، وتمتاز هذه القرارات الإدارية إنها تستهلك فحواها بمجرد تطبيقها.

ب- **القرار:** هو عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثاراً قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء بوضع قانوني قائم، وهذا معناه أنه نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالباً ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى، حينئذ

قرارا وزاريا مشتركا، وبالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين... الخ، ومنها نذكر:

- **القرارات الوزارية المشتركة:** هي تلك القرارات التي تتعلق بمواضيع تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين

- **القرارات الوزارية:** هي تلك التي يصدرها وزير واحدا ضمن مهام قطاعه

- **القرارات الولائية:** تلك القرارات التي يصدرها الولاية ضمن الصلاحيات التي يخولها لهم القانون، إذ يمنح الوالي سلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، وسلطات أخرى باعتباره ممثلا للدولة، ويتخذ الوالي قرارات تنفيذية لمداورات المجلس الشعبي الولائي تطبيقا لما جاء في نص القانون المتضمن قانون الولاية

- **القرارات البلدية:** يعود للسلطات المحلية اتخاذ قرارات في مجال اختصاصها الإقليمية، ويمثل الوالي في المستوى الإقليمي كجماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي، وفي جميع أعمال الحياة المدنية، والإدارية حسب الأشكال، والشروط المنصوص عليها في القوانين، والتنظيمات المعمول به، ويعتبر في الوقت ممثلا للدولة، ومندوبا للحكومة على مستوى الولاية، بينما يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي السلطة الإدارية المنتخبة في المستوى المحلي، فهو مثل البلدية كجماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلال المالي في كل التظاهرات الرسمية، والاحتفالات، والحياة المدنية، ويمثل الدولة على مستوى البلدية حيث تمنحه القوانين صفة الضابط الحالة المدنية، وصفة ضابط الشرطة القضائية

ت- **المقرر:** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل: مقرر منح سكن... الخ.

ث- **التعليمية:** هي وثيقة ذات أهمية خاصة وتصدر غالبا عن سلطات إدارية عليا (رئيس الحكومة، الوزير الأول، وزير...)، ويتم نشرها بصورة واسعة في المصالح المركزية والمصالح المحلية، ولهذا قد تكون التعليمية في أحد الأشكال التالية: تعليمية رئاسية، تعليمية حكومية، تعليمية وزارية، تعليمية ولائية... الخ، وأغراض التعليمية تكمن في مد الموظفين بالكفاءات الواجبة لتطبيق وفهم النصوص التشريعية والتنظيمية، وهي بذلك غير ملزمة للغير، وهذا يعني أن تفسير النصوص التشريعية والتنظيمية يبقى من اختصاص الجهات القضائية دون سواها، وتتميز التعليمية عن غيرها من النصوص بأنها:

✓ تتضمن أوامر وتوجيهات السلطة الإدارية إلى مرؤوسيه لتحديد إطار وكفاءات تنفيذ المهام المنوطة بهم؛

✓ إن ما يميز التعليمية عن غيرها أنها إلى جانب طابعها التوجيهي فهي تتميز بالطابع التوضيحي والتفصيلي

لمسائل فرعية ورد ذكرها في نصوص أعلى من التعليمية؛

✓ أنها من الناحية القانونية تعد من قبيل إجراءات النظام الداخلي، أي لا صلاحية لها إلا داخل الإدارة، ولا يمكن مبدئياً معارضتها من قبل الغير؛

✓ يتم نشر التعليمات على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمات سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

وتخضع التعليمات لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي: الدمغة، رقم التسجيل، بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين (مثل ذلك: تعليمات إلى السادة الولاة، تعليمات إلى مديري التربية بالولاية...)، نص التعليمات، الامضاء.

ج- المنشور: هي وثيقة تدخل ضمن طائفة التعليمات ولكن نطاق تدخله محدودا في الموضوع وفي الزمن، والمنشور هو وسيلة تمكن الرئيس الإداري مركزيا، من إبلاغ المرؤوسين الكيفيات التي يجب أن تطبق ضمنها القوانين والتنظيمات، ويمكن تعريف المنشور بأنه وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، أي إلى الأعوان الخاضعين لأوامرها، ويرسل المنشور إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الأخرى، وخلافا للمذكرة الإدارية التي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها، ولهذا فإن المنشور يهدف إلى نشر تعليمات وتوصيات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة، أما الهدف الرئيسي للمنشور فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل، كالمراسيم والقرارات أو حل مشاكل التطبيقات العملية وكيفيات تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالا للشك، ولا يمكن للمنشور أن ينشئ قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها، لأن ذلك هو ميدان القانون ومراسيم التطبيق، وتمثل بيانات المنشور الأساسية في: الدمغة، رقم التسجيل، المكان والتاريخ (قد يكون في النهاية قبل الإمضاء)، عنوان الوثيقة "منشور"، المرسل إليه مثال: منشور رقم.../.../....، أو منشور إلى: السادة.....، الموضوع، المرجع (عند الاقتضاء)، نص المنشور أو مضمونه يتضمن (مقدمة، عرض وخاتمة)، الإمضاء، ويحرر المنشور بنفس طريقة تحرير التعليمات، غير أنه يكون أكثر تفصيلا لاحتوائه على شروح وتفاصيل وأمثلة عملية تهدف إلى شرح وتبسيط كيفيات تنفيذ النص التنظيمي، ورفع أي لبس سوء تأويل قد يحدث أثناء التنفيذ.

الخاتمة:

التحرير الإداري فن يتناول طريقة الكتابة والإبداع في عرض المواضيع، من خلال ترتيب أجزائه وتوضيح نتائجه، وبهذا نستطيع أن نستخلص ان أسلوب التحرير الإداري يختلف عن الأساليب الأخرى، كالأسلوب الأدبي وهذا كله يعتمد عليه في النشاط الإداري ككل، وذلك في الإدارات والمؤسسات العمومية وبالتالي يمكن الاستدلال على قدرة الإدارة أو ضعفها أو نجاعتها وفعاليتها، من خلال صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ولهذا يستلزم على الموظف العمومي التمكن من حيازة المؤهلات الضرورية لتحديد المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح شكلا ومضمونا.

المراجع المعتمد عليها:

1. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية لنشر، مصر، 2005
2. بشير عباس العلاق، دليل كتابة التقارير، الطبعة الأولى، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1986.
3. حبابي رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، ط1، دار النجاح، الجزائر.
4. حسن عماد مكاوي ويليى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، 1998.
5. سعيديس عامر، الإتصالات الإدارية ومدخل السلوكي لها، مركز وايد سركيس، مصر
6. شون ماكبرايد وآخرون، أصوات متعددة وعالم واحد" الإتصال والمجتمع اليوم وغدا"، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، الجزائر، 1981
7. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997
8. عبد الحلیم بن مشري، التحرير الإداري: مدخل نظري ونماذج عملية، الطبعة الأولى، مطبعة الرمال، الوادي، الجزائر، 2019.
9. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، 1995
10. عزي عبد الرحمن وآخرون، عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
11. عميش علي ورزاق العربي، التحرير الاداري: سند تكويني موجه لفئات الإدارة، التسيير والتفتيش، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2010.
12. المجلس الأعلى للغة العربية، الدليل وظيفي للوثائق والمراسلات الادارية، منشورات المجلس، 2022.
13. محمد الصيرفي، الإتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006
14. محمد صالح الشنطي، فن التحرير العربي: ضوابطه وأماطه، دار الأندلس لنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2001.
15. مفتاح محمد دياب، معجم مصطلحات نظم وتكنولوجيا المعلومات والإتصالات، الدار الدولية لنشر، القاهرة، 1995
16. مي عبد الله، نظريات الإتصال، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
17. هاشمي مولاي، المرسوم كآلية لتشريع في المنظومة القانونية الجزائرية، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد السادس، جوان 2014.
18. ندى الساعي، وسائل الاتصال الإلكترونية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
19. يونس عواد ومهند ارناوط، الإتصالات الادارية، منشورات جامعة دمشق، 2017.