# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة



كليت العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوج التروي

و العلوم الاقتصاديات المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة المرابعة

مطبوعة بعنوان دروس ومحاضرات في

# تقنيات التحرير الاداري

مقدمت لطلبت السنت الثانية ماستر اقتصاد كمي مدعمة بمجموعة من الأمثلة

> کے اعداد الدکتور: مختاری مصطفی

السنة الجامعية: 2021/2021



#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

#### وزارة التعليم العالي والبحث العلمي MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة زبان عاشور الجلفة Université Ziane Achour DJELFA



#### كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجاربة وعلوم التسيير

المجلس العلمي

الجلفة في: 2022/02/09

الرقم:016/م.ع/ 2022

## مستخرج محضر احتماع المجلس العلمي في دورته العادية رقم 2022/01

تبعا لاجتماع المجلس العلمي في دورته العادية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المنعقد يوم السابع والعشرون جانفي عام ألفين واثنان وعشرون، عُرض الملف التالي:

أ. عرض الملف

قدم الأستاذ المذكور با لجدول أدناه مطبوعة بيداغوجية مرفقة بتقاربر ايجابية, حيث بها تقريرين ايجابيين خبير من داخل الكلية و الخبير الثاني من خارج الجامعة, و الجدول أدناه يوضح ذلك:

| عنوان المطبوعة  | الرتبة               | الاسم واللقب        | الرقم |
|---|----------------------|---------------------|-------|
| نة العلمية للقسم الرقم الدورة 01 المنعقدة بتاريخ 2022/01/27)                | ية (محضر اجتماع اللج | قسم العلوم الاقتصاد |       |
| تقنيات التحرير الإداري، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر، تخصص اقتصاد<br>كعي | أستاذ محاضر أ        | د. مختاري مصطفى     | 01    |

ب. الرأي والتوصية

صادق المجلس العلمي على المطبوعة البيداغوجية للأستاذ المذكور بالجدول أعلاه

المجلس العلمي للكلية

نلية العلوم الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيم

وه: او ال

إمضاء الدكتور حديدي آدم

|                       | فائمةالحتويان المستوي                         |  |  |
|-----------------------|---|--|--|
| صفحت                  | العنوان الله الله الله الله الله الله الله ال |  |  |
| 03-02                 | • قائمة المحتويات                             |  |  |
| 05-04                 | • مقدمة                                       |  |  |
| <b>25</b> – <b>06</b> | الفصل الأول: مفاهيم حول التحرير الإداري       |  |  |
| . 06                  | 1. تمهید                                      |  |  |
| 06                    | 2. مفهوم التحرير الإداري                      |  |  |
| 07                    | 3. أهمية التحرير الإداري                      |  |  |
| 08                    | 4. خصائص التحرير الإداري                      |  |  |
| 10                    | 5. مميزات الأسلوب الإداري                     |  |  |
| . 14                  | 6. صيغ التحرير الإداري                        |  |  |
| 17                    | 7. مراحل التحرير الإداري                      |  |  |
| 18                    | 8. المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري         |  |  |
| 21                    | 9. شروط التحرير الإداري الفعال                |  |  |
| 118 - 26              | الفصل الثاني: أنواع الحرارات الإدارية         |  |  |
| 26                    | تمهيد:  |  |  |
| 27                    | 1. المراسلات الإدارية                         |  |  |
| 27                    | - الرسالة الإدارية                            |  |  |
| 40                    | - البرقية                                     |  |  |
| 42                    | - جدول الإرسال                                |  |  |
| 45                    | - الاستدعاء والدعوة                           |  |  |
| 48                    | - الإعلان                                     |  |  |
| 50                    | 2. الوثائق الإدارية                           |  |  |
| 57                    | - التقرير                                     |  |  |
| 67                    | - المحضر                                      |  |  |
| 77                    | - عرض الحال                                   |  |  |
| 80                    | - المذكرة الإدارية                            |  |  |

| 89        | 3. النصوص الإدارية                    |
|-----------|---------------------------------------|
| 893       | - النصوص التنظيمية                    |
| 91-3      | • المرسوم<br>• القرار                 |
| 97        | • القرار                              |
| 112       | • المقرر                              |
| 115       | 4. النصوص التفسيرية                   |
| 115       | • <b>النشور</b>                       |
| 117       | • التعليمة الإدارية                   |
| 142 _119  | الفصل الثالث: الاتصال الإداري         |
| 119       | تمهيد:                                |
| 119       | 1. تعريف الاتصال                      |
| 120       | 2. عناصر العملية الاتصالية            |
| 123       | 3. مراحل العملية الاتصالية            |
| 124       | 4. خصائص العملية الاتصالية            |
| 124       | 5. عوامل وشروط نجاح العملية الاتصالية |
| 125       | 6. معوقات العملية الاتصالية والإدارية |
| 126       | 7. مهارات الاتصال                     |
| 126       | 8. الكفاءة والفعالية في الاتصال       |
| 127       | 9. دور و أهمية الاتصال                |
| 130       | 10. أهداف ووظائف الاتصال              |
| 133       | 11. خصائص الاتصال                     |
| 135       | 12. أنواع الاتصال                     |
| 139       | 13. طرق الاتصال                       |
| 140       | 14. اتجاهات الاتصال                   |
| 140       | 15. أشكال الاتصال                     |
| 144 - 143 | • خاتمت                               |
| 148 _145  | • قائمةاللصادر والمراجع               |

#### 

توسع دور الدولة بتوسع مهامها في تنظيم المحتمع، وذلك بإنشاء هياكل تشمل مختلف المحلات، وهنا أصبحت الدولة تلعب دورا طلائعيا في تنظيم التنمية وتحفيزها، وفي إنشاء المؤسسات، وبالتالي نتج عن هذا الاتساع اتخاذها عدة تدابير وإجراءات، وبتالي ترجحت الكفة لصالح الإدارة في شكل تحويل سلطات إليها، وكذلك تتمتع الإدارة زيادة على سلطاتها التقليدية بوسائل ذات طابع تشريعي، وقضائي تستعملها لوضع سياسات، والفصل في كل حالة على حدى. كما ويرتبط التنظيم الاجتماعي بتنظيم الإدارة، حيث تعرف الإدارة من الناحية الشكلية بألها مجموعة مؤسسات أو هيئات تابعة للدولة، والتي تمارس أنشطة مختلفة لتحقيق الحاجات، والمصالح العامة، أما من الناحية الموضوعية فتعرف الإدارة بألها مجموعة أنشطة تمارسها المؤسسات، والهيئات التابعة للدولة من أجل خدمة عمومية، وتحقيق المصالح العامة.

ومن هنا احتلت الإدارة مكانا مرموقا بصفة فعلية في اتخاذ القرار، وباعتبار الإدارة أهم واقف لسلطة الدولة، فإلها تستخدم في نشاطها وسائل بشرية، وأخرى مادية، وتقوم بأعمال قانونية، وأخرى مادية، وتستخدم الإدارة سواء كانت مركزية أو إدارة محلية أو إدارة مرفق عام في علاقاتها الداخلية، والخارجية مع الأجهزة العامة أو مع الأفراد مجموعة من الوثائق تعبر من جهة عن موقفها القانوني حيال مسألة محددة.

وباعتبار أن المؤسسات الإدارية أنظمة اجتماعية تحوي أفراد، وأهداف، واتجاهات، ودوافع مشتركة، فطبيعة العمل الوظيفي الإداري تواصلية بحتة، وهنا تظهر أهمية الاتصال كمحدد للأداء المثالي، والمهاري للموظفين، وهذا معناه أن المؤسسة أو الإدارة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها ينبغي عليها الاهتمام بكل ما يوطد العلاقات الإنسانية التنظيمية بين مختلف مواردها البشرية، كون أنّ قوة العمل الإداري وجديته نابعة من قوة العلاقات فيما بين الفريق ككل.

وبإعتبار أيضا الإدارة هيئة قانونية قائمة، وفق هيكل تنظيمي سلمي تضمن، وتسهر على تطبيق القوانين واحترامها، تحمل الصفة المعنوية القانونية، فإنها تستخدم في اتصالاتها

الإدارية مختلف الوثائق، المراسلات، والخطابات الإدارية المحررة من طرف موظفيها، والعاملين ضمن مصالحها في عملياتهم الاتصالية، وذلك بما يعرف بالتحرير الإداري ضمن بيئة، ومحيط، ونشاط معين آخذة على عاتقها مختلف المسؤوليات المحتملة، والوظائف الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وتلبية الحاجات المطلوبة

فالتحرير الإداري أحد أدوات الإتصال بالمؤسسة فهو يخضع لمجموعة مبادئ، وشكليات، وصيغ تقتضى الضرورة احترامها، والتقيد بها عند تحرير مختلف الوثائق اللازمة لأنها تلعب دورا أساسيا في مختلف المؤسسات العمومية، والإدارات والمرافق العمومية.

# الفصل 01: مفاهيم حول التحرير الإداري

تههيد: 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 او ضعفها او نجاعتها وفعاليتها من خلال صلاحية و سلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها لهذا يستلزم على الموظف العمومي التمكن من حيازة المؤهلات الضرورية لتحديد المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح شكلا ومضمونا. يعتبر التحرير الإداري من بين المواضيع التي تمم الطالب وبالأخص الموظف الإداري التي تمكنه من التراسل الإداري، وسنتطرق في هذه السطور إلى تقديم منهجية واضحة المعالم لتحرير الرسالة الإدارية وذالك من خلال إبراز بعض الجوانب والتقنيات المنهجية للتحرير الإداري سنفرغها في قالب متفرع إلى أربع نقاط كالأتي:

### 1- مفهوم التحرير الإداري

1-1 لغة: حرر يحرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب وغيره تقويمه وتحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هوا لخطأ في القول والحساب والكتابة هو لغة مشتقة من. يحرر . تحريرا، أي يكتب وهي مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

# 1-2- اصطلاحا: مِن التعريفات الأكثر استخداما للتحرير الإداري مايلي:

- ◄ قيام الإدارةِ بتوجيه بعض المُوظفين لإعداد وثائق تهدف إلى توفير قنوات اتصال تربط بين الإدارة، والأقسام الداخلية، والخارجيّة للشركة؛
- ✓ عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز؛ عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق

والنصوص الإدارية فق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأحيرة بالمتعاملين الخارجيين، ففن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة؛

- ✓ تعني الإنشاء والكتابة، ويمكن تعريفه على أنه مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذالك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها .
- ✓ الإنشاء الإداري لمجموعة من المراسلات، والعقود، والوثائق الإدارية تحرر، وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعية في شكل رسائل أو جداول أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر ...

# 2- أهمية التحرير الإداري:

مازالت الوثائق الإدارية المكتوبة عموما والرسالة الإدارية على وجه الخصوص وزنها الكبير، نظرا لأهميتها في الحياة العملية واليومية فنجدها صارت من الوثائق الإدارية الغالبة في الاستعمال وتتدرج أهميتها تبعا للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الأتي:

2-1- الوسيلة الغالبة في اتصال وفي نقل المعلومات: للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية فيحب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، كما ألها تعتبر وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية.

### 2-2 - ألها مادة عمل وميدان للتطبيق:

إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون كما إن الموظف عليه إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو المسؤول فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا، آما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة .

# 2-3- أن لها دلالة مادية في الإثبات:

وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو فوتوغرافية حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل. كما ألها تثبت هوية صاحبها وذلك من خلال الوثائق المرفقة بها وكذلك من ناحية الكفاءة.

4-2 تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة ما أو شركة بالإضافة إلى أنه بسيط الاستعمال، قليل التكاليف هل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة أداة سهلة للتواصل والتخاطب والتداول.

# 3- خصائص التحرير الإداري:

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنها من احترام التسلسل الإداري (التدرج الرئاسي) وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر ثم المحافظة على سر المهنة وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من التحريرات أو المراسلات.

وهذه الخصائص عبارة عن قواعد تنظيمية يجب احترامها، وهي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الأتي:

# 3-1- احترام التسلسل الإداري:

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري أي التدرج أو السلم الإداري وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى .

ولابد من الإشارة إلى قاعدة أخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الأمر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الإداري، وذلك يعني أنك إذا واجهت رسالة إلى احد رؤسائك الأعلين، فلابد من أن تطلع عليها رؤسائك المباشرين للإعلام وللإدلاء بالرأي في فحواها عندما يستدعى الأمر ذلك.

### **2-3** المسؤولية والحذر:

إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته طبقا للقاعدة "حيث تكون السلطة تكون المسؤولية "، لكن قد يتغيب المدير لمانع ما أو يفوض بعضا من صلاحياته إلى أحد مساعديه لكثرة مهامه، فيحدث أن يتعدى هذا الأخير الصلاحيات المفوض فيها تفويض توقيع مكتوب أو غير مكتوب، فهنا يجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصيا و به تنعقد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ أو كان مصلحيا فتتحمله الإدارة.

وقد ينتفي الخطأ الشخصي والمرفقي معاحين تطغى المصلحة العامة بضروراتها ومقتضياتها فهنا تكون المسؤولية على أساس نظرية المخاطر مما يدخل في موضوع القانون الإداري .

وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير .

وأما الحذر فهو الحيطة والتحفظ فحتى لا يتحمل المرؤوس المسؤولية يجب عليه أن يكون حذرا وبصيرا، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار وعليه أن يختار العبارات الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلا من إثباتات صريحة ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية: يبدو لي...في رأيي...يظهر مما سبق ... يتضح من ذلك...

3-3- واجب المحافظة على سر المهنة: تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري.

# 4- مميزات الأسلوب الإداري:

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

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

### 4-1- الموضوعية:

إن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف. إن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي، فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة، تمدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذالك في كتاباتها، وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن الترعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف. وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير: يسرين ...، في انتظار قراءتكم...، في انتظار ردكم...، ويفضل استعمال العبارات التالية: يشرفني...، لي الشرف...، أرجو.

# 2-4 الوضوح والبساطة:

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

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

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي:

- يستحسن أن يكون نص البلاغ مؤلفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة ؟
  - تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها ؟
    - ينبغي تحنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه؟

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

### 3-4 الإيجاز والدقة:

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب، ومن جانب أحر يجب أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة، كما يجب تحاشي التكرار، ويجب تجنب الإطناب والحشو لألها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري، لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها، فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإحلال بالمعنى.

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

### 4-4 المجاملة:

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

مفهوم عام وواسع: حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية؛

مفهوم ضيق: حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللباقة أو اللطافة، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصى.

ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى نترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها وذالك حتى في حالة رد سلبي كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل العبارات التالية:

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

أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل : كأن ترد من مدير إلى احد مستخدميه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل : يطيب لي، يسعدني؟

إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلالية في الحالات الأحرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية ...

### 4-5- التجرد:

ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية أو العامية أو المبتذلة أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.

# 4-6- استعمال الصياغة السليمة والمصطلحات القانونية والإدارية:

على اعتبار أن الوثيقة الإدارية صادرة عن جهة رسمية وترتب آثارا قانونية، لذا وجب ايلاء الرعاية الكبيرة لها فيما يتعلق بصياغتها، فلا يجوز أبدا أن تحمل الوثيقة عبارات ثقيلة أو ركاكة في الأسلوب، ذلك أن الوثيقة الإدارية عبارة عن جهة تمثل جهة إدارية ما، فلا يصح الاستخفاف بشأن مركز الإدارات العمومية والاندفاع في إعداد وثائق إدارية تحمل عبارات غير دقيقة وأخطاء في التراكيب اللفظية وعيوب في صيغ الكتابة أو ثقل في العبارات، لأن وثيقة بهذا

الوصف ستؤثر بالغ التأثير على مركز الجهة الإدارية الصادرة عنها، من أجل ذلك يتطلب من المحرر تمكنا من لغة التحرير حتى يحسن الصياغة ويوظف المصطلحات أحسن توظيف وينجح في المحتيار الألفاظ الدالة على المعنى المراد الوصول إليه.

و عليه فان تحسين الأسلوب والصياغة يعتمد أساسا على مايلي:

- إعداد فقرات متناسقة منطقيا؟
  - تحرير جمل سليمة؛
  - الدقة والسهولة في التعبير؟
- الالتزام بقواعد النحو والصرف؛
- التقيد بالمصطلحات القانونية والإدارية؛
- تفادي التكرار وعدم اللجوء إلى المترادفات؛
- الإيجاز بعيدا عن الإطناب وبعيدا عن المبالغة.

# 5- صيغ التحرير الإداري:

يتنوع الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية بتنوع موضوع مستوى المحرر وغزارة أفكاره وكذالك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت تسلطية وحدنا 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 وبنيته، ثقافة المرسل وشخصية المرسل اليه يمكن ترتيبها على النحو الأتي :

# 3-1- صيغ التقديم:

ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون.

وهذه العبارات تتحسد في كلمة : يشرفني التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة، وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى :

# ❖ صيغ التقديم بدون مرجع:

وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة ومن العبارات المستعملة: يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم ...

# ❖ صيغ التقديم بمرجع:

# 2-5 صيغ العرض والمناقشة:

وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الأتي:

# الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

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

### الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس:

أعتقد .../ أسمح لنفسي .../ لا أستطيع إلا.../ عليك بإفادتي بكل .../ يرجع لي...أو أرى من صلاحياتي...

# 3-5 بعض صيغ الترتيب:

أولا: ..... / ثانيا: ..... / ثانيا : ..... ؛

من جهة..... من جهة أخرى.... / وبتالي.... / بصفة رئيسية.... / بصفة ثانوية .....

نظرا .../ وبالمقابل.... / بالإضافة إلى.... / فضلا عن...فإن.....، الخ.

# 4-5 صيغ تقديم الحجج والمبررات:

ولابد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالأتي:

تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة بــ .....

حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في .....

5-5- صيغ الخاتمة: تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه.

وتختلف بحسب الحالات التالية:

- نده إلى نده.
- من أعلى إلى أسفل.
- من أسفل إلى أعلى.
- أما بالنسبة إذا كانت المراسلة مع امرأة فيجب مراعاة مايلي:

إذا راسلت امرأة رجل: فلا ينبغي لها أن تضمّن عبارة الاحترام في رسالتها شيئا عن مشاعرها، وأفضل عبارة يمكن أن تختم بها رسالتها مثلا: تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير...

إذا راسل رجل امرأة: لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكتفي بالتحيات الخالصة أو بعبارة التقدير.

أما إذا كانت بين امرأتين: ويكون التعبير كالأتي: مشاعر التقدير، مشاعر الوفاء.

أمّا 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 وكذالك الحال بالنسبة للرئيس.

وهذه العادة لا تخلّ بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة، ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير، وإنمّا تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقي عن طريق التملق والإفراط في الجحاملة.

# 6- مراحل التحرير الإداري:

يقتضي تحرير الوثيقة الإدارية ضرورة إعدادها على مرحلتين أولهما تحضيرية، والثانية تطبيقية :

### 6-1- المرحلة التحضرية:

على القائم بالتحرير أن يحدد الهدف الذي تسعى إليه الوثيقة الإدارية، ومن الطبيعي القول بأن لكل وثيقة هدف فإن تم تحديد الهدف سهل على القائم بالتحرير تحديد السبل واختيار العبارات اللازمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود لأن لكل وثيقة أدواها وبياناها وعناصرها وكيفية صياغتها.

وبعد تحديد طبيعة الوثيقة المراد تحريرها، والهدف منها، لا بد من تحديد مستوى القارئ المخاطب بهذه الوثيقة الإدارية، لأن القائم بالتحرير الإداري ملزم بمراعاة مستوى القارئ

المستهدف بالوثيقة فالأسلوب المتبع في الصياغة يختلف عند مخاطبة شخص حارجي عنه إذا كانت المراسلة موجهة من مرؤوس إلى رئيس أو من إدارة إلى جهة وصية عنها، كما أن المراسلة الموجهة داخليا يلزم محررها باستعمال كل أدوات الاستدلال من قرارات ومحضر ومذكرات وتصاغ بأسلوب تطغى عليه التقنيات القانونية والإدارية، بينما إذا كانت المراسلة موجهة لشخص حارجي ذي مستوى دراسي بسيط، فينبغي اختيار عبارات يسهل استيعاها بالنسبة لمن وجهت إليه .

ومن ثمة نصل إلى تحديد مضمون الوثيقة، إذ لكل وثيقة مضمون تحمله لذلك لزم أن يبرز مضمونها بشكل دقيق وواضح وأن تكون عبارات الوثيقة دالة على مضمونها، عندها لابد من ضبط خطة التحرير: بعد تحديد نوع الوثيقة وهدفها وتحديد مستوى المخاطب بها وتحديد مضمونها، ويتعين على المحرر أن يضبط الأفكار ويعمل على ترتيبها بشكل مترابط، يبدأ بالصيغ التمهيدية ويعقبها بصيغ العرض وينهيها بصيغ الخاتمة .

### 2-6 المرحلة التطبيقية:

أول خطوة بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية هي محاولة إعداد الوثيقة في شكل مسودة مع احترام صيغ الكتابة المشار إليها، وهذا من شأنه أن يضبط الانسجام بين فقرات المسودة من جهة وشأنه كذلك ضبط المصطلحات القانونية والإدارية على نحو يخرج الوثيقة في أحسن صورة لها، ولا بأس أن يستعين القائم بالتحرير . عمن هو أكثر تجربة وتحكما في الصياغة الإدارية، وبعد إنهاء عملية التدقيق فيما حرر من عبارات وأفكار وعناصر وبيانات ينتقل المحرر الإداري إلى المرحلة الأخيرة بكتابة المسودة على جهاز الحاسوب لتتجلى شكلا في أفضل صورة لها، وتراجع للمرة الأخيرة وتختم وتوقع من الجهة المخولة قانونا.

### 7- المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري:

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموع الضوابط، والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة، وفعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة، والمتعاملين معها ليس كأي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، و التزامات التحفظ، والشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص (الطبيعيين أو الاعتباريين) من جهة ثانية .

وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، و الضوابط القانونية و أخيرا الضوابط اللغوية وهي كالتالي:

### 7-1- الضوابط الشكلية:

تصاغ مختلف الوثائق، والنصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضفي عليها الصفة الرسمية، وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإلها جميعا تحرر في أشكال متميزة. هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية، واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، و التي تندر ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري، وسنأي على ذكر هذه العناصر الشكلية بالتفصيل عند تناول كل نوع من الوثائق على حده نظرا لتباين شكليات كل وثيقة، و تميزها عن الوثائق الأحرى.

# 7-2- الضوابط و المتطلبات القانونية:

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

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

إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة و هوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتباطا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهياكل و للأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة.

كل هذه الاعتبارات تقتضي إلماما بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري...وغيرها مما سنشير إليه في ثنايا الدروس الخاصة بمختلف الوثائق، والنصوص الإدارية.

### 7-3- الضوابط و المتطلبات اللغوية:

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة، والوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم، وتباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة، والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب - مترادفات... إلخ) تجعله يعبر تعبيرا صحيحا عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن يكون أسلوب (المحرر) بسيطا: فلا حاجة إلى تنميق العبارة، والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى، وإيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة، ويسر خاليا من الصناعة اللفظية، و التكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة، وروابطها.

ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح، والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية، والإدارية، توخيا للدقة، والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكونين بالاطلاع على المفاهيم، والمصطلحات القانونية، والإدارية باللجوء إلى المعاجم، والقواميس المتخصصة.

### 8- شروط التحرير الإداري الفعال:

تعد وسائل الاتصال الكتابي (المراسلات والتقارير والنماذج وغيرها) ممثلا صادقا للشخص الذي يقوم باعدادها (تمثل شخصية المرسل لان المتلقي لا يرى المرسل إلا من خلال ما كتب، وحرر وارسل، فهي بمثابة توضيح لمدى تقدم ورقي المنظمة، والكتابة تتطلب حودة التحرير، والتزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلى:

# 1-1- أثناء مرحلة التحضير:

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع إعداد مخطط العمل، واستعمال المسودة:

✓ معرفة الموضوع وتحديد الهدف: ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريره، او دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية...وغيرها، ومن ثم يتوجب على المحرر أن يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...

✓ إعداد مخطط التحرير: قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم، وترتيب الأفكار، والمعلومات، وتسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ، وتحقيقها للهدف المنشود.

✓ استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي: يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء والهفوات التي من شألها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، وعليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبيا، ثم إدخال التعديلات اللازمة.

إن القراءة المتأنية للمسودة تسمح إضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، وإعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

#### 1-2- أثناء مرحلة الصياغة:

يتحرى المحرر حلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة فيمايلي:

- الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم.
  - وضوح المعاني وترابطها.
- سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة، والألفاظ المكررة، والأخطاء النحوية، والصرفية.
  - حسن استخدام علامات الوقف، والترقيم.

وبالتالي فإن الالتزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبنى واضحة المعنى، ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

وفيما يلي بيان موجز لقواعد رسم الهمزة، ولعلامات الوقف في اللغة العربية، وهي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض تسهيلا للفهم، والاستيعاب:

# ✓ علامات الترقيم:

هناك بعض العلامات الرمزية التي تستخدم في كتابة المحررات الإدارية، والتي يكون لكل منها هدف محدد يجب مراعاتها ومنها:

- 井 النقطة (.): تستعمل عند نهاية الوقوف في نهاية الجملة التي انتهى المعني عندها.
- الفاصلة (،): وتدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها سواء أكان ما يحيط بما جملا أو بعض جمل.
  - الشرطة (-): ولها عدة استعمالات منها:
  - تأتي بعد الحروف أو الأرقام التي في بدايات الفقرات.
    - تستخدم بين رقمين مشيرة إلى عبارة (من إلى).
  - تستخدم بشكل مزدوج لحصر الجملة الاعتراضية ( .... ...... .....).
- النقطتان الراسيتان (:): وتسمى أحيانا علامة التوضيح، وتستعمل بعد عبارة تشير الى بيانات تفصيلية، وتوضيحية تالية.
- طال ذلك النص عن الغير سواء طال ذلك النص المنقول أو قصر، وفي بعض الأحيان تستخدمان لإبراز العبارة إذا كانت مميزة عن المعتاد.
  - 井 القوسان ( ): ولهما عدة استعمالات منها:
- عند استخدام الآيات القرآنية في الطباعة العادية بدلا من الهلالين المظهرين المعروفين في الكتب، والبحوث المنشورة.
  - عند تفسير كلمة أو بيان مرادفا في سياق الكلام.
    - التذكير بمعلومات ماضية هي مناط الحديث.
      - تحدید رتبة إنسان أو موقع مکان ما.

- توثيق مصادر المعلومات إذا كان ذلك التوثيق يتم في أثناء الكتابة.
  - حصر الأرقام عن الحروف خوفا من وقوع الالتباس.
- ♣ علامة الاستفهام (؟): وتوضع في نهاية العبارات أو الجمل الاستفهامية، كما تستخدم بعد الجمل أو الكلمات أو التواريخ أو الارقام المشكوك في صحتها أو التي بقيت مجهولة بعد البحث كتواريخ الميلاد أو الحوادث.
- ♣ علامة التعجب أو التأثر (!): وتوضع في نهاية الجملة التي تثير في الفرد شعورا مثل: الاستغراب أو التعجب أو الاستنكار أو الحزن أو التحذير وغير ذلك.
- ان في موضعها الحذف ( ... ) وهي عبارة عن ثلاث نقط توضع للدلالة على ان في موضعها كلاما محذوفا.

# ✓ الكتابة السليمة للأرقام الحسابية:

تكتب الأرقام الحسابية بحروف هجائية كما يلي:

- 🚣 الرقمان ( 1 2 ): لا يذكر المعدود بعدهما فيقال كتاب واحد آو جنيهان اثنان .
- الأرقام من (3 10): يخالفان المعدود فيذكران مع المؤنث، ويؤنثان مع المذكر فيقال: ثلاث غرف، ثلاثة كتب.
- ♣ الرقمان من ( 11 12 ): يطابقان المعدود في التذكير، والتأنيث فيقال: إحدى عشر كراسة، أحد عشر رجلا.
- ♣ الأرقام من ( 20 90 ): لا تنغير لتذكير المعدود أو تأنيثه فيقال: عشرون طالبا، أربعون سيارة، وإذا ذكرت الآحاد تتوافق في التذكير، والتأنيث بالنسبة للآحاد فقط فيقال:واحد وعشرون طالبا، وإحدى وعشرون طالبة.
  - 🚣 الأرقام من ( 100 1000 ): لا يتغير لفضها فيقال: مئة طالب، ألف كراسة.
    - ✓ قواعد رسم الهمزة: تكون الهمزة في أول الكلام، إما همزة قطع، أو همزة وصل:

- القطع: هي الهمزة التي تظهر في النطق دائما، وتكتب همزة القطع، وتنطق سواء كانت في ابتداء الكلام أم في أثنائه .
- تكون همزة القطع في بداية الفعل الماضي الرباعي: (أكرم/ إكرام، أغلق/ إغلاق، أنصف/ إنصاف، أجهد/ إجهاد).
- تأتي همزة القطع في الفعل الرباعي ماضيه، وأمره، ومصدره: ( أقام، الأمر منه : أقم، ومصدره : إقامة ).
- كما تأتي ألف المضارعة من الرباعي: (أُكرِمُ، أُحجمُ). وإذا وقعت الهمزة أثناء الكلام، فإلها تكتب، ولا تنطق.
  - تكون همزة القطع في أول الحروف: (أن، إلى، إن).

# 井 همزة الوصل:

لا تظهر في الكتابة والنطق، إلا إذا جاءت في أول الكلام، فإنها تظهر في النطق فقط دون الكتابة (ابتعد)، وهمزة الوصل تكون في ماضى، وأمر، ومصدر الفعل الخماسى، والسداسى:

- تأتي همزة الوصل في أول الفعل الماضي الخماسي وفي مصدره:
  - الماضي: اعتَرَفَ.
    - الأمر: اعترف.
  - المصدر منه: اعتراف، اعتاد/ اعتد/ اعتياد
- تأتي همزة الوصل في أول الفعل الماضي السداسي: (استشار/ استسمح/ استأذن)، وفي مصدر الفعل السداسي) الماضي: استغفر، الأمر منه: استغفر، والمصدر منه: استغفار، استشر/ استشارة، استخرج/ استخراج.
  - تأتي همزة الوصل في الأمر من الثلاثي: (اضرب، اشرب)

# الفصل الثاني: أنواع المحرارات الإدارية

#### تهيد:

يعتمد النشاط الإداري في المؤسسات، والإدارات العمومية على الوسائل الكتابية، فالكتابة تحسد، وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة، والقرارات التي تتخذها، وتكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية، والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاحة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري. وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باحتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما...إلخ، هذه الأنشطة، وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل، وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات، والمؤسسات العمومية.

ونظرا لتعدد الأنشطة الإدارية، وتنوعها فإن المحررات تتعدد، وتتنوع تبعا للمهمة التي تؤديها وسنعالجها كالأتي:

- 1- المراسلات الإدارية
  - 2- الوثائق الإدارية
  - 3- النصوص الأدبية

#### أولا: المراسلات الإدارية:

تحتل المراسلات الإدارية مكانا هاما في النشاط الإداري، فهي تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض، أو مع الأفراد. وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات، والمواصلات الحديثة، من هاتف، فاكس، تلكس، انترنت، وبريد الكتروني...الخ، إلا أن المراسلة المكتوبة لازالت إلى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية، وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية، ولا يمكن الاستغناء عنها مهما تطورت هذه الرسائل عبر الزمن.

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى.

والمراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، حداول إرسال، تلكس...، وقد تكون شفوية :مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة، إلخ...

#### 1- الرسالة الإدارية:

### تعريف الرسالة الإدارية:

هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية ، ويختلف الأسلوب الإداري عما هو متعارف عليه في الأسلوب الأدبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة ، وبالوظيف العمومي بصفة خاصة، وهو ما تجعله يشكل مجالا مستقلا ، وينفرد بخصائص مميزة.

كما تعرف على أنها مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأحرى، وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر.

#### أهمية الرسالة الإدارية:

- تعتبر أقدم وسيلة لمتخاطب، والاتصال، حيث تمكن المصالح العمومية من التواصل مع بعضها، وتساعدها على تبليغ قراراتها، والإدلاء بآراها، وإستلام وثائقها.
  - تساهم في تسيير الحركة الإدارية في المؤسسات وعليها يتوقف تنفيذ الأمور.

# عناصر الرسالة الإدارية:

### √ الرأسية:

تعرف في أحيان كثيرة "بالدمغة"، وهو ذلك البيان الذي يشير إلى اسم الدولة، والنظام الرسمي، يقع أعلى الصفحة بالوسط، يكتب اسم الدولة مع نظامها الرسمي كاملا كما هو معروف في دستور الدولة، مثال: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وأحيانا تكون مصحوبة بشعار الدولة ونجدها في المراسلات التي تصدرها البلديات والولاية مثال: بالشعب وللشعب.

# √ الطابع:

يسمى أيضا العنوان أو المرسل، يتكون من المعلومات الخاصة بالمصلحة المرسلة للوثيقة، يقع في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة، هدفه تحديد الجهة الإدارية مصدر الوثيقة، مثال: وزارة التربية، المديرية الفرعية للمستخدمين.

# ✓ رقم الوثيقة:

وهو الرقم الذي سجلت به الوثيقة في سجل الإدارة المرسلة، يكتب على اليمين في الأعلى تحت الطابع، ترتب حسب تدرجها السلمي من أعلى إلى أسفل مع ذكر سنة الإصدار في رقمين ويكون ذلك في سطر واحد يفيد مرجع الوثيقة.

ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال، ويتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برموز معينة، وقد يختم بالسنة، ويتخذ عدة صور منها:

- رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى لمن حرر المراسلة ثم الأحرف لمن رقنها وتضاف إليه السنة.
- رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية متبوعا بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة، وقد يختم بالسنة.

#### مثال:

رقم 101 /و.ت.و/م.أ.و/م.ف.م./20

رقم المراسلة/ وزارة التربية الوطنية/ مديرية الإدارة والوسائل/ المديرية الفرعية للموظفين/ سنة إصدار الوثيقة تكتب في رقمين.

إن هذه الطريقة أكثر استعمالا، ومن الأحسن ترتيبها بحسب تدرجها السلمي من أعلى إلى أسفل، ويمكن أن يكتفي برقم التسجيل في المرسلات الصادرة من السلطة المشرفة على مجموعة المصالح ( رئاسة، وزارة، ولاية، بلدية...)، وذلك مع ذكر رموز الراقن أو دون ذكرها.

# √ لمكان والتاريخ:

من أهم العناصر الأساسية التي تعطي للرسالة الصفة الرسمية وتبين تاريخ سريان مفعولها، يوضع في الأعلى، وفي الزاوية اليسرى من المراسلة تحت الدمغة، وفي مستوى واحد مع الطابع، ويسبق دائما بمكان الإصدار، وهو اسم المدينة الذي يكتب كاملا، مثال: الجزائر في 5أفريل 2020.

### √ المرسل والمرسل إليه:

يكتب تحت بيان المكان، والتاريخ في أعلى الوثيقة على اليسار مع دخول إلى الوسط، تكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فتضاف إليه كلمة السيد، ولو كانت الرسالة نازلة، ويربط بين المرسل، والمرسل إليه حرف جر (إلى) مثال:

وزير التعليم العالي إلى السيد رئيس جامعة الجلفة

# √ الموضوع:

يجسد محتوى الرسالة باختصار، يدرج تحت الطابع، ورقم الترتيب، وقد يوجد في وسط الوثيقة، يكتب في جملة أو عبارة وجيزة مثال:

الموضوع: تزويد الجامعة بحواسيب

# √ المرجع:

هو ذلك السند الإداري (مراسلة سابق) أو قانوني (قرار)، يسهل البحث عن ملف القضية، ويوفر الوقت للإجابة، يكون مباشرة تحت الموضوع للتذكير بالوثائق السابقة التي يرجع إليها في الرسالة المطروحة، مثال:

#### ✓ الم فقات:

عبارة عن وثائق إدارية، قانونية، نرفقها بالمراسلة المحررة لتدعيم ما كتب، توضع تحت الموضوع مباشرة، ويذكر عدد الوثائق، وطبيعتها، مثال: المرفقات: تقرير من 5 صفحات.

#### ✓ صلب الرسالة:

محتواها، وهو عرض الموضوع في شكل نص يحتوي على فقرات منتظمة أين يتم تفصيل الموضوع مع مراعاة ما تم ذكره في الاسلوب الإداري، والصيغ الإدارية.

# √ التوقيع أو الإمضاء:

يعطي للوثيقة المصداقية، والرسمية، ويقع أسفلا ويسارا ويحتوي على صفة الموقع، الإمضاء، الاسم واللقب، ختم الإدارة.

# ✓ النسخ المرسلة:

هي نسخ طبق الأصل تسلم إلى من يعنيهم الموضوع للإعلام أو التبليغ أو الترتيب، تقع أسفل الوثيقة على اليمين، مثال: نسخة إلى رئيس حامعة الجزائر، نسخة إلى رئيس مصلحة الموظفين، نسخة إلى المعني.

# أنواع الرسالة الإدارية:

# √ رسالة تذكير:

هي رسالة يكون موضوعيا دعوة المرسل إليه لإلجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة، ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد، من مميزاتها أنها صارمة إذا كانت نازلة، وتحمل إشارة "رسالة تذكير"، وذا تكرر التذكير تكتب عبارة تذكير ثان.

✓ رسالة تنبيه: وهي التي يمكن توجيهها عند الاجابة عمى رسالة تذكير مما يجعل الإدارة تضطر إلى توجيه مراسلة أخرى تعرف برسالة تنبيه، وتتميز باتخاذ نوع من الإلحاح، والقساوة في نفس الوقت، والتنبيو بضرورة تطبيق عليه الإجراءات القانونية في حالة عدم الرد.

### √ رسالة تحويل:

هي تلك الرسالة التي بواسطتها تحول جهة إدارية معينة وثائق أو ملفات إلى جهة إدارية أخرى، ويكون هذا التحويل لأسباب كطلب توضيحات أو معمومات أو للتأثير.

# ❖ أشكال الرسالة الإدارية:

تمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها، وتعدد مجالات استخدامها. والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحية يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، ورسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

# ✓ الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

# تعريف الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

تسمى الرسالة رسالة إدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثلا:

- إلى إدارة مركزية: من وزير التربية الوطنية إلى معالي وزير المالية.
- إلى إدارة لامركزية: من وزير التربية الوطنية إلى السيد(ة) مدير(ة) التربية لولاية...... بحيث يذكر فيها صفة المرسل، وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية

ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقا لا عبارة النداء ولا عبارة المحاملة. ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة بمعنى مقدمتها. نحو: يشرفني أن أطلب منكم ......

# التقديم المادي (الشكل) للرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي:

يراعي في تقديمها المادي العناصر التالية:

الدمغة، رقم التسجيل، المكان و التاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل إليه، السلم الإداري (إن وحد)، الموضوع، المرجع (إن وحد)، نص الرسالة، الإمضاء.

✓ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصى:

# تعريف الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي، والمحررة من قبل الإدارة، لا تختلف كثيرا من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المحاملة.

# • عبارة النداء:

حيث تبتدئ الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي دائما بمناداة المرسل إليه، وذلك باستعمال كلمات مثل: سيدي ......أو سيادة......أو السيد : ...... و تكون هذه الكلمة متبوعة بصفة المرسل إليه ، فتكتب على النحو التالي: سيدي المدير أو سيادة المدير ألسيد المدير.

وقد تستعمل عبارة النداء حسب مكانة المرسل إليه، فنقول مثلا:

- لرئيس الجمهورية:.....فخامة الرئيس.
- للملك ..... جلالة الملك.
- للوزير..... معالي الوزير.
- للسفير.....سعادة السفير.
- للأمير ......سمو الأمير.
- للقاضي .....حضرة القاضي .

أما إذا كانت الرسالة الإدارية موجهة إلى شخص ما، يمكن إضافة كلمة المحترم، أو الفاضل، فنقول: سيدي المحترم أو سيدي الفاضل.

عبارة المجاملة: إن الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي تنتهي دائما بعبارة تحية لهائية متمثلة في عبارة المجاملة. وتختلف عبارة المجاملة بحسب شخصية المرسل إليه. إلا أن

العبارة التي تستعملها الإدارة عادة مع الأشخاص سواء كانوا أفرادا أو جماعات خاصة تكون كالآتى:

- تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة.
- تفضلوا سيدي بقبول فائق الإحترام والتقدير.

و هذا خصيصا في المراسلات المتبادلة بين الإدارة، والأشخاص أو بين الأشخاص، والإدارة، لا بين المصالح الإدارية.

# التقديم المادي (الشكل) للرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي:

■ إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص:

فيراعى فيها العناصر التالية: الدمغة، رقم التسجيل، المكان والتاريخ، بيان المرسل، بيان المرسل اليان المرسل الله، السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفا)، الموضوع، المرجع، عبارة النداء، نص الرسالة، مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة، الإمضاء.

إذا كانت الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة:

فيراعى فيها ما يلي:

- الاسم واللقب للمرسل يحرر في أعلى الجهة اليمني.
  - وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفا).
    - عنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف).
      - 0 المكان و التاريخ.
  - بيان المرسل إليه (صفته، وعنوانه الإداري).
- ٥ السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفا).
  - 0 الموضوع.
  - ٥ المرجع (إن وجد).

- عبارة النداء.
- نص الرسالة مع عبارة المحاملة في الأخير.
  - 0 الإمضاء.

# ❖ القواعد الأساسية لتحرير الرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية تسمح إما بإعطاء أو طلب استقبال معلومات، ومن القواعد الأساسية لتحريرها ما يلي:

- احترام الشكليات (الرأسية، الطابع، التاريخ،...)؛
- صيغة المناداة يجب إدراجها كلية في عبارة المحاملة (تقبلوا سيدي)؛
  - المراجع من الضروري ذكرها، وبدقة في حالة وجودها؛
    - عدد الملحقات، والوثائق المرفقة يجب أن يحدد بدقة؟
- التوقيع الخطي يجب أن يتواجد أسفل إسم المرسل المنسوخ بالآلة؟
- حاتمة الرسالة، وعبارات المجاملة يجب أن تكون في نفس الصفحة.
- مواصفات الرسائل الإدارية: تتميز الرسائل الإدارية بمجموعة من المُواصفات، أهمها:
- ✓ الاهتمام بنوع الورق المستخدم: وخصوصا عند كتابة أو طباعة الرسالة الإدارية ورقيا؛ إذ ينصح باستخدام الورق من نوع (A4)، والذي يعتبر الأكثر ملائمة للاستخدام في هذه الرسائل.
- ✓ التقيد بنوع وحجم خط كتابة الرسائل الإدارية: لأن أغلب الرسائل تكتب عادة في خطٍ مُتوسّط المُقاس، وبنوع خطٍ عاديّ؛ أيّ بعيدٍ عن الرّموز أو الأشكال.

✓ الانتباه للمسافات: وهي الفراغات التي توجد بين فقرات الرسالة الإدارية؛ وخصوصا في خانة (المحتوى)، فمن المهم وضع مسافات مناسبة بين الفقرات، حتى يسهل معرفة الأفكار الخاصة في الرسالة، وفهمها من قبل المستلم، مما يساعد في الحصول على رد صحيح لها.

✓ تنسيق الهوامش: وهي الأطراف الجانبية لنص الرسالة الإدارية، والتي تساهم في إضافة شكل مناسب للورقة الخاصة بها، وتساعد في حفظ الرسالة في المُلفات والسجلات الإدارية؛ وخصوصا ألها توفر هامشا لا يحتوي على أية كلمات، مما يساعد على حماية النص من التلف.

- 💠 نماذج عن الرسائل الإدارية:
  - ✔ نموذج عن رسالة تظلم
  - ✔ نموذج عن طلب توظيف

### √ نموذج عن طلب مقابلة

| ······································ | لحزائر في | ا- |
|--|-----------|----|
|--|-----------|----|

الاسم: .....

اللقــب: ....

الرتبــة: ....

الوظيــة: .....

إلى السيد : وزير النقل تحت إشراف السيد مدير المستخدمين

الموضوع: تظلم

يشرفني أن أعرض على سيادتكم وقائع القضية التالية :

لقد مارست مهامي كمتصرف إداري لدى مصالح مديرية المالية، والوسائل منذ سنة 2012 إلى غاية سنة 2017 تاريخ تجنيدي للخدمة الوطنية، و. بمجرد تحرري من الالتزامات القانونية، ومن ثمة شطبي من صفوف الجيش الوطني الشعبي، التمست إعادة إدماجي . بمنصب العمل الذي كنت أشغله وهو الطلب الذي قوبل بالرفض بدعوى عدم توفر مناصب مالية شاغرة.

وباعتبار أن أحكام قانون الوظيف العمومي تعتبر الموظفين الذين تم استدعاؤهم لتأدية واجب الخدمة الوطنية في حالة انتداب، وباعتبار أن الإدارة برفضها لإعادة إدماجي في السلك الأصلي الذي كنت ملحقا به أو تعييني في منصب يتوافق مع رتبتي السابقة، تكون قد خرقت القانون.

فإنني ألتمس من سيادتكم التكفل بهذه القضية بما يتوافق والتشريع المعمول به . تقبلوا، سيادة الوزير، أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

المعني بالأمر التوقيع

الجزائر في : ....

الاسم: ....

اللقــب:....

العنوان : ....

إلى السيد:

مدير المدرسة الوطنية للإدارة

الموضوع: طلب توظيف

يشرفني أن ألتمس من سيادتكم النظر بتمعن في طلب التوظيف الذي أتقدم به إلى مصالحكم لشغل وظيفة تتماشى، والمؤهلات العلمية التي أتوفر عليها وفق ما هو منصوص عليه في القوانين والأنظمة المعمول بها .

تحدون طيه، بيان معلومات خاص بالمؤهلات العلمية، والوظائف التي سبق تقلدها، مع بقائى تحت تصرفكم في أية معلومات أو وثائق إضافية تطلبونها.

وأنا أوجه لكم عبارات الاحترام التقدير ، أتمني أن يحظى طلبي بموافقة سيادتكم المحترمة.

المعني بالأمر : التوقيع

الاسم: .....

اللقب: ....

الوظيفة: ....

إلى السيد: المدير الفرعى .....

المديرية العامة للجمارك

## الموضوع: طلب مقابلة

يشرفني أن أطلب مقابلة سيادتكم ، لموافاتكم بتفاصيل القضية التي تخصني والمتعلقة بممارسة وظيفتي.

أبقى تحت تصرفكم ، في أي موعد ترونه مناسبا تحديده .

أرجو أن يلقى طلبي تلبية منكم ، وتقبلوا سيادة الدير الفرعي ، عبارات الاحترام والتقدير.

المعني بالأمر : التوقيع

#### 2- البرقية:

### ❖ تعريف البرقية:

البرقية رسالة ترسل بواسطة البريد بسرعة البرق، من مكتب بريد إلى آخر، وهي وثيقة مختصرة واضحة المعنى، وترسل بطريقة مستعجلة، وسريعة لتوصيل أخبار هامة بشكل عاجل سواء كانت حسنة أو سيئة أو سرية ...

## ❖ أنواع البرقية:

#### ✓ البرقية العادية:

هي التي تستعمل بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد، والإدارات، وترسل دائما عن طرق مصالح البريد تحت رقابة عون من هذه المصالح، بحيث تحمل المعلومات التالية: رقم الإرسال، ساعة و تاريخ الإرسال، عدد الكلمات، المصدر، ملاحظات المصلحة.

# √ البرقية الرسمية:

### تعريف البرقية الرسمية:

عبارة عن وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة، ورسالة 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 إستدعاء، دعوة أو أحد الرسائل الادارية على وجه السرعة،

هي من الوثائق الرسمية الإدارية تتعامل بها الإدارات، والمؤسسات لإلخبار أو لعرض موجز لقضية هامة، ومستعجلة، نتيجة سرعة البث في القضايا المستعجلة بين الإدارة، والأشخاص

العاديين أو المعنويين، والخواص للإفادة بمعلومات مستعجلة، وذلك بأسلوب وجيز، ودقيق، وواضح.

## √ الهدف من تحرير برقية الإرسال:

تستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط ، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة. وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس أو لزميل...الخ.

### √ مميزات البرقية:

تتميز البرقية الرسمية بالاختصار والايجاز، وذلك الرتفاع تكاليف إرسالها، وهذه التكاليف تحسب على أساس الكلمة الواحدة، فكل كلمة مكتوبة تؤدى عنها قيمة محددة، وينبغي أن لا يخل هذا الايجاز 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 ، برقية تهنئة بالنجاح، وهناك برقية تعزية بوفاة، أو برقية تجارية ...وغيرها.

### √ أسلوب تحرير البرقية:

يكتب نص البرقية بأسلوب برقي كما ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء المجاملة، وإضافة كلمة قف عند الانتهاء من كل جملة مفيدة في الأخير تختم بعبارة قف وانتهى.

يجب ذكر صفة المرسل، واسمه، ولقبه، وختم الإدارة مع الامضاء. يتم تحويلها، وإرسالها بواسطة جهاز الالسلكي للإرسال والاستقبال تتكفل به مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية.

أماالبرقية التي ترسلها مصالح البريد فتتميز ب: رقم الارسال، تاريخ وساعة الارسال، عدد الكلمات، المصدر، ملاحظات المصلحة.

# ✓ التقديم المادي (الشكل) للبرقية الرسمية:

تشتمل البرقية الرسمية على العناصر التالية:

الدمغة.

رقم التسجيل.

المكان والتاريخ.

عنوان البرقية الرسمية.

بيان المرسل والمرسل إليه (ويكونان في الجهة اليمني).

الموضوع.

المرجع عند الاقتضاء.

الإمضاء مع ذكر صفة المرسل، واسمه، ولقبه، وحتم الإدارة.

### 3- جدول الإرسال:

تستعمل الإدارة العمومية كذلك وثائق إدارية من نوع خاص الغرض منها تحويل الوثائق، والملفات سواء لمصالحها الداخلية أو للإدارات العمومية الخارجية أو حتى للأشخاص.

### تعريف جدول الإرسال:

جدول الإرسال أو حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو وثيقة تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة العمومية قصد نقل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين من مصلحة

إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى، ويهدف أساسا إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال، وتسليم تلك الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الاضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

وجدول الإرسال أداة ملائم للمحافظة على أثر الإرسال، ويمكن طلب الإشعار بالاستلام فور وصول الوثائق المرفقة به بواسطة إعادة النسخة الثانية موقع عليها من طرف العون الإداري الذي تسلم الوثائق مع وضع ختم الإدارة، وتاريخ الاستلام ورقم التسجيل، قصد التأكد من ثبوت استلامها من قبل المرسل إليه.

ولا تخضع كل جداول الإرسال إلى شرط الإشعار بالاستلام إلا في حالة إرسال وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه، وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ: النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر، أما النسختين الثانية، والثالثة فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسلة شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكور أعلاه.

### أهمية جدول الارسال:

تتمثل أهمية حدول الارسال فيمايلي:

- ✔ يوحى بنظامية التعامل بين مختلف الادارات، فروع، وأقسام الادارة الواحدة؛
- ✓ يؤكد على عملية التنسيق، والتعاون بين مختلف الإدارات، دوائر، وأقسام الإدارة الواحدة؛
  - ✓ يحدد المسؤوليات، ويحمى كل الأطراف المتعاملة به.

## التقديم الشكلي لجدول الإرسال:

من حيث الشكل فإن حدول الإرسال يتضمن العناصر الآتية:

- الدمغة: وهي شعار الدولة، والطابع، وعنوان الإدارة أو المؤسسة.
  - رقم تسجيل الإرسال في البريد الصادر.

- بيان المرسل: والذي يذكر به صفة المرسل.
- بيان المرسل إليه: يذكر فيه صفة المرسل إليه إذا كان شخصا معنويا، أو اسمه، ولقبه، وعنوانه الإداري إذا كان شخصا طبيعيا.
  - عنوان الوثيقة (حدول الإرسال) يدون في وسط الورقة وبشكل بارز.
  - مضمون جدول الإرسال: ويتكون من ثلاثة أعمدة على النحو التالي:

### العمود الأول:

ويخصص لتعيين نوع الوثائق المدرجة في الجدول مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات الآتية :

- تجدون طي هذا الإرسال.
  - تحدون طيه.
- تحدون رفقة هذا الإرسال.
  - تحدون رفقته.

### العمود الثاني:

ويخصص لبيان عدد الوثائق المرسلة، حيث يذكر أمام كل وثيقة عددها.

### العمود الثالث:

مخصص للملاحظات حيث أن جدول الإرسال لا بد أن يحتوي لزوما على إشارة تمكن المرسل إليه من معرفة السبب الذي أدى إلى إرسال الوثائق المشار إليها في العمود الأول المخصص لبيان نوع الوثائق.

ولهذا فانه ينبغي على المحرر الإداري أن يوضح في العمود الثالث المخصص للملاحظات، هدف الإرسال، وذلك باستعمال عبارات مختلفة حسب طبيعة الوثائق، ونذكر منها ما يلي:

- للاطلاع
- للإعلام
- لكل غاية مفيدة
  - للإمضاء

- للاختصاص
  - للتنفيذ
- للدراسة وابدءا الرأي ...الخ.

ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة :المجموع، ويستحسن عدم ترك أي فراغ او بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وينبغي تجنب أي شطب أو كتابة غامضة أو تداخل، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الاثبات القانوني لهذه الوثيقة. يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الارسال:

- الصفة الوظيفية للموقع؛
- الاسم الشخصي والتوقيع؛
  - ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة ( أو نسخ) موجهة إلى ... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

ويفترض أن يسلم حدول الارسال، والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعد المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الارسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الاضافية لجدول الارسال مؤشرا عليها بالاستلام. تحفظ النسخ الاضافية لجداول الارسال في حافظات حاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الحاجة.

#### 4- الاستدعاء والدعوة:

#### \* الاستدعاء:

قد يحدث و أن تحتاج الإدارة العمومية إلى مقابلة شخص ما بوصفه فردا أو ممثلاً عن هيئة ما لأي سبب كان ، لهذا الغرض تقوم بإرسال استدعاء له .

#### √ تعريف الاستدعاء:

هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات العمل أو الاجتماع في مكان معين، أو طلب حضوهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو

المشاركة في عمليات معينة، مثل إجراء مسابقات أو امتحانات أو عمليات تكوينية (ملتقيات، أيام دراسية وندوات تربوية ...).

بما أن الاستدعاء رسالة إدارية فهو يخضع لنفس شروط التحرير الاداري الموضوعية والشكلية، وقد يكون الاستدعاء فرديا وهنا يمكن أن يتخذ شكل الرسالة الادارية (ذات طابع رسمي او شخصي)، وقد يكون الاستدعاء جماعيا، وهنا يتخذ شكل الاعلان.

# ✓ التقديم المادي (الشكل) للاستدعاء:

لقد حرت العادة عند توجيه استدعاءات للأشخاص أن يكون شكلها في قالب يتوافق، وشكل الرسالة الإدارية بجميع عناصرها، مع إضافة كل من: تاريخ، وساعة، ومكان انعقاد الاجتماع، وموضوعه، أو جدول أعماله في نص الاستدعاء، ويرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية.

### ♦ الدعوة:

## √ تعريف الدعوة:

هي رسالة إدارية يغلب عليها الطابع الشخصي، وهي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي لاحتماع معين أو جلسة عمل أو نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الرياضية أو الفنية .... الخ، قصد المشاركة أو التشريف.

ولقد نصت إحدى مواد قانون البلدية على أن المجلس الشعبي البلدي يجتمع عند الضرورة لدراسة قضايا مستعجلة في دورات استثنائية، بـــــدعوة يوجهها رئيس المجلس لكل عضو فيه.

وعلى هذا الأساس فإن المشرع قد إختار صيغة "الدعوة" بدل " الاستدعاء" عند طلب حضور العضو البلدي للاجتماع، على اعتبار صيغة الدعوة مهذبة أكثر من صيغة الاستدعاء.

## √ التقديم الشكلي للدعوة:

ويتضمن العناصر التالية:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.

- المرسل.
- المرسل إليه.
- الموضوع دعوة.
  - نص الدعوة.
- المكان والتاريخ.
  - الإمضاء.

### ❖ الفرق بين الاستدعاء والدعوة:

يستعمل الاستدعاء عند استدعاء الأشخاص للحضور شخصيا لاستلام أشياء، كالطرود البريدية أو الوثائق، كجواز السفر...الخ، أو سماع أقوالهم، كاستدعائهم لدى محافظ الشرطة أو فرقة الدرك الوطني ...الخ

أما بخصوص صيغة الجاملة التي تختتم بما الدعوة فإن صياغتها تكون إما:

- تقبلوا مني السيد الفاضل فائق الاحترام والتقدير.
- تقبلوا مني زميلي المحترم فائق التقدير والشكر. وذلك حسب طبيعة العلاقة التي تربط صاحب الدعوة بالمدعو.

## 💠 نموذج عن الاستدعاء

إلى السيد : ......

#### استدعاء

رقم: .../ ....

يشرفني أن أطلب منكم الحضور إلى مقر البلدية ، قسم شرطة العمران فور استلامكم هذا الاستدعاء ، مصحوبين بالمخطط الوصفي لمترلك ورحصة بنائه.

تقبلوا مني السيد المحترم فائق التقدير.

#### 5- الإعلان

### ♦ تعريف الإعلان:

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ الداخلي.

### ♦ الهدف من تحرير الإعلان:

تلجأ الادارة إلى تحرير الإعلانات من أجل تبليغ، وإعلام الموظفين العاملين، بخصوص قضايا وانشغلات تهمهم في الحين، سواء تعلق الأمر بالنشاطات، والممارسات المهنية، أو بقضايا ذات عالقة بحالة الموظف الإدارية، قصد تسويتها أو المطالبة بتنفيذ أمر ما، أو بخصوص إعلامهم للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات أو التداريب التي تهمهم، وذلك قصد الاستعداد لها، وتقديم رغباقهم بشألها

### ❖ كيفية تبليغ الإعلان:

تلصق الإعلانات في مكان مخصص لها، وفي المكان الذي تتواجد فيه الفئة المعنية ،كقاعة للأساتذة إذا كان الاعلان يهم الأساتذة، وعلى لوح الإعلانات في المؤسسة إذا كان الإعلان يهم الحميع.

يمكن أن نسجل الإعلانات على لوح الملصقات الذي تخصصه الإدارة لذلك، أو تدون في سجل خاص يفتح لهذا الغرض يمرر على الموظفين للإطلاع على محتوياته، والتوقيع عليها.

من ضمن الإعلانات نجد أيضا تلك الإعلانات التي نشاهدها يوميا في الأماكن العمومية الخاصة بالنشر، والتبليغ، أو تلك التي نطالعها في الصحف اليومية، أو اللوحات الإشهارية أو على ملصقات المباني، والساحات العمومية، كالإعلان عن مناقصة أو مزايدة أو المشاركة في مسابقة أو امتحان مهني... الخ.

## ♦ التقديم المادي (الشكل) للإعلان:

تتضمن الإعلانات الصادرة من إدارة عمومية العناصر التالية:

- الدمغة: شعار الدولة مع الطابع أي اسم الإدارة التي أصدرت الإعلان.
  - رقم التسجيل.
- - مضمون الإعلان: ويكون مختصرا واضحا، و دقيقا.
    - تاریخ ومکان إصداره.
  - توقيعه من طرف السلطة أو الهيئة أو المسؤول الإداري المعني بذلك.

#### ثانيا: الوثائق الإدارية

تعتبر الوثيقة الإدارية وسيلة اتصال الإدارات العمومية مع الإدارات العمومية الأحرى الخارجية و مع المواطنين، وحتى مع مصالحها الداخلية، ونظرا لأهميتها تختلف أنواعها ، كما ولا بد عند تحريرها احترام جملة من القواعد الأساسية من جهة والبيانات الشكلية من جهة أحرى .

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع ...، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير، والمحضر، وعرض الحال، والمذكرة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة، وفي سير أنشطتها المختلفة.

#### ❖ تعريف الوثيقة الإدارية:

الوثيقة الإدارية هي مجموعة الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى وذلك للقيام بعملياتها الإدارية المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها ، وتعرف كذلك بأنها وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصا أو باسم المرفق العام إن كانت إدارية.

كما يمكن تعريف الوثيقة الإدارية على ألها مجموعة أوراق أو سجلات نظامية ورسمية صادرة عن جهات إدارية مخولة قانونا أو تنظيما، وبالتالي فهي ورقة أو أوراق أو سجلات صدرت بشكل قانوني ونظامي، وتتضمن معطيات ومعلومات معينة ، كما أن هذه الوثيقة صادرة عن جهات إدارية قد تكون مركزية أو محلية أو مرفق عام \_ وهي تعد أداة للتعبير عن موقف الإدارة أو لتأكيد واقعة ما.

## أهمية الوثيقة الإدارية:

إن وظائف الوثائق الإدارية كثيرة ومتنوعة وتتوقف على طبيعة كل وثيقة :

✔ وسيلة لتحديد المركز القانوني لشخص في إدارة ما:

فقرار التعيين أو التثبيت أو الإحالة على الاستيداع أو قرار قبول الاستقالة ، كلها قرارات إدارية تحدد المركز القانوني للشخص كونه عين في درجة من درجات التسلسل الإداري أو ثبت في درجة معينة أو انتدب للعمل في إدارة أخرى أو أنه قطع علاقته بالإدارة نفائيا أو جمد علاقة العمل لمدة محددة ، إلى غير ذلك من الوضعيات .

✓ الوثيقة الإدارية أداة قانونية لمخاطبة الغير: والغير هنا سواء من حارج الإدارة أو من ومثاله الاستدعاء والذي يسمح للإدارة باستدعاء شخص حارجي عن مصالحها لإفادتها بوثيقة ما لاستكمال ملف ما.

- ✓ الوثيقة الإدارية أداة لتحويل أو إحالة الوثائق والمستندات: الوثيقة الإدارية تسمح باعتراف جهة إدارية داخلية أو خارجية باستلام ملفات أو وثائق من جهة محددة، بحيث ترد في هذه الوثيقة ذكر الجهة المسلمة للوثائق ونوع هذه الوثائق وهدفها والجهة المستلمة لها.
- ✓ للوثيقة الإدارية دور إعلامي: ومثاله عندما تصدر الإدارة لموظفيها مذكرة إعلامية لتعلمهم بأمر معين أو أن يرفع المرؤوس تقريرا لمسؤوله يخبره فيه بحدوث أمر ما أو عندما توجه الإدارة مراسلة لشخص ما تعلمه بأمر معين.
- ✓ للوثيقة الإدارية دور توجيهي: كأن تصدر الإدارة مذكرة مصلحية توجه من خلالها العاملين فيها وتضبط سلوكهم ، مثلما هو الحال إن أرادت الإدارة ضبط مواقيت الدخول والخروج من العمل، أو ضبط حركة تنقل الموظفين.

### القواعد الأساسية لتحرير الوثيقة الإدارية:

ثمة عدة وضعيات يمكن أن تشكل دافعا لتوجيه وثيقة الإدارية، ويمكن التمييز بين حالتين من العلاقات بين المرسل ( محرر الوثيق الإدارية ) والمرسل إليه ( القارئ ):

- الحالة الأولى: محرر الوثيقة هو المبادر (طلب معلومات ، عرض سلعة ...).
- الحالة الثانية: هناك علاقة بين المرسل والمرسل إليه مسبقا ( الرد على رسالة، أو تبعا لاجتماع...).

وبصفة عامة فان الرسالة تسمح إما بإعطاء أو طلب معلومات، ومن القواعد الأساسية لتحرير الرسالة الإدارية نذكر:

• احترام الشكليات (الدمغة، الطابع، الرقم التسلسلي، صيغة المناداة، الموضوع، الرجع...)؛

- استعمال صيغ المناداة (السيد المحترم، السيد...) و يجب إعادة إدراجها في عبارات المحاملة الحتامية (تقبلوا سيدي، تقبلوا سيدي المحترم...)؛
  - التوقيع الخطي والذي يجب أن يتواجد أسفل اسم المرسل؟
  - حاتمة الرسالة وعبارات المحاملة والتي يجب أن تكون في نفس الصفحة؛
    - عدد الملحقات والوثائق المرفقة والتي يجب أن تحدد بدقة؟
      - الأعداد مشار إليها بالأرقام.
    - الإشارة بالحروف إلى كل من التواريخ والمواعيد والمهل؛
      - الإشارة بالأعداد ثم بالحروف الكاملة للمبالغ المالية.

### ❖ البيانات الشكلية للوثيقة الإدارية:

تتميز الوثيقة الإدارية بمجموعة من المميزات أو العناصر الشكلية، والمقصود بها هو مجموع البيانات التي يرد ذكرها في الوثيقة الإدارية، فقد تتعددت، وتتنوعت الوثائق الإدارية بتنوع نشاطات الإدارة، غير ألها تشترك في عناصر موحدة تجمعها، مهما اختلفت التسميات التي تعطى لها، و الأهداف التي تحرر من أجلها، و هذه العناصر التي تظهر بها الوثيقة تضفي عليها طابع الرسمية، لكن هناك عناصر لا تشترك فيها كل الوثائق الإدارية، و يبدو ذلك جليا من المظهر الخارجي لتلك الوثائق، والتي نجملها في العناصر التالية:

✓ اسم الدولة: من أهم الخصائص التي تتميز كا الوثائق الإدارية عن غيرها هو "اسم الدولة"، والذي يلزم كتابته على المراسلات الإدارية ليضفي عليها طابع الرسمية من جهة، ومن جهة أخرى من أجل معرفة النظام السياسي المعتمد، ومكان تواجد الدولة على الخريطة العالمية، وبالنسبة لدولتنا تستعمل عبارة "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، وهو الأمر الذي يستوجب كتابة هذا العنصر الشكلي على المراسلات، والوثائق الإدارية ليضفي عليها الطابع الرسمي، وحتى يتمكن المرسل إليه من التعرف على النظام المعتمد في الدولة وكذا موقعها، وعن مكان ذكر هذا البيان: يرد في قمة المراسلات والوثائق الإدارية بوسط الورقة متسلسلا في سطر واحد وبأحرف بارزة.

✓ تعريف الرأس أو عنوان الإدارة: يكتب في الجزء الأعلى للوثيقة في ركنها الأيمن "عنوان الإدارة"، وذلك للتعريف بموية الوثيقة، وتحديد الجهة التي صدرت عنها بكل دقة ووضوح، وقد يشتمل الرأس على سطرين، وأحيانا أكثر من ذلك، حسب موقع الجهة التي صدرت عنها الوثيقة في الهيكل التنظيمي للإدارة، مع ضرورة الإشارة إلى الإدارة العليا التي تنتمي إليها المصلحة مصدرة الوثيقة، و في الغالب يشار في عنصر الرأس الى البيانات التالية:

اسم الدولة- الوزارة- الكتابة العامة- المديرية- القسم - المصلحة و رقم هاتفها وموقعها الالكتروني.....

و تجدر الإشارة أن الرأس يجب أن يتضمن الاسم الرسمي للجهة مصدرة الوثيقة، حسب ما هو صادر بالجريدة الرسمية.

وقد اعتمدت حل الإدارات طبع مسبق للبيانات المتعلقة بالرأس في جميع الأوراق المعدة للتحرير، إضافة الى شعارها، ربحا للوقت، وتعريفا بها، واستعمال نموذج موحد لوثائقها.

- ✓ التاريخ: يشكل التاريخ عنصرا مهما بالنسبة لأي وثيقة إدارية، وتتجلى
   أهميته في مايلي:
- تحقيق مبدأ الشفافية: الذي يحتم وضع تاريخ على كل وثيقة تصدرها الإدارة انطلاقا من فرضية؛ أنه لا يمكن إلزام قارئ الوثيقة الإدارية الغير مؤرخة ببذل مجهود إضافي لوضع تاريخ مفترض لها، الأمر الذي يعد مضيعة للوقت.
- عدم وضع تاریخ علی الوثیقة، یعتبر بمثابة تعویم لها، و بناء علی ذلك یمكن أن یكون لها أثر دائم و مختلف بحسب تقدیر تاریخ مفترض لها، لاسیما إذا كانت الوثیقة تتعلق بقضیة منازعات أو ترحیص أو إذن أو منع، بحیث یترتب اكتساب حقوق أو إسقاطها.
  - عندما يتوصل المرسل إليه بوثيقة غير مؤرخة لا يعطيها قيمة إدارية.
- وضع التاريخ يسهل مهمة البحث عن الوثيقة، والرجوع إليها عند الحاجة، كما يسهل عملية ترتيبها في ملف القضية موضوع المراسلة.

ويوضع التاريخ إما في أعلى الوثيقة في وسطها، وإما بأسفلها عند مكان التوقيع عليها، حيث يكتب التاريخ الهجري أولا، متبوعا بالتاريخ الميلادي كما يشار قبل كتابة التاريخ إلى مكان إصدار الوثيقة، وفي بعض الأحيان يكتب التاريخ بألة الطبع لكن من الأفضل إرجاء كتابة التاريخ إلى حين الإقدام علي توقيع الوثيقة، وعندها يوضع التاريخ بواسطة الطابع ليسري مفعول الوثيقة من يوم توقيعها، ووضع التاريخ عليها، وتسجيلها، لأنه من الممكن أن يتأخر توقيعها.

### √ المرسل و المرسل إليه:

يعتبر المرسل الجهة التي تصدر عنها الوثيقة، و في الغالب تكون تلك الجهة مبينة في الهيكل التنظيمي للإدارة، وهي إما: وزارة، مندوبية سامية، مكتب وطني، مديرية، ولاية، عمالة أو إقليم، باشوية أو قيادة، جهة، جماعة...الخ، وفي هذا السياق فإن جميع الوثائق الإدارية الصادرة عن هاته الجهات يجب أن تحمل صفة المسؤول الأول عنها لا اسمه الشخصي، ولا يقبل أن تصدر مراسلة تحمل صفة موظف أدنى من المسؤول الأول عن الإدارة مصدرة تلك المراسلة.

و تكتب صفة المرسل مباشرة بعد التاريخ، في أعلى الصفحة، و فيالوسط عن يسار الرأس الذي يعرف بموية الإدارة، واسمها الرسمي.

أما المرسل إليه فهو الجهة التي توجه إليها المراسلة التي يتعين أن تحمل صفته الرسمية باعتباره رئيس الإدارة التي تبعث إليها الوثيقة.

ذلك أن القاعدة العامة في المراسلات الإدارية؛ أن توجه مباشرة إلى رئيس الإدارة، وليس الى الإدارة نفسها، أو إلى موظف يعمل بها مهما كانت درجته، بل إلى الرئيس مباشرة، غير أن هناك حالات تراسل فيها الإدارة أشخاصا بذواهم، وهنا يشار الى الاسم الكامل للمرسل إليه مباشر مثال استدعاء شخص أو رد على طلب شخص.

وفي بعض الحالات لا يشار في أول الوثيقة الإدارية الى المرسل أو المرسل إليه، و ذلك عندما يوجه مرؤوس مذكرة إحبار، أو عرض حال، أو تقرير إلى رئيسه حول موضوع معين، حيث

يقتصر على الإشارة إلى المصلحة التي صدرت عنها الوثيقة في الرأس، وتوقع من طرف باعثها، ويشار إلى الموجهة إليه في أسفل الوثيقة في الركن الأيمن.

من ناحية أخرى، المرسل يكون دائما واحدا، أما المرسل إليه فقد يكون واحدا أو أكثر، سواءا كانوا مسؤولين أو عدة أشخاص عاديين.

## √ الموضوع:

إن موضوع المراسلة هو عنوالها الذي يختاره محررها، ويكتب في أعلى الوثيقة جهة اليمين تحت عبارة المرسل والمرسل إليه، وأحيانا يكتب تحت البيانات المتعلقة بالرأس، وفي كلتا الحالتين لا يتعدى الهامش.

وتكون الغاية من الإشارة الى الموضوع هو التعريف بكيفية مختصرة بالقضية أو المسألة التي تحرر في شألها الوثيقة حيث يساعد هذا العنوان المرسل إليه على تشخيص الوثيقة، وإلقاء نظرة سريعة عليها للإلمام بصورة موجزة بمحتواها قبل قراءها. كما أنه يسهل مهمة كتابة الضبط لتقوم بتسجيلها في سجلاها، وتسهل إحالتها على الجهة المختصة.

## √ المرجع:

تتم الإشارة إلى المرجع مباشرة بعد الموضوع، و يأخذ نفس حجمه، ويتم التطرق فيه الى رقم، وتاريخ الوثيقة السابقة التي يقع الاستناد إليها، وموضوعها أيضا، ومن المستحسن أن تتم الإشارة أيضا الى الجهة التي صدرت عنها الوثيقة، وموضوعها أيضا، وفائدة الإشارة إليهما هي المساعدة على تسهيل مهمة البحث للرجوع الى الملفات سواء كانت وثائق إدارية عادية أو نصوص قانونية أو تنظيمية أو قرارات إدارية أو حتى مكالمات هاتفية، هذا، وعندما تكون الوثيقة المرسلة مبادرة أولى في موضوعها فلا داعي للإشارة الى المرجع لأنه ليس هناك مرجع، وأحيانا يقع الاستغناء عن ذكر المرجع و يكتفى بالإشارة إليه في صلب الوثيقة دون كتابة عبارة المرجع"، و من مزايا الإشارة إلى هذا الأخير، التمكين من سهولة الرجوع مباشرة الى القضية و العثور عليها في مكتب الضبط.

## √ رقم التسجيل:

تتطلب المساطر الإدارية أن كل وثيقة صادرة عن الإدارة، و موجهة إلى جهة أخرى، أن تسجل وتحمل رقما متتابعا في سلسلة من الأرقام متوالية، تبتدئ ببداية أول السنة الميلادية وتنتهي بنهايتها، وهكذا تسجل الوثائق في سجلين يطلق عليهما: سجل الواردات وسجل الصادرات، وتتجلى أهمية تسجيل الوثائق الإدارية في كونه: يعرف بموية الوثيقة الإدارية بصفة دقيقة قي سجل وثائقي يعد مرجعا رسميا لما هو مدون به، كما أنه يسهل عملية البحث و الرجوع إلى أي وثيقة عند الحاجة الى ذلك، بالإضافة أنه يمكن من معرفة عدد الوثائق الصادرة أو الواردة على الإدارة خلال السنة، و يسمج أيضا بالقيام ببحث و تصنيف الوثائق الصادرة أو الواردة حسب أقسام و مصالح الإدارة، و حسب النشاط الممارس.

# 井 التوقيع:

يعد التوقيع أهم عنصر في سلسلة العناصر المشتركة للوثائق و التي تميز مظهرها الخارجي، و كل وثيقة إدارية لا تحمل توقيعا تعتبر لاغية، و يشترط أن يتم التوقيع من قبل السلطة المختصة أو الشخص المؤهل قانونا، و يضع أسفل المراسلة اسمه الكامل و صفته و وظيفته، و السلطة التي أذنت له بالتوقيع، و يتم ذلك على اليسار تحت السطر الأخير للنص، والجدير بالذكر أن السلطات الإدارية تمارس سلطة التوقيع في نطاق اختصاصاتها المخولة لها من طرف القانون أو النصوص التنظيمية.

### 🚣 المرفقات:

وتسمى أيضا الوثائق المرفقة وهي عبارة عن وثائق إدارية أو قانونية أو قضائية نرفقها بالوثيقة الإدارية المحررة لتدعم ما حرر وتبرره، وأما عن موقعها فيأتي ترتيبها إما أسفل المرجع أو أسفل الموضوع مباشرة إن لم يكن في المراسلة أية إشارة للمراجع، أما صيغة المرفقات فتوضع في حال إرسال وثيقة واحدة أو عدة وثائق حيث يذكر عددها بالأرقام مباشرة أمامها، ثم يوضع في محتوى الرسالة المقصود منها والهدف منها.

### أنواع الوثائق الإدارية:

### 1- التقرير:

## 1-1- تعريف التقرير:

التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها 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 إعداده هي غاية عملية ، فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بين 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.

التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة، عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أحرى، لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية.

### 1-2- أنواع التقارير:

يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع واستخلاص النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره والأهداف المرجوة منه وكذا الجهة المرسل إليها، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة وتحدد طبيعة التقرير، حيث يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، وهو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع.

تتنوع التقارير حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الإحصائية, التقارير الدورية، تقارير توصية، تقارير رسمية، تقارير بحث واستقصاء، تقرير تفتيش، تقرير إحباري...

#### ❖ تقارير بحث وإستقصاء:

ويحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي قمم 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.
- ❖ تقرير تفتيش: وهي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين على الوتيرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن خلالها يتعرفوف على الحسنات والنقائص وعلى ضوئها يأمرون بإدخال التعديلات المناسبة على اجهزة التسيير والتنفيذ, فقد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية تهدف الى تقييم الموظفين وبناء على نتائجها قد يرقى البعض أو قد يعاقب البعض الأخر، وذلك يهدف الى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير، والعمل.
- ♦ التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعا معينا بشكل معمق بغية البحث عن الحلول و استخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...
- ❖ التقارير الإعلامية (الإخبارية): هي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين
   إطالعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين

أو مع المتعاملين الخارجين. مع اطالعهم على الاجراءات المتخذة، أو اقتراح حلول أو اجراءات إذا كانت ضمن صالحيات الوصاية.

### ❖ تقارير أحداث وحوادث:

وهي التي تنجز إثر وقوع حدث ما مثل : تحديد ظروف وقوع حريق في ورشة صناعية تقييم نشاط مؤسسة معينة أثناء معرض تجاري.

## التقارير الدورية للأنشطة:

قمتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة، والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة، وبشكل دوري (شهريا، سداسيا أو سنويا).

ويعد كل نوع من هذه التقارير من قبل عون واحد أو مجموعة أعوان حسب الحالة باستثناء تقرير التفقد الذي يكلف به عادة عون واحد.

## 1-3-1 أهمية التقرير:

مهما كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر، وفي مختلف المستويات التنظيمية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة، ومراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه، و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات.

وعليه فالتقرير 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 وما لم 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 وإنتاجها وتنميتها وحفظها؟
  - الشعور بالانجاز وزيادة الثقة بالنفس؛
    - 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؛
      - تحليل وضعية معينة؟
  - عرض وضعية مصلحة أو ادارة في فترة زمنية معينة؟
    - استقصاء معلومات عن قضية معينة؟
      - وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛
  - تبليغ الرؤساء الإداريين، وإطلاعهم على مسألة معينة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول، والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى
   اتخاذ القرارات اللازمة.

## 1-4- خصائص التقرير:

التقرير المكتوب بشكل جيد يمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدها بسهولة، وتمكنه من فهم التقرير، كما يتميز التقرير بالخصائص التالية:

- **الوضوح:** وضوح الهدف من التقرير، اضافة الى الابتعاد عن العبارات، والمفردات المعقدة، والغامضة؟
  - الإيجاز: عدم الاطالة دون الاخلال بالتغطية الوافية المطلوبة بجوانب الموضوع؛
    - الموضوعية: عدم التمييز عند عرض الحقائق الخاصة بالموضوع أو النتائج؛
- الدقة: سواء في عرض موضوع التقرير أو عند جمع البيانات المتعلقة به، والاعتماد على مصدر المعلومات موثوقة؟
- التسلسل المنطقي في عرض المعلومات: ومن الأفضل أن يكون مقسما إلى أقسام بحيث تسهل الوصول إلى أي معلومة، أي التدرج عند عرض المواضيع من البسيط إلى المعقد، و الترتيب الزمني و المكاني لألحداث.

## 1-5- شروط وضوابط التقرير:

• 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 والتراهة بعيدا عن الإغراض الشخصية (المصلحة)؛
  - الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره؛
  - مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقلل الحقيقة (الشرف)؛
  - يراعى في التقرير حذف مايلي: الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات.

## 1-6- تصميم التقرير:

يتعين على المحرر ان يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الاسلوب الاداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن افراغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الأتي:

### 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. مثلا: ان الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على طريقة أداء الأستاذ.... أو أن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير الدروس خلال الفصل الأول من السنة الدراسية 2004 – 2005.

ويمكن ان يتناول اي موضوع له علاقة بالعمل الإداري كتحرير تقرير بشأن حالة, موظف ما سلوكه, صفاته برامج تعليمية.

## ♦ صلب الموضوع:

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة , التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية الوضوح البساطة الايجاز 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 حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتتدرج في ثلاث مستويات:

- **بعرض 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.
- الوثائق الملحقة: وهو قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع والتي يمكن الاستغناء عنها في التقارير القصيرة.

#### ∴ الخاتـــمة :

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 ماترونه مناسبا.

## **1-7-** حجم التقرير:

يجب على محرر التقرير ان يراعي حجم تقريره وذلك لأن التقارير تتفاوت 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 الأخر قد يستغرق إعداده سنوات , كما أن حجم عناصره قد يتألف من نحو 10 صفحات والبعض الأخر قد يتألف من نحو 40 صفحة.

لذا يجب على محرر التقرير أن يراعي حجم تقريره وذلك من خلال مايلي:

## ❖ مختصر التقرير:

إن بعض الإدارات وبعض المؤسسات التجارية تطلب من المفتشين والفنيين والخبراء أن يصحبوا تقاريرهم الطويلة بمختصرات عنه لتعجيل الاطلاع على فحواها الإجمالي وفي السرعة التي يتطلبها تسيير بعض المشاريع والتحكم في فحواها.

## ❖ إدراج الوثائق الملحقة بالتقارير:

في التقارير القصيرة تدرج الوثائق المصاحبة في أخره وقد تدرج في صلب الموضوع, وفي المكان المناسب، أما في التقارير الطويلة فإن المقرر مطالب باتخاذ احتياطه, فقد يحتاج إلى انجاز عدة ملحقات يدرجها في آخر تقريره:

- ملحق خاص بشرح بعض المصطلحات؛
  - قائمة المصادر والمراجع؛
- مختصر التقرير إذا طالبت به الجهات المختصة ؟
- الوثائق المصاحبة مثل الصور الرسوم البيانية الجداول .

## 1-8- منهجية إعداد التقرير:

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية، ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية:

♣ تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات، والشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض، وغير محدد المعالم، لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقى الخطوات مرتبطة بها.

الأسئلة: كيف - من - ماذا - كم - أين - متى - لماذا. على الله عنه عنه الله عنه الله عنه الله ع

## 🚣 جمع وتحليل البيانات:

بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات، وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام، والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها، وتحضيرها للاستخدام. يعتمد جمع البيانات على الدراسات، والأبحاث، والتحقيقات، والاستشارات، وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

- ♣ وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره، وترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار، والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات، والتوصيات. و تنقسم الخطة إلى خطتين كالآتي:
  - الخطة الوصفية: العرض ( الفرضية ) / العرض المعاكس / الخلاصة ( الحوصلة)
  - الخطة التحليلية: الوضعية (الوقائع) / الأسباب / النتائج / الاقتراحات (الحلول).
- → صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ: و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، وإلماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ ويراعى في صياغة التقارير لاسيما التقارير التحليلية اإلسهاب في عرض الموضوع، ودعم ذلك بالرسوم، والأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر، ويؤكد الاستنتاجات، ويدعم المقترحات.
- ♣ مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني، وانفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء، وتدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

## 1-9- التقديم المادي (الشكل) للتقرير:

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات، والوثائق الادارية الأخرى، وهي:

- الدمغة؛
- عنوان الوثيقة: ويدون في الأعلى ووسط الوثيقة؟
  - الرقم التسلسلى؛
  - الصفة الوظيفية للمرسل والمرسل إليه؟
- المدخل (جملة تمهيدية): يدون فيها الأسباب التي أدت إلى تحرير التقرير أو الهدف منه.
- نص التقرير (مضمون التقرير): وهو أهم جزء في التقرير، إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بكل
- الموضوعية: وذلك بدراسة شاملة لكل المعطيات الخاصة بالتقرير، وتنظيمها بطريقة تؤدي للوصول الى اقتراحات مناسبة؛
- الخاتمة: وتتضمن الحلول المناسبة لحل المشاكل المطروحة، ويعبر فيها المحرر بكل حرية عن ارائه، ومن الصيغ المستعملة نذكر مايلي:
  - وفي الختام ارجو ان تصادقوا على الخطة المقترحة.
  - وفي الحتام ارجو ان توافقوا على المقترحات المقدمة.
- الرجاء أن تعيدو لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو تعليماتكم حتى يكون بمثابة قرار قابل للتنفيذ.
  - المكان والتاريخ: الجلفة في .......
    - الإمضاء: يوقع من طرف المحرر.

وقد يرفق التقرير بوثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة اليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة.

### 10-1 غوذج عن التقرير:

ثانوية: .....

رقم: ..../....

مقتصد الثانوية

إلى السيد: مدير المؤسسة

الموضوع: تقرير عن حادثة سطو

تبعا لأمركم المتضمن إعداد تقرير بخصوص حادثة السطو التي تعرضت لها المؤسسة بتاريخ .....على الساعة .....

يشرفني أن أحيطكم علما بتفاصيل الحادثة المذكورة أعلاه، حيث أحبري عون الوقاية، والأمن عن كسر النافذة الخلفية للورشة الخاصة بعون الصيانة المتعددة الخدمات، والذي أكد لنا بدوره سرقة أجهزة، وعتاد خاص بالتلحيم، والترصيص، والكهرباء.

وعند معاينتنا للمكان تبين لنا أن منفذ العملية أقدم على كسر النافذة الخلفية للورشة لافتقادها للتحصين الواقي، حيث أنه لم يتفطن للحادثة كل من الحارس الليلي، والعون المكلف بالوقاية، ولقد قدر الضرر بضياع العتاد، والأجهزة المذكورة في القائمة المرفقة.

و تجنبا للوقوع في مثل هذه الحادثة مرة أخرى، أقترح تدعيم، وتأمين المدخل بباب حديدي وتحصين كل نوافذ الورشة بشبابيك حديدية واقية.

المقتصد الاسم واللقب الإمضاء والختم

الوثائق المرفقة: قائمة العتاد والأجهزة المسروقة .

#### 2- المحضر

## 2-1- تعریف المحضر:

هو وثيقة إثباث إدارية رسمية حد مهمة تخول لصاحب السلطة أن يدون فيها وقائع وأحداث ووضعيات شاهدها أو سمعها أو أشرف عليها ويدونها بموضوعية تامة في السجل والمحضر الرسمي مع إثباث حضور الأشخاص المعنيين في الزمان والمكان المحدد للواقعة أو الحدث. كما يعرف على أنه:

- جهاز مسجل إنساني ؟
- جهاز إنساني لأنه يسجل كل شيء ولانه لا يقيد إلا مايعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع؛
- وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر ، ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى, ماسمع ,أو عاينه , وينقل الوقائع أو التصريحات ألى رؤسائه الاداريين أو الجهة التي طلبته دون ابداء رأي بشأنها.
- المحضر هو سرد كتابي يقوم به المحرر، مما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه بكل موضوعية، محرر المحضر شخص ذو صلاحيات، أو وظيفة محددة مثل: دركي أو شرطي، أو قاضي التحقيق أو مدير مؤسسة ما، للمحضر قيمة قانونية، ولهذا البد أن يحمل توقيعا محددا، وهذا ينطبق على جميع الأشخاص، ومنهم الشهود، والخصوم.
- هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها، ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه.
- اذن فالمحضر عبارة عن مستند قانوني حائز على قوة الإثبات، و يشكل مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الذي يتضمنه. ويدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز، والدقة، والموضوعية في سرد الوقائع في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة، ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى

أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية. وتدل كلمة محضر على اثبات حضور شخص أو أشخاص بأنفسهم في المكان، والزمان المحددين للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص واقعة معينة. أمام السلطة المختصة أو وصف مجريات اجتماع معين.

## 2-2- أنواع المحاضر:

### √ محضر الاجتماع:

هو وثيقة إدارية ينجزها الموظف المكلف بإثبات وقائع اجتماع ما يحرر فيه مجريات اللقاءات، والاجتماعات، والقرارات، والتوصيات المتوصل إليها على أن يراعي المحرر في التدوين صيغة العموم. يوقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع.

## √ محضر التنصيب:

يثبت بموجبه شروع موظف جديد أو موظف تمت ترقيته إلى رتبة أعلى في عمله بشكل رسمي، ويشكل تاريخ التنصيب المسجل في المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف، والإدارة أو المؤسسة، يوقع على المحضر الموظف المعني، والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

#### √ محضر معاينة:

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.

## ✓ محضر تسلم وتسليم المهام:

هو المحضر الذي يتم توقيعه عند نقل المهام بين المسؤولين.

### 2-2- أشكال المحضر:

للمحضر شكلين وهما:

### المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة:

نحو: محضر مباحثات مجلس الإدارة , محضر جمعية عامة للمساهمين , محضر الإجراءات التأديبية.

#### ❖ المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة:

نحو: محضر ضبط لمخالفة ما , محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق.

### 2-4- أهمية المحضر:

- يعتبر المحضر تصرفا له دلالته في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية.
  - تسجيل شهادات.
    - تقييد اجتماع.

### 5-2 الهدف من تحرير المحضو:

يهدف المحضر إلى مشاهدة الوقائع، والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات، وتدوينها، وإمكانية ي المؤسسة، كما يهدف إلى إثبات صحتها عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ القرارات المناسبة لكل موضوع.

### 2-6- شروط تحرير المحضر:

- الموضوعية والوفاء
- تقييد كل مكان، 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 زیادة، ولا نقصان، وبأمانة، وعدل، ونزاهة.
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ، وتركيب العبارات.

## 2-7- شكل المحضر:

## المدخل:

و يحتوي 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.

#### المعالجة:

وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم, ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلا: في الثاني جانفي من سنة أربعة وتسعين وألف وعلى الساعة التاسعة صباحا....

#### الخاتمة:

وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإحراءات المزمع اتخاذها

## 💠 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 .

# 2-8- التقديم المادي (الشكل) للمحضر:

### ✓ عناصر التقديم المادي للمحاضر ذات الشؤون العامة:

ونعني بها محاضر عن وضعيات أو عن أحداث أو وقائع أو تحريات أو سماع أقوال .... الخ ويراعى في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة.
- الرقم التسجيل.
- عنوان مختصر للوثيقة: ويكون في وسط الجهة العليا من الوثيقة، مثلا: محضر تنصيب، معاينة...
- جملة تمهيدية (مقدمة): يدون فيها التاريخ، والساعة بالحروف، مثلا: في الرابع عشر من شهر جانفي سنة ألفين واحد وعشرون على الساعة العاشرة صباحا.
  - اسم وصفة الموظف المكلف بتحرير المحضر.
  - السند المعتمد لتحرير المحضر. مثال: القرار ،االتعليمة، الأمر.... الخ.
  - العرض: عرض الوقائع والأحداث، والوضعيات المشاهدة، والتدابير المتخذة.
- صيغة الاختتام: وتكون على سبيل المثال: ( وإثباتا لذلك فقد حررنا هذا المحضر، وأمضيناه مع الشهود، بعد ما تلوناه عليهم، وذلك في يومه، وساعته).

- المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام لا بالحروف مثلا الجلفة في 2021/12/01.
  - الإمضاء: إمضاء محرر المحضر في الجهة اليسرى تحت المكان والتاريخ.
  - إمضاء المعنى أو المعنيون باالأمر، والشهود (إن وحدوا) في الجهة اليمني.

#### ✓ عناصر التقديم المادي للمحاضر ذات الشؤون الخاصة:

ونقصد بها محاضر الاجتماعات ، ويراعي في هذا النوع من المحاضر العناصر التالية:

- الدمغة.
- رقم التسجيل: يدون في سجل خاص بمحاضر الاجتماعات.
- عنوان الوثيقة: ويكون في أعلى وسط الوثيقة.مثال: محضر احتماع اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء، محضر احتماع المجلس العلمي، احتماع اللجنة العلمية ....الخ
  - جملة تمهيدية: يراعى فيها النقاط التالية:
  - التاريخ، والساعة بالحروف لا باالأرقام.
    - مكان انعقاد الاجتماع.
    - إسم، وصفة رئيس الجلسة.
  - الأعضاء الحاضرون (الاسم، واللقب، والوظيفة)
    - الأعضاء الغائبون(بعذر أو بدون عذر).
    - حدول الأعمال: ويتضمن موضوع الاجتماع.
- العرض: يتناول المداولات: أي سير الجلسة، ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، والقرارات المتخذة بالتفصيل.
- صيغة الاختتام: وتكون على سبيل المثال: بعد الانتهاء من دراسة، ومناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة......
  - المكان والتاريخ: ويكون بالأرقام مثال: الجلفة في 01-12-2021.
  - الإمضاء: إمضاء رئيس الجلسة في الجهة اليسرى تحت المكان، والتاريخ.
    - إمضاء كاتب الجلسة في الجهة اليمني.

# 9-2- نماذج عن المحضو

- ✔ محضر اجتماع
  - ✔ محضر تنصيب
    - ✓ محضر مخالفة

| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  |
|--|
| الجزائر في :   |
| المدرسة الوطنية للإدارة  |
| محضر اجتماع مجلس الأساتذة  |
| يوم الثلاثاء، وبتاريخ، على الساعةصباحا وبقاعة                                  |
| الاجتماعات وتحت رئاسة السيد ( الاسم واللقب بالكامل ) مدير المدرسة، اجتمع مجلس  |
| الأساتذة للكلية وذلك لدراسة المسائل المتعلقة ( تحديد جدول الأعمال ).           |
| حضر الاجتماع السادة :  |
| - السيد: مدير المدرسة  |
| - السيد: نائب مدير الدراسات .  |
| - السيد : أستاذ مادة   |
| - السيد : أستاذ مادة   |
| اعتذر عن الحضور السادة :   |
| - السيد :  |
| - السيد :  |
| تغيب بدون عذر السادة :   |
| - السيد :  |
| - السيد :  |
| افتتح الرئيس الجلسة، فرحب بالحاضرين وذكر الموضوع وأهميته ، طريقة معالجة النقاط |
| المدرجة في جدول الأعمال وكيفية التدخلات  |
| وأعطى الكلمة للسيد نائب مدير الدراسات فلاحظ أن وأشار                           |
| إلى ثم أحيلت الكلمة للسيد أستاذ مادة بخصوص النقطة أبرز                         |
| أهمية واقترح( ويتابع تسجيل التدخلات أول بأول )                                 |
| وبعد الانتهاء من جدول الأعمال، شكر الرئيس الحاضرين، ورفعت الجلسة على الساعة    |
| كاتب الجلسة  |
|  |

| <del></del>      | <u> </u>                               | -روس ودعه حورت عي . سيب ۲۰۰۰ ودعه |
|------------------|--|-----------------------------------|
|                  | ية الجزائرية الديمقراطية الشعبية       | الجمهور                           |
|                  |  | و لاية :                          |
|                  |  | مديرية الإدارة المحلية            |
|                  |  | مصلحة المستخدمين                  |
|                  |  | رقم/                              |
|                  | محضر تنصيب                             |                                   |
| نحن والي         | والشهر والسنة بالأحرف )                | في( يكتب اليوم                    |
|                  |  | ولاية                             |
| المولود بتاريخ   | السيد                                  | صرح بتنصيب                        |
|                  |  |                                   |
| في               | ولاية                                  |                                   |
|                  |  | ىنصب                              |
|                  |  | متربص ابتداءمن                    |
| نه نسخة في اليوم | ر ووقعه معنا المعني بالأمر وسلمنا له م | إثباتا لهذا حررنا هذا المحضر      |
|                  |  | والشهر والسنة المذكورين أعلاه .   |
|                  |  |                                   |
|                  | بـــ في                                |                                   |
|                  |  | توقيع المعني بالأمر               |

ع / والي الولاية مدير الإدارة المحلية الاسم الشخصي والعائلي الختم والتوقيع

| الشعسة | الديمقراطية | الجزائرية | الجمهورية |
|--------|-------------|-----------|-----------|
| ** *   |             |           | 4770      |

| ٠.   | <br> | <br>: | لاية |
|------|------|-------|------|
|      | <br> | <br>: | ائرة |
| <br> | <br> | <br>: | لدية |

مصلحة : البناء والتراحيص العمرانية

#### محضر مخالفة مخطط العمران

نحن السيد: ...... رئيس مصلحة البناء والتراخيص العمرانية، استدعينا بتاريخ ...... (كتابة الساعة اليوم والشهر والسنة بالأحرف) ...... (كتابة الساعة والدقائق بالأحرف) ......

حضر المستدعى السيد: ......المولود بتاريخ.....بــ الساكن بــ اسم ولاية ..... اسم وابن ..... الساكن بــ الساكن بــ السلمة من طرف ..... بتاريخ...... النووجة ..... بتاريخ.....

حيث وجهنا له السؤال التالي: متهم بمخالفة مخطط التعمير بوضعك حفريات لإقامة أعمدة مسلحة بالخرسانة لبناء غرفة بجانب مسكنك القديم دون حصولك على ترخيص.

#### صرح لنا بما يلي:

أعترف بمخالفتي للعمران، وأتعهد أمامكم بوقف الأشغال إلى غاية حصولي على ترخيص من المصلحة التقنية المختصة.

أقفل المحضر بتلاوة نصه كاملا على المعني بالأمر فوافق على ما جاء فيه ووقع ووقعنا . توقيع المعنى بالأمر

ع / رئيس المجلس الشعبي البلدي رئيس مصلحة البناء والتراخيص العمرانية الاسم الشخصي والعائلي

نسخة إلى السيد:

رئيس المصلحة التقنية للإعلام.

#### 3- عرض الحال

#### 1-3- تعريف عرض الحال:

هو وثيقة إدارية رسمية تصف بطريقة مفصلة ما و قع أو ما تم إنجازه في حادث، نشاط، إحتماع أو حالة معينة نريد عرض حالها يرفع في غالب الأحيان من المرؤوسين إلى الرئيس ويهدف في الأساس الحفاظ على أثر مكتوب لما تم الإشارة إليه سابقا.

عرض الحال هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري، وإحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو احتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع، وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط، وبشكل مفصل، ويتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

والمبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض حال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كال الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان، وعرض الحالة بشكل موضوعي.

#### 2-3 الهدف من تحرير عرض الحال:

الهدف من تحرير عرض الحال هو الاحتفاظ بأثر مكتوب لما تم الإشار ة إليه سابقا كتحرير عرض حال اجتماع أو حرجة ميدانية مهمة أو حادثة ما .أي التعبير بصفة عامة وموضوعية وإعلام الرئيس.

# 3-3 أهمية عرض الحال:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
- يوجه إلى الرئيس الاداري بهدف إطالعه على وقائع ذات عالقة بصالحياته أو نطاق إشرافه؛
  - يسمح للرئيس الاداري بالإلمام بالمعطيات الازمة لاتخاذ قراراته،
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
  - يحرر عرض الحال بشكل مفصل، ويراعي محرره الحياد التام (الموضوعية) في تدوينه.

#### 3-4- أنواع عرض الحال:

## 🚣 عرض حال عن مهمة (نشاط):

يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسه فهو ظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، سواء كانت مهمة تفتيش أو جولة استطالعية أو تمثيل في مناسبة. وقد يحرر عرض الحال إما بأمر من الرئيس الإداري ،أو بمبادرة شخصية يساعد هذا النوع من عرض الحال على تسهيل مهام المصلحة او الإدارة لتقييم انشطة أعوالها، وموظفيها، وتسهل لها في اخر السنة اعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.

## 🚣 عرض حال الحادث:

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسه قصد اطالعه، واتخاذ القرار المناسب لمواجهة موقف ما. وفي العادة يحرر الموظف عرض الحال عن حادثة بمبادرة شخصية منه، حيث يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الاستعجال، والسرعة، ويرسل في نفس الوقت إلى الجهة المعنية.

وهو البيان الذي يتناول المهمة أو يرصد حدثًا معينا في مختلف مراحل تطوره .يتصف .مما يلي:

- يكون عرضا متدرجا بحسب الوقائع المتسلسلة؛
- أن يتضمن بعض العناصر مثل العنوان، الموضوع، المدخل، وعرض الحدث؛
- أن يتضمن بعض التوصيات، والتوجيهات الخاصة بكيفية التعامل مع الحدث.

#### √ عرض حال اجتماع:

لا يجب الخلط بين عرض حال عن إجتماع، و محضر إجتماع فلكل وثيقة دورها. ذلك أن محضر الاجتماع هو وثيقة إحبارية وصفية ،الغرض مخضر الاجتماع هو وثيقة إحبارية وصفية ،الغرض منها اطالع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الاجتماع، والنتائج التي أسفر عنها، وكذا القرارات المتخذة.

يستهدف عرض حال الاجتماع توثيق أشغال الاجتماعات، واللقاءات في تقارير مكتوبة وذلك بغية الاحتفاظ بها في أرشيف الإدارة والعودة إليها عند الحاجة. وينقسم إلى:

## 井 عرض تكميلي:

- يلم فيه المحرر وقائع الاجتماع وتفاصيله الجزئية من المدخرات، وآراء، وأسماء المتدخلين الرئيسين والمقترحات؛
  - حيث يتم التسجيل الوقائع بآلة التسجيل لتدوين النقاط كلها؟
    - لا يستعمل إلا في الاجتماعات ذو أهمية خاصة.

## 🚣 عرض تحليلي:

يحرر في مع حالات الاجتماعات المستمرة التي تعقد على صعيد مختلف المصالح الإدارية، بطريقة مختصرة. ويتم التطرق فيه إلى العناصر الأساسية في الاجتماع، وتسمى "بالعروض التحليلية" التي تبقى موضوعية، وتحرر بأسلوب غير مباشر، تفرق المهم عن الثانوي، ولا تحفظ من المناقشات إلا ما هو ضروري لفهم المواضيع المعالجة، والحلول المستنتجة.

## 3-5- التقديم المادي (الشكل) لعرض الحال:

بالنسبة للنوعيين الأولين أي عرض حال عن نشاط، وعرض حال عن حادثة يراعى في شكلها العناصر التالية:

- الدمغة.
- عنوان الوثيقة: ويكتب في أعلى وسط الورقة، مثال على ذلك: عرض حال عن حادثة عمل.
  - جملة تمهيدية (مقدمة): يدون فيها التاريخ، والساعة، والمكان بالحروف.
- العرض (نص الموضوع): ونذكر فيه ظروف، وملابسات الحادثة، والضحايا، والشهود إن وحدوا، ثم النتائج التي أسفرت عليها الحادثة فالمتابعة.
- الجملة الختامية: وتتضمن الاستنتاجات العامة، وتجدر الاشارة إلى وجوب معالجة كل نقطة بوضوح، ودقة تجنبا للغموض، واللبس في شرح، وتفسير الأحداث.
  - تدوين المكان، والتاريخ بالأرقام: مثال ذلك: حرر بالحلفة في 2020/ 01/12.
    - الإمضاء: من طرف محرر عرض الحال.
    - ما بالنسبة للنوع الثالث (عرض حال عن اجتماع) فيراعى فيه العناصر التالية:
      - الدمغة.
      - رقم التسجيل.
- عنوان الوثيقة: ويكتب في أعلى وسط الورقة. مثال على ذلك: عرض حال عن اجتماع المجلس العلمي للجامعة.
- جملة تمهيدية: وتحرر مباشرة بعد ذكر العنوان، ويدون فيها تاريخ، وساعة، ومكان انعقاد الاجتماع، وكذا اسم، وصفة من ترأس الاجتماع موضوعه، كما تدون أسماء، وصفات الأشخاص الذين حضروا الاجتماع.
- سير المداولات: ينبغي أن يكون عرض الحال مختصرا قدر الإمكان دون غموض، ويتعين على محرر عرض الحال ألا يذكر مع اسم المتدخل إلا التدخلات المفيدة المتعلقة بالموضوع، تجنبا لكل ما من شأنه أن يعرقل السير الحسن للمداولات.

ومن جهة أخرى فإذا اتخذ قرار معين أو ذكر رأي وجيه ينبغي أن نبين ما إذا كان هذا الرأي أو ذلك القرار باالاجماع أو بالأغلبية ... الخ.

- هملة ختامية: وأخيرا فإن عرض الحال ينتهي دائما بجملة ختامية على النحو التالي: وبعد الانتهاء من دراسة، ومناقشة النقاط الواردة في الموضوع أو في حدول الأعمال، رفعت الجلسة على الساعة....
  - المكان والتاريخ بالأرقام: مثال ذلك: حرر بالجلفة في 2020/ 01/12.
    - الإمضاء: ويكون من قبل محرر عرض الحال.

## 3-6- الفرق بين عرض الحال ومحضر الاجتماع:

يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خالفا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات ، أي تنقل الأحداث كما هي، ودون اقتراح معين لحل المشاكل المطروحة، فمعد عرض الحال يصور الواقعة كما هي من غير تأويل أو تفسير أو اقتراح حلول أو اتخاذ اجراء معين. بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية، ومرجعية للقرارات المتخذة ، كما أن عرض الحال الخاص باحتماع معين يشبه المحضر الخاص بالاجتماع من حيث التقديم المادي، ولذا نجد العبارة المتداولة في الإدارة الجزائرية هي المحضر، ونادرا ما تستعمل عبارة عرض الحال.

#### 4- المذكرة:

## 1-4- تعريف المذكرة:

المذكرة وثيقة إدارية داخلية مؤقتة تتضمن توجيهات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات، والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل، وتحسينها، وتصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة.

ونقصد بوثيقة داخلية ومؤقتة ، كونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجانب عن الإدارة أو بين مصلحة، ومصلحة أخرى، وتنتهى بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله.

ورغم أن المذكرة وثيقة متداولة داخل المؤسسة، إلا أن ذلك لا يعني أنها سهلة التحرير، وأنها بذلك لا تقتضي احتراما صارما لقواعد الكتابة من حيث الشكل، والأسلوب، ولأن المرسل إليهم هم الموظفون من نفس الإدارة، لأنه يحق للقارئ سواء أكان من داخل الإدارة أو خارجها أن يتناول كتابات واضحة، ومتناسقة، تخلوا من الركاكة في الأسلوب.

وتسمى أيضا مذكرة مصلحة، وتعتبر كأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات، والمؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدرجية.

#### 2-4 خصائص المذكرة الإدارية:

تميز المذكرات الإدارية بعدة خصائص نذكر منها:

- أنها تتضمن تعليقات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؟
  - تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة؛
- توزع المذكرة أو تنتشر بطريقة تسمح لكل المعنيين بالإطلاع عليها، وإن أقتضى الأمر يلزم المستخدمين بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛
  - تحرر المذكرة بأسلوب واضح، ودقيق، وبعبارات الئقة؛
- ينبغي أن ال تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة؟
- تحسيد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا مما يستلزم مراعاة الصالحيات القانونية، ونطاق الإشراف الإداري؛
- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف أيضا تشريعيا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين.

## 4-3- أهداف المذكرة الإدارية: هدف المذكرة الإدارية بصفة عامة إلى ما يلى:

- التماس تعليمات أو إعطائها أو التزويد أو التزود بالأحبار؟
  - طلب توضيحات بخصوص موضوع ما؟
    - شرح إجراءات وتدابير جديدة؟
- الإعلام، والإشعار بالقرارات، والمستجدات، ومختلف النتائج؛
- لفت الإنتباه حول إشكالية أو مشكلة ما، ومحاولة معالجتها، وأحيانا الحث بالمبادرة بالحلول؛
- القيام بدور وسيلة اتصال في جميع الحاالت عندما يكون المرسل، والمرسل إليه تابعين لنفس الإدارة؟
- التعبير عن مختلف العالقات الداخلية بين المصالح (نقل، وتمرير المعلومات، عرض القضايا).

#### 4-4 استخدامات المذكرة الإدارية:

## √ إصدار التعليمات والأوامر:

- الإلتزام بمواقيت العمل؛
- المحافظة على وسائل الإدارة؛
  - التحلي بأخلاقيات المهنة.
  - ✔ إعطاء توجيهات ونصائح:
    - الحرص على النظافة؛
    - تدابير الوقاية والأمن.

## √ تبليغ المعلومات:

- تغييرات تنظيمية طارئة؟
- معلومات تخص المستخدمين.

#### **4-5-** أنواع المذكرات:

تقسيم المذكرات بالنظر لموضوعها إلى عدة أنواع، إلا أن أكثرها شيوعا مايلي:

#### ✓ المذكرة الإعلامية:

وهي وثيقة تحمل معلومات أو أخبار جديدة يعتقد المرسل بجدوى إبالغها إلى المرسل إليه عن طريق مذكرة الإخبار بهذا المفهوم تعتبر بسيطة في حد ذاتها لا تكتسي أي مظهر خاص، ولا تشتمل على عبارات الاحترام لكنها تتطلب الوضوح، والدقة في تحريرها، والتركيز في مضمونها يستخدم هذا النوع من المذكرات لتعزيز ما وردد في رسالة أو وثيقة إدارية، حيث تتعرض للنقط الرئيسية مع تقديم شروح إضافية أو دلائل لتدعيم، وتبرير القرار الذي ورد في الرسالة أو الوثيقة السابقة.

تتضمن المذكرة الإعلامية أساسا معلومات في غاية الأهمية يحاول الرئيس الإداري إيصالها إلى المرؤوسين، ولا يصح استعمال المذكرة الإعلامية من الرئيس الإداري إلى موظف بعينه، لأن الأصح في هذه الحالة هو استعمال شكل المراسلة، لأن المذكرة الإعلامية مجالها أوسع، وتعني فئة واسع من الأهمية، ولا تخص شخصا معينا، ويفترض أن تكون المعلومة المراد إيصالها إلى فئة الموظفين على قدر من الأهمية، ومثاله: منحة التمدرس.

## √ المذكرة المصلحية:

وهي أكثر المذكرات شيوعا، واستعمالا على مستوى الإدارة العمومية، والغرض الأساسي من استعمالها هو توجيه إرادة أعوان الإدارة لمسألة معينة تتعلق بتنظيم العمل الإداري، وبحركة الموظفين، وتصدر المذكرة المصلحية عن السلطة المخولة قانونا كالآمر بالصرف أو المسؤول الأول أو من فوض لهذا الغرض، لأنه هو المؤهل لإصدار هذه المذكرة نظرا لطابعها التوجيهي، واللائحي، ومثال ذلك أن يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي مذكرة مصلحية يبين فيها

مواقيت، وكيفيات التوقيع على كشف الحضور اليومي أو أن يبين حركية، وتداول ملفات معينة على مستوى المصالح المعنية.

تستعملها المصالح الإدارية الغالب كوسيلة للاتصالات الداخلية تصدر عن سلطة إدارية عليا تتضمن توجيهات أو تعليمات المرؤوسين قصد تنظيم مقرر، أو تتعلق بتنظيم طرق تسيير مصلحة أو مرفق ما.

## √ مذكرة الإستفسار:

هي الوثيقة التي تعالج موضوعا سابقا من أجل إكماله أو إضافة معلومات حديدة ليس في الإمكان عرضها شفويا، حيث يكون المرسل مطالبا بتوضيحها بكامل الدقة، وبصفة نهائية، وتقديمها إلى الرئيس الذي يصور على ضوء ما جاء فيها الموقف الواجب اتخاذه بخصوص القضية التي تعرضت لها.

#### √ المذكرة التحليلية:

هي وثيقة قصيرة، ومركزة تلخص معلومات أو معطيات متفرقة موجودة بملف أو ملفات أو وثائق مختلفة، بشكل مرتب، ومنظم، ومفهوم لصالح شخص أو مصلحة معينة تعتبر تلخيصا للمعلومات، والمعطيات الموجودة بالملف أو الوثيقة.

#### 4-6- تحرير المذكرة الإدارية:

تخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير المراسلات، والوثائق غير ألها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر، وتقليص نطاق المجاملة على اعتبار ألها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه . ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة، والعقلانية بغرض تحفيز، وإقناع المخاطبين بطريقة تضمن امتثال هؤلاء للتعليمات، والأوامر الواردة في المذكرة ويمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات، والأساليب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.

يتوجب على المحرر توخي الايجاز قدر المستطاع، الاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ محملة، وكذلك في الشرح، والتبرير، مما يؤدي إلى الانحرافات لمذكرة عن مقصدها الأساسي لأن المذكرة خالف للتقرير لا تتطلب عمال تحليليا، ولا عرضا مفصال.

## 7-4 شكل المذكرة الإدارية:

#### ✓ مقدمة:

إن مقدمة المذكرة تختلف حسب نوعها، فإذا كانت المذكرة مصلحية فهي طبعا لم تصدر عن عن الرئيس الإداري هكذا دون سبب، بل المؤكد أن أمرا ما أو تصرفا أو سلوكا ما صدر عن مرؤوسيه، لذا سوف يحاول لفت نظرهم إليه، لذا نجد أن من يحرر الوثيقة عليه أن يقدم لها بطرح الإشكالية إلى تسببت في صدور هذه المذكرة المصلحية، كأن يذكر عبارة:

" على اثر زيارتنا التفقدية تبين لنا أن ......"

# √ عرض (محتوى المذكرة):

الأمر يختلف حسب نوع المذكرة، فإذا كانت المذكرة مصلحية طغى على محتواها الاختصار، وكذلك الحال عندما تكون المذكرة إعلامية أو توضيحية، بينما لو كانت المذكرة استخلاصية فيكون حينئذ محتواها أطول، وينبغي على المحرر أن يحرص كل الحرص على أن يكون مضمون المذكرة واضحا فيستعمل عبارات مباشرة، كما يلتزم المحرر توظيف المصطلحات القانونية، والإدارية في موضعها المناسب.

#### √ العبارات الختامية:

إذا ألهى المحرر مضمون المذكرة بصرف النظر عن نوعها، يتعين على محرر المذكرة احتيار العبارات الدالة على الاحتتام، ويتوقف هذا على طريقة كل محرر فهناك من يستعمل عبارة وختاما لهذه المذكرة الإستخلاصية"، أما إذا كانت المذكرة الأحير"، وهناك من يستعمل عبارة وحتاما لهذه المذكرة الإستخلاصية"، أما إذا كانت المذكرة

مصلحية، فيفضل لفت انتباه الأعوان إليها بعبارة : "نلح على التطبيق الصارم لمحتوى هذه المذكرة أو نؤكد على ضرورة التقييد بمضمون هذه المذكرة ".

# 4-8- التقديم المادي (الشكل) للمذكرة:

تخضع المذكرة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية وهي كالتالي:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- المكان والتاريخ.
- بيان المرسل إليه إذا كانت المذكرة موجهة إلى شخص معين مثال ذلك: مذكرة مرفوعة إلى السيد والي الولاية، أما إذا كانت موجهة إلى مجموعة من الموظفين فنكتفي بكتابة: مذكرة إدارية.
  - الموضوع.
  - المرجع عند الاقتضاء.
    - نص المذكرة.
    - الإمضاء والختم.

## 4-9- غوذج عن مذكرة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية: .....

الأمانة العامة

رقم: أع /....

مذكرة إلى السادة:

مديري المجلس التنفيذي للولاية رؤساء المصالح بالولاية رؤساء الدوائر رؤساء المجالس الشعبية البلدية

#### الموضوع: بخصوص احترام مواقيت العمل

بموجب الأحكام الواردة في النصوص القانونية والتنظيمية التي تربط الموظف بإدارته ، تنص التعليمات الصادرة من الأجهزة الإدارية المركزية حرصها الكامل على المواظبة واستقرار الموظفين في أماكن عملهم .

إذ لا حظنا أن بعض الموظفين بالإدارات التي تشرفون عليها يتغيبون من حين إلى آخر ويدخلون إلى أماكن عملهم متأخرين عن التوقيت المعمول به دون عذر مقبول متناسين ارتباطاتهم المهنية التي تستوجب منهم الحضور في التوقيت المحدد .

لذا فاني أطلب منكم إعطاء أهمية قصوى لهذا الجانب باتخاذ الإجراءات اللازمة في وقتها المناسب طبقا للقوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول قصد الحد من ظاهرة التسيب واللامبالاة الناجمين من انعدام الضمير المهني.

أرجو إفادتي عما يحدث من هذا النظير أو غيره الذي يستهدف عرقلة سير الإدارات العمومية.

#### ثالثا: - النصوص الإدارية

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات)، والمحلي (الجماعات المحلية)، وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي، والثقافي، والمهني، على اتخاذ قرارات 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، وتحدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية، والتنظيمية، وتوضيح طرق، وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير، والمذكرات التوجيهية.

## 1- النصوص التنظيمية:

#### \* تعريف النصوص التنظيمية:

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.

يرجع 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 احتصاص 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 قرارات ومناشير، ومقررات.

# ❖ عناصر التقديم المادي (شكل) للنصوص التنظيمية:

تتضمن النصوص التنظيمية العناصر التالية:

- ✓ عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:
- نوعية النص: (مرسوم، قرار، مقرر).
- بيان الرقم: (ندون فيه السنة والرقم التسلسلي).
  - بيان التاريخ.
    - المضمون.
  - ✔ النص صاحب.
  - ✔ الحيثيات: (أي التأشيرات التي يرجع إليها).
    - ✓ صيغة النص.
    - ✓ محتوى النص.
    - ٧ المكان والتاريخ.
      - ✓ الإمضاء.

## \* أنواع النصوص التنظيمية:

تقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع على النحو التالي:

# 1-1- المرسوم:

#### 井 تعریف المرسوم:

هو نص تنظيمي، يشرح، ويحدد كيفيات تطبيق نص ما من النصوص القانونية، ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)، حيث تتيح له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

توجد أيضا المراسيم الفردية، والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين للدولة، وتغيير مهامهم، وذلك طبقا للقوانين المعمول بها في هذا الجال.

## 🚣 نموذج عن المرسوم:

- إن الوزير الأول،
- بناء على تقرير وزير التربية الوطنية،
- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان و 85 /3 و 125/ 2 منه،

- و. مقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94-266 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق لــــــ 06 سبتمبر 1994 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية المعدل،
- - وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

## يرسم ما يأتي:

المادة الأولى: تشتمل الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية، الموضوعة تحت سلطة الوزير، على ما يأتي:

- 1. الأمين العام، ويساعده ثلاثة (03) مديرين للدراسات، ويلحق به مكتب البريد والاتصال و المكتب الوزاري للأمن الداخلي في المؤسسة.
  - 2. رئيس الديوان، ويساعده ثمانية (08) مكلفين بالدراسات والتلخيص.
  - 3. المفتشية العامة للبيداغوجيا التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.
    - 4. المفتشية العامة التي يحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.
      - 5. الهياكل الآتية:
      - مديرية التعليم الأساسي.
      - مديرية التعليم الثانوي العام و التكنولوجي.
      - مديرية تطوير الموارد البيداغوجية والتعليمية.

- مديرية التكوين.
- مديرية التقويم والاستشراف.
- مديرية الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الاجتماعي.
  - مديرية الهياكل و التجهيزات.
  - مديرية تسيير الموارد البشرية.
  - مديرية تسيير الموارد المالية والمادية.
  - مديرية الدراسات القانونية والتعاون.

# المادة 02: مديرية التعليم الأساسي

وتضم أربع (4) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي.
- 2. المديرية الفرعية للتربية التحضيرية والتعليم المتخصص.
- 3. المديرية الفرعية للتقييم البيداغوجي والإرشاد المدرسي.
  - 4. المديرية الفرعية للبرامج التعليمية.

# المادة03: مديرية التعليم الثانوي العام والتكنولوجي

وتضم أربع (04) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية للتنظيم المدرسي.
- 2. المديرية الفرعية للتعليم المتخصص والتعليم الخاص.
  - 3. المديرية الفرعية للتقييم البيداغوجي والتوجي.
    - 4. المديرية الفرعية للبرامج التعليمية.

#### المادة 04: مديرية تطوير الموارد البيداغوجية والتعليمية

وتضم ثلاث (03) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية للتعليمية والتجهيزات التقنية والبيداغوجية، وإدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في التربية.
  - 2. المديرية الفرعية للتوثيق التربوي.
  - 3. المديرية الفرعية لترقية النخبة المدرسية ومتابعتها.

#### المادة 05: مديرية التكوين

وتضم مديريتين (02) فرعيتين:

- 1. المديرية الفرعية للتكوين المتخصص.
- 2. المديرية الفرعية للتكوين إثناء الخدمة.

## المادة 06: مديرية التقويم والاستشراف

تضم ثلاث (03) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية للمعطيات الإحصائية.
  - 2. المديرية الفرعية لتقويم المنظومات.
    - 3. المديرية الفرعية للاستشراف.

#### المادة 07: مديرية الأنشطة الثقافية والرياضية والنشاط الاجتماعي

وتضم مديريتين (02)فرعيتين:

- 1. المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والرياضية.
- 2. المديرية الفرعية للأنشطة الاجتماعية والصحية

#### المادة 08: مديرية الهياكل والتجهيزات

وتضم ثلاث (03) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية لمتابعة برامج الاستثمار وتقييمها.
  - 2. المديرية الفرعية للخريطة المدرسية.
    - 3. المديرية الفرعية لبنك المعطيات.

## المادة 09: مديرية تسيير الموارد البشرية

وتضم ثلاث (03) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية لموظفي الإدارة المركزية والتأطير.
- 2. المديرية الفرعية لمتابعة تسيير موظفي المصالح اللامركزية.
  - 3. المديرية الفرعية لتنظيم تسيير المسارات المهنية.

#### المادة 10: مديرية تسيير الموارد المالية والمادية

وتضم أربع (04) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية لتقديرات الميزانية.
- 2. المديرية الفرعية للمحاسبة والصفقات العمومية.
  - 3. المديرية الفرعية للوسائل العامة والممتلكات.
- 4. المديرية الفرعية لمراقبة تسيير المؤسسات العمومية تحت الوصاية.

## المادة 11: مديرية الدراسات القانونية والتعاون

وتضم ثلاث (03) مديريات فرعية:

- 1. المديرية الفرعية للدراسات القانونية.
- 2. المديرية الفرعية للتعاون والعلاقات الدولية.
  - 3. المديرية الفرعية للمنازعات.

#### المادة 12:

يحدد تنظيم مكاتب الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية بقرار مشترك، بين وزير التربية الوطنية ووزير المالية، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، في حدود مكتبين (02) إلى أربعة (04) مكاتب في كل مديرية فرعية.

#### المادة 13:

تمارس هياكل الإدارة المركزية لوزارة التربية الوطنية على مؤسسات، وهيئات القطاع، كل فيما يخصها، صلاحيات الوصاية، والمهام المسندة إليها في إطار الأحكام التشريعية، والتنظيمية المعمول بها.

#### المادة 14:

تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 94- 266 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق لــــــ 06 سبتمبر سنة 1994، والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية، المعدل.

#### المادة 15:

ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. حرر بالجزائر في 17 شوال عام 1430 الموافق ل 06 أكتوبر سنة 2009 . الإمضاء الإمضاء (الاسم واللقب)

#### 1-2- القرار:

يعتبر القرار الإداري من أهم الوسائل القانونية التي اعترف المشرع للإدارة العمومية سلطة اصداره وهذا للقيام بوظائفها، وحدمة للمصلحة العامة، ذلك أنه من غير الممكن أن تباشر جهة الإدارة عملها دون إمكانية إصدارها لقرارات إدارية، فالإدارة تحتوي على عنصر بشري، ومهما كثر هذا الأخير أو قل أو كان متواجدا في مكان واحد أو أماكن مختلفة، ومهما كانت طبيعة ومركز جهة الإدارة كونها إدارة مركزية أو إدارة محلية أو مرفق عام فإنها تحتاج إلى وسيلة القرار الإداري لبلوغ الأهداف المنوطة بها.

كما تعتبر القرارات الإدارية وسيلة قانونية هامة وناجعة لتحقيق مهام الوظيفة الإدارية وتتجلى هذه سواء من حيث الناحية الإدارية أو من حيث الناحية العلمية أو من الناحية العلمية.

فمن ناحية الفاعلية الإدارية تعتبر القرارات الإدارية أنحع وسيلة قانونية في يد السلطات الإدارية لتحقيق المصلحة العامة إذ تحوز السلطات الإدارية من بين امتيازات السلطة العامة امتياز اتخاذ، وإصدار القرارات الإدارية من حانبها، وبإرادتها المنفردة، والملزمة.

#### ❖ تعريف القرار الإداري:

يعرف القرار الإداري على أنه عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث آثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني حديد أو تعديل أو إلغاء بوضع قانوني قائم.

#### ❖ عناصر تعريف القرار الإداري:

♣ القرار الإداري عمل قانوني يخلق آثارا قانونية عن طريق إنشاء مراكز قانونية عامة أو خاصة لم تكن موجودة، وقائمة ، وتعديل أو إلغاء مراكز قانونية عامة أو خاصة كانت موجودة أو قائمة، وهذا تمييزا لها عن الأعمال الإدارية المادية، التي تأتيها وتقوم بها السلطة الإدارية دون أن تستهدف وراء القيام بها إحداث آثار قانونية معينة.

- القرار الإداري عمل قانوني صادر عن سلطة إدارية مختصة، أي أن القرارات الإدارية الإدارية عمل قانوني صادرة عن سلطة إدارية، وبذلك يختلف القرار الإداري عن الأعمال التي تصدر عن السلطات السياسية، والتشريعية، والقضائية التي لا تعتبر قرارت إدارية وفقا للمعيار العضوي السائد حاليا في القانون الوضعي كأصل عام.
- القرار الإداري عمل قانوني انفرادي صادر عن سلطة إدارية بإرادةا المنفردة، والملزمة، وبذلك يختلف القرار الإداري عن العقد الإداري باعتباره عملا ماديا إداريا قانونيا اتفاقيا، ورضائيا يتم بناءا على توافق إرادتين متقابلتين أحدهما إرادة السلطة الإدارية، وإرادة الطرف المتعاقد معها، وللقرار الإداري باعتباره عملا قانونيا إداريا أركان أساسية يقوم عليها، ويتحقق وجوده المادي، والقانوني، وهذه الأركان هي: ركن السبب، ركن الشكل والإجراءات، ركن الاختصاص، ركن المحل، وركن الهدف أو الغاية.

فلكي يكون القرار سليما، ومشروعا، ومنتجا لآثاره القانونية لا بد من توفر هذه الأركان كلها ولا بد من سلامة كل ركن منها من العيوب التي قد تشوبه، فإذا لم تتوفر هذه الأركان كلها أو بعضها أو شاب بعضها عيب من العيوب المؤثرة قانونيا على صحة، وسلامة القرار الإداري، فإن القرارات قد تفقد صفة الإلزام، وتحقيقها للأهداف، وبصفة عامة في المستوى المركزي مبدئيا، لا يتمتع الوزراء بسلطة تنظيمية عامة، ومستقل لأن الاجتهاد القضائي يرفض منحهم هذه السلطة التي تعود دستوريا إلى رئيس الجمهورية وحده تاركا للوزراء سلطة اتخاذ قرارات تنظيمية خاصة بقطاعاتهم، كالتنظيم الداخلي، والسير الحسن للمصالح التابعة لسلطتهم، و لم يرد في الدستور ذكر القرار الإداري، وبالتالي تعود القاعدة المرجعية لهذا النوع من النصوص إلى القوانين خاصة المراسيم التي تؤهل بعضها صراحة الوزراء اتخاذ قرارات تنظيمية لتطبيق أحكام هذه النصوص من الناحية التقنية، والتفسيرية، ولا يتخذها الوزراء إلا إذا سمحت لهم صراحة

أحكام القوانين أو المراسيم بذلك كل واحدة على حدة أو بصفة مشتركة إذا تعلق الأمر بتطبيق أحكام تدخل في صلاحيات أكثر من وزير.

تمنح كذلك القوانين، والمراسيم السلطات الإدارية المحلية اتخاذ القرارات الفردية، والتنظيمية التي تدخل في مجالها الإقليمي، وبصفة عامة يخول القانون بعض مسؤولي الهيئات، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري صلاحيات تنظيمية خاصة تتخذ في شكل " مقررات ".

## \* أنواع القرارات الإدارية:

تنقسم القرارات الإدارية حسب الزاوية التي تعالج من خلالها، وإذا كانت تقسيمات القرارات الإدارية كثيرة، ومتنوعة، إلا أنه يمكن حصر أهم التقسيمات فيما يلي:

## • القرارت الإدارية من حيث التكوين:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث تكوينها إلى قرارات إدارية بسيطة، وقرارات إدارية مركبة أو مختلطة.

#### القرارات الإدارية البسيطة:

وهي القرارات الإدارية التي تصدر بصفة مستقلة، وقائمة بذاتها مرتبطة بعمل قانوني آخر، ومثال عن القرارات البسيطة: قرار التعيين، قرار الترقية، التأديب، الفصل، مع الإشارة إلى أن أغلب القرارات الإدارية قرارات بسيطة.

#### القرارات الإدارية المركبة أو المختلطة:

وهي القرارات الإدارية التي لا تصدر قائمة بذاها، ومستقلة عن عمل قانوني آخر بل تصدر مرتبطة، ومصاحبة لأعمال إدارية أخرى، فقد تأتي هذه القرارات سابقة أو معاصرة أو لاحقة لعمل إداري قانوني آخر، ومرتبطة به ، ومثال ذلك القرارات السابقة، والمعاصرة، واللاحقة للعقود الإدارية، ولعملية نزع الملكية العامة، والعمليات الانتخابات.

وتكمن أهمية التمييز في مجال تطبيق نظرية الأعمال الإدارية القابلة للانفصال، ونظرية الدعوى الموازية (الطعن المقابل).

## 井 القرارات الإدارية من حيث أسلوب الإدارة في التعبير عن إرادها:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث أسلوب التعبير عن الإرادة إلى قرارات صريحة سلبية، وضمنية:

## • القرار الصريح:

هو الذي تفصح بموجبه الإدارة عن إرادتها المنفردة بعبارات صريحة، وهذا من دون الحاجة لأية أدلة أو قرائن أحرى، فالإدارة أفرغت إرادتها في شكل حارجي، ومن أمثلة ذلك: قرار التعيين أو قرار الفصل.

#### • القرار السلبي:

على نقيض القرار الصريح فان القرار السلبي تلتزم فيه جهة الإدارة الصمت رغم أن القانون يلزمها باتخاذ موقف، وإصدار قرار صريح.

## • القرار الضمني:

يشتبه القرار الضمني مع القرار السلبي كون أن الإدارة في كل من الوضعيتين التزمت الصمت أي ألها لم تعبر عن إرادتها بشكل واضح، ومعلن أو خارجي، إلا أن القرار الضمني نستنتجه من خلال ظروف، وملابسات، وقرائن تدل على موقف حكمي، وضمني من حانب الإدارة.

# 🚣 أنواع القرارات الإدارية من حيث الخضوع أو عدم الخضوع لرقابة القضاء:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث مدى خضوعها أو عدم خضوعها الرقابة القضاء إلى النوعين التاليين:

## • القرارات الإدارية التي تخضع لرقابة القضاء:

في كافة صور رقابة القضاء أي رقابة الإلغاء، والتعويض، وصور رقابة فحص المشروعية، وأغلب القرارات الإدارية تخضع لرقابة القضاء كأصل عام تطبيقا لمبدأ المشروعية الذي يسود الدولة الحديثة التي هي دولة القانون حيث تخضع جميع الهيئات، والسلطات العامة في الدولة للقانون في مفهومه العام شكليا، وموضوعيا (الشرعية الشكلية والشرعية الموضوعية)، ولذا تخضع الأعمال الإدارية، ومن بينها القرارات الإدارية للقانون، ولرقابة القضاء إلغاءا، وتعويضا، وتفسيرا، وفحصا للمشروعية.

#### القرارات الإدارية التي لا تخضع لرقابة القضاء:

وهي طائفة القرارات الإدارية التي تشكل ما يعرف بنظرية أعمال الحكومة أو أعمال السيادة، وطائفة القرارات الإدارية التي لا تخضع لرقابة القضاء بناء على نص قانوني خاص أي الاستثناءات الخاصة التي تنص عليها عادة بعض النصوص القانونية.

# انواع القرارات الإدارية من حيث الآثار المترتبة عليها: المعربة عليها:

تقسم القرارات الإدارية من حيث الآثار المترتبة عليها إلى:

## • القرارات الإدارية في مواجهة الأفراد والقرارات الإدارية غير النافذة في مواجهة الأفراد:

أما القرارات الإدارية غير النافذة في مواجهة الأفراد، والتي لا يحتج بما في حقهم، ومصالحهم فهي التي تشكل ما يعرف بإسم : "إجراءات التنظيم الداخلي" وأمثلة إجراءات التنظيم الداخلي

كثيرة منها على الخصوص المنشورات، والتعليمات الدورية، والأوامر المصلحية، والتوجيهات، للموظفين، والعاملين.

## • القرارات الإدارية المنشئة والقرارات الإدارية الكاشفة:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث التأثير على المراكز القانونية إلى قرارات منشئة وأحرى كاشفة:

#### القرارات الإدارية المنشئة:

وهي مجموع القرارات الإدارية التي تحدث تغييرا في المراكز القانونية العامة أو الخاصة، وينحصر دورها في تقرير أو تأكيد مركز قانوني قائم من قبل، وأبرز مثال على ذلك القرارات المفسرة لقرارات سابقة ، فالقرار الجديد لم يحدث وضعا جديدا بل اكتفى بتأكيد، وتقرير وضع قائم، وكذلك الحال إذا أعلن القانون عن حق للموظف، وأصدرت بعدها الإدارة قرارا تنفيذيا لهذا القانون فقرارها هذا يعد قرار كاشفا لأنه لم ينشئ حقا جديدا أو مركزا جديدا بل أكد وضعا، ومركزا قديما.

#### القرارات الإدارية اللكاشفة:

ومن أبرز آثار هذا التمييز هو بدء سريان القرار، فالقرار الكاشف يسري بأثر رجعي لأنه لم ينشئ حقا أو مركزا جديدا، وإنما اكتفى بالإعلان عن مركز أقره القانون، وجاء القرار الإداري لكي يؤكد هذا الحق، ويكشف عنه، بينما يسري القرار المنشئ على المستقبل لأنه أعلن عن إنشاء أو إحداث مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء مركز قائم وقديم.

🛨 تقسيم القرارات الإدارية من حيث المخاطبين بما أي من حيث مداها :

تنقسم القرارت الإدارية من حيث مداها أي من حيث عمومية أو عدم عمومية آثارها القانونية إلى قرارات إدارية ذاتية، وأخرى إدارية تنظيمية أو ما يسمى بـ " اللائحية ":

## • القرارات الفردية أو الذاتية:

وهي تلك التي تصدر بشأن شخص قانوني معين بذاته أي بشأن حالة معينة بذاتها أو بشأن حالات أو أشخاص معينين بذواقم، وهذه القرارات الفردية تمتاز بأنها تستنفذ أو تستهلك فحواها ومضمونها بمجرد تطبيقها، ومثالها: قرارات التأديب، وقرارات الترقية في الوظيفة العامة.

#### • القرارات التنظيمية أو اللائحية:

وهي تلك الطائفة من القرارات الدارية التي تتضمن قواعد عامة موضوعية، ومجردة تنطبق على عدد من الخالات غير المحددة بذاها، أو على عدد من الأفراد غير معنيين بذواهم، وتمتاز هذه الطائفة من القرارات الإدارية بخاصية العمومية، والتجريد، والثبات النسبي لا تستهلك موضوعها بمجرد تطبيقها على حالة معينة أو على فرد معين بذاته، بل هي تظل قابلة للتطبيق كلما استجدت، وتوفرت شروط، وظروف التطبيق، ولهذا النوع من القرارات أهمية حيوية في مساندة، وتكميل القانون في الحياة العملية، وفي توفير، وإيجاد الشروط، والظروف، والعوامل اللازمة لتكييف، وتفسير، وتطبيق القانون.

وتكمن أهمية التمييز بين هذين النوعين من القرارات الإدارية فيما يلي :

- o من حيث الحجية: حيث أن القرار التنظيمي أعلى درجة في تسلسل النصوص اللائحية الصادرة عن الإدارة.
- o من حيث طرق الطعن وإجراءاته: تختلف طرق الطعن، وإجراءاته، والجهة القضائية المختصة عما إذا كنا أمام قرار فردي أو تنظيمي، فإذا كنا أمام قرار تنظيمي مركزي ففي هذه الحالة فإن الجهة القضائية المختصة هي مجلس الدولة.
- o من حيث مجال التطبيق: إن القرارت الإدارية الفردية لا تخص إلا المعني أو المعنيين أي المحددين في القرار سواء كان فردا بعينه أو مجموعة أشخاص، بينما القرار التنظيمي مجاله أوسع، وينطبق على كل من أشار إليهم القرار في مضمونه.

- o من حيث سلطة التعديل: تمتلك الإدارة تعديل القرار التنظيمي بحسب ما تقتضيه موجبات المصلحة العامة، وما يخولها القانون من سلطة، ولا تملك تعديل القرار الفردي لأن تعديله يؤدي إلى المساس بالحقوق المكتسبة.
- من حيث وسيلة العلم بها: القاعدة المعمول بها فيما يخص القرارات الفردية هو التبليغ
   لأنها تمس بالأساس بمراكز فردية محددة، بينما القرار التنظيمي كأصل عام لا يبلغ،
   ولكنه ينشر بالكيفية المحددة قانونا ليعلم الأشخاص به.

## 井 تقسيم القرارات الإدارية من حيث الجهة المصدرة:

تنقسم القرارات الإدارية من حيث الجهة المصدرة لها إلى عدة نواحي حسب طبيعة الجهة التي صدر عنها القرار الإداري، وهذا ضمن الهيكل الإداري للدولة، ومنها تقسم القرارات الإدارية إلى قرارت مركزية، وأحرى محلية:

#### • القرارات المركزية:

تعتبر القرارات المركزية أو الوزارية إذا صدرت عن الوزير، وكان مضمونها يتعلق بمجال احتصاصه، وتكون مشتركة إذا اتخذها أكثر من وزير.

#### القرارت الوزارية:

يتخذ الوزير قرارات تدخل في مجال اختصاصه، وذلك لتطبيق أحكام القوانين أو المراسيم التي تتطلب التدخل لضبط هذه الأحكام بقرار من الناحية العملية، و التقنية، ويوقع الوزير أو المفوض إليه على القرار المتخذ، ويرسله إلى الأمانة العامة للحكومة لغرض نشره في الجريدة الرسمية.

#### القرارات الوزارية المشتركة:

يتخذ وزيران أو أكثر قرارا مشتركا يحمل تسمية " قرار وزاري مشترك " لتطبيق أحكام القوانين أو المراسيم التي تتطلب منه صراحة التدخل لشرح، وضبط أو تحديد مضمون هذه الأحكام التي تدخل في صلاحياتهم جميعا، ومثاله قانون المالية الذي تعفي أحكامه بعض الأدوية من الحقوق الجمركية تاركا تحديد قائمة هذه الأدوية عن طريق التنظيم، وبما أن مجال الأدوية يتبع الوزير المكلف بالمالية، فيعود للوزيرين إذن اتخاذ قرار وزاري مشترك يحدد قائمة الأدوية المعفاة من الحقوق الجمركية.

#### • القرارات المحلية:

يعود للسلطات المحلية اتخاذ قرارت في مجال اختصاصاتها 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.

## القرارات الولائية:

. يموجب أحكام القوانين، والتنظيمات، وعلى الخصوص قانون الولاية، يمنح الوالي سلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي، وسلطات أخرى باعتباره ممثلا للدولة، ويتخذ الوالي قرارات تنفيذية لمداولات المجلس الشعبي الولائي تطبيقا لما جاء في نص القانون المتضمن قانون الولاية.

ويتخذ كذلك قرارت لتطبيق أحكام النصوص التنظيمية المركزية في مجال اختصاصه كممثل للدولة ومندوب الحكومة، وعملا بما جاء في قانون الولاية تنشر القرارت الولائية، وتبلغ للمعنيين، وتدرج في مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية.

#### ٥ القرارت البلدية:

طبقا لقانون البلدية، يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقا لقانون البلدية قرارت وذلك كممثل للبلدية وأخرى كممثل للدولة.

#### - قرارت رئيس المجلس الشعبي البلدي كممثل للبلدية:

يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ مداولات المجلس الشعبي البلدي لأنه يعتبر مع نوابه، الهيئة التنفيذية للبلدية، ويدخل في مجال اختصاص المجلس الشعبي البلدي كل ما ورد في المواد من قانون البلدية، ويعالجها المجلس من خلال مداولاته في إطار التعبير عن الديمقراطية محليا، ويتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي قرارات كاشفة لمداولات المجلس الشعبي البلدي المقننة في أحكام قانون البلدية.

## - قرارات رئيس البلدية كممثل للدولة:

يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته كممثل للدولة قرارات تتعلق بالميادين المحددة في المواد من قانون البلدية، ويتخذ القرارات التي تدخل في هذا المجال بصفته ممثلا للدولة، ولا يمكنه استشارة المجلس الشعبي البلدي، ولا التداول في تلك المواضيع، وإذا قام بذلك اعتبر قراره مشوبا بعيب، ويستوجب بطلانه.

تدون القرارت بتاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض والمدرج ضمن ديوان العقود الإدارية البلدية ، وترسل إلى الوالي الوصي.

#### \* كيفية صياغة القرار الإداري:

يتضمن القرار الإداري البيانات التالية:

- تصدير الوثيقة بذكر عبارة: " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية "، على رأس الوثيقة، وفي أعلى الصفحة، ثم بيان الوزارة الوصية ثم يليه الهيئة الإدارية المعنية مع ذكر المديرية المعنية، أي أن هناك تدرج، وتسلسل، ومستويات ينبغى احترامها.
  - ذكر التسمية بالإشارة لعبارة "قرار" ثم نميزه عن غيره من الوثائق الإدارية الأخرى.
- ذكر الرقم ، ذلك أن الإدارة الواحدة تصدر في اليوم مجموعة من القرارات لذلك وجب التمييز بينها.
- ذكر التاريخ كاملا بالإشارة إلى اليوم، والشهر، والسنة، حيث يكتب اليوم بالرقم، والشهر بالأحرف، والسنة بالأرقام.
- ذكر الموضوع بالإشارة للعبارة التالية: " المتضمن ..." ، ثم يفصح عن الموضوع بدقة، ومثاله: المتضمن تعيين السيد .....
  - ذكر عبارة " إن " متبوعة بالآمر بالصرف، مثال: " إن مدير الجامعة ".
- ذكر المقتضيات، والاستشارات، حيث يستمد القرار الإداري وجوده من مجموعة نصوص رسمية سواء ذات طابع تشريعي أو ذات طابع تنظيمي، كما يستمد وجوده من عمليات استشارية لجأت إليها الإدارة أو محاضر استندت لها أو وثائق، لذلك تذكر مثلا عبارة: "مقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة"، وعند الانتهاء من ذكر النصوص ذات الطابع التشريعي حسب الحالة، وجب الاستدلال بالنصوص التنظيمية ذات العلاقة بالقرار الإداري، ويتم ترتيب النصوص الرسمية حسب حجتها، ومركزها، وقوتها، وان اتحدت في القوة رتبت حسبا لتدرج الزمني.
- صياغة القرار الإداري في شكل مواد وتخصص كل مادة لمحور محدد حسب مضمون القرار:

| 🗷 إعداد الدكتور : مختاري مصطفى | دروس ومحاضرات في : تقنيات التحرير الاداري |
|--------------------------------|---|
|                                | المادة الأولى:                            |
|                                | المادة الثانية:                           |

مع توخي الدقة، والوضوح، والاختصار من حيث: تحديد الشخص أو الأشخاص المعنيين به بذكر الأسماء، والألقاب، والبيانات، والدرجات، والصفات الإدارية عند الاقتضاء مع تحديد أحل سريان القرار عند الاقتضاء، وفي الأخير ذكر الجهات المكلفة بتنفيذ القرار عند الاقتضاء.

- ختم القرار (الختم الدائري).
  - توقيع القرار.
- ❖ نماذج عن أهم القرارت الإدارية المتداولة في الإدارة:
  - قرار التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاختبار
    - قرار التثبيت (الترسيم)
      - قرار الانتداب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

| ·         | . (   | N 11 |
|-----------|-------|------|
| المستخدمة | 0 11. | וגיכ |
|           | - ) . |      |

| الإداره المستخدمة   |
|---|
| قرار أو مقرر التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاحتبار                                   |
| إن  |
| يمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة    |
| العمومية .  |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي         |
| الخاص بالموظفين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.                          |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير     |
| الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع |
| الإداري.  |
| بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن فتح المسابقة على أساس الاحتبار الخاصة بسلك             |
| بموجب القرار رقمالمؤرخ فيالمتضمن إعلان النتائج النهائية المتعلقة بالمسابقة السالفة الذكر. |
| نظرا للمحضر رقم المؤرخ في المتعلق بالنجاح الخاص بالتوظيف في رتبة                          |
| نظرا لوثيقة اثبات الخدمة الوطني رقم المؤرخة في باقتراح من                                 |
| يقرر  |
| المادة الأولى: يعين السيد بصفة متربص في سلك الرتبة  |
| الصنفالقسمالرقم الاستدلالي  |
| ابتداء من تاريخ تنصيب المعني الذي لا يكون سابقا عن تاريخ توقيع القرا٧                     |
| المادة الثانية: يكلف السيد بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية          |
| حرر بـــفي  |

### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الإدارة المستخدمة

| قرار او مقرر التعيين عن طريق المسابقة على اساس الاختبار                                 |
|---|
| إن  |
| بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام          |
| للوظيفة العمومية.   |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي       |
| الخاص بالموظفين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.                        |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين            |
| والتسيير الإداري بالنسبة للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية |
| ذات الطابع الإداري.   |
| يموحب القرار رقمالمؤرخ فيالمتضمن تعيين السيدفي رتبةابتداء من                            |
| نظرا لمحضر اجتماع لجنة التثبيت المؤرخ فيباقتراح من                                      |
| يقـــــرو   |
| المادة الأولى: يثبت السيد في سلك رتبة   |
| الصنفالقسم القسم ابتداء من  |
|   |
| المادة الثانية: يكلف السيد بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات                 |
| الإدارية.   |
|   |
| حرر بـــــــــــــــــــــــــــــــــــ  |
|   |

| <del></del> | الشعبية | الديمقراطية | الجز ائرية | لجمهورية |
|-------------|---------|-------------|------------|----------|
|-------------|---------|-------------|------------|----------|

الإدارة المستخدمة

| قرار انتداب لدى إحدى الإدارات أو المؤسسات العمومية أو تنظيم عمومي                      |
|--|
| أن   |
| بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام         |
| للوظيفة العمومية .   |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي      |
| الخاص بالموظفينللأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .                       |
| بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين           |
| والتسيير الإداري بالنسبةللموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية |
| ذات الطابع الإداري.  |
| بموجب القرار رقمالمؤرخ فيالمتضمن تعيين السيدفي رتبةابتداء من                           |
|  |
| نظرا لطلب الانتداب المقدم من طرف المعني المؤرخ في                                      |
| نظرًا لموافقة الإدارة المستقبلة بتاريخ   |
| باقتراح من   |
| يقرر   |
| المادة الأولى: ينتدب السيد لمدة ابتداء من لشغل مهام                                    |
| المادة الثانية: يكلف السادةكل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار الذي                        |
| سينشر في سجل القرارات الإدارية.  |
| حرر بـــ في  |

### 1-3- المقرر

### ❖ تعریف المقرر:

هو نص تنظيمي، وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كيفيات 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.

## ❖ نموذج عن المقرر: مقرر يتضمن إنشاء لجنة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مقرر رقم: ....مؤرخ في .... يتضمن إنشاء لجنة تكلف بملف المفتشية العامة وأنشطة التفتيش.

#### إن وزير التربية الوطنية

- . بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 49/90 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 06 فبراير سنة 1990 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال قطاع التربية.
- و. مقتضى المرسوم التنفيذي رقم: /90 174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1410 الموافق 90 يونيو سنة 1990 الذي يحدد كيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها.
- و. مقتضى المرسوم التنفيذي رقم: /94 265 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق 06 سبتمبر سنة 1994 الذي يحدد صلاحيات وزير التربية الوطنية.
- و. مقتضى المرسوم التنفيذي رقم: /94 266 المؤرخ في 29 ربيع الأول عام 1415 الموافق 06 سبتمبر سنة 1994 الذي يحدد تنظيم الإدارة المركزية في وزارة التربية الوطنية.
- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: /95 82 المؤرخ في 14 شوال 1415 الموافق 15 مارس سنة 1995 والمتضمن إنشاء مفتشية عامة في وزارة التربية الوطنية .

- و. مقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 10 ربيع الأول عام 1411 الموافق 29 أكتوبر سنة 1990 الذي يحدد مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية ومفتشية أكاديمية الجزائر ومكاتبها
- وبمقتضى القرار رقم: /94 177 المؤرخ في 25 جانفي سنة 1994 والذي يحدد مهام مفتشي التربية والتكوين وصلاحياتهم .
- وبمقتضى القرار رقم: /94 176 المؤرخ في 25 جانفي سنة 1994 الذي يحدد مهام مفتشي التربية والتعليم الأساسي وصلاحياتهم.

#### يقرر ما يلي:

المادة الأولى: يهدف هذا المقرر إلى إنشاء لجنة تكلف بمعالجة ملف المفتشية العامة، وأنشطة التفتيش من حيث الجوانب البيداغوجية، والتربوية، والقانونية، والتنظيمية، والإدارية والمالية. المادة 02: تتشكل اللجنة برئاسة المفتش العام من الأعضاء المذكورين فيما يلى:

| بعنوان المفتشية العامة:  | آ – |
|--------------------------|-----|
|                          | -   |
|                          | -   |
|                          | -   |
|                          | -   |
| بعنوان الهياكل المركزية: | ب-  |
|                          | -   |
|                          | -   |
|                          | -   |
|                          | -   |
| بعنوان سلك المفتشين:     | ج-  |
|                          | -   |
|                          | -   |
|                          | _   |

المادة 30: يمكن اللجنة وفقا لمقتضيات العمل أن تنشئ فروعا وإن تستعين في أشغالها بأي شخص بالنظر إلى كفاءته في موضوع مهمتها.

المادة 04: تجرى أشغال اللجنة طبقا لنظام داخلي تضعه ويتضمن خاصة، دورية الاجتماعات، وجدول الأعمال ومحاضر الجلسات.

المادة 05: تعد اللجنة حصيلة نهائية عن أشغالها وتحل بانتهاء مهمتها.

المادة 06: ينشر هذا المقرر في النشرة الرسمية للتربية الوطنية.

الجزائر في 05 جوان 2000 وزير التربية الوطنية الاسم واللقب الإمضاء والختم

2- النصوص التفسيرية:

### 2-1- المنشور:

### 🚣 تعریف المنشور:

هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا إلى سلطة إدارية دنيا أي إلى الأعوان الخاضعين إلى أوامرها، حيث يرسل المنشور إلى عدد كبير من المرسل إليهم، وهو ما يميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى. على عكس المذكرة الإدارية التي تتسم بالطابع المؤقت بالنسبة لصالحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهى بما العمل بانتهاء آجالها.

### 🚣 الهدف من المنشور:

يهدف المنشور إلى نشر تعليمات، وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي يتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها كالمراسيم، والقرارات أو حل مشاكل التطبيق، وكيفيات تفسيرها، وتأويلها بحيث لا تترك مجالا للشك، وهذا يعني أن المنشور ال يمكن أن ينشأ قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها ألن ذلك هو ميدان القانون. يحرر المنشور بأسلوب واضح ألجل ازالة الغموض الوارد في مفهوم النص. ويصدر بصيغة الجمع دون تخصيص على أساس أنه يخاطب مجموعة أشخاص وليس شخص عمفرده، وبالصيغة التشريفية.

## 🚣 التقديم المادي للمنشور:

يتكون المنشور من حيث المضمون من مقدمة ،عرض، وخاتمة أما من حيث الشكل فيتضمن مايلي:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- المكان والتاريخ (أحيانا يكتب في أسفل).
- عنوان الوثيقة (المنشور): يكون في أعلى الوثيقة.
- يمكن أن يكون المنشور متبوعا بصفة المرسل إليهم، فيكتب:منشور إلى السادة عمداء الجامعات أي جميعا، أو متبوعا برقم التسجيل: منشور رقم......
  - الموضوع.
  - المرجع.
  - نص المنشور.
  - الإمضاء والختم والصفة الإسم واللقب.

#### 2-2 التعليمة الإدارية

### 💠 تعريف التعليمة الإدارية:

هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا، أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين.

### ❖ الهدف من تحرير التعليمة الإدارية:

هو إعطاء تعليمات، وتوجيهات في مجال من الجحالات، ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية.

### \* خصائص التعليمة الإدارية:

تتميز التعليمة بمجموعة من الخصائص نحملها في ما يلي:

تظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها بتعليمة جديدة؟

تحوز صفة الإلزامية؛

تتميز بأسلوب مباشر حال من عبارات المحاملة.

## ❖ أشكال التعليمة الإدارية:

تأخذ التعليمة الإدارية أحد الأشكال التالية:

- تعليمة رئاسية.
- تعليمة حكومية.
- تعليمة وزارية.
- تعليمة ولائية.
- تعليمة مصلحة.

## التقديم المادي (الشكل) للتعليمة الإدارية:

تخضع التعليمة لجميع عناصر التقديم المادي التي تطبق في مجموع الوثائق الإدارية، وهي كالتالي:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- المكان والتاريخ.
- بيان المرسل إليهم إذا كانت موجهة إلى المسؤولين أو أشخاص معينين، مثال ذلك: تعليمة إلى السادة الولاة، تعليمة إلى السادة رؤساء جامعات الشرق، تعليمة إلى مفتشي الضرائب...الخ.
  - الموضوع.
  - المرجع عند الاقتضاء.
    - نص التعليمة.
    - التوقيع والختم.

## الفصل الثالث: ماهية الاتصال

#### تهيد:

للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل، فأي قصور في سيرورة الاتصال يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة، ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته، وهذا ما سنراه جليا في توضيح مفهوم الاتصال وطرقه.

#### 1- تعريف الاتصال:

لغة: الاتصال كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين رئيسيين :الربط بين كائنين أو شخصين و ذلك على عكس الانفصال و القطع و البعد ، و الربط يعني وصله و جمعه ضد فصله ، أما المعنى الأخر فهو البلوغ أو الانتهاء إلى غاية ما ، وصل إلى الشيء أي بلغه ، وصلين الخبر بلغني " فالاتصال في اللغة أساسا الصلة و العلاقة و بلوغ غاية معينة من تلك الصلة".

وتعني كلمة الاتصال Communication التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين . وتنطوي على عنصر القصد و التدبير . وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communs . معنى المشاركة أو تكوين العلاقة أو . معنى شائع أو مألوف كما ارجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل Common . معنى عام أو مشترك وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن (المشاركة - التفاهم) حول (موضوع ، فكرة ) لتحقيق (هدف ، برنامج ).

اصطلاحا: فالاتصال « هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة فكرة أو الخبرة أو مهارة أو أي مضمون اتصالي آخر عبر قنوات اتصالية ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بصورة توضح تفاعلا مشتركا بينهما ». ولقد تعددت مفاهيم الاتصال بتعدد التخصصات

التي تناولت موضوعه ولم تقتصر هذه المفاهيم على مهنة معينة ،أو تخصص معين دون الآخر لهذا سنحاول تحديد أهم هذه المفاهيم من خلال عدة أوجه:

- ✓ الاتصال بمعناه العام والبسيط: يقوم على نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومتأثرة مصادرو متلقين على التخصيص أو التعميم. على نحو يقصد به وترتيب عليه تغيير في المواقف أو السلوك » .أي أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المحرضات (أي الإشارات أو الرموز الاتصالية التي تمدف إلى إحداث الأثر) كما وكيفا ، وبين قابلية الملتقى ونزوعه على ما في الإنسان من جنوح الأهواء والتمركز حول الذات » .
- ✓ يعرف الاتصال الإداري: بأنه عملية تبادل الآراء والمعلومات بين الأطراف المختلفة
   داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين، وهذا معناه أن هناك رسالة معينة بين طرفين.
- ✓ وهناك تعريفا آخر للاتصال الإداري بأنه: العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا.
- ✓ الاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع و بالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.
- ✓ كما أورد معجم المصطلحات الإدارية: تعريفا للاتصال بأنه «عبارة عن تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية وغير الشفهية وذلك للتأثير على سلوك وتحقيق النتائج المطلوبة ».

#### 2 - عناصر العملية الاتصالية:

الاتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يتشاركا في فكرة أو مفهوم أو مهارة أو إحساس أو اتجاه أو عمل معين ، وهذا يعني أن احد الطرفين لديه معلومات أو مهارات أو أفكار و آراء معنية يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها.

على الرغم من البساطة التي تبدو عليها عملية الاتصال، فهي في حقيقة الأمر عملية معقدة لأنها عملية اجتماعية (أفراد، جماعات)، وليس عملية اجتماعية (أفراد، جماعات)، وليس

بين كيانات مادية .وتضم هذه العملية العناصر الرئيسية التالية :المصدر أو المرسل الرسالة وسيلة الاتصال المستقبل ، رد الفعل /الاستجابة ، رموز ، التشويش.

## 2-1- المصدر أو المرسل:

تبدأ عملية الاتصال بالمصدر ، فهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والآراء أو المبادئ أو الاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم من الأفراد أو الجماعات في موقف معين، وهو المسؤول عن قميئة الظروف المناسبة المؤدية إلى تعديل سلوكهم إلى أفضل . وقد يكون هذا المصدر فردا كالرئيس الإداري الذي يود إبلاغ أمور معينة إلى مرؤوسيه .أو مدرس أو موجها في مؤسسة . وفي حالات أحرى قد يكون المرسل منظم أو هيئة مثل الصحافة أو هيئة الإذاعة.

## 2-2 الرسالة:

وهي فحوى أو مضمون الرسالة الذي ينقله المصدر إلى من خلال الوسيلة أي الأفكار أو المفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ، أو أمرا، أو اقتراحا ، أو شكوى ، ومن الضروري إدراك فحوى الرسالة ، فنفس محتوى الاتصال قد لا يعني بالضرورة نفس الشيء بالنسبة لمختلف الأفراد والجماعات ، وذلك يسبب تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية . هذا والرسالة المعنوية يجب أن تدعمها الأعمال أو النتائج ، فالحقائق وحدها لا تغري ،ومع ذلك فان الحقائق والمعلومات يمكن أن تؤدي دورا له دلالته في تحريك وترشيد السلوك ، كما أن تقديم البيانات بعد أن تظهر الحاجة إليها يكون له أثرا اكبر مما لو حدث العكس.

## 2-3- وسيلة الاتصال:

يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة أو القنوات التي تمر خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات للاتصال ونقل للمعرفة.

وهي مجموعة الرموز المستخدمة في نقل المعاني والأفكار التي تتضمنها الرسالة عديدة ومتدخلة منها اللفظية والغير لفظية وإن انسجامها وتكاملها يساعد في ايجابيته وفاعلية الاتصال.

## **1-4-2** المستقبل:

المستقبل شخص يتسلم الرسالة ويقوم بترجمتها إلى معنى معين قد يكون هذا المعنى مطابقا للمعنى الذي قصده المرسل وقد يكون مختلفا عنه أو حتى مناقضا له.

## 2-5- الترميز:

تتكون أي لغة من ذخيرة من المفردات واستطاع الإنسان أن يكون من المفردات رموز لها معاني جديدة ،والتعبير عن المعنى له طريقين:

- الأولى: وهي الرموز اللفظية ويطلق عليها اللغة الحقيقية؛
- الثانية: وهي الرموز غير لفظية وهذه الرموز لا تحكمها قواعد تسلسل وتتابع مثل التي تحكم الرموز اللفظية.

لذلك نقول أن الرموز هي أساس الاتصال، و العمود الفقري وهي التي يستطيع الإنسان من خلالها أن يعبر عن أفكاره واتجاهاته.

## 2-6- التغذية الرجعية أو المفعول الارتجاعي:

وهي عملية تبين حدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية و قد تكون التغذية العكسية قوية إعلامية ، تصحيحية و تعزيزية يلاحظ أن مضمون الاتصال الواحد يسبب إدراك الناس له بمعاني مختلفة.

## 2-7- التشويش:

يمكن أن يؤثر على فهم رسالة المرسل مثل الاتجاهات والمفاهيم و التحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل والمستقبل.

#### 3 - مراحل العملية الاتصالية:

ويتم على خطوات ومراحل متعددة والشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، وفيما يلي توضيح لكل مرحلة من مراحل عملية الاتصال:

- ♦ مرحلة الإدراك: في مرحلة الإدراك يسمع المرء (المستقبل) عن الوسيلة الجديدة، وعن الغرض منها وعما يمكن أن تحققه من أهداف، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق وسائل الإعلام الجماهيرية كالإذاعة والتلفزيون والصحافة والمطبوعات.
- ♦ مرحلة الاهتمام: في مرحلة الاهتمام يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات من الوسيلة التي يسمع عنها، ومن خصائص هذه الوسيلة ومدى ما يمكن أن تحققه من أهداف و الأغراض المختلفة التي تستعمل من اجلها ويمكن تحقيق ذلك عن طريق عقد الاجتماعات والمناقشات أو الزيارات المتزلية.
- ♦ مرحلة التقييم: أما في مرحلة التقييم فيقوم الشخص بتقييم المعلومات التفصيلية التي حصل عليه عن الوسيلة وبعد أن ينتهي الشخص من تقييم المعلومات التي حصل عليها ويقتنع بصحتها ويتأكد من صلاحية الوسيلة لتحقيق أغراضه فانه يتقبل الوسيلة ، ويعدأ في اتخاذ قراره بنفسه دون ضغط خارجي، ويجب أن يتم ذلك عن طريق عملية الاتصال المباشرة وعن طريق الاجتماعات أو الزيارات المترلية أو المقابلات الفردية.
- ♦ مرحلة المحاولة والتجربة: وفي مرحلة المحاولة والتجربة يسعى المرء إلى تجربة الوسيلة المحديدة ومحاولة استعمالها بتحفظ في هذه المرحلة يكون دو ر المرسل هو تشجيع المستقبل وطمأنته ومعاملته معاملة حسنة والعناية والاهتمام به ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق الاتصال الشخصى في الاجتماعات الصغيرة والزيارات الفردية.
- \* مرحلة الممارسة: وفي مرحلة الممارسة يقوم الفرد فعلا باستعمال الوسيلة التي تم اختيارها وممارستها على أن يستمر الاتصال الشخصي دوريا وبانتظام في مقابلات تتبعية، حتى يتأكد من إشباع المستقبل بالفكرة الجديدة وممارستها من اجل الوصول إلى تحقيق الهدف الذي خططنا للوصول إليه.

### 4- عوامل وشروط نجاح العملية الاتصالية:

لكي تكون عملية الاتصال عملية ناجحة وفعالة بعناصرها يجب توفر الشروط التالية:

- تحديد الهدف من الاتصال؛
- الإعداد الجيد: يقصد به الاكتشاف الجيد الذي يتم فيه الاتصال، والتعرف على رغبات المرسل إليه، واتجاهاته، وسلوكياته ثم دراسة أفضل الطرق للاتصال به بحيث تكون الرسالة على أحسن ما يمكن.
  - تحديد المضمون الأفضل للرسالة؛
  - تحديد الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة؛
  - تحديد كيفية النفاذ إلى عقل الجمهور وقلبه؟
    - تحدید نوع إرجاع الأثر أو الصدی؛
  - ضرورة توفر قدر مناسب من الوضوح المعرفية؟
  - أن يكون بسيطا ومفهوما وواضحا دون غموض أو تعقيدات لغوية؟
    - أن يكون مختصرا ومباشرا؟
  - اختيار الوسيلة المناسبة بحيث تلائم الجمهور أو المرسل إليه ويستطيع استيعاها؟
  - الدراسة الجيدة للجمهور أو المرسل إليه من ناحية طبائعهم وآرائهم واتحاهاتهم؟
  - تجنب الوقوع في خطا عفوي أو حتى إذا حدث يجب سرعة معالجته وتصحيحية؟
- أن تشمل اتجاهاته كل المصالح والأفراد رغم اختلاف أماكن تواجدهم ورتبهم في الهيكل التنظيمي.
- اختيار التوقيت السليم للاتصال، والمقصود به هو التوقيت المناسب للمرسل إليه وليس الوقت المناسب للمرسل نفسه أو على الأقل المناسب للطرفين
  - المتابعة بمعني فقدان الجهود الجيدة التي سبقته.

#### 4- معوقات العملية الاتصالية والادارية:

تشكو العديد من المؤسسات من عدة معوقات تجعل من المستحيل أن تنجح العملية الاتصالية ،ومن هده العوائق نذكر ما يل\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_:

### 5-1- العقبات المادىة:

كندرة الاتصالات أو الإفراط فيها ،تعتبر كثرة لاتصالات والاجتماعات في المؤسسة عبئيا ثقيلا على العاملين في المؤسسة وتعتبر كذلك ضياع للوقت وسببا للملل والضجر وهذا يجعل الاتصال غير فعال ولا يحقق الأهداف المسطرة.

## 2-5- العقبات الشخصىة:

وهي تتصل بالنواحي النفسىة والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشىاء وحالته النفسية والعاطفية وطباعه ونزعته وما شابه ذلك من نواحي خاصة بقىم الفرد.

## 3-5- العقبات اللفظىة التعبىرىة:

تعتبر اللغة أداة هامة من أدوات الاتصال تساهم في عملىة الاتصال وتسىىرها كما يمكن أن تعرقلها ،فنجد الكثير من الكلمات تحمل أكثر من معنى وفقا للموقف الذي تستخدم فيه ،فتجعل المعنى غامضا ومنه لا يحصل إلى المستقبل ولا يتحقق الاتصال الذي هدفه هو نقل المعلومات ورفض ،كما أن اختلاف المستوى التعليمي والثقافي وتخصصات العملية والمهنية وهو ما يؤدي إلى اختلاف الألفاظ وفهم تفسير الكلمات والمعاني كذا اختلاف البيئة والتقاليد والعادات والقيم وهي ذات جوانب ثقافية أوسع تدخل في عملية التصور وفهم الاتصال .

### 5-4- معيقات تتعلق بوسائل وقنوات ومهارات الاتصال:

وتتمثل في:

- الافتقار إلى نظام يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتحاهات.
  - استخدام وسائل اتصالیة غیر مناسبة.
  - عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.

#### 6 - مهارات الاتصال:

### 6-1- مهارة القراءة:

نواجه في حياتنا داخل العمل وخارجه حاجة ملحة للقراءة حيث تحقق القراءة التواصل بين أفراد المجتمع الواحد من خلال الوقوف على أفكار الآخرين واتجاهاته.

### 2-6- مهارة الكتابة:

تحتاج باعتبارك مسؤولا أو رجل أعمال وكمدير إلى الكتابة بشتى أنواعها مثل الخطابات والمذكرات والتقارير ،بل أن أي شخص في حاجة دائمة لنقل المعلومات ،والآراء ،والقرارات ،والأوامر ،والتعليمات في صورة مكتوبة التي يجب أن تتم بطريقة سليمة ودقيقة ،ومن أجل هذا يجب تحسين طريقة الكتابة حتى تكون موجهة إلى الهدف الذي ترغب فيه.

## 3-6- مهارة الاستماع:

تعتبر تنمية قدرات الاستماع شيئا حيويا في حياتنا وذلك لتقوية درجة الفهم ولتحسين التعامل بين الأفراد ،أن الشخص الذي يمتلك قدرة عالية على الاستماع هو شخص ناجح حيث أن الاستماع الجيد يزيد من الأداء ،فيؤدي إلى الحصول على ترقيات وعلاوات وتحسين الأوضاع ،ومع لك فلا يوجد شخص قد ولد ولديه قدرة عالية على الاستماع فهي مهارة يتم اكتسابها وتعلمه وتحسينها من خلال الممارسات العملية.

### 4-6 مهارة التحدث:

تعد هذه المهارة إحدى أوجه الاتصال اللفظي، وهي عبارة عن رموز لغوية منطوقة تقوم بنقل أفكارنا ومشاعرنا إلى الآخرين وذلك عن طريق الاتصال المباشر كالمناقشات وغيرها .

### 7 - الكفاءة والفعالية في الاتصال:

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:

## 7-1- السرعة:

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة ،فمثلا عند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين أن الأول أسرع بكثير من الثاني ،وهناك بعدا آخر للسرعة وهو وصول المعلومة في الوقت المناسب ،حيث تفقد المعلومة قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب

### 7-2- الارتداد:

تسهل وسائل الاتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح ،أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

## 3-7- التسجيل:

يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات وملفات ،ويفيد ذلك في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في الإنجاز ،أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

#### **4-7** الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير ،الأمر الذي يمكننا من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة ،والوقائع والخطط ،ونتائج المتابعة والرقابة وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

## 7-5- الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل اتصال تناسب ذلك مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

#### 7-6- التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة ،والطبع ،والبريد ،والتليفون ،وأجور العمال المشتركين في الاتصال.

### 8 - دور وأهمية الاتصال:

تلعب الاتصالات الإدارية دورا هاما داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل، و تبدو أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة للتخطيط من ناحية و بعملية إصدار القرارات من ناحية ثانية وبعملية الرقابة من ناحية أخرى.

فمن الناحية الأولى نحد أن الاتصال الجيد يساعد القائمين على وضع و إعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية و المادية الموجودة بالدولة، وكذلك على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي تتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

هذا فضلا على أن وجود الاتصال الجيد والفعال يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من معرفة أهدافها بشكل واضح لا لبس فيه.

ومن ناحية ثانية إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة ، تلك التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة، ثم مرحلة البحث عن البدائل ، ثم مرحلة تقييم كل بديل و تنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل ، لوحدنا ألها جميعا نتائج جهد مشترك حتى لو صدر القرار في النهاية من رئيس فرد، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرارات . وتبدو أهمية الاتصال في هذا الشأن حتى بعد عملية اتخاذ القرارات ، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمنظمة إذا ما بقي حبيس أدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم القرار من وحدات وأفراد. ومن ناحية ثالثة وأخيرة ، فان فعالية الرقابة تتوقف إلى حد كبير على سهولة الاتصال ووضوح قنواته.

فالإداري لا يستطيع أن يؤدي وظيفته في الرقابة بطريقة مثمرة وحادة ما لم تكن لديه شبكة حيدة وفعالة للاتصال يجمع عن طريقها بين كافة أرجاء التنظيم . ولاشك أن الاتصال تزداد أهميته باتساع حجم التنظيم وتعدد فروعه. بالإضافة لذلك هناك مهام أخرى للاتصال منها:

- نشر أهداف المنظمة وقيم فلسفتها؟
- إعلام الأفراد بخطط المنظمة و إمكاناتها وإبلاغ الأوامر للعاملين؛
  - تبادل التوقعات والمنشورة ووجهات النظر؟
- إصدار التوجهات والإرشادات لأداء العمل، واستلام استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال؛
  - تعريف مشكلات العمل وتحديد مصدر البيانات اللازمة ، وإبلاغ الأفراد بانجازالهم؟
    - نشر الأفكار الجديدة والاقتراحات؛

• توضيح التغيرات والتحديات المراد إحداثها، وتطوير اتجاهات وقيم الأفراد ، واستقصاء ردود الفعال العاملين.

يمكن القول بشكل عام أن الاتصال الاداري على درجه عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بما الاتصال في المنظمة بما يلى:

- الاتصال نشاط اجتماع إداري ونفسي داخل المؤسسة، حيث أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق روح التعاون والتماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها.
- تعد عملية الاتصال ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي العاملين في المؤسسة.
- ىساعد العاملىن في المنظمة على مواكبة ما ىستجد من تطوارت وتجدىدات تمس المنظمة وتنعكس على بىئتهم العملىة.
- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره فالاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشاديه لنشاطات الرئيس.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حىث ىعمل الاتصال التنظىمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان ىمكن من خلاله أن ىعبر العاملون على اتجاهاتهم حول القضاى المختلفة وتوصىل أصواقم إلى صانعى القرر.
- يتم من خلال اتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصائيات والمفاهيم من القنوات المختلفة. مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتحقيق أهدافها.

### 9- أهداف ووظائف الاتصال:

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية ، كما تؤدي عملية الاتصال وظائف عدة و مهمة:

#### 9-1- أهداف الاتصال:

#### ❖ أهداف الاتصال عموما:

تتحدد أهداف الاتصال في مد المرؤوسين بمعلومات عن المؤسسة وأهدافها والخطط والسياسات والإجراءات الواجب إتباعها، كما ألها تعمل على تشجيع الأفراد على النجاح في النجاز أعمالهم، فالإعلام الصادق يؤدي إلى تفهم المرؤوسين لكل ما يحيط بالمؤسسة، والتعليمات الخاصة بإجراءات التنفيذ، كما ألها تحيطهم علما بالمشكلات أو المواقف التي تواجه تنفيذ الخطة . ومن ناحية أخرى تعتبر الأساس في معرفة مشكلات العاملين ، ومقترحاتهم سواء بالنسبة للمشكلات أو الظروف العمل في المنظمة.

ولهذا فعملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يتحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو على اتجاهاته أو على مهاراته.

## أهداف الاتصال ضمن المؤسسة:

جدير بالذكر أن الاتصال يهدف إلى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على مستوى الداخلي والخارجي فهو بمثابة البنية الأساسية التي يقوم عليها المنظمة والتي تدور حولها وظيفة المدير حيث يتعذر ممارسة العملية الإدارية إلا في حضور نظام جيد وفعال للاتصال حتى يتمكن المدير من التأثير على مرؤوسيه. ولذلك تكمن الأهداف الأساسية للاتصال لمدير المنظمة ذي المسؤوليات المتعددة اتجاه العاملين والمساهمين و المجتمع و الموردين والعملاء والإدارات الحكومية في الأبعاد التالية: الاستعلام والتحري، الإحبار التأثير، فيجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازم \_\_\_\_\_ ( الاستعلام ) وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم على المعلومات وتنمية وتوسيع الفهم

( إحبار ) ويدعم الاتجاهات والتصرف ( التأثير )، و أيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم فقد يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي وشفوي أو كتابي.

أما فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فان المدير الناجح الذي ينجز الهدف الثاني و الثالث فانه يستكشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل، حيث أن :

## الإعلام والأخبار + التأثير = العمل الجماعي ( فريق العمل )

- 2-9 وظائف الاتصال: إن النظرة القديمة للاتصال ترى أن الاتصالات تؤدي إلى نوعين من الوظائف الهامة جدا في ميدان العمل:
- ✓ الوظيفة الأولى: تحفيزية بالمعنى الذي تؤدي فيه إلى تحسين العلاقات الاحتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى تعود أهميتها إلى ما تنتجه من اقتراحات وحلول تقنية في حدود ما يمكن للعاملين التعبير عنه فيما يخص أنشطتهم. إن هذا النوع من الاتصال لا يهدف فقط إلى تجنيد الموارد البشرية كما يظن البعض، وإنما يتعدى ذلك إلى الحفاظ على العلاقات المباشرة في الأنشطة الإنتاجية.
- ✓ الوظيفة الثانية: هي أن يكون الاتصال إجرائيا أو وظيفيا أي يضمن العدد الكبير من المعلومات التي بواسطتها تسهيل العملية الإدارية.

### وظائف الاتصال داخل المؤسسات:

تبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الإستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة وهي: التخطيط (التوجيه والإشراف) الرقابة، ويستخدم الاتصال لتحقيق عدة وظائف في المؤسسات هي:

- استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر؟
- استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول إلى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل؛

- التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها؟
  - التأثير في الأشخاص وتوجيههم.

#### ♦ الوظائف العامة للاتصال:

يمكنك إجمال العديد من الوظائف للاتصال فيما يلي:

#### ✓ الوظائف التثقيفية:

وتتجسد هذه الوظيفة في تزويد الناس بالمعلومات والمعارف النافعة لهم في جميع نواحي الحياة وتعريفهم بطبيعة البيئة والسياح الاجتماعي والثقافي الديني يعيشون من خلاله ...هي هذا تعمل على تساند وتكامل المجتمع في النهاية.

### ✓ الوظيفة التعليمية:

وتتجسد هذه الوظيفة في كون الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي واسع النطاق بين الرئيس والمرؤوس فيها اخذ وعطاء وفعل ورد فعل، ويتم ذلك عن طريق تزويد المرؤوس بالخبرات المواقف والأخطاء والقيم الاجتماعية والروحية التي تساعده على التكيف مع مجتمعه.

وهذا يساعد الاتصال على تناول وتداول التراث الثقافي والتراكم الثقافي من جيل إلى جيل وهو يساعد على إحداث التواصل المعرفي وتبادل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة وأحداث التطورات المستمرة بصفة دائمة.

#### ✓ الوظيفة الاجتماعية:

تتمثل هذه الوظيفة في كون الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تقوم بنقل المعلومات والأفكار وهدف إلى تغيير السلوك الإنساني، بناء عليه فان الاتصال أداة فعالة في تكوين العلاقات الإنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات والأفكار بين الناس.

كما أن الاتصال يلعب دورا هاما في توحيد الأفكار والمشاعر والاتجاهات والعمل على تغيير السلوك الإنساني لتحقيق الأهداف الجماعية في المجتمع أو المؤسسة.

### √ خلق الدوافع:

وتعني أن الاتصال يساهم ثانيا في دفع وتوجيه وتقويم أداء العاملين في المنظمة.

#### ✓ المعلومات:

بالإضافة إلى الوظيفة العاطفية والدافعية، يساهم الاتصال في تقديم المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، وعلى خلاف جانبي المشاعر والتأثير، الاتصال في هذه الحالة توجه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات و على سبيل تحسين مستوى دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد، والمجموعات والقرارات التنظيمية.

### √ الرقابة:

هناك وظيفة للاتصال تتمثل في الصلة الوثيقة بين الاتصال والبناء التنظيمي، فالمنظمات في الواقع تسعى دائما في نشاطات الأفراد، من خلال التنظيم واستخدام قنوات الاتصال الرسمية، والخرائط التنظيمية.

### √ الحوار والنقاش:

ونعني به تبادل الحقائق اللازمة لتسهيل الاتفاق أو توضيح مختلف وجهات النظر حول القضايا العامة وتوفير الأدلة الملائمة والمطلوبة لدعم الاهتمام والمشاركة الشعبية.

### 10- خصائص الاتصال:

يتميز الاتصال بمجموع \_\_\_\_ة من الخصائص أهمها:

#### ✓ الاتصال عملية ديناميكية:

تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الآخرين والتأثر بهم مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع المختلفة، فعملية الاتصال تعني التغيير.

#### ✓ الاتصال عملية مستمرة:

نظرا لأن الاتصال يشتمل على سلسلة من الأفعال التي ليس لها بداية أو نهاية محددة فإنها دائمة التغير والحركة، ولذلك يستحيل على المرء أن يمسك بأي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته، ولو أراد أن يفعل ذلك لتغير الاتصال، إن الاتصال لا يمكن إعادته تماما كما هو لأنه مبني على

علاقات متداخلة بين الناس وبيئات الاتصال والمهارات والمواقف والتجارب والمشاعر التي تعزز الاتصال في وقت محدد وبشكل محدد.

### √ الاتصال يشكل نظاما تاما:

يتكون الاتصال من وحدات متداخلة، وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورجع صدى وبيئة اتصالية وإذا ما غابت بعض العناصر أو لم تعمل بشكل جيد فإن الاتصال يتعطل أو يصبح بدون التأثير المطلوب.

## ✓ الاتصال تفاعلي و آني ومتغير:

الاتصال نشاط ينبني على التفاعل مع الآخرين حيث يقوم الشخص بالإرسال والاستقبال في الوقت نفسه.

### √ الاتصال غير قابل للتراجع أو التفادي غالبا:

إذا ما قدر لشخص أن يرغب في التراجع عن الاتصال بعد حدوثه، فإنه لا يمكنه ذلك، قد يستطيع التأسف أو الاعتذار أو إصلاح ما أفسده الاتصال.

## ✓ الاتصال قد يكون قصديا وقد لا يكون:

هذا يتمثل في أربع حالات - :قد يرسل شخص إلى آخر رسالة بقصد، وبالتالي فإن الاتصال يكون غالبا مؤثرا- . وقد يرسل شخص رسالة بدون قصد لآخر يستقبلها عن قصد كمن يتنصت على محادثة خاصة بين الاثنين- . وقد يرسل شخص رسالة عن قصد إلى آخر غير منتبه لها فلا يتفاعل معها وقد يرسل شخصان رسائل ويستقبلانها دون قصد منهما بذلك، ويتمثل هذا بشكل كبير في الرسائل غير اللفظية كنوع ملابسنا ولونها ومظهرنا العام وملامحنا

#### ✓ اتصال ذو أبعاد متعددة:

بالرغم أن الإنسان يقوم بالاتصال بصفة مكثفة ويؤديه بعفوية إلا أن الاتصال له أهداف متعددة ومستويات متباينة من المعاني ، كل الرسائل فيها على الأقل بعدان من المعاني: معنى ظاهر يبرز من خلال محتوى الرسالة ومعنى باطن آخر تحدده طبيعة الصلة بين أطراف الاتصال كطريقة حديثك والتوكيد على بعض مقاطع الكلام وما يصاحب اللغة اللفظية من إيماءات وإشارات، فالاتصال يؤدي لنا وظائف متعددة، ونقوم به من أجل تحقيق أهداف نسعى إليها.

### 11 - أنواع الاتصال:

الاتصال هو عملية تفاعل بين طرفي إلى أن تصير الخبرة المشتركة بينهما ،وليس بالضرورة أن يكون الطرفان شخصين فقط بل أن يكون بين شخص، ومجموعة الأشخاص، أي بين مجموعة من الأشخاص، ومجموعة أخرى، وقد تتم هذه العملية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. وبناء على ذلك سنشير إلى أهم أنواع الاتصال، والأسس التي قام عليها كل نوع.

## 11-11 الاتصال من حيث رسميته: ويقسم إلى:

## ♦ الاتصالات الرسمية:

ويقصد به مجموعة الاتصالات الرسمية التي تتم بين أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط ومنافذ الاتصال التي يقرها التنظيم مقتضى نظام السلطة ومدى تفوضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات والانحراف التي يقرها التنظيم وتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصالات بالثياب والاستقرار ، ولذلك فإنه يمثل الطريق الرئيسي للاتصال في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم والأصل في الاتصالات الرسمية أن تتم بالأسلوب الكتابي كالتقارير الدورية التي يرفعها عمال التنظيم لرؤسائهم على سير العمل ، وكالتقارير التي يرفعها مدير الإدارة الوسطى إلى المدير الأعلى للمنظمة عن كفاءة عمال التنظيم.

### الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها ، وإنما تنشا نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم،وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها.ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين في التنظيم .

### 11-2- الاتصال من حيث الاتجاه: وينقسم إلى:

#### ♦ الاتصالات النازلة:

يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك حسب تسلسل السلم الإداري تتسم هذه الاتصالات أنه تمد و تنشط جماعات العمل ، وتخلق

الانسجام في أداء الأدوار ، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات التي تسمح لكل عامل في المؤسسة في التنفيذ الجيد للمهام .والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدبى وتتضمن ما يلي : الأوامر والتعليمات بشان الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون ، توجيهات وشرح جزيئات العمل، الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها، إبلاغ المرؤوسين .مستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء .

#### ♦ الاتصالات الصاعدة:

إذا كان الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات، فإن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ( الاتصالات الصاعدة ) يقتصر على شكاوى وتقارير عامة وطلبات .و الاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في اتجاه و المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم .

### ❖ الاتصالات الأفقية أو الجانبية:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي واحد (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية و لا ينظمهم خط سلطة واحد. (ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات ووجهات النظر.

## 11-3- الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل: ينقسم إلى:

#### ♦ الاتصال المباشر:

هو الاتصال الذي تتوافر فيه جميع العلمية الاتصالية، ويمكن المرسل من الحصول على رجع صدى بصفة مباشرة.

#### ❖ الاتصالات غير المباشرة:

مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما.

### 11-4- الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة:

#### ❖ الاتصالات اللفظية:

تتمثل في نقل المعلومات والبيانات عن طريق استخدام اللغة أو الكلمات المنطوقة والمكتوبة ، يمعنى أن يتم الاتصال إما في شكل شفوي أو في شكل كتابي . ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية استخدامها في المحاضرات والندوات والمناقشات والمؤتمرات والمقابلات الاجتماعية وغيرها، ومن أمثلة الوسائل التي تستخدم فيها اللغة اللفظية المكتوبة الكتب و المحلات والصحف اليومية ، والتقارير وغيرها.

#### ❖ الاتصالات غير اللفظية:

نقل الأخبار والمعلومات باستخدام الإشارات، والإيماءات، والسلوك، وقد تكون هذه الإشارات أو التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال.

## 5-11 وينقسم إلى:

#### ❖ الاتصالات الداخلية:

هي الاتصالات التي تتم داخل نطاق المنظمة الإدارية في جميع مستوياقم وتتمثل في تبادل البيانات والمعلومات بين إدارات وأقسام المؤسسة بغرض تخصيص مهام العمل وتنسيق الأنشطة وتحقيق الأهداف المرجوة وما إلى ذلك ، وتنساب هذه البيانات والمعلومات من خلال قنوات الاتصال الرسمية راسيا وأفقيا وكذلك من خلال القنوات غير الرسمية للاتصال

#### ❖ الاتصالات الخارجية:

هي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى إدارية كانت أو غير إدارية ، وكذلك بينها و بين الجمهور.

### 11-6- الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال:

وينقسم إلى:

## ❖ الاتصال الايجابي:

وهو النموذج السليم للاتصال حيث يعرض الشخص وجهة نظره ويتيح للطرف الآخر فرصة عرض وجهة نظره أي أن الشخص يحافظ على حقه وحقوق الآخرين.

### ❖ الاتصال السلبي:

حيث يتنازل الشخص في حقه عن التعبير في رأيه أو مناقشة أراء الطرف الأخر ويعود إلى ذلك ضعف الشخصية أو فقدان الثقة في نفسه أو نقص معلومات حول موضوع الاتصال.

❖ الاتصال العدواني ( الهجومي):

حيث يتمسك بحقه في التعبير عن رأيه ولو كان ذلك على حساب حقوق الآخرين ويحاول فرض رأيه على الطرف الأخر دون أن يتيح له فرصة التعبير عن رأيه أو موقفه .

138

### 12- طرق الاتصالات الإدارية:

هناك عدة طرق للاتصالات الإدارية داخل المنظمات منها:

## 12-1 الاتصال الشفهي (اللفظي):

وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين ومن صور هذا الاتصال المحادثات والندوات والاجتماعات و المقابلات والبرامج التدريبية ويشمل أيضًا هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات.

## 2-12- الاتصال الكتابي:

وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المنظمة. والاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابيًا إذا اتسم بالدقة التعبيرية والوضوح وبالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية وقد يكون سلبيًا إذا لم يكن بالدقة المطلوبة، ويكون عبء على المنظمة لحفظه وتكديسه في المخازن. ومن صور هذا النوع من الاتصال التقارير والأوامر والتعليمات وكتيبات المنظمة وسياسات ولوائح المنظمة ودليل قوانين العاملين وغيره.

## 12-3- الاتصالات الالكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس.

#### 13-4- الاتصالات غير اللفظية:

هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدًا فتعابير الوجه و لغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها.

### 13- اتجاهات الاتصال:

يكون الاتصال من حيث اتجاهه إما من جانب واحد أي ذو اتجاه واحد وإما ثنائية أي ذو اتجاهين

## 1-14 الاتصال في جانب واحد:

ومضمون هذا النوع أن المعلومات أو الأفكار تتنقل من مركز إرسال إلى مركز استقبال ،وغالبا ما يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الناقص لأنه يسير في اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل دون أن يصاحب ردود فعل من المستقبل أو تغذية عكسية توضح مدى وصول الرسالة ومحتواها.

## 14-2- الاتصال في اتجاهين:

ويطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال الكامل الذي يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل للمناقشة والتعبير عن رأيهم والأخذ بعين العطاء وهذا يعني أن هذا النوع يتوفر فيه عناصر عملية الاتصال جميعها وخاصة الرجوع أو الصدى وبذلك يستطيع المرسل أن يتأكد أن رسالته قد وصلت إلى المستقبل.

#### 14- شبكات الاتصال:

توجد أنواع متعددة لشبكات الاتصالات وهي:

## 15-1- شبكات الاتصال المركزية:

وتحدد هذه الشبكات بوضوح دور ووظيفة كل عضو فيها ويساعد ذلك في التحكم إلى حد كبير في تكاليف العمل، السرعة في حل المشكلات، أضف إلى ذلك أن شبكات الاتصال المركزية غير مرنة ولذلك فهي تمثل عائق نحو تطوير أو تغيير متطلبات العمل حسبما تفسر عند ظروف التطبيق الفعلي بجانب كبت القدرات الإبداعية للأعضاء وتشمل هذه الشبكات كل من:

### شبكة الاتصال المباشر:

يتصل الرئيس الذي يكون في قمة المنظمة مباشرة بالمرؤوسين بدون وجود وسطاء، حيث يصدر أوامره إليهم فيكون الاتصال ذو ممر واحد وعندما يتمكن المرؤوس من الاتصال مباشرة بالرئيس فيكون الاتصال المزدوج المباشر.

## \* شبكة الاتصال المباشر والغير مباشر:

وهي شبكة اتصال تكون خطوط اتصالها مباشرة بين الرئيس الأعلى (أ) في القمة، وبين المرؤوسين (ب وج)، ومرؤوسين يتصلون بالرئيس بشكل غير مباشر (د،ه،ث) وذلك عن طريق رؤسائهم المباشرين (ب،ج).

### شبكة الاتصال بمساعدة المرؤوسين يتصلون به:

نوع آخر من شبكة الاتصال حيث يوجد للرئيس مساعد يتصل به مباشرة ، ومرؤوسين (ج ،د،) يتصلون بمساعدة الرئيس ويكون اتصالهم بالرئيس بشكل غير مباشر .

## 15-2- شبكات الاتصال اللامركزية:

وتميل هذه الشبكة لأن يعمل أعضاؤها في مجموعات مما يساعد على حل المشكلات غير الروتينية والمعقدة ،علاوة على ألها تسمح لكل عضو أن يشارك بخبرته في المجموعة مما يوفر مناخا أفضل للإبداع والابتكار في العمل ورفع الروح المعنوية للأعضاء وينعكس ذلك بالرضا والقناعة لكل عضو.

وتشمل هذه الشبكات كل من :

## شبكة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء:

الشبكة المتكاملة تحصل خطوط اتصالات متعددة بشكل مباشر بين المرؤوسين والرئيس الأعلى مباشرة ،أو بشكل غير مباشر عن طريق الرؤساء المباشرين للمرؤوسين.

## ♦ الشبكة الدائرية:

ويقوم هذا النموذج على أساس إمكانية كل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له دون حاجته أن ينقل رسالته إلى كل منهما عن طريق شخص ثالث.

#### خاتمت:

خلص في الأحير أن التحرير الإداري فن لا بد لحرر الوثيقة الإدارية أن يتحكم فيه محترما في ذلك خصائص الأسلوب الإداري، وقواعده، فلا تستطيع الإدارة مهما قلت مهامها الاستغناء عن آلية التحرير الإداري ، ذلك أن التعامل فيما بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد والمرفق الواحد يفرض استعمال الوثائق الإدارية، فقد اعتادت الإدارة عند إنتاج النصوص التشريعية، والتنظيمية على العمل بعرف شديد التنظيم، والدقة هو التحرير الإداري، والذي يدل على كيفيات تحسين، وضبط، وإصلاح الكتابة عند إنشائها، وتعودت الإدارة على الاهتمام هذه الكيفيات، وقننتها، وتداولتها في أعمالها، وأعطت تسمية لكل نوع من النصوص والوثائق، و الرسائل، وتندرج القاعدة المتعلقة بحرية الأشكال من الاجتهاد القضائي الذي يترك للإدارة كل الحرية في تحديد كيفيات التعبير عن إرادها، وظواهرها.

ولقد أدى العمل الإداري المكثف إلى تنوع الوثائق الإدارية وتكاثرها للتعبير عن إرادة السلطات الإدارية، ونعني بهذه الوثائق المناشير، والتعليمات، والتقارير، والمذكرات، والمحاضر، والرسائل والبرقيات...، وبصفة عامة كل ما تنتجه الإدارة من عمل فكري له طابع عام، ويساهم بقدر كبير في شرح النصوص التشريعية، والتنظيمية، وتفسيرها، وترقيتها، وفي حسن سير المؤسسات، ونوعية المرفق العام.

تتضمن هذه الوثائق رغم طابعها العام تدابير تنظيمية يفهم منها أنها قاعدة إدارية لها تأثير فعلي، وتحظى بالتنفيذ تحت طائلة الجزاءات الإدارية، ويستند القاضي الإداري على هذه الوثائق لتفسير إرادة السلطات العمومية عند قبول الطعون في القرارات الشفوية أو الضمنية.

ومع تسامح الاجتهاد القضائي مع شكل النصوص القانونية ، تتفنن الإدارة العموية في إعداد نصوصها محددة بذلك العناصر الضرورية التي تتكون منها هذه النصوص، وفي تحريرها بأسلوب ذي الطابع الخاص.

وبتالي نستنج أن الوثيقة الإدارية هي وسيلة الاتصال التي تعبر بها الإدارة العمومية عن إرادتها عند تعاملها مع الغير سواء كانوا مرتفقين أو مصالح تابعة لها أو إدارات عمومية أو خاصة تربطها علاقة معها ، و نظرا لأهمية وخطورة الوثيقة الإدارية كان لابد عند تحريرها التقيد

بمجموعة من الضوابط و المميزات الموضوعية و الشكلية حتى تعكس هيبة الإدارة العمومية وأهمية الوظائف التي تحققها و حتى تضفي الطابع الرسمي على الوثائق و المحررات الإدارية .

كما أن للاتصال أهمية بالغة تجعله المحفز الأساسي لضمان سير الإدارة ، فبدونه لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل ، فأي قصور في سيرورة الاتصال يمكن أن تؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة، ولقد أدت تطبيقات علم الاتصال في مختلف الميادين إلى إثراء معطياته الأساسية مما انعكس على زيادة فعالياته.

يعتبر الاتصال أهم وسيلة فعالة تقوم عليها وظيفة التنظيم في مختلف المؤسسات العامة والخاصة كونه يساعدها على تحقيق الأهداف، والخطط، والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري، وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات، ووسائل الاتصال، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على فعالية الاتصال. وبتالي تحسين عالقاتها الداخلية والخارجية. إضافة إلى انه يساعد على تحسين الأداء التنظيمي إذا يعمل صناع القرار على اختيار نظام الاتصال، والأهداف ووسائل الاتصال من اجل مسايرة منظمات الأعمال للظروف الداخلية، والخارجية هدف تحقيق أهدافها.

وبتالي فإن الاتصال أداة حيوية في المحتمعات الإنسانية، فهو يعمل على تنمية الشخصية الاجتماعية والعقلية والنفسية للفرد، بما يتناسب مع قيم المجماعة التي يعيش فيها، حيث تعد العملية التواصلية عملية الستمرارية وتكاملية بالأخذ والعطاء بين الفرد ومحيطه.

## قائمة المصادر والمراجع:

#### ا - كتب باللغة العربية:

- ابتسام القرام: المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية والفرنسية، قصر الكتاب، البليدة، 1998.
  - 2. إبراهيم عبد العزيز شي: أصول الإدارة العامة، دط، منشاة المعارف الإسكندرية، 2014.
- 3. ابراهيم محمد القعيد: التقارير الادارية والفنية (ساليب عملية الاعداد والتقديم)، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 1422ه.
  - 4. إسماعى ل سعىد: الاتصال والرأي العام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
  - 5. آمال على موسى: محاضرات في التحرير الإداري، المركز الجامعي ميلة، 2021-2022.
    - 6. بدر الدين تريدي: المراسلة العامة، دار المعرفة، الجزائر، 1998.
  - 7. بشار حزين: الاتصال التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
    - 8. بلودنين أحمد: دليلك في التحرير الإداري، الجزائر، دار بلقيس، 2102.
  - بوحميده عطاء الله: دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعيه، الجزائر، 1999.
- 10. توازي حالد: التحرير والتوثيق الإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، حامعة محمد بوضياف المسيلة، 2020-2021.
  - 11. حابر نصر الدىن، لوكى الهاشمي: مفاهىم أساسىة في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزىع، دط، عىن ملىلة الجزائر، 2006.
    - 12. حديدي معرج: محاضرات في قانون التأمين الجزائري، ط. 4 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
    - 13. جمال غانم زيدان: السكرتارية والادارة المكتبية، ط1، دار الجبل، بيروت، 1417ه 1997م.
- 14. حسى عبد الحمى د احمد رشوان: العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع، ط4، المكتب الجامعي الحديث، 2015.
  - 15. حسين مبروك: تحرير النصوص القانونية، الجزائر، طبعة 1996.
  - 16. حديجة الحناوي: المرسلات الإدارية الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، المملكة المغربية.
- 17. رابح بوزيدي: **الاتصال والتحرير الإداري**، مطبوعة، جامعة محمد الصديق بن يحي حيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.
  - 18. رائد ناجى: البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008.

- 19. ربحي مصطفى عليان: اسس الادارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن. ط 1، 2007.
- 20. رشيد حباني: **دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة**، الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، الجزائر، 2007 .
- 21. رماش صبرينة: <u>اتصال المؤسسة بين النظرية والتطبيق</u>، دار الايام للنشر والتوزيع، معجم مجاني الطلاب، ط 1، 2001.
- 22. سلوى عثمان الصدىقي، هناء حافظ بدوى: أبعاد العملىة الاتصالىة، المكتب الجامعي الحدىث، د ط، الإسكندرية، 1999.
- 23. سمير احمد حمودة، احمد علي ياسين وآخرون: المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الادارة)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2013.
- 24. عبد الجليل طواهير: مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، د.س، الجزائر.
  - 25. عطوف محمود ىاسىن: الاتصال ووسائله، دار المكتب الجامعي، 2013.
    - 26. علي عباس: اساسيات علم الادارة، دار المسيرة، الاردن، ط 8، 2014.
- 27. علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال، دط، دم، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2014.
- 28. عمار بوضياف: المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الادارية، حسور للنشر والتوزيع، ، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009.
  - 29. عمار عوابدي، نظرية القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري ، دار هومه، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2009 .
  - 30. عمر سرار: **الرضاعن العمل وأثره على الأداء**، مذكرة الماجستى في العلوم الاقتصادىة، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادىة، 2002/2003.
  - 31. فتحي احمد ذياب عواد: ادارة الاعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،الاردن، 2012.
- 32. ليلية غضابنة: ملخص محاضرات الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة جامعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2019-2020.
  - 33. محمد باهي: المبادئ والأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة.
  - 34. محمد زواوي: المراسلات والتنظيم الإداري، الجزائر، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، 2015.

- 35. محمد محمد عمر الطنوبي: نظرى الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية 2001.
  - 36. محمد مسلم: مدخل إلى علم النفس العمل، دط، الجزائر، دار قرطبة المحمدية، 2007.
- 37. محمد ىسري دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، دط، الإسكندرىة، البطاش سنتر للنشر والتوزىع، 2016.
  - 38. مريم بلقبلي، العيادة حسن: **الاتصال والتحرير الإداري**، حامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر،2019-2020.
  - 39. المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري،1995-1992.
    - 40. مكربش سمية: التحرير في مجال التأمين، حامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية الحقوق، 2020-
  - 41. مميش على و رزاق العربي: التحرير الإداري، سند تكويني، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية ، الجزائر ، سنة 2010.
    - 42. ميدي أحمد: الكتابة الرسمية كدليل اثبات في القانون المدني الجزائري، الجزائر دار هومة، 2102.
      - 43. ميلود برارمة ، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2005 .
  - 44. وهيبة غرارمي: دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015.

## أا ـ مراجع باللغة الأجنبية:

- 1. Arbonnier, Alain; De Meulemeester, Bernard; Ronchin, Josiane.- La lettre administrative Formation continue.- Paris: La Documentation Française, 2000.
- 2. Arbonnier, Alain; De Meulemeester, Bernard; Ronchin, Josiane.- La lettre administrative Formation continue.- Paris: La Documentation Française, 2000.
- 3. Bonnery, R.; Le Guérinel, Pierre.- La note administrative Paris : La Documentation Française, 1995.
- 4. Catherine, Robert.- Le style administratif.- Paris : Albin Michel, 1996.
- 5. Crochu, Xavier; Gillet, Didier; Laine, Jean-Yves.- La note administrative.- Paris: CDFA, 1996.
- 6. Delval, Francine.- La lettre administrative Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 1996.
- 7. Delval, Francine.- La lettre administrative Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 1996.
- 8. Delval, Francine.- La lettre administrative Formation continue.- Paris : La Documentation Française, 1996.

- 9. Ferrandis, Yolande. La rédaction administrative en pratique. Paris: Editions d'organisation, 2000..
- 10. Ferrandis, Yolande. La rédaction administrative en pratique. Paris : Editions d'organisation, 2000.
- 11. Gandouin, Jacques. Correspondance et rédaction administratives. Paris : Armand Colin, 1998.
- 12. Gandouin, Jacques. Correspondance et rédaction administratives. Paris : Armand Colin, 1998.
- 13. Gandouin, Jacques. **Correspondance et rédaction administratives**. Paris : Armand Colin, 1998.
- 14. Lejeune, Françoise. **Réussir la note administrative. -** Levallois-Perret : Studyrama Jeunes éditions, 2005
- 15.Leroux, Martine; Stanek, Danielle; CDFA.- La lettre administrative.- Paris: CDFA, 1996.
- 16.Lescop, Jean-Yves; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.-Paris: CDFA, 1996.- p 34
- 17.Lescop, Jean-Yves; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.-Paris: CDFA, 1996
- 18.Lescop, Jean-Yves; Traiteur, Annie.- La rédaction administrative.- Paris: CDFA, 1996.

#### iil ـ روابط ووثائق إلكترونيت:

- 2. <a href="https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85\_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D9%8A%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A7%D8%A7%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87">https://mawdoo3.com/%D9%85%D9%81%D9%84%D8%B1%D9%8A0%D8%B1%D9%8A0%D8%B1\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87</a>
  <a href="mailto:D9%88\_D9%88\_D8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87">D8%B1%D9%88\_%D9%88\_MD9%88\_MD8%AE%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D8%B5%D9%87</a>
- 3. http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=7213#section-7
- 4. <a href="https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/course/view.php?id=503#section-3">https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/course/view.php?id=503#section-3</a>
- 5. Meek .W, basics of communication, https://www.psychologtoday.com
- 6. <a href="http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=7313#section-5">http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/course/view.php?id=7313#section-5</a>
- 7. http://elearning.univ-biskra.dz/moodle/mod/folder/view.php?id=49435
- 8. https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/course/view.php?id=503#section-3
- 9. http://elearning.univ-jijel.dz/course/view.php?id=4997
- 10. https://e-learning.univ-saida.dz/course/view.php?id=1556
- 11. http://www.hrdiscussion.com/hr3724.html#ixzz1lNgyvJkd

# قائمةالمحتويات

| صفحت     | العنوان                                 |
|----------|---|
| 03-02    | • قائمة المحتويات                       |
| 05-04    | • مقدمت                                 |
| 25 – 06  | الفصل الأول: مفاهيم حول التحرير الإداري |
| 06       | 2. تمهید                                |
| 06       | 3. مفهوم التحرير الإداري                |
| 07       | 4. أهمية التحرير الإداري                |
| 08       | 5. خصائص التحرير الإداري                |
| 10       | 6. مميزات الأسلوب الإداري               |
| 14       | 7. صيغ التحرير الإداري                  |
| 17       | 8. مراحل التحرير الإداري                |
| 18       | 9. المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري   |
| 21       | 10. شروط التحرير الإداري الفعال         |
| 118 _ 26 | الفصل الثاني: أنواع المحرارات الإدارية  |
| 26       | تمهید :                                 |
| 27       | 1. المراسلات الإدارية                   |
| 27       | - الرسالة الإدارية                      |
| 40       | - البرقية                               |
| 42       | - جدول الإرسال                          |
| 45       | - الاستدعاء والدعوة                     |
| 48       | - الإعلان                               |
| 50       | 2. الوثائق الإدارية                     |
| 57       | - التقرير                               |
| 67       | - المحضر                                |
| 77       | - المحضر<br>- عرض الحال                 |
| 80       | - المذكرة الإدارية                      |

الصفحة.\_\_

| 89       | 3. النصوص الإدارية                    |      |
|----------|---------------------------------------|------|
| 89       | النصوص التنظيمية                      | -    |
| 91       | المرسوم                               | •    |
| 97       | القرار                                | •    |
| 112      | المقرر                                | •    |
| 115      | 4. النصوص التفسيرية                   |      |
| 115      | المنشور                               | •    |
| 117      | التعليمة الإدارية                     | •    |
| 142 _119 | بل الثالث: الاتصال الإداري            | الفص |
| 119      | ۷:                                    | تمهي |
| 119      | 1. تعريف الاتصال                      |      |
| 120      | 2. عناصرالعملية الاتصالية             |      |
| 123      | 3. مراحل العملية الاتصالية            |      |
| 124      | 4. خصائص العملية الاتصالية            |      |
| 124      | 5. عوامل وشروط نجاح العملية الاتصالية |      |
| 125      | 6. معوقات العملية الاتصالية والإدارية |      |
| 126      | 7. مهارات الاتصال                     |      |
| 126      | 8. الكفاءة والفعالية في الاتصال       |      |
| 127      | 9. دورو أهمية الاتصال                 |      |
| 130      | 10. أهداف ووظائف الاتصال              |      |
| 133      | 11. خصائص الاتصال                     |      |
| 135      | 12. أنواع الاتصال                     |      |
| 139      | 13. طرق الاتصال                       |      |
| 140      | 14. اتجاهات الاتصال                   |      |
| 140      | 15. أشكال الاتصال                     |      |
| 144 _143 | ا خاتمة                               | •    |
| 148 _145 | و قائمة المصادر والمراجع              | •    |