

جامعة أحمد زيان غليزان

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

مطبوعة في مقياس

التحرير الاداري

لطلبة سنة ثالثة علوم سياسية

تخصص تنظيم سياسي واداري

د.بلفکرات رشید

2025 - 2024

مقدمة:

يحظى فعل الكتابة بكل الاهتمام والعناية في عصر تزايد فيه وتيرة التواصل، وتعتقد فيه طبيعة العلاقات المهنية والوظيفية، حيث يعتبر التحرير الإداري ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات، فهو ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، بل هو أداة فعالة لترسيخ الثقة وبناء العلاقات، وضمان سير العمليات الإدارية بكفاءة وفاعلية.

إن إتقان التحرير الإداري سيمكن ليس فقط من صياغة وثائق مهنية متكاملة بل ويعزز أيضًا القدرة على التفكير المنظم لتحليل المعلومات والبيانات، وتقديمها بشكل مقنع ومؤثر، حيث يهدف هذا المقرر إلى إكساب الطالب الأدوات الالزمة لإتقان تحرير المراسلات الإدارية على اختلافها.

يهدف هذا المقرر إلى تزويد الطالب بالمعرفة والمهارات الالزمة لإتقان فن التحرير الإداري، حيث ستعتمق في فهم طبيعة الوثائق الإدارية المختلفة، من المراسلات اليومية والمذكرات الداخلية إلى التقارير الشاملة ومحاضر الاجتماعات. كما ستنكشف القواعد اللغوية والأسلوبية التي تميز هذه الكتابة، مع التركيز على الوضوح، الدقة، الإيجاز، والملاءمة، وهي السمات التي تضمن وصول رسالتكم بفعالية، وبلا أي غموض أو حاجة للتفسير. فالوثائق الإدارية الواضحة، تقلل من الأخطاء، وتتوفر الوقت، وتحقق السرعة في اتخاذ القرار، مما ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

كما أن عملية التحرير الإداري لا تختص نشاطاً معيناً أو مؤسسة ما بل هي ترتبط بجميع المجالات، حيث يتطلب من الأشخاص سواء لاحتياجاتهم الخاصة أو لأنشطتهم المهنية، إنتاج وكتابة الكثير من المراسلات الإدارية، بالإضافة إلى ذلك فإن تطبيق نظام LMD في الجزائر يفرض على الجامعة إعداد الطلاب لممارسة أنشطتهم المهنية المستقبلية، حيث يتعين عليهم استخدام مهارات التحرير الإداري في التواصل، ونقل المعلومات والبيانات.

ويعد مقياس التحرير الإداري مادة هامة تستخدم في تقييم مهارات الاتصال وكتابة الوثائق الإدارية للأفراد في العمل، حيث يقدم هذا المقياس كيفية كتابة المحررات الإدارية، وكذلك طرق واساليب الاتصال مع الآخرين، مما يساعدهم في تحسين الأداء وتحقيق الاهداف داخل المؤسسات، وتسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرارات.

الأهداف العامة في المقياس:

هذا المقرر المخصص لطلاب العلوم السياسية، سنة اولى ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، يهدف إلى تمكين الطالب من تحديث معارفه ومهاراته في استخدام اللغة، واكتساب أساليب معالجة المعلومات المكتوبة والشفوية، وتصميم تقارير تركيبية مكتوبة وعرضها الشفوية، وصياغة كتابات ذات طابع إداري، حيث يهدف هذا المقرر إلى تحسين مهارات الطالب في التحرير الإداري، كما يسمح هذا المقرر بان يصبح الطالب قادرًا على:

- استيعاب قواعد وتقنيات صياغة الوثائق الإدارية (الرسائل، المذكرات، محاضر الجلسات، التقارير، إلخ...).
- أن يتذكر الطالب أهم المعرف المكتسبة في مجال إدارة وتنظيم الموارد البشرية.
- أن يتعرف الطالب على ماهية التحرير الإداري و أهميته في الادارة.
- أن يتعرف الطالب على المهارات الكتابة والاتصال مما يسهم في تحسين قدراتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية.
- يساعد المقياس الطالب على فهم كيفية طرق واساليب العمل ونقل المعلومات موافق مختلفة، وهو أمر ضروري لتحقيق اهداف المؤسسة.

الأهداف الخاصة:

- صياغة وثائق مهنية تتوافق مع قواعد العمل الإداري.
- تطبيق الأسلوب الخاص بطبيعة كل كتابة مهنية.
- إنتاج كتابات فعالة تحقق الاهداف.
- اكساب الطالب معارف واساليب عمل جديدة.

برنامج المقياس:

المحور الاول: مبادئ الاتصال والتحرير الاداري.

مفهوم الاتصال الاداري.

مفهوم التحرير الإداري.

أهمية واهداف التحرير الإداري.

المحور الثاني: معايير التحرير الإداري.

خصائص التحرير الإداري ومبادئه.

شروط التحرير الفعال.

صياغة المحررات الإدارية.

المحور الثالث: تحرير المراسلات الإدارية.

الرسالة الادارية

عناصر الرسالة الإدارية.

خصائص الرسالة الإدارية المرفقة.

نماذج للرسالة.

المحور الرابع: وثائق السرد و الوصف و التحليل الإدارية

المحضر ..

التقرير.

الاستدعاء والدعوة .

المذكرة الإدارية.

التعليمية.

القرار الإداري.

المحور الاول: الاتصال والتحرير الاداري.

بعد الاتصال وتبادل المعلومات الركيزة الأساسية التي يقوم عليها النشاط الإداري فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على وجود نظام اتصالي فعال وسليم، كما أنّ كفاءة المدير تعتمد بدرجة كبيرة على مهاراته في الاتصال لأنّ المدير المسير لا يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكّل بشكل سليم ودقيق ما لم يكن هناك قنوات ووسائل اتصال تساعد في التعرف على المشكّل المطروح وتمهّده بكل المعلومات، وبذلك تشكّل الاتصالات القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار.

مفهوم الاتصال الاداري.

إنّ أصل الكلمة اتصال واردة من الكلمة اللاتينية **Communis** (والتي تعني في اللغة الإنجليزية **Common**) أي مشترك أو اشتراك في المعلومات أو الأفكار والاتجاهات، بينما نجد المعنى اللغوي للاتصال في اللغة العربية يشير إلى الإبلاغ والإخبار والربط وإقامة الصلة والتتابع والاستمرار وإقامة الصلة، وهذه المعاني تعمل في طياتها المعاني الاصطلاحية لعملية الاتصال.¹

ومن الناحية الاصطلاحية فقد اختلفت معاني الاتصال باختلاف باتجاهات الباحثين والدارسين لموضوع الاتصال، وذلك يرجع إلى إختلاف طبيعة الميدان والزاوية التي ينظر إليها كل منهم إلى عملية الاتصال، لذلك سنحاول تعريف هذا المصطلح من خلال ارتباطه بالنشاط الإداري من جهة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات من جهة ثانية.

يعرف الاتصال على أنه: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين أعضاء التنظيم".²

يعرفه هوكيتز (Howkinz) وبريستون (Preston) بأنه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، حيث يؤدي الاتصال عدة وظائف تتعلق بجميع المعلومات لاتخاذ

¹ محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الاتصال، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص 76.

² منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، ط 1، الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2002، ص 22.

القرارات وتغيير الإتجاهات، كما يعبر الإتصال عن عملية تفاعل و تأثير بين المرسل والمستقبل تبعاً للرسالة
³ المرسلة".

من التعريف السابقة يمكن القول أن جوهر عملية الإتصال هو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر سواء كانت هذه المعلومات تعبّر عن بيانات وحقائق أو عن أفكار وآراء محددة أو قيم واتجاهات معينة، وبهذا يمكن أن نعرف الإتصال على أنه: "العملية التي يمتنعها تبادل الأفراد أو المؤسسات المعلومات والمعارف والاتجاهات حول موقف أو حالة معينة أو مشكل ما بغرض تقديم الحلول والاقتراحات".

• عناصر الإتصال:

لقد تطورت النماذج التي تشرح وتفسّر عملية الإتصال بعناصرها المختلفة، حيث يظهر في البداية النموذج الخطّي أو المباشر الذي يرى أن تلك العناصر هي مجرد المرسل والرسالة والمتلقي، غير أن الدراسات التي أجريت منذ الأربعينيات من القرن الماضي أثبتت مدى قصور ذلك النموذج، فقد ظهرت العديد من النماذج التي تطورت من الطبيعة الثنائية لعملية الإتصال إلى النماذج الدائرية والتي على ضوئها تكون العملية الإتصالية من ستة عناصر أساسية هي : المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي (المستقبل) ثم رجع الصدى، والتأثير، وفي ما يلي هذه العناصر⁴:

أ. المصدر: ويقصد به منشأ الرسالة وكثيراً ما يستخدم تحت مسمى المرسل، فقد يكون المصدر فرداً أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة.

ب. الرسالة: وهي المنبه الذي ينقله المصدر إلى المستقبل، وتتضمن الرسالة المعاني والأفكار والآراء التي تتعلق بمواضيعات معينة والتي يتم التعبير عنها رمياً سواء باللغة المنطقية أو غير المنطقية، وتتوقف فاعلية الإتصال على الفهم المشترك للموضوع واللغة التي تقدم بها.

ت. الوسيلة أو القناة: وهي الأداة التي من خلالها أو بواسطتها يتم نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وتختلف الوسيلة بإختلاف مستوى الإتصال، ففي الإتصال الجماهيري تكون الصحفة أو المجلة أو الإذاعة

³ جمال الدين لعوبسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار همومة للطباعة، 2005، ص 60.

⁴ مرفت الطرابيشي ، عبد العزيز السيد، نظريات الإتصال، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006، ص 27-32.

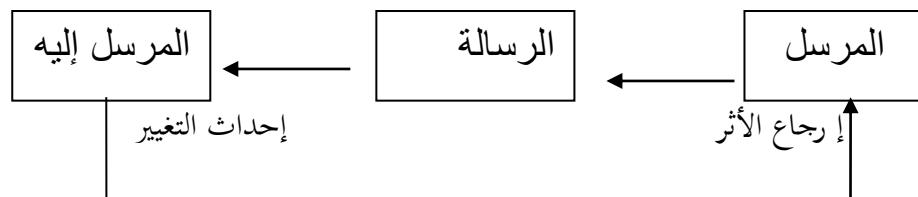
والتلفزيون، أما في الإتصال الجمعي مثل الخطاب والمحاضرات والمؤتمرات تكون الوسيلة هي الميكروفونات أو المطبوعات أو أفلام الفيديو.

ث. المستقبل: وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذين يتعرضون للرسالة فيستقبلونها، وقد يكون ذلك بصفة مقصودة أو تلقائية حيث يمثل المستقبل الأشخاص المستهدفة من عملية الاتصال.

ج. رجع الصدى: ويعني رد فعل المستقبل إتجاه الرسالة التي ينقلها حيث يمكن أن يكون رجع الصدى سلبي يدل أن المستقبل لم يستوعب الرسالة، وهو ما يمكن التعبير عنه بمدى قدرة المستقبل على تفسير وفهم محتوى الرسالة.

ح. التأثير: ويقصد به كل تعبير أو تغيير تحدثه الرسالة على معلومات المستقبل وآرائه أو تقييماته أو سلوكه، وهنا يمكن النظر إلى أن عملية الإتصال هي كلمة تأثير بحيث تؤدي إلى أثر ملحوظ ومحدد وعليه تكون عملية الإتصال ذات توجه نحو الأهداف بدلاً من التركيز على نقل المعلومات وتحويلها من المرسل إلى المستقبل.⁵

الشكل رقم (08): عناصر عملية الإتصال.



المصدر: كامل ببر، مرجع سابق، ص 127.

خصائص و مميزات الإتصال.

تتميز الإتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:⁶

أ. السرعة: إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبيّن أنّ الأول أسرع بكثير من الثاني، وهناك بعد ثاني للسرعة هو وصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تصل في الوقت المناسب.

⁵ محمد عبد أبو سمره، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1 ، عمان: دار أسامة للنشر ،2008 ، ص 39.

⁶ علي فلاح الزعبي، الإتصالات التسويقية ، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010 ، ص 30.

ب. رد الفعل: تسهل وسائل الإتصال الشفهية من إمكانية الحصول على معلومات مرتبة تساعده على رد الفعل السليبي وإنعام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقييم المعلومات المرتبة إلى أطراف الاتصال.

ت. التسجيل: يمكن لبعض وسائل الإتصال أن تحفظ السجلات والملفات وهذا يفيد في إمكانية الرجوع إليها للمتابعة والتقييم لمدى فاعلية الإتصال في تحقيق أهدافه.

ث. الكثافة: تتميز بعض الوسائل بأنّها قادرة على تقديم معلومات كثيفة الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض الخطط والمتابعة والرقابة.

ج. الرسمية: إذا كان موضوع الإتصال رسمياً أي متعارف عليه ومكتوب أمكن استخدام وسائل تاسب ذلك.

ح. التكلفة: كلما كانت وسيلة الإتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، وهذه التكلفة تشمل الأدوات المكتبية المستخدمة والطبع والبريد، وأجور العمال المشترين في الإتصال.

طرق وأساليب الإتصال.

هناك أساليب كثيرة و مختلفة للإتصال وتعتمد هذه الأساليب على الطريقة المنهجية لنقل محتوى الرسالة بين طرفين عملية الإتصال وتمثل أساليب الإتصال في:

أ- أسلوب الإتصال الكتابي **Writing communication**: حيث يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الفاكس أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت)، أو رسالة قصيرة عبر الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في المنظمات الكبيرة وذات الإتساع في التنظيم وتعدد المستويات الإدارية، وتحقق هذا الأسلوب مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.

- يحتمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة كبيرة.

- يعتبر هذا النوع من الإتصال وسيلة إقتصادية من حيث الوقت والتكلفة والجهد.

- يعطي الوقت الكافي للمتصل به في التأمل والفهم والتدقيق لحتوى الرسالة.⁷

ب- أسلوب الإتصال الشفاهي Verbal communication: تعتبر الإتصالات التي تم بالوسائل الشفهية مثل الأحاديث المباشرة والاجتماعات والمقابلات، من أفضل وسائل الإتصال في المنضمات حيث تسمح هذه الوسائل بإعطاء الرسالة المطلوب تنفيذها درجة عالية من التفاهم، كما تسمح بفتح قنوات جديدة للعلاقات بين الأطراف للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة أفراد التنظيم.⁸

ت- أسلوب الإتصال المصور Picture communication: وفي هذا النوع من الإتصالات يتم إستعمال الرموز أو الألوان في التعبير عن محتوى الرسالة ويتتحقق هذا النوع من الإتصالات بعدة وسائل أهمها: التلفزيون والفضائيات والإنترنيت والصور التي تنتشر في المجالات والإعلانات.⁹

أنواع الاتصال :

تأخذ العملية الاتصالية داخل المؤسسة عدة أشكال، يمكن تقسيمها من حيث درجة الرسمية إلى اتصال رسمي، واتصال غير رسمي.

أ-الاتصال الرسمي: كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية، يمكن أن تكون بشكل رسمي، ويعرف الاتصال الرسمي بأنه:

تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال، يقررها التنظيم ويتطبّلها، فتتضم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار. وينقسم الاتصال الرسمي إلى : اتصال عمودي و اتصال أفقي.

2-الاتصال العمودي : وينجد فيه الاتصال الصاعد والاتصال النازل.

الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلًا نازلاً، ويعرف بالاتصال النازل يتذفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية ويمكن تلخيص أغراض هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

⁷ محمود أبو سمره، مرجع سابق، ص 82.

⁸ كامل بربير، مرجع سابق، ص 129.

⁹ محمود أبو سمره، مرجع سابق، ص 85.

-الأوامر، والتعليمات الخاصة، والمرتبطة بالعمل.

-معلومات حول العمل، وعلاقته بالأعمال الأخرى في المؤسسة.

-معلومات حول الإجراءات، والقوانين الداخلية.

-التغذية العكسية المتعلقة بأداء المؤرّوسين.

2-ب الاتصال الصاعد : على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم، مروراً بمحطات مختلفة في الهرم، ويتجسد من خلال:

- تقدّم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتّمثلة في التقارير.

- تقديم الشكاوى، والطلبات، والاتّمامات التي يرفعها المؤرّوسون.

- يتضمّن مقترنات المؤرّوسين لصالح العمل.

- طلب توضيّحات، واستفسارات حول العمل.

يُعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأيٍّ مرتّبٍ مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلّب المرور بكل المستويات في الهرم، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا التنقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتّمثلة في الاتصال غير الرسمي. وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكم في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمؤرّوس، انعكس سلباً على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرّفات، كانتقاد كل تصرّفات¹⁰

الإدارة، حتى ولو كانت صحيحة، كذلك من خلال التذمر والإهمال واللامبالاة، أثناء أداء العمل، هذه السلوكات قد تجعل من التنظيم ينحرف عن البرنامج أو الأهداف المسيطرة مما يجعله غير فعال، ما لم يستدرك الأوضاع، ويقلص من هذه الفجوة في العملية الاتصالية.

¹⁰ شوشة مسعود ، دلاسي محمد: الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط - المجلد 7 : عدد 82 : جانفي 2018، ص ص 79 ، 80.

2-الاتصال الأفقي: يتم هذا الاتصال بين الأفراد من نفس المستوى المترافق والذى يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر. وتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في / : المقالات الخاصة / الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والمجتمعات العامة / المؤتمرات / المكالمات الهاتفية / الملصقات على الحائط / التقرير السنوي للموظفين / المجالس والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة / الخطابات البريدية المباشرة / الصور والأفلام.

ب-الاتصال غير الرسمي:

ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالباً ما يكون راجعاً إلى حلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغاً يستغلة الفاعلون الاجتماعيون، الذين يتميزون بطموحهم، كما ينشأ نتيجة لوجود صلات شخصية، وعلاقات اجتماعية بين العاملين في المؤسسة¹¹.

ومن الملاحظ أن الاتصال غير الرسمي، يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، كما يمكن أن يكون ضد أهدافها، والفضل في الأمر يعود إلى وجود إدارة الحكمة رشيدة ، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، ومسارتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تحيي الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية.

أهداف الاتصال ومعوقاته.

تهدف عملية الاتصال إلى تبادل المعلومات بين الأفراد وتعديل سلوكهم حيث يعتبر الاتصال أهم وسيلة يمكن من خلالها تحقيق ما يلي¹²:

- نقل المعلومات والبيانات عبر مختلف القنوات مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطويرها.

¹¹ Bernard Cailley, *Politique de l'entreprise et performance économique*, les éditions d'organisations, Paris, France, 1996 ,p71.

¹² فريد كورتل، إلهام بوفليطة، مرجع سابق ، ص 51.

- إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة.
- تقييم أداء وإنتجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير إتجاههم وآراءهم نحو العمل.
- تحقيق التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة وإنجاز الأعمال والمهام.
- تحقيق التفاهم والتضامن بين أعضاء التنظيم وخلق الثقة والإحترام بينهم.
- شرح أهداف وخطط المؤسسة للعاملين.
- استشارة ومناقشة المشاكل وإعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

رغم الأهمية والدور الكبير الذي تلعبه عملية الإتصال في تحقيق أهداف وأغراض المنظمة إلا أنه ليست كل الإتصالات التي يقوم بها أفراد التنظيم تؤدي الغرض منها، بل إن الكثير من هذه الإتصالات تفشل في تحقيق أهدافها. وعموماً يمكن ايجاز أهم معوقات عملية الإتصال في:

- عدم قدرة المستقبل على فهم وإدراك معنى الرسالة وهذه العملية تتعلق بمدى إدراك المستقبل للمعلومات والبيانات التي تحملها الرسالة.¹³
- التعمد في عدم توصيل المعلومات أياً كانت طبيعتها وأهميتها إلى مراكز اتخاذ القرار.
- تخزين المعلومات الهامة والضرورية نتيجة الخوف أو بهدف الإحتفاظ بالسلطة.
- الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وما يتربى عليه من وجود ثغرات في عملية الإتصال داخل المنظمة.¹⁴

¹³ محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة منظور معاصر، ط1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011، ص 147.

¹⁴ أحمد كامل بربير، مرجع سابق، ص 128.

- انشغال المستقبل أو عدم قدرته على عملية الإتصال نتيجة انشغاله بأمور أخرى داخل المنظمة في أوقات الإتصال، وهنا تكون عملية الإتصال فاشلة أو غير قادرة على تحقيق أهدافها نتيجة تنفيذها في أوقات غير ملائمة.

- غموض الأدوار وعدم تحديد الصالحيات ونطاق الإشراف يؤدي إلى تشويش الإتصال، بالإضافة إلى كثرة المستويات الإدارية قد يؤدي إلى إحتمالية التحريف والتشويش على عملية الإتصال.

- الرقابة على عملية الإتصال: إذ تؤدي الرقابة الشديدة على عملية الإتصال إلى تغيير وتحريف محتوى الرسالة ما ينتج عنه تغيير في المعنى المقصود من الرسالة.¹⁵

مفهوم التحرير الإداري

التحرير الإداري فن يتناول طريقة الكتابة والإبداع في عرض المواضيع من خلال ترتيب أجزائه و توضيح نتائجه و بهذا نستطيع أن نستخلص أن أسلوب التحرير الإداري يختلف عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وهذا كله يعتمد عليه في النشاط الإداري ككل . و ذلك في الإدارات والمؤسسات العمومية وبالتالي يمكن الاستدلال على قدرة الإدارة أو ضعفها أو بنا عنها و فعاليتها من خلال صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها لهذا يستلزم على الموظف العمومي التمكّن من حيازة المؤهلات الضرورية لتحديد المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح مضمونا و شكلا.

تعريف التحرير الإداري:

لغة: يعرف التحرير الإداري لغة على أنه: حرر يحرر تحرير أي كتب ، وتحرير الكتاب وغیره تقویمه ، وتحرير الكتابة إقامة حروفها وإصلاح السقط ، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتاب ، وهو أيضاً مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

اصطلاحا: اصطلاحا: تعني الإنشاء والكتابة ، ويمكن تعريفه على انه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارية بواسطة موظفيها ، و تستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى ، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى المدف المستقر له".

¹⁵ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 149.

هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، التي تحررها وترسلها المصالح العمومية أو إلى الهيئات العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر ... الخ¹⁶.

تعرّف التحرير الإداري بأنه منظومة من الممارسات التي تهدف إلى إنتاج نصوص وظيفية، تتميز بملاءمتها لجمهور مستهدف وفي سياق محدد، وبقدرته على تلبية حاجة واضحة المعالم. وهو على خلاف الكتابة الإبداعية والشخصية التي تركز على التعبير الفني، فإن التحرير الإداري يسعى إلى تحقيق غرض عملي، قد يتمثل في توفير المعلومات (كما في الوثائق الداخلية)، أو التأثير والإقناع (كما في مراسلات)، أو تمثيل المؤسسة (كما في البيانات الصحفية والخطابات الرسمية والإدارية).

أهمية التحرير الإداري: التحرير الإداري هو وسيلة عمل إدارية ضرورية ومهمة في العمل الإداري يتحقق باعتمادها بالطريقة السليمة والدقيقة والقانونية تمكين الإدارة من عمليات الاتصال أو الإعلام، أو التوثيق والحفظ ، أو التدليل والإثبات، أو التنظيم والتنسيق والتوجيه على أحسن وجه، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى الجودة في الأداء الإداري، وتبين أهميته في أنه¹⁷:

1. **الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات:** للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

2. **أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:** فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمعاملين معها، فإذا كان كلاماً بينهم متبادلاً بالكلمة يسمى اتصالاً، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

3. **أن لها دلالة مادية في الإثبات:** الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية.

4. **تسير الحركة الإدارية في مؤسسة:** بسيط الاستعمال، قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

¹⁶ رشيد جيّق وآخرون، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفنانات: الإدراة، التسيير و التفتیش ،(الجزائر: وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لمستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سنة 2010 ، ص 21.

¹⁷ ميس بكر، أهمية التحرير الإداري، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://mawdoo3.com>

أهداف عملية التحرير الإداري:

تُحدّد أهداف الإدارة من وراء اعتماد وسيلة التحرير الإداري بمختلف الصور التي تتحذّها فيما يلي:

- * إرسال و نقل المعلومات.
- * إعطاء و طلب المعلومات في نفس الوقت.
- * إعطاء أو نقل تعليمات.
- * الخروج باستنتاجات.
- * نشر رأي أو إنشاء تقرير.
- * تحضير الوثائق التي تتطلب التوقيع من الرئيس .

المحور الثاني: معايير التحرير الإداري.

خصائص التحرير الإداري:

يتميز التحرير الإداري بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميزها عن أنواع الكتابة الأخرى، حيث تقوم عملية التحرير الإداري على جملة من المبادئ يتصل بعضها بالتنظيم الإداري و ما يتربّب عنه ، و يتصل البعض الآخر بطريقة الكتابة و ما يجب أن يتصف به الأسلوب الإداري و تقنيات التحرير، أهم هذه الخصائص¹⁸ :

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

- المسؤولية والحدّر: إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري ، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولة " ،

حيث يجب أن يعكس التحرير الإداري حسناً بالمسؤولية تجاه المعلومات المقدمة والقرارات المتخذة، مع توخي الحذر والدقة في صياغة المعلومات لتجنب أي أخطاء أو سوء فهم.

- واجب المحافظة على سر المهنة: يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة ، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو غير يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري.

مبادئ التحرير الإداري:

تستند عملية التحرير الإداري الفعال إلى مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عملية إنتاج النصوص وتضمن تحقيق أهدافها بكفاءة ومهنية. وتمثل أهم هذه المبادئ في:

الموضوعية: أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهو بل هي تنظيم جماعي بشري هادف. أن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي ، فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة ، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذلك في كتابتها ، وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلزم الحياد والعواطف. تعتبر أهم خاصية في الأسلوب الإداري ، و

¹⁸ عطا الله بوحميده، ملخص محاضرات المراسلات الإدارية، جامعة الجزائر : كلية الحقوق، سنة 2011/2012، ص01

هي ضابط حتمي و منطقي لطبيعة الأعمال والتي تهدف إلى تحقيق المنفعة العامة ، الأمر الذي يفرض على الإدارة التعامل مع الجميع بنفس الطريقة و الكيفية بعيداً عن كل المؤثرات الخارجية كالأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة ، وكل ذلك يجب أن يتجسد في كتابات الإدارة حين تعامل مع الجهات الإدارية الأخرى أو مع الجمهور ، فـيُقْضَى في مراسلاتها تجنب كل الصيغ والأساليب والمصطلحات ذات الطابع العاطفي أو التعسفي أو الانفعالي بما في ذلك عبارات الشكر و الامتنان المبالغ فيها.¹⁹ وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير :

يسري ... في انتظار قراءتكم...، في انتظار ردكم...، يطيب لي أخاطبكم بصفتي مسؤولاالخ ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ...، لي الشرف...، ألتمنس ... ، أرجو ...، يأسفني.....الخ.

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

كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به ، وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقى ، 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 الترقيم²⁰ .

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

- يستحسن أن يكون نص البلاغ متألفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة

- تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها.

- ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه.

¹⁹ رشيد جيّق وأخرون، المرجع السابق الذكر، ص22 .

²⁰ عطا الله . بوحميده، المرجع السابق الذكر، ص 6 .

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

الإيجاز والدقة: يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب ، ومن جانب آخر يجب أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظاً يمكن أن تفهم منها عدة معانٍ موجهة لمفاهيم مختلفة ، كما يجب تحاشي التكرار ، كما يجب تجنب الإطناب والحسو لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري ، لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها ، فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب ، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى.²¹ بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تنفرد بموضوع واحد ، فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في موضعين متعددين، في ينبغي إفراد رسالة واحدة لكل موضوع .

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

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

ب- مفهوم ضيق: حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللبقة أو اللطافة ، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي.

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

يؤسفني ...، لا يمكنني في الحال ...، يبدو لي متذرنا الآن ...، أرى انه ليس من الحكمة ...، يبدو لي من غير الملائم

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

²¹ -1. محمد زواوي، المراسلات و التنظيم الإداري، الجزائر: موفر للنشر، 2015 ، ص 2 .

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

إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية²² ...

التجرد: من الخصائص الهامة والمهمة جدا في المراسلات الإدارية الموضوعية، التي تلزم المحرر عند الشروع في الكتابة، أن يكتب باسم الإدارة التي ينتمي إليها ويختضع لقواعد الانضباط بها، وبعبارة أدق فالمحرر الإداري يكتب باسم الإدارة لا باسمه الخاص، فهو يتحرر من الذاتية ويكتب كتابة خالية من كل انفعال أو عاطفة شخصية، إذ يضع عبارات وصيغ مهذبة تعطي للإدارة هيبيتها واحترامها باستعمال الصيغة التشريفية – يشرفني – في كلتا الحالتين قبولا ورفضا. إن التجرد الذي تنسى به المحررات الإدارية يعني أنه ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية والتي تفقد المراسلة الإدارية صفة الرسمية.²³

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

شروط التحرير الفعال:

تخضع عملية التحرير الإداري لمجموع من الضوابط و المتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة و فعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة و المتعاملين معها ليس كأي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الم هيئات من جهة، و التزامات التحفظ و الشرعية التي تحكم علاقتها بغيرها من الأشخاص (الطبيعيين أو الاعتباريين) من جهة ثانية، هذه المبادئ لا ينبغي إهمالها ، و إلاّ تعرض بناء ومضمون المحرر للخلل و لسوء الفهم ، و بالتالي الفشل في بلوغ هدف عملية التحرير.

وعليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، والضوابط القانونية وأخيراً الضوابط اللغوية.

²² بوحمية عطاء الله ، مرجع سابق، ص 9.

²³ سراح خالد، بن عتو بن علي، أثر لغة النص على أسلوب التحرير الإداري- الرسالة الإدارية أنموذجا، مجلة جسور المعرفة ، المجلد 8 : عدد 4، ديسمبر 2022، ص 431.

1. من حيث الشكل: تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضفي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة ، هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، ووجهتها، مرجعها، وغيرها من العناصر الضرورية والالزمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تدرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي الممهد للنشاط الإداري.

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

إن حجية الوثيقة الإدارية وما يتربّ عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيها لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بـ بكل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات، إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتماداً على النصوص المنظمة للهيئات وللأنشطة الإدارية المعنية بضمون الوثيقة، وكل هذه الاعتبارات تقتضي إلماماً بحد أدنى من المعرفة 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...²⁴

3. الضوابط و المتطلبات اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرات كبيرة من الدقة والوضوح تحبّنا للاحتباس الدلالية التي تؤدي حتماً إلى سوء الفهم وتباطئ التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإلقاء عن المعانى المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغة الصرفية أو غيرها . والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكن المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب - متراوفات... إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن "يكون أسلوب (المحرر) بسيطاً: فلا حاجة إلى تنمية العبارة والتأنيق في التركيب، إنما المهم هو إيصال المعنى وإيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر حالياً من الصناعة اللغوية والتکلف، مع المحافظة على قواعد اللغة وروابطه، ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط

²⁴ د. جبار عبد الجبار، محاضرات التحرير الإداري، السنة الثالثة ليسانس - تخصص تنظيم سياسي وإداري، جامعة حسية بن بو على شلف، 2018/2017، ص 14.

للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توحيا للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ينصح بالاطلاع على المفاهيم والمصطلحات القانونية والإدارية من خلال اللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.²⁵

تقتضي عملية بناء وكتابة المحرر الإداري الالتزام بمجموعة من الخطوات والمراحل المحددة والتي تمكن المحرر من انجاز محرره وتحقيق هدفه، إذ لا يجب تجاوز أية خطوة أو مرحلة منها أو تسبيق بعضها على الآخر، وتمثل هذه الخطوات في:

المرحلة الأولى: ما قبل الشروع في تحرير المحرر الإداري.

وتقتضي هذه المرحلة إتباع الخطوات التالية:

1. دراسة الوضعية : أي جمع الأفكار و البحث عن الوثائق لاستقاء المعلومات وتدوينها على شكل نقاط رئيسية أو محاور أساسية ، وإن تعليق الأمر بوثيقة رد ، فيجب العودة للرسالة أو الوثيقة الإدارية المرسلة للاطلاع على مقصدها بصفة عامة .

2. تحضير وسائل التحرير و الكتابة لتفادي تشوش الأفكار بعد المعالجة والتحرير.

3. إعداد خطة من خلال تحديد صفة المرسل إليه أي رتبته وما يتطلبه أساساً من الرسالة، ويتاتي ذلك من خلال رسم تصور واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسليسل الواقع والأحداث .

4. تحديد الهدف أو الأهداف : المحرر موجه بغرض الإعلام، الطلب ، الإنقاع ، التذكير بالتزامات سابقة ، إصداء تعليمات ، التوجيه.....الخ

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء التحرير

وتقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

1. الحرص على التعرض لكافية الأفكار التي تم تحديدها قبل الشروع في التحرير.

2. ترتيب الأفكار و توزيعها على شكل محاور رئيسية : متضمنة لعناصر جوهرية ، مع اختيار المعطيات التي تستجيب في نفس الوقت لأهداف المرسل إليه وما يتطلبه المرسل.

3. ترتيب الأفكار حسب أهميتها : أي من الأهم إلى الأقل أهمية ، فمثلاً : للتذكير باجتماع يجب التذكير بدايًةً بموضوع الاجتماع جدول الأعمال، ثم بتاريخ انعقاده ، ثم المكان.....الخ

²⁵ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 15.

4. تجنب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب: حتى تفادى التعبير بطريقة افعالية وعاطفية بعيدة عن مبادئ التحرير الإداري ، وتأجيل ذلك إلى حين صفاء الذهن والنفس ، ووضوح الرؤيا والأفكار إذا كانت غامضة

5. تجنب الشطب والمحو والخشو : لأن ذلك قد يوحي بعدم جدية المحرر الإداري.

6. تحرير الوثيقة الأولية المسودة : ذلك أن الكثير من الأفكار يصعب التعبير عنها بشكل سريع وسهل، فهي تحتاج إلى ترتيب وإعادة صياغة من جديد حتى تصير إلى مرحلة نهائية تحقق أغراض المحرر أو الرسالة المراد اصاها.

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانتهاء من التحرير

وتقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

1. التّسقّح والتصحّح والتحرير النهائى : وذلك وفق مبادئ التحرير الإداري ووفق ما يضمن الإجابة المسбقة على كلّ ما قد يثيره المرسل إليه من تساؤلات.²⁶

2. ضرورة قراءة المحرر الإداري لما حرّره قراءة جديدة متممّنة للتأكد من أنّ جميع ما كان ينوي تضمينه في المراسلة موجود فيها ولم ينس أيّ عنصر من العناصر المكونة لها، و للتأكد من خلوّ المراسلة من الأخطاء التّحويّة والإملائيّة والتّراكيب اللّغوية المعقدة.

3. ترقيم الصّفحات إذا كتب المحرر في أكثر من ورقة : ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصّفحة بالنسبة لعدد الصّفحات الإجمالي مثال: إذا كان عدد الصّفحات خمسة نكتب 1/5.....الخ.

4. التّأكّد من تدوين كلّ البيانات الشّكّلية : كالدّماغة ، المكان ، الزّمان ، بيانات المرسل والمسل إلىه ، الصّفة ، الإمضاءالخ

5. التّقّيد باستعمال واحترام أدوات الوقف إنّ القواعد المرتبطة باستعمال أدوات الوقف يجب أن تظهر جليّة في أيّ محرّر إداري ، ذلك أنّ معرفتها و التّحكم في استعمالها يسمّحان بقراءة سهلة و مفهومة لأيّ محرّر إداري ، والعكس ولعلّ أهمّ أدوات الوقف المستعملة في المحرّرات الإدارية هي²⁷ :

النقطة تستعمل في نهاية الجملة أو الفقرة.

الفاصلة تستعمل للفصل بين الجمل عبر تسجيل توقف عند القراءة ، كما تُستعمل

²⁶ حباني، المرجع السابق الذكر، ص20.

²⁷ حجيق، المرجع السابق ، ص34.

للفصل عند تعداد الكلمات ، مثلاً : قرار ، منشور ، إجراء.....الخ.

الفاصلة توضع بين الجمل حيث تكون الأولى سبباً للثانية .

الفاصلة المنقوطة تُستَعمل للفصل بين فكرتين أو فعلين ، و يكون التوقف باستعمالها أكثر قوّة.

النقطتان العموديتان و تستعملان في حالات عدّة هي : بعد القول ، بعد ذكر

النقط الأفقيّة الثالث هي ثلاث نقط لا أكثر و لا أقل ، و تُستَعمل : عند توقف الفكر والنص أو الفقرة عند نقطة محدّدة ، أو تعبيراً عن فكرة مُضمرة لا نريد التعبير عنها صراحةً ، كما قد يُعبّر استعمالها عن حدوث حذف بجمل من النص ، أو تُستَعمل اختصاراً لترقيم أو تعداد معين.

المزدوجتين تستعملان عند اقتباس نصّ الغير ، أو عند تحويل مقوله ، أو عند لفت الانتباه لمصطلح أو مجموعة من المصطلحات ، كما تستعمل عند تضمين الأسلوب المباشر في محرر ، وأكيد لا يجب نسيان غلق المزدوجتين.

***الشرطتان** : (-) تُستَعملان للجملة الاعtrapية أو لتفسير جملة ، فتسماح بعزل عبارة ما أو جملة تفسيرية ، ويكتب ما يلحقهما بالحروف الصغيرة إن تعلق الأمر باستعمال اللغة الفرنسية في التحرير.

القوسان () و لهما عدة استعمالات منها: عند استخدام الآيات القرآنية في الطباعة العاديّة بدلاً من الملالين المظهرين المعروفيّن في الكتب والبحوث المنشورة، أو عند تفسير كلمة أو بيان مرادفا في سياق الكلام ، أو التذكير بمعلومات ماضية هي مناط الحديث، او لتحديد رتبة إنسان أو موقع مكان ما، أو عند توثيق مصادر المعلومات إذا كان ذلك التوثيق يتم في أثناء الكتابة ، أو لحصر الأرقام عن الحروف خوفاً من وقوع الالتباس.

علامة الاستفهام (?) وتوضع في نهاية العبارات او الجمل الاستفهامية، كما تستخدم بعد الجمل او الكلمات او التواريχ او الارقام المشكوك في صحتها او التي بقيت مجھولة بعد البحث كتواريχ الميلاد او الحوادث.

علامة التعجب او التأثر (!) وتوضع في نهاية الجملة التي تشير في الفرد شعوراً مثل الاستغراب او التعجب او الاستكثار او الحزن او التحذير وغيرها ذلك.²⁸

²⁸ Dalila Bérass ,O p site. P 23.

صياغة المحررات الإدارية

جدير بالذكر أن أسلوب الكتابة المحررات الإدارية يختلف حسب طبيعة النظام السياسي السائد وطريقة عمل الادارة، فإذا كانت تسلطية وجدنا هذه الصيغ والتعابير في شكل أوامر، وتكون لإدارة حيادية تعمل موضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها إذا كان النظام السياسي دمocrati.

صيغ المراسلات الإدارية.

تنفرد الرسالة الإدارية بصيغ وعبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائص وضوابط الأسلوب الإداري وتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة، وتحدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتتنوع بتنوع الموضوع ومستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالبيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

1. عبارة النداء: وتعلق بالصيغ المستعملة عند توجيه المحررات الإدارية إلى المرسل إليهم، وتستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكتنه المرسل للمرسل إليه وكذلك من أجل جلب انتباذه إلى فحوى الرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية على النحو التالي:

صياغة النداء المناسبة	هوية المرسل إليه
الأشخاص الطبيعيين.....	السيد(ة) أو الآنسة
للمسؤولين عن المؤسسات والإدارات.....	السيد + الاسم الوظيفي
القضاء أو المحامين أو الفنانين أو الكتاب.....	أستاذ(ة)
السفير.....	سعادة السفير
الوزير.....	معالي الوزير
الإمام.....	فضيلة الإمام
رئيس الجمهورية.....	فخامة رئيس الجمهورية

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

أ- صيغ التقديم بدون مرجع: و تستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة. ومن العبارات المستعملة من الرئيس إلى المفوض: يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم / أرجو / أن أدعوكم. ومن العبارات المستعملة من الموظف المفوض: يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم / ألتمنس...

ب- صيغ التقديم بمرجع: وهي الرسائل التي تحرر ردا على رسالة أخرى أو تذكيرا برسالة سابقة، فهذا تستخدم صيغ استهلال بمرجع مثل:

- ردًا على رسالتكم رقم بتاريخ
- إجابة على طلبكم المؤرخ في
- تذكيرا برسالتنا رقم بتاريخ
- إشارة إلى مكالمتكم الهاتفية يوم

3. صياغة المعتمدة في العرض و المناقشة:

صياغة العرض و المناقشة: وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتتنوع بتتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويعكن ترتيبها على النحو الآتي :

أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري: قررت أو سأتخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ ... / كان يجب عليك أو من الواجب عليك ... / سأتخذ موقفا ما ...

ب- الصيغ المستعملة من موظف مفوض: أعتقد ... / أسمح لنفسي ... / لا أستطيع إلا... / عليك بإفادتي بكل .. / يرجع لي أو أرى من صلاحياتي ...

²⁹ سرير عبد الله ، مطبوعة محكمة حول مقياس التحرير الإداري و تطبيقاته في الإدارة العامة في الجزائر، جامعة الجزائر 3 : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2015-2016 ، ص.7.

³⁰ سرير عبد الله ، مرجع سابق، ص.8.

جـ- بعض صيغ الترتيب : أولا : / ثانيا : / ثالثا : من جهة أخرى / من جهة / وبتالي / بصفة رئيسية بصفة ثانوية نظرا / وبالمقابل / بالإضافة إلى / فضلا عن فإن الخ من الصيغ .

دـ- صيغ تقليل الحاجج والمبررات : ولابد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحاجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالأتي:

- تطبيقا للنحو النظمي المتعلقة ب.....

- حسب ما تضمنته المذكورة المؤرخة في وال المتعلقة ب.....

4. صيغ الاختتام: كل رسالة، باستثناء المراسلة بين المصالح الإدارية، تنتهي بالضرورة بصيغة الجاملة أو التقدير، ويجب أن تعبّر هذه الصيغة عن الاعتبار والاحترام الذي ي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرسل إليه، كما ينبغي أن تختلف درجة هذه المشاعر حسب الوضعية والسن والجنس ودرجة صداقه المتصلين، وتختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلثي التي تختتم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه، ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه . ومن العبارات المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي يندرج:

³¹ 5. - وأخيرا..... أو في الأخير.

6. - وختاما..... أو في الختام.

7. - وبحمل القول..... أو خلاصة القول.

8. - أرجو أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير.....

9. - أرجو أن تفضلوا بتلبية طلبي.....

10. - عليكم بموافتي ب..... للمصادقة.....

11. - أخيرا أرجو أن تفضلوا باتخاذ كافة التدابير والإجراءات.....

12. - وفي الأخير ألتمنس منكم.....

13. - أطلب منكم في الأخير.....

14. - في انتظار ردكم على تقبلوا منا.....

³¹ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 35.

المحور الثالث: تحرير المراسلات الإدارية.

الرسالة أو المراسلة الإدارية هي وسيلة اتصال و تبادل للمعلومات كتابياً بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات،...)، و تهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفهياً، و عليه يمكننا التمييز بين نوعين من الرسائل الإدارية: الرسائل الإدارية مصلحية يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي.³²

وفي ضوء النماذج الأكثر شيوعاً، تخضع الرسالة الإدارية لقواعد موحدة ودقيقة (الأسلوب، والصيغ، وما إلى ذلك)، على عكس المراسلات خاصة والتي تخضع لممارسات أقل صرامة بكثير.

وتكون أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع، فالمحرر الإداري يستعمل عدداً من الصيغ و التعبير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظراً لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسلة والجهة المرسل إليها.

عناصر الرسالة الإدارية: تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية:

1. (الأسية) اسم الدولة: تكتب عبارة **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية** في أعلى و وسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية و تمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والمعنوية الخاصة.

2. (التابع) اسم الإدراة المرسلة: يكتب اسم الإدراة المرسلة في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسلة بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعي في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك : الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة، كما يراعي التسلسل الإداري الداخلي وفقاً للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدراة أو المؤسسة المعنية.

مديرية الصحة لولاية غليزان.
مستشفى.....
مصلحة.....

ولاية.....
دائرة.....
بلدية.....

3. رقم التسجيل: ترقم الرسالة الإدارية وفقا للتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائتها أو تسجيلها في سجل البريد الصادر ، يكتب الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسلة، حتى يتضمن معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية، ويضمن حسن سير العمل بالصلاحية. ويراعى في رقم

³³ التسجيل العناصر التالية:

- الرقم التسلسلي في الصادر.

- رمز المصلحة.

- السنة التي صدرت فيها المراسلة.

مثال : الرقم: 021 / ك ح ع س / 2025

4. المكان والتاريخ: يكتسي تاريخ ومكان تحرير الرسالة الإدارية أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المحاملة على النحو التالي:

- اسم المدينة في اليوم/ الشهر/ السنة.

- غليزان في 02 نوفمبر 2025.

5. بيان صفة المرسل والمرسل إليه: يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تحول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب

³³ أبختي رشيدة، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ص 61.

هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلاً إلى اليسار، كما يتعين بيان صفة الشخص المرسل إليه (ال الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، ويكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصاً طبيعياً متبوعاً بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة: إلى السيد (ة) أو الآنسة.....؛ تكتب بصيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة، مثال ذلك:

السيد والي ولاية.....
إلى
السيد وزير.....

6. الموضوع: يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزه، بحيث يفهم القارئ مضمون الرسالة قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، رحراً للوقت وتسهيلأً لعملية التسجيل والتوثيق.

يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطراً أو سطرين.

7. المرجع: يعتبر المرجع السندي الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة؛ مثال ذلك: رسالتكم رقم المؤرخة في.....

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

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

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

ويكتب في مستهلها: تبعاً لرسالتي (أو تذكيراً برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:, يشرفني أن الخ.

وقد يكون المرجع نصوصاً تشريعية أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون الرسالة. وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث استدعت تحرير الرسالة.

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

9. نص الرسالة: هو صلب الرسالة أو مضمونها، فهو النص المعبّر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد حجمها بحسب طبيعة الرسالة وأغراضها، ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسبة هي:
القديم : يهدف إلى التبليغ إلى موضوع الرسالة وأهميته ودوافع الاهتمام به.

العرض: يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة .

الخاتمة: تتمثل في تحديد الهدف المنشود كالتamas طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترنات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

10. الإمضاء³⁴: تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفتة الوظيفية واسمه الشخصي، وقد يتولى التوقيع شخصاً مفوضاً نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، وفي هذه الحالة يتبع على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض وذكر الصفة الوظيفية للمفوض. تسجل هذه المعلومات والتوقيع وختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، ويكون التوقيع باليد ، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة، وما يتربّ عنها من التزامات قانونية.

فالتوقيع هو ما يسجله شخص كاسم له في تشكيلة خاصة به، وذلك ليؤكد صحة الوثيقة وصدقها وتحمل مسؤوليتها، ويعتبر الإمضاء أحد العناصر الأساسية للوثائق والمراسلات والعقود الإدارية، ويشكل الشرط

³⁴ ويأخذ الإمضاء صورتان:
الصورة الأولى: هنا يمضي صاحب الاختصاص بنفسه ، ويكفيه أن يضيف اسمه بالكامل تحت صفتة الوظيفية ، وكمثال : وزير التعليم العالي و البحث العلمي +الاسم الكامل.
الصورة الثانية: أن يمضي من فوضى في ذلك، وفي هذه الحالة ترتب بيانات الإمضاء كما يلي: صفة المفوض، طبيعة التفويض، الصفة الوظيفية للمفوض إليه، ثم اسمه و لقبه ثم التوقيع، أنظر: بورحيمة، المرجع السابق الذكر، ص ص 17-19.

الأساسي لصحة هذه الوثائق، بحيث أن الوثيقة غير المضادة لا يترتب عليها أثر قانوني، حتى يكون الإمضاء

صحيحاً يجب أن:

- يكون صادراً من السلطة المختصة.

- يكون مسبوقاً بوظيفة المعنى ومتابعاً باسمه ولقبه.

حيث تتضمن كل رسالة توقيع كاملاً يشتمل العناصر الأربع التالية:

- الاسم الشخصي للمرسل.

- الصفة الوظيفية للمرسل.

- التوقيع手写.

- ختم الإدارة الدائري.

11. نسخ الرسالة: بتحديد الوجهات التي تُرسل إليها الرسالة، فقد توجه نسخ من الرسالة مطابقة للأصل إلى جهات أخرى للإعلام، للحفظ، للمعالجة، للترتيب، للرد....، وفي هذه الحالة تُسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه، ومن شأن هذه النسخ الإضافية المرسلة لجهات أخرى وعليه (النسخ المرسلة من البيانات الظرفية) أي ليس بالضّرورة أن تجدها في جميع المراسلات وموقع ذكرها هو في أسفل المراسلة على اليمين، ومثال ذلك:³⁵

-نسخة إلى السيد رئيس الدائرة (للإعلام).

-نسخة إلى مصلحة الموظفين (للحفظ).

-نسخة إلى الأمين العام (للتنفيذ).

³⁵ بوحميده، المرجع السابق الذكر، ص16.

خصائص الرسالة الإدارية المرفقية:

- أنّ الجهة المحرّرة للرسالة هي جهة إدارية أيّاً من كانت الجهة المستقبل لها (جهة إدارية أخرى أو شخص طبيعي).
- أنّ موضوع الرسالة الإدارية المرفقية دائمًا يصب في خدمة المrfق العام وحسن سيره دعومته واستمراره.
- أنّ أغلب استعمالات هذا النوع من الرسائل إنما يكون بين الإدارات العمومية فيما بينها (على المستوى المركزي واللامركزي) ، كما يكون بين المصالح والمديريات فيما بينها حول موضوع إداري يهم الجهتين أو لهما علاقة به.
- يغيب في هذا النوع من الرسائل استعمال عبارة النداء سيد ، السيد ، سعادة. وعبارة المحاملة، ولكن يمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة كعبارة : يشرفني أن
- من الناحية الشكلية يراعى في تقسيم الرسالة الإدارية المرفقية العناصر الآتية : الدّماغة ، الطّابع ، الإمضاء ، العنوان ، المكان و التّاريخ ، رقم التّرتيب ، الموضوع ، المرجع ، بالإضافة إلى البيانات الظرفية إن وُجدت (المرفقات ، النسخ.....) ، و أكيد نصّ الرسالة بعناصره من مقدمة، وعرض وخاتمة.

³⁶

³⁶ بلخضر كريمة، مطبوعة التحرير الإداري، لطلبة ماستر إدارة محلية، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السنة الدراسية 2021/2020، ص 44.

نموذج رسالة من رئيس إلى مرؤوس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

..... غليزان في.....

ولاية غليزان

مديرية الجماعات المحلية

..... مصلحة.....

..... رقم.....

والى ولاية معسكر

إلى

السادة رؤساء الدوائر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج.....

المرجع : التعليمية الوزارية رقم المؤرخة في..... و المتعلقة ب.....

..... في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج.....

طبقا للتعليمية الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل اللجان البلدية المتخصصة ب..... ، و موافقتي بكل المستجدات والصعوبات التي تتعرض عملكم.

وفي الأخير أؤكد على ضرورة إشراك كل الإطارات الإدارية والتقنية التابعة لمصالح البلديات المعنية، واتخاذ كافة التدابير الكافية بإنجاح العملية.

..... ع /الوالى وبتفويض منه

مدير الجماعات المحلية

..... السيد:

(الختام والتوقع)

نموذج رسالة إدارية صاعدة: من المؤوس إلى الرئيس.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

الشلف في.....

ولاية الشلف

رقم/..... و ش او د ج م 2112

والى ولاية الشلف

إلى معالي وزير.....

الموضوع: تنفيذ برنامج.....

المرجع: تعليمتكم رقم المؤرخة في.....

والمتعلقة ب..... :

تنفيذها لتوجيهاتكم المتضمنة في التعليمية المذكورة في المرجع أعلاه، يشرفني أن

أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير الالزمة لتنفيذ برنامج، كما لا يفوتي أن

أعلم سعادتكم بأن مصالحي تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية، وسوف نطلعكم بكل ما قد

يعتبر حسن تنفيذ البرنامج.

في الأخير، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

والى ولاية الشلف

الاسم الشخص + التوقيع

(الختم الدائري)

المحور الرابع: وثائق السرد و الوصف و التحليل الإداري.

هي مجموع الوثائق الإدارية التي تحررها الادارة وتستخدم لوصف وسرد وتحليل الواقع والأحداث التي تحدث على المستوى الإداري والتي لها عالقة بنشاطها، وتمثل في: المحضر، عرض الحال و التقرير، حيث تتداول المؤسسة الإدارية وثائق مختلفة بين مختلف المصالح الإدارية فيما بينها أو بين الم هيئات الإدارية الأخرى، وتميز الوثائق الإدارية بالتنوع وهي تخضع لنفس الشروط والاليات التي تخضع لها عملية تحرير الرسائل الإدارية، غير أنها تتميز عنها بكونها تحرر لوصف لو سرد أحداث او لتحليلها من حلال تقديمها لواقع وحقائق تبعاً لطبيعتها، وهي أساسية في العمل الإداري الذي يستند عليها، وستنطرب في ما يلي الى كل من المحضر و التقرير.

1. المحضر.

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصریح بالمشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...، ويشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع ³⁷ الخصوصي الذي يتضمنه.

المحضر هو عرض يلخص النقاط الرئيسية واللاحظات والتوصيات التي انتهى إليها اجتماع أو حدث ما، يحرره عادة أحد حضور الاجتماع أو شاهد عيان للحدث، او شخص مختص بالتدوين.

يعتبر المحضر من وثائق السرد الإداري الهامة لما يشتمله من معطيات تحظى بمصداقية وحجية على المستوى القانوني، جهاز مسجل لأنّه يسجل كل شيء وهو إنساني، لأنّه لا يقيّد إلا ما يعتبره مهما ومفيداً وذي علاقة بالموضوع. وبذلك يدوّن المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز والدقة في سرد الواقع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيارة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجية ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية.

أنواع المحاضر:

للمحضر نوعان وهما:

- المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة : محضر مباحثات مجلس الإداره ، محضر جمعية عامة للمساهمين ، محضر الإجراءات التأديبية ..

³⁷ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 57.

- المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة : محاضر ضبط لمحالفة ما ، محاضر تحقيق والذي يشرف على تحريره

³⁸ قاضي التحقيق... .

تكمّن أهمية محاضر أن فيه تلخيصاً للأحداث والواقع والمناقشات واتخاذ قرارات الاجتماعات، هذا بالإضافة إلى ما يلي:

- يعتبر المحاضر تصرفًا له دلالته في الإثبات إذ أنه يمثل وثيقة رسمية .
- تسجيل شهادات.
- تقييد اجتماع .
- إدارة المعرفة: إذ تعتبر المحاضر الاجتماعات تعد أداة فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسات، فهي توفر سجلاً دائمًا للمعلومات التي نوقشت، والقرارات التي اتخذت، والخطوات التي اتفق عليها؛ وبالتالي هذا يساعد في الحفاظ على المعرفة المؤسسية، وتوفير مرجع يمكن العودة إليه في المستقبل، مما يعزز عملية التعلم التنظيمي، ويساهم استمرارية العمل حتى مع تغير الأفراد داخل المؤسسة.
- التواصل والمواهمة: تلعب محاضر دوراً رئيساً في تعزيز التواصل الفعال داخل الفرق والأقسام المختلفة، فمن خلال توثيق المناقشات والقرارات؛ يمكن لجميع الأعضاء الحصول على المعلومات ذاتها؛ مما يساعد في مواهمة الجهود، وضمان أن الجميع يعملون نحو الأهداف ذاتها، كما أنها توفر وسيلة لنقل المعلومات إلى الأفراد الذين لم يتمكنوا من حضور الاجتماع؛ مما يعزز الشفافية والتفاهم داخل المؤسسة.
- المساءلة والمتابعة: يسهم محاضر الاجتماع في تعزيز المساءلة داخل المنظمة، فعندما تسجل القرارات والمهام الموكلة لكل عضو؛ يكن هناك مرجع واضح يمكن العودة إليه لمتابعة تنفيذ هذه المهام؛ وبالتالي هذا يشجع الأعضاء على الالتزام بواجباتهم، ويتيح للإدارة مراقبة التقدم والتأكد من تحقيق الأهداف المحددة.

³⁸ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 57.

³⁹ انظر على الموقع الإلكتروني: اطلع عليه بتاريخ 13/04/2025 . <https://www.qoyod.com/ara>

شروط تحرير المحضر: على محضر المعاشر أن يحرص على تحقيق الشروط الآتية في أي محضر يحرره:

شروط تحرير المحضر :

• الموضوعية والوفاء

• تقييد المكان وتاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة.

• الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين.

• ذكر اسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا.

• تحديد جدول الأعمال.

• سرد تفاصيل الحدث كما وقعت

• الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص

• تحرى أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات.

• نقل الحدث بأمانة وعدل ونراهه وتوخي الموضوعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين المهني والتمهين
مدير التكوين المهني والتمهين
معهد التكوين المهني
رقم: 10 م ت م. ب/08

محضر اجتماع/.....

في من سنة
على الساعة عقد اجتماع بقاعة في
تحت رئاسة السيد
الحاضرون: ، ، (ذكر الاسم واللقب والصفة).

جدول الأعمال:
..... النقاط المدرجة للنقاش في الاجتماع.

افتتاح الجلسة: كلمة ترحيبية، التذكير بجدول الأعمال وتقدير عرض إهالة الكلمة إلى المتدخلين.

..... المناقشة والتدخلات العرض
..... النتائج المتوصّل إليها

اختتام الجلسة: إعلان الرئيس عن (رفع أو تخلف الجلسة أو إنهائها) بالساعة وال تاريخ

التوقيع

2. التقرير: التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة، من أجل تحديد الموقف والتخاذل التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعداده هي غاية عملية، فمن حاله يمكن اتّعرف على القضية واسبابها ونتائجها، ويقترح الحل والعلاج. فهو وثيقة تسمح بالتعريف المفصل للمشكلة لخدمة المدراء ومساعدهم في اتخاذ القرار، حيث يجب أن يكون دقيقاً، وكاملاً، ومبيناً بشكل متين ومدعماً بالحجج والبراهين.⁴⁰

يُعرف التقرير بأنه محرر أو وثيقة إدارية يُحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسه الإداري، يقدم من خلالها عرضاً عن حادث أو وضعية أو مشكلة ما، وقد يرجو منه المصادقة على الإجراءات المقترحة أو الحصول على تعليمات معينة.

ويعتبر التقرير من أهم وثائق العلاقات في الإدارة، ويهدف إلى تقديم معلومات أو إلى تطبيق اقتراحات مقدمة، ويمكن أن يقدم حتى الحلول، ولذلك فإنه يتميز عن الحضر في كونه لا يتضمن فقط عدداً معيناً من المعطيات والواقع، بل ويدرك إلى أبعد من ذلك بحيث يتضمن ملاحظات واقتراحات وكذلك حلول، غير أنه يبقى الفصل والتخاذل القرار فيها من صلاحيات الرئيس الإداري قبولاً أو رفضا.⁴¹

أنواع التقارير

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتبادر نوعية التقارير أيضاً حسب قطاع النشاط المعنى بحيث تستخدم بعض القطاعات (مثل التربية الوطنية، الأمن الوطني... إلخ) (أنواعاً من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى)، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير باختصار:

-التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: هي عبارة عن تقارير تدرس مشكلة أو موضوعاً معيناً بشكل معمق بغية البحث عن الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ القرارات الالزمة، يتولى تحريرها خبراء متخصصون في موضوع الدراسة، مثل ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...

التقارير التفتيشية: هي تقارير تهدف إلى إعلام الرؤساء الإداريين أو الم هيئات المعنية بوضعية مرفق معين أو طريقة تسييره أو التحقيق في ملابسات وحيثيات حصول خروقات أو تجاوزات، ويطلب تحرير هذه التقارير إجراء عمليات تفتيش، أو تحقيق أو استطلاع ميداني، ومثال ذلك تقارير مفتشي المالية، و مفتشي النظافة،... وغيرهم.

⁴⁰ Dalila Bérass ,Op. cite. P 47.

⁴¹ بلحضر كريمة، مرجع سابق، ص60.

التقارير الإعلامية: هي التقارير المادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بحصول حوادث أو اطلاعهم على وقوع مستجدات تتعلق بسير العمل في الإدارة، أو العلاقات بين الموظفين أو مع المتعاملين الخارجين.

التقارير الدورية للأنشطة: تهتم هذه التقارير بتقييم الأنشطة والأعمال المنجزة في مصلحة أو مرفق ما خلال فترة زمنية محددة و بشكل دوري شهريا، سaisياً أو سنويا.

وللتقرير أهمية في توثيق العمل وتقيمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالةً أو نشاطاً أو مشروعًا، وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي ينبغي علينا معالجتها وعرضها، فإذا لم تكن الأمور محددة فمن الصعب إدراك الأهداف أو متابعة خطة العمل واستيعاب المستقبل وكل هذا المهدف منه⁴² :

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط.
- توثيق النشاط للرجوع إليه وقت الحاجة.
- استخلاص افكار جديدة واتجاهها وتنميتها وحفظها.
- الشعور بالإنجاز وزيادة الثقة بالنفس.
- اقتراح إجراءات أو تدابير.
- تقديم مساعدة للمرسل إليه الذي هو بحاجة إلى رأي المختص في الموضوع.
- توضيح الرؤى للمرسل إليهم حول الإشكالية.
- التخمين والإعداد للمستقبل.

شروط التقرير وضوابطه: يخضع التقرير لجملة من الشروط هي على النحو التالي⁴³:

- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها.
- التحقق من صحتها تمهيداً لتحليلها تحليلًا مطلوباً.
- الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث.
- قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور.
- تحديد المحاور الأساسية لكتابه التقرير وفقاً للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق
- والنزاهة بعيداً عن الأغراض الشخصية.

⁴² جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 51.

⁴³ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 51.

- الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريه.
- مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة الشرف.
- يراعى في التقرير حذف كل من : الأمثلة، الأوصاف، العموميات والاحتمالات...

عناصر التقرير:

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى:

-الرئيسية؛

-الطابع؛

-الرقم التسلسلي؛

-الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛

-موضوع التقرير

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية⁴⁴ :

تحديد الهدف بدقة: ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر،

إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات و الشروع في صياغة دون هدف محدد، لذلك يشكل تحديد

المدى الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

جمع و تحليل البيانات: بعد تحديد المدى يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية

توظيفها في نص التقرير، و يقصد بالبيانات المعطيات الخام، و التي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها

و تحضيرها للاستخدام.

يعتمد جمع البيانات على الدراسات والأبحاث والتحقيقات والاستشارات وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات الالزمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، و هي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره و ترتيب المعاور الواجب إدراجه ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و

الانتقال التدريجي من التقسيم

إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

⁴⁴ حباني رشيد ، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة (عربي - فرنسي) ،الجزائر : دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع ، 2017 ، ص .112

صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، و إلماماً بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة، ويراعى في صياغة التقارير لاسيما التقارير التحليلية الإسهاب في عرض الموضوع ودعم ذلك بالرسوم و الأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر و يؤكّد الاستنتاجات و يدعم المقترنات.

مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني و افتتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء و تدارك ذلك قبل تسلیم التقرير إلى وجهته النهائية.

هيكل التقرير:

الدمة	الطبع
المكان و التاريخ	
من.....:	
إلى السيد.....:	
	الجزء الأول:
	الموضوع:
	المرجع:
	المرفقات:
	الجزء الثاني:
	تمهيد للموضوع
	عرض الواقع وترتيب النتائج
	تقديم الاقتراحات
	الخاتمة
الإمضاء	

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الموارد المائية

غليزان في.....

مدير الموارد المائية لولاية غليزان

مديرية الري لولاية غليزان

إلى معالي وزير الموارد المائية

المديرية الفرعية للمنشآت

رقم...../...../.....

الموضوع: تقرير حول وضعية سد / دائرة وادي رهيو ولاية غليزان.

مقدمة تتضمن: تقديم للموضوع والإشارة إلى المشكلة أو دوافع تحرير التقرير بإيجاز.

العرض: عرض مفصل للمشكلة المطروحة، أسبابها و انعكاساتها.

الخاتمة: تقديم الاقتراحات، المطالب، التوصيات...

الصفة الوظيفية

الختام و التوقيع

3. الاستدعاء والدعوة:

يعتبر الاستدعاء والدعوة من المراسلات الإدارية التي يتم العمل بها من طرف الإدارة من أجل دعوة حضور أشخاص معينين لاجتماعات خاصة في المنظمة، وفيما يلي سوف نتعرف على تعريف كل منهما وموضوعهما وشروطهما، كما سنأخذ في الأخير بعض النماذج عن الرسائلين.

الاستدعاء (invitation) والدعوة (convocation) من الرسائل الإدارية التي تهدف إلى طلب حضور شخص أو مجموعة من الأشخاص بصفة إلزامية بالنسبة للاستدعاء وبصفة طوعية بالنسبة للدعوة لغرض يتم تحديده موضوعه في نص الرسالة.⁴⁵

كما يمكن تعريف الاستدعاء على أنه: "رسالة إدارية مختصرة تتضمن طلب حضور شخص إلى الاجتماع معين، وذلك لدراسة موضوع محدد في تاريخ محدد وفي مكان ثابت".

ويخضع الاستدعاء لنفس الموصفات الشكلية المطلوبة في المراسلة الإدارية، وقد يكون فردياً وهنا يتخذ شكل الرسالة الإدارية وقد يكون جماعياً وهنا يتخذ شكل الإعلان.

موضوع الاستدعاء: يكون موضوع الاستدعاء مختصراً جداً إذ يحتوي على ذكر البيانات الأساسية التالية: تاريخ الاجتماع بالساعة واليوم والشهر والسنة بالضبط، مكان الاجتماع والقاعة التي سيعقد فيها، الشخص الذي سيترأس الجلسة، كما يمكن أن يتضمن كذلك الأشخاص المدعوون.

شروط الاستدعاء: يجب توفر مجموعة من الشروط في الاستدعاء كما يلي:

- إن الشرط الأساسي في الاستدعاء أن يكون مكتوباً لا شفويًا.
- أن يرسل في المدة التي تمكن الفرد من تحضير نفسه وكذلك تحضير الوثائق والمعلومات التي تكون مطلوبة من الشخص،
- قد يكون مرفقاً بجدول أعمال يوضح النقاط التي سوف يتم التطرق إلى مناقشتها خلال جلسة الاجتماع،
- أن يكون مكتوباً بأسلوب واضح وعبارات دقيقة لا تحتمل تفسيرات مختلفة وتجنب العبارات المبهمة مثل يرجى الحضور لأمر يهمكم وبالتالي إحداث قلق لدى الشخص المدعو، بل يجب ذكر السبب بوضوح.

مرفقات الاستدعاء: لإعطاء صورة متكاملة عن الاجتماع، يمكن أن يرفق الاستدعاء بالوثائق تتضمن جدول الأعمال الخاص بالاجتماع، الملف المتعلق بموضوع الاجتماع.

⁴⁵ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 42.

عناصر الدعوة والاستدعاء: تتضمن الدعوة والاستدعاء مجموعة من العناصر كما يلي:

- الرأسية ، والطابع أو الدمعة.
- المكان والتاريخ والرقم التسلسلي ،
- صفة المرسل .
- صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه.
- المرجع إن وجد.
- المرفقات أن وجدت.
- توقيع وختم المكلف بالعملية.

نموذج من الاستدعاء:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

غليزان في...../...

كلية الحقوق

رئيس القسم.....

قسم العلوم السياسية

الى السيد:.....

رقم...../....

الموضوع: استدعاء لحضور اجتماع مجلس الأستاذة.

المرفقات: جدول الأعمال.

يسرقني أن أدعوكم لحضور اجتماع مجلس الأستاذة للكلية الذي سينعقد يوم..... على الساعة صباحا

بقاعة الاجتماعات تحت إشراف السيد عميد الكلية وذلك لمناقشة بعض المسائل البيداغوجية المحددة في
الجدول المرفق.

رئيس القسم:.....

الختام والامضاء.....

نموذج من الدعوة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

معسكر في ولائية معسكر
..... مديرية
..... مصلحة
..... الرقم

دعـوة

السيد (ة) / الأئمة
العنوان
.....

يترى السيد (الصلة الوظيفية)،
يدعوكم لحضور فعاليات
التي ستعقد يوم على الساعة
بـ
مع خالص تحياتنا.

الصلة الوظيفية و الاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

المذكرة الإدارية: La note administrative

وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، وتسمى أيضاً مذكرة مصلحة تتضمن دراسة تلخيصيه، و هناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص لكتاب أو تقرير أو مقالات صحافية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخص عنها إلى الرئيس الإداري لتمكينه منأخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير، يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعنى، حيث تأخذ المذكرة عدة صور اهمها⁴⁶:

مذكرة توجيهية: تصدر عن الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة.

مذكرة إعلامية: تصدر من الرئيس الإداري للأفراد في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد الزيات، وتصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسه قصد إعلامه بواقعة معينة.

مذكرة مصلحية: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه، تعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها، كتحديد مواقف العمل مثلاً.

تعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالاً داخل الإدارات والمؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدرجية.

يخضع المذكرة الإدارية لقواعد التحرير الإداري المتعلقة بتحرير الوثائق الإدارية، غير أنها تتميز عن الرسالة باستعمالها للأسلوب غير المباشر وتقليل نطاق الجاملة على اعتبار أنها تتضمن تعليمات وأوامر موجهة من الرئيس إلى مرؤوسيه، حيث ينبغي استخدام أسلوب إداري يتسم بالصرامة والعقلانية بغض تحفيز واقناع المخاطبين، وبطريقة تضمن امتنال هؤلاء للتعليمات والأوامر الواردة في المذكرة، ويمكن عند الاقتضاء ذكر المبررات والأسباب الدافعة إلى تحرير المذكرة أو إلى اتخاذ التدابير الواردة فيها.⁴⁷

يتوارد على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع والاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغة جملة، وكذلك ينبغي تجنب الاسترسال والتطويل. في الشرح والتبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدتها الأساسي، لأن المذكرة، خلافاً للتقرير، لا تتطلب عملاً تحليلياً ولا عرضها مفصلاً.

⁴⁶ فريوه نرجس، مرجع سابق، ص 18.

⁴⁷ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 61.

خصائص المذكورة الإدارية: تمييز مذكرات المصلحة بعدة خصائص أهمها⁴⁸:

- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكورة.
- توزع المذكورة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعينين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك.
- تشكل المذكورة أداة اتصال سريعة وفعالة.
- ينبغي أن لا تتشعب مضمون المذكورة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة، تحرر المذكورة بأسلوب واضح ودقيق وعبارات لائقة،
- تحوز المذكورة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصاً تشعرياً أو تنظيمياً سارياً، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعينين؟
- تجسد مذكورة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانوناً، مما يستلزم مراعاة الصالحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

⁴⁸ فريوه نرجس، مرجع سابق، ص 18.

نموذج مذكرة:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن و العرban

مديرية السكن و التجهيزات العمومية

مصلحة الإدارة و الوسائل العامة

مكتب تسيير المستخدمين

رقم يوم من شهر ٢٢/٥/٢٠١٥

مذكرة

بمناسبة حلول شهر رمضان المعظم 1443 للهجرة
، حددت أوقات العمل من يوم الأحد إلى يوم الخميس :

من الساعة ٨ و نصف سا إلى الساعة ١٦ سا زوالا
كما يتم العودة إلى الأوقات العادلة بعد عيد الفطر المبارك.

مستغاتم في
.....

المديرة

التعليمية.

تعتبر التعليمية من النصوص تنظيمية الصادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهوريه والوزير لتوسيع وتحديد كيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية على شكل تصرف إداري، يهدف إلى إعطاء تعليمات أو توجيهات من الرئيس إلى المرووس (في مجال ما) تعليمية رئيس الجمهوريه، تعليمية الوزير الأول، تعليمية وزارية، تعليمية ولائية.... ، ويتم نشر التعليمات على نطاق واسع، وقد يشمل ان تحرر من، وإذا كانت القاعدة في التعليمية أن تحرر من مسؤول معين، فقد يحدث أن يشترك أكثر من مسؤول في اتخاذها، و تسمى حينئذ بالتعليمية المشتركة لعلاقة موضوعها بأكثر من موضوع.

يقصد بالتعليمية عند إطلاقها كل أمر يصدر من رئيس إداري إلى مسؤوسيه أيا كان شكل أو صيغة هذه الأمر، أما في معناها الخصوصي فيقصد بالتعليمية ذلك النص الإداري المتضمن توجيهات آمرة بهدف تحديد طريقة إنجاز عمل معين أو تنفيذ نصوص قانونية معينة.

تعتبر التعليمية نصاً إدارياً داخلياً يصدره الرئيس إلى مسؤوسيه في صيغة توجيهات إلزامية وتوضيحية بمناسبة تنفيذ نص قانوني، أو الشروع في إنجاز عمل معين، يهدف إلى توحيد قراءة وتأويل النص المعني، ضبط طريقة عمل موحدة أو مواجهة إشكالات تعرّض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.

المدف من التعليمية هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من الحالات ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية ، وتظل التعليمية سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها وتكون التعليمية في

⁴⁹ أحد الأشكال التالية:

* تعليمية رئاسية * تعليمية حكومية

* تعليمية وزارية * تعليمية ولائية ... الخ

تخصّص التعليمية لجميع عناصر الوثائق الإدارية وهي ✓ : الراسية ✓ الطابع ✓ رقم التسجيل..... ✓
بيان المرسل إليهم إذا كان أو مسؤولين أو أشخاص معينين:

⁴⁹ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص82.

مثال ذلك : تعليمة إلى السادة الولاة . تعليمة إلى مدراء الجامعات والمدارس العليا. تعليمة إلى عمداء الكليات ... الخ.

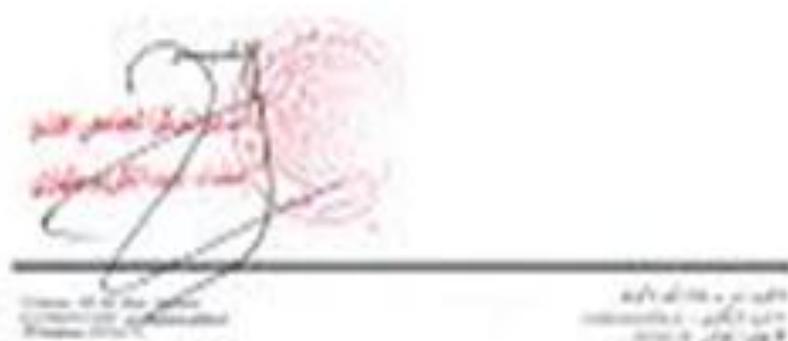
نموذج تعليمة:



تعلیمة

- نطويها للتدابير الوقائية للتعد من الشمار ووا، كوفيد-19 ومتلاحمته، فوريا
- تعتبر المنشآت العلمية مراكزات التخرج
- يمنع منها باتاً إقامة حفلات التخرج وكل ما ينبعها من إدخال المأكولات والمشروبات
- يكلف كل من المساعدة الآخرين العازم، رئيس الأقسام ومسؤول الأمان الداخلي بالسرير والتمثيل الجازم للتدابير

أو في اهتماماً بالعا التسلسل



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بالجزائر، في 04 فبراير 1998

وزارة العدل
المديرية العامة لإدارة السجون

التعليق رقم 24 المتعلقة بنقل وتحويل المساجين

إن نقل و تحويل المساجين المرتدين لبذلهم الشخصية - كما بيئته الأحداث السابقة من شأنه مضاعفة أخطار الفرار ، وكذا تعقيد عمليات البحث عن المساجين الفارين .
وعليه ، أؤكد على عدد من الإجراءات ، التي أنتم مطالبون بالسهر شخصيا على تنفيذها و كذا تبليغها إلى مديرى المؤسسات العقابية التابعين لدائرة إختصاص مجالسكم القضائية. يتعلق الأمر بـ :

إن صدر أمر بنقل أو تحويل مساجين من طبيعة خطيرة و كانت بحوزتهم البدل العقابية ، فانهم ملزمون بالمحافظة على نفس البدل طوال مدة إنجاز عملية التحويل ، سواءً مرت عن الطريق البري أو عن طريق السكك الحديدية. إن كانت البدل التي يتوفرون عليها غير صالحة، وجب تزويدهم ببدل أخرى.

أما المساجين الآخرين فيخضعون بدورهم إلى إرتداء البدل العقابية خصيصا عند تحويلهم ، إن إقتضت الظروف الأمنية ذلك، على أن تتوفر هذه البدل بدورها على الشروط الازمة.

وفي كلتا الحالتين ، فان تزويذ المساجين المعندين بالبدل العقابية سيكون على عاتق المؤسسة المحولة لا المستقبلة.

عن وزير العدل
المدير العام لإدارة السجون

•

الموسل إليهم :

- النواب العامين
- مديرى المؤسسات العقابية

القرار الإداري.

هو إجراء تستخدمه سلطة إدارية (الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي) لضمان تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية، ويعرف أيضا أنه تعبير للإدارة العمومية عن ارادتها الملزمة بقصد إحداث وإنشاء أثر قانوني ، أو لتعديل أو إلغاء مركز قانوني بغية تحقيق المصلحة العامة.

و يُعرف **القرار الإداري** بكونه عمل قانوني صادر بصفة انفرادية من سلطة إدارية، الهدف منه هو إنشاء بالنسبة للغير حقوق والتزامات.⁵⁰

والقرار قد يكون عاما حين ينظم شأنانا عاما، أو فرديا عندما يتعلق بشأن فردي مثل القرارات المتعلقة بحركة الموظفين: التعيين، الترقية، الانتداب ...ويختلف نوع القرار حسب اختلاف المستويات الإدارية أين نجد:

- **القرار الوزاري المشترك**: هو القرار الصادر عن أكثر من وزير واحد، وذلك عندما تشتراك الصالحيات في المسألة المقرر فيها بين عدة دوائر وزارية.

-**القرار الوزاري** :والذي يُستخدم من طرف وزير واحد في حدود الصالحيات المخولة له في نطاق دائرته الوزارية.

-**القرار الولائي** :يصدر عن والي الولاية.

-**القرار البلدي** :يصدر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي.

وحتى يمكننا القول اننا امام قرار اداري لابد من توافر اربع عناصر اساسية هي:

-أن يصدر القرار الإداري عن سلطة إدارية: أي عن إدارة عمومية سواء كانت مركبة أو محلية.

-أن يكون عملاً قانونياً: أي أنه عمل يصدر بقصد ترتيب آثار قانونية سواء بإنشاء أو إلغاء أو تعديل مراكز قانونية، و من أمثلة ذلك تعيين عون إداري في منصب ما (قرار تعيين)، أو تسریع موظف من منصبه (قرار

⁵⁰ ناصر لباد، *الوجيز في القانون الإداري*، الجزائر، سطيف: دار المجد للنشر والتوزيع، 2010، ص 244.

⁵¹ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 85.

تسريح)، أو تحويل موظف (قرار التحويل)، أو ترقية موظف من رتبة وظيفية إلى رتبة أعلى أو من درجة إلى درجة أعلى منها.

أن يتمتع القرار الإداري بالطابع التنفيذي: ويتمثل الجانب التنفيذي للقرار الإداري في الامتياز المعترف به للإدارة في اتخاذ قرارات إجبارية تُنفذ بدون اللجوء إلى القاضي، أي أنها لا تحتاج إلى سند تنفيذي يُسلم من طرف القاضي لتنفيذ القرارات الإدارية التي تَتَّخَذُها هي بنفسها، على أنه يحق للأشخاص المعنيين الطعن في قرارات الإدارية إذا اعتبروها غير مشروعة أمام الجهات القضائية المختصة.

أن يكون القرار الإداري مكتوباً: علمًا أن هذا الشرط أصبح بدبيهياً، بحيث اعتادت الإدارة العمومية على تقديم القرارات الإدارية في شكل مكتوب، غير أن هذه الممارسة ليست قاعدة مطلقة، بل تمثل عرفاً سائداً في المجتمعات الحديثة حتى أصبح أمراً لا خيار فيه في الممارسة اليومية.⁵²

عناصر القرار:

يتضمن القرار ، على غرار النصوص الإدارية الأخرى، مجموع العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة العمومية:

ـ الدمعة.

ـ الطابع.

ـ الرقم التسلسلي.

ـ عنوان القرار و موضوعه.

ـ الصفة الوظيفية لمتخذ القرار.

يتبع ذلك بسرد النصوص المرجعية (التشريعية ثم التنظيمية) والوثاق الإثباتية (الشهادات،

المحاضر) ...، مرتبة حسب الترتيب التدرجى والترتيب الزمني للنصوص كما بيّناه في المقطع الخاص

بالمرسوم. تعقب ذلك عبارة " : يقرر ما يأتي " ، وسط الصفحة.

⁵² ناصر لباد، مرجع سابق، ص، ص 246، 247.

تليها المواد المتضمنة لنص القرار أو المقرر، ويختلف الأمر هنا بين القرار التنظيمية والقرار أو المقررات الفردية، بحيث تكون الأولى أكثر تفصيلاً بينما تقتصر الثانية في الغالب على مادتين إحداهما لذكر القرار المتخد (تعييناً أو تثبيتاً أو غيرهما) والثانية لتحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ وموضع نشره، وبالإمكان إضافة فقرة أو مادة لتحديد تاريخ بدء سريانه⁵³.

ملاحظة: إن كل ما سبق وقيل عن القرار الإداري يصدق إسقاطه على المقرر الإداري، ويخضع لنفس أحكام القرار الإداري، ويدو أن الاختلاف بينهما قائمه في أن المقررات تتّخذ من موظفين مرتبين في مستويات أقل في التدرج الإداري، كما أن مواضيعها تتناول تنظيم مصالح أقل، وهي تخص و تتعلق بوضعيّات موظفين يشغلون رتبأ أو وظائف دنيا أو تابعة.

⁵³ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 86.

نموذج قرار او مقرر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الإدارة المستخدمة

**قرار أو مقرر التعيين عن طريق
السابقة على أساس الإختبار**

- إن
- بمقتضى المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون المزوجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99-90 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسخير الإداري للمرؤوفين ، أعيان الإدارات المركزية ، الولايات ، البلديات و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم المؤرخ في المتضمن القانون الأساسي الخاص
- بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن فتح السابقة على أساس الإختبار الخاصة بسلك
- بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن إعلان النتائج النهائية المتعلقة بالسابقة السالفة الذكر ،
- نظرا للمحضر رقم المؤرخ في المتعلق بالنجاح الخاص بالتوظيف في (رتبة (بجب ذكر التخصص) ،
- نظرا لوثيقة إثبات الرضوعية إنجاء الخدمة الوطنية رقم المؤرخة في
- باقتراح من
.

قرار

المادة الأولى : يعين السيد (ة) بصفة متوصص في سلك
الرتبة الصنف
القسم الرقم الإستدلالي
إبتداء من تاريخ تنصيب المعين الذي لا يكون سابقا عن تاريخ توقيع على القرار أو المقرر.

المادة 2 : يكلف السيد (ة) بتنفيذ هذا القرار (أو المقرر) الذي
سينشر في سجل القرارات الإدارية.

..... في
.....

"أرني كيف تكتب، وسأخبرك من أنت".

يتضح من خلال المحاضرات والدروس السابقة أن التحرير الإداري ليس مجرد مجموعة من القواعد أو المهارات اللغوية، بل هو فن وعلم يتطلب الدقة والوضوح، والقدرة على التعبير الفعال، إذ لا يمكن ضمان المصداقية إلا باحترام قواعد الكتابة والنشر، لأنها تتضمن التواصل ونقل المعلومات والتعليمات، في حالة الإدارة العامة. الوضوح والدقة والإيجاز في الكتابة شروط أساسية لصورة إدارية قوية.

إن إتقان مهارات التحرير الإداري يرفع من جودة الوثائق الإدارية، وسيعزز أيضًا من صورتها المهنية، لقد رأينا كيف أن الوثائق الإدارية، بمحن مختلف أشكالها، تشكل العمود الفقري للتواصل المؤسسي، وتأثر بشكل مباشر في كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرارات.

في نهاية هذه الدورة، لاحظت أن موضوع التواصل والكتابة الإدارية يثير اهتمام الطلاب حًقًّا، ولكن يجب مواصلة الجهد المبذول، لأنهم سيكونون قادة الغد، وسيطلب منهم شغل مناصب إدارية، وبالتالي، سيتوقع منهم كتابة وثائق إدارية، حيث ستكون هذه المهارة ضرورية في الحياة الأكاديمية والمهنية، وفي العلاقات الشخصية، وفي الحياة اليومية بشكل عام، سواءً كان ذلك لتوصيل المعلومات، أو الطلبات، أو الشكر، أو الرضا أو عدم الرضا...، يجب على الطالب تعلم كتابة الرسائل، سواءً كانت رسمية، أو شبه رسمية، أو غير رسمية.

قائمة المراجع:

1. محمد صاحب سلطان، العلاقات العامة ووسائل الإتصال، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
2. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الإتصال، ط 1، الإسكندرية: المكتب الجامعي، 2002.
3. جمال الدين لعوبسات، إدارة الجودة الشاملة، الجزائر: دار همومة للطباعة، 2005.
4. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة "المبادئ والتطبيق"، القاهرة: الدار الجامعية، 1998.
5. مرفت الطرايishi ، عبد العزيز السيد، نظريات الإتصال، القاهرة: دار النهضة العربية، 2006.
6. محمد عبد أبو سمرة، الإتصال الإداري والإعلامي، ط 1 ، عمان: دار أسامة للنشر، 2008.
7. علي فلاح الزعبي، الإتصالات التسويقية ، ط 1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
8. ناصر لباد، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، سطيف :دار المحدد للنشر و التوزيع، 2010.
9. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة منظور معاصر، ط 1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011.
10. رشيد جحيد و آخرون، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفقات: الإدارة، التسيير و التفتیش ،(الجزائر: وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لمستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سنة 2010).
11. حباني رشيد ، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة (عربي – فرنسي) ،الجزائر : دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع ،2017.
12. شوشة مسعود ، دلاسي محمد:الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية – جامعة الأغواط - المجلد 7 :عدد 82 :جاني 2018.
13. عطا الله بوجميدة، ملخص محاضرات المراسلات الإدارية، جامعة الجزائر : كلية الحقوق، سنة 2012/2011.
14. سرياح خالد، بن عتو بن علي، أثر لغة النص على أسلوب التحرير الإداري- الرسالة الإدارية أنموذجا، مجلة جسور المعرفة ، المجلد 8 :عدد 4، ديسمبر 2022.
15. د. جبار عبد الجبار، محاضرات التحرير الإداري، السنة الثالثة ليسانس - تخصص تنظيم سياسي و إداري، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، 2018/2017.

16. سرير عبد الله ، مطبوعة محكمة حول مقياس التحرير الإداري و تطبيقاته في الإدارة العامة في الجزائر، جامعة الجزائر 3 : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2015-2016.
17. بلخضر كريمة، مطبوعة التحرير الإداري، طلبة ماستر إدارة محلية، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السنة الدراسية 2021/2020.
18. Peyrouzet (Claude) : **La pratique de l'expression écrite** , édition Nathan , Paris , 1991.
19. Dalila Bérass , **COMMUNICATION ET REDACTION ADMINISTRATIVE**, UNIVERSITE D'ORAN 2 , FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES DEPARTEMENT DES SCIENCES ECONOMIQUES.
20. Bernard Cailley, **Politique de l'entreprise et performance économique**, les éditions d'organisations, Paris, France, 1996.

الفهرس.

الصفحة	العنوان
1	مقدمة.....
05	المحور الأول: مبادئ الاتصال والتحرير الاداري. 1. مفهوم الاتصال الاداري.....
07	خصائص و مميزات الإتصال.....
09	طرق وأساليب الإتصال.....
11	أهداف الإتصال و معوقاته.....
13	2. مفهوم التحرير الإداري.....
14	3. أهمية.....
15	4. اهداف التحرير الإداري.....
16	المحور الثاني: معايير التحرير الإداري.
16	1. خصائص التحرير الإداري.....
16	2. مبادئ التحرير الإداري.....
19	3. شروط التحرير الفعال.....
24	4. صياغة المحررات الإدارية.....
27	المحور الثالث: تحرير المراسلات الإدارية.
27	1. الرسالة الادارية.....
27	2. عناصر الرسالة الإدارية.....
32	3. خصائص الرسالة الإدارية المرفقية.....
34	4. نماذج للرسالة.....
35	المحور الرابع: وثائق السرد و الوصف و التحليل الإدارية
35	1. وثائق السرد.....
35	المحضر.....
39	التقرير.....
	2. وثائق التبليغ.....

44	الاستدعاء والدعوة
45	نموذج الاستدعاء والدعوة
47	3. المذكرة الإدارية
50	4. التعليمية
53	5. القرار الإداري
57	خاتمة
58	قائمة المراجع