

جامعة أحمد زبانة غليزان

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

مطبوعة في مقياس

التحرير الإداري
لطلبة سنة ثالثة علوم سياسية

تخصص تنظيم سياسي وإداري

د. بلفكرات رشيد

2025 – 2024

مقدمة:

يحظى فعل الكتابة بكل الاهتمام والعناية في عصر تتزايد فيه وتيرة التواصل، وتتعدد 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 الادارية 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 اللازمة لإتقان تحرير المراسلات الادارية على اختلافها.

يهدف هذا المقرر إلى تزويد الطالب بالمعرفة والمهارات اللازمة لإتقان فن التحرير الإداري، حيث سنتعمق في فهم طبيعة الوثائق الإدارية المختلفة، من المراسلات اليومية والمذكرات الداخلية إلى التقارير الشاملة ومحاضر الاجتماعات. كما سنستكشف 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، وتوفر الوقت، وتحقق السرعة في اتخاذ القرار، مما ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء العام للمؤسسة.

كما أن عملية التحرير الاداري لا تخص نشاطا معيناً او مؤسسة ما بل هي ترتبط بجميع المجالات، حيث يُطلب 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 الاداري في التواصل، ونقل المعلومات والبيانات.

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

الأهداف العامة في المقياس:

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

- استيعاب قواعد وتقنيات صياغة الوثائق الإدارية (الرسائل، المذكرات، محاضر الجلسات، التقارير، إلخ...).

- أن يتذكر الطالب أهم المعارف المكتسبة في مجال إدارة وتنظيم الموارد البشرية.
- أن يتعرف الطالب على ماهية التحرير الإداري وأهميته في الإدارة.
- أن يتعرف الطالب على المهارات الكتابية والاتصال مما يساهم في تحسين قدراتهم وتنمية مهاراتهم الإدارية.
- يساعد المقياس الطالب على فهم كيفية طرق واساليب العمل ونقل المعلومات مواقف مختلفة، وهو أمر ضروري لتحقيق أهداف المؤسسة.

الأهداف الخاصة:

- صياغة وثائق مهنية تتوافق مع قواعد العمل الإداري.
- تطبيق الأسلوب الخاص بطبيعة كل كتابة مهنية.
- إنتاج كتابات فعالة تحقق الأهداف.
- اكتساب 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 المرفقية.

نماذج للرسالة.

المحور الرابع: وثائق السرد و الوصف و التحليل الإدارية

المحضر ..

التقرير.

الاستدعاء والدعوة .

المذكرة الإدارية.

التعليمة.

القرار الإداري.

المحور الاول: الاتصال والتحرير الاداري.

يعد 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 المسيّر لا يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكل بشكل سليم ودقيق ما لم يكن هناك قنوات ووسائل اتصال تساعد في التعرف على المشكل المطروح وتمده بكل المعلومات، وبذلك تشكل الاتصالات القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرار.

مفهوم الاتصال الاداري.

إنّ أصل كلمة 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 الإتصال، وذلك يرجع إلى إختلاف طبيعة الميدان والزاوية التي ينظر إليها كل منهم الى عملية الإتصال، لذلك سنحاول تعريف هذا المصطلح من خلال ارتباطه بالنشاط الإداري من جهة وعلاقته بتكنولوجيا المعلومات من جهة ثانية.

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

يعرفه هوكينز (**Howkinz**) وبرستون (**Preston**) بأنّه: "العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات، حيث يؤدي الإتصال عدة وظائف تتعلق بجميع المعلومات لإتخاذ

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

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

القرارات وتغيير الاتجاهات، كما يعبر الإتصال عن عملية تفاعل و تأثير بين المرسل والمستقبل تبعا للرسالة المرسله".³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن جوهر عملية الإتصال هو تبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر سواء كانت هذه المعلومات تعبر عن بيانات وحقائق أو عن أفكار وآراء محددة أو قيم واتجاهات معينة، وبهذا يمكن أن نعرف الإتصال على أنه: "العملية التي بمقتضاها يتبادل 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 وتفسر عملية الإتصال بعناصرها المختلفة، حيث يظهر في البداية النموذج الخطي أو المباشر الذي يرى أنّ 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 تتكون العملية الإتصالية من ستة عناصر أساسية هي : المصدر، الرسالة، الوسيلة، المتلقي (المستقبل) ثم رجع الصدى، والتأثير، وفي مايلي هذه العناصر:⁴

أ. **المصدر:** ويقصد به منشأ الرسالة وكثيرا ما يستخدم تحت مسمى المرسل، فقد يكون المصدر فردا 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 بموضوعات معينة والتي يتم التعبير عنها رمزياً سواء باللغة المنطوقة أو غير المنطوقة، 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 باختلاف مستوى الإتصال، ففي الإتصال الجماهيري تكون الصحيفة أو المجلة أو الإذاعة

³ جمال الدين لعويسات، 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.

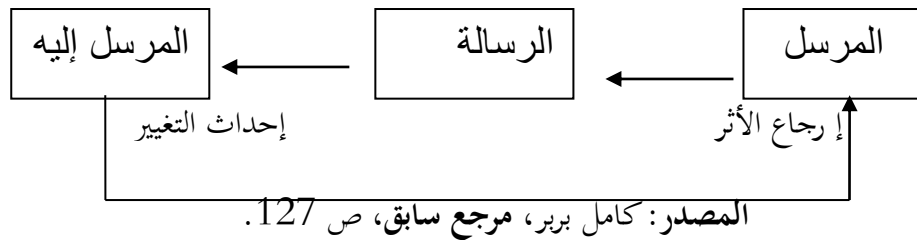
والتلفزيون، أما في الإتصال الجمعي مثل الخطب والمحاضرات والمؤتمرات تكون الوسيلة هي الميكروفونات أو المطبوعات أو أفلام الفيديو.

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 اتجاه الرسالة التي ينقلها حيث يمكن أن يكون رجع الصدى سلبي يدل أنّ 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 وآراءه أو تقيّماته أو سلوكه، وهنا يمكن النظر إلى أنّ عملية الإتصال هي كلمة تأثير بحيث تؤدي إلى أثر ملحوظ ومحدد وعليه تكون عملية الإتصال ذات توجه نحو الأهداف بدلا من التركيز على نقل المعلومات وتحويلها من المرسل إلى المستقبل.⁵

الشكل رقم (08): عناصر عملية الإتصال.



خصائص و مميزات الإتصال.

تتميز الإتصالات ذات الكفاءة العالية بالخصائص التالية:⁶

أ. **السرعة:** إنّ مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الرسالة المستخدمة فعند مقارنة التلفزيون بالخطاب يتبين 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 مرتدة تساعد على رد الفعل السليبي وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقييم المعلومات المرتدة 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 بأنها 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 تناسب ذلك.

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

طرق وأساليب الإتصال.

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال وتعتمد هذه الأساليب على الطريقة المنهجية لنقل محتوى الرسالة بين طرفي عملية الإتصال وتتمثل أساليب الإتصال في:

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

- يمكن الإحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة.
- يحمي 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 لمحتوى الرسالة.⁷

ب- أسلوب الإتصال الشفاهي **Verbal communication**: تعتبر الإتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية مثل الأحاديث المباشرة والاجتماعات والمقابلات، من أفضل وسائل الإتصال في المنظمات 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 ويتحقق هذا النوع من الإتصالات بعدة وسائل أهمها: التلفزيون والفضائيات والإنترنت والصور التي تنتشر في المجلات 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، ويعرّف الاتصال الرسمي بأنه:

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

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

الاتصال النازل : يأخذ الاتصال العمودي شكلا نازلا، ويعرف بالاتصال النازل يتدفق 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 بربر، 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 المرؤوسين.

2-ب الاتصال الصاعد : على عكس الاتصال النازل، يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى الهرم،

مرورا بمختلف المستويات الهرمية، ويتجسد من خلال:

- تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل، والمتمثلة في التقارير .

-تقديم الشكاوي، والتظلمات، والالتماسات التي يرفعها المرؤوسون .

- يتضمن مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

- طلب توضيحات، واستفسارات حول العمل.

يعمل الاتصال في هذا الاتجاه، بطريقة مخالفة عن الاتصال النازل ففي الاتصال النازل يجد الرئيس سهولة كبيرة، بحيث يستطيع الاتصال بأي مرؤوس مباشرة، في حين أن الاتصال العكسي - الصاعد - يتطلب المرور بكل المستويات الهرمية، قبل أن يصل إلى الرئيس، وهذا التنقل يسمح بنشاط الشبكات الاتصالية الموازية والمتمثلة في الاتصال غير الرسمي. وهذه الأخيرة تصبح هي المتحكمة في سير المعلومات داخل المؤسسة كما أنه كلما اتسعت الفجوة بين الرئيس والمرؤوس، انعكست سلبا على إحساس العامل بالانتماء ويظهر في مختلف التصرفات، كانتقاد كل تصرفات¹⁰

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

¹⁰ شوشة مسعود ، دلاسي أحمد: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 الهرمي والذي يسمح عادة بالحصول على معلومات، لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي، كما يسمح بالتنسيق بين مختلف المصالح والفروع، من أجل فاعلية أكبر. وتتمثل أهم وسائل الاتصال الرسمي بالمنظمات في /: المقالات الخاصة / الاجتماعات على مستوى الإدارة أو القسم والاجتماعات العامة /المؤتمرات /المكالمات الهاتفية /الملصقات على الحائط / التقرير السنوي للموظفين /المجلات والصحف الداخلية التي تصدرها المنظمة /الخطابات البريدية المباشرة /الصور والأفلام.

ب -الاتصال غير الرسمي:

ينشأ الاتصال غير الرسمي في المؤسسة، وهذا غالبا ما يكون راجعا إلى خلل في الاتصال الرسمي، كجمود الاتصال الصاعد، مما يخلق فراغا يستغله 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، والفصل في الأمر يعود إلى وجود إدارة الحكيمة رشيدة ، فالإدارة الحكيمة هي التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصالات غير الرسمية، ومساراتها، وتحليل محتواها والتعرف على أهدافها، وتحاول أن تغذيها بالحقائق والمعلومات، التي تهيئ الأفراد للتعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة بفعالية.

أهداف الإتصال ومعوقاته.

تهدف عملية الإتصال إلى تبادل المعلومات بين الأفراد وتعديل سلوكهم حيث يعتبر الإتصال أهم وسيلة يمكن من خلالها تحقيق مايلي:¹²

- نقل المعلومات والبيانات عبر مختلف القنوات مما يساهم 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 كورنيل، 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 وإنتاجية العمل وتحديد معايير ومؤشرات الأداء.
 - توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المؤسسة وتغيير إلتجاههم 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 الإلتصال في تحقيق أهداف وأغراض المنظمة إلا أنه ليست كل الإلتصالات التي يقوم بها أفراد التنظيم تؤدي الغرض منها، بل إن الكثير من هذه الإلتصالات تفشل في تحقيق أهدافها. وعموماً يمكن إيجاز أهم معوقات عملية الإلتصال 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 يترتب عليه من وجود ثغرات في عملية الإلتصال داخل المنظمة.¹⁴

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

¹⁴ أحمد كامل بربر، مرجع سابق، ص 128.

- انشغال المستقبل أو عدم قدرته على عملية الإتصال نتيجة انشغاله بأمر آخر 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 الصلاحيات 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 و الإبداع 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 و المؤسسات العمومية وبالتالي يمكن الاستدلال على قدرة الإدارة أو ضعفها أو نجاعتها و فعاليتها من خلال صلاحية و سلامة الوثائق و النصوص المحررة فيها لهذا يستلزم على الموظف العمومي التمكن من حيازة المؤهلات الضرورية لتحديد المراسلات و الوثائق الإدارية بشكل سليم و صحيح مضمونا و شكلا.

تعريف التحرير الإداري:

لغة: يعرف التحرير الإداري لغة على أنه: حرر محرر تحرير أي كتب , وتحرير الكتاب وغيره تقويمه، وتحرير الكتابة إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، وهو أيضا مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

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

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 منشور 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 و الحفظ ، أو التدليل و الإثبات، أو التنظيم و التنسيق والتوجيه على أحسن وجه، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى الجودة في الأداء الإداري، وتبرز أهميته في أنه:¹⁷

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 والمتعاملين معها، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا، أما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.
3. **أن لها دلالة مادية في الإثبات:** الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية.
4. **تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة:** بسيط الاستعمال، قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

¹⁶ رشيد ججيق و آخرون، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير و التفتيش، (الجزائر: وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لمستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سنة 2010 ، ص 21.

¹⁷ ميس بكير، 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 تتّخذها 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 يترتب 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 والحذر: إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري , ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه طبقا للقاعدة " حيث تكون السلطة تكون المسؤولية "

حيث يجب أن يعكس التحرير الإداري حسا 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 خبر 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. وتتمثل أهم هذه المبادئ في:

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

¹⁸ عطا الله بوحميّدة، 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 كلّ المؤثرات الخارجية كالأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معيّنة ، و كلّ ذلك يجب أن يتجسّد في كتابات الإدارة حين تتعامل مع الجهات الإدارية الأخرى أو مع الجمهور ، فيُقَصَّل 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 : يسرني ... في انتظار قراءتكم... في انتظار ردكم... يطيب لي أحاطبكم بصفتي مسؤولاً الخ ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ... لي الشرف... ألتبس ... , أرجو ... , يأسفني... الخ.

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

كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به , وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقي , ولابد من مراعاة حسن استعمال القواعد المضبوطة الخاصة بتقاسم البلاغ فهي تسهم إلى حد بعيد في جعله مقنعاً 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 نجوعاً هو التقيد بما يلي :

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

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

- ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبساً في المعنى وغموضاً فيه.

¹⁹ رشيد ججيق و آخرون، المرجع السابق الذكر، ص 22 .

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في 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 ويخضع 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 هيبتها واحترامها باستعمال الصيغة التشريفية – يشرفني – في كلتا الحالتين قبولاً ورفضاً. إن التجرد الذي تتسم 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 كأى اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، و التزامات التحفظ و الشرعية التي تحكم علاقاتها بغيرها من الأشخاص (الطبيعيين أو الاعتباريين) من جهة ثانية، هذه المبادئ لا ينبغي إهمالها ، و إلاّ تعرّض 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 وأخيرا الضوابط اللغوية.

²² بوحميّة عطاء الله ، مرجع سابق، ص 9.

²³ سرياح خالد، بن عتو بن علي، أثر لغة النص على أسلوب التحرير الإداري- الرسالة الإدارية أنموذجاً، مجلة جسور المعرفة ، المجلد 8 : عدد4، 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، وجهتها، مرجعها، وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تندرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

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

إن حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات، إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتباطا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل وللأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة، وكل 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...²⁴

3. الضوابط و المتطلبات اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبنا 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 تعبيراً صحيحاً 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 والتكلف، 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 و إداري، جامعة حسنية بن بوعلي شلف، 2018/2017، ص 14.

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

تقتضي عملية بناء وكتابة المحرّر الإداري الالتزام بمجموعة من الخطوات وال مراحل المحدّدة والتي تمكن المحرر من انجاز محرره وتحقيق هدفه، إذ لا يجب تجاوز أيّة خطوة أو مرحلة منها أو تسبيق بعضها على الاخر، وتمثّل هذه الخطوات في:

المرحلة الأولى: ما قبل الشروع في تحرير المُحرّر 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 تعلّق الأمر بوثيقة ردّ ، فيجب العودة للرسالة أو الوثيقة الإدارية المرسلة للاطلاع على مقصدها بصفة عامة .
2. **تحضير وسائل التحرير و الكتابة** لتفادي تشوّش الأفكار بعد المعالجة والتحرير.
3. **إعداد خطّة من خلال تحديد صفة المرسل إليه** أي رتبته وما ينتظره أساساً من الرسالة، ويتأتّى ذلك من خلال رسم تصوّر واضح لمعالجة الموضوع وترتيب الأفكار حسب أهميتها وتسلسل الوقائع و الأحداث .
4. **تحديد الهدف أو الأهداف :** المحرّر موجّه بغرض الإعلام، الطلب ، الإقناع ، التذكير بالتزامات سابقة ، إسداء تعليمات ، التوجيه.....الخ

المرحلة الثانية : مرحلة أثناء التحرير

وتقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

1. **الحرص على التّعرّض لكافة الأفكار** التي تمّ 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 ولما ينتظره المرسل.
3. **ترتيب الأفكار حسب أهميتها :** أي من الأهم إلى الأقل أهمية ، فمثلاً : للتذكير باجتماع يجب التذكير بدايةً بموضوع الاجتماع جدول الأعمال، ثمّ بتاريخ انعقاده ، ثم المكان.....الخ

²⁵ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 15.

4. تجنّب التحرير ساعة الانفعال أو الغضب: حتّى نتفادى التعبير بطريقة انفعالية وعاطفية بعيدة عن مبادئ

التحرير الإداري ، وتأجيل ذلك إلى حين صفاء الذهن والنفس ، ووضوح الرؤيا و الأفكار إذا كانت غامضة

5. تجنّب الشطب والمحو والحشو :لأنّ ذلك قد يوحي بعدم جدية المحرّر الإداري.

6. تحرير الوثيقة الأولية المسودة : ذلك أن الكثير من الافكار يصعب التعبير عنها بشكل سريع وسهل،

فهي تحتاج الى ترتيب وإعادة صياغة من جديد حتى تصير الى مرحلة نهائية تحقق اغراض المحرر أو الرسالة المراد اصالتها.

المرحلة الثالثة : مرحلة ما بعد الانتهاء من التحرير

وتقتضي هذه المرحلة إتباع الترتيبات التالية:

1. التنقيح والتصحيح والتحرير النهائي : وذلك وفق مبادئ التحرير الإداري ووفق ما يضمن الإجابة المسبقة

على كلّ ما قد يثيره المرسل إليه من تساؤلات.²⁶

2. ضرورة قراءة المحرّر الإداري لما حرّره قراءة جدية متمنّعة للتأكد من أنّ جميع ما كان ينوي تضمينه في

المراسلة موجود فيها ولم ينس أيّ عنصر من العناصر المكوّنة لها، و للتأكد من خلوّ المراسلة من الأخطاء

النحويّة و الإملائية و التراكيب اللغوية المعقدة.

3. ترقيم الصّفحات إذا كُتب المُحرّر في أكثر من ورقة : ويستحسن في هذه الحالة تبيان رقم الصّفحة

بالنسبة لعدد الصّفحات الإجمالي مثال: إذا كان عدد الصّفحات خمسة نكتب 5/1الخ.

4. التّأكد من تدوين كلّ البيانات الشّكلية : كالدّمغة، المكان ، الزمان ، بيانات المرسل والمرسل إليه ، الصفة ،

الإمضاءالخ

5. التّقيّد باستعمال و احترام أدوات الوقف إنّ القواعد المرتبطة باستعمال أدوات الوقف يجب أن تظهر جليّة

في أيّ محرّر إداري ، ذلك أنّ معرفتها و التّحكم في استعمالها يسمحان 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 حباتي، المرجع السابق الذكر، ص 20 .

²⁷ ججيق، المرجع السابق ، ص 34 .

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

الفاصلة توضع بين الجمل حيث تكون الأولى سبباً للثانية .

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

النقطتان العموديتان وتستعملان في حالات عدّة هي : بعد القول ، بعد ذكر

النقط الأفقية الثلاث هي ثلاث نقط لا أكثر و لا أقل، و تُستعمل : عند توقف الفكر والنص أو الفقرة عند نقطة محدّدة ، أو تعبيراً عن فكرة مُضمّرة لا نريد التعبير عنها صراحةً ، كما قد يُعبّر استعمالها عن حدوث حذف لجمل من النص ، أو تُستعمل اختصاراً لترقيم أو تعداد معيّن.

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

*الشرطتان : (-) تُستعملان للجملة الاعتراضية أو لتفسير جملة ، فتسمح بعزل عبارة ما أو جملة تفسيرية ، ويكتب ما يلحقهما بالحروف الصغيرة إن تعلّق الأمر باستعمال اللغة الفرنسية في التحرير.

القوسان () ولهما عدة استعمالات منها: عند استخدام الآيات القرآنية في الطباعة العادية بدلا من الهلالين المظهرين المعروفين في الكتب والبحوث المنشورة، أو عند تفسير كلمة أو بيان مرادفا في سياق الكلام ، أو التذكير بمعلومات ماضية هي مناط الحديث، أو 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 خوفا من وقوع الالتباس.

علامة الاستفهام (؟) وتوضع في نهاية العبارات أو الجمل الاستفهامية، كما تستخدم بعد الجمل أو الكلمات أو التواريخ أو الأرقام المشكوك في صحتها أو التي بقيت مجهولة بعد البحث كتواريخ الميلاد أو الحوادث.

علامة التعجب أو التائر (!) وتوضع في نهاية الجملة التي تثير في الفرد شعورا مثل الاستغراب أو التعجب أو الاستنكار أو الحزن أو التحذير وغير ذلك.²⁸

²⁸ Dalila Bérass , O p site. P 23.

صياغة المحررات الإدارية

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

صيغ المراسلات الإدارية.

تنفرد الرسالة الإدارية بصيغ وعبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائص وضوابط الأسلوب الإداري وتتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة، وتصدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتنوع بتنوع الموضوع و مستوى المحرر، غزارة أفكاره وكذلك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

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

هوية المرسل إليه	صيغة النداء المناسبة
الأشخاص الطبيعيين.....	السيد(ة) أو الأنسة
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:²⁹

أ- صيغ التقديم بدون مرجع: وتستعمل في مقدمة المراسلة وتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو نازلة. ومن العبارات المستعملة من الرئيس الى المرؤوس: يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد إليكم / آمركم / أرجو / أن أدعوكم. ومن العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس: يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم / ألتمس...

ب- صيغ التقديم بمرجع: وهي الرسائل التي تحرر ردا على رسالة أخرى أو تذكيرا برسالة سابقة، فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع مثل:³⁰

- ردا على رسالتكم رقم بتاريخ
-إجابة على طلبكم المؤرخ في
- تذكيرا برسالتنا رقم بتاريخ
- إشارة إلى مكالماتكم الهاتفية يوم.....

3. صيغ المعتمدة في العرض و المناقشة:

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

- أ- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري: قررت أو سأخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ ... / كان يجب عليك أو من الواجب عليك / سأخذ موقفا ما...
- ب- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس: 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 ، ص7.

³⁰ سرير عبد الله ، مرجع سابق، ص8.

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

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

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب

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

4. **صيغ الاختتام:** كل رسالة، باستثناء المراسلة بين المصالح الإدارية، تنتهي بالضرورة بصيغة المجاملة أو التقدير، ويجب أن تعبر هذه الصيغة عن الاعتبار والاحترام الذي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرسل إليه، كما ينبغي أن تختلف درجة هذه المشاعر حسب الوضعية والسن والجنس ودرجة صداقة المتصلين، وتختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختتم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبناها المرسل إليه، ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه . ومن العبارات المستعملة في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي نجد:³¹

5. - وأخيرا..... أو في الأخير.

6. - وختاما..... أو في الختام.

7. - ومجمل القول..... أو خلاصة القول.

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

9. - أرجو أن تتفضلوا بتلبية طلبي.....

10. - عليكم بموافاتي ب..... للمصادقة.....

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

12. - وفي الأخير ألتمس 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 كتابيا 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 شفويا، 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. وتكمن أهمية هذا التمييز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع، فالمحرر الإداري يستعمل عددا من الصيغ و التعبيرات في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسل والمرسل إليها.

عناصر الرسالة الإدارية: تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية:

1. (الرأسية) 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 وتمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة.
2. (الطابع) اسم الإدارة المرسل: يكتب اسم الإدارة المرسل في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسل بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك : الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة، كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية.

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

مديرية الصحة لولاية غليزان.

مستشفى.....

مصلحة.....

3. **رقم التسجيل:** ترقم الرسالة الإدارية وفقا للتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضاءها أو تسجيلها في سجل البريد الصادر ، يكتب الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسل، حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية، ويضمن حسن سير العمل بالمصلحة. ويراعى في رقم التسجيل العناصر التالية:³³

- 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 المجاملة على النحو التالي:

- اسم المدينة في اليوم/ الشهر/ السنة.

- غليزان في 02 نوفمبر 2025.

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

³³ أوبختي 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، ميلا إلى اليسار، كما يتعين بيان صفة الشخص المرسل إليه (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، ويكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة: إلى السيد (ة) أو الأنسة..... ؛ تكتب صيغة 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 وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمون الرسالة قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، رجا للوقت وتسهيلاً لعملية التسجيل والتوثيق.

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

7. **المرجع:** يعتبر المرجع السند 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:

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

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

ويكتب في مستهلها: تبعا لرسالتي (أو تذكيرا برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:.....، يشرفني أن..... الخ.

وقد يكون المرجع نصوصا 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 استدعى تحرير الرسالة.

8. **المرفقات (أو الوثائق المرفقة):** قد يتضمن الإرسال عددا 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 عددا كبيرا من الوثائق مثلا).

9. **نص الرسالة:** هو صلب الرسالة أو مضمونها، فهو النص المعبر 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:

التقديم: يهدف إلى التنبيه 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 كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

10. **الإمضاء³⁴:** تذييل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي، وقد يتولى التوقيع شخصا مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، وفي هذه الحالة يتعين 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 يترتب 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 ويتخذ الإمضاء صورتان:

الصورة الأولى: هنا يمضي صاحب الاختصاص بنفسه ، و يكفي أن يضيف اسمه بالكامل تحت صفته الوظيفية ، وكمثال : وزير التعليم العالي و البحث العلمي + الاسم الكامل.

الصورة الثانية: أن يمضي من فوض 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: بوحميدة، **المرجع السابق الذكر**، ص ص 17-19.

الأساسي لصحة هذه الوثائق، بحيث أن الوثيقة غير الممضاة لا يترتب عليها أثر قانوني، حتى يكون الإمضاء صحيحاً يجب أن:

- يكون صادراً من السلطة المختصة.

- يكون مسبوقاً بوظيفة المعني ومتبوعاً باسمه ولقبه.

حيث تتضمن كل رسالة توقيع كاملاً يشتمل العناصر الأربعة التالية:

- الاسم الشخصي للمرسل.

- الصفة الوظيفية للمرسل.

- التوقيع الخطي.

- ختم الإدارة الدائري.

11. نسخ الرسالة: بتحديد الوجهات التي تُرسل إليها الرسالة، فقد تُوجه نُسخ 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 المرسله لجهات أخرى و عليه) النسخ المرسله من البيانات الظرفية) أي ليس بالضرورة أن نجدها في جميع المراسلات و موضع ذكرها هو في أسفل المراسلة على اليمين، ومثال ذلك:³⁵

- نسخة إلى السيد رئيس الدائرة (للإعلام).

- نسخة إلى مصلحة الموظفين (لحفظ).

- نسخة إلى الأمين العام (للتنفيذ).

³⁵ بوحميذة، المرجع السابق الذكر، ص 16 .

خصائص الرسالة الإدارية المرفقية:

- أنّ الجهة المحررة للرسالة هي جهة إدارية أيا من كانت الجهة المستقبل لها (جهة إدارية أخرى أو شخص طبيعي).
- أنّ موضوع الرسالة الإدارية المرفقية دائماً يصب في خدمة المرفق العام وحسن سيره ديمومته واستمراره.
- أنّ أغلب استعمالات هذا النوع من الرسائل إنما يكون بين الإدارات العمومية فيما بينها (على المستوى المركزي واللامركزي) ، كما يكون بين المصالح و المديريات فيما بينها حول موضوع إداري يهم الجهتين أو لهما علاقة به.
- يغيب في هذا النوع من الرسائل استعمال عبارة النداء سيدي ، السيد ، سيادة. وعبارة
- المجاملة، ولكن يمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة كعبارة : يشرفني أن
- من الناحية الشكلية يراعى في تقديم الرسالة الإدارية المرفقية العناصر الآتية : الدمغة ، الطابع ، الإمضاء ، العنوان ، المكان و التاريخ ، رقم الترتيب ، الموضوع ، المرجع ، بالإضافة إلى البيانات الظرفية إن وجدت (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.....

والي ولاية معسكر

إلى

السادة رؤساء الدوائر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج.....

المرجع: التعليم الوزارية رقم المؤرخة في.....

و المتعلقة ب.....

في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج.....

طبقا للتعليم الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصا بمتابعة عملية تشكيل اللجان البلدية المتخصصة ب..... ، و موافاتي بكل المستجدات والصعوبات التي تعترض عملكم.

وفي الأخير أؤكد على ضرورة إشراك كل الإطارات الإدارية والتقنية التابعة

لمصالح البلديات المعنية، واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

ع /والي وبتفويض منه

مدير الجماعات المحلية

السيد:

(الختم والتوقيع)

نموذج رسالة إدارية صاعدة: من المرؤوس إلى الرئيس.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

الشلف في.....

ولاية الشلف

رقم/..... و ش /و د ج م 2112 /

والي ولاية الشلف

إلى معالي وزير.....

الموضوع: تنفيذ برنامج.....

المرجع: تعليمتكم رقم المؤرخة في.....

والمتعلقة ب..... :

تنفيذا لتوجيهاتكم المتضمنة في التعليمات المذكورة في المرجع أعلاه، يشرفني أن

أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير اللازمة لتنفيذ برنامج.....، كما لا يفوتني أن

أعلم سيادتكم بأن مصالحني تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية، وسوف نطلعكم بكل ما قد

يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

في الأخير، تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

والي 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 الوقائع والأحداث التي تحدث على المستوى الإدارة والتي لها عالقة بنشاطها، وتتمثل في: المحضر، عرض الحال و التقرير، حيث تتداول المؤسسة الإدارية وثائق مختلفة بين مختلف المصالح الإدارية فيما بينها أو بين الهيئات الادارية الاخرى، وتتميز الوثائق الإدارية بالتعدد والتنوع وهي تخضع لنفس الشروط والاليات التي تخضع لها عملية تحرير الرسائل الادارية، غير انها تتميز عنها بكونها تحرر لوصف لو لسرد أحداث او لتحليلها من خلال تقديمها لوقائع وحقائق تبعاً لطبيعتها، وهي أساسية في العمل الإداري الذي يستند عليها، وسنتطرق 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 معاناة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...، ويشكل المحضر مرجعاً أساسياً فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه.³⁷

المحضر هو عرض يلخص أبرز النقاط الرئيسة والملاحظات والتوصيات التي انتهى إليها اجتماع أو حدث ما، يحرره عادة أحد حضور الاجتماع أو شاهد عيان للحدث، او شخص مختص بالتدوين. يُعتبر المحضر من وثائق السرد الإداري الهامة لما يشمله من معطيات تحظى بمصدقية وحجية على المستوى القانوني، جهاز مسجل لأنه يسجل كل شيء وهو إنساني، لأنه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ومفيدا وذو علاقة بالموضوع. وبذلك يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيافة 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.

أنواع المحاضر:

للمحضر نوعان وهما:

- المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة : محضر مباحثات مجلس الإدارة , محضر جمعية عامة للمساهمين ,

محضر الإجراءات التأديبية ..

³⁷ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 57.

- المحاضرات المتعلقة بالشؤون العامة : محضر ضبط لمخالفة ما , محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره

قاضي التحقيق...³⁸

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

- يعتبر المحضر تصرفاً له دلالة 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 دائماً للمعلومات التي نوقشت، والقرارات التي اتُّخذت، والخطوات التي اتُّفق عليها؛ وبالتالي هذا يساعد في الحفاظ على المعرفة المؤسسية، وتوفير مرجع يمكن العودة إليه في المستقبل، مما يعزز عملية التعلم التنظيمي، ويضمن استمرارية العمل حتى مع تغير الأفراد داخل المؤسسة.
- التواصل والمواءمة: 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 مواءمة 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 محضر 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.³⁹

³⁸ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 57.

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

شروط تحرير المحضر: على محرر المحاضر 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
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات.
- نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة وتوخي الموضوعية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التكوين المهني والتجهيز
مدير التكوين المهني والتجهيز
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 وتقرير عرض إحالة الكلمة
إلى المدخلين.

.....
المنافشة والتدخلات ... العرض
النتائج المتوصل إليها.

اختتام الجلسة: إعلان الرئيس عن (رفع أو تخلف الجلسة أو إنهائها) بالساعة
والتاريخ.

التوقيع

2. **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 إعدادها هي غاية عملية، فمن خلاله يمكن التعرف على القضية وأسبابها ونتائجها، ويقترح الحل والعلاج. فهو وثيقة تسمح بالتعريف المفصل للمشكلة لخدمة المدراء ومساعدتهم في اتخاذ القرار، حيث يجب أن يكون دقيقاً، وكاملاً، ومبنيًا بشكل متين ومدعمًا بالحجج والبراهين.⁴⁰

يُعرف التقرير بأنه مُحرَّر 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.

و يُعتبر التقرير من أهم وثائق العلاقات في الإدارة، ويهدف إلى تقديم معلومات أو إلى تطبيق اقتراحات مُقدَّمة، ويمكن أن يقدم حتى الحلول، ولذلك فإنه يتميز عن المحضر في كونه لا يتضمن فقط عدداً معيناً من المعطيات و الوقائع، بل و يذهب إلى أبعد من ذلك بحيث يتضمن ملاحظات واقتراحات وكذلك حلول، غير أنه يبقى الفصل واتخاذ القرار فيها من صلاحيات الرئيس الإداري قبولاً أو رفضاً.⁴¹

أنواع التقارير

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضاً حسب قطاع النشاط المعني بحيث تستخدم بعض القطاعات (مثل التربية الوطنية، الأمن الوطني... إلخ) أنواعاً من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى، و نورد 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 اللازمة، يتولى تحريرها خبراء مختصون في موضوع الدراسة، مثال ذلك التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية أو غيرها...

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

⁴⁰ Dalila Bérass ,Op. cite. P 47.

⁴¹ بلخضر كريمة، مرجع سابق، ص60.

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

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

وللتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالة أو نشاطاً أو مشروعاً، 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 الهدف منه⁴²:

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط.
 - توثيق النشاط للرجوع اليه وقت الحاجة.
 - استخلاص افكار جديدة وانتاجها 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.
- شروط التقرير وضوابطه:** يخضع التقرير لجملة من الش روط هي على النحو التالي:⁴³
- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها.
 - التحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلاً مطلوباً.
 - الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث.
 - قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور.
 - تحديد المحاور الأساسية لكتابة 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 وتحريره.
- 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:

-الرأسية؛

-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

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

جمع و تحليل البيانات: بعد تحديد الهدف 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 اللازمة، 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 المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار و

الانتقال التدريجي من التقديم

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 إلماما 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 يؤكد الاستنتاجات و يدعم المقترحات.

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

هيكل التقرير.

الدمغة

المكان و التاريخ

من

الطابع

إلى السيد

الجزء الأول:

الموضوع:

المرجع:

المرفقات:

الجزء الثاني:

تمهيد للموضوع

عرض الوقائع 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 و الإشارة إلى المشكلة أو دوافع تحرير التقرير بإيجاز.

العرض: عرض مفصل للمشكلة المطروحة، أسبابها و انعكاساتها.

الخاتمة: تقديم الاقتراحات، المطالب، التوصيات...

الصفة الوظيفية

الختم 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 الرسالتين.

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

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

ويخضع الاستدعاء لنفس المواصفات الشكلية المطلوبة في المراسلة الإدارية، وقد يكون فرديا وهنا يتخذ شكل الرسالة الإدارية وقد يكون جماعيا وهنا يتخذ شكل الإعلان.

موضوع الاستدعاء: يكون موضوع الاستدعاء مختصرا جدا إذ يحتوي على ذكر البيانات الأساسية التالية: تاريخ الاجتماع بالساعة واليوم والشهر والسنة بالضبط، مكان الاجتماع والقاعة التي سيعقد فيها، الشخص الذي سيرأس 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 مكتوبا لا شفويا.
 - أن يرسل في المدة التي تمكن الفرد من تحضير نفسه وكذلك تحضير الوثائق والمعلومات التي تكون مطلوبة من الشخص،
 - قد يكون مرفقا بجدول أعمال يوضح النقاط التي سوف يتم التطرق الى مناقشتها خلال جلسة الاجتماع،
 - أن يكون مكتوبا 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 ارفاق الاستدعاء بالوثائق تتضمن جدول الأعمال الخاص بالاجتماع، الملف المتعلق بموضوع الاجتماع.

⁴⁵ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 42.

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

- الرأسية ، والطابع أو الدمغة.
- 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...../../....

رئيس القسم.....

الى السيد:.....

الموضوع: استدعاء لحضور اجتماع مجلس الأساتذة.

كلية الحقوق

قسم العلوم السياسية

رقم...../..../....

المرفقات: جدول الأعمال.

يشرفني أن أدعوكم لحضور اجتماع مجلس الأساتذة 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:.....

الختم والامضاء.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية معسكر

مديرية

مصلحة

الرقم

دعوة

السيد (ة) / الأنسة

العنوان

يتشرف السيد (الصفة الوظيفية)

بدعوتكم لحضور فعاليات

التي ستعقد يوم

على الساعة

بمقر

مع خالص تحياتنا.

الصفة الوظيفية و الاسم الشخصي

(ختم المصلحة)

المذكرة الإدارية: La note administrative

وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة تتضمن دراسة تلخيصيه، و هناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص لكتاب أو تقرير أو مقالات صحفية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخص عنها إلى الرئيس الإداري لتمكينه من أخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير، يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعني، حيث تأخذ المذكرة عدة صور أهمها⁴⁶:

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

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

مذكرة مصلحة: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه، تعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها، لتحديد مواقيت العمل مثلا.

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

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

يتوجب على المحرر توخي الإيجاز قدر المستطاع والاكتفاء بطرح التوجيهات أو المعلومات بصيغ مجملة، وكذلك ينبغي تجنب الاسترسال والتطويل. في الشرح والتبرير، مما يؤدي إلى الانحراف بالمذكرة عن مقصدها الأساسي، لأن المذكرة، خلافا للتقرير، لا تتطلب عملا تحليليا ولا عرضا مفصلا.

⁴⁶ فريوه نرجيس، مرجع سابق، ص 18.

⁴⁷ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص 61.

خصائص المذكرة الإدارية: تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص أهمها⁴⁸:

-أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة.

-توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك.

- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة.

-ينبغي أن لا تشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة،

-تحرر المذكرة بأسلوب واضح و دقيق و بعبارات لائقة،

-تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، ومتى

استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛

-تجسد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم

مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

⁴⁸ فريوه نرجس، مرجع سابق، ص 18.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة السكن والعمران

مديرية السكن والتجهيزات العمومية

مصلحة الإدارة والوسائل العامة

مكتب تسيير المستخدمين

رقم / / م س ث ع / م / م / م ث م 22/

مذكرة

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

من الساعة 8 و نصف سا إلى الساعة 16 سا زوالا
كما يتم العودة إلى الأوقات العادية بعد عيد الفطر المبارك.

مستغاثم في

المديرة

التعليمة.

تعتبر التعليمة من النصوص تنظيمية الصادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية والوزير لتوضيح وتحديد كفاءات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية على شكل تصرف إداري، يهدف إلى إعطاء تعليمات أو توجيهات من الرئيس إلى المرؤوس (في مجال ما) تعليمة رئيس الجمهورية، تعليمة الوزير الأول، تعليمة وزارية، تعليمة ولائية.... ، ويتم نشر التعليمات على نطاق واسع، و قد يشمل ان تُحرَّر من، وإذا كانت القاعدة في التعليمة أن تحرر من مسؤول معين، فقد يحدث أن يشترك أكثر من مسئول في اتخاذها، و تُسمَّى حينئذ بالتعليمة المشتركة لعلاقة موضوعها بأكثر من موضوع.

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

تعتبر التعليمة نصاً إدارياً داخلياً يصدره الرئيس إلى مرؤوسيه 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 تعترض تنفيذ النص أو إنجاز العمل.

المهدف من التعليمة هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال من المجالات ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية ، وتظل التعليمة سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها وتكون التعليمة في أحد الأشكال التالية:⁴⁹

* تعليمة رئاسية * تعليمة حكومية

* تعليمة وزارية * تعليمة ولائية .. الخ

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

⁴⁹ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص82.

نموذج تعلیمة:



- تعطيل المناقشات العلنية للذكرات النخرج؛
- يمنع منعاً باتاً إقامة حفلات النخرج - وكل ما يليها من إسهال للمأكولات والمشروبات؛
- يكلف كل من السادة الأمن العام، رؤساء الأقسام ومسؤول الأمن الداخلي بالسهر والتطبيق الجازم للتعليمات.

أولي اهتماماً بالغاً للتطبيق

Handwritten signature and red circular stamp of the Ministry of Education, Government of Punjab, Pakistan.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بالجزائر، في 04 فيفري 1998

وزارة العدل
المديرية العامة لإدارة السجون

التعليمية رقم 24 المتعلقة بنقل و تحويل المساجين

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

إن صدر أمر بنقل أو تحويل مساجين من طبيعة خطيرة و كانت بحوزتهم البديل العقابية، فإنهم ملزمون بالمحافظة على نفس البديل طوال مدة إنجاز عملية التحويل ، سواء أتمت عن الطريق البري أو عن طريق السكك الحديدية. إن كانت البديل التي يتوفرون عليها غير صالحة، وجب تزويدهم ببديل أخرى.

أما المساجين الآخرين فيخضعون بدورهم الى إرتداء البديل العقابية خصيصا عند تحويلهم ، إن إقتضت الظروف الأمنية ذلك، على أن تتوفر هذه البديل بدورها على الشروط اللازمة.

وفي كلتا الحالتين ، فإن تزويد المساجين المعنيين بالبديل العقابية سيكون على عاتق المؤسسة المحولة لا المستقبلية.

عن وزير العدل
المدير العام لإدارة السجون

المرسل إليهم :

- النواب العامين
- مديري المؤسسات العقابية

القرار الإداري.

هو إجراء تتخذه 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 تعديل أو إلغاء مركز قانوني بغية تحقيق المصلحة العامة.

و يُعرّف القرار الإداري بكونه عمل قانوني صادر بصفة انفرادية من سلطة إدارية، الهدف منه هو إنشاء بالنسبة للغير حقوق والتزامات⁵⁰.

والقرار قد يكون عاما حين ينظم شأنا عاما، أو فرديا عندما يتعلق بشأن فردي مثل القرارات المتعلقة بحركة الموظفين: التعيين، الترقية، الانتداب ... ويختلف نوع القرار حسب اختلاف المستويات الإدارية أين نجد:⁵¹

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

-القرار الوزاري: والذي يُتخذ من طرف وزير واحد في حدود الصلاحيات 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 مركزية أو محلية.

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

⁵⁰ ناصر لبّاد، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، سطيف: دار المجدد للنشر و التوزيع، 2010، ص 244.

⁵¹ جبار عبد الجبار، مرجع سابق، ص85.

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 تُنفَّذ بدون اللجوء إلى القاضي، أي أنها لا تحتاج إلى سند تنفيذي يُسلّم من طرف القاضي لتنفيذ القرارات الإدارية التي تتخذها هي بنفسها، على أنه يحق للأشخاص المعنيين الطعن في قرارات الإدارة إذا اعتبروها غير مشروعة أمام الجهات القضائية المختصة.

- أن يكون القرار الإداري مكتوباً: علماً أن هذا الشرط أصبح بديهيّاً، بحيث اعتادت الإدارة العمومية على تقديم القرارات الإدارية في شكل مكتوب، غير أن هذه الممارسة ليست قاعدة مطلقة، بل تتمثل عرفاً سائداً في المجتمعات الحديثة حتّى 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:

-الدمغة.

-الطابع.

-الرقم التسلسلي.

- عنوان القرار وموضوعه.

- الصفة الوظيفية لمتخذ القرار.

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

المحاضر)...، مرتبة حسب الترتيب التدرجي والترتيب الزمني للنصوص كما يبيّنه في المقطع الخاص

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

⁵² ناصر لبّاد، 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 المتخذ (تعييناً أو تثبيتاً أو غيرهما) والثانية لتحديد الجهة المكلفة بالتنفيذ وموضع نشره، وبالإمكان إضافة فقرة أو مادة لتحديد تاريخ بدء سريانه⁵³.

ملاحظة: إنّ كلّ ما سبق وقيل عن القرار الإداري يصدق إسقاطه على المقرر الإداري، ويخضع لنفس أحكام القرار الإداري، و يبدو أنّ الاختلاف بينهما قائم في أنّ المقررات تتخذ من موظفين مرتبين في مستويات أقل في التدرّج الإداري، كما أنّ مواضيعها تتناول تنظيم مصالح أقل، وهي تخصّص و تتعلّق بوضعيات موظفين يشغلون رتباً 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 المسابقة على أساس الاختبار

- إن
- بمقتضى المرسوم رقم 59-85 المؤرخ في 23 مارس 1985 المتضمن القانون النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية ،
- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-99 المؤرخ في 27 مارس 1990 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري للموظفين ، أعوان 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 المسابقة على أساس الاختبار الخاصة بـ..... ،
- بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن إعلان النتائج النهائية المتعلقة بالمسابقة السالفة الذكر ،
- نظرا للمحضر رقم المؤرخ في المتعلق بالنجاح الخاص بالتوظيف في (رتبة) (يجب ذكر التخصص) ،
- نظرا لوثيقة إثبات الوضعية إتحاد الخدمة الوطنية رقم المؤرخة في ،
- باقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يعين السيد (ة) بصفة مترخص في سلك
الرتبة الصنف
القسم الرقم الاستدلالي
ابتداء من تاريخ تنصيب المعني 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.

حرره 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، بمختلف أشكالها، تشكل العمود الفقري للتواصل المؤسسي، وتؤثر بشكل مباشر في كفاءة العمليات وسرعة اتخاذ القرارات.

في نهاية هذه الدورة، لاحظت أن موضوع التواصل والكتابة الإدارية يثير اهتمام الطلاب حقًا، ولكن يجب مواصلة الجهد المبذول، لأنهم سيكونون قادة الغد، وسيُطلب منهم شغل مناصب إدارية، وبالتالي، سيُتوقع منهم كتابة وثائق إدارية، حيث ستكون هذه المهارة ضرورية في الحياة الأكاديمية والمهنية، وفي العلاقات الشخصية، وفي الحياة اليومية بشكل عام، سواء كان ذلك لتوصيل المعلومات، أو الطلبات، أو الشكر، أو الرضا أو عدم الرضا...، يجب على الطالب تعلم كتابة الرسائل، سواء 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 الصّحن، العلاقات العامة "المبادئ والتطبيق"، القاهرة: الدار الجامعية، 1998.
5. مرفت الطراييشي، 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 لبّاد، الوجيز في القانون الإداري، الجزائر، سطيف: دار المجدد للنشر و التوزيع، 2010.
9. محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة منظور معاصر، ط 1، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2011.
10. رشيد ججقيق و آخرون، التحرير الإداري سند تكويني موجه لفئات: الإدارة، التسيير و التفتيش، (الجزائر: وزارة التربية الوطنية، المعهد الوطني لمستخدمي التربية و تحسين مستواهم، سنة 2010.
11. حبابي رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري و المراسلة (عربي - فرنسي)، الجزائر: دار النجاح للكتاب للنشر و التوزيع، 2017.
12. شوشة مسعود، دلاسي أحمد:الاتصالات الإدارية في المنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الأغواط - المجلد 7: عدد 82: جانفي 2018.
13. عطا الله بوحميده، 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: عدد4، 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، لطلبة ماستر إدارة محلية، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية، السنة الدراسية 2020/2021.

18. Peyroutet (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.

الصفحة	العنوان
1	مقدمة.....
	المحور الاول: مبادئ الاتصال والتحرير الاداري.
05	1. مفهوم الاتصال الاداري.....
07	خصائص و مميزات الإتصال.....
09	طرق وأساليب الإتصال.....
11	أهداف الإتصال ومعوقاته.....
13	2. مفهوم التحرير الإداري.....
14	3. أهمية
15	4. اهداف التحرير الإداري.....
	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.....
	المحور الثالث: تحرير المراسلات الإدارية.
27	1. الرسالة الادارية.....
27	2. عناصر الرسالة الإدارية.....
32	3. خصائص الرسالة الإدارية المرفقية.....
34	4. نماذج للرسالة.....
	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.....