

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس

سطيف 1

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مطبوعة في الاتصال والتحرير الإداري

من إعداد الأستاذة بن عبيد سهام

نظرة سنة أولى ماستر - قسم علوم التسيير-

السنة الجامعية 2020-2021

مقدمة:

لعل أهم مشاكل الإدارة اليوم مشكلة الاتصالات، أي مشكلة توفير المعلومات والبيانات للعملية الإدارية في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة، لذلك أصبح من الضروري على كل منظمة إدارية أن تعتمد على إستراتيجية واضحة للاتصال تهدف لتنمية مواردها البشرية وتلعب دور مهم في تحقيق أهدافها وإنجاح مخططاتها.

ويعتبر التحرير الإداري وسيلة مهمة من وسائل الاتصال الإداري داخل الإدارة، سواء في ما يخص الاتصال الداخلي للمؤسسة، أو في علاقاتها مع الآخرين (هيئات -جمهور) أهداف من خلال تدريس هذا المقياس تحقيق أهداف عامة وأخرى خاصة والمتمثلة في:

❖ الأهداف العامة

- حصول الطالب على المبادئ الأساسية للاتصال الإداري والتحرير الإداري.
- التمييز بين مختلف المحررات الإدارية.
- تمكن من اختيار المحرر الإداري المناسب للعمل الإداري المطلوب.
- معرفة العناصر الشكلية والموضوعية الواجب توافرها في المحرر الإداري.
- اكتساب المهارة والمعرفة اللازمة لصياغة المحرر الإداري.

❖ الأهداف الخاصة

- التعرف على أهم مهارات الاتصال الإداري وتقنياته.
- التعرف على مختلف وسائل الاتصال الإداري، وربطها مع التحرير الإداري كوسيلة هامة من وسائل الاتصال الإداري.
- اكتساب مهارة تحرير برقية الإرسال، جدول الإرسال.
- التمكن من تحرير الدعوة والاستدعاء

- التعرف على مختلف الوثائق الإدارية الأخرى مثل المذكرة، المنشور، التعليمات، القرار والمقرر.

❖ المكتسبات القبلية:

- على الطالب أن يتقن لغة التحرير سواء اللغة العربية أو أجنبية.
- على الطالب أن تكون له معرفة مسبقة بالأشخاص المعنوية بصفة عامة والأشخاص المعنوية العامة - الإدارة العمومية - بصفة خاصة.
- خلال دراسة المقياس تم الاعتماد على مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تساعد الطالب على فهم أفضل لعناصر الدراسة وتتمثل هذه الأنشطة في:
- عدم الاكتفاء بتزويد الطالب بمضمون كتابي حول المحاضرة، بل تزويده أيضا ببعض الأدوات الأخرى مثل تدعيم المحاضرة بنماذج من المحررات المدروسة تقدم للطالب.

الجزء الأول

الاتصال

المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية 

المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري 

المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهارته 

المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري 

تمهيد:

لكي ندرك أهمية العملية الاتصالية بكل تقنياتها يقتضي أن نتعرض أولاً لمفهوم الاتصال، بصفة عامة والاتصال الإداري بصفة خاصة، حيث نجد على الرغم من تداول هذه الكلمة الواسع إلا أنها تحمل معانٍ مختلفة ومتعددة، وإن كان جميعها تتركز أساساً على عنصر نقل المعلومات.

المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية

سأتناول في هذا المحور:

- مفهوم الاتصال الإداري
- أهمية الاتصال الإداري وأهدافه
- عناصر الاتصال الإداري
- مراحل الاتصال الإداري

أولاً - مفهوم الاتصال

1-الاتصال لغة:

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل أي وصل الشيء بالشيء التأم به¹، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين الأشخاص لتحقيق هدف معين أو غرض ما. وكلمة اتصال المترجمة عن الانجليزية communication مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية communis والتي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare وهو أن يذيع الشيء أو يشيع².

2- الاتصال اصطلاحاً:

الاتصال هو تلك العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك³.

¹ -المنجد الابجدي، الطبعة الاولى، دار المشرق بيروت، دون تاريخ نشر، ص.11.

² -أحمد بخوش، الاتصال والعولمة-دراسة سوسيوثقافية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص.8،9.

³ -نفس المرجع، ص. 10،11.

ويعني الاتصال ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.

في حين عرف البعض الآخر: الاتصال بأنه تلك العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين وعلى العكس¹.

فالالاتصال إذا هو تلك العملية التفاعلية بين المرسل والمستقبل في إطار بيئة اجتماعية معينة، وهذا التفاعل يجعل من غير الممكن فهم جانب واحد من جوانب تلك العملية بمعزل عن الجوانب الأخرى، وأن هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم الاتصال عن مفهوم الإعلام ويجعل مفهوم الإعلام معبرا عن العملية الاتصالية لأنه يكون ذو اتجاه واحد².

فيرتكز الاتصال على نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة بين الطرفين، وذلك من خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعيا أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها³.

ثانيا-تعريف الاتصال الإداري:

يعرف الاتصال الإداري بأنه ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل أي مؤسسة ودراسة العلاقة التي تنظم قيامهم بالأعمال المنوطة بهم، من خلال النظام المعمول به داخل كل مؤسسة⁴.

¹ -فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه -نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص.16.

² -ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية-، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص 7.

³ -نفس المرجع، ص 8

⁴ -رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة جامع

<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-07-ssh/263-2013-04-29-09-03-10>

كما يعرف أيضا الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من أجل تحقيق أهداف معينة¹.

وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم، حتى أنه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة، ذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال وبحثوا في آثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أو تمس الفعالية في الأداء ومختلف العمليات للاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة².

ثالثا- عناصر عملية الاتصال

1- المرسل أو المصدر: هو صاحب الرسالة الإعلامية أو الجهة التي تصدر عنها الرسالة سواء كانت هذه الجهة فردا أو جماعة أو هيئة معنوية أو جهاز الخ³.

2- الرسالة: هي المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل أو هي الهدف الذي تهدف العملية الاتصالية إلى تحقيقه، وهناك من يذهب إلى اعتبارها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل⁴، الوسيلة إما أن تكون كتابية أو شفوية، يصيغها الرؤساء وإدارة المؤسسة في شكل تعليمات وأوامر وتوضيحات وغيرها مما يخدم أهداف المؤسسة.

3- المستقبل: هو من توجه إليه هذه الرسالة سواء كان فردا أو جماعة أو هيئة معنوية، ويستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات ويسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والتعليمات والخبرات السابقة ومنها يحاول أن يعطي الاستجابة المناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ المهام⁵.

1-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 8، 9.

2-نفس المرجع، ص. 09.

3-فضيل دليو، المرجع السابق، ص. 55، 56.

4-أحمد بخوش، المرجع السابق، ص. 19.

5-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 21.

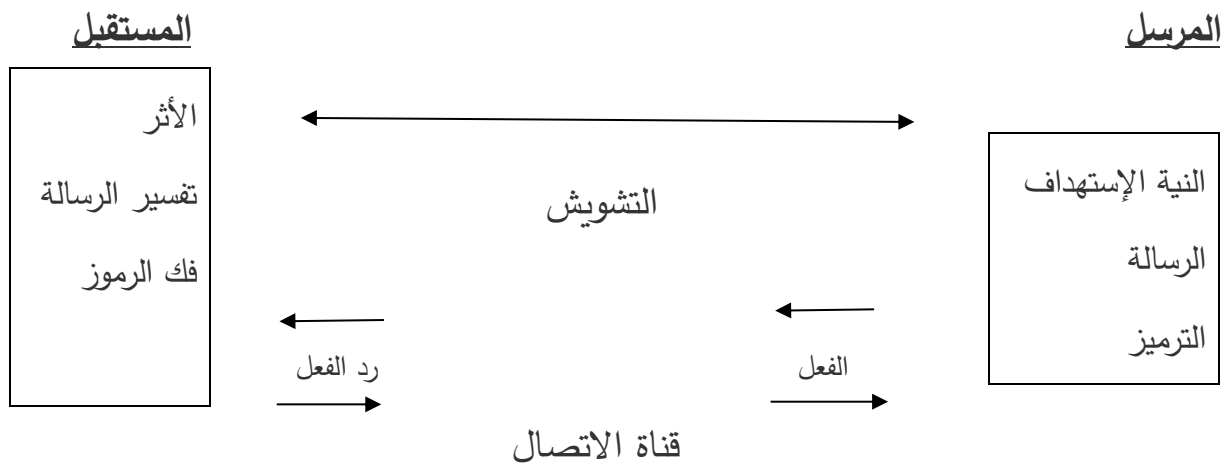
4-**الوسيلة:** وهي القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي باختصار عبارة عن قنوات الاتصال ونقل المعرفة، فوسائل الاتصال كثيرة ومتنوعة ولا بد للرسالة الاتصالية أن تسلك إحداها وإلا توقفت العملية الاتصالية¹.

5-**التغذية العكسية:** هي رد فعل الأنبي من المستقبل على الرسالة الموجهة إليه من المرسل وهو ما يريده المرسل من المستقبل أثناء العملية الاتصالية، وتبين التغذية العكسية مدى نجاح العملية الاتصالية فعن طريقها يعرف المرسل إن كانت الرسالة وصلت للمستقبل وفهمها كما ينبغي أم لا، وفي حالة عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطئ لدى المستقبل.

6-**الهدف:** وهو الغاية من عملية الاتصال.

7-**التشويش:** هو مجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في معنى الرسالة ومنها: أصوات السيارات كعامل خارجي، وأفكار قد تشوش المرسل كعامل داخلي.

8-**البيئة:** هي المكان الذي تتم فيه عملية التواصل.²



شكل يوضح عملية الاتصال

المصدر فضيل دليو، المرجع السابق، ص 23.

1- أحمد بخوش، المرجع السابق، ص 19.

2- <https://mawdoo3.com>، ماهي عناصر الاتصال

تاريخ الاطلاع 03-02-2020.

رابعاً-مراحل عملية الاتصال

تتم عملية الاتصال عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:

1- إدراك أو تصور الرسالة من طرف المرسل الذي يقرر الاتصال بدافع مؤثر ما (فكرة، مشاعر، مؤثر خارجي).

2- الترميز بتحويل المرسل للمعاني إلى رموز لغوية لفظية أو غير لفظية مناسبة.

3- اختيار وسيلة أو وسائل الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل.

4- استقبال الرسالة وفك رموزها بتحويلها إلى معان لفهمها.

5- الاستجابة أو الرد على الرسالة ببثها للمصدر الذي يتحول إلى المستقبل.

6- استقبال الرسالة الجوابية وفك رموزها بتحويلها إلى معان لفهمها¹.

في حين تمر عملية الاتصال في المؤسسة بالمراحل التالية:

1-مرحلة الإدراك: الاتصال هو الإدراك الحسي للرسالة عن طريق الحواس المختلفة، وأي رسالة شفوية أو كتابية أو حركية يتم إدراكها حسيا عن طريق السمع والبصر والحركات المختلفة، بحيث يدركها العقل ويفك رموزها ويعطها التفسير المناسب لتتعلق بعدها مرحلة الاستجابة والتنفيذ.

2-مرحلة التقييم: يطلع المتلقي على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جيدة ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين، للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض كان موجودا لينطلق بعدها إلى مرحلة التنفيذ.

3-مرحلة التنفيذ: يقوم المتلقي بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه بها عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

1 -فوضيل دليو، المرجع السابق، ص55.

4-مرحلة التقييم: تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من أجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها¹.

خامسا-أهمية الاتصال

إن الأهمية المتزايدة للاتصال والعوامل المرتبطة به التي تؤثر فيه دفعت باتجاه تركيز الاستفادة من مزاياه، خاصة وأن وسائل الاتصال بدأت تدريجيا لتصبح ذات ارتباط أقوى بانتشار وتحسين الأوضاع التي تعيشها البلدان اليوم سواء باستخدام وسائل الاتصال الشخصية أو الجماعية².

أما بالنسبة للمؤسسة فلا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب وظائف المؤسسة.

فالالاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أم غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات وبناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

وعن طريق الاتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام، وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم وإمدادهم بالمعلومات الضرورية.

من جهة أخرى يعتبر الاتصال نشاطا إداريا وتقنيا وعقليا ونفسيا، وفي نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان الاستقرار في المؤسسة وتحقيق أكبر قدر من الفعالية³.

1-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 18.

2-جدر ناصر حسين، « مفهوم الاتصال البعد النفسي والاجتماعي (نموذج) » ، مجلة مركز بابل، جامعة بابل، العدد الثاني ، 2011، ص-ص. 190-199، ص. 196.

3-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 6، 15.

خامسا- أهداف الاتصال

إن عملية الاتصال تسعى لتحقيق هدف عام وهو التأثير في المستقبل حتى يحقق المشاركة في الخبرة مع المرسل، وقد ينصب هذا التأثير على أفكاره لتعديلها وتغييرها أو اتجاهاته أو مهاراته، لذلك يمكن تصنيف أهداف الاتصال إلى:

1- هدف توجيهي:

وذلك من خلال تقديم توجيهات إلى المستقبل، ويعتبر الاتصال الشخصي أقدر وسيلة على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.

2- هدف تثقيفي: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3- هدف تعليمي: حيث يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل مهارات ومعلومات جديدة أو مفاهيم جديدة.

4- هدف إداري: ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات والهيئات.

5- هدف اجتماعي: يتيح الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم بعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد¹.

المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري

إن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وهو يأخذ عدة أشكال ، سنحاول الإشارة إلى هذه الأنواع فيما يلي:

أولا-الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستعملة:

1-اتصال لفظي communication verbale

تتم العملية الاتصالية في المؤسسة من خلال الأسلوب اللفظي أو الشفوي، أي عن طريق الكلمات المنطوقة، حيث يعتبر الأسلوب الأكثر سهولة خاصة في المواضيع التي تتطلب

1 -أحمد بخوش، المرجع السابق، ص. 15، 16.

الشرح والتفسير¹، فهي تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو أحد جوانب الصراع التنظيمي.
ومن بين وسائل الاتصال اللفظي نجد: الاجتماعات والمقابلات.

2- اتصال غير لفظي *communication non verbale*

هو تلك الرسالة الرمزية إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه أو تتضمن رد فعل لوضع معين يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية، مثل التغيب والتأخر والجمود ومقاومة التغيير².

حيث نجد أن هذا الأسلوب يتميز بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه لأنه غالبا يتم بعفوية وبتلقائية، ومن بين السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه³.

3- اتصال الكتابي: هو ذلك الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار والمعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز وتوزيعها للعاملين في المؤسسة.

ويستخدم الاتصال المكتوب في الأمور التالية:

- ✓ الموضوعات التي تتطلب أو تحتاج توثيق البيانات.
- ✓ العقود والوثائق الرسمية.
- ✓ الأشياء التي يتطلب الأمر الرجوع إليها⁴.

ومن بين وسائل الاتصال المكتوب:

■ المذكرات المصلحية،

1 - الأمين بلقاضي، « الاتصال في المؤسسة » ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص-ص. 61-80، ص. 74.

2-ناصر القاسمي، المرجع السابق، ص.11.

3- الأمين بلقاضي، المرجع السابق، ص.75.

4 -حدود منية، محاضرات مقياس الاتصال في المؤسسة، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس علوم، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، ص. 45، 46، 47.

- التعليمات الادارية،
- لوحة الاعلانات ،
- مجلات منظمة، التقارير¹

ثانيا- الاتصال من حيث الاتجاه: وينقسم إلى

1-الاتجاه الصاعد:

عملية إرسال المعلومات من الجهات الدنيا أي من المرؤوس نحو الجهات العليا متعلقة بأداء المهام ومشكلات التنفيذ وصعوبات تطبيق الإجراءات، وذلك بغرض تحسين فعالية الأداء.

2-اتصال النازل: هو عملية إرسال المعلومات من الجهات الإدارية العليا إلى الجهات الإدارية الدنيا، متضمنة تعليمات وكذا أساليب تطوير الأداء وقواعد الجزاء والعقاب، ومختلف الأوامر والتعليمات الخاصة بتنفيذ القرارات اليومية.

3-اتصال الأفقي:

هو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا.

أو هو تلك الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، وهي اتصالات تزيد انسجام وتماسك الجماعات المهنية المختلفة².

ثالثا-الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال

1-الاتصال الداخلي:

هو اتصال الإدارة العليا بالمستويات الإدارية التي تليها داخل الهيكل التنظيمي، ويعبر عنها أنها اتصالات تنظيمية التي تتم رأسيا وأفقيا داخل المنشأة.

¹ -فضيل دليو، المرجع السابق، ص. 17.

² -ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 10، 11.

ويعرف كذلك على أنه الاتصال الذي يتم داخل المنظمات، والذي يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة¹.

2-الاتصال الخارجي²:

الاتصال الخارجي هو ذلك الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية وغيرها من التنظيمات الاجتماعية خارج المنظمة، فعلى المنظمات الإدارية الاتصال بالرأي العام لإعلامه عما يجري من نشاطات ومن حلول للمشاكل الجماهيرية، وقد يحدث اتصال عكسي من الجمهور إلى المنظمة.

الاتصال الذي يتم بين المنظمة الإدارية الواحدة، وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على المستوى العالمي، سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية، ومهما كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها الخاص.

رابعا-الاتصال من حيث رسميته

1-الاتصال الرسمي:

يستند الاتصال الرسمي إلى قواعد تضبطه ومعايير تحكمه بناء على ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية، والتي لا يمكن للعاملين أن يتجاوزوها نظرا لقواعد الجزاء والعقاب المرفقة معها ويكون الاتصال في هذه الحالة مقصودا وواعيا ومدروسا.

كما أن سمات الاتصال الرسمي هو الجدية المستمرة والرقابة والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية³.

¹ - خبيزي سامية، « مكانة الاتصال والداخلي والخارجي في المؤسسة » ، دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقاته تيسميسيلت» ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجبلالي بونعامة خميس مليانة، العدد 1، فيفري 2020، ص-ص. 154-179، ص. 161.

² - خبيزي سامية، المرجع، ص. 161، 162.

³ - ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 125.

فالالاتصال الرسمي هو تلك الاتصالات التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقررها التنظيم ويتطلبها، ويكون هذا النوع من الاتصال إما في شكل اتصال أفقي أو عمودي صاعد أو نازل¹.

2-الاتصال غير الرسمي:

هو وليد الاتصال الرسمي بحيث يتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في المؤسسة كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الهيئات المهنية المختلفة.

وقد يعتبر الاتصال الرسمي التزاما ثقيلًا على العاملين نظرا لأنه يقوم على المتابعة والرقابة والمحاسبة وشتى أنواع الضغوط، لذلك يبحث العاملون عن آليات اتصال أخرى ويعتبر الاتصال غير الرسمي أحد الدعامات الأساسية للاتصال الرسمي، بحيث يزوده بمعلومات أوفر وأكثر نوعية من تلك التي يوفرها الاتصال الرسمي نظرا للمرونة التي يتمتع بها والسرعة في نقل الخبر وعدم الخوف من قول كل شيء².

المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهاراته

لا يتحقق مفهوم الاتصال بمجرد وضوح الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة للإرسال واستقبال المعلومات، ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وكذا مجموعة من المهارات الواجب توافرها في المصدر والمستقبل:

أولا- مقومات الاتصال الفعال

1-توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات والمعلومات المطلوب إرسالها بطريقة سهلة.

2-دقة ووضوح المعلومات المطلوب إرسالها من شخص لآخر.

¹-بلقاضي أمين، المرجع السابق، ص. 71.

²-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص. 11، 12.

3-اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل، مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العملية والبيئية المحيطة بمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذ لمضمون الرسالة الاتصالية.¹

4-دراسة قدرات العاملين المستقبلين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

5-وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة.

6-ضرورة توفير لغة مشتركة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات.

ثانياً-مهارات الاتصال الإداري

هناك مجموعة من المهارات يجب أن تتوفر في المصدر والمستقبل على حد سواء نذكر منها:

1-السمات الشخصية: وتتمثل في:

- الموضوعية: أي قدرة المتحدث على التصرف وإصدار الأحكام دون تحيز أو ذاتية.
- الصدق: أي مطابقة الأقوال للأفعال.
- الوضوح: أي أن تكون أفكار المتحدث واضحة وبلغة بسيطة ومادته منظمة ومتسلسلة منطقياً.
- الاتزان الانفعالي: بأن يظهر المتحدث انفعالاته بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته ومعاملاته.

2-السمات الإقناعية: وتتضمن مايلي:

- القدرة على التحليل والابتكار.
- القدرة على العرض والتعبير.
- القدرة على الضبط الانفعالي.
- القدرة على تقبل النقد.²

¹-مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص. 30.

²-أحمد بخوش، المرجع السابق، ص. 29، 30.

3-مهارات الاتصال الشفهي:

وتشمل مهارات الاتصال الشفهي مهارتين هما:

✓ مهارة الاستماع:

الاستماع هو مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة لما يقوله المرسل، وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المرسلة شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهي.

والاستماع الجيد هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال، وبصفة عامة أهمية الاستماع تتجلى في:

- السمع أسبق الحواس.
- شرط ضروري للنمو اللغوي.
- يوسع مدارك الفرد ويزيد من قدرته على الفهم من خلال تعلم الآخرين.
- كما يجب أن تتوفر لدى المرسل والصدر مهارة السؤال والكتابة والمحاورة¹.
- ✓ **مهارة التحدث:** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات مشافهة من قبل المرسل.

✓ مهارات الاتصال الكتابي:

وتشمل مهارات الاتصال الكتابي مهارتين هما:

- **مهارة الكتابة:** وتتم عن طريق نقل الرسالة بواسطة استخدام الكلمات المكتوبة من قبل المرسل، وهو مجال تطبيق التحرير الإداري هنا المحرر يتواصل مع أعضاء المنظمة أو مع الهيئات الخارجية باستخدام أنواع مختلفة من المحررات الإدارية مثل المراسلة الإدارية، تقرير الإداري، عرض الحال، محضر الاجتماع.... الخ.
- **مهارة القراءة:** وتتم عن طريق استقبال الرسالة المكتوبة وفهم معانيها من قبل المستقبل، ولأن الرسالة المكتوبة، فقد اعتبرت مهارة القراءة من مهارات الاتصال الكتابي.

1- أحمد بخوش، المرجع السابق، ص.30، 29، 31.

✓ مهارات الاتصال غير اللفظي البصرية:

وهي المهارات التي يستخدم خلالها المرسل حركات يديه أو أي جزء من أجزاء جسمه لنقل أفكاره، وآرائه ورغباته، ومشاعره للآخرين، ومن هذه المهارات أيضا تغييرات الوجه وحركات العينين والابتسامة، وجميع هذه المهارات يتم الكشف عنها من خلال الملاحظة البصرية من قبل الآخرين.

✓ مهارات الاتصال غير اللفظي الصوتية:

وهي المهارات التي يستخدم المرسل تنوع طبقات صوته ونبراتهما لإيصال الرسالة، وبهذا فان نبرة الصوت تعطي معنى آخر غير معنى الكلمة الحقيقي، ومن هنا اعتبرت نبرات الصوت من المهارات غير اللفظية رغم أنها تعتمد على نطق الكلمات¹.

المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري

تعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها، لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية وتؤدي إلى تأخر انجاز الأعمال، نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك عدم القدرة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبات الاتصالات، مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المؤسسة وتبديد الوقت والجهد².

أولا-العوائق التنظيمية:

■ حجم المؤسسة:

كلما كان حجم المؤسسة كبيرا تعقدت عملية الاتصال وتطلبت نظام خاص للاتصال، مثل مؤسسات متعددة الفروع.

1- محمود فتوح محمد سعادت، مهارات الاتصال الفعال ، ص 26،27.

www.fl.univ-bouira.dz تاريخ الاطلاع 2020/12/02

2- مصعب اسماعيل طيش، المرجع السابق، ص.32.

■ خصائص التنظيم الرسمي:

هذا النظام يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية الاتصال، من خلال المبالغة في الرسمية وحرفية القوانين والالتزام الشديد بأشكال الاتصال الرسمية كالسلمية والمركزية الإدارية وكثرة الدرجات السلمية.

■ تفاوت جماعات العمل وتفاوت الخبرات بين أعضائها وتفاوت روحهم المعنوية وتفاوت الالتزام التنظيمي بينها وعدم تأييد الأعضاء لأي عملية تغيير.

■ طبيعة العمل في المؤسسة:

يتأثر الاتصال حسب طبيعة العمل، فالمؤسسة العسكرية تتطلب أنماط من الاتصال تستوجب السرية المطلقة والرموز السرية والانضباط، في حين المؤسسات المدنية نظرا للفعالية القصوى التي ترمي إليها والسرعة والتفوق.

■ الاتصال غير الرسمي: إن من مميزات هذا النظام المرونة والتكوين السريع والعفوية والفجائية فهو ظاهرة طبيعية داخل المؤسسة، لذلك قد يكون من سلبياته الصدام والصراع بين أعضاء هذا النظام¹.

■ معوقات الاتصال المساعد في المؤسسة:

هناك عوامل تحول دون فعالية الاتصال من القاعدة إلى القمة بسبب حجم المؤسسة انتشارها الجغرافي، إضافة إلى كثرة العاملين بحيث يصبح الوقت المخصص للاتصال بين العاملين كبيرا جدا، هذا ما يرهق الرؤساء ويجعل الاتصال المباشر عملية غير ممكنة.

■ التشويش:

يتعلق التشويش إما بالجوانب التقنية المرافقة لوسائل الاتصال أو بعمليات التشويش التقليدية كالتي في المجتمعات من خلال الأصوات الهامشية أو غموض الخط².

■ عدم وضوح سياسية الاتصال في المنظمة يترتب عليه قرارات خاطئة، كما أن غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام

1-ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص.74.

2-قاسمي ناصر، المرجع السابق، ص. 73،74،75.

التنظيمية والأهداف المرغوبة وكذا عدم تحديد قنوات الاتصال يشكل صعوبة تحول دون تحقيق فعالية الاتصال، وهو ما يسبب في بعض الأحيان تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق المستقبل لها على استيعابها¹.

ثانياً-المعوقات الذاتية:

- تباين الإدراك بين المرسل والمستقبل مما قد يحدث تشويش وعدم فهم الهدف من عملية الاتصال.
- التعصب للأفكار والآراء.
- المبالغة في السيطرة على المرؤوسين.
- تخطي القيادات الإدارية.
- عدم الرغبة في الاتصال: الانطواء-الميل إلى العمل الفردي-انعدام الثقة في الآخرين.
- قصور مهارات الاتصال مثل صعوبة اللغة، الانفعال.

ثالثاً-المعوقات البيئية:

❖ المعوقات البيئية الداخلية:

هي مجموعة المعوقات التي تحدث بسبب مجموعة من العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها:

- صعوبة التكيف مع التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.
- الضوضاء التي تؤدي إلى حدوث تشويش في الرسالة.
- ضيق المرافق وأماكن العمل.
- عدم فعالية وسائل التدفئة والتهوية.
- ندرة وسائل التنظيف الخاصة بالعمل.

1 -مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق، ص. 34.

❖ بالنسبة للعوائق البيئية الخارجية:

- العجز والقصور عن ربط منظمات الأعمال ببيئتها الخارجية، ومن المعلوم إن البيئة الخارجية تزود هذه المنظمات بالمعلومات والبيانات عن العملاء والمستهلكين والزبائن وكل أصحاب المصلحة.

ثالثا-المعوقات التقنية:

- ارتفاع التكاليف المالية للكثير من تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- انخفاض مستوى تدريب العاملين على تقنيات الاتصال ونظمه الحديثة.
- عدم ملائمة بعض تقنيات الاتصال الحديثة للاستخدامات المحلية.¹

المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري

سأتناول في هذا المحور مفهوم تقنيات الاتصال، التقنيات العامة للاتصال، التقنيات الحديثة للاتصال.

أولا-مفهوم تقنيات الاتصال

تعرف على أنها الأدوات والأوعية والأساليب والوسائل والتجهيزات المتطورة، التي يتم توظيفها بغرض نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المرسل إليه في أقل فترة زمنية وبأقل تكلفة وبدقة أكثر.²

ثانيا-تقنيات الاتصال العامة:

تتنوع تقنيات الاتصال، ولكن سنقتصر فقط على بعض تقنيات التي لها علاقة بالاتصال الإداري:

¹- علي حامد هارون جامد، «معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال-دراسة وصفية تحليلية-»، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراة، العراق، العدد9، يونيو 2020، ص-ص. 54-90، ص. 84، 85.

²-عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء- دراسة تطبيقية على الضابط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 47

1- تقنية البحث l'exposé:

هي إحدى تقنيات الاتصال يقدمه شخص أمام المستمعين وهو عبارة عن تقديم حالة أو سؤال حول الموضوع المطروح¹.

ويمكن أن تستخدم هذه التقنية لعرض مشروع معين، ويمكن الاستعانة بالمخططات والصور.

2- تقنية الندوة:

تعتبر إحدى تقنيات الاتصال وتقدم من طرف شخص أو 05 أشخاص مختصين - مؤهلين، أمام المستمعين وتكون حول موضوع عام يسمح فيها للمستمعين بأن يقدموا تدخلاتهم أو أسئلتهم ويقوم المشاركون فيها بالإجابة عن الأسئلة المطروحة دون مناقشتها فيما بينهم.

3- تقنية المؤتمر:

تقنية المؤتمر هي تقنية اتصال تقدم من طرف 6 إلى 8 أشخاص، ومن ممثلي الجمهور الموجه إليهم اللقاء ومن 3 إلى 4 يمثلون دور الخبراء أو ذوي الاختصاص، يناقشون موضوع معين في حضور الجمهور وبعدها يعطون فرصة للتساؤلات، ويجب أن يكون النقاش في مستوى أعضاء المؤتمر الذي نظم قواعده المنشط والمشاركون، حيث يتدخلون متى سمحت الفرصة، ويتم النقاش بالتنسيق من طرف المنشط لتنظيم التدخلات².

ثالثاً-أنواع تقنيات الاتصال الحديثة:

من أهم أنواع تقنيات الاتصال الحديثة التي تخدم الأعمال الإدارية:

■ الأقمار الصناعية:

تقوم الأقمار الصناعية بتغطية خدمات الاتصال التقليدية، بالإضافة إلى خدمات الارتباط، كاستخدام الهاتف والتلكس، إضافة إلى قنوات الإذاعة والتلفاز، النقل المباشر لبرامج التلفاز، وهذه العمليات تعيد الإدارة في كافة أعمالها ومراسلاتها، كما أن وضع القمر الصناعي في

1- دحدوح منية، المرجع السابق، ص. 48.

2- نفس المرجع، ص. 49، 50، 51.

مداره يوفر خدمات متعددة الجوانب في دعم الاتصالات فيما ما بين مختلف المستخدمين، ويعتبر أداة هامة بالنسبة لإعلام الجمهور ويعتبر من وسائل الاتصال الخارجي بالمؤسسة . إن الوظيفة الأساسية للأقمار الصناعية هي استلام الإشارة أو الموجات الصاعدة من المحطات الأرضية.

■ **الانترنت:** هي شبكة ترتبط بأجهزة الحاسوب والأجهزة الذكية في جميع أنحاء العالم يتم من خلالها تبادل المعلومات.

كما أنه شبكة واسعة النطاق موزعة على أغلب مناطق العالم مكونة من شبكات أخرى عديدة، ويمكن من خلالها تبادل المعلومات بين كل الأجهزة المرتبطة على نطاق العالم. وتعتبر الانترنت أكثر تقنيات العصر فعالية وتأثيراً، وتقدم شبكة الانترنت مجموعة متنوعة من الخدمات التي تشمل: البريد الإلكتروني، خدمة الدردشة.....ألخ.

➤ **البريد الإلكتروني E-mail:** هو نظام سريع لإرسال واستقبال الرسائل الإلكترونية عبر شبكات الحاسبات الداخلية والتي يطلق عليها الانترنت، وشبكات الحاسبات العالمية والمعروفة بالإنترنت، وتعتبر هذه التقنية من أكثر التقنيات استعمالاً وذلك راجع للأسباب التالية:

- سرعة وصول الرسالة،
- لا يوجد وسيط بين المرسل والمستقبل (إلغاء جميع الحواجز الإدارية).
- كلفة منخفضة للإرسال.
- يمكن للمرسل إرسال عدة رسائل إلى جهات مختلفة في وقت واحد¹.

➤ **الشبكة الداخلية intranet:**

الإنترنت هي شبكة خاصة مع عدد محدود من أجهزة الكمبيوتر المترابطة، تستخدم داخل المؤسسة، وهذه التقنية تسمح بمشاركة وتبادل المستندات أو المعلومات الخاصة داخليا بين الموظفين في وقت سريع، إضافة إلى انخفاض التكلفة.

1 -مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق، ص. 49، 50.

وعلى عكس الانترنت التي تكون مفتوحة للجميع، فالإنترنت سرية إلى حد ما ولا يمكن الوصول إليها إلا من قبل الأشخاص المصرح لهم، وذلك لضمان اتصال آمن.¹

➤ الشبكة الخارجية Extranet :

اكسترنات هو جزء من الشبكة الداخلية، والتي تصنف أيضا على أنها شبكة خاصة يتم التحكم فيها وإدارتها من قبل المنظمة لتوفير الوصول الآمن إلى الأنترنت من العالم الخارجي.

وبما أن الانترنت تسمح فقط للأعضاء الداخليين بالوصول، فإن الأعضاء الخارجيين - الشركاء والعملاء - يستخدمون الشبكة الخارجية.

وفي العموم الإدارة أو المؤسسة تقوم بمنح المستخدمين الخارجيين وصولا محدودا عبر الانترنت.²

➤ تقنية عقد المؤتمرات عن بعد:

يمكن تحديد المؤتمرات أو الاجتماعات عن بعد باعتبارها وسيلة حديثة تستخدم الاتصال الالكتروني بين ثلاثة أشخاص أو أكثر في مكانين مختلفين أو أكثر، وتمتد المعلومات التي يقدمها المشاركون في المؤتمر أو الاجتماع عبر المسافات البعيدة بحيث لا يحتاجون إلى الاجتماع وجها لوجه لتحقيق أهداف الاجتماع³، ومن بين الوسائل المستخدمة نذكر:

📌 **السكايب skype**: هو برنامج للدردشة حول العالم، يستخدمه ملايين الأفراد والشركات، وتستخدم هذه التقنية لإجراء مكالمات الفيديو والمكالمات الصوتية التي تكون مجانية.

كما تسمح هذه التقنية باستضافة المؤتمرات وإرسال الرسائل ومشاركة الملفات مع الآخرين⁴.

📌 **زوم zoom**: أصبح تطبيق الزوم في وقتنا الحاضر أحد تطبيقات برامج المؤتمرات الفيديو الرائدة، يسمح بالتفاعل مع الزملاء تقريبا عندما لا تكون الاجتماعات وجها لوجه ممكنة.

¹ -www.1min30.com/ definition d'intranet, consulté le 02/12/2020.

² -ar.weblogographic.com/difference-between-internet-intranet-and-extranet consulté le 02/12/2020.

³ -مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق، ص. 51.

⁴ - www.support.skype.com , consulté le 02/12/2020.

ويعتبر الزووم أداة أساسية للفرق الصغيرة والمتوسطة والكبيرة التي ترغب في البقاء على اتصال ومواصلة سير العمل اليومي بأقل قدر من التعطيل¹.

كما تضمن هذه التقنية بيئة عمل متسقة وآمنة تعزز الانتاجية في المؤسسة، كما توفر منصة اتصالات موحدة بسيطة وموثوقة ومبتكرة، عقد اجتماعات الفيديو والخدمات الصوتية والندوات عبر الانترنت والدرشة على أجهزة الكمبيوتر المكتبية والهواتف والأجهزة المحمولة وأنظمة الاتصالات.

ولقد تأسست تقنية الزووم في عام 2011 ويقع مقرها في سان خوسيه كاليفورنيا².

¹ -www.poket-lint.com, consulté le 02/12/2020.

² www.zoom.us , consulté le 02/12/2020.-

الجزء الثاني

التحرير الإداري

المحور الأول: مفهوم التحرير الإداري

المحور الثاني: صيغ التحرير الإداري

المحور الثالث: المراسلة الإدارية ورسائل الأعمال

المحور الرابع: وثائق التبليغ

المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل

المحور السادس: وثائق إدارية أخرى

المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية

المحور الأول- مفهوم التحرير الإداري

سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

أولا-تعريف التحرير الإداري

ثانيا-المميزات الشكلية والموضوعية

ثالثا- صيغ التعبير الإداري

أولا-تعريف التحرير الإداري

التحرير الإداري هو مجموعة من المراسلات والعقود والوثائق الإدارية، تحرر وترسل إلى المصالح العمومية أو إلى الأشخاص الطبيعيين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو برقيات أو مذكرات أو مناشير أو تقارير أو محاضر....ألخ، وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، ومن جهة أخرى فإنه يتطلب بصفة عامة:

أ-الوضوح في التعبير عن الأفكار.

ب-التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات.

ت-الأسلوب الدقيق والصحيح في التحرير¹.

حيث يلعب التحرير الإداري دور هام في كل إدارة، فهو يساهم في تطور ونشاط الإدارة، فهو يمثل تلك العلاقة المكتوبة حول النشاطات الإدارية بين الإدارة وغيرها من المصالح الإدارية².

¹ -عميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010ص. 21 .

http://infpe.education.gov.dz/wp-content/uploads/2018/02/tahrir_idari.pdf

تاريخ الإطلاع 2020/07/04

² -Ammari ali, rédaction administrative, p. 1 www.wartilani2020.hopital-dz.com, consulté le 03-12-2020.

ويعتبر التحرير الإداري من أهم وسائل الاتصال، وتعد الوثائق الإدارية المعتمدة من طرف الإدارة، أهم أداة لنقل المعلومات المتداولة في الحقل الإداري، ويتم في الغالب تجسيد هذه المعلومات في وثائق إدارية تأخذ شكل رسائل وتقارير.. الخ.¹

ثانيا-المميزات الشكلية والموضوعية للمحررات الإدارية

سنعرض مختلف المميزات الشكلية والموضوعية الواجب توافرها في مختلف المحررات الإدارية.

❖ المميزات الشكلية les caractéristiques formelles

تتميز المحررات الإدارية عن غيرها من المحررات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والأشخاص الاعتبارية الخاصة، ومن هذه الأخيرة إلى الإدارات العامة في شكلها وأسلوبها الخاصين، في حين أن المحررات الإدارية تخضع لعدة خصائص أسلوبا وشكلا.

العناصر الشكلية:

- الدمغة(شعار الدولة-العنوان الإداري)
- المكان والتاريخ
- رقم التسجيل
- بيان المرسل والمرسل إليه
- السلم الإداري
- الموضوع
- المرجع
- المرفقات
- نص الرسالة
- الإمضاء و الختم².

¹ /شادية وارد، تقنيات التحرير الإداري، وزارة التربية الوطنية، المملكة المغربية، 2009-2012، ص. 1.
² / برارمة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية-طرق التصنيف والترتيب والحفظ، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص. 11، 12.

1-الدمغة(شعار الدولة-العنوان الإداري)

1-1-شعار الدولة:

من أهم الخصائص التي تتميز بها المحررات الإدارية عن غيرها من المحررات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والخواص.

اسم الدولة الذي يلزم كتابته على مختلف المحررات الإدارية ليضفي عليها طابع الرسمية من جهة، ومعرفة النظام السياسي المعتمد ومكان تواجد الدولة على الخريطة العالمية من جهة أخرى.

وشعار الدولة الجزائرية " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"¹.

1-2- اسم الإدارة المرسل:

الإدارة المرسل هي جهاز إداري يقوم بإرسال محرر إداري لشخص طبيعي أو معنوي، هذا الاسم يكتب على المراسلة بالهامش الأيمن للورقة وفي قمتها، ويجب ذكر الإدارة المرسل حسب تسلسلها الهرمي.

ويتضمن العنوان غالبا النقاط التالية:

- اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكله).
 - اسم المديرية أو القسم أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكله).
 - اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة.
- يمكن ذكر أيضا عنوان ورقم هاتف الإدارة².

2- رقم التسجيل:

نعني بتقييم المحررات الإدارية، إعطاء رقم لكل محرر أو وثيقة إدارية سواء صادرة أو واردة من السجل المخصص لها، الذي يتم وضعه مباشرة أسفل اسم الإدارة أو المصلحة أو المكتب التابعين لها، مع إضافة الحروف الأبجدية للإدارة المرسله وكذا لمحرر المحرر الإداري.

¹ -برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.11، 12

² / Conte Alassane, *guide pratique de la rédaction administrative*, l' Harmattan , Paris, France, 2012,p 23.

ومن ثمة لا يمكن إرسال أو تلقي مراسلة أو وثيقة إدارية من غير تسجيلها أي إعطائها رقما تسلسليا في سجل الصادرات أو الواردات، فالعملية تقتضي الحرص والمحافظة الشديدين على المراسلات وجميع الوثائق الإدارية من الضياع.

ومما تجدر الإشارة إليه أن السجلات السالفة الذكر تستعمل لمدة سنة كاملة مع أعدادها التسلسلية ابتداء من فاتح جانفي إلى غاية 31 ديسمبر ومن رقم واحد إلى مالا نهاية عند نهاية السنة¹.

3-المكان والتاريخ:

يكتب إما في أعلى المحرر الإداري أو أسفل المحرر الإداري في اليسار حسب الحالة، وتحدد مكان وتاريخ تسجيل المحرر الإداري²، مثل سطيف في 2020/01/01 .

4-المرسل:

وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة ويكون في الجهة اليسرى للوثيقة تحت المكان والتاريخ، يذكر فيه صفة المرسل إذا كان شخصا معنويا³.

مثال: مدير

إلى

.....

5-المرسل إليه:

هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة الإدارية، ويكون من الجهة اليسرى من الوثيقة تحت بيان المرسل يذكر فيه صفة المرسل إذا كان صفة المرسل إليه شخصا معنويا.

¹ /برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 13.

² /شادية وارد، المرجع السابق، ص. 14.

³ /Mohamed Belaouf, l' enseignement de la rédaction administrative entre formation académique et exigences professionnelles, revue EXPRESSIONS N°4 décembre , 2017, p-p.113-125, p. 117.

مثال: إلى السيد مدير

ويكتب اسم ولقب وعنوان المرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا

مثال: إلى السيد الاسم واللقب الساكن ب.....

6- السلم الإداري:

غالبا ما ترسل المراسلة الإدارية عن طريق السلم الإداري بصفة تصاعدية أو تنازلية، وتختصر هذه العبارة بـ ع/ط عن طريق ، ت/إ تحت إشراف، وبالفرنسية S/C sous couvert، وتدرج تحت المرسل إليه¹.

بحيث أن كل مراسلة موجهة من أشخاص خاضعين لسلطة سلمية إلى إدارة عليا، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا أو الموظفين².

7- الموضوع:

موضوع المراسلة هو هدفها المقصود تحرر المراسلة بدقة وموضوعية، وتكمن أهمية الموضوع في إنجاز العمل بسرعة عند القيام بعملية فرز المراسلات على اختلاف أنواعها ومواضيعها، ثم القيام بتوزيعها على المصالح المختصة بها بعد تسجيلها في سجل الصادرات أو الواردات، أي تسجيل مواضيعها المعبرة تعبيراً كاملاً عن مضامينها.

كما يجب الإشارة إليه أن المراسلات الإدارية تحمل على وجه الخصوص موضوعاً واحداً، إذ لا يمكن جمع مواضيع مختلفة في مراسلة واحدة، ذلك أن لكل مراسلة ملف خاص بها لشخص معين بذاته معنوياً كان أو طبيعياً، ويستثنى منها جدول الإرسال الذي بإمكانه حمل عدد معين من المواضيع المختلفة³.

¹ / Conte Alassane, op-cit, p. 25.

² / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 27.
³ / برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 14، 15.

8-المرجع:

هو تلك الإشارة التي توضع أسفل الموضوع، والتي يقصد بها التذكير بوثائق سابقة يرجع إليها عند الضرورة، من رسائل، ومناشير، أو مراسيم أو قرارات أو تقارير أو محاضر، وللمرجع أربع عناصر أساسية:

- نوعية النص (رسالة-مناشير - قرار...).
- بيان الرقم التسلسلي للمحرر.
- بيان تاريخ المحرر.
- موضوع النص¹.

مثال:- مراسلة والي ولاية سطيف رقم 20 المؤرخة في 15-01-2020 والمتعلقة ب.....

-القانون رقم/.. المؤرخ في/.. والمتعلق ب.....

9- المرفقات: يحدد هذا العنصر الشكلي عدد ونوع الوثائق المرفقة بالوثيقة.

10-نص المحرر:

يجب أن يتضمن نص المحرر خطة مسبقة، مجموعة من الفقرات تتضمن المقدمة - العرض - الخاتمة.

المقدمة تتضمن إشارة موجزة للموضوع، أما عرض الرسالة يتضمن عرض واضح للقضية المعروضة.

في حين الخاتمة تتضمن اقتراحات إذا كانت الرسالة صادرة من رؤوس، وأوامر².

11-التوقيع والختم:

التوقيع هو إجراء عملي قانوني يجريه صاحب الاختصاص الأصلي على المراسلات والمحركات الإدارية موضحا فيه الاسمين الوظيفي (الصفة) والشخصي له³.

¹ / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص.27.

² / Mohamed Belaouf, op-cit, p. 117.

³ / نفس المرجع، ص.18.

ويعتبر الإمضاء الشرط الأساسي لصحة الوثائق بحيث أن الوثائق غير الممضاة لا يترتب عليها أي مفعول قانوني.

وحتى يكون الإمضاء صحيحا يجب أن يكون صادر عن سلطة مختصة قانونا أي السلطة التي منحت لها الصلاحية من طرف القانون.

ويمكن للمسؤول الإداري أن يفوض جزء من صلاحياته إلى نوابه أو مساعديه، وفي هذه الحالة يكون من الضروري أن تسبق إمضاءات هؤلاء المسؤولين إشارة تبين صفاتهم ونوعية اختصاصاتهم التي تمكنهم من ربط مسؤولياتهم بالسلطة العليا، ويكون إمضاءؤهم إما بالتفويض أو بالنيابة.

➤ الإمضاء بالتفويض:

وتقتضي هذه العبارة من المسؤول المباشر للسلطة أنه قد فوض صلاحية الإمضاء لواحد أو مجموعة من مساعديه للقيام بهذه المهمة بصفة دائمة أو لفترة محددة، على بعض الوثائق والعقود الإدارية وذلك في حدود صلاحياتهم¹.

مثال ع/والي ولاية سطيف

وبتفويض منه

مدير الإدارة المحلية

الاسم واللقب

➤ الإمضاء بالنيابة:

تقتضي هذه العبارة من صاحب السلطة التفويض لأحد مساعديه فقط صلاحية التوقيع بالنيابة عنه بصفة مؤقتة ولفترة زمنية محددة على مجموعة من الوثائق الإدارية، إذا كان غائبا عن إدارته لأسباب معينة، أو في حالة شغور المنصب حتى لا تتعطل مصالح المرفق العام².

1 / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص.28.

2 / نفس المرجع، ص. 28، 29.

مثال: والي ولاية سطيف بالنيابة

الأمين العام للولاية

الاسم واللقب

ثانيا - المميزات الموضوعية:

التحرير الإداري لا يختلف عن التحرير بصفة عامة إلا باستخدام بعض المفردات والصيغ الخاصة وذات الطابع الإداري.

من أجل التحرير السليم للمحركات الإدارية، يجب أن يتمتع المحرر بقدرة للتعبير عن الأفكار والقدرة على تحليل وضعية معينة والاستنتاج والتلخيص والقدرة على إرسال رسالة، والتعبير عن طريق الكتابة يتطلب من المحرر معرفة جيدة بلغة التحرير¹.

كما ينفرد التحرير الإداري ببعض الخصائص المرتبطة بطبيعة العمل الإداري في جانبه القانوني والفني، مثل احترام التسلسل الإداري وتحمل المسؤولية واتخاذ الحذر والتحلي بالمجاملة والفعالية.

تتمثل أهم الخصائص الموضوعية للتحرير الإداري في:

1- **الوضوح:** يعتبر شرطا أساسيا لتبليغ مضمون المحرر الإداري، فالمحرر الإداري الذي لا يتوفر على رؤيا واضحة لا يستطيع أن ينقل أفكاره إلى الآخرين بوضوح كاف²، لذا يجب مراعاة مايلي:

-التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها.

-أن يكون تعبيرها واضحا عما يريد إطلاع الآخرين عليه.³

¹ /Conte Alassane, op-cit, p. 10.

² / شادية وارد، المرجع السابق، ص. 4، 5.
³ / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 21.

ومن ثمة فالمحرر الإداري مطالب بكتابة والرد على رسائل الأشخاص مختلفي المستويات العلمية، الذي يستوجب منه التعبير بألفاظ بسيطة لا يشوبها غموض واضحة المعنى والمقصود.¹

2-البساطة: وهي أن يستعمل المحرر الإداري في المراسلة الإدارية مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وأن يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.²

3-الدقة: وهو أخذ الحيطة والحذر في صياغة نص المراسلة من كلمات وأحرف ومحل وجود هذه الأخيرة بأول ووسط وآخر الكلمة من جهة، وربط الجمل بالفقرات من جهة ثانية، والإفراط فيها يؤدي إلى التعويض أو الوقوع في إشكال بوقف التنفيذ.

مثال: « تحجز عقاراته ومنقولاته »، وفي حالة إضافة ألف قبل واو العطف في المنقولات تقرأ الجملة «تحجز عقاراته أو منقولاته» ، في الحالة الأخيرة يصبح الحجز على الشيء بين الاختيار ومن ثمة على الدولة أن تختار واحد من الاثنين إما العقار أو المنقول، لذلك يجب التدقيق فيما يمكن صياغته حتى لا يفهم من اللفظ أو الكلمة في الجملة ما يناقض نص المراسلة ومقصودها.³

وهكذا تتكون الدقة في إعطاء كل كلمة من الجملة قيمتها ومكانها:
"الكلمة الصحيحة في المكان الصحيح".

أثناء الكتابة، من الضروري في جميع الأحوال استخدام الكلمة الصحيحة، وهي التعبير الأنسب. للحصول على الدقة، تجنب الصيغ الغامضة والفضفاضة في التعبير عن الأفكار والحقائق.⁴

¹ /برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.20.

² / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 22.

³ / برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 20، 21.

⁴ /Ananga ze vincent, cour de rédaction administrative, école nationale d'administration pénitentiaire, p.5.

<https://fr.scribd.com/document/374673731/COUR-DE-REDACTION-ADMINISTRATIVE-pdf>

consulté le 15/07/2020.

4-الموضوعية: يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية وحرصا على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية والخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز إلى جهة معينة.

وتتعرض هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري، الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد.

ومن المقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها أي كما حدثت فعليا، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على المرسل إليه بغية تكريس دلالات أفكار معينة¹.

5-الإيجاز: هو التعبير عن فكرة معينة بأقل قدر ممكن من الكلمات، أي ما قل ودل، فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيدا عن الحشو على أساس يكون معبرا عن المعنى دون الإخلال بالفكرة.²

المحور الثاني- صيغ التعبير الإداري

تكتسي خصائص الأسلوب الإداري أهمية كبيرة في تحديدها لألفاظ والتعابير والمعاني والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية، ولقد أدى التطور الذي عرفته الإدارة في كافة الميادين إلى تنوع صيغ التعبير المستخدمة من طرف محرري المراسلات والوثائق الإدارية، وذلك راجع إلى نوعية الموضوع المراد معالجته ومستوى المحرر وغازة أفكاره، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة.

ويمكن تقسيم هذه الصيغ حسب طبيعة الموضوع، وذلك من خلال تقسيم النص إلى ثلاثة أقسام على النحو التالي:

¹ /بوحميده عطا الله، الموجز في التحرير الإداري، تاريخ الإطلاع 2020/07/07 <https://tachri3.com/2019/06>

² / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 22.

أولاً-صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة:

وهي مجموعة العبارات والمفردات التي تستهل بها المراسلات الإدارية وتنقسم هذه الصيغ إلى مايلي:

1-صيغ التقديم مع وجود مرجع:

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية، وتذكر بالمرجع المستند إليه كالرسالة السابقة والبرقية أو النصوص التنظيمية مثل المرسوم أو القرار أو التعليم...الخ:
-ردا على إرسالكم، إجابة على استفساركم، تبعا لـ، استنادا لـ، تذكيرا بـ، بموجب إرسالكم المذكور في المرجع أعلاه، وفقا لـ، طبقا لـ، بناء على، نظرا لـ.

2-صيغ التقديم بدون مرجع:

يكون موضوعها من دون سند معتمد بحيث تحرر مباشرة بعبارة الاحترام، وتتنوع صيغها حسب الموضوع، نذكر على سبيل المثال¹:
يشرفني أن أحيطكم علما، يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم، أتشرف بإبلاغكم، يؤسفني أن ألفت انتباهكم، يؤسفني أن أطلعكم...الخ.

ثانيا-صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض:

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة من أفكار حول مسألة ما، يريد المحرر الإداري من خلالها تبليغ معلومات بكيفية واضحة ودقيقة، نذكر منها:

لذا ينبغي، وعليه فإنه تقرر، كما أن هذه القضية، وفي هذا الصدد، ولهذا الغرض².

1-صيغ التعبير الإداري التي تحمل معنى السلطة:

احترام السلمية الإدارية تظهر في المراسلات الإدارية، ونجدها أساسا في بعض الصيغ نذكر منها:

1 / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق ، ص. 29، 30.

2 / نفس المرجع ، ص. 30، 31 .

قررت، المطلوب منكم موافاتي، ألفت انتباهكم، وقد تبين لي، لاحظت عليكم، لقد سجلت....

2-صيغ التعبير الإداري التي تحمل معنى الالتماس (من المرؤوس إلى الرئيس)
أقترح عليكم، أبلغكم بـ، أرجوا منكم، يشرفني أن أعرض عليكم.¹

3-صيغ تقديم الحجج والأدلة:

بالرجوع إلى المرسوم التنفيذي رقم... المؤرخ في/../. المتعلق ب.....
استنادا إلى القرار.....
نظرا للتعليمات.....
حسب ما تضمنته التعليمات.....

4-صيغ الترتيب:

تستعمل هذه الصيغة عندما يتحتم على المحرر الإداري ترتيب الأفكار والمعلومات المدونة في المراسلة، وقد يأخذ هذا الترتيب أرقام معينة أو حروف أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة، نذكر منها:

أولا، ثانيا، ثالثا.

1، 2، 3

أ، ب، ج

من جهةومن جهة أخرى

وبالتالي.....²

بصفة عامة.....وبصفة خاصة.....

بعبارة أخرى.....

ثالثا-صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة:

وفي الأخير، أخيرا

وفي الختام، ختاماً.

¹ /le gouvernement du grand -Dushé de Luxembourg, service information et presse, Guide de rédaction, p.11.

² / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص.31، 32، 33.

خلاصة القول، ونتيجة ذلك¹

خامسا-الصيغة التشريعية: هي الصيغة التي يستعملها الرئيس الإداري والمرؤوس على السواء مع صيغة المخاطب أو المخاطبين بها، مثال **يشرفني أن أطلب منكم**، فهذه الأخيرة قد تصدر في صيغة أمر فيستعملها الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو تصدر في صيغة ترج والتماس وموافاة فيستعملها المرؤوس الإداري إلى رئيسها².

سادسا-صيغة المجاملة: هي الجملة الأخيرة "**تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير**" التي تنتهي بها المراسلة الإدارية ذات الطابع الشخصي، والتي تمثل عبارة مجاملة واحترام إلى المرسل إليه³.

المحور الثالث: الرسالة الإدارية ورسائل الأعمال

يتضمن هذا المحور:

- تعريف الرسالة الإدارية
- أنواع الرسائل الإدارية
- العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية
- رسائل الأعمال

أولا- الرسالة الإدارية:

1-تعريف الرسالة الإدارية:

هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة.

وتحتل المراسلات الإدارية مكانا هاما في النشاط الإداري، فهي تمكن المصالح العمومية من الاتصال بعضها ببعض أو مع الأفراد، وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات، إلا أن الرسالة المكتوبة لازالت إلى يومنا هذا تحتفظ بأهميتها باعتبارها أداة جارية وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنها⁴.

1 /نفس المرجع السابق، ص. 33

2 /برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 23.

3 /Conté Alssane, op-cit, p.18

4 / Ammarie ali, op-cit, p.9.

2-أنواع الرسائل الإدارية

هناك نوعين من الرسائل الإدارية:

2-1-المراسلة الإدارية الرسمية

هذه الصورة نجدها في المراسلات التي تكون بين إدارتين عموميتين سواء كانت مركزية أو لامركزية، أي بين إدارة عليا وأخرى قاعدية أو العكس¹.

❖ العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية:

- الدمغة (شعار الدولة- الطابع)
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- المرسل
- المرسل إليه (السلم الإداري إن وجد).
- الموضوع
- المرجع (عند الاقتضاء)
- المرفقات (عند الاقتضاء)
- نص المراسلة
- الإمضاء الختم الصفة الاسم واللقب

2-2-المراسلة الإدارية ذات الطابع الشخصي

تستخدم من طرف الإدارة في علاقاتها الخارجية، أي بين الإدارة والأشخاص الطبيعيين أو الأشخاص المعنوية الخاصة².

❖ العناصر الشكلية للمراسلة الإدارية:

- الدمغة (شعار الدولة- الطابع)
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ

¹ /Ammarie ali, op-cit, p.9.

² /Conte Alassane, op-cit, p.14.

- المرسل
- المرسل إليه (الاسم واللقب والعنوان).
- الموضوع
- نص المراسلة
- الإمضاء الختم الصفة الاسم واللقب
- صيغة النداء
- عبارة المجاملة (تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير)¹.

¹ / Conte Alassane, op-cit, p.15.

❖ نموذج الرسالة الإدارية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع والعنوان

المكان والتاريخ

رقم التسجيل:..../الحروف الأولية للهيئة المرسله/

الحروف الأولية للمحرر/سنة.

المرسل

إلى

المرسل إليه

الموضوع:ف/ي (فيما يخص)

المرجع: عند الاقتضاء

المرفقات: عند الاقتضاء

المقدمة

العرض

الخاتمة

الختم الإمضاء

الصفة الاسم والمقب

ثانياً-رسائل الأعمال: هي جميع الرسائل المكتوبة التي تصدر عن مؤسسات الأعمال سواء التي يتم تداولها بين أقسام المنظمة الواحدة وإدارتها، أو تلك التي تستقبلها من عملائها ومورديها أو التي تتلقاها من المنظمات والدوائر والهيئات الرسمية وغير الرسمية أو من الأفراد وغيرها.

1-أهمية مراسلات الأعمال:

- تشكل دليلاً قانونياً في حالة نشوء خلاف أو صراع بين المشتري والبائع.
- تسهل عملية التبادل التجاري.
- تساعد في إقامة طيبة بين منظمات الأعمال
- توفر على رجال الأعمال الكثير من الوقت والجهد والتكاليف.
- تعد أداة جيدة لتحسين سمعة المنظمة وخدماتها والسلع التي تتعامل معها.
- تعطي الحرية للتاجر بالمساومة واتخاذ قرار الشراء دون حرج أو تكليف¹.

2-العناصر الشكلية لرسائل الأعمال:

- اسم الهيئة المرسله وعنوانها: تكون مطبوعة على الجزء العلوي، وتشمل عنوان الشركة المرسله من حيث البلد والموقع، البريد الإلكتروني، الهاتف الفاكس.
- رقم الرسالة
- مكان والتاريخ
- اسم المرسل إليه وعنوانه
- التحية الافتتاحية: تتكون من عبارات احترام مثل تحية طبية
- موضوع الرسالة
- محتوى الرسالة -المتن-:وهنا يتم طرح الموضوع الذي تهدف إليه الرسالة وتبحث في شأنه متضمنة كل الحقائق التي تدعم موضوع الرسالة².

1- أنس غسان الشيخ الخفاجي، المراسلات التجارية والإدارية، مركز الضيافة الدولية للتدريب السياحي والفندقي، سوريا، دمشق، دون سنة نشر، ص.12.

2- نفس المرجع، ص. 14.

▪ **تحية الإختامية:** عبارة موجزة ومهذبة تنسجم مع التحية الافتتاحية وتتم بها الرسالة، مثل تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

▪ التوقيع

3-أنواع مختارة من رسائل الأعمال حسب الغرض منها:

هناك الكثير من أنواع رسائل الأعمال التي يتم تداولها بين الأفراد والمؤسسات في القطاعات المختلفة، قد تختلف هذه الرسائل في المضمون والمحتوى:

▪ **رسالة الاستفسار:** رسائل تهدف إلى الحصول على المعلومات عن أشخاص أو مؤسسات أو بضاعة.

▪ **رسالة الرد على الاستفسار:**الرد على الاستفسارات المطروحة وممكن أن يكون الرد سلبيًا أو إيجابيًا.

▪ **رسالة عرض البضاعة:** لعرض سلعة وقد يوضح في العرض السعر والمواصفات والخدمات ما بعد البيع.

▪ **رسالة تنفيذ الطلب:** وهي رسائل لإثبات عملية الشحن للبضائع المطلوبة ويتم إرفاقها بفاتورة، تتضمن مواصفات البضاعة من حيث الكمية والسعر.

▪ **رسالة الشكوى:** وتستخدم للشكوى من زيادة الأسعار أو نقص البضاعة وتلفها أو عدم مطابقتها للمواصفات¹.

المحور الرابع: وثائق التبليغ

سنتناول في هذا المحور مختلف وثائق التبليغ:

▪ جدول الإرسال

▪ الدعوة، الاستدعاء

▪ برقية الإرسال

¹ - أنس غسان الشيخ الخفاجي، المرجع السابق، ص. 14، 15.

أولاً-جدول الإرسال

1-تعريف جدول الإرسال

ويسمى حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو وثيقة إدارية تلخيصية تستعمل من طرف الإدارة العمومية قصد نقل وثائق إدارية رسمية أو خاصة بأشخاص معينين، من مصلحة إدارية إلى مصلحة إدارية أخرى كانت عليا أو وسطى أو قاعدية¹.

والوثائق المرفقة بجدول الإرسال يمكن طلب إشعار وصولها، بواسطة إعادة النسخة الإضافية من جدول موقع عليها من طرف العون الإداري المستلم للوثائق مع وضع ختم الإدارة وتاريخ الاستلام قصد التأكد من حقيقة استلامها من قبل المرسل إليه².

وليس معنى هذا أن كل جداول الإرسال تخضع إلى شرط الإشعار بالاستلام، إلا في حالة إرسال وثائق هامة تتطلب التأكيد من ثبوت استلامها من طرف المرسل إليه، وفي هذه الحالة يحرر جدول الإرسال في ثلاث نسخ:

-النسخة الأولى تبقى في حافظة البريد الصادر.

-أما النسختين الثانية والثالثة، فترسل مع الوثائق أو الملفات المرسلة شريطة إعادة إحدى النسختين إلى المرسل مع ملاحظة الإشعار بالاستلام المذكورة أعلاه³.

❖ العناصر الشكلية لجدول الإرسال:

يشترك جدول الإرسال مع المراسلة الإدارية في بعض العناصر الشكلية:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المرسل
- المرسل إليه
- المكان والتاريخ

¹/ Conte Alassane, op-cit, p.49

² / برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 40.

³ / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 71.

- الختم والإمضاء
- الصفة والاسم واللقب.

في حين يتميز بعنوان الوثيقة -جدول الإرسال-، كما يتضمن جدول يتكون من ثلاثة أعمدة:
➤ **العمود الأول:**

نوع الوثائق المدرجة بالجدول¹، مع تمهيد لها بذكر إحدى العبارات التالية:

-تجدون طي هذا الإرسال أو طيه

-تجدون رفقة هذا الإرسال أو رفقته

➤ **العمود الثاني:** عدد الوثائق المرسلة

➤ **العمود الثالث:**

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

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

للاطلاع- للإعلام- لكل غاية مفيدة- للإمضاء- للاختصاص- للتنفيذ - للدراسة وإبداء الرأي².

¹ /Ammarie ali, op-cit, p. 15.

² /Catherine Vallée, modalités de la communication administrative, école supérieure de l'éducation nationale, 2003, p.50.

❖ نموذج جدول إرسال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

رقم: .../

المرسل

إلى

المرسل إليه

جدول الإرسال

نوع الوثائق	العدد	الملاحظات
تجدون رققة هذا الإرسال: - طلب شهادة عمل للسيد س متصرف إداري بالأمانة العامة للولاية	01	لكل غاية مفيدة

المكان والتاريخ

الإمضاء الختم الصفة الاسم واللقب

ثانياً- الدعوة والاستدعاء

1-تعريف الاستدعاء:

الاستدعاء هو مراسلة إدارية بسيطة تستعمل لغرض واحد، وهو طلب حضور الأشخاص إلى مقرات عملهم أو الاجتماع في مكان معين أو طلب حضورهم مصحوبين بوثائق لاستكمال ملفات أو المشاركة في المسابقة.

2-تعريف الدعوة:

الدعوة هي طلب حضور شخص معنوي أو طبيعي للاجتماع معين أو جلسة عمل أو أي نشاط من الأنشطة العلمية أو الأدبية أو الثقافية أو الفنية قصد المشاركة أو التشريف.

3-الميزات الشكلية للدعوة والاستدعاء:

الشكل المادي للاستدعاء والدعوة يتماثل مع شكل الرسالة الإدارية، مع إضافة العناصر التالية:

تاريخ وساعة ومكان وموضوع الاستدعاء أو الدعوة

و يرسل الاستدعاء إلى المعني داخل غلاف مغلق أو في شكل مطوية يتم إرسالها عن طريق البريد العادي أو المسجل¹.

4-الفرق بين الاستدعاء والدعوة:

- يستعمل الاستدعاء عند استدعاء الأشخاص للحضور شخصياً لاستلام أشياء، أما الدعوة تكون أكثر تهادياً ومجاملة من الاستدعاء.

ثالثاً-برقية الإرسال

1-تعريفها:

-هي وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة.

¹ / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 77،83.

-هي وسيلة من وسائل الاتصال الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة في الإدارة أو الأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص، للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز ودقيق وواضح.

2-الهدف من تحرير برقية الإرسال:

تستعمل البرقية في حالة الاستعجال فقط لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة، قد توجه إلى الرئيس الإداري في العمل أو المرؤوس.

3-أسلوب تحرير البرقية:

تحرر البرقية بأسلوب برقي، يجب أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء والمجاملة، مع إضافة كلمة "قف" عند نهاية كل جملة مفيدة، وتختتم بكلمة قف وانتهى، مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختم الإدارة مع الإمضاء.

يتم تحويلها وإرسالها بواسطة جهاز اللاسلكي للإرسال والاستقبال تتكفل به مديرية المواصلات السلكية واللاسلكية.

البرقية الرسمية لها شكل يميزها عن غيرها من المراسلات الإدارية¹.

¹/عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 90.

❖ نموذج برقية إرسال عندما تكون وزارة الداخلية والجماعات المحلية ولاية -

دائرة - بلدية هي المرسلة:

شعار الدولة

وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية

المديرية العامة للمواصلات السلكية واللاسلكية

برقية إرسال

ساعة وتاريخ إرسال	عدد السطور	رقم الإرسال	الأصل	ملاحظات المصلحة

المرسل:.....

المرسل إليه:.....

المرسل إليه للإعلام:.....

رقم النص:.....

جملة مفيدةقف جملة مفيدة.....قف جملة مفيدةقف
مفيدة.....قف.....جملة مفيدة....قف إمضاء السيد..الاسم واللقب الصفة قف وانتهى.

المكان والتاريخ

الاسم واللقب الختم والإمضاء

المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل

تتمثل وثائق السرد في:

- المحاضر
 - عرض الحال
 - التقرير
- أولاً- المحضر

1- تعريفه

هو وثيقة إدارية لها قوة الإثبات تخول لصاحب السلطة أو العون المختص أن يدون فيها وقائع وأحداث أو وضعيات أو اجتماعات يكون قد سمعها أو شاهدها أو أشرف عليها بموضوعية تامة وتدون تصريحات الأشخاص المعنيين والشهود في سجل رسمي يوقع عليه من طرفهم.

وتدل كلمة محضر دلالة تامة على إثبات حضور شخص أو الأشخاص المعنيين أنفسهم في المكان والزمان المحددين، للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص حادثة أو واقعة معينة أمام السلطة المختصة مثل ما هو ثابت بالنسبة لمحاضر التصريح بالأشياء المسروقة أو الاستتطاق الذي يقوم به أعوان السلطة العمومية.

وقد يكون وصفا شاملا لمجريات سير الاجتماع الذي يدون فيه كاتب الجلسة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل الأعضاء مجتمعين¹.

2- الهدف من المحضر:

يهدف المحضر إلى مشاهدة الوقائع والأحداث أو الوضعيات أو حضور جلسات الاجتماعات وتدوينها، وإمكانية عرضها على المسؤولين الإداريين لاتخاذ الإجراءات وقرارات المناسبة بكل موضوعية.

¹ / عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 147.

3-أنواع المحاضر¹:

- محضر إثبات واقعة مادية معينة: يستعمل من قبل رجال الدرك أو الشرطة أو المحضر القضائي يوقع من قبل المعني بالأمر والمسؤول.
- محضر تسليم الأشياء حسب الحال: بالنسبة لتسليم المفاتيح المباني العمومية جاهزة من قبل المقاول إلى مدير السكن يوقع من قبل أطراف معينة.
- محضر الاجتماع: الذي يدون فيه عون الدولة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل كل المجتمعين.
- محضر التنصيب: الذي يتم بواسطته استلام الموظف مهامه للعمل بالإدارة بعد التوقيع عليه من الطرفين المعني بالأمر من جهة والإدارة ممثلة في شخص المسؤول من جهة أخرى.

4-العناصر الشكلية لمحضر الاجتماع:

- الدمغة.
- رقم التسجيل.
- عنوان الوثيقة وسط الورقة.
- تاريخ (اليوم- الشهر -السنة) ومكان انعقاد محضر الاجتماع تكتب بالأحرف.
- تحديد الأعضاء المدعويين للاجتماع الحاضرين والغائبين بعذر وبدون عذر، إضافة إلى ذكر الاسم واللقب والصفة.
- جدول الأعمال.
- تحرير وتسجيل مختلف المداخلات والنقاشات حسب تسلسلها الزمني.
- تحديد ساعة وتاريخ رفع الجلسة تكتب بالأحرف.
- أسفل المحضر على اليسار يسجل مكان وتاريخ التسجيل.
- تأشيرة السلطة المسؤولة (في العادة يؤشر على المحضر رئيس الجلسة) أسفل المحضر على اليسار.
- توقيع كاتب الجلسة أسفل المحضر على اليمين².

¹ / برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.82،81.

²/Ommarie ali, op-cit, p. 32, 33.

❖ نموذج محضر اجتماع

شعار الدولة

الطابع

رقم:.....

محضر اجتماع

في اليوم الشهر والسنة (تكتب بالحروف)، انعقد اجتماعتحت رئاسة السيد
.....الاسم واللقب والصفة، مكان انعقاد الاجتماع توقيت الاجتماع (تكتب بالحروف)

وبحضور :

-الاسم واللقب والصفة والتوقيع

الغائبون بعذر:.....

الغائبون بدون عذر:.....

جدول الأعمال:

1-.....

2-.....

افتتحت الجلسة من قبل رئيسها الذي رحب بالحضور وذكر بجدول
الأعمال.....

.....-مناقش جدول الأعمال

رفعت الجلسة في نفس اليوم والشهر والسنة

المكان والتاريخ

الاسم واللقب والصفة

توقيع كاتب الجلسة

الختم التوقيع

❖ محضر تنصيب:

شعار الدولة

الطابع

رقم:...../..../سنة

محضر تنصيب

في اليوم... من شهر سنة.....، قمنا نحن السيد.....الاسم واللقب والصفة، قمنا
بتنصيب السيد (ة)..... المولود في تاريخ/..../ ب..... تحديد الرتبة

الصفة الاسم واللقب

المعني الأمر

الختم والإمضاء

ثانيا- عرض الحال

1-تعريفه:

هو وثيقة إدارية تسرد وتروي بكيفية موضوعية حادث معين أو يعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع معين.¹
فعرض الحال معد لإخبار وإعلام الرئيس إداري، وقد يقصد منه المحافظة على أثر مكتوب فقط.²

2-أنواع عروض الحال

➤ عرض حال عن مهمة:

يعده الموظف بناء على تكليفه بالقيام بمهمة معينة من طرف رئيسه فهو ظرفي حول مهمة خاصة كلف بها، سواء كانت مهمة تفتيش أو جولة استطلاعية أو تمثيل في مناسبة.
ويحرر عرض الحال إما بأمر من الرئيس الإداري الذي كلف أحد أعوانه بمهمة أو بمبادرة شخصية.

يساعد هذا النوع من المحررات في تسهيل مهام المصلحة لتقييم أنشطة أعوانها وموظفيها، وتسهل لها في آخر السنة إعداد التقرير السنوي عن نشاط المصلحة المعنية.

➤ عرض حال عن حادثة:

هو وثيقة وصفية تسجل واقعة غير منتظرة الحدوث تسببت في وقوع ضرر مادي أو معنوي، يقوم بإعداده مرؤوس إلى رئيسه قصد الإخبار واتخاذ القرار المناسب لمواجهة الموقف.

فمعد عرض الحال يصور الواقعة كما هي من غير تأويل أو تفسير أو اقتراح حلول أو اتخاذ إجراء معين.

وفي العادة يحرر الموظف عرض الحال عن حادثة بمبادرة شخصية منه، حيث يكتسي هذا النوع من عروض الحال طابع الاستعجال والسرعة، يرسل في نفس الوقت إلى الجهة المعنية.

¹ /Pauline Lieb, compte rendu, <https://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-compte-rendu-2017.pdf>
Consulté le 16/07/2020.

² /<https://www.manhal.net/art/s/13949> , Consulte le 16/07/2020.

➤ عرض حال عن اجتماع:

لا يجب الخلط بين عرض حال عن اجتماع ومحضر اجتماع فلكل وثيقة دورها. ذلك أن محضر الاجتماع هو وثيقة رسمية تتمتع بقوة الإثبات، أما عرض الحال عن اجتماع هو وثيقة إخبارية وصفية الغرض منها اطلاع السلطة العليا بالوقائع التي تم تسجيلها أثناء الاجتماع والنتائج التي أسفر عنها وكذا القرارات المتخذة¹.

4- العناصر الشكلية لعرض الحال:

- شعار الدولة
- الطابع
- الرقم
- عنوان الوثيقة عرض حال (عن مهمة- عن اجتماع- عن حادثة) مع تحديد موضوعه
- نص عرض الحال- مقدمة -عرض وخاتمة-
- الختم والتوقيع الاسم واللقب².
- توجيهات المرسل إليه أي المسؤول الإداري

1 /عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص.162.

² /Ommarie ali, op-cit, p. 39.

❖ نموذج عرض حال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العنوان

رقم:....

إلى السيد.....

عرض حال عن

مقدمة تتضمن تاريخ وساعة وقوع الحادثة أو المهمة أو وقت الاجتماع

عرض:

- يتضمن وقائع الحادثة

- ما تم خلال المهمة

- أهم النقاشات التي تمت خلال الاجتماع

خاتمة:

- تتضمن كل ما خلصت إليه المهمة

- أهم القرارات التي خلص إليها الاجتماع

يجب تناول كل فكرة بوضوح
ودقة وموضوعية

محرر عرض الحال

توقيع والختم وصفة

توجيهات المسؤول الإداري

ثالثاً - التقرير

1- تعريفه:

هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع دائماً من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة باقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة أو آجلة، ويتضمن التقرير وصفاً أو تحليلاً لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة أو نشاط¹.

وبالتالي التقرير هو جمع قدر من الحقائق أو المعلومات حول موضوع معين، ليتم تحليلها بشكل منطقي مع تقديم اقتراحات أو توجيهات لمساعدة المسؤول الإداري على اتخاذ القرار المناسب².

2- أهمية التقرير

يعد التقرير الإداري من الوسائل الهامة في عمل الإدارة، بسبب دوره في نقل المعلومات بين كافة المستويات المهنية والفنية والإدارية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

➤ **دعم التخطيط:** دور التقرير الإداري في تقديم المعلومات تساهم في عملية التخطيط، حيث تعتمد الإدارة على المعلومات الواردة في التقارير الإدارية سواء آراء أو ملاحظات أو مقترحات أو حلول.

➤ **تعزيز الرقابة:** هو اعتماد عملية الرقابة على التقرير الإداري، يعد أداة مراقبة وتقييم للأعمال والأنشطة الموضوعية ضمن خطة عمل، حيث تسعى الرقابة إلى بناء مقارنة بين النتائج الفعلية والأهداف المحددة في المخطط، وسيلة رقابية هامة لمعرفة ما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه وعقبات التنفيذ.

➤ **تفعيل دور الإشراف:** هو دور التوجيه داخل المؤسسة في تقييم جميع النشاطات، ومتابعة الأداء الخاص بالموظفين، فيساهم التقرير الإداري في عرض معلومات عن كافة الإنجازات، ويُساعد على تقديم وصف حول طبيعة الأهداف المحققة، ويُحدّد الأخطاء التي حصلت، كما

¹ /http://yassinekasmi.e-monsite.com/pages/cours-professionnels/le-rapport-administratif.html

Consulte le 15/07/2020.

²/Ammarie ali, op-cit, p 27.

يُقَدَّم تحليلاً دقيقاً لأسبابها وطريقة حدوثها؛ من أجل تجنبها في المستقبل¹.
3-أنواع التقارير:

3-1-من حيث زمن الإصدار:

- تقارير دورية (يومية-أسبوعياً-شهرية-سنوية)
- تقارير غير دورية

3-2-من حيث محتوى التقرير

- تقرير مالي
- تقرير إداري
- تقرير الأنشطة وزيارات ميدانية

3-3-من حيث الجهة المصدرة:

- تقارير داخلية
- تقارير خارجية²

4-خصائص التقرير:

التقرير المكتوب بشكل جيد يمكن القارئ من الوصول إلى المعلومة التي يريدتها بسهولة وتمكنه من فهم التقرير.

- **الوضوح:** وضوح الهدف من التقرير، إضافة إلى الابتعاد عن العبارات المعقدة والغامضة، كما يجب أن يحتوي التقرير على المعلومات اللازمة لفهم الموضوع.
- **الإيجاز:** عدم الإطالة دون الإخلال بالتغطية الوافية المطلوبة بجوانب الموضوع.
- **الموضوعية:** عدم التمييز عند عرض الحقائق الخاصة بالموضوع أو النتائج.
- **الدقة:** سواء في عرض موضوع التقرير أو عند جمع البيانات المتعلقة به والاعتماد على مصدر المعلومات موثوق³.

¹ / سميحة ناصر خليفة ، كيفية كتابة تقرير إداري، <https://mawdoo3.com>، تاريخ إطلاع 2020/07/11.

² / أحمد ماهر، أنواع التقارير 20&SecID=20&ArtID=1419، <https://sst5.com/readArticle.aspx?> consulte le 15/7/2020

³ / <https://mawdoo3.com/>، خطوات_كتابة_تقرير، Consulté le 15/07/2020

5-العناصر الشكلية للتقرير:

- شعار الدولة
 - الطابع
 - الرقم
 - المرسل إليه
 - عنوان الوثيقة تقرير مع تحديد موضوعه
 - الختم والتوقيع الاسم واللقب
- يجب أن يشير التقرير دائما إلى ظروف الزمان والمكان، أين ومتى، الأشخاص الموجه إليهم هذا التقرير، الأسباب والظروف التي حدث بموجبها الواقعة أو الحادثة أو النشاط محل التقرير.
- يتألف التقرير بشكل عام من ثلاثة أجزاء مقدمة عرض وخاتمة تتضمن الاستنتاجات والاقتراحات¹.
- **المقدمة:** يجب أن يتضمن التقرير مقدمة توضح الهدف منه وأهميته والأسباب التي أدت إلى تحريرها.
 - **عرض التقرير:** وهو أهم جزء فيه إذ يجب على المحرر أن يعالج المضمون بموضوعية، وذلك بدراسة كاملة لكل المعطيات المتعلقة بموضوع التقرير وتحليلها، إضافة إلى تقديم الاقتراحات والحلول المناسبة وتكون مدعمة بوسائل وحجج قوية وواضحة ودقيقة تساعد على حلها.
 - **الخاتمة:** تتضمن الخاتمة الإجابة على كل التساؤلات التي انطلق منها التقرير، تلخيص لأهم الاستنتاجات والحلول التي تبدو أكثر تناسبا لحل الإشكال².

¹ /<http://yassinekasmi.e-monsite.com>, op-cit.

² /Therese Garceau, comment rédiger un rapport vite ..bien, <https://www.secretaire-inc.com/rediger-un-rapport-vite-et-bien>
Consulté le 15/07/2020.

المحور السادس: وثائق إدارية أخرى

سنتناول في هذا المحور بعض الوثائق الإدارية أخرى:

- المذكرة
- التعليمات
- المنشور

أولاً- المذكرة

1-تعريف:

هي وثيقة إدارية داخلية ومؤقتة متداولة داخل الإدارة أو المؤسسة، لكونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة¹، حيث تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها، كما قد تصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسته لإفادته بمعلومات عاجلة وأجلة.

هذا ويمكن أن تكون المذكرة عامة عندما تتضمن مقررات تعني جميع المصالح بالإدارة نفسها في حالة ما إذا تطلب توزيعها على جميع المصالح أو لصقها في الملصقات الإعلامية وتكون بمثابة إعلان للموظفين أو للزوار².

2-أنواع المذكرة:

- **المذكرة التوجيهية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد توحيد وتحسين طرق العمل بالإدارة أو المصلحة.
- **مذكرة إعلامية:** تصدر من الرئيس الإداري إلى الأفراد والجماعات في شكل إعلان للزوار بخصوص تحديد الزيارات، وتصدر من المرؤوس الإداري إلى رئيسته قصد إعلامه بواقعة معينة مثل تحديد مواعيد الاستقبال³.

^{1/} la rédaction et la présentation d'une note, <https://www.i-manuel.fr/> consulté le 03-1-2020).

^{2/}برارمة ميلود، المرجع السابق، ص. 74.

³ /عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 99

- مذكرة مصلحة أو إدارية: تصدر في شكل إعلان من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه، وتعني جميع المصالح والموظفين التابعين لها كتحديد مواعيد العمل¹.

3-المميزات الشكلية للمذكرة:

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

- شعار الدولة
- الطابع
- الرقم
- عنوان الوثيقة مذكرة مع تحديد موضوعه
- بيان المرسل إليه إذا كانت موجهة إلى شخص معين، أما إذا كانت موجهة إلى عدد كبير من الموظفين تكتب مذكرة مصلحة.
- نص المذكرة
- المكان والتاريخ
- الإمضاء والختم الاسم واللقب².
- الموضوع والمرجع عند الاقتضاء³.

ثانيا - المنشور

1-تعريف:

هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا إلى سلطة إدارية دنيا أي إلى الأعوان الخاضعين إلى أوامرها، حيث يرسل المنشور إلى عدد كبير من المرسل إليهم وهو ما يميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى، على عكس المذكرة الإدارية التي تتسم بالطابع المؤقت بالنسبة لصلاحيتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها⁴.

¹/Catherine Vallée, op-cit, p 49.

²/<https://www.i-manuel.fr/sp>, op-cit.

³/عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص.99.
⁴/برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.75.

2-الهدف من المنشور:

يهدف المنشور إلى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة.

أما الهدف الرئيسي يتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل، كالمراسيم والقرارات أو حل مشاكل التطبيق، وكيفية تفسيرها وتأويلها بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أن المنشور لا يمكن أن ينشأ قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغائها، لأن ذلك هو ميدان القانون.

ويحرر المنشور بأسلوب واضح وإلى أقصى حد من الوضوح، لأجل إزالة الغموض الوارد في مفهوم النص.

والمنشور يصدر بصيغة الجمع دون تخصيص، على أساس أنه يخاطب أشخاص عديدين وليس شخص بمفرده وبالصيغة التشريعية¹.

3-المميزات الشكلية للمنشور:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- عنوان الوثيقة منشور يكون في أعلى الوثيقة
- يمكن أن يكون المنشور متبوع لصفة المرسل إليهم، فيكتب إلى السادة مدراء التربية جميعاً
- الموضوع
- المرجع
- نص المنشور
- الإمضاء والختم والصفة الاسم واللقب².

1 / عميش علي، ورزاق العربي، المرجع السابق، ص.109.

2 / نفس المرجع، ص. 109.

ثالثاً- التعليم

1-تعريف:

هي وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا أي من الرئيس إلى المرؤوس.

2-الهدف من تحريرها:

هو إعطاء تعليمات وتوجيهات في مجال معين ويتم نشرها على نطاق واسع في المصالح المركزية أو المصالح الخارجية، وتظل التعليمات سارية المفعول إلى حين تعديلها أو إلغائها.

3-أشكالها:

تكون التعليمات في أحد الأشكال التالية:

- تعليمات رئاسية
- تعليمات حكومية
- تعليمات وزارية
- تعليمات ولائية.

4-المميزات الشكلية للتعليمات:

- الدمغة
- رقم التسجيل
- المكان والتاريخ
- عنوان الوثيقة تعليمية يكون في أعلى الوثيقة
- يمكن أن يكون التعليمات متبوع لصفة المرسل إليهم، فيكتب إلى السادة مدراء التربية جميعاً
- الموضوع
- المرجع
- نص المنشور
- الإمضاء والختم والصفة الاسم واللقب¹.

¹ - عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 122.

المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية

سنناول في هذا المحور النصوص التشريعية:

➤ الدستور

➤ القانون العضوي

➤ القانون

➤ الأمر

أما فيما يخص النصوص التنظيمية:

➤ المرسوم

➤ القرار الإداري

➤ المقرر الإداري

أولا - النصوص التشريعية

هو نص قانوني صادر عن سلطة تشريعية وهي ممثلة في البرلمان بغرفتيه: المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، ويتضمن مجموعة من القواعد القانونية العامة والمجردة والملزمة للأفراد قصد تنفيذ علاقاتهم في المجتمع¹

1- الدستور

في دولة القانون، يعد الدستور أعلى قاعدة في النظام القانوني، ويقع في أعلى هرم القواعد القانونية.

فالدستور هو عبارة عن مجموعة من القواعد والنصوص القانونية والمبادئ التي تحدد المؤسسات المختلفة المكونة للدولة وتنظم العلاقات بينها، كما تنظم حقوق وحرية الأفراد وواجباتهم.²

¹ - عميش علي، ورزاق العربي، المرجع السابق، ص.189

² - www.vie-publique.fr, qu'est -ce qu'une constitution, consulté le 05/12/2020.

2- القانون العضوي:

هو القانون الصادر عن السلطة التشريعية بتكليف من المشرع الدستوري، يكون مختص بالسياسة طويلة الأمد في قطاعات مهمة وموضوعات دستورية، مثل الانتخابات، قانون مجلس الدولة، محكمة العليا.

ويخضع للرقابة السابقة للمجلس الدستوري للتعديل والموافقة ويصادق عليه من طرف ثلثي الأعضاء.

3- القانون العادي:

هي مجموع القواعد القانونية التي تقرها السلطة التشريعية وفقا لإجراءات محددة في الدستور، وهي أقل مرتبة من القانون العضوي¹.

4- الأمر:

هو نص تشريعي، يصدره رئيس الجمهورية في القضايا المستعجلة أو في حالة عدم وجود البرلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه².

ثانيا- النصوص التنظيمية

كما هو معلوم فإن النصوص التنظيمية تصدر عن السلطة الإدارية التنفيذية (الرئاسة- حكومة- الإدارات العمومية)، في شكل مراسيم وقرارات أو مقررات إدارية، لتبيان إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعات، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداد إجراءات أقل تعقيدا من إجراءات إعداد النصوص التشريعية، ندرجها حسب ترتيبها كمايلي:

¹www.arageek.com, consulté le 06-12-2020

²- عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 207.

1- المرسوم:

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

إضافة إلى ذلك فإننا نجد أيضا المراسيم الفردية، والتي تخص تعيين أو ترقية أو توقيف مهام الموظفين السامين في الدولة¹.

❖ العناصر الشكلية للمرسوم:

➤ عنوان النص: ويتضمن النقاط التالية:

- نوعية النص مرسوم رئاسي أو تنفيذي
- بيان الرقم
- بيان التاريخ
- المضمون
- الحثيات
- محتوى النص
- المكان والتاريخ
- الإمضاء².

2- القرار والمقرر الإداري:

1- القرار الإداري: هو كل إعلان للإدارة يستهدف إحداث أثر قانوني قبل الأفراد، ويصدر عن سلطة إدارية في صيغة تنفيذية أي في صورة تمكن من تنفيذ.

القرار الإداري هو تصرف قانوني من جانب واحد عن شخص عام في النشاط الإداري³.

1 - عميش علي ورزاق العربي، المرجع السابق، ص. 221، 222

2 - نفس المرجع، ص. 222.

3 -برهان زريق، القرار الإداري وتمييزه من قرار الإدارة، الطبعة 1، دون دار نشر، 2016، ص. 17، 25.

فالقرار الإداري هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها، كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى، ويسمى حينئذ قرارا وزاريا¹.

2- أنواع القرارات الإدارية:²

إن القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها، تبعا لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها، ودرجة وضوح محتوياتها، وتصنف القرارات الإدارية إلى الأنواع التالية:

❖ القرارات طبقا لإمكانية برمجتها:

- **القرارات المبرمجة:** وهي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة وغير معقدة لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها.
- **القرارات غير مبرمجة:** وهي التي تتعلق بأمر معقدة وغير متوقعة وتحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة.

❖ القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:

- **القرارات الكيفية:** وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية، كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه.
- **القرارات الكمية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

❖ القرارات وفقا لأهميتها:

- **القرارات الإستراتيجية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة.
- **القرارات التكتيكية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى، وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط وبناء الهيكل التنظيمي أو تحديد العلاقات بين العاملين، وتقسيم العمل.

1- عبيش علي، وآخرون، المرجع السابق، ص. 241.

2- مصعب اسماعيل طيش، المرجع السابق، ص. 56، 57.

- **القرارات التنفيذية:** وهي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة وتتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة.

❖ **القرارات وفقا للنمط القيادي:**

- **القرارات الفردية:** هي القرارات التي ينفرد بها المدير متخذ القرار.
- **القرارات الجماعية:** هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة.

2-المقرر الإداري:

هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة، ولضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص ما، وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية معينة¹.

3-العناصر الشكلية للقرار والمقرر الإداري:

- **الدمغة**
- **الرقم**
- **عنوان الوثيقة قرار إداري أو مقرر إداري**
- **الحيثيات:** وهي مجموعة النصوص التشريعية والتنظيمية، وكذا الوثائق-محاضر-تقارير- التي اعتمد عليها في تأسيس القرار أو المقرر الإداري.
- **تحديد الجهة المقررة**
- **تحديد الجهة المقترحة للقرار الإداري**
- **المواد:** والتي تتضمن مضمون القرار أو المقرر الإداري
- **المكان والتاريخ**
- **الصفة الاسم واللقب الإمضاء والختم**

¹ - عميش علي، رزاق العربي، المرجع السابق، ص. 250.

❖ نموذج قرار ومقرر إداري:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع

رقم:.....

مقرر إداري/قرار إداري

يقرر السيد

-بمقتضى القانون رقم../.. المؤرخ في ../.. والمتعلق ب.....

-بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم../.. المؤرخ في ../.. والمتعلق ب.....

-بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم../.. المؤرخ في ../.. والمتعلق ب.....

-بمقتضى محضر الاجتماع رقم../.. المنعقد بتاريخ ../.. والمتعلق ب.....

باقتراح من السيد.....

يقرر

المادة 1:.....

المادة 2:.....

المادة 3: تحديد الجهات المكلفة بتنفيذ القرار أو المقرر الإداري

المكان والتاريخ

الصفة الاسم واللقب

الختم والإمضاء

قائمة المراجع:

أولاً-المراجع باللغة العربية:

1-القواميس:

✓ المنجد الأبجدي، الطبعة الأولى، دار المشرق بيروت، دون سنة نشر.

2-الكتب:

✓ أحمد بخوش، الاتصال والعلومة-دراسة سوسيوثقافية-، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

✓ أنس غسان الشيخ الخفاجي، المراسلات التجارية والإدارية، مركز الضيافة الدولية للتدريب السياحي والفندقي، سوريا، دمشق، دون سنة نشر.

✓ برارمة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية-طرق التصنيف والترتيب والحفظ، دار المعرفة، الجزائر، 2005.

✓ برهان زريق، القرار الإداري وتمييزه من قرار الإدارة، الطبعة 1، دون دار نشر، 2016.

✓ شادية وارد، تقنيات التحرير الإداري، وزارة التربية الوطنية، المملكة المغربية، 2009-2012.

✓ عميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010.

✓ فضيل دليو، الاتصال مفاهيمه -نظرياته-وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.

✓ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016.

3-مذكرات الماجستير:

✓ عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء- دراسة تطبيقية على الضابط العاملين بالأمن العام، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

✓ مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008.

4-المحاضرات:

✓ دحدوح منية، محاضرات مقياس الاتصال في المؤسسة، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الثالثة ليسانس علوم، جامعة 08 ماي 1945 قالمة.

5-المجلات العلمية:

✓ الأمين بلقاضي، «الاتصال في المؤسسة» ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن المهدي أم البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2014، ص-ص.61-80.

✓ بدر ناصر حسين، «مفهوم الاتصال البعد النفسي والاجتماعي (نموذج)» ، مجلة مركز بابل، جامعة بابل، العدد الثاني، 2011، ص-ص.190-199.

✓ خبيزي سامية، «مكانة الاتصال والداخلي والخارجي في المؤسسة» ، دراسة في ديوان مؤسسات الشباب وملحقته تيسميسيلت، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1، شهر فيفري، 2020، ص-ص.154-179.

✓ علي حامد هارون جامد، «معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال-دراسة وصفية تحليلية-» ، مجلة كلية الفنون والإعلام، جامعة مصراتة، العراق ، العدد 09، يونيو 2020، ص-ص.54-90.

6-مقالات على شبكة الانترنت:

- ✓ أحمد ماهر، أنواع التقارير
<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1419&SecID=20>
 - ✓ بوحميده عطا الله، الموجز في التحرير الإداري، <https://tachri3.com/2019/06>
 - ✓ رويم فائزة، معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة
<https://revues.univ-ouargla.dz/index.php/numero-07-ssh/263-2013-04-29-09-03-10>
 - ✓ سميحة ناصر خليفة، كيفية كتابة تقرير إداري، <https://mawdoo3.com>
 - ✓ خطوات كتابة تقرير /<https://mawdoo3.com/>
 - ما هي عناصر الاتصال <https://mawdoo3.com>
 - ✓ محمود فتوح محمد سعادات، مهارات الاتصال الفعال www.fl.univ-bouira.dz
- ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

1-Ouvrage

- ✓ Mohamed Belaouf, l' enseignement de la redaction administrative entrer formation académique et exigences professionnelles, revue EXPRESSIONS N°4 décembre 2017.
- ✓ Conte Alassane, guide pratique de la rédaction administrative, l' Harmattan , Paris, France, 2012.
- ✓ Ananga ze vincent, cour de rédaction administrative, ecole nationale d'administration pénitentiaire.
- ✓ le gouvernement du grand –Dushé de Luxembourg, service information et presse, Guide de rédaction
- ✓ Catherine Vallée, modalités de la communication administrative, école supérieure de l'éducation nationale, 2003

2-Site d'internet

- ✓ Ammari ali, **rédaction administrative**, www.wartilani2020.hopital-dz.com.
- ✓ Ananga ze vincent, cour de rédaction administrative, école nationale d'administration pénitentiaire.
<https://fr.scribd.com/document/374673731/COUR-DE-REDACTION-ADMINISTRATIVE-pdf>

- ✓ Pauline Lieb, **compte rendu**, <https://www.univ-montp3.fr/infocom/wp-content/REC-compte-rendu-2017.pdf>.
- ✓ Therese Garceau, **comment rédiger un rapport vite ..bien**, <https://www.secretaire-inc.com/rediger-un-rapport-vite-et-bien>
- ✓ http://infpe.education.gov.dz/wp-content/uploads/2018/02/tahrir_idari.
- ✓ <https://fr.scribd.com/document/374673731/COUR-DE-REDACTION-ADMINISTRATIVE-pdf>
- ✓ <https://www.manhal.net/art/s/13949>
- ✓ www.1min30.com/ **definition d'intranet**
- ✓ ar.weblogographic.com/**difference-between-internet-intranet-and extranet**
- ✓ **la rédaction et la présentation d'une note**, <https://www.i-manuel.fr/>
- ✓ www.poket-lint.com
- ✓ www.support.skype.com
- ✓ [www.vie-publique.fr,](http://www.vie-publique.fr/) **qu'est –ce qu une constitution.**
- ✓ www.zoom.us
- ✓ [http://yassinekasmi.e-monsite.com/pages/cours-professionnels/le-rapport-administratif.html.](http://yassinekasmi.e-monsite.com/pages/cours-professionnels/le-rapport-administratif.html)

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
02	مقدمة
الجزء الأول: الاتصال	
11-05	المحور الأول: الإطار العام للاتصالات الإدارية
15-11	المحور الثاني: أنواع الاتصال الإداري
18-15	المحور الثالث: مقومات الاتصال الفعال ومهاراته
21-18	المحور الرابع: عوائق الاتصال الإداري
25-21	المحور الخامس: تقنيات الاتصال الإداري
الجزء الثاني: التحرير الإداري	
36-27	المحور الأول- مفهوم التحرير الإداري
39-36	المحور الثاني- صيغ التعبير الإداري
44-39	المحور الثالث: الرسالة الإدارية ورسائل الأعمال
50-44	المحور الرابع: وثائق التبليغ
60-51	المحور الخامس: وثائق السرد والوصف والتحليل
64-61	المحور السادس: وثائق إدارية أخرى
70-65	المحور السابع: النصوص التشريعية والتنظيمية
74-71	قائمة المراجع

76-75	فهرس المحتويات
-------	----------------