



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس  
كلية الحقوق والعلوم السياسية (19 مارس 1962)

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
رقم: 2026/222

مستخرج من محضر المجلس العلمي للكلية  
المنعقد بتاريخ 2026/06/09


بناء على الطلب المقدم من قبل الدكتور شويح بن عثمان والمتضمن قبول  
الترشح لرتبة أستاذ لإستفاء المدة القانونية لذلك.  
بعد المناقشة والمداولة أبدى المجلس العلمي رأيه بالموافقة على الطلب.

حرر بسيدي بلعباس في يوم 2026/06/09

عميد الكلية


رئيسة المجلس العلمي

  
أ. ادريس خوجة نضيرة  
رئيسة المجلس العلمي  
لكلية الحقوق والعلوم السياسية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس  
كلية الحقوق والعلوم السياسية (19 مارس 1962)

نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية  
رقم: 2026/114

## مستخرج من محضر المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ 2026/06/09

بناء على طلب المصادقة على تقارير كل من الأستاذة دريسي أمينة والأستاذ فرعون محمد من جامعة سيدي بلعباس والأستاذ عثمان بن شويح والموسومة بـ «محاضرات في مقياس التحرير الإداري»، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: قانون طبي.

بعد الإطلاع على تقارير الخبرة التي أكدت على قابلية المطبوعة لتكون مرجع يعتمد عليه الطالب في مساره البيداغوجي.

بعد المناقشة والمداولة أبدى المجلس العلمي رأيه بالموافقة على المصادقة على تقارير الخبرة واعتمادها كمطبوعة جامعية.

حرر بسيدي بلعباس في يوم 2026/06/09

عميد الكلية



عميد الكلية  
أ. د. طيب بومرغني

رئيسة المجلس العلمي



أ. د. نضيرة خوجة نضيرة  
رئيسة المجلس العلمي  
لكلية الحقوق والعلوم السياسية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة جيلالي ليايس - سيدي بلعباس



كلية الحقوق والعلوم السياسية

19 مارس 1962

قسم الحقوق

مطبوعة بيداغوجية موسومة بـ:

محاضرات في مقياس التحرير الإداري

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص قانون طبي

من إعداد الأستاذ :

- د. شويح بن عثمان

السنة الجامعية: 2025-2026



## مقدمة

يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك الاعتبار عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعاليتها، أنشطتها يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صالحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على المحررين الإداريين على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحضير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً ومضموناً.

لذا يمكن القول يعتبر التحرير الإداري من المواد المهمة باعتبارها تمثل الجانب العملي والتطبيقي الذي يحتاج له المتخرج في تخصص القانونية والعلوم الإدارية بصفة عامة من أجل الولوج للمجال العملي المهني في مختلف الإدارات في الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطنين وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف المسطرة التي وضعتها الدولة في إطار القوانين الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، فتهدف الإدارة إلى تدعيم وتحفيز الفاعلين بحيث توجه كل مجهوداتهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة المتمثلة في تحسين الأداء ورفع المردود.

كما تعتبر المراسلات الإدارية من أبرز أنواع الاتصال في النشاط الإداري، حيث يكون الاتصال كتابياً بين مختلف المصالح الإدارية عمودياً أو أفقياً، دون التقليل من أهمية الأنواع الأخرى من الاتصالات كالاتصال الإلكتروني، أو الاتصال الشفهي (اللفظي)، أو الاتصالات الغير لفظية، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال في



أي منظمة (إدارة) من المنظمات بمثابة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمة لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني، فالاتصالات الإدارية الأساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، لذا فإن قرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف ال وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي.

إن هذه المطبوعة موجهة خصيصاً لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص: قانون طبي، ومن أهداف هذا المقياس تمكين الطالب من معرفة تقنيات التحرير الإداري وكيفية صياغة وتحرير مختلف الوثائق الإدارية المتداولة، بالإضافة إلى تزويد الطالب بمفاهيم أساسية حول الاتصال بشكل عام والاتصال الإداري بشكل خاص لاسيما عندما يشغل في المستقبل مناصب إدارية على مستوى الإدارة الصحية كمصالح مديرية الصحة والسكان بالولاية وباقي فروعها الصحية الإدارية الجوارية، ومعرفة إيجابيات الاتصال ومزاياه وأثره على المنظمة أو الإدارة الحديثة التي تولي اهتمام أكثر بهذا المجال من أجل رفع كفاءة ومردودية النشاط الإداري وتحقيق المصلحة العامة.

تكن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة Les paroles s'envolent ، " les écrits restent الحقيقة هذه توضح هذا في الشهيرة السياق: " الكلام زائل والكتابة باقية وتسندها.

ضمن هذا النسق نبحث عن أهمية التحرير الإداري وعلاقته بالاتصال فالتحرير الإداري وحياسة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد وسليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت



عملياته أو تطبيقه أو مستواه التدريجي، لان الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته وخصيته تبرز بشكل كامل وصریح من خلال محرراته وكتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإلمام بها. لتحقيق الاهداف المرجوة.

### الأهداف العامة:

تسعى هذه السلسلة من المحاضرات إلى:

- تمكين الطالب من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محرراته الرسمية الإدارية وهو يمارس مهامه الادارية المستقبلية في مختلف مستويات الادارة وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقا لدرجة عالية من المصادقية والفعالية.
- تمكين الطالب من التحكم في المبادئ الأساسية للاتصال الإداري والتحرير الإداري.
- اكتساب الطالب القدرة على التمييز بين مختلف المحررات الإدارية.
- معرفة العناصر الشكلية والموضوعية الواجب توافرها في المحرر الإداري.

### الأهداف الخاصة:

أما الأهداف الخاصة فتتمثل في:

- التعرف على أهم المضامين الأساسية للاتصال 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 والتميز بينهما.
- التعرف على مختلف الوثائق الإدارية الأخرى مثل المذكرة، المنشور، التعليمية، المقرر والمقرر.

خلال دراسة المقياس تم الاعتماد على مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تساعد الطالب على فهم أفضل لعناصر الدراسة وتتمثل هذه الأنشطة التطبيقية في عدم الاكتفاء بتزويد الطالب بمضمون محاضرات الوزارة، بل تزويدهم أيضا ببعض الأدوات الأخرى مثل تدعيم المحاضرة بنماذج من المحررات المدروسة والوثائق الإدارية قصد الاستفادة منها. وبعض الوثائق الإدارية والمحاضر وتتناول هذه المطبوعة موضوعات الاتصال والتحرير الإداري حسب البرنامج المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مجموعة من المحاور الأساسية والمقسمة الي محاور أساسية ضمن محاضرات.



## المحاضرة رقم 01:

### مفهوم الاتصال وأهميته في المجال الإداري

#### المبحث التمهيدي: مفهوم الاتصال وأهميته

قبل الخوض في الاطار المفاهيم للتحليل الاداري وتقنياته عبر عدة محاضرات سيأتي تفصيلها لحقا . لبد ان نبين مفهوم الاتصال واهميته<sup>1</sup> نظرا للارتباط الوثيق بين التحرير الاداري وعلوم الاتصال فالأول يشكل أحد اوجه وأساسيات الثاني. يعتبر الاتصال الفعال الاداة الرئيسة التي تركز عليها الإدارة الناجحة من اجل تنفيذ إحدى أعمالها وبرامجها، باعتبار أن الاتصال همزة وصل بين مختلف أقسام الإدارة أو المؤسسة ويؤهلها لأداء مهامها ووظائفها في أحسن الظروف، فالاتصالات الإدارية تعتبر أساسية في أي إدارة مهما كان حجمها، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير كافة الأعمال، فقرارات المنظمة(الإدارة) وأهدافها وتوجهاتها وخططها مرتبطة بنجاح عملية الاتصال، كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها، وبينهم وبين العالم الخارجي . لأهمية عملية الاتصال في تصريف كافة شؤون الإدارة، فقد يقصد بالتحرير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا عالقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين<sup>2</sup>.

1- الطيب لقصاص، مطبوعة الاتصال والتحرير الاداري، موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، سنة 2022/2023، ص 15.

2- رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2021/2020، ص 21..



هذه الوثائق والمحركات من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جميعاً، وتتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عدداً من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير والمحاضر وغيرها.

الميزة المشتركة لهذه المحركات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغ وأشكال متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بأسلوب التحرير الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تتركب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة.

ضمن هذا الطرح نذكر أن لعملية الاتصال أهمية كبيرة في تصريف كافة شؤون الإدارة، فقد أصبح هناك ضرورة قصوى ونظر لتنظيمه وتحقيق فعاليته، بحيث تتناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم أو الإدارة.

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

تقنية علوم الاتصال هي عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة الاتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل (communicate)<sup>1</sup> وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية (communis) أي مشترك أو عام، وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بمعنى المشاركة حول فكرة أو شيء أو فعل أو سلوك معين.

<sup>1</sup> - وهيبه غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، سنة 2015، ص19.

وعليه فإن عملية الاتصال تتكون من أربعة عناصر أساسية هي:

1. المرسل: وهو الجهة التي تقدم الرسالة؛
2. المرسل إليه: وهو الجهة التي تستقبل الرسالة؛
3. الرسالة: وهي عبارة عن رموز أو كلمات أو صوت أو صورة تفيد معنى معين.
4. قناة الرسالة: وهي الطريقة التي يتم بها إرسال الرسالة.

الاتصال كلمة مشتقة من مصدر وصل، أي وصل الشيء بالشيء التام به، بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين الأشخاص لتحقيق هدف معين أو غرض ما. الاتصال مشتق من الكلمة اللاتينية (communis) وتعني (commun) أي مشترك يعني محاولة تأسيس اشتراك في المعلومات، والمتتبع لكلمة الاتصال في اللغات الأجنبية يجد أن عبارة (communication) قد ظهرت في نصف الثاني للقرن التاسع عشر<sup>1</sup>. فعملية الاتصال تقوم على إرسال واستقبال للمعلومات بين طرفين أو أكثر للتفاعل المتبادل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو سلوك. فالالاتصال هو تلك العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا الى فهم مشترك؛ ويعني الاتصال ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز واستمرارها عبر الزمن.

ضمن هذا الطرح عرف البعض الآخر الاتصال بأنه تلك العملية التي ينقل عمدا بمقتضاها المرسل منبهات لكي يعدل سلوك المستقبلين وعلى العكس . 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، وان هذا التفاعل والمشاركة بين المرسل والمستقبل يميز مفهوم

<sup>1</sup> - بشير العالق، دليل كتابة التقارير، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1989، ص22.

الاتصال عن مفهوم العالم ويجعل مفهوم العالم معبرا عن العملية الاتصالية أنه يكون ذو اتجاه واحد .فيرتكز الاتصال على نقل رسالة من المرسل الى المرسل اليه 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 اليه المرسل والذي قد يكون إخباريا أو إقناعي أو استعلاميا أو إصدار أوامر أو غيرها .كما يتمثل الاتصال في الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص الى آخر والمشاركة في الخبرة والتفاعل المشترك بين الطرفين<sup>1</sup>.

▪ اذا كان هذا مفهوم الاتصال وأساسه ومقوماته أي الاتصال بصفة عامة فما هو مضمونها في المجال الاداري؟.

### يعرف الاتصال الإداري:

بأنه عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، من خلال تفاعل الاتصال بين مجموعة من المرسلين والمستقبلين اجتماعيا مما يخلق روابط وصالت وتشابكات تجعلهم يؤثرون ويتأثرون بعضهم البعض.

كما يعرف أيضا الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم، جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أم التنظيم غير الرسمي، ولا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال

---

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص28.

رسمية وحتى غير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق أهداف معينة.

وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم حتى انه اعتبر ركيزة أساسية داخل التنظيمات الحديثة<sup>1</sup>، وذلك أن نسبة كبيرة من وقت العمل اليومي تستغرق في عملية الاتصال بكل أشكاله، وبناء عليه فقد اهتمت الكثير من الدراسات بعملية الاتصال وبحثوا في أثارها التي يمكن أن تمس العلاقات الإنسانية داخل التنظيم أن تمس الفعالية في الأداء ومختلف العمليات الاجتماعية مثل الصراع والتعاون والمنافسة.

كما يأخذ الاتصال الإداري تعاريف اخرى منها الاتصال الإداري: " هو عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة داخل الإدارة، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين مما يساعد على الارتباط والتماسك بينهم، ومن خلاله يحقق الرئيس الإداري التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة".

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

فالالاتصال الإداري هو عملية إدارية، اجتماعية وسلوكية تقوم على تبادل وإيصال المعلومات والحقائق والبيانات والقرارات بين الجهات المختلفة في المنظمة

---

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2016، ص.31.

للوصول الى هدف مشترك أو إنجاز عمل أو اتخاذ قرار يحدث تفاعل، من خلال اتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق روابط وصالت وتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض. مما سبق تحديد أهم خصائص الاتصال الإداري فيما يلي<sup>1</sup>:

- عملية تفاعل بين طرفين: لها فعل من مرسل وردة فعل من مستقبل.
- عملية إنسانية: من خلال إقامة الثقة والتفاهم المتبادل بين جمهور والعمال والرؤساء.
- عملية مستمرة: تصاحب المنظمة منذ نشأتها وخلال مراحل تطورها المختلفة .
- عملية ديناميكية: تنتظر للأحداث على أنها متغيرة لكن ال تحتل أي إهمال أو تأخير،
- عملية اجتماعية نفسية: تستخدم لتحريك جماعة نحو أهداف مرغوبة وفهم طلبات ومشاكل العاملين.

### مراحل عملية الاتصال

تتم عملية الاتصال عبر عدة مراحل ونوجزها 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 الى رموز لغوية لفظية أو غير لفظية مناسبة.
3. اختبار وسيلة أو وسائل الاتصال المناسبة لطبيعة الرسالة والمستقبل.
4. استقبال الرسالة وفك رموزها بتحويلها الى معان لفهمها .

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص30.

5. الاستجابة أو الرد على الرسالة ببحثها للمصدر الذي يتحول الى المستقبل.

6. استقبال الرسالة الجوابية وفك رموزها بتحولها الى معان لفهمها.

في حين تمر عملية الاتصال في المؤسسة بالمراحل التالية<sup>1</sup>:

### 1- مرحلة الإدراك:

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

### 2- مرحلة التقييم:

يطلع الملتقى على الرسالة ويركز على فهمها بطريقة جدية ويناقشها مع نفسه ومع الآخرين، للتأكد من مضمونها وإزالة الغموض كان موجودا لينطلق بعدها الى مرحلة التنفيذ.

### 3- مرحلة التنفيذ:

يقوم الملتقى بتنفيذ مضمون الرسالة في حالة اقتناعه عن طريق اختيار وسائل التنفيذ المناسبة وعن طريق التنسيق المستمر مع المرسل ليتأكد من صحة ما يقوم به.

---

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003. ص29.

Mohamed Belaouf، l'enseignement de la rédaction administrative entrer formation académique et exigences professionnelles، revue expression، n°4، décembre 2017، p70.

#### 4- مرحلة التقييم:

تستمر عملية الاتصال لما بعد التنفيذ وذلك من اجل تقييم مدى النجاح في تحقيق الأهداف واحترام تنفيذ الأوامر والتوجيهات والصعوبات التي حالت دون تنفيذها.

#### أ-عناصر عملية الاتصال<sup>1</sup>

تتكون العملية الاتصالية من :

#### 1-المرسل:

وهو القائم بالاتصال، وقد يكون فردا كما في الاتصال الذاتي والاتصال الشخصي والاتصال الجماعي، كما قد يكون أكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري. والمرسل هو أول أطراف العملية الاتصالية وهو صاحب الفكرة، والبد أن تكون الفكرة واضحة مع مراعاة طبيعة الوسيلة التي يستخدمها وظروف وخبرات المستقبل. فكلما اتسع مجال الخبرة بين المرسل والمستقبل كانت العملية الاتصالية أكثر فعالية

#### 2-الرسالة:

وهي المضمون والفكرة المراد توصيلها إلى المتلقي، وهي جوهر عملية الاتصال، ويجب أن تصاغ الرسالة بطريقة يفهمها المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة، ويتطلب ذلك دراسة الجمهور دراسة واعية للتعرف على خبراته واحتياجاته، وأيضا دراسة الجوانب السيكولوجية للجمهور، ويجب ان تحوي الرسالة كمية من المعلومات تتناسب وموضوع الرسالة، وان تجيب على أسئلة المتلقي أو معظمها.

<sup>1</sup> - برهان رزيق، القرار الإداري وتمييزه من قرارات الإدارة، الطبعة الأولى، دون دار نشر، 2016، ص 34.

### 3- الوسيلة:

يحتاج أي اتصال الى وسيلة لتوصيل الرسالة من المرسل الى المستقبل وقد تكون الوسيلة طبيعية كما في الاتصال الشخصي والجماعي<sup>1</sup>، وقد تكون صناعية كما في الاتصال الجماهيري الذي يعتمد على وسائل تكنولوجية (الهاتف، التلفزيون... الخ).

### 4- المستقبل:

المستقبل أو المتلقي عنصر هام من عناصر الاتصال، وهو الذي يتلقى الرسالة ويقوم بفك رموزها ويحللها ويتفاعل معها ويتأثر بمضمونها، والمتلقي قد يكون فردا كما في الاتصال الشخصي، والاتصال الذاتي الذي يكون الفرد فيه مرسل ومستقبل في أن واحد، كما أن المتلقي قد يكون أكثر من فرد كما في الاتصال الجماعي والاتصال الجماهيري.

### 5- التغذية العكسية:

هي رد فعل الأنبي من المستقبل على الرسالة الموجهة اليه من لمرسل 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 ال، وفي حالة عدم فهم المستقبل للرسالة على المرسل إعادة صياغة الرسالة وتعديل الفهم الخاطئ لدى المستقبل.

### 6- الهدف:

وهو الغاية من عملية الاتصال.

---

<sup>1</sup> -عسوس عمر، ماهية الاتصال، في مطبوعة الاتصال في المؤسسة، يوم دراسي حول الاتصال داخل المؤسسات، عنابة، في 26 افريل 1979، ص 40.

## 7- التشويش:

ومجموعة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في معنى الرسالة، فتؤثر على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي الى حدوث تحريف في معنى الرسالة وعدم وضوحها، ويمكن إرجاع التشويش الى معلومات خاطئة أو مرسله في وقت غير مناسب بوسيلة غير ملائمة.

### ب- 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 ب<sup>1</sup>:

1. **هدف توجيهي:** وذلك من خلال تقديم توجيهات الى المستقبل، ويعتبر الاتصال الشخصي أقدر وسيلة على تحقيق هذا الهدف من الاتصال الجماهيري.
2. **هدف تثقيفي:** ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصيره 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 البعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

<sup>1</sup> - عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 65.

كما يمكن حصر أهم أهداف الاتصال في :

- تحقيق انسياب للمعلومات الضرورية لحسن سير العمل داخل المنظمة.
- تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات وبيانات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ لصنع قرارات سليمة ومناسبة.
- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها .
- ومنه نستخلص أهداف عملية الاتصال الإداري في :
  - الأخبار والاعلام.
  - الإعداد لتقبل التغيير .
  - توضيح وتصحيح المعلومات والأداء .

ومنه يمكن القول أن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات، وتنفيذ المشروعات، فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأداءها في تحقيق الكفاءة والفعالية. لذا تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال عندهم الشعور بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء كما انه يعرف بانه ذلك القائد بحاجة الى مرؤوسيه وأهدافهم، وردود الفعل بالانتماء تجاه اهداف التنظيم وسياسته.

## المطلب الثاني: أهمية الاتصال الإداري

تظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل إدارة أو منظمة في الجوانب التالية<sup>1</sup>.

### 1- معرفة الافراد لطبيعة عملهم :

يساهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة حاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا المهام التي يقوم بها العاملون في الإدارة، لذا يتم اطلاعهم واتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم.

### 2-تشخيص أهم المشكلات التي تواجه العمل :

يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ما لحظات وآراء ومقترحات وشكاوى وبالتالي يمكن لادارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسن أداء العاملين في الإدارة.<sup>2</sup>

### 3-تنمية وتطوير العلاقات الإنسانية:

يساهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة وللعاملين.

---

<sup>1</sup> - وهيبه غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص35.  
<sup>2</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص23.

#### 4-تحسيس وتوعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها:

يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العالقة بين الإدارة والأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل تعيشها الإدارة، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للإدارة والحد من الإشاعات.

#### 5 - تقوية العالقة مع المجتمع :

من مخرجات تطبيقات الاتصال انه يؤدي الى تدعيم العالقة بين الإدارة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على الإدارة وعلى تحديد أهدافها سياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.

#### 6 - تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة :

خلق الفاعلية والتحفيز في الاداء ذلك من أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

لكل عملية اتصال مباشرة أو غير مباشرة اهداف واستراتيجية ينبغي تحقيقها والاتصال الاداري لا يخرج عن هذه المقاربة والافاق .

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، المرجع السابق، ص24.

## المحاضرة رقم 02:

### أنواع الاتصال الإداري حسب الوسيلة (اللفظي وغير اللفظي)

#### المبحث الأول: أهداف الاتصال الإداري

يهدف الاتصال الإداري إلى تحقيق عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. تزويد العاملين بما يحتاجون إليه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام أعمالهم على أكمل وجه.
2. وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة حتى يتمكنوا من صنع قرارات سليمة.
3. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالهم الرئيسية في رسم سياسات المنظمة وخططها واتخاذ قراراتها.
4. تحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف العاملين في الإدارة وإدارتها.
5. التنسيق بين جهود العاملين في الإدارة وأقسامها والى جمهورها خارج الإدارة لكسب دعمهم وتأييدهم.
6. نقل أهداف وخطط الإدارة إلى العاملين فيها .
7. مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات الإدارة ووضع خططها واتخاذ قراراتها.
8. تمكين القيادة في الإدارة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها إلى العاملين وفي الوقت نفسه تمكين العاملين من إيصال مقترحاتهم وآراءهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين.

9. شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين، وتوضيح علاقته بباقي الأعمال في الإدارة مع تحديد معايير الأداء، وتزويد العاملين بتغذية عكسية عن مستويات تقدمهم في الإنتاج المتأمل لما تعيشه المؤسسة الجزائرية في هذا المجال أن هناك نقص في مهارة الاتصال لدى المسيرين أو الرؤساء لعدم إحساسهم بأهمية العلاقات الإنسانية بمرؤوسيه في كافة المستويات الإدارية<sup>1</sup>، ومن ثمة ظهور الفواصل بين المستويات الإدارية، وهي تلك التي تحجب الرئيس عن مرؤوسيه من مختلف الدرجات، بمعنى أن كل مسير أو رئيس لديه عدد لبأس به من معاونين المباشرين، وهم من يشكلون حاجزا يفصله عن غيرهم من العاملين، في حين أن الاتصال السليم يتطلب أن تصل ثقافة الرئيس في تعامله واحتكاكه كافة العاملين في المؤسسة بدرجات متفاوتة، بحيث يكون من حق صغار العاملين إبداء آرائهم في مقابل تلقيهم للأوامر وتنفيذها بيد أن الأمر ليس مجرد اتصال صاعد وهابط، فقد تكون الأوامر أو التعليمات متعارضة مع رغبات وطموحات المنفذين، ومن ثم فإنهم يميلون إلى عدم تنفيذها أو تنفيذها بشكل مشوه أو اتخاذ موقف سلبي منها، ولهذا يتوقف نجاح الاتصال على تقدير هذا الجانب الاجتماعي والنفسي لدى العاملين، فالإتصال الناجح هنا هو الذي يتماشى مع القيم والمبادئ، مع الابتعاد بشكل تام عن التهديد والمساس بالأمن الاجتماعي والنفسي لكل من العاملين<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> - مصعب اسماعيل طرش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-مذكرة ماجستير، الجامعة السالمية، غزة، 2004، ص 26.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية-، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2016، ص43.

## المبحث الثاني: أنواع الاتصال الإداري

إن الاتصال التنظيمي هو عملية تفاعل بين المرسل والمستقبل وهو يأخذ عدة أنواع، سنتطرق ألي اهم أنواعها:

أولاً-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 الشرح والتفسير، فهي تلك العملية التي تهدف الى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية أو تتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل ومن بين وسائل الاتصال اللفظي نجد الاجتماعات والمقابلات...الخ.

### خصائص الإتصال اللفظي:

يتميز الاتصال اللفظي داخل المؤسسة بعدة خصائص تجعله من أهم وسائل التواصل، من أبرزها:

**السرعة والآنية:** يتم نقل المعلومات بشكل مباشر وفوري، مما يسمح باتخاذ قرارات سريعة ومعالجة المشكلات في وقتها.

**التفاعل المباشر:** يتيح تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، حيث يمكن طرح الأسئلة، تقديم توضيحات، والحصول على تغذية راجعة فورية.

المرونة: يمكن تعديل الرسالة أثناء الحديث حسب ردود فعل المتلقي، مما يساعد على تحسين الفهم وتجنب الغموض.<sup>1</sup>

التأثير الشخصي: يعتمد على نبرة الصوت، سرعة الكلام، وتعابير الوجه (إذا كان وجهاً لوجه)، مما يزيد من قوة التأثير والإقناع.

البساطة وسهولة الاستخدام: لا يتطلب وسائل معقدة، ويمكن استخدامه في مختلف المواقف اليومية داخل المؤسسة.

التلقائية: غالباً ما يكون عفويًا وغير رسمي، خاصة في المحادثات اليومية، مما يعزز التواصل الإنساني.

قابلية التأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية: مثل الحالة المزاجية، مستوى الثقة، والعلاقات بين الأفراد، مما قد يؤثر على جودة الرسالة.

قابلية النسيان: لكونه غير موثق في أغلب الأحيان، فقد يتم نسيان جزء من المعلومات أو تحريفها مع الوقت.

## 2. الاتصال غير اللفظي (Communication non verbale):

هو تلك الرسالة الرمزية الى 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 التغيير<sup>2</sup>، حيث نجد أن هذا الأسلوب يتميز

<sup>1</sup> سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020، ص170.

<sup>2</sup> - برارمة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية-طرق التصنيف والترتيب والحفظ، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص19.

بتأثيره السريع وقدرته في نقل المعلومات والحالة الانفعالية، كما يصعب التحكم فيه أنه غالباً يتم بعفوية وبتلقائية، ومن بين السلوكيات غير اللفظية نجد حركات الجسم، تقاسيم الوجه.

### خصائص الاتصال غير اللفظي:

**التعبير دون كلمات:** يعتمد الاتصال غير اللفظي على الإشارات والحركات مثل تعابير الوجه، الإيماءات، ونظرات العين، لنقل المعاني دون استخدام اللغة المنطوقة.

**العفوية واللاوعي:** غالباً ما يكون غير مقصود ويصدر بشكل تلقائي، مما يجعله أكثر صدقاً في التعبير عن المشاعر الحقيقية.

**الاستمرارية:** يحدث بشكل دائم حتى في حالة الصمت، فمجرد وجود الفرد في موقف تواصل يعبّر عن رسائل غير لفظية.

**القوة التأثيرية:** له تأثير كبير في إقناع الآخرين، حيث يمكن أن يدعم أو يناقض الكلام اللفظي، مما يؤثر على مصداقية المتحدث<sup>4</sup>.

**الطابع الثقافي:** تختلف دلالاته من ثقافة إلى أخرى، فبعض الإشارات قد تكون مقبولة في مجتمع وغير مقبولة في آخر.

**التكامل مع الاتصال اللفظي:** يعمل جنباً إلى جنب مع الاتصال اللفظي لتوضيح المعنى، مثل استخدام نبرة الصوت أو تعابير الوجه لتأكيد الرسالة .

**صعوبة التحكم فيه:** من الصعب التحكم الكامل في الإشارات غير اللفظية، خاصة في المواقف العاطفية، مما قد يكشف مشاعر حقيقية .

**الغموض وقابلية التأويل:** قد يحمل أكثر من معنى، مما يؤدي إلى سوء الفهم إذا لم يُفسّر في سياقه الصحيح<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> حسن عماد مكاوي ووليلي حسين السيد، *الاتصال ونظرياته المعاصرة*، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2010، ص 150.

## المحاضرة رقم 03

### مبادئ وقواعد التحرير الإداري

يتم التحرير الإداري في إطار الإدارة، وبذلك يسعى المحرر الإداري إلى الإلمام بجميع القواعد ومبادئ التحرير الإداري، تحقيقاً لأهداف الإدارة.

#### المبحث الأول: تعريف التحرير الإداري

إن عبارة التحرير الإداري عبارة مركبة من كلمتين كلمة "تحرير"، ثم تخصيصها بعبارة "إداري"، وسوف نحاول فيما يلي التطرق للدلالة اللغوية ثم الاصطلاحية لهذه العبارة<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: التعريف اللغوي للتحرير الإداري

اعتماداً على الدلالات اللغوية كلمة تحرير نجد أصلها في الجذر "حرر" في اللسان العربي، وهي عكس "قيد"، والحر عكس العبد والأسير، والحر هو الطليق، ومن ثم جاءت "حرر" بمعنى أطلق والتحرير هنا بمعنى إطلاق الأفكار. وجاء فيها أيضاً "حرر"، بمعنى كتب، وحرر الكتاب بمعنى قيده. وجاء في لسان العرب "تحرير الكتابة إقامة حروفها وإصلاح السقط، وتحرير الحساب: إثباته مستويًا لا غلو فيه ولا سقط ولا محو، وتحرير الرقبة عتقها.

أما مصطلح "الإداري" فهو نسب الفعل للإدارة، وهي: "جهاز أو مجموعة من الأجهزة، منحتها السلطة السياسية الصلاحيات والوسائل لتحقيق رغبات الشعب وتسيير

---

<sup>1</sup> - نضال فالح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والعالم الجماهيري، الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص 36.

أموره ومصالحه ضمن إطار القوانين المرعية وعند جمع المصطلحين التحرير الإداري، بمعنى أطلق الأفكار وفقا لمنظور الإدارة.

### المطلب الثاني : التعريف الاصطلاحي للتحرير الإداري

وعليه فالتحرير الإداري تعاريف اصطلاحية متعددة اخترنا منها ما يقترب من دراستنا وتكرر استعماله في المراجع المتعلقة بالموضوع، فمنها من ذهب إلى أن 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 محاضر .... وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، ومن جهة أخرى فإنه يتطلب بصفة عامة<sup>1</sup>:

1. الوضوح في التعبير عن الأفكار.
2. التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات.
3. الأسلوب الصحيح والدقيق في التحرير.

بالرغم ما تضمنه هذا التعريف يجب نشير إلى أن هذا التعريف شابه بعض القصور، بداية من أن التعريف قد تضمن المعرف من خلال عبارة "حرر، ومن الناحية المنهجية يجب أن لا يرد المعرف في التعريف.

ثم أن الجهات المخاطبة بالمحركات وفقا لهذا التعريف هي الإدارات العمومية والأشخاص الطبيعية، ويضاف إلى ذلك الأشخاص الاعتبارية الخاصة، فيمكن أن توجه الإدارة خطابها للكيانات المعنوية الخاصة، فكان كافيا أن يورد التعريف عبارة

<sup>1</sup> - ينظر، نضال فالح الضالعين وآخرون، المرجع السابق، ص 24.

الأشخاص فقط، وهي كافية للتدليل على الأفراد والأشخاص الاعتبارية الأخرى عامة وخاصة.

يضاف إلى ما سبق أن التعريف جاء بذكر الأمثلة دون تعميم، وهذا الأمر غير محبذ من الناحية المنهجية، حيث أن التعريف الجيد من خصائصه أن يكون جامعاً ومانعاً، ثم تأتي المثلة لتوضيح مقصد التعريف.

بالإضافة إلى ذلك أن الخصائص الواردة في هذا التعريف ليست خصائص جامعة للمحرر الإداري، فهناك العديد من الخصائص التي تم إقصاؤها والتي سوف نبينها عند التطرق لهذه المسألة<sup>1</sup>.

كما جاء تعريف التحرير الإداري بأنه: "الإنشاء الإداري، وفق الوضعيات الشكلية الشروط والصيغ الشكلية، وكذا الخطوات التقنية المنهجية التي تلتزمها الإدارة بجميع هيئتها المركزية والمحلية في صياغة الوثائق التي يتطلبها النشاط الإداري، ويمكن تعريف التحرير الإداري انطلاقاً من الوثائق الإدارية نفسها التي عليها مدار التحرير الإداري المستهدفة به .

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على الجوانب الشكلية دون الموضوعية في المحررة الإدارية، وهذا الأمر فيه نوع من الإهمال للجوانب الجوهرية في المحرر الإداري، حيث أن الموضوع المتطرق إليه في المحرر مرتبط لا محال بالجوانب الشكلية من مثل صفة المحرر ومدى اختصاصه، وكذا الصفة الرسمية في هذه الأوراق والقالب الذي تصب فيه المعلومات، غير أن هذا لا ينفي أهمية الموضوع نفسه، حيث أن هذه الجوانب الشكلية ما هي إلا مرحلة تمهيدية للإخراج الجيد

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص46.

للمعلومات المراد مخاطبة الغير بها، والتي تتطلب اطلاقاً على الموضوع ومصطلحاته المناسبة وغير ذلك من المعلومات المفيدة المرتبطة بموضوع المحرر الإداري.

ضمن هذه الرؤية نشير إلى أن توظيف مصطلح "الوثائق الإدارية" في تعريف المحرر الإداري غير دقيق بالنظر إلى أن الوثيقة الإدارية لها مدلولان الأول واسع يفيد معنى المحرر الإداري نفسه، والثاني ضيق يقتصر على جزء فقط من المحررات الإدارية، وهوما سوف نبينه في نهاية هذا الفصل عند التطرق لأنواع المحررات الإدارية.

ضمن هذا الطرح هناك من ذهب إلى أن التحرير الإداري يعني "الإنشاء والكتابة"، وهو "عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية، وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري، ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وعلاقتها بالمتعاملين الخارجيين نشير إلى أن هذا التعريف قد بين لنا مختلف أنواع المحررات من مراسلات ووثائق ونصوص، وهذا التقسيم يلقي قبولا واسعا في مؤلفات التحرير الإداري على الرغم من أنه منتقد هو الآخر، كما بين لنا أن المحرر يجمع بين خصائص شكلية وأخرى موضوعية مرتبطة بنشاط الإدارة في تعاملها الداخلي أو الخارجي مع المخاطبين كما يذهب المؤلف السابق في تعريف آخر إلى أن "التحرير الإداري هو مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وللقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - وهيبه غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2015، ص 26

ونلاحظ هنا أن عملية التحرير مقتصرة فقط على الاتصال بين الإدارات وهوما نرى بأنه غير متطابق تماما مع نشاط الإدارة وأهدافها، وإن كان الأمر لا يخلو من الصحة، فإن جزءا مهما من المحررات الإدارية متصلة بجهات أخرى خصوصا علاقة الإدارة بالمواطن، وعلاقة الإدارة بالقضاء، وهوما أشار إليه الباحث في التعريف الأول، عندما تطرق لعلاقة الإدارة بالمتعاملين الخارجيين.

كما جاء في تعريف التحرير الإداري بأنه عملية كتابة الوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات بالشكل الذي يتوافق مع الصيغ الإدارية والرسمية، حيث يستخدم المحرر الأسلوب الإداري الذي يتميز بخصائص متعلقة بالإدارة باعتبارها مرفق عام وصاحب سلطة حيث يتعين عليه اختيار المصطلحات والتعبير المناسبة حتى تكون المحررة الإدارية مفهومة وواضحة للمخاطبين بها، وهذا من أجل تحقيق أهداف الإدارة من وراء انشاء هذه المحررة، وفن التحرير الإداري يُكتسب من خلال أمرين اثنين بداية بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة وهي معارف نظرية بحتة، حيث يتم اكتساب الأسلوب وتحسينه من خلال التمارين والقراءة اليومية. أما الأمر الثاني فيتعلق بالخبرة التي لا تكتسب إلا من خلال الممارسة الميدانية.

خلاصة لما سبق عرضه نرى بأن هذا التعريف الأخير أشمل مما سبق ويمكن التعويل عليه في تعريف التحرير الإداري في هذه الدراسة.

### **المبحث الثاني: أهمية التحرير الإداري**

نتطرق في هذا المبحث أهمية التحرير الإداري، التي تدفع الباحث والموظف والمواطن على السواء إلى البحث في هذا الموضوع، ثم ننتقل بعد ذلك إلى الخصائص الجوهرية في عملية التحرير الإداري

## المطلب الأول: أهمية التحرير الإداري

لا يمكن إدراك أهمية التحرير الإداري إلا إذا وقفنا على الوظائف التي تؤديها المحررات الإدارية التي نستشف أهمها من خلال التعريف التالي الذي يذهب صاحبه إلى أن "المراسلات الإدارية هي مجموع الوثائق التي ينتجها ويحررها ويتداولها موظفوا الإدارة فيما بينهم، أو بينهم وبين المصالح الإدارية المختلفة، أو المؤسسات الأخرى حيث تكون - أي المراسلة الإدارية - وسيلة اتصال وإعلام وإثبات<sup>1</sup>".

فمن خلال هذا التعريف نستطيع أن نستخلص جملة من الوظائف التي يؤديها التحرير الإداري، وهي: الاتصال، الإعلام، الإثبات، وسوف نشرح فيما يلي كل هذه الأدوار الوظيفية التي تشكل في ذات الوقت الأهمية التي يكتسيها التحرير الإداري.

### الفرع الأول: التحرير الإداري وسيلة اتصال

لما كانت الإدارة تكتب" ولا تتكلم، فإن التحرير الإداري هو وسيلة الإدارة في التواصل، سواء فيما بين هيئاتها أو مع هيئات خارجية، أوفي تعاملها مع الأفراد من مواطنين وغيرهم، وهو الأمر الذي يكشف عن أهمية خاصة للمحررة الإدارية في النشاط الإداري، وبدون التحرير الإداري سوف يشل هذا النشاط لا محال وإن كان الواقع يثبت أن أسلوب المخاطبة الشفهية منتشر كذلك في تسيير النشاط الإداري، إلا أنه أسلوب محفوف بالريبة، خاصة إذا تعلق الأمر بالمساس بالحقوق والمراكز القانونية، وهوما يؤدي في غالب الأحيان إلى العزوف عن التنفيذ، والمطالبة بالكتابة من قبل الموظفين (المرؤوسين) حماية لأنفسهم من أي متابعة أو مسؤولية والحديث عن أهمية الاتصال يقودنا إلى أهمية أخرى للتحرير الإداري، وهي الإثبات .

<sup>1</sup> - محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2003، ص33.

## الفرع الثاني التحرير الإداري وسيلة إثبات<sup>1</sup>

من المسلم به أن الوثائق الإدارية عموما هي أوراق رسمية، وهو ما يجعل التعويل عليها في إثبات الوقائع والحقوق أمر منتشر في المنازعات مع الإدارة وبالنظر إلى هذه الأهمية، نجد أن المحرر الإداري يتضمن وجوبا مجموعة من البيانات الإلزامية والخصائص - التي سوف نتعرض لها لاحقا حتى يتسنى للإدارة وخصومها استعمال هذه المحررات كوسائل إثبات في حل النزاعات الإدارية والقضائية، حيث يمكن الاعتماد على هذه الوثائق في مجالات غير محصورة في النزاعات، نذكر منها: سريان المواعيد والآجال، التبليغ الاختصاص، الصفة، الإقرار القيام بعمل أو الامتناع عنه، إنشاء المراكز القانونية أو إنهائها التنفيذ أو الإحجام عنه، والأمثلة تزيد بزيادة حجم النشاط الإداري.

## الفرع الثالث: التحرير الإداري وسيلة إعلام

من أجل تحقيق أهداف الإدارة وغاياتها يحتاج إلى وسيلة للإعلام، سواء كان الأمر متعلقا بإعلام موظفيها، أو إدارات أخرى، وخصوصا إذا تعلق الأمر بإعلام المواطنين والمتعاملين معها، وتعتبر الكتابة (النموذجية) النمطية وفقا لمعايير التحرير الإداري هي الوسيلة الأقل تكلفة والأبسط في الاستعمال من أجل تحقيق غاية الإعلام، فتتصل الإدارة بموظفيها مثلا عن طريق نظام التعليمات والمذكرات الاعلامية وتتصل بالمواطنين عن طريق الاستدعاء أو التبليغ أو الإعلان وهكذا. ونشير إلى أن كلا من الإعلام والاتصال يحققان غاية أخرى لا تقل أهمية عما سبق، حيث أن التواصل يؤدي إلى تيسير الحركة الإدارية، خصوصا بين الموظفين، الرؤساء والمرؤوسين، في

<sup>1</sup> - عريف عبد الرزاق، برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، 24 جوان 2016، ص 29.

المستويين الأفقي والعمودي الداخلي والخارجي، أي داخل الإدارة نفسها أو خارجها مع إدارات أخرى أو مع المواطنين .

#### الفرع الرابع: التحرير الإداري وسيلة تظلم

استقر العمل اليومي أن هناك العديد من الطرق التي حددها القانون ويلزم فيها الموظفين في الإدارات العامة باتباعها عند مطالبتهم بحقوقهم، لعل أهم هذه الطرق هي التظلم، وسواء كان التظلم رئاسيا أو ولائيا، فإن الموظف يحتاج لا محال إلى الكتابة للتعبير عن انشغالاته وكذا حماية حقوقه، وفي سبيل رفع هذا التظلم لابد أن يعلم الموظف بأساسيات لا تخلو منها كتابته كالجهد التي يرفع إليها تظلمه والمواعيد والآجال والقوانين المقررة لحقوقه هذا كله في أسلوب لا تحامل فيه ولا غموض، بعبارات لائقة ودقيقة وناجعة<sup>1</sup>.

ونشير إلى أن الكتابة المتعلقة برفع المظالم إلى الجهات المعنية، غير مقتصرة على الموظفين، فنجد أن هذا الأسلوب قد يستعمله كذلك المواطن لذات الأغراض السابقة وبنفس التقنيات المطلوبة من الموظف إذا أراد أن تحقق كتابته هدفها المنشود.

وهذا الأمر غير مقتصر على التظلم فقط، فمثلا وقفنا على الأهمية البالغة للمحرر الإداري من جهة الإدارة، فإننا نشير إلى أن للتحرير الإداري أهمية خاصة بالنسبة للمتعاملين مع الإدارة، فبالإضافة إلى أنه وسيلة تظلم ضد تصرفات الإدارة وقراراتها، فيمكن أن يستعمل التحرير كوسيلة للإعلام أو الاتصال أو الاثبات إذا استدعى الأمر ذلك من طرف الأشخاص الطبيعية (الأفراد) أو المعنوية فيجب مخاطبة الإدارة بلغتها، وبأسلوب تفهمه، وهذا عند مخاطبة المسؤولين المباشرين أو

<sup>1</sup> - بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، 2015، ص 34.

مسؤولين أعلى منهم عن قرارات أو تصرفات صادرة عن موظفين تابعين لهم أضرت بمصالحهم.

فالتحرير الإداري وسيلة مهمة لإدانة التقصير والمطالبة بالتعويض عن الضرر الذي قد يلحق المواطن من تصرفات الإدارة وأعمالها، حيث يجد المواطن نفسه مجبرا على عرض مشاكله وانشغالاته بطريقة واضحة ومحددة لتمكين المسؤول المخاطب من فهم الانشغال والرد عليه وللوثائق الإدارية وظائف أخرى تتجلى من خلالها كذلك أهمية التحرير الإداري، نوجزها فيما يلي:

- تحديد المركز القانوني للشخص في إدارة ما، على غرار مقررات التعيين
- التثبيت الانتداب الاحالة على الاستيداع قبول استقالة أو قرار اقالة، كما تبين هذه الوثائق كذلك صفة المخاطب والمخاطب فنعرف من خلالها مدى اختصاص كل منهما<sup>1</sup>.
- تعتبر المحررة وسيلة لتحويل واحالة الوثائق بين المصالح والإدارات على غرار جدول الإرسال الذي نستطيع من خلاله إثبات استلام محررة ما حيث أن الختم بالاستلام يعتبر بمثابة اعتراف من جهة داخلية أو خارجية باستلام الملف المرسل.
- يضاف إلى ما سبق أن بعض المحررات تعتبر وسيلة لتوجيه المستخدمين أو العمال، على غرار المذكرات المصلحية والتعليمات الداخلية والخارجية، حيث أن المسؤول لا يكون ملزما بالاتصال بكل فرد أو إدارة على حده فيكفيه المحرر المعلن التوجيه مستخدميه أو غيرهم إلى ما تريد الإدارة تحقيقه. كما

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر 2016-2017، ص ص. 54-55.

تستعمل المحررات الإدارية كوسيلة لاتخاذ قرار ما من خلال التشاور الجماعي في مسألة معينة، كما هو الحال في محاضر الجلسات والاجتماعات

- من بين أهم الوظائف التي يؤديها المحرر الإداري أنه وسيلة للتنفيذ. فالنشاط الإداري يعوزه في آخر مرحلة تحقيق النتائج المرجوة والمسطرة، فلا فائدة من مخطط عمل غير منتج، وكثيرة هي المحررات التي تمهرها الإدارة بصيغة للتنفيذ.

## المحاضرة رقم 04

### خصائص التحرير الإداري

المبحث الأول: خصائص التحرير الإداري من حثي الشكل والمضمون

ينبغي على الموظف في الإدارة العلم المسبق بأن عملية التحرير الإداري تتطلب مجموعة من الخصائص التي يجب عليه مراعاتها، منها ما هو متعلق بالمضمون، ومنها ما هو متعلق بالشكل، وسوف نحاول فيما يلي التطرق لهذه الخصائص بنوع من التفصيل .

المطلب الأول: خصائص التحرير الإداري من حيث الشكل<sup>1</sup>

هناك العديد من الشكليات التي يجب مراعاتها عند البدء في عملية التحرير، منها شكليات متعلقة بالصياغة وأخرى بقواعد المجاملة واحترام التسلسل الإداري، وأخرى متعلقة بالبيانات الواجب توافرها في المحررة الإدارية وهو ما نبينه في النقاط التالية:

الفرع الأول: احترام شكليات الصياغة في التحرير الإداري

للمحرر الإداري خصوصية في أسلوب صياغته، حيث أن التحرير الإداري صياغة إجرائية (وظيفية) تختلف عن الصياغة الإبداعية، فتميل العبارات المستعملة فيه إلى العملية وتبتعد عن الصياغات الأدبية المركبة والبليغة وسوف نحاول فيما يلي بيان مختلف الجوانب المتعلقة بالصياغة في مجال التحرير الإداري.

<sup>1</sup> - بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009، ص 71.

## أولاً- سلامة صياغة المحررات الإدارية:

إن الأسلوب الإجرائي لا يعني بأي حال استعمال عبارات ركيكة وانما يعني استعمال العبارات القانونية (إن وجدت) والمتداولة، ذلك أن المحررات الإدارية تحمل صفة الرسمية في أغلبها، كما أنها مرتبة لآثار قانونية داخل الإدارة وخارجها، وكثيرة هي الوثائق التي تكون مناطا ومحلا للنزاع أمام القضاء، وبالنظر إلى نوعية المركز الذي يحتله الموظف في الإدارة، فإن هذا الأمر يلقي عليه عبء اختيار التراكيب اللغوية السليمة وتجنب الأخطاء الإملائية والركاكة في الأسلوب، حيث أن ما يصدره من وثائق سيكون محل مراجعة من جهات متعددة، وصية سلمية إدارية أو قضائية محلية أو مركزية معنية بمحتوى المحرر لذلك نشير إلى أن تحرير المسودة وإن كان أمرا اختياريا، إلا أنه بالنسبة لغير المتمرسين (المبتدئين) يعتبر أمرا ضروريا، حتى يتمكن الموظف من مراجعة عمله قبل تقديم النسخة النهائية، ولا عيب في الاستعانة بخبرة الزملاء في العمل أو الرؤساء السلميين.

ففي الأخير المحرر الإداري ما هو إلا انعكاس الصورة الإدارية ككل وليس الموظف المسؤول عن التحرير فقط. والنقطة الفارقة في سلامة صياغة المحررات الإدارية تكمن في تحكم الموظف في المصطلحات القانونية، ذلك أن الوثائق الإدارية في عمومها إما وثائق منشئة أو مقرررة أو ماسة بمركز قانوني، والدلالات اللفظية هنا تصبح خاطئة حتى وإن كانت معبرة في ظل وجود مصطلح قانوني مختلف، حيث أن القانون لديه مصطلحاته اللازمة الاستعمال حتى وإن كانت غير سليمة من الناحية اللغوية، فيجب على الموظف الإلمام بالحد الأدنى من المعارف القانونية، فمثلا نجد أن المصطلحات التالية<sup>1</sup>: ترسيم وتثبيت وتسمية تستعمل بنفس الدلالة، في حين أنه

<sup>1</sup> - بوحميده عطاء الله، المرجع السابق، ص 35.

من الناحية القانونية لا يكون الترسيم إلا بموجب مرسوم على الرغم من أنه يؤدي معنى التثبيت في المنصب، ونفس المآل في التسمية التي تؤدي إلى شغل منصب ما، غير أن الموظف فيها يحتاج إلى شروط معينة تمكنه من هذه التسمية التي هي في نهاية المطاف تثبيت في المنصب. ولنأخذ مثالا آخر عن الاستشارة والمناقصة والتراضي، فعلى الرغم من أنها مصطلحات تؤدي إلى نفس المآل وهو رسو الصفقة على شخص معين، لكنها مصطلحات مختلفة في إجراءاتها وآثارها وشروطها ونفس النتيجة تؤديها كذلك المصطلحات التالية التحويل والنقل، وكذا الاستقالة والإقالة الانتداب والاحالة على الاستيداع، فبنفس المنطق نجدها تفيد خروج الموظف من مكان عمله إلى مكان آخر، لكن لكل وصف اصطلاحي دلالاته، شروطه، نتائج.

### ثانياً - الإيجاز في التحرير الإداري:

"خير الكلام ما قل وما دل، هو أحسن تعبير عن هذه الخاصية في التحرير الإداري، فيجب على المحرر استعمال أقل قدر ممكن من الألفاظ والمصطلحات للتعبير عن الفكرة موضوع محرره، وكأنه سوف يدفع مقابلا ماليا لكل كلمة يكتبها على نمط رسائل التلغراف، فعلى المحرر أن يتجنب الحشو، التكرار، الإطناب، ويستحسن أن يكون لكل محررة موضوع واحد، فينبغي على المحرر تفادي تحشير المواضيع المتعددة وغير المتجانسة في محرر واحد.

والغاية الأساسية المرجوة من خاصية الإيجاز هي عدم إقبال كاهل المخاطب بالرسالة الإدارية، فطول العبارات وتشعبها يخفي المعنى ويضيعه، كما أن الإيجاز أحسن وسيلة لكسب الوقت، سواء ما تعلق بوقت مرحلة التحرير أو المراجعة والبحث، كما أنه مكسب للمال من حيث عدد الأوراق المستعملة، والمكان المخصص للأرشفة، وكذا أعباء الاتلاف نشير إلى أن خاصية الإيجاز يجب أن لا تكون سمة عامة في

كل المحررات الإدارية<sup>1</sup>، ذلك أن هناك بعض المحررات التي تتطلب بحسب طبيعتها نوعاً من التفصيل للإلمام بكافة المعلومات وإيصال الفكرة كاملة إلى الجهة المعنية بالخطاب الإداري، على غرار محضر المعاينة أو محضر التقعد محضر التفتيش.... فالمحرر هنا يجب أن يفصل في تقريره بالشكل الذي يحقق الأهداف المرجوة من تقريره، بذكر أوصاف، واضحة، وبيانات دقيقة، قد يطول التقرير عند سردها لكن هذا الأمر لا يعيب المقرر إلا عند تجاوزه حدود التفصيل المطلوب.

ونقول كلمة أخيرة في خاصية الإيجاز، أنه لا إفراط ولا تفريط، فيجب أن لا يكون الإيجاز مخلاً بالمعنى بحيث أن كل شخص يطلع على الوثيقة يجب أن يفهم الموضوع وخلفياته، وكل تفصيل مفيد متصل بالموضوع، ذلك أن الموظف لا يكتب لنفسه، وإنما يكتب لغيره ممن وجه له المحرر، أوكل من سيحل محله في ذات المصلحة أوكل شخص يعنيه الموضوع حالاً أو مستقبلاً.

### ثالثاً - وضوح عبارات المحرر الإداري:

جاء في المادة 801 من قانون الإجراءات المدنية والإدارية المعدل والمتمم أنه :  
"تختص المحاكم الإدارية كذلك بالفصل في:

1- دعاوى إلغاء القرارات الإدارية والدعاوى التفسيرية ودعاوى فحص المشروعية للقرارات الصادرة عن - الولاية والمصالح غير الممركزة للدولة على مستوى الولاية البلدية والمصالح الإدارية الأخرى للبلدية 1 المؤسسات العمومية المحلية ذات الصبغة الإدارية... أي أنه يحق لكل شخص ذي مصلحة سواء الإدارة أو الأشخاص الطبيعية أو الاعتبارية الأخرى.

<sup>1</sup> - مصعب اسماعيل طبش، المرجع السابق، ص.39.

أن يلجأ إلى القضاء الإداري من أجل تفسير مصطلحات أو ألفاظ غامضة أو تقبل تفسيرات متعددة واردة في قرار إداري، ونلاحظ من خلال هذا النص أن هناك تبعات مكلفة للغموض، فدعوى التفسير بالإضافة إلى أنها عبء مالي وزمني فهي عبء كذلك على القضاء، ناهيك أن اشكالات التنفيذ ترجع في أغلبها إلى الصياغات الغامضة في المحررات الإدارية فهذا الأمر ينبغي فهمه منذ البداية بالنسبة للمحرر، فيجب عليه استخدام أسلوب بسيط وواضح ذلك أن المحرر وثيقة موجهة إلى فئات مختلفة ومتفاوتة في مستوياتها العلمية<sup>1</sup>.

وعنصر الوضوح مرتبط بشكل أو بآخر بعنصري الإيجاز والدقة والأمر منصب في كل الأحوال على انتقاء الألفاظ والعبارات القانونية وتلك العبارات المتداولة في الحياة الإدارية والهدف كما سبق وأسلفنا هو سهولة استيعاب مضامين المحررة الإدارية.

وبين الإيجاز والوضوح يقع المحرر في إشكالية الموازنة بينهما، فمن جهة يجب على المحرر استعمال أقل قدر من الألفاظ والعبارات، ومن جهة أخرى يجب أن تؤدي هذه العبارات والألفاظ الدلالة الكاملة من مضامين المحررة ولا حل لهذا الإشكال إلا من خلال الممارسة والاطلاع المتكرر على مختلف الوثائق الإدارية المنجزة من قبل باحثين أو موظفين في نفس المجال. وهناك بعض الإشكالات العملية التي قد تعترى وضوح الوثائق الإدارية نذكر منها كيفية التوصل إلى صياغة توافقية في الوثائق المحررة بشكل جماعي على غرار محاضر الجلسات ومحاضر الاجتماعات والمداولات وكحل لهذا الإشكال نجد أن هذه الاجتماعات أو الجلسات يعين فيها عادة مقرر للجلسة يعزى إليه أمر الصياغة، حيث أنه ملزم بنقل ما دار في الجلسة من نقاش في

<sup>1</sup> - برارمة ميلود، المرجع السابق، ص59.

محضر بشكل واضح ومختصر. وبالنظر إلى الضغط الذي يتعرض له المقرر في مثل هذا النوع من الجلسات حيث تعرض آراء مختلفة ومتعارضة كما تمرر الملفات للمراقبة والاطلاع بين أعضاء الهيئة التداولية، مما قد يفقد المقرر التركيز، فيغفل مسائل مهمة أوانه لا يعيرها الأهمية اللازمة والمكان المناسب، الأمر الذي قد يحول دون الوصول إلى معنى واضح في الوثيقة.

وكحل لهذا الإشكال يفضل أن تتم تلاوة التقرير أو المحضر النهائي، سواء بصفة جزئية عند الانتهاء من كل نقطة، أو بشكل مجمل عند نهاية الجلسة فهذا الأمر من شأنه أن يرفع اللبس والغموض من جهة كما يعفي المقرر من تحمل المسؤولية عن الأخطاء الممكن وقوعها من جهة أخرى، ذلك أن هناك فسحة لتدارك الأخطاء وتوضيح الغموض قبل رفع الجلسة . كما يمكن اللجوء إلى طريقة أخرى، وهي أن المقرر يحضر مسودة أولية أثناء الاجتماع، ثم يعكف على مراجعتها بعد انتهاء الاجتماع من أجل تصحيحها، ورفع مواضع الغموض وعدم التسلسل فيها، وهذا قبل عرضها مرة أخرى للتوقيع الفصل الأول: مدخل نظري في التحرير الإداري من قبل المعنيين، غير أن هذه الطريقة تستلزم اجتماعا آخر، وقد يصادف كذلك أن أحد الأعضاء يعترض على ما جاء في المحررة النهائية، بدعوى أن ما جاء فيها مخالف لما تم الاتفاق عليه<sup>1</sup> .

كما نجد أن هناك حل آخر لهذا الإشكال، وهو المعمول به في محاضر الاجتماعات ذات جدول الأعمال المحدد، وهو أن يتم تحرير المحضر بشكل مسبق كنسخة أولية يتم توزيعها على الاعضاء قبل الاجتماع على أن يتم تنقيحها أثناء الجلسة، فهنا تسهل عمل المقرر بأن ينقح فقط العبارات الخلافية أو المبهمة، غير أن

<sup>1</sup> - برهان رزيق، المرجع السابق، ص43.

هذه الطريقة يشوبها هي الخرى النقص من حيث أنه يمكن إدراج نقاط جديدة أثناء الاجتماع فنرجع إلى الوضعية الأولى.

هناك حلول أخرى لهذا الإشكال، مثل توكيل مهمة مراجعة وصياغة المحضر النهائي لهيئة أخرى تسهر على التنفيذ، وتتحمل في العادة مسؤولية التقاضي أو المحاسبة عما جاء في المحضر، مثلما هو معمول به في بعض الاجتماعات التداولية التي تقدم محضرا أوليا يحتاج إلى تنفيذه إلى مصادقة هيئة وصية أو جهة إدارية أعلى وهذا الحل مقبول نسبيا، ذلك أن الجهة التي يرفع إليه المحضر تكون ذات خبرة في المجال، وعلى اطلاع بإشكالات التنفيذ والعواقب القضائية لمضامين المحضر<sup>1</sup>، والأهم من ذلك أن لها من الوقت والوسائل المادية والبشرية ما يمكنها من مراجعة قانونية متأنية مسبقة بخبرة تراكمية في مجال التحرير الإداري، غير أن هذا الحل كما هو واضح حل جزئي متعلق فقط ببعض الجلسات والاجتماعات مثلما نص عليه القانون.

4 - الدقة كخاصية في التحرير الإداري لما كانت المحررات الإدارية صادرة عن جهات رسمية فهي بلا شك مرتبة لآثار قانونية، الأمر الذي يستدعي من المحرر حضورا ذهنيا في اختيار العبارات المناسبة المعبرة عن المعنى المقصود بشكل واضح ومختصر ولا يحتمل التأويل كما أسلفنا وهذا ما يعبر عنه من الناحية الفقهية بخاصية الدقة في المحررات الإدارية، فالدقة كم يقال هي النتيجة الحتمية للحذر والنص غير المفهوم لا يحقق الهدف المرجو من إنشائه.

واختيار العبارات الدقيقة يتعارض حتما مع قيدي الاختصار والوضوح وهنا تتدخل خبرة المحرر ومكتسباته المعرفية في انتقاء المصطلحات والصيغ التي تجنب

<sup>1</sup> - برارمة ميلود، المرجع السابق، ص 19.

المحرر كل التباس دلالي أو سوء تأويل، كما يجب عليه أن يتجنب الصيغ الفضفاضة والغامضة ذات الدلالات المتعددة، التي تدفع إلى التأويل والتفسير وسوء الفهم وتشويه المعاني.

وكخطوة أساسية لتجنب هذه المزالق يقع على المحرر تحديد الأهداف المرجوة من محرره، فإذا سطر أهدافه بشكل واضح تيسر عليه أمر اختيار العبارات والمصطلحات الدقيقة المحققة لهذا الهدف من جهة، وتحقيق خاصيتي الإيجاز والوضوح من جهة أخرى.

### ثانيا - احترام التسلسل الإداري وقواعد المجاملة:

سوف نتطرق في هذا المقام إلى خصائص شكلية أخرى لا تقل أهمية عن احترام شكليات الصياغة متعلقة أساسا بالأطراف المخاطبين بالمحرر الإداري لعل أهمها احترام التسلسل الإداري، وكذا استعمال صيغ المجاملة في التحرير الإداري<sup>1</sup>.

#### 1- احترام التسلسل الإداري في المحرر الإداري:

يقع على الموظف في إدارته، كما هو الحال كذلك بالنسبة للمواطن عند مخاطبته للإدارة أن يعرف جيدا المركز القانوني للمخاطب بمحرره، وإذا كان حديثنا لا يخرج عن نطاق المحرر الإداري، فإن هذه الخصائص تتسحب بدورها على كل متعامل مع الإدارة، إذا كان ضمن أهدافه تحقيق مقاصده من مكاتبة الإدارة، ومعرفة المركز القانوني للمخاطب تجعلنا نحسن احترام التدرج الإداري فمن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق مثلا للمرؤوس أن يكتب إلى رئيس أعلى في الهرم الإداري دون إشعار للرئيس الإداري المباشر، حيث أن السلم

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 56-57.

الإداري وضع لغاية تنظيمية لا تستطيع الإدارة الاستغناء عنها، فمن دون هذا التدرج لا يتحقق الانسجام والانضباط في العمل، فهو محافظ على كيان الإدارة.

ومن ثم فإذا كان الخطاب موجهاً من جهة عليا إلى أخرى دنيا، أو من إدارة إلى مواطن، فالخطاب المحقق لكيان الإدارة مبني على الأمر، فنستعمل عبارات تفيد الإلزام أما إذا كان المحرر موجهاً من المرؤوس إلى الرئيس فنستعمل عبارات تفيد الطاعة والامتثال.

وهذا لا يعني بأي حال من الأحوال، وفي الاتجاهين استعمال عبارات تفيد الإذلال أو التذلل الإهانة أو الاستهانة الفوقية أو الدونية، كل من مركزه، فالرئيس وإن كان مركزه أعلى ودوره ينصب على فرض الانضباط، فهذا لا يعفيه من حسن اختيار عباراته لم هم دونه فالرئيس الناجح هو الذي يحقق التقاف موظفيه ومواطني دائرة اختصاصه به فيكون لهم بمثابة الأب الصارم المتلطف برعيته هذا من جهة، وفي الجهة المقابلة يجلب على المواطن والمرؤوس كل من مركزه أن لا يستعمل عبارات ماسة بمركز رئيسه تفيد عجزه وعدم مقدرته أو سوء تسييره، وفي ذات الوقت يجب أن لا تكون المحررات الإدارية رسائل تملق أو استعطاف مذل. كما يدخل في هذه النقطة دائماً أن معرفة المركز القانوني للمخاطب بالمحرر تفرض على الرئيس والمرؤوس عدم تجاوز الموظف المختص وكثير ما يؤدي عدم احترام التسلسل الهرمي إلى انسداد في العمل الإداري بسبب تمرد حلقة الوصل، أي الموظف المختص، الذي يرى بأن رئيسه أو مرؤوسيه قد تجاوزوا اختصاصاته، فيلجأ إلى السلبية في التعامل مع الطرفين هذه السلبية التي لا تخدم بالضرورة ممارسة الإدارة لنشاطها على أكمل وجه.

والحديث عن التسلسل الإداري يقودنا حتماً إلى الخوض في حسن استعمال العبارات والألفاظ، هذه الأخيرة التي تعبر عن خاصية أخرى مهمة متعلقة بقواعد المجاملات الإدارية.<sup>1</sup>

## 2- استعمال صيغ المجاملة في التحرير الإداري :

رأينا في العنصر السابق على أن احترام التدرج والسلم الإداري يكون من الجهتين، العليا والدنيا باستعمال عبارات وصيغ تحقق احترام ومراعاة مشاعر المخاطبين، وهوما يعبر عنه بقواعد المجاملة في التعامل الإداري عموماً، والتحرير الإداري على وجه الخصوص، فالمجاملة عنصر جوهري في التحرير الإداري، وتقضي استعمال صيغ خاصة عند التعامل مع المواطن أو المستخدم، فلا مجال لاستعمال العبارات الماسة بالكرامة أو المستفزة للمشاعر ناهيك عن استخدام عبارات مهينة أو يمكن توصيفها بأنه قذف في حق من وجهت إليه، مما لا يليق بوصف وثيقة صادرة عن إدارة رسمية.

وتتفق المراجع البحثية والواقع العملي على أن المحرر الذي يحظى بالقبول هو ذلك المحرر الذي ينتقي صاحبه العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً، ولا تترك أثر لليأس والشك، والإيجابية لا تعني القبول أو الرفض، فالمقصود بها اللباقة والدبلوماسية في الرد على وجه الخصوص والخطاب عموماً، وهذا حتى في الرد الذي لا يحقق مراد المخاطب، ومعناها أن المخاطب يجب أن يشعر بالاطمئنان والرضا بأن له قيمة ووزن لدى مخاطبيه، وسوف نورد فيما يلي قضية افتراضية تتضمن بعض

---

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016-2017، ص 58. ينظر كذلك: مميش على، رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم وزارة التربية الوطنية الجزائر، سنة 2010، ص45.

الأمثلة توضيحية على استعمال عبارات المجاملة والتلطف وما يقابلها من عبارات لا تحقق الخاصة محل النقاش الوقائع انطلقت أشغال امداد حي سكني بالغاز الطبيعي، أدت إلى الإضرار بشبكة المياه والصرف الصحي والطرق .

فهذا المثال التوضيحي هو عينة من صيغ المراسلات الإدارية، فنجد أن المراسلات التي توظف قواعد المجاملة تؤدي إلى احتقان الغضب، وسعي الجميع إلى تحقيق الأهداف المسطرة في المراسلات أما المراسلات المقابلة فهي حتما سوف تؤدي إلى تأزم أكبر للموضوع، كما تسفر عن حالة انسداد على مختلف المستويات. والخطاب سواء كان موجها إلى جهة عليا أو دنيا يجب أن يتضمن عبارات التلطف والمجاملة، ذلك أن هذه العبارات سوف توثق وتعزز الثقة بين المخاطبين وقد درج العمل الإداري خصوصا في الإدارات العمومية على استعمال عبارات تجسد هذه المجاملات<sup>1</sup> نذكر منها من دواعي السرور أن أعلمكم، سجلنا باهتمام بالغ يشرفنا مراسلتكم تقبلوا فائق التقدير والاحترام، تفضلوا سيدي بقبول أسمى عبارات الود... وغيرها من العبارات التي تعتبر مرآة عاكسة الصورة الإدارية الصادرة عنها، سواء كانت هذه المراسلات خارجية أو حتى داخلية فحسن إخراج الوثيقة الإدارية يؤدي إلى زيادة الاحترام للجهة المصدرة، الأمر الذي من شأنه تعزيز الثقة وهي إحدى الغايات الأساسية المنشودة في العمل الإداري، سواء بين الإدارة والمواطن، أو داخل الإدارة نفسها بين موظفيها .

### ثالثا - البيانات الإلزامية في المحرر الإداري :

هناك جملة من البيانات التي تعتبر الزامية عند إنشاء أي محرر إداري منها ما نص عليها القانون، ومنها ما يتطلبه المحرر في حد ذاته لاعتباره محررا

<sup>1</sup> - عبد المجيد رمضان، فنيات التحرير الإداري، دار هومة، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018. ص 84.

إدارياً، سواء تشكلت الزامية البيانات<sup>1</sup> من بمقتضى الممارسة العملية، وما يكشف عنه الواقع العملي من نقص في هذه الوثائق فيسد الفراغ حتى تكتمل بنية المحرر، أو أنها الزامية نابعة من عرف إداري ساري.

نذكر في هذا الصدد ما نصت عليه المادة 02 من المرسوم رقم 66 - 145 المتعلق بتحرير ونشر بعض القرارات ذات الطابع التنظيمي أو الفردي التي تهم وضعية الموظفين، فنصت على مجموعة من البيانات الواجب توافرها في القرارات المشتركة بين الوزير المكلف بالوظيفة العمومية والوزير المعني بفتح مناصب على أساس مسابقة أو امتحان حيث يجب أن يتضمن القرار البيانات التالية:

- تعيين الوظيفة.
- تاريخ اجراء المسابقة أو الامتحان.
- شروط خاصة بالمتشحين (السن / الشهادة).
- عدد المناصب وعند اللزوم توزيعها.
- تكوين ملف الترشيح.
- تاريخ بدء وانتهاء التسجيل (العنوان) الذي توجه إليه الملفات.
- نوع الاختبارات المواد العدد المعامل النقاط المعتبرة في الرسوب.
- التشكيل النظامي للجنة الاختبارات.
- كل الأحكام المتعلقة بتعيين المترشحين والمقبولين وتخصيصهم.

<sup>1</sup> - بوحميذة عطاء الله، المرجع السابق، 2009، ص.39.

وعلى العموم هناك جملة من البيانات المشتركة التي لا تخلو منها أي وثيقة إدارية، خصوصا المحررات الرسمية نوجزها فيما يلي:

- الجهة المصدرة للمحرر: فيتم ذكر الجهة الوصية إن وجدت، ثم الجهة المصدرة للمحرر، وهوما يطلق عليه تسمية الدمغة.
- عنوان الوثيقة لابد لكل وثيقة من عنوان يحدد طبيعتها، فنجد مثلا محضر جلسة إعلان مقررة تقرير استدعاء دعوة.
- تاريخ صدور المحرر.
- تصديق الوثيقة، سواء تم هذا التصديق بالتوقيع أو بالختم.

نذكر هذه البيانات إلا على سبيل المثال لا الحصر، فالبيانات قد تختلف من وثيقة إلى أخرى، فهناك وثائق تصنيف تاريخ للنفاذ، وأخرى ترفق بملحقات ومنها ما يحدد جهة للتظلم وآجاله، كما أن هناك وثائق تحدد جزاءات عند مخالفتها، وهكذا...

البرنامج المفصل للامتحان والمسابقة ( ملحق بالقرار المشار إليه)، ففي هذا المثال نجد أن البيانات المنصوص عليها إلزامية للقول بقانونية هذا المحرر، وأن النقص في هذه الحالة قد يؤدي إلى إلغاء المسابقة أو ما أسفرت عليه من نتائج. وعلى العموم هناك جملة من البيانات المشتركة<sup>1</sup> التي لا تخلو منها أي وثيقة إدارية خصوصا المحررات الرسمية نوجزها فيما يلي:

- الجهة المصدرة للمحرر فيتم ذكر الجهة الوصية إن وجدت، ثم الجهة المصدرة للمحرر، وهوما يطلق عليه تسمية الدمغة.

<sup>1</sup> - برارمة ميلود، المرجع السابق، ص 37.

- عنوان الوثيقة لابد لكل وثيقة من عنوان يحدد طبيعتها، ف نجد مثلا: محضر جلسة إعلان مقررة ،تقرير استدعاء دعوة...

أنظر أمثلة أخرى عن البيانات الإلزامية التي يتطلبها القانون في المادة 16 من المرسوم 88 - 131، المؤرخ في 04 جويلية 1988 المنظم للعلاقة بين الإدارة والمواطن الجريدة الرسمية العدد 27 الصادرة بتاريخ 06 جويلية 1988، التي تبين البيانات الواجب توافرها في الاستدعاء الموجه من الإدارة إلى المواطن، حيث جاء فيها أنه يجب أن يذكر في الوثيقة التي تتضمن الاستدعاء والتي يوقعها الشخص المخول قانونا ما يأتي:

- اسم المصلحة المعنية.
- اسم الموقع ولقبه ووظيفته.
- دواعي الاستدعاء والهدف منه بوضوح.
- عنوان المصلحة المعنية ورقمها الهاتفي حتى البريد الالكتروني المهني.
- أيام الاستقبال وساعته.

أنظر كذلك المنشور رقم 37 الصادر عن المديرية العامة للأرشيف الوطني، المؤرخ في 17 أكتوبر 2010 حول توحيد إجراءات إعداد جداول تسيير وثائق الأرشيف.

- تاريخ صدور المحرر.
- تصديق الوثيقة، سواء تم هذا التصديق بالتوقيع أو بالختم.

وما ذكر هذه البيانات إلا على سبيل المثال لا الحصر، فالبيانات قد تختلف من وثيقة إلى أخرى، فهناك وثائق تصنيف تاريخ للنفاذ، وأخرى ترفق بملحقات ومنها

ما يحدد جهة للتظلم وآجاله<sup>1</sup>، كما أن هناك وثائق تحدد جزاءات عند مخالفتها، وهكذا . فإذا أخذنا محضر الجلسة على سبيل المثال، نجد أنه يجب أن يتضمن أسماء المشاركين في الاجتماع، تاريخ ومكان انعقاده، ساعته جدول أعماله النقاط التي تمت مناقشتها النقاط المتفق عليها، فيكون محضر الاجتماع متكون في العادة من مجموعة من الصفحات. في حين نجد أن الاستدعاء الذي يكون في العادة ورقة واحدة، نجد فيها بعد الدمغة عنوان الوثيقة اسم ولقب / صفة المرسل إليه. موضوع الاستدعاء مكانه وتاريخه وساعته، ثم نجد توقيع وختم الجهة المستدعية.

تختلف البيانات الإلزامية من وثيقة إلى أخرى بحسب طبيعة وهدف كل وثيقة، فالغاية من إدراج البيانات هي إعطاء فكرة للمخاطب بها عن الجهة المصدرة للمحرر، والجهة الوصية عليها، موضوع المحرر<sup>2</sup>، تاريخ صدوره، رسمية المحرر، وبالتالي معرفة جملة المقاصد الناجمة عن هذا المحرر، ومختلف آثاره القانونية، وكيفية التعامل معها ، سواء عن طريق التظلم أو الطعن فيها، ومواعيد ذلك والجهات المعنية .

### الفرع الثاني : خصائص التحرير الإداري من حيث المضمون

يمكننا أن نقف على جملة من الخصائص من حيث المضمون في التحرير الإداري، التي تدور بين الموضوعية الحياد، وتحمل روح المسؤولية توخي الحذر، والسعي نحو تحقيق الفعالية، وهذا ما سنحاول تفصيله من خلال العناصر التالية:

<sup>1</sup> - برارمة ميلود، المرجع السابق، ص39.

<sup>2</sup> - عبد الجليل طواهرير ، مطبوعة الإتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2003، ص.28.

## أولاً - التحلي بالموضوعية والحياد عند التحرير الإداري:

لابد للمحرر الإداري أن يضع نصب عينيه أنه لا يكتب باسمه الشخصي وإنما باسم الإدارة التي يعمل لصالحها، وبالتالي فإنه يتعين عليه تجنب كل الانفعالات الشخصية والرغبات الذاتية لكي يستطيع نقل الوقائع كما هي فلا يضلل إدارته من جهة، ولا يستفز المخاطبين بالمحررات الإدارية من جهة أخرى وبهذا تتحقق المحافظة على مصداقية الإدارة وحماية المصلحة العامة، فالمحرر الإداري يجب عليه التجرد من الأحكام المسبقة وكذا الانحياز لجهة ما، سواء كانت الإدارة أو المواطن أو موظف ما، وفي المقابل يجب عليه عدم الانحياز ضد جهة ما، ويتجنب كل الانفعالات الداخلية والمؤثرات الخارجية فأسلوب الصياغة الإدارية أسلوب متفرد عن غيره من أساليب الكتابة الأخرى العلمية والفلسفية، الإخوانية الصحفية الأدبية. حيث لا يجب أن ننسى الطابع الرسمي الذي تتميز به، وما يترتب على ذلك من مسؤولية عن كل ما يكتب كون المحرر يمثل الإدارة التي ينتسب إليها ونشير في هذا الصدد إلى أن الأسلوب الإداري يعتمد بشكل أساسي على ثلاثة عناصر هي: المصلحة العامة، مسؤولية الدولة التنظيم الهرمي<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق نجد أن المحررين الإداريين ملزمون بتحري الموضوعية والحياد عند التحرير كونهم يكتبون باسم إدارتهم ويمثلونها من خلال ذلك، كما أن كتاباتهم تتسم بالرسمية، الأمر الذي يحمل معه نصيباً من المسؤولية سواء للمحررين أو إدارتهم، كما أن هذه الوثائق هي مرجعية الإدارة في معرفة الحقائق، ومن ثم يجب أن تكون الموضوعية والحياد هما الأساس المضاميني في 5 نقل الوقائع وتوصيف المراكز القانونية والخلاصة كما عبر عنها البعض يجب أن تبرز الوثيقة الإدارية

<sup>1</sup> - مميش على، المرجع السابق، ص59.

الصفة الوظيفية للمحرر لا الصفة الشخصية، فالحياد بتعبير آخر معناه رفض الصيغ ذات الطابع الشخصي والعاطفي .

### ثانيا توخي الحذر والحرص عند التحرير:

سبق وأن بينا بأن الرسمية في المراسلات الإدارية يترتب عليها مسؤولية للإدارة والمحرر على حد سواء، كما سبق وأن عرضنا الكثير من الخصائص الشكلية للمحرر الإداري التي تؤدي إلى نفس النتيجة على غرار الدقة ووضوح العبارات واستعمال صيغ المجاملة وغيرها من الخصائص التي تؤدي عند احترامها إلى صياغة سليمة لا تحمّل الإدارة أي مسؤولية ولا تحمل أي استقزاز للمخاطبين بها، ومن ثم فإنه يقع على عاتق المحرر الإداري الحرص والحذر عند صياغة محرره، وذلك بانتقاء العبارات المناسبة المبنية على معلومات يقينية لا يعترتها الشك، أو إنعدام الحجج المؤكدة لصحتها فاستعمال العبارات غير الدقيقة قد يحمّل الإدارة التزامات غير مؤسسة إلا من خلال هذا المقرر الذي يتمسك به المخاطب بالمحرر، كون الخطاب الموجه له هو خطاب رسمي. كما أن الاعتماد على معلومات غير موثوقة يؤدي إلى التمسك ببطلان هذا المقرر، وزعزعة الثقة في محررات الإدارة بشكل عام، كما قد يجعل المخاطب يتمسك بهذه المحررات إذا كانت تصب في مصلحته حتى وإن كانت هذه الوقائع والمعلومات غير صحيحة، ويضاف إلى ما سبق أن الوثائق الإدارية عند افتقار محررها إلى الحيطة والحذر قد تكون محررات استقزازية للمخاطبين بها، أو مطية للمطالبة بحقوق غير مؤسسة تضمنتها هذه المحررات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص73.

### ثالثا - تمتع المحرر الإداري بروح المسؤولية:

إن الموظف عندما يصدر أي محرر فإنه لا يلزم نفسه فقط بما جاء فيما أصدره، وإنما يلزم إدارته كذلك، ولأن الكتابة الإدارية تلزم الإدارة أمام كل ذي مصلحة، حيث تتحمل مسؤولية ما تضمنته المحررات الصادرة عنها، فيقع على المحرر أن يتحلى بروح المسؤولية عند الكتابة، فيتعين عليه أن يعبر بتحفظ كلما تعلق الأمر باتخاذ قرار لا يدخل في نطاق اختصاصه، كما يجب عليه التدقيق والتحقيق الجدي قبل إصدار أي محرر، ويجب أن يضع في حسابه أن الكتابة الإدارية ذات طابع ودي، غرضها إيصال المعلومة أو حل إشكال أو تحقيق مصلحة، دون استعمال أي عبارات تحمل إيحاءات قد تؤدي إلى سوء الفهم أو الالتباس أو المجادلة العظيمة.

### رابعا - فعالية المحرر الإداري

إن هذه الخاصية من خصائص التحرير هي نتاج التطبيق الحسن للخصائص السابقة، فيجب أن تتسم المحررات الإدارية بالفعالية، حيث يجب حسن اخراجها واستعمالها حتى تحقق الغرض من إصدارها في أقرب الآجال وفي أحسن الأحوال وبأقل تكلفة ممكنة، فيجب أن تكون الكتابة وسيلة لمكافحة الآثار السلبية للبيروقراطية، ذلك أن البيانات الناقصة والعبارات الغامضة أو المشيئة والتكرار والإطناب، والابتعاد عن الموضوع وعدم استعمال الأسلوب الإداري، والذاتية في الكتابة وغيرها من العيوب في الشكل والموضوع من شأنها أن تحد من فعالية المحرر، وبالتالي عدم تحقق الغرض من إنشائه .

## خامسا - وحدة موضوع المحرر الإداري<sup>1</sup>:

يقصد بوحدة الموضوع في المحرر الإداري؛ أن الأصل في كل مراسلة إدارية أنها تتناول موضوعا واحدا، وهذا الأمر يضمن عدم التباس الأمر على المخاطبين بالمراسلة، وتركيز فكرهم وضمان فهمهم لمضمونها بشكل جيد، فقد نجد أن المحرر الإداري قد يخاطب مصالح ذات اختصاصات ومهام مختلفة، مما يجعل كل إدارة لا تبحث إلا على الجزئية التي تعنيها في المحرر، ومن ثم فقد يصعب الأمر عندما يتضمن المحرر عدة مواضيع متمايزة . وإن كان يعاب على هذه الخاصية أنها قد تؤدي إلى زيادة معتبرة في المحررات الإدارية ومثال ذلك عندما يرقى موظف إلى منصب أعلى، فإن هذا الأمر يقتضي بالضرورة تخليه عن المنصب السابق، وهو ما يسفر عن تحرير مقررته لإنهاء المهام بالمنصب القديم، ومقررة تعيين في المنصب الجديد، فلا نجد في الإدارة مقررته إنهاء مهام وتعيين في نفس الوقت، وإنما نجد مقررتين لكل واحدة موضوع واحد فقط.

وهذا الأمر وإن كان يؤدي إلى زيادة في التوريق، إلا أنه يسهل عمل مصالح عديدة، كمصلحة المحاسبة الموارد البشرية، الأمانة العامة... ويبين بوضوح تاريخ انتهاء المهام، وبالتالي انعدام الصفة في توقيع أي وثيقة بعد ذلك التاريخ وفي المقابل نجد مقررته التعيين التي تبين تاريخ التمتع بالصلاحيات الجديدة، والعلاوات الحقوق والالتزامات التي تقابل المنصب الجديد.

<sup>1</sup> - بدر الدين بن تريدي، المرجع السابق، ص.38.

## المطلب الثالث : صيغ وعناصر التحرير المراسلات الإدارية

أسفرت المعاملات اليومية على جملة من الصيغ شبه الثابتة عند تحرير المراسلات الإدارية، يمكن إجمالها في العناصر التالية :

- صيغ التصدير (البدء).
- صيغ العناوين (اختصار الموضوع).
- صيغ النداء.
- صيغ التمهيد (المقدمة).
- صيغ العرض (صلب الموضوع والمناقشة).
- صيغ الخاتمة.
- صيغ أخرى (الانتقال، التذكير السرد التوضيح الترتيب الاستعجال).

### الفرع الأول: صيغ التصدير ( البدء )

وتسمى كذلك برأس الصفحة أو الرأسية وكذلك الدمعة، وقد جرى العرف على إدراج مجموعة من البيانات المتعلقة بالإدارة المصدرة للوثيقة، وكذا السلطة الإدارية الوصية وذكر الدولة (في وسط الصفحة)، وهذا إضفاء للطابع الرسمي على هذه المحررات الإدارية وتمييزا لها عن غيرها من المراسلات الخاصة. كما يكتب أسفل ذلك اسم الإدارة المرسل، وعادة ما يكتب على يمين الورقة في المحررات بالعربية وعن يسارها في المحررات بالفرنسية، وتكتب الإدارات الوصية بشكل تراتبي من أعلى الهرم وصولا إلى الإدارة أو المصلحة المصدرة للوثيقة على نحو المثال التالي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة .....

كلية ...../ قسم .....

مصلحة ...../ رقم ...../ 2025

هذه البيانات تفيدنا في معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ونلمس أهمية هذه المعلومات في تحديد الاختصاص الموضوعي لهذه الإدارة أو المصلحة، والجهة التي يمكن التظلم أمامها ولانيا ورتاسيا، كما تعلمنا مسبقا الاختصاص الإقليمي للجهة المصدرة للوثيقة. فمن وجهة نظر رمزية نجد أن تضمين الجهات السلمية الأعلى تجعل المحرر الإداري يحظى بقبول وتزيد قيمته بالنسبة للمخاطبين به.

يضاف إلى ذلك ذكر تاريخ صدور الوثيقة الذي يسبق عادة باسم المكان الصادرة فيه. كما قد نجد أن بعض المحررات تؤخر التاريخ ومكان الصدور إلى أسفل الوثيقة، وفي حالات أخرى يكتب مباشرة بعد عنوان المحرر، على غرار محاضر الجلسات أين يستهل به افتتاح المحضر على الشكل التالي:

محضر اجتماع.....

بتاريخ الخامس من شهر فبراير من سنة ألفين وخمسة وعشرين، انعقد اجتماع..... بمقر .....قاعة المحاضرات ... بحضور السادة... كل واحد بحسب صفته ومركزه القانوني لدراسة النقاط الواردة ضمن جدول الأعمال.

ولذا التاريخ في المحرر أهمية خاصة على مستويات متعددة، سواء على مستوى مختلف الإدارات والمؤسسات ، فيمكن التعويل عليه في معرفة الاختصاص الزمني للإدارة المصدرة للوثيقة أو تحتسب منه آجال التظلم أو التقادم أو أي أجل قانوني آخر للإثبات اتجاه الغير، وهو الأمر الذي يستدعي تحديد التاريخ بدقة ووضوح. يضاف إلى ما سبق الرقم التسلسلي أو ما يعرف كذلك برقم القيد أو الرقم المرجعي، ويتكون من رقم المحررة الذي يتبع برموز مختصرة للإدارة المرسله إضافة إلى السنة، وكمثال عن ذلك في رسالة إدارية صادرة عن مديرية الصحة بالولاية، رقمها التسلسلي هو 154 صادرة في سنة 2025، فإننا نكتب البيانات على الشكل التالي:

الرقم المرجعي 92 / م ت ع / 2025

المعلوم إن الرقم التسلسلي في الإدارات مرتبط بالبريد الصادر وهناك إمكانية إضافة الأحرف الأولى من اسم ولقب الموظف المرسل، وهذا حتى يتسنى التعرف على المرسل تحديدا في حال كان هناك ضرورة لذلك. وللرقم المرجعي أهمية عملية حيث يسهل عملية الرجوع للمحررة الإدارية ، وهذا من أجل التأكد من وجودها وصدورها عن إدارة معينة. وكخلاصة لهذه الصيغة الأولى المتعلقة بالتصدير نورد هذا النموذج المبسط .

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصحة والسكان

مديرية الصحة والسكان بولاية :.....

مصلحة الموظفين

الرقم المرجعي: : 176 / م ت ب / 2025

## الفرع الثاني: صيغ العناوين

وهي الصيغ المتعلقة بذكر الموضوع بشكل مختصر، ويكون الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للمحررة، وهو الملخص الموجز لها، ذلك أنه يلخص مضمونها في عبارات وجيزة لا تتجاوز السطر أو السطرين، بحيث يفهم المخاطب بها مضمونها قبل أن يقرأ تفاصيلها، وهذا ما يعرف في لغة البحث العلمي بمبدأ الكفاية الذاتية للعنوان، ومن فوائد وضع عنوان للمحررة أنه يسهل عملية قيد الرسالة في جدول البريد الوارد والصادر، ويفر الكثير من الوقت عند البحث عن المحررة المتعلقة بهذا الموضوع، كما يسهل عملية تحديد الأولويات في القراءة<sup>1</sup>، فمن المحررات نجد المستعجل وغيره واخترنا مجموعة من العناوين التوضيحية، المحررات مختلفة نبين فيها الصيغة السابقة:

- الموضوع طلب إتلاف وثائق.
- محضر اجتماع تنسيقي لتنظيم دورة كروية.
- مقرر تنصيب في رتبة متصرف رئيسي.
- محضر مداوات المجلس الشعبي لبلدية...
- قرار تخصيص اعتمادات مالية.
- جدول إرسال.

وغيرها من صيغ العناوين التي تختلف باختلاف طبيعة المحرر، التي يسعى فيها مصدر الوثيقة على كتابة العنوان بشكل بارز عادة ما يكون بخط مختلف أو خط غليظ في وسط الصفحة، ويكتب مباشرة بعد رأس الصفحة.

<sup>1</sup> - بدر الدين بن تريدي، المرجع السابق، ص ص 57-58.

هي صيغ للخطاب الإداري<sup>1</sup>، عندما توجه المحررة إلى شخص طبيعي أو معنوي، سواء تعلق الأمر برسائل داخلية أو بين الإدارات أو حتى تلك الموجهة للغير، ونستعمل عبارات مختلفة باختلاف وضعيات الإرسال، فإذا كانت الرسالة موجهة لشخص طبيعي نكتب عبارة السيد (ة) / الأنسة: الاسم واللقب فنكتب مثلا

إلى السيد(ة) المحترم / .....

كما يمكن أن ندرج الدرجة العلمية إذا كان المخاطب ذا درجة علمية

رفيعة مثل الدكتور / المستشار / فنكتب

إلى السيد الفاضل: الأستاذ الدكتور .....

إذا كانت الرسالة موجهة إلى شخص طبيعي يتمتع بصفة وظيفية نكتب عبارة: السيد (ة) الصفة الإدارية دون ذكر الاسم واللقب، فنكتب مثلا إلى السيد المحترم والي ولاية بسكرة

وهناك من المخاطبين من يحتل مكانة إدارية سامية، فنستعمل صيغ نداء أخرى مثل.

- معالي السيد الوزير.
- عناية السيد النائب.
- سعادة السفير.
- المكرم قنصل الجمهورية.

وتستعمل هذه الصيغ عادة بعد ذكر اختصار الموضوع، فنكتب مثلا:

---

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص91.

الموضوع: طلب فتح تحقيق

معالي وزير الداخلية والجماعات المحلية

وهناك طريقة أخرى مستعملة وشائعة وهي بيان صفة المرسل والمرسل

إليه قبل ذكر عنوان المحررة، فنكتب صفة المرسل منصبه النوعي) أو اسم المصلحة التي يديرها أو يشتغل بها هذا في الحالة التي لم تذكر فيها في رأس الصفحة، ثم نكتب صفة المرسل إليه، ونسبها عادة بإحدى صيغ النداء (السيد 2 معالي المحترم...) ثم نكتب بيانات المرسل إليه على النحو الذي تم تفصيله سابقا، ومثال ذلك:

الرقم المرجعي...../2025

رئيس مصلحة.

إلى السيد المحترم رئيس دائرة ..

الموضوع.....

**الفرع الثالث : صيغ التمهيد (المقدمة)**

المقصود بصيغ التمهيد هي المرجع المعتمد سواء كان مراسلة سابقة (سند إداري) أو نص قانوني، ويمكن كذلك الاعتماد في صيغ التمهيد على مكالمات هاتفية أو خطاب شفوي أو زيارة عمل، ونلمس أهمية المرجع في إعطاء أهمية للموضوع محل المراسلة وكذا تسهيل عملية البحث عن تفاصيل القضية المعروضة توفيراً للوقت عند الإجابة على المراسلة من قبل المخاطبين بها، كما تساعد صيغ التمهيد في بعض الأحيان على التذكير بتفاصيل الموضوع محل المراسلة. بناء على ما تقدم نميز في

صيغ تحرير المقدمة بين حالتين؛ الأولى عند كتابة رسالة إدارية لأول مرة، وهنا لا نحتاج في العادة إلى مرجع يشار إليه .

فنستهل كتابة الرسالة بالعبارات التالية:

يشرفني أن أضع بين أيديكم....

...أن أحيطكم علما.....

يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم ...

يشرفني أن أوافيكم...

إنه من دواعي السرور أن أبلغكم.....

أما الحالة الثانية فهي التي نعتمد فيها على مرجع ما ، وهنا تكون الصيغ بحسب الحالة المرجعية<sup>1</sup>، إما ردا على طلب أو تطبيقا لتعليمة أو قانون، حيث صيغ التمهيد تكون وفقا لما يلي:

▪ إذا كان الأمر متعلقا برد على طلب مثلا فإننا نكتب:

تبعاً / ردا على طلبكم المتعلق ب... رقم ... المؤرخ في...

▪ إذا كان الأمر متعلقا بتنفيذ تعليمة، فإننا نكتب مثلا : تبعاً لتعليمتكم رقم ...

حول المؤرخة في...

▪ إذا كان الأمر متعلقا بتطبيق قانون فإننا نكتب تطبيقا للقانون رقم المؤرخ في .

المتعلق ب....

أو نكتب: المرجع القانون رقم المتعلق ب... المؤرخ في 2....

<sup>1</sup> - عريف عبد الرزاق، المرجع السابق، ص.69.

## الفرع الرابع: صيغ العرض (صلب الموضوع والمناقشة)

تختلف صيغ العرض باختلاف الموضوع باختلاف الموضوع محل المراسلة 3 لكن المتفق عليه في المحررات أنها ممنهجة بالشكل المعتاد بين تمهيد للموضوع، ثم مناقشة وخاتمة، هذه الأخيرة التي سوف نخصص لها مجالا مستقلا في النقطة الموالية فنجد أن المحرر الإداري ملزم بالتمهيد لرسالته ببيان موضوعها بشيء من التفصيل الذي لا يستوعبه العنوان، ثم ينتقل بعد ذلك إلى المناقشة التي تتسم بالتفصيل<sup>1</sup>، دون أن ننسى بأنه من خصائص المراسلة الإدارية الإيجاز وهناك العديد من الصيغ والعبارات الشائعة الاستعمال منها تلك المتعلقة بالعرض أو الشرح أو المناقشة على غرار العبارات التالية:

يتعين في هذا الصدد.... بالنظر إلى .... يجب علينا الإشارة إلى جدير بالذكر  
.... إضافة إلى ما سبق.... وهناك صيغ أخرى متعلقة بالرد مثل من وجهة نظري....  
حسب فهمنا المتواضع .... من ناحيتي.... ردا على تساؤلكم.... وقوفا على  
قراكم.... عطفًا على تعليمتكم.... كما قد يستخدم المحرر صيغ التعداد التي تناسب  
موضوع تقديم الاحصائيات وترتيب الأفكار أو المعطيات، فيستعمل مثلا: بداية....  
انتهاء إلى.... كقاعدة عامة / كاستثناء... أولها، ثانيها.... بصفة أساسية....  
بصفة ثانوية .... استنادا إلى.... وفقا لما يلي .....

## الفرع الخامس: صيغ الخاتمة

تستعمل الخاتمة في المحررات الإدارية لإعادة التأكيد على الطلب المنشود من المحرر، تكون في شكل التماس أو طلب أو أمر أو إبلاغ بحسب ما تقتضيه المراسلة<sup>2</sup>، وهناك صيغ متعددة لاختتام المحررة نذكر منها:

<sup>1</sup>- رضا زواوش، المرجع السابق، ص.51.

<sup>2</sup>- برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.59.

- في انتظار ردكم بخصوص ... تقبلوا منا فائق التقدير .
- في الأخير نلتمس من سيادتكم...
- إني أولى عناية فائقة لتنفيذ محتوى هذه....
- أرجو منكم موافقتنا.....
- في الختام...
- في الأخير...
- خلاصة لما سبق ذكره...
- بناء على ما سبق نجد أنه...
- يرجى اتخاذ التدابير المناسبة بخصوص...
- قدمت لكم هذا ... لاتخاذ ما ترونه مناسبا من إجراءات.....

كما يفضل أن تختتم الرسالة الإدارية بعبارات الشكر والتقدير والاحترام وهي من صيغ المجاملة التي سبق التطرق إليها في الخصائص الشكلية للمراسلة الإدارية وهي صيغ تختلف باختلاف الجهة المرسل إليها، وكذا طبيعة المراسلة وتذكر من هذه الصيغ العبارات التالية :

- تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام.
- دمتم ذخرا لنا وللوطن.
- دمتم في رعاية الله.

▪ تقبلوا منا أسمى آيات الامتتان.

كما يجب تذييل الرسائل الإدارية بتوقيع من المرسل مع بيان صفته والوظيفية واسمه ولقبه ويكون التوقيع بخط اليد، وإذا كان الأمر متعلقا بتفويض يجب الإشارة إلى ذلك بذكر عبارة عن (أو) بتفويض من... (ذكر اسم المفوض وصفته " .

وللتوقيع آثار قانونية بالنسبة للموقع، فهو يتحمل تبعات هذا التوقيع كما أنه يضفي الصفة الرسمية والمصادقية على المحررة الصادرة عنه، وعادة ما يكون التوقيع مصحوبا بوضع ختم المصلحة أو الإدارة المعنية، وهذا للمزيد من المصادقية ومنعا للتزوير والوثيقة غير الموقعة كم هو معلوم تعتبر وثيقة مجهولة ولا تحمل أي قيمة قانونية ولا يمكن اتخاذ أي إجراء بصددتها، ولا يعول عليها في الإثبات أوفي انشاء المراكز القانونية<sup>1</sup> غير أن هذا الأمر مع تطور وسائل الإجرام أصبح مطية للتزوير، حيث يسهل اليوم على المجرمين تقليد الأختام مما يورط شريحة أكبر من المتعاملين بالوثائق الإدارية، نظير الثقة والمصادقية التي يضفيها هذا الختم، الأمر الذي أدى إلى التعويل على طرق أخرى لضمان هذه المصادقية، فنجد أنه في الكثير من الدول المتطورة يتم الاعتماد على بيانات الرقم المرجعي التسلسلي)، مع تذييل الوثائق الإدارية ببيانات كافية للاتصال والتأكد من صحة الوثيقة، حيث يكتب في حاشية المراسلة عنوان المصلحة وبريدها الإلكتروني، ورقم الهاتف أو الفاكس كما أن الكثير من الإدارات في العالم تعمل اليوم على رقمنة وثائقها وتسعى إلى تطوير منظومتها المعلوماتية<sup>2</sup>، وهذا من خلال رفع مستويات الأمن والحماية سواء ما تعلق بأمن المعلومات بشكل عام، أو حماية التوقيع الإلكتروني بشكل خاص من خلال العديد من الوسائل نذكر منها:

<sup>1</sup> - برارمة ميلود، المرجع السابق، ص67.

<sup>2</sup> - وهيبه غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص34.

وسائل متعلقة بالتعريف بالشخص المستخدم وموثوقية الاستخدام ومشروعيته  
وسائل متعلقة بالتحكم في الدخول والنفوذ للشبكة وسائل تهدف إلى منع افشاء  
المعلومات لغير المخولين أو المصرح لهم بذلك وسائل الحماية التكاملية وسلامة  
المحتوى .

### الفرع السادس : صيغ أخرى في التحرير الإداري

هناك بعض الصيغ المساعدة في التحرير الإداري، حيث تبسط الأسلوب،  
وتصنع نوعا من التناسق بين العبارات والأفكار، وتسهل الربط بين عناصر المحرر  
انطلاقا من مقدمته إلى خاتمته، نحاول استعراضها من خلال التطرق للصيغ التالية:  
صيغ الانتقال التذكير السرد الترتيب التوضيح، الاستعجال .

#### أولا - صيغ الانتقال:

المقصود بصيغ الانتقال هو العبارات المستعملة عند التحول من فكرة إلى  
أخرى، فالغرض من هذه الصيغ هو الحد من تقطع الأفكار، حيث يتمكن المحرر من  
فكرة إلى أخرى بسلاسة ودون تشتيت انتباه المخاطب بالمحرر، وقطع حبل أفكاره  
بالبحث عن الصلة بين فقرة أو فكرة وأخرى، ومن الأمثلة على هذه الصيغ  
نذكر ما يلي:

...هذا من جهة، ومن جهة أخرى...

...هذا من ناحية ومن ناحية ثانية...

....هذا الأخير الذي...

▪ بخلاف ما سبق ... على النقيض مما سبق...

▪ علاوة على ما تقدم... زيادة على ذلك... فضلا عن ذلك... في المقابل نجد...  
نظير ذلك نقف على..... ثانيا - صيغ التذكير : وهي صيغ يستعملها  
المحرر لتتبيه أو تذكير المخاطب بمحرره ببعض القوانين أو التعليمات  
أوالالتزامات أو المواعيد أو غيرها وهذا بشكل لبق لا يحمل أي احراج للمخاطب،  
ولا أي علوية للمخاطب، ومن أمثلة هذه الصيغ نذكر ما يلي:

▪ لا يخفى عليكم . لا شك في اطلاعكم على المنشور....

▪ كما تعلمون أنه جاء في نص المادة...

▪ لا يخفى عليكم .... وفقا لما حملته تعليمتكم.....

### ثالثا - صيغ السرد:

والدلالات الاصطلاحية للسرد هنا تختلف عن ماهية السرد في الأدب عموما،  
وانما المقصود هو طريقة الربط والانتقال بشكل أساسي بين العبارات والأفكار  
والفقرات، ولا حصر لهذه الصيغ<sup>1</sup>، فقط نبين منها على سبيل المثال ما يلي:

▪ في بداية الأمر.... في نهاية الأمر...

▪ أولا .... ثانيا....

...من ناحية، ومن ناحية أخرى...

فضلا عن ذلك.... في النهاية .... وأخيرا.... وخلاصة القول... - بصفة

رئيسية .... بصفة عامة .... بصفة ثانوية....

▪ بما أن.... نظرا ل.... اعتبارا ل....

<sup>1</sup>- بدر الدين بن تريدي، المرجع السابق، ص 64.

▪ بناء على.... استنادا إلى.... وفقا ل... في هذا الشأن.... ومن ثم .... تكريسا  
ل..

#### رابعا - صيغ الترتيب:

قد يحتاج المحرر في بعض الأحيان إلى ترتيب الأفكار أو المعلومات التي يدونها في محرره، وقد يوظف في سبيل تبيان هذا الترتيب أرقاما أو حروفا أبجدية أو عبارات تشير إلى معنى الترتيب ومن الامثلة التي تبين صيغ الترتيب نذكر ما يلي:

-1-2-3-

/ .. -ب - ... / ج... -

▪ أولا - ... / ثانيا - ... / ثالثا-

▪ من جهة ... من جهة ثانية

▪ العنصر الأول... بناء على العنصر السابق... العنصر الأخير... - بصفة رئيسية ... بصفة ثانوية . بصفة عامة ... / بصفة خاصة ... - بداية ... نظرا لما تقدم... / وبالمقابل ... بالإضافة إلى .... وأخيرا...

#### خامسا - صيغ التوضيح:

المقصود بالتوضيح هو تبسيط فكرة ما أو تقديم وجهة نظر المحرر بخصوص جزئية من جزئيات محرره أو فهمه الخاص لمسألة معينة، وصيغ التوضيح متعددة نذكر منها:

...نشير في هذا الخصوص إلى... بخصوص هذا الموضوع أو الجزئية) / ...في هذا الشأن... في الواقع ... / ... وبالطبع ... / ... فعلا ... / مبدئيا ... / ...

لاسيما ... على كل حال... | بصفة عامة أو خاصة)... / ... عندئذ... حتى ذلك  
الوقت... / حسب رأي المتواضع ... / من جهتي... | فيما  
يخصني... ومن ناحيتي.....

سادسا - صيغ الاستعجال:

قد تتعلق المحررة الإدارية في بعض الأحيان بموضوع على قدر من  
الأهمية، ولا يتحمل الأمر التأخير أو التأجيل، ومن ثم يجب أن يستعمل المحرر صيغا  
تفيد الاستعجال<sup>1</sup> نذكر منها:

في أقرب وقت ممكن - ... في أقرب الآجال... في أحسن الآجال... دون تأخير... -  
أولي أولوية فائقة لتطبيق ... في أسرع وقت ممكن. على وجه الاستعجال...-  
مستعجل جدا...

---

<sup>1</sup> - نضال فالج الضالعين وآخرون، المرجع السابق، ص66.

## المحاضرة رقم 05

### عناصر المحرر الإداري

بناء على ما تقدم من خصائص وصيغ للمحرر الإداري، وبالنظر إلى النماذج المختلفة للمحررات يمكننا أن نستشف أنه للمحرر مجموعة من العناصر الأساسية والتبعية التي ينبغي توافرها فيه سوف نحاول توضيحها في النقاط التالية.

#### الفرع الأول: العناصر الأساسية في المحرر الإداري

المقصود بالعناصر الأساسية للمحرر هي تلك العناصر التي لا يكاد يخلو منها أي محرر إداري، وسوف نحاول تبسيطها من خلال النموذج الموالي : تم وضع النموذج في عنصر منفصل تحت عنوان العناصر الأساسية في المحرر الإداري<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني : العناصر التبعية في التحرير الإداري

يضاف إلى ما سبق من عناصر نجد أن هناك من المراسلات التي تتصل بمرفقات لازمة للتوضيح أو لتبرير كما أن هناك محررات إدارية ذات وجهات متعددة إضافة إلى الوجهة الرئيسية، وهوما سوف نحاول شرحه من خلال ما يلي:

#### أولا مرفقات المحرر الإداري:

المرفقات هي عبارة عن مستندات أو وثائق إدارية أو قضائية، أو فواتير أو جداول لإحصائية أو شهادات أو تقارير يرفقها المحرر بمراسلته تدعيما لما تضمنته هذه الأخيرة، أو تبريرا لما جاء فيها من آراء وأفكار، حيث يجب ذكر عدد هذه

<sup>1</sup>- برهان رزيق، المرجع السابق، ص 40.

المرفقات وطبيعتها (تسميتها). ويوصي الخبراء بعدم تضمين المعلومات المهمة في الملاحق، كم يجب الإشارة إلى هذه المرفقات بشكل واضح في نص المحرر الإداري.

وهناك خلاف عملي حول الموضوع الذي يشار فيه إليها، فهناك من يذهب إلى تدونها أسفل الصفحة من ناحية اليمين، وهناك من يذهب إلى ضرورة الإشارة إليها تحت المرجع مباشرة أو عقب الموضوع، وفي حال استعمال عدد كبير من المرفقات التي لا يمكن تهميشها مع المحرر مباشرة، يمكن في هذه الحالة إرفاق قائمة تسجل عليها كل الوثائق المرفقة إذا استلزم الأمر ذلك. وهذا وفقا للنموذج التالي : تم وضع النموذج في عنصر منفصل تحت عنوان مرفقات المحرر الإداري

نشير في هذا الصدد إلى أن للمرفقات دورا مهما في توصيل الفكرة للمخاطبين بالمحرر الإداري، كما أنها تزيل كل لبس أو غموض قد يعتري المراسلة، وتبرير كل الآراء أو الأفكار الواردة في المحرر<sup>1</sup>، ولكن يجب التنبيه إلى أن المرفقات يجب أن تكون مستندات غير متوفرة في العادة لدى المخاطب بالمحرر على غرار القوانين والتعليمات والقرارات أو تلك التي أصدرها هو بنفسه، فيستحسن عدم إدراجها إلا إذا كانت الغاية هي التذكير فقط.

## ثانيا - الجهات المتعددة للمحرر الإداري :

للمراسلة الإدارية وجهة أساسية تدون ضمن ما أوردناه تحت عنوان صفة المرسل إليه كم قد تكون لها جهات أخرى يرى المحرر بأنه من الضروري اطلاعها على مضمون المراسلة مثل الرئيس أو الرؤساء السلميين لجهة المخاطبة أو الاعلان العام عن طريق الإعلام، وتسجل في هذه الحالة هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين

---

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص 49.

مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات من الأعلى إلى الأدنى، وتكتب هذه العناصر التبعية في المرفق على النحو التالي:

نشير في هذا الصدد إلى أن للمرفقات دورا مهما في توصيل الفكرة للمخاطبين بالمحرر الإداري، كما أنها تزيل كل لبس أو غموض قد يعتري المراسلة، وتبرير كل الآراء أو الأفكار الواردة في المحرر، ولكن يجب التنبيه إلى أن المرفقات يجب أن تكون مستندات غير متوفرة في العادة لدى المخاطب بالمحرر على غرار القوانين والتعليمات والقرارات، أو تلك التي أصدرها هو بنفسه، فيستحسن عدم إدراجها إلا إذا كانت الغاية هي التذكير فقط.

### المرحلة التحضيرية في التحرير الإداري

يطغى على هذه المرحلة الجانب الذهني أكبر من الكتابة، حيث يسعى المحرر إلى تحصيل جملة من المعارف المتعلقة بموضوع محرره وطبيعته، وكذا 4 معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمراسلته ثم ينتقل بعد ذلك إلى ترتيب هذه المعارف في قالب ممنهج، يكون بمثابة تصميم للخطوط العريضة في المحرر الإداري، بناء على ما تقدم سوف نتطرق إلى تفصيل المرحلة التحضيرية من خلال معرفة العناصر الأساسية في المحرر، ثم ننتقل إلى تصميم المحرر الإداري<sup>1</sup>.

### الفرع الأول: معرفة العناصر الأساسية في المحرر

ينصب التركيز الذهني للمحرر على جمع المعلومات حول موضوع محرره وطبيعته، وكذا حول الجهة المعنية بالمخاطبة، وهو ما سنفصله في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - عبد المجيد رمضان، المرجع السابق، ص71.

## أولاً - معرفة موضوع المحرر:

لكل وثيقة هدف أساسي، ومضمون تحرص على تبليغه للشخص المخاطب بهذه الوثيقة، ومن ثم يجب أن يكون موضوع هذه الوثيقة واضح، وبارز بالشكل الذي لا يدع أي مجال للتأويل والتفسير، وهذا الأمر يستدعي أن تكون للمحرر دراية كافية بالموضوع، ويمكنه الرجوع في سبيل تحقيق ذلك إلى القوانين والمراجع المختلفة، وكما يمكنه التعويل على خبرته وخبرة زملائه للإحاطة بشكل كافي بموضوع مراسلته، وهذا ما يجعل من نظام الرسكلة المعتمد في الإدارات الحديثة<sup>1</sup>، نظاماً ذا أهمية بالغة في تحيين المعارف والاطلاع على كل ما في هو جديد في الأنظمة الإدارية.

كما يقع على المحرر عبء التأكد من صحة معلوماته التي سوف يوظفها محرره والمتصلة بموضوعه، كما يجب عليه انتقاء العبارات المناسبة، فكل موضوع مصطلحاته، وسوف نبين هذه النقطة من خلال مثالين عمليين؛ فنجد أن الدعوة غير الاستدعاء، ومحضر الاجتماع غير محضر المعاينة أو محضر التفتيش أو عرض الحال، فالدعوة لحضور اجتماع ما غير، الزامية ومن هنا نستعمل عبارات تفيد بالتشريف في الحضور، وترغب المخاطب، أما إذا كان الأمر متعلقاً باستدعاء فهذا نستعمل عبارات تفيد الالزام وتبين وجهه أما المثال الثاني فإذا كان الأمر

متعلقاً بمحضر اجتماع فالمحرر لا يكتب عبارات تبين وجهة نظره ورأيه، وإنما يستعمل عبارات تبين المشورة والترجيح أو التصويت، وإذا تعلق الأمر بمعاينة أو تفتيش فهذا يستعمل صيغ التوصيف، كما أن رأيه غير مطلوب في هذه الوضعيات على خلاف ما إذا تعلق الأمر بعرض حال، فيمكن هنا للمحرر أن يستعمل مصطلحات تدور بين النعت وإبداء وجهة النظر.

<sup>1</sup> - عبد المجيد رمضان، المرجع السابق، ص53.

يجب على المحرر أن يفصل كذلك بين الأفكار الأساسية والثانوية، ويشير إلى الموضوع الأساسي بشكل بارز، ويخصص له حيزاً أكبر في محرره، فيظهر ذلك من خلال العنوان والتقديم والطلبات الختامية والخلاصة أن المعرفة الجيدة للموضوع تفرز حسن اختيار المصطلحات والعبارات وتبرز الهدف من المحرر ومضامينه .

### ثانياً - معرفة المخاطب بالمحرر:

إذا أراد المحرر الإداري أن يؤتي محرره أكله، فعليه أن يعرف الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمحرره ولا نستطيع أن نجمل في هذا الموجز كل طبائع الأفراد، ذلك أنها تختلف من بيئة إلى أخرى، ومن زمن إلى زمن بل ومن فرد لآخر، بل سنحاول أن نتحدث عن بعض المحددات العامة ونشير إلى أنه كلما توسع الإلمام بها سهل على المحرر اختيار لغة الخطاب، وكلما توغل المحرر في معرفة شخصية المخاطب بمحرره كلما سهل عليه اختيار أسلوب الخطاب الناجح المنتج والمحقق لأهدافه. وأول حقيقة يجب على المحرر أن يدركها هي وجود اختلاف بين المخاطبين بمحرره، وأن هذا الاختلاف يحتم عليه تعدداً في أساليب المخاطبة، فعندما تخاطب المواطن البسيط فأنت تختار لغة بسيطة يسهل استيعابها، ذلك أن العموم من الناس ليست لديهم معارف قانونية وإدارية. أما إذا كان محررك موجهاً لشخص موظف بإدارة، فيجب أن يتسم محررك بالاستدلال سواء بالقوانين أو القرارات أو المحاضر فيطغى على أسلوب كتابتك التقنيات القانونية والإدارية واجمال ما سبق أن المحرر عند الكتابة يفرق بين الجمهور العام والجمهور المستير. وعلى العموم يرى الخبراء أن لغة المخاطبة في المحررات الإدارية يجب أن لا تكون شخصية ولا خلاصة ولا روحية لكنها ببساطة لغة سليمة وصحيحة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مميش على، رزاق العربي، المرجع السابق، ص 66.

كما نشير إلى أنه يجب التمييز عند التحرير الإداري بين ما إذا كان المحرر يخاطب رئيسه أو مرؤوسا تابعا له أو موظفا آخر من نفس مستواه أو من غير إدارته، حيث سبق لنا عند التطرق إلى خاصية المجاملة في الخطاب إلى ضرورة استعمال العبارات التي تليق بكل مقام والمحرر الخبير بعمله يدور محرره وسطا بين التذلل والإذلال، فلا يصل إلى حد التذلل للغير، ولا يصل كذلك إلى حد التسلط عليهم. ومن الفروق التي يجب أن يراعيها المحرر كذلك، نذكر الفرق بين ما إذا كان المخاطب فردا أو جماعة، فيسهل صياغة المحرر الموجه للفرد بالمقارنة مع المحرر الموجه للجماعة، هذا الأخير الذي يقترب في صياغة مع صياغة النص القانوني من حيث العمومية والتجريد فتصبح مهمة الموظف كمهمة الجهات التشريعية عند صياغة القاعدة القانونية.

ومن ثم فإنه كلما كانت هناك فرصة الفردنة الوثائق كان الأمر أحسن وأسهل للموظف المحرر، ونقدم مثلا على ذلك من الواقع العملي، حيث أنه إذا كان هناك إخلال أو تسبب في الالتزام بمواقيت العمل في مصلحة تديرها كان الأحسن توجيه تنبيهات فردية مع مراعاة سرية التنبيه (الاستفسار) ، ولا نلجأ إلى مخاطبة كل الموظفين (محرر جماعي) إلا إذا كان الإخلال متفشيا ومعلوما لدى العام والخاص، فهنا من الأحسن الاعتماد على مذكرة مصلحة كتنبيه عام موجه لكل الموظفين بضرورة التقيد بمواقيت العمل تحت طائلة المتابعة لكل مخالف يجب أن يراعي المحرر الشعور العام والخاص عند معرفته به، فحسن اختيار التوقيت الذي يخاطب فيه الغير، ومن ثم يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحالات الاستثنائية التي يمر بها المخاطبون مثل حالة الفوضى الوفاة، الصدمة النفسية الفرحة، الحوادث، التوتر السياسي الأزمة الاقتصادية، عدم دفع المستحقات.... وغيرها من الوضعيات التي يمكن أن يكون

عليها المخاطب أو الوضع العام، فهذه الوضعيات وغيرها تغيير لا محال من لغة الخطاب وأسلوبه وتوقيته<sup>1</sup>.

كما أن هناك وضعيات وظروف لا تسمح بالانتظار، وهي الحالات الاستعجالية، التي يجب أن يسرع فيها المحرر في وتيرة العمل على محرره حتى يخرج في الوقت المناسب، وهذا حتى يحقق المحرر أثره بعدم تفويت حالة الاستعجال.

### ثالثا - معرفة طبيعة المحرر:

إذا عرفنا الهدف المنشود والشخص المخاطب بالمحرر الإداري، فإن هذا الأمر سوف يسهل علينا معرفة القلب الذي يجب أن يحرر فيه، فأول ما يجب أن يكتسبه الموظف هو التمييز بين أنواع المحررات الإدارية داخلية أو خارجية مصلحة أو مرفقية موجهة لمواطن أو الموظف، لرئيس أو مرؤوس، ذلك أن صياغة المحرر الإداري تختلف بحسب نوع الوثيقة، فصياغة القرار مثلا غير صياغة التقرير، والمذكرة الإعلامية غير المذكرة المصلحية، ومحضر الجلسة يختلف عن محضر المعاينة أو التفتيش كما أسلفنا فكل وثيقة لديها بياناتها وأدواتها وعناصرها، وكذا طريقتها الخاصة عند صياغتها، وطبيعة المحرر يتحكم فيه الهدف منه، ما إذا كان يتعلق بطلب أو إعلام أو تبليغ أو إقناع أو تذكير بالتزام أو توجيه تعليمات .

بناء على ما سبق نجد أن المحرر يجب أن يكون على معرفة كافية بمختلف أنواع المحررات وأن يعرف الهدف من كل واحد منها حتى يتسنى له الاختيار الأنسب لخطابه، وما يصاحب ذلك من حسن اختيار المصطلحات والبيانات اللازمة فيه، فإذا كان الأمر متعلقا بنقل مجريات اجتماع فهنا المحرر - الذي يكون عادة هو المقرر في الجلسة يسهر على تحرير محضر اجتماع يدون فيه موضوعه جدول الأعمال)،

<sup>1</sup> - عبد المجيد رمضان، المرجع السابق، ص 83.

والحاضرين فيه ومكان الاجتماع وزمانه والآراء المختلفة، ثم يذكر النتائج التي أسفر عنها هذا الاجتماع في شكل مقترحات أو توصيات أو حتى قرارات ملزمة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : تصميم المحرر الإداري

إن التحرير الإداري يعتبر شكلا من أشكال البحوث العلمية المختصرة، فهو يحتاج إلى خطة عمل مضبوطة وممنهجة، كما هو الحال في التعليق على الأحكام وتحليل النصوص القانونية، فيجب على المحرر أن يرتب أفكاره بشكل منطقي متناسق ومتربط، فيبدأ محرره بصيغ التمهيد التي سبقت الإشارة إليها، ثم العرض والمناقشة فصيغ الخاتمة.

### أولا - مقدمة المحرر الإداري ( التمهيد):

تختلف مقدمات المحررات من محرر لآخر، بحسب طبيعة كل منها ومن ذلك نجد أن بعض المحررات مثلما هو الحال بالنسبة للمقررات تبدأ بشكل مفصل في عرض المرجع المقنضيات والتأشيرات المتشكل في بعض الأحيان من أسانيد متعددة، وإذا عرجنا على محاضر الجلسات فإنها تبدأ بوصف معطيات الاجتماع من بيان لزمانه ومكانه والأعضاء الحاضرين وصفاتهم ثم عرض جدول الأعمال، وهناك من المحاضر كمحضر التفتيش ومحضر المعاينة من تبدأ بعرض مرجع التكليف ثم بيان سببه، ثم وصف انطلاق المعاينة أو التفتيش وبيان زمنها ومكانها والأشخاص المكلفين بها، بناء على ما سبق نجد أنه من المهم بالنسبة للموظف الاطلاع المستمر على محررات الغير أو على ما يجمع في كتب التحرير الإداري من نماذج حتى تكون له فكرة مسبقة عن مختلف المقدمات الممكن اعتمادها عند التحرير.

<sup>1</sup> - مميش على، رزاق العربي، المرجع السابق، ص 62.

## ثانيا - العرض في المحرر الإداري (المنافشة)

بعد التمهيد للمحرر الإداري تأتي مرحلة عرض الأفكار ومناقشتها، فكما قلنا سابقا، لكل محرر هدف أو أهداف يسعى إلى تحقيقها ، ومن ثم يجب إبراز الأفكار بأسلوب مفهوم للمخاطب يتوافق ومستواه، ويتم عرض هذه الأفكار حسب أهميتها، ونجد أن هناك من ينتقل في الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية وهناك من ينتقل بشكل عكسي من المهم إلى الهام، بحسب الغاية التي يتوخاها الموظف في محرره كما سبق أن بينا أنه من الأحسن أن يكون المحرر يدور حول موضوع واحد غير أن هناك من المحررات من تقبل بطبيعتها مواضيع متعددة، وفي بعض الأحيان تكون هذه المواضيع غير مترابطة مثلما نجده في محاضر الاجتماعات والمداولات وهنا يفضل أن يلجأ المحرر إلى استعمال العناوين والعناوين الفرعية في محرره حتى يلفت الانتباه إلى كل جزئية ضرورية في عمله، بحيث تكون هذه العناوين بمثابة المحاور الأساسية<sup>1</sup>، ثم يأتي التعليق والتبرير وتقديم الحجج والأسانيد، وكل ما يتعلق بمناقشة هذه العناصر الجوهرية، في شكل فقرات مترابطة على مستوى كل محور مستقل نشير هنا إلى أن بعض المحررات قد تحمل تقسيمات من نوع آخر، فيأتي صلبها في شكل مواد وبنود وهذا ما نجده في المقررات الإدارية والمذكرات المصلحية والتعليمات الإدارية.

## ثالثا - خاتمة المحرر الإداري

يتعين على المحرر الإداري أن يصرح عن الهدف من محرره في الصيغ الختامية وتختلف هذه الأهداف بحسب طبيعة المحرر، فقد تكون في شكل اقتراحات

<sup>1</sup> - برهان رزيق، المرجع السابق، ص34.

أو توصيات ترفع إلى جهات وصية أو إبداء للرأي بخصوص مسألة استشارية، أو تعليمات للتنفيذ، أو طلبا ينتظر موافقة أو غير ذلك مما تهدف إليه المحررات الإدارية. وعليه يجب أن تكون الصيغ الختامية واضحة ومختصرة، وتعكس ما سبقها من مناقشات في العرض) غير منفصلة عنها، ويفضل أن تكون في شكل نقاط في نهاية المحرر، غير أن هناك بعض المحررات وخصوصا تلك التي تناقش العديد من المواضيع المتميزة<sup>1</sup>، التي تستدعي بطبيعتها وضع صيغ ختامية عند نهاية كل فكرة تمت مناقشتها، وهذا الأمر معمول به في محاضر الجلسات، أين يتم إبداء الرأي النهائي أو الاقتراح بعد مناقشة كل جزئية من جزئيات جدول الأعمال.

---

<sup>1</sup> - مصعب اسماعيل طيش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات الإدارية-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة-مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 49.

## المحاضرة رقم 06:

### مراحل التحرير الإداري

#### المرحلة التطبيقية في التحرير الإداري

تتضمن هذه المرحلة ثلاث مستويات فقبل الوصول إلى مستوى التحرير النهائي، لابد من إعداد مسودة للمحرر ثم مراجعتها بعد ذلك، وهذا ما نبينه فيما يلي :

#### الفرع الأول: كتابة مسودة للمحرر الإداري

عند البدء في عملية تحرير الكتابة لابد من تحضير كل وسائلها لتفادي تشويش الأفكار وانقطاعها بعد الشروع في التحرير، فإذا استدعى الأمر الاعتماد على مصادر أو مراجع معينة فيجب أن تكون في متناول يد المحرر. ويفضل عدم تحرير أي مراسلة أثناء الانفعال، سواء كان غضبا أو حزنا أو فرحة عارمة أو تعب أو إرهاق أو غير ذلك من منغصات التفكير السليم ويؤجل أمر التحرير إلى غاية حصول الهدوء النفسي الذي تتجلى فيه الأفكار والعواقب المترتبة عن كتابة المحرر ذلك أنه بعد ارسال المحرر قد لا يكون هناك مجال للتراجع أو الاستدراك وتصحيح الأخطاء.

بعد توفير هذه الأجواء ينطلق الموظف في تقييد كل البيانات المتصلة بالموضوع بصيغ متعددة، ثم يبدأ في ترتيب الأفكار، وحذف كل إطناب أو تكرار أو حشو، أو خروج عن الموضوع، ثم يعمد إلى تحسين المصطلحات، وضبطها على نحو يتفق مع مستوى المخاطب بالمراسلة أو المحررة، فيحرص الموظف في هذه النسخة الأولية على ضبط كل عناصر المحرر وبياناته، والتدقيق في كل عنصر على حدة، ومراجعة كل المباني اللفظية والتركيبية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016-2017، ص55.

## الفرع الثاني: مراجعة مسودة المحرر الإداري

مما لا شك فيه أن المحررة الأولية يمكن أن تتضمن بعض الأخطاء التي وقع فيها المحرر دون انتباه، لذا يجب على كل محرر أن يعيد مراجعة وثيقته قبل عملية التحرير النهائي، وإعادة القراءة يكون بعد مضي فترة تسمح للعقل بالاستقرار والحكم بأكثر حيادية، وهنا ينصح ببعض التقنيات في التحرير الإداري، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص الأخطاء، نذكر منها:

- استعمال أسلوب الفقرات أو العنصرة.
- استعمال أسلوب بسيط مع جمل قصيرة.
- الاستعمال الجيد لعلامات الضبط في اللغة النقاط الفواصل النقطتين علامات الاستفهام علامات التعجب، الفاضلة المنقوطة، العارضتين الشولتين، الجمل الاعترافية.
- استعمال كلمات الربط سواء في بداية كل فقرة أو عند نهايتها. الإجابة على الأسئلة الفرعية التي يتصور أن يثيرها المخاطب بالمراسلة باستعمال عبارات لبقة من مثل: كما تعلمون، نحيطكم علما، كما جاء في التعليمات... وغيرها.
- عدم استعمال أي عبارات انفعالية أو حماسية، أو أي تعابير للفوقية أو للتمرد وإجمالا لا نخرج عن أسلوب المجاملة كخاصية مهمة في المراسلة .
- إعادة التذكير بالهدف الأساسي من المحررة في نهايتها . في هذا المقام يجب أن يضع الموظف في اعتباره أن الوثيقة تمثل الإدارة، وهي انعكاس لصورتها، وأن أي تقصير في تحريرها قد يجلب مسؤولية له ولإدارته.

■ إذا كان هناك بد من عرض المحررة الأولية<sup>1</sup> على من هو أكثر خبرة وتجربة في المجال، فلا يتحرج الموظف من ذلك، ففي الأخير تعبر هذه الوثيقة عن الإدارة التي أصدرتها كما أسلفنا من قبل، وهو ما يجعل من التعاون بين موظفي الإدارة الواحدة واجبا لا غنا عنه عند إصدار الوثائق الإدارية، فكما هو معلوم عند كل باحث أن الإنسان عند مراجعة عمله قد لا ينتبه إلى أخطائه، فهو قد يعتقد صحتها بسبب معرفة خاطئة متراكمة لديه، لأنه كذلك يقرأ ما كتب بعقله الباطن الذي رسمها محررة صحيحة.

### الفرع الثالث: التحرير النهائي

يحرص المحرر في هذا المستوى الأخير على ضبط كل شكليات التحرير من بيانات رأسية إلى التوقيع، وترقيم الصفحات وخلق المراسلة من الأخطاء اللغوية، كما يجب الحرص على ترابط الفقرات ووضوح الأهداف، وعليه أن يتجنب كل تشطيب أو تحشر أو محوفي المراسلة . وبالنظر لما توفره تكنولوجيا الإعلام الآلي من برامج تدقيق فهي تغنينا عن الكثير من الأخطاء بخلاف ما كان عليه الأمر زمن المراسلات اليدوية أو بالآلة الراقنة في عهد المحرر إلى طباعة نسخة أولية ولا بأس من مراجعتها مرة أخيرة قبل ختمها وإرسالها إلى الجهة المعنية، حيث يجب أن يصاحب كل مراسلة جدول إرسال يثبت هذه العملية الأخيرة، وإن كان الأمر اليوم اختلف نوعا ما حيث أن معظم المراسلات إلكترونية<sup>2</sup>، ووسيلة الإثبات تصبح كذلك الكترونية.

<sup>1</sup> - بدر الدين بن تريدي، المرجع السابق، ص 44..

<sup>2</sup> - القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة، 2006. ص 39.

## المحاضرة رقم 07

### نماذج الوثائق الإدارية (التقرير والمحضر)

المبحث الأول: التقرير

المطلب الأول: تعريفه

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 لا يكتفي لما اتخذه من موقف بيّن من القضية التي يتناولها، بل يذكر السبب والعلّة، ويقترح الحل والعلاج .

ويرتكز محرر التقرير على الواقع، ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية.

المطلب الثاني: أنواع التقارير

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

الفرع الأول: تقارير بحث واستقصاء

ويحررها الخبراء بعد استطلاع ميداني يخص فروع النشاط التي تهتم المؤسسات أو الإدارات التي ينتسبون إليها فقد يكلف مقرر بإنجاز :

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

### الفرع الثاني: تقرير تفتيش

وهي تقارير غايتها إطلاع المسؤولين على الوتيرة التي تسير عليها فروع المؤسسات التي يديرونها ومن خلالها يتعرفون على الحسنات والنقائص وعلى ضوئها يأمرن بإدخال التعديلات المناسبة على اجهزة التسيير والتنفيذ ، فقد تكون تقارير التفتيش سرية أو شخصية تهدف الى تقييم الموظفين وبناء على نتائجها قد يرقى البعض أو قد يعاقب البعض الآخر. وذلك يهدف الى فرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير والعمل<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: تقارير أحداث وحوادث

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

### المطلب الثالث: أهمية التقرير<sup>2</sup>

للتقرير أهمية في توثيق العمل وتقييمه ووصفه وتنظيمه لأنها بيان مكتوب يصف حالة أو نشاطا أو مشروعا ، وبواسطة التقارير نحدد المشكلة أو الأمور التي

<sup>1</sup>- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية،- الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2016، ص36.

<sup>2</sup>- وهيبه غرارمي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 2015، ص46.

ينبغي علينا معالجتها وعرضها ومالم تكن الأمور محددة فمن الصعب إدراك الأهداف أو متابعة القراءة في خطة العمل واستيعاب المستقبل وكل هذا الهدف منه :

- تحديد الصعوبات التي واجهت النشاط.
- توثيق النشاط للرجوع إليه وقت الحاجة .
- استخلاص افكار جديدة ونتاجها وتمييزها 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 .

#### المطلب الرابع: شروطه وضوابطه

- جمع المعلومات من مصادرها الأصلية بالمقابلة أو الكتابة أو غيرها.
- التحقق من صحتها تمهيدا لتحليلها تحليلا مطلوباً.
- الانتباه للزمن في الوثائق والأخذ بالأحداث.
- قد تحتاج بعض التقارير لإدراج بعض الصور.
- تحديد المحاور الأساسية لكتابة التقرير وفقا للغرض المقصود من التقرير وينبغي الصدق والنزاهة بعيدا عن الأغراض الشخصية.
- ( المصلحة).
- الاهتمام بشكل التقرير الخارجي وأسلوب صياغته وتحريره.
- مراعاة الدقة والوضوح والأمانة في نقل الحقيقة - الشرف.

- يراعى في التقرير حذف مايلي: الأمثلة / الأوصاف / العموميات / الاحتمالات.

### المطلب الخامس: تصميم التقرير

يتعين على المحرر ان يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة بخصوص مميزات الاسلوب الاداري من موضوعية ووضوح وبساطة وانجاز ودقة ويمكن افرغ هذه المعلومات في قالب منهجي على النحو الآتي<sup>1</sup> :

#### الفرع الأول: المدخل

ويتمثل على تصدير يتكون من تاريخ التقرير وموضعه واسم صاحبه وتعيين الجهة التي توجه اليها ، كما يشتمل على تمهيد موجز يهدف الى اثاره اهتمام المسؤولين وتعيين الجهة المطالبة به وتبيين الدوافع والاسباب التي دعت الى تحريره .  
مثلا : ان الهدف من كتابة هذا التقرير هو الحكم على طريقة أداء الأستاذ ...أو إن موضوع هذا التقرير يتعلق بحالة سير الدروس خلال الفصل الأول من السنة الدراسية 2024 – 2025 .

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

#### الفرع الثاني: صلب الموضوع

يتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة ، التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية الوضوح البساطة الايجاز الدقة ويمكن

<sup>1</sup>- برارمة ميلود، المرجع السابق، ص.92.

الاستعانة بالتعبير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الادارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير.

ويعتبر صلب الموضوع أطول جزء في التقرير حيث يتوسع الموضوع ليشمل العمليات الضرورية في كل تقرير وتتدرج في ثلاث مستويات :

- عرض الوقائع: عرض حال موضوعي، وفيه يقوم المقرر بسرد التفاصيل وتحديد الأسباب .
- التعليق والمناقشة: مناقشة الوقائع وتقييمها وذكر الاوضاع الناجمة عنها وابداء الرأي فيها وتقديم البيانات والحجج.
- ذكر النتائج وما يتولد عنها من اقتراحات.

وهناك قسم ثانوي يلحق بصلب الموضوع وهو الوثائق الملحقة والتي يمكن الاستغناء عنها في التقارير القصيرة .

### الفرع الثالث: الخاتمة

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

- أرجوا أن توافقوا على الإقتراح الذي يهدف الى ....
- الرجاء منكم ان ترجعوا لي هذا التقرير مصحوبا بموافقتكم أو بتعليماتكم لإتخاذ ما ترونه مناسباً.

## نموذج عن تقرير :

السيد:.....

الى السيد

رئيس مصلحة الموارد البشرية الصحة والسكان

الإدارة العامة

ابن عكنون في .....

تقرير عن تريض تكويني

لأعوان تسيير حظائر السيارات الاسعاف

مركز التكوين

سيدي مسؤول الموظفين

نقدم لكم فيما يلي تقريراً مفصلاً عن التريض التكويني الخاص بأعوان تسيير  
حظائر السيارات الاسعاف في المنطقة .....

انطلقت عملية تكوين أعوان تسيير حظائر السيارات- الدفعة الأولى - في ...  
مارس .... . وانتهت في أغسطس من العام نفسه. وكانت هذه العملية على مستوى  
الأعوان، وتعريفهم بما جدّ في مجال الميكانيك، وتنظيم حظائر السيارات حيث ان  
الجديد في هذا المجال كثير، ولا يجوز لشركة في مستوى شركتنا ان تبقى في منأى  
عن التطور الذي يحصل تباعاً في هذا المجال ..

وقد تلقى المتربصون المواد الدراسية التي أقرت في مديرية التكوين بالإدارة العامة<sup>1</sup> وهي:

- المواد المتصلة بتخصص الأعوان :
- عناصر الميكانيك العامة ( 6 ساعات أسبوعيا).
- الصيانة ( 6 ساعات أسبوعيا).
- المواد المكملة:
- الرياضيات العامة ( 6 ساعات أسبوعيا).
- المحاسبة العامة ( 6 ساعات أسبوعيا).
- تقنيات التعبير العربي (3 ساعات أسبوعية).
- تقنيات التعبير الفرنسي (3 ساعات أسبوعية).

فالمواد المتصلة مباشرة بتخصص الأعوان غايتها دعم معارفهم وجعلهم أقدر على التحكم في تسيير المناصب التي تسند إليهم، أما المواد المكملة بالإضافة إلى أنها تدعم مواد التخصص، فهي تمنح للمتربصين وسائل جديدة، ترفع من مستواهم المهني العام.

فمادتا تقنيات التعبير العربي، وتقنيات التعبير الفرنسي، تسمحان للمتربصين بالحصول على أدوات فهم النصوص والبلاغات الإدارية وتنفيذها، والرد عليها بكيفية ناجعة، كما أن مادتي الرياضيات العامة والمحاسبة العامة تجعلان المتربصين أكثر قدرة على التحكم في الوثائق ذات الطابع المالي والتجاري، مثل الفواتير وبيانات التسليم وغيرها .

<sup>1</sup>- برارمة ميلود، المرجع السابق، ص63.

أما مواد التخصص فتمنح المتربصين الأدوات الفعالة للتحكم في ميدان عملهم مما يسمح لهم انجاز العمليات في اقصر وقت وفي أحسن الأحوال.

وقد سار التكوين وفق محورين اثنين :

أ- الجانب النظري من الدروس.

ب- الجانب التطبيقي.

وإضافة إلى ذلك فقد حظي المتربصون ، بجولتين تكوينيتين إلى مخازن قطع الغيار وورشات صيانة العتاد في الشركة .

والجدير بالذكر هو أن المكونين قد بذلوا قصار جهدهم في أداء واجبهم ومهامهم اتجاههم وهي جهود تستحق التتويه والتشجيع .

ومن خلال عمليات تقييم المتربصين، تبين أن البلاغ التعليمي الممنوح قد نفذ إلى الأذهان، وقد تحقق ما كان منتظرا من الفهم والاستيعاب، ولعل ذلك راجع إلى كفاءة المكونين العالية وإعدادهم الجيد لدروسهم .

وتبين من التقرير الذي أعده ممثلو المتربصين أن الدفعة الأولى من أعوان تسيير حظائر السيارات، قد حظيت بتكوين يفوق ما كانت تنتظره جودة ونجوعا، وإنها قد تحصلت على معارف ومهارات تجعل أعضائها أكثر قدرة على أداء مهامهم.

غير أن ممثلي المتربصين قد أثاروا عدة مسائل، بعضها تربوي وبعضها الآخر يتعلق بظروف الإقامة في داخلية المركز:

▪ ويرى المتربصون أن الحصة المخصصة لتقنيات التعبير العربي ليست كافية ولا تسمح باستيفاء المراجع.

- ويرون انه كان ينبغي أن يدرسوا مبادئ كهرباء السيارات ضمن إحدى التخصصات العلمية.
- ويدعون إلى تمديد فترة التكوين إلى 9 أشهر بالنسبة للدفعات المقبلة، نظرا لكثافة البرنامج وما يتطلبه من جهود كبيرة لاستيعابه.
- ويرجون تحسين مستوى نوعية الطهو وإعداد الأطعمة .

هذا، فقد كان التبرص مفيدا، جنى منه المتربصون الثمار الموجودة، وأنا واثق من أن الزيادة في الحصص الزمنية لتكوين الدفعات المقبلة، ورفع مقدار الحصص لبعض المواد ، وتخصيص فترة الجذع المشترك بهدف تجنيس المستوى ، إجراءات ضرورية لتحسين نوعية تكوين مستخدمي شركتنا.

المسؤول المحرر

.....

سيدي بلعباس في .....

المحضر

1- تعريفه:

بمثابة " جهاز مسجل إنساني "

- جهاز إنساني لأنه يسجل كل شيء
- إنساني ، لأنه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع .

وهو وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر، ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى، ما سمع، أو عاينه، وينقل الوقائع أو التصريحات إلى رؤسائه الإداريين أو الجهة التي طلبته دون ابداء رأي بشأنها.

والقاعدة ان المحضر يحزر بطلب من السلطة الادارية والقضائية ومحرر المحضر شخص ذو صلاحيات أو وظيفة محددة مثل الدركي، قاضي التحقيق، ..

## 2- أنواع المحاضر :

للمحضر نوعان وهما:

- **المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة :** محضر مباحثات مجلس الإدارة ، محضر جمعية عامة للمساهمين ، محضر الإجراءات التأديبية ..
- **المحاضر المتعلقة بالشؤون العامة :** محضر ضبط لمخالفة ما ، محضر تحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق...

## 3- أهميته :

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

## 4- شروط تحرير المحضر :

- الموضوعية والوفاء.
- تقييد كل مكان ، تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة.
- الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين.

- ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا.
- تحديد جدول الأعمال.
- سرد الوقائع بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل، ونزاهة.
- تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ ، وتركيب العبارات .

5- شكله :

### 1.5- المدخل:

ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة، الطابع، العنوان وهوع بارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه ، ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفته ثم الإمضاء .  
والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه

### 2.5- المعالجة :

وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم ،  
ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام  
مثلا : في الثالث من شهر مارس من سنة أربعة وعشرون والفين وعلى الساعة  
التاسعة صباحا ....

### 3.5- الخاتمة :

وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها.

#### 4.5- عبارة الاختتام :

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

وهذا هيكل المحضر :

#### نموذج لمحضر تنصيب

#### الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة الوطنية للإدارة الجزائر في .....

#### محضر تنصيب

في اليوم ..... من الشهر ..... من سنة ..... نحن  
مدير المدرسة الوطنية للإدارة حضر أمامنا :

السيد (ة)..... المولود(ة) في ..... ب .....  
ولقد نصبناه (ها) في وظيفته (ها) في ..... بالمدرسة ابتداء من : .....  
وهذا طبقا لـ ..... المؤرخ في .....  
حرر هذا المحضر من طرفنا بعد أن اطلع عليه المعني ووقع عليه .

المعني بالأمر المدير

## نماذج من وثائق السرد الإدارية

1. الرسالة الإدارية

2. محضر الاجتماع

3. التقرير

4. عرض حال

5. المذكرة

6. الاستدعاء

7. جدول الإرسال

**المحاضرة رقم 08**  
**حصص تطبيقية عن كيفية تحرير بعض المحررات الرسمية**  
**نماذج من المحررات الرسمية**

نموذج من رسالة ادارة: مرسوم الى رئيس

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

البيض في 10 أكتوبر 2008

وزارة .....  
ولاية .....  
ديوان الوالي .....  
رقم: 15. د.و أوب/08

الوالي .....  
إلى .....  
السيد: معالي وزير .....  
.....

الموضوع: الانتخابات .....  
المرجع: منشوركم رقم ... المؤرخ في ...

يشرفني أن أفيدكم باستلام منشوركم المذكور في المرجع أعلاه والمتعلق  
بالانتخابات ..... المقبلة.

كما أنني اتخذت كل الإجراءات اللازمة لتطبيقه وتوزيعه على كافة البلديات.

وسوف لن يفوتني أن أخبركم عن كل الصعوبات التي يمكن أن أتعرض لها أثناء  
التطبيق.

الوالي .....  
.....  
( الختم الإداري )

نماذج من رسالة إدارية: رئيس إلى مرسوم

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

البيـض في ....  
الوالي  
إلى  
السادة رؤساء الدوائر .

وزارة .....  
ولاية .....  
الديوان  
رقم: 16/د. و. ب/ 2008

الموضوع: إحياء ذكرى عيد الاستقلال .

في إطار الاحتفالات بذكرى عيد الاستقلال الموافق ليوم الثلاثاء 5 جويلية 2008 .  
بشرفني أن أطلب منكم تحضير برنامج تربي بالنظاهرات الثقافية والرياضية .  
كما ألفت انتباهكم إلى تعميم هذه النظاهرات من كل تراب الولاية وتزيين الشوارع  
باللافتات والشعارات الوطنية .

وفي الأخير أؤكد على ضرورة مشاركة جميع البلديات في هذه الاحتفالات .

أرجو السهر على نجاح العملية .

ع/ الوالي  
رئيس الديوان  
( الحتم الإداري )

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

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

### محضر اجتماع

...../

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

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

افتتاح الجلسة: كلمة ترحيبية، التذكير بحدول الأعمال وتقرير عرض إحالة الكلمة إلى المددحلين.

.....  
المناقشة والتدخلات ... العرض  
النتائج المتوصل إليها.

اختتام الجلسة: إعلان الرئيس عن (رفع أو تحلف الجلسة أو إنهاؤها) بالساعة والتاريخ.

التوقيع

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

البيـض في .....

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية البيض

الأمانة العامة

رقم: .....

### عرض حال تقييم منحزات البرنامج للتنمية لولاية السـ

في إطار تقييم عملية تنفيذ برنامج التنمية لولاية البيـض  
بشرفني أن أقدم لكم عرضا شاملا للمشاريع المنحزة والتي هي في طور الانجاز  
وكذا المبرمجة للانجاز وذلك في الميادين التالية:

أولاً: الميدان الفلاحي.....

.....

ثانياً: الميدان الصناعي.....

.....

ثالثاً: الميدان الاجتماعي.....

.....

رابعاً: الميدان الثقافي.....

.....

حرر بالبيض في.....

التوقيع

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

البيضاء في 30 أبريل 2008

ولاية البيض  
مديرية التنظيم و الإدارة المحلية  
مصلحة المستخدمين  
رقم: 15 م . م / و . ب / 2008

مذكرة

(.....)

بمناسبة العيد العالمي للشغل  
ننهي إلى علم كافة المستخدمين بالولاية أن يوم الثلاثاء فاتح ماي 2008 سيكون  
يوم عطلة مدفوعة الأجر.

عن الوالي وبتفويض منه  
رئيس المستخدمين  
مصطفى فالح  
الختم

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

النظـام

استدعاء

(.....)

- الرجاء من السيد: .....
- الحضور إلى: .....
- يوم: ..... على الساعة: .....
- الموضوع (السبب): .....
- .....

البيـض في  
التوقيـع

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بشـار في 05 نوفمبر 2008

وزارة التكوين المهني والتمهين  
مديرية التكوين المهني بشـار  
الرقم: 03.م.ت.م/ و ب . 2007

### جدول إرسال

(.....)

إلى السيد مفتش التوظيف العمومي

الرقم	بيان الوثائق	عددها	الملاحظات
- 1 -	ستجدون في هذا الإرسال: ملف السيد: قـدور إبراهيم يتضمن: - مقرر التعيين - محضر تنصيب - شهادة طبية - شهادة ميلاد	01 01 01 01	للتأشير عليه والإرجاع
		04	

الإمضاء

## الخاتمة

إن مسألة الاتصال التنظيمي تحظى باهتمام متزايد من طرف مسيري المؤسسات والهيئات الإدارية في الجزائر، نظرًا لدوره الحيوي في تحسين الأداء وتطوير أساليب التسيير والتنظيم. وقد أصبحت المؤسسات اليوم تعمل باستمرار على تحديث آليات الاتصال الداخلي والخارجي، باعتباره عنصرًا أساسيًا في تحقيق الفعالية الإدارية وضمان الاستمرارية والتفوق في بيئة تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة.

فالمسيرون الذين يطمحون إلى النجاح في أداء مهامهم ومسؤولياتهم الإدارية مطالبون بإعادة النظر في الأساليب التقليدية للتسيير، والبحث عن طرق حديثة وفعالة تسمح بتوفير مناخ عمل ملائم، يضمن الراحة النفسية والبدنية للعاملين، ويعزز من تدفق المعلومات بشكل سلس ودقيق داخل المؤسسة. فكلما كان الاتصال التنظيمي واضحًا وفعالًا، كلما انعكس ذلك إيجابًا على الأداء العام وجودة المخرجات الإدارية.

وفي هذا السياق، يبرز دور التحرير الإداري باعتباره أحد أهم مظاهر الاتصال داخل المؤسسة، بل يمكن اعتباره واجهتها الرسمية ومرآة تعكس مدى احترافيتها وجودة خدماتها. فالمراسلات والوثائق الإدارية ليست مجرد نصوص مكتوبة، بل هي أدوات تواصل رسمية تحمل في طياتها صورة المؤسسة وانضباطها ودرجة احترامها لقواعد التنظيم الإداري.

ومن هذا المنطلق، لا يمكن أن يؤدي التحرير الإداري وظيفته على أكمل وجه إلا إذا اعتمد على أسلوب واضح وبسيط ودقيق، يراعي قواعد اللغة الإدارية، ويستجيب للنماذج الرسمية المعتمدة داخل مختلف الإدارات، مع الالتزام الصارم بالنصوص القانونية والتنظيمية التي تضبط العمل الإداري. كما أن جودة التحرير ترتبط أيضًا

بمدى قدرة الموظف على اختيار المصطلحات المناسبة، وتنظيم الأفكار، والابتعاد عن الغموض أو الحشو أو التعقيد الذي قد يعيق فهم الرسالة.

إضافة إلى ذلك، فإن التطور التكنولوجي الذي عرفته الإدارة الحديثة فرض ضرورة إدماج الوسائل الرقمية في عملية الاتصال الإداري، من خلال الإدارة الإلكترونية، التي ساهمت في تسهيل تبادل المعلومات، وتسريع الإجراءات، وتقليل الأخطاء المرتبطة بالوسائل التقليدية. كما أن حسن تنظيم الأرشيف الإداري يعد عنصرًا مهمًا لفعالية الاتصال، لأنه يضمن حفظ الوثائق واسترجاعها عند الحاجة بشكل منظم ودقيق.

وعليه، يمكن التأكيد على أن فعالية الإدارة الحديثة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بجودة الاتصال التنظيمي والتحرير الإداري، باعتبارهما عنصرين متكاملين يساهمان في تحسين التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، ورفع مستوى الأداء، وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية. كما أن تطوير هذه الآليات لم يعد خيارًا بل ضرورة حتمية تفرضها التغيرات المتسارعة التي يعرفها محيط المؤسسة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

ومن الناحية القانونية، فإن التحرير الإداري لا يقتصر على كونه وسيلة للتواصل داخل المؤسسة فقط، بل يُعد أداة قانونية تُرتب آثارًا وحقوقًا والتزامات على الإدارة والمتعاملين معها. فالوثائق والمراسلات الإدارية، متى استوفت الشروط الشكلية والموضوعية، تصبح وثائق رسمية يمكن الاحتجاج بها أمام الجهات الإدارية أو القضائية، مما يجعل دقة صياغتها أمرًا بالغ الأهمية.

كما أن احترام القواعد القانونية والتنظيمية في إعداد المراسلات، مثل الاختصاص، التوقيع، التاريخ، والتأشير، يضمن مشروعية العمل الإداري ويحول دون الوقوع في أخطاء قد تؤدي إلى بطلان القرار أو الطعن فيه.

وعليه، فإن التحرير الإداري الجيد لا يحقق فقط فعالية تنظيمية واتصالية داخل المؤسسة، بل يضمن كذلك سلامة الإجراءات من الناحية القانونية، ويعزز مبدأ الأمن القانوني داخل الإدارة. كما أن التطور نحو الإدارة الإلكترونية لم يُلغِ هذا البعد القانوني، بل عززه من خلال اعتماد التوثيق الرقمي والتوقيع الإلكتروني كوسائل حديثة لإثبات صحة المراسلات وحجيتها القانونية.

## قائمة المصادر المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب

1. بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، 2015.
2. برارمة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية-طرق التصنيف والترتيب والحفظ، دار المعرفة، الجزائر، 2005.
3. برهان رزيق، القرار الإداري وتمييزه من قرارات الإدارة، الطبعة الأولى، دون دار نشر، 2016.
4. برهان رزيق، القرار الإداري وتمييزه من قرارات الإدارة، ط1، دون دار نشر.
5. بشير العالق، دليل كتابة التقارير، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1989.
6. بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 2009.
7. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2010.
8. سامية عواج، الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات-الاستراتيجيات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2020.
9. عبد المجيد رمضان، فنيات التحرير الإداري، دار هومة، للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2018.



القاضي فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، جامعة مصر للتكنولوجيا، القاهرة،

2006.

11. محمود حسن اسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، ط1، الدار

العالمية للنشر والتوزيع، 2003.

12. مميّش على، رزاق العربي، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين

مستخدمي التربية وتحسين مستواهم وزارة التربية الوطنية الجزائر، سنة 2010.

13. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة-دراسة نظرية وتطبيقية، ط2، ديوان

المطبوعات الجامعية، سنة 2016.

14. نضال فالح الضالعين وآخرون، نظريات الاتصال والعالم الجماهيري،

الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016.

15. وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1،

الجزائر، سنة 2015.

## 2- المذكرات والرسائل الجامعية

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 السالمية، غزة، 2004.

## 3- المطبوعات الجامعية

1. رضا زاوش، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018/2017.



2. الطيب لقصاص، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، سنة 2023/2022.

3. عبد الجليل طواهير، مطبوعة الإتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 20013.

4. عسوس عمر، ماهية الاتصال، في مطبوعة الاتصال في المؤسسة، يوم دراسي حول الاتصال داخل المؤسسات، عنابة، في 26 أفريل 1979.

4- المجالات:

1. عريف عبد الرزاق، برقية سهيلة، أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الباحث العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد، 24 جوان 2016.
2. عشوي مصطفى، أهمية الاتصال في تسيير المؤسسات، مقال منشور في كتاب عالم الاتصال، تأليف جماعي، بإشراف عبد الرحمن عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999..

#### ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

1. Mohamed Belaouf, l'enseignement de la rédaction administrative entrer formation académique et exigences professionnelles, revue expression, n°4, décembre .



## الفهرس

1	.....مقدمة
5	.....المحاضرة رقم 01: مفهوم الاتصال وأهميته في المجال الإداري
	.....المحاضرة رقم 02: أنواع الاتصال الإداري حسب الوسيلة (اللفظي
18	.....وغير اللفظي).
23	.....المحاضرة رقم 03: مبادئ وقواعد التحرير الإداري
33	.....المحاضرة رقم 04: خصائص التحرير الإداري
66	.....المحاضرة رقم 05: عناصر المحرر الإداري
76	.....المحاضرة رقم 06: مراحل التحرير الإداري
79	.....المحاضرة رقم 07: نماذج الوثائق الإدارية (التقرير والمحضر)
	.....المحاضرة رقم 08: حصص تطبيقية عن كيفية تحرير بعض المحررات
92	.....الرسمية (نماذج من المحررات الرسمية)
99	.....الخاتمة
102	.....قائمة المصادر المراجع