



اتصال و تحرير إداري

مطبوعة محكمة موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الأعمال

إعداد:
د. ترايكية يامنة

الصفحة	محتوى المطبوعة
03	مقدمة
الجزء الأول: الإطار العام للاتصال الإداري	
07	مدخل إلى الاتصال الإداري
21	أنواع وتقنيات الاتصال الإداري
الجزء الثاني: الإطار العام للتحضير الإداري	
37	مدخل إلى التحضير الإداري
48	صيغ التحضير الإداري
60	الرسالة الإدارية وأنواعها
74	وثائق التبليغ: جداول الإرسال، الدعوات، الاستدعاءات، البرقيات
82	وثائق الوصف و السرد و التحليل: محضر، عرض حال، التقرير
95	النصوص الإدارية التفسيرية: المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، الاعلان
107	النصوص الإدارية التنظيمية: المراسيم، القرارات، المقررات
115	خاتمة

● مقدمة :

في ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات، أصبحت الكفاءة في إدارة المؤسسات والإدارات ضرورة ملحة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أهم العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الكفاءة، يأتي الاتصال الإداري والتحرير الإداري في مقدمة الأدوات والمهارات التي لا غنى عنها في البيئة الإدارية الحديثة. يمثل الاتصال الإداري الوسيلة الأساسية لتبادل المعلومات وتنظيم العلاقات داخل المؤسسات، فهو الجسر الذي يربط بين مختلف المستويات والقطاعات الإدارية، ويضمن تنسيق الجهود وتحقيق التكامل في العمل.

كما يعتبر التحرير الإداري أحد أهم أساليب الاتصال الإداري، حيث يعنى بصياغة الوثائق والمراسلات الرسمية التي تنقل الرسائل الإدارية بدقة ووضوح، مع الالتزام بالقواعد القانونية والتنظيمية التي تضمن مصداقيتها وفعاليتها، ومن خلال هذه المطبوعة سنقوم بتقديم معرفة شاملة حول مفاهيم الاتصال والتحرير الإداري، واستعراض الأنواع المختلفة للأدوات الكتابية المستخدمة في العمل الإداري، مع التركيز على الأسس والمبادئ التي تساعد على تحسين جودة التواصل الإداري، وتعزيز الفهم المتبادل بين جميع الأطراف المعنية. كما تسعى إلى تزويد الطالب بالمهارات العملية اللازمة لصياغة نصوص إدارية صحيحة وواضحة، تفي بالغرض المطلوب منها، سواء أكانت رسائل، مذكرات، تقارير، أو نصوص تنظيمية، وهذا سيمكن الطالب من تطوير أدائه الإداري، والمساهمة بفعالية في تحسين بيئة العمل المؤسسي.

ولتحقيق هذه الأهداف قمنا بتقسيم هذا المقياس إلى جزئين مقسمين إلى تسعة محاور:

الجزء الأول تناولنا فيه الإطار العام للاتصال الإداري ، حيث تناولنا فيه محورين:

المحور الأول: تناولنا في هذا المحور مدخل إلى الاتصال الإداري ، حيث تطرقنا إلى مفهوم الاتصال الإداري

أهميته، خصائصه ، عناصره، ...

المحور الثاني: تناولنا فيه أنواع وتقنيات الاتصال الإداري، حيث تناول أهم أنواع الاتصال وأبرز تقنياته.

أما الجزء الثاني فقط تناولنا فيه الإطار العام للتحرير الإداري، حيث تضمن سبع محاور هي:

المحور الأول: تناولنا فيه مدخل عام إلى ماهية ومفهوم التحرير الإداري من تعريف وأهمية وخصائص

وشروط...

المحور الثاني: تناولنا فيه أهم الصيغ المستعملة في عملية التحرير الإداري، صيغ التقديم، العرض

والخاتمة،...

المحور الثالث: تناولنا فيه مفهوم الرسالة الإدارية وأهم أنواعها .

المحور الرابع: تناولنا فيه أهم الوثائق المستخدمة في عملية التبليغ من جداول الإرسال ، الدعوات،

الاستدعاءات، البرقيات، مع استعراض نماذج عن هذه الوثائق.

المحور الخامس : تناولنا فيه أهم الوثائق المستخدمة في عملية الوصف ،السرد والتحليل من محضر، عرض حال ، التقرير ، مع استعراض نماذج عن هذه الوثائق.

المحور السادس: تناولنا فيه أهم النصوص الإدارية التفسيرية: المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، الاعلان ، مع استعراض نماذج عن هذه النصوص.

المحور السابع : تناولنا فيه أهم النصوص الإدارية التنظيمية: المراسيم، القرارات، المقررات، مع استعراض نماذج عن هذه النصوص.

• أهداف الوحدة: تهدف هذه الوحدة إلى:

- فهم مفهوم الاتصال الإداري وأهميته داخل المؤسسة. ؛
- التمييز بين أنواع الاتصال الإداري (الداخلي، الخارجي، الرسمي، غير الرسمي) ؛
- شرح خصائص وأهداف التحرير الإداري ومجالات استخدامه؛
- التعرف على النماذج والقواعد الشكلية واللغوية للمراسلات الإدارية الرسمية؛
- إتقان مهارات صياغة مختلف الوثائق الإدارية (مراسلات، تقارير، محاضر، مذكرات) ؛
- تحرير الوثائق الإدارية بأسلوب لغوي سليم ومنظم وخالٍ من الأخطاء؛
- تطبيق قواعد الكتابة الرسمية كالإيجاز، الدقة، والوضوح؛
- استخدام الوسائل الرقمية في إعداد وتنسيق المراسلات الإدارية؛
- تنمية الحس بالمسؤولية والدقة في نقل المعلومات الإدارية؛
- الالتزام بالموضوعية والحياد في تحرير النصوص الإدارية؛
- احترام أخلاقيات التواصل الإداري (اللباقة، السرية، الاحترام المتبادل).

• المكتسبات القبلية:

حتى يتمكن الطالب من دراسة محتوى هذه المادة لابد أن يكون ملما بوظائف الإدارة أي (التسيير، التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة) وهو ما تم تناوله في مادة مدخل لإدارة الأعمال ومادة تسيير المؤسسة وكذا التمكن الأولي من أدوات التحرير باستعمال البرامج المكتبية خاصة وهو ما تم التعرض إليه في مادة الإعلام الآلي.

• التعريف بالمقياس وطريقة التقييم:

المقياس عبارة عن :

المادة :الاتصال والتحرير الإداري

وحدة التعليم : منهجية

الرصيد: 04



المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري

طريقة التقييم: تقييم مستمر + امتحان نهائي ويقاس معدل المادة بالوزن الترجيحي للدروس (60%)

والأعمال الموجهة (40%)



الجزء الأول: الإطار العام للاتصال الإداري

المحاضرة الأولى:

مدخل إلى الاتصال الإداري

الأهداف التعليمية

- تعريف الطالب بمفهوم الاتصال الإداري وتمييزه عن باقي أشكال الاتصال؛
- توضيح أهمية الاتصال الإداري في تسيير وتنظيم العمل داخل المؤسسات؛
- التعرف على مكونات عملية الاتصال الإداري (المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، التغذية الراجعة)؛
- تحديد المعوقات الشائعة في الاتصال الإداري ؛
- تعزيز وعي الطالب بأهمية امتلاك مهارات تواصل فعّالة في بيئة العمل الإداري.

المحاضرة الأولى: مدخل إلى الاتصال الإداري

● تمهيد :

يمثل الاتصال الإداري أحد الأعمدة الجوهرية التي تركز عليها الوظيفة الإدارية داخل المؤسسات الحديثة، سواء كانت اقتصادية، تعليمية، أو خدمية، فلا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية من دون نظام اتصال داخلي وخارجي منسجم يضمن تدفق المعلومات بشكل دقيق ومنتظم بين مختلف مستوياتها ووحداتها.

فالمدير لا يستطيع التخطيط أو اتخاذ القرار أو التوجيه أو الرقابة ما لم يمتلك وسيلة تواصل فعالة، كما أن الموظف لن يتمكن من تنفيذ المهام أو الاستجابة للتوجهات دون أن يفهمها عبر قناة تواصل واضحة ومباشرة. بذلك، فالتواصل يُعد شريان الحياة للإدارة، بل ويُنظر إليه كوظيفة إدارية قائمة بذاتها تتكامل مع الوظائف التقليدية الأخرى.

في هذه المحاضرة التمهيدية، سنسعى إلى تقديم مدخل عام لمفهوم الاتصال الإداري من خلال التطرق إلى تعريفاته المختلفة، وأهدافه، ومكوناته الأساسية، كما سنسلط الضوء على أهمية الاتصال في بناء العلاقات التنظيمية، وتسهيل التنسيق، واتخاذ القرار، ومواجهة التحديات المرتبطة بسوء الفهم أو انقطاع التواصل. كما سنناقش بعض المعوقات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسات، سواء كانت بشرية، تنظيمية، أو تقنية، حيث أن فهم هذه المفاهيم يُعدّ خطوة أولى ضرورية لتكوين وعي إداري اتصالي يساعد الطالب مستقبلاً على أداء أدواره المهنية بفعالية، سواء كمخطط أو كمنفذ أو كقائد ضمن المؤسسة.

(1) تعريف الاتصال:

أ - لغة:

تعود كلمة "اتصال" في أصلها اللغوي إلى الجذر "وصل"، والذي يدل على الربط والالتحام بين طرفين أو أكثر، وقد ورد في معجم لسان العرب أن "الوصل" هو ضد "القطع"، ويُقال "وصل الشيء" أي قرّبه وربطه بغيره. (ابن منظور، 2003، ص 868)

يرتبط مفهوم الاتصال لغويًا بكلمة لاتينية الأصل هي *Communicare*، التي تُشتق بدورها من الجذر *Communis*، وتعني "المشاركة" أو "التبادل"، وتُشير هذه الدلالة إلى أن الاتصال ليس مجرد نقل للمعلومات، بل هو فعل تفاعلي يقوم على تقاسم المعاني والأفكار والمشاعر، خاصة في سياق اتخاذ القرار أو بناء الفهم المشترك. (عبد الحميد، 2000، ص 19)

فعندما نتواصل، فإننا لا ننقل البيانات فقط، بل نسعى لخلق نوع من التقارب الذهني والعاطفي مع الآخر، أفرادًا كانوا أو جماعات، ومن هنا، يمكن اعتبار الاتصال شكلاً من أشكال التفاهم والمشاركة الفاعلة في الرؤى والمواقف، بهدف تحقيق غاية معينة أو تنفيذ برنامج مشترك. (الصيدقي، 1999، ص، ص. 9، 10)

ب- اصطلاحاً:

يُنظر إلى الاتصال على أنه عملية تفاعلية تهدف إلى تبادل الرسائل والمعاني بين طرفين أو أكثر، باستخدام قنوات أو وسائل محددة لنقل المعلومات، ويهدف هذا التبادل إلى التأثير أو إحداث استجابة لدى أحد الأطراف أو كليهما، سواء من خلال الحديث المباشر أو غيره من وسائل التعبير. (نوري، 2015، ص 133)

يُفهم الاتصال، في أبسط معانيه، على أنه عملية يتم من خلالها نقل أو استقاء أو تبادل المعلومات والمعارف بين أطراف متعددة، سواء على نحو خاص أو عام، بحيث يتأثر كل من المرسل والمتلقي في هذه العملية، ويُعد الاتصال فعّالاً حين يُحدث تغييراً ملموساً في السلوك أو المواقف لدى الطرف المستقبل، وتُعد العمليات الاتصالية الأكثر نجاحاً هي تلك التي تُحسن الربط بين الرموز والإشارات المستخدمة لتحقيق التأثير المطلوب، وبين استعداد المتلقي الذاتي ونزعاته النفسية التي تتأثر غالباً بالميل الفردية والأنانية أو الانغلاق على الذات. (مختاري، 2021، 2022، ص 120)

2) تعريف الاتصال الإداري:

يُعرف الاتصال الإداري على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف الأطراف داخل المنظمة بهدف الوصول إلى تحقيق هدف محدد، ويُفهم من هذا التعريف وجود رسالة متبادلة بين طرفين أو أكثر في إطار تنظيمي واضح". (مختاري، 2021، 2022، ص 120)

تُعرّف عملية الاتصال في المؤسسة على أنها تبادل مستمر للمعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، سواء كانت على المستوى الرسمي أو ضمن الهيكل الهرمي، تتضمن هذه العملية إرسال واستقبال البيانات المتعلقة بإجراءات العمل، والتعليمات، والأوامر، والشرح الخاص بأساليب الأداء، بالإضافة إلى التقارير والمعلومات الضرورية لتنفيذ سياسات وقرارات المؤسسة، يتم هذا التواصل بين المستويات العليا والدنيا بهدف ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. (قاسمي، 2011، ص 10)

وفي تعريف آخر، يُعتبر الاتصال الإداري: " عملية نقل المعلومات من مرسل إلى مستقبل، سواء عبر وسائل شفوية أو كتابية". (مختاري، 2021، 2022، ص 120)

الاتصال الإداري هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى هدف محدد، مما يشير إلى وجود رسالة متبادلة بين طرفين أو أكثر. (الطنوبي، 2001، ص، ص. 15، 16)

ويُعد الاتصال وسيلة أساسية لتبادل المعلومات بين الأفراد على مختلف المستويات الإدارية، مما يساهم في تحقيق التفاعل والتنسيق المطلوبين، وبالتالي دعم حركة الجماعة وديناميكيته.

كما يصف معجم المصطلحات الإدارية الاتصال بأنه: " عملية تداول مستمرة للأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد باستخدام وسائل متعددة سواء شفوية أو غير شفوية، وذلك بهدف التأثير على سلوك الأطراف وتحقيق الأهداف المرجوة". (مختاري، 2021، 2022، ص 120)

3) أهداف الاتصال الإداري:

يهدف الاتصال الإداري إلى: (مشري، 2021، 2022، ص 7)

- يُعد إشراك العاملين على مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة من الأهداف الأساسية لعملية الاتصال الإداري، حيث يساهم ذلك في تعزيز التواصل الفعال والتغلب على العقبات النفسية التي قد تواجههم، كما يساهم هذا التواصل في بناء علاقات تقوم على الثقة والتفاهم المتبادل، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية وفاعلية ملموسة.

- تلعب عملية الاتصال دورًا جوهريًا في تبادل المعلومات والآراء بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، مما يعزز فهمًا أفضل ويساعد في التخفيف من النزاعات واختلاف وجهات النظر، هذا التفاعل البناء يساهم في تسهيل حل المشكلات ويحد من الصراعات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة أكبر.

- يساهم الاتصال الفعال في بناء أطر تنظيمية واسعة تتيح تكوين جماعات تعاونية بين الأفراد، مما يعزز روح التعاون والعمل المشترك بغض النظر عن الفروق الفردية أو الوظيفية بين أعضاء المؤسسة.

- يلعب الاتصال دورًا هامًا في التعبير عن المشاعر والأحاسيس، مما يساعد على تخفيف التوتر وتقليل الصراعات داخل المؤسسة، كما يُعتبر وسيلة فعالة لتمكين الأفراد من أداء أدوارهم بشكل أفضل عبر التواصل حول طموحاتهم وآمالهم، مما يعزز التفاهم ويوجه العلاقات نحو بيئة عمل أكثر انسجامًا.

- يُعتبر الاتصال المستمر أداة أساسية لتنفيذ ومتابعة مهام العمل، حيث يلعب دورًا مهمًا في جمع المعلومات الضرورية ومراقبة الأداء وتحسينه ضمن خطط الإدارة. تتضمن هذه العملية التقييم المستمر عبر تقديم تغذية راجعة تساعد على تعديل الخطط وتحسين جودة العمل، كما يُمكن الاتصال الإدارة من الحصول على المعلومات الدقيقة سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، مما يعزز القدرة على حل المشكلات والتكيف مع المتغيرات البيئية بشكل فعال.

- يساهم الاتصال بشكل فعال في بناء وتعزيز صورة إيجابية للمؤسسة ودورها البناء داخل المجتمع والأسواق التي تعمل بها، مما يعكس مدى التزامها وجودة خدماتها ومنتجاتها، ويساعد في تعزيز ثقة الأطراف المختلفة بها.

- من بين الأهداف الأساسية للاتصال داخل المؤسسة هو البحث عن طرق فعالة لتحفيز نشاط المؤسسة وتنظيم سير العمل، يتم ذلك من خلال تنسيق وتوجيه المهام عبر القنوات الفرعية المتعددة التي تتواجد داخل المؤسسة، بحيث تتوافق طبيعة هذه القنوات مع مهام وأهداف الأقسام المختلفة، وبذلك، تُبنى شبكة اتصال

فرعية منظمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل، بما يتماشى مع هيكل النظام الاتصالي الكلي داخل المؤسسة.

(4) أهمية الاتصال الإداري:

يُعتبر الاتصال عنصراً أساسياً وحيوياً في عمل المنظمات العامة وقطاع الأعمال، حيث لا يُنظر إليه كغاية بحد ذاته، بل كوسيلة فعالة لتحقيق الأهداف، وتنفيذ الخطط، وضمان سير العمليات الإدارية بكفاءة، كما يلعب الاتصال دوراً مهماً في الرقابة الإدارية من خلال استخدام قنوات ووسائل متعددة للتواصل، الاتصال الجيد يسهم في تحسين جودة أداء الأعمال وفق الخطط الموضوعة، ويعزز ثقة الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة، لا سيما أثناء تطبيق التغييرات أو تنفيذ مشاريع تطويرية سواء كانت شاملة أو جزئية. بالإضافة إلى ذلك، يُعد الاتصال الفعال أداة مهمة في قيادة وتحفيز العاملين، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بشكل وثيق بمدى كفاءة عمليات الاتصال التي تعتمدها. (نوري، 2015، ص، ص. 137، 138)

(5) عناصر الاتصال الإداري:

يُعرف الاتصال بأنه العملية التي يتم من خلالها تبادل فكرة، مفهوم، مهارة، شعور، اتجاه، أو عمل معين بين طرفين، حيث يكون لدى أحدهما معلومات أو مهارات أو آراء يرغب في مشاركتها مع الطرف الآخر، ورغم أن عملية الاتصال قد تبدو بسيطة على السطح، إلا أنها في الواقع معقدة للغاية، فهي تمثل تفاعلاً اجتماعياً يحدث ضمن تنظيم معين يشمل وحدات اجتماعية متعددة مثل الأفراد والجماعات، وليس مجرد تبادل عابر للمعلومات.

تتمثل عملية الاتصال في تبادل المعلومات بين كيانات مادية مختلفة، وتتضمن عدة عناصر رئيسية أساسية، وهي: المصدر أو المرسل، الرسالة، وسيلة الاتصال، المستقبل، الاستجابة أو رد الفعل، الرموز المستخدمة، بالإضافة إلى عوامل التشويش التي قد تؤثر على وضوح الرسالة أو فهمها، ويمكن إيجاز هذه العناصر فيما يلي: (مختاري، 2021، 2022، ص، ص. 121، 122)

أ- المصدر أو المرسل:

تبدأ عملية الاتصال دائماً بالمصدر أو المرسل، وهو الجهة المسؤولة عن تحضير وتوجيه المعلومات، الأفكار، الآراء، المبادئ، أو الاتجاهات التي يرغب في نقلها إلى الأفراد أو الجماعات المعنية في موقف معين، كما يقع على عاتق المصدر خلق الظروف الملائمة التي تساعد في تعديل سلوك المتلقين نحو الأفضل، وقد يكون هذا المصدر فرداً، مثل المدير الإداري الذي يرغب في إيصال تعليمات إلى مرؤوسيه، أو مدرساً في مؤسسة تعليمية، وفي بعض الحالات، قد يكون المصدر جهة منظمة أو مؤسسة، كوسائل الإعلام مثل الصحافة أو إذاعة معينة.

ب- الرسالة:

تمثل الرسالة جوهر المحتوى الذي ينقله المصدر إلى المتلقي عبر الوسيلة المستخدمة، وتشمل الأفكار، المفاهيم، المهارات، المبادئ، القيم، الاتجاهات، أو حتى أوامر، مقترحات، أو شكاوى، من المهم فهم مضمون الرسالة بدقة، إذ قد لا يحمل نفس المحتوى معانٍ متطابقة لدى مختلف الأفراد أو الجماعات بسبب تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المختلفة، بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تدعم الرسالة المعنوية بالأفعال أو النتائج العملية، حيث أن مجرد عرض الحقائق لا يكفي لتحفيز الأفراد، رغم أن المعلومات الدقيقة تلعب دورًا مهمًا في توجيه السلوك بشكل رشيد، كما أن تقديم البيانات في الوقت المناسب، بعد إدراك الحاجة إليها، يحقق تأثيرًا أكبر من تقديمها مسبقًا.

ج- وسيلة الاتصال أو القناة:

تُعتبر وسيلة الاتصال القناة أو القنوات التي تُنقل من خلالها الرسالة من المرسل إلى المستقبل، فهي تمثل المسار الذي تمر به المعلومات والمعرفة، وتشتمل الوسيلة على مجموعة من الرموز التي تُستخدم لنقل المعاني والأفكار المحتواة في الرسالة، والتي قد تكون لفظية أو غير لفظية، ويُعزز توافق هذه الرموز وتكاملها من فعالية الاتصال وجودته، مما يساهم في تحقيق تواصل إيجابي وناجح بين الأطراف المعنية.

د- المستقبل:

المستقبل هو الطرف الذي يستقبل الرسالة ويعمل على تفسيرها وفهمها، حيث يمكن أن تكون هذه التفسيرات متطابقة مع القصد الأصلي للمرسل، أو قد تختلف عنه، وأحيانًا قد تتعارض معه بشكل كامل.

هـ- الترميز:

تشكل اللغة مجموعة من المفردات التي يستخدمها الإنسان، وقد قام الإنسان بابتكار رموز تمثل معانٍ جديدة ضمن هذه المفردات، ويمكن التعبير عن المعاني بطريقتين رئيسيتين: الأولى تتمثل في الرموز اللفظية، والتي تُعرف باللغة الحقيقية التي تخضع لقواعد محددة في التتابع والترتيب، أما الطريقة الثانية فهي الرموز غير اللفظية، والتي لا تخضع لقواعد صارمة مثل تلك التي تحكم اللغة اللفظية، لذلك، تُعد الرموز الأساس والركيزة الأساسية في عملية الاتصال، إذ من خلالها يعبر الإنسان عن أفكاره ومواقفه واتجاهاته بشكل فعال.

و- التغذية الراجعة (المفعول الارتجاعي)

تمثل التغذية الراجعة عملية تقييمية توضح مدى فاعلية التعليمات والرسائل في تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتختلف أساليبها باختلاف قنوات الاتصال المستخدمة، ولا تقتصر على البيئة الداخلية للمؤسسة فقط، بل تمتد أيضًا لتشمل البيئة الخارجية وكل العوامل المؤثرة فيها، تهدف هذه العملية إلى التعرف على ردود الأفعال تجاه ما يحدث داخل المنظمة، سواء كانت إيجابية أو سلبية، مما يمكن الإدارة من تقويم الجوانب السلبية وتعزيز الإيجابية منها، وقد تتخذ التغذية الراجعة أشكالًا متعددة منها الإعلامي، التصحيحي، أو التعزيزي، مع ملاحظة أن نفس مضمون الرسالة قد يُفسر بطرق مختلفة من قبل الأفراد.

ز-التشويش:

يشير التشويش إلى العوامل التي قد تعيق أو تؤثر سلبيًا على فهم المستقبل للرسالة المرسلة، ومنها الاتجاهات المسبقة، المفاهيم الخاطئة، التحيزات الشخصية، وكذلك العوائق العاطفية والنفسية التي قد تكون موجودة بين المرسل والمتلقي، مما يعيق وضوح الاتصال ويؤثر على دقته.

(6) مراحل العملية الاتصالية:

تمر العملية الاتصالية بمجموعة من المراحل المتسلسلة، والتي قد يخوضها الشخص المشارك في الاتصال (سواء مرسلًا أو مستقبلًا) بشكل كامل أو جزئي، ويختلف الزمن الذي يستغرقه في كل مرحلة باختلاف الظروف الفردية والاجتماعية، وفيما يلي تفصيل لكل مرحلة: (مختاري، 2021، 2022، ص 123)

أ- مرحلة الإدراك:

في هذه المرحلة، يتعرّف المستقبل لأول مرة على الوسيلة أو الرسالة أو الموضوع الجديد، ويكوّن فكرة أولية عنه من حيث طبيعته والغرض منه، غالبًا ما يتم هذا الإدراك من خلال وسائل الإعلام الجماهيرية، مثل الإذاعة، التلفزيون، الصحف، أو المطبوعات.

ب- مرحلة الاهتمام

بعد الإدراك، يبدأ المستقبل في إظهار اهتمام أكبر، فيسعى لجمع مزيد من المعلومات حول الرسالة أو الوسيلة الجديدة، لفهم خصائصها وإمكاناتها، يمكن تحفيز هذا الاهتمام وتنميته من خلال اللقاءات الجماعية، المناقشات، أو الزيارات الميدانية.

ج- مرحلة التقييم

يبدأ الفرد في تقييم المعلومات التي حصل عليها، ويحلّل مدى صدقيتها، ومطابقتها لحاجاته وتوقعاته. فإذا اقتنع بجدوى الوسيلة وصلاحيتها، يتخذ قرارًا ذاتيًا بتبنيها، دون ضغط خارجي، وتُعتبر اللقاءات الشخصية والاجتماعات والزيارات المباشرة أدوات فعالة لدعم هذه المرحلة.

د- مرحلة المحاولة والتجربة

في هذه المرحلة، يُقدم الفرد على تجربة الوسيلة الجديدة بحذر، وغالبًا ما يكون ذلك على نطاق ضيق. وهنا، يظهر دور المرسل في توفير الدعم والتشجيع اللازم، وبناء علاقة ثقة مع المستقبل، من خلال اتصال مباشر، سواء عبر لقاءات فردية أو مجموعات صغيرة.

هـ- مرحلة الممارسة

تمثل هذه المرحلة الانتقال من التجريب إلى التطبيق الفعلي المنتظم للوسيلة أو الفكرة، ويُفترض أن تستمر فيها المتابعة والتواصل الشخصي الدوري، عبر مقابلات تتبعية، بهدف التأكد من ترسيخ الممارسة وضمان تحقق الأهداف المرجوة.

(7) خصائص الاتصال الإداري:

يعتبر الاتصال عملية معقدة ومتداخلة العناصر، حيث تتضمن تبادل الرموز اللفظية وغير اللفظية بين المرسل (أو المرسلين) والمستقبل (أو المستقبلين)، في إطار خبراتهم الشخصية، وخلفياتهم، وتصوراتهم، والثقافة السائدة لديهم، ولا يمكن لأي تفاعل في عملية الاتصال أن يتطابق تمامًا مع تفاعل آخر، إذ كل حالة اتصال تتميز بفرادتها واستقلاليتها حسب الظروف والسياقات المحيطة بها. لذلك، من الضروري فهم خصائص الاتصال التي تعكس حركته الديناميكية وتفاعله المستمر، وفي هذا العنصر نستعرض أهم هذه الخصائص: (أبو السعيد، عابد، 2014، ص54)

أ- الاتصال عملية مستمرة

نظرًا لأن الاتصال يتألف من سلسلة من الأفعال المتتابعة التي لا بداية أو نهاية محددة لها، فإنه يعد عملية متغيرة ومتجددة باستمرار، ولهذا السبب، يستحيل إيقاف عملية الاتصال ودراستها في حالة ثابتة، فمحاولة ذلك تؤدي بالضرورة إلى تغيير طبيعة الاتصال نفسه، وبعبارة أخرى، لا يمكن إعادة الاتصال تمامًا كما حدث سابقًا، لأن علاقات التواصل تتغير وتتطور مع مرور الوقت.

ب- الاتصال يشكّل نظامًا متكاملًا

يُعد الاتصال نظامًا يتكوّن من عناصر مترابطة ومتداخلة، تشمل المرسل، المستقبل، الرسالة، رجع الصدى، والبيئة الاتصالية، وتعمل هذه العناصر بوصفها وحدة واحدة مترابطة؛ إذ لا يمكن أن يتحقق الاتصال الفعّال إذا اختلّ أحد مكوناته أو لم يؤدّ وظيفته بالشكل المطلوب، فغياب أيّ عنصر من هذه العناصر الأساسية قد يؤدي إلى تعطيل عملية الاتصال أو تقليص تأثيرها وفعاليتها.

ج- الاتصال تفاعلي، أي، ومتغير

الاتصال هو فعل اجتماعي يقوم على التفاعل المتبادل بين الأفراد، حيث يتم إرسال الرسائل واستقبالها بشكل متزامن. فالمتلقي لا ينتظر عادة انتهاء الرسالة بشكل كامل كي يردّ عليها، بل يبدأ في التفاعل حتى أثناء إرسالها. على سبيل المثال، إذا كان أحدهم يحكي لك عن حادث مروري أصاب صديقًا مشتركًا، فإنك قد تُظهر علامات التأثر أو الحزن أثناء حديثه، وربما تذرّف دموعًا قبل أن يُكمل كلامه، مما يدفعه إلى تغيير مسار حديثه، كأن يطمئنك بأن صديقكما بخير، وهكذا، تتداخل الرسائل وتتفاعل في لحظتها، مما يجعل الاتصال عملية ديناميكية آنية ومتغيرة باستمرار.

د- الاتصال غير قابل للتراجع أو التفاضلي غالبًا:

يُعد الاتصال فعلاً لا يمكن التراجع عنه بمجرد حدوثه؛ فحتى إن حاول الفرد إصلاح ما بدر عنه من خلال التأسف أو الاعتذار أو التوضيح، فإن ذلك لا يُلغي حقيقة أن الاتصال قد تم بالفعل، قد توجد استثناءات

محدودة، كما هو الحال في الرسائل المكتوبة التي لم تُرسل بعد، حيث يمكن التراجع عنها قبل وصولها إلى الطرف الآخر، إلا أن هذه الحالات تبقى نادرة.

ونظرًا لأن الاتصال لا يُمحي، فإنه غالبًا ما يتأثر بالتجارب السابقة بين الأطراف، فعلى سبيل المثال، إذا اتصل شخص بمطعم عدة مرات لطلب نوع معين من الطعام دون جدوى، فمن غير المرجح أن يعيد الاتصال مرة أخرى لنفس الغرض.

كما أن الاتصال ليس من السهل تفاديه، خاصة في المواقف الاجتماعية والشخصية، إذ قد يؤدي تجاهل التواصل مع الأصدقاء - رغم رغبتهم فيه - إلى تدهور العلاقة أو فتورها، بذلك، يتضح أن الاتصال فعل لا يمكن تجاهله ولا التراجع عنه دون آثار. (أوبختي، 2022، 2023، ص 7)

هـ- الاتصال قد يكون قصديًا وقد لا يكون:

تتنوع طبيعة الاتصال بين القصدية و اللا قصدية، ويمكن تمييز أربع حالات رئيسية توضح هذا التفاوت:

- اتصال قصدي من الطرفين: حين يُرسل أحد الأشخاص رسالة بشكل مقصود ويستقبلها الطرف الآخر بنفس القصد، فإنّ هذا النوع من الاتصال غالبًا ما يكون فعالًا ومؤثرًا، نظرًا لتوفر الوعي والنية لدى الجانبين.

- إرسال غير مقصود واستقبال مقصود: قد تحدث الحالة عندما يصدر أحدهم رسالة دون نية التوصيل، لكن شخصًا آخر يتلقاها بقصد، كما في حالات التنصت على محادثة خاصة، حيث يكون المستقبل مدرّكًا ومتعمّدًا للاستقبال، في حين لم يقصد المرسل توجيه الرسالة إليه.

- إرسال مقصود واستقبال غير مدرك: في هذه الحالة، يوجه الشخص رسالة مقصودة إلى آخر لا ينتبه لها، وبالتالي لا يتم التفاعل معها، مما يفقد الاتصال فاعليته.

- إرسال واستقبال غير مقصودين: قد يتم تبادل رسائل دون وعي من الطرفين، كما هو الحال في الرسائل غير اللفظية مثل المظهر العام، طريقة اللباس، تعابير الوجه، أو لغة الجسد؛ حيث تُرسل وتُستقبل هذه الإشارات بشكل غير واعٍ ولكنها تؤثر في إدراك الآخر وتكوّن انطباعات ضمنية. (أوبختي، 2022، 2023، ص 8)

و- الاتصال ذو أبعاد متعددة: رغم أن الإنسان يمارس الاتصال بكثافة وبشكل تلقائي في حياته اليومية، إلا أن هذه العملية تتسم بتعدّد الأبعاد وتفاوت المستويات الدلالية. إذ إن لكل رسالة اتصالية على الأقل بُعدين أساسيين من المعنى: (أوبختي، 2022، 2023، ص 8، 9)

- المعنى الظاهر (الصريح): يتمثل في المحتوى المباشر للرسالة، أي ما يُقال بشكل واضح وصريح.

- المعنى الباطن (الضمني): يتشكل انطلاقاً من طبيعة العلاقة بين أطراف الاتصال، ويظهر من خلال نبرة الصوت، وتوكيد بعض المقاطع، والإشارات والإيماءات المصاحبة للكلام. هذا البعد يكشف عن النوايا والمشاعر والاتجاهات الخفية التي لا تُقال لفظياً.
- وبذلك، فإن الاتصال لا يُختزل في نقل المعلومات فحسب، بل يُستخدم لتحقيق أهداف متعددة ويؤدي وظائف متنوعة ترتبط بالسياق والعلاقة بين المتصلين، مثل التأثير، والإقناع، وتأكيد العلاقات الاجتماعية أو إعادة تشكيلها.

(8) مهارات الاتصال الإداري:

تُعد مهارات الاتصال من الركائز الأساسية للتفاعل الإنساني الناجح، إذ تمكّن الفرد من التعبير عن أفكاره ومشاعره والتأثير في الآخرين، سواء عبر الحديث أو الكتابة أو الاستماع أو الإشارات غير اللفظية. وتكتسب هذه المهارات أهمية خاصة في الحياة المهنية والاجتماعية، حيث تسهم في بناء علاقات فعالة وتحقيق الأهداف بكفاءة، ويمكن ايجاز مهارات الاتصال في ما يلي: (أوبختي، 2022، 2023، ص-ص. 25-28)

أ- مهارة القراءة:

مهارة القراءة من المهارات الأساسية التي يحتاجها الإنسان في حياته العملية والشخصية، خاصة في الحالات التي تتطلب قراءة سريعة وفعالة مثل قراءة تقارير أو خطابات أو ملفات متعددة خلال وقت محدود، وتهدف هذه المهارة إلى إنجاز أكبر قدر ممكن من القراءة في أقل وقت وبأعلى كفاءة، تتعدد أغراض القراءة بين الحصول على معلومات أو التحقق من بيانات معينة، والفهم والدراسة والتركيز على المحتوى، والنقد وتحليل النص، وتُعد القراءة السريعة مفيدة ومناسبة في حالة الحصول على المعلومات فقط، لكنها قد تشكل عائقاً أمام الفهم العميق أو النقد الدقيق عند الدراسة أو التحليل، هناك نوعان رئيسيان من القراءة، هما القراءة في صمت التي تتمثل في التعرف على الكلمات وتفسيرها دون نطقها، والتي تساعد على سرعة القراءة، والقراءة بصوت مسموع التي قد تعيق السرعة لكنها ضرورية في مواقف الاتصال الشفهي، وبشكل عام، تعد القراءة الصامتة نوعاً من الاستماع بالعين حيث تستقبل العين المعلومات وتفسرها دون الحاجة للنطق.

ب- مهارة الكتابة:

مهارة الكتابة تُعد من المهارات الضرورية لأي مسؤول، رجل أعمال، أو مدير، إذ تتطلب كتابة مختلف أنواع الوثائق مثل الخطابات، المذكرات، والتقارير، فكل شخص يحتاج باستمرار إلى نقل المعلومات، الآراء، القرارات، والأوامر والتعليمات بصورة مكتوبة دقيقة وسليمة، لذا من المهم تحسين مهارات الكتابة لضمان توجيه الرسالة بشكل يحقق الهدف المرجو منها، يجدر بالذكر أن الناس يختلفون في أساليبهم ومهاراتهم الكتابية، وهذا الاختلاف ينعكس على طريقة كتابتهم، كما أن هناك مبادئ عامة متفق عليها في فن الكتابة، لكن كل شخص يركز على بعض هذه المبادئ أكثر من غيرها، وعند كتابة رسالة معينة، من الضروري التفكير في الهدف الأساسي

منها، حيث يكون الهدف الرئيسي هو كسب إعجاب الجمهور وخلق انطباع إيجابي عن المنظمة التي تمثلها، وقد يكون تحديد الهدف واضحاً وسهلاً في بعض الأحيان، لكنه قد يكون معقداً أو غير واضح في أحيان أخرى، مما يتطلب تخصيص وقت كافٍ للتفكير في ما تريد تحقيقه فعلياً من خلال الرسالة.

ج- مهارة الاستماع:

مهارة الاستماع تختلف عن السمع، حيث أن السمع وظيفة للأذن تتعلق بتلقي المثيرات الصوتية، أما الاستماع فيعتمد على مدى انتباه الفرد وفهمه للمعاني المتضمنة في الصوت المسموع، تستخدم مهارة الاستماع في العديد من المهام والأعمال الهامة مثل المقابلات، التوجيه، تلقي التعليمات، المحادثات، الاجتماعات، اللجان، المحاضرات، إثارة حماس ودافعية المرؤوسين، التفاوض، والندوات، تنمية قدرات الاستماع أمر حيوي في حياتنا لأنها تقوي درجة الفهم وتحسن التعامل بين الأفراد، يمتلك الشخص الذي يتمتع بقدرة عالية على الاستماع فرصاً أكبر للنجاح، مما يؤدي إلى تحسين أدائه، وترقياته، وعلاواته، وتحسين أوضاعه المهنية، مع ذلك، فإن مهارة الاستماع ليست فطرية، بل هي مهارة يمكن اكتسابها وتعلمها وتحسينها من خلال الممارسات العملية والتدريب المستمر.

د- مهارة التحدث:

مهارة التحدث تُعد من أهم أوجه الاتصال اللفظي، حيث تعتمد على استخدام رموز لغوية منطوقة لنقل الأفكار والمشاعر إلى الآخرين، سواء عبر الاتصال المباشر كالمناظرات والمناقشات، أو عبر وسائل الاتصال المختلفة مثل التلفزيون، الإذاعة، الهاتف، والحديث المباشر، ويقوم الحديث على أربعة عناصر أساسية هي: المعرفة، الإخلاص، الحماس، والممارسة، لكي نكون متحدثين جيدين، يجب أن تتوفر فينا مجموعة من السمات الشخصية والصوتية والإقناعية، منها:

- الموضوعية: تعني قدرة المتحدث على التصرف وإصدار الأحكام بشكل غير متحيز، والتحدث بلسان مصالح الآخرين وليس المصالح الخاصة.
- الصدق: وهو أن يعكس الحديث حقيقة مشاعر المتحدث وأفكاره وآرائه، مع تطابق بين أحواله وأفعاله.
- الوضوح: القدرة على التعبير عن الأفكار بلغة بسيطة ومنظمة ومتسلسلة منطقياً.
- الدقة: التأكد من أن الكلمات المستخدمة تؤدي المعنى المقصود بدقة وعناية.
- الاتزان الانفعالي: التحكم في انفعالات المتحدث بحيث تتناسب مع الموقف ولا تطغى عليه.
- المظهر: يعكس مظهر المتحدث مدى احترامه لذاته، ويؤثر على كيفية نظر الآخرين إليه، ويشمل النظافة، الأناقة، الشخصية، الملابس المناسب، بالإضافة إلى الصحة النفسية والبدنية.

(9) معوقات الاتصال الإداري:

يُعد إدراك العاملين على مختلف المستويات التنظيمية لمشكلات الاتصال داخل مؤسساتهم خطوة أساسية لتحديد المعوقات التي تعرقل عملية التواصل، ومن ثم تجاوزها وإيجاد الحلول المناسبة لضمان فعالية الاتصال، وتتعدد هذه المعوقات نظريًا بين الجوانب الشخصية، النفسية، الاجتماعية، التنظيمية، والبيئية، ويمكن تصنيفها عمليًا كما يلي: (سمايلي، 2018، 2019، ص، ص. 15، 16)

- **التصفية: (Le Filtrage)** وهي عملية تحويل أو تعديل المعلومات بشكل مقصود لجعلها أكثر قبولًا لدى المستقبل، ترتبط التصفية غالبًا بدرجات السلم الهرمي داخل المؤسسة، فكلما تعقدت مستويات التنظيم، زادت فرص التصفية، على سبيل المثال، قد يقوم الموظف بتكليف رسالته أو شكواه بما يتوافق مع توقعات وآمال المسؤول الذي يوجه له المعلومة.
- **الإدراك الانتقائي: (Perception Sélective)** يختار المستقبل ما يشاهده أو يسمعه وفقًا لخصائصه الشخصية، واحتياجاته، ودوافعه، وخبراته السابقة، وبالتالي، فإن تفسير الرسالة يتأثر بالمصالح والتوقعات الفردية، مما قد يؤدي إلى فهم مختلف للرسالة نفسها.
- **تضخم المعلومات: (Surcharge d'Information)** تتطلب طبيعة العمل اليوم وجود كم كبير من المعلومات المتدفقة عبر وسائل متعددة كالمكالمات الهاتفية، والبريد الإلكتروني، والاجتماعات، وعندما تتجاوز كمية المعلومات قدرة الفرد على استيعابها، يحدث تضخم للمعلومات، مما يصعب معه التعامل معها ويؤدي إلى تجاهلها أو نسيانها، وبالتالي ضعف فعالية الاتصال.
- **الانفعالات: (Émotions)** تؤثر الحالة النفسية والعاطفية للمستقبل على تفسير الرسالة؛ فمثلًا يمكن أن تُفسر الرسالة نفسها بطرق مختلفة إذا كان المستقبل غاضبًا، سعيدًا، أو قلقًا، مما يؤثر على موضوعية وفعالية التواصل.
- **المشكلات اللغوية: (Langage)** تتفاوت معاني الكلمات حسب السن، والتربية، والأصول الثقافية، مما يؤثر على اللغة المستخدمة وفهمها، وعندما يكون طرفا الاتصال من خلفيات اجتماعية أو ثقافية مختلفة، قد يؤدي ذلك إلى ضعف التواصل والعلاقات داخل المؤسسة، كما أن استخدام لغة مشتركة لا يضمن بالضرورة توحيد المعاني والتفاهم الكامل.
- **الخوف من الاتصال: (La Peur de Communiquer)** تشير الدراسات إلى أن نسبة تتراوح بين 5% و 27% من الأشخاص يعانون من قلق وخوف أثناء عملية الاتصال، سواء شفهيًا أو كتابيًا، يؤدي هذا الخوف إلى تجنب المواقف التي تتطلب تواصلًا مباشرًا، مما يقلل من فعالية التواصل داخل المؤسسة، وغالبًا ما يفضل هؤلاء الأفراد التعبير كتابيًا بدلاً من الحديث وجهًا لوجه أو عبر الهاتف، مما يحد من جودة التواصل وأداء العمل.

• الخاتمة:

من خلال ما تناولناه في هذه المحاضرة، يتضح أن الاتصال ليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات أو التعبير عن الأفكار فحسب، بل هو منظومة متكاملة من العناصر والعلاقات والتفاعلات التي تشكل حجر الأساس في كل فعل اجتماعي أو مؤسسي أو شخصي، فالمرسل والمستقبل لا يؤديان أدوارًا منفصلة أو جامدة، بل هما طرفان فاعلان في عملية ديناميكية تقوم على التفاعل المستمر، تتداخل فيها الرسائل اللفظية وغير اللفظية، وتتأثر بسياقات ثقافية واجتماعية ونفسية عديدة.

وقد بينّا أن الاتصال لا يحدث في فراغ، بل يتم ضمن بيئة اتصالية حاضنة، تؤثر فيه وتشكل معانيه، كما تطرقنا إلى أن الاتصال لا يمكن التراجع عنه أو تفاديه بسهولة، وأنه قد يكون مقصودًا أو غير مقصود، مباشرًا أو ضمنيًا، ما يفرض علينا مسؤولية أخلاقية وتواصلية كبيرة عند التعامل مع الآخرين.

وتزداد أهمية فهم مراحل العملية الاتصالية، من الإدراك إلى الممارسة، إذ تبرز هذه المراحل كإطار تطبيقي لفهم كيف يتبنى الأفراد الأفكار الجديدة ويتفاعلون معها، وما الدور الذي يلعبه المرسل في تحفيز كل مرحلة على حدة، هذا يتيح لنا بناء استراتيجيات فعّالة في مجالات التربية والتعليم، والتنمية المجتمعية، والإعلام، والإدارة. وفي ضوء ما سبق، يمكننا التأكيد على أن تحسين مهارات الاتصال وفهم ديناميكياته يشكّلان أساسًا ضروريًا لنجاح الفرد والمؤسسة على حدّ سواء، كما يسهمان في ترسيخ الوعي، وتقليص سوء الفهم، وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. ومن هنا، فإن الاستثمار في تعليم الاتصال وتطويره ينبغي أن يكون من أولويات كل منظومة تسعى إلى التقدم والتحول الإيجابي.

● أسئلة للمراجعة :

- ما هي العناصر الأساسية في عملية الاتصال؟ عرف كل عنصر بإيجاز.
- ما الفرق بين الاتصال القصدى وغير القصدى؟ أعطِ مثلاً على كل نوع.
- لماذا يعتبر الاتصال عملية لا يمكن التراجع عنها؟
- اذكر بعض العوامل التي قد تؤدي إلى حدوث "تشويش" في عملية الاتصال.
- ما الفرق بين المعنى الظاهر والمعنى الباطن في الرسالة الاتصالية؟
- اشرح بإيجاز مراحل العملية الاتصالية من الإدراك إلى الممارسة.
- في أي مرحلة من مراحل الاتصال يكون دور المرسل أكثر حساسية، ولماذا؟
- كيف تؤثر العلاقة بين المرسل والمستقبل على تفسير الرسالة؟
- هل يمكن أن يحدث اتصال دون كلمات؟ وضّح إجابتك مع مثال.
- ما الدور الذي تلعبه اللغة غير اللفظية في الاتصال؟
- ما معنى أن الاتصال "ذو أبعاد متعددة"؟ وكيف ينعكس ذلك في حياتنا اليومية؟
- في نظرك، ما أهمية فهم مراحل الاتصال في مجالات مثل التعليم أو الإعلام أو العمل الإداري؟

المحاضرة الثانية:

أنواع وتقنيات الاتصال الإداري

الأهداف التعليمية

- ◉ تصنيف أنواع الاتصال المختلفة، مثل الاتصال اللفظي وغير اللفظي، والاتصال الرسمي وغير الرسمي، والاتصال العمودي والأفقي؛
- ◉ تحليل خصائص كل نوع من أنواع الاتصال وتحديد السياقات التي يُستخدم فيها بشكل فعّال؛
- ◉ تحديد التقنيات المستخدمة في عملية الاتصال داخل المؤسسات والمجتمعات، بما في ذلك الوسائل التقليدية والرقمية؛
- ◉ تقييم فعالية تقنيات الاتصال المختلفة في نقل الرسائل وتحقيق التفاهم بين الأطراف المعنية.

المحاضرة الثانية: أنواع وتقنيات الاتصال الإداري

● تمهيد :

يُعد الاتصال حجر الأساس في التفاعل الإنساني وفي بناء العلاقات داخل مختلف البيئات، سواء كانت اجتماعية، تربوية أو تنظيمية، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات، وتنسيق الجهود، واتخاذ القرارات، وبناء الفهم المشترك بين الأفراد والجماعات، ومع تطور المجتمعات ووسائل التكنولوجيا، لم يعد الاتصال مجرد نقل بسيط للرسائل، بل أصبح عملية معقدة تتضمن أشكالاً متعددة وتقنيات متباينة، تُستخدم وفقاً للسياق والأهداف المرجوة.

في هذه المحاضرة، سنخوض في فهمٍ معمق لأبرز أنواع الاتصال، بدءاً من التصنيفات التقليدية مثل الرسمي والغير رسمي، الاتصال اللفظي وغير اللفظي، إلى الأشكال المؤسسية كالاتصال العمودي والأفقي، كما سنتناول أهم التقنيات المعتمدة في تسهيل هذه العملية الاتصالية، سواء كانت تقليدية أو حديثة، مع التركيز على فعاليتها وتحديات استخدامها في الواقع العملي.

(1) أنواع الاتصال:

يُعرف الاتصال على أنه عملية تبادل وتفاعل بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تحقيق فهم مشترك، ولا يشترط أن يكون هذا التفاعل بين شخصين فقط، بل يمكن أن يكون بين فرد ومجموعة، أو بين مجموعتين، سواءً تم ذلك بشكل مباشر أو عبر وسائط غير مباشرة، بالاعتماد على هذه الفكرة، يمكن تصنيف الاتصال إلى عدة أنواع وفقاً لمجموعة من الأسس والمعايير، من أهمها: (أوبختي، 2022، 2023، ص- ص. 135-138)

أولاً: الاتصال من حيث رسميته:

أ- الاتصالات الرسمية: تشير إلى تلك التبادلات التي تتم ضمن إطار تنظيمي واضح، بين أعضاء المؤسسة سواء كانوا في مواقع قيادية أو مرؤوسين، ويتم هذا النوع من الاتصال عبر قنوات رسمية تحدها أنظمة السلطة داخل المؤسسة، وذلك بموجب اللوائح والتعليمات المعتمدة. تتسم هذه الاتصالات بالثبات والاستمرارية، وتشكل المسار الأساسي لنقل المعلومات في المنظمات ذات الحجم الكبير، وغالباً ما تكون هذه الاتصالات مكتوبة، مثل التقارير الدورية التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم، أو تقارير الإدارة الوسطى الموجهة للإدارة العليا حول أداء العاملين وكفاءة العمل.

ب- الاتصالات غير الرسمية: تنبثق هذه الاتصالات من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة، ولا تستند إلى أية قواعد أو أنظمة رسمية، ورغم أنها غير معترف بها رسمياً، فإنها تلعب دوراً تكميليًا مهمًا إلى جانب الاتصالات الرسمية، وتساهم في بناء شبكة تواصل فعالة بين العاملين، خصوصاً حين تنشأ علاقات صداقة وتفاعل شخصي بينهم.

ثانياً: الاتصال من حيث الاتجاه:

أ- الاتصالات النازلة: تتم هذه الاتصالات بشكل رسمي من المستويات العليا في التسلسل الإداري إلى المستويات الأدنى، أي من المديرين إلى المرؤوسين. وتُستخدم هذه الاتصالات لتحفيز وتنشيط فرق العمل، ولتوجيه الأنشطة والمهام بما يتماشى مع أهداف المنظمة.

تعد الاتصالات النازلة أحد أشكال التواصل الرسمي في المنظمات، وتتمثل في انتقال المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الأدنى داخل الهيكل التنظيمي، ويهدف هذا النمط من الاتصال إلى تحقيق التنسيق والانسجام في أداء الأدوار، وضمان فهم العاملين للمهام الموكلة إليهم بما يسهم في تنفيذها بكفاءة.

وتشمل هذه الاتصالات توجيه التعليمات والأوامر المتعلقة بطبيعة المهام، وشرح تفاصيل الإجراءات، وتوضيح السياسات والأهداف المطلوب تحقيقها، إلى جانب تزويد المرؤوسين بالتغذية الراجعة حول أدائهم، سواء من حيث مستوى التقدم أو نواحي القصور، بهدف التحسين المستمر.

ب- الاتصالات الصاعدة: إذا كان الاتصال النازل من الأعلى إلى الأسفل يهدف إلى إصدار الأوامر والتعليمات، فإن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، والذي يُطلق عليه "الاتصال الصاعد"، يقتصر عادةً على الشكاوى والتقارير العامة والطلبات، إذ يُمثل هذا النوع من الاتصال أداة التي يستخدمها العمال والمنفذون المتواجدون في أدنى السلم الإداري للتواصل مع المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم، ويُعد هذا النوع من الاتصال ضرورياً للإدارة، لأنه يتيح لها التعرف على واقع العمل اليومي والاحتياجات الفعلية للموظفين، مما يسهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية، كما أنه يعزز مبدأ المشاركة ويُرسخ الشفافية داخل المؤسسة.

ج- الاتصالات الأفقية أو الجانبية: الاتصالات الأفقية أو الجانبية هي تلك التي تحدث بين المديرين أو الموظفين الذين يعملون في نفس المستوى الإشرافي داخل المؤسسة، أي دون وجود علاقة سلطة مباشرة بينهم، وقد تتم أيضاً بين عاملين ينتميان إلى مستويات تنظيمية مختلفة، بشرط ألا تجمع بينهما علاقة سلطة رئاسية مباشرة أو ينظمها خط سلطة واحد، ويهدف هذا النوع من الاتصال إلى تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة، لضمان إطلاع جميع المستويات الإدارية المتقاربة على البيانات والمعلومات ووجهات النظر الضرورية لإنجاز العمل بشكل منسق ومتناسق، كما يسهم في تحسين التعاون وتفاذي تكرار الجهود، ويُعد أداة فعالة لتعزيز الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية.

ثالثاً: الاتصال من حيث التفاعل: الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل ينقسم إلى نوعين: الاتصال المباشر والاتصال غير المباشر.

أ- الاتصال المباشر: هو ذلك النوع الذي تتكامل فيه عناصر العملية الاتصالية وجهاً لوجه، حيث يتمكن المرسل من نقل رسالته مباشرة إلى المستقبل، ويكون قادراً في الوقت ذاته على تلقي رد الصدى بشكل فوري، مما يسمح بتعديل الرسالة أو أسلوب الإرسال عند الحاجة، كالحوار الشفهي أو المناقشات الشخصية.

ب- أما الاتصال غير المباشر، فيشبه الاتصال المباشر من حيث الأهداف، غير أن رد الصدى فيه لا يكون

فوريًا أو مباشرًا، بل يتم عبر وسائط أو وسائل مختلفة مثل الرسائل المكتوبة أو البريد الإلكتروني أو التسجيلات، مما يجعل عملية التفاعل بين الطرفين أبطأ نسبيًا، لكنها تظل فعالة في نقل الرسائل والمعلومات.

رابعًا: الاتصال من حيث الوسائل أو اللغة المستخدمة: ينقسم إلى نوعين رئيسيين: الاتصالات اللفظية والاتصالات غير اللفظية.

أ- الاتصالات اللفظية: تعتمد على استخدام اللغة سواء كانت منطوقة أو مكتوبة، حيث يتم نقل المعلومات والبيانات من خلال الكلمات التي تعبّر عن الأفكار والمفاهيم، وتشمل هذه الاتصالات المحاضرات، الندوات، المناقشات، المؤتمرات، والمقابلات الاجتماعية، بالإضافة إلى الوسائل الكتابية مثل الكتب، المجلات، الصحف اليومية، والتقارير الرسمية.

ب- أما الاتصالات غير اللفظية: فتتمثل في نقل الأخبار والمعلومات عبر الإشارات، الإيماءات، تعبيرات الوجه، وحركات الجسد، وقد تكون هذه الإشارات مقصودة بشكل واعٍ من المرسل أو غير مقصودة تظهر بشكل تلقائي، إلا أنها تلعب دورًا مهمًا في تكملة وتوضيح الرسائل اللفظية وتعزيزها.

خامسًا: الاتصال من حيث مكان أطراف الاتصال: ينقسم إلى نوعين رئيسيين: الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية.

أ- الاتصالات الداخلية: هي تلك التي تحدث داخل نطاق المنظمة الإدارية وفي جميع مستوياتها، وتشمل تبادل البيانات والمعلومات بين الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة بهدف توزيع مهام العمل، تنسيق الأنشطة، وتحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة. وتنتقل هذه المعلومات عبر القنوات الرسمية سواء كانت رأسية أو أفقية، بالإضافة إلى القنوات غير الرسمية التي تنشأ من العلاقات الشخصية داخل المنظمة.

ب- أما الاتصالات الخارجية: فهي التي تجري بين المنظمة وبين جهات خارجية أخرى، سواء كانت هذه الجهات منظمات إدارية أخرى أو كيانات غير إدارية، وتشمل أيضًا التفاعل مع الجمهور الخارجي مثل العملاء، الشركاء، والهيئات الحكومية، بهدف تبادل المعلومات وبناء العلاقات والتواصل الفعال.

سادسًا: الاتصال من حيث شخصية أطراف: ينقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي: الاتصال الإيجابي، الاتصال السلبي، والاتصال العدواني أو الهجومي.

أ- الاتصال الإيجابي هو النموذج المثالي للتواصل، حيث يعبر الشخص عن وجهة نظره بصراحة ويمنح الطرف الآخر الفرصة لتقديم رأيه أيضًا، مما يعكس احترامًا متبادلًا لحقوق الجميع ويعزز التفاعل البناء.

ب- أما الاتصال السلبي: فيتسم بتنازل الشخص عن حقه في التعبير عن آرائه أو مناقشة وجهات نظر الآخرين، ويعود ذلك غالبًا إلى ضعف الشخصية، فقدان الثقة بالنفس، أو نقص المعلومات المتعلقة بموضوع النقاش، مما يؤدي إلى عدم تحقيق التواصل الفعال.

ج- أما الاتصال العدواني أو الهجومي: فيتمثل في تمسك الشخص بحق التعبير عن رأيه بقوة، حتى وإن كان ذلك على حساب حقوق الآخرين، حيث يحاول فرض وجهة نظره دون إتاحة الفرصة للطرف الآخر للتعبير عن موقفه، مما يخلق جوًا من الصراع والتوتر في عملية الاتصال.

تتجسد عملية الاتصال في بيئات العمل التنظيمية من خلال مجموعة متنوعة من الأشكال التي يُطلق عليها الباحثون في علوم الإدارة مصطلح "أنماط الاتصال"، وقد برز هذا التصنيف نتيجة إدراك الطابع المعقد والديناميكي الذي تتسم به أنظمة الاتصال داخل المنظمات، باعتبارها نطماً اجتماعية مترابطة، وتُعبّر هذه الأنماط عن طبيعة التفاعل وتبادل المعلومات بين مختلف الوحدات أو المصادر التنظيمية. ومن أبرز هذه الأنماط نُشير إلى ما يلي: (حليس، 2021، 2022، ص - ص، 24-26)

أولاً: نمط الاتصال الدائري:

يعكس هذا النمط شبكة اتصال شبه مكتملة، حيث يتمكن القائد من التواصل مع اثنين من المساعدين، ويُتاح لكل مساعد التواصل مع فرد آخر، وتُتاح أيضاً إمكانية التفاعل بين مختلف الأعضاء في هذه الشبكة، وبهذا الشكل، يُصبح كل فرد مشاركاً في عملية اتخاذ القرار، ويُعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج طابعاً ديمقراطياً، نظراً لغياب مركزية القيادة، وتكافؤ الوضعيات بين الأعضاء، مما يعزز من روح التعاون والمعنويات داخل الجماعة.

ثانياً: نمط الاتصال السلسلي:

يأخذ هذا الشكل طابعاً خطياً، حيث يُرتب الأعضاء ضمن تسلسل معين، لا يُسمح فيه بالتواصل المباشر بين الأفراد إلا عبر من يشغلون مواقع مركزية في السلسلة، ويُلاحظ أن الشخص الذي يتموضع في منتصف هذا الخط هو الأكثر تأثيراً ونفوذاً، بسبب موقعه الاستراتيجي الذي يمر من خلاله جزء كبير من المعلومات والقرارات.

ثالثاً: نمط الاتصال الشعاعي (العجلة):

في هذا النموذج، يتمركز الاتصال حول شخصية محورية غالباً ما تكون المدير أو القائد، بحيث تُدار كافة التبادلات من خلال هذا المركز الرئيسي، ورغم ما يتيح هذا النموذج من انضباط ووضوح في قنوات التواصل، إلا أنه قد يؤدي إلى شعور بعض الأفراد بالعزلة أو التهميش، خاصة أولئك الذين لا يُتاح لهم التواصل المباشر مع بقية الزملاء، وقد يؤدي ذلك إلى بروز قنوات تواصل غير رسمية تحاول تجاوز الهيكل الرسمي المفروض من قبل القائد، في محاولة لإعادة بناء علاقات أكثر مرونة بين العاملين.

رابعاً: نمط الاتصال العنقودي:

يُظهر هذا النموذج وجود فرد رئيسي يمتلك القدرة على التواصل مع أربعة أشخاص آخرين، في حين لا يُسمح لهؤلاء الأربعة بالتواصل المباشر فيما بينهم، كما أن القائد أو المدير لا يستطيع التفاعل مع الأعضاء الأدنى مرتبة إلا عبر وسيط، يتمثل غالباً في أحد مساعديه. وتكمن الإشكالية في هذا النمط في الموقع الحساس الذي يشغله

الوسيط، إذ قد يستغل هذا الدور للتأثير سلبيًا على مجريات الاتصال، إما بتأخير تمرير المعلومات أو بتحويل مضامينها عمدًا، مما قد يخلق فجوات معرفية ويؤثر على كفاءة الاتصال بين القيادة وبقية الفريق.

خامسًا: نمط الاتصال النجمي:

يُعد هذا النمط من أكثر أشكال الشبكات الاتصالية مثالية، نظرًا لما يوفره من فرص متساوية لجميع الأعضاء في تبادل المعلومات، إذ يُتاح لكل فرد الوصول إلى البيانات اللازمة لأداء مهامه، كما يمكنه إرسال ما لديه من معلومات إلى باقي الوحدات دون قيود، وتُتميز هذه البنية بخصائص الاتصال الديمقراطي، حيث تنفتح قنوات التواصل أفقيًا وعموديًا بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.

هذا النمط يعزز من الشعور بالانتماء لدى العاملين، ويُسهّم في رفع معنوياتهم وترسيخ التماسك الجماعي، مما يُضفي طابعًا إيجابيًا على بيئة العمل. ومع ذلك، فإن الانفتاح الكبير في حركة المعلومات قد يؤدي إلى بعض الهدر الزمني، ويزيد من احتمالات التشويش أو الضوضاء المعلوماتية، ورغم هذه التحديات، فإن النظام يظل قادرًا على الاستمرار حتى في حال غياب المدير أو شغور بعض المناصب، ما يعكس طبيعته التشاركية.

يُجسد المدير في هذا النموذج صورة القائد الديمقراطي، الذي يمنح مرؤوسيه مساحة من الحرية وفرصًا حقيقية للنمو المهني، ومع ذلك، فإن فاعلية هذا الشكل تظل محدودة في المؤسسات ذات الحجم الكبير، حيث يصعب الحفاظ على الانسيابية الكاملة للمعلومات بين عدد كبير من الأعضاء.

(2) وسائل الاتصال الإداري:

يُعتبر الاتصال الإداري من الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية الأداء داخل المؤسسات والمنظمات، فهو الوسيلة التي تربط بين مختلف المستويات والوظائف الإدارية، وتُسهّم في توجيه الأعمال، وتنسيق الجهود، ونقل التعليمات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، ولا يقتصر دور الاتصال على مجرد تبادل البيانات، بل يتعداه إلى تحقيق التفاهم والانسجام بين أفراد المؤسسة، مما يعزز من إنتاجيتها وكفاءتها.

وتتعدد وسائل الاتصال الإداري وفقًا لطبيعة الرسائل والظروف التنظيمية التي تُستخدم فيها، فمنها ما يعتمد على التفاعل المباشر مثل الاتصال الشفهي، ومنها ما يكون معتمدًا على الوثائق المكتوبة، إضافة إلى الوسائل الحديثة التي تجمع بين السرعة والدقة في إيصال المعلومات، وبدراسة هذه الوسائل وفهم خصائص كل منها، يمكن للمؤسسات تحسين قنوات التواصل، وضمان وصول الرسائل بشكل فعال وواضح، مما يدعم تحقيق

أهدافها الاستراتيجية. ويمكن إيجاز وسائل الاتصال الإداري في: (بن قايد، 2019، 2020، ص-ص. 12-14)

أ- الاتصال الشفهي (اللفظي):

يُقصد بالاتصال الشفهي نقل المعاني والمضامين من خلال الكلمات المنطوقة، سواء كانت في شكل جمل أو عبارات تعكس فكرة أو رسالة يرغب المدير في توصيلها إلى المتلقين، وتلجأ الإدارات عادةً إلى هذا النوع من

الاتصال لما يتميز به من سرعة في نقل الرسائل، خاصة عندما يكون من الضروري توضيح مضمون معين أو ضمان فهمه بشكل دقيق.

يمتاز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير تفاعل مباشر بين المرسل والمتلقي، مما يُتيح تغذية راجعة فورية وتبادلًا ديناميكيًا للأفكار والآراء بين الإدارة والموظفين، ومن أبرز صوره نذكر:

- الاجتماعات: تُعد من أنجع الوسائل الاتصالية داخل الإدارة، حيث تجمع الأفراد في مكان واحد لتبادل وجهات النظر، مناقشة القضايا المطروحة، والاستماع إلى ملاحظات المسؤولين حول مختلف الإشكالات التنظيمية.

- المقابلات: وهي لقاءات مباشرة تُجرى وجهًا لوجه بين طرفين أو أكثر، تُستخدم لفهم طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل، وغالبًا ما تُوظف في الحالات التي تتطلب تواصلًا شخصيًا لفهم الأوضاع النفسية أو المهنية للموظفين.

- الندوات: تُعقد عادة على مستوى القيادات العليا والخبراء الإداريين، إلى جانب العاملين، بهدف دراسة قضايا محددة أو طرح موضوعات تستدعي البحث والتحليل الجماعي، ما يفتح المجال لتبادل الخبرات والرؤى.

- المؤتمرات: تعتبر المؤتمرات من وسائل الحوار والتبادل الفكري بين أعضاء الإدارة، حيث يتم التركيز خلالها على مناقشة قضايا أو مواضيع أو مشكلات محددة تتعلق بالظروف التنظيمية المحيطة بهم. وتهدف هذه اللقاءات إلى الوصول إلى آراء مشتركة وتوصيات أو قرارات مناسبة تساعد على حل القضايا المطروحة وتحسين الأداء المؤسسي.

- الهاتف: يُعد الهاتف من أبرز الوسائل الشفوية في الاتصال الإداري، نظرًا لما يتمتع به من سرعة في نقل المعلومات وكلفة منخفضة، بالإضافة إلى السماح للمسير أو المدير بالبقاء في مكانه أثناء التواصل مع مختلف الإدارات والمسؤولين، غير أن الاتصال الهاتفي يحمل بعض التحديات، منها غياب الإثبات المكتوب الذي يمكن الرجوع إليه لاحقًا، كما يتطلب مهارات عالية في التعبير خاصة عندما تكون الموضوعات معقدة أو متعددة الجوانب، كما أنه غير مناسب لنقل المعلومات الحساسة أو الفنية المتعلقة بالشؤون المالية أو الإنتاجية.

ب- الاتصال الكتابي:

يعتمد هذا النوع من الاتصال على استخدام الكلمات والعبارات المكتوبة لنقل المعلومات والبيانات بين موظفي المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والإدارية. يتجسد الاتصال الكتابي في كتابة الرسائل، والمذكرات، والتقارير، وملء النماذج، بهدف تسهيل العمليات الإدارية والمكتبية وتحقيق أهداف معينة.



يمتاز الاتصال الكتابي بكونه وسيلة توثيق يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ما يعزز من دقة المعلومات وحفظ الحقوق، لكن من عيوبه بطء نقل الرسالة خاصة في غياب استخدام التكنولوجيا الحديثة، بالإضافة إلى الوقت اللازم لإعداد وصياغة المحتوى بشكل مناسب.

يمارس الاتصال الكتابي عبر عدة أدوات منها: التقارير، والتعليمات، والأوامر، والرسائل الرسمية، ومجلات المؤسسة، والمقترحات، والدلائل، والكتيبات، والكتب الدورية.

وفي بيئة العمل المعاصرة، يتطلب الاتصال الكتابي مزيجًا متكاملًا من المهارات تشمل القدرات الفكرية مثل التحليل، والتخطيط، والتنظيم، إلى جانب القيم المهنية كالنزاهة والموضوعية، بالإضافة إلى المهارات السلوكية كالقدرة على التواصل وفهم الآخرين، والمهارات اللغوية المتصلة بإتقان قواعد اللغة المستخدمة.

يمتلك الأفراد المهارات اللازمة للاتصال الكتابي التي تتضمن ثروة لغوية واسعة، وقدرة على التعبير بشكل موجز ودقيق، بالإضافة إلى مستوى متقدم نسبيًا في استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات. كما تشمل هذه المهارات قدرات أساسية في مجال البحث وجمع المعلومات بفعالية.

وتُعتبر مهارات الاتصال الكتابي من المتطلبات الأساسية التي تطلبها معظم المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، بدرجات متفاوتة ولهذا السبب، تم إدراجها ضمن منظومة المهارات الرئيسية التي تسعى برامج التأهيل المهني إلى تطويرها. تستهدف هذه البرامج جميع الأفراد الذين يحتاج عملهم إلى إتقان مهارات الاتصال الكتابي، سواء كانوا في بداية مسيرتهم المهنية أو يسعون لتطوير كفاءاتهم للتقدم والنمو الوظيفي.

ج- الاتصال الإلكتروني:

يشمل الاتصال الإلكتروني نقل البيانات والمعلومات بين العاملين عبر التقنيات الحديثة مثل الإنترنت، والفاكس، والبريد الإلكتروني، ووسائل الاتصال الرقمية الأخرى، يسهم هذا النوع من الاتصال في تعزيز سرعة وفاعلية تبادل المعلومات، لكنه قد يواجه تحديات تتعلق بسوء الفهم في حال عدم صياغة الرسائل بوضوح مماثل للاتصال الكتابي التقليدي.

مع ازدياد تطبيق مبادئ الحكومة الإلكترونية وانتشار التقنيات الرقمية، أصبحت الاتصالات الإلكترونية محورًا رئيسيًا في عمل المنظمات الحكومية والخاصة، ما يستدعي الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام هذه الوسائل بشكل فعال. كما يجب تبني سياسات اتصالية حديثة ومتطورة تتماشى مع التطور التقني وتساعد على استشراف المستقبل الذي يضع الاتصال الإلكتروني في مركز العملية الاتصالية.

وقد بدأت العديد من الشركات في اعتماد هذه الوسائل للتواصل مع العملاء، من خلال البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى استخدام الاجتماعات الافتراضية المباشرة (Video Mediated Communication) أو (Cybermeetings)، خاصة في المؤسسات التي تتمتع بفروع متعددة ومتباعدة جغرافيًا.

براهمة، 2009، ص12)

(3) وظائف الاتصال داخل المنظمة

يلعب الاتصال دورًا محوريًا في تسيير المنظمات، من خلال أدائه لأربع وظائف أساسية يمكن تفصيلها على النحو التالي: (سمايلي، 2018، 2019، ص 6)

-الرقابة: يُعد الاتصال أداة فعالة لمراقبة سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال ما تفرضه البنية الهرمية من سلطات تنظيمية، إضافة إلى ما تنص عليه القوانين الداخلية من ضوابط، مما يُساهم في توجيه التصرفات وضمان الالتزام بالمعايير المؤسسية.

-التحفيز: عندما تُحدد المهام بدقة ويُشرح للموظفين ما يُنتظر منهم، يصبح الاتصال وسيلة لتوليد الدافعية لديهم. فالإشارة إلى نوعية الأداء المرغوب تُساعد على تصحيح الانحرافات السلوكية، وتُعزز السلوكيات الإيجابية. كما أن تحديد الأهداف يُنتج تغذية راجعة تُحفّز العاملين على تحسين نتائجهم، مما يجعل من الاتصال عنصرًا جوهريًا في تعزيز الدافعية المهنية.

-توفير المعلومات: تلعب وظيفة المعلومات دورًا رئيسيًا في دعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالالاتصال يُمكن من نقل البيانات والمعطيات الضرورية التي تُساعد الأفراد على فهم وتحليل الأوضاع، وتقييم الخصائص والبدائل المتاحة بشكل دقيق.

-التعبير الانفعالي: يشكل الاتصال، في السياق الجماعي، آلية أساسية للتفاعل الاجتماعي، حيث يُمكن العاملين من التعبير عن مشاعرهم، سواء كانت مشاعر رضا أو إحباط، ويُعد هذا النوع من الاتصال غير الرسمي قناة مهمة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، كما يساهم في توضيح المواقف الغامضة، ومعالجة حالات التوتر والصراع. فمثلًا، إذا شعر أحد الموظفين بعدم الرضا عن راتبه، فقد يلجأ إلى التعبير عن ذلك ضمن جماعة العمل، مما يسمح له بمقارنة وجهات نظر الآخرين وتقييم مدى مشروعية مشاعره.

(4) تقنيات الاتصال الإداري:

أولاً: مفهوم تقنيات الاتصال: تقنيات الاتصال هي الأدوات والوسائل والتجهيزات الحديثة التي تُستخدم لتسهيل عملية نقل المعلومات والبيانات من المرسل إلى المستقبل، وتهدف هذه التقنيات إلى تحسين دقة وفعالية الاتصال، بحيث تتم العملية بأقل تكلفة ممكنة وفي أقل وقت، مع ضمان وضوح الرسالة وسهولة وصولها إلى المتلقي.

بفضل هذه التقنيات المتطورة، أصبح من الممكن تحقيق تواصل أسرع وأكثر دقة بين الأفراد والمؤسسات، مما يعزز من جودة اتخاذ القرارات ويساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. (مكاوي، السيد، 1998، ص 142)

ثانياً: أنواع تقنيات الاتصال:

تلعب تقنيات الاتصال دورًا محوريًا في تسهيل عملية تبادل المعلومات بين الأفراد والمؤسسات في العصر الحديث. فقد شهدت وسائل الاتصال تطورًا كبيرًا من الأدوات التقليدية البسيطة إلى تقنيات متقدمة تعتمد على

التكنولوجيا الرقمية، مما ساهم في تعزيز سرعة وفعالية التواصل. كما أصبحت هذه التقنيات جزءاً لا يتجزأ من بيئة العمل، إذ تُمكن المؤسسات من تحسين التنسيق، وزيادة الإنتاجية، وتوسيع نطاق تواصلها داخلياً وخارجياً. لذا، فإن فهم هذه التقنيات والاعتماد عليها يُعدّ ضرورة أساسية لمواكبة التطورات المتسارعة في عالم الاتصال والإدارة، ويمكن تقسيم تقنيات الاتصال إلى: (مشري، 2021، 2022، ص - ص . 36-38)

أ- تقنيات الاتصال القديمة:

بدأت تقنيات الاتصال منذ العصور القديمة باستخدام الصور والرسومات كوسيلة للتواصل، حيث كانت هذه الوسائل تعتمد بشكل رئيسي على التفاهم بالمشاهدة، مع مرور الزمن، تطورت طرق الاتصال تدريجياً، فقد ظهر نظام الكتابة الذي ساعد على توثيق المعلومات ونقلها عبر الزمن بشكل أكثر دقة. في العصور الوسطى، أوجد الألمان أول آلة طباعة يدوية، مما سهل عملية نشر الكتب والوثائق، مع التطور الصناعي، ظهرت وسائل نقل حديثة مثل القطارات والسفن البخارية التي ساعدت في نقل الأشخاص والبضائع بسرعة وكفاءة أكبر.

في عام 1811م، تم اختراع التلغراف الذي استخدم الكهبرياء لنقل الرسائل بسرعة بين المناطق البعيدة، مما مثّل نقلة نوعية في سرعة تبادل المعلومات. تبعه اختراع الهاتف في سبعينات القرن التاسع عشر على يد ألكسندر غراهام بيل، مما أتاح إجراء المكالمات الصوتية عبر المسافات.

وفي فترة التسعينات من القرن التاسع عشر، ظهرت آلة الكتابة التي سهلت كتابة الوثائق وتقارير العمل، كما شهدت تلك الفترة أيضاً ظهور الأفلام السينمائية التي قدمت وسيلة جديدة للتواصل البصري والترفيهي. هذه التقنيات القديمة كانت الأساس الذي بني عليه تطور وسائل الاتصال الحديثة، حيث عملت على تسريع نقل المعلومات وتوسيع نطاق الاتصال بين الأفراد والمؤسسات.

تُعتبر لوحة الإعلانات، الجرائد، المذكرات، والتعليمات الإدارية من الوسائل التقليدية الهامة في الاتصال الإداري. هذه الوسائل تعتمد بشكل رئيسي على الوثائق المكتوبة التي تُستخدم لنقل المعلومات والتعليمات داخل المؤسسة، سواء كانت دورية أو طارئة.

ب- تقنيات الاتصال الحديثة: استمر تطور وسائل الاتصال مع ظهور أجهزة وتقنيات متعددة مثل التلكس، الفاكس، والاجتماعات عبر الحاسوب، من بين أهم هذه التقنيات الحاسوب وشبكة الإنترنت العالمية، والتي تُعرف بالشبكة العنكبوتية أو "الإنترنت"، تمكّن هذه الشبكة مئات الملايين من المستخدمين حول العالم من الوصول إلى كم هائل من المعلومات والخدمات الرقمية، دون الحاجة إلى التنقل من أماكنهم. توفر الشبكة العنكبوتية العديد من الآليات والخدمات التي تعزز من فعالية الاتصال، مثل خدمة المحادثات النصية والفورية، البريد الإلكتروني، ومنتديات النقاش التي تسمح للأشخاص بالتواصل حول مواضيع مشتركة، إضافة إلى مشاركة الملفات وتبادل المعلومات بشكل سريع وفعال.

لقد أثرت هذه التقنيات تأثيراً عميقاً في أساليب التواصل، مما جعل الاتصال أكثر سهولة ومرونة وسرعة، وفتحت آفاقاً جديدة للتفاعل بين الأفراد والمؤسسات على الصعيدين المحلي والعالمي.

أصبحت الرسالة الإلكترونية من أهم أدوات الاتصال في العصر الحديث، حيث توفر وسيلة سريعة وفعالة لنقل البيانات والمعلومات مثل البحوث، الكتب، والملفات، ويمكن للمرسل إرسال هذه الرسائل لتصل خلال ثوانٍ معدودة إلى المستقبل، بغض النظر عن بعد المسافة أو عدد الأطراف المشاركة، تتيح هذه التقنية التواصل المباشر دون الحاجة إلى وسيط، مما يعزز من سرعة تبادل المعلومات ويقلل من تكلفة الإرسال، كما تساعد في تجاوز الحواجز الإدارية التقليدية، إذ يمكن إرسال واستقبال الرسائل في نفس الوقت بين جهات مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، تمتلك المؤسسات شبكات داخلية خاصة، تُعرف بالشبكات المحلية، تتيح للموظفين الوصول إلى موارد ومعلومات المؤسسة بشكل محمي وآمن، تحظى هذه الشبكات بحماية قوية من خلال ما يُعرف بـ"جدران النار" أو جدران الحماية، التي تضمن سرية المعلومات وتحافظ على سلامة البيانات من التهديدات الخارجية.

بالإضافة إلى أن بعض وسائل الاتصال لا تقتصر على جميع الناس بل تستهدف فئات معينة فقط، هناك تقنيات حديثة لنقل المعلومات تعتمد على الاتصال اللاسلكي. من هذه التقنيات:

- تقنية البلوتوث: هي تقنية اتصال لاسلكية تسمح بربط الأجهزة المختلفة مثل الحواسيب، الهواتف المحمولة، ولوحات المفاتيح، والطابعات، ضمن نطاق صغير محدد، عادةً داخل غرفة واحدة أو مسافة لا تتجاوز المئة متر. تستخدم البلوتوث موجات قصيرة لنقل البيانات بسرعة تصل إلى حوالي 2.4 جيجا هرتز، وتتميز بأنها تستهلك طاقة منخفضة، مما يجعلها مناسبة للأجهزة المحمولة مثل السماعات والميكروفونات.
- تقنية الواي فاي: توفر وسيلة اتصال لاسلكية سريعة لنقل البيانات بين الحواسيب والأجهزة المحمولة وشبكة الإنترنت، دون الحاجة إلى أسلاك أو كابلات، تعتمد على موجات الراديو لنقل المعلومات، وتوفر سرعات تفوق سرعة المودم التقليدي بمئة مرة تقريباً. يمكن للأجهزة الاتصال عبر نقاط وصول موزعة في مناطق مختلفة، ما يسمح بتغطية واسعة لشبكة الإنترنت اللاسلكية في الأماكن العامة والخاصة، كما تتيح إضافة نقاط وصول متعددة لزيادة نطاق التغطية وتحسين جودة الاتصال.
- تُعد الأقمار الصناعية: من الوسائل الحيوية في مجال تقنيات الاتصال الحديثة، حيث توفر مجموعة واسعة من الخدمات التي تشمل تغطية شبكات الهاتف، الاتصالات اللاسلكية، وخدمات الربط المختلفة. تعتمد هذه الأقمار على مدارها في الفضاء لاستقبال وإرسال الإشارات والموجات الراديوية بين المحطات الأرضية، مما يجعلها أداة فعالة لدعم الاتصالات في مختلف المجالات.

تلعب الأقمار الصناعية دوراً رئيسياً في تعزيز عمل المؤسسات والمنظمات الإدارية، حيث تُستخدم في إرسال واستقبال الرسائل عبر التلكس، وبث الإذاعة والتلفاز، مما يجعلها وسيلة إعلامية هامة تصل إلى جمهور واسع

وبكفاءة عالية، كما تُسهّم في ربط مناطق نائية يصعب الوصول إليها بالطرق التقليدية، مما يدعم الاتصال على نطاق جغرافي واسع.

وظائف الأقمار الصناعية في الاتصال تتجاوز مجرد النقل، فهي تُسهّم في تحسين جودة الإرسال وتقليل زمن الاستجابة، مما يجعلها من أهم الأدوات المستخدمة في نظم الاتصالات الحديثة.

- تقنية عقد المؤتمرات الإلكترونية: تعد من الابتكارات الحديثة في مجال الاتصال، حيث تسمح لعدة أطراف متواجدة في أماكن متفرقة بالتواصل والتفاعل دون الحاجة إلى التنقل أو الالتقاء وجهًا لوجه، في هذه التقنية، يمكن للمشاركين تبادل المعلومات ومناقشة القضايا المختلفة من خلال استخدام أدوات متعددة تحقق أهداف الاجتماع بفعالية، من أبرز هذه الأدوات:

- برنامج سكايب (Skype) وهو تطبيق عالمي يُستخدم للدردشة المرئية والصوتية، يتيح إرسال الرسائل الفورية، مشاركة الملفات، وعقد الاجتماعات مجانًا مع عدد كبير من المشاركين في الوقت ذاته.

- برنامج زووم (Zoom) تأسس عام 2011 ويقع مقره في سان خوسيه بكاليفورنيا، أصبح من أكثر تطبيقات المؤتمرات الإلكترونية استخدامًا، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة. يوفر زووم بيئة آمنة وموثوقة لعقد الاجتماعات، مع إمكانية التفاعل المباشر بين المشاركين، مما يسهل استمرارية العمل بأقل قدر من التعطيل.

تُعتبر هذه التقنيات أدوات حيوية لدعم التواصل الفعال بين أعضاء المؤسسات، خصوصًا في ظل التطورات التكنولوجية والاعتماد المتزايد على العمل عن بعد.

(5) أسباب استخدام تقنيات الاتصال:

تلعب وسائل وتقنيات الاتصال دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات، حيث تسهم بشكل كبير في توفير المعلومات والمعارف اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة، وتبرز أهمية الاستعانة بهذه التقنيات بسبب عدة عوامل وأسباب رئيسية: (مشري، 2021، 2022، ص 38)

- الكم الهائل والمتزايد من المعلومات التي يصعب إدارتها والسيطرة عليها دون الاعتماد على تقنيات حديثة.

- تشتت وتوزع المعلومات عبر مناطق جغرافية متعددة، مما يجعل نقلها وتحليلها تحديًا يتطلب أدوات متقدمة.

- الحاجة إلى إيصال المعلومات بسرعة وبدقة إلى المستفيدين في الوقت المناسب.

- طبيعة المعلومات التي أصبحت أكثر تعقيدًا وعالمية، مما يستدعي استخدام وسائل اتصال متطورة لتلبية هذه المتطلبات.

(6) معوقات استخدام تقنيات الاتصال:



- رغم الفوائد الكبيرة التي توفرها تقنيات الاتصال للمؤسسات، تواجه هذه التقنيات عددًا من المعوقات والمشكلات التي تحد من فعاليتها، وأهمها: (مشري، 2021، 2022، ص 39)
- التكلفة المالية العالية: فتكاليف اقتناء الأجهزة الحديثة والنظم المتطورة للاتصال تكون مرتفعة، مما يشكل عبئًا على ميزانيات المؤسسات، خاصة في الدول النامية.
 - الصعوبات الفنية: تعاني بعض المؤسسات من مشكلات فنية في تكييف تقنيات الاتصال الحديثة بما يتناسب مع احتياجاتها، مما يعرقل الاستخدام الأمثل لهذه الوسائل.
 - المقاومة الثقافية أو النفسية: يواجه تبني التقنيات الجديدة أحيانًا مقاومة من جانب العاملين الذين يفضلون الاعتماد على الأساليب التقليدية، وهذا يؤثر على إنتاجية وفعالية المؤسسة.

• الخاتمة:

في ختام محاضرتنا التي تناولت موضوع أنواع وتقنيات الاتصال، يمكن القول أن الاتصال يشكل العمود الفقري لأي منظمة أو مؤسسة، إذ يحدد نوعه وأسلوبه مدى فاعلية سير العمل وتنسيق الجهود بين الأفراد والمستويات الإدارية المختلفة، وهو ما قمنا باستعراضه في هذه المحاضرة، حيث تطرقنا إلى أنواع الاتصال الإداري سواء من حيث رسميته أو اتجاهاته أو وسائل استخدامه، كما تعرّفنا على دور كل نوع في تسهيل تبادل المعلومات وتحقيق أهداف المنظمة، فالاتصالات الرسمية تضمن النظام والترتيب، بينما الاتصالات غير الرسمية تلعب دوراً مهماً في بناء العلاقات الاجتماعية وتعزيز الروح المعنوية.

كما استعرضنا التقنيات المتنوعة التي دخلت عالم الاتصال، بدءاً من الوسائل التقليدية التي كانت تستخدم في الماضي، مروراً بالأدوات الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا الرقمية وشبكة الإنترنت، وصولاً إلى التقنيات الحديثة مثل البلوتوث، والواي فاي، والأقمار الصناعية، وتقنيات عقد المؤتمرات الإلكترونية، وغيرها من الابتكارات التي غيرت شكل وطرق التواصل بشكل جذري، وأصبحت أدوات لا غنى عنها في عصر العولمة والتطور التقني، فهي تسرع نقل المعلومات، وتقلل التكاليف، وتتيح تواصلًا فوريًا بين مختلف الأطراف بغض النظر عن المسافات.

كما تطرقنا إلى أهمية استخدام هذه التقنيات في المؤسسات الحديثة، حيث تلعب دوراً حيوياً في دعم اتخاذ القرار، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة العمل، بالإضافة إلى مواجهة التحديات والمشكلات المتعلقة بالتوزيع الجغرافي للمعلومات، ولكن في الوقت ذاته لم نتجاهل المعوقات التي قد تحول دون تطبيق هذه التقنيات بفاعلية، مثل التكاليف العالية، والحاجات التدريبية للعاملين، والمشكلات الفنية، والتي تتطلب التخطيط الجيد وإدارة المعرفة لضمان الاستفادة القصوى.

ختاماً، إن فهم أنواع وتقنيات الاتصال ليس مجرد معرفة نظرية، بل هو ضرورة عملية لكل من يعمل في بيئة تنظيمية تسعى إلى التحديث والتطوير، فالاتصال الجيد هو ما يخلق بيئة عمل متناغمة، ويعزز التعاون بين الأفراد، ويدعم الابتكار، ويحقق النمو المستدام للمؤسسة، لذا يجب أن نحرص على تطوير مهاراتنا الاتصالية، والاستثمار في التقنيات الحديثة، والالتزام بسياسات تنظيمية واضحة تضمن استمرارية التواصل الفعال.

إن المستقبل يحمل المزيد من التطورات التقنية التي ستغير ملامح الاتصال من جديد، وعلى الجميع أن يكونوا على استعداد دائم لتبني الجديد، وتوظيفه لصالح أهدافهم المهنية والتنظيمية، فالتواصل هو المفتاح الذي يفتح الأبواب للنجاح والتفوق في عالم سريع التغير.

• أسئلة للمراجعة:

- كيف يُمكن تصنيف الاتصال من حيث رسميته؟ وما الفرق بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي؟
- ما هي خصائص الاتصال النازل (الاتصالات النازلة)؟ وما دوره في تنظيم العمل الإداري؟
- صف الاتصالات الصاعدة وما هي المعلومات التي تنقلها داخل المنظمة؟
- ما الفرق بين الاتصالات الأفقية أو الجانبية والاتصالات الرسمية من حيث الاتجاه والشخصيات المعنية؟
- كيف يُصنف الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل؟ وما الفرق بين الاتصال المباشر وغير المباشر؟
- ما هي الاتصالات اللفظية وغير اللفظية؟ أعط أمثلة على كل منها في سياق العمل الإداري.
- ما الفرق بين الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية في المنظمة؟ ولماذا تعتبر كل منهما ضرورية؟
- اشرح أنواع الاتصال من حيث شخصية أطراف الاتصال (الإيجابي، السلبي، العدواني)
- ما المقصود بتقنيات الاتصال؟ ولماذا تعتبر ضرورية في المؤسسات الحديثة؟
- اذكر بعض تقنيات الاتصال القديمة وشرح دورها في تطور وسائل الاتصال عبر الزمن.
- ما هي أبرز تقنيات الاتصال الحديثة؟ وكيف أثرت على طريقة التواصل داخل المنظمات؟
- ما هي فوائد استخدام تقنيات الاتصال الحديثة في بيئة العمل؟
- ما هي المعوقات التي قد تواجه المؤسسات في استخدام تقنيات الاتصال؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف يمكن لتقنية عقد المؤتمرات الإلكترونية (مثل الزووم) أن تساهم في تحسين الاتصال بين العاملين في المؤسسات متعددة الفروع؟
- لماذا يُعتبر تطوير مهارات الاتصال واستخدام التقنيات الحديثة أمراً حيوياً لنجاح المنظمات في العصر الحالي؟



الجزء الثاني:

الإطار العام للتحضير الإداري

المحاضرة الثالثة:

مدخل إلى التحرير الإداري

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على أن:
- يعرف مفهوم التحرير الإداري ويُميز بينه وبين أنواع الكتابة الأخرى؛
 - يحدد الخصائص الأساسية للتحرير الإداري من حيث الوضوح، الإيجاز والدقة؛
 - يشرح أهمية التحرير الإداري في بيئة العمل الإداري ومساهمته في تحسين التواصل المؤسسي؛
 - يوظف القواعد الأساسية للتحرير الإداري عند تحليل نماذج تطبيقية؛
 - يقيّم جودة بعض النماذج الإدارية المحررة من حيث مدى التزامها بالمعايير الفنية للكتابة الإدارية؛
 - يطبق خطوات إعداد وثيقة إدارية بسيطة وفقاً لقواعد التحرير الجيد.

المحاضرة الثالثة: مدخل إلى التحرير الإداري

● تمهيد :

يُعد التحرير الإداري من الركائز الأساسية التي يقوم عليها العمل المؤسسي، إذ يمثّل الأداة التي تُنقل من خلالها المعلومات والتعليمات والقرارات داخل الإدارة وبين مختلف الجهات، فبفضل التحرير الإداري تتحقق فعالية التواصل، وتُحفظ الحقوق، وتوثق المعاملات، كما يُسهم في بناء صورة مهنية للمؤسسة، ويضمن سلاسة تنفيذ المهام وتنظيم العلاقات الوظيفية.

في هذه المحاضرة، سنسلط الضوء على مفهوم التحرير الإداري، ونتعرّف على أنواعه ووظائفه وخصائصه، بالإضافة إلى القواعد التي تحكمه، وذلك بهدف تمكين الطالب من المهارات الأولية اللازمة لإعداد الوثائق الإدارية باحترافية، ووفقاً للمعايير الفنية المعتمدة.

حيث أن الإمام بأسس التحرير الإداري لا يقتصر على طلبة التخصصات الإدارية فحسب، بل هو مهارة أساسية لكل من يسعى للانخراط في الحياة المهنية داخل أي مؤسسة تنظيمية، سواء كانت عامة أو خاصة.

(1) مفهوم التحرير الإداري:

أ- تعريف التحرير الإداري :

أولاً: لغة :

يستعمل لفظ "حرّر" بمعنى كتب وأنشأ النص، ويُقال: حرّر الرسالة، أي صاغها وخطّها. (عجان ، 2001، ص183)

كما يُقصد بـ"تحرير الكتاب" تقويمه وتنقيحه، أما تحرير الكتابة فيرتبط بضبط الحروف، وتصحيح الأخطاء والسقطات، حيث يُقصد بالسقط الخلل أو الزلل في القول أو الحساب أو الكتابة. (الكبيري، 2014، ص9)

ثانياً: اصطلاحاً:

يرى عبد العالي رزاق أن استخدام مصطلح "التحرير" أدق من "الكتابة"، لأنه يُعبّر بوضوح عن مفاهيم مثل الدقة، والانضباط، والالتزام، بينما يشير مفهوم "التعبير" إلى دلالة أوسع تشمل أشكالاً متعددة كالكلمات، والإشارات، وحتى الأصوات. (رزاق، 2018، ص14)

يُنظر إلى التحرير الإداري على أنه عملية صياغة للوثائق والمراسلات والتقارير والتعليمات، تتم ضمن إطار رسمي وبأسلوب خاص يتماشى مع طبيعة الإدارة بوصفها جهة تنظيمية تتمتع بسلطة، وهذا الأسلوب يتميز بخصائص تختلف عن أنماط الكتابة الأخرى، ما يفرض ضرورة انتقاء مفردات دقيقة وصيغ مناسبة تضمن وضوح الرسالة الإدارية وسهولة فهمها، ولا يتحقق هذا الهدف إلا من خلال إتقان مبادئ الكتابة الإدارية واكتساب مهارات لا تُكتسب إلا بالتدريب المستمر والممارسة العملية. (رمضان، 2018، ص12)



يُقصد بالتحريير الإداري كل ما تنتجه الإدارة من وثائق مثل المراسلات والعقود والمستندات الرسمية، والتي يتم إعدادها من طرف الموظفين، وتُستعمل كوسائط اتصال مثل البرقيات والمذكرات والمناشير والتقارير والمحاضر وغيرها، حيث تُوجه هذه الوثائق نحو إدارات أخرى أو مصالح داخلية، ويتم إعدادها ضمن صيغ محددة تتلاءم مع طبيعة العمل الإداري، وتعكس طبيعة العلاقات القائمة بين مختلف المصالح والمستويات التنظيمية، سواء داخل المؤسسة أو في تعاملها مع الفاعلين الخارجيين. (سمالي، 2019، ص 21)

يُعدّ التحريير الإداري نشاطاً وظيفياً يُعنى بصياغة الوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات في إطار رسمي، مستنداً إلى أسلوب فني خاص يُعرف بالأسلوب الإداري، والذي يختلف عن غيره من أساليب التعبير بسبب خصائصه المرتبطة بطبيعة الإدارة، ومن أبرز ما يميز هذا الأسلوب انتقاء الألفاظ الدقيقة والصيغ الملائمة، بما يضمن وضوح المعنى وسهولة الفهم، الأمر الذي يخدم الغاية الأساسية المتمثلة في تحقيق أهداف المؤسسة، فالنص الإداري لا يُكتب لمجرد الكتابة، بل بوصفه أداة تُسهّم في تنظيم العمل وتيسير التواصل، ولتحقيق هذا الغرض، فإن التحريير الإداري يتطلب قدرة على تنظيم المحتوى وإبراز النقاط الجوهرية بشكل منسق وفعال. (جبار، 2018، 2019، ص 11)

ب- تعريف الإدارة:

أولاً: لغة:

كلمة "Administration" تعود أصولها إلى اللغة اللاتينية، حيث تتكون من مقطعين؛ الأول "ad" ويعني نحو، والثاني "ministrare" ويشير إلى تقديم المساعدة أو الخدمة للآخرين، أما الشخص الذي يقوم بهذه الوظيفة فيُعرف بـ"الإداري"، وهي ترجمة للمصطلح الفرنسي "Administrateur"، الذي يُقصد به الفرد المكلف بتنظيم شؤون الأفراد وتنسيق جهودهم التعاونية والاهتمام بشؤونهم، وبذلك تتفق معظم التعاريف التي قدمها خبراء الإدارة على هذا المفهوم الأساسي الذي يركز على الدور التنظيمي والتنسيقي للمدير أو المسؤول الإداري. (الشماع، 2002، ص 13)

ثانياً: اصطلاحاً:

تُعرّف الإدارة بأنها العملية التي تشمل تحفيز وتوجيه وتنسيق ومراقبة مجموعة من الأفراد بهدف إنجاز مهمة معينة أو تحقيق هدف محدد، كما تُفهم الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة التي تتضمن التخطيط واتخاذ القرارات وتنظيم الموارد والقيادة والتحفيز والرقابة، وذلك بغية تحقيق الأهداف المنشودة والتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة. (الشماع، 2002، ص 13)

يرى بعض الباحثين أن الإدارة تتمثل في مجموعة من المهام تشمل التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، تُمارس بهدف بلوغ غايات تم تحديدها مسبقاً، بينما يعتبرها آخرون عملية توجيهية تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، من خلال إدارة وتنسيق الموارد المتاحة عبر التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة،

ومن خلال هذا الطرح يمكن القول إن الوظيفة الأساسية للمدير الإداري تتركز في توجيه جهود العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مستندًا إلى قدراتهم على تنفيذ المهام، وفي هذا السياق قال شكسبير: "دع الحمقى يتنازعون حول أشكال أنظمة الحكم، فالأفضل بينها هو ما يُدار بشكل حسن" (درويش وآخرون، 1997، ص 4)

(2) أهمية التحرير الإداري: تكمن أهمية التحرير الإداري فيما يلي: (دعلوس، 2020، ص، ص. 16، 17)

أ- وسيلة الاتصال الأولى والأهم في نقل المعلومات:

تبرز أهمية التحرير الإداري من خلال دوره كأداة أساسية ورئيسية في نقل المعلومات داخل الوسط الإداري، إذ يحتاج العمل الإداري إلى وسيلة اتصال ملموسة تتسم بالطابع الرسمي والتنظيم والدقة وسهولة التوظيف، وهي خصائص تتجسد في المراسلات الإدارية بمختلف أنواعها، لهذا تُعد هذه المراسلات العمود الفقري للنشاط الإداري، سواء تعلق الأمر بمؤسسة اقتصادية أو هيئة عمومية أو بإدارة مدنية، ولا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق الأهداف التنظيمية على اختلاف طبيعتها، ورغم التطورات التكنولوجية التي شهدتها مجال الاتصال من حيث تنوع وسائطه وسرعتها كالهاتف والفاكس والإنترنت وغيرها، فإن هذه الوسائل تبقى مجرد أدوات داعمة لا يمكنها أن تحل محل الوثائق الإدارية، وذلك لأسباب عديدة أهمها ضعف قدرتها على الإثبات وعدم إمكانية حفظها والرجوع إليها عند الحاجة، وهي مزايا تتوافر بوضوح في المراسلات المكتوبة.

ب- مادة عمل تطبيقي:

لكي تتمكن المنظمة الإدارية من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فإن ذلك يقتضي وجود تسيير محكم يعتمد على موظف يمتلك إلمامًا شاملاً بقواعد التحرير الإداري السليم، إذ يُطلب من هذا الموظف أن يطوّر رصيدًا من المعارف والمهارات التي تؤهله لأداء مهامه بدقة واحترافية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الأداء الإداري العام، حيث تُجسّد هذه الكفاءة من خلال الوثائق الرسمية المحررة والمراسلات الإدارية التي تعكس واقع العمل بشكل ملموس وقابل للتوثيق.

ج- الدلالة والإثبات:

من أبرز خصائص المراسلة الإدارية كونها وسيلة اتصال أساسية داخل الإدارة تمتلك طابعًا ماديًا يوثق ويثبت كل ما يتعلق بعمل إداري أو معلومة رسمية، فهي تسجّل هوية من قام بصياغتها وتوقيعها، وتُبقى محتواها محفوظًا كمرجع دائم يمكن الرجوع إليه في أي وقت عند الحاجة، وبهذا الشكل، تسهم في تحديد المسؤوليات بدقة، مما يتيح إنزال العقوبة عند التقصير أو ارتكاب الخطأ، وفي المقابل، تمكّن من تقديم التقدير والتحفيز لمن أحسن وأبدع، كما تقوم في السياق نفسه بحماية الحقوق المكتسبة وتوثيق الأنشطة والوقائع والنجاحات التي تحقّقها المؤسسة.

د- تحقيق نجاعة التسيير والإدارة:

إلى جانب ما تم ذكره سابقاً، تبرز أهمية التحرير الإداري أيضاً في سهولة التعامل مع المراسلات الإدارية وسائر الوثائق المكتوبة من حيث الاستخدام، التداول، والحفظ، فهي لا تتطلب تكاليف كبيرة، ما يجعل الاعتماد عليها أمراً عملياً وفعالاً، كما يمكن الرجوع إليها في أي وقت حتى بعد مرور سنوات على أرشفتها وتنظيمها، وهو ما يسمح بالحفاظ على الذاكرة المؤسسية بشكل منظم، الأمر الذي يمنح الإدارة قدرة أكبر على كسب الوقت وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة في تسيير شؤونها والوصول إلى أهدافها.

3) خصائص التحرير الإداري:

ينفرد التحرير الإداري بسمات خاصة تميّزه عن غيره من أنواع الكتابات التي سبق التطرق إليها، وهو ما يفرض على الشخص المكلف بصياغة الوثائق الإدارية أن يكون على دراية تامة بهذه الخصائص، وأن يحرص على الالتزام بها بدقة أثناء إعداد مختلف أشكال المراسلات، حيث تُعد هذه الخصائص بمثابة قواعد أساسية يجب احترامها في كل وثيقة إدارية يتم تحريرها ويتميز التحرير الإداري بما يلي: (دعلوس، 2020، ص - ص. 18 - 21)

أ - احترام التسلسل الإداري:

يقوم البناء الإداري لأي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة على مبدأ التدرج الوظيفي، والذي يُصوّر عادة على هيئة هرم تنظيمي تبدأ قمته بمركز القيادة، ثم تتوزع المسؤوليات والمهام تدريجياً نحو القاعدة التي تضم العدد الأكبر من الموظفين، ويهدف هذا الشكل التنظيمي إلى توزيع الصلاحيات والوظائف بطريقة منهجية تضمن تحقيق الأهداف المرسومة وبلوغ الفعالية في الأداء والتسيير.

في هذا السياق، تُمنح السلطة لرئيس الهرم الإداري الذي يتولى قيادة المؤسسة، ويُناط بكل مستوى إداري سلطة إشراف على المستوى الذي يليه، بحيث يصبح كل مسؤول مسؤولاً في علاقة وقيادياً في علاقة أخرى، لذا، فإن احترام هذا التسلسل واجب على كل فرد داخل المنظمة، سواء كان في موقع القيادة أو في موقع التنفيذ، ويظهر هذا الالتزام ليس فقط في التصرفات والسلوك اليومي، بل أيضاً من خلال المراسلات الرسمية التي يصدرها.

ويُلزم هذا النظام الإداري المحرر بعدم الخروج عن نطاق مهامه، وعدم التدخل في اختصاصات غيره، كما يمنعه من تجاوز مسؤوله المباشر عبر توجيه مراسلات إلى من هم أعلى رتبة دون الرجوع إليه أو أخذ موافقته، ولا يُستثنى من هذا المبدأ إلا في حالات خاصة تُفرضها ضرورات العمل ويأذن بها الرئيس الأعلى للمؤسسة.

ب- المسؤولية والحذر:

يقوم التحرير الإداري على مبدأ جوهري يتمثل في المسؤولية، والمقصود بها امتلاك سلطة اتخاذ القرار مقرونة بتحمل تبعاته، ويُطلب من كل موظف أو مسؤول، بغض النظر عن موقعه في الهيكل الإداري، أن يلتزم التزاماً صارماً بالمهام والصلاحيات المحددة له ضمن التنظيم الذي ينتهي إليه أو من طرف رؤسائه، وذلك في كل ما يصدره من مراسلات إدارية سواء كانت موجهة للداخل أو للخارج، دون أن يضيف أو يحذف من مضمونها، وقد

نص القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في مادته الثالثة والأربعين على أن الموظف يجب أن يكرّس نشاطه المهني كلياً للمهام المسندة إليه، كما أكدت المادة السابعة والأربعون من النص ذاته أن كل موظف مسؤول عن تنفيذ المهام المكلف بها.

ويُعتبر تحديد المهام بدقة أمراً ضرورياً لتوزيع المسؤوليات بشكل واضح، مما يجعل كل محرر إداري مسؤولاً عما يصدر عنه من وثائق، ويجعله يتصرف بحذر شديد ضمن حدود اختصاصه، ولهذا السبب، ارتبطت المسؤولية بالحذر وأصبحت عنصرين أساسيين من الخصائص البارزة في الكتابة الإدارية.

لذلك يُطلب من الموظف المكلف بالتحضير الإداري أن يحرص عند اختيار عباراته ومصطلحاته، وأن يتفادى الوقوع في مواقف تُلزمه بما لا يستطيع تأكيده أو الجزم به، خصوصاً في المسائل التي لا تزال غير واضحة أو لم تُحسم بعد، وهنا يكون من الأفضل اللجوء إلى تعبيرات مرنة وفضفاضة مثل: "يبدو أن"، "يُحتمل أن"، "لا يمكن تأكيد ذلك في الوقت الراهن"، أما إذا كان الموظف واثقاً تماماً من صحة المعلومات التي يوردها، فعليه أن يستخدم لغة دقيقة وواضحة مثل: "نؤكد"، "من المؤكد أن"، "تم اتخاذ القرار بشأن".

وتجدر الإشارة إلى أن المسؤولية في هذا السياق قد تكون دائمة وأصلية، وتستند إلى المهام المرتبطة مباشرة بالمنصب الإداري، كما قد تكون مؤقتة وغير أصلية، وهي تلك التي تُمنح للموظف بموجب تفويض رسمي، وفي حال ارتكاب خطأ مهني، فإن المسؤولية القانونية تُحدد بناء على طبيعة المهام الموكلة للموظف، ويُعالج هذا النوع من المخالفات في إطار القانون الإداري، كما نجد له تنظيمًا واضحًا في القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بالنسبة للعاملين في القطاع العام، أو في الاتفاقيات الجماعية والنظم الداخلية بالنسبة لمستخدمي المؤسسات الاقتصادية وفق ما ينص عليه قانون العمل.

ج- المحافظة على السر المهني:

يلتزم الموظف أثناء صياغته للوثائق أو المراسلات الإدارية بواجب أساسي يتمثل في الحفاظ على السرية المهنية، ويُمنع عليه كشف أي معلومة حصل عليها خلال أداء مهامه، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ما لم تستدع الضرورة الوظيفية ذلك أو بوجود ترخيص مكتوب من مسؤوله المباشر، وقد نصّت المادة 48 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على ضرورة احترام السر المهني، إذ لا يجوز للموظف أن يفشي محتوى أي وثيقة أو معلومة اطلع عليها بحكم وظيفته، إلا إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك، كما أكدت المادة 18 من نفس القانون أن إفشاء الأسرار المهنية أو محاولة القيام بذلك يُصنّف ضمن الأخطاء المهنية من الدرجة الثالثة، مما يبيّن خطورة هذا النوع من التجاوزات وانعكاسها على العمل الإداري.

د- احترام حقوق المواطن والسهرة على التحسين الدائم لنوعية العمل:

من أبرز الخصائص التي تميز التحرير الإداري في القطاع العام هو التزام الموظف بالاحترام الكامل لحقوق المواطن، والاعتراف بشخصيته في كل وثيقة أو مراسلة يصدرها، إضافة إلى ضرورة التعامل الجاد مع قضاياها،

والرد عليها في الوقت المناسب دون تأخير، وهو ما أكده المرسوم رقم 131 الصادر في 4 يوليو 1988، والذي ينظم علاقة الإدارة بالمواطن.

كما يتوجب على الموظف السعي المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتميز المراسلات والوثائق الرسمية بالشكل اللائق والمضمون المتطور، مع السهولة في الفهم والاستخدام، بما يعكس مستوى متقدماً من المهنية والاحترافية.

ه- الموضوعية:

في سبيل الحفاظ على المصلحة العامة، يُلزم المحرر الإداري بتجنب التأثر بالأراء الشخصية أو الأحكام المسبقة أو الانحياز لأي طرف، مما يتطلب منه الالتزام بالموضوعية التامة عند إعداد المراسلات، بحيث يُستخدم أسلوب محايد يخلو من التعبير عن المشاعر الشخصية أو أي ردود فعل عاطفية مهما كانت طبيعتها، فالإدارة العامة ليست فرداً يتصرف بناءً على نزواته وأهوائه، بل هي كيان جماعي منظم يهدف إلى خدمة الصالح العام، وهذا ما يمنح كل وثيقة صادرة عنها طابعاً رسمياً يعكس جديتها وأهميتها ومكانتها. (برارمة، 2015، ص 21)

و- الدقة والاختصار:

تستلزم الدقة في تحرير المراسلات الإدارية استخدام الكلمات والعبارات بمعانها الحقيقية الواضحة التي لا تحتمل التأويل أو التخمين، حيث قد تتضمن الوثائق مصطلحات متخصصة في مجالات مثل القانون الإداري أو المالي أو التجاري، ولذلك يجب على المحرر الإداري أن يكون ملمّاً بتلك المصطلحات ومعانها الدقيقة لضمان وضوح المحتوى وتجنب أي لبس أو تساؤلات قد تعيق فهم الرسالة.

أما بالنسبة للاختصار، فهو القدرة على التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الكلمات دون الإخلال بالمعنى، متبعاً المثل القائل: "خير الكلام ما قل ودل"، إذ يُعتبر الأسلوب الموجز هو الأسلوب الفعال الذي يتجنب الإطالة غير الضرورية والحشو الذي لا يضيف قيمة إلى النص. (ميميش، العربي، 2010، ص 22)

ز- البساطة والوضوح:

تُعدّ المحررات الإدارية وثنائق موجهة إلى جمهور متنوع يختلف من حيث الخلفيات العلمية والمعرفية، ولكي تكون هذه الوثائق سهلة الفهم وواضحة للجميع، يجب على المحرر اعتماد أسلوب بسيط ومباشر، يركز على استخدام كلمات ومصطلحات شائعة ومتداولة داخل البيئة الإدارية، بحيث يتمكن القارئ من استيعاب معانها بسرعة ودون عناء، كما ينبغي تقصير العبارات بما يسهل قراءتها وفهمها، مع تجنب التكرار، والتعقيد، والصيغ الطويلة والغامضة التي قد تشتت القارئ. (زاوش، 2018، 2017، ص 54)

4) ضوابط التحرير الإداري:

تُعتبر المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري مجموعة من الضوابط والمتطلبات التي يجب الالتزام بها لضمان إنجاز عملية التحرير بشكل صحيح وفعال، ومن أهم هذه الضوابط: (بن تريدي، 2005، ص 9)

أ- الضوابط الشكلية: التي تتجلى في صياغة المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية ضمن أطر وقوالب خاصة تبرز الهوية الإدارية لكل وثيقة، مثل تحديد مصدرها، طبيعتها، ومرجعيتها، مما يمنحها الطابع الرسمي الذي ينسجم مع الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحكم النشاط الإداري.

ب- الضوابط القانونية: التي تستوجب من المحرر الإداري الالتزام بمحتوى القوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة أو الوثيقة، وهو ما ينبع من مبدأ المشروعية الذي يجب أن تسير عليه كل التصرفات الإدارية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الوثيقة الإدارية تحمل حجية قانونية تؤثر على الحقوق والالتزامات، لذا يتوجب التأكد من مطابقة المحررات للنصوص القانونية السارية لتفادي أي نقص شكلي أو موضوعي قد يؤثر على صلاحيتها.

ج- الضوابط اللغوية: تشكل جزءًا أساسيًا لضمان دقة المحررات الإدارية ووضوح الأفكار التي تحملها، إذ يجب على المحرر أن يلتزم بالكتابة الصحيحة الفصيحة التي تبتعد عن أي أخطاء في تراكيب اللغة مثل الإعراب، وتركيب الجمل، واستخدام الصيغ الصرفية، وكل ما قد يعيق فهم المعاني المقصودة.

كما تشمل هذه الضوابط الالتزام باستخدام المصطلحات بشكل دقيق ومنضبط، خصوصًا المصطلحات القانونية والإدارية، حيث يوجد عدد كبير منها يجب أن يكون المحرر ملتمًا بدلالاتها ومعانيها الدقيقة ليتمكن من توظيفها بشكل صحيح في الوثائق.

5) أنواع المحررات الإدارية:

كما سبق ذكره، فإن كل نشاط إداري يحتاج إلى دعم كتابي يؤثّق ما يتم من أعمال، سواء تعلّق الأمر بعقد اجتماع، أو معاينة واقعة، أو اتخاذ قرار، أو التواصل مع جهة معينة. وتوثّق هذه الأنشطة في شكل محررات رسمية تحفظ وفقًا للتنظيم الإداري المعتمد.

وتبعًا لما ورد في الدليل الوظيفي للمجلس الأعلى للغة العربية (دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية، مصطلحات ونماذج، يمكن تصنيف المحررات الإدارية إلى الأنواع التالية: (سمايلي، 2019، ص، ص. 22، 23)

أ- المراسلات الإدارية: تشمل هذا النوع من الوثائق كل ما يتعلق بالتواصل الكتابي بين الجهات، مثل:

- الرسائل الإدارية، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال

ب- الوثائق الإدارية: وهي الوثائق التي تهدف إلى توثيق الأحداث والعمليات الإدارية، ومنها:

- التقارير، المحاضر، عروض الحال، المذكرات

ج- النصوص الإدارية: وتنقسم إلى صنفين رئيسيين:

أولاً: النصوص التشريعية: وتشمل الوثائق ذات الطابع القانوني مثل:

- المراسيم، القرارات، المقررات

النصوص التنظيمية: وهي الوثائق التي توجّه وتضبط كيفية تطبيق النصوص القانونية داخل الإدارة، مثل:



- المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية.

• خاتمة:

في ختام هذه المحاضرة حول "مدخل إلى التحرير الإداري"، يتبين لنا أن هذا المجال يمثل أحد الأعمدة الأساسية في العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء، إذ يُعد التحرير الإداري أداة جوهرية للتواصل وتوثيق الأنشطة والقرارات والتوجيهات، وهو الوسيلة التي تُترجم من خلالها الإدارة نواياها إلى صيغ مكتوبة رسمية يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

التحرير الإداري لا يقتصر على كتابة المراسلات أو صياغة الوثائق، بل يتطلب امتلاك كفاءات متعددة تجمع بين المعرفة القانونية والدقة اللغوية والحس التنظيمي والقدرة على التعبير بأسلوب واضح ومباشر يحقق الهدف من المراسلة دون غموض أو التباس، ومن هنا تبرز أهمية الالتزام بالضوابط الشكلية التي تضفي على الوثيقة طابعها الرسمي والمهني، إضافة إلى الضوابط القانونية التي تضمن احترام المراسلات للقوانين والتشريعات الجاري بها العمل، ثم الضوابط اللغوية التي تشترط سلامة الأسلوب ووضوح اللغة وبعدها عن الركاكة أو التكرار أو التعقيد.

كما أشرنا خلال هذه المحاضرة إلى جملة من المرتكزات التي يقوم عليها التحرير الإداري، وفي مقدمتها الموضوعية التي تعني الابتعاد عن الذاتية والانفعال، والدقة في استعمال المصطلحات والعبارات ذات الدلالة الواضحة، والاختصار دون إخلال بالمعنى، والبساطة التي تجعل الوثيقة مفهومة لمختلف الفئات المستهدفة بغض النظر عن خلفياتها العلمية أو الإدارية، وهذه المرتكزات ليست اختيارية، بل هي جزء لا يتجزأ من معايير الجودة التي ينبغي أن يحرص عليها كل محرر إداري مسؤول وواعٍ بوظيفته.

ومن جهة أخرى، تناولنا أيضًا التصنيف العام للمحركات الإدارية، والذي يشمل المراسلات بمختلف أنواعها، والوثائق الإدارية التي توثق النشاطات والتقارير، ثم النصوص الإدارية سواء كانت تشريعية أو تنظيمية، وكلّ صنف من هذه الأنواع يخضع إلى قواعد تحرير خاصة به ويؤدي وظائف محددة داخل المسار الإداري العام. إن تنمية المهارات المرتبطة بالتحرير الإداري وتطوير الممارسات المهنية في هذا المجال من شأنه أن يسهم في ترقية الفعل الإداري ككل، ويعزز من مصداقية الإدارة وفعاليتها أمام المواطن ومحيطها المؤسسي، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها الإدارة العمومية نحو الرقمنة و الحوكمة الرشيدة.

ختامًا، فإن الإلمام بمدخل التحرير الإداري يمثل حجر الأساس لكل موظف أو إطار يسعى إلى أداء مهامه الإدارية بكفاءة ومهنية عالية، وعليه فإن ممارسته لا ينبغي أن تُترك للارتجال أو العفوية، بل تستدعي التكوين المستمر، والتدريب العملي، والالتزام بقواعد الضبط والإتقان، حتى تتحول الوثيقة الإدارية إلى مرآة تعكس جدية المؤسسة وحرفيتها في خدمة الصالح العام.

● أسئلة للمراجعة:

- عرّف التحرير الإداري، وبيّن أهميته داخل المؤسسة؟
- ما الفرق بين الكتابة، والتحرير، والتعبير؟
- اذكر الضوابط الشكلية التي يجب مراعاتها أثناء تحرير المراسلات الإدارية؟
- ما المقصود بالضوابط القانونية في التحرير الإداري، ولماذا تعتبر ضرورية؟
- اشرح العلاقة بين اللغة الدقيقة والصحيحة وبين وضوح المعنى في المراسلات الإدارية؟
- ما المقصود بالموضوعية في تحرير الوثائق الإدارية؟ وكيف يمكن تحقيقها؟
- ما الفرق بين الدقة والإيجاز في الكتابة الإدارية؟ وهل يمكن الجمع بينهما؟
- ما معنى البساطة في التحرير الإداري؟ ولماذا تعد ضرورية في الوثائق الرسمية؟
- صنّف المحررات الإدارية واذكر مثلاً عن كل نوع منها؟
- ما الفرق بين النصوص التشريعية والنصوص التنظيمية؟
- لماذا يجب على المحرر الإداري أن يكون مطلعاً على المصطلحات القانونية والإدارية؟
- كيف تعكس جودة التحرير الإداري فعالية الإدارة ومصداقيتها؟
- ما التحديات التي قد تواجه المحرر الإداري في العصر الرقمي؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟



المحاضرة الرابعة:

صيغ التحرير الإداري

الأهداف التعليمية

- التمييز بين أنواع المحررات الإدارية وصيغها المختلفة؛
- تحديد العناصر الأساسية التي تتكوّن منها الوثائق الإدارية الرسمية؛
- اكتساب مهارات صياغة نماذج إدارية متنوعة بلغة سليمة وواضحة؛
- تعزيز الشعور بأهمية الدقة والوضوح في التعبير الإداري؛
- غرس قيم الاحترافية والانضباط أثناء تحرير الوثائق الإدارية.

المحاضرة الرابعة: صيغ التحرير الإداري

● تمهيد :

في ظل تعاظم دور الإدارة الحديثة وتزايد حجم المعاملات اليومية داخل المؤسسات العمومية والخاصة، أصبحت الحاجة إلى تواصل إداري دقيق وواضح أكثر إلحاحًا من أي وقت مضى، ويُعد التحرير الإداري الوسيلة الأساسية التي تُترجم من خلالها الإدارة أفكارها وقراراتها ومواقفها إلى وثائق رسمية مكتوبة، تكون بمثابة المرجع القانوني والتنظيمي لأي إجراء أو تواصل.

ومن هنا تنبع أهمية التعرف على صيغ التحرير الإداري، ليس فقط بوصفها مهارات تقنية، بل باعتبارها أدوات تواصل تنظيمي تسهم في توحيد الرؤية، وتحقيق الشفافية، وضمان انسجام الأداء داخل مختلف مستويات المؤسسة.

في هذه المحاضرة، سنتناول التحرير الإداري من زاوية بنيوية ووظيفية، حيث سنقف أولاً عند مقدمة التحرير الإداري لفهم السياق العام الذي تُكتب فيه الوثيقة، وأهم المبادئ التي يجب مراعاتها عند بداية أي محرر رسمي، ثم ننتقل إلى العرض، وهو الجزء المحوري الذي يتضمن مضمون الرسالة أو القرار الإداري، ويتطلب دقة ووضوحًا وتسلسلاً منطقيًا في عرض الأفكار، بعد ذلك، سنتوقف عند الخاتمة، وهي الجزء الذي يعبر عن التوصيات أو الطلبات أو النتائج التي تُختتم بها الوثيقة الإدارية، وتكون غالبًا مختصرة وحاسمة.

(1) صيغ التحرير المستعملة في التحرير:

تُشير صيغ التقديم والتمهيد في المراسلات الإدارية إلى تلك العبارات الافتتاحية التي تُستهل بها الوثيقة، وتهدف إلى خلق مدخل مناسب لمضمون المراسلة، وغالبًا ما تتميز هذه الصيغ بطابعها الثابت والمتكرر ضمن الخطابات الرسمية، لما تضيفه من طابع تنظيمي ولغوي يُهيئ القارئ لفهم السياق العام للمراسلة ومحتواها، ويمكن تقسيمها إلى: (أوبختي، 2021، 2022، ص - ص . 49-51)

أولاً: صيغ التقديم، أو البدء: تُعد عبارات التمهيد من المكونات الأساسية التي يعتمد عليها المحرر الإداري في مستهل الوثيقة، حيث تُستخدم لتهيئة المخاطب للدخول في صلب الموضوع، ويختلف اختيار هذه العبارات باختلاف السياق الإداري الذي تُكتب فيه الوثيقة، إذ يخضع ذلك لعدة اعتبارات.

أ- الصيغ التحريرية المبنية على مراجع سابقة: تتعلق هذه الصيغ بالمحررات التي تُكتب كردّ أو استجابة لوثيقة إدارية سابقة، وغالبًا ما يعتمد المحرر الإداري في هذه الحالة على مرجع محدد يشير إليه صراحةً، وقد أصبح من المعتاد في السياق الإداري توظيف بعض الصيغ الثابتة في هذا المجال، من بينها:

- "ردًا على طلبكم المؤرخ في..."

- "استنادًا إلى مراسلتكم رقم... المؤرخة في..."

من بين الصيغ الشائعة التي يُستند إليها عند تحرير الوثائق الإدارية، نجد تلك التي تركز على أساس قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي سابق، حيث يبدأ المحرر الإداري مراسلته بالإشارة إلى مصدر رسمي يبرر مضمون الوثيقة، ومن بين أكثر هذه الصيغ تداولاً:

- "عملاً بالتعليمات الصادرة بتاريخ..."
- "استناداً إلى القانون رقم... الصادر في... المتعلق ب..."
- "وفقاً لأحكام المرسوم رقم... المؤرخ في... المتضمن..."
- "بناءً على الاتفاقية رقم... المبرمة بين...، يطيب لي أن..."

ب - الصيغ غير المرتبطة بمراجع سابقة: تُستخدم هذه الصيغ في الحالات التي لا يكون فيها للمحرر الإداري سند سابق يُبنى عليه. في مثل هذه الحالات، يُشرع مباشرة في عرض الموضوع باستعمال عبارات افتتاحية عامة، من قبيل:

- "يسعدني أن أحيطكم علماً..."
- "أود إعلامكم بأن..."
- "يشرفني أن أبلغكم بما يلي..."

ثانياً: صياغات العرض والمناقشة:

تختص هذه الصيغ بتحليل محتوى الوثيقة الإدارية مع الالتزام بالقواعد الموضوعية التي تحكم عملية التحرير. وتنقسم إلى عدة أنواع رئيسية، من بينها:

أ) صياغات مخاطبة الرئيس للمرؤوس: يستخدم الرئيس في مخاطبته للمرؤوسين عبارات مختلفة تعكس درجة رسمية أو لباقة أو سلطة في الخطاب، وذلك حسب طبيعة الرسالة والموقف الإداري، ومن العرف المتبع في المراسلات الرسمية أن يتضمن الخطاب الرئاسي مجموعة من التعبيرات التي توصل التوجيه أو التوضيح أو الطلب بشكل لائق وفعال. من أمثلة هذه العبارات:

- "ليس من الممكن لي..."
- "طالما تسمح الظروف..."
- "مع الأخذ في الاعتبار..."
- "يتوجب عليكم المبادرة إلى..."
- "ينبغي في هذا الإطار النظر إلى..."
- "من الضروري الإشارة إلى..."
- "جدير بالذكر أن..."

- "قررت اتخاذ الإجراءات اللازمة" ...
- "لاحظت أو ألاحظ أن" ...
- "سبق وأن أعلنت سابقاً عن" ...
- "يرجى إعلامي بـ" ...
- "يُعد من الواجب" ...

ب) صياغات مخاطبة المرؤوس للرئيس: تستخدم هذه الصيغ من قبل المرؤوس عند الرد على آراء أو استفسارات الإدارة العليا، وتعكس أسلوباً يتسم بالاحترام والاحترافية مع الحفاظ على وضوح الرأي أو الموقف، ومن المتعارف عليه في المراسلات الرسمية أن يلجأ المرؤوس إلى استخدام عبارات تعبر عن وجهة نظره بشكل مهذب ومدروس، ومن بين العبارات المعتادة في هذا السياق:

- "وفقاً لتقديري" ...
- "من وجهة نظري الشخصية" ...
- "بالنسبة لي" ...
- "عموماً" ...
- "أرى أن" ...
- "أسمح لنفسي بأن أقول" ...
- "لا أمتلك القدرة على" ...

ثالثاً: صيغ الخاتمة:

تتنوع عبارات الختام في الرسائل الإدارية وفقاً لموقع المرسل إليه ضمن الهيكل التنظيمي، حيث يجب أن تعكس العبارة الختامية مستوى الاحترام المناسب دون أن تتجاوز حدود التملق أو المبالغة، مع مراعاة الحفاظ على التسلسل الهرمي الإداري بين المرسل والمرسل إليه، يمكن تصنيف صيغ الخاتمة حسب العلاقات التالية: (مختاري، 2021، 2022، ص، ص، 17، 16)

- في حالة التواصل بين أقران في نفس المستوى الوظيفي (ندّ إلى ندّ)
- من جهة أعلى رتبة إلى جهة أدنى (من الأعلى إلى الأسفل)
- من جهة أدنى رتبة إلى جهة أعلى (من الأسفل إلى الأعلى)

وفيما يخص مخاطبة النساء في المراسلات الإدارية، ينبغي الالتزام بصياغات خاصة تراعي الأدب والاحترام المناسبين للموقف، مع مراعاة الاختلافات الثقافية والإدارية ذات الصلة.

عند مخاطبة امرأة لرجل عبر رسالة إدارية، من الأفضل أن تتجنب تضمين عبارات تعبر عن المشاعر الشخصية، ويُستحب اختتام الرسالة بصيغة رسمية مثل:

"تفضلوا سيدي بقبول فائق التقدير والاحترام".

وعندما يرسل رجل رسالة إلى امرأة، ينبغي له أن يلتزم بتحيات رسمية خالصة، أو يعبر عن تقديره فقط دون أي تعبيرات عاطفية.

أما في حالة المراسلة بين امرأتين، فيُفضل استخدام عبارات أكثر دفئاً مثل: "مشاعر التقدير" أو "مشاعر الوفاء".

فيما يخص إلغاء التحيات الختامية، فقد أصبح من الممارسات المتبعة في كثير من المؤسسات إلغاء هذه العبارات تمامًا في المراسلات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين، فمثلاً، عندما يكتب المرؤوس رسالة لرئيسه، أو العكس، لا يُلزم أي منهما بإنهاء الرسالة بالتحيات التقليدية المعتادة.

هذا الأسلوب لا يقلل من الاحترام المتبادل بين العاملين داخل المؤسسة، ولا يحمل أي إساءة، بل يهدف إلى منع المبالغة في المجاملات التي قد تُستخدم كوسيلة للترقى أو الحصول على امتيازات، وبالتالي يحفظ هيبة العمل ويُحافظ على جو من المهنية والجدية.

رابعاً: صيغ تقديم الحجج والمبررات:

لتعزيز مضمون الرسالة الإدارية، من الضروري دعمها بسلسلة من الحجج والمبررات الواضحة التي تُسهم في توضيح المواقف أو القرارات، ويجب صياغة هذه الحجج بأسلوب رسمي ومنظم، على غرار العبارات التالية: (مختاري، 2021، 2022، ص 16)

- "انطلاقاً من النصوص التنظيمية ذات الصلة ب..."

- "وفقاً لما ورد في المذكرة المؤرخة بتاريخ..."

خامساً: صيغ الترتيب والتنظيم في النصوص الإدارية:

عند عرض الأفكار أو النقاط بشكل منظم داخل المحررات الإدارية، يُستخدم مجموعة من العبارات التي تساعد في ترتيب وترسيخ التسلسل المنطقي، ومن أبرز هذه الصيغ: (مختاري، 2021، 2022، ص 16)

- بدايةً: "أولاً"...

- ثم: "ثانياً"...

- بعد ذلك: "ثالثاً"...

كما يمكن استخدام عبارات ترابطية مثل:

- "من جهة"...

- "من جهة أخرى"...

- "وبالتالي..."
- "بصفة رئيسية..."
- "بصفة ثانوية..."
- "نظرًا ل..."
- "وبالمقابل..."
- "بالإضافة إلى..."
- "فضلاً عن ذلك، فإن..."

تُسهّم هذه العبارات في توضيح التسلسل المنطقي للأفكار وربطها بسلسلة، مما يعزز وضوح الرسالة ويُسهل على القارئ متابعة المعنى.

سادساً: صيغ توضيح الفكرة أو عرض وجهة النظر:

تُستخدم هذه العبارات لتقديم شرح أو تفسير واضح لما يتناوله المحرر الإداري، بهدف تسهيل فهم القارئ للمضمون، وقد رُسخت في الممارسات الإدارية مجموعة من العبارات الشائعة التي تساعد على إيصال الفكرة بدقة، مثل: (أوبختي، 2023، 2022، ص 51)

- "في هذا السياق..."
- "في هذا الصدد..."
- "على أرض الواقع..."
- "فعلياً..."
- "بالفعل..."
- "بالطبع..."
- "خصوصاً..."
- "علاوة على ذلك..."
- "حسب رأيي الشخصي..."
- "من ناحيتي..."
- "فيما يتعلق بي..."

تُسهّم هذه الصيغ في تقديم الفكرة بشكل واضح ومنسجم، مما يعزز وضوح الرسالة ويُبرز موقف الكاتب بشكل مهني.

سابعاً: صياغات النداء في المراسلات الإدارية:

تُستخدم عبارات النداء في الوثائق الإدارية عند توجيه الخطاب من جهة الإدارة إلى الأشخاص أو الجهات المختلفة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وتتفاوت صياغات النداء حسب مكانة المرسل إليه وطبيعة الموضوع الإداري، ويمكن تصنيفها كما يلي: (أوبختي، 2022، 2023، ص 49)

- مخاطبة السلطات الإدارية: مثل "معالي الوزير"، "سيدي رئيس المجلس الشعبي الوطني"، "سيدي الوالي"، "سيدي رئيس الدائرة"، "سيدي رئيس المجلس الشعبي الولائي"، و"سيدي رئيس المجلس الشعبي البلدي".
- مخاطبة السلطات السياسية: مثل "فخامة رئيس الجمهورية"، "معالي الوزير"، "سعادة السفير".
- مخاطبة السلطات القضائية: مثل "سيدي الرئيس"، "سيدي وكيل الجمهورية"، و"سيدي النائب العام".
- مخاطبة السلطات العسكرية: مثل "حضرة القائد"، "حضرة اللواء"، و"حضرة العميد".
- مخاطبة العلماء والأئمة: مثل "فضيلة الإمام"، و"سماحة الشيخ".
- مخاطبة الشخصيات المعنية والفنية: مثل "الأستاذ"، "هيئة التدريس"، "المحامي"، "الكاتب"، "المحاضر القضائي"، "الموثق"، "المحاسب"، و"مدقق الحسابات".

2) شروط ومتطلبات التحرير الإداري الفعال:

تكمن شروط ومتطلبات التحرير الإداري الفعال فيما يلي: (أوبختي، 2022، 2023، ص - ص 52-55)

أولاً: جودة التحرير ومتطلبات مرحلة التحضير:

لضمان جودة التحرير الإداري، يجب على المحرر الالتزام بمجموعة من الشروط الموضوعية التي تنطبق على مختلف مراحل إعداد الوثيقة، بدءاً من مرحلة التحضير. وهذه المرحلة تُعتبر أساسية لنجاح العملية التحريرية، وتتطلب إعداداً دقيقاً ومسبقاً.

- الإلمام التام بالموضوع وتحديد الأهداف: ينبغي أن يكون المحرر الإداري على دراية شاملة بالموضوع الذي سيتناول الوثيقة، بما يشمل الجوانب الإدارية والقانونية والفنية ذات الصلة، وهذه المعرفة تُعدّ الأساس الذي يُبنى عليه التحرير، لأنها تمكن من صياغة محتوى دقيق ومتخصص.
- جمع المعلومات والبيانات: يتطلب التحضير الناجح جمع كل المعطيات الضرورية من مصادر متعددة، مثل الدراسات الميدانية، التحقيقات، والاستشارات مع الخبراء أو الجهات المختصة، لضمان شمولية المعلومات ودقتها.
- تحديد الهدف الرئيسي والأهداف الفرعية: يجب على المحرر تحديد الهدف الأساسي من إعداد الوثيقة، بالإضافة إلى الأهداف الفرعية التي تدعم الهدف العام، وذلك لتوجيه الكتابة وتركيز المحتوى بشكل واضح وفعال.

- إعداد مخطط عمل ومسودة: بعد جمع المعلومات وتحديد الأهداف، يقوم المحرر بوضع مخطط تنظيمي يساعد في ترتيب الأفكار بشكل منطقي، يلي ذلك إعداد مسودة أولية تمهيداً لصياغة النسخة النهائية.
- إعداد مخطط التحرير واستخدام المسودة: قبل البدء في كتابة النص النهائي للوثيقة الإدارية، من الضروري أن يقوم المحرر بوضع خطة عمل منظمة تهدف إلى ترتيب الأفكار والمعلومات بشكل منسق. يساعد هذا التخطيط في تسهيل عملية الصياغة التقنية، وضمان وضوح المعاني وسهولة استيعابها من قبل القارئ، كما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة من الوثيقة.
- كما يُعتبر استخدام المسودة الأولية خطوة مهمة في عملية التحرير، حيث تتيح الفرصة لتجنب العديد من الأخطاء والقصور التي قد تظهر في النسخة الأولى من النص. ينصح المحرر بقراءة المسودة عدة مرات، ويفضل توزيع هذه القراءات على فترات زمنية متباعدة للسماح بنظرة جديدة ومتجددة على المحتوى.
- من خلال هذه المراجعات المتأنية، يمكن للمحرر إدخال التعديلات اللازمة، مثل إضافة أفكار جديدة ربما لم تخطر له أثناء التحرير الأولي، وتصحيح الأخطاء اللغوية، بالإضافة إلى إعادة ترتيب الفقرات بما يتناسب مع التسلسل المنطقي للأفكار، مما يعزز جودة الوثيقة ويجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً.

ثانياً: أثناء مرحلة الصياغة:

في هذه المرحلة الحيوية من عملية التحرير، يحرص المحرر على الالتزام بضوابط لغوية دقيقة تضمن جودة النص المكتوب، ويتضمن ذلك اختيار المصطلحات والمفاهيم المناسبة بدقة، مع السعي لتحقيق وضوح المعاني وترابطها بشكل منطقي ومتسلسل، كما يجب تجنب العبارات الركيكة، وتكرار الكلمات غير الضروري، والأخطاء النحوية والصرفية التي قد تؤثر على فهم القارئ، إلى جانب ذلك، يلعب حسن استخدام علامات الترقيم دوراً مهماً في تعزيز وضوح النص وسهولة قراءته.

إن التزام هذه المعايير اللغوية يساهم بشكل مباشر في إنتاج نصوص سليمة من حيث البناء، واضحة المعنى، وقادرة على أداء الغرض من تحريرها بفعالية وكفاءة.

أ- علامات الوقف في اللغة العربية:

تُستخدم علامات الترقيم كإشارات تُوضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتفصيلها وتيسير فهمها واستيعابها، من أبرز هذه العلامات:

- الفاصلة (،) تمثل وقفة قصيرة في القراءة تساعد على تمييز أجزاء الجملة عن بعضها البعض. وتُستخدم الفاصلة في الحالات التالية:

- بين الجمل القصيرة المتصلة التي تشكل مجتمعة جملة تامة المعنى، على سبيل المثال: قمت بتحليل الموضوع، وقدمته إلى رئيس التحرير، أخذه مني ولم ينشره".

• الفاصلة المنقوطة (:):

تُستخدم الفاصلة المنقوطة لتمييز بين جمل طويلة داخل النص، حيث تكون الوقفة فيها أطول من الفاصلة العادية، مما يتيح للقارئ فرصة للتنفس أثناء القراءة، ومن الاستخدامات الشائعة:

- فصل جملتين ترتبطان من حيث السبب والنتيجة، مثال: "الإسلام ليس دين تباغض وتنافر؛ ولكنه دين محبة ووثام".

- توضيح سبب وقوع فعل ما أو نتيجة له، مثال: "نال فاطمة جائزة؛ لأنها تفوقت على زميلاتها".

• النقطة (.)

تُستخدم النقطة للدلالة على نهاية الجملة التامة، مع وقفة طويلة نسبياً، تُوضع في نهاية كل جملة مفيدة تُعبّر عن فكرة مستقلة.

أمثلة:

- "الخبر مفرح".

- "في التآني السلامة، وفي العجلة الندامة".

• النقطتان الرأسيتان (:): تُستخدمان في مواضع محددة، منها:

- بعد القول مباشرة، مثل:

- قال المدير: التزموا باحترام الوقت".

- بين مقدمة وتعداد أو توضيح لاحق، مثال: شهور السنة اثنا عشر شهراً: يناير، فبراير، مارس، أبريل، مايو..."

• النقاط الثلاث (...):

تُستخدم للدلالة على وجود حذف في الكلام أو اقتباس غير مكتمل، مثال: "تقرير عدد... بتاريخ..."

• علامة الاستفهام (?):

تُوضع في نهاية الجملة الاستفهامية، والتي تُستخدم للسؤال عن معلومات غير معروفة مسبقاً، مثال: "هل قمتم بإنجاز كل المهام؟"

• علامة التعجب (!):

تُوضع علامة التعجب في نهاية الجمل التي تعبر عن مشاعر الدهشة، الاستغراب، أو التأثر تجاه أمر معين، على سبيل المثال:

• "عجبًا لما تقول!"

وقد تأتي علامة التعجب مجتمعة مع علامة الاستفهام عندما يجمع الكلام بين الاستفهام والتعجب في آن واحد، كما في المثال التالي:

• "كيف تعنفني والمذنب غيري؟!"

• الشرطة: (-)

تُعرف أيضًا بالعارضفة، وتُستخدم في عدة حالات ضمن النصوص الإدارية، منها:

- وضعها بعد الأرقام عند بداية السطور في الجداول أو القوائم لترتيب العناصر.
- استخدامها في حالة الحوارات للفصل بين أقوال المتحدثين.
- تحديد عناصر أو محاور الموضوع أو فروعه ضمن النص.

مثال على استخدامها في قائمة: جدول الأعمال يحتوي على النقاط التالية:

-
-
-

ثالثًا: بعد الانتهاء من التحرير:

يجب على المحرر الإداري أن يقرأ ما كتبه بعناية وتركيز، بهدف التأكد من استيفاء كافة عناصر المراسلة وعدم نسيان أي جزء مهم من محتواها. يشمل ذلك التأكد من خلو النص من: (مشري، 2021، 2022، ص73)

• الفقرات غير الواضحة أو المعقدة التي قد تشتت القارئ.

• الأخطاء اللغوية، الإملائية، والنحوية التي قد تؤثر على جودة الوثيقة.

وفي حال كانت المراسلة متعددة الصفحات، يُفضل ترقيم الصفحات لتسهيل متابعتها، خاصة إذا تجاوز عدد الصفحات الثلاثة أو الخمسة.

مثلاً، في وثيقة من ثلاث صفحات يُرقم كل منها بوضوح.

كما ينبغي الاهتمام بوضوح الإمضاء، مع كتابة صفة المرسل واسمه الكامل (الاسم واللقب)، وذلك لضمان رسمية المراسلة وموثوقيتها.

• خاتمة:

يعد صيغ التحرير الإداري من أهمّ الركائز التي يقوم عليها بناء النص الإداري، إذ لا تقتصر وظيفتها على مجرد نقل المعلومات أو إعطاء التعليمات، بل تتجاوز ذلك لتُعبّر عن نُضج المؤسسة، ومدى احترامها لأصول التواصل الإداري الرسمي، فالصيغة الإدارية ليست اختيارًا اعتباطيًا، بل هي أداة وظيفية تُضفي على الوثيقة طابعها الرسمي، وتحدد نبرتها، وتوجهها إلى الجهة المستهدفة بطريقة واضحة ومباشرة ومحكمة.

لقد تبين من خلال هذه المحاضرة أن الصيغ المستعملة في التحرير الإداري تخضع لعُرف لغوي وتقني متداول في الإدارة، وأن لكل نوع من الوثائق - كالمراسلات، والتقارير، والمذكرات، والتعليمات - صيغًا لغوية خاصة به تتناسب مع غايته وسياقه، فصيغ الشرح والتوضيح مثل: "في هذا الشأن"، "في الواقع"، "بالفعل"، "حسب رأيي"، تُستعمل لتقريب المفهوم وتفصيل الغرض، بينما تُستخدم صيغ التوجيه والطلب مثل: "يرجى التفضل"، "أطلب منكم"، "أوصي بـ" في سياقات تتطلب الاحترام واللياقة والسلطة الرسمية في آن واحد.

والجدير بالذكر أن حسن اختيار الصيغة يُعبّر عن كفاءة المحرر الإدارية واللغوية؛ فهو يساهم في ضبط العلاقة بين الإدارة والمخاطب، سواء أكان داخليًا (موظفًا، مسؤولًا، مصلحة) أو خارجيًا (إدارة أخرى، مؤسسة عمومية، مواطنًا)، وعليه، فإن أي خلل في استعمال الصيغ - كتجاوز الرسمية، أو استخدام عبارات فضفاضة أو غير دقيقة - قد يُفهم على نحو خاطئ، أو يُضعف من سلطة الوثيقة، أو يُعرضها لسوء التأويل.

إن التمكن من صيغ التحرير الإداري لا يتحقق فقط بالاطلاع النظري، بل يحتاج إلى ممارسة متواصلة، واطلاع دائم على الوثائق والنماذج المعتمدة، ومواكبة التطورات الإدارية واللغوية التي تُعزز من فعالية التواصل المؤسسي، فالمحرر الجيد ليس من يُتقن اللغة فحسب، بل من يعرف كيف يُطوّر اللغة لخدمة الغرض الإداري، في إطار من الانضباط الشكلي والدلالي.

وبالتالي، فإن ترسيخ مهارات صياغة الصيغ الإدارية هو استثمار طويل الأمد في فعالية الإدارة وجودة أدائها، وعلى الطالب الإداري أن يدرك أن هذه الصيغ ليست فقط أدوات تعبير، بل هي جزء من منطق المؤسسة، ومن ثقافتها في الاتصال والتسيير والتأثير.



• أسئلة للمراجعة:

- ما الهدف من إعداد مخطط التحرير قبل الشروع في كتابة الوثيقة؟
- لماذا يُنصح باستخدام المسودة في مرحلة ما قبل الصياغة النهائية؟
- ما هي مواصفات اللغة الواجب استخدامها في الوثائق الإدارية؟
- ما الدور الذي تلعبه الصيغ في تعزيز وضوح النص الإداري؟
- ما الفروق الجوهرية بين الصيغ التقريرية، والصيغ التفسيرية، والصيغ التوجيهية في التحرير الإداري؟
- كيف تسهم القراءة المتأنية للمسودة في تحسين جودة الوثيقة الإدارية؟
- متى يُستحسن استخدام الفاصلة، والنقطة، والنقطتين الرأسيتين، وعلامة التعجب في النص الإداري؟
- ما أهمية ترقيم الصفحات وتوقيع الوثائق الإدارية؟ وما الضوابط المتعلقة بذلك؟

المحاضرة الخامسة:

الرسالة الإدارية وأنواعها

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:
 - تعريف الرسالة الإدارية وبيان خصائصها بدقة؛
 - تمييز الرسالة الإدارية عن غيرها من أشكال المراسلات الرسمية وغير الرسمية؛
 - تصنيف أنواع الرسائل الإدارية (الرسائل الداخلية والخارجية، الرسمية وغير الرسمية، الإخبارية، التوجيهية...) مع تقديم أمثلة عن كل نوع؛
 - تحليل مكونات الرسالة الإدارية (العنوان، الترويسة، الموضوع، التحية، المحتوى، الخاتمة، التوقيع)؛
 - كتابة رسالة إدارية صحيحة خالية من الأخطاء، تستوفي الشروط الشكلية واللغوية؛
 - تطبيق قواعد التحرير الإداري عند إعداد رسالة موجهة إلى إدارة أو مؤسسة معينة.

المحاضرة الخامسة : الرسالة الإدارية وأنواعها

تمهيد :

تُعد الرسالة الإدارية أحد أهم أدوات الاتصال المكتوب داخل المؤسسات وخارجها، فهي تمثل وسيلة رسمية لتبادل المعلومات والأوامر والتعليمات بين مختلف مستويات الإدارة، أو بين الإدارة وجهات خارجية، ونظرًا لما تتميز به من طابع رسمي ودقة في الصياغة، فإن فهم طبيعتها ومكوناتها يعد من المهارات الأساسية لكل من يعمل أو يطمح للعمل في المجال الإداري أو الوظيفي.

نتناول في هذه المحاضرة مفهوم الرسالة الإدارية، ونوضح خصائصها الشكلية واللغوية التي تميزها عن غيرها من المراسلات، كما نستعرض فيها أهم أنواع الرسائل الإدارية تبعًا للغرض منها، مع تقديم أمثلة تطبيقية توضح كيفية إعدادها وكتابتها وفقًا لقواعد التحرير الإداري السليم.

فهم الرسالة الإدارية ليس مجرد معرفة بالشكل فقط، بل هو اكتساب لمهارة تواصل فعال ومهني يُسهم في تحسين أداء المؤسسات ورفع جودة العمل الإداري، من هنا، تأتي أهمية هذه المحاضرة كمدخل عملي وأساسي لكل طالب أو موظف أو متدرّب في ميدان الإدارة.

(1) مفهوم الرسالة الإدارية:

تُعدّ الرسالة الإدارية وثيقة تُصدرها الجهة الإدارية الرسمية باسم المؤسسة أو المرفق العام عندما تكون ذات طابع إداري بحت، أو باسم الشخص الموقع عليها إن تعلقت بأمور شخصية، ويتميّز الأسلوب الإداري عن الأسلوب الأدبي المتداول، إذ ينبنى على منهجية محددة ترتبط برؤية تنظيمية تنبع من طبيعة الإدارة عموماً، ومن مقتضيات الوظيفة العمومية خصوصاً، مما يجعل هذا الأسلوب قائماً بذاته، وله خصائص خاصة ينفرد بها. كما يُنظر إلى هذه الوثائق على أنها مجموعة من الكتابات التي تُعدّها الإدارة عبر موظفيها، وتُستعمل كأداة تواصل رسمية مع بقية المصالح الإدارية، وذلك في إطار تنفيذ المهام الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، (مختاري، 2021، 2022، ص 27)

تُعدّ الرسالة الإدارية وثيقة معتمدة تُجسّد المبدأ الشائع بأن "الكلام يزول بينما تبقى الكتابة"، فهي تمثل وسيلة تواصل موثوقة تُستخدم بين الأفراد أو بين الهيئات والمؤسسات، سواء من خلال التبادل المباشر أو عبر وسائط مختلفة كالبريد التقليدي أو المنصات الرقمية الحديثة، وذلك بهدف إنجاز أغراض عملية ملموسة. (أوبختي، 2022، 2023، ص 56)

(2) أهمية الرسالة الإدارية:

- تُعد من أقدم الوسائل التي استخدمت في التبادل والتخاطب، حيث تتيح للإدارات العمومية إمكانية التفاعل فيما بينها، وتمكنها من نقل قراراتها، والتعبير عن مواقفها، واستلام الوثائق المرتبطة بمهامها.

- كما تُسهّم بشكل فعّال في تنظيم سير العمل الإداري داخل المؤسسات، ويُعتمد عليها بشكل أساسي في تنفيذ مختلف الإجراءات. (مختاري، 2021، 2022، ص 28)

- تُتيح هذه الوسيلة إمكانية التواصل السريع بين مختلف المصالح الإدارية داخل المؤسسة دون الاضطرار لعقد لقاءات مباشرة بين المسؤولين أو الموظفين، مما يؤدي إلى تقليل الوقت والجهد المبذولين في التنسيق بين الهياكل التنظيمية المختلفة.

- كما أن المراسلات، سواء كانت داخلية بين الإدارات أو خارجية مع جهات أخرى، تُعد وثائق رسمية ذات طابع قانوني، ويجب أن تكون صادرة عن جهة معتمدة ومؤشرة بشكل واضح، مع ضرورة الرد عليها من خلال إجراءات مكتوبة ورسمية تضمن المصداقية والشفافية. (حليس، 2021، 2022، ص 63)

3) القواعد الأساسية لتحضير الرسالة الإدارية: القواعد الواجب توفرها أثناء تحرير الرسالة الإدارية هي: (مختاري، 2021، 2022، ص 35)

- تُتيح الرسالة الإدارية إمكانية إرسال أو طلب معلومات معينة، وتخضع في تحريرها لجملة من القواعد الأساسية التي ينبغي احترامها.

- من بين هذه القواعد، الالتزام بالهيكل الشكلي للوثيقة مثل تضمين الرأسية، الختم، والتاريخ بدقة، كما يجب أن تُدرج صيغة المخاطبة ضمن عبارة المجاملة بشكل كامل، على سبيل المثال: "تقبلوا سيدي".

- في حال وجود مراجع، فمن الضروري ذكرها بشكل واضح ودقيق، أما إذا كانت الرسالة مرفقة بملحقات أو وثائق، فينبغي تحديد عددها بدقة لتفادي أي التباس.

- يُشترط أن يظهر التوقيع الخطي أسفل اسم المرسل المكتوب آلياً، ويُفضل أن ترد الخاتمة وعبارات التحية الختامية ضمن نفس الصفحة دون فصل.

4) مواصفات الرسائل الإدارية:

تتميّز الرسائل الإدارية بجملة من الخصائص التي تُراعى الجوانب الشكلية والعملية في إعدادها وهي: (مختاري، 2021، 2022، ص 35، ص 36)

- ضرورة اختيار نوعية جيدة من الورق، حيث يُعتبر الورق من الحجم (A4) الأنسب لطباعة هذا النوع من الوثائق الرسمية لما يمنحه من طابع مهني وتنظيمي.

- يُراعى في إعداد الرسائل الإدارية الالتزام بحجم الخط المناسب، حيث يُفضل استخدام خط متوسط الحجم وبأسلوب بسيط وواضح، دون اللجوء إلى الخطوط المزخرفة أو الرموز، مما يُساهم في تعزيز وضوح الرسالة وسهولة قراءتها.

- تُولي الرسائل الإدارية أهمية كبيرة للمسافات الفاصلة بين فقرات النص، وخاصة داخل قسم المحتوى، حيث يُفضّل ترك فراغات مناسبة تُسهّل تمييز الأفكار وتفهمها بوضوح من قبل المتلقي، مما يساهم في الحصول على ردود دقيقة وملائمة.

- كما يحرص التنسيق على ضبط الهوامش الجانبية للنص، والتي تضيي على صفحة الرسالة مظهرًا منظماً واحترافياً، وتسهل حفظها ضمن الملفات والسجلات الإدارية، مع التأكد من وجود هامش فارغ خالٍ من الكلمات للحفاظ على سلامة النص من التلف أو التآكل.

(5) البيانات الشكلية للرسالة الإدارية:

تتضمن الرسالة الإدارية عدة عناصر أساسية هي: (حليس، 2021، 2022، ص - ص. 65-68)

أولاً: الرأسية: التي تشتمل على اسم الدولة، حيث تُكتب عبارة "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" في الجزء العلوي ومنتصف الصفحة، بخط واضح وبارز لإضفاء صفة رسمية على الرسائل والوثائق الإدارية وتمييزها عن المراسلات الأخرى بين الأشخاص الطبيعيين والمعنويين.

ثانياً: الطابع: فيضم اسم الجهة المرسل، ويُكتب في أعلى يمين الصفحة مع تفاصيل دقيقة تحدد الإدارة المرسل، مما يسهل على المستلم التعرف على مصدر الرسالة وعنوانها. وينبغي في هذا الطابع الإشارة إلى الجهة الوصية إذا كانت هناك وصاية قانونية، مثل ما يحدث مع الرسائل الصادرة عن إدارات البلديات التي تحمل طابع الولاية والدائرة. وتشمل هذه البيانات على سبيل المثال: ولاية، دائرة، بلدية.

ويُراعى كذلك ترتيب التسلسل الإداري الداخلي وفق الهيكل التنظيمي للإدارة أو المؤسسة المعنية، مثل: مديرية، مديرية فرعية مختصة، مصلحة.

ثالثاً: الرقم التسلسلي: يعطى لكل رسالة رقم تسلسلي يُكتب أسفل الطابع، ويُسجل في سجل البريد الصادر، ويحتوي هذا الرقم على الحروف الأولى للإدارة المرسل، بالإضافة إلى إمكانية إضافة حروف مختصرة من اسم ولقب محرر الرسالة أو ناقلها على الحاسوب، ويفصل بين هذه الحروف علامات مناسبة. يُسهل هذا الرقم التعرف على المرسل وتحديد المسؤوليات عند الحاجة، كما يُستخدم كمرجع لضمان تنظيم سير العمل داخل المصلحة.

رابعاً: بيانات المكان والتاريخ في مكان مخصص ضمن الرسالة: يكتسب ذكر تاريخ ومكان تحرير الرسالة أهمية قانونية بالغة، نظراً لكون الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، ولذلك يُلزم تدوين المكان والتاريخ في أعلى الصفحة جهة اليسار، أو مباشرة أسفل عبارة المجاملة، بشكل واضح ومنسق.

ويُكتب التاريخ بصيغة: اسم المدينة، في اليوم/الشهر/السنة، مثل: معسكر في 20 ديسمبر 2009، ومن الأفضل كتابة اسم الشهر بالحروف، ويُعتبر تاريخ الإمضاء من قبل المرسل هو التاريخ المعتمد للرسالة بشكل عام.

خامسا: بيان صفة المرسل: يشير إلى المنصب أو الوظيفة التي تخول للشخص الموقع على الرسالة، أو من ينوب عنه، صلاحية إصدار الوثيقة نيابةً عن الجهة العمومية التي يمثلها أو يديرها، وتُكتب هذه الصفة في وسط الجزء العلوي من الرسالة مع ميلان بسيط إلى جهة اليسار.

مثال على ذلك: السيد والي ولاية..... ،

سادسا: صفة المرسل إليه: هي تعبر عن تحديد هوية الشخص الطبيعي أو المعنوي الموجهة إليه الرسالة، حيث يُكتب اسم الشخص مع عنوانه إذا كان فرداً، أو الاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المستلمة مع مقرها الاجتماعي إذا كانت الجهة اعتبارية، وتسبق هذه البيانات بصيغة مخاطبة رسمية مثل: "إلى السيد(ة)" أو "الآنسة..."، وتُكتب هذه الصيغة أسفل صفة المرسل مباشرةً.

مثال على ذلك:

السيد والي ولاية.....

السيد وزير.....

سابعا: موضوع الرسالة: فيعتبر العنوان الرئيسي الذي يلخص مضمون الرسالة بكلمات مختصرة، لتمكين القارئ من فهم الفكرة العامة قبل الاطلاع على التفاصيل داخل جسم الرسالة، وهذا يُوفر الوقت ويسهل عملية التسجيل والتوثيق.

ويُكتب الموضوع قبل بدء النص الأساسي، مع مراعاة الدقة والاختصار بحيث لا يتجاوز سطرًا أو سطرين، وفي النهاية، يُشار إلى المرجع الخاص بالرسالة إذا وُجد.

ثامنا: المرجع: هو الوثيقة أو السند الذي تستند إليه الإدارة عند الرد على رسالة واردة، فقد يكون هذا المرجع رسالة وصلت إليها من جهة معينة، وفي هذه الحالة يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة المستلمة. مثلاً:

المرجع: رسالتكم رقم المؤرخة في..... ،

وفي بداية نص الرسالة يُعاد الإشارة إلى المرجع بعبارة مثل:

ردًا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يُشرفني أن الخ،

أما إذا كانت الرسالة تتعلق بتذكير، فإن المرجع يكون الرسالة أو الرسائل السابقة، ويكتب هكذا:

المرجع: رسالتي رقم المؤرخة في..... ،

ويُفتح النص بعبارة:

تبعاً لرسالتي (أو تذكيرًا برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب.....، يُشرفني أن الخ، وفي بعض الحالات قد يكون المرجع نصوصًا تشريعية أو تنظيمية إذا تطلب موضوع الرسالة ذلك، أو لإضفاء طابع قانوني على مضمونها، كما يمكن أن يشير المرجع إلى مكالمة هاتفية أو حدث أدى إلى ضرورة تحرير هذه

الرسالة،

تاسعا: المرفقات، فقد يتضمّن الإرسال عددًا من الوثائق أو الملفات التي يجب الإشارة إليها في الرسالة بتحديد نوعها وعددها، ويتم تسجيل هذه المرفقات مباشرة بعد المرجع إذا وجد، وإلا فتسجل بعد موضوع الرسالة، وفي حال تعذر تسجيل جميع الوثائق المرفقة في نص الرسالة، يمكن إرفاق قائمة تفصيلية بالملفات في حالة وجود عدد كبير منها مثل ملف يحتوي على العديد من المستندات،

عاشرا: صلب الرسالة أو مضمونها: فهو النص الذي يعبر عن المعلومات أو الأفكار التي يراد إيصالها إلى المرسل إليه، ويتكوّن من عدة فقرات يتفاوت طولها بناءً على طبيعة الرسالة وأهدافها، ويتضمن نص الرسالة ثلاث محاور مترابطة ومتناسقة، وهي:

- التقديم، الذي يهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة وأهميته أو دوافع الاهتمام به،
- العرض، وهو عرض المعلومات، وعناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة،
- الخاتمة، التي تتضمّن تحديد الهدف المنشود، كطلب إصدار أمر أو تقديم اقتراحات أو غيرها مما يسعى المرسل لتحقيقه،

حادي عشر: عبارات المجاملة: تختتم الرسالة الإدارية غالبًا بعبارات المجاملة التي تعبر عن الشكر والتقدير والاحترام المتبادل، والتي تُعتبر جزءًا من العرف والأخلاق المتبعة بين الأطراف المتراسلين، سواء كان التواصل بين الإدارة والأطراف الخارجية أو بين الموظف ورئيسه، وتتنوع عبارات المجاملة بحسب هوية المرسل إليهم.

ثاني عشر: التوقيع: فتختتم الرسالة بتوقيع المرسل الذي يُوضح اسمه وصفته الوظيفية، وقد يُفوض شخص آخر بالتوقيع نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانونية، وفي هذه الحالة يجب أن تُضاف عبارة توضح التفويض مع ذكر صفة المفوض.

ويُسجّل التوقيع وختم المصلحة في أسفل الرسالة جهة اليسار، ويكون التوقيع يدويًا، وذلك لتحميل الموقع المسؤولية القانونية الكاملة عن محتوى الرسالة والتزاماتها.

وفيما يخص نسخ الرسالة، فقد تُرسل نسخ إلى جهات أخرى لأغراض الإعلام، وتُذكر هذه الجهات أسفل الرسالة جهة اليمين، مع احترام الترتيب الهرمي بذكر أعلى الرؤساء أولاً ثم تبعًا،

شكل رقم (1) يمثل البيانات الشكلية للرسالة الإدارية:

الرسالة الإدارية:	الوثيقة الإدارية:
الدمغة: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" (1) En tête الطابع: Timbre المكان والتاريخ: Lieu et Date الرقم الترتيبي: N° D'ordre صفة المرسل: Qualité de l'exp. إلى صفة المرسل إليه: Qualité de Dest. الإشراف (الواسطة): S/Couvert الموضوع: Objet المرفقات: P. Jointes المرجع: Référence نصميم رسالة النص الهامش: Marge صفة الموقع: Qualité du signature الإمضاء: Signature الاسم: Prénom اللقب: Nom الختم الإداري: Cachet	
(1): المادة 1 من دستور 1996 "الجزائر جمهورية ديمقراطية شعبية"	

المصدر: أوبختي ، مرجع سابق ، ص 54

6) أنواع الرسالة الإدارية:

تتعدد أشكال الرسائل الإدارية بحسب طبيعتها ووظيفتها نذكر منها: (أوبختي، 2022، 2023، ص - ص . 56 - 58)

أولاً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي: التي تُبادل بين جهتين عموميتين، وتتميز باستخدام عبارات الاحترام دون اللجوء إلى عبارات المناداة أو المجاملات العامة.

ثانياً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي : تتسم باستخدام عبارات المجاملة والمناداة، حيث تبدأ بمناداة المرسل إليه مثل: "سيدي"، "سيادة"، "فخامة"، "معالي"، يلهمها ذكر صفة المرسل إليه كالوزير، الوالي، المدير . وتختتم دائماً بعبارات تقدير متفاوت حسب شخصية المرسل إليه، سواء كان فرداً أو جهة جماعية. وفي حالة الرسالة الصادرة من الإدارة إلى شخص، فهي تحتوي على كافة العناصر الشكلية التي سبق ذكرها، مع توظيف عبارات المناداة والمجاملة.

ثالثاً: الرسالة الصادرة من شخص إلى إدارة: فتتضمن على الجانب الأيمن اسم ولقب ووظيفة وعنوان المرسل، بينما يكتب المرسل إليه على الجانب الأيسر، ويُستخدم في الرسالة عبارة المناداة إلى جانب عبارات المجاملة، مع توقيع المرسل رسالة الإدارية ذات الطابع الإلكتروني قد تكون إما رسمية أو شخصية، وفي كلا الحالتين يجب أن تحتوي على جميع العناصر الموضوعية والشكلية المطلوبة. والفرق الرئيسي بينها وبين الرسالة الورقية يكمن في شكلها الرقمي، مع الالتزام بالقواعد المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.

ثالثاً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الإلكتروني : قد تكون إما رسمية أو شخصية، وفي كلا الحالتين يجب أن تحتوي على جميع العناصر الموضوعية والشكلية المطلوبة. والفرق الرئيسي بينها وبين الرسالة الورقية يكمن في شكلها الرقمي، مع الالتزام بالقواعد المتعلقة بالتوقيع والتصديق الإلكتروني.

ملحوظة هامة: يُمكن إرفاق الرسالة ذات الطابع الشخصي بمستندات تعريفية مثل السيرة الذاتية والمهنية، وذلك بهدف إبراز المؤهلات العلمية والخبرات المهنية للمحرر، بالإضافة إلى الإشارة إلى الخصائص الشخصية والوضع المدني، خاصة في حالات التقديم على وظيفة أو الترقية.

كما يمكن تقسيم الرسائل الإدارية إلى : (مشري، ص، ص. 75، 76)

تنقسم الوثائق الإدارية المتعلقة بالتواصل والتبليغ إلى نوعين رئيسيين، فهناك من جهة وثائق مخصصة للتبليغ مثل جدول الإرسال، الاستدعاء، الدعوة، والبرقية الرسمية، ومن جهة أخرى نجد الوثائق الإدارية العامة التي تُستعمل لأغراض تنظيمية أو إعلامية، وتشمل المذكورة، المنشور، التعليم، والإعلان.

تتنوع الوثائق الإدارية بحسب وظيفتها، فمنها ما يُستخدم للسرد والوصف والتحليل مثل المحضر، عرض الحال، والتقارير، ومنها ما يندرج ضمن النصوص ذات الطابع التشريعي كالدستور، القانون، والأمر، بالإضافة إلى النصوص التنظيمية التي تشمل المرسوم، القرار، والمقرر، وسنتطرق لهذه الأنواع بالتفصيل في المحاضرات المقبلة.

(7) نماذج عن الرسائل الإدارية:

الشكل رقم (2) : يمثل رسالة إدارية من مرؤوس إلى رئيس.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة الجلفة في:.....

ديوان الوالي رقم:.....

والي ولاية الجلفة:.....

إلى

معالي وزير.....

الموضوع: تنفيذ برنامج.....

المرجع: تعليمتكم رقم..... المؤرخة في.....

المتعلقة:.....

تنفيذا لتوجهاتكم المتضمنة في التعليمية المذكورة اعلاه، يشرفني أننا اتخذنا كافة التدابير اللازمة لتنفيذ برنامج.....

كما لا يفوتني أن اعلم سيادتكم بأن مصالحي تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية، وسوف نطلعكم بل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

وفي الاخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير.

والي ولاية الجلفة

.....

(الختم والتوقيع)

المصدر: حليس، مرجع سابق، ص 71

الشكل رقم (3) : يمثل رسالة إدارية من رئيس إلى مرؤوس:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية الجلفة
مديرية الجماعات المحلية
مصلحة:.....
رقم:.....

الجلفة في:.....

والي ولاية الجلفة:.....
إلى
السادة رؤساء الدوائر

الموضوع: متابعة تنفيذ برنامج.....
المرجع: التعليم الوزارية رقم..... المؤرخة في.....
المتعلقة:.....
في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج.....
طبقا للتعليم الوزارية المذكورة اعلاه. اذركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل اللجن البلدية المتخصصة
ب.....
وموافاتي بكل المستجدات والصعوبات التي تعترض عملكم.
وسوف نطلعكم بل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.
وفي الاخير أؤكد على ضرورة اشراك كل الاطارات الادارية والتقنية التابعة لمصالح البلديات
المعنية. واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

ع/الوالي وبتفويض منه
مدير الجماعات المحلية
(الختم والتوقيع)

المصدر: حليس، مرجع سابق، ص 72

الشكل رقم (4): يمثل : رسالة إدارية ذات طابع رسمي:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
تلمسان في:	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
رئيس القسم	جامعة تلمسان
إلى /	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السادة مسؤولي التخصصات	قسم علوم التسيير
الموضوع / بخصوص عقد اجتماعات اللجان البيداغوجية	
<p>يشرفني أن أطلب منكم تحديد تواريخ عقد اللجان البيداغوجية لتخصصات قسم علوم التسيير لطورتي الليسانس والماستر خلال الفترة الممتدة ما بين 15 إلى 21 فيفري من السنة الجارية، مع موافاتي بمحاضر الاجتماعات في آجالها المحددة.</p>	
رئيس القسم	
الاسم واللقب	
الختم والإمضاء	

المصدر: أوبختي، مرجع سابق، ص 57

الشكل رقم (5) يوضح، رسالة شخصية ذات طابع إداري:

تلمسان في:	الاسم واللقب:
إلى	الوظيفة: أستاذ محاضر قسم "أ"
السيد رئيس جامعة تلمسان	
الموضوع / طلب تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد	
<p>بشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على طلبي هذا المتمثل في تمديد فترة الخدمة إلى ما بعد سن التقاعد بصفتي أستاذ محاضر قسم "أ" وذلك قصد الاستفادة من الترقية في الدرجة تطبيقاً لأحكام الأمر المؤرخ في 06/03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والقانون 15/16 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 المتعلق بالتقاعد.</p> <p>وفي انتظار ردكم، نقبلوا سيدي فائق الاحترام والتقدير</p> <p>إمضاء المعني(ة) بالأمر</p>	

المصدر: أوبختي، مرجع سابق، ص 57

● خاتمة:

في ختام هذه المحاضرة حول الرسالة الإدارية، يتضح لنا أن هذا النوع من الوثائق يُعدّ أداة اتصال جوهرية داخل المؤسسة وخارجها، تُسهم في تنظيم العمل الإداري وتحقيق التواصل الفعال بين مختلف الجهات. فمن خلال الالتزام بالشروط الشكلية والموضوعية، والحرص على انتقاء العبارات الملائمة حسب طبيعة المتراسلين، تصبح الرسالة الإدارية مرآة لاحترافية الإدارة ووسيلة لضمان حقوقها القانونية. ومع التحول الرقمي، بات من الضروري أيضًا إتقان تحرير الرسائل الإلكترونية وفق ضوابط دقيقة تضمن المصداقية والرسمية، وعليه، فإن إتقان مهارة تحرير الرسالة الإدارية، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، يُعدّ مطلبًا أساسيًا لكل فاعل في الحقل الإداري المعاصر، لما لها من دور في دعم الشفافية، التوثيق، وحُسن الأداء الإداري،

● أسئلة للمراجعة:

- ما المقصود بالرسالة الإدارية؟ وما هي أهميتها في العمل الإداري؟
- ما الفرق بين الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي وذات الطابع الشخصي؟
- ما العناصر الشكلية التي يجب أن تتوفر في الرسالة الإدارية؟
- كيف تتم صياغة المرجع في حال كانت الرسالة جوابًا على رسالة واردة؟
- ما المقصود بالمرفقات؟ وكيف يتم التنويه عنها في نص الرسالة؟
- اذكر مراحل تكوين صلب الرسالة الإدارية؟
- ما وظيفة "عبارة المجاملة" في نهاية الرسالة؟ وما الفرق في استخدامها بين الرسائل الرسمية والشخصية؟
- كيف يُصاغ توقيع الرسالة الإدارية؟ ومتى يُستخدم التوقيع بالنيابة؟
- متى تُذكر "وجهة نسخ الرسالة"؟ وكيف يُراعى الترتيب الهرمي فيها؟
- ما الذي يميز الرسالة الإدارية ذات الطابع الإلكتروني عن نظيرتها الورقية؟

المحاضرة السادسة:

وثائق التبليغ: جداول الإرسال، الدعوات، الاستدعاءات، البرقيات

الأهداف التعليمية

- ◉ أن يتعرف الطالب على مفهوم التبليغ الإداري وأهدافه في سير العمل الإداري؛
- ◉ أن يميز الطالب بين وثائق التبليغ حسب الغرض منها؛
- ◉ أن يطبق الطالب القواعد الشكلية والموضوعية الخاصة بتحرير وثيقة تبليغ إداري سليمة؛
- ◉ أن يتعرف الطالب على الأخطاء الشائعة في تحرير وثائق التبليغ وكيفية تفاديها.

المحاضرة السادسة : وثائق التبليغ: جداول الإرسال، الدعوات، الاستدعاءات، البرقيات

● تمهيد :

يُعدّ التبليغ الإداري أحد الركائز الأساسية في سيرورة العمل الإداري داخل المؤسسات العمومية والخاصة، إذ يُمثل الوسيلة الرسمية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات والتعليمات والقرارات الإدارية إلى المعنيين بها، سواء داخل الإدارة أو خارجها، وتكتسي هذه العملية أهمية خاصة بالنظر إلى ما تحققه من شفافية في التواصل، وضمان للحقوق، وتحقيق للانضباط الإداري.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، تعتمد الإدارة على مجموعة من الوثائق المكتوبة، تختلف من حيث الشكل والوظيفة، من بينها: الدعوات التي تُوجه لحضور الاجتماعات أو النشاطات، والاستدعاءات التي تصدر في سياقات رسمية محددة، وجداول الإرسال التي توثق عملية إرسال المراسلات والوثائق، بالإضافة إلى البرقيات التي تُستخدم في المراسلات المستعجلة والمختصرة.

خلال هذه المحاضرة، سنتعرف على الخصائص الشكلية والوظيفية لكل نوع من هذه الوثائق، وسنبرز القواعد المعتمدة في تحريرها، مع التركيز على أهميتها في تحقيق التبليغ الإداري الفعال، وضمان حسن سير الإدارة وفق معايير الشفافية والانضباط والفعالية.

(1) جدول الإرسال:

أولاً: تعريف جدول الإرسال:

تُعد هذه الوثيقة من الأدوات التنظيمية التي تُستخدم لتنسيق انتقال الملفات والمستندات بين مختلف الأقسام الإدارية، سواء داخل المصلحة الواحدة أو بين إدارات منفصلة، وظيفتها الأساسية تتمثل في توفير دليل قانوني يثبت عملية تسليم الوثائق واستلامها، وتُساهم في تعزيز الشفافية وتوثيق الإجراءات الإدارية. (حليس، 2021، 2022، ص 73)

تُعرف هذه الوثيقة بعدة تسميات مثل حافظة الإرسال أو كشف الإرسال أو ورقة الإرسال، وتُستعمل في السياق الإداري لنقل الملفات أو الوثائق أو المستندات بين المصالح داخل نفس الإدارة أو بين إدارات مستقلة، وتتمثل وظيفتها الأساسية في تأمين دليل قانوني يُثبت عملية التسليم والتسلم، حيث يُوقّع المرسل إليه على النسخة الإضافية لتأكيد استلامه، ثم تُعاد تلك النسخة إلى الجهة المرسله، مما يضمن التتبع الإداري السليم. (بوحميده، 1999، ص 24)

ثانياً: الإشعار بالاستلام:

الإشعار بالاستلام هو أسلوب إداري يُستعمل لتأكيد وصول الوثائق من طرف الجهة المستقبلة، حيث يُعاد جزء من الوثيقة موقّعاً من قبل الموظف الذي تسلمها، مع تدوين رقم الجدول، تاريخ التسليم، وختم المؤسسة، ولا

يُطبق هذا الإجراء على جميع الجداول، بل يُخصّص فقط للملفات ذات الأهمية التي تتطلب إثباتًا قانونيًا، ويتم إعداد ثلاث نسخ من جدول الإرسال، تُرسل واحدة مرفقة بالوثائق، وتُعاد الثانية موقّعة كتأكيد على الاستلام، بينما تُحتفظ النسخة الأصلية في سجل الصادر لتُستخدم كمرجع عند الحاجة، وتُؤشر النسخ عند الإرسال لضمان التتبع الإداري السليم. (مشري، 2021، 2022، ص 96)

ثالثًا: استعمال جدول الإرسال:

تختلف أسباب إرسال الوثائق بين الإعلام، التبليغ، طلب الرد، الإمضاء، التوجيه، أو إبداء الرأي، وفي بعض الحالات لا تتطلب الوثيقة إرفاق تعليق أو شرح مكتوب، بينما في حالات أخرى يُرفق إشعار بالاستلام ليعمل كدليل على وصول الوثيقة إلى المعني بها. (غرارمي، 2013، ص 22)

رابعًا: الشكل المادي لجدول الإرسال:

يتكوّن جدول الإرسال من قسمين: (مشري، 2021، 2022، ص - ص. 96 – 98)

أ- القسم العلوي: يحتوي على العناصر الأساسية التي تُستخدم عادةً في تنظيم المراسلات الإدارية، ويتضمن شعار الدولة، اسم الإدارة أو المؤسسة، بالإضافة إلى الترتيب المتعارف عليه في الجداول الرسمية، حيث يُسجل فيه المعلومات المتعلقة بالمرسل والمستلم والموضوع، مع وجود الدمغة التي توثق صحة الوثيقة.

ب - القسم السفلي:

تحت عنوان "جدول الإرسال" الذي يُكتب بخط واضح وعريض، نجد عدة خانات، الخانة الأولى تُخصّص لترقيم الملفات أو الوثائق بترتيب تسلسلي، الخانة الثانية توضّح طبيعة الوثائق المرسلّة مع عبارات تدل على محتواها مثل "تجدون في هذا الإرسال" أو "يرفق بهذا الإرسال"، والخانة الثالثة تشير إلى عدد الوثائق المرسلّة بالأرقام، وخانة الملاحظات توضّح سبب الإرسال أو الإجراءات المطلوبة مثل "للإعلام" أو "للإمضاء" أو "للدراصة وإبداء الرأي"، ويُفضّل عدم ترك فراغات أو شطب في الجدول لضمان ثبوتيه القانونية، مع إمكانية إضافة معلومات أخرى عند الضرورة، ويُرتّب الملف المرسل بحسب التسلسل داخل الجدول لضمان سهولة المتابعة. يُدرج توقيع السلطة المختصة في نهاية الوثيقة، متبوعًا بصفة المرسل الوظيفية، والاسم الكامل للموقع، مع ذكر الجهة أو المصالح التي تنتمي إليها الوثيقة، وذلك لإضفاء الصفة الرسمية والمصادقية على المستند.

شكل رقم (1) يمثل جدول الإرسال:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف - 1 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
رقم التسجيل / ... / 2022

إلى السيد /
رئيس جامعة سطيف - 1 -
جدول إرسال

الرقم	النوع	العدد	الملاحظات
01	تجدون رُقفة هذا الإرسال: - ملف السيد "س" المتكون من: - صورتان - شهادة الميلاد - شهادة الجنسية - شهادة الإقامة - شهادة طبية - شهادة الإعفاء من الخدمة الوطنية	02 01 01 01 01 01	قصد تنصيب المعني وإفادتنا بمحضر تنصيبه
02	- منشور رقم... مؤرخ في... الصادر عن... والمتضمن.....	01	تشديد الرقابة المستمرة لاحترام مواعيت العمل
المجموع		08	

- إشعار بالاستلام يذكر فيه
رقم التسجيل والتاريخ والتوقيع والختم وإرجاع نسخة من هذا الجدول إلى المرسل

ختم وتوقيع عميد الكلية
سطيف في 2022.05.29

المصدر، شيماء مشري، مرجع سابق، ص 98.

(2) الاستدعاء والدعوى:

أولا: تعريف الاستدعاء: هو وثيقة إدارية تُستخدم لطلب حضور شخص معين إلى مقر العمل أو مكان محدد بصفة إلزامية، مثل حضور امتحان أو مسابقة أو إكمال ملف، ويركز على الغرض الرسمي والملزم للحضور. (برامة، 2015، ص 30)

ثانيا: الدعوى: تُستخدم بأسلوب مهذب وطوعي لطلب حضور نشاط علمي، ثقافي، اجتماعي أو فني، وتكون صياغتها أقل رسمية من الاستدعاء، مثال على ذلك دعوة من رئيس مجلس بلدي لأعضاء المجلس لحضور اجتماع، حيث يُفضل استخدام صيغة "الدعوة" بدل "الاستدعاء" في الحالات غير الملزمة. (برامة، 2015، ص

(34)

ثالثا: الشكل المادي للدعوى والاستدعاء:

تتضمن وثائق الاستدعاء والدعوة عادةً تحديد تاريخ ووقت الاجتماع، موضوعه أو جدول الأعمال، مع عرض موجز لأهداف الاجتماع، ويُراعى في صياغتها الدقة والوضوح لضمان فهم المعنيين والتزامهم. (مميّش، العربي، 2010، ص 77)

رابعا: طرق الاستدعاء والدعوى ، والفرق بينهما:

محتوى الاستدعاء والدعوة يجب أن يحدد بوضوح الغرض من الرسالة، التاريخ، التوقيت، والمكان، مع ذكر سبب الاستدعاء أو الدعوة بشكل دقيق لتجنب الغموض الذي قد يثير التساؤلات والشكوك لدى المرسل إليه، ويجب استخدام عبارات واضحة ومباشرة مثل "يرجى الحضور فور استلام هذا الاستدعاء"، كما يُراعى إرسال الاستدعاءات والدعوات كتابياً مع تحديد الأجل القانوني للرد أو الحضور، مع الاحتفاظ بنسخ كإثبات، وفي حالات الاستعجال يمكن استخدام وسائل سريعة كالفاكس أو البريد الإلكتروني بشرط وجود إثبات وصول، ويراعى إرسال الوثائق داخل أغلفة مغلقة تحمل أرقامًا مرجعية لضمان سلامة المحتوى، أما من حيث الاستخدام، فالاستدعاء يُوجه عادةً للأشخاص الذين يجب عليهم الحضور بشكل إلزامي، مثل الموظفين أو الشهود، بينما الدعوة تكون بصيغة مهذبة تُطلب فيها المشاركة الطوعية في مناسبات علمية أو اجتماعية، وتختتم بصيغ مجاملة تعبر عن الاحترام والتقدير لطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه. (مشري، 2021، ص 100)

شكل رقم (2) يوضع نموذج الاستدعاء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
سطيف في 2022.06.05	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	جامعة سطيف - 1
إلى / السيد	رقم التسجيل /.../.../ 2022
الاسم واللقب	الموضوع: استدعاء
يُطلب منكم الحضور بتاريخ 2022.06.10 إلى مقر رئاسة جامعة سطيف -1- لأمر بهمكم.	
رئيس جامعة سطيف	
الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء	

المصدر: شيماء مشري، مرجع سابق، ص 101.

شكل رقم (3) يوضح نموذج دعوى

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطين في 2022.05.12

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطين - 1
رقم التسجيل .../.../2022

إلى / السيد
رئيس جامعة بجاية

الموضوع: دعوة

في إطار فعاليات الأسبوع العلمي في طبعته الثانية والمنظم من طرف جامعة فرحات عباس سطين1
يشرفنا أن ندعوكم لحضور فعاليات اختتام الأسبوع، وذلك بتاريخ 2022.05.22 بقاعة المحاضرات مولود
آيت بلقاسم، البارز ابتداء من الساعة التاسعة صباحا.
تقبوا منا خالص التحية والتقدير.

رئيس جامعة سطين
الاسم واللقب الختم التوقيع والإمضاء

المصدر: شيماء مشري، مرجع سابق، ص 101.

(3) البرقية:

أولا تعريف البرقية:

البرقية الرسمية هي رسالة قصيرة تُرسل عبر جهاز اللاسلكي من مكتب البريد، وتتميز بسرعتها وسريتها، وتستخدم لتوصيل أخبار أو قضايا هامة بطريقة مختصرة، وغالبًا ما تكون بين وزارة الداخلية والإدارات التابعة لها، حيث تتسم بالرسائل الرسمية المختصرة التي تحمل معلومات سريعة، وتهدف إلى تبليغ أوامر أو تنفيذ مهام محددة بأسلوب مباشر وواضح، وتُرسل البرقيات فقط من قبل السلطات الإدارية المخولة، ولا يمكن تسليمها يدويًا، بل تُحرر على مطبوع خاص. (مشري، 2021، 2022، ص102)

ثانيا: تحرير البرقية الرسمية:

يخضع تحرير البرقية لقواعد محددة تتعلق بالسرعة والاختصار، ويجب أن تحتوي البرقية على رقم الإرسال، تاريخ ووقت الإرسال، عدد الكلمات، المصدر، وأي ملاحظات تتعلق بالمراسلة، وتُعتبر البرقيات جزءًا من المراسلات الإدارية الرسمية التي تحافظ على خصوصيتها وأثرها القانوني. (مشري، 2021، 2022، ص102)

شكل رقم (4) يوضح نموذج للبرقية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مصلحة المستخدمين

إلى السيد /
د.ع

الموضوع / برقية رسمية

نظرا لنجاحكم / قف / في مسابقة توظيف الأساتذة المساعدين قسم - ب - / قف / على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / قف / يُطلب منكم فوراً / قف / الالتحاق بمنصبكم / تحت طائلة تعويضكم بالناجح الاحتياطي / قف وانتهى /

رئيس مصلحة المستخدمين
الختم والتوقيع والإمضاء
سطيف في ... / ... / ...

المصدر: شيماء مشري، مرجع سابق، ص 103.

• خاتمة:

في ختام هذه المحاضرة، تبيّن لنا أن وثائق التبليغ تشكّل جزءًا حيويًا من المنظومة الإدارية، لما تؤديه من دور في ضمان التواصل الرسمي والفعال بين مختلف الجهات، فجدول الإرسال يوثق حركة المراسلات ويضبطها، والاستدعاء يُعد أداة إدارية لإعلام الأفراد بضرورة الحضور أو المشاركة، أما البرقية الرسمية، فتبقى الوسيلة الأكثر سرعة واختصارًا لنقل القرارات والمعلومات ذات الطابع العاجل والمستعجل.

ويمثل فهم هذه الوثائق والتمكّن من إعدادها وفق الأصول التنظيمية والوظيفية ركيزة أساسية في تطوير مهارات الموظف الإداري، سواء من حيث الشكل أو من حيث احترام التسلسل الإداري والقانوني، كما أن احترام الجوانب الإجرائية في التبليغ يضمن الشفافية والشرعية في مختلف المعاملات الإدارية.

• أسئلة للمراجعة:

- ما المقصود بوثائق التبليغ؟ وما الهدف منها في العمل الإداري؟
- ما هو جدول الإرسال؟ وما هي أهم البيانات التي يجب أن يتضمنها؟
- في أي سياقات يُستخدم الاستدعاء الإداري؟ وما الفرق بينه وبين الدعوى؟
- ما الفرق بين الاستدعاء والدعوى من حيث الشكل والمضمون والغرض؟
- ما هي البرقية الرسمية؟ وما الخصائص التي تميزها عن بقية الوثائق؟
- اذكر العناصر الشكلية والمحتوى الأساسي الذي يجب توفره في برقية رسمية.
- ما هي أهمية رقم الإرسال وتاريخ البرقية وساعة إرسالها؟
- كيف تضمن الإدارة سلامة التبليغ وتوثيقه قانونيًا؟
- لماذا يُعد جدول الإرسال وثيقة مرجعية مهمة في إثبات انتقال الوثائق؟
- ما الدور الذي تلعبه وثائق التبليغ في تنظيم العلاقات بين المصالح الإدارية؟

المحاضرة السابعة:

وثائق الوصف و السرد و التحليل: المحضر، عرض حال ، تقرير

الأهداف التعليمية

- بنهاية هذه المحاضرة، يُنتظر من الطالب أن يكون قادراً على:
- تعريف كل من وثيقة التقرير، المحضر، وعرض الحال من حيث الوظيفة والأسلوب والمجال المستخدم؛
- تمييز الفروق الأساسية بين وثائق الوصف (التقرير)، السرد (المحضر)، والتحليل (عرض الحال) من حيث الشكل والمحتوى؛
- تحليل بنية كل وثيقة من الوثائق الثلاث من خلال تحديد العناصر الأساسية المكونة لها (المقدمة، العرض، الخاتمة، البيانات، الوقائع)؛
- تحرير نموذج تطبيقي لكل من: تقرير، محضر، وعرض حال مع مراعاة الخصوصيات الشكلية واللغوية لكل نوع؛
- مناقشة الأخطاء الشائعة في إعداد هذه الوثائق وكيفية تفاديها؛
- تصنيف الوثائق وفق السياقات الإدارية أو القانونية أو المهنية التي تُستخدم فيها؛

المحاضرة السابعة: وثائق الوصف و السرد و التحليل: المحاضر، عرض حال ، تقرير ،

● تمهيد :

تُعد الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها أدوات أساسية في التواصل داخل المؤسسات، فهي تسجّل الوقائع، وتنقل المعلومات، وتوثق الأحداث، وتسهم في اتخاذ القرارات، ومن بين أهم هذه الوثائق، نجد ثلاث صيغ متميزة من حيث الوظيفة والأسلوب والمحتوى، وهي: التقرير، والمحاضر، وعرض الحال.

تأتي هذه المحاضرة لتُسلط الضوء على الفروق الجوهرية بين هذه الوثائق الثلاث، من خلال تصنيفها ضمن أنماط الوصف، السرد، والتحليل، فالتقرير يُعتمد أساسًا على الوصف الموضوعي للوقائع والمعطيات، بينما يُجسّد المحاضر السرد المباشر لمجريات حدث معين كما وقع، في حين يُعالج عرض الحال حالة أو مشكلة معينة بأسلوب تحليلي يربط بين الأسباب والنتائج ويقترح حلولاً.

من خلال هذه المحاضرة، سنتعرّف على الخصائص الشكلية واللغوية لكل وثيقة، ونتدرّب على كيفية إعدادها وفق الضوابط الإدارية والمهنية، بما يسمح للطلاب باكتساب مهارات التحرير الدقيقة، والتميز بين السياقات التي تُستخدم فيها كل وثيقة.

(1) المحاضر:

أولاً: تعريف المحاضر:

يُعد المحاضر من الوثائق الإدارية التي تكتسب طابعًا قانونيًا يمنحها قوة إثبات رسمية، إذ يُستعمل لتوثيق واقعة تمّت مشاهدتها، أو لتأكيد حدوث حدث معين، كما قد يُحرر عند بداية تنفيذ عمل معين أو عند انتهائه، حسب الغرض المقصود، ووفق السياق الإداري.

تتضمن هذه الوثيقة كافة التفاصيل المرتبطة بالحدث، ويُشترط عند تحريرها التزام الدقة، والاختصار دون إخلال بالمضمون، إضافة إلى التحلي بالموضوعية التامة في تسجيل الملاحظات أو الوقائع، لذلك فإن من يقوم بتحرير المحاضر ينبغي أن يمتلك الكفاءة الضرورية التي تمكنه من التعبير عن المشاهدات أو الأقوال بشكل سليم، دون إغفال الجوانب الجوهرية، أو الوقوع في التكرار، أو الخلل في المعنى.

ومن الجدير بالذكر، أن مصطلح "محاضر" في أصله كان يُطلق على الروايات الشفوية للوقائع، ثم تطور هذا الاستخدام ليُصبح وثيقة مكتوبة تُعتمد في المعاملات الرسمية. (حليس، 2021، 2022، ص 80)

المحاضر عبارة عن نص مكتوب، يُعدّه شخص مخول أثناء قيامه بمهمته، حيث يُوثّق فيه ما شاهده أو سمعه أو حتى ما استشعره، ويحرص على أن يكون ذلك بمنتهى الحياد.

يُحرّر هذا النوع من الوثائق من قبل أشخاص يشغلون مناصب أو يملكون صلاحيات قانونية محددة، مثل أفراد الشرطة أو الدرك، أو القضاة، أو مسؤولي المؤسسات.

نظراً لما يتمتع به المحضر من وزن قانوني، فإنه يجب أن يتضمّن توقيعاً رسمياً ممن شاركوا فيه، سواء أكانوا شهوداً أو أطرافاً في الواقعة.

وتجدر الإشارة إلى أن المحضر يُعتبر وثيقة إدارية تُسجّل فيها الوقائع أو المستندات من طرف موظف مكلف أو محلف أو مختص، ويُعتمد عليها لتوثيق مجريات اجتماع أو حادثة معينة، لما لها من قوة إثبات رسمية. (فريوة، 2021، 2022، ص 10)

ثانياً: الهدف من تحرير المحضر: يهدف المحضر إلى: (مشري، 2021، 2022، ص 116)

يُعتبر المحضر من أبرز وثائق التبليغ الإداري، حيث يُدوّن فيه بدقة وتسلسل ما عايشه المحرر أو سمعه أو راقبه بشكل مباشر، سواء تعلق الأمر بواقعة، أو حدث، أو اجتماع، أو وضعية معينة، ويُراعى في صياغته الحياد والموضوعية.

تُعد هذه الوثيقة وسيلة رسمية للتواصل من طرف الجهات الإدارية أو القضائية، وغالباً ما تحمل طابعاً تنظيمياً من خلال ترقيمها، توقيعها، والتأشير عليها لتُستخدم لاحقاً كمرجع موثوق في اتخاذ القرارات أو الإجراءات المناسبة.

وتتجلى أهمية المحضر في قيمته القانونية، فهو يُعتبر تصرفاً إدارياً موثقاً يحمل توقيع الجهة المعنية أو المعاينة، كما أن له طابعاً إدارياً يجعل الإدارة مسؤولة عما ورد فيه من معلومات.

ويُستخدم المحضر كذلك في تسجيل الإفادات، وتوثيق وقائع الاجتماعات، قبل أن يُبلّغ للجهات المختصة عند الحاجة، ما يمنحها بُعداً إعلامياً واضحاً.

ثالثاً: أنواع المحاضر:

تتعدد أنواع المحاضر، ومن أبرزها: محضر الاجتماع، ومحضر التنصيب، ومحضر المعاينة: (حليس، 2021، 2022، ص 81)

أ- محضر الاجتماع، يُسجّل فيه مجريات الاجتماع، بالإضافة إلى القرارات أو التوصيات التي تم الاتفاق عليها. ويجب على المحرر أن يُدوّن التدخلات والملاحظات بصيغة عامة، متجنباً ذكر الأسماء أو التفاصيل التي قد تفضي إلى التشخيص، كما يقع على عاتق جميع المشاركين قبول ما ورد في المحضر، خاصة إذا كانت هناك مداولات أدّت إلى اتخاذ قرارات هامة.

ب- محضر التنصيب، فهو وثيقة تثبت بدء الموظف الجديد في عمله رسمياً، أو تعيين موظف في رتبة أعلى. ويعتبر تاريخ التنصيب المُدوّن في المحضر نقطة انطلاق العلاقة المهنية بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، شاملاً جميع الحقوق والواجبات المترتبة على ذلك، يُوقع على هذا المحضر كل من الموظف المعني، والرئيس الإداري الذي يملك سلطة التعيين.

ج- محضر المعاينة، فهو يُحرر من قبل الموظف العمومي المختص قانونيًا بهذا العمل، بحيث تكون المعاينة من ضمن صلاحياته أو بناءً على تفويض رسمي من الرئيس الإداري المخول، ويجب أن يقوم الشخص الموقع على المحضر بنفسه بعملية المعاينة لضمان صحة الوثيقة ودقتها.

رابعاً: العناصر الشكلية للمحضر:

أولاً: محضر الاجتماع:

يتكوّن محضر الاجتماع من ثلاثة محاور أساسية: (حليس، 2021، 2022، ص، ص.82، 81)

أ- التقديم: في هذا الجزء، يُسجّل بشكل إلزامي تاريخ ومكان الاجتماع بالأحرف، بالإضافة إلى توقيت بداية الجلسة. كما يتم ذكر اسم رئيس الجلسة مع صفته، وأسماء وصفات الحاضرين، بالإضافة إلى أسماء وصفات الغائبين، يلي التقديم عرض قائمة القضايا والنقاط التي سيتم طرحها للنقاش والتداول أثناء الاجتماع، بحيث توضح هذه القائمة المواضيع الأساسية التي ستُنقاش.

ب- العرض: يتناول هذا الجزء مجريات الاجتماع، حيث يقوم المحرر بسرد المناقشات بشكل مختصر ومركز، مع تسجيل القرارات التي تم اتخاذها خلال الجلسة، إضافةً إلى أي تحفظات قد تكون أُبدت من قبل المشاركين.

ج- الخاتمة: في هذا القسم تُدوّن الملاحظات الختامية المتعلقة بالاجتماع، كما يُسجّل فيه توقيت وظروف انتهاء الجلسة بشكل واضح.

ثانياً: محضر التنصيب:

يتضمن محضر التنصيب العناصر الأساسية التي توثق عملية تنصيب الموظف في منصبه الجديد من خلال

ذكر: (حليس، 2021، 2022، ص 82)

- يُكتب تاريخ التنصيب بشكل واضح بالأحرف، لتحديد اللحظة الرسمية لبدء العلاقة الوظيفية.
- يُذكر اسم وصفة القائم بعملية التنصيب، وهو عادة الرئيس الإداري الذي يمتلك سلطة التعيين.
- يسجل اسم الموظف الجديد، مع رتبة وظيفته وتصنيف المنصب الذي يشغله.
- يُحدد تاريخ بدء سريان العمل في المنصب، والذي يتطابق في العادة مع تاريخ تحرير المحضر.
- تُشير الوثيقة إلى المستند القانوني الذي يستند إليه التعيين، كقرار أو مقرر التعيين الرسمي.
- تُختتم الصيغة ببيان حضور الموظف المعني شخصياً وتوقيعه على المحضر، مما يثبت استلامه وتنصيبه.
- يُوقع المعني على يمين الصفحة، في حين يوقع الرئيس الإداري على جهة اليسار.
- أخيراً، تُحدد جهة نسخ المحضر، مثل مفتشية الوظيفة العمومية، جهة الوصاية، أو ملف الموظف المعني.

ثالثا: محضر المعاينة:

يشتمل محضر المعاينة على عدة عناصر رئيسية: (حليس، 2021، 2022، ص 82)

- يُذكر في البداية تاريخ ومكان إجراء المعاينة بدقة، لتوثيق الزمان والمكان المرتبطين بالوقائع.
- يُدوّن اسم المعاین وصفته القانونية التي تخوله القيام بهذه المهمة.
- تُوضح الوثيقة المرجعية القانونية التي تستند إليها عملية المعاينة، مثل القوانين أو القرارات المنظمة.
- يُحدد موضوع المعاينة، سواء كان واقعة، حدثًا، مخالفة أو أي حالة أخرى يتطلب توثيقها.
- تشمل الصيغة الختامية اقتراح التدابير اللازمة، أو إحالة الأمر إلى جهة مختصة لاتخاذ الإجراءات المناسبة.

- يُوقع المحرر على المحضر ويختمه، مما يمنح الوثيقة طابعًا رسميًا وقانونيًا.
- وأخيرًا، تُذكر الجهات التي تُرسل إليها نسخ إضافية من المحضر، لضمان اطلاع الأطراف المعنية.

رابعًا: نماذج من المحضر:

نتناول في هذا العنصر جملة من النماذج الخاصة بأنواع المحاضر:

الشكل رقم (1) يمثل : محضر اجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
جامعة سطيف - 1 -	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
رقم التسجيل / ... / 2022	
محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم المالية والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
بتاريخ الثاني والعشرين من شهر جوان لسنة ألفين واثنين وعشرون، وعلى الساعة ... اجتمعت اللجنة العلمية لقسم المالية والمحاسبة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برئاسة	
وبحضور السادة الآتية أسماؤهم:	
-	
-	
وغياب السادة الآتية أسماؤهم بمرور:	
-	
-	
وذلك لمناقشة المسائل الآتية:	
-	
-	
رُفعت الجلسة بتاريخ الثاني والعشرين من نفس الشهر والسنة وعلى الساعة الرابعة زوالا.	
رئيس اللجنة العلمية	كاتب الجلسة
الختم والتوقيع والإمضاء	
المكان والتاريخ	

المصدر: مشري حسناء، مرجع سابق، ص 120

الشكل رقم (2): يمثل محضر تنصيب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
جامعة سطيف - 1 -	
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
رقم التسجيل / ... / 2022	
محضر تنصيب	
في عام ألفين وثمانية عشر وفي اليوم الواحد والثلاثين من شهر أكتوبر	
نشهد نحن عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
أنه تم تنصيب السيد:	
بصفة، أستاذ محاضر "أ"	
بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
وإثباتا لهذا حرر المحضر في اليوم، الشهر والسنة المذكورين أعلاه.	
عميد الكلية	المعني
الختم والتوقيع والإمضاء	
المكان والتاريخ	

المصدر: مشري حسناء، مرجع سابق، ص 120

(2) عرض الحال:

أولاً: تعريف عرض الحال:

تعد وثيقة عرض الحال وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علمًا بحادث أو واقعة أو مجريات هامة، يحرص محرر الوثيقة على نقل الواقع بدقة وسرد الأحداث كما وقعت، وبصورة مفصلة تمكن الرئيس من الاطلاع على جميع جوانب الحقيقة في الوقت المناسب.

ويمتاز عرض الحال عن محضر الاجتماع بأنه أكثر تفصيلاً وشرحاً، بينما يُعد المحضر وثيقة تهدف أساساً إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات التي تم اتخاذها. (حليس، 2021، 2022، ص 85)

ثانياً: الهدف من عرض الحال: يهدف عرض الحال إلى: (مشري، 2021، 2022، ص 121)

- يُعتبر عرض الحال وثيقة إدارية ذات طبيعة إعلامية، تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري وإحاطته علمًا بحادث أو واقعة معينة.

- يقوم محرر الوثيقة بنقل الأحداث والوقائع كما حدثت بالضبط، مع الحرص على السرد المفصل والدقيق الذي يمكن الرئيس من معرفة الحقيقة بكل جوانبها وفي الوقت المناسب.

- يُستخدم عرض الحال عادة في سياق اجتماع، ندوة، محاضرة، أو أي مناسبة أخرى تُعقد من قبل الإدارة لعرض وتقديم وقائع أو حالات محددة.
- ويتميز عرض الحال بأنه يعتمد على الوصف الموضوعي والحياد التام، حيث يُسرد الواقع بأمانة ودون تحريف أو تصرف، مما يجعل الوثيقة مرجعية واضحة وموثوقة.
- لذلك، يُعدّ إعداد عرض الحال مهمة دقيقة تتطلب من العون المكلف إتقان سرد الوقائع بدقة وموضوعية كاملة.

ثالثا: عناصر ومحتويات عرض الحال:

مثل باقي الوثائق الإدارية، وخاصة المحاضر، يحتوي عرض الحال على عناصر شكلية تحدد هوية الإدارة أو المؤسسة الصادرة عنها، وطبيعة الوثيقة وموضوعها، بالإضافة إلى الشخص الذي تُوجه إليه. إلى جانب ذلك، يضم عرض الحال عناصر موضوعية تشكل جوهر الوثيقة، ويُحرر بأسلوب مشابه للتقرير، غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية. إذ يقتصر المحرر على سرد الوقائع والحقائق فقط، بشكل موضوعي وحيادي.

يتكون نص عرض الحال من عدة أجزاء رئيسية: (حليس، 2021، 2022، ص، ص. 85، 86)

- التقديم: يتضمن تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع، كمدخل تمهيدي لتناول تفاصيل الموضوع.
- العرض: يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بشكل مفصل، مع الالتزام بالدقة في الوصف والموضوعية الكاملة في العرض.
- الخاتمة: تُخصص لذكر القرارات التي أُتخذت في الاجتماع، أو النتائج والآثار الناجمة عن الحدث أو الواقعة المعنية.
- وفي نهاية الوثيقة، يُدوّن مكان وتاريخ تحرير عرض الحال، مع تسجيل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع عليها.

رابعا: أوجه الاختلاف بين عرض حال اجتماع ومحضر اجتماع

في البداية، من المهم التنويه إلى أن التسمية "محضر اجتماع" تُستخدم بشكل واسع، بينما عبارة "عرض حال اجتماع" تُطلق بشكل أقل شيوعاً، وعادةً ما يُنظر إلى عرض الحال على أنه نوع من المحاضر بسبب التشابه في طريقة التقديم المادي، مع ذلك، هناك اختلافات جوهرية بينهما ينبغي الانتباه إليها، خصوصاً في السياق الإداري. تكمن في: (مشري، 2021، 2022، ص 124)

- أ- طبيعة الوثيقة وقوتها القانونية: محضر الاجتماع هو وثيقة رسمية تحمل قوة إثبات، حيث يتم فيها تسجيل الوقائع والقرارات المتخذة خلال الاجتماع، ويُوقع عليها المشاركون ورئيس الجلسة، مما يمنحها الصفة القانونية والمرجعية لاتخاذ الإجراءات اللاحقة.

أما عرض الحال فهو وثيقة إدارية تُعدّ لتقديم شهادة أو إفادة عن مجريات الاجتماع، تركز على نقل الوقائع كما حدثت بدون تضمين التحليل أو إبداء الرأي، ولا تُستخدم عادة كوثيقة قانونية تثبت القرارات.

ب- الأسلوب والمضمون: يُحرر محضر الاجتماع بطريقة تتضمن سرد الوقائع، القرارات، التدخلات والمداخلات التي قُدمت، مع الاهتمام بتحليل الموضوعات والنقاط المثارة.

في المقابل، يُقتصر عرض الحال على سرد الوقائع فقط، دون أي تدخلات أو آراء شخصية، ويركز على التفاصيل المباشرة المتعلقة بجدول الأعمال، متجنباً تسجيل المداخلات الثانوية أو التحليلات.

ج- المرونة في الاستخدام: يمكن إعداد عرض حال اجتماع انطلاقاً من محضر الاجتماع، حيث يُختصر المحتوى ليصبح سرداً محايداً للأحداث، والعكس صحيح في بعض الحالات ويكون إعداد عرض الحال مرتبطاً عادةً بتوجيه من الرئيس المسؤول لتوفير وثيقة مبسطة وواضحة، تركز على نقل الوضع كما هو دون تحليلات إضافية.

خامساً: نموذج عرض الحال:

الشكل رقم (3) : يمثل نموذج لوثيقة عرض الحال

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
إلى السيد / رئيس قسم المالية والمحاسبة	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة سطيف 1 - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم المالية والمحاسبة
الموضوع / عرض حال عن اجتماع اللجنة المكلفة بالتكوين في الدكتوراه قسم المالية والمحاسبة بتاريخ التاسع عشر من شهر ديسمبر سنة ألفين واثنين وعشرين وعلى الساعة التاسعة صباحاً اجتمعت اللجنة المكلفة بالتكوين في الدكتوراه لقسم المالية والمحاسبة، بمقر كلية العلوم الاقتصادية، القاعة 46 برئاسة السيد/..... صفته.....(رئيس لجنة التكوين) وذلك لدراسة المسائل المتعلقة بالتكوين للسنة 2022/2021. وقد حضر الاجتماع الآتية أسماؤهم:	
.....61
.....72
.....83
.....94
..... 15
وغياب السادة الأساتذة الآتية أسماؤهم:	
.....1 بمبرر1 بدون مبرر
.....2 بمبرر2 بدون مبرر
.....3 بمبرر3 بدون مبرر
.....4 بمبرر4 بدون مبرر
..... 5 بمبرر5 بدون مبرر
وبعد مناقشة النقاط المدرجة في جدول الأعمال بالتفصيل اختتمت الجلسة على الساعة الواحدة زوالاً. كاتب الجلسة الختم والتوقيع والإمضاء سطيف في 2022.05.20	

المصدر: مشري حسناء، مرجع سابق، ص 125

(3) التقرير:

أولاً: تعريف التقرير:

التقرير الإداري هو وثيقة رسمية تُحرر من طرف موظف مرؤوس، وتُرفع إلى سلطة عليا، كالرئيس الإداري، بهدف إبلاغه بمعلومة مهمة تتعلق بواقعة أو حادث معين.

يتضمن التقرير عرضاً دقيقاً للحادث، مع تحليل للأسباب والدوافع، ويُرفق غالباً باقتراحات أو توصيات، تمهيداً لاتخاذ القرار المناسب بشأن الوضعية المعروضة، سواء كانت عاجلة أو مؤجلة.

عادة ما يُحرر التقرير بطلب أو توجيه من جهة أعلى في السلم الإداري، وقد يتم إعداده بمبادرة من الموظف المعني، خاصة إذا كان قد اطلع مباشرة على تفاصيل الحادث أو القضية.

يسمح التقرير للإدارة باتخاذ التدابير اللازمة، إذ يُستند فيه إلى معطيات دقيقة وموثوقة، وقد يُكتفى في بعض الأحيان بسرد الوقائع، بينما يُضاف في تقارير أخرى اقتراحات محددة بشأن كيفية التعامل مع الموضوع.

(مشري، 2021، 2022، ص 126)

ثانياً: الهدف من تحرير التقرير:

تُعد التقارير الإدارية أداة أساسية لمتابعة سير العمل على مختلف مستويات التدرج الإداري، ومراقبة مدى تقدم الإنجازات، فهي تتيح للرئيس الإداري الإحاطة بمستجدات النشاط الإداري، وتمنحه رؤية شاملة حول أداء مرؤوسيه وسير المرافق التابعة له.

كما تمكنه التقارير من الاطلاع على وجهات نظر الموظفين وآرائهم، وتقييم الاقتراحات والتوصيات التي يقدمونها بشأن مشكلات أو وضعيات معينة.

وتختلف أهداف التقرير الإداري باختلاف طبيعة الموضوع والمعلومات المراد إيصالها، وتشمل أبرز الأهداف ما يلي: (مشري، 2021، 2022، ص 126)

- تقديم بيان أو عرض شامل لوضعية مرفق أو مصلحة خلال فترة زمنية محددة؛
- تحليل وضعية معينة بهدف فهم أبعادها وأسبابها؛
- جمع واستقصاء معلومات أو بيانات إحصائية حول قضية معينة؛
- وصف حادثة أو واقعة وتحليلها بهدف اقتراح حلول مناسبة لها؛
- تبليغ الرؤساء الإداريين بمستجدات أو معلومات جديدة تخص مسألة معينة؛
- اقتراح تدابير أو حلول تساعد على اتخاذ القرار الإداري الأنسب؛
- مساعدة متخذ القرار على فهم الوضع بدقة، وإبداء رأيه حول الحلول المقترحة، سواء بقبولها، تعديلها أو رفضها.

ثالثاً: عناصر التقرير:

يحتوي التقرير الإداري، شأنه شأن باقي المراسلات والوثائق الإدارية، على مجموعة من العناصر الشكلية الأساسية، والتي تشمل ما يلي: (حليس، 2021، 2022، ص 78)

- الرأسية الرسمية للوثيقة؛
- الطابع أو الجهة الإدارية المصدرة؛
- الرقم التسلسلي للتقرير؛
- الصفة الوظيفية للمرسل إليه؛
- موضوع التقرير.

أما من حيث المضمون، فيتكون نص التقرير من عدة أجزاء مترابطة:

- التقديم: يُستخدم لجذب الانتباه إلى أهمية الموضوع محل التقرير، مع تمهيد مناسب لفهم سياقه.
- العرض والتحليل: يتناول فيه المحرر التفاصيل، المبررات، والتحليلات المتعلقة بموضوع التقرير، بشكل دقيق ومنهجي.
- الخاتمة: تُخصص لعرض الاستنتاجات النهائية، مع إمكانية تقديم مقترحات أو توصيات، إذا اقتضى الأمر.

وفي حال تضمن التقرير مرفقات داعمة، سواء كانت وثائق أو بيانات إضافية، يجب التنويه إليها بوضوح، إما في نهاية التقرير أو مباشرة بعد عنوان الموضوع.

رابعاً: أنواع التقارير: يمكن تصنيف التقارير الإدارية وفق طبيعتها وأهدافها، وذلك على النحو التالي: (حليس، 2021، 2022، ص، ص. 77، 78)

أ- التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة: هي تقارير تُعالج موضوعاً معيناً أو مشكلة محددة بعمق، بهدف التوصل إلى حلول واقعية واستخلاص نتائج دقيقة تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة، عادةً ما يُعدّ هذه التقارير خبراء مختصون في المجال، مثل التقارير الصادرة عن المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، أو التقارير الصحية والتقنية.

ب- التقرير التأديبي: يُعدّه الرئيس الإداري ويُوَجّه إلى سلطة عليا بغرض إبلاغها بسوء تصرف أحد الموظفين أو ارتكابه مخالفة تستوجب التأديب، يُعرض في التقرير تسلسل الوقائع بوضوح، مع اقتراح العقوبة المناسبة.

ملاحظة: قد يُحرّر تقرير معاكس لهذا النوع، في حال رغبة الرئيس في التنويه بمرؤوس متميز، حيث يُرسل تقرير يبرز سلوكه الإيجابي تمهيداً لمنحه ترقية.

ت- التقارير التفتيشية: تهدف إلى إبلاغ الهيئات أو الرؤساء الإداريين بحالة مرفق معين، أو طريقة تسييره، أو كشف خروقات وتجاوزات محتملة، وتتطلب هذه التقارير غالبًا عمليات تفتيش، أو تحريات ميدانية. ومن أمثلتها تقارير مفتشي المالية أو مفتشي النظافة.

ث- التقارير الإعلامية: تُستخدم لإبلاغ الإدارة العليا بوقوع حوادث أو مستجدات داخل الإدارة، سواء تعلقت بسير العمل أو بالعلاقات الداخلية بين الموظفين، أو مع شركاء خارجيين.

ج- التقارير الدورية للأنشطة: تركز على تقييم الأعمال والمهام المنجزة داخل مصلحة أو مرفق ما، خلال فترة زمنية محددة، ويتم إعدادها بشكل منتظم (شهريًا، نصف سنويًا، أو سنويًا)

خامسًا: نموذج تقرير

الشكل رقم (4) : يوضح نموذج تقرير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة.....	ميلة في:
مديرية الري لولاية ميلة	
المديرية الفرعية للمنشآت	
الرقم:	
الى معالي وزير الوارد المائية	
الموضوع: تقرير حول وضعية سد بني هارون	
(1) مقدمة تتضمن:	
(تقديم الموضوع والاشارة الى المشكلة او دوافع تحرير التقرير بايجاز)	
(2) العرض:	
(عرض فصل لمشكلة المطروحة. اسبابها وانعكاساتها)	
(3) الخاتمة	
(تقديم الاقتراحات والتوصيات).	
مع خالص تحياتنا.	
الصفة الوظيفية	
(الختم والتوقيع)	

المصدر: حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص 80

• خاتمة:

ختامًا، تُشكّل وثائق الوصف والسرد والتحليل مثل التقرير، المحضر، وعرض الحال ركيزة أساسية لا غنى عنها في سير العمل الإداري داخل المؤسسات المختلفة، فهذه الوثائق لا تقتصر على مجرد تسجيل الأحداث والوقائع، بل تتعدى ذلك لتصبح وسيلة مهمة لتحليل المعلومات وفهم الوضعيات بشكل معمق ومنهجي، فالتقارير تقدم دراسة متعمقة تساعد في استكشاف المشكلات وتقديم الحلول والتوصيات التي تساهم في اتخاذ قرارات مدروسة، بينما المحاضر توثق مجريات الاجتماعات بدقة وحيادية لتكون مرجعًا قانونيًا وتنظيميًا، أما عرض الحال، فيُعد أداة إعلامية توضح الوقائع بشكل مفصل دون إضافة آراء شخصية أو توصيات، مما يوفر للرؤساء الإداريين صورة واضحة وموثوقة عن الوضع قيد الدراسة.

إن إتقان إعداد هذه الوثائق، والالتزام بأسلوبها المنهجي والموضوعي، يعزز من شفافية العمل الإداري ويساهم في تحسين جودة التواصل والتنسيق بين مختلف الأطراف، كما أنه يرفع من كفاءة اتخاذ القرار ويضمن حفظ الحقوق والواجبات داخل المؤسسة، ويقلل من الأخطاء وسوء الفهم. وعليه، فإن فهم الفروق بين هذه الوثائق، ومعرفة الغاية من كل منها، وكيفية تحريرها وفق القواعد الفنية والتنظيمية، يُعتبر من المهارات الأساسية لأي موظف أو مسؤول يسعى إلى تحسين أداء مؤسسته والمساهمة في تحقيق أهدافها بفعالية.

في النهاية، تمثل هذه الوثائق أدوات لا غنى عنها في بناء بيئة إدارية منظمة، شفافة، وقادرة على مواجهة تحديات العمل الحديث، وتساهم بشكل فعال في توثيق التاريخ المؤسسي وحفظ الحقوق، كما أنها تعكس مستوى الاحترافية والمسؤولية في أداء المهام الإدارية. لذلك، يجب على الجميع أن يولمها الاهتمام اللازم ويتقنوا مهارات إعدادها وصياغتها بما ينسجم مع متطلبات العصر والتطور الإداري.

• أسئلة للمراجعة:

- ما الفرق الأساسي بين التقرير، المحضر، وعرض الحال من حيث الهدف والمضمون؟
- ما هي الأجزاء الرئيسية التي يتكون منها التقرير الإداري؟
- كيف يختلف المحضر عن عرض الحال من حيث محتوى وطريقة التوثيق؟
- ما أهمية الموضوعية والحيادية عند إعداد وثائق الوصف والسرد والتحليل؟
- ما الدور الذي تلعبه التقارير في عملية اتخاذ القرار الإداري؟
- لماذا يعتبر المحضر وثيقة قانونية مهمة في المؤسسات الإدارية؟
- ما المميزات التي تميز عرض الحال عن باقي وثائق التبليغ؟
- كيف يجب أن يكون أسلوب التحرير في وثائق الوصف والسرد والتحليل؟
- في أي حالات يُستخدم عرض الحال بدلاً من المحضر؟



- ما أهمية الحفاظ على دقة المعلومات وتفصيل الوقائع في هذه الوثائق؟
- كيف يمكن للوثائق الإدارية أن تسهم في تعزيز الشفافية داخل المؤسسة؟
- ما الفروقات من حيث التوصيات والآراء الشخصية بين التقرير وعرض الحال؟
- ما هي العناصر الشكلية المشتركة بين التقرير والمحضر وعرض الحال؟
- ما التحديات التي قد تواجه المحرر عند إعداد هذه الوثائق وكيف يمكن التغلب عليها؟
- كيف تؤثر جودة هذه الوثائق على سير العمل الإداري وفعالية التواصل بين الأطراف المختلفة؟

المحاضرة الثامنة:

النصوص الإدارية التفسيرية: المذكرات ، الاعلان، المناشير، التعليمات.

الأهداف التعليمية

- فهم مفهوم النصوص الإدارية التفسيرية وأهميتها في التنظيم الإداري؛
- التعرف على أنواع النصوص الإدارية التفسيرية، مثل المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، والإعلان، وخصائص كل منها؛
- تمييز الفروق بين المناشير والتعليمات والمذكرات التوجيهية من حيث الشكل والمضمون والغرض؛
- التعرف على كيفية صياغة النصوص الإدارية التفسيرية بشكل فعال ومتوافق مع القواعد الإدارية؛
- إدراك دور الإعلان كوثيقة إدارية تواصلية ووسيلة إعلامية داخل الإدارة وخارجها؛
- اكتساب القدرة على تطبيق النصوص التفسيرية في السياقات الإدارية المختلفة لضمان تنفيذ الإجراءات والقوانين بشكل صحيح؛
- تطوير مهارات نقد وتحليل النصوص الإدارية التفسيرية لفهم تأثيرها على سير العمل الإداري.

المحاضرة الثامنة : النصوص الإدارية التفسيرية: المذكرات ، الاعلان، المناشير، التعليمات.

● تمهيد :

في إطار الإدارة العامة والإدارة المؤسسية، تشكل النصوص الإدارية التفسيرية أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها لضمان تنظيم العمل وتوحيد الإجراءات داخل الهيئات والمؤسسات. هذه النصوص تمثل أدوات حيوية لنقل وتوضيح القوانين، التعليمات، التوجيهات، والسياسات الصادرة عن السلطات الإدارية العليا، بما يسهل تطبيقها على مستوى مختلف الإدارات والمصالح.

تتنوع هذه النصوص بين المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية، والإعلانات، حيث لكل منها دور ووظيفة محددة في الهيكل الإداري، فالمنشور يعمل كوثيقة توضيحية تهدف إلى تفسير القوانين والقرارات التنظيمية، مما يزيل أي لبس أو غموض قد يطرأ عند تنفيذ هذه النصوص، أما التعليمات فتُعد وثائق رسمية تصدر عن سلطة عليا، تهدف إلى توجيه التصرفات الإدارية وضبط سير العمل بدقة داخل الإدارات، والمذكرات التوجيهية تُستخدم لنقل الإرشادات والتعليمات بطريقة مفصلة بين الرؤساء والمرؤوسين لضمان الانسجام في أداء المهام، في حين أن الإعلان يمثل وسيلة إعلامية تستهدف إبلاغ فئات محددة من الموظفين أو الجمهور بخبر أو إجراء معين، ويتميز باتساع دائرة مخاطبيه.

تأتي أهمية هذه النصوص من كونها تضمن دقة التطبيق، وتوحد الأداء الإداري، وتوفر إطارًا قانونيًا يُعتمد عليه في التنظيم الداخلي، كما تسهل التواصل بين مختلف المستويات الإدارية، ومن خلال هذه المحاضرة، سنتعرف على طبيعة كل نوع من هذه النصوص، مكوناتها، شروط إعدادها وصياغتها، بالإضافة إلى أهداف استخدامها وأمثلة عملية تعكس دورها في تسيير العمل الإداري وضمان فعاليته.

(1) المذكر الإدارية:

أولاً: تعريف المذكرة:

المذكرة هي وثيقة تُداول داخل الإدارة بغرض نقل التعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه، أو لتبليغ معلومات وتوجيهات إلى بعض المستخدمين.

وتُعتبر المذكرة الإدارية من أكثر الأدوات استخدامًا داخل الإدارات والمؤسسات العمومية، حيث تُوظف لنقل المعلومات، التوجيهات، أو الأوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين عبر المستويات المختلفة للتدرج الوظيفي.

(حليس، 2021، 2022، ص 87)

ثانياً: أنواع المذكرات:

يمكن تصنيف المذكرة الإدارية إلى نوعين رئيسيين: (حليس، 2021، 2022، ص ، ص. 87، 88)

أ- المذكرة الإخبارية: هي وثيقة مخصصة للمراسلة داخل نفس الوزارة أو الوحدة الإدارية مثل العمال، المؤسسات العمومية، أو المصالح المختلفة.

يمكن توجيه هذه المذكرة من رئيس إلى مرؤوس أو بالعكس، مع اختلافات بسيطة في الشكل أحياناً، كما يُسمح بتبادل المذكرات بين الأعوان من نفس المستوى بدون قواعد صارمة، عدا ضرورة وجود عنوان "مذكرة" وتوقيع المحرر.

أما المذكرات الموجهة إلى رئيس أعلى فتخضع لقواعد محددة في التقديم، وتشمل:

- اسم الوزارة، المديرية، القسم أو المصلحة؛
- تحديد المكان والتاريخ؛
- رقم تسجيل الوثيقة؛
- عنوان المذكرة مثل: "مذكرة إلى السيد:"
- موضوع المذكرة؛
- اسم الموقع مفتوحاً مع التوقيع.

وفي حالة التوجه إلى شخص أو مصلحة تابعة لسلطة إدارية، تُضاف عبارة "تحت إشراف" احتراماً للتسلسل الإداري.

تستخدم هذه المذكرات غالباً لتعزيز رسائل أو وثائق إدارية، حيث تُعرض النقاط الرئيسية مع توضيحات إضافية.

ب- المذكرة المصلحية: هي وثيقة تحتوي على تعليمات أو توجيهات يصدرها الرئيس لمرؤوسيه من أجل تنفيذ قرارات وتنظيم طرق سير المصلحة.

تُستخدم هذه المذكرات في التنظيم الداخلي للإدارة لضمان سير العمل بشكل طبيعي، وتظل التعليمات سارية حتى صدور مذكرة جديدة تلغيها صراحة أو ضمناً.

يمكن توجيهها إلى جميع العاملين في المصلحة أو إلى فئة محددة، وتُعتمد على مختلف مستويات التسلسل الإداري، حيث يوجه كل مسؤول مذكرة إلى مرؤوسيه المباشرين.

ثالثاً: خصائص المذكرة: تمتاز المذكرة الإدارية بما يلي: (حليس، 2021، 2022، ص 88)

- تحتوي على تعليمات موجهة للمستخدمين؛

- تُوزع وتُنشر بطريقة تتيح لجميع المعنيين الاطلاع عليها؛

- تكون مركزة ولا تتضمن مواضيع متعددة، وتحمل صفة إلزامية.

رابعاً: استخدامات المذكرة الإدارية: تستخدم المذكرة الإدارية في: (حليس، 2021، 2022، ص 88)

أ- إصدار تعليمات وأوامر مثل:

- الالتزام بمواقيت العمل؛

- المحافظة على موارد الإدارة؛

- الالتزام بأخلاقيات المهنة.

ب- إعطاء توجيهات ونصائح مثل:

- الحفاظ على النظافة؛

- اتباع تدابير الوقاية والسلامة.

ج- تبليغ معلومات مثل:

- التغييرات التنظيمية الطارئة؛

- معلومات تخص المستخدمين.

خامسا: عناصر المذكرة الإدارية:

تتضمن المذكرة الإدارية، كما هو الحال في بقية الوثائق والمراسلات الرسمية، عدة عناصر أساسية تشمل: (حليس، 2021، 2022، ص 89)

- رأسية الوثيقة: تتضمن التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية.

- الطابع: يشير إلى الجهة الإدارية التي أصدرت المذكرة.

- تاريخ ومكان التحرير: يذكر فيه تاريخ كتابة المذكرة والمكان الذي أعدت فيه.

- الرقم التسلسلي: يُسجل وفق الترتيب في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات، إذا توفر.

- عنوان المذكرة وموضوعها: يتم تحديد العنوان والموضوع بشكل واضح وموجز.

- الجهة الموجه إليها: توضح المذكرة الطرف أو القسم الذي تُرسل إليه.

- نص المذكرة: يحتوي على المحتوى الرئيسي والرسالة التي يراد إيصالها.

- الصفة الوظيفية للموقع: تُذكر وظيفة الشخص الذي وقع على المذكرة.

- التوقيع وختم المصلحة: يؤكدان صحة الوثيقة ورسميتها.

- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها: تُحدد الجهات الأخرى التي يجب إعلامها، مع ذكر طريقة التبليغ،

سواء بالتعليق أو التسليم الشخصي أو غير ذلك.

سادسا: نموذج مذكرة إدارية:

الشكل التالي يوضح شكل المذكرة الإدارية:

شكل رقم (1) : يوضح نموذج مذكرة إدارية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة:

الامانة العامة:

رقم:

مذكرة مصالحة

تتعلق بتوقيت الدوام الخاص بشهر رمضان المعظم

نهي الى علم كل المستخدمين الاداريين والتقنيين أن توقيت العمل اليومي لشهر رمضان المعظم سيكون كالتالي:

- من الاحد الى الاربعاء: من الساعة التاسعة صباحا الى الساعة الثالثة والنصف;
- يوم الخميس: من الساعة التاسعة صباحا الى الساعة الثالثة.

يستمر العمل بهذا التوقيت الى غاية انقضاء شهر رمضان.

الامين العام

الختم والتوقيع

- نسخة الى السيد المدير الفرعي المكلف بالمستخدمين
- نسخ الى السادة عمداء الكليات؛
- نسخة للتعليق في لوحة الملصقات.

المصدر: حليس عبد القادر، مرجع سابق، ص 90

2) الاعلان:

أولا: تعريف الإعلان

يمكن تعريف الإعلان على أنه وثيقة أو نص إعلامي يُستخدم لنقل معلومة أو دراسة أو توضيح إجراء قانوني معين، صادر عن جهة مختصة، ويوجه لفئة اجتماعية محددة. وقد يُوجّه الإعلان إلى الأساتذة، الطلبة، الموظفين، الأطباء وغيرهم، ويهدف أساساً إلى تبليغهم بخبر أو توجيه يخصصهم.

ويختلف الإعلان عن البيان الصحفي (*le communiqué*) من حيث نطاق التوجيه؛ فبينما يخاطب الإعلان فئة محددة من المجتمع، فإن البيان موجه إلى جمهور أوسع، مثل المواطنين المعنيين بالخدمة الوطنية. (حليس، 2021، 2022، ص 90)

ثانيا: شكل الإعلان:

يعتمد شكل الإعلان على وسيلة التبليغ المعتمدة، مثل الملصقات أو الوسائط السمعية البصرية، ولا توجد له صيغة شكلية موحدة، غالبًا ما يُشار إلى طابع الإعلان في عنوان الوثيقة، ويمكن أن يُضاف إلى العنوان تحديد الفئة المعنية به.

في حالة استخدام الملصقات (*Les affiches*)، يُستحسن أن يكون الإعلان ممهّورًا بتوقيع واضح يتضمن اسم الموقع وصفته، مع ختم الإدارة لإضفاء الطابع الرسمي عليه. ومع أن العادة جرت على الاكتفاء بذكر "الإدارة"، إلا أن تضمين جميع بيانات الموقع يُعد أفضل لتحديد المسؤولية وتوثيق الوثيقة.

أما إذا كانت وسيلة التبليغ عبر الصحافة المكتوبة أو الوسائل المرئية، فإن التوقيع قد لا يكون ضروريًا أو ممكنًا. (حليس، 2021، 2022، ص 91)

ثالثا: موضوع الإعلان:

ينبغي أن يتميز الإعلان بالوضوح والاختصار والدقة، وأن يتضمن المعلومات الأساسية التي تمكّن الفئة المعنية من فهم الرسالة بسهولة.

تتنوّع موضوعاته، فقد يُعلن عن نتائج مؤتمر، أو تاريخ إجراء مسابقة، أو موعد اجتماع، وغيرها من الأحداث ذات الصلة.

ويُلاحظ عادة في بداية الإعلان وجود عبارة افتتاحية تُشير إلى الجهة التي أصدرت الإعلان، مثل الكلمة المتداولة "تعلم" التي تستخدم في التمهيد. (حليس، 2021، 2022، ص 91)

رابعا: نموذج إعلان

الشكال التالي يوضح نموذجا لكيفية صياغة إعلان.

شكل رقم (2) : يمثل نموذج إعلان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف - 1
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
عمادة الكلية
رقم التسجيل /... / 2021

الموضوع / إعلان عن انطلاق فترة التسجيلات الجامعية لطور الماستر

ليكن في علم الطلبة الحائزين على شهادة الليسانس علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير من داخل وخارج الجامعة التسيير أن عملية التسجيل في طور الماستر ستنتقل ابتداء من 2022.10.15 إلى غاية 2022.10.25. وعليه فالمطلوب من جميع الطلبة الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية للتسجيل التقدم إلى أمانات الأقسام المعنية قصد استكمال إجراءات التسجيل مصحوبين بالوثائق التالية:

- شهادة الليسانس.
- كشف النقاط للسنوات الثلاث.
- شهادة حسن السيرة والسلوك للطلبة الراغبين في التسجيل من خارج الجامعة.

عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الختم والتوقيع والإمضاء
سطيف في .../.../...

المصدر: شيماء مشري، مرجع سابق، ص 114

(3) المنشور:

أولاً: تعريف المنشور:

يُعد المنشور وثيقة إدارية ذات طابع تنظيمي، تصدر عن سلطة إدارية عليا، وتهدف إلى توضيح كيفية تنفيذ الأحكام القانونية أو التنظيمية بشكل دقيق وواضح، بما يزيل الغموض عنها ويمنع تأويلها بطرق متباينة. يُوجّه المنشور عادة إلى فئات واسعة من الأعوان أو الموظفين الإداريين، ويُعد ملزماً لهم، إذ يُتوقع منهم التقيد بتعليماته وتطبيقها بدقة.

وعلى خلاف المذكرة أو باقي الوثائق الداخلية ذات الطابع المؤقت، يتميز المنشور بطابع الديمومة ما لم يتم إلغاؤه أو تعويضه بمنشور جديد. (مشري، 2021، 2022، ص 109)

ثانياً: الهدف من تحرير المنشور:

الهدف الأساسي من إعداد المنشور هو تفسير النقاط الغامضة في النصوص القانونية والتنظيمية الجاري بها العمل، وتوضيح كيفية تطبيقها ميدانياً.

لا يهدف المنشور إلى إنشاء قاعدة قانونية جديدة، ولا يُعد بديلاً عن المراسيم أو القرارات، بل يُعد وثيقة شارحة تُحدّد مجالات تطبيق تلك النصوص، وتُجنّب التأويلات المتضاربة التي قد تخلق إشكالات في التنفيذ. وبذلك، يُسهّم المنشور في حل الإشكالات التطبيقية التي قد تواجه الموظفين أثناء تنفيذ القوانين، ويُساعد على ضمان الفهم الموحد للنصوص داخل مختلف المصالح الإدارية. (مشري، 2021، 2022، ص 109)

ثالثاً: مضمون المنشور:

يُحرّر المنشور وفق البنية الكلاسيكية للوثائق الإدارية، حيث يتكوّن من مقدمة، يتبعها عرض، ثم خاتمة. تُستخدم في صياغته عبارات عامة غير موجّهة لأشخاص بعينهم، لأنه يُخاطب عادةً مجموعة واسعة من الأعوان أو المصالح الإدارية دون تحديد فردي.

ولا يتضمن المنشور أي عبارات شخصية كـ"حضرة السيد"، أو "إلى غاية شرفكم"، بل يُصاغ بصيغة محايدة، باعتباره وثيقة تنظيمية موجّهة إلى جمهور إداري متعدد، تُراد بها الدقة والوضوح دون مجاملة أو طابع خصوصي. (مشري، 2021، 2022، ص 110)

رابعاً: نموذج منشور

الشكل التالي يوضح نموذجاً للمنشور:

شكل رقم (7) يمثل منشور

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

رئاسة الجمهورية
الأمانة العامة للحكومة
المديرية العامة للتوظيف العمومية
رقم: 1997/10

منشور رقم 10 مؤرخ في 17 مارس 1997 المتعلق بالجمع بين الوظائف
إلى
السيدات والسادة
مفتشي التوظيف العمومية

تلقت مصالح المديرية العامة للتوظيف العمومية العديد من التساؤلات حول الإجراءات الواجب اتخاذها بخصوص الجمع بين الوظائف في إطار تطبيق احكام الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المواد 43، 163، و 181 منه. وعليه، يشرفني أن احيظكم علما بان الجمع بين الوظائف يعد خطأ مهنيا جسيما مصنف في الدرجة الرابعة في سلم الأخطاء المهنية. وذلك عملا بمقتضيات احكام المادة 181 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المذكور أعلاه.

وانطلاقا من ذلك فإن كل موظف يجمع بين وظيفتين معرض لإحدى العقوبتين المنصوص عليهما في أحكام المادة 163 من القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. والمتمثلتين على التوالي في:

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة:

- التسريح.

وعلى هذا الأساس، فبمجرد التأكد من جمع الموظف بين وظيفتين من خلال وثائق ثبوتية أو أي دلائل مادية أخرى، يتم توقيف الموظف المعني فورا عن مهامه. رثما يتم عرض ملفه على اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي تجتمع في شكل مجلس تأديبي، طبقا للإجراءات التنظيمية السارية المفعول لاتخاذ إحدى العقوبتين التأديبيتين المذكورتين أعلاه طبقا للقانون الأساسي العام للتوظيف العمومية.

مع الإشارة انه في حالة ما إذا قرر المجلس التأديبي عقوبة التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، فإن هذا الإجراء يتم في السلك الأصلي للموظف المعني. غير أنه إذا كان بقاء الموظف المعني في سلكه الأصلي غير ممكن بسبب تعارض الخطأ المرتكب مع المهام الموكلة له في سلك الانتماء، ففي هذه الحالة يتم تنزيل هذا الأخير إلى رتبة أخرى معادلة.

ويجدر بالذكر، ان الإدارة الأصلية للموظف المعني هي المطالبة بالمبادرة باتخاذ الإجراءات التأديبية فور تسجيل الخطأ، مع إلزامية إعلام المؤسسة او الإدارة العمومية التي يشغل لديها الموظف، وذلك قصد قيام هذه الأخيرة بإلغاء قرار تعيين المعني بالأمر في رتبته، وكذا كل قرارات التسيير التي لها صلة بوضعيته الإدارية، على أن يسري مفعول هذا الإلغاء ابتداء من تاريخ التوظيف.

وعلاوة على ذلك ن وبالنظر إلى الضرر الذي ألحق بالخزينة العمومية، فإن الموظف الذي تمت إدانته بارتكاب خطأ الجمع بين الوظائف ملزم قانونا بتعويض كافة المرتبات التي تلقاها دون وجه حق.

واستيفاء لهذا الغرض، ينبغي على الإدارة المستخدمة التي مارس على مستواها الموظف المعني الوظيفة الثانية اتخاذ كل التدابير الملائمة قصد تمكين المصالح المختصة للخزينة العمومية من العمل دون أجال-على إعداد سند تحصيل في حق الموظف المعني.

وتتبعين على المصالح المختصة للتوظيف العمومية المهتم بالتنسيق مع المؤسسات والإدارات العمومية المعنية على التطبيق الصارم للأحكام التي تضمنها هذا المنشور.

عن الأمين العام للحكومة وبتفويض منه
المدير العام للتوظيف العمومية

المصدر: شيماء مشري، مرجع سابق، ص 110

(4) التعليم:

أولاً: تعريف التعليم:

التعليم هي وثيقة إدارية تصدر عن سلطة إدارية عليا، تهدف إلى إعطاء تعليمات أو توجيهات إدارية لمؤوسين معينين، وذلك استناداً إلى نص تنظيمي أو قرار رسمي. تصدر التعليم في مجالات محددة كتعليمات وزارية، تعليمية رئيسية، تعليمية ولائية، وغيرها. (مشري، 2021، 2022، ص 111)

ثانياً: الهدف من التعليم: تُحرر التعليم بغرض توضيح أو تعديل أو إلغاء نص تنظيمي أو إجراء داخلي معين ضمن نطاق إداري محدد، وهي تبقى سارية المفعول حتى يتم تعديلها أو إلغاؤها. وتوجه إلى فئات مختلفة بحسب المستوى الإداري والتسلسلي. (مشري، 2021، 2022، ص 111)

ثالثا: الشكل والمضمون: تخضع التعليمات لجميع عناصر الوثائق الإدارية من حيث:

- الرأسية (تسمية الجهة المصدرة)،
- التاريخ والمكان،
- الرقم التسلسلي،
- المرسل إليه (المسؤول أو الجهة المعنية)،
- موضوع التعليمات،
- نص التعليمات،
- المرجع عند الاقتضاء،
- والتوقيع.

مثال على التعليمات: تعديل نقطة محددة في إجراء قبول مشاريع البحث في إحدى الجامعات، حيث تتضمن التعليمات شرحاً للنقاط المعدلة مع تاريخ الإصدار والتوقيع الرسمي. (مشري، 2021، 2022، ص 111)

رابعا: نموذج تعليمات:

وفي الشكل المقبل نمودجا لشكل التعليمات:

الشكل رقم (8) يوضح نموذج تعليمية:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية	
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	
الوزير	
تعليمية رقم 06 مؤرخة في 9 ديسمبر 2019 تعدل التعليمية رقم 2 المؤرخة في 20 فبراير 2020 المتعلقة بإجراء قبول وتسيير مشاريع البحث التكويني الجامعي	
تهدف هذه التعليمية لتعديل النقطة (ز) من العنوان المتعلق بمعايير قبول المشاريع:	
1. معايير قبول المشاريع:	
أ. يجب أن ترتبط مواضيع مشاريع البحث التكويني الجامعي بما يأتي:	
- تحقيق الأهداف الاجتماعية، الاقتصادية، الثقافية، العلمية والتكنولوجية للبلاد المنصوص عنها في المادة 07 من القانون 15-21 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1437 الموافق 30 ديسمبر سنة 2015 المنصحين القانون التوجيهي للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.	
- التكوين في الدكتوراه الذي يتم توظيفه في المغرب والتي يستجيب لمعايير البحث للمغرب.	
- المستجبات العلمية.	
ب. تتركز إعداد مشاريع البحث التكويني الجامعي على:	
- مناقشات اطروحات الدكتوراه	
- المنتوج العلمي.	
ج. يمكن لرئيس المشروع تقديم مشروع جديد عند تقديم الحوصلة النهائية للمشروع السابق.	
د. تتعدد مدة المشاريع بأربع سنوات (4سنوات).	
هـ. يجب ان يكون رئيس المشروع أستاذا باحثا من مصف الأستاذية (برتبة أستاذ التعليم العالي أو أستاذ محاضر قسم أ).	
و. لا يمكن للأستاذ الباحث ان ينتهي لأكثر من مشروع بحثي واحد.	
ز. تتألف فرقة البحث من ثلاثة أعضاء (3) كحد أدنى من بينهم رئيس المشروع وست أعضاء (6) كحد أقصى وفقا للمعطيات التالية:	
- أستاذ باحث من مصف الأستاذية وظالين في الدكتوراه	
- أستاذ باحث من مصف الأستاذية، أستاذ أو أستاذين محاضرين قسم ب واثان إلى ثلاثة طلبة دكتوراه.	
- أستاذين باحثين من مصف الأستاذية وثلاثة إلى أربعة طلبة دكتوراه.	
- أستاذين باحثين من مصف الأستاذية، أستاذ محاضر قسم ب وثلاثة طلبة دكتوراه.	
ح. لا يمكن إجماع أعضاء جدد خلال فترة إنجاز المشروع.	
ط. تعود صلاحية استبعاد عضو من أعضاء فرقة البحث لرئيس المشروع خلال فترة إنجاز المشروع، وتسجل ذلك في تقرير مفصل.	
ي. لا يمكن للأستاذة الباحثين المتقاعدين، المتقاعدين، والمتنسيين خارج القطاع، أن يكونوا أعضاء في مشروع بحثي	
2. اختيار مشاريع البحث التكويني الجامعي:	
أ. هيئات المؤسسات الجامعية:	
- يجب أن يتم المشاريع بالمواضيع ذات الأولوية التي يحددها المغرب، أو التي تلبي الاحتياجات الاجتماعية، الاقتصادية، أو مسألة تشكل حدثا علميا.	
- يجب أن تعرض مشاريع البحث التكويني الجامعي على مجلس المغرب فقط، ويتم فحص المشاريع غير المنتهية للمغرب من طرف المجلس العلمي للكلية أو اللجنة العلمية للقسم.	
ب. هيئات السنوات الحيوية للجامعات:	
- تتحدد المديرية العامة للتعليم والتكوين العالين بالتعاون مع السنوات الحيوية للجامعات زمامة مواعيد تسجيل المشاريع الجديدة، وتقديم الحوصلات التصفية والنهائية للمشاريع طور الإنجاز.	
- الدعوة للتسجيل في إطار المورة السنوية، وتعلق بما يلي:	
- مقترحات المشاريع الجديدة.	
- الحوصلات التصفية والحوصلات النهائية للمشاريع طور الإنجاز.	
- اقتراح الأستاذة الباحثين نوي رتبة أستاذ التعليم العالي لتعيينهم مستشارين علميين.	
- معالجة مسى احترام المشاريع المقدمة للشروط المطلوبة.	
- تقوم بإرسال مشاريع جديدة الحوصلات التصفية والنهائية المسجلة للمستشارين العلميين من أجل الدراسة.	
- تصانق على نتائج الخبرة وإرسال وثائق الاعتماد للمديرية العامة للتعليم والتكوين العالين قصد إضباطها.	
وزير التعليم العالي والبحث العلمي	

المصدر: مشري شيماء، مرجع سابق، ص 112

● خاتمة:

في ختام هذه المحاضرة، يتأكد لنا أن النصوص الإدارية التفسيرية تشكل دعامة أساسية في بنية العمل الإداري، إذ تؤدي دورًا محوريًا في توجيه النشاط الإداري، وتفسير القوانين والتنظيمات، وتحقيق الانسجام في تنفيذ السياسات العمومية داخل مختلف الهياكل الإدارية.

لقد وقفنا على الخصائص الوظيفية لكل من المنشور، والتعليم، والمذكرة التوجيهية، والإعلان، وتبين لنا أن هذه الوثائق، رغم اختلافها من حيث الشكل والوظيفة، تشترك في كونها أدوات فعالة للتبليغ والتنظيم والتفسير الإداري، فهي تتيح للإدارة التواصل الداخلي والخارجي بشكل منظم، وتضمن تطبيق النصوص القانونية والتنظيمية بشكل موحد، كما تساهم في تيسير أداء الموظفين لمهامهم وفقًا لما تقتضيه المصلحة العامة. إن إتقان صياغة هذه الوثائق، ومعرفة شروطها ومقوماتها الشكلية والموضوعية، يمثل مهارة ضرورية لكل من يشتغل أو يطمح إلى الاشتغال في المجال الإداري. وعليه، فإن استيعاب هذه النصوص لا يقتصر على البعد النظري، بل يتطلب ممارسة واعية ومسؤولة داخل السياقات المهنية، بما يحقق الفعالية والكفاءة في أداء الوظيفة العمومية.

● أسئلة للمراجعة:

- ما المقصود بالنصوص الإدارية التفسيرية؟ وما الهدف من إصدارها داخل الإدارة؟
- ما الفرق بين التعليمات والمنشور من حيث الطبيعة القانونية والوظيفية؟
- في أي سياقات تستعمل المذكرة التوجيهية؟ وما خصائصها الأساسية؟
- ما الشروط الشكلية والموضوعية التي يجب توفرها في الإعلان الإداري؟
- هل تكتسي النصوص التفسيرية طابع الإلزام؟ وضح مع الأمثلة.
- ما أوجه الاختلاف بين المذكرة التوجيهية والمذكرة الإخبارية؟
- كيف يتم توجيه المنشورات داخل الإدارة، وما مدى صلاحيتها الزمنية؟
- لماذا يُعد الإعلان وسيلة إعلامية خاصة؟ وما الذي يميزه عن البيان الصحفي؟
- اذكر ثلاث حالات عملية تستوجب إصدار منشور إداري.
- ما العلاقة بين النصوص الإدارية التفسيرية والتنظيم الداخلي للإدارة؟

المحاضرة التاسعة:

النصوص الإدارية التنظيمية: المراسيم، القرارات، المقررات.

الأهداف التعليمية

- التعريف بمفهوم النصوص الإدارية التنظيمية، وبيان موقعها ضمن الهرم القانوني والإداري للدولة؛
- تمييز الأنواع الأساسية للنصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات)؛
- تنمية قدرة الطلبة على قراءة وفهم وصياغة نص تنظيمي بسيط وفق الضوابط الإدارية المتعارف عليها؛
- إبراز أهمية النصوص التنظيمية في تسيير المرافق العامة وتنفيذ السياسات العمومية.

المحاضرة التاسعة: النصوص الإدارية التنظيمية: المراسيم، القرارات، المقررات.

● تمهيد :

تُعد النصوص الإدارية التنظيمية، من أهم أدوات التحرير الإداري، إذ تمثل الشكل الرسمي الذي تُمارس من خلاله الإدارة سلطتها التنظيمية، لضبط سير المرافق العامة، وتنفيذ السياسات العمومية، وتندرج هذه النصوص ضمن الكتابات الإدارية ذات الطابع القانوني، التي تتطلب دقة في الصياغة، ووضوحًا في المضمون، والتزامًا بالقواعد الشكلية المحددة.

وتتنوع هذه النصوص بحسب طبيعة الجهة المصدرة لها، حيث نجد المراسيم التي تصدر عن رئيس الجمهورية أو الوزير الأول، والقرارات التي تصدر عن الوزراء أو الولاة أو رؤساء الهيئات، والمقررات التي غالبًا ما تصدر على مستوى الإدارات المحلية أو المؤسسات العمومية، لتسوية أو تنظيم حالات فردية أو جزئية.

من خلال هذه المحاضرة، نسعى إلى تعريف الطالب بمفهوم النصوص التنظيمية، وخصائص كل نوع منها، والتمييز بينها من حيث القوة القانونية، وطبيعة الموضوع، والآثار المترتبة عليها، مع ربط ذلك بأسس التحرير الإداري السليم، الذي يُعد ضرورة لضمان شرعية النص وفعالته في التطبيق الميداني.

إن اكتساب مهارة فهم هذه النصوص وتحليل بنيتها الشكلية واللغوية، يُعد جزءًا جوهريًا من التكوين في ميدان التحرير الإداري، ويساهم في بناء كفاءة مهنية عالية لدى الطالب في المستقبل الوظيفي.

1) تعريف النص التنظيمي: يُعد هذا النوع من النصوص تعبيرًا تنظيميًا صادرًا عن السلطة التنفيذية، ممثلة في رئيس الجمهورية، أو الوزير الأول، أو رئيس الحكومة، ويهدف أساسًا إلى توضيح التدابير العملية والإجرائية اللازمة لتطبيق النصوص التشريعية، وتحديد كفاءات تنفيذها، بما يضمن التقيد بروح القانون دون الخروج عن أحكامه أو مخالفتها، كما يُصنّف ضمن السلم القانوني بدرجة أدنى من التشريع، نظرًا لاعتماده مسارًا إجرائيًا أقل تعقيدًا مقارنة بمسار إعداد النصوص التشريعية. (ججيق، 2010، ص 221)

2) أنواع النصوص التنظيمية: كما هو معلوم في المجال القانوني والإداري، تُعد النصوص التنظيمية من الآليات الأساسية التي تعتمد عليها السلطة التنفيذية في الدولة، ممثلة في رئاسة الجمهورية، الحكومة، وكذا الإدارات العمومية، وتصدر هذه النصوص في صيغ متعددة كالمراسيم، القرارات، والمقررات. ويمكن تصنيف هذه النصوص وفق درجة قوتها القانونية إلى ثلاثة مستويات رئيسية، وذلك على النحو الآتي:

أ- المرسوم: يُعد المرسوم وثيقة تنظيمية تُعنى بشرح وتحديد الكفاءات العملية لتطبيق نصوص تشريعية قائمة، ويصدر عادة عن رئيس الجمهورية فيُسمى "مرسومًا رئاسيًا"، أو عن الوزير الأول ويُطلق عليه

"مرسوم تنفيذي". وتكمن وظيفته في تنظيم مختلف المصالح والهياكل الإدارية وفقاً لما تمليه القوانين السارية، أو في تبيان الإجراءات الواجب اتباعها لتطبيق هذه القوانين وتكييفها مع الواقع المؤسسي. إلى جانب ذلك، توجد المراسيم ذات الطابع الفردي، والتي تُصدر بشأنها قرارات تتعلق بتعيين أو ترقية أو إنهاء مهام الموظفين السامين في الدولة، بما يتماشى مع التشريعات المعمول بها في هذا الإطار. ملاحظة: لا يمكن إلغاء أو تعديل مرسوم إلا بمرسوم مماثل أو بنص قانوني أعلى منه في السلم التنظيمي. (ممش، العربي، 2010، ص 222)

ب- القرار: يمثل القرار وثيقة تنظيمية وتطبيقية تصدر عن مختلف مستويات السلطة التنفيذية، ويهدف في الغالب إلى توضيح كيفية تنفيذ مرسوم أو قانون، ويمكن أن يصدر القرار عن سلطة إدارية منفردة مختصة، ويُنسب إليها، أو أن يصدر بصفة مشتركة عن عدة وزارات، وفي هذه الحالة يُسمى "قرارًا وزاريًا مشتركًا".

كما قد يتخذ القرار طابعًا فرديًا أو جماعيًا، إذ يتناول مسائل تتعلق بتسيير الموارد البشرية مثل التعيين، التثبيت، الترقية، النقل، أو التوقيف، وغيرها من الإجراءات ذات الصلة بسير الحياة الإدارية. (وزاني، 2022، ص 206)

أما الفقيه "موريس هوريو"، فقد خصّ القرار الإداري بتعريف مفصل حيث يُقصد بالمقرر كل عمل إداري يصدر عن جهة إدارية مختصة، ويهدف إلى إحداث أثر قانوني مباشر تجاه الأفراد، سواء أكان هذا الأثر منشئًا لحق أو مُرتبًا لالتزام، ويتم اتخاذ المقرر في صيغة تنفيذية واضحة، بما يسمح بتطبيقه الفوري دون الحاجة إلى تدخل وساطة تشريعية أو تنظيمية إضافية، ما يمنحه طابعًا عمليًا مباشرًا في مجال التسيير الإداري اليومي. (زريق، 2016، ص 18)

ملاحظة 01: القرار الوزاري المشترك هو القرار الذي يتخذ بالإجماع من قبل وزيرين أو أكثر من الوزراء، مما يعكس التعاون والتنسيق بين مختلف القطاعات الوزارية في إصدار تنظيمات مشتركة.

ملاحظة 02: لا يجوز إلغاء القرار أو تعديله إلا بقرار جديد أو نص قانوني يتمتع بدرجة أعلى في التسلسل القانوني، مما يضمن استقرار الإجراءات ووضوح السلم القانوني.

ج- المقرر: هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية، بغض النظر عن مستواها، بغرض تنفيذ مهمة محددة، وضبط الكيفيات التفصيلية لتطبيق نص قانوني أو تنظيمي معين. ويتشابه المقرر مع القرار في الشكل والوظيفة والصياغة، إلا أنه يحتل مرتبة أدنى من حيث القوة القانونية، وقد يصدر بصيغة فردية أو جماعية، ويتناول مسائل تتعلق بتعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين، أو منح امتيازات أو وضعيات خاصة، مثل إصدار مقرر يمنح السكن، وغيرها من القرارات ذات الطابع الإداري الخاص.

من الناحية الشكلية، يصدر المقرر عادة في وثائق رسمية تتضمن عدة عناصر، منها:

- رأس الوثيقة، الذي يتضمن تسمية الدولة، وبيان الوزارة أو المديرية أو القسم المختص.
- العنوان، المصحوب برقم ترتيبي، وتاريخ الإصدار، وموضوع المقرر. (صولي، 2023، 2022، ص 95)

(3) الفرق بين القرار والمقرر:

يصدر القرار عن السلطات التنفيذية، مثل الوزير، الوالي، رئيس المجلس الشعبي الولائي، أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويهدف بشكل رئيسي إلى توضيح وشرح كيفية تنفيذ أو تطبيق مرسوم معين. بينما يصدر المقرر عن الجهات الإدارية التي ذُكرت سابقًا، بالإضافة إلى الأشخاص الذين منحوا صلاحية الإمضاء بالتفويض في قضايا محددة، ويُعتمد في مسائل بسيطة وأقل تعقيدًا من تلك التي تتطلب صدور قرار رسمي. ويُعد كل من القرار والمقرر من ضمن النصوص التنظيمية ذات الطابع التنفيذي. (صولي، 2023، 2022، ص 95، 96)

(4) عناصر النص التنظيمي:

تتكون النصوص التنظيمية المشار إليها من مجموعة من العناصر الأساسية التي تُشكّل إطارها القانوني والتنظيمي، وتشمل ما يلي: (صولي، 2023، 2022، ص 96)

- عنوان النص: الذي يتضمن عدة مكونات رئيسية، منها نوعية النص مثل "مرسوم"، "قرار"، أو "مقرر"، بالإضافة إلى رقم النص الذي يُسجل فيه السنة والرقم التسلسلي، وتاريخ صدوره، وموضوعه أو مضمونه الأساسي.
- صاحب النص: الجهة أو السلطة التي أصدرت النص التنظيمي، والتي تتحمل مسؤولية محتواه وتنفيذه.
- الحيثيات: وهي الإشارات أو المراجع القانونية التي يستند إليها النص، وتبيّن الأسس التي يستند عليها في إصداره.
- صيغة النص: التعبير القانوني الرسمي الذي تُكتب به فقرات النص، ويُظهر الأوامر أو التعليمات أو التنظيمات المطلوب تنفيذها.
- محتوى النص: الجزء الرئيسي الذي يتناول القواعد والإجراءات والتوجيهات التي يراد تنظيمها.
- المكان والتاريخ: يشير إلى مكان توقيع النص وتاريخه، مما يضيف عليه الصفة الرسمية.
- الإمضاء: توقيع السلطة المختصة الذي يمنح النص صفة الشرعية والاعتماد القانوني.

(5) نماذج عن النصوص التنظيمية:

سنتناول في هذا العنصر نماذج عن المرسوم، المقرر والقرار.

الشكل رقم (1): يمثل نموذجا عن المرسوم:

<p>7 أ شهبان عام 1443 هـ 19 مارس سنة 2022 م</p>	<p>الجمهورية الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 77</p>	<p>الجمهورية الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 77</p>	<p>7 أ شهبان عام 1443 هـ 19 مارس سنة 2022 م</p>
<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 12 رجب عام 1443 الموافق 13 فبراير سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير النشاط الاجتماعي والتضامن في ولاية تلمسان</p>	<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مفضل بالمشيخة العامة في ولاية برج بوعرييج</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 14-22 مؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير في الحكومة.</p>	<p>بعد تطبيق المرسوم رقم 14-22 المؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير في الحكومة.</p>
<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 12 رجب عام 1443 الموافق 13 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيد محمد أمين بولجان، بصحة مدير النشاط الاجتماعي والتضامن في ولاية تلمسان</p>	<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيد فيصل بن محمد، بصحة مفضل بالمشيخة العامة في ولاية برج بوعرييج بناء على طلبه</p>	<p>إن رئيس الجمهورية، وزير الدفاع الوطني، - بناء على الاقتراح 7، سببها المادة 741 من، - ومقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-22 المؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير في الحكومة، التمثل</p>	<p>المادة 22: يشكك كل من الأمين العام، ورئيس الجواز، والمدير العام، ومدير المراسم، والمديرين، والمفتين بالمراسم، والمفتين، ونواب المفتين، رؤساء المراسم، وشكك عليا في الدولة، ويتم تعيينه بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح رئيس المحكمة الدستورية.</p>
<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام ونصفا درسات بوزارة الصناعة والتجارة - ساهل</p>	<p>مرسومان تنفيذيان مؤرخان في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، يتضمنان إنهاء مهام كاتبين عميلين لدى رئيسي الدولتين في ولايتين</p>	<p>المادة الأولى: تنص مهام السيد محمد يحيى، وزير النقل المادة الثانية: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>	<p>المادة 23: بعد تصديق الرئيس التنفيذي للمؤسسات العمومية عليها، ماعدا في المادة 22 أعلاه، ويقام مصادرها بموجب نص خاص</p>
<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيدة صباح بولجان، بصحة رئيسة المراسم بخدمتات السيد والتمدين والسيكولوجية والعدالة وبناء السفن والظفر والكهربائية والتكنولوجيا بوزارة الصناعة والتجارة - ساهل، إكمالها على التتبع</p>	<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص إنهاء من 26 أكتوبر سنة 2021، مهام السيد محمد هيب، بصحة كاتبة عمال لدى رئيس دائرة عين البيضاء، جرش في ولاية سبها، بسبب لرقعة</p>	<p>المادة الثالثة: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.</p>	<p>المادة 24: تزور المحكمة الدستورية بالموافق الجزائرية والشعبية</p>
<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير التجارة في ولاية البويرة.</p>	<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص إنهاء من 26 أكتوبر سنة 2021، مهام السيد محمد هيب، بصحة كاتبة عمال لدى رئيس دائرة عين البيضاء، جرش في ولاية سبها، بسبب لرقعة</p>	<p>مرسوم رئاسي رقم 14-22 مؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير في الحكومة.</p>	<p>المادة 25: يبلغ رئيس المحكمة الدستورية بقراره الترخيص إلى الوزير الأول أو إلى رئيس الحكومة، حسب المادة 141 من في جوازها الدولية لسنة الشعبية</p>
<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيد أحمد إيفول، بصحة مدير التجارة في ولاية البويرة، لتكليف بوفيلد أخرى</p>	<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيدة كريمة هريش، بصحة كاتبة عمال لدى رئيس دائرة البروقاية في ولاية عينية</p>	<p>المادة الأولى: يكلف السيد كمال السري، وزير الأشغال العمومية بمهام مدير النقل بالنيابة.</p>	<p>المادة 26: يبلغ رئيس المحكمة الدستورية بقراره الترخيص إلى الوزير الأول أو إلى رئيس الحكومة، حسب المادة 141 من في جوازها الدولية لسنة الشعبية</p>
<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بوزارة الاتصال.</p>	<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مفضل بوزارة الطاقة - ساهل</p>	<p>إن رئيس الجمهورية، وزير الدفاع الوطني، - بناء على الاقتراح 7، سببها المادة 741 من، - ومقتضى المرسوم الرئاسي رقم 14-22 المؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن تعيين أعضاء الحكومة، التمثل</p>	<p>المادة 27: تشمل الاستنادات الخارجية لعمل المحكمة الدستورية في الجزئية الخاصة بالولاية</p>
<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 27 رجب عام 1443 الموافق 25 فبراير سنة 2022، تنص مهام السيد محمد إبيج، بصحة نائب مدير لوسائل الإعلام بوزارة الاتصال، لتكليف بوفيلد أخرى</p>	<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، تنص مهام السيد محمد بولاي، بصحة مفضلا بوزارة الطاقة - ساهل، لتكليف بوفيلد أخرى</p>	<p>المادة الثانية: يكلف السيد كمال السري، وزير الأشغال العمومية، بمهام وزير النقل بالنيابة</p>	<p>المادة 28: تشمل أحكام المرسوم الرئاسي رقم 14-22 المؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام وزير النقل</p>
<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير مديرية بجماعة سميدة</p>	<p>مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام نائب مدير بجماعة سميدة</p>	<p>المادة الأولى: يكلف السيد كمال السري، وزير الأشغال العمومية، بمهام وزير النقل بالنيابة</p>	<p>المادة 29: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p>
<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، تنص مهام السيد عبد المسك أمين، بصحة نائب مدير، مكلفا بالتكوين العالي في الطور الثالث والتابع للمعالي والسمك الطرخي وكذا التكوين العالي فيما بعد الفتح بصحة سميدة، لتكليف بوفيلد أخرى</p>	<p>بوجوب مرسوم تنفيذي مؤرخ في 25 رجب عام 1443 الموافق أول مارس سنة 2022، تنص مهام السيد عبد المسك أمين، بصحة نائب مدير، مكلفا بالتكوين العالي في الطور الثالث والتابع للمعالي والسمك الطرخي وكذا التكوين العالي فيما بعد الفتح بصحة سميدة، لتكليف بوفيلد أخرى</p>	<p>المادة الثانية: ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p>	<p>المادة 30: يبلغ مستخدمو المحكمة الدستورية أحكام الأمر رقم 14-22 المؤرخ في 7 شهبان عام 1443 الموافق 19 مارس سنة 2022، يتضمن إنهاء مهام مدير في الحكومة، التمثل</p>

المصدر: ميلود صولي: مرجع سابق، ص 98

● خاتمة:

في ختام هذه المحاضرة، يتضح أن النصوص التنظيمية من المرسوم والقرار والمقرر تشكل الركائز الأساسية التي تستند إليها الإدارة التنفيذية في الدولة لتنظيم شؤونها الداخلية وتوجيه مصالحها المختلفة، فكل نوع من هذه النصوص يتميز بخصائص قانونية وإجرائية محددة، تعكس موقعه ضمن التسلسل القانوني، والجهة المختصة بإصداره، ومدى تأثيره في المحيط الإداري والقانوني.

لقد تناولنا المرسوم بوصفه نصًا يرتبط مباشرة بتنفيذ القوانين، ويتمتع بدرجة قانونية عالية نسبيًا، كما استعرضنا القرارات التي تركز على توضيح كيفية تطبيق القوانين والمراسيم، وتتنوع في مستوياتها وأشكالها، وصولًا إلى المقررات التي تتصف بالبساطة النسبية، وتعالج القضايا اليومية والإجرائية على مستوى الإدارات المختلفة.

كما تعرفنا على العناصر الشكلية التي يجب أن تتوفر في أي نص تنظيمي لضمان سلامة صياغته وفعالته، مما يبرز أهمية التحرير الإداري السليم الذي لا يقتصر فقط على الجانب القانوني، بل يشمل أيضًا الجانب اللغوي والتنظيمي لضمان وضوح المحتوى وسهولة التنفيذ.

إن الفهم العميق لهذه النصوص والقدرة على التمييز بينها، بالإضافة إلى المعرفة الجيدة بأسس صياغتها، يشكلان ركيزة هامة لأي ممارس أو طالب في مجال الإدارة والقانون، لما لهما من أثر مباشر على جودة الأداء الإداري ونجاح تطبيق السياسات العامة.

لذلك، تبقى مهارة التعامل مع النصوص التنظيمية، وفهم دالاتها القانونية والإدارية، من المهارات الضرورية التي يجب تطويرها باستمرار، لتمكين المؤسسات من العمل بكفاءة، وضمان حقوق الأفراد، وتعزيز سيادة القانون في الممارسة الإدارية اليومية.

● أسئلة للمراجعة:

- ما الفرق الأساسي بين المرسوم والقرار من حيث الجهة المصدرة والقوة القانونية؟
- كيف يُعرّف المقرر الإداري، وما هي الحالات التي يُستخدم فيها عادةً؟
- ما هي العناصر الأساسية التي يجب أن يتضمنها النص التنظيمي لضمان صحته القانونية؟
- لماذا لا يمكن تعديل أو إلغاء المرسوم إلا بمرسوم مماثل أو نص قانوني أعلى؟
- كيف تختلف الصلاحيات المتعلقة بإصدار القرارات والقرارات الوزارية المشتركة؟
- ما العلاقة بين النصوص التنظيمية والنصوص التشريعية؟
- كيف يؤثر التحرير الإداري السليم في فعالية النصوص التنظيمية؟
- في أي الحالات يصدر المقرر بدل القرار؟ وما الفرق بينهما من حيث الأهمية القانونية؟
- ما هي أهمية الحيثيات في النصوص التنظيمية؟
- كيف تساهم النصوص التنظيمية في تحسين أداء الإدارة العامة؟

• الخاتمة :

في ختام هذه المطبوعة، يتبين أن الاتصال والتحرير الإداري يمثلان أساسًا متينًا يُبنى عليه نجاح العمل الإداري، وسير المؤسسات بكفاءة وفاعلية، إذ يُعتبر الاتصال الفعّال عنصرًا جوهريًا لربط مختلف مستويات الإدارة، وضمان تداول المعلومات بدقة وسرعة، ما يسهم في اتخاذ القرارات الصحيحة وتنفيذها في الوقت المناسب.

إلى جانب ذلك، يشكل التحرير الإداري أداة حيوية لتعزيز التواصل الرسمي داخل الجهاز الإداري، من خلال إنتاج وثائق ومراسلات تتسم بالوضوح، والدقة، والالتزام بالقواعد الشكلية والمضمونية، التي تضمن نقل الرسائل بدقة وموضوعية، وتُعد مهارات التحرير هذه ضرورية لضمان استمرارية العمل، وحفظ حقوق الأطراف، وتوثيق الإجراءات والمعاملات بشكل رسمي يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.

لقد تناولت هذه المطبوعة موضوعات عدة، منها طبيعة الاتصال الإداري، أشكاله، وأهميته في سياق العمل الإداري الحديث، كما قدمت دراسة تفصيلية لأنواع التحرير الإداري، بدءًا من الرسائل والمذكرات، وصولاً إلى النصوص التنظيمية التي تشكل الإطار القانوني لعمل المؤسسات، كما تم التركيز على الأساليب العلمية التي تضمن جودة الكتابة، والقدرة على التعبير بطريقة مهنية تُسهل الفهم والتطبيق، وتُعزز من المصداقية والشفافية في المعاملات الإدارية.

إن إتقان هذه المهارات يعدّ ضرورة ملحة لكل من يرغب في العمل الإداري أو تطوير أدائه الوظيفي، إذ يُسهم بفعالية في تحسين مستوى التنسيق بين الإدارات، وتقليل الأخطاء وسوء الفهم، وتوفير الوقت والجهد، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر تنظيمًا واحترافية.

ومن هذا المنطلق، فإن هذه المطبوعة تمثل مرجعًا عمليًا وتعليميًا هامًا، يساعد الطلبة والموظفين على حد سواء في تعميق فهمهم لأدوار الاتصال والتحرير الإداري، ويزودهم بالأدوات اللازمة للتميز في مجال الإدارة الحديثة، ومواكبة المتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع العمل العام والخاص.

• قائمة المراجع:

أولا: الكتب

- (1) أبو السعيد، أحمد العبيد، عابد، زهير عبد اللطيف (2014) ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، دار اليازوري، الأردن.
- (2) ابن منظور، محمد بن مكرم (2003) ، لسان العرب، جزء 11، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- (3) الطنوبي، محمد محمد عمر (2001) ، نظريات الاتصال، مكتبة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، مصر.
- (4) الشماع، خليل محمد حسن (2002) ، مبادئ الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- (5) الصديقي، سلوى، عثمان، هناء بدوي حافظ (1999) ، إعادة العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- (6) برامة، ميلود (2015) ، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر.
- (7) بن تريدي، بدر الدين (2005) ، المراسلة العامة والتحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر.
- (8) بوحميده، عطاء الله (1999) ، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (9) ججيق، رشيد (2010) ، التحرير الإداري، ط1، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر.
- (10) درويش، عبد الكريم وآخرون (1997) ، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، ط1، مصر.
- (11) دعلوس، الأخضر (2020) ، تقنيات التحرير ومعالجة البريد الإداري، دار الأيام، ط1، عمان، الأردن.
- (12) رزّاق، عبد العالي (2018) ، فن التراسل: من رسائل الأسرى الأمريكيان إلى الرؤساء في الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الجزائر.
- (13) رمضان، عبد المجيد (2018) ، فنيات التحرير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- (14) زريق، برهان (2016) ، القرار الإداري وتمييزه من قرار الإدارة، وزارة الإعلام السورية، ط1، سوريا.
- (15) عبد الحميد، محمد (2000) ، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، ط1، دار الكتب، القاهرة، مصر.
- (16) عجان، عزة (2001) ، المفضل قاموس عربي، دار هومة للنشر والتوزيع، ط1، الجزائر.
- (17) قاسمي، ناصر (2011) ، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- (18) الكبير، مسفر بن محماس (2014) ، التحرير العربي ومهارات الكتابة، مكتبة المتنبي، ط2، المملكة العربية السعودية.
- (19) مكاوي، حسن عماد، السيد، ليلي حسن (1998) ، الاتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، مصر.

- (20) مميّش، علي، العربي، رزاق (2010) ، التحرير الإداري، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر.
- (21) نوري، منير (2015)، التسيير العملي والاتصالات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، بيروت، لبنان.
- (22) وزارني، محمد (2022) ، الاتصال والتحرير الإداري: مفاهيم نظرية مدعمة بأسئلة للتدرب وأمثلة ونماذج موضحة ومصطلحات مترجمة، ط1، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، الجزائر.
- (23) غراممي، وهيبة (2013) ، دليل التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

- (24) أوبختي، رشيدة (2022، 2023)، مطبوعة بعنوان الاتصال والتحرير الإداري، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- (25) بارهمة، حنان محمد حافظ، (2009)، أنماط الاتصال ودورها في تشكيل الثقافة التنظيمية لشركة الاتصالات الفلسطينية. رسالة ماجستير مقدمة لنيل درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.
- (26) بن قايد، الشيخ (2019، 2020)، مطبوعة في مقياس الاتصال والتحرير الإداري، موجهة لطلبة السنة أولى والثانية ماستر كل التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غرداية، الجزائر.
- (27) جبار، عبد الجبار (2018، 2019)، محاضرات التحرير الإداري، مقدمة لطلبة السنة الثالثة، علوم سياسية، تخصص التنظيم السياسي والإداري، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الشلف، الجزائر.
- (28) حليس، عبد القادر (2021، 2022)، محاضرات في مقياس اتصال وتحرير إداري، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تجارية تخصص مالية وتجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجلفة، الجزائر.
- (29) زاوش، رضا (2017، 2018)، مطبوعة الاتصال والتحرير الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- (30) سمايلي، محمود (2018، 2019)، الاتصال والتحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة أولى ماستر اقتصاد نقدي وبنكي، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ميلة، الجزائر.

- 31) صولي، ميلود (2022، 2023)، فنيات التحرير الإداري، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة أولى ماستر، تخصص اتصال تنظيبي، كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 32) فريوة، نرجس (2021، 2022)، محاضرات في مقياس اتصال وتحرير إداري، موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة موارد بشرية، كلية علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر.
- 33) مشري، حسناء (2021، 2022)، مطبوعة في مقياس اتصال وتحرير إداري، موجهة لطلبة الماستر كل التخصصات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر.
- 34) مختاري، مصطفى (2021، 2022)، تقنيات التحرير الإداري، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة، الجزائر.