

محاضرة : الإتصال الإداري

* مفهوم الاتصال الإداري :

يقصد بالاتصال الإداري والتنظيمي كل الوسائل والأدوات التي تستخدمها وتوظفها الإدارة أو أحد القائمين عليها من أجل توفير المعلومات والبيانات ونقلها وتبادلها، فهي وسيلة تخدم أغراض وأهداف إدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بها. فالاتصالات الادارية عملية تهتم بإيصال المعلومات والبيانات الهامة، الضرورية و اللازمة والقرارات لجميع أفراد المنظمة عن طريق إرسال ومتابعة وصول هذه المعلومات و تدليل عقبات نجاحها باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية، بالإضافة إلى تقييد، حفظ ومتابعة أي اتصال خارج المنظمة وبالتالي ضمان المحافظة على طرق تدفق المعلومات بوسائل اتصالية منظمة ومنتظمة، موحدة ومتعارف عليها. فيعرف الاتصال الإداري كبقية الاتصالات الأخرى غير انه داخل الإدارة فهو تبادل المعلومات إدارية من أجل إحداث تغيير في سلوك الآخرين، وهي عملية تتطلب وجود مرسل ومستقبل وبيانات لإرسالها ووسط ناقل، كما أن الاتصال الاداري هو تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية بغرض تحقيق التفاعل في معناه الواسع وبالتالي تحقيق ديناميكية الجماعة.

* أهمية الاتصال الإداري :

- للاتصال الإداري أهمية بالغة في حسن سير العملية الإدارية، فهو يشبه في عمله، دوره وأهميته الدورة الدموية، تتدفق من خلاله كل المعلومات والبيانات اللازمة دخولا و خروجا، صعودا و نزولا، بشكل أفقي وآخر محوري، بشكل رسمي وغير رسمي داخلي وخارجي، وفق نسق منظم وتنظيم يسمح بضمان السير الحسن لأي إدارة على مستوى أي منظمة وفق التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وعليه يمكن تلخيص بعض النقاط التي تبين أهمية الإتصالات الإدارية كالتالي:

- الاتصال هو عصب العملية الإدارية ومتطلب حتمي لأي تنظيم؛
- قدرة التحكم في تسيير الاتصالات الادارية بفعالية وكفاءة تتطلب وجود وتطبيق قوانين، احكام ومبادئ تنظمها وتحكمها؛
- وضوح الاتصال يسهل عملية تدفق المعلومات وانسيابها داخل قنوات التنظيم الاداري بما يساعد على تحقيق كفاءة الاداء وجودته في التنظيم، التوجيه، التخطيط، التنبؤ وعملية اتخاذ القرار الصائب؛

- يعتبر الاتصال الإداري وسيلة المديرين وقادة الأعمال في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة العنصر البشري لتحقيق أهداف العمل؛
- إجراء المقابلات و الاجتماعات وإعطاء التعليمات؛
- إعطاء صورة واضحة عن المنظمة وتقارير العمل اليومي للأقسام و المنظمة.

* أهداف الاتصال الإداري :

- إن وجود نظام اتصال فعال يسمح بضمان تدفق سهل ومنتظم للمعلومات والبيانات بين الافراد ومختلف الوحدات التنظيمية وفي كل الاتجاهات مما يساعد المنظمة في تحقيق مجموعة الأهداف التالية :
- تحسين نوعية القرارات وسرعة حل المشاكل وإزالة العقبات من خلال توصيل وتبليغ المعلومات الهامة والمناسبة في الوقت المناسب إلى القيادة لكي تستعين بها في عملية اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة لذلك؛
 - التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأفراد أعضاء المنظمة الواحدة مع الغير؛
 - نقل المعلومات وتبديلها بين الرئيس والمرؤوسين ومختلف الأقسام والمصالح؛
 - نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الإدارة، استفساراتهم و ردود أفعالهم اتجاه الأوامر الصادرة إليهم والتعليمات الموجهة لهم؛
 - تحقيق التعاون والتنسيق بين مختلف أعضاء الإدارة الواحدة لزيادة الكفاءة والفعالية اللازمة وبجودة عالية الدقة؛
 - يقدم مؤشرات وتحذيرات مسبقة للمشاكل المحتمل وقوعها، والذي يتحقق من خلال التنسيق وتبادل المعلومات بين العاملين والوحدات التنظيمية؛
 - تقوية العلاقات بين العاملين والوحدات التنظيمية في الداخل، وبين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
 - إعداد رسائل تسويقية وإشهارية أكثر إقناعا ووضوحا للعملاء و الأسواق والفئات المستهدفة؛
 - تخفيض معدلات دوران العمل نتيجة لزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين؛
 - تحقيق عوائد مالية أفضل على الإستثمار والرضا على أداء الخدمات؛
 - توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛

- توجيه العاملين باتجاه تعريفهم بمهامهم وواجباتهم وتعريفهم بنتائج أعمالهم بالإضافة إلى ذلك تهدف عملية الاتصال إلى الإقناع ، التوصيل، الإبلاغ و التعاون.

* عناصر عملية الاتصال الإداري :

إهتم الباحثون في مجال الإدارة وعملية الاتصال الإداري، والمكونات والعناصر الأساسية له والتي لا يمكن للاتصال الإداري أن يتم بدونها، ويجمع الباحثون أن العملية الاتصالية تتكون أساسا من:

1. المرسل : يمكن أن يكون شخص أو مجموعة من الأشخاص وفي حالة كونه شخصا فهو الذي يبادر في عملية الاتصال ويكون الطرف الذي يقدم المعلومات، ولكي ينجح الإداري في عملية الاتصال فلا بد من توافر عدد من الصفات أو المتطلبات الأساسية التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل، وتتلخص هذه الصفات فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغة سواء في سرد المعلومات ونقلها للمستقبل أو في كتابتها إليه عبر القنوات والوسائل المختلفة؛
- القدرة على الإقناع والتأثير؛
- فن الإلقاء وخاصة للرسائل الشفوية أو من خلال الإذاعة أو التلفزيون؛
- القدرة على التعبير بوضوح عن الأفكار والمعلومات ووجهة النظر المراد ابلاغها أو ارسالها، لأن عدم الوضوح والغموض أو المحتوى يؤدي إلى وجود سوء فهم من قبل المستقبل، وبالتالي ينعكس ذلك على العملية الاتصالية وهدفها.

2. المستقبل : وهو الشخص والجمهور المستهدف بالرسالة والتي يعمل المرسل على ايصالها إليه، وتعتبر عملية الاتصال ناجحة إذا تطابقت أو تقاربت المعاني في فكر المرسل أو المستقبل بعد انتهاء عملية الاتصال، كما يجب على المستقبل أن يقوم بحل رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها، وينعكس ذلك عادة في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها المستقبل. ولذلك يجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف، ويمكن للمستقبل أن يكون مستمعا، أو قارئاً.

3. الرموز : وهي الوسائل التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل، و التي لها معاني غالبا ما تكون مشتركة يفهمها المرسل والمستقبل معا، وقد تكون هذه الرموز على شكل كلمات مكتوبة، أو منطوقة أو صور أو أفعال انسانية التي تظهر مثلا عن طريق تعابير الوجه كالابتسامة أو الاستغراب أو الإعجاب...إلخ.

4. التشويش : وهو كل ما من شأنه أن يعيق أو يقلل من دقة وفعالية الاتصال، وقد يتواجد في أية مرحلة من مراحل الاتصال، أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية . والتشويش مفهوم يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل و ادراكها، و قد تأتي هذه المؤثرات من المرسل وقد تأتي من القناة أو من المستقبل، وقد تأتي من البيئة الخارجية، وهذه المؤثرات تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبا على عملية الاتصال، ولذلك من الضروري إدراك أسبابها وآثارها ومحاولة التغلب عليها.

5. التغذية العكسية (الراجعة) : وهي رد فعل المستقبل الذي يبين مدى فهمه للرسالة وتفاعله معها، إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين ما اذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا. كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

*** وسائل الاتصال الإداري :** إن فهم العاملين للأوامر والتعليمات والخطط والسياسات الموضوعية يتوقف على الوسائل و الأساليب التي تستخدمها الإدارة في الاتصال بهم، وتعدد هذه الوسائل و الأساليب وتختلف حسب طبيعة الحالة أو الموقف، وتعتمد مهارة الاتصال بالدرجة الأساسية على القدرة على اختيار الأسلوب الذي ينسجم مع شروط الموقف المعني. ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:

1. الاتصالات المكتوبة : و تعني هذه الاتصالات تدوين الرسائل في صورة مادية مكتوبة، ومن أهم أشكالها في مجال العملية الإدارية، المذكرات، التقارير، التعميمات، المنشورات والكتب والرسائل... إلخ . ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب :

- يمكن من الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة؛

- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفهي؛
 - يعتبر هذا النوع من أساليب الاتصال ووسيلة اقتصادية من حيث الوقت والتكلفة المادية والجهد المبذول.
- 2. الاتصالات الشفوية :** وهى الاتصالات التي يتم من خلالها نقل المعلومات عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل مباشرة، أو غير مباشرة وذلك عن طريق المواجهة بينهما، أو عن طريق الهاتف أو بتحميل رسالة شفوية لأحد ليقوم بنقلها . ومن أهم ما يميز هذا الأسلوب أنه يحافظ على قدر كبير من السرية ، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب فيها المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة ، كذلك فإن هذا الأسلوب يسمح لكل طرف في الاتصال أن يتأكد من الآخر بأنه قد فهم الرسالة وما ترمى إليه . ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة أهمها : المقابلات الشخصية بين المرسل والمستقبل، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات والمؤتمرات، الندوات...إلخ.
- 3. الاتصالات الإلكترونية :** وهى المعلومات أو القرارات التي تصل إلى الإداريين عن طريق التقنيات الحديثة كالإنترنت أو الأنترنت أو الفاكس ميلي...إلخ، فالاتصالات الإلكترونية من الممكن أن تعزز نمو وفاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب مثل الاتصالات الكتابية. لذا يجب مراعاة تدريب جميع الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة وجعلها واقعا ملموسا من خلال تبني سياسات حديثة للاتصال تكون مواكبة للتطور التقني وتنم عن قراءة جيدة للواقع والمستقبل الذي يؤكد أن اليوم والمستقبل هو لهذا النوع من الاتصالات.
- 4. الاتصالات غير اللفظية :** هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات، تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جدا فتعابير الوجه ولغة الجسد تعطي انطبعا بحسب مغزاها، فقد يستعمل المدير قبضة يده ويضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر . وأيضا أشار جرينبرج وبارون أن الوقت من الممكن أن يستخدم كعامل غير لفظي في الاتصال، فقد يوحى المديرين في المنظمات الكبرى للمراجعين أن وقتهم ثمين عن طريق جعل المراجعين ينتظرون بعض الوقت حتى يتمكنوا من رؤيتهم . ومنه فإن ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعالا في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي وقد يكون الأسلوب الكتابي فعال في الاتصالات الروتينية.

*** أنماط الاتصال الإداري :** إذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو المستويات الإدارية بها، فنجد أن الاتصالات تنساب داخلها في اتجاهات مختلفة وتتعدد أنواعها ما بين اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، وذلك على النحو التالي:

1. الاتصالات الرسمية: يمكن تعريف الاتصالات الرسمية بأنها : عمليات الاتصال التي تتم في إطار خطوط السلوك الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي نجد فيه تحدد اتجاهات وقنوات الاتصال، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة، وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من و إلى جميع العاملين في المؤسسة والمتعاملين معها.

هناك أكثر من اتجاه تتدفق منه الاتصالات الرسمية في المؤسسة، ويمكن تحديد ثلاث اتجاهات في هذا المجال كالتالي:

- الاتصالات الهابطة (النازلة): تعتبر الاتصالات الهابطة من أعلى إلى أسفل من أكثر أنواع الاتصالات المستخدمة في المؤسسة، وتخدم هذه الاتصالات المرؤوسين وهي المصدر الذي يتلقون منه الأوامر والتوجيهات من رؤسائهم على خط السلطة التي تلازمهم بتنفيذ عمليات ونشاطات معينة لإنجاز الأهداف المطلوبة؛

- الاتصالات الصاعدة: يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة. ان هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية ويمكن أن يتم هذا النوع من الاتصالات عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات وغيرها؛

- الاتصالات الأفقية: ويقصد بهذا الاتصال الذي يتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم وتبادل المعلومات ومن الأساليب المستخدمة في هذا النوع الاجتماعات والمقابلات والمستندات المكتوبة، وهذا النوع من الاتصال يعني الاتصال بين الجانبين، ويتضمن تبادل المعلومات والرسائل بين المواقع في ذات المستوى الإداري في المنظمة، ويتميز هذا النوع من الاتصالات بأنه يوفر عمليات التنسيق الضرورية بين الوظائف ذات المستوى الواحد، ولا تتصف بالاتصالات المتبادلة بين المتصلين بعلاقة الرئيس بالمرؤوس كما هو الحال في الاتصالات الهابطة والاتصالات الصاعدة، وعلى أي حال فإنها تبقى رسمية لأنها تتم بحكم العلاقات الوظيفية ممن هم في مستوى واحد؛

2. الاتصالات غير الرسمية: فهي لا تتبع خطوط الاتصالات الرسمية بالمؤسسة بل تخرج عليها. وذلك أن الموظفين حسب هذه الاتصالات لا يتصلون مع بعضهم البعض بحكم وظائفهم بقدر ما يتصلون بحكم علاقاتهم صلاتهم الشخصية والصدقات وتبادل أوجه الثقة أو بحكم القرابة أو النسب أو الانتساب إلى مدرسة فكرية أو اجتماعية واحدة وما إليها، كما يمكن لعمليات الاتصال غير الرسمي أن تؤدي لنتائج إيجابية مهمة قد تعجز عنها عمليات الاتصال الرسمي بالمنظمة، فقد يكون الاتصال الرسمي هو العامل المساعد في تقليل معدلات التغيب ودوران العمل في المنظمة مثلا إن ذلك يعتمد على مدى قناعة المدير بفاعلية الاتصال غير الرسمي، والذي بمقدوره أن يجهله مصدرا مهما لتلك المعلومات، وكذلك للتغذية الراجعة عن مدى نجاح أو فشل فاعلية قراراته، لا بل يمكن للمدير أن يرسل معلومات تفصيلية عبر قنوات الاتصال غير الرسمي، والتي يمكن نقلها عبر الاتصال الرسمي لسبب أو آخر.

* مقومات الاتصال الإداري :

إن الاتصال فن له مقوماته لذلك ورد في أدبيات الاتصالات الإدارية عدة مقومات ومبادئ للاتصال الإداري الفعال منها:

- أن تحتوي العملية الاتصالية على معلومات جديدة وإلا كانت مجرد اتصالات لا فائدة منها؛
- تحديد الهدف المخطط له من عملية الاتصال بأن يسأل المسؤول نفسه ما الذي يريد توصيله والى من يريد توصيله لكي يستخدم الوسيلة المناسبة ؛
- إجادة فن الاستماع لأن الاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات وتوفير مناخ الثقة بين الطرفين "الرئيس و المرؤوس"؛
- يجب أن يكون هناك تنظيم سليم للاتصالات يكون مسؤولا عن اقتراح وتنفيذ سياسة الاتصال في المنظمة، وأن يكون لدى الإدارة العليا قناعة بأهمية إدارة الاتصال ودورها في تحقيق فعالية الاتصالات في المنظمة؛
- الوضوح والتوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة للإجراءات اللازمة لعقد اجتماع تفترض أن لا الهاتف أفضل الخطابات الرسمية، وكذلك السرعة وهي وصول المعلومات في الوقت المناسب والا فقدت المعلومات قيمتها نتيجة التأخير وبالتالي التأثير السلبي على أهداف المنظمة؛
- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر وفهم الرسائل بموضوعية وفتح قنوات وطرق اتصالية مباشرة بين الرئيس ومرؤوسيه؛

- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني ومدى تمكنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة.

* معوقات الاتصال الإداري :

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحول دون الوصول إلى الهدف من الاتصال ، وهذه المعوقات كثيرة ومختلفة يمكن الامام ببعضها من خلال تصنيفها إلى معوقات شخصية ومعوقات تنظيمية وأخرى بيئية وهي:

- أولاً: المعوقات الشخصية : وهي المعوقات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وذلك نظرا إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم و مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له

- ثانيًا: المعوقات التنظيمية : يتأثر الاتصال الإداري كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو لتباين المستويات والاختصاصات أو لبعد مراكز التنفيذ فهذا يؤدي إلى ضياع المعلومات

- ثالثا: المعوقات البيئية : ويقصد بالمعوقات البيئية المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي سببها مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها

محاضرة : التحرير الاداري

* مفهوم التحرير الاداري :

أولا : لغة : هو لغة مشتقة من حرر أي أطلق الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير، و حرر يحرر أي كتب.
و تحرير الكتابة : إقامة حروفها و اصلاح السقط و السقط هو الخطأ في القول و الحساب و الكتابة.

ثانيا : اصطلاحا : تعني الإنشاء و الكتابة

* تعريف التحرير الاداري :

يعرف التحرير الإداري بأنه : مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، و تستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، و كذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.
و يعرف أيضا بأنه : عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات و الوثائق و النصوص الإدارية وفق صيغ و مواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري و من نوعية الروابط بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية و كذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين .
و كذلك بأنه : " ذلك الكتابة والإنشاء التعبيري الموضوعي والوظيفي المبني على الهدف التوصيلي، يصدر عن الإدارة أو أحد أعضائها أثناء ممارستها لأشطتهم الإعتيادية وقيامهم بمهامهم ووظائفهم عن طريق الموظفين في شكل محررات، مراسلات، وثائق، ونصوص تنظيمية وتفسيرية وفق شروط، خصائص، مواصفات شكلية وموضوعية وأسلوب معين تستمدتها أساسا من طبيعة النشاط الإداري الممارس ومن نوعية العلاقات والروابط بين مختلف أقسام ومستويات الإدارة وفروعها وكذا علاقاتها وتعاملاتها مع الغير .

*أهمية التحرير الاداري :

1. الوسيلة الغالبة في الإتصال ونقل المعلومات : وتعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري وليس هناك جدال بأن أكبر عيب يوجد في الإدارة الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية.
2. أن لها دلالة مادية في الإثبات : وذلك على أساس أنها أوراق رسمية وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات).

3. أنها مادة عمل وميدان للتطبيق : و لا تقتصر على العاملين في الإدارة بل تشمل حتى المتعاملين معها باعتبارها هي إقامة علاقات مع أشخاص بعيدين نسبيا عن بعضهم البعض إما بواسطة الكلمة وتسمى اتصال أو بواسطة الكتابة وتسمى مراسلة أو مكاتبة وعليه فهي أداة عمل أساسية ووسيلة اتصال رئيسية .
4. أسلوب التحرير الإداري : يستخدم التحرير الإداري الأسلوب الإداري الذي يتميز عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص تتعلق بالإدارة باعتبارها مرفق عام و صاحب سلطة، يتعين اختيار المصطلحات الخاصة و التعبير المطلوب حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة و واضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة. و يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير من خلال الكتابة بلغة سهلة و دقيقة و مميزة، من أجل تحقيق غرضين رئيسيين هما : الإعلام و الإقناع.
5. تسيير الحركة الإدارية في المؤسسة : بسيط الاستعمال , قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة

* أنواع المحررات الإدارية

يعتمد النشاط الإداري . لاسيما في المؤسسات و الإدارات العمومية . على الوسائل الكتابية، كما أشرنا سابقا، و من ثم فإن الكتابة تجسد و تعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة و القرارات التي تتخذها . و تكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية و الحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، و المقولة الشهيرة في هذا السياق: "الكلام زائل و الكتابة باقية- *les paroles s'envolent, les écrits restent* " توضح هذه الحقيقة و تسندها.

و على هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما... إلخ، هذه الأنشطة و غيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل و تحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات و المؤسسات العمومية .هذا و نظرا لتعدد الأنشطة الإدارية و تنوعها فإن المحررات تتعدد و تتنوع تبعا لذلك، غير أن تصنيف هذه الوثائق تعترضه صعوبات كثيرة، و تجاوزا لهذه العقبات ارتأينا . لأغراض بيداغوجية . اعتماد تصنيف مبسط على النحو التالي:

✓ المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...);

✓ الوثائق الإدارية (ا لتقارير، المحاضر، عروض حال، المذكرات...);

✓ النصوص الإدارية، و هذه تنقسم بدورها إلى قسمين:

- النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات...);

- و النصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية...).

1. المراسلات الإدارية

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة و أشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى.

و المراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال، توكس...، و قد تكون شفوية: مكالمات هاتفية، محادثة مباشرة، إلخ...

و تمثل الرسالة أهم وثيقة إدارية نظرا لسعة استعمالها و تعدد مجالات استخدامها.

و الرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحة يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، و رسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

2. الوثائق الإدارية

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، و تتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير و المحضر و عرض الحال و المذكرة.

و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة و في سير أنشطتها المختلفة.

3. النصوص الإدارية (التنظيمية و التفسيرية):

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) و المحلي (الجماعات المحلية) و كذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي و الثقافي و المهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين و الأوامر).

يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير و الأحكام الواردة في النصوص المعيارية، و تهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية و التنظيمية و توضيح طرق و أساليب تنفيذها، و يأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير و المذكرات التوجيهية.

* المرتكزات الأساسية للتحجير الإداري (شروط التحجير الإداري)

يقصد بالمرتكزات الأساسية للتحجير الإداري مجموع الضوابط و المتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحجير بطريقة صحيحة و فعالة، لأن الاتصال بين الجهات الإدارية المختلفة أو بين الإدارة و المتعاملين معها ليس كأي اتصال آخر بحكم الطبيعة القانونية لهذه الهيئات من جهة، و التزامات التحفظ و الشرعية التي تحكم علاقاتها

بغيرها من الأشخاص (الطبيين أو الاعتباريين) من جهة ثانية . و عليه فإن التحرير الإداري يتطلب مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، و الضوابط القانونية و أخيرا الضوابط اللغوية.

1. الضوابط الشكلية: تصاغ مختلف الوثائق و النصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضي عليها الصفة الرسمية و تحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة . هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، و غيرها من العناصر الضرورية و اللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، و التي تندرج ضمن الإطار القانوني و التنظيمي المسير للنشاط الإداري.

2. الضوابط و المتطلبات القانونية: تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، و وسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، و عليه يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد و المنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص و الوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة . إن حجية الوثيقة الإدارية و ما يترتب عليها من آثار و التزامات قانونية، و توخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعتري هذه المحررات. إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة و هوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتبارا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل و للأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة. كل هذه الاعتبارات تقتضي إلماما بجد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري...و غيرها.

3. الضوابط و المتطلبات اللغوية: يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة و الوضوح تجنبا للالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم و تباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة و الفصيحة و البعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها . و السبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيابة قدرات لغوية متنوعة (مفردات - تراكيب - مترادفات... إلخ) تجعله يعبر تعبيراً صحيحاً عما يقصد تبليغه أو تدوينه ، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن "يكون أسلوب (المحرر) بسيطا: فلا حاجة إلى تنميق العبارة و التأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة و يسر

خاليا من الصناعة اللفظية و التكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها ". و يندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح و المنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية و الإدارية، توخيا للدقة و الوضوح، و في هذا الصدد من الأحسن الاطلاع على المفاهيم و المصطلحات القانونية و الإدارية باللجوء إلى المعاجم و القواميس المتخصصة.

* خصائص الأسلوب الإداري:

يقصد بالأسلوب "طريقة الإنشاء و اختيار الألفاظ و تأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، و هناك أنواع كثيرة من الأساليب: الأسلوب الأدبي، و الأسلوب العلمي، و الأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، و غيرها ... و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من المواصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي بإيجاز:

1. الموضوعية: يتوجب على المحرر الإداري، حفاظا على مصداقية الإدارة العمومية و حرصا على تحقيق المصلحة

العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية أو الخارجية و التجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة . و تنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي ينبغي أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، و كل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد و الحياد، و يستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، و لغة خطاب تتسم بالتناسق و تبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية . و من مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، و تجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات و أفكار معينة.

2. الدقة : يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ و صيغ تجنب القارئ الوقوع في مزالق الالتباس الدلالي و سوء التأويل، و

ذلك بالحرص على اختيار المفردات و العبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية و تعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر . وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، و يتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة و يسر.

3. البساطة و الوضوح : المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات

العلمية و المعرفية، و حتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح . و تركز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي

يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة و بدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة و يسر، و تجنب التكرار و التكلف و الصيغ الطويلة و الغامضة.

4. **الايجاز** : يقصد بالايجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، و تجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، و كذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم.

5. **احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي** :

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات و المؤسسات، و الذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط و الاحترام و امتثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدرجية من أسفل الهرم إلى القمة.

و من مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس الإداري المباشر.

و الأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج و يبرزه من خلال استعمال تعابير و صيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا و عبارات مناسبة.

6. **المجاملة** :

يقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين و تجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، و تتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة و انتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب.

و من مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشرييفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، و العبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

* **شروط التحرير الفعال**

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلي :

1. أثناء مرحلة التحضير: يتطلب التحضير الجيد للتحضير الإداري معرفة تامة بالموضوع، إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة:

✓ معرفة الموضوع و تحديد الهدف: ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها و دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية... وغيرها، و من ثم يتوجب على المحرر أن:

- يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات ...
- يحدد الهدف الجوهرى و الأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

✓ إعداد مخطط التحرير: قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم و ترتيب الأفكار و المعلومات، و تسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ و تحقيقها للهدف المنشود

✓ استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي: يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء و الهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، و عليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبياً، ثم إدخال التعديلات اللازمة . إن القراءة المتأنية للمسودة تسمح إضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، و إعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

2. أثناء مرحلة الصياغة : يتحرى المحرر ، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات و المفاهيم، وضوح المعاني و ترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة و الألفاظ المكررة و الأخطاء النحوية و الصرفية، و حسن استخدام علامات الوقف و الترقيم . التزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبني واضحة المعنى و مؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

* صيغ التحرير الإداري

1. صيغ التسمية و النداء (أو المخاطبة) : هي مجموعة الألفاظ أو التعابير التي تبتدىء بها الرسالة الإدارية، و ذلك بمناداة المرسل إليه مثلاً : سيدي، سيادة الوزير، الأستاذ المحامي، فضيلة الإمام، حضرات القائد،... إلخ. و يجب ذكر اسم و لقب المخاطب بالرسالة و عنوانه تحت صفة المرسل في أسفل الوثيقة في الجزء الذي يقابل التوقيع.

2. صيغ التقديم بالمرجع:

و هي تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية و المستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة، هذه الصيغ تمهد للقارئ إلى المضمون، و تذكر بالمرجع المستند إليه، مثلا:

ردا على رسالتكم رقم ... المؤرخة في ... و المتعلقة ب ... ، يشرفني أن ...

3. صيغ التشريف : مثلا : يشرفني أن أخبركم أو : يشرفني أن أعلمكم

4. صيغ العرض و المناقشة : و هي تلك الصيغ المرتبطة بالموضوع و هذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج و

مستوى المحرر و غزارة أفكاره، و يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

- الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري : مثلا : قررت أو سأأخذ قرار ...

- الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس : مثلا : أعتقد سيدي،

5. صيغ الترتيب : مثلا : أولا: ، ثانيا : ، ثالثا : ، من جهة ، و من جهة أخرى

6. صيغ تقديم الحجج و المبررات :

و هنا لا بد من التأكيد على مضمون الرسالة بدعم النص بمجموعة من الحجج، مثلا :

تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب ، حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في و المتعلقة ب

7. صيغ الخاتمة : مثلا : في الخلاصة، أخيرا، في نهاية الأمر، و مما سبق، خلاصة القول، ...

8. عبارات المجاملة : مثلا : أسمح لنفسني أن ... ، لا يسعني إلا أن ... ، أعتقد أنه من واجبي ...

9. عبارات الاحترام : تختلف بحسب اختلاف مركز المرسل إليه، مثلا :

- من الند إلى الند : مثلا : أرجو أن تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة

- من أعلى إلى أسفل : تقبلوا سيدي، ضمانات خالص الاعتبار

- من أسفل إلى أعلى : تفضلوا سيدي بقبول أخلص التحيات

محاضرة : الرسالة الإدارية

I. تعريف الرسالة الإدارية:

* "تعتبر المراسلة طريقة للتخاطب والاتصال، وهي تحتل مكانة هامة في النشاط الإداري بحيث تمكن المصالح العمومية من الاتصال مع بعضها البعض مع الأفراد وباقي المؤسسات الأخرى وكما تساعد على تبليغ قراراتها والإدلاء برأيها واستلام وثائقها، وهي أمر ضروري وهام لكل موظف أو عامل أو أي شخص يتعامل مع إدارة معينة لجعل المعاملات في الصيغة القانونية".

* و "هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق العام أو المؤسسة إن كانت إدارية محضة. بمعنى آخر هي التي يبعث بها موظف في إدارة أو شركة أو تبعث بها إدارة إلى جهة أخرى لأمر تخص العمل يطلب فيها مرسلها أمراً أو يرد على طلب أو يستفسر عن موضوع ما".

II. أهمية الرسالة الإدارية:

- تسيير الحركة الإدارية والوظيفية، في أي مؤسسة أو شركة، حيث تعتبر وسيلة تخاطب واتصال بين الدوائر الرسمية وغير الرسمية، أو الأقسام الإدارية في نفس المؤسسة، أو بين الموظف والمسؤول عنه.
- كما تعمل على اختصار الوقت، والمسافات بين الجهات المختلفة ومواقعها.
- تعتبر الرسالة الإدارية بأنها ورقة قانونية، يرجع إليها الموظف أو القسم أو المؤسسة عند الحاجة إليها.
- تستخدم كوسيلة من وسائل الإعلان و بشكل خاص في الرسائل التجارية.
- تعتبر أكثر شمولاً من وسائل الاتصال الأخرى.

III. شروط الرسالة الإدارية: توجد مجموعة من الشروط التي يجب التقيّد بها عند كتابة الرسائل الإدارية، وهي:

- استخدام الألفاظ الواضحة، والمفهومة، والدقيقة، والتي تُساعد على فهم الهدف الخاص من الرسالة الإدارية.
- توفير معلوماتٍ موثوقة، وصحيحة، وقابلةٍ للتحليل من قِبَل مُستلم الرسالة الإدارية؛ حتى يتمكن من الردّ عليها بطريقةٍ مناسبة.
- الابتعاد عن استخدام الكلمات، والألفاظ الصعبة، أو التي يصعب تفسيرها أو فهمها، والتي تُعرقّل من إدراك المطلوب من الرسالة ؛

- الموضوعية والاختصار في صياغة نص الرسالة، وتعتبر من الشروط المهمة للرسائل الإدارية، والتي تساهم في تحقيق الهدف المطلوب منها.

- الحرص على توزيع الأفكار في الرسالة الإدارية، بناءً على مجموعة من الأقسام أو الفقرات، وخصوصاً في الرسائل التي تحتوي على العديد من المعلومات.

IV. أنواع الرسالة الإدارية: ويمكننا أن نميز نوعين رئيسيين هما:

◆ أ- الرسالة الإدارية ذات طابع رسمي:

تسمى الرسالة الإدارية ذات طابع رسمي، إذا كانت متبادلة بين مصلحتين عموميتين من إدارة مركزية إلى إدارة مركزية أخرى أو من إدارة مركزية إلى إدارة لا مركزية مثلاً:

*إلى إدارة مركزية: *إلى إدارة لا مركزية:

وزير التربية الوطنية وزير التربية الوطنية

إلى إلى

معالي وزير المالية السيد(ة) مديرة(ة) التربية لولاية.....

بحيث يذكر فيها صفة المرسل وصفة المرسل إليه، ومن جهة أخرى فإن الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي لا تقتضي إطلاقاً لا عبارة النداء، ولا عبارة مجاملة، ويمكن ذكر عبارة الاحترام في بداية الرسالة بمعنى مقدمتها. مثال على ذلك: يشرفني أن أطلب منكم.....

شكلها: يراعي في تقديمها المادي العناصر التالية: الدمغة، رقم التسجيل، التاريخ والمكان، بيان المرسل إليه، السلم الإداري (إن وجد)، الموضوع، المرجع (إن وجد)، نص الرسالة، الإمضاء.

◆ ب- الرسالة ذات الطابع الشخصي:

إن الرسالة الإدارية ذات طابع الشخصي، والمحرومة من قبل الإدارة، لا تختلف كثيراً من ناحية تقديمها عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا بعض العبارات، كعبارة النداء وعبارة المجاملة.

شكلها :

◆ أ- إذا كانت الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص: يراعي فيها العناصر التالية: الدمغة، رقم

التسجيل، التاريخ والمكان، بيان المرسل، بيان المرسل إليه، السلم الإداري (إن كان الشخص موظفاً)،

الموضوع، المرجع، عبارة النداء، نص الرسالة، مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة، الإمضاء.

◆ ب- إذا كانت الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة :

فإراعي فيها ما يلي : الإسم واللقب، ووظيفة والعنوان، المكان والتاريخ، بيان المرسل إليه، السلم الإداري، الموضوع، المرجع، نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير، الإمضاء.
أما أنواع الرسالة الإدارية من حيث الأسلوب فنجد نوعين و هما:

- 1- الرسالة التجارية: حيث يتم استخدام أسلوب الرسالة الإدارية لقضاء الأمور التجارية كالتسويق لعمل محدد.
- 2- الرسالة الرسمية: حيث يتم استخدام أسلوب الرسالة الإدارية في الأمور المتعلقة بالوظيفة: كطلب وظيفة، شكوى أو تعميم.

V. عناصر الرسالة الإدارية:

شتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية :

1. الرأسية (اسم الدولة) L'entête:

تكتب عبارة "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" في أعلى و وسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل و الوثائق الإدارية و تمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة..

2. الطابع (اسم الإدارة المرسل) le timbre :

يكتب اسم لإدارة المرسل في أعلى وعلى اليمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، وإراعي في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية القانونية مثال ذلك رسالة صادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها الجهة الوصية التي هي الولاية و الدائرة:

ولاية.....

دائرة.....

بلدية.....

كما يراعي التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية:

مديرية.....

المديرية الفرعية المكلفة ب.....

مصلحة(أو مكتب).....

3. الرقم التسلسلي : ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها وتسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع معا إضافة الحروف الأولى لإدارة المرسل، ويمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب و اسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها علي الحاسوب ، مفصولا بين كل مجموعة أحرف ، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما إن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعا للرسالة الإدارية ويضمن حسن سير العمل بالمصلحة.

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

اسم المدينة في اليوم/الشهر/السنة، مثال ذلك: تلمسان في 21 نوفمبر 2010

و يستحسن كتابة الشهر بالحروف، ويعتمد مبدئيا كتاريخ الرسالة يوم إمضائها من قبل المرسل.

5. بيان صفة المرسل: يقصد صفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب هذه الصفة في الوسط الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار.

مثال ذلك: السيد والي ولاية.....

6. صفة المرسل إليه: صفة المرسل إليه هي تعين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب اسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، و الاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة: إلى السيد(ة) أو الأنسة، تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة.

مثال ذلك: السيد والي ولاية.....

إلى

السيد وزير.....

7. **الموضوع:** يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربما للوقت وتسهيل لعملية التسجيل ولتوثيق، بحيث لا يتجاوز سطر أو سطرين.

8. **المرجع:** يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون مرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة، مثال: رسالتكم رقم المؤرخة في.....

9. **المرفقات (أو الوثائق المرفقة):** قد يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها وعددها وتسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع.

10. **صلب الرسالة أو مضمونها:** هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، لتشكل صلب الرسالة من عدد فقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة أو أغراضها.

11. **عبارة مجاملة:** تحتم الرسالة الإدارية عادة بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة والمتعاملين الخارجيين، وبين المرؤوس ورئيسه.

12. **التوقيع:** تذييل كل رسالة بتوقيع المرسل و بيان صفته الوظيفية و اسمه الشخصي، سجّل هذه المعلومات، و التوقيع و ختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، و يكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة و ما يترتب عنها من التزامات قانونية.

13. **وجهة نسخ الرسالة:** قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، و في هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين، مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات، بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه.

VI. مواصفات الرسالة الإدارية: يجب أن تتميز الرسائل الإدارية بمجموعة من المواصفات، ومن أهمها:

- الإهتمام بنوع و اللون الورق المستخدم، وخصوصا عند الكتابة أو الطباعة الرسالة الإدارية ورقيا؛
- التقيد بنوع والحجم خط الكتابة الرسالة الإدارية، لأن أغلب الرسالة تكتب عادة في الخط متوسط المقاس، و بنوع خط عادي أي بعيد عن الرموز أو الأشكال؛
- الإلتباه للمسافات، وهي فراغات التي توجد بين فقرات الرسالة الإدارية؛
- تنسيق الهوامش، وهي الأطراف الجانبية لنص الرسالة الإدارية.

محاضرة : الوثائق الإدارية

I. تعريف الوثائق الإدارية: الوثائق الإدارية هي الوثائق التي تنتجها الإدارات المكتوبة منها أو الرقمية كالسجلات و الملفات و المرسلات و المذكرات و المطبوعات أو وثائق التي تحتوي علي معلومات إدارية أو أي شكل توثيقي رسمي يتسم بالصفة القانونية .

II. أنواع الوثائق الإدارية :

أولاً: الرسالة الإدارية: هي وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع، و للإشارة فإن الأسلوب الإداري كما ذكرنا يختلف عما هو متعارف عليه في الأسلوب الادبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة، وبالوظيفة العمومي بصفة خاصة، وهو ما يجعله يشكل مجالاً مستقلاً، وينفرد بخصائص مميزة.

ثانياً: وثائق التبليغ:

1. جدول الإرسال:

يسمى أيضاً حافظة الإرسال، هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل.

2. الاستدعاء والدعوة

الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتين الوثيقتين لأغراض شتى أهمهما الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظراء أو للمرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو

شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.

3. المذكرة الإدارية:

هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم.

* أنواع المذكرة :

أ. **المذكرة المصلحية:** تعتبر المذكرة المصلحية وسيلة اتصال أساسية بالنسبة للمسؤول الإداري لتبليغ توجيهاته و أوامره إلى مرؤوسيه؛

ب. **المذكرة التركيبية أو التحليلية:** يكون الهدف من هذه المذكرة توفير المقترحات الضرورية والآراء المفيدة للجهات المعنية داخل الإدارة أو خارجها؛

ت. **المذكرة العامة :** يقصد بها المذكرة التي قد تتناول مواضيع مختلفة تم النشاط الذي تقوم به الإدارة لمتابعة تنفيذ المشاريع الموضوعة وتقييمها و توجيه الموظفين ومراقبة أدائهم و تنقسم إلى: مذكرة إخبارية، مذكرة استفسارية، مذكرة تقديم.

4. المنشور:

هو وثيقة داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية دنيا، ويرسل المنشور إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحياتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء آجالها.

5. الإعلان:

هو وثيقة إدارية مؤقتة تصدرها الإدارة من حين لآخر باعتبارها وسيلة من وسائل الإعلام والتبليغ، ففي إطار اتصالها الخارجي تستعمل الإدارة الإعلان بغرض إبلاغ العموم أو فئة معينة منه أخبار أنشطتها المقرر إجراؤها في زمن محدد.

ثالثا: وثائق السرد والوصف والتحليل:

1. المحضر:

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها...، ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه. يدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحادث، مع مراعاة الإنجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية الغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسألة ذات أهمية.

2. التقرير:

التقرير هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة لاقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة عاجلة. ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي: دقة الوصف والتحليل، بساطة اللغة، الإيجاز في التعبير، وحدوية الموضوع.

3. عرض الحال:

وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاظته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب. ان المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري، و في كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

إذن **عرض حال أو بيان** هو "وثيقة تسرد و تروي بكيفية مفصلة أو موجزة ما قيل أو ما تم فعله بمناسبة حادث معين أو قد تعرض حالة معينة عن نشاط أو مناقشة دارت خلال اجتماع ما" و ينقسم الى:

- أ. عرض حال أو بيان اجتماع: و هو توثيق أشغال الاجتماعات و اللقاءات على تقارير مكتوبة؛
- ب. عرض حال أو بيان إثبات: الذي يتناول المهمة أو يرصد حدثا معيناً على مختلف مراحل تطوره.

III. تسجيل الوثائق الإدارية :

1. تسجيل البريد الوارد: هو مجموع المراسلات و الملفات و الوثائق الواردة الى المؤسسة من مختلف الأوساط السلمية و الإدارية؛

2. تسجيل البريد الصادر: بريد يصدر عن المؤسسة مهما كان شكله و نوعه كالملفات و المراسلات و المدير هو المسؤول عن توقيع البريد الصادر.

حفظ الوثائق الإدارية : حفظ هو عبارة عن عملية ترتيب الوثائق بأنواع المختلفة في أوعية الحفظ المتاحة داخل الأرشيف بنظام محدد يضمن سلامتها و يمكن بموجبه الوصول إلى أي وثيقة منها بسرعة عند الحاجة.

IV. ارسال الوثائق الإدارية :

1. جدول الإرسال: أو ما يسمى بكشف الإرسال هو وثيقة إدارية رسمية داخلية أو خارجية يسجل فيه الوثائق و الأوراق و الملفات الإدارية المرسلة من جهة إدارية معينة؛

2. البريد العادي: غير مكلف، يستغرق من 5 إلى 16 يوم عمل للوصول، يتطلب كتابة كافة المعلومات و البيانات البريدية و بشكل صحيح من اسم، عنوان، صندوق، البريد، رمز البريد و الاتصال؛

3. الفاكس: هو جهاز يعمل عن طريق تهيئة الاتصالات، يقوم بإرسال نسخ طبق الأصل من الوثائق المراد إرسالها إلى الطرف الآخر؛

4. البرقية: هي نوع من الرسائل، ترسل من شخص الى شخص اخر، أو الى مجموعة من الأشخاص، و تختص في أمور معينة، و لا يتشابه مضمونها مع مضمون الرسالة العادية؛

5. التلكس: هو نظام لإرسال و استقبال الرسائل النصية خضع الفحص و التجربة و كان له خلال القرن العشرين الماضية أثرا بارزا على الأعمال التجارية و الدولية؛

6. البريد الإلكتروني: هو البريد الذي يجري نقله عبر الانترنت من شبكة الى أخرى حتى يصل إلى المكان المطلوب في مدة زمنية محدودة لا تتجاوز بعض دقائق و يمكن للبريد الإلكتروني أن ينتقل نصوصاً أو ملفات أو صوراً.

محاضرة : الوثائق الخاصة بالاجتماعات

I. تعريف الإجتماعات:

هي عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر في مكان وزمان محددين للتداول أو التشاور وتبادل الرأي حول موضوع معين وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة منها واتخاذ القرارات المناسبة.

II. أهمية الاجتماعات:

- 1- تتيح الاجتماعات الفرصة للمشاركين للتعبير عن آرائهم أيًا كانت مراكزهم المهنية، حيث تعقد الاجتماعات بهدف الوصول إلى قرارات - من خلال الدراسة والبحث - وتؤثر تأثيراً فعالاً على نشاط المؤسسة.
- 2- تفرز الاجتماعات وجهات نظر مختلفة تفيد أصحاب القرار والسلطة بالمؤسسة وتساعدهم على وضع السياسات والقرارات المسيرة لنشاط المؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها، و بالتالي التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية؛
- 3- تتيح الاجتماعات الفرصة للأفراد في مختلف المستويات الإدارية للالتقاء والتعارف وتبادل وجهات النظر وتكوين صداقات عمل شخصية على حد سواء؛
- 4- تساعد الاجتماعات في سهولة الموافقة على القرارات والنائج التي تفرزها الاجتماعات لإحساس الأعضاء بأنهم شاركوا في إعداد هذه النتائج والوصول إليها، و بالتالي رفع روح المعنوية للأعضاء المشاركين من خلال التعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات؛
- 5- إتاحة الفرصة لتوصيل كل الآراء والتوجيهات ووجهات النظر و كذلك توصيل مطالب وشكاوي العاملين؛
- 6- تساعد الاجتماعات على استخدام فعال أكثر للوقت.

III. أهداف الاجتماعات:

1. تقديم أفكار ومعلومات حول المنطلقات والوسائل التي يمكن توظيفها لتحقيق كل الأهداف المرجوة من الاجتماعات؛
2. الاسهام في ثقافة المؤسسة وخلق معلومات إضافية؛
3. الاسهام في وضع حلول عملية لمعالجة المشاكل أو الاضطرابات التي قد تتواجد داخل المؤسسة؛

4. تحقيق التفاعل والتواصل والنقاش بين الأفراد من كافة الاختصاصات و الخبرات و المساهمة في غرس روح العمل

الجماعي؛

5. اتخاذ قرارات ملائمة.

IV. أنواع الاجتماعات:

1. اجتماعات من حيث المدة والزمن:

أ. اجتماعات دورية: تعقد بصورة دورية وقد تكون أسبوعية، شهرية أو سنوية ويغلب عليها الطابع الرسمي؛

ب. اجتماعات غير دورية: تعقد كلما دعت الحاجة إليها لتحليل المشاكل أو البحث في مواضيع طارئة.

2. اجتماعات من حيث الشكل:

أ. اجتماعات رسمية: يتحكم في تكوينها وسير اجراءاتها قوانين وأنظمة محددة؛

ب. اجتماعات غير رسمية: لا يحكم تكوينها قوانين او أنظمة محددة.

3. اجتماعات من حيث المستوى:

أ. اجتماعات على المستوى العالمي أوالدولي: مثل هيئة الأمم المتحدة...

ب. اجتماعات على مستوى الدولة: مثل مجلس الوزراء، مجلس الشورى...

ت. اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماع مجالس إدارات الشركات و المؤسسات.

V. الوثائق الخاصة بالاجتماعات:

1. الاستدعاء والدعوة:

عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضورأشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء)أوطوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

*عناصره: العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة الإدارية بحيث تتضمن مايلي:

الرأسية، الطابع، المكان والتاريخ، صفة المرسل، صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه، المرجع إن وجد، المرفقات إن وجدت، توقيع وختم المكلف بالعملية.

2. جدول الأعمال:

هو عبارة عن وثيقة توزع على المشاركين قبل الاجتماع تضم قائمة المواضيع التي سيناقشها هذا الاجتماع وله دور كبير في نجاحه. يحتوي جدول الأعمال على العناصر التالية : الهدف من الاجتماع، تاريخه ومدته، مكان حدوثه، أسماء المشاركين فيه، المواضيع المطروحة للمناقشة .

3. محضر الاجتماع:

هو نوع من الكتابة الوظيفية التي يتم من خلالها تدوين كل ما يدور في الجلسات و الاجتماعات الرسمية بطريقة منتظمة ودقيقة، ويقوم بالتدوين أحد المجتمعين و يسمى " مقرر الاجتماع " .

* خطوات إعداد محضر الاجتماع :

المقدمة :

*تسجيل رقم الاجتماع وموضوعه.

*زمن ومكان الاجتماع.

*أسماء المشاركين و على رأسهم رئيس الاجتماع.

*تسجيل أسماء المعتذرين و الغائبين.

*جدول الاعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش و التداول).

العرض :

يشمل تدوين أبرز النقاط التي تمت مناقشتها إلى جانب تسجيل ما يستجد من أعمال إن وجدت.

الخاتمة: وفيها يتم :

*تسجيل القرارات والملاحظات التي انتهى إليها الاجتماع.

*وقت نهاية الاجتماع.

*يوجه الرئيس الشكر للحاضرين.

*توقيع الرئيس في الجهة اليسرى و توقيع المحرر في الجهة اليمنى وبينهما الحضور.