

## المحاضرة الأولى : الإتصال

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي كانت و لا تزال تحظى باهتمام الكثير من العلماء و الباحثين في مختلف العلوم السلوكية كعلم النفس و علم النفس الاجتماعي و علم الاجتماع، و غيرها من العلوم، و يرجع هذا الاهتمام إلى الأهمية البالغة التي يتضمنها هذا الموضوع، فالإتصال من الظواهر الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد في مختلف المجالات و الميادين، إذ يعتبر أساس العلاقات التي تنشأ بين الأشخاص مهما كان هدفها، و تتميز أساسا بضرورة وجود مجموعة من العناصر أهمها انتقال المعلومة بين طرفين بغاية تحقيق هدف محدد، و تتميز هذه الظاهرة بالعديد من الخصائص تناولها الاجتماعيون و السلوكيون في الكثير من النظريات و الدراسات.

ومع التطور الاجتماعي وازدياد التقدم الانساني والتكنولوجي وتطور وسائل الاتصال المختلفة والمتنوعة أصبح الإتصال علامة فارقة وضرورية في حياة الانسان في مختلف أرجاء المعمورة، فمن خلال التعرف على الآخرين ينجح الفرد في اكتشاف آراءهم ومعتقداتهم وفي نفس الوقت ينقل إليهم أفكاره وتوجهاته، ومن هنا أصبح الإتصال عملية ديناميكية مستمرة تمس كل فئات المجتمع، وترتكز على نقل واستقبال المعلومات من شخص إلى آخر حسب الزمان والمكان، والمواقف والأساليب المختلفة.

## I. تعريف الاتصال

يعتبر الاتصال العمود الفقري للمجتمع، فلا يستطيع الانسان أن يعيش لوحده منعزلاً عن أفراد مجتمعه، فهو الوسيلة التي تعمل على التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات، من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها لتعديل سلوكهم وتحسين أدائهم، وبالتالي ممارسة حياتهم بشكل طبيعي. ويمكن تعريف الاتصال من ناحيتين أساسيتين هما:

### 1. من الناحية اللغوية:

\* إن كلمة (communication) الإنجليزية مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (commuins) والتي تعني الشيء المشترك<sup>1</sup>.

\* اتصل الشيء - بمعنى التام - ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه، كما يقال: اتصل به بمعنى علمه<sup>2</sup>، ومصطلح الاتصال كلمة مشتقة من مصدر " وصل " الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية<sup>3</sup>.  
\* كما يعرف قاموس " أوكسفورد " الاتصال بأنه: "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارات"<sup>4</sup>.

\* ويقال كان على اتصال به أي على علاقة ارتباط وصلة، أو بمعنى آخر التصاق، تقارب، اشتراك<sup>5</sup>.  
\* في حين عرفها مختار القاموس بأنها " وصل الشيء بالشيء وصلًا " بمعنى " نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو، اتصال المؤسسة: إشهار - علاقات عامة - علاقات مع الصحافة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.

<sup>2</sup> معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2001، ص 1028.

<sup>3</sup> إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الانساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي، عمان، 1993، ص 17.

<sup>4</sup> إبراهيم أبو عرقوب، المرجع السابق، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، لبنان، ط5، 2001، ص 73.

<sup>6</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية: رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، جمهورية مصر العربية، 1999، ص 10.

## 2. من الناحية الاصطلاحية:

لقد اختلفت معاني مصطلح الاتصال باختلاف طبيعة المجال الذي يدرسه، وباختلاف توجهات الباحثين، حيث وضعت له العديد من التعاريف المختلفة حسب التخصص والموضوع والهدف، والزمان، ومن التعريفات المتعددة نحاول التطرق إلى نوعين منها<sup>1</sup> ما قدمه الاجتماعيون، وما قدمه علماء السلوك، وهما الاتجاهان اللذان يفيدان في موضوع دراسة الاتصال في المؤسسة لاعتبارها مكانا لممارسة أنشطة يظهر فيها السلوك في جو اجتماعي.

أ. فيعرف Albert Henry: الاتصال بأنه "نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنيا للطرفين"<sup>2</sup>.

ب. ولدى ميلر G. Miller: الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما، ونريد ايصالها الى مكان اخر أو شخص آخر"<sup>3</sup>.

ت. و يعرف C. Cherry: "الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث"<sup>4</sup>.

ومن هذه التعريفات الثلاثة يتبين بصورة واضحة الدور الذي يلعبه الاتصال في<sup>5</sup> تبادل المعلومات من جهة إلى أخرى، أو من فرد إلى اخر، من خلال عناصر دقيقة في الكلام أو الكتابة، ولغة مفهومة للطرفين، إلا أن الاتصال قد يتم دون وساطة كلمات أو كتابة، أو غيرها، بل قد يكون هناك وسائل أخرى لتنفيذ هذه العملية وهو ما نجده لدى السلوكيين:<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية- دراسة نظرية وتطبيقية-، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 13.

<sup>2</sup> Henry H. Albert M. : Principles of organisation and management, 1966, p.71.

<sup>3</sup> يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26-27.

<sup>4</sup> يس عامر، مرجع سابق، ص 28-29.

<sup>5</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2004، ص 14.

<sup>6</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2004، ص 14.

- أ. فلدى B.F. Skinner الاتصال: "هو السلوك الشفهي أو الرمزي للرسائل بقصد التأثير على المستقبل".
- ب. أما جمعية إدارة الأعمال الأمريكية، فالاتصال لديها هو: "أي سلوك ينتج عنه تبادل للمعنى".
- ت. وتعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه: "تبادل مشترك للحقائق، أو الأفكار، أو الآراء، أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضاً واستقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف، بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني".
- ث. ولدى آخرين فالاتصال هو: "العملية التي بها يتفاعل الناس من أجل التكامل الذاتي والاجتماعي".

## II. أهمية الاتصال

يمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها الاتصالات فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الاتصال عبارة عن نشاط إداري واجتماعي ونفسي يتم داخل المنظمة، فهو يعمل على نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر مختلف القنوات الرسمية بغية إيجاد التماسك بين اجزاء المنظمة وتحقيق غاياتها؛
  - ✓ يعد الاتصال بين الأفراد عملية ضرورية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة؛
  - ✓ الاتصال وسيلة ضرورية لنقل البيانات والمعلومات والأفكار عبر مختلف القنوات الموجودة في المنظمة، والقيام بمختلف الأعمال والمهام، وضمان التبادل المشترك لمختلف الأنشطة في المنظمة، وكذلك يعمل على تسهيل اتخاذ القرارات الادارية؛
  - ✓ الاتصال وسيلة رقابية وارشادية لأنشطة الرئيس (المدير)، فمن خلاله يستطيع الاطلاع على نشاط مرؤوسيه، ومعرفة مدى تقبلهم لقراراته وتوجهاته وطريقة عمله داخل المنظمة؛
- ويمكن إيجاز أهم الميزات التي يتم الحصول عليها من خلال الاتصال الفعال بما يلي:
- معالجة المشاكل التي تطرأ على المنظمة بصورة سريعة، من خلال الاستقراء والسرعة في إيجاد الحلول من خلال القوة في اصدار القرارات؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص36.

- زيادة الانتاجية والفعالية والكفاءة وتحسين الأداء من خلال استقرار تدفق العمل وانجازه باحترافية فائقة؛
- تقوية العلاقات داخل المنظمة من خلال استخدام الاتصال الفعال بين جميع أطرافها الفاعلة؛
- الوضوح التام في استعمال وترويج العمليات التي تتعلق بالمواد المستعملة في تحقيق الأهداف المحددة؛
- تحسين استجابة مختلف الأطراف المشاركة في نشاطات المنظمة والتركيز على العاملين فيها.

### III. أهداف الاتصال

تهدف عملية الاتصال إلى التأثير على المرسل إليه (المستقبل)، والوصول إلى معاني مشتركة وبينه وبين المرسل، ويمكننا تلخيص أهداف الاتصال فيما يلي<sup>1</sup>:

1. **هدف تعليمي تثقيفي:** وهو العمل على نقل الخبرات والمهارات والمفاهيم الجديدة والمتطورة الى المستقبل؛
2. **هدف ترويحي ترفيهي:** من خلال العمل على خلق جو من الفرح والاستمتاع عند الجمهور المستقبل باستخدام العديد من طرق الترفيه، من أجل التخلص من ضغوط الحياة المختلفة؛
3. **هدف اجتماعي:** من خلال زيادة الروابط الاجتماعية، وتدعيمها، ويجاد بيئة اجتماعية جديدة تتميز بالتفاعل والترابط؛
4. **هدف تنظيمي إداري:** ويتجسد بالعمل على القضاء على العقبات التي تواجه مختلف التعاملات الادارية وكذا زيادة جودتها، بتوجيه مختلف الاطراف الى تحقيق هدف المنظمة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات، وهذا من خلال الالتزام بالأهداف التنظيمية، توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية، توفير ونقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> راشد محمد عطية أبوصواوية، تنمية مهارات التواصل، الطبعة الأولى، أترك للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص 24.

## IV. مراحل عملية الاتصال

يمكننا القول أن الاتصال عملية معقدة و صعبة في نفس الوقت، فهي تتضمن مجموعة من الخطوات و العناصر، و التي سنتطرق إليها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تبدأ عملية الاتصال بوجود شخص (مرسل/ مصدر الاتصال) يرغب في ابلاغ شخص آخر (مرسل إليه/ مستقبل) معلومات معينة من أجل التأثير على سلوكه بطريقة محددة؛
2. يقوم المرسل بتطوير فكرة في ذهنه حول موضوع ما، ويريد ابلاغها لشخص اخر وهو المرسل إليه؛
3. بعد اتمام صياغة الفكرة الذهنية يقوم المرسل بتحويلها إلى رموز محددة يكون بإمكان المرسل إليه فهمها؛
4. ينتج عن هذا الترميز ما يسمى ب "الرسالة" التي يريد المرسل إرسالها إلى المرسل إليه؛
5. بعد الانتهاء من عملية الترميز يقوم المرسل باختيار القناة المناسبة لنقل وایصال الرسالة إلى المرسل إليه، فبإمكانه الاختيار بين الوسائل الكتابية أو الوسائل الشفهية؛
6. يقوم المرسل إليه باستلام الرسالة؛
7. يقوم المرسل إليه بعملية تحليل الرموز وتفسير الرسالة وفهمها؛
8. يتوصل المرسل إليه إلى المعنى المقصود من خلال فهم وتفسير الرسالة؛
9. يقوم المرسل إليه بقبول الرسالة أو رفضها؛
10. يقوم المرسل إليه بإبلاغ المرسل استلامه الرسالة وفهمه لها وطريقة رده عليها، وهنا يتحول المرسل إليه إلى مرسل، حيث يقوم بتحويل رده إلى رسالة ويقوم بإبصالها إلى المرسل، ... وهكذا؛
11. يمكن أن يعترض عملية الاتصال وفي كل مرحلة من مراحلها مجموعة من المعوقات المختلفة وتتمثل في التشويش والضوضاء وغيرها.

<sup>1</sup> حسين حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص 16

## V. خصائص الاتصال:

هناك العديد من الخصائص والعناصر التي تميز العملية الاتصالية، يمكننا تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup>:

1. يمكن أن يتم الاتصال بالعديد من الطرق، فلا يكون دائما كتابيا أو لغويا، حيث يمكن استعمال السلوكيات أو الإشارات من أجل إيصال الأحاسيس أو المعاني المختلفة؛
2. إن عملية الاتصال تتكون من طرفين أساسيين وهما المرسل والمرسل إليه، إذ يهدف الطرف الأول إلى التأثير على الطرف الثاني بطرق متنوعة، وهذا حسب الغاية من العملية الاتصالية في حد ذاتها؛
3. يشترط في الاتصال انتقال معنى أو فكرة معينة بين طرفي هذه العملية، ويستوجب لإتمامها الاستقبال الصحيح للمرسل إليه لهذا المعنى من قبل المرسل؛
4. يلعب الاتصال دورا هاما في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسات الاقتصادية، إذ أنه يهدف إلى تحقيق التكامل والتفاهم بين أطراف العملية الاتصالية؛

\* يقترح Gary T. Hunt اعتبار الأفكار التالية بهدف تفهم التفاعل الانساني الناتج عن القيام بعملية الاتصال:

5. من بين الأهداف الرئيسية للاتصال، خلق معنى أو فكرة لدى المتلقي، حيث يقوم المرسل بمحاولة تكوين معنى معين بعقل المرسل إليه يشبه المعنى الموجود بذهنه، ولكن نظرا لاختلاف التكوين البشري وشخصية كل فرد، فمن المستحيل أن تتطابق المعاني بين المرسل والمرسل إليه؛
6. تتضمن العملية الاتصالية نقل المعلومات، إذ يبدأ الاتصال عندما يحاول شخص ما إيصال معلومات إلى شخص آخر بغرض تحقيق هدف معين، ونستطيع أن نقول أن الاتصال ينشأ أساسا عندما يكون بإمكان أي نظام أن يؤثر على نظام آخر، من خلال تغييره بواسطة إيصال معلومة أو مجموعة من المعلومات باستعمال رموز مفهومة للطرفين؛

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، مرجع سابق، 2004، ص 14-16.

7. يتضمن الاتصال الآلاف من الإشارات الممكنة: إذ تحتوي عملية الاتصال على عدد من المحفزات والمنبهات والمثيرات، وتصبح هذه الإشارات "رسالة" عندما يحددها المرسل في المعنى أو القصد.

## VI. مرتكزات الاتصال الفعال:

- لكي يكون الاتصال فعالاً وقادراً على تحقيق الأهداف المرجوة منه، لا بد من توفره على المقومات التالية:<sup>1</sup>
1. أن يكون مضمون العملية الاتصالية متعلقاً بالهدف الذي من أجله يتم الاتصال أساساً، ومن هنا يجب تحديد الهدف من هذه العملية، وهذا من خلال أن يدرك الرئيس المعنى الذي يود إيصاله إلى مرؤوسيه، وبالتالي الهدف الذي يود الوصول إليه؛
  2. أن تتضمن العملية الاتصالية معلومات حديثة، وإلا لن تكون لها فائدة تذكر، وستصبح مجرد تضييع للوقت؛
  3. إن تمتع الرئيس أو المرؤوس بمهارة الاستماع للآخرين، يعد من أهم الشروط الضرورية لإنجاح عملية الاتصال، لأن الاستماع الجيد يساعد بصورة واضحة في تدفق المعلومات وتوفير الثقة بين طرفي العملية الاتصالية؛
  4. تلعب قنوات الاتصال وأدواته دوراً هاماً في تحقيق فعالية نظام الاتصال في المؤسسة، وهذا من خلال رسم خريطة واضحة ومفهومة لتدفق المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية بسهولة وانتظام؛
  5. متابعة عملية الاتصال من خلال التغذية العكسية، وهذا للتعرف على وجهة نظر المرسل إليه ومدى فهمه لمضمون الرسالة بشكل صحيح؛
  6. توفير الوسيلة المناسبة لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والمعاني بين أطراف العملية الاتصالية، والمعرفة التامة بالبيانات والمعلومات الواجب إيصالها للمرسل إليه؛

<sup>1</sup>غازي فرحان أبو زيتون، اتصالات الأعمال: مفاهيم ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2016، ص 28-29.

- 
7. يجب أن يكون مضمون الرسالة وموضوع الاتصال واضحا ومفهوما لدى المرسل إليه، وأن يكون قابلا للإدراك من قبله وضمن نطاق اختصاصه؛
8. ضرورة حدوث التفاعل الكافي بين أطراف العملية الاتصالية لضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة من الاتصال.

# المحاضرة الثانية : الإدارة

## I. تعريف الإدارة

إن التطور الهائل والمتسارع الذي يشهده العالم في شتى المجالات أدى إلى تطور مفهوم الإدارة تناسبا مع كل حقبة من الزمن، وهذا ما ولد العديد من التعاريف للإدارة من قبل الباحثين من ناحية وصعوبة الوصول إلى تعريف موحد شامل من ناحية أخرى، فمن المستحيل وضع تعريف ثابت لعلم يتميز بالتغير والتطور المستمرين، وفيما يلي سنعرض بعض من التعاريف للإدارة، ونلخص في الأخير أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه التعاريف:

### 1. من الناحية اللغوية:

كلمة الإدارة مشتقة من أصل الفعل "دار" أي تحرك وعاد حيث كان منذ البداية، وإلى ما كان عليه من قبل، وفعل "أدار" أي أحاط الشيء أو جعله يدور، وتعني كلمة إدارة في اللغة العربية "معالجة الشؤون بالمعنى العام الفضفاض للعبارة مع ما يستلزم ذلك بالإحاطة بالشؤون المطروحة للمعالجة بما هي عليه، وبما فيها من مشكلات، وكيفية استنباط الحلول لها، وبما يتطلب أحيانا من رسم مسار يدفع بها إلى الأرقى والأفضل"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد اللطيف قطيش، الادارة العامة من النظرية الى التطبيق (دراسة مقارنة)، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، لبنان، 2013، ص 10.

أما في اللغة الإنجليزية فهي مشتقة من الكلمة اللاتينية - Ad ministrare -، و التي تتكون من جزئين، الجزء الأول Ad: و يعني من أجل، و الجزء الثاني minister: و يعني الشخص الذي يخدم أو يقوم بخدمة الآخرين، و من هنا فإن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية.

## 2. من الناحية الاصطلاحية:

تعددت التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الإدارة ونذكر منها:

\* **تعريف "F. Taylor"**: "المعرفة صحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف"<sup>1</sup>؛

\* **تعريف H. Fayol**: "تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر، وينسق ويراقب"<sup>2</sup>؛

\* **تعريف "Sheldon"**: "الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المشروع، والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وإعداد الهيكل التنظيمي، والرقابة النهائية للأعمال المنجزة"<sup>3</sup>.

\* ويمكننا تعريف الإدارة على أنها: "عملية إنسانية واجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين كأفراد وجماعات بغية تحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها، من خلال الاستعمال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة"<sup>4</sup>، فهي "تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا بتنظيم استخدام الإمكانيات المتوفرة مع المحافظة

<sup>1</sup> خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، "مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم"، الطبعة الرابعة، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 20.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 08.

<sup>3</sup> خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مرجع سابق، ص 20.

<sup>4</sup> عبد الله شوقي، إدارة الوقت ومدارس القيادة الإدارية، دار المشرق الثقافي، عمان، الأردن، 2006، ص 6.

على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة<sup>1</sup>، وهذا بالحرص على التنسيق بين جهود العاملين والإمكانيات المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف الأساسية مع الحرص على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية؛  
\* وتعرف كذلك على أنها: "عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية بطرق مؤثرة من خلال التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة والرقابة على الموارد من قبل المنظمة"<sup>2</sup>، فهي "مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة"<sup>3</sup>.  
من كل ما سبق، نستطيع أن نقول أن:

✓ الإدارة علم وفن يتخذ من خلاله المدير وظائف مختلفة أهمها: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، القيادة، الرقابة؛

✓ الإدارة عملية متكاملة ومستمرة لها علاقة بمجموعة من الأفراد؛

✓ تهتم الإدارة برسم السياسات وإعداد الاستراتيجيات؛

✓ تسعى الإدارة الى تحقيق الأهداف بالاستغلال الأقصى لموارد المؤسسة وبأقل التكاليف.

ويمكننا تلخيص تعريف الادارة فيما يلي:

الإدارة هي عملية استراتيجية مستمرة تسعى إلى تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة مختلف أنشطة ووظائف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا وذلك بالاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من جهة وبأقل التكاليف الممكنة من جهة أخرى.

<sup>1</sup> عريفج سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2001، ص 20.

<sup>2</sup> علي عباس، "أساسيات علم الإدارة"، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2009، ص 18.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005،

## II. أهمية الإدارة

تتمثل أهمية الإدارة في مجموعة من العناصر وهي:<sup>1</sup>

- ✓ تبسيط إجراءات العمل وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية ودعمها للمساهمة في تجديد الطاقات المتوفرة؛
- ✓ العمل على تسهيل وتنفيذ القرارات الصعبة والمعقدة، واستخدام الإبداع لحل المشاكل وإيجاد الحلول الجديدة، والعمل على تحسين مكانة المشاريع؛
- ✓ تحفيز الجهود الإنسانية من خلال الالتزام بالأصول والمبادئ التي تسعى لتحقيق الأهداف النبيلة؛
- ✓ خلق قيادات واعية وملتزمة تساهم في الوصول إلى التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

## III. أهداف الإدارة:

أصبح للإدارة دور هام في نجاح المؤسسة الاقتصادية في ظل مختلف التطورات التي يشهدها العالم ولعل من أهم هذه التغيرات ما يلي:

1. **التطورات الاقتصادية:** فمنذ الثورة الصناعية إلى غاية يومنا هذا شهدت الإدارة اهتماما كبيرا من قبل رجال الأعمال إذ أصبحت الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها؛
2. **التطورات العلمية والتكنولوجية:** إن النهضة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم ساهمت في إنشاء سوق عالمية مفتوحة المجالات، وأصبحت المهارات الإدارية الإبداعية والابتكارية ضرورة حتمية لبقاء المؤسسة صامدة أمام المنافسة الدولية؛
3. **تدخل الدولة:** مع كبر حجم السوق أصبح من الضروري وضع قوانين من قبل الدولة لمراقبة سير النشاطات الاقتصادية والسياسات الإدارية حتى تعم الفوضى في الأسواق التجارية؛

<sup>1</sup> بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1999، ص 14.

4. **كبر حجم المؤسسات الاقتصادية:** إن زيادة حجم المؤسسات الاقتصادية وزيادة مستوى العمالة فيها يؤدي حتما إلى زيادة حجم الإنتاج وهذا ما جعل من الضروري تنسيق الجهود والرقابة من أجل ضمان الابتعاد عن المشاكل والاختلالات سواء كانت داخلية أو خارجية، و لن يتحقق ذلك الا بوجود اداريين ماهرين ذوي كفاءة عالية من أجل تخطيط سياسات و استراتيجيات صحيحة.

تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

✓ تنمية القدرات والكفاءات البشرية لتنفيذ الخطط المرسومة بغرض تحقيق أهداف المشروع؛

✓ استخدام الموارد المادية والبشرية، وتنسيقها للوصول إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة؛

✓ تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد العاملين في المشروع.

لعل ظهور الادارة بالأهداف ساهم بشكل كبير في توسيع مهام أهداف الإدارة إذ تعرف على أنها: "أسلوب التخطيط في الإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة معينة لكل مدير على أساس النتائج التي ينبغي الوصول إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة التحقق ككل، وفي نهاية الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف والنتائج المتوقعة ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها"<sup>1</sup>. ويتطلب نجاح وتحقيق متطلبات الإدارة إلى نجاح نظام الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على عدد من المقومات، وهي<sup>2</sup> :

✓ **تذويب الثلوج:** قبل إحداث أي تغيير لابد من تهيئة الجو لهذا التغيير، فمن غير السليم اطلاقاً

إدخال الادارة بالأهداف وهو نظام يحتوي على درجات مختلفة من التغيير دون التهيئة اللازمة،

وضرورة عمل شيء جديد لتحريك المنظمة إلى الأمام؛

<sup>1</sup> عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، طبعة أولى، الأردن، 2001، ص 83 .

<sup>2</sup> توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 178.

✓ **التركيز على التغيير:** نظام الإدارة بالأهداف ليس مجرد نظام للإدارة أو للتخطيط والرقابة أو للتقييم، بل يجب أن ينظر إليه على أنه أداة للتطوير التنظيمي<sup>1</sup> يحقق بناء روح الفريق ويخلق الديمقراطية والمشاركة في الإدارة ويعيد الشباب للمنظمة والمديرين فيها؛

✓ **قبول الجانب الإنساني:** الجانب الإنساني يشمل عدة عناصر مثل القيم الشخصية والعلاقات الرسمية والطموح الشخصي بالنسبة للترقية والقدرات الفكرية والعاطفية، وقد ينظر البعض إلى هذه العوامل على أنها غير موضوعية وبالتالي يجب إهمالها إلا أنها تعتبر في غاية الأهمية في أي تغيير مثلها مثل أي تغيير موضوعي آخر؛

✓ **أقصى معلومات ممكنة:** يجب أن تعطي الإدارة أقصى معلومات عن التغيير، فيجب إعلام العاملين أن هناك تغيير سيحدث، وأن يحدد التغيير بالضبط وسببه، وكيفية تنفيذه على مراحل أو مرحلة واحدة، وإعطاء بيان عن التقدم في التغيير أولاً بأول؛

✓ **التركيز على المجموعة:** تدريب المدير في عزله لا يأتي عادة بفوائد كبيرة، ولكن تدريب المدير في المجموعة التي يعمل بها سيجعل منه مدير أكثر فعالية، حيث الأفكار المتبادلة تكون أفكار المجموعة، وعلى ذلك فانه من الضروري عند وضع الأهداف أن يتم ذلك باشتراك مجموعة المرؤوسين التابعين لرئيس واحد مع بعضهم البعض فالعلاقة الثنائية بين رئيس ومرؤوسين غير كافية لأنه من الضروري معرفة تصور الكل داخل هذا الهرم التنظيمي الصغير؛

✓ **التركيز على الموقف:** كل مدير له رئيس ومرؤوسين وزملاء بالإضافة إلى ارتباطه بمناخ المنظمة<sup>2</sup> التي هو جزء منها وكذلك تكنولوجيا العمل ويجب أن تأخذ الإدارة بالأهداف بالحسبان الموقف الذي يعيش فيه كل مدير وربط ذلك كله ببعضه البعض؛

<sup>1</sup> .سامح عبد المطلب وعلاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 2010، ص 235.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص16.

✓ **نقطة الإدخال السليمة:** هناك أربع نقاط لإدخال الإدارة بالأهداف هي الإدارة العليا، الإدارة الوسطى والقطاع أو القسم ومستوى الإشراف الأول، والإدارة بالأهداف تبدأ في كل هذه النقاط وإن كانت مكاتب الاستشارات تفضل البداية من الأعلى؛

✓ **التركيز على النتائج:** التركيز على النتائج هو الضمان الوحيد للإدارة بالأهداف فإن تم وضع مجالات النتائج أو وضع مقاييس خطأ فإن كل شيء آخر سينهار، حيث أن معظم الناس يفكرون في الأنشطة التي يقومون بها إذا طلب منهم ذكر النتائج المتوقعة منهم؛

✓ **معدل ملائم للتغيير:** من الخطأ إحداث تغيير كبير بسرعة ومن الضروري أن تستوعب الإدارة العليا الفكرة بسرعة على أن يأخذ التنفيذ مجراه ببطء نسبي بدلا من أن تأخذ الإدارة العليا وقتها في استيعاب الفكرة ثم تقرر تكوين فريق للتنفيذ على وجه السرعة؛

✓ **النظام:** الطريقة التقليدية لإدخال الإدارة بالأهداف هي عمل برنامج يشمل مجموعة محاضرات حيث يشرح المستشار الطريقة التي ستتبع في عمل النظام وفي تطبيقه، ولكن يكون من الأفضل عمل عدة برامج تدريبية لكل برنامج هدف معين ويحدد فيه نوع المشتركين ومدته.

## IV. وظائف الإدارة

من وجهة نظر Fayol فإن وظائف الإدارة تتمثل في<sup>1</sup>:

1. **وظيفة التخطيط:** وهي التعرف على المستقبل والاحتياط له، ويتضمن تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها، وخط سير العمل، والمراحل والطرق المستخدمة ويتطلب التخطيط الجيد الوحدة، والمرونة والاستمرار والدقة، ويؤدي التخطيط الرديء إلى عدم كفاءة الإدارة؛

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، تنظيم وإدارة منظمات العمال، مطبعة العشري، جمهورية مصر العربية، 2005، ص 57.

2. **وظيفة التنظيم:** ويرى Fayol بأنها تعني تزويده بكل ما يساعد في العمل، وهي بالنسبة للمدراء إيجاد الروابط بين الأفراد والإمكانيات الإدارية بالشكل الذي يتفق وأهداف المشروع وموارده، والتنسيق بين أوجه النشاط والعمل على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، والاختيار السليم والتدريب؛

3. **وظيفة إصدار الأوامر:** على المدير ان لا يغرق نفسه في التفاصيل وتوجيه المساعدين والاشراف عليهم؛

4. **وظيفة التنسيق:** وتهدف إلى إيجاد نوع من الترابط والتجانس بين العاملين في المؤسسة؛

5. **وظيفة الرقابة:** وهي التأكد من أن كل عمل قد تم تنفيذه طبقا للخطة المرسومة وتبعا للأوامر الصادرة والإجراءات الموضوعية. وإن الرقابة الفعالة يجب أن تتصف بالدقة والسرعة، وتشمل مقاييس دقيقة للأداء والانحراف وتصحيح هذا الانحراف.

بينما يرى كل من (لوثرجوليك) وزميله (ليندال ايرويك) أن وظائف الإدارة سبعة، وأطلقوا عليها اختصارا كلمة "POSDCORB" كالأتي:

1. التخطيط، 2. التنظيم، 3. التنسيق، 4. التوجيه، 5. القيادة، 6. الرقابة.

## 7. خصائص الإدارة

تتميز الإدارة بمجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي:

1. الإدارة علم مبني على قواعد ونظريات ومعايير ذات طابع علمي؛
2. الإدارة فن، لأنها تلتزم بالتعامل مع العنصر البشري الذي يختلف من حيث سلوكياته ومهاراته وتفكيره؛
3. الإدارة مهنة، لأنها تسعى إلى تحقيق أهداف واكتساب معارف يمكن تدريسها ونقلها وتتبع منهج علمي؛
4. الإدارة عملية ديناميكية؛

5. الإدارة عملية منظمة، إذ أنها تتطلب الإعداد المسبق لمختلف الأهداف والعناصر والهيكل التنظيمية ومختلف احتياجات المؤسسة؛
6. الإدارة عملية اجتماعية إذ يجب عليها تنظيم وتوجيه جهود الأفراد والتنسيق فيما بينها لمعرفة احتياجات الزبائن وتلبيتها بأحسن طريقة ممكنة؛
7. الإدارة هي جهد اجتماعي، فهي جهد مجموعة من الأفراد عوض أن يقوم بها الفرد لوحده، فأهداف وغايات المؤسسة تتحقق بسهولة بتعاون المجموعة بدلا من أدائها من طرف فرد واحد فقط؛
8. الإدارة نظام سلطة، إذ لا يمكن لوظائف اتخاذ القرار والتنظيم العمل إلا من خلال نظام سلطة ينطوي على التفويض المتسلسل هرميا للقيادة والسيطرة؛
9. الإدارة هي حلقة دائرية منسجمة تبدأ من تحديد الأهداف وتنتهي بالوصول إلى نتائج؛
10. الإدارة هي نشاط عملي هادف ومميز ومرتب؛
11. الإدارة مرنة فهي تتسم بالتجاوب مع مختلف التغيرات التي بإمكانها الحصول لبيئة المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

## VI. الممارسات الإدارية:

المهارة هي مختلف الصفات والخبرة المكتسبة من طرف المدير أثناء تأدية عمله، كما أنها تعبر عن الخلفية العلمية والعملية التي يمكن له من خلالها تأدية مهامه في كل وظائف المؤسسة بكل كفاءة وفعالية ومن ثم ينقل هذه المهارة إلى فريق عمله كمهارة الاتصال، مهارة التخطيط، مهارة التنظيم، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التسيير، ...

يمكن تقسيم المهارات التي يجب توفرها في المدير إلى ما يلي:

1. **المهارات التفكيرية:** مركزها في الإدارة العليا عادة، تتضمن مختلف الافكار الشاملة التي يمتلكها المدير عن المؤسسة؛
2. **المهارات الاجتماعية:** تكمن في مدى قدرة المدير على التعامل مع الأفراد والاتصال معهم وإقناعهم، وعادة ما تكون هذه المهارات مطلوبة في مختلف المستويات الإدارية؛
3. **المهارات الفنية:** هي المهارة والكفاءة والقدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المؤسسة وعادة ما تكون مطلوبة في المستويات الوسطى والسفلى للمؤسسة؛
4. **المهارات التقنية:** هي المهارة في إنجاز مختلف العمليات المحاسبية، التسويقية، البرمجية، الهندسية، وعادة ما يكون ذلك من خلال شهادة تعليمية رسمية يتم تطويرها بالممارسة الفعلية والتدريب في المؤسسة؛
5. **المهارة التحليلية:** تتمثل في قدرة المدير على تحليل المواقف وتفسيرها لتصبح واضحة وقابلة للمعالجة والتنسيق من أجل الحصول على نتائج صحيحة؛
6. **المهارة التشخيصية:** تتمثل في قدرة المدير على تشخيص وحل المشكلات التي يمكن أن تقع في المؤسسة.

# المحاضرة الثالثة: الاتصال الإداري

## I. تعريف الاتصال الإداري

تعني عملية الاتصال إيصال المعلومة والفهم، وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد، ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم الرد إلى المرسل لمعرفة ما أحدثه من أثر في المستقبل.<sup>1</sup>

عرف وليام سكوت SCOTT الاتصال الإداري بأنه: " عملية تتضمن نقل وتسليم الأفكار، حيث تشتمل على تغذية عائدة لهذه المعلومات لغاية تنفيذ أعمال تتحقق معها أهداف التنظيم".<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والآراء بين العاملين وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق المسؤول التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الأهداف المطلوبة، ويعتبر الاتصال أيضا أداة مهمة لإحداث التغيير في السلوك البشري.<sup>3</sup>

ويعرفه لندبرج بأنه عملية استخدام للإشارة والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز وقد يكون الرمز حركات، أو صور، أو لغة، أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص258.

<sup>2</sup> أميرة علي محمد، مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الجيزة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص88.

<sup>3</sup> أبو سمرة، محمد، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص8.

<sup>4</sup> محمد عبد الرحمان، عبد الله، سوسيولوجيا الاتصال والإعلام: النشأة التطويرية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية. (د.م)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص55.

ويعرفه شيري "cherry" بأنه السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف لتأثير في الطرف الآخر<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه يقوم على وظيفة أساسية وهي المشاركة في تبادل الحقائق، والأفكار، والآراء، عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار من شخص أو جماعة، إلى أشخاص أو جماعات، باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم لدى الطرفين<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج أن الاتصال الإداري هو عملية إدارية يتم من خلالها توصيل وتبادل المعلومات بين طرفين أو أكثر في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وذلك من خلال قنوات توصيل معينة بغرض تحقيق أهداف الإدارة بصفة أساسية.

إن الاتصال الإداري من شأنه أن يسهل عمل المديرين خاصة إذا ما تم توصيل المعلومات والبيانات الهامة بطريقة جيدة وفي الوقت المناسب، فعادة ما يذلل الصعوبات ويحد من المشاكل التي بإمكانها أن تعيق عمل المديرين.

## II. أهمية الاتصال الإداري

يعتبر الاتصال الإداري الفعال مفتاح نجاح أي مؤسسة، أو منظمة، ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسات معرفة ماذا يعمل زملائهم خلال نشاطهم الفعلي، ولا تستطيع الإدارة تلقي أي معلومات وإعطاء أي تعليمات، كما أن غياب عملية الاتصال يجعل عملية التنسيق غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة، كما أن التعامل بين العاملين يصبح صعبا<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الطائي حميد، العلاق بشير، أساسيات الاتصال: نماذج ومهارات، المكتبة الوطنية، الأردن، 2009، ص17.

<sup>2</sup> العلاق بشير، نظريات الاتصال: مدخل متكامل، دار اليازوري لنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص14.

<sup>3</sup> القروي محمد، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، الطبعة 6، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ص 312.

يعتبر الاتصال الإداري أساس نجاح العملية الإدارية، فكلما توفرت المؤسسة على اتصال إداري مفعم بالمعلومات والبيانات الصحيحة والمتداولة بين مختلف المستويات الإدارية كلما تمكنت من النجاح في تحقيق أهدافها بنمط جيد وسريع.

ومما سبق يمكننا تلخيص أهمية الاتصال الإداري فيما يلي:

- ✓ الاتصال هو أساس نجاح العملية الإدارية.
- ✓ الاتصال ضروري لسير العملية الإدارية.
- ✓ كلما كان الاتصال واضح كلما سهل تدفق وانسياب المعلومات داخل مختلف قنوات الاتصال في مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ الاتصال الفعال يساهم في نجاح مختلف وظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، اتخاذ القرار، الرقابة.
- ✓ الاتصال الإداري ضروري لإدارة العنصر البشري.
- ✓ يمكن الاتصال الإداري من تشكيل صورة يومية واضحة لنشاطات ووظائف المؤسسة مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

### III. أهداف الاتصال الإداري

تسعى عملية الاتصال لتحقيق هدف أساسي وهو التأثير في المستقبل والوصول إلى إيجاد معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل يكون التأثير في الأفكار والاتجاهات بهدف تكوينها وتعديلها أو تغييرها، ومن هنا يمكن حصر أهداف عملية الاتصال فيما يلي<sup>1</sup>:

1. هدف تعليمي تثقيفي: وهو محاولة إكساب المستقبل خبرات ومهارات ومفاهيم جديدة تواكب

<sup>1</sup> هالة منصور، الاتصال الفعال: مفاهيمه وأساليبه ومهارته، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2000، ص56.

التطور المستمر في الحياة؛

2. **هدف ترويجي ترفيهي:** محاولة إدخال البهجة والفرح والاستماع إلى الجمهور المستقبل من خلال

أساليب الترفيه التي تساعد على التخلص من الضغوط الكثيرة للعمل؛

3. **هدف اجتماعي:** يهدف إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي بين الجماهير وتدعيم الروابط

والعلاقات الاجتماعية؛

4. **هدف تنظيمي إداري:** يعمل على تحسين سير العمل وتذليل العقبات وتوجيه الأفراد لتحقيق هدف

محدد ودعم الروابط والصلات بين كافة المستويات الإدارية والمساعدة في اتخاذ القرارات.

كما يمكننا تلخيص أهداف الاتصال الإداري فيما يلي:

✓ يهدف الاتصال الإداري إلى سن قوانين واضحة ذات طابع تنظيمي ثقافي، إداري واجتماعي،

بالاعتماد على قيم ومبادئ المؤسسة؛

✓ السعي لتسهيل وتسريع عملية اتخاذ القرار وذلك بتشكيل قنوات اتصال إداري واضحة وانسيابية بين

مختلف مستويات المؤسسة؛

✓ الترابط والتكامل بين مختلف أقسام ووظائف المؤسسة مهما كان حجمها، فبدون اتصال إداري

يستحيل للمؤسسة تحقيق أهدافها وقد تفقد تماماً قدرتها على التنسيق والتكامل بين وظائفها ما

يؤدي بها إلى الإفلاس حتماً؛

✓ سرعة حل المشاكل وإزالة العقبات في الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة؛

✓ تقوية الروابط الإنسانية والاجتماعية بين العاملين والوحدات التنظيمية وكذا بين المؤسسة والمؤسسات

الأخرى؛

✓ سهولة نقل المعلومات وآراء المرؤوسين خلال مختلف مستويات السلم الإداري؛

✓ تحسين نوعية القرارات وتسهيل عملية اتخاذها وذلك لوفرة المعلومات التي يوفرها الاتصال الإداري؛

✓ تخفيض معدل دوران العمال؛

✓ تحويل سلوك العاملين إلى طريق موحد هو تحقيق اهداف المؤسسة؛

✓ تعريف العمال بواجباتهم وحقوقهم ونتائج أعمالهم.

والشكل الموالي يوضح الأهداف الإجمالية للاتصال الإداري داخل المؤسسة.

### الشكل رقم 1: أهداف الاتصال الإجمالية في المؤسسة



المصدر: تامر داداي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، ط 1، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص 77.

## IV. محاضر عملية الاتصال الإداري

### 1. المرسل أو المصدر :

وهو المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والمهارات والاتجاهات التي يحتاجها من يتعامل معهم أفراد أو جماعات في موقف معين رغبة في أن تتحقق المشاركة بينهم وبين من يتعامل معهم، وقد يكون المرسل شخص كالمدرس مع تلاميذه وقد يكون المرسل جماعة مثل الخبراء الذين يناقشون مع جمهور في ندوة أو ربما هيئة أو مؤسسة<sup>1</sup>.

### 2. الرسالة :

وهي مجموعة الأفكار، المفاهيم، الإحساسات، الاتجاهات، القيم أو المبادئ التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها أو إكسابهم إياها، أو بعبارة أخرى الرسالة هي المحتوى أو المضمون الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل ، ففي المجال التعليمي مثلا الرسالة هي موضوع الدرس و ما يتضمنه من معلومات أو حقائق يقدمها المعلم لتلاميذه، كما أن المجال الوظيفي للرسالة هي مجموعة الأوامر و التعليمات و الشكاوي وغيرها التي ترسل من قبل عامل إلى زميله على اختلاف مستوياتهم ثم أن هناك شروط يجب أن تتوفر في الرسالة لتكون عنصر فعالا في عملية الاتصال الإداري والتي يمكن حصرها فيما يلي<sup>2</sup> :

✓ أن تساير أهداف المجتمع الذي يعيش فيه المرسل أو يعمل به أو ينتمي إليه؛

✓ أن تكون ملائمة للوقت المحدد لها والجمهور المقدمة له؛

<sup>1</sup> خيرى خليل الجميلي، الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، ط1، المكتب الجامعي، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1997، ص20.

<sup>2</sup> مصطفى عبد السميع و آخرون، الاتصال و الوسائل التعليمية قراءات أساسية للطالب المعلم، ط1، مركز الكتاب للنشر، 2001، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص31.

- ✓ أن تكون الرموز المستخدمة واضحة المعاني ومألوفة بالنسبة للجمهور المطالب؛
- ✓ أن تكون خالية من المبالغة والتعقيد؛
- ✓ أن تكون قادرة على جذب انتباه المستقبل أي مثيرة لتفكيره؛
- ✓ أن تكون مادتها مرتبطة ومتسلسلة بطريقة سهلة منطقية.

### 3. الوسيلة:

تعتبر الأداة المستخدمة لنقل الرسالة وقد تكون مرئية مسموعة أو محسوسة أو غير ذلك، كما أنها تتعدد وتتداخل فيما بينها لدرجة أن بعضها أصبح يشكل مادة متخصصة، ووسائل الاتصال هي:<sup>1</sup>

✓ اللغة اللفظية: شفوية أو كتابية، وهي الشكل الأساسي للرسائل المستخدمة وكل الأشكال الأخرى هي أشكال بديلة لها؛

✓ اللغة دون اللفظية: وتضم أشكالاً متعددة من اللغة الحركية أي التعبير بحركاتنا واتجاهاتنا الجسدية الإيماءات، الإشارات، حركة الأصابع، اليدين، شكل الجلسة، شكل المشي، بالإضافة إلى اللغة الانفعالية الفسيولوجية كلامح وتقاطع الوجه، النظرات، اصفرار الوجه أو احمراره ....

### 4. المرسل إليه أو المستقبل:

وهو الفرد أو الجماعة أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته رغبة في إشراكه أو إشراكهم فيما يهتم به من أفكار أو مهارت أو غير ذلك، والمستقبل قد يكون فرد كالصديق الذي يستمع إلى صديقه أو العميل الذي ينصت للأخصائي.

<sup>1</sup> مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، ط3، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2000، ص29.

## 5. التغذية العكسية أو المرتدة :

وهي الإجابة أو الرسالة المضادة التي يرسلها المستقبل ردا على رسالة المرسل في توصيلها له وتظهر التغذية العكسية في أنساق حركية أو لفظية كأن يقول المستقبل نعم ..... هذا صحيح، أو يهز رأسه علامة على الموافقة<sup>1</sup>.

## 7. وسائل الاتصال الإداري

ترتبط مدى قدرة العاملين لفهم الأوامر وإدراكها بمدى وضوح وسائل وأساليب إدارة الاتصال فكلما كانت الأساليب المنتهجة واضحة وصحيحة كلما ارتفع مستوى إدراك العاملين للرسالة بالطريقة الصحيحة والسريعة، ويمكن توضيح أهم هذه الأساليب فيما يلي:

### 1. الاتصالات الشفوية: هي أكثر الاتصالات رواجاً في المؤسسة، فعادة ما يتم تبادل المعلومات شفويا

بين المرسل والمستقبل أو المرسل إليه، تحدث في كل مكان في المنظمة، وتشمل المحادثات غير الرسمية عند القيام بعمل أو في المقابلات والاجتماعات<sup>2</sup>، وعادة ما يتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة أهمها: المقابلات الشخصية بين المرسل والمستقبل، المكالمات الهاتفية، الاجتماعات والمؤتمرات، الندوات... إلخ. تمتاز الاتصالات الشفوية بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل أكبر، وتمكن من ناحية أخرى من التأكد و من فهم و ادراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، و تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء و المرؤوسين، و تشعر الجميع باطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات خاصة التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصة للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أقرب للصواب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر، أما عيوب هذا الأسلوب تكمن في

<sup>1</sup> خيري خليل الجميلي، 1997، مرجع سابق، ص22.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص36.

عدم الثقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتاً طويلاً.<sup>1</sup>

## 2. الاتصالات المكتوبة: هي تلك الاتصالات التي تدون بصورة مادية ملموسة وعادة ما تكون على

شكل عمليات إدارية، تقارير، تعليمات، منشورات، مذكرات، كتب...

وتتميز الاتصالات المكتوبة بما يلي:

✓ حماية الرسالة من التحريف أكثر من الاتصال الشفوي؛

✓ الاحتفاظ بالرسالة كتابياً، حيث يمكن الرجوع إليها واستعمالها في أي وقت؛

✓ ضمان الحفاظ على الرسالة من التلف والنسيان؛

✓ يعد الاتصال الكتابي وسيلة اقتصادية من حيث التكلفة والوقت والجهد والضمان...

## 3. الاتصالات غير اللفظية (الحركية): يشمل هذا النوع من الاتصال استخدام لغة الجسم تعبيرات

الوجه و العيون في إرسال الرسائل، وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هنا وسائل اتصال أخرى مثل

وسائل الاتصال المصورة ، وهي ذات استخدامات واسعة في ميادين الأعمال ، ورغم أن الاتصالات

الكتابية تعتبر الوسيلة الرئيسية في الاتصالات ، إلا أن لكل أسلوب مميزاته و ظروفه المناسبة، ويقوم

اعتماد أسلوب دون آخر على العديد من الاعتبارات، كالسرعة المطلوبة ، طبيعة محتوى الرسالة ومدى

أهميتها، و التكلفة التي تستلزمها الوسيلة ، وكذلك نوعية الفئات التي توجه إليها الرسالة.<sup>2</sup>

## 4. الاتصالات الالكترونية: تمثل مختلف المعلومات والرسائل المنقولة عن طريق استعمال التقنيات

الالكترونية الحديثة كالأنترنت، الأنترانت، الفاكس، ... فقد ساعد هذا النوع من الاتصال المؤسسات

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص233-234.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، 2005، ص234.

كثيرا في تطوير نظام اتصالاتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية وساهم بطريقة فعالة في اقتصاد وقت وتكلفة وصول وتداول المعلومات.

ولكن بالرغم من إيجابيات هذا النمط من الاتصال إلا أنه قد يواجه بعض الصعوبات في المؤسسة خاصة بالنسبة للعاملين الذين اعتادوا على نظام الاتصال التقليدي ولم يتلقوا تكويننا في هذا المجال، كما أنه من الصعب حماية المعلومات الإلكترونية المهمة من الاختراق والقرصنة التي أصبحت من أهم سلبيات الاستعمال الإلكتروني في مجال الاتصال الإداري.

## VI. أنماط الاتصال الإداري

تنتقل المعلومات والرسائل الإدارية بين مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة، وتنقسم الاتصالات بدورها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى اتصالات رسمية واتصالات غير رسمية وستتطرق إلى واحدة على حدة فيما يلي:

**1. الاتصالات الرسمية:** هي مختلف الاتصالات الواقعة في مختلف المستويات الإدارية المعترف بها فعليا من قبل المديرين وعادة ما تكون مدونة كتابيا وسهلة وواضحة المعنى، تناسب عن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، تعطي تعليمات وأوامر وتقارير مختلفة وكذا قوانين وملاحظات يتوجب تطبيقها وتنفيذها مباشرة فور تلقي الاتصال الرسمي. وهي أيضا الاتصالات التي يتم وفقها نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومركب وموضوع بدقة وهو كل اتصال ينطلق من الجماعات التنظيمية<sup>1</sup>، كما يكون محدد بمراكز تنظيمية معينة، ويتم من خلال انتقال الرسائل وفق تسلسل السلطة في التنظيم، ذلك أن التنظيم الرسمي هو جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقرر رسميا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد ياغي، اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص2..

<sup>2</sup> محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2006، ص312.

يمكن للاتصالات الرسمية يمكن أن تأخذ ثلاث اتجاهات: الاتصالات النازلة، الصاعدة والأفقية:<sup>1</sup>

✓ **الاتصالات النازلة (الهابطة):** وتعتبر من أكثر أنواع الاتصالات استخداما في المؤسسة، ويتم

استخدامها في عملية نقل الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل في المستويات العليا في المؤسسة إلى المستويات الوسطى والدنيا وتتضمن إعداد القرارات والأوامر والتعليمات الإجرائية والاستعلامات التقنية بما يسمح لكل فرد في المؤسسة تنفيذ عمله الخاص على أكمل وجه؛

✓ **الاتصالات الصاعدة:** هي معاكسة بطبيعتها للنوع الأول ، فبينما تنحدر الاتصالات النازلة من

أعلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى أسفله ، فإن الاتصالات الصاعدة تبدأ من المستويات الإدارية الدنيا و تنتهي بالمستويات الإدارية العليا من خلال الاتصالات الصاعدة يقوم المرؤوسين بنقل ملاحظاتهم ومقترحاتهم لمختلف مصالح العمل مما يؤدي بالرؤساء للحصول على التغذية العكسية وتكون الاتصالات الصاعدة إما على شكل تقارير، ترفع من المستويات الإدارية الدنيا إلى العليا أو عن طريق الشكوى التي يرفعها المرؤوسون لرؤسائهم، وقد تتم أيضا من خلال صناديق الاقتراحات الإضافية؛

✓ **الاتصالات الأفقية:** يقصد بالاتصالات الأفقية تلك الاتصالات التي تتم بين افراد التنظيم في

مستوى إداري واحد وذلك بهدف التنسيق والتعاون بين جهودهم، كما يعكس المفهوم " العلاقات أو الروابط التي تربط الافراد أو الوحدات الفرعية الموجودة في مستوى واحد للسلطة.

**2. الاتصالات غير الرسمية:** إن الاتصالات غير الرسمية هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس

العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة<sup>2</sup>، حيث يعتمد هذا النوع من الاتصال على العلاقات الشخصية والصدقات الموجودة بين العمال، مما يسمح بتداول رسائل ومعلومات غير

<sup>1</sup> برنت روبر، الاتصال والسلوك الإنساني، ترجمة نخبه من أعضاء قسم وسائل وتكنولوجيا التعليم لجامعة الملك سعود، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص395.

<sup>2</sup> عاطف عدلي العيد، الاتصالات والرأي العام، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1993، ص70.

موثقة وغير مكتوبة وغير رسمية فيما بينهم إلا أنها يمكن أن تعود بالفائدة على نشاطات المؤسسة خاصة إذا كانت حقيقية وصحيحة إلا أن ميزة عدم خضوع هذا النوع من الاتصالات للمراقبة قد يؤدي إلى ضعف السلطة الرسمية.

## VII. معوقات الاتصال الإداري

يقصد بمعوقات الاتصال الإداري مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال والتي بإمكانها إضعاف هذه العملية وتخريبها مما يؤدي إلى عدم وصول الرسالة بالشكل الصحيح المرغوب فيه، وقد يكون سببا في فشل المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها، ويمكن تحديد أهم معوقات الاتصال الإداري فيما يلي:

1. المعوقات الشخصية أو النفسية: يتعلق الأمر بشخصية ومستوى إدراك المرسل والمرسل إليه باعتبار أن كلاهما عنصر أساسي لنجاح عملية الاتصال الإداري.

2. المعوقات الاجتماعية: خاصة إذا تواجد في المؤسسة سلوكيات الأنانية، أو التفريق العنصري، أو الديني، أو الإقليمي.

3. المعوقات الناتجة عن طبيعة تنظيم المؤسسة: والتي تتمثل في:

✓ عدم تجانس المستويات الإدارية وعدم ترتيبها؛

✓ خلل الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛

✓ عدم تحديد الأدوار؛

✓ قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها؛

✓ عدم فهم اللغة المستعملة في الاتصال؛

✓ انعدام المفاهمة بين طرفي عملية الاتصال؛

✓ ضعف قنوات الاتصال؛

✓ ضعف مراجعه التغذية المرتدة من قبل المرسل إليه.

# المحاضرة الرابعة: التحرير الإداري

## I. مفهوم التحرير الإداري

**لغة:** التحرير كلمة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير، وحرر يحرر تحريرا أي كتب. وتحرير الكتابة يعني إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة.

**اصطلاحا:** التحرير يعني الإنشاء والكتابة.

يعرف التحرير الإداري على أنه "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها، فهو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين، فن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة"<sup>1</sup>. وعليه فإن كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها ومن جهة أخرى فإنه يتطلب بصفة عامة<sup>2</sup> الوضوح في التعبير عن الأفكار والتنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات بالإضافة إلى الأسلوب الصحيح والدقيق في التحرير.

<sup>1</sup> حباني رشيد، دليل تقنيات التحرير الإداري والمراسلة، دار النجاح، الجزائر، 2012، ص1.

<sup>2</sup> ميميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010، ص19.

## II. أهمية التحرير الإداري<sup>1</sup>

### 1. الوسيلة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات:

للمراسلات الإدارية مكانة مهمة في النشاط الإداري، فهي وسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً في الإدارة عموماً، لذا فهي تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، حيث "إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير، تعتبر 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..."<sup>2</sup>.

### 2. أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:

وعليه فإن التمكن من الدراسة والإلمام بمختلف القواعد المتعلقة بها أمر ضروري من أجل الوصول إلى التحرير الجيد والمضمون الكامل. وإن أي موظف إداري لا يجيد أصول المراسلة فإنه سيواجه صعوبات في التحرير ونقل وإيصال المعلومات إلى الشخص المتلقي كما يفهمها هو، وبالتالي فإن أهميتها العملية لا تقتصر على العاملين بالإدارة، بل تشمل حتى المتعاملين معها باعتبار أن المراسلة بصفة عامة هي إقامة علاقات مع أشخاص بعيدين نسبياً عن بعضهم البعض، إما بواسطة الكلمة فتسمى اتصالاً، أو بواسطة الكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة، وعليه فإنها أداة عمل أساسية ووسيلة من وسائل الاتصال الرئيسية.

### 3. أن لها دلالة مادية في الإثبات:

حيث أن الوثائق الإدارية هي أوراق رسمية، وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات، سواء كانت خطية أو على شكل فوتوغرافي، فلها حجة قانونية معترف بها. وتحرر هذه المراسلات لخدمة المصالح (عامة إدارية أو

<sup>1</sup> بوحيمدة عطاء الله، محاضرات المراسلات الإدارية، كلية الحقوق، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص2.

<sup>2</sup> عمار بوحوش، نظريات الإدارة العامة، المجلة الجزائرية، العدد4، ديسمبر 1980، ص765-766.

إدارية شخصية) ومن ثم يجب حسن استعمالها ومراعاة شكلها وأسلوبها الموضوعي الواضح، البسيط والدقيق، وهذا من خلال اختيار العبارات والصيغ المناسبة ثم حفظها في المكان الذي يسهل لنا سحبها منه متى طلب منا ذلك أثناء عملية فرز الوثائق وسحبها.

### III. عناصر التحرير الإداري

يشتمل التحرير الإداري على أربعة عناصر أساسية وهي:<sup>1</sup>

1. الموضوع: يتمثل في الوثائق الإدارية بمختلف أنواعها (مراسلات، وثائق إعلام، الاتفاقات، وثائق السرد، التعليمات والنصوص القانونية)؛
2. التنظيم: إن الإدارة العمومية كمرفق عمومي تستوجب (عمليات التخطيط، التنظيم، التنسيق، القيادة، والرقابة) مراعاة المستويات بالهيكل الإدارية؛
3. الشكل: البنية الشكلية للوثيقة والبيانات الإلزامية التي يجب مراعاتها واحترامها؛
4. الهدف: وتوسع الإدارة من خلال الوثائق الإدارية المستعملة خاصة المراسلات إلى تحقيق هدف معين أو تحقيق أثر قانوني كقرار التعيين.

### IV. أنواع الممرات الإدارية

يعتمد النشاط الإداري بصفة أساسية على الوسائل الكتابية التي تمكن الموظف الإداري من توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يمكن استعمالها عند الحاجة كأسس مرجعية للعملية الإدارية أو كأدوات إثبات قانونية. فالمحركات الإدارية هي مجموعة الوثائق الإدارية كالمراسلات والمستندات التي تتعامل بها الإدارة فيما بينها، وبين الجهات الخارجية، ويمكننا تصنيفها كما يلي:

<sup>1</sup> منوار لويبة، التحرير الإداري، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، ورقلة، 2016، ص7.

**1. المراسلات الإدارية:** وتستخدمها الإدارة عندما تريد الاتصال مع المصالح الإدارية فيما بينها أو التواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأطراف أخرى، ومن أمثلتها: الرسالة الإدارية، الإعلان، المذكرة، البلاغ، البرقية، الدعوة، الاستدعاء، جدول الإرسال.

**2. الوثائق الإدارية:** تقوم الإدارة بتوثيق جميع أنشطتها باستخدام الوثائق المكتوبة التي تهدف في الأساس إلى تبليغ معلومات، أو معاينة أحداث، أو إثبات وقائع، وتسمى هذه الوثائق بالوثائق الإدارية، ومن أمثلتها وثائق السرد كالتقرير وعرض الحال والمحضر ووثائق الإعلام كالإعلان والمذكرة والتعليم.

**3. النصوص الإدارية:** وهي وسيلة من الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة العمومية على مستوى الوزارات، الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية خلال ممارسة نشاطاتها القانونية والتشريعية، وتنقسم هذه النصوص إلى نصوص تنظيمية كالمراسيم والقرارات والمقررات وأخرى التفسيرية كالمناشير والتعليمات والمذكرات التوجيهية.

## V. مرتكزات التحرير الإداري<sup>1</sup>

تعرف المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري بأنها مجموعة الضوابط والمتطلبات التي يجب أن يلتزم بها المحرر أثناء قيامه بعملية التحرير، وتتلخص هذه الضوابط بصفة عامة في:

**1. الضوابط الشكلية:** تتم صياغة المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية في أشكال خاصة، تتصف بالرسمية وبهويتها الإدارية كمصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها وغيرها من العناصر الأساسية اللازمة لإعطاء الشكل الرسمي لها، والتي تكون ضمن الإطار القانوني والتنظيمي لتسيير النشاط الإداري.

**2. الضوابط القانونية:** يتوجب على المحرر الإداري أن يمثل للإطار القانوني المحدد والمنظم لأنشطة المنظمة عموماً، وأن يراعي مضمون النصوص التشريعية والتنظيمية التي تتعلق بموضوع الوثيقة أو المراسلة، فيجب

<sup>1</sup> بن تريدي بدر الدين، المراسلة العامة و التحرير الإداري، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص9.

أن تكون محرراته مطابقة شكلا وموضوعا للنصوص القانونية المعمول بها من خلال إلمامه بالمبادئ العامة للقانون، كمبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... وغيرها.

**3. الضوابط اللغوية:** يهدف المحرر الإداري إلى ضمان دقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها من خلال الحرص على الكتابة بلغة صحيحة وفضيحة وبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب، أو بناء الجمل، أو دلالات الصيغ الصرفية، أو غيرها، والاستعمال المنضبط للمصطلحات، خاصة المصطلحات القانونية والإدارية من خلال اللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

## VI. خصائص الأسلوب الإداري

يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص، نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الموضوعية:** يتوجب على محرر الوثيقة الإدارية تجنب الانسياق وراء الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، فهو مطالب بنقل الوقائع والأحداث وسردها كما حدثت تماما، بدون محاولة توجيهها أو التأثير على المتلقي بطريقة ما لغرض بناء أفكار أو معاني معينة في ذهنه. ومن هنا ينبغي عليه الابتعاد عن العبارات العاطفية والصيغ الانفعالية، واستعمال أفعال مبنية للمجهول أثناء التحرير، وهذا بهدف المحافظة على مصداقية الإدارة العمومية وتحقيق المصلحة العامة وليس المصلحة الشخصية.

**2. الدقة:** يتوجب على المحرر الإداري التدقيق في صياغة الوثائق الإدارية، من خلال اختيار المفردات والألفاظ الدقيقة والعبارات المباشرة للتعبير عن المعنى الذي يريد إيصاله للمتلقي ووصف الأحداث والوقائع كما حدثت فعليا على أرض الواقع، والابتعاد عن الصيغ التي تؤدي إلى إثارة الالتباس وسوء التأويل وتشويه المعاني أو إعاقه استيعابها.

<sup>1</sup> بوحيمدة عطاء الله، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 9-11.

**3. البساطة والوضوح:** يتوجب على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح حتى تكون محرراته مفهومة وواضحة للجميع، فهي في النهاية وثائق موجهة إلى فئات ذات مستوى علمي ومعرفي مختلف ومتفاوت. وتتجسد هذه البساطة في الأسلوب من خلال استخدام الكلمات والألفاظ المستعملة بكثرة في المجال الإداري والتي يفهمها المتلقي بصورة سريعة، واختصار الجمل مما يمكن من قراءتها بكل سهولة، والابتعاد عن التكرار واللغة الأدبية في النص الإداري.

**4. الإيجاز:** والمقصود به أن تتضمن الوثيقة الإدارية المحررة كل العناصر الضرورية لفهم النص المكتوب، وفي نفس الوقت أن يكون التعبير عن الأفكار التي يشملها الموضوع بأقل ما يمكن من المفردات، من خلال تجنب تكرار الجمل وتعدد المواضيع المستهدفة والحرص على الاختصار قدر الإمكان.

**5. احترام السلم الإداري أو التدرج الوظيفي:** التدرج الوظيفي أو ما يسمى بالتسلسل الإداري هو الشكل التنظيمي الهرمي للإدارة بصفة عامة، إذ يحدد جملة القواعد الهيكلية التي تهدف إلى خلق جو النظام والانضباط وامتثال العاملين لأوامر المسؤولين الأعلى مرتبة منهم حسب تدرج المستويات في المنظمة. والأسلوب الإداري يبرز هذا التدرج وبصورة واضحة من خلال استخدام صيغ خاصة تبين احترام الفوارق التسلسلية، بحيث يختار المحرر الإداري أسلوباً مناسباً وعبارات خاصة لكل موظف في المنظمة، وهذا حسب مرتبته الإدارية، بحيث أنه لا يخاطب رئيسه كما يخاطب نظرائه أو مرؤوسيه.

**6. المجاملة:** يتوجب على المحرر الإداري أن يكون لبقاً من خلال استعماله للعبارات التي تراعي احترام مشاعر المتلقي والابتعاد عن تلك التي تضايقه أو تحقره لأي سبب كان، حتى وإن كانت الإجابة سلبي على طلبه، حيث يلزم المحرر أن يكون متحفظاً في الرد في مثل هذه الحالات وأن ينتقي العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحاً لدى المخاطب، ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريفية (يشرفني، لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات، والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات سواء كان بالقبول أو الرفض.

## VII. صيغ التحرير الإداري<sup>1</sup>

يمكننا ترتيب صيغ التحرير الإداري، والتي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيته، على النحو التالي:<sup>2</sup>

1. **صيغ التسمية والنداء (أو المخاطبة):** هي مجموعة المفردات أو الجمل التي تبتدئ بها الرسالة الإدارية، وذلك بمناداة المرسل إليه من خلال استخدام العبارات التالية:

- سيدي، سيدي المدير، سيدي الوالي، سيدي النائب العام، ...
- سيادة الوزير، معالي الوزير، سعادة السفير، فخامة رئيس الجمهورية، ...
- الأستاذ المحامي، الأستاذ الموثق، الأستاذ الكاتب، ...
- فضيلة الإمام، سماحة الشيخ، سمو الشيخ، ...
- حضرات القائد، حضرات اللواء، حضرات العميد، حضرات المقدم، حضرات الرائد، حضرات النقيب، حضرات الملازم، حضرات المساعد، ...

ويتوجب على المحرر الإداري كتابة اسم ولقب المخاطب بالرسالة وعنوانه تحت صفة المرسل في أسفل الوثيقة الإدارية في الجزء الذي يقابل التوقيع، فبالنسبة للأفراد تكون صيغة المخاطبة: سيدي المدير، سيدي، سيدي. أما بالنسبة لمسؤولي المنظمات والأجهزة غير الحكومية، فتكون صيغة المخاطبة: سيدي المدير، سيدي الرئيس.

2. **صيغ التقديم بالمرجع:** هي العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية، يستعملها المحرر الإداري عند شروعه في الكتابة، تمهد المتلقي إلى مضمون ومحتوى النص، وتذكره بالمرجع المستند إليه، وتأتي الصيغ المستخدمة على النحو التالي:

- ردا على رسالتكم رقم ... المؤرخة في ... والمتعلقة ب ...، يشرفني ...

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، دليل التحرير الإداري، إعادة الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 24.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 75.

- تبعا لمكالماتكم الهاتفية بتاريخ ....
- خلال الزيارة التي قمتم بها لمصاحبي بتاريخ ....
- طبقا للأمر رقم 03-06 بتاريخ 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومي يشرفني أن ...
- ردا على طلبكم المؤرخ في ... والمتعلق ب ...، يشرفني أن ...
- بناء على ... رقم ... المؤرخ في ... والمتضمن ...، يشرفني أن ....

### 3. صيغ التشرية: والتي تكون على النحو التالي:

- يشرفني أن أخبركم ....
  - يشرفني أن أحيل إليكم .....
  - يشرفني أن أعرض عليكم.....
  - يشرفني أن أعلمكم.....
- أما العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس فتكون كما يلي:
- يشرفني أن أحيطكم علما .....
  - يشرفني أن أعرض عليكم .....
  - يشرفني أن أقترح عليكم ....
  - يشرفني أن أقدم لكم ....
  - يشرفني أن أحيل إليكم ...
  - يشرفني أن أفيدكم ....
  - يشرفني أن أتمس منكم .....
  - يشرفني أن أطلب منكم.....

4. **صيغ العرض والمناقشة:** وهي الصيغ المرتبطة بالموضوع المعالج والتي تتنوع بتنوعه وبالمستوى العلمي

والمعرفي للمحرر الإداري، ويمكننا ترتيبها كما يلي:

أ. الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري:

- قررت أو سأخذ قرارا من ...
- لاحظت أو ألاحظ ...
- كان يجب عليك أو من الواجب عليك أن ...
- سأخذ موقفا حيا ل ...

ب. الصيغ المستعملة من الموظف المرؤوس:

- أعتقد سيدي، .....
- أسمح لنفسي أن ...
- لا أستطيع إلا أن ...
- يرجع لي أو أرى من صلاحياتي تبليغكم ب ...

5. **صيغ الترتيب:** وتكون على النحو التالي:

- أولا: .....
- ثانيا: .....
- ثالثا: .....
- من جهة .....
- ومن جهة أخرى .....
- وبالتالي .....

- بصفة رئيسية ....
- نظرا ل .....
- وبالمقابل ....
- بالإضافة إلى ....، فضلا عن .....

### 6. صيغ تقديم الحجج والمبررات: وهي الصيغ المستعملة للتأكيد على مضمون الرسالة الإدارية من خلال

دعم النص بمجموعة من الحجج والأدلة، والتي يجب أن تصاغ على النحو التالي:

- تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب ....
- حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في ..... والمتعلقة ب ( ) .....
- وذلك بالرجوع إلى .....
- لا يمكن إهمال (أو تجاهل) .....
- وذلك في اجتماع مجلس الإدارة بتاريخ ...

### 7. صيغ الخاتمة: وتكون على النحو التالي:

- في الخلاصة .....
- أخيرا .....
- في نهاية الأمر .....
- ومما سبق .....
- خلاصة القول .....
- وبالتالي .....
- وعليه .....

أرجو أن:

- تتخذ كل الترتيبات (أو الاجراءات أو الاحتياطات) اللازمة، .....
- أن تسهروا على .....
- أن تضعوا الملفات تحت تصرفي ل .....
- أن توافقوا على ..... لتمكيني من .....

8. عبارات الجمالة: وهي عبارات أخلاقية، وهناك من يسميها عبارات اللباقة، عبارات الأدب، أو عبارات

اللطافة، وتكون على النحو التالي:

- أسمح لنفسي أن .....
- لا يسعني إلا أن .....
- أعتقد أنه من واجبي أن .....

9. عبارات الاحترام: تختلف عبارات الاحترام حسب اختلاف مركز المرسل إليه، وتكون كما يلي:

أ. من الند إلى الند:

- أرجو أن تفضلوا سيدي بقبول تحياتنا الخالصة
- تقبلوا سيدي، عبارة مشاعر التقدير
- تفضلوا سيدي بقبول التحيات السامية

ب. من أعلى إلى أسفل:

- تقبلوا سيدي، ضمانات خالص الاعتبار
- تقبلوا سيدي، عبارة مشاعرنا الطيبة
- تقبلوا سيدي، تحياتنا الخالصة

ت. من أسفل إلى أعلى:

- تفضلوا سيدي بقبول مشاعر الاحترام والوفاء

- تفضلوا سيدي بقبول أخلص التحيات

- تفضلوا سيدي بقبول تحيات الاحترام

ث. إذا كانت المراسلة إلى وزير أو شخصية مرموقة:

- أرجو أن تقبلوا مني، سيدي (سيدتي)، أسمى عبارات التقدير.

# المحاضرة الخامسة : الرسالة الإدارية

## I. مفهوم الرسالة الإدارية

تلعب المراسلات الإدارية دوراً رئيسياً في النشاط الإداري، فهي وسيلة اتصال فعالة بين مختلف المصالح العمومية أو حتى مع الأفراد، وقد تكون هذه المراسلات مكتوبة أو شفوية، ورغم تطور وسائل الاتصالات الحديثة، إلا أن الرسائل المكتوبة لازالت ذات مكانة خاصة، والأكثر استخداماً في التعاملات الإدارية.

المراسلات بصفة عامة هي "كافة المكاتبات والرسائل المحررة المختلفة سواء ما يتداول منها بين الإدارات المختلفة للمنشأة الواحدة أو تلك التي تتلقاها أو تصدرها المنشأة بينها وبين العملاء والموردين والدوائر الحكومية ودوائر الأعمال المختلفة والهيئات والمؤسسات والأفراد"<sup>1</sup>.

تعرف الرسالة المكتوبة على أنها أداة "مخاطبة الغائب"، أما الرسالة الإدارية هي وثيقة مكتوبة، تستعمل كوسيلة اتصال بين الجهات الإدارية أو حتى مع الأفراد<sup>2</sup>، إما بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر من خلال أنظمة البريد التقليدي أو الإلكتروني أو أي من الوسائط الأخرى من أجل تحقيق منافع لأطراف عملية الاتصال<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، المراسلات التجارية، الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص21.

<sup>2</sup> بوحيدة عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص21.

<sup>3</sup> غازي أبو زيتون، اتصالات الأعمال، دار الحامد، عمان، 2015، ص229.

ويمكننا تعريف الرسالة الإدارية على أنها "وثيقة إدارية رسمية محررة باسم المرفق العام أو المؤسسة إذا كانت إدارية محضة، وباسم الموقع إذا كانت شخصية، وللإشارة فإن الأسلوب الإداري كما ذكرنا سابقا يختلف عن الأسلوب الأدبي بحيث يتحدد وفق فلسفة معينة مرتبطة بالإدارة بصفة عامة، وبالوظيفة العمومي بصفة خاصة، وهو ما يجعله يشكل مجالا مستقلا، وينفرد بخصائص مميزة"<sup>1</sup>.

## II. أهمية الرسالة الإدارية

تتمثل أهمية الرسالة الإدارية عموما في النقاط الرئيسية التالية:<sup>2</sup>

- ✓ الاتصال المكتوب يتيح للكاتب إمكانية ترتيب أفكاره وتدوينها بشكل متسلسل ومنظم يمكن قبوله بشكل أفضل من قبل المستقبل؛
- ✓ سهولة استخدام الأوراق وتيسرها لكل الناس المتعلمين تقريبا؛
- ✓ توفرها في المكاتب وبمقاسات وألوان وأشكال مختلفة ومتعددة؛
- ✓ إمكانية الحصول على نسخ منها بيسر وسهولة عن طريق تصويرها؛
- ✓ إمكانية حفظها مدة طويلة من الزمن؛
- ✓ سهولة قراءتها بالعين المجردة دون الاستعانة بأجهزة خاصة بالقراءة؛
- ✓ تحقق إشباعا نفسيا للفرد لكونها بمثابة وثيقة رسمية لحفظ الحقوق؛
- ✓ سهولة إضافة معلومات أخرى على الورقة كإعطاء الشروحات اللازمة عليها، وكذلك إذا تطلب الأمر استخدام أوراق متعددة.

<sup>1</sup> ميش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، (سند تكويني موجه لفئات: الإدارة- التسيير- التفتيش)، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010، ص 37-40.

<sup>2</sup> إجراءات السكرتارية-المراسلات الإدارية، الوحدة الخامسة، ص 85-86.

(<https://books.makktaba.com/2012/07/Book-administrative-correspondence.html>).

- كما أن للرسالة الإدارية أهمية بالغة وفوائد عديدة في مجال الأعمال، يمكننا إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- ✓ تساهم في تحقيق علاقات دائمة بين رجال الأعمال إذا ما تم إخراجها وصياغتها بشكل مناسب، لأنها تحل محل الاتصال الشخصي؛
  - ✓ تسهيل عملية التبادل التجاري، دون الحاجة إلى لقاء شخصي ودون معرفة سابقة؛
  - ✓ تعتبر دليل موثق وقانوني أمام القضاء في حالة المنازعات بشأن البنود أو الشروط الموثقة في الرسائل؛
  - ✓ توفير الوقت والجهد والمال بين أطراف العملية التجارية؛
  - ✓ تتيح لأطراف العلاقة التفكير والممارسة قبل اتخاذ القرار.

### III. أنواع الرسالة الإدارية

تقسم الرسائل الإدارية إلى عدة أنواع حسب موضوعها والغرض منها والجهة الإدارية أو الرسمية المرسل إليها، وتنقسم إلى:

1. **المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الخارجي:** هي الرسائل الإدارية التي تصدرها هيئة حكومية رسمية أو مؤسسة ذات طابع خاص وترسلها إلى جهة أو منظمة خارج السلطة الإدارية المباشرة لها، مثل الرسائل التي ترسل من دولة لأخرى، أو من وزارة لأخرى؛

2. **المراسلات الرسمية ذات الاتجاه الداخلي:** هي الرسائل التي يتم إرسالها داخل المنظمة نفسها، وتنقسم إلى:

أ. **الرسائل الرسمية ذات الاتجاه النازل:** هي الرسائل الإدارية التي تصدرها الجهات الإدارية العليا في المنظمة باتجاه أسفل السلم الهرمي، أي من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين، وتتضمن في أغلب الأحيان أوامر يجب تنفيذها؛

<sup>1</sup> غازي أبو زيتون، مرجع سابق، 2015، ص 230.

ب. الرسائل الرسمية ذات الاتجاه الصاعد: هي الرسائل الإدارية التي تصدرها الجهات الدنيا للجهات العليا في المنظمة، أي من المرؤوس إلى الرئيس، وتكون بلهجة لطيفة تضمن احترام السلم الإداري من خلال استخدام صيغة الجمع في المخاطبة، مثل: سيادتكم، سعادتكم، نرجو منكم، ...

ت. الرسائل الرسمية ذات الاتجاه الأفقي: هي الرسائل الإدارية التي يتم تبادلها بين الموظفين الإداريين والأقسام الإدارية الخاضعة لنفس السلطة المركزية والمستقلة عن بعضها البعض إداريا وتهدف إلى تحقيق الترابط والتعاون، وتكون المخاطبة فيها بصيغة الجمع، مثل اتفقنا، اشركنا، ...

كما تختلف الرسائل الإدارية بين المصالح باختلاف المواضيع التي تدخل في نشاط الإدارة، مثل: رسالة الإعلام، رسالة الإجابة، رسالة التذكير، رسالة الاقتراح، رسالة التحويل، رسالة التنبيه، رسالة الإفادة بالاستلام، الرسالة الاستشارية... ويمكننا أن نتطرق بالشرح إلى الرسائل التالية:<sup>1</sup>

- رسائل التحويل: وتسمى أيضا رسائل الإحالة أو التوجيه، التي يكون الغرض منها تحويل وثائق أو ملفات من جهة إدارية إلى جهة إدارية أخرى بهدف طلب بيانات، أو معلومات، أو توضيحات، أو لإبداء رأي عن موضوع معين؛

- رسائل التذكير: وتحمل عنوان "رسالة تذكير"، وتكون صارمة إذا كانت من أعلى إلى أسفل السلم الهرمي داخل المنظمة، ويكون الغرض منها هو دعوة المتلقي إلى تنفيذ عمل طلب منه سابقا أو الرد على رسالة تأخر في الإجابة عنها في الآجال المحددة قانونيا، وإن لم يستجب يرسل له "تذكير ثاني" و "تذكير ثالث"؛

- رسالة تنبيه: وهي الرسالة الإدارية التي يوجهها الموظف الإداري في حالة عدم الإجابة على رسالة التذكير التي بعثها سابقا، وتكون بأسلوب فيه نوع من الإلحاح والقساوة، في نفس الوقت والتنبيه بتطبيق الإجراءات القانونية اللازمة في حالة عدم الرد.

<sup>1</sup> و هبة غراممي، مرجع سابق، 2015، ص38.

## IV. عناصر الرسالة الإدارية<sup>1</sup>

تتكون الرسالة الإدارية وأغلبية الوثائق الإدارية من العناصر التالية:

### 1. الرأسية (اسم الدولة): Entête

ويطلق عليها في أغلب الأحيان اسم "الدمغة"، وتسمى أيضا "الرأس"، "الإصدارة" أو "التصدير"، وتعرف على أنها ذلك البيان الذي يشير إلى اسم الدولة والنظام الرسمي بها، حيث يبين أن الوثيقة صادرة عن الدولة الفلانية ذات النظام الفلاني (جمهوري، ملكي)، وتكتب الرأسية في سطر واحد في أعلى ووسط الصفحة، وتكون أحيانا مصحوبة بشعار الدولة الذي يبرز أيديولوجيتها، وتوجد في كل الرسائل الإدارية الصادرة عن الوزارات والجماعات المحلية (الولاية، الدائرة، البلدية).

مثل: "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية"، الشعار بالشعب وللشعب

### 2. الطابع (اسم الإدارة المرسله) Timbre:

ويسمى أيضا "العنوان" أو "المرسل"، ويتكون من مجموعة المعلومات التي تخص المصلحة المرسله للوثيقة حسب تدرج السلم الهرمي بداية من الهيئة الوصية، ويهدف إلى تحديد الجهة الإدارية التي قامت بإصدار الوثيقة، حيث يكتب اسم الجهة أو الإدارة المرسله في أعلى وعلى يمين الصفحة بصفة محددة ودقيقة، تساعد المستقبل على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه والجهة الوصية عليه.

مثلا: وزارة التربية الوطنية

مديرية الإدارة والوسائل

المديرية الفرعية للموظفين

مكتب المدرسين

<sup>1</sup> و هيبية غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 44-55.

### 3. رقم الوثيقة: le n° du document

ويسمى أيضا رقم الإرسال، أو رقم التسجيل، أو رقم الترتيب، أو الرقم التسلسلي، وهو الرقم الذي سجلت به الوثيقة الإدارية في سجلات الإدارة المرسل، حيث ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، والهدف منه إعطاء بيانات عن الوثيقة من خلال رقم تسجيلها مع مصدر إرسالها وسنة إصدارها، ويكتب على اليمين في الأعلى تحت الطابع، مع اختزال البيانات التي تفيد أقرب الجهات الإدارية المصدرة للرسالة (مفصولا بينها بشرطة مائلة/)، و يكون ترتيبها حسب تدرجها السلمي من الأعلى إلى الأسفل، و يجب ذكر سنة الإصدار (في رقمين فقط) في سطر واحد يبين مرجع الوثيقة الإدارية.

مثلا: رقم 101/و.ت.و.م.ا.و.م.ف.م/12

حيث أن: 101 هو رقم الرسالة الإدارية الصادرة عن الإدارة خلال السنة 2012؛

و.ت.و: وزارة التربية الوطنية؛

م.ا.و: مديرية الإدارة والوسائل؛

م.ف.م: المديرية الفرعية للموظفين؛

12: هو سنة إصدار الوثيقة الإدارية، ويجب أن تتم كتابتها في رقمين إثنين فقط.

### 4. المكان والتاريخ: Lieu et date

ويعتبران من العناصر الرئيسية التي تضيف على الرسالة الإدارية صفة الرسمية، ويحدد التاريخ المسجل على الوثيقة تاريخ سريان مفعولها والآجال القانونية المترتبة عن ذلك، بالإضافة إلى حساب المدة القانونية لتقديم أي تظلم على مستوى إدارة المنظمة، ويكون مبدئيا يوم إمضاءها من قبل المرسل.

ويوضع كل من مكان الإصدار والتاريخ اليومي تباعا في الأعلى وفي اليسار تحت الدمغة، وفي نفس المستوى

مع بيان الطابع، ويكتبان في عبارة واحدة. مثلا: تلمسان في 12 نوفمبر 2019.

**5. المرسل والمرسل إليه**

ويسمى أيضا "عنوان الرسالة"، "بيان المرسل والمرسل إليه"، أو "صفة المرسل والمرسل إليه"، ويقصد به المنصب أو الوظيفة التي تعطي للموظف الإداري الذي يوقع على الرسالة الإدارية أو من ينوب عنه صلاحية إصدارها باسم الإدارة العمومية التي يشرف عليها أو يمثلها، و يوضع تحت بيان المكان و التاريخ في أعلى الوثيقة و على اليسار مع الدخول إلى الوسط، كما تكتب وظيفة المرسل مجردة من أي صفة أخرى أما المرسل إليه فيضاف إليه كلمة "السيد" كمجاملة، حتى و إن كانت الرسالة الإدارية نازلة، بالإضافة إلى استعمال كلمة "إلى" للربط بينهما.

وزير التعليم العالي

مثلا:

إلى السيد رئيس جامعة الجزائر

**6. الموضوع: (Objet)**

الموضوع هو العنوان الرئيسي للرسالة الإدارية، فهو يجسد محتواها بإيجاز وبشكل يجعل المتلقي يفهم مضمونها قبل قراءة تفاصيلها مما يمثل ربحا للوقت وتسهيلا للتسجيل والتوثيق، ويكتب في جملة مفيدة ومختصرة لا تتجاوز سطرا أو سطرين على الأكثر، تحت الطابع والرقم التسلسلي أو في وسط الوثيقة.

مثلا: الموضوع: تزويد المؤسسة بحواسيب

**7. المرجع: (Référence)**

المرجع هو ذلك السند الإداري (رسالة إدارية سابقة) أو القانوني (نص قانوني، قرار) ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة معينة، كما يمكن أن يكون عبارة عن زيارة عمل أو مكالمة هاتفية، وللمرجع أهمية كبيرة في الإدارة، حيث يساهم ذكره في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المعالج وتسهيل البحث عن ملفه، بالإضافة إلى توفير الوقت للإجابة عن الرسالة الإدارية، ويكون تحت الموضوع مباشرة بغرض التذكير بالوثائق السابقة التي يرجع إليها في الرسالة المطروحة، وتكتب بياناته كاملة، أي: اسم الوثيقة، رقمها، تاريخها وموضوعها.

مثلا:

المرجع: منشور رقم 1005 بتاريخ 2008/09/02، المتعلق ب .....

مراسلتنا رقم ..... بتاريخ ..... والمتعلقة ب .....

مراسلتكم رقم ..... بتاريخ ..... والمتعلقة ب .....

\* إذا كان المرجع مكاملة هاتفية:

المرجع: المكاملة الهاتفية بتاريخ: .....

\* إذا كان المرجع زيارة عمل:

المرجع: الزيارة التفقدية لمصالحكم بتاريخ: .....

## 8. المرفقات: (Pièces-Jointes)

وتسمى أيضا الوثائق المرفقة، وهي عبارة عن وثائق إدارية أو قضائية يرفقها الموظف الإداري بالرسالة الإدارية التي قام بتحريرها بهدف تدعيم ما كتبه و تبريره، و يتم ذكر و تحديد عدد الوثائق المرفقة و طبيعتها.

مثلا: المرفقات: تقرير من 05 صفحات

تسجل المرفقات أو الوثائق المرفقة بعد المرجع مباشرة إن وجد، وإلا فيتم تسجيلها بعد الموضوع.

مثلا: الموضوع: مسابقة للارتقاء إلى الرتبة

المرجع: منشوركم رقم .... بتاريخ .....

المرفقات: عشر طلبات تسجيل

## 9. صلب الرسالة: (Le corp de la lettre)

ويسمى أيضا "نص الرسالة"، "مضمون الرسالة"، "محتوى الرسالة"، أو "متن الرسالة"، وهو عبارة عن نص مكتوب يحتوي على سلسلة من المعلومات والأفكار التي يريد الموظف الإداري تبليغها للمتلقي، من خلال

مجموعة من الفقرات المنسجمة التي تشرح الموضوع و تحلله عبر مقدمة و صلب الموضوع و خاتمة مع مراعاة الأسلوب الإداري و الصيغ الإدارية و طبيعة الرسالة الإدارية و الغرض منها، كما يشترط أن تتطرق الرسالة الإدارية لموضوع واحد بهدف تسهيل التعامل معها إدارياً.

## 10. التوقيع:

ويسمى أيضا الإمضاء حيث لا يوقع الرسالة الإدارية إلا الموظف الإداري المسؤول عن ذلك أو من ينوب عنه في حدود القانون، كما يتضمن التوقيع عنصري السلطة والاختصاص معا، ويضفي على الوثيقة الإدارية الرسمية والمصادقية و يحدد مسؤولية الممضي عليها، و يكون في الأسفل يسار الوثيقة، و يشترط فيه مجموعة من الشروط كي يكون صحيحا و كاملا، منها: صفة الموقع، صيغة التفويض (التفويض، نيابة عن، بأمر)، الإمضاء، الاسم و اللقب، و ختم الإدارة.

مثلا: وزير التعليم العالي والبحث العلمي

عبد الباقي بن زيان

\* حيث يكون التوقيع خطيا في الفراغ الموجود بين اسم وصفة الموقع.

## 11. النسخ المرسله:

وهي نسخ طبق الأصل من الرسالة الإدارية يتم تسليمها إلى من يعنيه الموضوع للإعلام أو التبليغ أو الترتيب، ولها حجة في الإثبات باعتبارها مطابقة للأصل، وتكون أسفل الوثيقة على اليمين بعبارة "نسخة موجهة إلى...."

مثلا: نسخة إلى رئيس جامعة تلمسان (للإعلام)

نسخة إلى مصلحة الموظفين (للترتيب)

نسخة إلى المعني (للتبليغ)

\* وقد تكون هناك ظروف استثنائية يتوجب توضيحها على الرسالة الإدارية، يمكن أن تتعلق ب:

محتوى الرسالة (سري، سري جدا، ....)

السير البريدي للوثيقة (مستعجل، مسجل مع الإشعار بالوصول، ....)

# المحاضرة السادسة: التقرير الإداري

## I. مفهوم التقرير الإداري

كلمة "تقرير" مشتقة في الأصل من الفعل "قرر" وقرر المسألة أو الرأي بمعنى حققه ووضحه، ومن هنا فالتقرير لغة هو التحقيق والتوضيح، وبصفة عامة "التقرير هو وصف أو عرض موجز مركز لحصيلة عمل فكري (مؤتمر أو ندوة أو دراسة ...). أو إداري حدث وتوافرت معطياته، أو عرض لعمل مزعم إنشاؤه، وما زال في طور الاقتراح والدراسة النظرية فالميدانية، ويتضمن قدرا من المعلومات الصحيحة والحقائق الموضوعية حول مسألة أو أمر ما، وقد يكتبه شخص مكلف، ويأخذ في الحسبان الباعث على العمل، وتحديد الهدف، والتركيز على الموضوع المطلوب"<sup>1</sup>.

ويعرف التقرير الإداري على أنه "وثيقة إدارية يحررها الموظف المرؤوس إلى رئيسه الإداري، ويقدم من خلاله عرضا عن حادث، وضعية أو مشكلة ما وقد يرجو منه المصادقة على الإجراءات المقترحة أو الحصول على تعليمات معينة"<sup>2</sup>، كما يعرف بأنه "وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعداده هي غاية عملية، فمن خلاله لا يكفي لما اتخذ من موقف بين من القضية التي يتناولها"<sup>3</sup>، بل

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 67.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، مرجع سابق، 2011-2012، ص 45.

<sup>3</sup> وهيبه غراممي دليل التحرير الإداري ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص 17.

يذكر الأسباب ويقترح الحلول المناسبة. ويستند المحرر على الواقع الفعلي ليستنتج المعطيات الرئيسة التي تعطي له الفرصة من أجل إبداء رأيه ووجهة نظره حول موضوع التقرير، بهدف تمكين المتلقي من اتخاذ الإجراءات والتدابير اللازمة.

## II. أهمية التقرير الإداري

تكمن أهمية التقرير الإداري على مستوى المنظمة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- ✓ يعد مصدرا من مصادر المعلومات حيث يمكن الرجوع إليه في أي وقت؛
- ✓ يعد أداة مراقبة وتقييم للأنشطة والأعمال؛
- ✓ يوضح المستجدات؛
- ✓ إطلاع الجهة المكلفة على وتيرة العمل، وتزويدها بالوقائع الموضوعية تمهيدا لاتخاذ الإجراء أو الموقف المناسب للإدارة المسؤولة؛
- ✓ يعتبر القاعدة الأساسية التي تتخذ القرارات بناء عليها؛
- ✓ تساعد التقارير أكثر من وسائل الاتصال الأخرى على فهم واستيعاب المعلومات والحقائق؛
- ✓ تتميز التقارير بالاعتدال في تكلفة إعدادها إذا قورنت ببعض أساليب الاتصال الأخرى.

## III. أهداف التقرير الإداري

يتم إعداد التقارير الإدارية بغرض تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- ✓ نقل معلومات معينة إلى أطراف أخرى في الوقت الحالي أو مستقبلا أو كلاهما، فالموظف الإداري يقوم بكتابة تقرير لرئيسه ليطلع عليه على تطور العمل أو الأنشطة الأسبوعية أو الشهرية؛
- ✓ التقارير الكتابية ضرورية للغاية في المنظمة لأنها أوثق وأضمن وأكثر مصداقية من التقارير الشفهية؛

<sup>1</sup> أنور عبد الحميد الموسى، فنون الكتابة الأدبية والصحافية والعلمية، الجزء الأول، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2012، ص 223.

<sup>2</sup> وهيبه غرامى، 2015 مرجع سابق، ص 69-70.

- ✓ يمكن توزيع التقرير الإداري المكتوب على عدة أشخاص في نفس الوقت، أي أنه بالإمكان نقل المعلومات لمجموعة من الأفراد قد يتواجدون في أماكن مختلفة، وقد يكون توقيت عملهم مختلفا أيضا؛
- ✓ يمكن الرجوع للتقرير في أي وقت حسب الحاجة والضرورة؛
- ✓ يمكن التقرير المكتوب من القيام بالاستعدادات اللازمة لدراسة موضوع ما، مثلا توزيع تفاصيل مشروع قبل الاجتماع لمناقشته يجعل الحاضرين على دراية تامة بالنقاط الهامة والضرورية؛
- ✓ يمكن من الإحاطة بمختلف الحقائق والأسباب والنتائج حول موضوع ما من خلال تدعيمه بالأرقام والإحصائيات؛
- ✓ يمكن من استخدام الأدوات المثلى لعرض الموضوع مثل الجداول والرسومات البيانية والتخطيطية؛
- ✓ يكون التقرير المكتوب منظما ويتضمن المعلومات الأساسية وتحليل الموضوع والتوصيات بشكل أفضل بكثير من التقارير والمحادثات الشفهية؛
- ✓ يستخدم التقرير الإداري المكتوب كمستند رسمي في المستقبل عند حدوث أي مشكلة من خلال معرفة مصدر الخطأ والمسؤول عنه.
- وبصفة عامة يحرص المقرر على تحقيق الغايات الآتية:
- ✓ إطلاع المسؤولين على نتائج تحرياتهم وتحقيقاتهم؛
- ✓ اقناع السلطات المسؤولة بوجهات نظر محددة من خلال اعتماد الحجج والأدلة والبيانات الثابتة؛
- ✓ استدراجهم إلى تبيني الاقتراحات والحلول المقدمة.

#### IV. أنواع التقارير الإدارية

تقسم التقارير الإدارية المكتوبة حسب الأغراض والمهام التي تؤديها، وذلك على النحو التالي:

1. من حيث زمن الإصدار: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير دورية: وهي التقارير التي تقدم خلال فترات زمنية ثابتة، يحددها نظام العمل في المنظمة وقد تكون يومية، أسبوعية، شهرية، ربع سنوية (كل ثلاثة أشهر)، نصف سنوية (كل ستة أشهر)، أو سنوية (مرة في السنة)؛

ب. تقارير غير دورية: وتسمى أيضا "التقارير الاستثنائية" وهي التي تقدم في فترات زمنية غير ثابتة، وعادة ما تصدر بعد وقوع حدث أو مشكلة ما تخص أحد الأنشطة في المنظمة وتتوجب اتخاذ إجراءات خاصة واستثنائية.

## 2. من حيث المحتوى: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير مالية ومحاسبية: وهي التقارير التي تخص مواقف مالية في المنظمة، وتتضمن معلومات محاسبية، مثل حسابات الأرباح والخسائر والميزانية؛

ب. تقارير الأنشطة: وهي التقارير التي تخص مختلف الأنشطة في المنظمة، وتسمى أيضا "تقارير إدارية" لضمان التمييز بينها وبين التقارير المالية؛

ت. تقارير الأفراد: وهي التقارير التي تتضمن معلومات عن الأفراد، تخص الجانب الشخصي والوظيفي والسلوكي لهم خلال فترة زمنية معينة، مثل التقارير السنوية لتقييم الأفراد، وتقارير فترة الاختبار للموظفين الجدد.

## 3. من حيث الهدف: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير متابعة: وهي التقارير التي تخص خطة أو برنامج أو مشروع ما في إطار التنفيذ، من خلال المقارنة بين الواقع الفعلي وما هو محدد في الخطة الموضوعة مسبقا، وتحديد الانحرافات ومسبباتها، واتخاذ القرارات التصحيحية الضرورية، مثل تقارير متابعة تنفيذ المشروعات التنموية؛

ب. تقارير معلومات: وتسمى أيضا "تقارير إخبارية"، وهي التقارير التي تنقل معلومات تخص وقائع أو مواقف معينة حدثت داخل المنظمة؛

ت. تقارير الدراسات: وهي التقارير التي تهدف إلى عرض نتائج الدراسات التي تمت داخل المنظمة أو خارجها؛

ث. تقارير تقييم الأداء: وهي التقارير التي تهدف إلى تقييم مستوى الأداء من خلال مقاييس موضوعية، وينتج عنها اتخاذ قرارات مهمة إذا كانت نسبة الانحراف عالية وتوجيه وتصحيح المسار إذا كانت الحالة عادية، مثل تقارير تقييم الأفراد، أو تقييم أداء الإدارات ووحدات النشاط.

#### 4. من حيث الشكل: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير سابقة التصميم: وتكون على شكل نماذج معدة مسبقاً ومطبوعة، ويقوم المقرر بملاً الخانات الفارغة فيها فقط، مثل تقارير الحقائق المفقودة بالرحلات الجوية وتقارير الصيانة الدورية للأجهزة وتقارير تقييم أداء الأفراد؛

ب. تقارير فردية: لا يتوجب فيها على المقرر الالتزام بشكل محدد في إعدادها، وإنما تكون حسب رؤيته ومستواه العلمي والمعرفي.

#### 5. من حيث التوجيه: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير داخلية: وهي التقارير التي يوجهها المقرر للجهات والمصالح التي توجد داخل المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية؛

ب. تقارير خارجية: وهي التقارير التي يوجهها المقرر إلى مختلف الجهات خارج المنظمة، مثل أجهزة الرقابة على مستوى الدولة، الأجهزة الإحصائية وغيرها.

#### 6. من حيث المنهجية: تنقسم التقارير إلى:

أ. تقارير تاريخية: وهي التقارير التي يتطرق فيها المقرر إلى الأحداث والوقائع التي حدثت في السابق، ويقوم بتحليلها وشرح مراحل تطورها؛

- ب. تقارير وصفية: وهي تلك التقارير التي يقدم من خلالها المقرر وصفا كاملا ومفصلا لحدث أو ظاهرة معينة، وتكون على شكل فقرات وتكتب بأسلوب وصفي بحت، مثل تقارير دراسة السوق والتقارير التي تخص دراسات الجدوى للمنظمة؛
- ت. تقارير إحصائية: يقوم من خلالها المقرر بتدعيم الوقائع والمواقف التي حدثت داخل أو خارج المنظمة بواسطة التحليل الإحصائي.
- ث. تقارير مقارنة: وتتضمن سلسلة من المقارنات بين النتائج التي توصلت إليها المنظمة وتلك الخاصة بالمنظمات المنافسة.

#### 7. من حيث الجهة التي يوجه إليها التقرير: تنقسم إلى تقارير داخلية وأخرى خارجية.

- وتتنوع التقارير حسب الغرض الذي تؤديه كالتقارير الاحصائية، التقارير الدورية، تقارير توصية، تقارير رسمية، تقارير بحث واستقصاء، تقارير تفتيش، تقارير إخبارية...
- أ. تقارير بحث واستقصاء: ويقوم بتحريرها الخبراء بعد القيام بالاستطلاع الميداني لفروع النشاط التي تدخل ضمن اهتمامات المؤسسة أو الإدارة المعنية؛
- ب. تقارير تفتيش: وتهدف إلى اطلاع المسؤولين على كيفية تسيير فروع المؤسسات التي يديرونها، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات ومن ثم الأمر باتخاذ التعديلات الملائمة على الأجهزة التنظيمية والتنفيذية بغرض نجاعة أكبر على هياكل التسيير والعمل؛
- ت. تقارير أحداث وحوادث: وتنجز إثر وقوع حدث أو واقعة ما في المؤسسة، كتحديد ظروف وحيثيات وقوع حريق على مستوى ورشة صناعية، وتستعين الكثير من المؤسسات بنماذج جاهزة لبعض التقارير ويقوم المقرر بملاً النموذج بالبيانات الصحيحة.

## V. مراحل كتابة التقرير<sup>1</sup>

تمر عملية إعداد وكتابة التقارير الإدارية بأربعة مراحل رئيسية، تتمثل في:

### 1. المرحلة الأولى: الإعداد والتجهيز: يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد الهدف من التقرير: قد يكون الغرض من التقرير إعطاء معلومات، تفسير موقف معين أو ظاهرة معينة، عرض أفكار جديدة، تقديم اقتراحات، دراسة مشكلة معينة، دراسة وضعية ما، المساعدة في اتخاذ قرار معين؛

- الإجابة على الأسئلة: من بين أهم الأسئلة التي يتوجب على المقرر طرحها للحصول على المعلومات الضرورية لإعداد التقرير:

كيف؟ من؟ ماذا؟ كم؟ أين؟ متى؟ لماذا؟

- انتقاء المصطلحات الفنية بدقة عالية، والتي تساعد المتلقي على الفهم الصحيح للتقرير؛  
- الحرص على تذكر الحدود الوظيفية للمتلقى، أي صلاحياته لتنفيذ ما ورد في التقرير من مقترحات.

### 2. المرحلة الثانية: الترتيب والتنسيق: يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- كتابة الغرض من التقرير في عبارة واحدة موجزة؛
- دراسة الأفكار والحقائق التي تم جمعها؛
- وضع التقسيمات الرئيسية مع اختيار عنوان مناسب لكل قسم؛
- ترتيب المادة التي تم جمعها وترقيمها لأنها ستمثل أجزاء التقرير؛
- التأكد من أن الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل إليها تنسجم فعليا مع الحقائق وتتفق معها؛

<sup>1</sup> أنور عبد الحميد الموسى، مرجع سابق، 2012، ص 223.

- استعمال وسائل الإيضاح كالصور والأشكال التوضيحية، لأنها في بعض الأوقات تكون أبلغ وأكثر تعبيراً من الكلام المطول؛
- عرض المراجع؛
- عرض الملاحق.

**3. المرحلة الثالثة: الكتابة:** ينقسم التقرير الإداري إلى ثلاثة أجزاء رئيسية وغير متساوية في الطول، وهي: <sup>1</sup>

أ. المقدمة: وتتضمن تحديد هدف التقرير وحدوده، وأسباب كتابته وترتيب أجزائه الأساسية؛

ب. صلب الموضوع: ويتضمن الأقسام الرئيسية التي تكون مجزأة بوضوح ومركمة، ومرتبطة بالملاحق، وهو أطول جزء في التقرير. ويتعين على المحرر أن يلتزم بمختلف الملاحظات والتوجيهات المقدمة التي تدخل في مهامه وذلك من حيث الموضوعية، الوضوح، البساطة، الإيجاز، الدقة، ويمكن الاستعانة بالتعابير والصيغ التي تستعمل عادة في الرسائل الإدارية وفي جميع الحالات فإن قدرة المحرر تلعب الدور الأساسي في إعداد التقرير<sup>2</sup>، حيث يتوسع الموضوع ليشمل العناصر التالية:

- عرض الوقائع: سرد وشرح الوقائع والأحداث؛

- تقييم الوقائع المذكورة وتحديد ما نتج عنها؛

- ذكر النتائج المحتملة وتقديم الحلول المقترحة والبدائل؛

ت. الخاتمة: ينتهي التقرير بخاتمة تتضمن النتائج التي تم التوصل إليها أو اقتراحات المقرر التي يرجو من المتلقي الموافقة عليها وإعطاء تعليمات لاتخاذ إجراءات معينة.

<sup>1</sup> بوحميدة عطاء الله، مرجع سابق، 1999، ص 50.

<sup>2</sup> على مراح، منهجية التفكير القانوني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 187.

## 4. مرحلة المراجعة:

يتوجب على المقرر بعد الانتهاء من كتابة تقريره، أن يتركه جانبا لبعض الوقت، ثم يعيد قراءته بشكل موضوعي، كما لو أنه شخص محايد، وهذا من خلال تتبع الخطوات التالية:

- تفحص التقرير بشكل عام؛
- التأكد من أن تصميم التقرير من حيث الهيكل والتقسيم مفهوم وواضح؛
- التأكد من أن العناوين تعبر عن محتواها تماما، ومن أنها متفقة ومنسجمة مع هدف التقرير؛
- مراجعة عنوان التقرير، قائمة المحتويات، المقدمة، الخاتمة، والتأكد من وضوح العلاقة بينها جميعا، مع مراعاة ما يلي:

- التأكد من ذكر الهدف الرئيسي وأسلوب الدراسة بوضوح في المقدمة؛
- التأكد من أن العناوين تتفق مع قائمة المحتويات وأسلوب الدراسة بوضوح في المقدمة؛
- التأكد من اتباع الأسلوب الذي وضع في مقدمة التقرير؛
- التأكد من إعطاء أهمية خاصة للنقاط والجوانب التي تحتاج الإبراز والتوكيد؛
- التأكد من انسجام الأجزاء التي يتكون منها التقرير مع بعضها البعض؛
- مراجعة النص المكتوب، وتأمل العبارات بنظرة انتقادية، والتأكد من اتباع قواعد النحو وسلامة المكونات الشكلية وسلامة الأسلوب؛
- تفحص الأشكال والرسوم التوضيحية؛
- التأكد من عدد النسخ المطلوبة؛
- تحديد الشكل النهائي للتقرير من حيث التجليد.

# المحاضرة السابعة : الوثائق الخاصة بالاجتماعات

## I. تعريف الاجتماعات

### 1. من الناحية اللغوية:

إن كلمة اجتماع مشتقة من مصدر الفعل اجتمع، واجتمع فعل مزيد بالهمزة والتاء، وأصله: جمع يجمع، ونقول جمع الشيء جمعاً، جمع المتفرق جمعاً: ضمَّ بعضه إلى بعضٍ، والمبالغة: جمَّعه، والجمع: الجماعة، وجمعها: جموع، والجماعةُ من كل شيء يطلق على القليل والكثير، وسمي يوم الجمعة بذلك لاجتماع الناس به، وأجمعت المسير والأمر: أي: عزمت عليه، وأجمعوا على الأمر أي اتفقوا عليه، واجتمع القوم، واستجمعوا أي تجمعوا<sup>1</sup>.

### 2. من الناحية الاصطلاحية:

يعرف الاجتماع على أنه: " جمع الأعضاء الضروريين فقط، والذين يستطيع كل عضو منهم تقديم اقتراحات متعلقة بالمشكلة التي تلمس اهتماماتهم، وإيجاد الحلول الممكنة تبعاً لهدف الاجتماع المحدد سلفاً"<sup>2</sup>، ولا شك في أن هذا التعريف هو تعريف فرعي لكنه يضم عناصر السبب، وسرعة تغير الرقابة ويسمح بخلق شروط

<sup>1</sup> أحمد بن محمد بن علي المقرئ الفيومي، قاموس المصباح المنير في غريب الشرح الكبير للرافعي، ج1 (باب الحيم فصل الميم)، دار الفكر، بيروت، لبنان، 2014، ص108

<sup>2</sup> ديفيد مارتن، فن إدارة الاجتماعات، ترجمة ربما علاء الدين، منشورات دار علاء الدين، دار علاء الدين، دمشق، سوريا، 2002، ص12.

العمل الفعال، ويعرف أيضا بأنه عبارة عن تجمع شخصين أو أكثر (تربطهم مصلحة مشتركة في منظمة عمومية أو خاصة، لهم نفس التخصص أو تخصصات مختلفة، يتمتعون بمهارات وخبرات متعددة) في مكان وزمان محددين مسبقا، لدراسة مشكلة أو وضعية معينة أو التشاور وتبادل الآراء حول موضوع معين، وذلك بغرض اتخاذ وإصدار القرارات والتوجيهات والتوصيات المناسبة بغية تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وزيادة قدرات العاملين بها.

وبصفة عامة، نستطيع القول أن الاجتماعات عبارة عن " تجمع شخصين أو أكثر في مكان معين للتداول والتشاور وتبادل الرأي في موضوع معين "<sup>1</sup>، أما الاجتماعات الفعالة فهي تلك التي " تحقق الأهداف المرجوة منها في أقل وقت ممكن وبرضى غالبية الأعضاء "<sup>2</sup>.

## II. أهمية الاجتماعات

تلعب الاجتماعات دورا هاما في مختلف الجماعات والمنظمات، والاجتماعات بكافة أنواعها تتكون من مجموعة من الأفراد (إثنين أو أكثر) وقد تصل إلى المئات كما هو الحال في الجمعيات العمومية<sup>3</sup>، إذ يجتمع المعنيون في مكان واحد بهدف دراسة أو مناقشة موضوع مشترك يهمهم جميعا أو بغرض الوصول إلى قرارات محددة.

<sup>1</sup> العثيمين، فهد بن سعود بن عبد العزيز، الاتصالات الإدارية "ماهيتها، أهميتها، أساليبها"، مطابع شركة الصفحات الذهبية المحدودة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1414هـ، ص118.

<sup>2</sup> السيد، إسماعيل محمد، وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية "تدريبات وأنشطة"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1997، ص212.

<sup>3</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2008، ص358.

تعتبر الاجتماعات من أكثر وسائل الاتصال أهمية، فمن خلالها يمكن تحقيق ما يلي:

1. استنتاج رؤية شاملة ومحددة من خلال خبرات الأعضاء وتنوع تخصصاتهم، ونقاشاتهم، وهذا بالعمل على التنسيق بين مختلف الجهود بين الأقسام الإدارية داخل المؤسسة الواحدة أو مع المؤسسات الأخرى وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة للموضوع الذي عقد من أجله الاجتماع، فالقرارات الجماعية تتميز بالموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تعمل على خدمة المصالح الشخصية؛

2. إن الاجتماعات من أهم العوامل المحفزة على القيام بالأعمال الإدارية على أكمل وجه، وتعمل في نفس الوقت على رفع الروح المعنوية للموظفين، إذ تمنح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا ويوافقون على تنفيذ الأوامر وتطبيقها بكل انسيابية ومرونة، بالإضافة إلى فتح المجال للموظفين الجدد للتعامل مع من هم أقدم منهم تجربة، ولهذا تعتبر الاجتماعات فرصة حقيقية لهذه الفئة للتدريب والاستفادة من خبرة العمال القدامى في المنظمة؛

3. إمكانية إيصال الرؤساء لتوجيهاتهم ووجهات نظرهم إلى المرؤوسين من خلال ممثليهم المشاركين في الاجتماع، والذين بدورهم يقومون بإيصال مطالب وشكاوى العاملين إلى المسؤولين في نفس الوقت.

### III. أهداف الاجتماعات

تعتبر الاجتماعات من أهم الوسائل المستعملة في اتخاذ القرارات في المنظمة، فهي تعمل على توجيه الجهود المختلفة لتحقيق الهدف أو الغاية التي من أجلها تم عقد الاجتماع، ومن بين أهم الأهداف الرئيسية للاجتماعات، نذكر ما يلي:

1. إعطاء العاملين نظرة عامة عما يجري داخل منظماتهم، من مختلف النشاطات والعمليات، والمساهمة في تكوين ثقافة المؤسسة ومعرفة معلومات إضافية عنها؛

2. تقديم الأفكار والمعلومات الضرورية حول الوسائل التي يمكن توظيفها كي يتمكن العاملون من ممارسة مهامهم على أكمل وجه؛
3. تسهيل إطلاع الإدارة على حاجات العاملين وانشغالهم المختلفة، والمساهمة في وضع حلول عملية للمشاكل أو الاختلالات التي قد تتواجد داخل المنظمة؛
4. توصيل أوامر الرؤساء للمرؤوسين داخل المنظمة وتحقيق التفاعل بين الأفراد من كافة الاختصاصات والمستويات؛
5. تقسيم العمل وتوزيع المهام على العاملين داخل المنظمة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المختلفة، وبالتالي خلق روح العمل الجماعي؛

#### IV. أنواع الاجتماعات

يمكن تقسيم الاجتماعات إلى الأنواع التالية:

##### 1. من حيث المدة والزمن:

- أ. اجتماعات دورية: وتسمى كذلك الاجتماعات الروتينية، أي أنها تدخل ضمن الأعمال الروتينية للمنظمة، وتكون محددة بصفة واضحة في برنامج عمل المنظمة تعقد بصورة دورية فقد تكون أسبوعية، شهرية أو سنوية ويغلب عليها الطابع الرسمي وتحكمها اللوائح والأنظمة، مثل: اللجان الدائمة والمجالس في الإدارات العمومية والمنظمات؛
- ب. اجتماعات غير دورية: وهي الاجتماعات التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها، فليس هناك وقت محدد لعقدتها، فقد تكون بسبب موضوع طارئ غير متوقع وغير موجود ضمن خطط المنظمة، وتهدف إلى حل المشاكل المستعجلة ومعالجتها.

2. من حيث الشكل: يتم تقسيم الاجتماعات حسب الوضع القانوني إلى قسمين، وهما:

أ. اجتماعات رسمية: وهي الاجتماعات التي تعقد في إطار سلطة رسمية، ويتحكم في تكوينها وسيورها أنظمة وقوانين محددة، تتم بعد الإعداد والاستدعاء لها، ويرأسها رئيس الاجتماع، الذي يمتلك صلاحيات محددة وفق القانون، يتميز هذا النوع من الاجتماعات بوجود جدول أعمال معد مسبقاً وتحديد مراحل سير الاجتماع ودور كل عنصر فيه.

ب. اجتماعات غير رسمية: وهي الاجتماعات التي تتم بدون تخطيط مسبق أو دعوة مسبقة، وتعتبر منبرا مفيدا للمناقشة، سواء انعقدت بالصدفة كاجتماع في مناسبة اجتماعية مثلا، أو تم تنظيمها بشكل عرضي، وتحت أي مسمى غير قانوني، ولا يحكم تكوينها قوانين أو أنظمة خاصة بها، ولا يملك أعضاؤها سلطة رسمية لتنفيذ القرارات التي تم التوصل إليها.

3. من حيث المستوى:

أ. اجتماعات على المستوى العالمي أو الدولي: وهي اجتماعات الدول والمنظمات العالمية؛ مثل: جامعة الدول العربية وهيئة الأمم المتحدة.

ب. اجتماعات على مستوى الدولة: وهي اجتماعات تتم على مستوى الدولة في حد ذاتها، مثل اجتماعات مجلس الوزراء، مجلس الشورى...

ت. اجتماعات على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: وهي اجتماعات تتم على مستوى المنظمات في القطاع الخاص: مثل اجتماعات مجالس الإدارة واللجان في شركة ما؛

## V. الوثائق الخاصة بالاجتماعات<sup>1</sup>

1. الاستدعاء يعرف الاستدعاء على أنه "رسالة إدارية مختصرة تتضمن طلب حضور شخص ما لاجتماع معين، وذلك لدراسة موضوع محدد في تاريخ ومكان ثابت"<sup>2</sup>. كما يعرف بأنه عبارة عن رسالة إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص ما بصفة إلزامية لسبب محدد في مكان وتوقيت محددين، ويتضمن عادة ما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق، ويجب الإشارة إلى ضرورة استعمال العبارات الواضحة وتجنب استخدام العبارات الغامضة وغير المفهومة مثل ما نجده في بعض الإدارات باستعمالها عبارة "لأمر يهتمكم" وهو ما يجعل المستدعى في حالة شك وترقب، بل يجب ذكر سبب الاستدعاء بوضوح وبدون غموض، سواء كان الاستدعاء موجه لمواطن أو لمصلحة إدارية.

و يتميز الاستدعاء بصفة الإلزامية عكس الدعوة التي تكون طوعية، و لكن الفرق بينهما لا يكون فقط حسب اجبارية أو حرية الحضور، حيث أن الاستدعاء يوجه من المسؤول أو الموظف الأعلى لمن هم تحت سلطته الإدارية، أو للأفراد الذين يتعاملون مع الإدارة، و يوجه دائما لمن هم أسفل السلم التنظيمي، أما الدعوة فهي طريقة لبقة بين أفراد المجتمع، و، الموجز في التحرير الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص9-11. في عالم الإدارة و المنظمات توجه لمن هم أعلى درجة في السلم الإداري أو لمن هم في نفس السلم الوظيفي، و في بعض الأحيان توجه للأشخاص ذوي المكانة العالية في المجتمع، و في أحيان أخرى تكون عامة، على شكل إعلان و يكتب فيها عبارة " الدعوة عامة".

الاستدعاء عبارة عن رسالة إدارية، وبالتالي فهو يخضع لنفس العناصر الشكلية المتعارف عليها في المراسلة الإدارية، وهذا في حالة ما إذا كان فرديا، أما إذا كان جماعيا فهو يتخذ شكل الإعلان.

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 90-102.

<sup>2</sup> بوحيدة عطاء الله، مرجع سابق، الجزائر، 1999، ص75.

ويكون موضوع الاستدعاء مختصراً للغاية، فيقتصر على ذكر البيانات الضرورية له، والتي تتمثل في موضوع الاجتماع، تاريخه ومكانه بالتحديد، حيث يحدد اليوم والشهر والسنة والساعة بالضبط، ورئيس الاجتماع وفي بعض الأحيان الأشخاص الذين سيشاركون فيه.

ويشترط في الاستدعاء أن يكون مكتوباً لا شفويًا، وأن يتم إرساله في المدة الكافية لكي يتمكن المستدعى من تحضير نفسه للحضور له، وأن يرسل لمكان إقامته أو عمله، وأن يكون مرفقاً بجدول الأعمال.

ويتولى المسؤول أو الموظف الذي يمتلك السلطة في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة والمنظمة مسؤولية استدعاء الأفراد المعنيين بالاجتماع أو من ينوب عنهم أو يمثلهم إذا اقتضت الضرورة، على أن يرفق الاستدعاء بجدول الأعمال، الملف المتعلق بالاجتماع، مشروع النص محل الدراسة وعرض حال الاجتماع السابق.

## 2. جدول الأعمال:

ويسمى أيضا جدول اليوم، رزنامة العمل، وهو "بيان مفصل للنقاط الأساسية التي ستدرس من خلال الجلسة، ويوجه إلى المعنيين حتى يكونوا على علم بالموضوع"<sup>1</sup>، كما يعرف بأنه عبارة عن وثيقة توزع على الأعضاء المشاركين في الاجتماع، و تضم قائمة العناصر والمواضيع التي يتوجب مناقشتها بالترتيب الذي يقره التنظيم، والهدف منه إعطاء خطة واضحة يسير عليها النقاش، ويحتوي جدول الأعمال على الهدف من الاجتماع، تاريخه ومدته، مكان حدوثه، أسماء المشاركين فيه، المواضيع التي يراد طرحها، وعادة ما يتم توزيعه على المشاركين قبل موعد الاجتماع لكي يتمكنوا من الاستعداد لمناقشة المواضيع المطروحة، و عادة ما يكون مرتبا بطريقة توضح التسلسل الزمني للنقاط التي ستتم مناقشتها و المدة الزمنية المتاحة لكل نقطة، و يمكن إدراج نقاط جديدة بعد الانتهاء من النقاط المحددة في هذا الجدول، و هي ما يعرف ب "المتفرقات".

<sup>1</sup> بوحيدة عطاء الله، مرجع سابق، 1999، ص93.

تتعدد طرق تبليغ جدول الأعمال فإما أن يكتب في نفس ورقة الاستدعاء، أو أن يحرر في ورقة خاصة ويكون مرفقا بالاستدعاء، أو أن يعلق عند مدخل قاعة الاجتماعات، كما يمكن أن يكون سرّيا فلا يبلغ للأعضاء المشاركين في الاجتماع.

### 3. عرض حال الاجتماع:

ويسمى أيضا محضر الاجتماع، ويمثل الذاكرة الإدارية لكل منظمة، ويعتبر نوعا من أنواع الكتابة الوظيفية والإدارية، فيتم من خلاله تدوين كل يحدث أو يقال خلال أي مجلس أو اجتماع أو جلسة ذات طابع رسمي، ويقوم بكتابته أحد الأعضاء المشاركين في الاجتماع ويطلق عليه اسم "مقرر الاجتماع"، والذي يحرص على صياغته بطريقة منظمة ودقيقة ومتسلسلة، ويعرف أيضا على أنه "وثيقة إدارية يسجل فيها ما دار أو قيل في اجتماع عمل ما، بنقل ذلك حرفيا وبأمانة"<sup>1</sup>.

ولمحضر الاجتماع أهمية كبيرة في الاجتماعات عموما، تتجسد من خلال<sup>2</sup> ضبط الأقوال والأفكار والمداومات وتدوينها بصورة دقيقة وبدون تحريف ومراجعة وقائع وأحداث الجلسة والقرارات الناتجة عنها، بالإضافة إلى أنه يشكل إثباتا قانونيا مكتوبا ومتفقا عليه من قبل جميع الأعضاء المشاركين في الاجتماع، ما يجعله مرجعا تبنى عليه القرارات الإدارية والمالية وغيرها من القرارات في المستقبل.

#### أ. أنواع عرض الحال:

يوجد نوعان من عرض حال الاجتماع، عرض حال حرفي، وهو النوع الذي يتميز بنقل تدخلات الأعضاء المشاركين بصورة حرفية و كاملة، و هنا تكون طبيعة موضوع الاجتماع و درجة أهميته و نوعيته هي التي تفرض على مقرر الاجتماع نقل جميع التدخلات و المناقشات كاملة و حرفيا، و يستخدم هذا النوع من محضر الاجتماع خاصة في المؤتمرات و الجمعيات و المجالس المنتخبة، و عرض حال تحليلي، و يسجل فيه

<sup>1</sup> بوحميده عطاء الله، مرجع سابق، 1999، ص75.

<sup>2</sup> أنور عبد الحميد الموسى، فنون الكتابة الأدبية الصحافية والعلمية، الجزء1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2012، ص362.

مقرر الاجتماع تدخلات الأعضاء المشاركين بصفة تحليلية، أي أنه يركز على التدخلات الأساسية في المناقشات و الحلول المقترحة، على أن تكون الكتابة بصيغة صحيحة و كاملة و وجيزة في نفس الوقت. تسند مهمة تحرير محضر الاجتماع إلى مقرر الاجتماع وهو أحد الأعضاء المشاركين في الاجتماع، ويسمى أيضا كاتب الجلسة، ويقوم بتعيينه رئيس الجلسة، وفي أغلب الأحيان يكون من المسؤولين الفرعيين لإحدى المصالح التابعة لإدارته، وتتميز كتابة عرض الحال بضرورة السرية في سرد المعلومات، وبالتسلسل حسب مجريات الجلسة.

### ب. تصميم عرض الحال

ويتوجب تقديم عرض حال الاجتماع حسب مجموعة من الخطوات، يمكننا تلخيصها في جزأين متكاملين:<sup>1</sup>

#### \* الجزء الأول: الجانب الشكلي:

ويتمثل في البيانات التي تتضمنها أي مراسلة إدارية مع إضافة العناصر التالية:

- ✓ تسجيل رقم الاجتماع وموضوعه، حيث أن عنوان الوثيقة يتكون من كلمة "عرض الحال" متبوعاً بنوع الاجتماع؛
- ✓ تسجيل زمان الاجتماع، حيث أن كتابة تاريخ الاجتماع تكون على مستوى العنوان؛
- ✓ نص عرض الحال يبدأ بتمهيد يذكر فيه تاريخ الاجتماع (بالحروف وليس بالأرقام) بالإضافة إلى تحديد الساعة؛
- ✓ ذكر مكان عقد الاجتماع؛
- ✓ ذكر أسماء المشاركين في الاجتماع وصفاتهم، وعلى رأسهم رئيس الاجتماع، مع ذكر أسماء المعتذرين والغائبين بعذر أو بدونه؛

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 96-97.

✓ يقدم موضوع الاجتماع مع جدول الأعمال الذي يتضمن النقاط الأساسية التي سيتطرق إليها الاجتماع وقائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول.

\* الجزء الثاني: صلب الموضوع: أو ما يسمى بالنص، ويشمل كتابة أبرز النقاط التي تمت مناقشتها بالإضافة إلى تسجيل ما يستجد من أعمال، إن وجدت، ويضم المعلومات التالية:

✓ تسجيل مختلف التدخلات وأصحابها تسجيلاً حرفياً أو تحليلاً، حسب طبيعة الاجتماع؛

✓ تسجيل القرارات والملاحظات التي انتهى إليها الاجتماع وكيفية تنفيذها؛

✓ كتابة العبارة الختامية، "بعد الانتهاء من جدول الأعمال، رفع الرئيس الجلسة على الساعة...."، بالإضافة إلى وقت نهاية الاجتماع؛

✓ مراجعة عرض حال الاجتماع وتدوين الإماءات، حيث يكون توقيع الرئيس في الجهة اليسرى وتوقيع المحرر في الجهة اليمنى وبينهما الأعضاء المشاركون في الجهة المخصصة لهم أين توجد أسمائهم وصفاتهم الوظيفية؛

✓ إرسال نسخة من عرض الحال إلى الأعضاء المشاركين الحاضرين والغائبين.

### ث. خطوات إعداد عرض حال الاجتماع:<sup>1</sup>

تتم كتابة محضر الاجتماع بطريقة مختصرة بعيداً عن المصطلحات الأدبية، ويجب أن يتميز المحرر بالذاكرة القوية وسرعة البديهة حتى يتمكن من تدوين كل النقاط والآراء التي تصدر عن الأعضاء المشاركين، وكذلك بالأمانة في سرد الوقائع، كما يجب عليه الالتزام بالخطوات التالية:

✓ افتتاح الجلسة؛

✓ تلاوة محضر الجلسة السابقة والإماء عليه؛

<sup>1</sup> أنور عبد الحميد الموسى، مرجع سابق، 2012، ص 217.

- ✓ مناقشة عناصر جدول الأعمال؛
- ✓ تحضير المحضر على مسودة بذكر أسماء الأعضاء المشاركين الحاضرين ثم تدخلاتهم أثناء النقاش؛
- ✓ تدوين تاريخ رفع الجلسة باليوم والساعة والدقيقة؛
- ✓ حفظ نسخة من المحضر، عليها رقمه وتاريخه، في سجلات أمانة السر.

# المحاضرة الثامنة : الوثائق الإدارية

## I. تعريف الوثائق الإدارية

يعرف معجم المصطلحات الأرشيفية الوثيقة بأنها عبارة عن وحدة أرشيفية غير قابلة للتجزئة<sup>1</sup>، وتعني كلمة وثيقة ورقة أو مجموعة من الأوراق أو السجلات. وتعد الوثائق الإدارية شكلا من الأشكال التوثيقية الرسمية والتي تتسم بالصفة القانونية، إذ أنها من أهم أنواع الأدلة المعترف بها في القضاء الإداري، والتي يؤخذ بها في الإثبات.

وبصفة عامة تمثل الوثيقة الإدارية جميع الأنشطة التي تقوم بها منظمة رسمية أو غير رسمية أثناء مزاوله نشاطها في مكان معين وخلال فترة زمنية معينة، وتكون على شكل مستندات مكتوبة كالسجلات والملفات والمحركات والمراسلات والمذكرات والمطبوعات أو رقمية كالملفات الإلكترونية.

إن التنظيم الإداري يعتمد بشكل كلي على الوثائق، ولا يعتمد على ذاكرة الموظفين، وبهذا فهي تمثل مصدرا هاما من مصادر كتابة التاريخ والكشف عن الوقائع، لذلك تسمى الوثائق الإدارية بخزائن الذاكرة ومراجع التاريخ.

<sup>1</sup> فالن بيتر، ترجمة (غسان منير سنو)، معجم المصطلحات الأرشيفية: إنجليزي / عربي، طبعة منقحة، الدار العربية للعلوم، بيروت، لبنان، 1990، ص 70.

## II. تصنيف الوثائق الإدارية:

### 1. من حيث الشكل:

\* يمكن أن تكون الوثائق الإدارية عبارة عن أوراق رسمية صادرة عن موظف بالقطاع العام مثل الوثائق الرسمية الصادرة عن المصالح الإدارية الحكومية أو المصالح القضائية، والتي تصدر عادة عن القاضي، الموثق، المحضر القضائي أو كاتب الضبط؛

\* ويمكن أن تكون أوراقا عرفية صادرة عن الأشخاص العاديين دون أن يتولى إصدارها موظف حكومي أو أن تكون تحت شكل محدد قانونيا، ولكنها تكون أوراق قد سلمت للإدارة، واستلمها موظف إداري وقام بالتأشير عليها؛

\* كما يمكن أن تكون على شكل قرار إداري أو عقد مودع بملف بالإدارة، أو عقد إداري، أو منشور إداري، أو تعليمة إدارية، أو محضر إداري ... إلخ.

### 2. من حيث المصدر:

\* يمكن أن تكون الوثائق الإدارية صادرة عن الإدارة عن طريق موظفيها، مثل المذكرة، المحضر، أو التقرير؛

\* كما يمكن أن تكون صادرة عن شخص عادي، مثل الطلبات الواردة للإدارة من أي شخص عادي، مكتوبة بخطه وعليها إمضاءه، ويقوم الموظف الإداري بالتأشير عليها وحفظها وفق رقم تسلسلي وبتاريخ محدد.

### 3. من حيث الموضوع:

\* يمكن أن يكون موضوع الوثائق الإدارية إثباتا لسلوكيات أو تصرفات قانونية أو وقائع تتعلق بنشاطات الإدارة وعملها، أو وقائع تتعلق بالموظفين بها، أو محاضر عن مختلف العمليات الإدارية داخل المنظمة؛

\* كما يمكن أن تكون وقائع متعلقة بالمتعاملين مع الإدارة، أو الذين لهم عقود تجمعهم معها، أو من الأشخاص الذين طبقت عليهم قراراتها.

### III. أنواع الوثائق الإدارية:

#### 1. الرسالة الإدارية:

وقد تم التطرق إليها بالتفصيل في المحاضرة الخامسة، وهي عبارة عن وثيقة إدارية رسمية يحررها موظف إداري أو مؤسسة رسمية أو غير رسمية بغية تقديم طلب أو الاستفسار عن موضوع ما إلى الجهات المعنية، أو الرد على طلب آخر يخص المرفق العام أو المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة، فالرسالة الإدارية ورقة قانونية يرجع إليها الموظف الإداري أو الإدارة عموماً عند الحاجة إليها، وتنقسم إلى نوعين رئيسيين، الرسالة الإدارية ذات الطابع الرسمي، والرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي.

وتلعب الرسائل الإدارية دوراً هاماً في تسيير الحركة الإدارية الوظيفية في أي منظمة أو شركة، وهي وسيلة تخاطب جيدة بين مختلف الجهات والمصالح والأقسام الرسمية وغير الرسمية، كما تعمل على اختصار الزمن وتقريب المسافات.

#### 2. وثائق التبليغ:

##### أ. جدول الإرسال:

يسمى أيضاً كشف الإرسال أو حافظة الإرسال أو ورقة الإرسال، وهو عبارة عن وثيقة إدارية رسمية، تستعملها الإدارة العمومية في تسجيل ونقل وإرسال الوثائق والمستندات والأوراق إلى مختلف الجهات والمصالح الإدارية، والغرض منه الاحتفاظ بسند قانوني يثبت تسليم هذه الملفات المرسلة إلى العون المرسل إليه، ثم يقوم هذا الأخير بالتأشير بالاستلام على النسخة الإضافية له ويرجعها للمرسل.

يتضمن جدول الإرسال العناصر الرئيسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كالرسالة الإدارية تماما، ويتكون من جزأين:<sup>1</sup>

✓ الجزء العلوي: يتضمن تسجيل البيانات الخاصة بالمراسلات الإدارية حسب الترتيب المتعارف عليه: الدمغة، الطابع، التاريخ، الرقم، المرسل والمرسل إليه، عبارة "جدول الإرسال" أسفل ووسط هذه البيانات؛ ويبدأ بعبارة: تجدون طيه أو تجدون طي هذا الإرسال؛

✓ الجزء السفلي: يتضمن جدول به أربع خانات:

- الخانة الأولى: للترتيب التسلسلي؛
- الخانة الثانية: تذكر فيها طبيعة الوثائق المحولة؛
- الخانة الثالثة: يذكر فيها عدد الوثائق المدرجة؛
- الخانة الرابعة: تذكر فيها جميع الملاحظات والإجراءات الواجب اتخاذها.

لجدول الإرسال أهمية كبيرة وفوائد متعددة، نذكر منها:<sup>2</sup>

- ✓ التركيز على التعامل النظامي بين مختلف المصالح والأقسام والفروع الإدارية؛
- ✓ التأكيد على التنسيق والتعاون بين مختلف المصالح والأقسام والفروع الإدارية في الإدارة الواحدة؛
- ✓ تحديد مسؤوليات وحقوق كل الأطراف.

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 122.

<sup>2</sup> بوضياف عمار، المرجع في تحرير النصوص القانونية والوثائق الإدارية، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 184-

## ب. الاستدعاء والدعوة

وقد تم التطرق إليهما بالتفصيل في المحاضرة السابقة - الوثائق الخاصة بالاجتماعات - ويعرفان على أنهما نوع من الرسائل الإدارية التي تهدف إلى طلب حضور فرد أو مجموعة من الأفراد بصفة إجبارية في حالة الاستدعاء، أو اختيارية في حالة الدعوة، لسبب يكون مذكورا في نص الرسالة.

## ت. المذكرة الإدارية<sup>1</sup>:

تعرف المذكرة الإدارية على أنها "وثيقة إدارية داخلية مؤقتة تتضمن مقررات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها، وتصدر أيضا من المرؤوس الإداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجله"<sup>2</sup>، وتحرر بأسلوب إداري لإعطاء تعليمات أو ابلاغ معلومات من موظف إلى آخر، ولا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة، أو بين مصلحة ومصلحة أخرى، وتنتهي بانتهاء العمل أو المهمة التي صدرت من أجلها، كما أنها تحرر لأن الموظفين الذين ينتمون لنفس المصلحة يتفادون تبادل المراسلات.

تتضمن المذكرة الإدارية اسم الدولة كونها وثيقة إدارية، واسم الإدارة، ورقم خاص يسجل في سجل الصادرات، والتاريخ الذي يحدد زمن إصدارها، بالإضافة إلى صيغة الموضوع والمرسل إليه والتوقيع عليها من طرف السلطة المختصة، و تنقسم إلى ثلاثة أنواع، المذكرة العامة، ويقصد بها المذكرة التي تتضمن مقررات تعني جميع المصالح الإدارية، وتتطرق إلى مختلف النشاطات داخل المنظمة كمرقبة تنفيذ المشاريع و مراقبة أداء الموظفين، وغيرها، و تضم المذكرات الإخبارية و المذكرات الاستفسارية ومذكرات التقديم، والنوع الثاني هي المذكرة المصلحية، والتي تعد أداة اتصال رئيسية بالنسبة للمسؤول الإداري لتبليغ أوامره إلى المرؤوسين، أما النوع الثالث فهي

<sup>1</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، 2015، ص 106.

<sup>2</sup> برامة ميلود، مميزات المراسلات والوثائق الإدارية، دار المعرفة، الجزائر، 2005، ص 74.

المذكرة التركيبية أو التحليلية، وهي وثيقة إدارية توفر جملة من الاقتراحات و الأفكار و الآراء ذات الفائدة لمختلف المصالح الإدارية.

### ث. المنشور:

يعرف المنشور على أنه وثيقة إدارية داخلية تصدرها الإدارة العليا إلى الإدارة السفلى، أي من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو الموظفين الإداريين الأقل منه مرتبة في السلم الإداري، ويتصف بصفة الديمومة أي أنه يكون دائما و لا يغير، و يرسل إلى العديد من الجهات و المصالح المستقبلية، و يهدف إلى نشر التعليمات و التوجيهات من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله بغرض تنفيذ عمل أو مهمة إدارية معينة بطريقة محددة، أو توضيح النقاط أو العناصر الغامضة و غير المفهومة في النصوص التنظيمية المعمول بها في المنظمة كالمراسيم و القرارات.

يتضمن المنشور العناصر التالية:

- ✓ الدمغة؛
- ✓ رقم التسجيل؛
- ✓ المكان والتاريخ: ويكون في الأسفل قبل الإمضاء؛
- ✓ عنوان المنشور: ويكون في أعلى ووسط الورقة؛
- ✓ الموضوع؛
- ✓ المرجع (عند الاقتضاء)؛
- ✓ نص المنشور؛
- ✓ الإمضاء.

## ج. الإعلان:

وهو عبارة عن وثيقة إدارية تصدرها الإدارة بهدف إعلام وإبلاغ الجمهور أو فئة محددة منه عن أنشطتها التي ستقوم بها خلال الفترة المقبلة أو النتائج التي توصلت إليها أو قراراتها المتخذة في موضوع ما، إذ تلجأ الإدارة إلى الإعلان عن طريق الملصقات على الجدران، أو الاستعانة بالنشر عبر الصحف والمجلات الإشهارية، بغية إيصال المعلومات لأكبر عدد ممكن من الأفراد المستهدفين.

يتضمن الإعلان الصادر عن إدارة عمومية العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ اسم الدولة: لأنه وثيقة إدارية صادرة عن سلطة عمومية؛
- ✓ اسم الإدارة: مصدر الإعلان؛
- ✓ الرقم: يسجل في سجل الصادرات للمنظمة؛
- ✓ العنوان: يكتب في وسط الوثيقة، ويتبع بموضوعه، مثلاً: "إعلان متعلق ب...";
- ✓ التاريخ: يحدد زمن إصداره؛
- ✓ التوقيع: يوقع الإعلان من قبل السلطة المختصة.

ومن بين الأمثلة عن الإعلانات<sup>2</sup>: إعلان لإعلام الجمهور بنتائج تحقيق ما، إعلان عن فتح مسابقة للتوظيف، إعلان للمشاركة في امتحان مهني، إعلان عن ساعات الافتتاح والغلق للمصالح الإدارية، إعلان عن انقطاع التيار الكهربائي أو الماء بسبب الأشغال.

<sup>1</sup> برارمة ميلود، مرجع سابق، 2005، ص74.

<sup>2</sup> وهيبة غراممي، مرجع سابق، 2015، ص108.

### 3. وثائق السرد والوصف والتحليل:

#### أ. المحضر:

تدل كلمة "محضر" على "إثبات حضور" فرد أو مجموعة من الأفراد بصفة شخصية في مكان وزمان محدد، لغرض الإدلاء بتصريحاتهم بشأن حادث أو واقعة ما أمام سلطة معينة، ويعرف المحضر على أنه وثيقة إدارية داخلية ومستند قانوني له قوة الإثبات، يقوم فيها المحرر بتسجيل وقائع أو أحداث قد سمعها من شخص أو مجموعة من الأشخاص، وأدلوها بها بصفة إدارية في عين المكان أو عند الاستدعاء إلى مقر العمل، وتدوينها في شكل وثيقة رسمية يطلب منهم التوقيع عليها.

تتطلب عملية تحرير المحضر التمتع بمؤهلات خاصة تمكن العون العمومي المكلف بإعداده من كتابة ما سمعه أو شاهده بطريقة موضوعية وواضحة ودقيقة ومختصرة وكاملة في نفس الوقت، إذ أن المحضر سيصبح مستقبلاً المرجع الرسمي للموضوع الذي يتضمنه، ويكون تحرير المحضر باستخدام الضمير "نحن"، ويكتب التاريخ بالأحرف، وتذكر الساعة ثم اسم وصفة العون المحرر، ويختتم بعبارات تفيد أن الشخص المعني بالأمر قد وقع عليه بعد قراءته.

يتضمن المحضر العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ اسم الدولة: باعتباره وثيقة رسمية؛
- ✓ اسم الإدارة: مصدر المحضر؛
- ✓ الرقم: يسجل في سجل الصادرات؛
- ✓ عنوان متبوع بموضوع: محضر تنصيب أو محضر اجتماع... الخ؛
- ✓ التوقيع: يوقع من قبل الأطراف المعنية.

<sup>1</sup> برارمة ميلود، مرجع سابق، 2005، ص 116.

- ✓ التاريخ: يتم تدوين تاريخ المحضر بالأحرف عوض الأرقام، مع تحديد المكان والمشرفين عليه؛
- ✓ مضمون المحضر: وهي المواضيع التي تشملها المحاضر، ومن أمثلتها: محضر إثبات واقعة مادية معينة، محضر التسليم، محضر التنصيب، محضر الاجتماع.

### ب. التقرير:

وهو عبارة عن وثيقة إدارية يقوم بتحريرها الموظف الإداري ويوقعها ويرفعها إلى رئيسه الإداري بهدف إخباره بحدث أو واقعة معينة، وتقديم جملة من الاقتراحات وطلب الحصول على موافقته بغرض اتخاذ القرارات اللازمة بشأن وضعية ما، ويكون التقرير وصفيًا أو تحليليًا لتفاصيل عملية من العمليات، أو حادثة أو واقعة، أو ما يجري داخل مصلحة إدارية أو منظمة، و يتميز بجملة من الموصفات تتمثل في دقة الوصف و التحليل، وحدوية الموضوع، بساطة اللغة و الاختصار في التعبير، كما تتعد أنواع التقارير وأكثرها استخدامًا: تقرير عن وضعية، تقرير عن حادثة، تقرير عن نشاط، تقرير تفتيش، ... إلخ.

يحتوي التقرير غالبًا على العناصر التالية:

- ✓ الدمغة؛
- ✓ العنوان: ويكتب في أعلى ووسط الوثيقة؛
- ✓ المقدمة: أو ما يسمى بالمدخل، وتعني الجملة التمهيدية، وتتضمن عادة الهدف من التقرير أو أسباب كتابته؛
- ✓ نص التقرير: ويمثل مضمونه، ويشمل عرض الوقائع وأسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- ✓ الخاتمة: وتعني الجملة الختامية، وتتضمن عادة تلخيص الحلول المقترحة لحل المشكل، والتي تعبر عن رأي المحرر بوضوح؛
- ✓ المكان والتاريخ: مثلاً: حرر بتلمسان في .../.../2021؛
- ✓ الإمضاء: توقيع محرر التقرير.

## ت. عرض الحال:

ويسمى أيضا "بيان حال"، وهو وثيقة إدارية إعلامية يحررها المرؤوس وينقل فيها وقائع حادث، أو سير عمل، أو اجتماع، أو جلسة لرئيسه، من خلال سرد الوقائع والحوادث أو عرض حالة معينة بشكل مفصل ودقيق وواضح وصادق وحيادي وفي الوقت المناسب، ويجزر الموظف الإداري هذه الوثيقة من تلقاء نفسه، وهذا بمجرد حدوث الواقعة، أو بأمر من رئيسه الإداري، ولا يتضمن أي نوع من الاقتراحات مثل التقرير.

وينقسم عرض الحال إلى نوعين، عرض حال أو بيان اجتماع، ويتضمن توثيق سير الاجتماعات والجلسات واللقاءات على شكل تقارير مكتوبة، وعرض حال أو بيان إثبات، ويتضمن عرض حادث أو واقعة أو حالة معينة بصورة واضحة ومفصلة.

يتضمن عرض الحال العناصر التالية:<sup>1</sup>

- ✓ اسم الدولة: لأنه وثيقة رسمية؛
- ✓ اسم الإدارة: مصدر عرض الحال؛
- ✓ الرقم: يسجل في سجل الصادرات للمنظمة؛
- ✓ التاريخ: يحدد زمن الإصدار؛
- ✓ صفة المحرر مسبقة بعنوان، مثلا: عرض حال مقدم من طرف رئيس مصلحة المستخدمين مرفوعا إلى السيد .... صفة المرسل إليه؛
- ✓ الموضوع: يكون على شكل جملة مختصرة منسجمة مع محتوى عرض الحال؛
- ✓ المرجع: قد يكون عرض الحال مبنيا على طلب مكتوب أو غير مكتوب من طرف المسؤول؛
- ✓ المرفقات: قد ترفق وثائق تدعم عرض الحال؛
- ✓ التوقيع: يوقع من طرف المحرر.

<sup>1</sup> برارمة ميلود، مرجع سابق، 2005، ص 110-111.

✓ المضمون: يتضمن عرض الحال واقعة معينة، تنقل كاملة بلا زيادة أو نقصان، أي كل ما سمعه أو شاهده المحرر من الحضور وشهود عيان، دون اللجوء إلى التحليل وإبدا الرأي أو الاقتراح، مثلما هو الحال في التقرير، فهو يحزر ويوقع ويرفع من المرؤوس إلى الرئيس.

# المحاضرة التاسعة: الوثائق التشريعية و التنظيمية

تنقسم النصوص إلى قسمين، نصوص تشريعية أي قانونية، وأخرى تنظيمية. النصوص التشريعية هي مجموعة القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التشريعية ممثلة في المجلس الشعبي الوطني بغرفتيه الأولى (مجلس النواب) والثانية (مجلس الأمة)، ورئيس الجمهورية في الحالات الاستثنائية، أما النصوص التنظيمية فهي نصوص تصدرها السلطة التنفيذية والإدارية المختصة في الدولة حسب الإجراءات التي يحددها القانون، وتمثل هذه السلطات في رئيس الجمهورية، رئيس الحكومة، رئيس المجلس الشعبي الوطني، الوالي، رئيس المجلس الشعبي البلدي.

## I. النصوص التشريعية (القانونية):

يشمل اصطلاح "التشريع" في المعنى العام كل ما قد يوجد في الجماعة من قواعد تحكم سلوك الأفراد حكما ملزما بهدف تنظيم هذه الجماعة<sup>1</sup>، وتعرف النصوص التشريعية أو القانونية على أنها "مجموعة القواعد القانونية الملزمة في الدولة والتي على الفرد والإدارة أن تحترمها في تصرفاتها مع الأخذ بعين الاعتبار التدرج بينها وذلك مراعاة لمبدأ المشروعية الذي يعني سيادة حكم القانون"<sup>2</sup>، حيث أن تطبيقها في التراب الوطني يبدأ من يوم

<sup>1</sup> حسن كبيرة، المدخل إلى القانون، منشأة المعارف، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، الطبعة السادسة، 1993، ص11.

<sup>2</sup> بوحيدة عطاء الله، مرجع سابق، 1999، ص131.

نشرها، و تكون نافذة المفعول بعد يوم من نشرها، و تتكون من الدستور، المعاهدات و الاتفاقيات الدولية، القانون، المرسوم، القرار، التعليم، المنشور، الأمر، المقرر.

وتتكون النصوص القانونية من العناصر التالية:<sup>1</sup>

✓ العنوان: لكي يكون العنوان دقيقا، يجب أن يبين نوعية النص (قانون، مرسوم رئاسي، مرسوم تنفيذي، قرار، مقرر...)، مع الإشارة إلى أن للقانون والمرسوم رقم تسلسلي يميزه يسبق بسنة الاصدار، ويلحق الكل بتاريخ الاصدار وموضوع النص.

✓ المستندات أو الحثيات: وهي مجموعة النصوص القانونية التي اعتمد عليها مصدر العمل القانوني كقاعدة أساس أو مادة أولية لتأكيد اختصاصه واطفاء الشرعية على عمله؛

✓ محتوى النص: يتضمن عددا من المواد التي تجمع تحت فروع، فصول وأبواب، تعالج مجموعة من المواضيع المختلفة، ولكنها مكتملة لبعضها البعض، وغالبا ما تخصص المادة الأخيرة لكيفية النشر والتنفيذ من المعنيين بالأمر؛

✓ التاريخ: يظهر تاريخ التحرير في نهاية النص القانوني؛

✓ الامضاء: يضيف الامضاء من السلطة المختصة الطابع القانوني والرسمي، وبدونه يبقى العمل مجرد مشروع ولا تكون له قوة تنفيذية، فهو بمثابة بيان جوهري وشكلية أساسية لإصدار العمل القانوني.

تنقسم النصوص القانونية إلى ما يلي:

## 1. الدستور:

إن كلمة الدستور ليست عربية ويرجح البعض أنها كلمة فارسية مركبة: (دست) بمعنى القاعدة و(ور) أي صاحب، أي "صاحب القاعدة"، وقد دخلت إلى اللغة العربية عن طريق اللغة التركية، ويقابلها في اللغة

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص 131-132

الفرنسية كلمة (constitution) ويقصد بها الأساس، التنظيم، التكوين، أو القانون الأساسي<sup>1</sup>، ويطلق عليه مجموعة من الاصطلاحات، منها: قانون القوانين، أبو القوانين، القانون الأعلى، القانون الأسمى، القانون المقدس والقانون الأساس.

يعرف الدستور على أنه "الوثيقة المنظمة للدولة وشؤون الحكم"<sup>2</sup>، وبمفهومه الشكلي يعرف بأنه "مجموعة من القواعد القانونية التي تتضمنها الوثيقة الدستورية، وعلى هذا النحو فإن هذا التعريف ينحصر فيما هو وارد من أحكام في الوثيقة الدستورية التي تضعها هيئة خاصة وتتبع في وضعها وتعديلها إجراءات خاصة تختلف عن الإجراءات المتبعة في القانون العادي"<sup>3</sup>، أما بمفهومه الموضوعي، فهو يعرف بأنه "مجموعة القواعد القانونية التي تنظم شكل الدولة ونظام الحكم، وتبين السلطة السياسية في الدولة من حيث طبيعة العلاقة بين السلطات واختصاصاتها وإنشاءها وتنظيمها، كما يقصد به القواعد القانونية التي تبين حقوق الأفراد وحررياتهم الأساسية، بغض النظر إذا ما كانت مدرجة في الوثيقة الدستورية أو في وثيقة قانونية أخرى (قواعد قانونية مكتوبة أو غير مكتوبة)"<sup>4</sup>.

وبصفة عامة فإن الدستور هو مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أمر الحكم في الدولة، فهو القانون الأعلى الذي يتحكم في القواعد الرئيسية التي تحدد شكل الدولة وترسم نظام الحكم فيها وشكل الحكومة والسلطات العامة وتنظيمها وتخصصاتها وحدودها وعلاقتها ببعضها البعض، والضمانات الأساسية لحقوق الأفراد والجماعات.

<sup>1</sup> شريط الأمين، الوجيز في القانون الدستوري والنظم السياسية المقارنة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 05.

<sup>2</sup> PERLOT Marcel, et BOULOIT Jean, Institutions politiques et droit constitutionnel, 06<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 1972, p 27

<sup>3</sup> بسيوني عبد الغني عبد الله، القانون الدستوري، الطبعة الثالثة، جمهورية مصر العربية، 2119، ص 66.

<sup>4</sup> MAHIOU Ahmed, « Les principes généraux du droit et la constitution », In RASJEP, Numéro 03, septembre 1978, p 433.

## 2. القانون:

لغويا يعود أصل كلمة قانون إلى الكلمة اليونانية (Kanun) ، و معناها العصا المستقيمة، و كانت تستعمل للدلالة على الاستقامة و النظام، ثم انتقلت إلى الفارسية بنفس اللفظ، وتعني الشيء "المستقيم" أو "الاستقامة" في اللغة العربية، و المقصود بها "مقياس كل شيء وطريقه"<sup>1</sup>، أي "تكرار أمر معين على وتيرة واحدة بحيث يعتبر خاضعاً لنظام ثابت، وبهذا المعنى أطلق لفظ القانون على النظم التي تحكم الظواهر الطبيعية والاقتصادية والاجتماعية..."<sup>2</sup>، أما علمياً فالقانون هو كل علاقة ثابتة بين ظاهرتين تؤدي إلى نفس النتيجة مثل قانون الجاذبية، أو قانون العرض والطلب، وغيرها.

يعرف القانون على أنه "مجموعة القواعد التي تطبق على الأشخاص في علاقاتهم الاجتماعية ويفرض عليهم احترامها ومراعاتها في سلوكهم بغية تحقيق النظام في المجتمع"<sup>3</sup>، ويعرف أيضا بأنه "مجموعة النصوص القانونية العامة والمجردة التي تصدر من السلطة التشريعية في الدولة وذلك بمبادرة من أعضائها، أو من رئيس الحكومة، ويمر القانون بمراحل شكلية إجرائية تتمثل في المبادرة، المناقشة، الموافقة، الإصدار والنشر"<sup>4</sup>.

تتمثل قوانين الإدارة فيما يلي:

✓ الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، الجزء الثاني، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1985، ص793.

<sup>2</sup> سليمان مرقس، الوافي في شرح القانون المدني، المدخل للعلوم القانونية، دار الكتب القانونية، ط6، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1987، ص5-6.

<sup>3</sup> هشام القاسم، مدخل إلى علم القانون، جامعة دمشق، سوريا، 2003-2004، ص6.

<sup>4</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص133.

<sup>5</sup> الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، 2006، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 46 والصادرة في 15 يوليو 2006، الجزائر، 2006.

✓ المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية<sup>1</sup>.

### 3. الأمر:

يعد الأمر النص التشريعي الثاني، و الذي يتخذه رئيس الجمهورية في حالة القضايا المستعجلة و الاستثنائية، و التي عادة ما تكون من اختصاص القانون، مثل حالات الطوارئ، و الكوارث الطبيعية كالزلازل و الفيضانات و غيرها، و في حالة الحروب، و حالة غياب المجلس الشعبي الوطني أو انعدامه في الدولة، أو عند الضرورة، وذلك طبقا للمادة 39 من الدستور، أو في ما بين الدورات التشريعية، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه و بمجرد زوال حالة الاستثناء يتوجب عرض الأمر الصادر على المجلس الشعبي الوطني، أي الهيئة التشريعية عند انعقاد دورتها المقبلة، و هذا بغية المصادقة عليه و منحه صفة قوة القانون، و ترجع صلاحية إصدار الأوامر دستوريا إلى رئيس الجمهورية وفقا للمادة 171.

### 4. المرسوم:

يختلف المصطلح المستعمل لهذا المفهوم من دولة إلى أخرى، والمقصود به جملة القرارات الإدارية التي تصدر عن السلطة التنفيذية، والتي تكون لها قوة القانون، فالمرسوم نص قانوني يصدر عن رئيس الجمهورية ويسمى مرسوم رئاسي، أو عن الملك و يسمى مرسوم ملكي، أو رئيس الحكومة و يسمى مرسوم تنفيذي، وفق أسس محددة تكون مذكورة في الدستور، و يتميز بأن له قوة القانون، و أنه يوضع غالبا لشرح وتوضيح القانون و كيفية تطبيقه، و يرقم و يؤرخ مثله باستثناء المراسيم المتعلقة بالمناصب الفردية، التي تخص تعيين كبار

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 03 والصادرة في 20 يناير 2008، الجزائر، 2008.

الموظفين أو إنهاء مهامهم، كالسفراء، رؤساء الدواوين، الولاة،... . المرسوم لا يلغى ولا يعدل المرسوم إلا بمرسوم آخر أو بنص قانوني أعلى منه درجة، وينقسم المرسوم إلى نوعين:<sup>1</sup>

أ. المرسوم الرئاسي: يصدره رئيس الجمهورية عندما يكون موضوع المرسوم ضمن سلطات أو صلاحيات الرئيس، وقد يرد النص عليها بصلب الدستور أو بأحكام القانون كما يمارس سلطات تنظيمية في المسائل غير المخصصة للقانون؛

ب. المرسوم التنفيذي: يصدره رئيس الحكومة طبقاً لأحكام المادتين 85 و125 من الدستور، والهدف منها تنفيذ القانون أو التنظيم، وإن أهم مرسوم يخص الموظف الإداري هو "مرسوم إنشاء المؤسسة" التي يباشر أعماله فيها - "المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 19 يناير سنة 2008، والمتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية"<sup>2</sup>.

## 5. القرار:

هو مجموعة الإجراءات التنظيمية التي تتخذها السلطات الإدارية حسب تخصصاتها، وهو النص الذي يصدره ويوقعه الوزراء أو الولاة أو رؤساء المجالس الشعبية الولائية أو البلدية أو مديرو المؤسسات العامة فيما يخص تسيير المؤسسات التي يشرفون عليها حسب النصوص القانونية المعمول بها. في أغلب الأحيان، يعتمد القرار على مرسوم، بمعنى أن القرار يأتي ليشرح ويوضح طريقة تنفيذ المرسوم، وتنصف القرارات إلى:<sup>3</sup>

أ. القرارات الوزارية المشتركة: يمكن أن يصدر القرار عن عدة وزارات ويسمى "قرار وزاري مشترك"، ويكون في حالة المواضيع التي تكون من اختصاص وزارتين أو أكثر وتحمل توقيعات الوزراء المعنيين؛

ب. القرارات الوزارية: هي تلك القرارات التي يصدرها وزير واحد ضمن مهام قطاعه؛

ت. القرارات الولائية: هي تلك القرارات التي يصدرها الولاة ضمن الصلاحيات التي يمنحها لهم القانون؛

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص134

<sup>2</sup> الأمر 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006، مرجع سابق، 2006، الجزائر، 2006.

<sup>3</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص135

ث. القرارات البلدية: وهي القرارات التي يصدرها رؤساء البلديات في حدود اختصاصاتهم.

### 6. المقرر:

يعرف على أنه نص قانوني أو تطبيقي يصدر عن جهة أو سلطة إدارية بهدف تنفيذ مهمة معينة، أو ضبط وتحديد كفاءات تطبيق نص معين، حيث يتخذه الوزير أو الوالي أو المدير التنفيذي أو من فوض له حق الإمضاء بهدف معالجة مشكلة محددة، هو يشبه القرار في شكله ووظيفته وصيغته، إلا أنه أقل منه درجة، إذ يتخذ في القضايا الأقل أهمية من القضايا التي يتخذ فيها هذا الأخير مثل المنح والعطل الاستثنائية، تعيين، تنصيب، تثبيت، ترقية، نقل أو توقيف الموظفين، الاستفادة من وضعية مثل مقرر منح سكن أو امتياز في مجال العمل. وقد يكون المقرر جماعيا أو فرديا، ويصدر من الرؤساء الإداريين في المراكز الدنيا ويخص الموظفين في أسفل السلم الهرمي للمنظمة، ويكون له طابع تنفيذي.

إن الفرق بين القرار والمقرر يكمن في أن الأول يصدر عن السلطة التنفيذية أي الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي الولائي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي، ويكون الهدف منه شرح وتوضيح طريقة تنفيذ مرسوم معين، أما المقرر فيصدر عن من تم ذكرهم سابقا ومن تم منحهم حق الإمضاء بالتفويض في بعض المسائل، ويكون في الحالات الأقل أهمية من التي يصدر فيها القرار.

### 7. المنشور:

ويطلق عليه أيضا "الدورية" ويعرف على أنه وثيقة إدارية داخلية خاصة تهدف إلى تفسير القرارات أو نشر التعليمات والأوامر والتوجيهات بصفة كاملة أو ملخصة من السلطة العليا في الحكومة إلى المستويات الدنيا التابعة لنفس السلطة، أي جميع الموظفين أو المستخدمين المرؤوسين، مثل المناشير التي يصدرها رئيس الحكومة (الوزير الأول) أو السلطة الحكومية التي تختص بالوظيفة العمومية، والمناشير التي تستعمل على مستوى الوزارات والمؤسسات. يصدر المنشور عادة بعد صدور نص قانوني مهم لغرض التذكير بأهدافه والتوجيه في طرق تنفيذه، وينقسم إلى ثلاثة أنواع، المنشور الإيضاحي، والذي يهدف إلى شرح النصوص القانونية أو

التنظيمية لتفادي سوء فهمها من قبل الأعوان المكلفين بتنفيذها وبالتالي الوقوع في الأخطاء، والمنشور التنفيذي، الذي يتضمن مجموعة من التعليمات أو الأوامر إلى المعنيين بالأمر، بالإضافة إلى المناشير التي تنشر في الإدارات العسكرية وتصدر عن المستويات العليا في القيادة.

## 8. التعليمات:

إن التعليمات<sup>1</sup> في مفهومها الضيق هي تلك الوثيقة الإدارية التي تصدر من السلطة العليا في البلاد (رئيس الجمهورية، الوزير الأول، الوزير، كاتب الدولة)، و في بعض الأحيان من المدراء المركزيين، وتوزع على جميع المصالح المركزية والمحلية، تتميز بالأهمية والقيمة المستمرة ما دامت لم تلغ. أما في مفهومها الواسع فيطلق عليها إجراءات التنظيم الداخلي، حيث أنها إذا تضمنت قواعد جديدة من شأنها التأثير في المراكز القانونية الذاتية أخذت مكانتها ضمن التدرج القانوني بحسب الجهة التي أصدرتها، بعكس ما إذا تضمنت مجرد توضيحات وتوجيهات فإنها تبقى مجرد إجراء داخلي كما يدل عليه اسمها.

كما تعرف التعليمات على أنها وثيقة إدارية داخلية تصدر من السلطة الإدارية العليا، من الرئيس الإداري إلى المرؤوسين والموظفين الإداريين الأقل منه مرتبة في السلم التنظيمي، الهدف منها إعطاء التعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين، وتنتشر على نطاق واسع في المصالح الداخلية والخارجية، وتبقى سارية المفعول لحين تعديلها أو إلغائها.

## II. الوثائق التنظيمية

تعرف النصوص التنظيمية أو القرارات التنظيمية العامة بأنها "النصوص التي تضع قواعد عامة موضوعية تسري على جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط التي وردت في القاعدة"<sup>2</sup>، كما تعرف بأنها "فئة من القرارات

<sup>1</sup> بوحيدة عطاء الله، مرجع سابق، 2011-2012، ص 64.

<sup>2</sup> شمس مرغي علي، "القرارات الإدارية التنظيمية «اللائح» في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة العلوم الإدارية، العدد الثاني، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1986، ص 159.

الإدارية تتضمن قواعد عامة وموضوعية ومجردة، تتعلق بجملة من الحالات والمراكز القانونية والأفراد غير المحددين بذواتهم ووظيفتها خلق أو تعديل أو إلغاء الحالات والمراكز القانونية العامة<sup>1</sup>، فهي "قواعد عامة مجردة، لا تنطبق على أشخاص بذواتهم، وإنما تنطبق على جميع الأشخاص الذين تتوفر فيهم الصفات المحددة بها، وعلى الوقائع التي تتوفر فيها الشروط والأوصاف الواردة بها"<sup>2</sup>. و نستطيع القول، أن النصوص التنظيمية عبارة عن تشريع يصدر عن السلطة التنفيذية، مثل التشريع الذي يصدر عن مجلس النواب، فالتنظيمات التي تكون حسب المعيار الموضوعي هي بمثابة قوانين، لكنها من الناحية الشكلية عبارة عن قرارات إدارية لأنها تصدر عن السلطات التنفيذية.

### 1. النظام الداخلي:

تعرف المادة 77 من القانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21، والمتعلق بعلاقات العمل، النظام الداخلي بأنه "وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم لزوما القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط، أما في المجال التأديبي فهو يحدد طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ"<sup>3</sup>، كما يعرف بأنه وثيقة تصدرها المؤسسة، تتضمن مجموعة القواعد العامة والدائمة التي تملى على العمال أو الموظفين في المؤسسة، والتي تقضي باحترام أوامر صاحب العمل أو الموظفين الأعلى منهم مكانة ضمن السلم التنظيمي للمؤسسة، وتكون هذه الأوامر في حدود تنفيذ واجباتهم والمهام المتفق عليها، والتي تكون ضمن اختصاصهم و صلاحياتهم، كما أن اخلال الموظفين بالتزاماتهم يعرضهم للمجالس التأديبية التي يشرف عليها صاحب العمل بصفته رئيسا للمؤسسة.

<sup>1</sup> عمار عوابدي، نظرية القرارات الادارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، دار هومة، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2009، ص111.

<sup>2</sup> محمد محمود حافظ، القرار الإداري، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1976، ص167.

<sup>3</sup> المادة 77 من القانون 11/90 المؤرخ في 1990/04/21، الجزائر، 1990.

## 2. الخريطة التنظيمية (الهيكل التنظيمي):

عرف Max Weber الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية، تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"<sup>1</sup>، وعرفه Henry Mintzberg بأنه "مجموعة من الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"<sup>2</sup>، أما Robbins فيعرفه بأنه "إدارة نصف من خلالها إطار التنظيم ودرجة تعقده أو مركزيته"<sup>3</sup>، كما عرفه بعض علماء الإدارة بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، و من في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز و الوحدات الإدارية ذات السلطات و المسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، و اتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز"<sup>4</sup>.

## 3. الدليل:

الدليل لغة: المرشد، جمع (أدلة)، وأدلاء، ما يستدل به، الدليلة: الدليل الواضح<sup>5</sup>، ويعرف على أنه وثيقة إدارية تكون على شكل كتيب صغير مطبوع أو ملف يتضمن أوراق مطبوع عليها مجموعة من المعلومات والبيانات الهامة عن المؤسسة، كأهدافها ومهامها ونشاطاتها على مستوى مختلف وحداتها الإدارية، بالإضافة إلى جملة من الإرشادات توضح للعاملين إجراءات وأساليب العمل المتبعة فيها، وحقوقهم وواجباتهم داخل

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1999، ص293.

<sup>2</sup> Henry Mintzberg, Structures et dynamiques de l'organisation, Edition d'Organisation, 18<sup>ème</sup> édition, Paris, 2005, p18.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص205.

<sup>4</sup> صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص267

<sup>5</sup> المعجم الوسيط في اللغة العربية لمجموعة من علماء اللغة العربية، ج1، مطبعة مصر شركة مساهمة مصرية، جمهورية مصر العربية، 138هـ/1960م.

المنظمة، ويهدف إلى تقديم المعلومات والحقائق والتوجيهات بشكل بسيط ومختصر ومحدد كما يساعد على أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### 4. البرامج:

إن البرامج هي مزيج من السياسات والاجراءات التي يعدها المدير على مستوى المؤسسة بغرض بلوغ هدف معين، وتكون إما رئيسية أو ثانوية، فعندما تريد المؤسسة القيام بمشروع كبير، فإن العملية تحتاج إلى إعداد برامج فرعية و التنسيق بينها بصورة متكاملة للوصول إلى الهدف المسطر على أكمل وجه، لأن أي تأخر أو عجز في أحد الخطط الفرعية يمكن أن يتسبب في تأخير تنفيذ البرنامج العام و التسبب في خسارة في الإيرادات وزيادة في النفقات، و هنا تلعب الميزانية التقديرية دورا أساسيا في تطبيق البرامج، كما يمكن أن تكون برنامجاً بحد ذاتها. كما يقصد بالبرامج<sup>1</sup> أيضا، سياسات الإدارة المدونة المكتوبة والتي يعدها عادة رجل التخطيط والمتضمنة أساسا لبرامج التخطيط، ونذكر منها:

✓ مخططات العمل السنوية؛

✓ مخططات العمل الدورية (الرباعية والخماسية)؛

✓ برامج النشاطات الجارية.

ونظرا للعلاقة الوثيقة بين التخطيط والتنظيم، فإن مثل هذه الوثائق الإدارية تكون مرشدا و هاديا عند تصميم التنفيذ.

#### 5. الملفات والسجلات:

تعرف الملفات على أنها مجموعة من الوثائق الإدارية المختلفة تخص شخص أو قضية يستوجب دراستها ومناقشتها، مثل ملف الموظف، والذي يحتوي وثائق رئيسية ضرورية ووثائق أخرى إدارية تشمل مساره المهني

<sup>1</sup> وهيبه غراممي، مرجع سابق، ص138.

من تاريخ توظيفه في المنظمة إلى غاية انتهاء علاقة العمل معها. وبصفة عامة يتضمن الملف الشخصي للموظف، حالته المدنية، مستواه الدراسي والشهادات التي تحصل عليها، مساره المهني وتدرجه الوظيفي، غياباته والشهادات المرضية التي بررتها، وغيرها. أما السجلات فهي كل الدفاتر والملفات ومحاضر الاجتماعات والجلسات وغيرها من الوثائق و الأوراق و التي تحتوي على بيانات و معلومات عن نشاط المنظمة أو العاملين بها، و تحفظ للرجوع إليها كلما دعت الضرورة.

## 6. التقارير:

يعرف التقرير على أنه عبارة عن وثيقة إدارية يقوم بتحريرها وتوقيعها الموظف الإداري، والذي يطلق عليه لقب "المقرر"، ويرفعها إلى المسؤول الأعلى منه درجة في السلم الإداري للمنظمة، بهدف إفادته بحادثة أو واقعة ما وعرض مجموعة من الاقتراحات بشأنها من أجل الحصول على موافقته لاتخاذ قرارات حول هذه الوضعية العاجلة. ويتميز التقرير بجملة من المواصفات في الشكل والمضمون، والتي تتمثل أساسا في<sup>1</sup> دقة الوصف والتحليل، بساطة اللغة، الإيجاز في التعبير ووحودية الموضوع.

يهدف التقرير الإداري إلى مساعدة المتلقي على فهم وضعية معينة وإبداء رأيه فيها، من خلال:<sup>2</sup>

✓ تشخيص حالة ووضعية المؤسسة أو المصلحة في فترة زمنية معينة أي استعمال التقرير الإداري كوسيلة اتصال؛

✓ تحليل وضعية من الوضعيات واستقصاء معلومات واحصاءات؛

✓ وصف حادثة أو واقعة وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لها وتحديد التوقعات المستقبلية من خلال كشف نقاط القوة والضعف؛

✓ التبليغ عن حالة طارئة والتمكن من تشخيص وطرح المشكلة.

<sup>1</sup> ميمش علي، رزاق العربي، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> ميمش علي، نفس المرجع، ص 169.

**7. اللوائح:**

للفقهاء القانونيين رأيان مختلفان فيما يخص اللائحة، فهناك من ينفي تقارب مضمونها مع القانون، وهناك من يطابق بينهما من حيث المعيار المادي فقط<sup>1</sup>.

تمثل اللائحة تشريعاً حكومياً محضاً، حيث أنها تشكل عملاً إدارياً طبقاً للمعيار العضوي، و في نفس الوقت تشكل عملاً تشريعياً طبقاً للمعيار الموضوعي لأنها تتضمن قواعد عامة و مجردة مثل القوانين العادية، و من ثم فهي تشكل أحد مصادر البناء القانوني في الدولة<sup>2</sup>، وتتضمن هذه الفئة من القرارات قواعد عامة وموضوعية ومجردة تتعلق بجملة من الحالات والمراكز القانونية و الأفراد غير المحددين بذواتهم ووظيفتها خلق أو تعديل أو إلغاء الحالات و المراكز القانونية وأنها تمتاز بالثبات والجمود النسبي، مثل القانون، حيث ال تستنفذ مضمونها و أثرها بمجرد تطبيقها أول مرة بل تظل قابلة للتطبيق متى توفرت شروط و ظروف تطبيقها<sup>3</sup>، و هناك من يرى أنها تلك الفئة من القرارات الإدارية العامة المتضمنة للأحكام الجزئية التفصيلية اللازمة لتطبيق القانون تطبيقاً سليماً و فعالاً<sup>4</sup>.

**8. منشورات إلكترونية ومطبوعات مختلفة:**

نقصد بالمنشورات الإلكترونية مجموعة المنشورات التي تنشرها المؤسسة أو الإدارة العمومية عن طريق وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وعلى مستوى الشبكة الإلكترونية عبر موقعها الإلكتروني الخاص أو مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، وتهدف إلى تسهيل عملية الاتصال مع مختلف الأطراف التابعة لها داخلياً أو خارجياً. ويعرف الموقع الإلكتروني على أنه "مجموعة من صفحات الويب المترابطة التي قد تحتوي على: نصوص، صور، أفلام فيديو، تسجيلات صوتية، والموقع الإلكتروني مستضاف في خادم (Server) واحد على

<sup>1</sup> R.CARRE DE MALBERG, Contribution à la théorie générale de l'Etat (tome1), Edition de CNRS, Librairie de la société du recueil Sirey, Paris, 1962, p331.

<sup>2</sup> سعاد بن سريّة، مركز رئيس الجمهورية في تعديل 2008، (د.ط)، دار بلقيس، الجزائر، 2010، ص142.

<sup>3</sup> عمار عوابدي، مرجع سابق، 2009، ص111.

<sup>4</sup> سليمان محمد الطماوي، النظرية العامة للقرارات الإدارية، دار الفكر العربي، الطبعة الثالثة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1966، ص471.

الأقل، ويمكن استعراض هذا الموقع من خلال جهاز حاسب يتضمن متصفح للأنترنترنت مثل internet explorer أو Mozilla Firefox أو غيرها من المتصفحات، ومع التطور الحديث أصبح بالإمكان تصفح المواقع من خلال أجهزة الهاتف النقال الحديثة<sup>1</sup>.

أما المطبوعات المختلفة، فهي كل المطبوعات التي تتعلق بنشاط المنظمة من خلال الإعلانات المستخدمة من طرف الإدارة مثل تصريح البيع، تعهد، إلخ.

<sup>1</sup> شريم رامي، كيف نقيم موقعا إلكترونيا، مجلة المعلوماتية، العدد 16، سوريا، حزيران 2007، ص 112-115.