**مقدمة**

يعتبر مقياس المراسلات الإدارية أحد أبرز المقاييس المهمة بالنسبة لطلبة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، لما له من أهمية بالغة في الحياة العملية للطالب بعد تخرجه، حيث يوظف اغلبهم في الادارات والمؤسسات العمومية ، وكما هو معروف فان النشاط الإداري عموما والاتصال بوجه خاص، يعتمد في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلا ومضمونا، بحكم ان النشاط الإداري لاسيما في المؤسسات والإدارات العمومية يعتمد اساسا على الوسائل الكتابية، ومن ثم فإن الكتابة تجسد وتعكس مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة والقرارات التي تتخذها.

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

وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما...إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاغ في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقا للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات العمومية.

وعليه تعد وثائق إدارية جميع المراسلات والمحررات والمستندات التي تتعامل بها الإدارة فيما بينها وبين الجهات الأخرى كالأشخاص الاعتبارية أو الطبيعية.

ويمكن حصر هذه المحررات فيما يلي:

**المراسلات:** وتلجأ إليها الإدارة عندما تريد التعامل أو الاتصال أو المخاطبة ( كالرسالة، والإعلان والمذكرة والبلاغ والبرقية، الدعوات والاستدعاءات، وجداول الإرسال........الخ)

**الوثائــــــق:** تتعلق بأحداث الإدارية ونشاطها وهي تُعرف بوثائق السرد الإدارية (كالتقرير وعرض حال والمحضر)

**النصـــــوص:** وتعتبر وسيلة من وسائل تعتمد عليها الإدارة أثناء ممارسة نشاطها القانوني تجاه الأشخاص (كالمرسوم، القرار، المقرر............الخ) ، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين

النصوص التنظيمية ( المراسيم، القرارات، المقررات)

والنصوص التفسيرية ( المناشير، التعليمات،المذكرات التوجيهية )

إن العناية بالتحرير الإداري وحيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لكتابة المحررات الإدارية بشكل جيد و سليم، ينبغي أن تشكل إحدى الأولويات لدى كل موظف عمومي مهما كانت وظيفته أو مستواه التدرجي، لأن الجميع مدعوون بشكل مستمر أو ظرفي إلى إنجاز عمليات التحرير الإداري، كما أن صورة الموظف، كفاءاته وخصيته تبرز بشكل كامل وصريح من خلال محرراته وكتاباته، لذلك ينبغي على كل موظف عمومي بذل قصارى جهده واغتنام هذه الفرصة الثمينة لتحصيل التقنيات الخاصة بالتحرير الإداري والإلمام بها.

وتهدف هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من حيازة القدرات والمؤهلات اللازمة لإنجاز محرراته لاسيما مرسلاته الإدارية وفق الضوابط والمواصفات الخصوصية، تحقيقا لدرجة عالية من المصداقية والفعالية، وهو ما يتطلب من كل طال او متكون بحكم الطبيعة العملية لمجال التحرير الإداري الاعتناء بالجانب التطبيقي عبر تكثيف المحاولات الإنشائية.

وتتناول هذه المطبوعة موضوعات المراسلات الادارية حسب البرنامج المعتمد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من خلال مجموعة من المحاور الأساسية على النحو التالي:

المحور الاول: مدخل للرسائل الادارية

المحور الثاني: مختلف الادارات العمومية

المحور الثالث:كيفية كتابة الرسائل الادارية.

وفي الأخير أرجو ان أكون قد وفقت في تقديم الأحسن وان تكون هذه المطبوعة مرجعا مفيدا للجميع من زملائي الأساتذة وأعزائي الطلبة بتقديم الانتقادات والاقتراحات البناءة الكفيلة بتحسينها في المستقبل إنشاء الله.

**د/ مبروك رايس**

|  |
| --- |
| **ماهية وخصائص وصيغ الأسلوب الإداري وكيفيــــــة كتابــــــة الرســــائل الإداريـــة** |

**ماهية التحرير الإداري**

**صيغ التحرير الإداري**

**مميزات الأسلوب الإداري**

**مهارات الكتابة وشروط التحرير الفعال**

|  |
| --- |
| * اكتساب المهارات الرئيسية في إعداد المحررات الإدارية * التعرف على التقنيات الرئيسية في التحرير الإداري. * اكتساب المفاهيم الرئيسية في مجال التحرير الإداري الفعال * اكتساب المفاهيم الرئيسية حول أهمية وأهداف وطرق التحرير الإداري الفعال |

**اولا: ماهية التحرير الإداري**

التحرير الإداري فن يتناول طريقة الكتابة والإبداع في عرض المواضيع من خلال ترتيب أجزائه وتوضيح نتائجه وبهذا نستطيع أن نستخلص ان أسلوب التحرير الإداري يختلف عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وهذا كله يعتمد عليه في النشاط الإداري ككل . وذلك في الإدارات والمؤسسات العمومية وبالتالي يمكن الاستدلال على قدرة الإدارة او ضعفها او نجاعتها وفعاليتها من خلال صلاحية و سلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها لهذا يستلزم على الموظف العمومي التمكن من حيازة المؤهلات الضرورية لتحديد المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح شكلا ومضمونا . [[1]](#footnote-2)

1. **مفهوم التحرير الإداري**
   1. **مفهوم التحرير الإداري لغة**

حرر يحرر تحرير أي كتب , وتحرير الكتاب وغيره تقويمه وتحرير الكتابة : إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هوا لخطأ في القول والحساب والكتابة هو لغة مشتقة من . يحرر . تحريرا ، أي يكتب وهي مشتقة من حرر أي أطلق سراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير [[2]](#footnote-3)

* 1. **مفهوم التحرير الإداري اصطلاحا**

وتعني الإنشاء والكتابة وأصلها مشتق من المحررات الإدارية إي الوثائق التي تحررها الإدارة عن طريق موظفيها وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى و دلك بغية الوصول الى الهدف المنتظر .

ونجد عملية الكتابة الادارية لمختلف المراسلات والوثائق وفق الصيغ والمواصفات الخصوصية ومن أهم ما يراعيه محرر الرسالة في فن التحرير الإداري :

* معرفة القواعد الأساسية للكتابة
* الخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة

ويمكن تعريفه:

* **التعريف الاول**: وهو عبارةٌ عن وظيفةٍ إداريةٍ تعتمدُ عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإداريّة الفرعيّة من خلال تكليفِ مجموعةٍ من الموظفين بإعدادِ وكتابة تقاريرٍ، ومُلخّصاتٍ إداريةٍ حول موضوعاتٍ تُحددها الإدارة مسبقاً.[[3]](#footnote-4)
* **التعريف الثاني**: يُعرفُ التحريرُ الإداري بأنه من إحدى الوسائل المُستخدمة في تعزيزِ الاتّصال بين الأقسام الإداريّة المُختلفة من خلال قيام المُوظفين بتقديمِ تقاريرٍ كتابية، وإحصائيّة، وغيرها مِن التقارير الأُخرى التي تَصِفُ طبيعةَ العمل في كُلِ قسم.[[4]](#footnote-5)
* **التعريف الثالث**: ومِن التعريفات الأُخرى للتحريرِ الإداريّ، هو قيامُ الإدارةِ بِتوجيه بعض المُوظّفين لإعدادِ وثائق تَهدفُ إلى توفيرِ قنوات اتّصالٍ تَربِطُ بين الإدارةِ، والأقسام الداخليّة، والخارجيّة للشَّرِكة. [[5]](#footnote-6)
* **التعريف الرابع**: "مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها , وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى , وكذالك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها"[[6]](#footnote-7)
* **التعريف الخامس**: "يعتبر التحرير الإداري عملية الكتابة للوثائق والمراسلات والنصوص والتعليمات وفق صيغة إدارية ورسمية باستخدام أسلوب فني متميز."[[7]](#footnote-8)

والتحرير الإداري يستخدم الأسلوب الإداري الذي يتميز عن باقي الأساليب الأخرى بخصائص خاصة بالإدارة باعتبار ها مرفق عام وصاحب سلطة، يتعين اختيار المصطلحات الخاصة والتعبير المطلوب حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة.

1. **الأسلوب الإداري**

بالرغم من تنوع واختلاف وكثرة الوثائق والمحررات الادارية بحيث يصعب حصرها جميعا، وتتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عددا من الوثائق الواسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير ولمحاضر وغيرها ، الميزة المشتركة لهذه المحررات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة وشكلا متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية والمشروعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة ، هذه الاعتبارات تستوجب حيازة المحرر لعدد من المؤهلات والكفاءات التي تمكنه من تحريروثائقه ومراسلاته بما يفي بالغرض من هذه المحررات على أحسن وجه ممكن.

* 1. **خصائص وقواعد الأسلوب الإداري**

يعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير كتابة بلغة سهلة ودقيقة ومميزة مستندة من نصوص منظمة للإدارة باعتبارها صاحبة سلطة وتعمل لتحقيق مصالح للجمهور وعلى هذا الأساس يتميز الأسلوب الإداري بجملة من الخصائص يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنها من احترام التسلسل الإداري (التدرج الرئاسي) وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر ثم المحافظة على سر المهنة وهذه الخصائص يجب أن تتوفر في الموظف الإداري أو أي شخص معني بهذا النوع من التحريرات أو المراسلات التي يجب احترامها.

وهذه الخصائص عبارة عن قواعد تنظيمية يجب احترامها , وهذه القواعد هي جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم الإداري وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس سواء من أعلى أو من أسفل على النحو الأتي:[[8]](#footnote-9)

* + 1. **احترام التسلسل الاداري** :

يقوم التنظيم الاداري في الدولة على أساس التسلسل الاداري وهذا الاخير يتخذ شكل هرم يتجزأ الى عدة أجزاء من الأعلى الى الاسفل وفقا للقاعدة القانونية (الاعلى يسود الادنى).

ولابد للاشارة لقاعدة اخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الامر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الاداري، بمعنى انه اذا وجهت رسالة الى احد رؤساؤك فلابد ان يطلع عليها ورؤساءك المباشرين، (مثلا الى السيد مدير التربية بواسطة السيد المفتش التعليم الأساسي بواسطة السيد مدير مدرسة القمم ...الخ ، الرئيس الاداري يستعمل العبارات التالية ( قررت، اوجه، لاحظت .) اما المرؤوس ( اقترح . انفذ )

* + 1. **المسؤولية والحذر**

لأن التحرير الاداري هو فن، ان مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الاداري ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والاصل ان رئيس المؤسسة او مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي استندت اليه في اطار نشاط مؤسسته وذلك طبقا للقاعدة القانونية (حيث تكون السلطة تكون المسؤولية) لكن قد يتغيب المدير لمانع ما او يفوض بعضا من صلاحياته الى احد مساعديه لفترة معينة، وعليه يجب على المحرر مراعاة المسؤولية التامة عند التحرير وعدم استعمال ضمير الجمع (نحن) بل يستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير مثلا (يشرفني أعلمكم بدلا من يشرفنا نعلمكم) ، اما الحذر فهو التحفظ وعدم تحمل المرؤوس للمسؤولية بل يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار، فعليه اختيار العبارات العامة التي لا تحمل اثباتات صريحة مثلا العبارات التالية (يبدو لي . في رأيي . يظهر مما سبق )

* + 1. **واجب المحافظة على السر المهني**

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف . الا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة ، اذ يجب على الموظف ان يحافظ على سر المهنة فلا يوزع او يطلع الغير خارج ضرورة مصلحته على اي عمل او اي شئ مكتوب او خبر يعرفه كما يمنع من افشاء وثائق المصلحة او اتلافها دون تجديد مكتوب من رئيس اداري .

* + 1. **الالتزامُ بِمُواصفات المُراسلات الإدارية العامة، مثل: جودةِ خطّ الكتابة،** وتوفير كافّة معلومات الإرسال الخاصّة بالمُرسلِ، وأيضاً كتابة معلومات المُستلم، واستخدامُ مُغلف رسائلٍ رسمي يحتوي على اسم، وشعار المؤسسة في المُراسلات البريديّة، والورقيّة.
    2. **التقيّدُ بالمسؤوليّة**
    3. أي أن يتقيدَ الموظفون المسؤولون عن إعدادِ التقارير الإدارية، بكافةِ المسؤولية حولَ طبيعة هذه التقارير من حيث أسلوب كتابتها، والمُحتوى الخاص بها.
  1. **مبادئ الأسلوب الإداري**

يحصل للمرء عند الاطلاع على الوثائق الإدارية بجميع أصنافها وأغراضها (قوانين، أوامر، قرارات، مقررات، مداولات، تقارير، مناشير، مذكرات، محاضر جلسات، رسائل،   جداول إرسال، استمارات..)، والتمعن في شكلها ومضمونها وعباراتها وطريقة إخراجها بصرف النظر عن مصدر إنتاجها، أو المكلف بصياغتها أوالمعنيين بها، أن الكتابة الإدارية تختص بوحدة في التعبير وتجانس في الأسلوب بهما تتميز عن أنواع الكتابات الأخرى، وتعود خصوصية هذا الأسلوب إلى طبيعة الإدارة ومهامها وما تكتسيه من اعتبارات عامة وتضطلع به من ادوار عملية تنعكس على النصوص الإدارية كوسائل واليات عمل تستند إلى قواعد ومرجعيات قانونية تعطيها الصيغة   الرسمية وتضفي عليها الحجية اللازمة، ويرتكز الأسلوب الإداري  على جملة من المبادئ من بينها:[[9]](#footnote-10)

* + 1. **احترام مبدأ المصلحة العامة أو أداء مهام ذات مصلحة عامة:**

ويعو ذلك إلى أن الإدارة منبثقة عن الدولة، وهي الشخصية المعنوية العليا المكلفة بتمثيل المجتمع ورعاية شؤونه والسهر على مصالحه ومواكبة تطور احتياجاته وتلبية طلباته. ومن هذا المنطلق، يكتسي عمل الإدارة صبغة السلطة العمومية وخاصياتها. فهي ترعى مصالح الأفراد والجماعة وتستحيب لانشغالاتهم ولها مسؤولية تجاههم وحق عليهم. ويتجلى هذا الموقف في الصبغة الرسمية للمعاملات والقواعد والإجراءات المتبعة في العمل والأسلوب الذي ينتهجه محررو الوثائق الإدارية في التعبير والكتابة وإعداد النصوص التنظيمية. وتعزز مرتكزات الأسلوب الإداري سلطة الدولة واستمرارية المرفق العمومي، وترسخ مفهوم المصلحة العامة والتشبع بروحها، وتوضيح أهدافها وبلورتها والالتزام بالحياد والمساواة في الانتفاع بالخدمات الإدارية وحسن أدائها وتطويعها لتتماشى مع انتظارات المواطن[[10]](#footnote-11).

* + 1. **الاعتراف بمسؤولية الدولة في التحرير الإداري وسلطة التوقيع**

 إن الأنشطة التي تقوم بها الإدارة تلزم مسؤولية الدولة. و تتجلى هذه المسؤولية   في   صحة المعلومات المستخدمة ومضمون البيانات الواردة بالوثائق الصادرة عنها ونتائج القرارات والأوامر والتعليمات التي تتضمنها. والكتابات الإدارية ملزمة للإدارة أمام العموم.  وكل عون عمومي، مهما كانت رتبته في السلك الإداري مسؤول إزاء رؤسائه على تنفيذ المهام المناطة بعهدته، وعن السلطة   التي منحت له، ولا تعفيه المسؤولية الخاصة التي يتحملها مرؤوسوه من أية مسؤولية ملقاة على عاتقه،  وتتمثل المسؤولية في  الالتزام بالتحفظ   وعدم إفشاء السر المهني.   فالسلطة الموقعة على الوثيقة هي المسؤولة عن مضمونها وعما تتضمنه من خلل أو تتسبب فيه من  تجاوز عند التطبيق.[[11]](#footnote-12)

* + 1. **العمل وفق مبدأ التسلسل الإداري**

تشكل الإدارة بنية هرمية واسعة ومنظمة تسلسليا من قاعدة الهرم إلى الوزير الذي يمثل السلطة العليا في الوزارة وتوجد مجموعة معقدة من العلاقات التسلسلية (سلطة تسلسلية تمارس من أعلى إلى أسفل ومرؤوسية تسلسلية من أسفل إلى أعلى). ويقوم من الوزير إلى رئيس الدولة تسلسل بين المؤسسات السياسية. وينتج عن احترام التسلسل الإداري تنظيم للعمل وتوزيع للأدوار وانضباط بدونه تعم الفوضى. فلا يمكن اتخاذ قرار بأسفل الهرم دون إذن أعلاه وان اقتضى الحال السلطة التي منحته التفويض، ويرتب الموظفون في قطاع الوظيفة العمومية حسب الصنف أو الدرجة (أ، ب، ج، د). ويكون الموظف تجاه الإدارة في حالة نظامية وترتيبية، وينتمي الموظف إلى سلك يشتمل على رتبة أو أكثر. ويقع ترتيب الموظف حسب مستوى انتدابه ضمن صنف معين حسب الترتيب التنازلي، ويشمل السلك كل الموظفين الخاضعين لنفس النظام الأساسي الخاص والمؤهلين لنفس الرتب، وتضبط جملة النصوص القانونية والتشريعية والترتيبية النظام الأساسي العام لأعوان الدولة والجماعات العمومية المحلية والمؤسسات العمومية ذات الصبغة الإدارية، وتحدد سلطات ودور كل طرف وتستجيب إحالة الوثائق الإدارية عن طريق سلطة الإشراف (التسلسل الإداري) إلى غايتين أساسيتين، تتمثل الأولى في إعلام المسؤولين المباشرين بفحوى الوثيقة المعنية وإطلاعهم عليها، وتتعلق الثانية بإبداء الرأي وإتاحة الفرصة للرئيس المباشر للإدلاء بملاحظاته الممكنة في خصوص المسألة التي يشملها موضوع المكتوب، وينعكس مبدأ احترام التسلسل الإداري عن طريق ذكر اسم السلطة الإدارية التي تمر تحت إشرافها المكاتيب الإدارية .

* 1. **مرتكزات (ضوابط) التحرير الإداري:**

ان مجمل المعايير والضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها قصد اجراء عملية تحرير ادارية بطريقة فعالة ودقيقة خالية من شوائب العيوب الاداري ، ولعل أهم المرتكزات والضوابط هي كالتالي : [[12]](#footnote-13)

* + 1. **مرتكزات شكلية:**

تحرر كل المراسلات والنصوص الادارية والوثائق المختلفة في أشكال متميزة خاصة وتصب في قوالب تكاد تكون متفق عليها . تظهر من خلالها الهوية الادارية للمراسلة (مصدر الوثيقة . طبيعة الوثيقة . مرجعية الوثيقة ) حيث تعطيه الصفة الرسمية وتندرج هوية المراسلة وطابعها الرسمي ضمن الاطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط .

* + 1. **مرتكزات قانونية:**

اجمع خبراء التحرير الاداري على مراعاة مختلف النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة وذلك تحقيقا لمبدأ المشروعية الذي يجب انت تراعيه كل المحررات والتصرفات الادارية وذلك استنادا الى مبدأ آخر وهو "حجية الوثيقة الادارية" وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية . وبالتالي وجب على محرر الوثيقة الادارية ان يحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية المعمول بها وذلك تجنبا لأي عيب سواء كان شكلي او موضوعي ويؤثر ويشوب هذه المحاضرة

* + 1. **مرتكزات لغوية:**

حفاظا على دقة المحررات الادارية ووضوح اهدافها ومعانيها يلزم على المحرر الحرص على الكتابة السليمة ، والفصيحة التي تكون بعيدة عن كل ما يشيل التراكيب اللغوية او يخل بالمعاني المقصودة كالاعراب او بناء الجمل بحد ذاتها او الربط بين الجمل .، أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها. **[[13]](#footnote-14)**

والسبيل إلى تحقيق هذه الغاية هو تمكين المحرر من حيازة قدرات لغوية متنوعة) مفردات- تراكيب- مترادفات... إلخ ( تجعله يعبر تعبيرًا صحيحًا عما يقصد تبليغه أو تدوينه، لذلك ينصح أهل الاختصاص أن "يكون أسلوب (المحرر) بسيطا: فلا حاجة إلى تنميق العبارة والتأنق في التركيب، إنما المهم هو إيضاح المعنى و إيصاله إلى ذهن القارئ بسهولة ويسر خاليا من الصناعة اللفظية والتكلف، مع المحافظة على قواعد اللغة و روابطها" (

ويتدرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والدقيق للمصطلحات خاصة المصطلحات القانونية والادارية والمالية..الخ، توخيا للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكونين بالاطلاع على المفاهيم والمصطلحات القانونية والإدارية باللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

1. **اهمية التحرير الاداري**

ظلت الرسالة المكتوبة عموما والرسالة الادارية خصوصا لما وزنها الكبير والهمم وذلك نظرا لاهميتها البالغة في الحياة العلمية اليومية، وتتدرج اهميتها تبعا للحمام التي تتضمنها والتي يمكن حصرها في النقاط التالية[[14]](#footnote-15)**:**

* 1. **الوساطة الغالبة في الاتصال ونقل المعلومات :**

للمراسلات الادارية مكانة خاصة في النشاط الاداري فهي وسيلة هامة جدا وجار العمل بها والتعامل من خلالها في كل العلاقات والمعاملات الادارية باختلاف انواعها ، سواء كانت المؤسسة مالية او ادارية او غير ذالك ، كما انها تعد من اهم العوامل التي تساعد وتساهم في انجاح اي تنظيم اداري وذلك بنقل المعلومات وايصال الحقائق الى الاشخاص المعنيين بالامر بالاضافة الى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير ، وعليه فان للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل الغالبة والجارية العمل والتعامل بها في العلاقات الإدارية وهي من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري.

* 1. **مادة عمل وميدان للتطبيق:**

ان الالمام بقواعد التحرير امر مهم وهذا من اجل التحرير السليم والتحكم في المضمون وبغير هذه القواعد لا يمكن للموظف ايصال ونقل المعلومة الى المخاطب بها ، فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها ,فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا ,آما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

* 1. **الدلالة المادية في الاثبات :**

تعد الكتابة من أقوى الأدلة في الاثبات على أساس ان الوثائق الادارية أوراق رسمية تحمل المصادقة الرسمية للمؤسسة الأصلية ." الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية"

* 1. **تسيير الحركة الإدارية في مؤسسة:**

بسيط الاستعمال , قليل التكاليف سهل الحفظ والرجوع إليه عند الحاجة.

**ثانيا: صيغ التحرير الإداري**

**تمهيد**

إن الكتابة في الإدارة هي تحرير في ميدان خاص يختلف عن الشعر والأدب والخطابة. ويعتمد التحرير الإداري منهجية تتطابق مع الأسلوب الإنشائي في اعتماد مقدمة وجوهر أو عرض وخاتمة، لكنها تختلف في صيغتها عن بقية الميادين وتتفرد بخصوصية في التحرير. وتحتوي هذه الوثائق على مجموعة من التعليمات أو التوجيهات أو الأوامر أو المعلومات في شكل تفسيري أو إعلامي. ويتم توزيع هذه الوثائق أو إحالتها عن طريق التسلسل الإداري. وبعد الترويسة (بيان السلطة المنتجة للوثيقة) والمكان والتاريخ (تكمن أهمية ذكر التاريخ في كونه قد يعتمد لاحتساب الآجال القانونية).

كما تجدر الإشارة إلى أن الأسلوب الإداري المستعمل في المراسلات الإدارية يتنوع بتنوع موضوع مستوى المحرر،وغزارة أفكاره وكذالك الشخص المرسل إليه كما يتأثر بالمحيط السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي السائد.

ويختلف أسلوب الكتابة حسب وجهة الإدارة فإذا كانت تسلطية وجدنا هذه الصيغ والتعابير في شكل أوامر وبالمقابل قد تكون الإدارة حيادية تعمل بموضوعية وتراعي الجانب الإنساني في علاقاتها وحتى من خلال مراسلاتها .

ويمكننا ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيته , ثقافة المرسل وشخصية المرسل اليه يمكن ترتيبها على النحو الأتي : [[15]](#footnote-16)

1. **صيغ التقديم**

ويقصد بها تلك العبارات التي تستهل بها الرسالة الإدارية والمستعملة من المحرر عند الشروع في الكتابة ,هذه الصيغ تمهد القارئ إلى المضمون .

وهذه العبارات تتجسد في كلمة : يشرفني التي يجب استعمالها مرة على الأكثر إما في بداية أو وسط الرسالة ,وتنقسم هذه الصيغ بدورها إلى :

* 1. صيغ التقديم بدون مرجع :

وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت المراسلة صاعدة أو ناماوالة ومن العبارات المستعملة : يشرفني أن أعلمكم / أن أطلب رأيكم / أن أرسل إليكم / أن أتعهد أليكم / آمركم / أرجو /أن أدعوكم بعض العبارات المستعملة من الموظف المرؤوس :

يشرفني أن أحيطكم علما / يشرفني أن أعرض عليكم / يشرفني أن أقترح عليكم / يشرفني أن أقدم لكم / ألتمس / يشرفني أن أحيل عليكم / يشرفني أن أبعث إليكم./ أعترف...

* 1. صيغ التقديم بمرجع :

تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلة وتذكر بالمرجع المستند إليه وتأتي العبارات المستعملة على النحو الأتي :[[16]](#footnote-17)

* ردا على رسالتكم رقم..... .المؤرخة في ........ والمتعلقة بـ .............. , يشرفني ......
* ردا على طلبكم المؤرخ في ....... والمتعلق بــ ......... , يشرفني أن.................
* بناء على ...... رقم ..... المؤرخ في .... والمتضمن ...... , يشرفني أن .....

وفي النهاية نقدم الخلاصة التالية لصيغ النداء و**صيغ البدء أو المقدمة أو الصيغ** لتمهيدية

**النــــــــــــداء**

وتتعلق بالصيغ المستعملة عند توجيه المحررات الإدارية إلى الخواص أو إلى أطراف أخرى، أي إلى الشريحة المستهدفة[[17]](#footnote-18)

|  |
| --- |
| **- عند التوجه إلى الخواص،   نستعمل عبارة "السيد(ة)" أو "الآنسة". وتستعمل هذه الصيغة قبل اسم الوظيفة بالنسبة للمسؤولين عن المؤسسات التربوية والاقتصادية والاجتماعية والصناعية   مثل "السيد الرئيس المدير العام" أو السيد(ة) المدير(ة) العام أو السيد(ة) المدير(ة"’(.**  **-   وتستعمل تسمية أستاذ(ة) إذا تعلق الأمر بسلك القضاء أو المحامين أو الفنانين أو الكتاب.**  **-   وفي خصوص السلطات السياسية والإدارية والدبلوماسية والقنصلية ، نقول:**  **السيد (ة) السفير(ة)، أو السيد القنصل(ة) العام(ة)، أو سعادة السفير(ة(**  **- وتختلف العبارات البروتوكولية حسب الشخص ومركزه وطبيعة البلد ، وللوزير(ة)، نقول السيد(ة) الوزير(ة)، أو معالي السيد(ة) الوزير(ة)، أو عناية السيد(ة) الوزير(ة). وليست هذه العبارات مطلقة الاستعمال.** |

**صيغ البدء أو المقدمة أو الصيغ التمهيدية[[18]](#footnote-19)**

  ترتبط هذه الصيغ التي تأتي بعد ذكر الموضوع (جملة موجزة تعطي فكرة عن مضمون الوثيقة)، بوجود مرجع، أو عدم وجود مرجع، أي هل أن المحرر هو الذي يبادر بالتحرير، أي بدون الاستناد إلى عنصر سابق، أو هل أنه يجيب على وثيقة سابقة، أو نص سابق، أو تعليمات تم إعطاؤها من قبل:

- في صورة وجود مرجع، يتم اقتباس المقدمة وصيغها وألفاظها انطلاقا من ذلك المرجع، نقول

|  |
| --- |
| **وبعد،**  **تبعا لمكتوبكم عدد...بتاريخ...والمتعلق ب...**  **أو**  **تبعا لمكتوبكم المشار إليه بالمرجع أعلاه، والمتضمن..."**  **أو**  **تبعا للاتفاقية عدد...بتاريخ...المبرمة بين...وبين..."**  **أو**  **تطبيقا للنص...**  **أو**  **تطبيقا لتعليمات...**  **أو**  **بناء على ما ورد في ..**  **أو**  **جوابا على....** |

- في صورة عدم وجود عنصر سابق، أو مرجع تتنزل مبادرة التحرير في إطاره أو بصيغة الإخبار أو بدونها: المكان، الزمان، المناسبة... التي يتم فيها تحرير الوثيقة، يمكن في هذه الصورة استعمال بعض الصيغ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **- وبعد، اثر،**  **-  متابعة ل...**  **-   يشرفني أن أحيطكم علما..**  **-  يشرفني أن أوجه إليكم.** | **- إذا ما تعلق الأمر بالتحرير في الماضي أي حول حدث أو عمل إداري فات أو انقضى وقته، أي تعلق الأمر بالماضي بصفة عامة، فيمكن بداية المكتوب بكلمة:** | **- مثال1** |
| **- مسايرة مع،**  **- مواكبة ل...،**  **- متابعة ل...،**  **- تطبيقا ل..."** | **- إذا ما تعلق الأمر بفعل إداري أو واقعة قانونية حاضرة، متزامنة مع التحرير، نقول مثلا:** | **- مثال2** |
| **- استعدادا ل...،**  **-  تحسبا من...،**  **- استشرافا ل..."** | **- إذا ما تعلق الأمر بحدث أو عمل في المستقبل، يمكن اللجوء إلى استعمال عبارات مثل:** | **- مثال 3** |
| **- وبعد، في نطاق...،**  **-  أو في إطار...،** | **- كما يمكن استعمال صيغ تفيد تنزيل الحدث في مناسبة معينة كأن نقول:** | **- مثال 4** |
| **- وبعد، بمناسبة يوم العلم،**  **- تقديرا لمنزلة العلم والتعليم،**  **- اعتبارا لمنزلة العلم...** | **- صيغ أخرى مستجدة حسب ظروف التحرير، كأن نقول:** | **- مثال5** |

1. **صيغ العرض والمناقشة:**

وهي تلك المرتبطة بالموضوع وهذه الأخيرة تتنوع بتنوع الموضوع المعالج ومستوى المحرر وغزارة أفكاره ويمكن ترتيبها على النحو الأتي :[[19]](#footnote-20)

* 1. الصيغ المستعملة من الرئيس الإداري :

- قررت أو سأتخذ قرارا من... / لاحظت أو ألاحظ .../ كان يجب عليك أو من الواجب عليك ..../ سأتخذ موقفا ما...

* 1. الصيغ المستعملة من موظف مرؤوس :

-أعتقد .../ أسمح لنفسي .../ ل أستطيع إلا.../ عليك بإفادتي بكل ../ يرجع لي أو أرى من صلاحياتي

* 1. بعض صيغ الترتيب :

أولا : ................., / ثانيا : ................,/ ثالثا : ................

من جهة ..../ من جهة أخرى ..../ وبتالي ..../ بصفة رئيسية ..../ بصفة ثانوية .........   
- نظرا .../ وبالمقابل ..... / بالإضافة إلى ..... / فضلا عن ....فإن ........, الخ من الصيغ

* 1. صيغ تقديم الحجج والمبررات :

ولابد للتأكيد على مضمون الرسالة يدعم النص بمجموعة من الحجج وهذه الأخيرة يجب أن تصاغ كالأتي:

* تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة بـ .........
* حسب ما تضمنته المذكرة المؤرخة في …………. والمتعلقة ب………..( )

وفي النهاية نخلص الى ان صيغ العرض والتحرير والشرح أو المناقشة، و صيغ الرد مسبقا على بعض الآراء والتساؤلات حتى وإن كانت ضمنية،  يضاف إليها، عند الاقتضاء،  كل صيغ الاستدراك والتأكيد والإلحاح وصيغ التحري إن لزم الأمر وتوضيح الفكرة وتقديم وجهة النظر أو الانتقال من فكرة إلى أخرى، وكذلك الصيغ التعدادية التي تحمل اسمها و تصلح لسرد أو ترتيب بعض الأفكار أو المعطيات أو الأرقام. وتنقسم هذه الصيغ المختلفة إلى ثلاث مجموعات:[[20]](#footnote-21)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **-  الملاحظ أن.... الجدير بالملاحظة....، يستفاد من...،  يتعين في هذا الصدد...،  بالنظر إلى...،  نظرا إلى...، لا يخفى عن...، أشير...، أضيف...، أذكر....** | **- صيغ العرض والشرح أو المناقشة** | **المجموعة الأولى** |
| **- لا سبيل إلى...، وان كانت بعض العناصر أو المعطيات تفيد...،  إلا أنه...،  فإن البعض الآخر...**  **-    في هذا الموضوع...،  في هذا الصدد...، في هذا الشأن...،   في الواقع... ، بالفعل (فعلا)... ، بالطبع (طبعا)... ، بالخصوص (مبدئيا)...، لا سيما (خاصة)...، علاوة على ذلك...، فضلا عن ذلك...، زد على ذلك...، على كل حال...، مهما حدث...،   بصفة عامة...، عندئذ...، حينئذ...، آنئذ...، هذا وحسب علمنا...،  أو   حسب مقتضيات...، في نظري...، حسب فهمي...، من جهتي...، من ناحيتي...، فيما يخصني...، بالمقابل...** | **- صيغ الرد مسبقا على بعض الآراء والتساؤلات حتى وإن كانت ضمنية**    **- يضاف إليها كل صيغ الاستدراك والتأكيد والإلحاح عند الاقتضاء وصيغ التحري إن لزم الأمر وتوضيح الفكرة وتقديم وجهة النظر أو الانتقال من فكرة إلى أخرى.** | **المجموعة الثانية** |
| **-  أولا، ثانيا، ثالثا...،  كالآتي...،  يراجع ص...،  أنظر فقرة عدد ...، أصلا   وأساسا...،  وبصفة ثانوية...، من جهة...،  ومن جهة أخرى...، وكذلك...، فضلا عن ذلك...،  كما أن...،  تتمثل في العناصر التالية...،  تشتمل على...،  علامات وأحرف...، في النهاية...، أخيرا...، بصفة رئيسية...، بصفة عامة...، بصفة ثانوية...، بما أن...، نظرا ل...،  اعتبارا ل...، بناء على...، استنادا إلى...** | **- الصيغ التعدادية: تصلح لسرد أو ترتيب بعض الأفكار أو المعطيات أو الأرقام.** | **المجموعة الثالثة** |

3- **صيغ الخاتمة**

تختلف عبارات الاحترام بحسب اختلاف مركز المرسل إليه والعبارة المثلى التي تختم بها الرسالة الإدارية هي العبارة التي يتبوأها المرسل إليه ويجب على المحرر عدم التملق فيها أي احترام السلم الإداري بين المرسل والمرسل إليه .

وتختلف بحسب الحالات التالية :[[21]](#footnote-22)

- نده إلى نده .

- من أعلى إلى أسفل .

- من أسفل إلى أعلى .

عبارات الاحترام الحالات المختلفة، أرجو أن تتفضلوا سيدي, بقبول تحياتنا الخالصة   
وتقبلوا سيدي , عبارة مشاعر التقدير ، تفضلوا سيدي , بقبول التحيات السامية

من نده إلى نده

تقبلوا سيدي , ضمانات خالص الاعتبار

تقبلوا سيدي , عبارة مشاعرنا الطيبة ،

تقبلوا تحياتنا الخالصة

من أعلى إلى أسفل (إداريا)

وتفضلوا سيدي , بقبول مشاعر الاحترام والوفاء .

وتفضلوا سيدي بقبول اخلص التحيات.

وتفضلوا سيدي , بقبول تحيات الاحترام

من أسفل إلى أعلى

أما بالنسبة إذا كانت المراسلة مع امرأة فيجب مراعاة مايلي :

إذا راسلت امرأة رجلا : فلا ينبغي لها أن تضمّن عبارة الاحترام في رسالتها شيئا عن مشاعرها , فهذا ليس لائقا وأفضل عبارة يمكن أن تختم بها رسالتها مثلا : تفضلوا سيدي بقبول تحيات التقدير....  
إذا راسل رجلا امرأة : لا يجب أن تتضمن المشاعر بل يكتفي بالتحيات الخالصة أو عبارة التقدير ما إذا كانت بين امرأتين : ويكون التعبير كالأتي: مشاعر التقدير , مشاعر الوفاء .

أمّا بخصوص إلغاء التحيات الختامية:

فلقد جرت العادة في الكثير من الإدارات إلغاء التحيات الختامية إلغاء كاملا , عندما يتعلق الأمر بمراسلة داخلية بين الرؤساء والمرؤوسين , فإذا كتب احد المرؤوسين إلى رئيسه في السلم الإداري , فإنه لا يختم رسالته بالتحيات الختامية المعهودة وكذالك الحال بالنسبة للرئيس .  
 وهذه العادة ل تخلّ بعلاقات الاحترام التي تربط بين المستخدمين في المؤسسة الواحدة , ولا تحمل في طياتها أدنى قدر من التحقير , وإنمّا تقطع الطريق على الذين يرغبون في الترقي عن طريق التملق والإفراط في المجاملة.

وفي الاخير يمكننا القول بانه خلافا لما هو معهود في لغة الآداب والتحرير الأدبي لا تحتوي الخاتمة على عبارات تثير شعور الفرح أو الحزن أو الأسف، وهي تنتهي ضرورة بصيغة المجاملة والتقدير، وتعبر عن الاعتبار والاحترام الذي يريد الموقع أن يعرب عنه للمرسل إليه أو للطرف المعني ،  كما أن الاتصال الإداري يتوخى الموضوعية في أسلوبه،  لذلك تكون صيغ الخاتمة لأخذ القرار أو البحث أو التأكيد وتختلف درجة المشاعر حسب الوضعية والسن والجنس ودرجة الصداقة بين المتراسلين. ولا يجب الإفراط   والمبالغة في استعمال صيغ المجاملة. فهي**:[[22]](#footnote-23)**

**-** إما نتيجة حتمية لما سبق وقد تكون قرارا أو تهيئة للقرار

|  |
| --- |
| لذا...  وعليه...  ونتيجة لذلك...  يستنتج....  مما سبق... |

- أو ترقبا لقرار:

|  |
| --- |
| ولكم سديد النظر...   وفي انتظار ردكم..  الرجاء منكم..." |

- أو هي تنفيذ لبعض صيغ العناية التي يوليها المحرر لما كتب ولما تم تحريره:

|  |
| --- |
| وعليه...  ونظرا لأهمية الموضوع... |

- كما يمكن أن تكون مجرد كلمة ختام:

|  |
| --- |
| أخيرا...  وفي الأخير   أو ختاما... |

ويمكن متابعة هذه العبارة بحوصلة ما سبق من قرارات أو توصيات أو اقتراحات داخل التحرير لتسهيل فهمه وقراءته دون أن ننسى كلمة "والسلام" في بعض التحارير

**ثالثا:مميزات الأسلوب الإداري**

**تمهيد**

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح الأمر شائعا ,لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر ما هي ألا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمحيص والدقة وان تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى أخر سلامة الأسلوب وصحته ’وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ’ إذ يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها.

ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وسندرج هذه المميزات فيما يلي:[[23]](#footnote-24)

1. **الموضوعية**

أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف أن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها بالطابع الرسمي ,فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة , تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذالك في كتاباتها ,وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف .

وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير : يسرني .., في انتظار قراءتكم..., في انتظار ردكم..., يطيب لي أخاطبكم بصفتي مسئوولا ......الخ، ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ..., لي الشرف..., ألتمس ... , أرجو .., يأسفني....الخ..

وعليه يجب على المحرر الالتزام الحياد التام تجاه من يتعامل معه. وعلىيه ايضا أن يتجنب العبارات والألفاظ والمعاني المزعجة والمضايقة والمحتقرة والاستفزازية.

\* **أمثلة**: [[24]](#footnote-25)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظات** | **تعبير موضوعي** | **تعبير ذاتي** |
| **- مفاجئة**  **- حذف كل ما سبق**  **- مبالغة**  **- استفزاز**  **- تقييم ذاتي** | **- يشرفني أن أنهي إلى علمكم**  **- تفضلوا بقبول**  **- سأكون ممنونا لكم**  **- انك لم تحترم التراتيب المعمول بها**  **- إن مؤهلاتك لا تتوافق مع الشروط المطلوبة** | **- أعلن لكم عن**  **- وفي انتظار جواب ايجابي، تفضلوا بقبول**  **- سأكون ممنونا جدا بأن تأخذوا طلبي**  **- انك ارتكبت خطأ فادحا**  **- إني آسف لضعف   مؤهلاتك** |

1. **الحذر**

ترتبط هذه الصفة ارتباطا وثيقا بروح  المسؤولية وبالموضوعية والمجاملة، ويجب أن تتصف التعابير الإدارية دائما بالحذر لأن التسرع في اتخاذ القرارات و الوقوع في الأخطاء قد يؤديان إلى تأويل الإجراءات  وسوء الفهم، وربما إلى التصادم والطعن القضائي فيها.    وكل خطأ أو إهمال، أو تقصير، أو إخلال أو جرأة مبالغ فيها،   هي مواقف تلزم مسؤولية الإدارة بأكملها ويرجعها المواطن إلى مجموع الإدارة. وإن الإجراء المتخذ من قبل موظف يجب أن يكون ممكن القبول من لدن خلفه في نطاق استمرارية العمل الإداري والتداول على المسؤولية. فكل حكم غير سليم يمكن أن يلحق ضررا بالغا و يستهدف دون مبرر حقوق الطرف المعني، لذلك وجب التعبير بتحفظ والتحري قبل إصدار الحكم والتثبت من صحة الوقائع وخاصة التي ترد عن طريق الغير. وقد تخفي موقفا مغرضا أو تحاملا يعبر عن غرض شخصي بعيد عن مقتضيات العمل الإداري ومتطلباته،  سيما إذا تعلق الأمر باتهامات. ففي هذه الحالة لا يجوز اتخاذ أي موقف قبل البحث عن الأدلة الصحيحة والتحقق والتدقيق ومنح الفرصة لتقديم التفسيرات والتبريرات المطلوبة. كما أنه من الضروري عدم الالتزام والتعهد بشكل قطعي بأشياء يتعذر التراجع فيها أو تصعب الاستجابة إليها أو تدحضها مجريات الأحداث. ويبقى الأفضل ترك إمكانية تعديل القرار أو مراجعته قائمة في ضوء المعطيات والمستجدات وتطور الأوضاع والتشريعات ذات العلاقة. وان الحذر في التعبير يجعل الأسلوب الإداري شبيها بالأسلوب الدبلوماسي ، ولأن الإدارة تمثل هيبة الدولة وهي في مرتبة علوية، تحافظ على علامات مميزة، سواء كانت تلك الإدارة إدارة دولة أو تحت إشراف هياكل الدولة المختلفة. ولتلطيف صيغة التعبير عن رأي أو وجهة، وتفادي الوقوع في الأخطاء

- التأكد من صحة البيانات والمعلومات التي تم اعتمادها واستعمال عبارات دقيقة لا تحمل مفاهيم مزدوجة أو ملتبسة.[[25]](#footnote-26)

\* **أمثلة**:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **عبارة واضحة** | **عبارة غامضة** |
| **1- مفهوم مزدوج المعنى..**  **2- عبارة ملتبسة...**  **3- كلمة غامضة...** | **- ظهر وتأكد لدينا**  **- متباينة أو متعارضة**  **- غرامة وفاة** | **- بان لنا**  **- مواقف متشابكة**  **- رأسمال وفاة** |

- تجنب التعهد بما لا يمكن تحقيقه ، سواء لعدم شرعيته أو لصعوبة إدراكه، والابتعاد عن كل أساليب المماطلة والتسويف، والتعبير عن الرأي في حدود المسؤولية ووفق ما يتوفر من معطيات، والتعليل بناء على المستندات الرسمية والبيانات الموضوعية والمراجع القانونية.[[26]](#footnote-27)

**\* أمثلة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **عبارة واضحة** | **عبارة غامضة** |
| **1- التعبير عن الرأي.**  **2- تجنب المماطلة...**  **3- الاجتهاد الحذر...**  **4- تجنب الشائعات...**  **5- المراجع القانونية.** | **- في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي...**  **- يتعذر الاستجابة لطلبكم في الوقت الراهن**  **- يتجه الرأي عندي إلى مراجعة هذا الموقف**  **- تناهى إلى علمنا أنكم...**  **- طبقا ل.، عملا ب، تنفيذا ل، استنادا لمقتضيات الأمر عدد..** | **- إنهم ذهبوا إلى اعتبار موقفي...**  **- أرفض نهائيا طلبك...**  **- أعتبر من المتأكد مراجعة الموقف...**  **- إنكم متهمون حسب ما بلغني....**  **-   وبناء على الإجراءات السابقة** |

**الوضوح والبساطة**

المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحررات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح ، وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.[[27]](#footnote-28)

وعليه حين يقوم المحرر بكتابة مراسلة إدارية ما، يجب أن يضعه أمام عينيه الأشخاص المخاطبين بها والذين يختلفون في مستوى إدراك مضمون ما كتب , وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام ,فلا نكتب كما نتكلم وذالك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيدا وحتى وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام ,فلا نكتب كما نتكلم وذالك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيدا وحتى إن أجبرنا على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية يجب الاختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقا للقاعدة " خاطبو الناس على قدر عقولهم" وعليه دائما يجب طرح السؤال التالي : من أراسل ولمن أكتب وماذا أكتب ؟

كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به , وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقي ,ولابد من مراعاة حسن استعمال القواعد المضبوطة الخاصة بتقديم البلاغ فهي تسهم إلى حد بعيد في جعله مقنعا ولتسهيل فهم الرسالة ينبغي الاهتمام بجانب الشكل والعرض ,مثل نوعية الكتابة من حيث وضوحها ومراعاتها لقواعد الصرف والنحو والبلاغة والإملاء وقواعد الترقيم .[[28]](#footnote-29)

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي :[[29]](#footnote-30)

* يستحسن أن يكون نص البلاغ متألفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة
* تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها.
* ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه.
* كما يجب أن تكون لغة الرسالة الإدارية لغة سهلة مألوفة في مستوى لغة الصحف والمجلات أو أرقى منها قليلا بمعنى أن المحرر الإداري اذ لم يكن مدعوا إلى تجويد معانيه وتنميق أساليبه فإنه مطالب بالتعبير بدقة عب البلاغ الذي يرغب في إيصاله , وان يكون ملما بالمصطلحات الإدارية ذات المدلول الدقيق.

ويتمثل الوضوح في استعمال عبارات متداولة وشائعة ومفردات مألوفة وجمل قصيرة يسيرة الفهم ودقيقة المضمون ومتسلسلة ومنظمة والابتعاد قدر الإمكان عن العبارات الفنية  والرموز المبهمة، وتجنب إثقال الوثيقة بالمعلومات الزائدة والاقتصار على أهمها وأكثرها ارتباطا بالموضوع وأجدى نفعا للقارئ، واحترام منهجية توزيع النص وعرض الوقائع والأحداث والبيانات حسب الترتيب الزمني أو الأولوية أو المراحل، وإحكام الربط، وترقيم الصفحات، ووضع النقاط.

* **\*أمثلة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **عبارة واضحة** | **عبارة غير واضحة** |
| **1- رموز مبهمة**  **2- كلمات متداولة**    **3- تعابير مألوفة** | **- المجلس الدولي للأرشيف/ المنظمة العالمية للملكية الفكرية/ منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم/ الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات..**  **- لا مانع من نقل المعني شرط تعويضه** | **- م. د. أ./ الوايبو/ اليونسكو/ أفلي...**      **- لا يمكن نقل المعني نظرا لحاجة الإدارة إليه، وفي حالة الموافقة يجب تعويضه...** |

1. **الإيجاز والدقة:**

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب , ومن جانب أخر يجب أن تكون الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة , كما يجب تحاشي التكرار وعليه لا أقول:

- مراسلتكم لليوم الثاني من الشهر الماضي ..

- مراسلتكم للرابع أكتوبر من العام الحالي

بل أقول : مراسلتكم ليوم الثاني أكتوبر 1995 أو مراسلتكم بتاريخ 4 أكتوبر 1995 .

كما يجب تجنب الإطناب والحشو لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري , لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها , فالإيجاز إذا هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب , لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى .

بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تنفرد بموضوع واحد , فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في مواضيع متعددة,فينبغي أفراد رسالة واحدة لكل موضوع .

أما الدقة فهي لا تنفصل عن قاعدة الوضوح. ومن شأنها أن تخلق انطباعا ايجابيا في ذهن القارئ.[[30]](#footnote-31)

**\* أمثلة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **تعبير دقيق** | **تعبير غير دقيق** |
| **1- توخي الدقة في المواعيد...**  **2- تحديد الكمية لتسهيل العمل...** | **- الحضور يوم.. في الساعة.. المكان...**  **- الإذن بموافاتنا بعشر نسخ من كل عنوان..** | **- ستتم دعوتكم في أقرب وقت ممكن...**  **- نحتاج إلى كمية من الكتب لدعم المكتبة.** |

ويتمثل الإيجاز في تبليغ الفكرة بأقل ما يمكن من الكلمات، والتجانس في الأسلوب،  وتجنب التطويل دون الإخلال بالمعنى. وتعتبر الزيادة دون فائدة حشوا يتعين تجنبه في التحرير الإداري لأنه يفقد الوثيقة الفعالية والنجاعة اللازمتين.[[31]](#footnote-32)

**\* أمثلة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **تعبير موجز ودقيق ومفهوم** | **تعبير مطول وثقيل** |
| **1 - تجنب التطويل الممل والتقصير المخل** | **- تنفيذا لقرار ربط المكتبات العمومية بالانترنت، تمت برمجة جلسة في الغرض (اليوم، المكان، الزمان)...** | **-  في إطار الاستعداد لتنفيذ البرنامج الخاص بقرار ربط شبكة المكتبات العمومية بالانترنت، تمت برمجة عقد جلسة عمل دعي لها عدة أطراف معنية مباشرة بالمسألة...** |

1. **المجاملة:**

تعتبر المجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلا من أشكال الاحترام ونجدها بكثرة في احترام السلم الإداري وهي مفهومان:[[32]](#footnote-33)

1. **مفهوم عام وواسع** : حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية
2. **مفهوم ضيق** : حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللباقة أو اللطافة , مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي .

ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى نترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها وذالك حتى في حالة رد سلبي كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل العبارات التالية:

يؤسفني ..., لا يمكنني في الحال ...,يبدو لي متعذرا الآن .., أرى انه ليس من الحكمة ..., يبدو لي من غير الملائم.

بالنسبة إلى " يؤسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبرا سيئا للغاية , وأما إذا كان الخبر دون ذالك في السوء فيستحسن أن تبدأ بدون عبارة مجاملة : لقد قررت مؤسستنا إيقاف استعانتنا بمصالحكم التقنية .

أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل: كأن ترد من مدير إلى احد مستخدميه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل : يطيب لي , يسعدني إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلالية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية...

وليست هذه الأساليب مقتصرة على علاقة الإدارة بالمتعاملين معها، بل لا بد أن يتجلى أسلوب المجاملة حتى في العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس وما تدور بينهما من مراسلات وما يقع تداوله من تحارير[[33]](#footnote-34).

**\*أمثلة:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ملاحظة** | **أسلوب يتسم بالمجاملة** | **أسلوب خال من المجاملة** |
| **1- البدء بعبارة " أتشرف ، يسعدني"**  **2- استعمال ضمير نحن لتلطيف الصيغة**  **3- استعمال ضمير جمع المخاطب (أنتم)**  **4 - تلطيف العبارة باستخدام المبني للمجهول**  **5 - إيثار التعابير الايجابية على صيغ التوتر**  **6- الالتماس ورجاء النظر**  **7- تحية الختام** | **- أتشرف بإعلامكم أن../ .بأن أعرض...**  **- إننا لم نتوصل بردكم عن مكتوبنا**  **- سجلنا باهتمام رغبتكم في...**  **- يبدو من غير المقبول الاستمرار ....**  **- لم يتسن قبول طلبكم لعدم .../ يتعذر...**  **- المقترح، التفضل بالإذن/ بالاطلاع / بالنظر .**  **- وتفضلوا، سيدي، بقبول فائق...** | **- نعلمكم أن..../ أعلمكم بما وقع...**  **- إنكم لم تجيبوننا عن...**  **- سجلنا باهتمام رغبتك في...**  **- لقد ارتكبتم ذنبا لا يغتفر/ أقدمتم على**  **- أن طلبكم مرفوض.../ من المؤسف..**  **- أطلب منكم تكليف../ كان من الأجدى.**  **-** |

ومن اللياقة والجدية والنجاعة أن نجيب على الرسالة أو الطلب في أسرع الأوقات وأقصر الآجال الممكنة،ويمكن الرد على بعض المراسلات في نفس اليوم، واتخاذ الإجراءات اللازمة في أقرب موعد. وفي هذا السلوك والأسلوب احترام وتحضر ومدنية وتقدير للمهنة ولمركز العمل وللمواطن وللشخص الذي يتعامل مع المرفق العمومي. وفي حالة حدوث تأخير،  لا بد من تبرير ما حصل. وإذا ثبت لأسباب موضوعية أن الإجابة قد تتأخر، فيستحسن إعلام المعني بها وبالأسباب الناجمة عن التأخر المتوقع، ومن مظاهر اللياقة أيضا الحرص على توجيه الوثيقة موضوع الخدمة إلى القسم المختص أو الشخص المعني بمتابعة الملف، وتضمين الإحالة بكتابة اسم الشخص أو الجهة المقصودة بشكل واضح على الرسالة أو على المغلف. وإذا ورد عليك بريد ليس من مشمولاتك،  أو تم تكليف طرف آخر به بعد إن كنت متابعا له، وتعرف العون الذي أوكلت له المهمة الجديدة، فلا بأس من إحالته إليه وبالسرعة اللازمة ودون إبطاء.  وإن كنت تجهل الجهة المعنية فاستشر رئيسك المباشر أو ارجع إلى دليل الإجراءات الإدارية ودليل توظيف الأعوان لتعرف من هي الجهة أو الطرف المعني. وباستطاعة محرر الوثيقة الإدارية التعبير عما يريد وبالصيغة التي يريد لكن بمودة ولياقة ومجاملة. وإذا كان هناك طلب ما فليكن ذلك بلطف.   وحتى عند الرفض, فليكن بشكل لبق. ويجب أن نتذكر في كل الأحوال أن المحرر الإداري المرتبط بالمواطن أو بين الأعوان داخل الإدارة أو بين الإدارات يختلف في التحرير و المنهجية          والإخراج والشكل والمضمون عن محرر آخر أي أن لكل وثيقة خصوصيتها ووظيفتها ( المحضر \ الأمر \ الرسالة \ جدول الإرسال \ التقرير ...) هناك بينها قواسم مشتركة واختلافات لا بد من فهمها، كما أنه مهما كانت الفروقات بين المحررات والمكاتيب, فلا يجب أن تعدم اللباقة واللياقة ولا تخرج عن الآداب والأخلاق المتعارف عليها، فالمكتوب الإداري بكل أنواعه, هو همزة الوصل بين الإدارة والمواطن والموظفين فيما بينهم وهو أساس التواصل وأداة من أدواته، وهنا تختلف العبارة باختلاف المهام الموكلة للمرفق العمومي (تحرير محضر اقتصادي, تقرير رقابة وكلها تختلف في مضامينها حسب الموضوع والغرض).[[34]](#footnote-35)

1. **التجرد:**

ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية أو العامية أو المبتذلة أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري, بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.[[35]](#footnote-36)

**رابعا:مهارات الكتابة وشروط التحرير الفعال**

**تمهيد**:

تعد وسائل الاتصال الكتابي ( المراسلات والتقارير والنماذج وغيرها ) ممثلا صادقا للشخص الذي يقوم باعدادها ( تمثل شخصية المرسل لان المتلقي لا يرى المرسل الا من خلال ما كتب وحرر وارسل ) ، فهي بمثابة توضيح لمدى تقدم ورقي المنظمة ، والكتابة تتطلب جودة التحرير والتزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلي:[[36]](#footnote-37)

1. **أثناء مرحلة التحضير**

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة[[37]](#footnote-38):

**1-1-** معرفة الموضوع و تحديد الهدف**:** ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على علم تام بموضوع الوثيقة المزمع تحريرها و دراية كاملة بكل ما يتعلق بهذا الموضوع من الناحية الإدارية، القانونية، التقنية...وغيرها، ومن ثم يتوجب على المحرر أن:

يجمع كل المعلومات والمعطيات الخاصة بالموضوع، بواسطة الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...

**1-2-** إعداد مخطط التحرير**:** قبل الشروع في صياغة نص الوثيقة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل بغرض تنظيم و ترتيب الأفكار والمعلومات، وتسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ وتحقيقها للهدف المنشود.

**1-3-**استخدام المسودة قبل إنجاز التحرير النهائي:يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء و الهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة في الوهلة الأولى، و عليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، و يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبيا، ثم إدخال التعديلات اللازمة.

إن القراءة المتأنية للمسودة تسمح إضافة أفكار تكون قد غابت عن الذهن أثناء التحرير، تصحيح أخطاء لغوية، و إعادة ترتيب الفقرات وفق التسلسل المنطقي للأفكار الواردة في نص الوثيقة.

**2- أثناء مرحلة الصياغة**

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحسن استخدام علامات الوقف والترقيم، التزام هذه العناصر من شأنه أن يساهم في تحقيق كتابة نصوص صحيحة المبنى واضحة المعنى ومؤدية للغرض من تحريرها بفعالية كبيرة.

وفيما يلي بيان موجز لقواعد رسم الهزة ولعلامات الوقف في اللغة العربية، وهي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض تسهيلا للفهم والاستيعاب:[[38]](#footnote-39)

* 1. **علامات الترقيم**

هناك بعض العلامات الرمزية التي تستخدم في كتابة المحررات الإدارية / والتي يكون لكل منها هدف محدد يجب مراعاتها ومنها:[[39]](#footnote-40)

* النقطة (.) تستعمل عند نهاية الوقوف في نهاية الجملة التي انتهى المعنى عندها.
* الفاصلة (،) وتدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها سواء أكان ما يحيط بها جملا أو بعض جمل.
* الشرطة (-) ولها عدة استعمالات منها: إنها تأتي بعد الحروف أو الأرقام التي في بدايات الفقرات ، كما تستخدم بين رقمين مشيرة إلى عبارة ( من - إلى ) ، وتستخدم بشكل مزدوج لحصر الجملة الاعتراضية ( ..... - ........ - ......)
* النقطتان الراسيتان وتسمى أحيانا علامة التوضيح ( : )وتستعمل بعد عبارة تشير الى بيانات تفصيلية وتوضيحية تالية.
* علامتا التنصيص( "........" ) وتستخدم لحصر الكلام المنقول بالنص عن الغير سواء طال ذلك النص المنقول أو قصر، وفي بعض الأحيان تستخدمان لإبراز العبارة إذا كانت مميزة عن المعتاد.
* القوسان ( ) ولهما عدة استعمالات منها: عند استخدام الآيات القرآنية في الطباعة العادية بدلا من الهلالين المظهرين المعروفين في الكتب والبحوث المنشورة، آو عند تفسير كلمة آو بيان مرادفا في سياق الكلام ، أو التذكير بمعلومات ماضية هي مناط الحديث، او لتحديد رتبة إنسان أو موقع مكان ما، أو عند توثيق مصادر المعلومات إذا كان ذلك التوثيق يتم في أثناء الكتابة ، أو لحصر الأرقام عن الحروف خوفا من وقوع الالتباس.
* علامة الاستفهام ( ؟ ) وتوضع في نهاية العبارات او الجمل الاستفهامية، كما تستخدم بعد الجمل او الكلمات او التواريخ او الارقام المشكوك في صحتها او التي بقيت مجهولة بعد البحث كتواريخ الميلاد او الحوادث.
* علامة التعجب او التاثر ( ) وتوضع في نهاية الجملة التي تثير في الفرد شعورا مثل الاستغراب او التعجب او الاستنكار او الحزن او التحذير وغير ذلك.
* علامة الحذف ( ... ) وهي عبارة عن ثلاث نقط توضع للدلالة على ان في موضعها كلاما محذوفا.
  1. **الكتابة السليمة للأرقام الحسابية عندما تكتب بحروف هجائية كما يلي :[[40]](#footnote-41)**
* الرقمان ( 1 - 2 ) لا يذكر المعدود بعدهما – فيقال كتاب واحد آو جنيهان اثنان .
* الأرقام من ( 3 - 10 ) يخالفان المعدود فيذكران مع المؤنث ويؤنثان مع المذكر فيقال : ثلاث غرف ، ثلاثة كتب.
* الرقمان من ( 11 – 12 ) يطابقان المعدود في التذكير والتأنيث فيقال : إحدى عشر كراسة ، احد عشر رجلا ، اثنتا عشر طالبة ، اثنا عشر رجلا.
* الأرقام من ( 20 – 90 ) لا تتغير لتذكير المعدود أو تأنيثه فيقال:عشرون طالبا، اربعون سيارة، وإذا ذكرت الآحاد تتوافق في التذكير والتأنيث بالنسبة للآحاد فقط فبقال:واحد وعشرون طالبا ، وإحدى وعشرون طالبة.
* الأرقام من ( 100 - 1000 ) لا يتغير لفضها فبقال:مئة طالب ، ألف كراسة.
  1. **قواعد رسم الهمزة**

تكون الهمزة في أول الكلام، إما همزة قطع، أو همزة وصل:[[41]](#footnote-42)

 1-   همزة القطع: هي الهمزة التي تظهر في النطق دائما. و تكتب همزة القطع وتنطق،  سواء كانت في ابتداء الكلام أم في أثنائه.

-   تكون همزة القطع في بداية الفعل الماضي الرباعي: (أكرم/ إكرام، أغلق/ إغلاق ، أنصف/ إنصاف، أجهد/ إجهاد)، وتأتي همزة القطع في الفعل الرباعي ماضيه، وأمره، ومصدره: ( أقام ، الأمر منه : أقم ، ومصدره : إقامة ). وكذا ألف المضارعة من الرباعي: (أُكرِمُ، أُحجمُ). وإذا وقعت الهمزة أثناء الكلام،  فإنها تكتب ولا تنطق.

- وتكون همزة القطع في أول الحروف (أن، إلى، إن)

 2- همزة الوصل: لا تظهر في الكتابة والنطق،   إلا إذا جاءت في أول الكلام، فإنها تظهر في النطق فقط دون الكتابة (ابتعد) ، وهمزة الوصل تكون في   ماضي وأمر ومصدر الفعل الخماسي والسداسي :

* تأتي همزة الوصل في أول الفعل الماضي الخماسي وفي مصدره:( الماضي اعتَرَفَ، الأمر منه :

اعتَرِفْ، والمصدر منه : اعتراف، اعتاد/ اعتد/ اعتياد)

- وتأتي كذلك في أول الفعل الماضي السداسي (استشار/ استسمح/ استأذن)،وفي مصدر الفعل السداسي ( الماضي: استغفَرَ، الأمر منه: استغفِرْ، والمصدر منه: استغفار، استشر/ استشارة، استخرج/ استخراج). وتأتي همزة الوصل في الأمر من الثلاثي (اضربْ ، اشربْ)

كاستثناء لقاعدة كتابة بقية الحروف (إن/ أن)

وتأتي في الأسماء التالية (ابن/ ابنة/ اسم/ امرأة/ امرؤ).

وتأتي همزة الوصل في الأمر من الثلاثي: (اضربْ ، اشربْ)

و تأتي همزة الوصل في مفرد ومثنى الأسماء الآتية: ( اسم ، إست ، ابن ، ابنكم ، ابنة ، امرئ ، امرأة ، اثنين، اثنتين ، أيم ، أيمن ) و ( ال ) التعريف . وتأتي همزة الوصل أخيرا في حرف التعريف:   (الكتاب/ الوثيقة/ القلم) ، وتحذف همزة الوصل من (ال) التعريف، وتعوض بألف ممدودة، إذا دخلت عليها همزة الاستفهام (آلكتاب أفضل من الصحف؟). وتحذف أيضا همزة الوصل من التعريف، إذا دخل عليها حرف الجر " ل" ولام التوكيد (للكتابة قواعد وأساليب / للكد أنفع وأجدى). وإن ( ابن ) عندما تكون بين علمين الثاني منهما أب للأول مثل : سعد بن إبراهيم ، فإن الهمزة لا تلفظ ولا تكتب ، أما إن فصل بين العلمين بفاصل أو كان أحدهما في سطر والآخر في سطر ، فإن الهمزة تكتب ولا تنطق .

- وبالنسبة لوسط الكلمة، ترسم الهمزة حسب حركتها وحركة ما قبلها مع ترجيح أقوى الحركتين طبقا للمعادلة: (الكسرة- الضمة- الفتحة- السكون).

ويمكن تلخيص رسم الهمزة في الجدول التالي:[[42]](#footnote-43)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **في آخر الكلمة** | **في وسط الكلمة** | **في أول الكلمة** | **الرسم** |
| **تكتب الهمزة على الألف:**  **- إذا كان قبلها مفتوح (خطأ، نشأ)**  **- إذا كانت في هذه الصورة منونة بالفتح، فلا يضاف إليها ألف التنوين (نبأ، مبدأ)**  **- إِذا سبقت بحركة رسمتْ على حرف مجانس لحركة ما قبلها ( يجرُؤُ ويبدَأُ ويستهزِئ)**  **. - إِذا سبقت بحرف ساكن رسمتْ مفردة ( جزءٌ، وهدوءٌ، وجزاءٌ، وشيءٌ )**  **- إذا سبقت بحرف ساكن وكانت منونة في حالة النصب، رسمت على نبرة بين أَلف التنوين والحرف والحرف السابق لها إذا كانا يوصلان (بطْئاً، وشيئا)، فإِذا كان ما قبلها لا يوصل بما بعدها، رسمت الهمزة مفردة (بدْءَا)** | **تكتب الهمزة حسب حركتها أو حركة ما قبلها:**  **- إذا كانت مفتوحة تكتب فوق الألف (سأل، دأب)**  **- إذا كانت ساكنة رسمت على حرف مجانس لحركة ما قبلها (فأْس وبئر وسُؤْل)**  **- إذا كانت مكسورة رسمت على ياء (رُئي، ويئس ومئين)**  **- إِذا كانت مضمومة رسمت على واو (قرؤُوا، وشؤُون) إلا إذا سبقتها كسرة قصيرة أو طويلة فترسم على ياء (يستنبئونك، ويستهزئون، وبريئون، ومئون، ومئة، وستمئة)**  **- إذا كانت مفتوحة رسمت على حرف من جنس حركة ما قبلها، فإِن كان ما قبلها ساكنا غير حرف مد، رسمت على ألف (يسأَل، وييأَس، وجيأَة، وهيأَة)**  **- وإن كان هذا الساكن حرف مد،  رسمت مفردة: (تساءَل، وتفاءَل، ولن  يسوءه، وإن وضوءه)، إلا إذا وصل ما قبلها بما بعدها فترسم على نبرة مثل (مشيئة، وبريئة، وإن مجيئك)**  **- تعتبر الهمزة متوسطة إذا لحق الكلمة ما يتصل بها رسماً، كالضمائر وعلامات التثنية والجمع (جزأَيْن، وجزاؤُه، ويبدؤُون، وشيؤه)** | **- فوق الألف إذا كانت مفتوحة (أن، أذن، أمر)**  **- أو مضمومة (أم)**  **- تحت الألف إذا كانت مكسورة (إن، إنشاء)**  **مثال: ( إن أَكرمني فسوف أُكرمه إكراما)**  **- وكذلك ترسم الهمزة ألفاً إذا دخل على الكلمة حرف (فإِن، بأَن، لأَنَّ، لأن،** **ولأَلا، أَإِذ)ا** | **الهمزة فوق الألف** |
|  | **تكتب الهمزة على النبرة:**  **-   إذا كانت مكسورة (يئس، سائل)**  **- إذا كانت مفتوحة وقبلها مد(بيئة، جزئية)** |  | **الهمزة على النبرة** |
|  | **تكتب الهمزة على الواو إذا كانت مضمومة، أو ما قبلها مضموم (مرؤوس، مسؤول، مؤسسة)** |  | **الهمزة فوق الواو** |
| **ترسم الهمزة على السطر إذا كان قبلها سكون (عبء، جزء)**  **عندما يكون في هذه الحالة، يضاف إليه التنوين (عبأا، جزءا)** | **ترسم الهمزة على السطر عندما تكون مفتوحة وما قبلها:**  **- ألف مد (إجراءات، تساءل)**  **- واو مد (مملوءة، مروءة)** |  | **الهمزة على السطر** |
| **تكتب الهمزة حسب حركة ما قبلها:**  **- إذا كان ما قبلها مكسور، ترسم على الياء (مبادئ، شواطئ، امرئ)**  **- إذا كان ما قبلها مضموم (يجرؤ)**  **- إذا كان ما قبلها مفتوح (قرأ)** |  |  | **الهمزة فوق الياء** |

 - تكتب الهمزة على الياء،   إذا كان الحرف الذي قبلها حرف مكسور: (دافِئ ..قارِئ .. بارِئ .. ممالِئ ،   الهمزة في هذه الكلمات تكون متحركة بحركتها حسب موقعها الإعرابي رفعا أو نصبا أوجرا ، وقبلها حرف مكسور).

- تكتب الهمزة على الألف إذا كان الحرف الذي قبلها مفتوحا: (  نبـَأ ..قـرَأ .. يبدَأ ، الهمزة متحركة حسب موقعا الإعرابي وقبلها حرف مفتوح).

- تكتب على الواو إذا كان الحرف الذي قبلها مضموما: (تكافُـؤ.. لؤلُـؤ...بؤبُـؤ ،  الهمزة حسب موقعا والحرف الذي قبلها مضموم ).

- تكتب على السطر إذا كان الحرف الذي قبلها حرف ساكن وحروف المد الثلاثة " الواو والألف والياء( حروف ساكنة): نداء .. ضوْء .. وضوْء.. مضيْء.. شيْء.. دفْء ..كفْء.( الهمزة حسب موقعها الإعرابي) ، والمقصود بعبارة " حسب موقعها الإعرابي في الجمل " هو أن الهمزة تأخذ الحركة المناسبة لموقعها الإعرابي ، فإن كانت فاعلا رفعت ، مثال      (بلغ نبأُ التحرير أقصى الدنيا)، وإن كانت مفعولا به نصبت ، مثال  ( سمعتُ نبأَ التحرير )، وإن كانت الكلمة مجرورة كسرت همزتها ، مثال ( استمع إلى نداءِ الواجب وأهمل نداءِ العاطفة  ) ... وتشذ عن هذه القاعدة كلمة " امرئ " ، فهي تكتب على الياء متى كان الحرف الذي قبلها مكسورا (يقدمون الإعانات بطلب من امرئ صادق في سعيه)، وتكون على الواو متى كان مضموما (  ما كان امرؤ القيس ملكيا ولا جمهوريا بل كان شاعرا عربيا )، وتكون الهمزة على الألف إذا كان ما قبلها مفتوحا ( إن امرأً  يرحب بالغزاة في وطنه ليس جديرا حتى بالاحتقار !)  وفي المثال الأخير يجيز البعض الإبقاء على الراء مكسورة  ويبقون على الهمزة على الياء " امرئ " .[[43]](#footnote-44)

الهمزة المتوسطة في أثناء الكلمة : لكتابة الهمزة المتوسطة نلاحظ حركتها وحركة الحرف الذي قبلها ، فتكتب على حرف الحركة الأقوى ، وأقوى الحركات الكسرة وتناسبها النبرة ( ـئـ ) ، وتليها الضمة وتناسبها الواو (ؤ) ، ثم الفتحة وتناسبها الألف (أ) ، وأضعفها السكون ولا حرف له: ( بِئْر ) ، فالهمزة ساكنة ، وما قبلها مكسور ، والكسرة أقوى من السكون، ولذا جعلت الهمزة على نبرة، (لُؤْلُؤ)، الهمزة ساكنة ، وما قبلها مضموم ، والضمة أقوى من السكون ، ولذا كتبت الهمزة على الواو لمناسبتها لحركة الضمة، (سماؤُنا) ، ما قبل الهمزة حرف ساكن ، وهي مضمومة فكتبت على الواو ، (بؤَساء) ، فالهمزة مفتوحة ، وما قبلها مضموم ، والضمة أقوى من الفتحة ، ولذا كتبت على الحرف المناسب للضمة وهو الواو،  (مختبِئُون) ، فالهمزة مضمومة ، وما قبلها مكسور ، والكسرة أقوى من الضمة ولذا كتبت على ما يناسب الكسرة وهي النبرة، (رَئِيف) ، فالهمزة مكسورة ، وما قبلها مفتوح ، فكتبت على النبرة لمناسبتها للحرف الأقوى الكسرة .[[44]](#footnote-45)

وتشذ عن القاعدة السابقة الحالات التالية :[[45]](#footnote-46)

- إذا كانت الهمزة المتوسطة مفتوحة وما قبلها ألف ساكنه، فإنها تكتب مفردة ( على السطر ) : (رأيت سماءَنا) . فالهمزة مفتوحة ، وما قبلها ساكن ، ومع هذا لم أكتبها على الألف لمناسبة الفتحة بل على السطر ، فهذا شذوذ عن القاعدة .

- إذا كانت الهمزة المتوسطة مفتوحة أو مضمومة، وما قبلها ياء ساكنة ، فإنها تكتب على نبره: (هيْئَة) ، فالهمزة مفتوحة ، وما قبلها ساكن ، والفتحة أقوى من السكون، فالقاعدة أن تكتب على الألف ، ولكن لكون الحرف الذي قبلها ياء ساكنة ، فقد خالفت القاعدة وكتبت على نبره: (يضيْئُنا) .

- إذا كانت الهمزة المتوسطة مفتوحة أو مضمومة وما قبلها واو ساكنة ، فإنها تكتب مفردة ( أي على السطر ): (السموْءَل ، مروءة موْءُودة).

الهمزة المتطرفة التي تأتي في آخر الكلمة : تكتب الهمزة المتطرفة بحسب حركة ما قبلها دون النظر إلى حركتها ، فإن كان ما قبلها مكسوراً كتبت على الياء (ئ) ، وإن كان ما قبلها مضموماً كتبت على الواو (ؤ) ، وإن كان ما قبلها مفتوحاً كتبت على الألف (أ) ، وإن كان ما قبلها ساكناً كتبت مفردة على السطر (ء) . وإذا لحقت الهمزةُ المتطرفة المفردة ( التي تكتب على السطر ) ألفَ تنوين الفتح ، وكان ما قبلها قابلاً للاتصال بما بعدها كتبت على نبرة: (عبئاً) ، دخل تنوين الفتح على الهمزة ، ولو حذفنا الهمزة لأمكن أن يتصل الباء - الحرف الذي قبل الهمزة - بالألف الذي بعدها ( با )، ولذا كتبت على نبرة .

وإن كان ما قبلها لا يقبل الاتصال بما بعدها فإنها تكتب على السطر: (بدءاً) ، فالدال التي قبل الهمزة لا يمكن أن تتصل بالألف ؛ لأن الدال لا يقبل الاتصال بل يكتب مفرداً ، ولذا كتبنا الهمزة على السطر . وفي هذه الحال تلحق ألفُ التنوين الهمزةَ .

- إذا سبق الهمزة المتطرفة واو مشددة فإنها تكتب على السطر: (تَبَوَّء) .

- الهمزة المتطرفة المسبوقة بألف ساكنة لا تلحقها ألف التنوين حال الفتح: ( ماءً ) فلا أكتبها ( ماءاً ) .

* 1. **مواصفات الرّسائل الإداريّة**

يجب أن تتميّزَ الرّسائل الإداريّة بمجموعة من المُواصفات، ومن أهمّها:[[46]](#footnote-47)

**2-4-1- الاهتمام بنوع الورق المُستخدَم**: وخصوصاً عند كتابة أو طباعة الرّسالة الإداريّة ورقيّاً؛ إذ يُنصَح باستخدام الورق من نوع (A4)، والذي يُعتَبر الأكثر مُلائمةً للاستخدام في هذه الرّسائل. 2-4-2- التقيُّد بنوع وحجم خطّ كتابة الرّسائل الإداريّة؛ لأنّ أغلب الرّسائل تُكتبُ عادةً في خطٍّ مُتوسّط المَقاس، وبنوع خطٍّ عاديّ؛ أيّ بعيدٍ عن الرّموز أو الأشكال.

**2-4-3- الانتباه للمَسافات**: وهي الفراغات التي تُوجد بين فقرات الرّسالة الإداريّة؛ وخصوصاً في خانة (المُحتوى)، فمن المُهمّ وضع مَسافاتٍ مُناسبة بين الفقرات، حتّى يَسهُل معرفة الأفكار الخاصّة في الرّسالة، وفهمها من قِبَل المُستلم، ممّا يُساعد في الحصول على ردّ صحيح لها.

**2-4-4- تنسيق الهوامش**: وهي الأطراف الجانبيّة لنصّ الرّسالة الإداريّة، والتي تُساهم في إضافةِ شكلٍ مُناسب للورقة الخاصّة بها، وتُساعد في حفظ الرّسالة في المَلفّات والسِجلّات الإداريّة؛ وخصوصاً أنّها تُوفّر هامشاً لا يحتوي على أيّة كلمات، ممّا يُساعد على حماية النصّ من التَّلَف

|  |
| --- |
| **مختلف الإدارات العمومية** |

**مفهوم الإدارة**

**مفهوم الإدارة**

**مفهوم الإدارة العمومية**

**مختلف الادارات العمومية**

|  |
| --- |
| - التعرف على أهمية المحررات الإدارية في عمل الإدارات العمومية  **-** التعرف على مختلف أنواع الإدارات العمومية في الجزائر  - الالمام بالعلاقات الإدارية بين مختلف الهياكل التنظيمية |

**المحور الثاني:مختلف الإدارات العمومية**

تمهيد

حتى يسهل على الطالب التعرف على طبيعة المراسلات الإدارية بين الهيئات والإدارات والتحكم فيها وكذلك الإلمام الجيد بالعلاقات الإدارية بين مختلف الهياكل التنظيمية ، وذلك بالاطلاع أولا على مفهوم الإدارة بصفة عامة ومفهوم الإدارة العمومية بصفة خاصة ، وعلاقة الإدارة العمومية بسياسة الدولة وفلسفة المجتمع، ثم التعرض في الأخير لمختلف الإدارات العمومية في الجزائر، وبعدها يتم التطرق لمحور الرسائل الادارية وكيفية كتابتها .

1. **مفهوم الإدارة**

الإدارة علم وفن، فهي تتضمن دراسة منهجية لمجموعة من المعارف والقواعد وكذلك فهي تشمل إدارة منظمة للعمليات الموجهة في أي نشاط، مع  تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة، وتحقيق تنسيق وتكامل بين العاملين لتحقيق أهداف محددة. ومن يمارس العمل الإداري العام، يتوافر لديه رصيد معرفي متميز، من خلال الدراسة والعلم يثمنه رصيد إضافي من الخبرة والحنكة المهنية، مع قدر من المهارة في توظيف كليهما المعرفة والخبرة لتحقيق الأهداف والقيام بتحديد المسؤوليات بصورة تمنع التداخل وتحقق التناغم العملي.[[47]](#footnote-48)

* 1. **تعريف الإدارة**

 يشمل تعريف الإدارة ثلاثة نواحي متكاملة فيما بينها، تمثل المبادئ التي يستند إليها أسلوب الإداري، وصيغ التحرير: [[48]](#footnote-49)

* + 1. : **الناحية الوصفية**: وتتعلق بمجموعة من   السلط   والمصالح   منظمة في هيكل سلمي، ومكلفة تحت مراقبة السلطة التنفيذية بمهام ذات مصلحة عامة. ويحيل هذا التعريف بدوره إلى عدة  مفاهيم:
       1. الهيكل السلمي، ويعني ذلك الارتباط العضوي بين السلطة والمصالح والمهام.
       2. مراقبة السلطة التنفيذية، أي أن الإدارة مكلفة بحكم القانون بتنفيذ سياسة الحكومة في مختلف الميادين.
       3. المصلحة العامة،   ومفادها أن الإدارة تتولى مهمة ذات مصلحة عامة، وتؤدي خدماتها لكافة المواطنين وفي إطار احترام مبدأ المساواة دون تمييز أو محاباة.
    2. **الناحية الوظيفية**: تضمن الإدارة تطبيق القوانين واحترامها وتتصرف في المصالح العمومية. وهو ما يضفي على عمل الإدارة أبعادا ثلاث، هي:
       1. ضبط مختلف القواعد ذات الصبغة العامة، والإجراءات القانونية وضمان تطبيقها بواسطة قرارات ومناشير ومذكرات وغيرها، سواء كانت هذه النصوص التنظيمية امتدادا  لقوانين سابقة أو إنشاء لتراتيب مستقلة.
       2. ضمان احترام القوانين من قبل الجميع، سواء بتقديم المخالفين إلى القضاء أو تسليط عقوبات إدارية عليهم.
       3. الاضطلاع بمهمة التصرف في المصالح العمومية من خلال الالتزام باستمرارية تقديم   الخدمات اللازمة للمواطن وملاءمتها للحاجيات المتطورة للمتعاملين مع الإدارة بجميع فئاتهم العمرية وشرائحهم المهنية   .
    3. **الناحية الهيكلية**: تعد الإدارة مجموعة ذوات قانونية يعبر عنها "بالذوات المعنوية" (الدولة، الجماعات المحلية، المؤسسات الإدارية، المنشآت العمومية). وباختصار، فان الإدارة هي المتصرفة في المصالح العامة على مقتضى القوانين أو التراتيب في إطار الذوات المعنوية،  ولا تنجز الإدارة بمفردها كل المهام ذات الصبغة العامة، بل تشاركها في ذلك أطراف أخرى،  فالبرلمان والحكومة والقضاء هي جهات تضطلع بمهام ذات مصلحة عامة. ويتطلب الأمر التفريق بين العمل الحكومي والبرلماني والقضائي والإداري، بالرغم من أن الوظيفة الإدارية هي في الحقيقة امتداد للوظيفة السياسية الموكولة لكل من البرلمان والحكومة.

1. **مفهوم الإدارة العمومية**

الإدارة العمومية هي توجيه جهود مجموعة من العاملين في الأجهزة الحكومية تحديداً لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بخدمة المواطنين وتحقيق سياسات الدولة العامة، وينطوي تحقيق تلك الأهداف الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية ومحاولة توفير مناخ مناسب للعمل والإنتاج. وتقديم الخدمات المطلوبة للجمهور بأفضل صورة ممكنة.[[49]](#footnote-50)

وتعتمد الإدارة العمومية كعلم على وجود أطر تنظيمية تحدد النشاطات المتطلبة، بغية تحقيق أهداف محددة، و يتم من خلاله تحديد السلطات و صلاحياتها، و تمييز المهمات المنوطة بكل منها، كما تعمل على حل المشاكل التي يمكن أن تنشأ داخل الأجهزة الحكومية، و ما يترتب عليها من انعكاسات مباشرة على متلقى الخدمة العامة.

وتهتم الإدارة العمومية بالخدمات التي تقدم من الجهات الحكومية للمواطنين على قدم المساواة، ولا تشترط تلك الخدمات تحقيق أرباح، كسائر الأنواع الأخرى من الإدارة كإدارة الأعمال، وإدارة المنشآت السياحية وغيرها.

* 1. **علاقة الإدارة العمومية بسياسة الدولة وفلسفة المجتمع**

  وترتبط الإدارة العمومية ارتباطاً وثيقاً بسياسة الدولة وفلسفة المجتمع، وما يرتبط بها من الإدارات العامة كالإدارة التعليمية، والإدارة الصحية، وغيرها من الإدارات التي تشمل كذلك كل جهاز تم إنشاؤه بهدف تحقيق خدمات عامة للمواطنين بما يتماشى مع سياسات وقوانين الدولة. وقد تطور مفهوم الإدارة العمومية تطوراً كبيراً باختلاف درجة التطور والتعقيد في حياة المجتمعات، وتطور النظم السياسية الحاكمة، ومدى حجم الدور الذي تقوم به الدولة في المجتمع من خلال ممارستها على المستويات كافة وبخاصة الاقتصادية والاجتماعية  كما يرتبط علم الإدارة العمومية ارتباطاً وثيقاً بغيره من العلوم كالاقتصاد والسياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم.[[50]](#footnote-51)

وتتميز نظم الإدارة العمومية بما يعرف بالتنظيم الذي يحدده القانون السائد في الدولة في شأن تنظيم أحوال الموظفين العموميين، والذي يخضع لسياسات الدولة كذلك، فنجد أن العملية الادارية تسير وفق قوانين ولوائح محددة، لا تتأثر بأهواء المديرين أو الرؤساء، ويتم تعيين الموظف ولا يتم ترشيحه، كما أنه توجد لوائح محددة للجزاءات أو الطرد، وتفرض تلك القوانين كذلك عدم خلط الموظف بين أعماله الخاصة ووظيفته العامة. كما يتم الترقية للموظف على أساس عدد سنوات الخبرة، أو الأقدمية و كذلك بالكفاءة في العمل، وكذلك يكون للموظف الحق في الحصول على راتب وعلاوات يتم تحديدها وفقاً للوائح المطبقة في هذا الشأن.[[51]](#footnote-52)

ولكن على الرغم من المميزات العديدة التي تقدمها هذه المنظومة للعاملين فيها، إلا أنها أيضاً تنطوي على العديد من المثالب المتمثلة في التعامل مع الموظفين على أنهم آلات يتم تطبيق مجموعة من اللوائح عليها دون تقدير لعديد من المتطلبات المختلفة للمواقف وسطوة المال أحياناً، ورغبات الموظف نفسه في تحسين مستواه،  وعدم إعطاء الفرص للابتكار والابداع وكذلك التسارع الكبير في متطلبات الحياة المعاصرة وتزايد الضغوطات الحياتية المتنوعة، مما يؤدي بالموظف الى الاكتفاء بأقل المستويات في أداء العمل ويصاحب ذلك انخفاض جودة الخدمة المقدمة منه للمواطن. وتدريجياً يتحول الى عبء على اقتصاد الدولة  بدلاً من كونه عنصر من عناصر الإنتاج وتقديم الخدمات.

ولتجنب تلك المساوئ السابقة لمنظومة العمل الإداري، فقد ظهرت العديد من المدارس التي تناولت طرق مختلفة لتحقيق التناغم المطلوب في العمل الاداري الحكومي، ومن بينها ضرورة الالتزام بالقواعد الحاكمة والمنظمة للعمل، ويرتبط ذلك بوجود مديرين على كفاءة في جميع المستويات، يلزمون الموظفين بالقواعد المرعية في العمل، وكذلك توحيد السلطة، والتي تعني ان يتلقى الموظف التعليمات والأوامر من رئيس واحد فقط له، دون تداخل في المهمات.  ويعني هذا أن يحقق النظام باختصار التوازن في جزئية الشخص المناسب في المكان المناسب. وتحقيق عدم التداخل، مع التأكيد على روح العمل الجماعي.

ويفيد كثيراً في هذا الصدد أيضاً توفير منظومة للتقييم من خلال التغذية المنعكسة Feedback، بمعنى القياس المستمر لمدى تحقق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، والمقارنة بين النتائج والأهداف الحقيقية مع تقديم توصيات وحلول تشمل التغيير والتعديل المستمرين في المنظومة كلها وجميع إمكانياتها المادية والبشرية أيضاً  ومعاقبة المقصرين ومكافأة المتميزين، والإحلال والتجديد للموارد وصولاً لتحقيق أقصى النتائج المطلوبة من المنظومة الخدمية وبالشكل الذي يرضي الجمهور طالب الخدمة والذي يدفع ثمنها أيضا بشكل مباشر ( رسوم ) وغير مباشر ( ضرائب ) وبما يحقق سياسات الدولة أيضاً والمصلحة العامة للمجتمع ككل.[[52]](#footnote-53)

ولكي تتطور الإدارة العمومية كمجال عملي مرتبط بالجمهور بشكل عام، فينبغي العمل على تحسينها، وتخليصها من الترهلات الروتينية، والتعقيدات البيروقراطية التي تعرقل مسيرة تقديمها للخدمات بشكل مناسب وفي الوقت المناسب أيضاً، من خلال الاهتمام بتطوير العنصر البشري من خلال تقديم الدورات التدريبية على سبل تقديم الخدمات في العصر الحديث، والتدريب كذلك على استخدام التكنولوجيا لهذا الغرض، مع الاهتمام كذلك بسن قوانين جديدة تنظم العمل بداخل الهياكل الإدارية الحكومية وتطوير الموجود منها بالفعل، بشكل يتناسب مع طبيعة العصر التكنولوجي سريع الإيقاع الذي تعيشه البشرية حالياً، مع الاهتمام بوجود منظومة للتقييم المستمر للأداء في تلك المؤسسات، مع الاستبدال لثقافة العمل الحكومي بشكله المعهود وغرس ثقافة أخرى مختلفة ومتميزة وتهتم بالتطوير المستمر للخدمات وربطها بمنظومة حوافز لتشجيع المجتهدين وأصحاب التجارب المتميزة والاهتمام بالدراسات التي تعمل على تقديم الحلول المناسبة لما تواجهه النظم الإدارية من مشكلات ومعوقات،  حتى تحقق الأجهزة الإدارية أفضل ما يمكنها تحقيقه من أهداف تم إنشاؤها من أجلها، ولا تكون بمثابة عبء على كاهل الدولة والمجتمع أيضاً.[[53]](#footnote-54)

* 1. **مختلف الادارات العمومية في الجزائر**
     1. **الوزارة**

**الوزارة اصطلاحا** ذراع حكومي مسؤول ومختص بتسيير إحدى القطاعات وإدارتها بشكل يتماشى مع سياسات [الحكومة](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9)[[54]](#footnote-55) وتتبع غالبا إلى [مجلس الوزراء](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AC%D9%84%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%D8%A1) [ورئيس الوزراء](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B2%D8%B1%D8%A7%D8%A1) ويلحق بالوزارة عادة عدد من الأقسام والوكالات والمكاتب واللجان الاستشارية والأجهزة التنفيذية تقع تحت إدارة شخص يسمى [وزير](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D9%8A%D8%B1) وهو المنصب الأعلى في الوزارة. لغة: من حكمة وزر "اي المساعدة والمساندة " وقديما تسمي الوزارة عند العرب ديوان[[55]](#footnote-56)

إن كل دولة قائمة ذات سيادة كاملة - أو حتى ناقصة - تحتاج إلى حكومة لكي تسير أعمال ونشاطات الدولة وشؤونها الداخلية وعلاقاتها الخارجية ، والشكل الأبرز لتلك الحكومات هو ان تشكل على هيئة ما يسمى مجلس الوزراء ، فمجلس الوزراء هو عبارة عن رئيس للوزراء ويسمى رئيس الحكومة أيضاً ومجموعة من الوزراء بحيث يتولى كل وزير منهم أعمال وزارة معينة ، والوزارة هي تشكيل حكومي يهدف إلى إدارة قطاع أو نشاط ما من مهام الدولة ، فحيث أن مهام الدولة كثيرة ومتشعبة فيتوجب فصل تلك المهام إلى أجزاء بحيث يوكل كل جزء منها لوزارة معينة ، فتجد هنالك وزارة للتعليم هدفها رعاية التعليم في الدولة و تطويره ومراقبة العملية التعليمية وما إلى ذلك ، وتجد هنالك وزارة للصحة تعنى بالشؤون الصحية للمواطنين و تسعى لتطوير المرافق الصحية في الدولة بشكل دؤوب وتوفير العلاج الملائم للمواطنين و ما إلى ذلك ، و ترى هنالك وزارة للعمل تعنى بشؤون العاملين والتوظيف وتوفير الوظائف و رفع مستوى العاملين و الحفاظ على حقوقهم ، و هكذا ، وبالتالي فإنك سوف تجد في كل دولة عددا من الوزارات لكل منها دور من أدوار الدولة.

مع أن مفهوم الوزارة واضح و متفق عليه لدى السياسين ككل ، إلا أنه يلاحظ إختلاف عدد الوزارت من دولة لأخرى فهناك وزارات توجد في بعض الدول ولا توجد في دول أخرى ، مثل وزارة الشباب ، أو وزارة التموين ، أو وزارة الأوقاف ، و غيرها ، فترى بعض الدول فيها وزارة تسمى وزارة الشباب و دولة أخرى لا توجد فيها مثل تلك الوزارة ، فالدولة تنشأ وزارة لإدارة أمر تظنه من وجهة نظرها هاماً يحتاج إلى وزارة تقوم به ، أما في دولة أخرى مثلاً ، فقد تجد تلك الدولة أن ذلك الأمر لا يحتاج وزارة لعدم إهتمامها به أو لقناعتها بأنه يمكن إدراج متابعته ضمن أعمال وزارة أخرى أو من خلال مؤسسة حكومية صغيرة حجمها دون حجم الوزارة.

* + 1. **الوزارات الجزائرية**

[رئيس الحكومة](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%B1%D8%A6%D9%8A%D8%B3_%D8%AD%D9%83%D9%88%D9%85%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1)  **·** [وزارة المالية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة الأشغال العمومية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B4%D8%BA%D8%A7%D9%84_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%88%D9%85%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة التربية الوطنية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة الداخلية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة المـوارد المائية والبيئة](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%80%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة المجاهدين](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%87%D8%AF%D9%8A%D9%86_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [التعليم العالي والبحث العلمي](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B9%D9%84%D9%8A%D9%85_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%84%D9%8A_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة السكن والعمران](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D9%86_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D8%B1%D8%A7%D9%86_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·**[وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B5%D8%AD%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%83%D8%A7%D9%86_%D9%88%D8%A5%D8%B5%D9%84%D8%A7%D8%AD_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B3%D8%AA%D8%B4%D9%81%D9%8A%D8%A7%D8%AA_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة الثقافة والاتصال](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%82%D8%A7%D9%81%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة الشؤون الخارجية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A4%D9%88%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة العدل](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%AF%D9%84_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D9%8A%D8%AF_%D9%88%D8%AA%D9%83%D9%86%D9%88%D9%84%D9%88%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%85_%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA%D8%B5%D8%A7%D9%84_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة وزارة الشؤون الدينية](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A4%D9%88%D9%86_%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%8A%D9%86%D9%8A%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة النقل](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة الشباب والرياضة](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%A8%D8%A7%D8%A8_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%B6%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·**[وزارة الفلاحة والتنمية الريفية والصيد البحري](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%81%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D9%81%D9%8A%D8%A9_%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%8A%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%B1%D9%8A_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))  **·** [وزارة التجارة](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D8%B2%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9_(%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1))[[56]](#footnote-57)

* + 1. **الولاية**

الولاية [[57]](#footnote-58)هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، كما تساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين، وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب، وتحدث بموجب القانون ، و للولاية هيئتان هما :

- المجلس الشعبي الولائي

- الوالي.

* + 1. **البلدية**

البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة،[[58]](#footnote-59) وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، وتحدث بموجب القانون، هي ايضا القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان لممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية.[[59]](#footnote-60)

**و**تمارس البلدية صلاحياتها في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، وتساهم مع الدولة، بصفة خاصة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والامن ، وكذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين وتحسينه، تتوفر البلدية على :[[60]](#footnote-61)

- هيئة مداولة : المجلس الشعبي البلدي،

- هيئة تنفيذية يرأسها رئيس المجلس الشعبي البلدي،

- إدارة ينشطها الأمين العام للبلدية تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي.

تمارس الهيئات البلدية أعمالها في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما

* + 1. **ولايات ودوائر وبلديات الجزائر**

تم تقسيم الجزائر إدارياً إلى ثمان واربعون ولاية، ووكل وية مقسمة إلى عدة دوائر، ووقد بلغ مجموع الدوائر في الجزائر حوالي 553 دائرة وكل دائرة من تلك الدوائر مقسمة إلى عدة بلديات، ووبلغ مجموع

البلديات 1541 بلدية في جميع أنحاء الجزائر. ولايات الجزائر ولاية تمنراست، وولاية أدرار، وولاية إليزي، وولاية ورقلة، وولاية بشار، وولاية تيندوف، وولاية غرداية، وولاية البيض، وولاية الجلفة، وولاية الوادي، وولاية النعامة، وولاية الأغواط، وولاية بسكرة، وولاية تيارت، وولاية المسيلة، وولاية تبسة، وولاية باتنة، وولاية خنشلة، وولاية ميلة، وولاية سيدي بلعباس، و ولاية تلمسان، وولاية المدية، وولاية أم البواقي، وولاية سعيدة، وولاية سطيف، وولاية معسكر، وولاية عين الدفلى، وولاية غليزان، وولاية الشلف، وولاية سوق أهراس، وولاية البويرة، وولاية برج بوعريريج، وولاية قالمة، وولاية سكيكدة، وولاية الطارف، وولاية بجاية، وولاية تيسمسيلت، وولاية تيزي وزو، وولاية جيجل، وولاية عين تموشنت، وولاية قسنطينة، وولاية مستغانم، وولاية تيبازة، وولاية وهران، وولاية بومرداس، وولاية البليدة، وولاية عنابة، وولاية الجزائر.[[61]](#footnote-62)

وفي الأخير نشير إلى أن كل ولاية أو وزارة، تتشكل من مجموعة من الإدارات العمومية التابعة لها لا يتسع المقام هنا لذكرها جميعا بل اقتصرت على بعضها فقط.

|  |
| --- |
| ***المحررات والرسائل الادارية*** |

**الرسائل الإدارية**

**الوثائق الإدارية ( التقرير- المحضر –عرض الحال )**

|  |
| --- |
| - اكتساب مهارات أساسية في مجال إعداد المحررات الإدارية لاسيما الرسائل الإدارية  - تطوير المقدرة على كشف نقاط الخلل في الرسائل الإدارية  - التعرف على بعض نماذج المحررات والمراسلات الإدارية وأهميتها في الاتصال الإداري  بين الافراد والمصالح |

**المحور الثاني:المحررات والرسائل الإدارية**

**تمهيد**

رغم أن ترتيب هذا المحور جاء في المرتبة الاولى في المقرر الدراسي لمقياس المراسلات المعتمد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إلا أنني جعلته اخر محور يقدم للطلبة، وذلك مراعاة لترتيب المحاور من الأعم إلى العام ومن العام إلى الخاص، فقدمت محور كيفية الرسائل الادارية وجعلته الاول، تم محور المؤسسات العمومية بصفتها اساس التحرير الاداري والمحررات الادارية لاسيما المراسلات الادارية.

**اولا: الرسائل الإدارية**

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

والمراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال،تلكس ...، وقد تكون شفوية: مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة، إلخ...

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

والرسائل الإدارية نوعان: رسائل مصلحية يتم تبادلها بين مختلف المصالح الإدارية، و رسائل شخصية توجه إلى الأشخاص، سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.[[62]](#footnote-63)

1. **شكل الرسالة الادارية**

تتطلب الوثائق الإدارية وعلى رأسها الرسائل الإدارية من ناحية التقديم جملة من البيانات الشكلية تميزها عن غيرها من حيث البيانات ذات الأهمية والثبات ويمكن تصنيفها فيما يلي: [[63]](#footnote-64)

**1-1- بيانات تدعم الطابع الرسمي للمراسلة ( الدمغة , الطابع ...)**

- بيانات ضرورية لتأكيد وضع الوثيقة في إطارها التدرجي ( العنوان ثم الواسطة فالإمضاء )

- بيانات تساعد على تشخيص الوثيقة ( المكان , التاريخ , رقم الترتيب , ...)

- بيانات ضرفية تتمثل في المرفقات والنسخ المرسلة ضرفية استثنائية تتعلق بمحتوى الرسالة ( سري , سري جدا )

وسنتطرق إلى هذه البيانات على النحو الأتي:[[64]](#footnote-65)

* + 1. **الدمغة:**

يقصد بها مجموعة الكلمات التي تبين اسم الدولة ويكتب أعلى وسط الصفحة بخط مميز وهو الموقع المناسب لها وتكون أحيانا مصحوبة بشعار الدولة الذي يعكس فلسفتها وإيديولوجياتها ونجدها في المراسلات التي تصدر من الوزارة البلدية الولاية

* + 1. **الطابع :**

ويسمى أيضا العنوان, يتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليمنى وفي أعلى الوثيقة الإدارية ومهام هذه الأخيرة توضيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة. ويتكون من البيانات التالية : - اسم الوزارة , الولاية, البلدية , اسم المديرية ...

* + 1. **رقم الترتيب :**

ويسمى برقم القيد أو رقم الإرسال ويتكون من رقم التسجيل الذي يتبع برموز معينة وقد يختم بالسنة ويتخذ عدة صور منها :-رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى لمن حرر المراسلة ثم الأحرف لمن رقنها وتضاف إليه السنة مثلا :

أو رقم التسجيل متبوعا بالأحرف الأولى للجهة الإدارية الرئيسية متبوعا بالأحرف الأولى للمصلحة التي حررت المراسلة وقد يختم بالسنة .

إن هذه الطريقة أكثر استعمالا ومن الأحسن ترتيبها بحسب تدرجها السلمي من أعلى إلى أسفل   
بقي أن نشير إلى انه يكتفي برقم التسجيل في المرسلات الصادرة من السلطة المشرفة على مجموعة المصالح ( رئاسة, وزارة, ولاية, بلدية...) وذلك مع ذكر رموز الراقن أو دون ذكرها.

* + 1. **المكان والتاريخ:**

**1-1-4-1- موقعه** : يجد التاريخ مكانه في الأعلى وفي الزاوية اليسرى من المراسلة على أن يأتي قليلا تحت الدمغة وفي مستوى أول مع بيان للطابع ويسبق التاريخ دائما بمكان إصدار المراسلة (كتابة اسم المدينة كاملا)

**1-1-4-2- أهميته**: وتظهر في معرفة مدى سير العمل الإداري , مكان صدور الوثيقة ويعتد به في حساب بعض المدد لإجراء التظلمات .

* + 1. **عنوان الرسالة ( المرسل والمرسل إليه )**

**1-1-5-1- موقعه**: نجد بيان المرسل والمرسل إليه في الرسائل الإدارية المصلحية مرتبا تحت التاريخ في أعلى الوثيقة وعلى اليسار مع دخول إلى الوسط ويجب أن نكتب وظيفة المرسل مجردة من أية صفة أخرى أما المرسل إليه فنضيف إليه كلمة السيد مجاملة ( إلى السيد )

هذا ولا يجب ألا ننسى الطريق الذي تمر به رسالتنا الإدارية وفي هذه الحالة يجب ان نستعمل العبارة بواسطة أو تحت إشراف ، وتجدر الإشارة إلى انه عندما يحمل الطابع صفة الرئيس الإداري الأعلى فلا داعي لكتابة المرسل في العنوان تحاشيا للتكرار

* + 1. **الموضوع:**

يجسد الموضوع محتوى الرسالة باختصار ويرتب تحت الطابع ورقم الترتيب وقد يوجد في وسط الوثيقة وتحت المرسل إليه .

* + 1. **المرجع:**

وهو ذالك السند الإداري (مراسلة سابقة) أو القانوني ( نص قانوني, قرار إداري)  
ويمكن ان نعتمد حتى على زيارة عمل أو مكالمة هاتفية وعامل الثقة هنا مهم .

وتظهر أهمية ذكر المرجع في إعطاء أهمية أكبر للموضوع المطروح , تسهيل عملية البحث عن ملف القضية المعروضة وتوفير الوقت للإجابة عن المراسلة .

مثلا : المرسوم التنفيذي رقم ...... بتاريخ ...

* + 1. **المرفقات أو المستندات:**

**المستندات** : وهي عبارة عن وثائق إدارية , قانونية أو قضائية نرفقها بالمراسلة التي حررناها لتدعيم ما كتبناه وتبريره وهي من البيانات الضرفية ، أما المرفقات فيذكر عددها وطبيعتها

* + 1. **صلب الرسالة :**

يرتبط هذا البيان بالموضوع أكثر يدل على اسمه " طلب الرسالة " ولقد أدرج هنا للمكانة التي يحتلها ,إذ يشغل حيزا كبيرا كما أن إعداد النص ذاته تحكمه منهجية معينة تتمثل في إعداد خطة مكونة من مقدمة أجزاء ثم نتيجة واضحة .

إن دراسة صلب الموضوع مرتبطة بدراسة تقنيات التحرير التي تحكمها قواعد معينة من بينها الالتزام بخصائص وصيغ التحرير الإداري التي سبق التطرق إليها ثم مراعاة العناصر التالية:

- دراسة الوثيقة بمعنى الإحاطة بموضوع الرسالة وذالك من خلال القراءة المتأنية والمتمعنة لإدراك مقاصد الوثيقة .

- جمع الأفكار ترتيبها تحريرها إعادة تصحيح الأخطاء فيها

- وضع خطة: أن الخطة هي تصميم للموضوع وهي عمل أساسي مع الملاحظ بأن ليس هناك رسالة نموذجية باعتبار أن طبيعة الموضوع تختلف باختلاف القضية المعالجة وكذا طريقة الكتابة التي تتأثر بمستوى المحرر الثقافي ، وتتكون الخطة من العناصر المعروفة والمتمثلة في :[[65]](#footnote-66)

**‌1-1-9-1- التمهيد:**

هو مدخل للموضوع ونقدم من خلاله المطلب الأساسي أو الفقرة المطروحة بصفة موجزة إذ به نهيئ المخاطب بموضوع المراسلة وقد يكون مصحوبا بمرجع أو دون مرجع ود تم الإشارة إليه في صيغ التحرير .

**‌1-1-9-2- الموضوع:**

ويتعرض فيه المحرر للمسألة المطروحة بصفة تحليلية , وذلك بذكر عناصرها الأساسية وإذا كان النص طويلا فيجب مراعاة مايلي: أن الترتيب يكون حسب الأهمية فنبدأ بأقلها قيمة إلى أقواها حجة وحتى تكون فقرات النص مترابطة يستحسن استعمال أدوات الربط وقد سبقت الإشارة إليه في صيغ التحرير الإداري .

**‌1-1-9-3- الخاتمة:**

لا يقصد بها عبارة المجاملة بل نعني بها العبارة التي تنتهي بها المراسلة والتي قد تكون في شكل أمر أو شكل طلب والتماس.

* + 1. **النسخ والموجهة :**

**وقد نستعمل " نسخة موجهة إلى ..". " نسخة إلى ..." وتذكر غالبا في** أسفل الرسالة وعلى اليمين وهي نسخ طبق الأصل للمراسلة الرسمية وتكون لها حجة الإثبات متى كانت مطابقة للأصل وهي من البيانات الظرفية وترسل الى من يعنيهم موضوعها ,إعلاما, تبليغا.

* + 1. **الإمضاء:**

حيث نجد المفوض أي المسؤول عن الرسالة من حيث النوعية إن وجد , ثم صفة الممضي وأخيرا التوقيع الذي يضعه صاحب السلطة أو الاختصاص فوق محرر ما باسمه وبشكلية معينة وثابتة وذلك لتأكيد صحة الوثيقة المكتوبة , صدقها وليتحمل مسؤوليتها.

تأسيسا على هذا التعريف يمكن ترتيب أهميته في التالي :

-الإمضاء يعطي للوثيقة المصداقية والرسمية.

-يحدد مسؤولية الممضي

-يمثل علامة مجاملة بالنسبة للمرسل إليه

والإمضاء يصدر من سلطة إدارية مختصة أصلا أو ممن يفوض لهم قانونا وهذا عنصر أساسي في الوثيقة الإدارية

إمضاء صاحب الاختصاص :

هناك صور أخرى للرسالة الإدارية المرفقية منها :[[66]](#footnote-67)

* **رسالة التذكير:**

رسالة موضوعها دعوة المرسل إليه للإجابة عن رسالة كان من المفروض أن يحررها في مدة معقولة ولكنه لم يفعل وتأخر في الرد, يمتاز هذا النوع من الرسائل بالصرامة وتحمل إشارة " رسالة تذكير " تحت الطابع

* **رسالة الإنذار والأعذار:**

وهي التي تبعثها الإدارة إلى شخص طبيعي أو معنوي لتنذره بكونه مدينا في تنفيذ التزاماته العقدية, هذا النوع من الرسائل يكيف على انه إداري مرفقي لان موضوعها يتعلق بتسيير المرفق.

* **رسالة التحويل:**

هي رسالة إدارية موضوعها تحويل ملف إلى الغير أو إحالة وثائق إلى مصلحة ما, قد يكون هذا التحويل نهائيا أو للإطلاع ثم الرد .

* 1. **أصناف وخصائص الرسائل الإدارية**
     1. **-اصناف الرسائل الإدارية .**

تتعدد أصناف الرسائل الإدارية بتعدد الأغراض والمواضيع المطروحة وغزارة الأنشطة التي تضطلع بها كل مؤسسة مثل إنتاج السلع والخدمات القابلة للترويج. ومن الصعب أن ينجح المصنف للرسائل إلى الفصل بين مجموعة من الأصناف الواضحة المعالم. وذلك راجع إلى تعدد أنواع الرسائل وكثرتها بحسب تنوع المواقف والمقامات التي تحرر في إطارها تلك الرسائل. ومن ثم يمكن القول أن كل وضع إداري أو تجاري يفرض صنفا محددا من أصناف الرسائل يتناسب   في مضمونه وخصائصه مع الوضع المناسب. وتتوزع الرسائل إلى: [[67]](#footnote-68)

- مراسلات مع سلطة الإشراف والوزارات والمؤسسات والمنشآت العمومية الأخرى والسلطات  الجهوية والمحلية  وغيرها من الهياكل والمنظمات والهيئات المختلفة.

- مراسلات مع المزودين والحرفاء.

- مراسلات مع محيط المؤسسة (نسيج جمعياتي).

- مراسلات داخلية بين المصالح ومع الأعوان.

- مراسلات خارجية.

- مراسلات ذات صبغة شخصية.

وتشترك الرسائل أو المكاتيب الإدارية مع بعضها من حيث العناصر الشكلية،  والأسلوب العام واتصالها بالتنظيم المعتمد صلب المؤسسة، لكنها   يمكن أن تختلف من حيث المصطلحات والمفردات حسب نوعية المراسلة، وموقع محررها وكفاءته وخصوصية الموضوع والجهة المعنية بالمراسلة.

فلا يمكن مخاطبة الوزارات  باستعمال نفس العبارات أو الصيغة التي نستعملها عند الاتصال بالمزودين والحرفاء،وعادة ما تكون المواضيع التي يقع طرقها في المراسلات مع الوزارات مثلا متعلقة بالاستشارة لرفع وإبلاغ معلومات أو التماس المصادقة على اقتراح أو إجراء معين.

 بينما تهدف المراسلات مع الحرفاء إلى استمالتهم وإقناعهم أو دعوتهم إلى القيام بعمل أو الاستجابة لطلب معين.

وفي كل الحالات، فان الرسالة الفعالة هي التي تعطي انطباعا أوليا إيجابيا، وتتعاطف مع وجهة نظر القارئ، وتحمل له المعلومات الصحيحة، وتتسم بالمودة والإخلاص وتعبر عن الوضوح والكمال والدقة والتماسك بين عناصرها وأفكارها وفقراتها، وتتجنب في صياغتها الكلمات والجمل المعادة والمكررة والنموذجية.

* + 1. **خصائص الرسائل الإدارية وأنواعها[[68]](#footnote-69)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الخاتمة** | **المحتوى** | **المقدمة** | **المرسل إليه** |
| **الرجاء من الجناب التفضل بالإذن، بدرس، بالمصادقة، بالتدخل،  باتخاذ التدابير، بتسهيل، بإرجاء النظر في، بتأجيل...تقبلوا سيدي...فائق تقديري واحترامي، فائق تحياتي الأخوية (عند تساوي المرسل والمرسل إليه   في الرتبة أو الدرجة أو الوظيفة).** | **أولا، ثانيا، ثالثا، من ناحية، من ناحية أخرى، لقد تبين بعد البحث، التحري، الدرس، أن، لكن، غير أن، علاوة على، علما وأن، واعتبارا ل، مما يؤكد، يدل، وفي نفس الوقت، وبقطع النظر...** | **أتشرف بإعلام   الجناب،   سيادتكم، عنايتكم، معاليكم،  أتشرف بإعلامكم أنه في نطاق، عملا ب، حرصا على، تنفيذا ل، طبقا ل...** | **سلطات عمومية ( وزارات وإدارات جهوية ومحلية ومؤسسات عمومية   ومنشآت)** |
| **عبارات الشكر، عبارات الامتنان، عبارات التقدير... وفي انتظار تلبية رغبتنا، عرضنا... المتعلقة ب... نزولا عند..أكون ممنونا...أغدو ممتنا...** | **علما بأن...تبين لنا أن... نقترح عليكم... نعرض عليكم...نعلمكم أن... إن مقترحكم حضي، لقي، صادف، يتجاوب مع، يتطابق مع، حرصنا، منهجنا، رؤيتنا، طريقتنا... إن الجهود، المساعي، الإجراءات التي تتخذونها، تبذلونها... من المستحسن، الأنجع، الأجدى، الأفضل...الاتجاه نحو... الطريقة الأمثل...** | **لي الشرف بأن...أيها الحريف الكريم، الوفي، العزيز...حرصا على دوام وفائكم...على مزيد التعاون...ربط أواصر التعاون...حرصا على استمرار التعاون...حفاظا على مصالحنا المشتركة...إدراكا لأهمية، لجدوى...أتقدم لكم بجزيل الشكر، بخالص الامتنان...** | **المزودون والحرفاء** |
| **والمطلوب، المرغوب، المأمول الاتصال، موافاتي، العمل على، النظر في، دعوة من يمثلكم، يمثل مصالحكم...** | **تعيين مساهمتنا في، يتمثل تدخلنا في، دعمنا في، دعم مشروعكم ب... قررنا تقديم... أرجأنا النظر إلى ، سنعمل على... نأسف لعدم... لتعذر الاستجابة، سنوافيكم ب... سنعمل على، سنحرص على...** | **وصلتني دعوتكم...إسهاما مني في...تقديرا لاهتمامكم، حرصكم على...تلبية لاقتراحكم، لرغبتكم، للملف الذي وافيتموننا به...** | **مراسلات مع محيط المؤسسة** |
| **أعلمتكم ، أفدتكم، أحطتكم، أرجو لكم، آمل... بعد القيام بما يتعين، إجراء ما يلزم في الغرض...** | **والرأي أن يقع اعتبار... باعتبار ما يتوفر من معلومات... انطلاقا من...** | **أوافيكم صحبة هذا، طي هذا، أرفق لكم...أحيل إليكم... أفيدكم... الواصل لكم...تجدون طيه، صحبة هذا... أعلمكم في ما يلي... بعد دراسة، بعد عرض الأمر، التداول بشأن الموضوع... أطلب منكم... أعلمكم أن... أقترح عليكم... استجابة لطلبكم... استنادا ل... إبداء الرأي... تنفيذا لتعليماتكم، لقراركم..** | **مراسلات داخلية** |

ويتعين قبل الانطلاق في تحرير المكتوب الإداري، إدراك الموقع الذي نحتله ضمن الهرم الإداري لنعرف أي لغة نستعمل ( لغة الرئيس أم المرؤوس، أم لغة محايدة عندما يكون المرسل والمرسل إليه من نفس المرتبة)، والتحقق من عنصر المبادرة (أي أنني في موقع المبادر بالكتابة، أو أجيب على مراسلة إدارية، وبالتالي التأكد من وجود مرجع يجب أخذه بعين الاعتبار عند الانطلاق في التحرير، أو من احتواء المكتوب على عبارات التبجيل إذا كان المخاطب صاحب وضعية مرموقة، والاستغناء عن ذكر صفة الممضي إذا كانت مضمنة بالورقة التي نحرر عليها الرسالة.[[69]](#footnote-70)

  وتعني كلمة "وزير" في الترويسة [[70]](#footnote-71)(**تسمية الدولة )**، أنه لا فائدة من إضافة الوظيفة إلى جانب الإمضاء أسفل المكتوب.

 وخارج هذه الصورة، بجب أن يرفق الإمضاء بالتنصيص على اسم ولقب الممضي أو من له تفويض شرعي وصفة الموقع وخطته وطابع الإدارة، كما يحرص المحرر على أن لا يتعدى المكتوب فقرتين أو ثلاث، تبدأ بتنزيل المكتوب في إطاره كأن نقول:

 -  وبعد، فتبعا لمكتوبكم المشار إليه بالمرجع أعلاه...

 ثم نعطي المعلومة الأولى والتي عادة ما تكون الإعلام أو الإخبار بالشيء الذي نريد تبليغه...

- أتشرف بإعلامكم، أو بإبلاغكم أن...

  ثم تحتوي الفقرات الموالية الإضافات والإيضاحات اللازمة.

 ويختم المكتوب بالقرار أو المقترح الذي من أجله كانت الرسالة، وكذلك بعبارة والسلام، إلى جانب بعض العبارات اللطيفة إذا ما تعلق الأمر بحريف أو مزود أو غيرهما....

أما الرسالة الشخصية أو الفردية أو المكتوب الإداري الشخصي، وإن كانت صادرة عن الإدارة، فهي تعبر عن مبادرة خاصة من رئيس الإدارة أو من شخصية مرموقة للتعبير عن موقف خاص يتجلى في عبارات التبجيل والتقدير والمشاعر ، مثل الارتياح والابتهاج والامتنان والأسف ..

* + 1. **متطلبات التحرير الفعال للرسالة الإدارية**

إن الرسالة الإدارية، باعتبارها أداة اتصال، يتطلب تحريرها مراعاة فنيات التخطيط الفعال لعملية الإرسال، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:[[71]](#footnote-72)

|  |  |
| --- | --- |
| لماذا | تعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح إلا إذا كان المرسل عارفا لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره. |
| لماذا | تحديد المضمون الأفضل للرسالة الكفيل بالإيصال إلى الهدف، لذا على الموظف أن يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع اتصاله حتى يسنده بالوقائع و الحجج اللازمة مما يرفع من قدرته على الإقناع. |
| من | من هم على وجه التحديد المطلوب إرسال مضمون الرسالة إليهم، أي ما هي الفئات التي يتكون منها جمهور المرسل إليهم، ما هي خصائصه، و ما هي مصالحه، و ما هي توقعاته، ما هو نظام العلاقات الذي يربطه، و يستطيع الموظف أن يطور إمكانياته على التواصل بقدر ما يجمع من حقائق و معلومات توفر له المعرفة الدقيقة فيمن يتوجه إليهم في اتصالاته. |
| كيف | و تعني ما هي أنسب الصيغ التي يفرغ فيها مضمون الرسالة ؟ فكل شخص حسب طبيعته حساس لأسلوب معين في التعامل و يتقبل لغة معينة و علينا أن نكشف ذلك سواء بالنسبة للإدارة المرسلة التي يعمل بها الموظف أو بالنسبة للإدارة المستقبلة. |
| متى | ما هو أنسب الأوقات لإرسال الرسالة، إن الأسلوب النفاذ إلى الآخرين يتضمن دراسة التوقيت، و هناك بالطبع ظروف لا تسمح بالانتظار و التريث. |

1. **نماذج الرسالة الإدارية**

**2-1- نموذج طلب ملف إداريّ**

اسم الشّركة ......... التّاريخ: / /

إلى السّيد المدير العامّ، تحيّة طيّبة وبعد

**الموضوع: طلب ملفّ إداريّ عن ..................**

الرّجاء تقديم المُساعدة في توفير الملفّ الإداريّ المَطلوب في موضوع الرّسالة، والذي يحمل الرّقم المرجعيّ الآتي:...............

لأنّه يُساعد على القيام بالمَهام الخاصّة في العمل، وسوف يتمُّ إعادة الملفّ الإداريّ مُجدّداً بعد استخدامه، ومع فائق التّقدير والاحترام.

اسم الموظف

التّوقيع

**2-2- نموذج تأجيل عقد اجتماع**

التّاريخ: / /

إلى السّيد المُدير/ رئيس القسم، تحية وبعد

**الموضوع: طلب عقد اجتماع**

بناءً على الطّلب المُرفَق في هذه الرّسالة، يُرجَى قبول تأجيل عقد الاجتماع المُقرّر للأسباب الآتية:...........................................................................، مع إرسال موعد جديد للاجتماع إن أمكن ذلك، لاعتماده بدلاً عن المُوعد المُؤجّل، مع فائق الاحترام والتّقدير

المُشرف عن الاجتماع:

التّوقيع

نسخة إلى رئيس لجنة الاجتماعات.

نسخة إلى الإدارة

نُسَخ إلى المشاركين في الاجتماع.

**2-3- نموذج طلب صيانة**

التّاريخ: / /

إلى السّيد رئيس قسم الهندسة والصّيانة، تحية وبعد

**الموضوع**: طلب صيانة أجهزة الحاسوب في قسم................

أسباب طلب الصّيانة:.......................................

بيانات عن أجهزة الحاسوب:

نوع الأجهزة

نظام التّشغيل

بناءً على المعلومات المَذكورة أعلاه، يُرجى العمل على اتّخاذ الإجراءات المُناسبة؛ من أجل المُساهمة في ضمان استمراريّة العمل في القسم، ومع فائق الاحترام والتّقدير

. اسم الموظّف

التّوقيع

نسخة إلى الإدارة

نسخة إلى قسم الهندسة والصّيانة.

**2-4- نموذج رسالة من مرؤوس الى رئيس**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة الداخلية والجماعات المحلية بسكـــرة في................**

**ولايــــــــــــــة بسكـــــــــــــــــرة**

**ديـــــوان الــوالـــــــي**

**رقــم ......**

**من والـــــي ولايــــــة بسكـــــــــــــــــــرة**

**الى**

**معالي وزير الداخلية والجماعات المحلية**

**الموضـــــــوع:تنفيذ برنامج .............................**

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

**المتعلقة بـ..........................................**

تنفيذا لتعليماتكم المتضمنة في التعليمة المذكورة أعلاه، يشرفني بان أبلغكم أننا اتخذنا كافة التدابير اللازمة لتنفيذ برنامج .....................................................................................................،

كما لا يفوتني ان اعلم سيادتكم بان مصالحي تسهر على المتابعة المستمرة لسير العملية ، وسوف نطلعكم بكل ما قد يعترض حسن تنفيذ البرنامج.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

**والي ولاية بسكرة**

**......................**

**( الختم والتوقيع )**

**2-5- نموذج رسالة من رئيس الى مرؤوس**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**ولايــــــة بسكــــــــــــرة بسكـــرة في................**

**مديرية الجماعات المحلية**

**مصلحة:....................**

**رقــم ........................**

**من والـي ولايــة بسكــــــرة**

**الى**

**الســأدة رؤســـــأء الدوائر**

**الموضـــــــوع:متــابعـة تنفيذ برنامج .........................................................................**

**المرجع:التعليمة الوزارية رقم ..........................المؤرخة في.........................................**

**والمتعلقة بـ................................................................................................**

في إطار التحضيرات الجارية لتنفيذ برنامج ..................................................

طبقا للتعليمة الوزارية المذكورة أعلاه، أذكركم بضرورة تكفلكم شخصيا بمتابعة عملية تشكيل

اللجان البلدية المتخصصة ب .....................، و موافاتي بكل المستجدات والصعوبات التي تعترض عملكم.

وفي الأخير أؤكد على ضرورة إشراك كل الإطارات الإدارية والتقنية التابعة لمصالح البلديات المعنية، واتخاذ كافة التدابير الكفيلة بإنجاح العملية.

**ع/ الوالي وبتفويض منه**

**مديـر الجماعـات المحلية**

**................................**

**( الختــــــم والتوقيــــــع )**

1. **جدول الإرسال**

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

* 1. **عناصر جدول الإرسال**

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:[[72]](#footnote-73)

* الرأسية
* الطابع
* الرقم التسلسلي
* المكان و التاريخ
* صفة المرسل
* صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبنط العريض عبارة **"جدول إرسال"** لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن ثلاثة أعمدة:[[73]](#footnote-74)

* العمود الأول : بيان الوثائق المرسلة و التعريف بها بإيجاز، مصدرة بصيغة مجاملة:

- يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:.................

- يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه: ....

* العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة
* العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، و قد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة و موجزة، مثل: للإعلام ... قصد الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشيرة ...

و يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، و يستحسن من باب الاحتياط عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، و كذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، و كل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:[[74]](#footnote-75)

* الصفة الوظيفية للموقع
* الاسم الشخصي و التوقيع
* ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ) موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

يفترض أن يسلم جدول الإرسال و الوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعد المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد، في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام.

تحفظ النسخ الإضافية لجداول الإرسال في حافظات خاصة و فق الترتيب التسلسلي المد ون في سجلات البريد الصادر، و ذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء.

**3-2- نموذج جدول الارسال**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**ولايــــــة بسكــــــــــــرة بسكـــرة في................**

**دائــــــرة بسكــــــــــــرة**

**بلديــــــة بسكــــــــــــرة**

**رقــم ........................**

**السيد رئيس المجلس الشعبي البلدي بسكرة.**

**الى**

**السيد رئيس دائرة بسكـــــــــــــرة**

**جدول إرسال**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **تعيين الوثائق** | **العدد** | **الملاحظات** |
| تجدون رفقته ............... | **03** | لإبداء رأيكم و إفادتنا بموافقتكم |
| المجموع | **03** |  |

**عن السيد رئيس م. ش. ب و بتفويض منه**

**رئيس مصلحة .................................**

**( الختــــــم والتوقيــــــع )**

1. **الاستدعاء والدعوة**

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

تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظراء أو المرؤوسين) لحضور الاجتماعات، و كذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، و غيرها.[[75]](#footnote-76)

توجه الإدارة العمومية هذه الدعوات والاستدعاءات كتابيا، مع وجوب احترام الأجل الزمني اللازم لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحتفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

وفي حالات الاستعجال أو ضيق الوقت يمكن إرسال الاستدعاء عبر الفاكس أو الاستعاضة عن الاستدعاء التقليدي بالوسائل السريعة كالبرقية، لضمان سرعة وصولها و الحفاظ في نفس الوقت على أثر مادي يثبت الإرسال.

**4-1- عناصر الدعوة والاستدعاء**

العناصر الشكلية للاستدعاء و الدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن هذه الوثائق:[[76]](#footnote-77)

- الرأسية؛

- الطابع؛

- المكان و التاريخ،

- صفة المرسل؛

- صفة أو اسم المرسل إليه و عنوانه؛

- المرجع إن وجد؛

- المرفقات إن وجدت؛

- توقيع و ختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب، التاريخ و التوقيت، المكان، وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل.

في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع، و تسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية.

ومما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة و المبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "لأمر يهمكم"، و هو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

**4-2- نموذج الاستدعاء**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**ولايــــــة بسكــــــــــــرة بسكـــرة في................**

**مديرية الجماعات المحلية**

**مصلحة:....................**

**رقــم ........................**

**استدعـــــــــــــــــاء**

السيد (ة) / الآنسة ...............................................................................

العنوان ............................................................................................

الرجاء منكم الحضور إلى ......................................................................

يوم .................................................... على الساعة ............................

الموضوع (سبب الاستدعاء)....................................................................

.......................................................................................................

الرجاء إحضار الوثائق التالية:..................................................................

.......................................................................................................

**الصفة الوظيفية والاسم الشخصي**

**(ختم المصلحة)**

**4-3- - نموذج الدعوة**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**ولايــــــة بسكــــــــــــرة بسكـــرة في................**

**مديرية الجماعات المحلية**

**مصلحة:....................**

**رقــم ........................**

**دعــــــــــــوة**

السيد (ة) / الآنسة ...........................................................

العنوان .......................................................................

يتشرف السيد (الصفة الوظيفية)................................................................

بدعوتكم لحضور فعاليات .......................................................................

التي ستنعقد يوم ........................................ على الساعة ...........................

بمقر .................................................................................................

مع خالص تحياتنا.

**الصفة الوظيفية والاسم الشخصي**

**(ختم المصلحة)**

**ثانيا: الوثائق الإدارية ( التقرير- المحضر –عرض الحال )**

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع ...، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة.

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

1. **التقرير**
   1. **تعريفه** :

* التعريف الأول: التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى؛ لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية.[[77]](#footnote-78)
* التعريف الثاني: التقرير وثيقة إدارية مكتوبة يحررها مفتش أو مندوب عن مؤسسة ما في قضية محددة استجابة لطلب جهة مسؤولة من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة ومن ثم فإن الغاية من إعداده هي غاية عملية , فمن خلاله لا يكتفي لما اتخذه من موقف بَيَّنٍ من القضية التي يتناولها , بل يذكر السبب والعلة, ويقترح الحل والعلاج ، ويرتكز محرر التقرير على الواقع , ليستنبط المعطيات الأساسية التي تسمح له بإبداء رأي ووجهة نظر مسببين حول الموضوع قصد تمكين المرسل إليه من اتخاذ الإجراءات والتدابير الضرورية[[78]](#footnote-79) .
  1. **انواع التقرير**

يتحدد مدى تدخل المحرر أو حياده في عرض الوقائع واستخلاص النتائج، بحسب نوعية التقرير المزمع تحريره والأهداف المرجوة منه وكذا الجهة المرسل إليها، هذه العناصر تعتبر بمثابة المؤشرات التي توجه نوعية الكتابة وتحدد طبيعة التقرير، حيث يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، وهو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع؛ وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع. نجد التقرير المطول (التقرير السنوي للنشاط مثلا) والتقرير الموجز ( التقرير المتعلق بوصف حادثة طارئة).

ويمكن تصنيف التقرير إلى عدة أنواع وهي:[[79]](#footnote-80)

- التقرير التأليفي

- وتقرير التفقد

-  وتقرير المتابعة

-  وتقرير البحث والدراسة

-  وتقرير النشاط الدوري

- تقرير تأديبي

- تقرير عن مهمة بالخارج

 ويعد كل نوع من هذه التقارير من قبل عون واحد أو مجموعة أعوان حسب الحالة باستثناء تقرير التفقد الذي يكلف به عادة عون واحد.

* 1. **محتوى التقرير[[80]](#footnote-81)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **الخاتمة** | **المحتوى** | **المقدمة** | **النوع** |
| **تلخيص الاستنتاجات العامة بمختلف المحاور وربطها ببعضها البعض واستغلالها لاستشراف المستقبل.** | **يجب أن يعبر المحتوى عن العمل الذي قامت به مختلف الأطراف التي عادة ما تكون مجموعات عمل تكفلت كل واحدة منها بمحور معين. كما يجب إتباع طريقة تقسيم التقرير حسب المحاور مع التأكيد على الناحية التحليلية للربط بين مختلف المحاور لتقديم الإضافة المنتظرة من التأليف** | **باعتباره يؤلف بين عدة أجزاء يتم تحريره من قبل أطراف عديدة، ويجب أن يتضمن تقديما المقدمة" لوثيقة العمل ودور جميع الأطراف المذكورة والإطار العام الذي يندرج فيه التقرير** | **التقرير التأليفي** |
| **اقتراح الحلول المناسبة بما في ذلك العقوبات عند الاقتضاء والإجراءات الواجب اتخاذها وطرق العمل المستقبلية الواجب إتباعها.** | **يجب أن يبين المطلوب من معد التقرير بالتفصيل وطريقة العمل التي انتهجها للوصول إلى النتائج المبينة بالتقرير ويجب تحليل هذه النتائج من مختلف الأوجه الترتيبية والقانونية والاقتصادية والمالية وغيرها.** | **بيان الإطار الذي يندرج فيه التقرير حسب الأنواع الثلاثة المذكورة ومستندات التكليف.** | **تقرير التفقد، وتقرير المتابعة، وتقرير البحث والدراسة** |
| **ليست لهذا التقرير خاتمة** | **من المستحسن أن يقع اختيار طريقة من حيث الشكل تيسر المقارنة بين ما هو مبرمج حسب برنامج النشاط المعد سنويا وما أنجز. واعتماد ثلاث محاور مثل محاور النشاط، والأعمال المنجزة، والأعمال المبرمجة والملاحظات مع إمكانيات طرح الإشكاليات الكبرى بالنسبة للمستقبل.** | **تلخيص النشاط العام والدروس للمؤسسة ككل أو لإحدى الإدارات في بضعة أسطر مع بيان أهم الصعوبات إن وجدت.** | **تقرير النشاط** |

* 1. **أهداف التقارير**

مهما كانت طبيعة نشاط الإدارة أو المؤسسة المعنية، فإن تحرير التقارير يعتبر عملية جارية بشكل مستمر وفي مختلف المستويات التدرجية، ومن ثم تشكل التقارير أداة أساسية لمتابعة و مراقبة الإنجازات، تسمح للرئيس بمتابعة نشاط مرؤوسيه و الاطلاع على مجريات العمل في إدارته والإحاطة علما بكل المستجدات.

وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، و فيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية والأكثر توخيا:[[81]](#footnote-82)

* تحليل وضعية معينة
* عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة
* استقصاء معلومات عن قضية معينة
* وصف أو تحليل حادثة أو واقعة
* تبليغ الرؤساء الإداريين و إطلاعهم على مسألة معينة
* تشخيص مشكلة واقتراح الحلول و التدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة...
  1. **عناصر التقرير**

يشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات و الوثائق الإدارية الأخرى:[[82]](#footnote-83)

* الرأسية
* الطابع
* الرقم التسلسلي
* الصفة الوظيفية للمرسل إليه
* موضوع التقرير

يضاف إليها تسجيل عبارة "تقرير" وسط الصفحة على النحو التالي:

|  |
| --- |
| الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  الطابع  الرقم التسلسلي  **تقـــــــــــــــرير**  الى السيد:..............................................................................  حــــول ( او بخصوص ) ..........................................................    **( نص التقرير )**  حرر ب ........... يوم .......................  **الصفة الوظيفية والتوقيع** |

يذيل التقرير بذكر المكان والتاريخ متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة الأخيرة.

ويتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

* التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛
* العرض والتحليل: يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير
* الخاتمة: تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان ( الموضوع ) مباشرة.

* 1. **خطوات كتابة التقرير**

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية ، حيث يكتب التقرير بأسلوب واضح دقيق وقصير نسبيا، وباستثناء التقارير الدورية وتقارير المعلومات الصرف والتقارير البسيطة التي تتناول مواضيع عادية ومألوفة، فإن التقارير الأخرى تتطلب عادة إتباع منهجية معينة تتضمن عدة مراحل ضرورية تتمثل في:[[83]](#footnote-84)

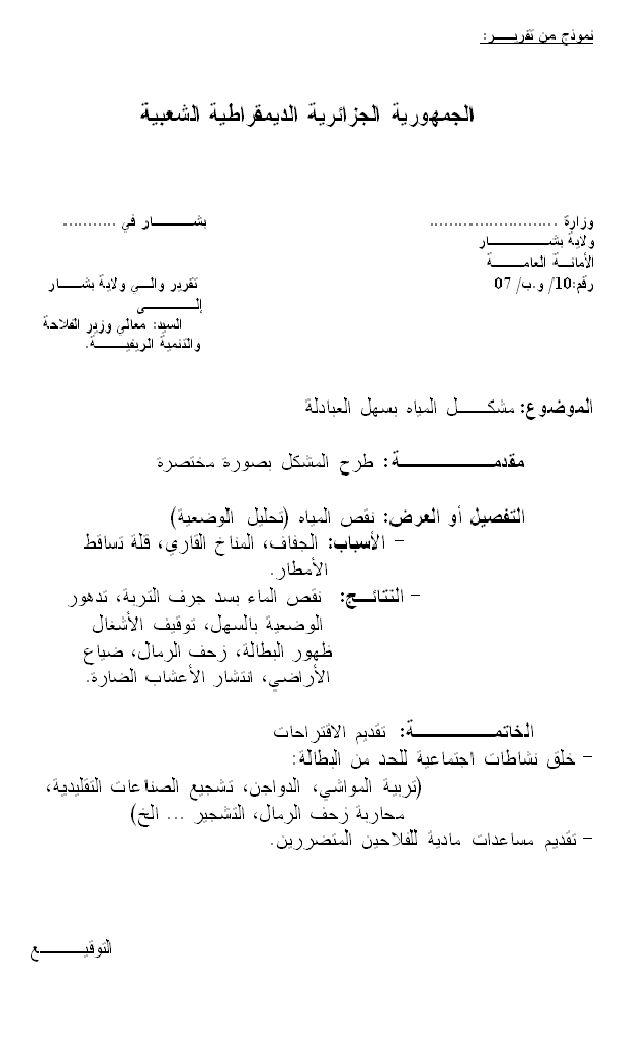
  تحديد الهدف من التقرير الذي يبرز في ذلك المنطق الذي يحدد فحواه والمنهجية الواجب إتباعها لإبلاغ الرسالة التي ينبغي إيصالها وطريقة اكتساب ثقة الموجه له والحصول على تأييده وهذا الهدف يجب أن يظل واضحا في ذهن معد التقرير ليتمكن من التعبير الجيد عن الرسالة المطلوب نقلها وليتسنى لمتلقيها استقبالها بوضوح والاقتناع بفحواها. ولا يمكن أن يكتمل تحديد الهدف من لتقرير عموما، خاصة ذلك التقرير الذي يعد اعتمادا على طلب محدد، إلا بإدراك ما يستهدفه الطرف الآخر من طلبه. أما إذا تعلق الهدف بإجراء عام وترتيبي، فيستحسن محاولة استعراض التساؤلات التي قد يكون طرحها المرسل إليه للإجابة عنها وتحقيق النتائج. ويتمثل تحقيق الوسائل الضرورية لتحقيق الهدف خاصة في الوثائق والبيانات والمعلومات الكافية للكشف عن الحقائق وإبرازها ومن ثم دراستها وتحليلها، لكي يتم استخلاص النتائج والاقتراحات وتقييمها. وفي بعض الأحيان تتجسد هذه الوسائل في تحديد الرسوم والصور والأشكال التوضيحية الأخرى التي يمكن الاستعانة بها وتحديد محتوياتها وعناوينها وترقيمها عند الحاجة.

1. أما الأساليب، فتتمثل في تحديد المصادر والطرق والإجراءات للحصول على الوثائق والمعلومات اللازمة مثل جمع الوثائق الإدارية من المصالح المعنية والمحفوظات ومصالح التوثيق، والمراجع القانونية والترتيبية المتعلقة بالموضوع، والأدلة التي تبين وتكشف الحقائق بمختلف الوسائل (محاورة الآخرين، الاستجوابات، سماع الشهود) وفي بعض الأحيان تتمثل في أساليب أخرى مثل الاستعانة بخبراء...هذا بالإضافة إلى وضع تصور لترتيب عناصر التقرير مثل اختيار عنوان عام للتقرير يبرز المحور الأساسي الذي يتناوله مع اعتماد الإيجاز والوضوح وحسن التعبير حرصا على استقطاب انتباه القارئ وإثارة الرغبة لديه في الاطلاع على محتواه.
2. وضع الخطة: بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة، وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره وترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير، وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.
3. صياغة التقرير: تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ والعبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، وإلماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ ويراعى في صياغة التقارير لاسيما التقارير التحليلية الإسهاب في عرض الموضوع ودعم ذلك بالرسوم والأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر ويؤكد الاستنتاجات ويدعم المقترحات.
4. تحديد الأقسام والمحاور التي سيتناولها التقرير حسب المنهجية التي تم اختيارها: ويتفاوت عدد هذه المحاور وطبيعة محتواها حسب نوع الموضوع ومستوى البساطة أو التعقيد الذي يتصف به. وتتكون أقسام التقرير من:

* المقدمة   ينبغي أن تكون شيقة وجذابة وأن تثير فضول القارئ وتشده إلى قراءة بقية محتويات التقرير. وتتضمن الجهة التي يوجه إليها التقرير إذا كانت معروفة،  وموضوع التقرير، والجهة التي أذنت بإعداده إذا كان التقرير قد وضع بناء على طلب منها، والأساليب والوسائل التي اعتمدت في إعداد محتوى التقرير، والحدود التي التزم بها واضع التقرير بالنظر إلى اختصاصه والإمكانيات الموضوعة تحت تصرفه، والتعريف عند الاقتضاء بالمصطلحات الفنية التي استخدمت في تحرير التقرير والتي يختلف معناها عن المعاني اللغوية الشائعة، وعرض الأقسام التي يتألف منها التقرير ومحتويات كل قسم منها، والنتيجة التي تعتبر من أهم أقسام التقرير لأنها تعبر مباشرة عن الهدف المقصود من إعداد التقرير، بينما تهتم بقية الأقسام بتحليل المعلومات والمعطيات وإبراز الحقائق   وتحليلها تمهيدا لتبرير النتيجة التي تشتمل خاصة على عرض المعطيات والنتائج التي تم التوصل إليها، وعرض الاقتراحات والتوصيات التي تترتب على المعطيات والحقائق والنتائج المذكورة   ومختلف البدائل الممكنة، وتقييم الاقتراحات والفرضيات والإسقاطات بشكل يبرز النتائج الأساسية المترتبة على كل منها مع مراعاة ردود الفعل المتوقعة. وعند تعذر إجراء هذا التقييم باعتباره يخرج عن دائرة اختصاص معد التقرير، يقع الاكتفاء بتقديم توصيات توضع تحت تصرف الجهة المختصة لتكون محل دراسة من قبلها.
* وتختص بقية أقسام التقرير بتناول المواضيع الفرعية بالدرس والتحليل قصد الوقوف على الحقائق وتحديد الاستنتاجات التي تندرج في إطار الهدف العام للتقرير، ومن المفيد إتباع منهجية في التحرير تراعي التسلسل الرشيد في تتابع الأقسام مثل البدء بالأهم ومن ثم الانتقال إلى المهم، إلى جانب مراعاة الأحداث والوقائع وترتيب التساؤلات الممكنة حول الموضوع بحسب أهميتها ودرجة مساهمتها في إدراك الحقائق وتناول كل منها بالتحليل. [[84]](#footnote-85)

1. مراجعة التقرير: بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني وانفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء وتدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.
   1. **هيكل التقرير**

|  |
| --- |
| **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  **وزارة الري في 24/10/2012**  **مديرية الري لولاية بسكرة**  **المديرية الفرعية للمنشآت**  **رقم ..../..../............**    **إلى معالي وزير الموارد المائية**  **الموضوع: تقرير حول وضعية سد فم الغرزة / دائرة سيدي عقبة ولاية بسكرة**   1. **مقدمة تتضمن:**   **( تقديم للموضوع والإشارة إلى المشكلة أو دوافع تحرير التقرير بإيجاز)**   1. **العرض:**   **(عرض مفصل للمشكلة المطروحة، أسبابها و انعكاساتها)**   1. **الخاتمة:**   **( تقديم الاقتراحات، المطالب، التوصيات...)**  **الصفة الوظيفية**  **الختم و التوقيع** |

[](http://www.hrdiscussion.com/ext.php?ref=http://%5burl%5dhttp//up1.m5zn.com)

1. **المحضر**
   1. **تعريفه**

**التعريف الاول**: " المحضر هو سرد كتابي يقوم به المحرر، مما رآه أو سمعه، أو أحس به أثناء قيامه بواجبه بكل موضوعية، محرر المحضر شخص ذو صلاحيات، أو وظيفة محددة مثل: دركي أو شرطي، أو قاضي التحقيق أو مدير ذو مؤسسة ما، للمحضر قيمة قانونية، ولهذا لابد أن يحمل توقيعا محددا، وهذا ينطبق على جميع الأشخاص ومنهم الشهود والخصوم."[[85]](#footnote-86)

**التعريف الثاني**: " هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... و يشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه ".[[86]](#footnote-87)

**التعريف الثالث**:" وهو وثيقة ادارية رسمية وسرد كتابي لما قام به المحرر , ومن خلالها يروي عون الدولة ما رأى, ماسمع ,أو عاينه , وينقل الوقائع أو التصريحات ألى رؤسائه الاداريين أو الجهة التي طلبته دون ابداء رأي بشأنها " .

والقاعدة ان المحضر يحرر بطلب من السلطة الادارية والقضائية ومحرر المحضر شخص ذو صلاحيات أو وظيفة محددة مثل الدركي , قاضي التحقيق... ، ويدون المحضر كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحدث، مع مراعاة الإيجاز و الدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات، لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارات وجيزة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية ، وهناك من يعتبر المحضر بمثابة " جهاز مسجل إنساني "[[87]](#footnote-88)

- جهاز إنساني لأنه يسجل كل شيء

- إنساني , لانه لا يقيد إلا مايعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع

* 1. **شروط تحرير المحضر :**

على محرر المحاضر أن يحرص على تحقيق الشروط الآتية في أي محضر يحرره:[[88]](#footnote-89)

* تقييد مكان , تاريخ وساعة انعقاد الاجتماع أو حدوث الواقعة
* الإشارة إلى اسم وصفة الحاضرين والغائبين
* ذكر إسم وصفة رئيس الجلسة وجوبا
* تحديد جدول الأعمال .
* سرد تفاصيل الحدث كما وقعت ..../.... ( بلا زيادة ولا نقصان وبأمانة وعدل, و نزاهة.)
* الالتزام بأقصى قدر من الموضوعية والتمحيص.
* تحري أكبر درجة من الدقة في استعمال الألفاظ والمصطلحات وتركيب العبارات.

نقل الحدث بأمانة وعدل ونزاهة (توخي الموضوعيــة).

* 1. **أنــواع المحاضــر:**

ثمة نوعان رئيسيان من المحاضر:[[89]](#footnote-90)

* المحاضر المتعلقة بالشؤون الخاصة، مثل: محضر مباحثات أو مداولات مجلس الإدارة، محضر جمعية عامة للمساهمين، محضر التحكيم بين مؤسستين، ومحضر الإجراءات التأديبية ... الخ.
* المحاضر المتعلقة بالشؤون العمومية، مثل: ضبط مخالفة لقانون ما، محضر التحقيق والذي يشرف على تحريره قاضي التحقيق.

وتختلف صياغة المحاضر باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر:[[90]](#footnote-91)

* **محضر الاجتماع**

يحرر فيه مجريات الاجتماع و القرارات أو التوصيات التي تم التوصل إليها، على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات و التعقيبات و المواقف بصيغة العموم ( تجنب التشخيص )، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تفضي إلى اتخاذ قرارات.

* **محضر التنصيب**

يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد(أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى) في عمله بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة، بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين.

* **محضر المعاينة**

يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع

المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه

الصلاحيات، على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه

* 1. **عناصر المحضر**

يتضمن المحضر عناصر شكلية و أخرى موضوعية:[[91]](#footnote-92)

* العناصر الشكلية تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما بيّناها في مقطع الرسالة:[[92]](#footnote-93)
* الرأسية
* الطابع·
* الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات ·
* عنوان المحضر، و يكتب في وسط الصفحة على النحو التالي: ·

|  |
| --- |
| **محضر اجتماع**  **اللجنة (أو الجمعية أو المجلس.....) .......** |
| **محضر تنصيب** |
| **محضر معاينة** |

* العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحضر:[[93]](#footnote-94)
* محضر الاجتماع يتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر: ·

1. التقديم: يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفت، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيبين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال )قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول(
2. العرض: يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة و التحفظات إن وجدت.
3. الخاتمة: تسجل فيها الملاحظات الختامية و ظروف و وقت انتهاء الجلسة.

* محضر التنصيب يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد من خلال ذكر:[[94]](#footnote-95)

1. تاريخ التنصيب بالأحرف؛

ب- اسم و صفة القائم بالتنصيب(الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)

ج- اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب

د- تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة عن تاريخ المحضر

ه- الإشارة إلى المستند القانوني ( قرار أو مقرر التعيين)

و- الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر

ز- توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار

ح- تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي، الوصاية، ملف المعني...).

* محضر المعاينة يتضمن العناصر التالية: ·[[95]](#footnote-96)

أ- تاريخ ومكان المعاينة؛

ب- الاسم و الصفة القانونية للمعاين؛

ج- المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛

د- موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث، المخالفة...)

ه- الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة

و- توقيع و ختم المحرر

ز- وجهة النسخ الإضافية للمحضر.

* 1. **شكله [[96]](#footnote-97)**

أ‌- **المدخل**: ويحتوي على البيانات التالية: الدمغة, الطابع, العنوان وهو عبارة عن ذكر كلمة محضر في الوسط مع بيان نوعه , ثم التاريخ اسم ولقب المحرر صفته ثم الإمضاء .

والجدير بالذكر أن المحضر يكون مطبوعا سلفا وما على المحرر إلا أن يدون الشيء المطلوب منه  
ب – **المعالجة** : وتعرض فيها تفاصيل الحدث ويحرر المحضر دائما في الجمع المتكلم , ويبتدئ بكتابة التاريخ بالأحرف لا بالأرقام مثلا : في الثاني جانفي من سنة أربعة وتسعين وألف وعلى الساعة التاسعة صباحا ....  
جـ ــ **الخاتمة** : وتتعلق باتخاذ القرارات المتخذة أو الإجراءات المزمع اتخاذها

د – **عبارة الاختتام** : وتكون في الغالب جملة يشير بها كاتب المحضر إلى انتهاء العملية التي استدعت تحرير المحضر مثل : لقد حررنا هذا المحضر طبقا للإجراءات المعمول بها

* 1. **-نماذج المحاضر**

**2-6-1- نموذج محضر تنصيب**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

( الإدارة المستخدمة )

**محضر تنصيب**

عام ....................و في يوم .............. من شهر............ نحن( ذكر السلطة المعنية )، نصبنا السيد(ة) ................. في مهامه، بصفته ................... وذلك بناء على القرار (أو المقرر) رقم ......... المؤرخ في ............... الصادر عن ...................

المتضمن تعيين المعني (ة) في الرتبة (أو الوظيفة) المذكورة أعلاه.

وإثياتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم و الشهر و السنة المذكورين أعلاه.

المعني (ة) بالأمر السلطة المعنية

**نموذج محضر اجتماع[[97]](#footnote-98)**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة ........................

مديرية .......................

...............................

رقم ..........................

**محضر اجتماع**

عام ................... و في يوم ....... من شهر ............... انعقد اجتماع................ على الساعة ...... بمقر مديرية ......... تحت رئاسة السيد ...............................

الحاضرون ...................؛ .....................؛ ....................؛

الغائبون بعذر ................؛ .....................؛ .....................؛

الغائبون بدون عذر ..........؛ .....................؛ .....................؛

جدول الأعمال: 1) ...........................

........................... (2

.............................

افتتح الاجتماع بكلمة ترحيبية من طرف السيد ................................................

بصفته ........................ و بعد استعراضه لوضعية ............................... تم فتح

النقاش الذي ركز على...............................................................................

- استعراض وجيز للتدخلات

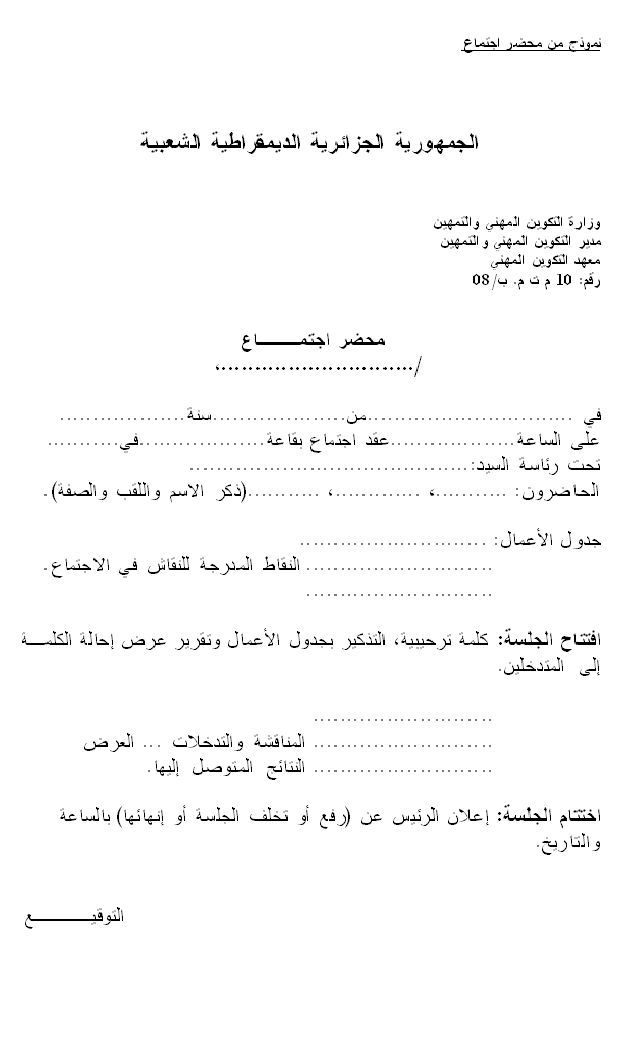
- حوصلة النتائج المتوصل إليها.

ورفعت الجلسة على الساعة..............................

حرر ب .................. يوم ...................

التوقيعات

**نموذج المحضر:[[98]](#footnote-99)**

ال[](http://www.hrdiscussion.com/ext.php?ref=http://%5burl%5dhttp//up1.m5zn.com)

1. **عرض حال**

عرض الحال هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو مجريات مهمة عمل أو اجتماع...، يتحرى محرره نقل الواقع و سرد الحوادث كما حدثت بالضبط و بشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، و في الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان.

المبادرة بتحرير هذه الوثيقة تكون إما تلقائية، بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض حال، أو بأمر من الرئيس الإداري، و في كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان و عرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

و يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية و مرجعية للقرارات المتخذة.[[99]](#footnote-100)

**3-1- خصائص عرض الحال[[100]](#footnote-101)**

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛

- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛

- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛

- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛

- يحرر عرض الحال بشكل مفصل و يراعي محرره الحياد التام.

**3-2- عناصر ومحتويات عرض الحال[[101]](#footnote-102)**

شأنه شأن الوثائق الإدارية الأخرى، لاسيما المحضر، يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة، طبيعة الوثيقة و موضوعها، و الشخص الموجهة إليه، على النحو التالي:

|  |
| --- |
| **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**  **الطابع**  **الرقم التسلسلي**  **عـــــرض حــــــال**  **إلى السيد .......................................**  **حول ( أو بخصوص ) .......................** |

يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- **التقديم**: يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛

- **العرض**: يستعرض المحرر الوقائع و الأحداث بالتفصيل مراعيا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛

- **الخاتمة**: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.

يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع.

**3-3- نماذج عرض الحال[[102]](#footnote-103)**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية ............... بسكرة في .........................

مديرية ..............

مصلحة .............

**إلى السيد.........................................**

.........................................

**الموضوع: عرض حال عن حادث سير**

وقع حادث سير يوم ............. على الساعة.......على الطريق الوطني رقم............... بين سيارة

سياحية من نوع ............... و شاحنة لنقل البضائع من نوع.................. ، وأدى الحادث إلى عطب جسيم بالسيارة و انقلاب الشاحنة على جانب الطريق، مما نتج عنه جروح خطيرة لسائق السيارة وأحد مرافقيه، وتلف البضاعة............التي كانت محملة في الشاحنة.

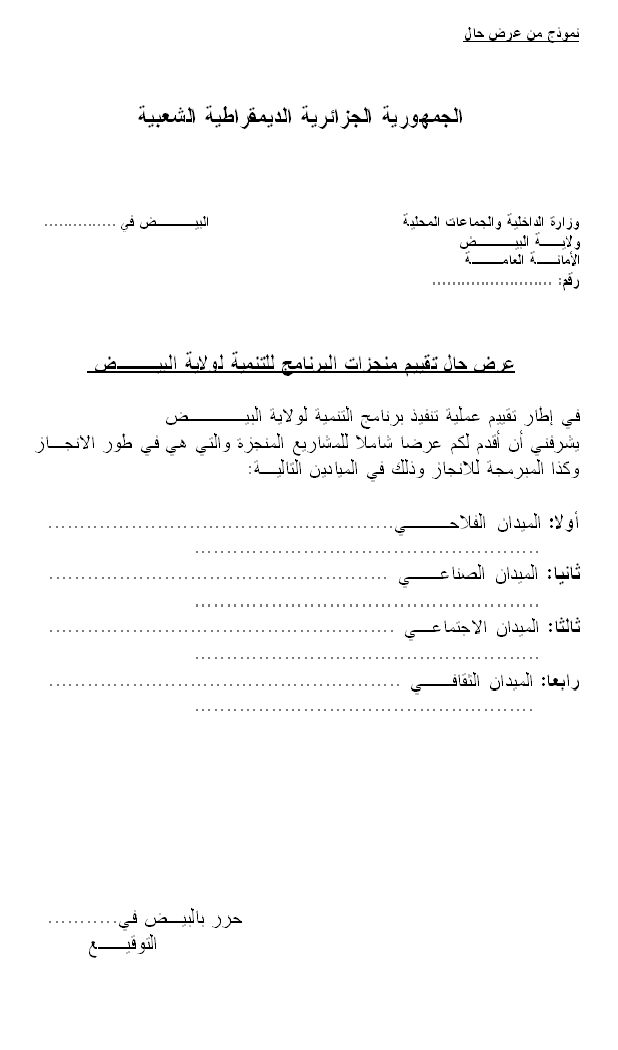
نقل الجريحان إلى مستشفى .................. بينما تولت مصالح البلدية بالتعاون مع أعوان الخدمة المدنية إعادة تهيئة الطريق لتسهيل حركة المرور.

وقد قمنا بمعاينة الحادث والاستماع إلى الشهود، وتأكد لنا بعد التحري أن الحادث ناجم عن الإفراط في السرعة من طرف السائقين، وعدم احترام قواعد المرور؛ غير أنه ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث عبارة عن منعرج ضيق يشكل خطرا على المارة، لاسيما وأنه وقعت حوادث شبيهة سابقا في نفس المكان.

**الاسم و الصفة الوظيفية**

**(الختم و التوقيع)**

**نموذج عرض حال[[103]](#footnote-104)**

[](http://www.hrdiscussion.com/ext.php?ref=http://%5burl%5dhttp//up1.m5zn.com)

1. - **مذكرات ودروس في التحرير الإداري ، المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار 1992 – 1995** [↑](#footnote-ref-2)
2. - **خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل، المملكة المغربية.** [↑](#footnote-ref-3)
3. - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, 2000.- p 208.- [↑](#footnote-ref-4)
4. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, 1998.- p 375.- [↑](#footnote-ref-5)
5. - Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- **La lettre administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 60. [↑](#footnote-ref-6)
6. - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 34 [↑](#footnote-ref-7)
7. Delval, Francine.- **La lettre administrative - Formation continue.-** Paris : La Documentation Française, 1996.- [↑](#footnote-ref-8)
8. **- .انظر ، - رائد ناجي، البشير في المراسلات العامة، دار الشيخ البشير الإبراهيمي، 2008** [↑](#footnote-ref-9)
9. - Verdier, Pierre.- **Guide pratique de la correspondance administrative.-** Paris : Berger-Levrault, 2001.- p 95.- [↑](#footnote-ref-10)
10. **- انظر ،بوحميده عطاء الله، دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعيه،. الجزائر، 1999** [↑](#footnote-ref-11)
11. Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 34 [↑](#footnote-ref-12)
12. **- ابتسام القرام، المصطلحات القانونية في التشريع الجزائري، قاموس باللغتين العربية و الفرنسية،. قصر الكتاب البليدة، 1998** [↑](#footnote-ref-13)
13. **المرشد العلمي في الإنشاء الإداري ، للأستاذ عبد الغني بن منصور – 1982 SNED -** [↑](#footnote-ref-14)
14. -Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, 2000.- p218.- [↑](#footnote-ref-15)
15. **المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992، .1995** [↑](#footnote-ref-16)
16. - Catherine, Robert.- **Le style administratif.-** Paris : Albin Michel, 1996.- 235 p.- [↑](#footnote-ref-17)
17. - Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 23 p. [↑](#footnote-ref-18)
18. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, 1998.- p 275.- [↑](#footnote-ref-19)
19. - Delval, Francine.- **La lettre administrative - Formation continue.-** Paris : La Documentation Française, 1996.-75 p.- [↑](#footnote-ref-20)
20. - Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 23 p. [↑](#footnote-ref-21)
21. - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, 2000.- 153 p.- [↑](#footnote-ref-22)
22. - Lejeune, Françoise.- **Réussir la note administrative.-** Levallois-Perret : Studyrama - Jeunes éditions, 2005.- 189 [↑](#footnote-ref-23)
23. - Catherine, Robert.- **Le style administratif.-** Paris : Albin Michel, 1996.-. p 203- [↑](#footnote-ref-24)
24. **- انظر ، بدر الدين تريدي، المراسلة العامة، 1998 الجزائر** [↑](#footnote-ref-25)
25. - Verdier, Pierre.- **Guide pratique de la correspondance administrative.-** Paris :Berger-Levrault, 2001.- p 96 [↑](#footnote-ref-26)
26. Catherine, Robert.- **Le style administratif.-** Paris : Albin Michel, 1996.- p 86.- [↑](#footnote-ref-27)
27. Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 23 p. [↑](#footnote-ref-28)
28. **مذكرات ودروس في التحرير الإداري، المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار 1992 – 1995.** [↑](#footnote-ref-29)
29. **بدر الدين بن تريدي ،المراسلة العامة ،دار المعرفة 1998 –** [↑](#footnote-ref-30)
30. **المرشد العلمي في الإنشاء الإداري ، للأستاذ عبد الغني بن منصور – 1982 SNED** [↑](#footnote-ref-31)
31. - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, 2000.- p 125.- [↑](#footnote-ref-32)
32. -- محمد باهي، المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة. [↑](#footnote-ref-33)
33. - Lejeune, Françoise.- **Réussir la note administrative.-** Levallois-Perret : Studyrama - Jeunes éditions, 2005.- 189 [↑](#footnote-ref-34)
34. - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 34 p [↑](#footnote-ref-35)
35. **- Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- La lettre administrative.- Paris : CDFA, 1996.- 60 p.** [↑](#footnote-ref-36)
36. 1. - **يحدد الهدف الجوهري و الأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.**

    [↑](#footnote-ref-37)
37. - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : **Editions d'organisation, 2000.- 150 p.-** [↑](#footnote-ref-38)
38. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : **Armand Colin, 1998.- 375 p.-** [↑](#footnote-ref-39)
39. **- ابراهيم محمد القعيد،التقارير الادارية والفنية : اساليب عملية الاعداد والتقديم، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض،1422ه ،ص 193-198 ،**  [↑](#footnote-ref-40)
40. **- جمال غانم زيدان ، السكرتارية والادارة المكتبية، ط1،دار الجبل، بيروت، 1417ه – 1997م، ص 242.**  [↑](#footnote-ref-41)
41. **انظر ، لمعجم: لسان العرب.** [↑](#footnote-ref-42)
42. **المعجم: اللغة العربية المعاصر**  [↑](#footnote-ref-43)
43. **- المعجم : الغني** [↑](#footnote-ref-44)
44. **-- المعجم: الغني**  [↑](#footnote-ref-45)
45. **المعجم: اللغة العربية المعاصر** [↑](#footnote-ref-46)
46. **- خديجة الحناوي، المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية، منشورات مكتب التكوين المهني و إنعاش الشغل، المملكة المغربية.** [↑](#footnote-ref-47)
47. **عبد الرزاق الشيخلي : الإدارة المحلية , دار المسيرة للنشر , عمان 2001 , ص 17**  [↑](#footnote-ref-48)
48. **طارق المجذوب: الإدارة العامة و العملية الإدارية , منشورات الحلبي بيروت، لبنان 2003 ، ص 121 .**  [↑](#footnote-ref-49)
49. - **عبد الرزاق ، المرجع السابق ص 20** [↑](#footnote-ref-50)
50. **مصطفى الجندي : الإدارة المحلية و إستراتيجيتها , منشأة المعارض الإسكندرية 1987 , ص 18. -** [↑](#footnote-ref-51)
51. - **شيهوب مسعود : أسس الإدارة المحلية و تطبيقاتها , ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1986 ص 4** [↑](#footnote-ref-52)
52. - **عبد الرزاق الشيخلي : الإدارة المحلية , دار المسيرة للنشر , عمان 2001 , ص 25**  [↑](#footnote-ref-53)
53. **طارق المجذوب: الإدارة العامة و العملية الإدارية, منشورات الحلبي بيروت، لبنان 2003 ، ص 136.** [↑](#footnote-ref-54)
54. **- المجلس الأعلى للغة العربية، دليل وظيفي في إدارة الموارد البشرية "مصطلحات و نماذج"، . منشورات المجلس، 2006** [↑](#footnote-ref-55)
55. **- انظر معجم لسان العرب**  [↑](#footnote-ref-56)
56. **-موقع وزارة الداخلية الجزائرية ، تاريخ الزيارة 14/11/2013، على الساعة 21.54** [↑](#footnote-ref-57)
57. **قانون رقم 12-07المؤرخ في 28ربيع الاولعام 1433 الموافق 21فبرايرسنة 2012 المتعلق بالولاية المادة الاولى** - [↑](#footnote-ref-58)
58. **قانون رقم 11 -10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية المادة الاولى** [↑](#footnote-ref-59)
59. **-قانون رقم 11 -10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية المادة 2**  [↑](#footnote-ref-60)
60. - **قانون رقم 11 -10 المؤرخ في 20 رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 المتعلق بالبلدية المادة15** [↑](#footnote-ref-61)
61. - **موقع وزارة الداخلية الجزائرية ، تاريخ الزيارة 14/11/2013، على الساعة 22.02** [↑](#footnote-ref-62)
62. - Arbonnier, Alain ; De Meulemeester, Bernard ; Ronchin, Josiane.- **La lettre administrative – Formation continue.-** Paris : La Documentation Française, 2000.- 98 p.- [↑](#footnote-ref-63)
63. **المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992-.1995** [↑](#footnote-ref-64)
64. - Delval, Francine.- **La lettre administrative - Formation continue.-** Paris : **La Documentation Française, 1996.-**32 p.- [↑](#footnote-ref-65)
65. - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : **CDFA, 1996.- 34 p** [↑](#footnote-ref-66)
66. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : **Armand Colin, 1998.- p70**  [↑](#footnote-ref-67)
67. - Arbonnier, Alain ; De Meulemeester, Bernard ; Ronchin, Josiane.- **La lettre administrative – Formation continue.-** Paris : La Documentation Française, 2000.- p 42 [↑](#footnote-ref-68)
68. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : **Armand Colin, 1998.- p77**  [↑](#footnote-ref-69)
69. - Catherine, Robert.- **Le style administratif.-** Paris : Albin Michel, 1996.- p.-156 [↑](#footnote-ref-70)
70. **- الترويسة ( تسمية الدولة و هي تزيد من تدعيم الطابع الإداري للوثيقة وتكتب ضمن رأس الوثيقة الذي يوضع في أعلى الصفحة الأولى، بيان الجهة مصدر الرسالة مع احترام التسلسل الإداري للمصالح وتكون في بعض الأحيان معقدة وفي أحيان أخرى مكثفة ومختصرة).** [↑](#footnote-ref-71)
71. - Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 30 p. [↑](#footnote-ref-72)
72. - **المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992-** [↑](#footnote-ref-73)
73. - Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p41. [↑](#footnote-ref-74)
74. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-75)
75. - **محمد باهي، المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة.** [↑](#footnote-ref-76)
76. - Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.-** Paris : La Documentation Française, 2003.-p123 [↑](#footnote-ref-77)
77. .- خديجة الحناوي، **المراسلات الإدارية: الدروس التمهيدية لدراسة الوثائق الإدارية**، منشورات مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل، المملكة المغربية ،ص.53 [↑](#footnote-ref-78)
78. - بوحميده عطاء الله، **دروس في المراسلات الإدارية مع نماذج تطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعيه، . الجزائر، 1999 ص.63 [↑](#footnote-ref-79)
79. Arbonnier, Alain ; De Meulemeester, Bernard ; Ronchin, Josiane.- **La lettre administrative - Formation**

    **continue.-** Paris : La Documentation Française, 2000.- p 99 [↑](#footnote-ref-80)
80. - Bonnery, R. ; Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative -** Paris : La Documentation Française, 1995.- p134 [↑](#footnote-ref-81)
81. - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 34 [↑](#footnote-ref-82)
82. - Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- **La lettre administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 60. [↑](#footnote-ref-83)
83. **27- عبد الغني بن منصور، المرشد العلمي في الإنشاء الإداري، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع ،SNED ، 1982، ص.35** [↑](#footnote-ref-84)
84. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, 1998.- p 375. [↑](#footnote-ref-85)
85. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-86)
86. **- محمد باهي، المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة.** [↑](#footnote-ref-87)
87. **- المرجع نفسه ، المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-88)
88. Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.-** Paris : La Documentation Française, 2003.- [↑](#footnote-ref-89)
89. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, 1998.- p 375 . [↑](#footnote-ref-90)
90. Le Guérinel, Pierre.- **La note administrative - Catégories A et B.-** Paris : La Documentation Française, 2003.- p 174 [↑](#footnote-ref-91)
91. -Delval, Francine.- **La lettre administrative - Formation continue.-** Paris : La Documentation Française,1996.- p.75. [↑](#footnote-ref-92)
92. - Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, p 2000.- 208. [↑](#footnote-ref-93)
93. - Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, p 1998.- 375 [↑](#footnote-ref-94)
94. Epinette, Françoise.- **Concours administratifs : la lettre administrative.-** Paris : Vuibert, 2005.- 125 [↑](#footnote-ref-95)
95. - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- p 34 [↑](#footnote-ref-96)
96. Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; CDFA.- **La lettre administrative.-** Paris : CDFA, 1996.- 60 p. [↑](#footnote-ref-97)
97. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-98)
98. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-99)
99. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995**

    Ferrandis, Yolande.- **La rédaction administrative en pratique.-** Paris : Editions d'organisation, 2000.- 208 p.- [↑](#footnote-ref-100)
100. Epinette, Françoise.- **Concours administratifs : la lettre administrative.-** Paris : Vuibert, 2005.- 125 p.- [↑](#footnote-ref-101)
101. Gandouin, Jacques.- **Correspondance et rédaction administratives.-** Paris : Armand Colin, 1998.- 375 p.- [↑](#footnote-ref-102)
102. **- المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار، مذكرات ودروس في التحرير الإداري، 1992- .1995** [↑](#footnote-ref-103)
103. - المعهد الوطني التخصص في التسيير الاداري ، مذكرات ودروس في التحرير الاداري 1992-1995م. [↑](#footnote-ref-104)