

الكتابة هي الأساس الذي يقوم عليه النشاط الإداري، إذ تبين وتظهر لنا مختلف أنواع الأنشطة التي تنجزها الإدارة، فأبي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار، أو الاتصال بجهة ما سواء كانت إدارية أو أشخاص عادية... الخ.

لذلك تكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يمكن استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية، أو كأساس مرجعي لنشاط الإدارة. وبالتالي نجاعة الإدارة العمومية وفعالية أنشطتها يرتبطان ارتباطا وثيقا بمدى صلاحية وسلامة الوثائق المحررة.

وتتميز الإدارة في هذه الكتابة يظهر من خلال الشكل الذي تأخذه الوثيقة عند صياغتها مما يضيف عليها طابع الرسمية، بالإضافة إلى انفرادها بأسلوب معين عند كتابة هذه الوثائق، يتميز بالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية... الخ.

لذلك يشترط في كل محرر إداري ما يلي:

\_ أن تكون له الكفاءة والمهارات والمؤهلات التي تمكنه من تحرير وثائقه ومراسلاته بما يحقق الغرض من هذه المحررات.

- المعرفة القانونية والإدارية.
- معرفة قواعد وتقنيات الاتصال داخل الإدارة.
- الالتزام بخصائص ومميزات الأسلوب الإداري واستعمال الصيغ والمصطلحات المتداولة.

وعليه نحاول تلخيص أفكار هذا المقياس في المحورين التاليين:

- أولا: الضوابط المتعلقة بالتحرير الإداري
- ثانيا: أنواع المحررات الإدارية

أولا: الضوابط المتعلقة بالتحرير الإداري

\* القواعد الأساسية للتحرير الإداري

يقوم التحرير الإداري على مجموعة من الضوابط التي يجب مراعاتها عند تحرير الوثائق والمراسلات الإدارية، ذلك أن الإدارة تعبر عن الدولة وتسهر على تحقيق الصالح العام، لذلك لا بد من أن تكون وثائقها مجسدة لهذه السلطة، وهذا يفرض أن يراعي التحرير الإداري مجموعة من الضوابط والتي تظهر في:

**1 \_ مراعاة القواعد الشكلية:** تأخذ الوثائق الإدارية أشكال خاصة تصبغ عليها صفة الرسمية، إذ تتضمن الوثيقة مجموعة من العناصر كالجهة الصادرة عنها، طبيعتها، وجهتها... الخ.

**2 \_ ضرورة مراعاة القواعد القانونية:** فالوثائق الصادرة عن الإدارة هي وسائل تستعملها للقيام بإنجاز مهامها الموكلة لها، وبالتالي يجب أن يراعي التحرير الإداري لهذه الوثائق مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالوثيقة الإدارية، وهذا دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي خاصة وأن هذه الأخيرة ترتب آثار قانونية، وهي وسيلة إثبات عما جاء فيها، ثم أن بعض عناصر هذه الوثائق هي امتداد لنصوص قانونية مفروض على الإدارة احترامها (في حالة التفويض مثلا: يذكر بأنه بتفويض عنه).

**3 \_ احترام قواعد اللغة:** الإدارة هي المعبر عن الدولة، والتحرير الإداري هو التعبير عن فاعلية هذه الإدارة في تجسيد سلطة الدولة وإعلاء شأنها، وبالتالي تحرص الإدارة على الكتابة الصحيحة، فلا تجاوز في التعبير ولا غموض في الألفاظ ولا إفراط في الكلام.

**4 \_ مراعاة الضوابط المتعلقة بعلامات الوقف:** علامات الوقف هي عبارة عن إشارات توضع بين أجزاء الكلام المكتوب لتمييز بعضه عن بعض، فاستعمالها يؤدي إلى: تسهيل الفهم على القارئ، تعرف بمواقع فصل الجمل، تسهيل القراءة، دقة التعبير وصدق الدلالة، تنظم الموضوع وتجمل لغته، ... الخ.

**\* خصائص أسلوب التحرير الإداري:** عندما نقول الخصائص هل معنى ذلك أن للإدارة لغة خاصة؟

اللغة التي تستعملها الإدارة ليست لغة خفية أو مجهولة، فهي تستعمل مجموعة من المصطلحات يفهما كل من يقرأها، غير أن الأسلوب الإداري يتميز ببعض الخصوصية تجعله

بعيدا عن الأسلوب الأدبي (المبني على المجاز والصور البيانية)<sup>1</sup>، وفي نفس الوقت يبتعد عن أسلوب التحرير الصحفي (لأن الصحفيين يعبرون عن المعلومات والأفكار دون اهتمام بتنسيق المبني وتجويد المعنى).

وهذا الأسلوب الذي تستعمله الإدارة يتميز بعدد من الموصفات يمكن حصرها في التالي:

**1 \_ الموضوعية:** ويعني هذا العنصر اعتماد محرر الوثيقة على الوقائع المجردة والابتعاد عن المؤثرات الذاتية والخارجية، وعدم إصدار أحكام المسبقة، والابتعاد عن الصيغ العاطفية والعبارات الانفعالية وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد.

فالموضوعية تفرض على المحرر عند الشروع في الكتابة أن يكتب باسم الإدارة التي ينتمي إليها لا باسمه الخاص، وبالتالي يجب عليه استخدام عبارات مهذبة تعكس هيبة الإدارة واحترامها مستخدما في ذلك الصيغ التشريفية في كل الحالات، لا أن يعبر عن سرورها وأسفها لأن الإدارة شخص لا يتأسف ولا يتألم ولا يحزن ولا يفرح.

وعليه أن يبتعد عن العبارات التالية: يسرني، يطيب لي أن أخاطبكم، يفرحني، يؤسفني، يؤلمني... الخ. سيزيد حضوركم الاجتماع ... ..، إنه لمن دواعي سعادتني أن يكون موقفكم ... الخ.

**2 \_ الإيجاز والدقة:** المقصود بذلك التعبير عن الأفكار التي يتضمنها موضوع المراسلة أو الوثيقة الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، باستعمال المحرر ما يلي:

\_ كلمات جمل قصيرة بدون تكرار، لأن المحررات الإدارية وسيلة للعمل الإداري وبالتالي لا يجب تضيق الوقت في قراءة مدلولاتها بل يجب أن يجد القارئ العناصر التي تهتمه بدون تعقيد.

\_ أن يحرص المحرر على اختيار الألفاظ والعبارات التي تفيد المعنى المقصود بدقة متناهية وتعبر عن الحدث مباشرة.

**3\_ البساطة والوضوح:** يلتزم المحرر الإداري باستخدام أسلوب بسيط وواضح، وتظهر هذه البساطة في:

\_ استخدام المصطلحات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية.

<sup>1</sup> - الفرق بين الكتابة الموضوعية الوظيفية والكتابة الأدبية أن الأولى تعتمد على الحقائق والبراهين، سهولة العبارة، لا تتضح فيها شخصية المحرر، تستعمل لغة العقل، دقة الكلمات والمعاني... الخ بينما الثانية تعتمد على الخيال والمجاز، قوة العبارة، تتضح فيها شخصية الكاتب، لغة عاطفة، تعميم المعاني وتفخيمها، تتضمن صور بلاغية.

\_ تجنب التكلف والتكرار والغموض، لأن الهدف ليس إثارة أعصاب القارئ بل تبليغه الفكرة.

**4 \_ احترام التسلسل الإداري:** الإدارة منظمة في شكل بناء هرمي، بمعنى منظمة تنظيماً تسلسلياً من القاعدة إلى القمة، سلطة تسلسلية تمارس من أعلى إلى أسفل - وسلطة مرؤوسة تسلسلية من أسفل إلى أعلى، وهذا التسلسل ينتج عنه نوع من الانضباط في المصالح الإدارية، وتعبير الكتابات الإدارية عن هذا الاحترام بواسطة تعبير ومفردات خاصة.

بحيث يستعمل الرئيس عند مكاتبه المرؤوس أسلوب يختلف عن أسلوب المرؤوس في مكاتبه الرئيس، ويختلف الأسلوب في الحالة التي تكون فيها المكاتبات بين موظفان متساويان.

فالرئيس دائماً يستخدم عبارات: يلفت الانتباه - يشير - ينهي إلى علم - يطلب - يفرض - يرجو السهر - يأمر... الخ.

يشرفني أن أحيطكم علماً ... - يشرفني أن أنهي إلى علمكم ... - يشرفني أن أطلب منكم ... - يشرفني أن أدعوكم ... - أرجو منكم أن تولوا اهتماماً بالغاً بإنجاز المهمة .... - أرجوكم السهر ... - أؤمركم من اليوم فصاعداً بالالتحاق بمناصب عملكم على الساعة .... الخ.

أما المرؤوس فيستخدم في تعبيراته العبارات التي تفيد الطاعة مثل: يقدم - يعرض - يلتزم - يوافق - يقترح ... الخ.

يشرفني أن أقدم لكم بيانات عن نتائج مهمتي ... - يشرفني أن أعرض عليكم ... - يشرفني أن أقترح عليكم ... - يشرفني أن أعرض عليكم ... - يشرفني أن أوافيكم بهذا التقرير ... الخ.

أما العبارات المستعملة بين الأنداد (الموظفين المتساويين): يشرفني أن أخبركم ... - يشرفني أن أحيطكم علماً ... - يشرفني أن أطلب منكم ... - يشرفني أن أوجه إليكم ... الخ.

**5 \_ المسؤولية:** مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، فالإدارة تتخذ القرار وتحمل نتائجه وبالتالي تلزم الكتابات الإدارية الإدارة أمام الجمهور.

فالسلطة الموقعة على الوثيقة تتحمل مسؤولية ما تضمنته، ويمكن مساءلتها عن الأضرار التي تترتب عنها.

ومبدأ المسؤولية يفرض ما يلي:

\_ بيان السلطة الموقعة على الوثيقة، بحيث يجب ذكر اسم الموقع بوضوح، ويكتب الاسم كاملاً مع بيان صفته القانونية، وإن اقتضى الأمر السلطة التي خولته حق التوقيع.

\_ ما دام أن الموقع يلزم نفسه ويلزم الإدارة فيجب أن تكون تعبيراته يسودها نوع من التحفظ إذا كان الأمر يتعلق بوقائع وتصرفات أو تصريحات لم يتمكن من التحقق منها، ويستحسن عند تبليغ تصريحات من الغير ألا يذكر المبلغ بذلك، وهذا من باب المجاملة إزاء الغير.

مثلاً: لا نقول بلغني أنكم أتلفتم الوثائق ..... بل نقول بلغني أنكم قد تكونوا أتلفتم الوثائق.

أو مثلاً: لا نقول أثار انتباهي السيد ... أنكم لم تتجزوا المهمة المطلوبة منكم ..... بل نقول أثير انتباهي إلى أن المهمة ..... لم تتجز بعد.

\_ مبدأ المسؤولية يوجب أن توجه المراسلة إلى الموظف المسئول بدل الوحدة الإدارية (المصلحة - القسم - المديرية).

مثلاً: إلى السيد الوالي ... أو معالي الوزير ... أو السيد مدير التربية ... الخ.

\_ يشترط في تحرير الرسالة استعمال صيغة ضمير المتكلم أو ضمير الجمع المتكلم للتأكيد على المسؤولية الكاملة لموقعها، والابتعاد عن استعمال ضمير المبني للمجهول، وهذا تطبيقاً لمبدأ المسؤولية الإدارية الذي هو النتيجة المباشرة للتنظيم الهيكلي للإدارة.

ومن التعبيرات المستخدمة في هذا المجال بصيغة ضمير المتكلم: يشرفني أنا ..... أحيطكم علماً..... أخبركم ..... الخ.

ولا يجب استخدام العبارات التالية: يشرفنا ...-نخبركم ...-تنهي إلى علمكم ... الخ، فهذه المصطلحات تستخدم في المجال التجاري.

**6 \_ الحذر:** وهذا ناتج عن مبدأ المسؤولية، ويقصد به الحيطة والتحفظ في الأسلوب، فهذه الصفة ترتبط بروح المسؤولية والموضوعية والمجاملة، وعدم الحذر أو كل خطأ أو إهمال سيعود على الإدارة بأكملها من حيث تحمل المسؤولية.

وعليه لتلطيف صيغة التعبير والتخفيف من التعبير عن عدم الرضا تستخدم التعبيرات التالية: يبدو لي ... - في نظري .....-يظهر لي ..... الخ.

فبدل استعمال نرفض طلبك نهائيا ..... نقول في الظروف الراهنة يستحيل على أن أجبك لطلبك. وبدل استعمال يجب مراجعة هذا الموقف ..... نقول أرى من جهة أنه من الأفضل مراجعة هذا الموقف.

7 \_ **المجاملة (اللباقة):** تعد المجاملة عنصرا جوهريا وأساسيا من عناصر التحرير الإداري، وهذا ما يفرض على الإدارة الابتعاد عن كل الصيغ المقللة من مكانة المخاطب، باستعمال صيغ وعبارات تراعي مشاعر المخاطبين، وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المستفزة، أو قذفه بعبارات لا يجب أن تصدر من جهة الإدارة.

فمثلا لو تقدم شخص إلى الإدارة طالبا وظيفة وكانت شهادته لا تتناسب مع الوظيفة فلا يجب أن يكون رد الإدارة فيه نوع من القسوة أو التحقير، كأن نقول له لستم أهلا لهذه الوظيفة بل ترد بلطف كأن تقول ردا على طلب توظيفكم بتاريخ ..... نعلمكم أنه طبقا لشروط المسابقة المحددة فإن مؤهلكم لا يسمح لكم بالترشح للوظيفة المذكورة.

وإذا تعلق الأمر بموظف قصر في بعض واجباته المهنية لا نوجه له خطاب عنيف كأن نقول له إنكم أقدمتم على مخالفة جسيمة للقانون وستعرضون لأشد العقوبات.

بل نستخدم الأسلوب التالي: نتيجة لإخلالكم بواجبكم المهني..... فإن ملفكم سيعرض على اللجنة المتساوية الأعضاء بتاريخ ..... للبت فيه.

كما يجب على الإدارة دائما الابتعاد عن الردود المحقرة والمستفزة وبالخصوص عند استعمال صيغ خاصة عند الرد.

وعليه لا يجوز أن يقال قراركم يعبر عن روح الغباء الذي تتميزون به ... بل نقول قراركم تنقصه الواقعية ...

لا نقول طلبكم مثير للسخرية ... بل نقول طلبكم لا أساس له من الصحة أو لا أساس قانوني له ....

كما يجب على المحرر الإداري ألا يعطي صبغة عنيفة للأجوبة السلبية عند الرد على شخص خارج الإدارة، فبدل القول أرفض طلبك..... نقول أخبرك بأن طلبك غير مقبول ..... أو نقول في ظرف الراهن لا يمكن الاستجابة لطلبك ..... أو نقول أخذت طلبك بعين الاعتبار وسيحظى بالقبول عندما تسمح الظروف .....

وإذا كانت المراسلة موجهة من مرؤوس إلى رئيس (الجهة العليا) يجب استخدام العبارات التي تدل على الاحترام، وتراعي مركز ومستوى الجهة العليا الموجهة إليها، مثلا: أتشرف بإعلامكم ..... تقبلوا فائق التقدير والاحترام... الخ.

## ثانيا: أنواع المحررات الإدارية

### \* المراسلات الإدارية

وهي تلك الرسائل التي تستخدمها الإدارة للتواصل مع غيرها من الهيئات والمصالح أو مع الأشخاص الأخرى. أي هي وسيلة الإدارة للتواصل مع محيطها الداخلي والخارجي. وكل مراسلة من هذا المراسلات هي عبارة عن مكتوب لقول شيء ما أو للمطالبة به أو الاستفسار عنه. وهذا حتى تتمكن من القيام باتخاذ قرارات أو تنفيذ تعليمات أو تبليغ قرارات للمعنيين بها.

والمراسلات الإدارية قد تكون في شكل رسائل كتابية مثل البرقيات وجداول الإرسال، إعلانات بلاغات، استدعاءات... الخ.

### 1 - الرسالة الإدارية

أ \_ تعريف الرسالة الإدارية: هي وثيقة (محرر إداري) تستعمل لنقل المعلومات، تكون بين جهتين سواء بين المصالح الإدارية فيما بينها أو بين الإدارة والغير. أو هي وثيقة رسمية محررة باسم الموقع إن كانت شخصية وباسم المرفق أو المؤسسة إن كانت إدارية.

من خلال هذه التعريفات يمكن التمييز بين صنفين من الرسائل رغما أنهما صادرتان عن إدارة واحدة، تأخذ إحداهما الطابع الإداري المحض والأخرى صفة خاصة.

- الرسالة الإدارية المحضة (البحثة): وهي الرسالة المتبادلة بين المصالح الإدارية.
- الرسالة ذات الصبغة الخاصة: وهي التي توجه من مصلحة إدارية إلى فرد أو شخصية معنوية من خارج الإدارة أو هيئة أجنبية. وهي كذلك الرسالة التي يحررها الموظف داخل المصلحة باسمه الخاص لتحقيق أغراض شخصية (مثل طلب عطل أو رخصة معينة ... الخ.

ب \_ أنواع الرسائل الإدارية: تتعدد الرسائل الإدارية تبعا لنشاط الإدارة فهناك:

- الرسائل الإخبارية (للإخبار بمعلومات).
- مراسلات الاستعلام أو الطلبية (لطلب معلومات أو استشارات أو غيرها).

- رسائل الإشعار (للإشعار بالاستلام).
- الرسائل الجوابية وهي للرد على رسالة وافدة
- رسالة التذكير، وهي للتذكير بإرسال سابق أو لدعوة المرسل إليه للقيام بعمل أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.
- رسالة الإخطار، وهي التي توجه إلى شخص ما بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر ما، كما هو الحال بالنسبة للمتغيب عن منصب عمله للمطالبة بالعودة ... الخ.

### ج\_ الشروط الواجب توافرها في الرسالة الإدارية:

\_ **الشروط المتعلقة بالمضمون:** وهي المتعلقة بأسلوب التحرير الإداري، والمتمثلة في الوضوح، والدقة، والإيجاز، والموضوعية، المجاملة، واحترام التسلسل الإداري، ومبدأ المسؤولية.

\_ **الشروط المتعلقة بالشكل:** وتتمثل في الشروط التالية

\_ **احترام السلم الإداري:** وهذا يعني إذا وجهت رسالة إدارية إلى أحد الرؤساء فلا بد أن يقوم الموظف باطلاع رؤسائه المباشرين عليها للإعلام من جهة ولتقديم الرأي في مضمونها عندما يستدعي الأمر ذلك.

ويعبر عن ذلك على النحو التالي:

**إلى السيد رئيس الجامعة بواسطة عميد الكلية.**

وتكون هذه الصيغة في حال كان المرسل هو مرؤوس للجهة التي وجهت الرسالة بواسطتها، وهذا الأمر يدخل في إطار أسلوب المجاملات.

ونفس الأمر إذا كانت الجهة الرئيسية هي من وجه الرسالة إلى شخص واقع تحت سلطة مرؤوسة.

**مثلا: السيد رئيس الجامعة إلى السيد ..... بواسطة عميد الكلية**

\_ **وحدوية الموضوع:** أي تتناول الرسالة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.



\_ **ترك الهوامش:** الهوامش هي المسافات المتروكة على حافة الورقة من الجهات المختلفة، وهناك مقاييس يعرفها المحررين تتفاوت تبعاً لرغباتهم في إعطاء نوع من الجاذبية للورقة وإعداد الرسالة، وكذلك مراعاة لطريقة الحفظ.

وعادة ما تكون مقاييس الهوامش على النحو التالي:

\_ **المسافات:** توزيع المسافات بين السطور يأخذ شكلاً نمطياً موحداً يعطي للورقة مظهراً جذاباً، ويتم التعرف من خلالها على الفقرات بمجرد النظر، ويفضل أن تكون المسافة بين السطر والسطر تتراوح بين 1.5 إلى 02 سنتيمتر.

\_ **الفقرات:** كل رسالة تحمل موضوعاً واحداً، ولكنها تتكون من مجموعة من الأفكار، تأتي متواترة ومركبة، وكل فكرة تكتب في فقرة واحدة، وتبدأ بسطر جديد يبعد قليلاً إلى الداخل عن مستوى بدء الكتابة في الفقرات.

د \_ **عناصر الرسالة الإدارية:** تشمل الرسالة الإدارية على مجموعة من العناصر يجب مراعاتها وهي كالتالي:

\_ **الدمغة أو الرأسية،** وهي ميزة إجبارية تكتب وسط الصفحة في الأعلى.

\_ **الطابع،** اسم الإدارة المرسل، يوضع في أعلى الصفحة على جهة اليمين، يراعى في ذكر الطابع التسلسل الإداري الداخلي، إذا كانت المراسلة صادرة عن مصلحة من مصالح الإدارة.

\_ **الرقم التسلسلي،** وهو الرقم الخاص بالبريد الصادر، يكتب مباشرة أسفل الطابع، متبوعاً برمز المصلحة الفرعية في شكل حروف تفصل بينها نقاط وغير مجموعة في كلمة، مثال ذلك:

**جامعة سطيف 02**

**المديرية الفرعية للميزانية والوسائل**

**مصلحة الموظفين**

يكتب الرقم على النحو التالي: رقم 124 / م. م.

\_ **بيان صفة المرسل والمرسل إليه،** وهو مجموع البيانات التي تسمح بالتعرف على المصلحة أو الشخص صاحب الرسالة والطرف الذي وجهت إليه.

\_ **الموضوع،** وهو عبارة تنصدر حجم الرسالة توضح باختصار الموضوع المراد عرضه، يسمح للجهة الموجهة إليها الرسالة بالإدراك السريع لمحتواها، ولا يجب أن تتعدى الصيغة المستعملة أكثر من سطر.

**المرجع**، وهذه العبارة تستخدم دائماً إذا تعلق الأمر بالرد على رسالة سابقة، أو إذا تم الاستناد إلى نص تشريعي أو تنظيمي أو مقابلة أو مكالمة... الخ. دائماً المرجع يتضمن رقم الملف أو رقم النص القانوني أو التنظيمي أو القرار، ويذكر المرجع في صلب الرسالة (في مستهل أو بداية الرسالة) مثلاً: رداً على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب..... يشرفني ... أو المرجع، القرار رقم ... المؤرخ في .... المتعلق ب...

**المرفقات**، وهي الوثائق المرفقة بالمراسلة، وتسجل هذه المرفقات مباشرة تحت المرجع إن وجد وإلا تسجل بعد الموضوع.

صلب الموضوع يضم ثلاث محاور متناسقة هي:  
المقدمة، تهدف إلى التنبيه إلى موضوع المراسلة  
العرض، يتمثل في طرح المعلومات والمبررات المتعلقة بموضوعها  
الخاتمة، وتتمثل في تحديد الهدف كالتماس إصدار أمر أو إبلاغ مقترح ... الخ  
ويختتم العرض بعبارة المجاملة وهي عبارة تتعلق بالشكر والتقدير.

**التوقيع والختم**، وهو أهم عناصر الوثيقة الإدارية إذ بدونه تكون الوثيقة لاغية، يكون من خلال بيان صفة المرسل الوظيفية وذكر اسمه الشخصي والعائلي وختم المصلحة الإدارية. ويكون التوقيع وختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، ويشترط أن يكون التوقيع باليد حتى يتحمل الموقع المسؤولية.

**المكان والتاريخ**، يكتب دائماً على جهة اليسار أعلى الصفحة، يبدأ بذكر المكان ثم اليوم بالأرقام والشهر بالحروف والسنة بالأرقام.

**ذكر وجهة الرسالة (النسخ الثانية)**، هذا إذا كانت الرسالة موجهة إلى جهات أخرى من غير المرسل إليه، وتدون في أسفل الرسالة إلى جهة اليمين مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات.

الرأسية (وهو ذكر الدولة التي صدرت فيها الرسالة)

المكان والتاريخ

الطابع (وهو ذكر الجهة الإدارية التي صدرت عنها الرسالة)

الرقم التسلسلي .....

صفة المرسل

صيغة النداء

صفة المرسل إليه

الموضوع

المرجع

الوثائق المرفقة

صلب الموضوع

المقدمة

تحليل

الخاتمة

عبارة المجاملة

النسخ الثانية

التوقيع والختم، بذكر صفة المرسل واسمه الشخصي والعائلي

## هـ \_ صيغ الرسالة الإدارية:

تتميز الكتابة الإدارية بخصوصيات يجب مراعاتها من جانب أي محرر إداري عند صياغة المحررات الإدارية، وتتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء المراسلة الإدارية. وتتمثل هذه الصيغ في: صيغة النداء \_ التقديم \_ العرض \_ الختام.

\_ **صيغة النداء:** تستخدم هذه الصيغ كدلالة على الاحترام الذي يملئه المرسل إلى المرسل إليه، وتختلف هذه الصيغ باختلاف مركز المخاطب.

**نداء الخواص:** السيد... أو السيدة... أو الأنسة.

**نداء السلطة:** دائما نداء السلطة تستخدم صيغة النداء متبوعة بالصفة الإدارية دون الاسم واللقب فيخاطب مثلا: فخامة رئيس الجمهورية .... \_ معالي الوزير ... سعادة السفير \_ السيد والي الولاية... الخ.

\_ **صيغ التقديم:** وتستعمل في مقدمة المراسلة وتتنوع بحسب ما إذا كانت صاعدة أو نازلة (موجهة إلى رئيس أو مرؤوس).

تستهل الرسائل الإدارية دائما بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة مثل يشرفني ... يسعدني ... يسرني ...

وللرد على الرسائل أو التذكير برسائل سابقة تستخدم صيغ استهلال بمرجع مثل: ردا على رسالتكم رقم ... بتاريخ ... \_ أو جوابا على رسالتكم عدد .... بتاريخ .... يشرفني أن أنهي إلى علمكم ... \_ إجابة على طلبكم المؤرخ في .....

وإذا تعلق الأمر بالاستناد إلى حجج وبراهين قانونية نذكر على سبيل المثال:

تطبيقا للنصوص التنظيمية المتعلقة ب .....

تطبيقا لنصوص القانون وبالأخص المادة... من القانون .....

وإذا تعلق الوثيقة الإدارية بوثائق أخرى كاتفاقية مبرمة بين إدارتين نستعمل العبارة التالية: تبعا للاتفاقية المبرمة بيننا بتاريخ .... المتعلقة ب ..... يشرفني .....

وإذا تعلق الأمر بتعليمات صدرت عن جهة إدارية نستعمل العبارات التالية: تطبيقا لتعليمات السيد رئيس البلدية .....تطبيقا لتعليمات السيد رئيس الجامعة .....الخ.

أما إذا كانت المراسلة للإخبار أي دون أن تكون للوثيقة مراجع ففي هذه الحالة مطلوب من محرر الوثيقة اختيار أفضل العبارات التي تمثل مدخل للوثيقة مثل:

يشرفني أن أحيطكم علما .....أخبركم .... أنهي إلى علمكم .....أوجه إليكم .....

\_ **صيغ العرض أو المناقشة أو الشرح:** تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف موضوع الرسالة وطبيعة العلاقة بين المرسل إليه.

- **في حالة مخاطبة المرؤوس الرئيس** يخاطبه بعبارات تفيد الامتثال والتحفظ، وهي تختلف باختلاف الموضوع ومن هذه الصيغ:

...أعتقد انه من واجبي \_...حسب فهمي \_ .... من وجهة نظري \_ .... من ناحيتي \_ لا يسعني إلا أن أشير ..... \_ بصفة عامة \_ يبدو من الأفضل والملائم .... \_ أسمح لنفسي .....

**أما الرئيس** فيستعمل صيغ تفيد ممارسة السلطة، مثل: .... كان يجب عليكم \_ .... عليكم بالاطلاع على \_ عليكم بإفادتي .... \_ قررت ..... \_ لاحظت ..... \_ أضيف .... \_ أشير .... أمر .... الخ.

\_ **صيغ السرد:** في بداية الأمر \_ في نهاية الأمر \_ أولاً، ثانياً \_ من ناحية أو من ناحية أخرى \_ فضلا عن ذلك \_ في النهاية \_ أخيراً \_ بصفة عامة \_ بصفة ثانوية \_ بما أن \_ نظراً إلى \_ اعتباراً لـ \_ بناءً على \_ استناداً إلى \_ وفقاً لـ ... الخ.

\_ **صيغ الانتقال:** الغرض منها تمكين المحرر من الانتقال من فكرة إلى أخرى، ومثالها: من جهة، ومن جهة أخرى \_ من ناحية أو من ناحية أخرى \_ بخلاف \_ على النقيض \_ علاوة على ذلك \_ زيادة على ذلك \_ بالمقابل ... الخ.

\_ **صيغ توضيح الفكرة أو تقديم وجهة النظر:** ومن أمثلة ذلك

في هذا الموضوع \_ في هذا الصدد \_ في هذا الشأن \_ في الواقع \_ بالفعل \_ بالطبع \_ بخصوص \_ مبدئياً \_ لاسيما \_ مع ذلك فضلا عن ذلك \_ زد على ذلك على كل حال \_ مهما حدث \_ بصفة عامة عندئذ حينئذ ... الخ.

\_ **صيغ الاختتام:** تختتم الرسائل الإدارية غالباً بعبارات تترك في ذهن القارئ انطباع إيجابي ترغبه في تحقيق أو المبادرة بالسلوك المطلوب أو الاستجابة للطلب، وتقرن بعبارات المجاملة.

يجب أن نضع في علمنا أنه ليست كل الرسائل الإدارية تنتهي بصيغة المجاملة كما هو الحال في الرسائل بين المصالح الإدارية.

ومن صيغ الختام العبارات التالية: وخلاصة القول \_ في الختام \_ في الأخير \_ نستنتج \_ مما سبق ذكره \_ استناداً لما سبق ذكره.

أما عبارات المجاملة فهي تأخذ حدود لا نهاية لها.

**ملاحظة:** يستحسن تجنب أن نهي الرسالة بعبارة تفيد أن المرسل يقدم هذه العبارات اللبقة مرتبطة بالاستجابة لطلبه، مثل: في انتظار جواب ملائم لطبي تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

يستحب كذلك أن تصاغ الاستفسارات والتساؤلات بطريقة غير مباشرة، مثل السؤال مطروح ... من حقم أن تقررنا هل سيكون ... \_ يبدو لي من الأفضل ... الخ.

## 2 \_ الصور الأخرى للرسالة الإدارية

### 1 \_ جدول الإرسال:

أ \_ **تعريفه:** هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل وتحويل الوثائق الإدارية بين المصالح الإدارية ساء بين أجهزة الإدارة الواحدة ممثلة في فروعها ومصالحها أو بين هيئات إدارية مستقلة. والهدف من هذا الجدول هو الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه.

### ب \_ الفائدة العملية من جدول الإرسال:

\_ إثبات لظاهرة التعامل النظامي بين الإدارات المختلفة أو بين الإدارة الواحدة وفروعها، بحيث أن تحويل وتسليم الوثائق يتم من خلال تحديد نوعها وعددها وتاريخ تحويلها.

\_ هذه الوثيقة تساهم في حماية الموظفين في الإدارة وحماية مصالح المعنيين بتحويل الملفات وتحديد المسؤوليات. فهو يحمي مصالح المعني بالملف، إذ بعد الختم على هذا الجدول يأخذ المعني فكرة عن تاريخ إرسال ملفه بجميع مشتملاته والوثائق التي يحتويها وعددها، وفي هذه الحالة يمكنه الاستفسار عنها ومتابعتها.

\_ يحمي الجدول الإدارة المرسله لأنه بعد أن تقوم الإدارة المستلمة للملف المحول لها تبرئ ذمتها ولا تعد في هذه الحالة مقصرة، لأن هذا الجدول يتضمن تاريخ ثابت ومكان محدد ووثائق تمت إحالتها ومراجعتها قبل توقيع الاستلام.

\_ يحمي جدول الإرسال الإدارة التي استلمت الملف إذ لا تسأل من الناحية القانونية إلا من تاريخ إحالة الملف إليها ولا تسأل إلا عن الوثائق التي تمت إحالتها.

---

**ج\_ عناصره:** يتضمن جدول الإرسال العناصر التالية: الرأسية \_ الطابع \_ الرقم التسلسلي \_ تاريخ ومكان الإرسال \_ صفة المرسل والمرسل إليه.

ويكتب في وسط ورقة الإرسال وبالبنط العريض العنوان بعبارة جدول إرسال، ثم يرسم جدول يتضمن ثلاثة أقسام.

**القسم الأول:** يتضمن بيان بالوثائق المرسله مستهله بصيغة مجاملة، مثل يشرفني أن أوافيكم أو أبعث لكم الوثائق التالية، وقد يكون بدون استعمال هذه الصيغة من خلال عبارة ستجدون رفقته .... أو ستجدون طي هذا الإرسال ...

**القسم الثاني:** يتضمن بيان بعدد الوثائق المرسله، حيث كل وثيقة تذكر بعددها.

**القسم الثالث:** الملاحظات التي تدل على مختلف مقاصد الوثيقة المرسله، وعادة ما تكتب هذه الملاحظات أو التوجيهات بصفة عامة وموجزة، مثل قصد الاطلاع أو من اجل العلام أو من أجل التأشير .... الخ.

ويسجل عدد الوثائق المرسله بمحاذاة عبارة المجموع التي تكتب في آخر القسم الأول، ويشار الى عدد الوثائق الكلية في آخر القسم الثاني، ويتم شطب الجزء غير المكتوب حتى لا تضاف بيانات أخرى.

وفي الأخير يتبع جدول الإرسال بذكر الجهة الصادر عنها جدول الإرسال من خلال ذكر الصفة الوظيفية للموقع، اسمه الشخصي والعائلي، التوقيع، ختم المصلحة.

**رسم توضيحي لجدول الإرسال**



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

..... : سطيف

.....: جامعة

..... مصلحة

الرقم : ... / .....

..... : السيد

إلى

..... : السيد

## جدول إرسال

بيانات بالوثائق	العدد	الملاحظات
ستجدون طي هذا الإرسال ملف السيد .....		للتأشير عليه والإرجاع
مقرر التعيين	1	الموافقة على الانتداب قصد
محضر التصيب	1	.....
شهادة طبية	1	
شهادة ميلاد	2	
المجموع	05	

التوقيع والختم

**2 \_ الاستدعاء والدعوة:** تعد هذه المحررات من أكثر الوثائق الإدارية استعمالاً في الواقع العملي وعلى مستوى جميع الإدارات. وهي وثائق إدارية تخاطب بها الإدارة الغير تطلب منهم الحضور بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو بشكل اختياري الدعوة بغرض اطلاعه على أمر أو تسليمه وثيقة أو توقيعه على محضر أو تنبيهه لأمر (استدعاء) أو لحضور اجتماع أو حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي وغيرها (الدعوة).

تستخدم الإدارة هذه الوثائق داخل الإدارة وخارجها، فعلى مستوى الداخل قد توجه الإدارة دعوة عندما توجه إلى رؤساء إداريين أو استدعاء حين توجه إلى المرؤوسين.

### **أ \_ عناصر الدعوة والاستدعاء:**

\_ الرأسية \_ الطابع \_ المكان والتاريخ \_ صفة المرسل \_ المرسل إليه وعنوانه \_ المرجع إن وجد \_ توقيع وختم المكلف بالعملية.

\_ يتضمن الاستدعاء والدعوة عادة الغرض منهما.

\_ التاريخ والتوقيع والمكان الواجب التوجه إليه.

\_ ما يستوجب على المستدعى إحضاره من وثائق ووسائل.

\_ يشترط في الاستدعاء والدعوة أن تكون عباراتها واضحة ودالة.

\_ يستحسن في الاستدعاء والدعوة الابتعاد عن العبارات الغامضة والمبهمة، كاستعمال عبارة لأمر يهكم، لأنه يترك المدعو أو المستدعى في حالة حيرة وقلق.

\_ إذا تعلق الأمر في الدعوة والاستدعاء لحضور اجتماع ففي هذه الحالة يجب أن يحتوي في نفس الوقت على جدول الأعمال.

### **ب \_ نموذج دعوة واستدعاء**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان والتاريخ .....

الطابع

رقم التسجيل

صفة المرسل

المرسل إليه مسبوق بصيغة النداء

السكان بـ .....

الموضوع: استدعاء

يشرفني.....

.....

.....

التوقيع والختم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان والتاريخ

الطابع

الرقم التسلسلي

دعوة

السيد (ة) الأتسة: .....

العنوان: .....

يتشرف السيد رئيس بلدية ..... أن يدعوكم لحضور فعاليات  
..... الذي سينعقد..... على الساعة ..... بمقر .....

مع خالص تحياتنا.

الإمضاء والختم

## \* \_ الوثائق الإدارية:

لقيام الإدارة بأداء المهام تقوم بإعداد واستعمال مجموعة من الوثائق تساعد في تحقيق جملة من الأهداف، تمكنها من تبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع، وتشمل الوثائق التالية: التقارير، المحاضر، عروض الحال... الخ.

وهذه الوثائق لها أهمية خاصة في سير العمل الإداري وانتظام نشاط الإدارة المختلف، ذلك أن جميع الأنشطة الإدارية توثق بموجب أحد أو بعض هذه الوثائق.

### 1 \_ التقرير

هو عبارة عن وثيقة إدارية يحررها مرؤوس معين استجابة لطلب الرئيس من أجل تحديد الموقف واتخاذ التدابير المناسبة.

أو هو عبارة أخرى وثيقة إدارية تتضمن عرضا للحقائق الخاصة بموضوع محدد، أو مشكلة محددة عرضا تحليليا متسلسلا للوصول إلى قرار يخدم الموضوع أو يساهم في حل المشكلة.

وغالبا ما يهدف التقرير إلى نقل معلومات ووقائع وأوضاع ويستخلص نتائج ويقترح اتخاذ إجراءات وحلول معينة، فهو يساعد إذا على اتخاذ قرارات مستقبلية. فمعد التقرير يقوم بطرح المشكلة والبحث فيها وتشخيصها ثم يقترح الحلول المعالجة لها.

من خلال هذا التعريف نرى أن الغاية من إعداد التقارير هي ذات طابع عملي، لأن المقرر لا يكفي بتحليل القضية التي يتناولها بل بذكر السبب والمشكلة ويقترح الحل والعلاج لها (وهو ما يجعله يختلف عن المحضر وعرض الحال والتي تعد عبارة عن سرد جامد لما تم ملاحظته وتسجيله). هذا إذا كانت مفصلة، أما إذا كانت موجزة فتصبح وثيقة إدارية وليست تأويلية، تستعمل لإخبار سلطة عليا بوقائع وأحداث ومعلومات تصل إلى علم المحرر دون إعطاء تفسير أو استنتاج (فيصبح التقرير عبارة عن وثيقة إخبار لا غير).

### أ \_ الهدف من إعداد التقارير:

\_ التقارير إحدى الأدوات الرئيسية لمتابعة ومراقبة انجاز الأعمال التي تريد الإدارة تحقيقها.

\_ البحث والاستقصاء عن قضية ما.

\_ وصف أو تحليل حادثة ما أو واقعة معينة وتفاذي الوقوع فيها.

- \_ استدرج المسؤولين لتبني اقتراحات وحلول وقضايا معينة.
- \_ إقناع الرؤساء بوجهات نظر معينة من خلال اطلاعهم على مسائل معينة.
- \_ التخمين والإعداد للمستقبل حول مسائل معينة.
- \_ التقرير مرجع العودة إليه كلما دعت الحاجة لذلك.

#### ب \_ خصائص التقرير الجيد:

- \_ كل تقرير جيد يجب أن يكون مبني على سبب لكتابته.
- \_ الإيجاز، حيث كلما كان موجزا ومباشرا كلما كان أفضل، على ألا يكون الإيجاز على حساب جوانب الموضوع والتساؤلات المحتملة.
- \_ الوضوح، أي يكون بلغة غير غامضة.
- \_ التوثيق، أي أن يكون مدعما بمعطيات موضوعية.
- \_ احتوائه على التوصية بما يجب عمله انطلاقا من المعطيات المذكورة فيه.
- \_ التوضيحات، فالتقرير الذي يتضمن خرائط أو رسوم أو جداول إحصائية أفضل من الذي يكون في شكل نظري.

#### ج \_ المهارات الواجب توافرها في محرر التقرير:

- \_ القدرة على التفكير المنطقي.
  - \_ القدرة على الاستنتاج والربط بين الأمور.
  - \_ القدرة على التفكير وتبسيط الأفكار.
  - \_ القدرة على التعبير والصيغة واختيار الألفاظ والتعبيرات المناسبة.
- د \_ أنواع التقارير: تتعدد التقارير وتتنوع بحسب الهدف والغاية المراد الوصول إليها من إعدادها، كما تختلف بحسب القطاعات الإدارية، قد تكون موجز أو مفصلة<sup>2</sup>. ومن أنواعها، تقارير البحث والاستقصاء، التقارير التفتيشية، التقارير الدورية للأنشطة... الخ .

\_ **تقارير البحث والاستقصاء:** هي عبارة عن تقارير تدرس موضوع أو مشكلة معينة بشكل معمق لأجل إيجاد الحلول واستخلاص النتائج من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة، يحررها خبراء ميدانيون

<sup>2</sup> \_ التقرير الموجز يهتم بالأحداث الحية الواقعية دون حكم مسبق أو تعليق. في حين أ التقرير المفصل يحتوي على تفصيلات مدققة مع ابداء رأي مدعم، بل أكثر من ذلك قد يصل الأمر إلى إصدار أحكام حول الوقائع المثبتة.

مختصين في فروع النشاط التي تهم الإدارات التي ينتمون إليها، كالتقارير الصحية أو الاقتصادية أو الاجتماعية.

**\_ التقارير التفتيشية:** هي تقارير غايتها إطلاع وإعلام الرؤساء الإداريين والهيئات المعنية بالوتيرة التي تسير عليها المرافق التي يديرونها، وطريقة تسييرها... الخ وعلى ضوء ذلك يأمرؤن يتخذون القرارات المناسبة.

**\_ التقارير الإعلامية:** (تقارير الأحداث والحوادث) وهي التقارير الهادفة إلى إبلاغ الرؤساء الإداريين بوقوع وحوادث تتعلق مثلا بنشاط مؤسسة معينة أو تقدم أشغال أو تحريات عن عمليات اختلاس وتزوير... الخ.

**هـ \_ عناصر التقرير:** يشمل التقرير مجموع العناصر التي تظهر في أي المراسلات الإدارية وهي الرأسية، الطابع، الرقم التسلسلي، الصفة الوظيفية للمرسل والمرسل إليه، موضوع التقرير، مكان وتاريخ التقرير متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع، التوقيع والختم.

ويقسم التقرير إلى مجموعة من الأجزاء المتناسقة على النحو التالي:

**المقدمة:** تعرف القارئ بموضوع التقرير والغاية منه وحدوده، والهدف من ذلك جلب الانتباه.

**العرض والتحليل:** وهو القسم الأكثر أهمية إذ أنه يتضمن كل المعلومات المتعلقة بموضوع التقرير، والتي تقدم في شكل أجزاء و فقرات.

**الخاتمة:** تشمل تلخيصا لأهم النتائج والتوصيات التي وصل إليها التقرير، وفيها تطرح الاقتراحات والتوصيات على ضوء ما ورد في التقرير. وهي تمثل الإجابة المطلوبة في رسالة التكليف.

**المرفقات:** وهي قائمة الوثائق والمراجع والملحقات التي تمت الاستعانة بها، حتى يمكن العودة إليها عند الحاجة لأنها تشكا أساسا لما جاء فيه.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية سطيف

الأمانة العامة

مصلحة المستخدمين

الرقم 15 / م. م.

السيد رئيس مصلحة المستخدمين

إلى

السيد الأمين العام للولاية

الموضوع: تقرير حول وسائل تسيير مصلحة المستخدمين

المرجع: مذكرتكم رقم ... / المؤرخة .....

استنادا إلى مذكرتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والتي تطلبون فيها موافاتكم بتقرير مفصل حول

تسيير مصلحة المستخدمين من الناحيتين البشرية والمادية واحتياجاتنا المستقبلية.

يشرفني أن أوافيكم بهذا التقرير متضمنا النقاط التالية:

أولا: .....

ثانيا: .....

ثالثا: .....

الخاتمة: الاقتراحات

من خلال استعراضنا لمختلف أوضاع المصلحة من.....فإننا نسجل الاقتراحات التالية

.....

حرر بـ.....يوم.....

رئيس مصلحة المستخدمين .....

التوقيع والختم



## 2 \_ المحضر :

هو وثيقة إدارية داخلية، تأخذ طابع المستند القانوني الحائز قوة الإثبات، تتضمن هذه الوثيقة وقائع شاهدها أو سمعها عون عمومي مختص أثناء مزاولته عمله، دون إبداء رأي بشأنها.

أ \_ أنواع المحاضر: تتعدد أشكال المحاضر ومواضيعها وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها، من بينها مثلا: محضر الاجتماع، محضر التنصيب، محضر معاينة .....الخ.

ب \_ عناصر المحضر: يتضمن المحضر نوعين من العناصر عناصر شكلية وهي تلك الواجب توفرها في أي مراسلة إدارية، وعناصر موضوعية وهذه العناصر تدور حول مضمونه وهي تختلف باختلاف نوع المحضر.

\_ العناصر الشكلية، تتمثل في العناصر التالية:

\_ الرأسية

\_ الطابع

\_ الرقم التسلسلي

\_ عنوان المحضر ويكتب في وسط الصفحة بحسب نوعه

محضر تنصيب

محضر معاينة

محضر اجتماع

أما العناصر الموضوعية، فهي تختلف بحسب مضمون ونوع المحضر.

فإذا كان محضر تنصيب مثلا فان هذا المحضر يتضمن العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف فيذكر ما يلي:

\_ تاريخ التنصيب بالأحرف

\_ اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الذي يملك سلطة التعيين).

\_ اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب.

\_ الإشارة إلى السند القانوني (قرار أو مقرر التعيين).

\_ الصيغة الختامية، التي تعني حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر (توقيع المعني يكون على اليمين، والرئيس الإداري على جهة اليسار).

## نموذج محضر تنصيب

الرأسية

الإدارة المستخدمة

### محضر تنصيب

عام ..... وفي 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.

وإثباتا لذلك حررنا هذا المحضر وأمضيناه مع المعني بالأمر في اليوم والشهر والسنة المذكورين  
أعلاه.

السلطة المعنية

المعني بالأمر

أما إذا تعلق الأمر بمحضر اجتماع فان هذا المحضر يتشكل من ثلاث عناصر هي موضوع محضر الاجتماع.

\_ **التقديم:** يسجل فيها بشكل أساسي تاريخ ومكان الاجتماع بالأحرف، وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة، صفة وأسماء الحضور، أسماء وصفات المتغيين. ويتبع ذلك بجدول الأعمال.

\_ **العرض:** يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت.

\_ **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية ووقت انتهاء الجلسة.

### نموذج محضر اجتماع

#### الرأسية

الطابع

.....

.....

الرقم .../....

#### محضر اجتماع

عام ..... وفي ..... من شهر ..... انعقد اجتماع ..... على

الساعة ..... بمقر ..... تحت رئاسة السيد .....

الحاضرون .....، .....، .....

الغائبون بعذر .....، .....، .....

الغائبون بدون عذر .....، .....، .....

وذلك لدراسة نقطتين مسجلتين في جدول الأعمال:

\_ تنظيمية

\_ بيداغوجية

افتتح الاجتماع بكلمة .... من طرف السيد ..... بصفته ..... وبعد استعراض  
..... تم فتح النقاش الذي ركز على.....

.....

\_ استعراض وجيز للتدخلات

\_ حوصلة للنتائج المتوصل إليها

رفعت الجلسة على الساعة (بالأحرف).....

حرر ب..... في .....

التوقيعات

### 3 \_ عرض الحال:

هو وثيقة إدارية داخلية إخبارية تحرر وتوقع وترفع من المرؤوس إلى الرئيس لإعلامه بواقعة معينة،  
تتقل كما هي بشكل مفصل بلا زيادة ولا نقصان، يعطي للرئيس الإداري معرفة الحقيقة بكل أبعادها.  
تحرير هذه الوثيقة قد يكون بطلب من الرئيس أو بشكل تلقائي. ويصاغ بطريقة أسلوب التقرير  
الإداري إلا أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات.

### أ \_ عناصر عرض الحال:

هذا العرض لا يتخذ شكلا محددًا إلا أنه يتكون في الأساس من عناصر أساسية تتمثل في تحديد  
الجهة القائمة به، طبيعة الوثيقة وموضوعها، الشخص الموجه إليه، بالإضافة إلى صلب الوثيقة.

يتشكل صلب الموضوع من العناصر التالية:

\_ **مقدمة:** تتناول تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع... الخ.

\_ **العرض:** يتناول فيه المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض.

\_ **الخاتمة:** يذكر فيها ما تم اتخاذه من قرارات أو إجراءات، أو النتائج والآثار المترتبة عن الحدث أو الواقعة أو المهمة أو الاجتماع.

يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة، وتذكر الصفة الوظيفية والاسم الشخصي والعائلي للموقع، مع

ب \_ **أنواع عرض الحال:** عرض حال عن إجراء تجريبية، عرض حال عن تظاهرة، عرض حال عن مهمة، عرض حال حدث (اجتماع، استقالة مسئول، إلقاء محاضرة)، عرض حال حادثة... الخ.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية

ولاية سطيف

الأمانة العامة

الرقم .../....

إلى السيد: وزير الداخلية

**الموضوع: عرض حال حول تقييم البرنامج الخماسي للتنمية لولاية سطيف**

في إطار تقييم عملية تنفيذ برنامج التنمية لولاية سطيف، يشرفني أن أقدم لكم عرضا شاملا للمشاريع المنجزة والتي هي في طور الانجاز، وذلك في الميادين التالية:

أولاً: الميدان الفلاحي .....

ثانياً: في الميدان الصناعي .....

ثالثاً: في الميدان الصحي .....

رابعاً: في الميدان الثقافي: .....

حرر ب.....في.....

الأمين العام للولاية (الاسم الشخصي

والعائلي، الختم والتوقيع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية .....

مديرية .....

مصلحة .....

إلى السيد .....

الموضوع: عرض حال عن حادث مرور

بتاريخ ..... على الساعة ..... على الطريق الوطني رقم ..... وقع حادث سير بين شاحنة مقطورة من نوع ..... وشاحنة آخر لنقل البضائع من نوع .....، وأدى الحادث الى انقلاب ..... مما نتج عنه وفاة ..... وجروح بليغة لسائق شاحنة البضائع، وتلف للبضائع .....

وتم نقل المصابين ..... بينما تول أعوان الحماية المدنية بالتعاون مع ..... لتسهيل حركة المرور.

وبمعاينة الحادث والاستماع لشهود عيان أثناء وقوع الحدث، تؤكد لنا أن الحادث ناجم عن ..... إلا أنه ينبغي التأكيد على أن مكان وقوع الحادث يتميز بكونه منعرج ضيق واقع في منحدر .....، وقد وقعت حوادث كثيرة مشابهة له سابقا في عين المكان.

حرر ب..... في .....

التوقيع والختم

#### 4\_ المذكرة

هي وثيقة إدارية داخلية عملية إعلامية، قصيرة، تتضمن توجيهات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه يحثهم فيها على تطبيق التعليمات والتوجيهات المتعلقة بطرق العمل، تنتهي بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله. تتميز بالإيجاز والدقة، السهولة والوضوح.

هي إعلامية لأنه بواسطتها يتعرف الموظفون على كل ما هو مستجد داخل الإدارة، وهي عملية لأنه بواسطتها توجه الدعوى إلى المستخدمين أو فئة منهم إلى تنفيذ تنظيم أو توجيه معين.

تتميز عن الرسالة الإدارية بخلوها من عبارة النداء، وعبارات الافتتاح والتحيات الختامية، كما تخلو من تعيين المرسل إليه على وجه التحديد، باعتبار أنها توجه إلى فئة كبيرة من المصالح والمستخدمين.

#### أ \_ أهداف المذكرة

\_ إصدار تعليمات وأوامر.

\_ إعطاء التوجيهات والنصائح.

\_ تبليغ المعلومات.

#### ب \_ خصائص المذكرة

\_ تتضمن تعليمات للمستخدمين تحت سلطة الرئيس مصدر المذكرة.

\_ ينصب مضمونها على موضوع واحد محدد بدقة.

\_ تخلو من عبارات الافتتاح والتحيات الختامية.

\_ تجسد سلطة الرئيس في ممارسة السلطة.

ج \_ أنواعها: تتعدد المذكرات بالنظر الى موضوعها، ومن أنواعها، المذكرات الإعلامية، التوجيهية،

التوضيحية، المصلحية، ...الخ.

\_ المذكرة الإعلامية: تتضمن معلومات يحاول الرئيس الإداري إيصالها إلى المرؤوسين أو حتى

للأفراد خارج الإدارة، كأن تعلم الإدارة المواطنين بمواعيد معينة للزيارة والاستقبال، أو يعلم الرئيس

الإداري الأعوان بموضوع يهمهم.



\_ **المذكرة التوجيهية:** هذه المذكرة تتصل أساسا بالعمل تصدر من الرئيس إلى المرؤوسين تتعلق بممارسة العمل مستقبلا.

\_ **المذكرة التوضيحية:** تتعلق برفع اللبس والغموض عن مسألة معينة تتعلق بتنظيم العمل أو العلاقة بين المصالح والأقسام والفروع الإدارية، يصدرها الرئيس للمرؤوس أو العكس.

\_ **مذكرة مصلحة:** وهي ذات طابع لائحي تصدر في شكل إعلان من الرئيس إلى الموظفين. مثال ذلك كأن يصدر رئيس البلدية أو الوالي أو رئيس الجامعة مذكرة مصلحة يبين فيها مواقيت العمل واجراءات اثبات ذلك أو كيفية تداول ملفات معينة على مستوى المصالح... الخ.

د \_ **عناصرها:** الرأسية، الطابع، تاريخ ومكان تحريرها، الرقم التسلسلي، عنوان المذكرة وموضوعها، الجهة الموجهة إليها، نص المذكرة، الصفة الوظيفية للموقع عليها، التوقيع وختم المصلحة، الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها، وطريقة التبليغ (التعليق، النشر، التسليم الشخصي).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

سطينف في .....

وزارة .....

جامعة .....

الأمانة العامة.....

الرقم .../....

مذكرة مصلحة

الموضوع: توقيت العمل في شهر رمضان

ننهي إلى علم كل .....، أن توقيت العمل في

شهر رمضان سيكون كالتالي:

من يوم الأحد إلى الأربعاء على الساعة ..... إلى الساعة.....

يوم الخميس من الساعة ..... إلى الساعة .....

يستمر العمل بهذا التوقيت إلى غاية انقضاء شهر رمضان.

الإمضاء والتوقيع

نسخة إلى .....

نسخة إلى.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

بجاية في .....

ولاية بجاية

مديرية التنظيم والإدارة المحلية

مصلحة المستخدمين

الرقم.... /.....

مذكرة إعلامية

بمناسبة العيد العالمي للعمال والمولد النبوي الشريف ننهي إلى علم كافة .....بالولاية أن  
يوم .....المصادف لعيد الشغل و2 ماي المصادف لعيد المولد.....سيكونان يوم عطلة  
مدفوعة الأجر.

عن الوالي وبتفويض منه

مدير مصلحة المستخدمين

الإمضاء والتوقيع

نموذج مذكرة توضيحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المكان والتاريخ .....

المديرية العامة للوظيفة العمومية

المديرية الفرعية للمراقبة والتسيير

الرقم.../.....

مذكرة توضيحية

إلى السادة الأعوان المكلفين بالمراقبة

في إطار تطبيق أحكام المرسوم الصادر.....  
بتاريخ.....المتضمن إعادة تنظيم بعض القواعد

المتعلقة بتعيين الموظفين والأعوان العموميين لفترة انتقالية فإنه تم تفسير المادة .....منه الخاصة بمستوى أعلى من البكالوريا، هذه الأخيرة تعني بالتحديد شهادة نجاح في السنة الأولى جامعي. لذا المطلوب منكم العمل على تطبيق ما جاء في هذه المذكرة بدقة، وإحاطتي علما بكل الصعوبات عند تطبيقها

عن مدير الوظيفة العمومية  
المدير الفرعي ..... التوقيع والختم

\* \_ **النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية):** تمارس الإدارة بمختلف مستوياتها المركزية والمحلية نشاطاتها المختلفة عن طريق إصدار القرارات والتي تكون في شكل نصوص تنظيمية وتنفيذية.

بالإضافة إلى ذلك تصدر الإدارة نوع آخر من النصوص ذات طابع تفسيري هدفها توحيد الفهم للنصوص القانونية التشريعية والتنظيمية وكيفية تنفيذها، وتتمثل في التعليمات والمناشير.

## 1 \_ التعليمات

هي وسيلة قانونية انفرادية يستعملها الرئيس الإداري لتنظيم وتسيير قطاعه وتوجيه المستخدمين فيه، وتفصيل مسائل عادة ما يرد ذكرها بصفة مختصرة في المراسيم والقرارات الوزارية.

التعليمات دائما تتضمن أوامر وتوجيهات إلزامية لتحديد كيفية تنفيذ المستخدمين المهام المنوطة بهم أو تتعلق بكيفية تنفيذ نص قانوني أو توحيد معناه أو ضبط طريقة عمل موحدة ن أو مواجهة إشكالات تعترض تنفيذ نص أو إنجاز المهام... الخ.

توجه دائما من الرئيس الإداري إلى الموظفين التابعين لوصايته الإدارية ولا توجه إلى شخص واحد وإنما إلى كافة الموظفين في الإدارة المعنية.

تحرر التعليمات في شكل رسالة إدارية أو مذكرة، تخلو من صيغ المجاملة. وتبقى معمول بها ما دامت لم تلغى أو تعدل.



في نص، يتشابه المنشور مع التعليمة في أن كلاهما يتضمن توجيهات وتوضيحات مرتبطة بنصوص قانونية سواء تشريعية أو تنظيمية، غير أن المناشير تختلف عن التعليمات في أن مجال المنشور أوسع من حيث التفصيل فهو قد يتضمن شروحات وتفاصيل وأمثلة عملية الهدف منها تنفيذ النص، بينما التعليمة مجالها أضيق وأشد صرامة ودقة وإيجاز.

#### أ \_ عناصر المنشور:

\_ الرأسية \_ الطابع \_ تسمية المنشور، وذكر رقمه وتاريخ الصدور كاملا، ذكر موضوع المنشور باختصار كما هو الحال بالنسبة للتعليمة \_ يقدم المنشور في شكل فقرات وعناوين وأرقام \_ ذكر تاريخ الصدور \_ توقيعه من قبل مصدره.

الرأسية .....
الطابع .....
منشور رقم .... مؤرخ في .....
يتعلق ب.....
النص
..... _
..... _
..... _
حرر ب..... في .....
الإمضاء والتوقيع