

الفصل الأول: ماهية التحرير الإداري والاتصال

ينبغي قبل الخوض في تحديد مفهوم التحرير الإداري رفع اللبس الذي يقع فيه العديد من الدارسين. حيث يصفون التحرير بالكتابة كما لا يميزون بين التحرير في المؤسسة بشكل عام و في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، كما لا يتم إيلاء أهمية لجانب لاتصال في إعداد المحررات الإدارية.

نحيط من خلال هذا الفصل بمفهوم التحرير الإداري و الاتصال، مبادئه و كذا الصيغ و الأساليب المستخدمة في التحرير الإداري.

أولاً. مفهوم التحرير الإداري والاتصال

(1) تعريف التحرير الإداري:

أ- الكتابة:

لغة: في اللغة بمعنى الخطة، ويقال كتب الكتاب، أي عقد العقد، وهو أيضا القرض والحكم والقدر، ومنه، كاتب وتكاتب أي كتب بينه وبين شخص ما اتفاقا على مال يقسطه له، ويقال الكتاب: بمعنى صف ضم بعضها إلى بعض.

اصطلاحا: هي ما يخطه الإنسان ليثبت به أمرا له أو عليه. ويمكن أن تتم على دعامة صالحة لحفظها: ورق، جلد، قرص، شريط فيديو، صور مرئية.

تعريف الكتابة أدبيا: هو رسم الأصوات المنطوقة بحروف مرئية مقروءة.
نشأة الكتابة: ليس هناك تاريخ محدد للنشأة الكتابة
ما هو أصل الكتابة:

س / هل كانوا العرب في الجاهلية أميين أم لا؟

أن هذا القول يتبين من النصوص الشرعية من جهة ومن واقعهم من جهة أخرى فقوله تعالى ﴿أرسلنا في الأميين رسولا منهم﴾ الغالب على العرب أميون ولكن ليس كلهم أميون.

من الأدلة ليس العرب أميين: كتاب الرسول صلى الله عليه وسلم، معلقات الشعر وورقة ابن نوفل ... وغيرها من الأدلة التي تؤكد أن العرب ليس كلهم أميين.

هل الحروف كانت منقوطة؟

يقالون الباحثون في اللغة أن الحروف غير منقوطة حتى في صدى الإسلام والدليل على ذلك الكتب القديمة والمصاحف غير منقوطة.

المقصود بالنقاط: هي نقاط الإعجام

نقاط الإعجام: هو التفريق بين الحروف.

نقاط الإعراب: هو التشكيل فوق الحروف.

ب- التحرير:

لغة: أصل كلمة (حرر) ويأتي معناها في اللغة، بمعنى تحرير الكتاب أي قومه وأصلحه، وجود خطه، ودقق فيه. وهناك معاني أخرى كالعنق والإفراد لطاعة الله.

يطلق على عدة معاني

- العنق، ومنه: تحرير رقبة.

- الشدة، يقال: استحر القتل بينهما أي اشتد القتل بينهما.

- الغالي والنفيس، يقال: أنفق فلان من أحر ماله أي من الغالي والنفيس.

- إتقان الكتابة.
هذه المعاني كلها هي معاني التحرير في اللغة.
اصطلاحاً:

المحرر هو الشيء الذي يكون محلاً لوضع ما يثبت به عليه.
والتحرير هو عملية اختيار وإعداد الوسائط (المكتوبة والمرئية والصوتية والفيلمية) المستخدمة لنقل المعلومات، ومراجعة مضمون الرسالة بهدف التبليغ أو الاعلان أو الإقرار بشكل صحيح، متسق، دقيق ومفهوم.
ومنه التحرير الإداري هو تلك العمليات الإدارية التي تنطوي على إخراج النص الإداري.

الجدول رقم (01): مقارنة بين الكتابة والتحرير الإداري

المعيار	الكتابة	التحرير الإداري
الدقة	أقل دقة	أدق
التخصيص	أعم	أخص
التداخل	مستقلة	يحتاج إلى الكتابة
الاستخدام	عامة الناس	فئة خاصة "مثقفين، إطارات..."
المراحل	مرحلة وحيدة "الصياغة"	3 مراحل "التحضير، الصياغة، المراجعة"
الهدف	الاحتفاظ بمستند	الاتصال "التوجيه، ترك أثر، الإعلام..."

ج- مبادئ الإدارة (*) "Principes de l'administration":

تتمثل أهم مبادئ الإدارة العمومية فيما يلي:

أ. المصلحة العامة:

يقصد بها احترام مبدأ المصلحة العامة أو أداء مهام ذات مصلحة عامة. حيث تنبثق الإدارة عن الدولة، كما تتخذ شكل شخصية معنوية عليا مكلفة بتمثيل المجتمع ورعاية شؤونه والسهر على مصالحه ومواكبة احتياجاته وتلبية طلباته. ونظراً لكون الإدارة ترعى مصالح الأفراد والجماعات وتستجيب لانشغالاتهم فهي تكتسي صبغة السلطة العمومية. كما أن لها مسؤولية تجاه الأفراد والجماعات وحق عليهم، يتجلى هذا الموقف في الصبغة الرسمية للمعاملات والقواعد والإجراءات المتبعة في العمل والأسلوب الذي ينتهجه محررو الوثائق الإدارية في التعبير والكتابة وإعداد النصوص التنظيمية. يعزز احترام مبدأ المصلحة العامة خصائص أسلوب التحرير الإداري المتمثلة فيما يلي:

- الاستناد على سلطة الدولة لضمان استمرارية المرفق العمومي*:

(*) ينبغي الإشارة إلى أن المقصود بالإدارة هنا الإدارة العمومية وليس إدارة الأعمال.
* المرفق العام هو نشاط نشاط تباشره سلطة عامة بقصد الوفاء بحاجات عامة للجمهور، يأخذ التعريف بالمعنى الوظيفي والعضوي.

تتبع هذه الخاصية من مبدأ سير المرافق العامة بانتظام وإطراد، الذي يعد من أهم المبادئ الضابطة لسير المرافق العامة. ويفتضي هذا المبدأ ضرورة سيرها بانتظام، دون توقف، أو انقطاع في تقديم الخدمات الأساسية للجمهور؛ وإشباع حاجاته العامة، التي رُتِبَ على أساسها تنظيم أحوالهم المعيشية. وبذلك فإن حدوث أي انقطاع، أو تعطيل في سير أي مرفق من المرافق العامة، يترتب عليه حدوث اضطراب، وإلحاق أضرار بالأفراد.

وبحكم تقلد القائمين على المرفق العام لوظائف تتجاوز تقديم الخدمات، بحكم كونها وظيفة سياسية تعزز الرابطة الاجتماعي للدولة، تُستمدُّ المبادئ الأساسية للمرفق العام، وبخاصة المساواة بين المتعاملين مع المرفق العام، واستمرارية المرفق في الزمان والمكان الوطنيين، والتأقلم المستمر للخدمات وفق طلبات المتعاملين مع المرفق العام⁽¹⁾.

تعد الرقابة الإدارية إحدى أهم العمليات التي تضمن استمرارية العمل الإداري وتطبيقه وفق التنظيم، وهي شرط أساسي وجوهري لتنفيذ البرنامج العام لأجهزة الدولة، وهذا من خلال مراقبة نشاطات الموظفين.

وقد يستدعي كل ما يتعارض مع طبيعة مبدأ استمرارية المرفق العام تدخل السلطة العمومية المختصة، ففي حال لجوء مجموعة من الموظفين إلى الإضراب، يكون من واجب الإدارة اتخاذ تدابير عاجلة، أي فصلهم من الوظيفة، وتعيين موظفين مكانهم، ويتبع هذا القرار قرارات عديدة⁽²⁾.

- الاستناد على النصوص المرجعية والتنظيمية:

حيث يستند أسلوب التحرير الإداري على النصوص التي تنظم طبيعة الخدمات التي يقدمها المرفق العام، حيث يشار إليها ضمن المرجع.

وبموجب قابلية المرفق العام للتغيير تكتسي النصوص الإدارية مرونة فيما يخص بنود التعاقد بالشكل الذي يضمن مصلحة المنتفعين المرهونة بتحقيق التوازن المالي³، فمثلا يمكن له أن يفرض رسوم لقاء الخدمات التي يقدمها أو أن يخفض من هذه الرسوم إذا رأى في ذلك مصلحة، ولا يجوز لأي كان الاحتجاج على هذا التغيير وبناء على هذا المبدأ إذا غيرت الإدارة في نظام المرفق من أسلوب إلى آخر فليس للموظفين التمسك بمجانبة الخدمة، كما أنه ليس من حق المنتفعين التمسك بمجانبة الخدمة خاصة إذا غيرت الإدارة الأسلوب من طريقة الاستغلال المباشر إلى أسلوب المؤسسة، أي من أسلوب الرسم إلى الإتاوة أو السعر، على أن تكون هناك مبررات كافية تتعلق باستحالة قدرة الدولة على تحمل أعباء المرفق.

والملاحظ أن مبدأ قابلية المرفق العام للتغيير يأتي كنتيجة لمتطلبات الواقع واستجابة لقانون موضوعي للنظام الاجتماعي وللبيئية الطبيعية، لأن المرفق العام هو نشاط

¹ Fontaine (L-L) le service minimum et les services essentiels (Etude Française confortée au droit québécois) Paris. Montréal, thèse 2004, P. 720.

² هيام مروة، القانون الإداري الخاص، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2003، ص 46.

³ سليمان محمد الطماوي، مبادئ القانون الإداري، ص 184.

لموس وإذا كانت خدمة الصالح الاقتصادي وضخامة الطلب الاجتماعي تستدعي التغيير فعلى التسيير المرافق أن يتكيف باستمرار مع المتطلبات الجديدة.¹
خلاصة:

الإدارة مكلفة بإشباع الحاجات العمومية من خلال تقديم الخدمات ذات الطابع العمومي. ويتعلق إشباع الحاجات العمومية خاصة بميادين الأمن، العدالة، التعليم، التوافق الاجتماعي، التجانس الإقليمي لضمان استمرارية الخدمة العمومية. حيث تعمل الإدارة على:

- تكيف الخدمات مع الحاجات العمومية نظرا للتحويلات في المحيط؛
- تقريب الإدارة من المرؤوسين إما من خلال عمليات الاتصال ومراسلاتها، وإما من خلال تفهم وتطبيق ما ينتظره المرؤوسون أو الدوام داخل المصالح العمومية.
- ضمان المساواة بين المواطنين أمام الخدمة العمومية. حيث يجب إلغاء التمييز، المحسوبية ولغة التهميش.

ويعكس احترام التزام الحيادية -باعتباره أحد التزامات التي تضطلع بها الإدارة- النزاهة، الموضوعية والإيثار **Désintéressement**.

بموجب ذلك يجب أن تنعكس هذه الأوليات ضمن المراسلات الإدارية (حقوق السلطة العمومية، قيود وواجبات الإدارة، تساوي المواطنين أمام الخدمة العمومية، التكيف، الحيادية، التحفظ والنزاهة **Impartialité**). بناء على ذلك تتخذ خاصية الحيادية، المبني للمجهول والمتحفظ الشكل الغالب ضمن عبارات مثل:

- تم توجيه عنايتنا حول... mon attention a été appelée sur....
 - حسب ما تمت الإشارة إليه بأن.... il m'a été indiqué que
 - حسب ما أملي علينا.... il m'a été donné de
 - سينعقد... il y aurait lieu.
 - يستحسن القيام ب... il conviendrait de...
 - سيكون من الأفضل أن... il serait opportun de...
 - للتذكير.... il est rappelé que
- (1) ملاحظة: لا يجب إساءة استعمال العبارات المبنية للمجهول لأنها تبعد المسؤولية باعتبارها أحد مبادئ الخدمة العمومية. كما يترتب عليها إهمال الأشخاص وتشويه صفة ووضوح الرسالة التي نود إيصالها.

مثال:

1. Il convient de se présenter aux guichets de la poste entre huit et douze heures. On est prié de se munir de sa carte nationale d'identité. (Mauvaise formulation).

¹ محمد أمين بوسماح، المرفق العام في الجزائر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص120.

2. Présentez-vous aux guichets de votre poste entre huit et douze heures. N'oubliez pas votre carte nationale d'identité. (Bonne formulation).

بعض المحررين يستعملون صيغ المبني للمجهول، نشير إلى أن هذا انحراف كون هذه المراسلات لا تهدف إلى إيجاد حلول للمشاكل التي يتم معالجتها والاكتفاء بإعطاء نوع من السمو أو الانسياق وراء الشكل مع تناسي القواعد الأساسية.

ب. الاعتراف بمسؤولية الدولة في التحرير الإداري وسلطة التوقيع 'l'engagement de la responsabilité de l'Etat:

أ. الحدث المنشئ لواجب الدولة:

مع بداية القرن العشرين سخر الفقه مبدأ واجب الأشخاص العمومية إصلاح الأضرار - حتى في ظل غياب نص صريح بذلك-النتيجة عن ممارستها لمختلف أنشطتها. حيث نتجت المسؤولية عن خطأ والمسؤولية بدون خطأ.

في سياق المسؤولية بدون خطأ نميز بين:

أ.1- المسؤولية على أساس الخطر:

يمكن أن تنتج المسؤولية على أساس الخطر عن فعل، خارج السجن، مرتكب من طرف شخص معنقل تحصل على رخصة خروج. يمكن أن يتعلق أيضا بالأضرار الناتجة عن أشياء خطيرة كالمفجرات والأسلحة أو الحالات الخطيرة. مثال: الأضرار التي يتعرض لها موظف بموجب التزام البقاء في مركز يقع بمنطقة في حالة حرب. مسؤولية الدولة مرتبطة بالخطر الذي تحمله بموجب إبقائه في مركزه أثناء الحرب.

أ.2- المسؤولية لانقطاع الشرعية أمام الأعباء العمومية:

وتحدث عندما تتكفل الدولة بالأشغال العمومية -في إطار السعي لتحقيق المصلحة العامة- يترتب عنها أضرار للسكان والمواطنين. كما يمكن أن تتعلق بالأضرار الناتجة عن تطبيق بعض القرارات الإدارية، القوانين أو الاتفاقيات الدولية. مصدر هذه المسؤولية إذن الأضرار الدائمة للأشغال العمومية التي تتسبب فيها المصالح العمومية، مما يترتب عنه آثار خلال إعداد وتنفيذ المراسلات الإدارية.

أ. إسقاط التزام الدولة على التحرير الإداري:

يتجلى الاعتراف بمسؤولية الدولة في التحرير الإداري من خلال عدة مظاهر منها:

- الأسلوب واختيار المفردات؛

- شكل محدد للتعبير؛

- مضمون المعلومات المستعملة.

وبشكل خاص يتجلى هذا الاعتراف من خلال:

- الشكل؛

- الإمضاء؛

- التزام التحفظ.

ب.1- فمن حيث الشكل:

تتجلى المسؤولية باستعمال الضمير المفرد للمتحدث (أنا) [la 1^{ère} personne du "je" singulier] ضمن كل المراسلات الإدارية. حيث يعبر استعمال الضمير عن التزام القوة العمومية.

ملاحظة: لا يجب استعمال ضمير المحدث الجماعي (نحن) [le nous] ضمن المحررات الإدارية على خلاف المراسلات ذات الطابع الشخصي أو التجاري. على الأسلوب أن يكون:

- بسيط وغير متكلف **Sobre**؛

- حيادي **Neutre**؛

- مسؤول **Responsible**.

يجب تجنب العبارات التسلطية مثل:

- أمر ب...؛ أمرت ب...؛

- خدماتي...؛ مكاتبي...؛ رئيسي...؛ أعواني...؛

أمثلة عن كيفية مراعاة الأسلوب غير المتسلط:

- يشرفني... "J'ai l'honneur de..."؛

- أكون ممتنا لك لو... "Je vous serai obligé de"؛ أقدر... "J'estime"؛

- أعلمكم... "Je vous informe"؛ أدعوكم... "Je vous invite".

يستدعي مبدأ السلطة بأن يتم إمضاء الرسالة الإدارية من طرف أعلى سلطة للمصلحة المرسله. بيد أن تفويض الإمضاء "délégation" أو الإمضاء بأمر "par ordre" تخفف هذا المبدأ.

(a) التفويض:

تعريف التفويض: نشاط إداري يقوم بموجبه المفوض بدل المفوض بالعمل وذلك

بناء على نص قانوني يمنح صاحبي الاختصاص هذا الحق دون أن يلزمه،

فالمختص مخير بأن يفوض أو لا يفوض اختصاصه للغير غالباً.

وهناك نوعان من التفويض: تفويض الاختصاص و تفويض الإمضاء.

شروط التفويض بالإمضاء:

- له طابع تنظيمي؛

- أن يمنح من طرف السلطة الحائزة على الإمضاء وأن يتم نشره؛

- لا يمكن أن ينتج عن مفوض؛

- أن يكون جزئي.

آثار التفويض:

- مانح التفويض (المفوض) يمتلك دوما السلطات على المجال المفوض، ويمكنه خلال أي لحظة الإمضاء على الأعمال، موضوع التفويض دون أن يبطل التفويض الممنوح؛
- التفويض له طابع شخصي: حيث يسري ببقاء شخص المفوض والمفوض له، ويصبح باطل إذا غاب أحدهما.

ج. العمل وفق مبدأ التسلسل الإداري:

وينتج عن هذا المبدأ خاصية الأسلوب الإداري المتمثلة في وحدة شكل وطريقة صياغة مضمون الخطابات ومختلف المحررات ذات الطابع الإداري، استنادا إلى مجموعة من القواعد والشروط التنظيمية Normes Organisationnelles، نظرا لتوجهها أساسا للجمهور مما يتطلب مراعاة لقواعد الاتصال العمومي... 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 الحاكم -أو الرئيس- 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.

كما يمكن الاستناد إلى إحالة الوثائق الإدارية على سلطة معينة ضمن التسلسل الإداري استجابة لغايتين أساسيتين:
تتمثل الأولى في إعلام المسؤولين المباشرين بفحوى الوثيقة المعنية واطلاعهم عليها؛

بينما تتعلق الثانية بإبداء الرأي وإتاحة الفرصة للرئيس المباشر للإدلاء بملاحظاته الممكنة في خصوص المسألة التي يشملها موضوع المکتوب. وينعكس مبدأ احترام التسلسل الإداري عن طريق ذكر اسم السلطة الإدارية التي تمر تحت إشرافها المكاتب الإدارية.

وينعكس التنظيم الهرمي للإدارة على أسلوب التحرير، حيث يختلف حسب طبيعة المخاطب (رئيس، زميل، مرؤوس، شريك). يترتب على الاعتراف بمبدأ التدرج نتائج على:

أ- الأسلوب والعبارات المستخدمة:

في التحرير الإداري يتوجب انتقاء المعاني التي تلائم مع طبيعة وصفة جمهور المخاطبين.

ب- قاعدة "تحت إشراف" sous couvert :

العديد من الوثائق يتم إرسالها داخل الإدارة "تحت إشراف". ويبرز ذلك ضرورة:

- إبقاء السلطات الهرمية المعنية على علم بفحوى المراسلات؛
 - السماح لهم بإبداء آرائهم أو ملاحظاتهم حول المسائل موضوع المراسلة.
- ملاحظة مهمة:** يمكن أن يظهر واحد أو العديد من مستويات الوضع تحت إشراف حسب الحالة.

مثال 01: حالة درجة وسيطة. يرسل رئيس المجلس الشعبي البلدي السيد الوالي تحت إشراف رئيس الدائرة.

رئيس المجلس الشعبي البلدي...

إلى

السيد والي ولاية...

تحت إشراف

السيد رئيس دائرة...

مثال 02: عدة درجات وسيطة، كمثال مراسلة وزير الثقافة لمدراء مراكز الثقافة.

وزير الثقافة

إلى

السادة مدراء المراكز الثقافية

تحت إشراف

السادة المدراء الجهويين للثقافة

السادة المدراء الولائيين للثقافة

عندما يكون اسم الموظف المكلف بالملف معلوما، يفضل إضافة اسمه مباشرة، كما يلي:

الوزير

إلى

السيد مدير...

لعاية السيد...

لا توجه أبدا الرسالة الإدارية بشكل مباشر إلى موظف مرؤوس، بل إلى السلطات الوصية¹ حيث تظهر أثر التدرج الهرمي. كل مراسلة إدارية يخضع محررها لسلطة يجب أن تمر من خلال هذه السلطة المباشرة تطبيقا لمبدأ احترام السلم الإداري.

مثال 01:

مفتشوا التربية الوطنية

إلى

السيد...

مدرس متربص للأداب والتاريخ

تحت إشراف السيد(ة) مدير(ة) الثانوية

مثال 02:

مدير معهد...

إلى

السيد رئيس مديرية التربية...

تحت إشراف السيد مفتش مديرية التربية

مدير الخدمات الإقليمية للتربية الوطنية

تعمل هذه الطريقة على تحسين دوران البريد. في الحالات المستعجلة يمكن إرسال نسخة إلى المصلحة المعنية بشكل مباشر، والأصل عن طريق السلم الإداري. يجب أن تتضمن النسخة عبارة "نسخة موجهة مباشرة نظرا للاستعجال". "Copie transmise directement vu l'urgence".

ملاحظة مهمة:

وهناك مفهومان للتحضير الإداري.

حسب المفهوم الأنجلوسكساني "التحضير الإداري هو وظيفة إدارية تعتمد عليها الإدارة العامة، أو السلطة الإدارية الفرعية من خلال تكليف مجموعة من الموظفين بإعداد وكتابة تقارير، ومُلخّصات إدارية حول موضوعات تُحددها الإدارة مسبقاً". بمعنى أنه وسيلة لتعزيز الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية الداخلية والخارجية.

أما حسب المفهوم الفرنكفوني "يقصد بالتحضير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات، الوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين.

(2) ضوابط التحضير الإداري والاتصال:

¹ Catherine VALLEE, LES RÈGLES GÉNÉRALES DE LA COMMUNICATION ÉCRITE, site web: www.esen.education.fr

يحصل المرء عند الإطلاع على الوثائق الإدارية بجميع أصنافها وعلى اختلاف أغراضها (قوانين، أوامر، قرارات، مقررات، مداولات، تقارير، مناشير، مذكرات، محاضر جلسات، رسائل، جداول إرسال، استمارات... الخ)، والتمعن في شكلها ومضمونها وعباراتها وطريقة إخراجها بصرف النظر عن مصدر إنتاجها، أو المكلف بصياغتها أو المعنيين بها، أن الكتابة الإدارية تختص بوحدة التعبير وتجانس في الأسلوب بهما تتميز عن أنواع الكتابات الأخرى. وتعود خصوصية هذا الأسلوب إلى طبيعة الإدارة ومهامها وما تكتسبه من اعتبارات عامة وتضطلع به من أدوار عملية تنعكس على النصوص الإدارية كوسائل وآليات عمل تستند إلى قواعد ومرجعيات قانونية تعطيها الصيغة الرسمية وتضفي عليها الحجية اللازمة.
يرتكز الأسلوب الإداري على جملة من الخصائص التي يستمد منها مبادئ الإدارة العمومية.¹

2-1. الضوابط الشكلية:

حيث تصاغ مختلف المحررات الإدارية وفق قوالب ذات خصوصية تضفي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، حيث تحرر في أشكال تميزها عن باقي المحررات الأدبية، الفنية أو التجارية.

وتتعلق أهم الضوابط الشكلية بإبراز ما يلي:

- مصدر المُحرَّر؛
- طبيعة المُحرَّر؛
- وجهة المُحرَّر؛
- مرجعية المحرر وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تندرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري.

- عناصر المُحرَّر الإداري:

تتضمن الوثيقة الإدارية عددا من العناصر التي تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد اعتبارا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهيكل والأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

← **الرأسيّة (إسم الدولة) entête** :1' في أعلى و وسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي وتمييز المحررات عن غيرها من الوثائق والمراسلات.

¹ Michel Fonkou, « Règles, Techniques et Pratiques de la Rédaction Administrative », l'Harmattan, Paris, 2012.

◀ **الطابع (إسم الإدارة المرسله) le timbre:** يكتب إسم الإدارة المرسله في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، ويراعى ترتيب سلطة الإدارة المرسله ضمن الهيكل التنظيمي.

◀ **الرقم التسلسلي (الترتيب) le numéro d'ordre:** وهو رقم البريد الصادر، يكتب أسفل الطابع مباشرة مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله، ويمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب وإسم كل من محرر الرسالة أو الناقل لها على الحاسوب، مفصلاً بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية.

◀ **المكان والتاريخ la date et le lieu:** وهو ذو أهمية كبيرة من الناحية القانونية، يسجل في أعلى وعلى يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة.

◀ **بيان صفة المرسل l'Expéditeur:** أي المنصب الوظيفي لموقع الرسالة أو من ينوب عنه، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلاً إلى اليسار.

◀ **بيان صفة المرسل إليه le destinataire:** أي تعيين الإسم الشخصي (الطبيعي أو المعنوي) لمتلقي الرسالة الإدارية، مسبقاً بصيغة النداء: إلى السيد (ة) أو الأنسة...؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة.

◀ **الموضوع l'objet:** يلخص مضمون الرسالة في كلمات دقيقة وموجزة، بحيث يفهم القارئ بما يتعلق مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربها للوقت وتسهيلاً لعملية التسجيل والتوثيق.

◀ **المرجع la référence:** يعتبر السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة وارده إليها من جهة معينة (يذكر رقمها وتاريخ ورودها وموضوعها). وقد يكون المرجع سند تنظيمي.

◀ **المرفقات les pièces jointes:** بعض المراسلات تتضمن عدداً من المرفقات، يشار إليها في بداية المراسلة عقب المرجع (أو الموضوع في حالة عدم وجود مرجع) مباشرة ببيان طبيعتها وعددها، وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك.

◀ **صلب الرسالة (المضمون) le corp de la lettre:** هو النص أو محتوى و تفصيل المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات ضمن ثلاثة محاور متناسقة هي:

أ- **التقديم:** ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به؛

ب- **العرض:** يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة؛

ج- **الخاتمة:** تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات

◌ **عبارة المجاملة la formule de courtoisie:** تختم الرسالة الإدارية عادة بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام الواجبة عرفاً وأخلاقاً بين المتراسلين.

◌ **التوقيع la signature:** تذييل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي، وقد يتولى التوقيع شخصاً مفوضاً نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني، وفي هذه الحالة يتعين على الموقع بالنيابة إضافة عبارة التفويض وذكر الصفة الوظيفية للمفوض. تسجل هذه المعلومات، والتوقيع وختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب عنها من التزامات قانونية.

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

2-2. الضوابط القانونية:

تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر الامتثال للقواعد القانونية التي تنظم وتؤطر هذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق، فإن على المحرر الإداري أن يراعي النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بموضوع المُحرَّر الإداري.

إستنادا إلى حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يتوجب على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته وفق النصوص القانونية السارية، دفعا لأي نقص يمكن أن يشوب ما يحرره من وثائق ومراسلات.

بناء على الاعتبارات السابقة يقتضي إعداد أي مُحَرَّر إداري حدا أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لا سيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... وغيرها، حيث يستمد التحرير الإداري أهم خصائصه من الضوابط القانونية المستلهمة من مبادئ الإدارة العمومية.

إن حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عليها من آثار والتزامات قانونية، وتوخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى بها كل التصرفات الإدارية، يفرضان على المحرر الإداري الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يعترى هذه المحررات.

إن الوثيقة الإدارية تتضمن عددا من العناصر تعكس طبيعة الوثيقة وهوية الجهة الإدارية المصدرة لها، هذه العناصر لا تتحدد ارتباطا بل تستند إلى النصوص المنظمة للهياكل وللأنشطة الإدارية المعنية بمضمون الوثيقة .

كل هذه الاعتبارات تقتضي إلماما بحد أدنى من المعارف القانونية التي من شأنها أن تمكن المحرر من إنجاز مهمته على أحسن وجه، لاسيما فيما يتعلق بالمبادئ العامة للقانون، مبدأ تدرج النصوص، مبدأ التدرج الإداري... وغيرها مما سنشير إليه في ثنايا الدروس الخاصة بمختلف الوثائق والنصوص الإدارية.

2-3. الضوابط اللغوية:

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبنا لالتباسات الدلالية التي تؤدي حتما إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، لذلك ينبغي على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة كالإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها.

ويندرج ضمن هذه الضوابط مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، توخيا للدقة والوضوح، وفي هذا الصدد ننصح المتكويين بالاطلاع على المفاهيم والمصطلحات القانونية والإدارية باللجوء إلى المعاجم والقواميس المتخصصة.

(3) مراحل وشروط التحرير الإداري:

(1) مرحلة التحضير:

يحتاج المحرر الإداري إلى تحديد الغرض وطبيعة المراسلة أو الوثيقة الإدارية قبل الشروع في كتابتها، وتنطوي عملية التحضير على 3 شروط أساسية تتمثل فيما يلي:

- **معرفة الموضوع وتحديد الهدف:** حيث ينبغي على المحرر الإداري أن يكون على إطلاع حول طبيعة المراسلة والغاية منها ليتمكن من ضبط موضوعها، كما يحتاج إلى الإلمام بالإجراءات الإدارية، القانونية والتقنية وغيرها والتي تضبط كيفية صياغة مضمون المراسلة، بموجب ذلك يتوجب على المحرر الإداري:

• جمع المعلومات والمعطيات الكافية حول الموضوع، إعتادا على الأدوات المناسبة والمتوافقة مع طبيعة النشاط الإداري من جهة وموضوع المراسلة من جهة ثانية (الدراسات، التحقيقات، الاستشارات...);

• تحديد الهدف الجوهري والأهداف الفرعية من تحرير الوثيقة.

- **إعداد مخطط التحرير:** قبل المباشرة في كتابة نص المراسلة يتوجب على المحرر الإداري وضع خطة عمل، بغرض تنظيم وترتيب الأفكار والمعلومات، وتسهيل عملية الصياغة التقنية بما يضمن فهمها من قبل القارئ وتحقيقها للهدف المنشود.

- **استخدام مسودة لمراجعة وتدقيق نص المراسلة:** حيث يساعد استخدام المسودة على تفادي الكثير من الأخطاء والهفوات التي من شأنها أن تشوب الكتابة، وعليه ينبغي على المحرر قراءة المسودة أكثر من مرة، وإذا أتيح الوقت الكافي يستحسن أن تكون القراءات في أوقات متباعدة نسبيا لإكتشاف النقائص وإدخال التعديلات اللازمة قبل إمضاءها.

وتسمح القراءة المتأنية لمسودة بإضافة أفكار أغفلت أو تم نسيانها أثناء الكتابة، تصحيح الأخطاء اللغوية، إعادة ترتيب الفقرات أو الأفكار وفق التسلسل المنطقي أو الهدف من المراسلة.

(2) مرحلة الصياغة:

يتم خلال هذه المرحلة تعديل الصيغ والتراكيب بما يتوافق ومبادئ الأسلوب الإداري (الإستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترباطها، عدم التكرار، تفادي العبارات الركيكة والأخطاء النحوية والصرفية وحسن إستخدام علامات الوقف والترقيم)، بغية تحقيق الشرط الموضوعي للمراسلة الذي يعد خطوة أساسية لبلوغ الغرض من المراسلة بفعالية كبيرة.¹

ثانيا. مفهوم الإتصال؛

تعريف: لا يوجد تعريف واحد متفق عليه للإتصال، ويعود الإختلاف لتعدد الخلفية الفكرية للمؤلف، حيث يمكن أن يعرفه من زاوية أو منظور معين بحكم تخصصه في مجال معين (الاعلام، الاجتماع، علم النفس...).

وبناء على التعاريف الواردة في هذا السياق يمكن تقييد الملاحظات التالية:

- الإشارة إلى الإتصال بوصفه عملية هادفة وواعية؛
- للإتصال خصائص معينة تميزه عن باقي العمليات الاجتماعية؛
- يعتمد الإتصال على عناصر أو مكونات أساسية تحدد فعاليته؛
- يرتبط الإتصال بهدف رئيسي يتمثل في التأثير من خلال الإقناع.

¹ يمكن مراجعة الكتب الأدبية أو الفصل المرفق للاطلاع أكثر على كيفية استخدام أدوات الوقف.

ثانيا. مبادئ التحرير الإداري والاتصال

(1) الموضوعية:

من مقتضيات الموضوعية نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا، وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

لا يجب أن يعتمد تحليل محرر الوثيقة الإدارية إلا على الوقائع المجردة، بعيدا عن كل المؤثرات الخارجية، كالأحكام المسبقة أو الإنحياز إلى جهة معينة. فالإدارة مرفق عمومي، مهمتها خدمة الصالح العام لا المصالح الخاصة. يوصي البعض في سياق الحفاظ على الموضوعية بإستعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تتسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية.

(2) البساطة والوضوح، الدقة والإيجاز:

يتوخى محرر الوثيقة الإدارية اللجوء إلى أسلوب بسيط بعيد عن التعقيد والبيروقراطية، فالهدف ليس إثارة إعجاب القارئ بل تبليغه الفكرة في أسلوب يتسم بالبساطة وتناغم في الألفاظ، ليكون المضمون في متناول العامة من القراء بالنظر إلى إختلاف مستوياتهم العلمية والمعرفية.

ولضمان فهم المحررات الإدارية بشكل واضح يتم اللجوء إلى إستخدام المفردات المتداولة بكثرة في الأنشطة الإدارية والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.

يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في الالتباس الدلالي، تعدد التأويلات أو التعارض، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر. فكل ما هو مشكوك فيه أو غير متحقق منه يجب سرده بتحفظ كبير، في حين أن كل ما هو مؤكد وموثوق فيه يجب أن يرد في ألفاظ دقيقة بعيدا عن كل حشو في الكلام لا طائل تحته.

وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول في ذهنه، ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

ويقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات، وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والتطويل غير اللازم. وقد

يتطلب الإيجاز اللجوء إلى الاختصار من خلال تقليص حجم الجمل أو تجزئتها وكذا الابتعاد عن الحشو، التكرار، الإطناب والإسهاب.

(3) المسؤولية:

يعتبر مبدأ المسؤولية من أهم الأسس بالنسبة للإدارة فالأعمال والمحركات الإدارية يقوم بها أشخاص لهم اختصاص في ذلك.

باعتبار أعوان الإدارة والقائمين على المرافق العمومية ممثلين للسلطة العمومية تكتسي القرارات الصادرة والممضية من طرفهم طابع الرسمية. لذلك يتجوب عليهم الابتعاد عن كل ما هو مجهول، غامض أو مبهم، حيث يتعين عليهم استيفاء بيانات مَوْقِع الوثيقة ومحررها حتى يتم الرجوع إليهما في حالات تثبيت المسؤولية أو التحقق من السلطة المصدرة، إضافة إلى استعمال ضمير المتكلم المفرد (أنا — Je) [بيد أن حالات معينة قد تضطر السلطات إلى استعمال ضمير الجمع (نحن — Nous) للتعظيم في حالة تحرير العقود والوثائق ذات الأهمية كالشهادات]، والابتعاد عن الصيغ المبنية للمجهول.

(4) التحفظ:

ينتج التحفظ عن إسقاط مبدأ واجب الدولة ضمن المحركات الإدارية، وبموجبه يلتزم معد المحركات الإدارية بالتحفظ والتكتم حول بعض المسائل المهنية. ويترجم ذلك من خلال:

- عدم إبداء الرأي الشخصي للموظفين، شعورهم الشخصي وأفكارهم الخاصة حول مسألة معينة؛

- الإلتزام بعدم إفشاء بعض المعلومات التي إطلعوا عليها أثناء دراسة ملف.

ويترجم واجب التحفظ في سياق الأسلوب الإداري من خلال استعمال بعض العبارات أو الجمل.

العبارات:

- بتحفظ...؛
- اتضح أن...؛
- يبدو...؛
- على ما يبدو...

العبارات:

- لفت إنتباهي موضوع...؛
- وردني أن...؛

حيث يمنع ذكر الشخص الذي أفاد بالمعلومة. كما يمكن التنبيه بضرورة التكتّم من خلال الإشارة بملاحظات على المقطع، في الأعلى وعلى يسار الوثيقة، مثل:

- سري؛

- سر؛

- سري للغاية؛

ويهدف التحفظ إلى توشي الحذر لتجنب الوقوع في الخطأ، لأن الخطأ يترتب عليه حق المطالبة بالطعن، وهذا يستدعي الدقة في التعبير باستعمال لغة بسيطة وواضحة. كما يجب أن لا يتضمن المحرر الإداري سوى الوقائع والمعلومات الأكيدة والمتيقن منها. في حالة الشك يمكن الاستعانة بالأسلوب الشرطي أو بعبارات احترازية.

مثال: استعمال الأسلوب الشرطي "conditionnel":

- "تبين أن" "il semblerait que..."

- "تم ارتكاب أخطاء عندما/في" "Des fautes aurait été commises
"lors/dans..."

- "على الرغم من" "Bien que..."

- "من غير المستحيل أن" "Il n'est pas impossible que ..."

- "دون حكم مسبق بـ" "Sans vouloir préjuger de..."

مثال: استعمال الضمير المجهول لإخفاء مصدر الخبر:

- "لوحظ لي" "il m'a été donné de constater..."

- "أخبرت بكذا" "J'ai été saisi par..."

- "ألفت انتباهي" "Mon attention a été attiré par..."

ملاحظة: لا ينبغي التعسف في استغلال العبارات المبنية للمجهول أو مجهولة الضمير، لأنها تنفي المسؤولية التي تعد قاعدة للخدمة العمومية.

(5) الحياد:

ينتج واجب الحياد عن مبدأ المصلحة العامة، حيث تسهر الإدارة بموجبه على ضمان الابتعاد عن المحاباة، الموضوعية، النزاهة والأخذ بمبدأ سيادة القانون.

تحرر المراسلات الإدارية بأسلوب حيادي وبلغة المجاملة. بحيث لا يجب أن تنطوي على المحاباة، أو أي رأي شخصي أو إحساس مبالغ فيه. كما يجب

الابتعاد عن الصياغات المفرطة، التعابير التافهة، اللغة العامية أو الأدبية الأصيلة.

أمثلة عن أسلوب يراعي مبدأ الحيادية:

- يسرني أن...؛

- يسعدني أن...؛

(6) إحترام السلم الوظيفي:

يقوم التنظيم الإداري على التسلسل في الوظائف والرتب (رئيس — Supérieur)(مرؤوس — Subordonné). ويترجم في عملية التحرير من خلال الكتابات الإدارية بحيث نستطيع القول أن هناك لغة خاصة بالرئيس ولغة المرؤوس.

فالرئيس هو الذي: - يأمر il ordonne ؛

- يلاحظ il constate ؛

- يطلب il demande .

يلفت الانتباه، يشير، ينهي إلى علم، يدعو، يلزم، يفرض، يشيد، يولي أهمية كبرى، يرجو السهر على، يرجو من مرؤوسه بأن يتفضل

بينما المرؤوس: - يرجو il prie ؛

- يقترح il propose ؛

- يقدم عرض il rend compte .

يعرض، يرجو، يشكر، يقترح على رئيسه، يفيد، يوافي، يرسل، يقدم، يرجو من رئيسه بأن يقبل التفضل ويرجو من رئيسه بأن يتقبل عبارات الاحترام والإخلاص.

(7) المجاملة:

باعتبار المحرر الإداري موضوعي ومسؤول يجب عليه أن يراعي شعور المواطنين وخاصة في طلباتهم اليومية، وهذا باستخدام عبارات من شأنها أن تبقى الآمال ولا تقطع صلة المواطن بالإدارة.

مثلا: " ليس بإمكاننا حاليا"...

"لقد أخذت علما بطلبكم وسوف لن يفوتني"...

"عندما تسمح الظروف"...

ثالثا. أساليب وصيغ التحرير الإداري

تميز الأسلوب الإداري في التحرير عن أساليب الكتابة الأدبية والعلمية والفلسفية والصحفية وغيرها، باستعمال تعابير وصيغ ذات صبغة خصوصية تجعل الأسلوب الإداري يختلف عنها وان كان يشترك معها في استعمال اللغة.

1) أسلوب التحرير الإداري

أصبح استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أمرا شائعا، لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر هي مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيص والدقة، كما أن تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر 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.

لا يعتبر الأسلوب الإداري أسلوبا خاصا، نظرا لإعتبارين إثنين: أولهما أنه ليس ذو طابع شخصي؛ حيث يكتسي طابع يتعدى المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة، وثانيهما أنه يستعين بمجموعة من الكلمات والعبارات المتداولة التي ينبغي على المحرر الإداري استعمالها للتعبير عن أفكاره حتى يفهمه الغير بسهولة. لأنه قد يحدث أن الإدارة تستخدم في المراسلات الإدارية بعض العبارات والصيغ أو الجمل التي تراها ضرورية نظرا لنوعية العمل الإداري.

هذا وبالرغم من أن للأسلوب الإداري صفة خاصة بكل محرر، فإنه يجب على جميع المحررين أن يستعملوا في تحريرهم لغة صحيحة وسليمة وأن يبحثوا دائما على تحقيق الخصائص التالية:

ويتخذ الأسلوب الإداري استنادا إلى طبيعة وهدف المراسلة الأشكال التالية:

- الأسلوب الحيادي: أغلب المراسلات الإدارية تعتمد عليه؛
- إختيار العبارات حسب الهدف المراد من الرسالة؛

2) صيغ التحرير الاداري

تتفرد الرسالة الإدارية بصيغ وعبارات خاصة تبرز طابعها الرسمي وتعكس خصائص وضوابط الأسلوب الإداري كما سبق عرضها، وتتعلق هذه الصيغ بمختلف أجزاء الرسالة:

أ) صيغ النداء:

تستخدم هذه اصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكنه المرسل للمرسل إليه وكذلك من أجل جلب إنتباهه إلى فحوى الرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية:

يخاطب رئيس الجمهورية مثلا بصيغة "فخامة رئيس الجمهورية"؛

والوزير بصيغة "معالي الوزير"؛

والسفير بصيغة "سعادة السفير"؛

والمحامي بصيغة "الأستاذ"؛

والوالي، رئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة "سيدي...".

ب) صيغ التقديم:

تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع وتسترعي انتباه القارئ من خلال إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر ابتداء تستخدم صيغ استهلال بدون مرجع مثل:

يشرفني... أو يسعدني... أو يسرني... أو يؤسفني...

أما الرسائل التي تحرر ردا على رسالة أخرى أو تذكيرا برسالة سابقة... فهذه تستخدم صيغ استهلال بمرجع، مثل:

- ردا على رسالتكم رقم... بتاريخ.....
- إجابة على طلبكم المؤرخ في.....
- تذكيرا برسالتنا رقم... بتاريخ.....
- إشارة إلى مكالمتمك الهاتفية يوم.....

(ج) صيغ العرض:

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه، وعليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالغرض المقصود.

يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات وصيغ تفيد الامتثال والتحفظ، مثل:

- أعتقد أنه من واجبي.....
- لا يسعدني إلا أن.....
- لا أملك إلا أن.....
- لا أستطيع إلا أن.....
- أسمح لنفسي.....

بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:

- كان يجب عليكم.....
- عليكم بالإطلاع على.....
- عليكم بإفادتي.....
- قررت.....
- لاحظت (أو ألاحظ).....
- أؤكد.....
- أنكر.....

د) صيغ الختام

وتختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات ايجابية أو تشدذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة والتقدير، على النحو التالي:

- وفي الختام.....
- وخلاصة القول.....
- ونتيجة لذلك.....
- سأكون معترفا بجميلكم لو تفضلتم.....
- سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم).....
- أولي اهتماما كبيرا.....
- أولي أهمية كبرى.....
- أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات.....
- أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات.....
- أن تسهروا على..... وتحقيق.....
- وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.....
- وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير.....

رابعاً. الاتصال الإداري

(1) مفهوم الاتصال

الاتصال: "عبارة عن تبادل الأفكار و الآراء و المعلومات بين الأفراد بواسطة الوسائل الشفهية و غير الشفهية و ذلك للتأثير على السلوك و تحقيق النتائج المطلوبة".

كما عرفه الصّحاف في معجمه بأنه "إثارة رد فعل أو تحريك السلوك لدى الطرف الآخر، و يعتبر الاتصال مقومًا أساسيًا لوجود الإنسان و ينشأ من خلال عملية خلق و تبادل رسائل معينة في شبكة من العلاقات التي تعتمد على بعضها البعض بغرض تحقيق أمرٍ في ظل البيئة المحيطة .

الاتصال الإداري: "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات (من أي نوع) من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير. و هي كما يقول حنفي نقل المعلومات و الأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد و بين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و بين الإدارة العليا و بين الموظفين و المشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

"تدفق التعليمات و التوجيهات و القرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين و تلقي البيانات و المعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين".

(2) أهمية الاتصالات الإدارية :

يعتبر الأكاديميون كما أوردا جرينبرج و بارون أن الاتصالات هي الغراء والصبغ الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة و تحسين مستواها. يقول تشستر برنارد Cheaster Bernard رئيس شركة نيوجرسي بل للهاتف New Jersey Bell Telephone الأسبق كما أشارا جرينبرج و بارون إن هيكل المنظمة و انتشارها و مجال عملها تتحدد بواسطة أدوات و أساليب الاتصال بها. و لا يرى جرينبرج و بارون أن هناك مبالغة في عبارة تشستر برنارد إذا ما علمنا أن مديري الشركات يقضون 80% من أوقات عملهم في عملية الاتصالات.

و يمكن قياس مدى أهمية الاتصالات عندما يتضح لنا أن التجارب أثبتت كما يقول عبد الباقي أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها ليس كافيًا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي و تفسير كامل لتوجهاتها مما يقطع الطريق على مروجي الشائعات أي القدرة على تحقيق اتصال فعّال. أيضًا كما أوضح حمود إن التطور و النمو الكبير في المنظمات و اتساع أنشطتها و تزايد أحجامها و بالتالي ابتعاد قيادات الإدارات العليا عن الإدارات التنفيذية أسهم بشكل كبير في زيادة الاهتمام بالاتصالات. أيضًا يقول قوته و

دياب "إن العامل الأساسي الذي يجعل الاتصالات الإدارية تختلف عن أنواع الاتصالات الأخرى هو أن نجاح أو فشل الاتصالات الإدارية يؤثر على إنتاجية المنظمة".

لذا لا يمكننا كما أورد الهواري تصور أن هناك تنظيم أو إدارة دون اتصال و بدون اتصال لا يوجد هناك تنظيم.

(3) عناصر عملية الاتصالات الإدارية: لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية لا بد من توافر عدة عناصر أساسية و هي:

أ - المرسل أو المصدر: وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته أو أفكاره.

ب - الرسالة : وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركونهم أفكاره أو معلوماته .

ج - قناة الاتصال : وهي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل .

د - المستقبل : وهو ذلك الشخص الذي سوف يستلم الرسالة و قد يكون فرداً أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة.

هـ - التغذية الراجعة : وهي رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبيئاً هل حققت الهدف المطلوب أم لا؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل .

فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال .

(4) أهداف الاتصالات الإدارية: تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعاً لطبيعة المنظمة و أهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال و هي:

أ - الإقناع : إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار كما يتبادر إلى الذهن فقط إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية لا بد أن تهدف إلى الإقناع بأمر ما بطريقة أو بأخرى. و لذلك فإن كثيراً من القادة في المؤسسات الذين يريدون أن يقدموا أفكار جديدة يستخدمون الاتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار .

ب - اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ و المعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .

ج - مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية ، مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين .

د - توفير المناخ الايجابي الذي يرغّب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية و الفنية و المالية .

هـ - ربط المديریات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف .

(5) مقومات الاتصالات الإدارية : إن الاتصال فن له مقومات و مبادئ ، وحتى يكون الاتصال فعالاً يجب أن يتصف بما يلي

أ- أن تحتوي العملية على معلومات جديدة و إلا كانت مجرد اتصالات مزعجة لا طائل منها.

ب- تحديد الهدف المُخطط له من عملية الاتصال . ما الذي نريد توصيله و إلى مَنْ نريد توصيله لكي نستخدم الوسيلة و المدخل المناسب .

ج- إجادة فن الاستماع : فالاستماع الجيد سيساعد على تدفق المعلومات و توفير مناخ الثقة بين الطرفين المدير و المرؤوس .

د- سلامة تنظيم سياسة الاتصالات .

هـ- الوضوح و التوقيت المناسب باستخدام الوسيلة المناسبة .

و- أخذ المعلومات من مصدرها المباشر و فهم الرسائل بموضوعية و فتح قنوات و طرق اتصالية مباشرة بين القائد المنصت و بين مرؤوسيه .

ز- المتابعة عن طريق التغذية الراجعة للتعرف على وجهة نظر الطرف الثاني و مدى تمكّنه من فهم المعلومات بطريقة صحيحة .

(6) قنوات تدفق الاتصالات الإدارية : وهي أربعة قنوات أساسية:

أ - الاتصالات من أعلى لأسفل : أي من الإدارة العليا للدنيا حيث تصل التوجيهات والقرارات والمعلومات من المدير إلى المرؤوسين. و تعتبر الاجتماعات الرسمية و القرارات المفاجئة و نشرات أهداف المنظمة من طرق الاتصال من أعلى لأسفل. فهذا النوع من الاتصالات الإدارية أساسي في أي تنظيم.

ب - الاتصالات من أسفل لأعلى : أي من الإدارة الدنيا للعليا و مثال هذه الاتصالات تقارير الأداء التي يكتبها المشرفون إلى الإدارة العليا و يهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارات العليا .

ج - الاتصالات الأفقية : و يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى و هو شائع و ضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة .

د - الاتصالات المحورية : و يشمل هذا النوع من الاتصالات العلاقات القائمة بين المدراء و العاملين في إدارات أخرى غير تابعة تنظيمياً لهم. أي انه اتصال يأخذ شكلاً غير رسمي تنظيمي .

7) طرق الاتصالات الإدارية : هناك عدة طرق للاتصالات الإدارية داخل المنظمات منها:

أ - **الاتصال الشفهي (اللفظي)** : وهو ذلك الاتصال الذي يستخدم الألفاظ المنطوقة المشتملة على كلمات أو جُمَل أو عبارات دالة على معنى مفيد و تتكون منها الفكرة أو الموضوع الذي يريد المدير نقله للسامعين من صور هذا الاتصال المحادثات و الندوات و الاجتماعات و المقابلات و البرامج التدريبية و يشمل أيضاً هذا النوع من الاتصال استخدام الهاتف في المنظمات.

ب - **الاتصال الكتابي** : وهو الاتصال الذي يستخدم كتابة الأفكار و المعلومات إما باستخدام الكلمات أو الرموز و توزيعها للعاملين في المنظمة. و الاتصال الكتابي سلاح ذو حدين فقد يكون ايجابياً إذا اتسم بالدقة التعبيرية و الوضوح و بالتالي يمكن اعتماده كوثيقة رسمية قانونية و قد يكون سلبياً إذا لم يكن بالدقة المطلوبة و يكون عبء على المنظمة لحفظه و تكديسه في المخازن. و من صور هذا النوع من الاتصال التقارير و الأوامر و التعليمات و كتيبات المنظمة و سياسات و لوائح المنظمة و دليل قوانين العاملين و غيره .

ج-**الاتصالات الالكترونية** : وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة الانترانت أو الانترنت أو الفاكس. فالاتصالات الالكترونية من الممكن أن تعزز نمو و فاعلية الاتصال بين العاملين إلا أنها من الممكن أن تُحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية. و نرى أنه غالباً ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العاملين و المديرين و العملاء .

د-**الاتصالات غير اللفظية** هي الاتصالات التي لا تستخدم الكلمات للدلالة على معانيها و إنما لغة غير لفظية مثل الإشارات. تعد مساحة الاتصالات غير اللفظية واسعة جداً

فتعابير الوجه و لغة الجسد تعطي انطباعات بحسب مغزاها ، فقد يستعمل المدير قبضة يده و يضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر. كما أن ابتسامة أحد المديرين لموظفه و ربتة على ظهره تُعد نوعا من الاتصال غير اللفظي للتعبير عن عمل جيد . و ليس هناك ما يميز طريقة من طرق الاتصال هذه عن الأخرى إلا أن الموقف هو الذي يحدد ذلك فقد يكون الاتصال الشفهي فعّال في الاتصالات التي تحتاج لشرح وافي و قد يكون الأسلوب الكتابي فعّال في الاتصالات الروتينية.

(8) معوقات الاتصالات الإدارية:

إن إدراك المديرين لمعوقات الاتصالات الإدارية يسهّل عليهم معرفة هذه المعوقات و بالتالي تجاوزها لكي يتم تحقيق الاتصال الفعّال و من هذه المعوقات الآتي:

أ-معوقات شخصية : مثل عدم القدرة على التعبير الجيد و اختيار ألفاظ مبهمة و غلبة الغموض و عدم إصغاء العاملين و اختلاف قدراتهم و مداركهم العقلية نتيجة الفروق الفردية.

ب-معوقات تنظيمية : مثل كبر حجم نطاق الإشراف وكثرة المستويات الإدارية التي تنتقل الرسالة مما يؤثر على وصول المعلومات بطريقة صحيحة ، أضف إلى ذلك عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى وضوح الاختصاصات و الصلاحيات ، أيضاً غياب السياسة الواضحة لنظام الاتصالات في المنظمة التي توضح أهداف الاتصالات الإدارية في المنظمة و تساعد على تحديد السلطة و الصلاحيات و المسؤوليات و تمنع التداخل بين الوحدات التنظيمية.

ج-معوقات بيئية : كدرجة الحرارة أو الإضاءة أو سوء التهوية ، كم أن وجود الضوضاء تساعد على إعاقة الاتصال الفعّال . وإن الحيز المكاني الضيق و بالأخص في الدوائر الحكومية مع كثرة المراجعين يعرقل الاتصال الفعّال و يؤدي للتوتر.

د-معوقات نفسية اجتماعية : مثل كون طرفي الاتصال من مجتمعات مختلفة.