

تمهيد: تظهر أهمية التحرير الإداري في التعبير عن موقف الإدارة العمومية، ولذلك يعد التحرير الإداري لغة الإدارة التي تستعملها في خطابها وتواصلها مع الغير، ولأن أهداف الإدارة بوصفها شخص معنوي عام تختلف عن أهداف الأشخاص المعنوية الخاصة، وأهداف الأشخاص الطبيعية كان لا بد أن يتسم الأسلوب الإداري بجملة من المميزات تميزه عن باقي أساليب التحرير الأخرى، كأسلوب التحرير الأدبي وأسلوب التحرير الصحفي وأسلوب التحرير القضائي....إلخ .

المحور الأول: نظرة عامة حول أسلوب التحرير الإداري

أولا : تعريف التحرير الإداري

يقصد بالتحرير الإداري : " تلك اللغة والتعبير المميزة التي تستعملها الإدارة خصيصا في علاقاتها وتواصلها وخطابها، باعتماد مجموعة من الشكليات والفنيات الخاصة بالمراسلات الإدارية، و الوثائق الإدارية التي تحررها إثباتا للتصرفات القانونية أو الأنشطة المادية التي تقوم بها باعتبارها تسهر على تسيير الشأن العام .

ولذلك يفترض في الشخص القائم بعملية التحرير توخي الموضوعية والحياد والتجرد، إضافة إلى ضرورة إلمامه باللغة المستعملة في عملية التحرير، من حيث الوضوح والدقة في استعمال المصطلحات.

وعليه فالمقصود بالتحرير الإداري هو: (مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة خطاب أو اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، إضافة إلى استعمالها في مختلف عملياتها بغية الوصول إلى الغاية أو الهدف المسطر لها)

ولذلك فإن التحرير الإداري يستخدم لغة وأسلوب الإدارة الذي يتميز عن بقية الأساليب الأخرى، بكونه ينفرد بجملة من الخصائص، ولذلك يتعين على المحرر اختيار المصطلحات الدقيقة والواضحة حتى تفي بالغرض المطلوب، حتى تكون الوثيقة المحررة مفهومة وواضحة من أجل تحقيق هدف الإدارة ويعتبر الأسلوب الإداري طريقة للتعبير بلغة سهلة ودقيقة ومميزة من أجل تحقيق غرضين رئيسيين هما :

- الإعلام

- الإقناع

ولتحقيق هذين الغرضين لابد من أن يتقيد المحرر بالآتي:

أ- الوضوح في التعبير عن الأفكار

ب- التنسيق المنطقي للمعاني و الاستدلالات .

ت- اعتماد الأسلوب الصحيح و الدقيق في التحرير

ثانيا: أهمية التحرير الإداري

تتدرج أهمية التحرير الإداري تبعا للمهام التي يتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

(1) الاتصال ونقل المعلومات:

للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري فهي من بين الوسائل المستعملة في العلاقات الإدارية من حيث نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بما يلبي حاجات التبليغ الأساسية .

(2) أنه مادة عمل وميدان للتطبيق:

إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من أجل التحرير السليم والتحكم في المضمون كما أن الموظف يقع عليه الإلمام بهذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها هو –المسؤول- فأهميتها العملية تشمل كل من العاملين بالإدارة والمتعاملين معها، فإذا كان كلاما بينهم متبادلا بالكلمة يسمى اتصالا، وأما إذا كان بالكتابة فتسمى مراسلة أو مكاتبة.

(3) له دلالة مادية في الإثبات:

على أساس أن الوثائق الإدارية أوراق رسمية، وأن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات وتكون لصورتها الرسمية خطية كانت أو نسخة عنها حجة بالقدر الذي تكون فيه مطابقة للأصل.

ولإلقاء نظرة عامة حول التحرير الإداري سنتناول الآتي:

- أنواع المحررات الإدارية

- أساسيات التحرير الإداري

(1) أنواع المحررات الإدارية

يعتمد التصرف والنشاط الإداري في مختلف المؤسسات والإدارات العمومية على آلية الكتابة باعتبارها الوسيلة الوحيدة التي تعكس مختلف التصرفات والأنشطة التي تقوم بها الإدارة أثناء إدارتها للشأن العام.

ولذلك فإن الغرض من الكتابة هو توثيق مختلف العمليات الإدارية للإثبات بها عند الحاجة، وحتى تكون أساسا مرجعيا للنشاط الإداري، ومن ثم فإن أي تصرف أو نشاط إداري يتطلب الدعامة الكتابية سواء تعلق الأمر: اتخاذ قرار، عرض حال، اجتماع، معاينة واقعة، اتصال بجهة ما، لفت انتباه، تذكير، إعدار، إلخ.

ونظرا لتعدد الأنشطة الإدارية تتعدد معها المحررات المستخدمة في كل وضعية بحسب الحالة كالآتي:

- المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الإستدعاءات، جداول الإرسال)

- الوثائق الإدارية(التقارير، المحاضر، عروض الحال، المذكرات)

- النصوص الإدارية تنقسم إلى قسمين:

✓ النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات)

✓ النصوص التفسيرية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية)

1.1 المراسلات الإدارية

هي أداة التواصل بين مختلف الإدارات والمصالح والأشخاص الأخرى، وقد تكون المراسلة كتابية في شكل رسالة بريدية، أو رسالة إلكترونية، أو برقية، أو جدول إرسال، أو توكس، وقد تكون في شكل شفوي عن طريق مكالمة هاتفية، أو محادثة مباشرة.

والرسائل الإدارية نوعان:

- الرسالة الإدارية المرفقية يقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الإدارة المركزية أو بين الإدارة المركزية والإدارة المحلية، أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الإدارة أو مستقلة عنها، ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق.
- الرسالة الشخصية هي الرسائل التي يتم إرسالها للأشخاص سواء تعلق الأمر بمستخدمي الإدارة أو بالمتعاملين الخارجيين.

1.2 الوثائق الإدارية

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق الإدارية لعدة إراض منها ما يتعلق بتبليغ معلومات، ومنها ما يتعلق بمعاينة وقائع، أو إثباتها وتمثل هذه الوثائق في التقارير، المحاضر، عروض الحال، المذكرات. هذه الوثائق تستعملها الإدارة لتوثيق أنشطتها الإدارية، ولذلك تكتسي هذه الوثائق أهمية كبيرة في تسيير الشأن العام.

1.3 النصوص الإدارية التنظيمية والتفسيرية

يقوم تنظيم وتسيير الشأن العام على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية (مراسيم، قرارات، مقررات) أو تفسيرية (المناشير، المذكرات التوجيهية، التعليمات) ضمن المنظومة التشريعية السارية المفعول على مستويين: الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية، إضافة إلى مختلف المرافق العامة الأخرى، كمرفق الأمن، الدفاع، السجون، التعليم... إلخ

ثانيا: أساسيات التحرير الإداري:

يراعى في التحرير الإداري الضوابط التالية:

- أ- أساسيات تتعلق بالمضمون: يراعى في الجانب المتعلق بالمضمون استعمال المحرر الإداري لغة صحيحة وسليمة وأن يبحث دائما على تحقيق الخصائص التالية :
 - الوضوح : ينبغي على المحرر الإداري أن يعمل على أن تكون المراسلة الإدارية المحررة واضحة ومفهومة من طرف المرسل إليه لذا يجب مراعاة ما يلي: (التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها) و أن يكون تعبيرها واضحا عما يريد إطلاع الآخرين عليه.
 - البساطة : وهي أن يستعمل المحرر الإداري في المراسلة الإدارية مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وأن يتجنب التكلف والغموض لكي يضمن تبليغ المضمون، إلا إذا كان الموضوع يتطلب عبارات فنية متخصصة.

- **الإيجاز :** وهو التعبير عن فكرة معينة بأقل عدد ممكن من الألفاظ تماشياً مع القول السائد فالأسلوب الجيد هو الأسلوب الذي يكون بعيداً عن الحشو على أساس أن يكون معبراً عن المعنى المقصود دون إخلال بالفكرة. وبعبارة أوضح، الأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء.

- **الدقة :** وهي تقتضي على أن يحرص المحرر على استعمال المفردات والكلمات والصيغ ، إلا في معناها الحقيقي الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض . والإدارة قد تستعمل مصطلحات من القانون الإداري أو المالي أو التجاري مثلاً، ففي هذه الحالة يجب على المحرر الإداري معرفتها بدقة حتى يحسن استعمالها. ويكون بذلك مدركاً لمدلولاتها، حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود منها.

- **الموضوعية :** ينبغي على المحرر الإداري أن يتجنب الاعتبارات الشخصية في المراسلات الإدارية، وأن يضع نصب عينيه أن النص الذي يحرره سيعرض على توقيع سلطة إدارية، و أن كل نص صادر من إدارة أو عن أفراد في هذا الشأن ، ينبغي أن يلتزم بالموضوعية، أي توخي أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية، ولا على أي انفعال.

ب- أساسيات تتعلق بالأفكار والاستدلالات عند التحرير :

يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المسائل التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير، كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا. وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث و وقائع و نصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة . وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم للمراسلة.

ث- أساسيات تتعلق بوضع تصميم للمراسلة :

ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لمراسلته يساعد على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها . وغالباً ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:

- **المقدمة :** يشترط فيها أن تكون موجزة كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.

- **العرض :** هو صلب الموضوع ، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة . وبما أن العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فإن صياغته تكتسي أهمية بالغة، إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة لإقناع

الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث يمكن لكل فقرة من العرض أن تسيّر بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة .

- **الخاتمة :** و هي مهمة جدا، وتعتبر النهاية المنطقية لعمل المحرر الإداري ونتيجة لما تضمنه العرض، فبحسب نوعية المراسلة توضع الخاتمة، فقد تكون مثلا على شكل اتخاذ قرار، أو تكون على شكل اقتراح معين، طلب أو رجاء... الخ.

ص 16

مطلب أول : مراحل التحرير الإداري

تقتضي خطورة الوثيقة الإدارية ضرورة إعدادها على مرحلتين أولهما تحضيرية و الثانية تطبيقية :

فرع أول : المرحلة التحضيرية

على القائم بالتحرير أن يحدد الهدف الذي تسعى إليه الوثيقة الإدارية ، ومن الطبيعي القول بأن لكل وثيقة هدف فإن تم تحديد الهدف سهل على القائم بالتحرير تحديد السبل واختيار العبارات اللازمة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود لأن لكل وثيقة أدواتها وبياناتها وعناصرها وكيفية صياغتها .

وبعد تحديد طبيعة الوثيقة المراد تحريرها و الهدف منها ، لا بد من تحديد مستوى المخاطب بهذه الوثيقة الإدارية ، لأن القائم بالتحرير الإداري ملزم بمراعاة مستوى القارئ المستهدف بالوثيقة فالأسلوب المتبع في الصياغة يختلف عند مخاطبة شخص خارجي عنه إذا كانت المراسلة موجهة من رؤوس إلى رئيس أو من إدارة إلى جهة وصية عنها ، كما أن المراسلة الموجهة داخليا يلزم محررها باستعمال كل أدوات الاستدلال من قرارات ومحضر ومذكرات وتصاغ بأسلوب تطغى عليه التقنيات القانونية والإدارية ، بينما إذا كانت المراسلة موجهة لشخص خارجي ذي مستوى دراسي بسيط ، فينبغي اختيار عبارات يسهل استيعابها بالنسبة لمن وجهت إليه .

ومن ثمة نصل إلى تحديد مضمون الوثيقة ، إذ لكل وثيقة مضمون تحمله لذلك لزم أن يبرز مضمونها بشكل دقيق وواضح وأن تكون عبارات الوثيقة دالة على مضمونها ، عندها لا بد من ضبط خطة التحرير : بعد تحديد نوع الوثيقة وهدفها وتحديد مستوى المخاطب بها وتحديد مضمونها ، ويتعين على المحرر أن يضبط الأفكار ويعمل على ترتيبها بشكل مترابط ، يبدأ بالصيغ التمهيدية ويعقبها بصيغ العرض وينتهيها بصيغ الخاتمة .

فرع ثان : المرحلة التطبيقية

أول خطوة بعد الانتهاء من المرحلة التحضيرية هي محاولة إعداد الوثيقة في شكل مسودة مع احترام صيغ الكتابة المشار إليها ، وهذا من شأنه أن يضبط الانسجام بين فقرات المسودة من جهة وشأنه كذلك ضبط المصطلحات القانونية والإدارية على نحو يخرج الوثيقة في أحسن صورة لها ، ولا بأس أن يستعين القائم بالتحرير بمن هو أكثر تجربة وتحكما في الصياغة الإدارية ، وبعد إنهاء عملية التدقيق فيما حرر من عبارات وأفكار وعناصر وبيانات ينتقل المحرر الإداري إلى المرحلة الأخيرة بكتابة المسودة على جهاز الحاسوب لتتجلى شكلا في أفضل صورة لها ، وتراجع للمرة الأخيرة وتختتم وتوقع من الجهة المخولة قانونا [1].

مطلب ثان : صيغ التحرير الإداري

يلجأ المحرر الإداري إلى استعمال عدد من المفردات والعبارات و المصطلحات والصيغ الإدارية التي من شأنها تسهيل مهمة القارئ و المحرر معا لكونها تستجيب للضرورات الإدارية وتنسم فروق تعبيرية دقيقة ، لذا وجب عند مباشرة عملية التحرير لأي وثيقة إدارية مراعاة صيغ الكتابة ، و تكتسي خصائص الأسلوب الإداري أهمية كبيرة في تحديدها للألفاظ و التعبير والمعاني والمصطلحات الإدارية الواجبة الاستعمال في كتابة المراسلات الإدارية ، ولقد أدى التطور الذي عرفته الإدارة في كافة الميادين إلى تنويع الصيغ التعبيرية المستخدمة من طرف محرري المراسلات و الوثائق الإدارية ، وذلك راجع إلى

نوعية الموضوع معالجته ومستوى المحرر وغازارة أفكاره ، وكذا الجهة الإدارية المرسل إليها بصفة خاصة .

ويمكننا ترتيب هذه الصيغ حسب طبيعة الموضوع وذلك من خلال تقسيم النص غالى ثلاثة أقسام على النحو التالي :

- صيغ التعبير الإداري المستعملة في المقدمة .
- صيغ التعبير الإداري المستعملة في العرض .
- صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة .

فرع أول : صيغ التعبير المستعملة في المقدمة [2]

وهي مجموعة العبارات والمفردات التي تستهل بها المراسلات الإدارية وتنقسم هذه الصيغ إلى ما يلي :

- صيغ التقديم مع وجود مرجع .
- صيغ التقديم بدون مرجع .
- صيغ التقديم مع وجود مرجع :
- تستعمل هذه الصيغ في مقدمة المراسلات الإدارية ، ونذكر بالمرجع المستند إليه كالرسالة السابقة أو البرقية أو النصوص التنظيمية مثلا المرسوم أو القرار أو التعليمات ويكون متبوعا بعبارة الاحترام ، وفي هذا الشأن توجد عدة صيغ ، ونذكر منها على سبيل المثال :
- ردا على رسالتكم ،
- إجابة على استفساركم ،
- تبعا لـ
- استنادا إلى ،
- تذكيرا بـ
- بموجب إرسالكم المذكور في المرجع أعلاه ، ...
- وفقا لـ
- طبقا لـ
- بناء على
- نظرا لـ
- في إطار
- تكملة لرسالتي المشار إليها في المرجع أعلاه

- صيغ التقديم بدون مرجع :
و تحرر مباشرة من دون سند معتمد بحيث تستهل بعبارة الاحترام ، وتتنوع صيغها حسب الموضوع ، ونذكر منها على سبيل المثال ما يأتي :

- يشرفني أن أحيطكم علما بـ
- يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم بـ
- يسرني أن أرفع إلى شخصكم الموقر
- يطيب لي أن أنهى إلى علمكم ما يأتي
- أتشرف بإبلاغكم
- يؤسفني أن ألفت انتباهكم
- يؤسفني أن أطلعكم

فرع ثان : صيغ التعبير المستعملة في العرض [3]

تستعمل في العرض صيغ تعبيرية مختلفة للتعبير عن فكرة أو مجموعة أفكار حول مسألة ما يريد المحرر من خلالها تبليغ معلومات بكيفية واضحة ودقيقة إلى المرسل إليه حسب نوع المراسلة المحررة وموضوعها المعالج ، وتسهيلا لعمل المحرر الإداري نذكر بعض الصيغ المتداولة بكثرة في هذا المجال وهي :

- لذا ينبغي
- وعليه فإنه تقرر
- كما أن هذه القضية
- وفي هذا الصدد
- ونتيجة لذلك

- صيغ تحمل معاني المجاملة :

مثال ذلك :

- ليس في مقدوري أن
- حتى تسمح الظروف بـ.....سوف نوافيكم بـ.....
- لا أستطيع أن
- لا يفوتني أن أذكركم بـ

- صيغ تحمل معاني السلطة :

مثال على ذلك :

- قررت
- سوف أتخذ الإجراءات اللازمة
- المطلوب منكم موافاتي بـ
- لقد لفت انتباهي بأنكم
- وقد تبين لي
- أجدني مضطرا باتخاذ التدابير المناسبة
- لاحظت عليكم
- كان عليكم أن تبادروا بـ
- لقد سبق و أن أعلنت على

- صيغ تقديم الحجج والأدلة :

مثال ذلك :

- وذلك بالرجوع إلى نص المرسوم التنفيذي
- مستندا في ذلك إلى القرار رقم
- نظرا للتعليمات الخاصة بـ
- لا يمكن تجاهل التعليمات الوزارية رقم
- حسب ما نصت عليه تعليمات السيد الوزير رقم

- صيغ الترتيب :

تستعمل هذه الصيغ عندما يتحتم على المحرر الإداري ترتيب الأفكار والمعلومات المتداولة في المراسلة ، وقد يأخذ هذا الترتيب أرقاما معينة أو حروفا أبجدية أو عبارات تشير إلى ترتيب الفكرة ، ونذكر من هذه الصيغ ما يلي :

- أولاثانياثالثا
 - 1....، 2.....، 3
 - أبج
- وتكون هذه الصيغ مرتبة ترتيبا عموديا ، ومن العبارات التي تشير كذلك إلى الترتيب :
- من جهة، ومن جهة أخرى
 - وبالتالي
 - بصفة عامة، وبصفة خاصة
 - بصفة رئيسةوبصفة ثانوية
 - من ناحيةومن ناحية أخرى
 - بصفة رسمية، وبصفة عادية
 - ثم، وأخيرا
 - وإضافة إلى ذلك
 - فضلا عنفإن
 - وبعبارة أخرى

فرع ثالث : صيغ التعبير الإداري المستعملة في الخاتمة [4]

وتظهر هذه الصيغ في الرسائل ذات الطابع الرسمي والشخصي وتكون عبارة عن جملة تبين الهدف من الإرسال ، وهذه بعض الصيغ :

ومثال ذلك :

- وأخيراأو في الأخير
- وختاماًأو في الختام
- أرجوا أن تسهروا على تنفيذ هذه التدابير
- وأخيرا تقبلوا مني سيادة المدير فائق التقدير والاحترام .
- وأخيرا تقبلوا سيدي أسمي عبارات الاحترام .

أهم الوثائق المتداولة في الإدارات العمومية

مبحث رابع : أهم الوثائق المتداولة في الإدارات العمومية

تستعمل الإدارة عدد كبير من الوثائق الإدارية للتعبير عن إرادتها و التي تختلف من موقف إلى آخر ، و يمكن حصر أهم الوثائق الإدارية في ما يلي :

- القرار الإداري
- المذكرة
- المحضر
- التقرير
- الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي
- جدول الإرسال
- الاستدعاء
- متفرقات (بيان المعلومات ، شهادة العمل ، كشف الخدمات)

مطلب أول : القرار الإداري

يعتبر القرار الإداري من أهم الوسائل القانونية التي اعترف المشرع للإدارة العمومية سلطة إصداره وهذا للقيام بوظائفها وخدمة للمصلحة العامة ، ذلك أنه من غير الممكن أن تباشر جهة الإدارة عملها دون

إمكانية إصدارها لقرارات إدارية ، فالإدارة تحتوي على عنصر بشري ومهما كثر هذا الأخير أو قل أو كان متواجدا في مكان واحد أو أماكن مختلفة ومهما كانت طبيعة ومركز جهة الإدارة كونها إدارة مركزية أو إدارة محلية أو مرفق عام فإنها تحتاج إلى وسيلة القرار الإداري لبلوغ الأهداف المنوطة بها [1] ، وتعتبر القرارات الإدارية وسيلة قانونية هامة وناجعة لتحقيق مهام الوظيفة الإدارية وتتجلى هذه سواء من حيث الفاعلية الإدارية أو من حيث الناحية النظرية العلمية أو من الناحية العلمية .
فمن ناحية الفاعلية الإدارية تعتبر القرارات الإدارية أنجع وسيلة قانونية في يد السلطات الإدارية لتحقيق المصلحة العامة إذ تحوز السلطات الإدارية من بين امتيازات السلطة العامة امتياز اتخاذ وإصدار القرارات الإدارية من جانبها وبارادتها المنفردة والملزمة [2] .

فرع أول : تعريف القرار الإداري

يعرف القرار الإداري بأنه : " عمل قانوني انفرادي يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة ويحدث أثارا قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء بوضع قانوني قائم " [3].
يستنتج مما سبق عناصر تعريف القرار الإداري :

- القرار الإداري عمل قانوني يخلق أثارا قانونية عن طريق إنشاء مراكز قانونية عامة أو خاصة لم تكن موجودة وقائمة ، وتعديل أو إلغاء مراكز قانونية عامة أو خاصة كانت موجودة أو قائمة ، وهذا تمييزا لها عن الأعمال الإدارية المادية ، التي تأتيها وتقوم بها السلطة الإدارية دون أن تستهدف وراء القيام بها إحداث آثار قانونية معينة .

- القرار الإداري عمل قانوني صادر عن سلطة إدارية مختصة ، أي أن القرارات الإدارية أعمال صادرة عن سلطة إدارية ، وبذلك يختلف القرار الإداري عن الأعمال التي تصدر عن السلطات السياسية والتشريعية والقضائية التي لا تعتبر قرارات إدارية وفقا للمعيار العضوي السائد حاليا في القانون الوضعي كأصل عام .

- القرار الإداري عمل قانوني انفرادي صادر عن سلطة إدارية بإرادتها المنفردة والملزمة ، وبذلك يختلف القرار الإداري عن العقد الإداري باعتباره عملا ماديا إداريا قانونيا اتفاقيا ورضائيا يتم بناء على توافق إرادتين متقابلتين أحدهما إرادة السلطة الإدارية وإرادة الطرف المتعاقد معها ، وللقرار الإداري باعتباره عملا قانونيا إداريا أركان أساسية يقوم عليها ويتحقق وجوده المادي والقانوني ، وهذه الأركان هي : ركن السبب ، ركن الشكل والإجراءات ، ركن الاختصاص ، ركن المحل ، وركن الهدف أو الغاية .

فلكي يكون القرار سليما ومشروعا ومنتجا لآثاره القانونية لا بد من توفر هذه الأركان ولا بد من سلامة كل ركن منها من العيوب التي قد تشوبه ، فإذا لم تتوفر هذه الأركان كلها أو بعضها أو شاب بعضها عيب من العيوب المؤثرة قانونيا على صحة وسلامة القرار الإداري ، فإن القرارات قد تفقد صفة الإلزام وتحققها للأهداف وبصفة عامة [4] .

في المستوى المركزي مبدئيا ، لا يتمتع الوزراء بسلطة تنظيمية عامة ومستقل لأن الاجتهاد القضائي يرفض منحهم هذه السلطة التي تعود دستوريا إلى رئيس الجمهورية وحده تاركا للوزراء سلطة اتخاذ قرارات تنظيمية خاصة بقطاعاتهم ، كالتنظيم الداخلي والسير الحسن للمصالح التابعة لسلطتهم ، ولم يرد في الدستور ذكر القرار الإداري وبالتالي تعود القاعدة المرجعية لهذا النوع من النصوص إلى القوانين خاصة المراسيم التي تؤهل بعضها صراحة الوزراء اتخاذ قرارات تنظيمية لتطبيق أحكام هذه النصوص من الناحية التقنية والتفسيرية ، ولا يتخذها الوزراء إلا إذا سمحت لهم صراحة أحكام القوانين أو المراسيم

بذلك كل واحدة على حدة أو بصفة مشتركة إذا تعلق الأمر بتطبيق أحكام تدخل في صلاحيات أكثر من وزير .

تمنح كذلك القوانين والمراسيم السلطات الإدارية المحلية اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية التي تدخل في مجالها الإقليمي وبصفة عامة يخول القانون بعض مسؤولي الهيئات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري صلاحيات تنظيمية خاصة تتخذ في شكل " مقررات " [5].

فرع ثان : أنواع القرارات الإدارية

تنقسم القرارات الإدارية حسب الزاوية التي تعالج من خلالها ، وإذا كانت تقسيمات القرارات الإدارية كثيرة ومتنوعة ، إلا أنه يمكن حصر أهم التقسيمات فيما يلي :

- أولاً : أنواع القرارات الإدارية من حيث التكوين
- تنقسم القرارات الإدارية من حيث تكوينها إلى قرارات إدارية بسيطة وقرارات إدارية مركبة أو مختلطة
- القرارات الإدارية البسيطة :
- وهي القرارات الإدارية التي تصدر بصفة مستقلة وقائمة بذاتها مرتبطة بعمل قانوني آخر ، ومثال عن القرارات البسيطة : قرار التعيين ، قرار الترقية ، التأديب ، الفصل ، مع الإشارة إلى أن أغلب القرارات الإدارية قرارات بسيطة .

- القرارات الإدارية المركبة أو المختلطة :
- وهي القرارات الإدارية التي لا تصدر قائمة بذاتها ومستقلة عن عمل قانوني آخر بل تصدر مرتبطة ومصاحبة لأعمال إدارية أخرى ، فقد تأتي هذه القرارات سابقة أو معاصرة أو لاحقة لعمل إداري قانوني آخر ومرتبطة به ، ومثال ذلك القرارات السابقة والمعاصرة واللاحقة للعقود الإدارية ولعملية نزع الملكية العامة والعمليات الانتخابية .
- وتكمن أهمية التمييز في مجال تطبيق نظرية الأعمال الإدارية القابلة للانفصال ونظرية الدعوى الموازية (الطعن المقابل) [6] .

- ثانياً : أنواع القرارات الإدارية من حيث أسلوب الإدارة في التعبير عن إرادتها
- تنقسم القرارات الإدارية من حيث أسلوب التعبير عن الإرادة إلى قرارات صريحة سلبية وضمنية :
- القرار الصريح :
- هو الذي تفصح بموجبه الإدارة عن إرادتها المنفردة بعبارات صريحة وهذا من دون الحاجة لأية أدلة أو قرائن أخرى ، فالإدارة أفرغت إرادتها في شكل خارجي ومن أمثلة ذلك : قرار التعيين أو قرار الفصل .
- القرار السلبي :
- على نقيض القرار الصريح فان القرار السلبي تلتزم فيه جهة الإدارة الصمت رغم أن القانون يلزمها باتخاذ موقف وإصدار قرار صريح .
- القرار الضمني :
- يشتبه القرار الضمني مع القرار السلبي كون أن الإدارة في كل من الوضعيتين إلتزمت الصمت أي أنها لم تعبر عن إرادتها بشكل واضح ومعلن أو خارجي ، إلا أن القرار الضمني نستنتجه من خلال ظروف وملابسات وقرائن تدل على موقف حكمي وضماني من جانب الإدارة [7].

- ثالثاً : أنواع القرارات الإدارية من حيث الخضوع أو عدم الخضوع لرقابة القضاء
- تنقسم القرارات الإدارية من حيث مدى خضوعها أو عدم خضوعها لرقابة القضاء إلى النوعين التاليين
- القرارات الإدارية التي تخضع لرقابة القضاء :

في كافة صور رقابة القضاء أي رقابة الإلغاء والتعويض وصور رقابة فحص المشروعات ، وأغلب القرارات الإدارية تخضع لرقابة القضاء كأصل عام تطبيقاً لمبدأ المشروعات الذي يسود الدولة الحديثة التي هي دولة القانون حيث تخضع جميع الهيئات والسلطات العامة في الدولة للقانون في مفهومه العام شكلياً وموضوعياً (الشرعية الشكلية والشرعية الموضوعية) ، ولذا تخضع الأعمال الإدارية ومن بينها القرارات الإدارية للقانون ولرقابة القضاء إلغاءً وتعويضاً وتفسيراً وفحصاً للمشروعات .

- القرارات الإدارية التي لا تخضع لرقابة القضاء :

وهي طائفة القرارات الإدارية التي تشكل ما يعرف بنظرية أعمال الحكومة أو أعمال السيادة ، وطائفة القرارات الإدارية التي لا تخضع لرقابة القضاء بناء على نص قانوني خاص أي الاستثناءات الخاصة التي تنص عليها عادة بعض النصوص القانونية [8] .

- رابعاً : أنواع القرارات الإدارية من حيث الآثار المترتبة عليها :

تنقسم القرارات الإدارية من حيث الآثار المترتبة عليها إلى :

- القرارات الإدارية في مواجهة الأفراد والقرارات الإدارية غير النافذة في مواجهة الأفراد
أما القرارات الإدارية غير النافذة في مواجهة الأفراد والتي لا يحتج بها في حقهم ومصالحهم فهي التي تشكل ما يعرف باسم : " إجراءات التنظيم الداخلي " وأمثلة إجراءات التنظيم الداخلي كثيرة منها على الخصوص المنشورات والتعليمات الدورية والأوامر المصلحية والتوجيهات للموظفين والعاملين [9] .

- القرارات الإدارية المنشئة والقرارات الإدارية الكاشفة :

تنقسم القرارات الإدارية من حيث التأثير على المراكز القانونية إلى قرارات منشئة وأخرى كاشفة :
ب1- القرارات الإدارية المنشئة :

وهي مجموع القرارات الإدارية التي تحدث تغييراً في المراكز القانونية العامة أو الخاصة ، وينحصر دورها في تقرير أو تأكيد مركز قانوني قائم من قبل ، وأبرز مثال على ذلك القرارات المفسرة لقرارات سابقة ، فالقرار الجديد لم يحدث وضعاً جديداً بل اكتفى بتأكيد وتقرير وضع قائم ، وكذلك الحال إذا أعلن القانون عن حق للموظف وأصدرت بعدها الإدارة قراراً تنفيذياً لهذا القانون فقرارها هذا يعد قراراً كاشفاً لأنه لم ينشئ حقاً جديداً أو مركزاً جديداً بل أكد وضعاً ومركزاً قديماً .

ومن أبرز آثار هذا التمييز هو بدء سريان القرار ، فالقرار الكاشف يسري بأثر رجعي لأنه لم ينشئ حقاً أو مركزاً جديداً وإنما اكتفى بالإعلان عن مركز أقره القانون وجاء القرار الإداري لكي يؤكد هذا الحق ويكشف عنه ، بينما يسري القرار المنشئ على المستقبل لأنه أعلن عن إنشاء أو إحداث مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء مركز قائم وقديم [10] .

- خامساً : تقسيم القرارات الإدارية من حيث المخاطبين بها أي من حيث مداها :

تنقسم القرارات الإدارية من حيث مداها أي من حيث عمومية أو عدم عمومية آثارها القانونية إلى قرارات إدارية ذاتية وأخرى إدارية تنظيمية أو ما يسمى بـ " اللائحية " :

- القرارات الفردية أو الذاتية :

وهي تلك التي تصدر بشأن شخص قانوني معين بذاته أي بشأن حالة معينة بذاتها أو بشأن حالات أو أشخاص معينين بذواتهم ، وهذه القرارات الفردية تمتاز بأنها تستنفذ أو تستهلك فحواها ومضمونها بمجرد تطبيقها ومثالها : قرارات التأديب وقرارات الترقية في الوظيفة العامة .

- القرارات التنظيمية أو اللائحية :

وهي تلك الطائفة من القرارات الدارية التي تتضمن قواعد عامة موضوعية ومجردة تنطبق على عدد من الحالات غير المحددة بذاتها ، أو على عدد من الأفراد غير معينين بذواتهم وتمتاز هذه الطائفة من القرارات الإدارية بخاصية العمومية والتجريد والثبات النسبي لا تستهلك موضوعها بمجرد تطبيقها على حالة معينة أو على فرد معين بذاته ، بل هي تظل قابلة للتطبيق كلما استجدت وتوفرت شروط وظروف التطبيق ، ولهذا النوع من القرارات أهمية حيوية في مساندة وتكميل القانون في الحياة العملية وفي توفير وإيجاد الشروط والظروف والعوامل اللازمة لتكييف وتفسير وتطبيق القانون [11].

وتكمن أهمية التمييز بين هذين النوعين من القرارات الإدارية فيما يلي :

- من حيث الحجية :

حيث أن القرار التنظيمي أعلى درجة في تسلسل النصوص اللائحية الصادرة عن الإدارة .

- من حيث طرق الطعن وإجراءاته :

تختلف طرق الطعن وإجراءاته والجهة القضائية المختصة عما إذا كنا أمام قرار فردي أو تنظيمي ، فإذا كنا أمام قرار تنظيمي مركزي ففي هذه الحالة فإن الجهة القضائية المختصة هي مجلس الدولة .

- من حيث مجال التطبيق :

إن القرارات الإدارية الفردية لا تخص إلا المعني أو المعنيين أي المحددين في القرار سواء كان فردا بعينه أو مجموعة أشخاص ، بينما القرار التنظيمي مجاله أوسع وينطبق على كل من أشار إليهم القرار في مضمونه .

- من حيث سلطة التعديل :

تمتلك الإدارة تعديل القرار التنظيمي بحسب ما تقتضيه موجبات المصلحة العامة وما يخولها القانون من سلطة ، ولا تملك تعديل القرار الفردي لأن تعديله يؤدي إلى المساس بالحقوق المكتسبة .

- من حيث وسيلة العلم بها :

القاعدة المعمول بها فيما يخص القرارات الفردية هو التبليغ لأنها تمس بالأساس بمراكز فردية محددة ، بينما القرار التنظيمي كأصل عام لا يبلغ ولكنه ينشر بالكيفية المحددة قانونا ليعلم الأشخاص به [12] .

- سادسا : تقسيم القرارات الإدارية من حيث الجهة المصدرة

تنقسم القرارات الإدارية من حيث الجهة المصدرة لها إلى عدة نواحي حسب طبيعة الجهة التي صدر عنها القرار الإداري وهذا ضمن الهيكل الإداري للدولة ، ومنها تقسم القرارات الإدارية إلى قرارات مركزية وأخرى محلية :

- القرارات المركزية :

تعتبر القرارات المركزية أو الوزارية إذا صدرت عن الوزير وكان مضمونها يتعلق بمجال اختصاصه ، وتكون مشتركة إذا اتخذها أكثر من وزير .

أ/ 1- القرارات الوزارية :

يتخذ الوزير قرارات تدخل في مجال اختصاصه وذلك لتطبيق أحكام القوانين أو المراسيم التي تتطلب التدخل لضبط هذه الأحكام بقرار من الناحية العملية والتقنية ، ويوقع الوزير أو المفوض إليه على القرار المتخذ ويرسله إلى الأمانة العامة للحكومة لغرض نشره في الجريدة الرسمية .

أ/ 2- القرارات الوزارية المشتركة :

يتخذ وزيران أو أكثر قرارا مشتركا يحمل تسمية " قرار وزاري مشترك " لتطبيق أحكام القوانين أو المراسيم التي تتطلب منه صراحة التدخل لشرح وضبط أو تحديد مضمون هذه الأحكام التي تدخل في صلاحياتهم جميعا ، ومثاله قانون المالية الذي تعفي أحكامه بعض الأدوية من الحقوق الجمركية تاركا تحديد قائمة هذه الأدوية عن طريق التنظيم ، وبما أن مجال الأدوية يتبع الوزير المكلف بالصحة ومجال

الجمارك يتبع الوزير المكلف بالمالية ، فيعود للوزيرين إذن اتخاذ قرار وزاري مشترك يحدد قائمة الأدوية المعفاة من الحقوق الجمركية .

- القرارات المحلية :

يعود للسلطات المحلية اتخاذ قرارات في مجال اختصاصاتها الإقليمية ، ويمثل الوالي في المستوى الإقليمي كجماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، وفي جميع أعمال الحياة المدنية والإدارية حسب الأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول به ، ويعتبر في الوقت ممثلاً للدولة ومندوباً للحكومة على مستوى الولاية .

بينما يعتبر رئيس المجلس الشعبي البلدي السلطة الإدارية المنتخبة في المستوى المحلي ، فهو مثل البلدية كجماعة إقليمية أساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات والحياة المدنية ، ويمثل الدولة على مستوى البلدية حيث تمنحه القوانين صفة الضابط الحالة المدنية وصفة ضابط الشرطة القضائية .

ب/1- القرارات الولائية :

بموجب أحكام القوانين والتنظيمات وعلى الخصوص قانون الولاية ، يمنح الوالي سلطات بصفته هيئة تنفيذية للمجلس الشعبي الولائي وسلطات أخرى باعتباره ممثلاً للدولة ، ويتخذ الوالي قرارات تنفيذية لمداورات المجلس الشعبي الولائي تطبيقاً لما جاء في نص القانون المتضمن قانون الولاية : ويتخذ كذلك قرارات لتطبيق أحكام النصوص التنظيمية المركزية في مجال اختصاصه كممثل للدولة ومندوب الحكومة ، وعملاً بما جاء في قانون الولاية تنشر القرارات الولائية وتبلغ للمعنيين وتدرج في مدونة القرارات الإدارية الخاصة بالولاية .

ب/2- القرارات البلدية :

طبقاً لقانون البلدية ، يتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي طبقاً لقانون البلدية قرارات وذلك كممثل للبلدية وأخرى كممثل للدولة .

- قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي كممثل للبلدية :

يكلف رئيس المجلس الشعبي البلدي بتنفيذ مداورات المجلس الشعبي البلدي لأنه يعتبر مع نوابه ، الهيئة التنفيذية للبلدية ، ويدخل في مجال اختصاص المجلس الشعبي البلدي كل ما ورد في المواد من قانون البلدية ، ويعالجها المجلس من خلال مداوراته في إطار التعبير عن الديمقراطية محلياً ، ويتخذ رئيس المجلس الشعبي البلدي قرارات كاشفة لمداورات المجلس الشعبي البلدي المقننة في أحكام قانون البلدية .

- قرارات رئيس البلدية كممثل للدولة :

يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي في إطار صلاحياته كممثل للدولة قرارات تتعلق بالمياطين المحددة في المواد من قانون البلدية ، ويتخذ القرارات التي تدخل في هذا المجال بصفته ممثلاً للدولة ولا يمكنه استشارة المجلس الشعبي البلدي ولا التداول في تلك المواضيع ، وإذا قام بذلك اعتبر قراره مشوباً بعيب ويستوجب بطلانه .

تدون القرارات بتاريخ إصدارها في السجل البلدي المخصص لهذا الغرض والمدرج ضمن ديوان العقود الإدارية البلدية ، وترسل إلى الوالي الوصي . [13]

فرع ثالث : كيفية صياغة القرار الإداري

يتضمن القرار الإداري البيانات التالية [14]:

- تصدير الوثيقة بذكر عبارة : " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية " ، على رأس الوثيقة وفي أعلى الصفحة ، ثم بيان الوزارة الوصية ثم يليه الهيئة الإدارية المعنية مع ذكر المديرية المعنية ، أي أن هناك تدرج وتسلسل ومستويات ينبغي احترامها .

- ذكر التسمية بالإشارة لعبارة " قرار " ثم نميزه عن غيره من الوثائق الإدارية الأخرى .
- ذكر الرقم ، ذلك أن الإدارة الواحدة تصدر في اليوم مجموعة من القرارات لذلك وجب التمييز بينها .
- ذكر التاريخ كاملا بالإشارة إلى اليوم والشهر والسنة ، حيث يكتب اليوم بالرقم والشهر بالأحرف والسنة بالأرقام .
- ذكر الموضوع بالإشارة للعبارة التالية : " المتضمن ... " ، ثم يفصح عن الموضوع بدقة ، ومثاله :
: المتضمن تعيين السيد
- ذكر عبارة " إن " متبوعة بالأمر بالصرف ، مثال : " إن مدير الجامعة "
- ذكر المقترضيات والاستشارات ، حيث يستمد القرار الإداري وجوده من مجموعة نصوص رسمية سواء ذات طابع تشريعي أو ذات طابع تنظيمي ، كما يستمد وجوده من عمليات استشارية لجأت إليها الإدارة أو محاضر استندت لها أو وثائق ، لذلك تذكر مثلا عبارة : " بمقتضى الأمر 03/06 المؤرخ في 15 يوليو سنة 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العامة " ، وعند الانتهاء من ذكر النصوص ذات الطابع التشريعي حسب الحالة ، وجب الاستدلال بالنصوص التنظيمية ذات العلاقة بالقرار الإداري ، ويتم ترتيب النصوص الرسمية حسب حجتها ومركزها وقوتها ، وان اتحدت في القوة رتبت حسبها لتدرج الزمني .
- ذكر عبارة " يـــــــ" قرار " وسط الصفحة حتى تشد النظر .
- صياغة القرار الإداري في شكل مواد وتخصص كل مادة لمحور محدد حسب مضمون القرار :
- المادة الأولى :
- المادة الثانية :
- مع توخي الدقة والوضوح والاختصار من حيث : تحديد الشخص أو الأشخاص المعنيين به بذكر الأسماء والألقاب والبيانات والدرجات والصفات الإدارية عند الاقتضاء مع تحديد أجل سريان القرار عند الاقتضاء ، وفي الأخير ذكر الجهات المكلفة بتنفيذ القرار عند الاقتضاء .
- ختم القرار (الختم الدائري)
- توقيع القرار .

فرع رابع : نماذج عن أهم القرارات الإدارية المتداولة في الإدارة

- قرار التعيين
- قرار التثبيت
- قرار الانتداب

أولا : قرار التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاختبار [15]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الإدارة المستخدمة

قرار أو مقرر التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاختبار

إن
بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين
للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة
للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
بموجب القرار رقمالمؤرخ في المتضمن فتح المسابقة على أساس الاختبار الخاصة بسلك
بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن إعلان النتائج النهائية المتعلقة بالمسابقة السالفة الذكر .
نظرا للمحضر رقم المؤرخ في المتعلق بالنجاح الخاص بالتوظيف في رتبة
نظرا لوثيقة اثبات الخدمة الوطني رقم المؤرخةفي
باقترح من

يقرر
المادة الأولى : يعين السيد بصفة متربص في سلك الرتبة
الصنف القسم الرقم الاستدلالي
ابتداء من تاريخ تنصيب المعني الذي لا يكون سابقا عن تاريخ توقيع القرار .
المادة الثانية : يكلف السيد بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية
حرر ب في

ثانيا : قرار التثبيت (الترسيم) [16]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الإدارة المستخدمة
قرار أو مقرر التعيين عن طريق المسابقة على أساس الاختبار
إن
بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين
للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة
للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
بموجب القرار رقمالمؤرخ في المتضمن تعيين السيدفي رتبة
ابتداء من

نظرا لمحضر اجتماع لجنة التثبيت المؤرخ في
باقتراح من

يقرر

المادة الأولى : يثبت السيد في سلك رتبة
المنصب القسم ابتداء من
المادة الثانية : يكلف السيد بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية

حرر بـ في

ثالثا : قرار الانتداب [17]

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الإدارة المستخدمة

قرار انتداب لدى إحدى الإدارات أو المؤسسات العمومية أو تنظيم عمومي

أن
بمقتضى الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 و المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين
للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية .
بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/02/27 المتعلق بسلطة التعيين والتسيير الإداري بالنسبة
للموظفين وأعوان الإدارات المركزية والولايات والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري .
بموجب القرار رقم المؤرخ في المتضمن تعيين السيد في رتبة
ابتداء من
نظرا لطلب الانتداب المقدم من طرف المعني المؤرخ في
نظرا لموافقة الإدارة المستقبلية بتاريخ
باقتراح من

يقرر

المادة الأولى : ينتدب السيد لمدة ابتداء من لشغل مهام
المادة الثانية : يكلف السادة كل فيما يخصه ، بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في سجل القرارات الإدارية

حرر بـ في

مطلب ثان : المذكرة

فرع أول : تعريف المذكرة

المذكرة وثيقة إدارية داخلية مؤقتة تتضمن توجيهات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه قصد العمل على تطبيق التعليمات والتوجيهات الصادرة بشأن توحيد طرق العمل وتحسينها ، وتصدر أيضا من المرؤوس الراداري إلى رئيسه لإفادته بمعلومات عاجلة أو آجلة .

ونقصد بوثيقة داخلية ومؤقتة ، كونها لا تستعمل في التعامل مع أشخاص أجنب عن الإدارة أو بين مصلحة ومصلحة أخرى ، وتنتهي بانتهاء العمل الذي صدرت من أجله [18] .

ولكون المذكرة وثيقة متداولة داخل الإدارة أو المرفق أو المؤسسة ، إلا أن ذلك لا يعني أنها سهلة التحرير وأنها بذلك لا تقتضي احتراما صارما لقواعد الكتابة من حيث الشكل والأسلوب ، ولأن المرسل إليهم هم الموظفون من نفس الإدارة ، لأنه يحق للقارئ سواء أكان من داخل الإدارة أو خارجها أن يتناول كتابات واضحة ومتناسقة ، تخلوا من الركاكة في الأسلوب [19] .

فرع ثان : أنواع المذكرات

يمكن تقسيم المذكرات بالنظر لموضوعها إلى ستة أنواع : مذكرة إعلامية ، مذكرة حوصلة أو تلخيص ، مذكرة توضيحية ، مذكرة توجيهية ، مذكر تقريرية ، ومذكرة مصلحة ، غير أننا سوف نفتصر على الأنواع الأكثر شيوعا ألا وهي : المذكرة الإعلامية والمذكرة المصلحية .

1 – **المذكرة الإعلامية** : تتضمن المذكرة الإعلامية أساسا معلومات في غاية الأهمية يحاول الرئيس الإداري إيصالها إلى المرؤوسين ، ولا يصح استعمال المذكرة الإعلامية من الرئيس الإداري إلى موظف بعينه ، لأن الأصح في هذه الحالة هو استعمال شكل المراسلة ، لأن المذكرة الإعلامية مجالها أوسع وتعني فئة واسعة من الأهمية ولا تخص شخصا معينا ، ويفترض أن تكون المعلومة المراد إيصالها إلى فئة الموظفين على قدر من الأهمية ومثاله : منحة التمدرس .

2- **المذكرة المصلحية** : وهي أكثر المذكرات شيوعا واستعمالا على مستوى الإدارة العمومية ، والغرض الأساسي من استعمالها هو توجيه إرادة أعوان الإدارة لمسألة معينة تتعلق بتنظيم العمل الإداري وبحركة الموظفين ، وتصدر المذكرة المصلحية عن السلطة المخولة قانونا كالأمر بالصرف أو المسؤول الأول أو من فوض لهذا الغرض ، لأنه هو المؤهل لإصدار هذه المذكرة نظرا لطابعها التوجيهي واللانحي ، ومثال ذلك أن يصدر رئيس المجلس الشعبي البلدي مذكرة مصلحة يبين فيها مواقيت و كيفية التوقيع على كشف الحضور اليومي أو أن يبين حركية وتداول ملفات معينة على مستوى المصالح المعنية [20] .

فرع ثالث : كيفية تحرير المذكرة

- مقدمة بسيطة :

إن مقدمة المذكرة تختلف حسب نوعها ، فإذا كانت المذكرة مصلحة فهي طبعا لم تصدر عن الرئيس الإداري هكذا دون سبب ، بل المؤكد أن أمرا ما أو تصرفا أو سلوكا ما صدر عن مرؤوسيه ، لذا سوف يحاول لفت نظرهم إليه ، لذا نجد أن من يحرر الوثيقة عليه أن يقدم لها بطرح الإشكالية التي تسببت في صدور هذه المذكرة المصلحية ، كأن يذكر عبارة :

" على اثر زيارتنا التفقدية تبين لنا أن"

- عرض محتوى المذكرة :

الأمر يختلف حسب نوع المذكرة ، فإذا كانت المذكرة مصلحة طغى على محتواها الاختصار ، وكذلك الحال عندما تكون المذكرة إعلامية أو توضيحية ، بينما لو كانت المذكرة استخلاصية فيكون حينئذ محتواها أطول ، وينبغي على المحرر أن يحرص كل الحرص على أن يكون مضمون المذكرة واضحا فيستعمل عبارات مباشرة ، كما يلتزم المحرر بتوظيف المصطلحات القانونية والإدارية في موضعها المناسب .

- العبارات الختامية :

إذا أنهى المحرر مضمون المذكرة بصرف النظر عن نوعها ، يتعين على محرر المذكرة اختيار العبارات الدالة على الاختتام ، ويتوقف هذا على طريقة كل محرر فهناك من يستعمل عبارة " وفي الأخير

" ، وهناك من يستعمل عبارة " وختاما لهذه المذكرة الإستخلاصية " ، أما إذا كانت المذكرة مصلحة ، فيفضل لفت انتباه الأعوان إليها بعبارة :
" نلح على التطبيق الصارم لمحتوى هذه المذكرة أو ص نؤكد على ضرورة التقيد بمضمون هذه المذكرة "

فرع رابع : بطاقة فنية للمذكرة [21]

التعريف :

وثيقة داخلية قصيرة .

الأهداف :

- الإعلام والإشعار بالقرارات ، بالنتائج والمستجدات .
- شرح إجراءات وتدابير جديدة .
- لفت الانتباه حول إشكالية والحث أحيانا بالمبادرة بالحلول .

المحررين :

كل موظفي الإدارة الذين تترافق أهدافهم مع الأهداف المذكورة .

المرسل إليهم :

- كافة الموظفين .
- مصلحة معنية بالأمر أو أكثر .
- شخص أو عدة أشخاص معنيين بالأمر .
- الرؤساء السلميين .

الخصائص :

- الدقة .
- انعدام عبارات المجاملة

النشر :

- عن طريق الملصقات أي التعليق
- التوزيع مقابل التوقيعات أو ما يسمى بالإشعار بالاستلام
- التوزيع على المعنيين بالأمر

أنواعها :

- المذكرة الداخلية : الهدف منها عرض مختصر لإشكالية تتطلب معالجة فعالة وفي أحسن الأجل
- المذكرة المصلحية أو الإعلامية : الهدف منها إحاطة علم الموظفين بمعلومات ومعطيات من شأنها مساعدتهم في تحقيق الأهداف المرجوة .

فرع خامس نموذج عن مذكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية :

الأمانة العامة

رقم : أع /....

مذكرة إلى السادة :

مديري المجلس التنفيذي للولاية

رؤساء المصالح بالولاية

رؤساء الدوائر

رؤساء المجالس الشعبية البلدية

الموضوع : بخصوص احترام مواقيت العمل

بموجب الأحكام الواردة في النصوص القانونية والتنظيمية التي تربط الموظف بإدارته ، تنص التعليمات الصادرة من الأجهزة الإدارية المركزية حرصها الكامل على المواظبة واستقرار الموظفين في أماكن عملهم .

إذ لا حظنا أن بعض الموظفين بالإدارات التي تشرفون عليها يتغيبون من حين إلى آخر ويدخلون إلى أماكن عملهم متأخرين عن التوقيت المعمول به دون عذر مقبول متناسين ارتباطاتهم المهنية التي تستوجب منهم الحضور في التوقيت المحدد .

لذا فاني أطلب منكم إعطاء أهمية قصوى لهذا الجانب باتخاذ الإجراءات اللازمة في وقتها المناسب طبقا للقوانين والنصوص التنظيمية السارية المفعول قصد الحد من ظاهرة التسبب واللامبالاة الناجمين من انعدام الضمير المهني .

أرجو إفادتي عما يحدث من هذا النظير أو غيره الذي يستهدف عرقلة سير الإدارات العمومية .

ب في

والي الولاية

مطلب ثالث : المحضر

يرى البعض بأن المحضر هو بمثابة " جهاز مسجل إنساني " : جهاز مسجل لأنه يسجل كل شيء ، إنساني لأنه لا يقيد إلا ما يعتبره مهما ومفيدا وذي علاقة بالموضوع ، لأن الهدف من هذه الوثيقة الإدارية هو التعبير بصفة صادقة وموضوعية عن ما يلاحظ من وقائع أو ما يسمع من أقوال ، ويجب أن تكون الموضوعية والتجرد هما الصفتان اللتان تغلبان على محرر المحضر [22] .

فرع أول : تعريف المحضر

المحضر وثيقة إدارية داخلية لها قوة الإثبات ، تدون فيها وقائع قد سمعها أو شاهدها عون مختص أو عدة أشخاص أدلوا بها إراديا بعين المكان أو عند استدعائهم إلى مقرات العمل أو التنقل إلى مكان تواجدهم ، وتدوين تصريحاتهم في مطبوع رسمي يوقعه عليه المعنيون ، وكلمة محضر تدل دلالة تامة على إثبات حضور الشخص أو الأشخاص المعنيين بأنفسهم في المكان والزمان ، للإدلاء بتصريحاتهم بخصوص واقعة معينة أمام السلطة المختصة حسب ما هو ثابت بالنسبة لمحضر التصريح بالأشياء المسروقة والتحري والاستنطاق الذي يقوم بانجازه رجال السلطة العمومية [23] .

فرع ثان : أنواع المحضر

المحاضر متعددة الأشكال والمواضيع نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر :

- محضر إثبات واقعة مادية : يستعمل من قبل رجال الدرك الوطني أو الشرطة أو المحضر القضائي وحراس الغابات، ويوقع هذا النوع من المحاضر من طرف المسموع منه ومن طرف المسؤول أي محرر المحضر .

- محضر تسليم الأشياء حسب الحال : بالنسبة لتسليم مفاتيح مباني عمومية جاهزة من قبل مقاول إلى مدير الترقية والتسيير العقاري مثلا ، والذي يوقع من قبل الأطراف المعنية .

- محضر الاجتماع : والذي يدون فيه عون الدولة كل ما سمعه من مداخلات وتعقيبات من قبل المجتمعين ، ويوقع هذا الأخير من طرف المسؤول المشرف على إدارة الاجتماع

- محضر التنصيب : والذي يتم بواسطته استلام الموظف مهامه للعمل بالإدارة بعد التوقيع عليه من طرف المعني بالأمر (الموظف) من جهة ، والإدارة الممثلة في شخص المسؤول (عادة رئيس مصلحة المستخدمين) من جهة أخرى [24] .

فرع ثالث : شكل المحضر

يتضمن المحضر العناصر التالية :

- اسم الدولة : أي عبارة " الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ' ، باعتباره وثيقة رسمية .
- اسم الإدارة : أي الجهة الإدارية المصدرة للمحضر
- الرقم : أي رقم المحضر والذي يسجل في سجل الصادات .

- عنوان يتضمن موضوع المحاضر : سواء تعلق الأمر بمحاضر تنصيب أو محاضر اجتماع
- التوقيع : حيث يوقع المحاضر من طرف الأطراف المعنية .
- التاريخ : أي تاريخ إعداد المحاضر والذي يتم تدوينه بالأحرف بدلا من الأعداد مع تحديد المكان والزمان والأعوان الإداريين المشرفين على العملية ، مع الإشارة إلى أنه يتم استعمال صيغة " نحن " بدلا من صيغة " أنا " ، لأن هذا النوع من الصيغة تدل على رتبة ووظيفة محرر المحاضر بهدف عدم تشخيص الهمة التي يؤديها عون الدولة في نطاق القانون عند تحريره للمحاضر مهما كان نوعه .

1. مفهوم الاتصال:

يعرفه كل من ويلي و أريس ويومان على أنه عملية تبادل وانتقال المعلومات والحقائق والأفكار والآراء والعواطف سواء بين فردين أو أكثر.

وعرفه كل من محمود عودة وإبراهيم مطاوع أنه عملية اجتماعية أساسية والتي يتم عن طريقها إيصال المعلومات والتوجيهات من عضو لآخر.

1. تعريف الاتصال التنظيمي:

- عرفه "De fleur" نقل الرسائل من خلال استخدام قنوات رسمية وغير رسمية.
- عرفه "Meege" بأنه مجموعة التقنيات التكنولوجية التي تستخدم في تسيير الاجتماعي للمؤسسة.
- ويعرفه "محمد علي محمد" على أنه أداة التفاعل داخل التنظيم، باعتباره أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر داخل كل المنظمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ويعرفه "أبو عرقوب" بأنه عبارة عن اتصال إنساني منطوق ومكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على مستوى الفردي أو الجماعي ويكون الهدف منه هو تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- يرى "محمود سليمان العميان" الاتصال التنظيمي بأنه بوظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام.

1.2. أهمية الاتصال التنظيمي:

- تمثل عملية الاتصال الرابط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم الوجهة المطلوبة ويمكن إيجاز أهمية الاتصال التنظيمي فيما يلي:
1. نقل المعلومات والإحصاءات والمفاهيم عبر قنوات المختلفة مما يسهل في عملية اتخاذ القرار وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.
 2. تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية

3. الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة في تنسيق الجهود ويعد أساسا للنظام التعاوني.

4. يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله.

1.2. أنواع الاتصال التنظيمي ونماذجه:

سوف أذكركم بأننا نتطرقان خلال عرضنا للمحاضرة الأولى والتي تناولنا فيها مدخل للاتصال التنظيمي خمسة أنواع من الاتصالات؛ ألا أننا سوف نتوسع في هذا العنصر، من خلال عدة نماذج تفسر أنواع الاتصال وفقا للمعايير المحددة للتصنيف ويمكن تصنيف أنواع الاتصال التنظيمي وفقا للمعايير التالية:

أ. الاتصال وفقا للغة المستخدمة:

1. اتصال لفظي: وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل وينقسم إلى نوعين:

2. اتصال شفهي: في هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ المنطوق إلى المستقبل، ومن أمثلة على هذا النوع المحاضرات، الندوات، المناقشات، المناظرات، المقابلات والخطب، ويتميز الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة ويخلق نوعا من الصداقة بين طرفي الاتصال.

3. اتصال كتابي: يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامر أو إحصاءات أو بيانات.

4. اتصال غير اللفظي: يشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة غير اللفظية وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل **تعبيرات الوجه والحركات والإشارات (لغة الجسد وأهميتها في العمل الإداري سوف نتطرق إلى هذا الموضوع)** وكذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات.

ب. الاتصال وفقا للاتجاه:

1. الاتصالات الهابطة: هي أكثر شيوعا حددها كاتز وكاهن 1978:

- توفير التوجيهات والتعليمات

- توفير المعلومات عن تطبيقات

- وإجراءات التنظيمية

- مد المرؤوسين التغذية الراجعة عن أدائهم

2. الاتصالات الصاعد: تصدر عن العمال والمنفذين إلى المسؤولين العلويين

3. الاتصالات الأفقية: هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد في نفس المستوى

الإداري.

4. الاتصالات النجمية: هي تكون في صورة متطورة ومعقدة ويمكن تشبيهها

بالنجمة المتشابكة حيث يكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات أفقية، عمودية ومائلة.

وهناك من يجمع هذه الاتجاهات الأربعة، ويضعها في اتجاهين، وذلك على النحو التالي:

5. الاتصالات من طرف واحد: يكون تدفق من الأعلى إلى الأسفل أو العكس
6. الاتصالات في الاتجاهين: تتدفق المعلومات فيه من الإدارة إلى العاملين و من
العاملين إلى الإدارة بخط أفقي وخط عمودي

ج. أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:

1. الاتصال الرسمي: يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتؤخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا، سواء من الأعلى إلى الأسفل أو في شكل أفقي.

2. الاتصال غير الرسمي: تعتبر الاتصالات غير الرسمية هي الأسرع من أنماط الاتصالات الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات.

د. أنواع الاتصالات وفقا للنطاق: وينقسم إلى اتصالات خارجية واتصالات داخلية:

1. الاتصالات الخارجية: الاتصال هنا لا يقتصر فقط على العلاقات بين المرؤوسين والعاملين داخل المؤسسة ولكنه يمتد أيضا إلى من يتعاملون مع المؤسسة الإدارية من الجمهور المنتفعين.

2. الاتصالات الداخلية: يقصد بها الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين.

3.2. نماذج الإتصال التنظيمي:

أ. نموذج لا سويل Laswil : قدم لا سويل منظورا عاما للإتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال: " إن عملية الاتصال يمكن توظيفها بالعبرة التالية: من يقول؟ ماذا؟ ولمن؟ وبأي وسيلة؟ وبأي تأثير؟ " فالإتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام أو التسلية أو الإقناع.

ب. نموذج شانون وويرفر Claude Elwood Shannon & Warren Weaver : لقد تمكن شانون خلال عملية فك الشفرات السرية من صياغة فرضياته حول النظرية الرياضية للمعلومات واقترح شانون بنية نظام عام للإتصال الذي يركز على المكونات التالية:

المصدر: الذي يقوم ببيت الرسالة إلى شارات قابلة للإرسال يقوم الهاتف بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية، القناة هي الوسيلة المستخدمة في نقل الإشارات (لكابل الهاتفي) ومفسر الشفرة أو المتلقي الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات وأخيرا الوجهة وهي الشخص أو الشيء الذي تنتقل إليه الرسالة.

ج. نموذج بيرلو: يفسر بيرلو علمية الاتصال من خلال نموذجه على وجود عوامل ضابطة فالمهارات والمواقف، المعرفة، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة ولقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وركز بيرلو في نموذجه على أن الاتصال عملية متسلسلة و المعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل.

المحاضرة الثانية- وسائل ونظريات الاتصال-

1. وسائل الاتصال: يمكن إجمال هذه الوسائل كمايلي:

1.1. وسائل الاتصال المكتوبة: تتخذ أشكال متنوعة منها:

- **التقارير:** تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- **التلكس:** من مميزاته أنه مكتوب ومسجل، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية.
- **لوحة الإعلانات:** تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة.
- **المجلة:** تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية، وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لإشراك العاملين في أنشطة المؤسسة من خلال المقالات والأخبار.

2.1. وسائل الاتصال الشفوية: من أمثلة الاتصالات الشفوية مايلي:

- **الهاتف:** يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفر في الوقت فبواسطة الهاتف يستطيع المدير أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات، نتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها.
- **الاجتماعات:** تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات يتم إتخاذها بصورة دورية أو في حالات استثنائية .
- **المقابلات الجماعية:** تكون في هيئة اجتماعات كما قد تعقد في صور ندوات أو مؤتمرات وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي.
- **المقابلات الشخصية:** وهي وسيلة تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة إيجابية.
- **الاتصالات المصور:** تولي المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بلغة يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها، منها أهمها التلفزيون والصحف، والإعلانات والمجالات.
- **الاتصال الإلكتروني:** وهو الذي يتم عن طريق الانترنت وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم، والاجتماعات عن بعد من خلال شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية.

3. نظريات الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من نظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي منها النظرية التقليدية وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية والمدرسة البيروقراطية، والمدرسة السلوكية (مدرسة العلاقات الإنسانية)، تم جاءت النظرية الحديثة التي تضم العديد من المدارس الحديثة.

1.3. النظريات التقليدية: نجد من أهم نظرياتها

أ. مدرسة الإدارة العلمية: استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي توظف دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير

الإنتاجية والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً، من أهم روادها فريدريك تايلور، هنري فايول، فرانك وليليان جلبرت، وغيرها من مبادئ النظرية العلمية:

- يمكن دور الاتصال في تسهيل العملية القيادية والرقابة من خلال القنوات الرأسية، ورسمية المخطط لها بهدف القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية.
 - ركز فايول في كتاباته على هدفين: وصف وتحليل الوظائف، تحديد مبادئ التنظيم المحددة في 14 مبدأ.
- ب. المدرسة الماركسية (البيروقراطية):

يرجع نسب هذه النظرية إلى المفكر الألماني ماكس فيبر 1864-1920 الذي افترض أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أداؤهم لعملهم، وتتخلص إسهامات في التنظيم للاتصال في أهم خاصية له والذي يعتبره نموذجاً مثالي للتتظيم البيروقراطي ألا وهو " لا بد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية، ومن عيوب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من الأعلى إلى الأسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات في معظم المجالات.

ت. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ترى هذه المدرسة بأن المؤسسة ليست مجرد مجموعة من الأفراد الذين يصنعون سلعة معينة أو يسوقونها، بل إنها إلى جانب ذلك مجموعة من العلاقات بين هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض والعلاقات الإنسانية بين العاملين تظهر واضحة في الاحترام المتبادل والثقة والتعاون، بدأت حركتها بدراسة هورتون التي أجراها إلتون مايو وزملاؤه، هذه المدرسة أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية كمحدد للرضا والإنتاجية ومن مبادئ هذه المدرسة:

- للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم.
- تعد المقابلات الشخصية بين القائد ومروؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

1.3. النظريات الحديثة: نجد أهمها المقاربة الوظيفية- النظرية الموقفية- نظرية النظم – نظرية المعلومات

أ. المقاربة الوظيفية: تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم أداؤه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف عناصره كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، فالاتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقياً وعمودياً داخل الهيكل التنظيمي وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية متنقلة عن المرسل والمستقبل، ومن المواضيع التي اهتم بها التحليل الوظيفي نجد دراسة توزيع الأدوار، الرسائل، النماذج الاتصالية.

ب. النظرية الموقفية: نرى هذه النظرية انه ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار وعلى المديرين مراعاة مجموعة الظروف التي تواجههم، حيث تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل معها.

ت. نظرية النظم: تعتبر من النظريات الحديثة وتوفر لعلماء الإدارة والممارسين إطاراً متكاملًا بين مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك تأثير المنظمة على هذه العوامل، وتحت هذا المفهوم فإنه ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئية الداخلية والخارجية.

كما قدمت مساهمات خاصة حول الاتصال وهي تنظر إلى المنظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً أو أهدافاً أو اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ترى نظرية النظم أن:

- الاتصالات جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر به
- الاتصالات هي وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل وبالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى
- يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده
- وأنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها)
- يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال أن الوسيلة لكي تتناسب مع الظروف

وهكذا فإن الاتصال يعتبر نظام متكامل لربط بين أجزاء النظام ككل.

4. مميزات الاتصال التنظيمي الفعال: من أهم مميزات الاتصال الفعال نجد

تقوية العلاقات، يساعد في بناء الثقة والتعاون، يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم، يقلل من المشاكل والخلافات، يحقق التناسق في الأداء، تدعيم العلاقات مع المجتمع، تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة، التعرف على مشكلات ومعوقات العمل، التقليل من الإشاعات.

5. خطوات الاتصال الفعال: من أهم الخطوات نجد

- أ. إصدار التعليمات: في هذه الخطوة تعد التعليمات لازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمها بسهولة ويسر.
- ب. ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب: فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات.
- ج. التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم: فلا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفقاً للتعليمات الموجهة إليهم وإذا كان هناك أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه وتقويمه.

المحاضرة الثالثة – معوقات الاتصال التنظيمي-

تمهيد:

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطيلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات وتشويهها فنقل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة، ومن بين هذه المعوقات:

1. اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة الواسعة والكلمات التي تحمل معاني مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.
2. غموض الرسالة: هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا، يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن لكل فرد يختلف لدى الآخر.
3. العوائق النفسية: هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والغضب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره في معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويهه وتشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد.
4. كما أشار الباحث "الشيخ سالم وآخرون" (1995) إلى معوقات الاتصال بأن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار وعدم التنبيه لها يخلق سوء فهم في عمليات اتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب رأيه كالتالي:
 - عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال وتفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها؛
 - عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك؛
 - الضعف في الإصغاء المتحدث؛
 - كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال؛
 - عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين والشعور بالتهديد بينهم، يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.
5. أما "القریوتی" 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:
 - المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره ومستوى إدراكه ودرجة الانتمالية في الإدراك ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات الاجتماعية حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأنانية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.
 - المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو مركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدراً كبيراً من المعلومات رغم بعده عن

مراكز التنفيذ الأوامر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة.

6. أما "محمد رسلان الحيوسي وجميلة جاد الله" - أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على مستويات إدارية مختلفة:

- مستويات الإدارة: إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك داعيا لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول

- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال ومن تم إلى سوء الإنجاز.

- تغيير المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا، المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

- تفسيرات المدير: حيث يعتمد تفسير الأشياء على مدى سعة الإدراك وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جدا أن يختلف من مدير لمدير والمدير أيضا قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتق وبأسلوب إداري

المحاضرة الرابعة- إدارة الاجتماعات-

تمهيد:

تعد الاجتماعات وسيلة من وسائل الاتصال الفعال داخل المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عنها في أي خطوة من خطوات أداء العمل، فهي تعد القناة التي يستطيع فيها كل فرد داخل التنظيم أن يوصل أفكاره وأهدافه بكل شفافية، وهناك البعض من يعتبر الاجتماع هو إستراتيجية للمواجهة، وبالتالي ارتأينا أن نتطرق إلى هذا الجانب لماذا أهميته بالنسبة لكم كأخصائيين في علم النفس العمل والتنظيم.

1. تعريف الاجتماع:

هو لقاء بين شخصين أو أكثر في مكان واحد ووقت محدد يتم على مختلف المستويات والغرض منه التشاور والمناقشة والحوار حول قضايا محددة للتفاهم والإتفاف وقد يكون الغرض أيضا ما يلي:

- جمع وتوفير المعلومات
 - التعرف على المطالب
 - توصيل الأوامر والمعلومات والقرارات وشرحها
 - تمتين أو اصل العلاقة الاجتماعية وخلق جو من التفاهم والتعامل
- 1.1. أنواع الإجتماعات:

5. الاجتماعات غير رسمية:

قد تكون محددة الموضوع والمكان وقد لا تكون، قد ينتهي دون أية نقاط للتفاهم أو الاتفاق ويندرج تحتها الاجتماعات غير الرسمية في شكلها ولكن ذات المضمون الرسمي كالاتتماعات السياسية على غداء العمل وقد تكون أماكنها الفنادق والنوادي أو المنازل

ب. الاجتماعات الرسمية:

محددة الهدف والمكان كالمحاضرات والندوات وقاعات الاجتماعات، محددة بجدول الأعمال والوقت والمكان ونوعية المجتمعين وعددهم كاجتماعات مجالس الإدارة

1. 2. أشكال الاجتماعات:

- عالمية/ إقليمية كاجتماعات هيئة الأمم المتحدة، السوق الأوروبية المشتركة، الجامعة العربية، منظمة الدول الإفريقية.
 - دولية أي خاصة بالدول كاجتماعات مجلس الوزراء ومجلس الأمة، اللجان الوزارية العليا، مجالس الأمناء في الجامعات.... إلخ
- وقد تكون هذه الاجتماعات دورية أو غير دورية أي تتم حسب الحاجة والضرورة

3.1. شروط الانعقاد الصحيح للاجتماعات الرسمية:

1. إرسال الدعوة للاجتماع وجدول الأعمال لجميع من لهم حق الحضور مع مراعاة المواعيد التي يحددها القانون أو النظام الداخلي للهيئة، للمؤسسة، للجمعية..... إلخ يبين في الدعوة ما يلي:

- تاريخ الدعوة

- وقت الانعقاد

- مكان الانعقاد

- اسم جهة المدعوة وعنوانها

- اسم الجهة الداعية

- سبب الدعوة

- يجب أن تكون الدعوة مؤرخة وموقعا عليها وموثقة ويستحسن أن يبين فيها أنها صدرت بناء على قرار توجه الجهة المختصة التي لها حق توجيه الدعوة وتوجه بطريقة التي نصت عليها اللوائح والتعليمات شخصيا بالبريد أو بالإعلان في الصحف.... إلخ

2. مهمة رئيس الاجتماع:

- افتتاح الاجتماع

- التأكد من النصاب القانوني وأن الدعوة قد وجهت إلى جميع من لهم الحق في الحضور

- تنظيم المناقشة وتحديد الأفراد الذين تعطى لهم الكلمة أي المحافظة على النظام
- طرح المسائل الواجب مناقشتها حسب ترتيب وورودها في جدول الأعمال إلا إذا عدل
الترتيب بموافقة الأعضاء

- إعطاء فرصة متكافئة للأعضاء للتحدث في حدود الوقت
- التحقق من أن محاضر الجلسات تسجل فيها القرارات المتخذة في الاجتماعات بدقة
- له الحق في صوت إضافي في حالة تعادل الأصوات
- قراءة القرارات في نهاية الجلسة
3. قواعد وإجراءات سير العمل في الاجتماع:

- يطرح الموضوع للمناقشة في الاجتماع حسب ترتيب ووروده في جدول الأعمال
- يقدم عضو أو أكثر مشروع قرار (motion) ليتخذ في الموضوع
- ومشروع القرار هو اقتراح رسمي يطرح على الاجتماع لدراسته واتخاذ قرار بشأنه
وإذا وافق عليه المجتمعون بالأغلبية المطلوبة يصبح قرارا (resolution)
أما التعديل (amendment) فهو اقتراح رسمي أيضا ولكن المقصود به هو تغيير
مشروع القرار قبل موافقة المجتمعين عليه.

أما التعديل يكون بإضافة أو حذف أو استبدال بعض الكلمات في مشروع القرار الداخلي
ويعرف مشروع القرار الذي يطلب تعديله بمشروع القرار الأصلي (original motion)
أما مشروع القرار بعد إدخال التعديلات عليه فيعرف بأنه مشروع القرار النهائي (substantive motion)

- يجوز لرئيس الاجتماع أن يطلب تقديم مشروعات القرارات وتعديلاتها الكتابية.
- يجوز لكل عضو أن يتحدث مرة واحدة بالنسبة لكل مشروع قرار ولكل تعديل
- إذا رأى رئيس الاجتماع أو غالبية الأعضاء أن الموضوع قد نوقش مناقشة كافية يمكن
قفل باب المناقشة.

- لا يجوز أن يتحدث أكثر من عضو في نفس الوقت وترتيب المتحدثين يكون بموافقة رئيس
الاجتماع.

- يجوز لأي عضو أن يقدم نقطة النظام (point order) في أي وقت، ونقطة النظام هي
اعتراض يقدم لرئيس الاجتماع لاتخاذ قرار بشأنه يتعلق بأي خرق أو مخالفة في تكوين
الاجتماع أو إجراءاته أو لوجستياته وأهم المخالفات هي:

- الألفاظ غير اللائقة
- التعديل المقدم نفي المباشر للقرار الأصلي
- المخالفة للنظام الداخلي

يتخذ رئيس الاجتماع قراره بنقطة النظام فوراً
- لا يجوز مقاطعة العضو للمتحدث الذي يتحدث في الاجتماع إلا بإثارة نقطة من نقط
النظام

5.1. دور مدير المكتب قبل الاجتماع:

1. تخصيص ملف الاجتماع:
- يبين عليه تاريخ الاجتماع ونوعه (عادي / طارئ)
- تحفظ فيه جميع الأوراق والمستندات المتعلقة بالموضوعات التي ستبحث في الاجتماع
2. إرسال الدعوة وجدول الأعمال:

- تعد الدعوة وجدول الأعمال بالاتفاق مع رئيس الاجتماع
- يعد جدول الأعمال بطريقة تسهل على الأعضاء أخذ مذكرات وملاحظات بالنسبة لكل موضوع

3. إعداد مكان الاجتماع:

- إذا كان يستعمل لأغراض أخرى يجب الاتصال مع الجهة المسؤولة وتحديد وقت الاجتماع لها قبل الاجتماع بوقت كاف حتى يمكن إخلاء المكان وإعداده.
- ينظف وتهياً فيه الظروف المناسبة كالإضاءة والتهوية وتوضع أمام كل عضو الأوراق الكافية والأقلام بالإضافة إلى ملف الاجتماع والأسماء على البطاقات.

4. الإعداد لأخذ مذكرات أثناء الاجتماع:

- تؤخذ مذكرات بالقرارات حتى يمكن كتابة محضر الاجتماع وعادة يصمم نموذج لذلك على النحو التالي:

رقم الاجتماع أو الجلسة؛

- نوع الاجتماع؛
- مكان ووقت الاجتماع (اليوم والساعة)؛
- الحضور؛
- الغياب أو يفضل عبارة الاعتذار عن عدم الحضور؛
- سكرتير الاجتماع؛
- وقائع الاجتماع وقراراته؛
- وقت انتهاء الاجتماع؛
- توقيع الأعضاء أو توقيع الرئيس والسكرتير.