

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



ملخص محاضرات في مادة:

الاتصال والتحرير الإداري

للأستاذ الدكتور

مفيد عبداللاوي

مقدمة لطلبة:

السنة أولى ماستر جميع تخصصات قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

السنة الجامعية: 2024/2023

الباب الأول: الاتصال الإداري

المحور 01: مدخل للاتصال

يتكون المجتمع من أفراد وجماعات يتصلون فيما بينهم، وهذا يستدعي من الجماعات أن تكون منظمة، وذلك قصد استقاء معلومات مفيدة وفعالة في المقام الأول، ولنشرها في المقام الثاني، وبالأخص عند من تقع عليهم عملية معالجتها قصد التحضير لاتخاذ قرارات صادقة، إن الكيفية التي تتم بها عملية تبادل المعلومات توجه العلاقات بين الأفراد.

1. مفهوم الاتصال: الاتصال هو عملية تبادل بين طرفين، ولكل طرف شيئاً ما يقدمه للآخر.

إن الاتصال بمفهومه الواسع هو عملية تتم بواسطتها نقل وتبادل المعلومات والأفكار والإرشادات والمهارات والميول والقيم من فرد إلى آخر، أو من فرد إلى مجموعة من الأفراد...، وذلك عن طريق وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال، ويهدف توجيه أو تعديل أو تغيير سلوك الآخرين نحو الاتجاهات المرغوبة.

2. نظام الاتصال: يعرف نظام الاتصال على أنه مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات والمعلومات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.

3. الأصول النظرية للاتصال: الاتصال سلوك عملي تطبيقي، استمد أصوله ومبادئه وأساليبه

وممارسته من العلوم الأخرى، ومن أبرز الأصول النظرية التي يرجع إليها الاتصال مباشرة، ثلاثة هي:

☒ نظرية الإعلام: استمد منها الاتصال معلوماته وما يمكن أن يحدث عليها من تغييرات نتيجة عمليات الإرسال والاستقبال المتنوعة بين الأفراد.

☒ نظرية المجال: وترتبط مباشرة بالعوامل الميدانية البيئية للاتصال كالمثيرات والحوافز والمعلومات والوسائط الناقلة سواء كانت إنسانية أو نفسية أو مادية.

☒ نظرية النظام: وقد استمد منها الاتصال إجراءات تنسيق وتسلسل وربط معلوماته وتفاعلاته ومشاعره المختلفة معاً، بحيث تجعل منه واقعا ونظاما عمليا هادفاً.

4. أهمية الاتصال: ترجع أهمية الاتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل

الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له من زيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع غيره يعد نقصاً اجتماعياً ونفسياً خطيراً.

يمكن النظر إلى أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل، والمرسل إليه وكذا الوسط.

5. وظائف الاتصال: الوظيفة التعليمية المعرفية والوظيفة الإقناعية والوظيفة الترفيهية والوظيفة

الثقافية.

المحور 02: الاتصال اللفظي وغير اللفظي

تعتمد عملية الاتصال في تحقيق أهدافها المنشودة على مجموعة من المهارات التي يطلق عليها مهارات الاتصال ولعل ذلك ما جعل بعض العلماء في مجال الاتصال يستخدمون مصطلح فن الاتصال وذلك لاعتماد عملية الاتصال على مجموعة من المهارات.

وترجع أهمية المهارات في مجال الاتصال للعديد من الأسباب كقدرة القائم بالاتصال على أداء الدور من خلال إعداد الرسالة واختيار الوسيلة والقدرة على التفاعل مع المستقبل بالأساليب المناسبة. وما نقصده بالاتصال هي تلك العملية التي تتم بين طرفين، "المرسل" و"المستقبل".

❖ المهارات الأساسية في عملية الاتصال:

المهارة الأولى: مهارة الاتصال اللفظي (اللغوية)

اللغة هي الأداة الأساسية في التفاهم بين أطراف الاتصال على اختلاف فئاتهم العمرية وترتبط المهارة اللغوية بقدرة القائم بالاتصال على استخدام الكلمات والمعاني المرتبطة بها والإمكانات التعبيرية وحجم الحصيلة اللغوية وعلاقتها بموضوعات الاتصال.

☒ الجوانب الأساسية للمهارة اللغوية:

1. تعدد معاني الكلمات بين المرسل والمستقبل.
2. اختيار الكلمات المناسبة للزمن والفئات العمرية التي نتعامل معها.
3. الارتباط بين الثقافة والمصطلحات المستخدمة حيث أن لكل ثقافة معاني للكلمات المستخدمة تختلف من مجتمع لآخر.
4. عدم استخدام المصطلحات الغامضة أو المضللة مثل الموافقة اللفظية على موضوع معين ربما تدل على عدم الموافقة في حالة استعمال بعض الكلمات وتظهر مهارة المرسل في الحذر من استخدام هذا الأسلوب في التحدث مع الآخرين أو إعطاء أفكار معينة في هذا المجال.

المهارة الثانية: مهارة الاتصال غير اللفظي

يتضمن التفاعل الاجتماعي وتبادل الحديث بين طرفيه في أي موقف من مواقف الاتصال اللفظي وغير اللفظي.

التحية المتبادلة باليد / تعبيرات الوجه / نغمة الصوت / تعبير العين / المظهر العام / الانفعالات (كالابتسامة) / الإنصات للآخرين / الحركات الجسمية / التقارب والتباعد عن الآخرين / أسلوب الوقوف.

☒ كيف تستخدم مهارة الاتصال غير اللفظي؟

- 1- حدد هدف الاتصال وعلاقته بالفئة المستهدفة (المستقبل) واختيار الأساليب غير اللفظية التي تتناسب مع الموقف الاتصالي، الإشارات، الإيماءات، الحركات البدنية، تعبيرات الوجه..
- 2- التعرف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالأساليب غير اللفظية يمكن أن تكون صورة شخصية من يقوم بالاتصال ومدى تأثيرها في الآخرين مثل استخدام التلويح باليدين، التثاؤب خلال التفاعل مع الآخرين.

- 3- مراعاة عدم تكرار الأساليب المحددة في كل المواقف لأن لكل موقف مكوناته، وأساليبه الخاصة به وحتى لا يعتاد المستقبل على نفس الأساليب ولا يتأثر به لأنه اعتاد على رؤيتها.
- 4- دراسة مدى تأثير المستقبل بتلك الحركات والرغبة في التعرف على معناه من وقت لآخر طبقاً لمن يقوم بها ومدى تألف المستقبل معها.
- 5- عدم تعدد الأساليب في موقف واحد حتى لا يؤثر على مفهوم رسالة الاتصال لاهتمامها بالأساليب غير اللفظية.
- 6- عدم تقليد أساليب الآخرين في التعبير غير اللفظي بل يجب أن يكون التعبير تلقائياً نابعاً من الموقف الاتصالي ومدركاً من يقوم به أنه يحقق أحياناً ما يحقق التعبير اللفظي أو يكمل ما يصبوا إليه من أهداف اتصالية.

☒ خصائص التفاعل الاجتماعي

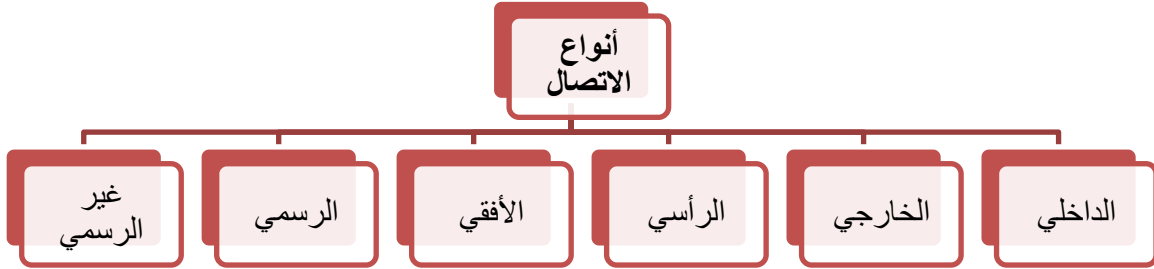
- ✓ إن لكل فعل رد فعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- ✓ يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة فمن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير ما يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- ✓ عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة إما إيجابية وإما سلبية.
- ✓ التفاعل بين أفراد المجموعة يؤدي إلى ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.
- ✓ إن تفاعل الجماعة مع بعضها البعض يعطيها حجم أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون الجماعة.
- ✓ أيضاً من خصائص ذلك التفاعل توتر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد المتفاعلين مما يؤدي إلى تقارب القوى بين أفراد الجماعة.
- ✓ ونظراً لأن التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال بين الأفراد والجماعات فإنه بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين.

☒ أهمية اكتساب مهارة الاتصال غير اللفظي

كل مختص في ميدان معين يدرك أن الرسائل لها محتوى ظاهري ومحتوى خفي تعبر عنه الحركات، الإيماءات إذن ما يحدد مضمون الكلمات ليس معناها اللغوي بل النبوة التي تُلَفَّظ بها. فالعبرة قد تنثير الضحك وفقاً لنبرة الصوت وهذا يؤكد ما ذهب إليه البعض من أن ما ينقله الإنسان يمر من خلال اللغة غير اللفظية، كما أن مظهر المختص قد يثير في نفس العميل القبول والراحة أو الغضب والازدراء فمظهر الثراء الفاحش يعكس شعوراً بعدم الرضا بالنسبة للعملاء الفقراء، لهذا اعتبر المختصون بأن الحديث عن الإتيكيت والبروتوكول من اهتمامات علم الاتصال.

المحور 03: أنواع الاتصال

يعتبر الاتصال الإداري أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة أو مؤسسة، فهو يشكل الركيزة الأساسية التي تسهم في تحقيق التنسيق والتواصل الفعال داخل المنظومة الإدارية. تعتمد فاعلية الاتصال الإداري على فهم أنواع الاتصالات الادارية المختلفة واستخدامها بشكل مناسب ومتوازن.



الباب الثاني: التحرير الإداري

يعتمد النشاط الإداري عموماً والاتصال بوجه خاص، في الإدارات والمؤسسات العمومية، على الوسائل الكتابية والدعائم الورقية بشكل أساسي، وذلك لاعتبارات عملية وتنظيمية وقانونية؛ وعليه يمكن القول أن نجاعة الإدارة العمومية وفعاليتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى صلاحية وسلامة الوثائق والنصوص المحررة فيها، ومن ثم يتوجب على الموظفين العموميين، على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، حيازة المؤهلات اللازمة لتحرير المراسلات والوثائق الإدارية بشكل سليم وصحيح، شكلاً ومضموناً.

إن تحرير الوثائق الإدارية، سواء ما تعلق منها بتبليغ معلومات (رسائل، تقارير...) أو إصدار توجيهات (مذكرات، تعليمات...) أو خلق وضعيات قانونية (قرارات، مقررات...) أو غيرها. يتطلب مراعاة جملة من المبادئ والقواعد المعبرة عن طبيعة المرفق الإداري باعتباره ممثلاً للسلطة العمومية من جهة، والمندمجة ضمن نظام قيمي ومعيارى يحدد العلاقات بين مختلف المصالح والوحدات الإدارية، وعلاقات هذه الأخيرة بمستخدميها وبمستعملي المرافق العامة من جهة ثانية.

هذه الاعتبارات جميعها تضي على التحرير الإداري صفات خصوصية تميزه عن باقي أنواع التحرير (التجاري، الإعلامي، الاجتماعي...)، وتقتضي من ثم تحديد الإطار العام لهذا الحقل المعرفي وتوصيف التقنيات الخصوصية لتحرير مختلف الوثائق الإدارية.

المحور 01: مبادئ وقواعد التحرير الإداري

يقصد بالتحرير الإداري عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات نابعة من طبيعة النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين.

هذه الوثائق والمحركات من الكثرة والتنوع بحيث يصعب حصرها جميعاً، وتتباين استخدامات العديد منها باختلاف الجهات الإدارية المعنية، غير أن هناك عدداً من المحركات واسعة الاستعمال في شتى الإدارات والمرافق كالمراسلات والتقارير والمحاضر وغيرها.

الميزة المشتركة لهذه المحركات جميعها تتمثل في كونها تعتمد صيغة وشكلاً متميزين، يعبر عن هذه الصيغة بالأسلوب الإداري، وهو أسلوب يتسم بمواصفات خصوصية تهدف إلى تحقيق عدد من الأغراض الأساسية كالدقة والوضوح والتجرد والموضوعية والمشروعية وغيرها، أما الشكل فيهدف إلى إضفاء صفة الرسمية على اعتبار أن هذه الوثائق تترتب عليها آثار والتزامات قانونية مختلفة.

هذه الاعتبارات تستوجب حيازة المحرر لعدد من المؤهلات والكفاءات التي تمكنه من تحرير وثائقه ومراسلاته بما يفي بالغرض من هذه المحركات على أحسن وجه ممكن.

01. أنواع المحررات الإدارية:

و تكمن أهمية الكتابة في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، والمقولة الشهيرة في هذا السياق: "الكلام زائل والكتابة باقية" توضح هذه الحقيقة وتسندها.

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

1-1- المراسلات الإدارية

المراسلة هي الأداة المستخدمة للتواصل أو ربط علاقات بين الإدارة وأشخاص آخرين طبيعيين أو اعتباريين، أو للاتصال مع المصالح الإدارية الأخرى. و المراسلة قد تكون كتابية، في شكل رسائل بريدية، رسائل إلكترونية، برقيات، جداول إرسال، توكس، وغيرها، وقد تكون شفوية: مكالمة هاتفية، محادثة مباشرة، إلخ... و تمثل الرسالة أهم محرر إداري نظرا لسعة استعمالها وتعدد مجالات استخدامها.

1-2- الوثائق الإدارية

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى: إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع...، وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة. و تجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

1-3- النصوص الإدارية (التنظيمية والتفسيرية)

يقوم نشاط الإدارة العمومية على المستويين المركزي (الوزارات) والمحلي (الجماعات المحلية) وكذا المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري أو ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، على اتخاذ قرارات في شكل نصوص تنظيمية أو تنفيذية، في إطار المنظومة التشريعية السارية (القوانين والأوامر). يضاف إلى ذلك نوع آخر من النصوص ذات الغرض التفسيري للتدابير والأحكام الواردة في النصوص المعيارية، وتهدف هذه النصوص التفسيرية أساسا إلى توحيد فهم النصوص التشريعية والتنظيمية وتوضيح طرق وأساليب تنفيذها، ويأتي على رأس النصوص التفسيرية المناشير والمذكرات التوجيهية.

02. المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري

يتطلب التحرير الإداري مراعاة عدد من الضوابط أهمها: الضوابط الشكلية، والضوابط القانونية وأخيرا الضوابط اللغوية.

2-1- الضوابط الشكلية

تصاغ مختلف الوثائق والنصوص الإدارية في قوالب خصوصية تضي عليها الصفة الرسمية وتحدد هويتها الإدارية، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات أو الوثائق أو النصوص فإنها جميعا تحرر في أشكال متميزة. هذه الشكلية تبرز مصدر الوثيقة، طبيعتها، وجهتها، مرجعيتها، وغيرها من العناصر الضرورية واللازمة لإضفاء الصبغة الرسمية على الوثيقة، والتي تندرج ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري، وسنأتي على ذكر هذه العناصر الشكلية بالتفصيل عند تناول كل نوع من الوثائق على حده نظرا لتباين شكلها كل وثيقة وتميزها عن الوثائق الأخرى.

2-2- الضوابط والمتطلبات القانونية

تشكل المحررات الإدارية دعائم أساسية للنشاط الإداري، ووسائل تستعملها الإدارة لإنجاز مهامها، وعليه يتوجب على المحرر امتثال الإطار القانوني المحدد والمنظم لهذه الأنشطة، فسواء تعلق الأمر بالمراسلات الإدارية أو بباقي النصوص والوثائق، فإن التحرير الإداري يراعي مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة.

2-3- الضوابط والمتطلبات اللغوية

يتطلب التحرير الإداري قدرا كبيرا من الدقة والوضوح تجنبا للالتباسات 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.

03. خصائص الأسلوب الإداري

نؤكد أن التحرير الإداري يتميز ضرورة بعدد من الموصفات، ويخضع لمجموعة من القواعد، تؤهله لتحقيق غاياته على أوسع نطاق ممكن، هذه الموصفات والقواعد تشكل ما يصطلح عليه "الأسلوب الإداري". ويقصد بالأسلوب طريقة الإنشاء واختيار الألفاظ وتأليفها للتعبير عن المعاني قصد الإفصاح، وهناك أنواع كثيرة من الأساليب: الأسلوب الأدبي، والأسلوب العلمي، والأسلوب الصحفي، الأسلوب الإداري، وغيرها...

و يتميز الأسلوب الإداري عن الأساليب الأخرى بعدد من الموصفات الخصوصية، نستعرض أهمها فيما يلي:

-الموضوعية -الدقة -البساطة والوضوح -الإيجاز -احترام السلم الإداري -المجاملة.

04. شروط التحرير الفعال

تتطلب جودة التحرير التزام المحرر بجملة من الشروط الموضوعية خلال مختلف مراحل عملية التحرير، نوجزها فيما يلي:

4-1- أثناء مرحلة التحضير

يتطلب التحضير الجيد للتحرير الإداري معرفة تامة بالموضوع، إعداد مخطط العمل واستعمال المسودة:

4-2- أثناء مرحلة الصياغة

يتحرى المحرر، خلال هذه المرحلة، الضوابط اللغوية المتمثلة في الاستخدام الدقيق للمصطلحات والمفاهيم، وضوح المعاني وترابطها، سلامة الأسلوب من العبارات الركيكة والألفاظ المكررة والأخطاء النحوية والصرفية، وحسن استخدام علامات الوقف والترقيم.

المحور 02: الرسالة الإدارية

هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات، الجمعيات،...)، وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات. وبالرغم من تطور تكنولوجيات ووسائل الاتصال في الوقت الراهن (الهاتف، البرق، البريد الإلكتروني، وغيرها) تبقى الرسالة المكتوبة الأداة الأكثر استعمالا في الإدارات والمؤسسات العمومية. تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى وأهداف متنوعة، نورد أهمها فيما يلي:

- رسالة الإحالة: يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.
- رسالة التذكير: تهدف رسالة التذكير إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول.
- رسالة الإخطار: توجه إلى شخص بغرض إلزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

01. عناصر الرسالة الإدارية

تشتمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية :

- الرأسية (اسم الدولة)

تكتب عبارة الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية في أعلى ووسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية وتمييزها عن غيرها من الوثائق والمراسلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة.

- الطابع (اسم الإدارة المرسل)

يكتب اسم الإدارة المرسل في أعلى وعلى يمين الصفحة ويشمل بيانات تؤدي إلى تحديد المصلحة المرسله بدقة، الشيء الذي يساعد المرسل إليه على معرفة مصدر الرسالة وعنوانه، ويراعى في الطابع ذكر الجهة الوصية إن كانت عليه وصاية قانونية مثال ذلك : الرسالة الصادرة عن إدارة البلدية يظهر طابعها

الجهة الوصية التي هي الولاية والدائرة، كما يراعى التسلسل الإداري الداخلي وفقا للهيكل التنظيمي المحدد لتنظيم الإدارة أو المؤسسة المعنية.

- الرقم التسلسلي

ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر، بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها وتسجيلها في سجل البريد الصادر، يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسلة.

- المكان والتاريخ

يكتسي تاريخ ومكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، أو في الأسفل مباشرة بعد عبارة المجاملة.

- بيان صفة المرسل

يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تخول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلا إلى يسار.

- صفة المرسل إليه

صفة المرسل إليه هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصا طبيعيا متبوعا بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري، ومقره الاجتماعي، مسبوقين بصيغة: إلى السيد (ة) أو الأنسة.....؛ تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة.

- الموضوع

يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربحا للوقت وتسهيلا لعملية التسجيل ولتوثيق. يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإيجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين.

- المرجع

يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة؛ مثال ذلك:

- المرفقات (أو الوثائق المرفقة)

قد يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة ببيان طبيعتها وعددها، وتسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع، وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك (كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عددا كبيرا من الوثائق مثلا).

- صلب الرسالة أو مضمونها

هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، ويتشكل صلب الرسالة من عدد من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة وأغراضها، ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي:

- (1) التقديم: ويهدف إلى التنبيه إلى موضوع الرسالة، أهميته أو دوافع الاهتمام به؛
- (2) العرض: يتمثل في طرح المعلومات، عناصر التحليل أو المبررات المتعلقة بموضوع الرسالة؛
- (3) الخاتمة: تتمثل في تحديد الهدف المنشود، كالتماس طلب أو إصدار أمر أو إبلاغ مقترحات أو غيره مما يصبو المرسل إلى تحقيقه.

عبارة المجاملة

تختم الرسالة الإدارية عادة بعبارة المجاملة وهي عبارات الشكر والتقدير والاحترام الواجبة عرفاً وأخلاقاً بين المتراسلين لاسيما بين الإدارة والمتعاملين الخارجيين، وبين المرؤوس ورئيسه، و تختلف عبارات المجاملة باختلاف المرسل إليهم.

- التوقيع

تذيل 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

قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، وفي 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.

02. صيغ الرسالة الإدارية

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

- صيغ النداء

تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكنه المرسل للمرسل إليه وكذلك من أجل جلب انتباهه 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"؛ والوالي، ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة "سيدي".

- 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

- 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 يسعني إلا أن.....
-لا أملك إلا أن.....
- بينما يستعمل الرئيس صيغا تفيد ممارسة السلطة:
-كان يجب عليكم.....
-قررت.....
-أؤكد.....
-أذكر.....

- صيغ الختام

و تختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات إيجابية 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.....
- و نتيجة لذلك.....
- سأكون شاكرا لكم.....
- أولي اهتماما كبيرا.....
-و تقبلوا فائق الاحترام والتقدير.
-و تقبلوا جزيل الشكر والتقدير.

03. متطلبات التحرير الفعال للرسالة الإدارية

إن الرسالة الإدارية، باعتبارها أداة اتصال، يتطلب تحريرها مراعاة فنيات التخطيط الفعال لعملية الإرسال، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

لماذا	تعني تحديد الهدف من الاتصال الذي لا ينجح إلا إذا كان المرسل عارفاً لحقيقة ما يريد نقله إلى غيره.
ماذا	تحديد المضمون الأفضل للرسالة الكفيل بالإيصال إلى الهدف، لذا على الموظف أن يجمع أكبر قدر من المعلومات المتوفرة عن موضوع اتصاله حتى يسنده بالوقائع والحجج اللازمة مما يرفع من قدرته على الإقناع.
من	من هم على وجه التحديد المطلوب إرسال مضمون الرسالة إليهم، أي ما هي الفئات التي يتكون منها جمهور المرسل إليهم، ما هي خصائصه، وما هي مصالحه، وما هي توقعاته، ما هو نظام العلاقات الذي يربطه.
كيف	وتعني ما هي أنسب الصيغ التي يفرغ فيها مضمون الرسالة؟ فكل شخص حسب طبيعته حساس لأسلوب معين في التعامل ويتقبل لغة معينة وعلينا أن نكشف ذلك سواء بالنسبة للإدارة المرسله التي يعمل بها الموظف أو بالنسبة للإدارة المستقبلة.
متى	ما هو أنسب الأوقات لإرسال الرسالة، إن الأسلوب النفاذ إلى الآخرين يتضمن دراسة التوقيت، وهناك بالطبع ظروف لا تسمح بالانتظار والتريث.

المحور 03: جدول الإرسال

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

1 - عناصر جدول الإرسال

يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية:

- الرأسية؛

• الطابع؛

• الرقم التسلسلي؛

• المكان والتاريخ؛

• صفة المرسل؛

• صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبنت العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن ثلاثة أعمدة:

• العمود الأول : بيان الوثائق المرسلة والتعريف بها بإيجاز، مصدرة بصيغة مجاملة:

• العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة؛

• العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات، وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة وموجزة، مثل:

للإعلام ... قصد الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل التأشير ...

و يسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة: المجموع، ويستحسن . من باب

الاحتياط . عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي

شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة.

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال:

• الصفة الوظيفية للموقع؛

• الاسم الشخصي والتوقيع؛

• ختم المصلحة.

وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: نسخة (أو نسخ)

موجهة إلى... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية.

المحور 04: الاستدعاء والدعوة

الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة

إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتان الوثيقتان لأغراض شتى أهمها الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء

(حين توجه للنظراء أو المرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان

أو مسابقة، أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو

محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.

1- عناصر الدعوة والاستدعاء

العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة لا تختلف عن عناصر الرسالة، بحيث تتضمن هذه الوثائق:

- الرأسية؛

- الطابع؛

- المكان والتاريخ،

- صفة المرسل؛

- صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛

- المرجع إن وجد؛

- المرفقات إن وجدت؛

- توقيع وختم المكلف بالعملية.

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

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

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

المحور 05: التقرير الإداري

التقرير وثيقة إدارية هامة تستخدم لوصف أو تحليل مشكلة مطروحة أو عمل منجز أو حادثة أو سير مرفق معين...، وبذلك نتبين أن للتقرير استخدامات مختلفة، كما أنه يهدف إلى إيصال المعلومات حول المواضيع المشار إليها من المرؤوس إلى الرئيس أو من مصلحة إلى أخرى؛ لذلك يصنف التقرير ضمن الوثائق الإعلامية.

يحرر التقرير في الغالب بطلب أو توجيه من الجهة الأعلى رتبة في السلم الإداري للحصول على معلومات وافية تسمح باتخاذ تدابير أو قرارات، وهو ما يستدعي حث المحرر، الذي يكون قد اطلع على الحادثة أو القضية موضوع التقرير عن كثب، على تقديم اقتراحات أو توصيات تتعلق بكيفية التعامل مع الموضوع؛ وقد يكتفي المحرر بعرض الواقع بشكل محايد دون إقحام رأيه الشخصي في الموضوع.

1- أهداف التقارير

وعليه يمكن القول أن الأهداف أو الأغراض التي تصبو الإدارة إلى تحقيقها من خلال التقارير كثيرة جدا لدرجة أنه يصعب حصرها جميعا، وفيما يلي استعراض للأهداف الأكثر أهمية والأكثر توحيا:

• تحليل وضعية معينة؛

• عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛

• استقصاء معلومات عن قضية معينة؛

- وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛
- تبليغ الرؤساء الإداريين وإطلاعهم على مسألة معينة؛
- تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة...

2- أنواع التقارير

على ضوء ما سبق يتضح أن التقارير تختلف باختلاف أغراضها، كما تتباين نوعية التقارير أيضا حسب قطاع النشاط المعني بحيث تستخدم بعض القطاعات (مثل التربية الوطنية، الأمن الوطني...إلخ) أنواعا من التقارير لا تستخدم في قطاعات أخرى، ونورد فيما يلي أهم أنواع التقارير باختصار:

- التقارير الدراسية أو تقارير الخبرة:

- التقارير التفتيشية:

- التقارير الإعلامية:

- التقارير الدورية للأنشطة:

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

ويتضمن نص التقرير مجموعة من الأجزاء المتناسقة:

- التقديم: يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح؛

- العرض والتحليل: يطرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير؛

- الخاتمة: تشتمل على الاستنتاجات، المقترحات والتوصيات إن وجدت.

وقد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية

التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة.

3- خطوات كتابة التقرير

يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات

المنهجية:

- تحديد الهدف بدقة.

- جمع وتحليل البيانات.

- وضع الخطة.

- صياغة التقرير.

- مراجعة التقرير.

المحور 06: المحاضر

المحاضر هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاينة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها... ويشكل المحاضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه.

❖ أنواع المحاضر

هناك أنواع كثيرة من المحاضر، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، ومن بين أهم أنواع المحاضر نذكر:

- محضر الاجتماع.
- محضر التنصيب.
- محضر المعاينة.

المحور 07: عرض الحال

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

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

و يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكون الأول أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة.

1- خصائص عرض الحال

يتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع؛
 - يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف إطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه؛
 - يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
 - يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
 - يحرر عرض الحال بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام.
- يتضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة، ويحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية، بل يكفي محرره بسرد الواقع فقط.

يتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- التقديم: يشير التقديم إلى تاريخ ومكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛
- العرض: يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛
- الخاتمة: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج والآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.
- يدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع.

المحور 08: المذكرة الإدارية

المذكرة الإدارية هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى مرؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة. وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات العمومية لنقل معلومات أو توجيهات أو أوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدريجية.

1- خصائص المذكرة الإدارية

تتميز مذكرات المصلحة بعدة خصائص، أهمها:

- أنها تتضمن تعليمات موجهة إلى المستخدمين العاملين تحت سلطة الرئيس الإداري مصدر المذكرة؛
- توزع المذكرة أو تنشر بطريقة تسمح لكل المعنيين الاطلاع عليها، وإن اقتضى الأمر يلزم المستخدمون بالتوقيع عليها لإثبات ذلك؛
- تشكل المذكرة أداة اتصال سريعة وفعالة؛
- ينبغي أن لا تتشعب مضامين المذكرة بل تنصب على تنظيم موضوع واحد ومحدد بدقة؛
- تحرر المذكرة بأسلوب واضح ودقيق وبعبارات لائقة؛
- تحوز المذكرة على الصفة الإلزامية، ما لم تخالف نصا تشريعا أو تنظيميا ساريا، ومتى استوفت شروط التبليغ إلى علم المعنيين؛
- تجسد مذكرة المصلحة ممارسة الرئيس الإداري للسلطات المخولة له قانونا، مما يستلزم مراعاة الصلاحيات القانونية ونطاق الإشراف الإداري.

2- استخدامات المذكرات الإدارية

تستخدم المذكرات الإدارية لعدة أغراض أهمها:

- إصدار تعليمات وأوامر؛
- إعطاء توجيهات ونصائح؛

• تبليغ معلومات:

3- عناصر المذكرة

تتضمن المذكرة، على غرار باقي الوثائق والمراسلات الإدارية، عددا من العناصر:

- رأسية الوثيقة (التسمية الرسمية للدولة وطبيعتها الدستورية)؛
- الطابع (الجهة الإدارية المصدرة للمذكرة)؛
- تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛
- الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛
- عنوان المذكرة وموضوعها؛
- الجهة الموجه إليها؛
- نص المذكرة؛
- الصفة الوظيفية للموقع على المذكرة؛
- التوقيع وختم المصلحة؛
- الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق، التسليم الشخصي...).

المحور 09: القرار والمقرر

يعرف القرار الإداري بأنه إجراء تتخذه سلطة إدارية (الوزير أو الوالي أو رئيس المجلس الشعبي البلدي) لضمان تنفيذ النصوص التشريعية والتنظيمية، ويعرف أيضا أنه تعبير للإدارة العمومية عن إرادتها الملزمة بقصد إحداث أثر قانوني (إنشاء، تعديل أو إلغاء مركز قانوني) بغية تحقيق المصلحة العامة. والقرار قد يكون عاما حين ينظم شأنا عاما، أو فرديا عندما يتعلق بشأن فردي مثل القرارات المتعلقة بحركة الموظفين: التعيين، الترقية، الانتداب ...

ويختلف نوع القرار حسب اختلاف المستويات الإدارية:

- القرار الوزاري المشترك: هو القرار الصادر عن أكثر من وزير واحد وذلك عندما تشترك الصلاحيات في المسألة المقرر فيها بين عدة دوائر وزارية؛
- القرار الوزاري: يتخذ من طرف وزير واحد في حدود الصلاحيات المخولة له في نطاق دائرته الوزارية.

- القرار الولائي: يصدر عن والي الولاية؛

- القرار البلدي: يصدر عن رئيس المجلس الشعبي البلدي.

أما المقرر فهو يقترب شكلا ومضمونا من القرار غير أنه يصدر عن مدراء الهيئات والمؤسسات العمومية (ذات الطابع الإداري وذات الطابع العلمي والثقافي والمهني...) في حدود الصلاحيات المخولة لهم قانونا.

المحور 10: المنشور

هو وثيقة تدخل ضمن طائفة التعليمات ولكن نطاق تدخله محدود في الموضوع والزمن، وهو وسيلة تمكن الرئيس الإداري مركزيا من إبلاغ المرؤوسين الكيفيات التي يجب أن تطبق ضمنها القوانين، والمنشور لا يحمل صيغة الأمر دوماً فيمكن أن يشرح قانوناً أو مادة من القانون .

المحور 11: التعليمات

هي وثيقة ذات أهمية خاصة وتصدر غالباً عن سلطات إدارية عليا ونشرها يتم بصورة واسعة لكونها توجه للمصالح المركزية والمصالح الخارجية، وتحمل صيغة الأمر ووجوب التنفيذ. فالتعليمات أشمل من المنشور، والمنشور نطاق توزيعه أكبر.

المحور 12: طلب مقابلة

وهو الطلب الذي يقدم إلى مدير إدارة معينة من أجل تحديد موعد لمقابلته.

المحور 13: طلب توظيف

بالنسبة لطلب التوظيف هي رسالة خالية من الدمغة والطابع والرقم على اعتبار أنها غير صادرة من هيئة رسمية، لكن في المقابل تحوي اسم الشخص الطالب للوظيفة مع تاريخها، وتحديد الجهة المرسل لها هذا الطلب.

المحور 14: شهادة العمل

بشهادة العمل تقدم للمعني لتحديد المنصب المشغول بدقة عند استخراج الشهادة في حين توجد وثيقة أخرى يمكن أن يحصل عليها العامل على كشف لمختلف الرتب التي شغلها في المؤسسة بشكل مفصل وتسمى بمجمل الخدمات.

المحور 15: السيرة الذاتية

هذه الاستمارة أو البيان هو وثيقة مرفقة دائماً بطلب الترشح لشغل وظيفة ما، على أن يكون صغير الحجم (ورقة أو ورقتين على الأكثر) الهدف هو التعريف بالشخص وحالته العائلية ومعلوماته والخبرة المهنية للمترشح، وكذا بقدراته المختلفة.

المحتويات

- الحالة المدنية : الاسم، اللقب، تاريخ الميلاد ومكانه، الوضعية العائلية، رقم الهاتف...
- المؤهلات العلمية: الشهادات، تواريخها، السنة، مكان الحصول عليها.
- الوظائف المقلدة: طبيعتها، تواريخها، (البداية والنهاية)، الهيئة المستخدمة .
- المؤهلات المختلفة: اللغات ومدى التحكم فيها، دورات التكوين، اللياقة البدنية، ..