

## التقارير والمراسلات الإدارية

### النصوص المرجعية

- مناشير وزارية مختلفة .
- كتاب حول التحرير الإداري .
- دليل الوثائق الإدارية المستعملة في المؤسسات التعليمية 1985 .

### مدخل

لا شك أن تنظيم الإمكانات الموضوعية تحت تصرف الإدارة على تنوعها من بشرية ومادية يعتبر عنصرا أساسيا من أجل الوصول إلى أهداف هذه الإدارة وتحقيق واجباتها بكفاءة عالية ، لذا تتدرج وظيفة التنظيم ضمن الوظائف الرئيسية لمسؤول المؤسسة التربوية باعتبار أن جودة العمل وسلامة القرار في أي مستوى يتوقف على مدى تنظيم مختلف المصالح وقنوات الاتصال التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة ، وبينه وبين السلطات السلمية من جهة ثانية ذلك أن المصالح المتماسكة التي يسودها الانسجام تسهل دور القائد المناجير الذي يمارس سلطاته من خلال اتصالاته اليومية مع مساعديه بغرض المتابعة والمراقبة والتوجيه خصوصا وأن هذا المناجير لا يستطيع أن يضطلع بجميع النشاطات ويكون حاضرا في كل المرافق في وقت واحد مهما كانت قدراته وتجاربه ، وبكلمة موجزة فإن المدير بحاجة ماسة إلى إجراء الاتصالات والمشاورات وتبادل الآراء مع مساعديه وأعوانه ، ومسؤوليه في هرم السلطة .

وتتخذ هذه الاتصالات عدة أشكال وصور نذكر منها ما يلي :

- الاستدعاءات .
  - الزيارات والمقابلات .
  - الاجتماعات وجلسات العمل .
  - المكالمات الهاتفية .
  - التقارير والمراسلات .
- وهذا المحور هو الذي يكون محل الدراسة في فقرات هذا العرض .

### I. التقارير

#### 1. مفهوم التقرير

التقرير هو وثيقة مكتوبة تتضمن وصفا أو تحليلا لمجريات مرفق أو مصلحة أو عملية من العمليات أو حادثة أو واقعة وتتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي :

- دقة الوصف والتحليل .
- بساطة اللغة .
- الإيجاز في التعبير .
- وحدوية الموضوع .
- المصدر والتاريخ والتوقيع .
- دقة المعلومات

#### 2. أغراض التقارير

تهدف التقارير إلى تحقيق أغراض تختلف بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول وهي :

- بيان حالة مصلحة في فترة زمنية معينة .
- تحليل وضعية من الوضعيات .

- استقصاء معلومات وإحصاءات .
- وصف حادثة أو واقعة .
- التبليغ عن حالة طارئة .
- تشخيص وطرح مشكلة .

### **3. الشروط الفنية للتقرير**

التقرير مهما كان نوعه وشكله فهو صورة تعكس كفاءة واهتمام صاحبه لذا ينبغي أن يحظى بالعناية اللازمة ويخضع للشروط الفنية التالية :

- جمع المعلومات والإحصاءات اللازمة والتأكد من صحتها .
- تقديم الوضعيات المقصود تبليغها وإبراز عناصرها الأساسية بمنتهى الدقة والوضوح .
- تغطية كل مجريات الحادثة إذا تعلق الأمر بذلك وإبراز ظروفها وملابساتها والمتسببين فيها .
- تحري الموضوعية ونقادي الحشو والاستطراد .
- إفادة المسؤول في النهاية بخلاصة تتضمن الرأي الشخصي في الموضوع وتقديم الاقتراحات إذا اقتضى الأمر ذلك .

### **4. أنواع التقارير**

إن دليل الوثائق الإدارية الصادر عن وزارة التربية الوطنية سنة 1985 حدد بوضوح أهم التقارير المستعملة والمتداولة في المؤسسات التربوية وهي :

#### **أ. تقرير الدخول**

ويتضمن خلاصة مقتضبة عن الظروف التي تمّ فيها الدخول المدرسي وإبراز أهم الصعوبات التي تعوق تمدرس التلاميذ في المجال التربوي والبيداغوجي والمادي .

#### **ب. تقرير الخروج**

ويصاغ حسب النموذج الرسمي الذي وضعت وزارة التربية الوطنية ويتناول مجموعة من المحاور منها نتائج مجالس الأقسام لنهاية السنة ، تحضير الدخول المدرسي القادم – رزنامة مجالس الأقسام مجالس التعليم وخلاصة المقترحات المنبثقة عنها ، تقويم البرامج الدراسية الخ .

#### **ج. تقرير رئيس المؤسسة المتعلق بالميزانية**

ويتضمن هذا التقرير تحليلاً وافياً لمشروع الميزانية من حيث المداخل والنفقات مع إبراز العناصر الأساسية التي تقتضي التبرير والتوضيح .

#### **د. تقرير رئيس المؤسسة المتعلق بالحساب المالي**

يتناول رئيس المؤسسة في هذا التقرير شروحا حول المداخل والنفقات والفوائض المالية وكذا الصعوبات التي اعترضته في تنفيذ ميزانية السنة المنصرمة ، وكل ما من شأنه أن يفيد الوصاية في مجال استعمال الاعتمادات المالية .

#### **هـ. التقرير العام حول سير المؤسسة**

يتناول هذا التقرير بوجه الخصوص استعمال الموارد البشرية والهيكل العادية والمتخصصة وكذا تنظيم الدراسة ومدى احترام المواقيت الرسمية ويتضمن مجموعة من الوثائق الرسمية هي :

- كشف مفصل للتلاميذ الحاضرين .
- كشف مفصل للموظفين الإداريين .
- جداول خدمات المعلمين حسب المواد .
- كشف اللغات الحية .
- جدول تطبيق المواقيت الرسمية .

- جدول مواقيت الأقسام .
- جدول مواقيت الأساتذة .
- جدول استعمال الحجرات العادية .
- جدول استعمال الحجرات المتخصصة .
- جدول خدمات معلمي المدارس الابتدائية التابعة للمأمن .
- غلاف مطبوع من الورق المقوى توضح بداخله الوثائق المذكورة .

### و. تقرير الحوادث المتعلقة بالموظفين

يتضمن الظروف التي وقعت فيها الحادثة من حيث المكان والزمان والأطراف المسؤولة عن الحادث والإجراءات المتخذة للتكفل بالمصاب .

### ز. تقرير الحادثة المدرسية

يتعلق هذا التقرير بالحوادث التي تقع تحت مسؤولية المؤسسة ويتضمن عدة عناصر تتعلق بوضع تصميم للحادثة والمتسببين فيها والشهود الحاضرين والإجراءات المتخذة للتكفل بالمصاب .  
ينجز هذا التقرير على مطبوع رسمي خاص وتوجه نسخ منه إلى مديرية التربية وتعاضدية الحوادث المدرسية .

### ح. التقرير اليومي لمستشار التربية

يعد هذا التقرير همزة وصل بين مستشار التربية ونائب المدير للدراسات ورئيس المؤسسة ويتضمن مجموعة من المعلومات المتعلقة بإحصاء التلاميذ ، وغياباتهم ، وحالة الهياكل ، ومواظبة الأساتذة والمساعدين وملاحظات أخرى حول مجريات النشاط خلال اليوم .

### ط. التقرير اليومي للمصالح الاقتصادية

يتكفل المسير المالي بإعداد هذا التقرير الذي يتناول فيه مجموعة من العناصر المتعلقة بإحصاء التلاميذ والموظفين المستفيدين من الوجبات الغذائية في فطور الصباح والغداء والعشاء ، ومواظبة المستخدمين وحالة المحلات ، والأشغال المنجزة وغيرها من الملاحظات الأخرى المتعلقة بالسير المادي للمؤسسة .

### ي. التقرير اليومي للممرض أو الممرضة

يستعرض الممرض في هذا التقرير الحالات المرضية المسجلة خلال اليوم والإجراءات المتخذة للتكفل بالمرضى من حيث العلاج وتقديم الإسعافات الأولية وغيرها من الملاحظات الأخرى المتعلقة بالصحة المدرسية .

وهناك تقارير أخرى غير واردة في الدليل الرسمي ولكنها تكتسي أهمية تربوية خاصة نوردتها فيما يلي :

### ك. تقرير المكتبة

يتكفل بتحضيره المكلف بسير المكتبة ويتناول عدة عناصر تتعلق بعدد المستفيدين ، ونسبة المقرئية ، ووضع المكتبة وحالات الإتلاف وغيرها من الملاحظات والاقتراحات الأخرى التي ترمي إلى تحسين سير المكتبة .

### ل. تقرير المخبري

يتناول المخبري في هذا التقرير وضعية المخابر والوسائل التعليمية وحالات الإتلاف وتقديم المقترحات والملاحظات والاقتراحات الأخرى التي ترمي إلى تحسين شروط العمل .

### 5. استغلال هذه التقارير

- ليست العبرة في تحضير هذه التقارير وتقديمها إلى المسؤول السلمي ، ولكن العبرة في استغلال محتوياتها بما يخدم الفعل التربوي ويساهم في رفع مستوى الأداء لدى المصالح ، ويتخذ هذا الاستغلال أشكالا عدة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :
- قراءة هذه التقارير قراءة متأنية واعية للوقوف على مواطن الضعف .
  - إعداد مذكرة داخلية لعلاج جانب معين من الجوانب التي تحتويها هذه التقارير .
  - استدعاء المعنيين بغرض توجيههم ومساعدتهم على تجاوز أخطائهم وتحسين أساليب عملهم .
  - زيارات ميدانية للوقوف على المشاكل المطروحة في عين المكان واتخاذ الإجراءات الضرورية مع المعنيين لعلاج الوضع .
  - الردّ على بعض الملاحظات والاقتراحات على نفس التقرير الذي تحول النسخة الثانية منه إلى المعني .
  - إحصاء السلبيات والنقائص المطروحة في هذه التقارير للخروج بجدول أعمال ثم عقد جلسة عمل مع المعنيين لتشخيص الوضع والاتفاق على الصيغة المثلى لتحسين مستوى الأداء .

## II. المراسلات الإدارية

### 1. الإنشاء الإداري

- كل إنشاء إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يقع بها التحرير ، وإلا فقد يكون هذا الإنشاء غير صحيح لغة وفكرة وأسلوبا ، ومن جهة أخرى فإن الإنشاء الإداري يتطلب بصفة عامة نفس الشروط التي يستوجبها الإنشاء من النوع العام وهي :
- الوضوح في التعبير عن الأفكار .
  - تنسيق منطقي للمعاني .
  - أسلوب صحيح ودقيق .

### 2. تعريف المراسلة الإدارية أو الرسالة الإدارية

الرسالة الإدارية هي الرسالة المتبادلة بين مصلحة عمومية وأشخاص عاديين أو بين مصلحتين عموميتين .

### 3. أهمية المراسلات الإدارية

بالرغم من تطور وسائل الاتصال العصرية من هاتف وبرق وغيرهما فإن المراسلة المكتوبة تبقى أداة جارية وأكثر استعمالا في العلاقات الإدارية ، هذا وقد تكتسي المراسلات الإدارية أشكالا مختلفة من بينها الرسالة التي هي موضوع هذا العرض .

### 4. شروط الرسالة الإدارية

يمكن تقسيم هذه الشروط إلى نوعين ، شروط تتعلق بالمضمون والمادة ، وشروط أخرى تتعلق بالشكل .

#### أ. الشروط المتعلقة بالمادة والمضمون

وهي :

♦ **الأسلوب** : لا يعتبر الأسلوب الإداري أسلوبا خاصاً ، فاللغة التي تستعملها الإدارة ليست لغة خفية ، فهي تستعمل مجموعة من الكلمات الجارية التي ينبغي لنا استعمالها لكي نعبر عن أفكارنا بوضوح ويفهمنا الغير بسهولة .

إلا أنه قد يحدث أن الإدارة تستخدم في بعض المراسلات عبارات أو صيغا خاصة تقتضيهما نوعية العمل الإداري ، هذا وبالرغم من أن الأسلوب الإداري أي كيفية تركيب الجمل من طرف الموظف يعتبر خصلة خاصة بكل محرر ، فإنه يكون من المفروض على الجميع أن لا يستعمل سوى لغة صحيحة وأن يراعي دائما في الإنشاء الإداري أو المراسلات الإدارية ما يلي :

- ♦ **الوضوح :** ولكي يكون أسلوب المراسلة الإدارية واضحا يجب مراعاة ما يلي :  
التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها .  
البساطة في التعبير عما نريد تبليغه للآخرين .
- ♦ **الإيجاز :** وهو فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة ، وقد قيل قديما (خير الكلام ما قل ودل) ، (البلاغة الإيجاز) وهذا معناه أنه ينبغي تجنب تكرار القول والسهر على أن تزيد كل جملة جديدة شيئا جديدا بالنسبة للجملة السابقة ، فالأسلوب الحسن هو الذي لا يضاف إليه شيء ولا يحذف منه شيء .
- ♦ **البساطة :** أي تجنب التكلف والتصنع البلاغي حتى نضمن المضمون للمرسل إليه دون دفعه إلى أعمال فكره لإدراك موضوع الرسالة أو الهدف منها .
- ♦ **الدقة :** وهي تقتضي الحرص على ألا تستعمل الكلمات إلا في معناها الحقيقي الذي لا يقبل الافتراض والتأويل ، فالإدارة تستعمل عبارات من القانون الإداري أو المالي أو بعض المصطلحات ولكنها مطالبة بإدراك مدلولاتها حتى لا تكون محل تساؤلات تحول دون فهم المقصود .
- ♦ **الموضوعية :** إن الاعتبارات الشخصية لا مكان لها في المراسلات الإدارية فعلى المحرر أن يجعل دائما نصب عينيه أن النص الذي سيحرره سيعرض على سلطة إدارية ، وأن كل نص صادر من إدارة أو من أفراد في هذا الشأن ينبغي أن يلتزم الموضوعية ، أي توحي أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا عن أي انفعال بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها .

### ب. الشروط المتعلقة بالشكل

- ♦ **احترام السلم الإداري :** كل مراسلة موجهة من أشخاص إلى إدارات عليا يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية ، وكذا الشأن بالنسبة للمراسلات المتبادلة بين المصالح أو بين الهيئات العليا والموظفين .
- ♦ **وحدوية الموضوع :** أن تتناول الرسالة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا وأن تحرر على وجه واحد من الورقة .
- ♦ **قياس الورق المستعمل :** أن تحرر على ورق بمقياس (27 x 21) أو (29 x 21) أو (31 x 21) .
- ♦ **ترك الهوامش من جميع الجهات :** من آداب اللياقة في المراسلات الإدارية أن تترك الهوامش من جميع الجهات للورقة .

### 5. عناصر الرسالة الإدارية

تشمل الرسالة الإدارية على العناصر التالية :

#### أ. الرأس

يحتوي رأس الرسائل الإدارية الصادرة عن المؤسسات والإدارات على عبارة (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية) وتكتب في سطر واحد مع تساوي المسافة الجانبية للورقة وبمسافة تتراوح بين 12 و15 ملم .

#### ب. العنوان أو المرسل

هو مجموع البيانات التي تسمح بالتعريف الدقيق بالمصلحة أو الشخص صاحب الرسالة مثلا (مدير إكمالية ... بلدية كذا ... الخ أو السيد : فلان ، مستشار التربية بإكمالية ... الخ) .

#### ج. المرسل إليه

هو مجموع البيانات التي تسمح بمعرفة الطرف الذي وجهت إليه المراسلة مثلا (إلى السيد مدير التربية ، أو السيد الوزير ... عن طريق السيد ...) .

#### د. رقم الرسالة

إذا كانت الرسالة صادرة عن مؤسسة أو إدارة يجب أن يعطى لها رقم خاص يسمى رقم الإرسال وهو الرقم الذي يمكن تسجيله على الرسالة نفسها أو على جدول الإرسال .

## ه. الموضوع

هي عبارة تتصدر جسم الرسالة وتوضح باختصار الموضوع المراد عرضه أو طرحه على الهيئة المعنية ، ويسمح لهذه الهيئة بالإدراك السريع لأهمية الموضوع ويسهل لها دراسته وترتيبه .

## و. المراجع والمرفات

يمكن أن يشير المرجع إلى اتصال سابق أو إلى قرار إداري سيما إذا تعلق المرسل بمراسلة برده على رسالة سابقة ، أما عبارة "مرفات" فتعني الوثائق المرفقة للمرسل أو نوعها .  
مثلا : الموضوع : المشاركة في حركة التنقلات .  
المرجع : منشوركم بتاريخ ... رقم ...  
المرفات : ... كذا وكذا ملفا أو وثيقة .

## ز. النص

وهو نص الرسالة الذي يعبر فيه صاحبه عن حاجته وغرضه ، ويجب أن يخضع للشروط التي سبقت الإشارة إليها أعلاه .

## ح. الإمضاء والتاريخ

كل مراسلة إدارية يجب أن تؤرخ وتوقع من طرف صاحبها ، وإذا تعلق الأمر بمراسلة صادرة عن مؤسسة أو هيئة إدارية ما يجب أن يكون الإمضاء مسبقا بوظيفة الممضي متبوعا باسمه ولقبه وعموما لا يوجد على مستوى المصلحة إلا شخص واحد مخول له الإمضاء وهو رئيس الإدارة أو المصلحة أو المؤسسة .

## 6. ملاحظات مكملة

- يجب مراعاة ما يلي عند تحرير الرسالة الإدارية :
- تجنب الكتابة بقلم الرصاص وكذا التشطيب والمحو .
- الكتابة بخط واضح مقروء .
- كل مراسلة في حد ذاتها سرية فعلى المرسل والمرسل إليه عدم إطلاع الغير .