

## المحور الثاني: مدخل إلى التحرير الإداري

يعتبر التحرير الإداري من بين المواضيع التي تهتم الطالب بل وبالأخص الموظف الإداري التي تمكنه من معرفة أصول تحرير الوثائق الإدارية والتراسل الإداري، وسنتطرق في هذا المحور إلى تقديم منهجية واضحة المعالم لتحرير الوثائق الإدارية وذلك من خلال إبراز المفاهيم المرتبطة بالتحرير الإداري، ضوابطه وخصائصه كالآتي:

### مفهوم التحرير الإداري

01

لغة: حرر يحرر تحريراً أي كتب، وتحرير الكتاب وغير تقويمه. وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط، والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة وهو لفظ مشتق من حرر بمعنى أطلق سراح الفكرة أو أعطى التعبير حريته

اصطلاحاً: إن التحرير الإداري يعني الإنشاء و الكتابة، ويمكن تعريفه على أنه: مجموع الوثائق التي تحررها الإدارة بواسطة موظفيها، وتستعملها كوسيلة اتصال بغيرها من المصالح الإدارية الأخرى، بغية القيام بعملياتها المختلفة والوصول إلى الهدف المسطر لها

وهي عملية تدوين المعلومات والأفكار والبيانات وكل ما يراد نقله إلى الآخرين، وتحويلها من صورتها الصوتية إلى صورتها المرئية المكتوبة، وهذه الوسيلة يستخدمها العاملون في المنشآت الإدارية على اختلاف ميولاتهم الإدارية يومياً، لتسهيل أعمال منشأتهم، ولما تتميز به الكتابة من قدرتها وطواعيتها في نقل الأفكار والمعلومات والبيانات بأشكالها المختلفة (القرارات، المحاضر، الاستدعاء والدعوات، الطلبات...)

### دوافع الكتابة في العمل الإداري

02

في المجال الإداري نجد أن الكتابة هي لأداء وظيفة محددة سلفاً، وهذه الدوافع يمكن إبرازها في الآتي:

- عرض مشكلة على المسؤول، لإيجاد حل هلا.
- إبلاغ الإدارات أو الأفراد بقرارات وتوجيهات محددة.
- الاستفسار وطلب المعلومات من الجهات أو الأفراد
- الإجابة عن استفسارات الآخرين وأسئلتهم المتعلقة بطبيعة عمل الإدارة
- توثيق الوقائع والأحداث والانجازات
- حفظ الحقوق وتوثيق العقود والمواثيق.
- تذكير الإدارات والأفراد ببعض الأنظمة واللوائح
- التسويق للمنشأة الإدارية وأشهار جهودها ونشاطها للجمهور
- استقبال طلبات الجهات والأفراد للتوظيف في المنشأة الإدارية أو الحصول على بعض خدماتها، والرد على تلك الطلبات.
- إعلان المنشأة الإدارية عن احتياجاتها، رغبة في توفيرها من الأفراد أو الجهات.

### أهمية التحرير الإداري

03

لا نستطيع إدراك أهمية التحرير الإداري إلا إذا وقفنا على أهمية المحررات الإدارية، بحيث تكتسي المحررات الإدارية أهمية بالغة في تسيير الحياة العملية واليومية، وتندرج أهميتها تبعاً للمهام التي تتضمنها والتي يمكن ترتيبها على النحو التالي:

أ- **أنها الوسيلة الغالبة في الاتصال وفي نقل المعلومات:** للمراسلات الإدارية مكانة خاصة في النشاط الإداري، فهي من بين وسائل الجاري العمل بها بشكل دائم ومتكرر، لذا يجب على مستعملها حسن استعمالها، كما تعتبر من بين أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم إداري، لأن نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر ضرورة ملحة تقتضيها المصلحة. فتتصل الإدارة بموظفيها مثلاً عن طريق نظام التعليمات والمذكرات الإعلامية وتتصل بالمواطنين عن طريق الاستدعاء أو التبليغ أو الإعلان وهكذا.

ب- **أنها مادة عمل وميدان للتطبيق:** إن الإلمام بقواعد التحرير أمر ضروري وهذا من أجل التحكم في المضمون وفي طريقة الطرح بطريقة سليمة ومنهجية وعلى الموظف إيجاد هذه القواعد حتى يتسنى له إيصال ونقل المعلومات إلى المخاطب بها كما يفهمها

ت- **أن لها دلالة مادية في الإثبات:** وذلك على أساس أن الوثائق الإدارية رسمية ثبوتية بحكم أن الكتابة هي أقوى الأدلة في الإثبات، حيث يمكن اعتماد على هذه الوثائق في مجالات غير محصورة نذكر منها سريان المواعيد والآجال، التبليغ، القيام بالعمل أو الامتناع عنه، إنشاء المراكز القانونية أو إنهاءها، والأمثلة تزيد بزيادة حجم النشاط الإداري.

ث- **تسيير الحركة الإدارية في المنظمة ،** باعتبارها أداة ربط وهمزة وصل، وسيلة لتحويل وإحالة الوثائق بين المصالح والإدارات، توجيه المستخدمين أو العمال، وسيلة للتنفيذ.

وبشكل عام يمكن إيجاز أهمية التحرير الإداري في النقاط التالية:

- أنها تعد من أهم المصادر التي تعكس واقع ونشاط تلك المنشآت وحجمه.
- أنها تمنح كل ما يصدر عن المنشأة الإدارية أو يرسل إليها معنىً وصدقاً ورسمية.
- أنها وسيلة إثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ففيها توثيق للمعلومات، وتكسبها الحجية
- أنها تسهل الحصول على المعلومات والرجوع لها عند الحاجة في أقصر مدة ممكنة وأقل تكلفة.
- انها مستند نظامي معتمد يرجع إليه عند الحاجة الى اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات.
- أنها تسهل وصول المعلومات والمضامين المختلفة إلى عدد كبير من الأفراد.
- أنها تحدد بشكل دقيق ومنضبط الصلاحيات، والمسؤوليات، والاختصاصات، وطرق العمل، ومعدلات الأداء.
- أن فيها قدراً كبيراً من الحماية والسرية للمعلومات والمضامين المراد نقلها.
- أنها وسيلة اقتصادية ولا تحتاج إلى تجهيزات باهظة الثمن.

للتحرير الإداري مرتكزات أساسية تميزه، وضابط وأصول تسمه، يتحتم على المشتغل في تحرير المحررات والوثائق الإدارية توخيها، والحذر من انتهاكها ومخالفتها، وهذه المرتكزات يمكن تصنيفها إلى أربعة ضوابط، هي:

أ- **الضوابط الشكلية** : لكل محرر إداري ووثيقة إدارية قالب خاص وشكل مميز يصاغان فيها، وبيبران هويتها، ويضفيان عليها صفة الرسمية، بالإضافة إلى أنهما يعكسان الانتماء إلى المنشأة، وعبر هذه الضوابط الشكلية - كذلك - يمكن تصنيف تلك المحررات والوثائق، والتفريق بينها (القرارات، التقارير، الخطابات، المحاضر... )

ب- **الضوابط القانونية** : يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالموضوع الذي يكتب عنه، وأن يتوخى مبدأ المشروعية والنظامية التي ينبغي أن تتصف بها كل التصرفات الإدارية، بالإضافة إلى ذلك فإن عليه أن يعي أن كل وثيقة أو محرر يكتب سيأخذ صفة الحجية القانونية، وما يترتب على هذه الحجية من التزامات نظامية ومسؤولية قانونية .

ت- **الضوابط اللغوية**: ينبغي للمحرر الإداري أن يكون حريصا على الكتابة الصحيحة الفصيحة ، بعيدا عن كل ما يشين التراكيب اللغوية من خطأ في الإملاء أو في النحو أو في الصرف ، أو في استخدام الألفاظ - وبخاصة المصطلحات القانونية و الإدارية- في غير مكانها الصحيح ، حتى يضمن للمحرر الذي يكتبه الدقة والوضوح

ث- **الضوابط التنظيمية**: هناك مجموعة من الضوابط والأخلاقيات في العمل الإداري، يجب على الموظف احترامها وعدم تجاوزها أي كانت طبيعة عمله أو منزلته الإدارية، وهي وإن كانت عامة إلا أن لها انعكاسا في التحرير الإداري وممارسته، ومن هذه الضوابط والأخلاقيات:

- **احترام التسلسل الإداري**:

يقوم التنظيم الإداري في الدولة على أساس التسلسل الإداري - التدرج أو السلم الإداري - وهذا الأخير يتخذ شكل هرم يتجزأ إلى عدة أجزاء من الأعلى إلى الأسفل وفقا للقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى. ولا بد من الإشارة إلى قاعدة أخرى يجب التقيد بها عندما يتعلق الأمر بالمراسلة الداخلية وهي احترام السلم الإداري، وذلك يعني أنك إذا واجهت رسالة إلى أحد رؤسائك في أعلى الهرم، فلا بد من أن تطلع عليها رؤسائك المباشرين للإعلام ولالإدلاء بالرأي في فحواها عندما يستدعي الأمر ذلك.

- **المسؤولية والحذر**:

إن مبدأ المسؤولية هو أساس التحرير الإداري، ويقصد بها هنا سلطة اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه، والأصل أن رئيس المؤسسة أو مديرها هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته

## المحور الثاني: مدخل إلى التحرير الإداري

طبقاً للقاعدة "حيث تكون السلطة تكون المسؤولية"، لكن قد يتغيب المدير لمانع ما أو يفوض بعضاً من صلاحياته إلى أحد مساعديه لكثرة مهامه، فيحدث أن يتعدى هذا الأخير الصلاحيات المفوض فيها تفويض توقيع مكتوب أو غير مكتوب، فهنا يجب التمييز بين ما إذا كان الخطأ شخصياً وبه تنعقد مسؤولية المفوض إليه على أساس الخطأ أو كان مصلحياً فتتحمله الإدارة .

وعليه فيجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير ومن التوجيهات المقدمة في هذا الإطار عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل نستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير.

فأقول مثلاً : يشرفني ...، أعلمكم ...، قررت ..، لاحظت ..، الخ بدلاً من : يشرفنا ..، نعلمكم ...، قررنا ...، لاحظنا ... الخ.

وأما الحذر فهو الحيطة والتحفّظ فحتى لا يتحمل المرؤوس المسؤولية يجب عليه أن يكون حذراً وبصيراً، فلا يغتر بنفسه بل عليه أن يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار وعليه أن يختار العبارات الخفيفة واللطيفة مع شيء من التحفظ بدلاً من إثباتات صريحة ويمكنه أن يستعمل العبارات التالية : يبدو لي... في رأيي... يظهر مما سبق... يتضح من ذلك...

- واجب المحافظة على سر المهنة:

تدخل هذه النقطة ضمن دراسة واجبات الموظف إلا أن لها علاقة وطيدة بالتنظيم ككل وبمبدأ المسؤولية خاصة إذ يجب على الموظف أن يحافظ على سر المهنة، فلا يوزع أو يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي عمل أو أي شيء مكتوب أو خبر يعرفه شرط ألا يكون ذلك على حساب الإعلام الإداري، كما يمنع من إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري .

### مميزات الأسلوب الإداري

05

ان تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته، وللأسلوب معنى يقصد به الطريقة التي يستعملها المحرر في اختياره للمفردات تركيبها وترتيبها بالصيغ التي من خلالها ينقل لغيره الفكرة أو الأفكار التي يريد التعبير عنها أو إبلاغها. ونستخلص من هذا أن الأسلوب الإداري متميز عن الأساليب الأخرى كالأسلوب الأدبي وسندرج هذه المميزات فيما يلي:

أ- **السلامة اللغوية** : السلامة اللغوية مطلب مهم في كل المجالات التي يكتب فيها المرء ، ويزداد التأكيد عليها والحرص على توخيها في المجال الإداري ؛ لأن المجال الإداري في أية دولة مظهر من مظاهر سيادتها، ولا بد أن يعكس انتماءها وهويتها، واللغة مكون رئيس من مكونات الهوية والانتماء الوطني، هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فإن التحرير الإداري يتطلب قدراً كبيراً من الدقة والوضوح ؛ تجنباً للانتباسات الدلالية، التي تؤدي حتماً إلى سوء الفهم وتباين التأويلات، ولا سبيل إلى إدراك الدقة والوضوح إلا بتوخي الكتابة الصحيحة

## المحور الثاني: مدخل إلى التحرير الإداري

السليمة مما يشين بناءها اللفظي أو يشوه دلالتها المعنوية .  
ب- الموضوعية

أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف. أن وجود الإدارة العامة يعطي للوثيقة الإدارية نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعا بالطابع الرسمي، فالإدارة من خلال القيام بأعمالها المختلفة، تهدف إلى تحقيق المصلحة العامة ويجب أن يتجسد ذلك في كتاباتها، وبعبارة موجزة على المحرر الابتعاد عن النزعة الفردية ويلتزم الحياد والعواطف. وعليه يجب إبعاد العبارات التالية عن التحرير : يسرني ... في انتظار قراءتكم...، في انتظار ردكم...، يطيب لي أخاطبكم بصفتي مسئولا..... الخ

ويفضل استعمال العبارات التالية: يشرفني ...، أتمس ...، أرجو...، يأسفني... الخ.  
ت- الوضوح والبساطة

حين يقوم المحرر بكتابة مراسلة إدارية ما يجب أن يضعه أمام عينيه الأشخاص المخاطبين بها والذين يختلفون في مستوى إدراك مضمون ما كتب، وعليه أن يترجم أفكاره ويعبر عنها ببساطة ودون غموض وتجنب الكتابة على ضوء الكلام، فلا نكتب كما نتكلم وذلك حتى يفهم المخاطبون بها محتواها فهما جيدا وحتى إن أجبرنا على استعمال مصطلحات قانونية أو فنية يجب الاختيار الأكثر بساطة والجاري العمل بها وفقا للقاعدة " خاطبو الناس على قدر عقولهم" وعليه دائما يجب طرح السؤال التالي: من أرسل ولمن أكتب وماذا أكتب ؟ كما يجب أن تكون مقنعة وذات استمالة وهذه الأدوات ينبغي أن تكيف على حسب الوضع الذي تتصل به، وعلى حسب المكانة الاقتصادية والاجتماعية للشخص المتلقي، ولا بد من مراعاة حسن استعمال القواعد المضبوطة الخاصة بتقديم البلاغ فهي تسهم إلى حد بعيد في جعله مقنعا ولتسهيل فهم الرسالة ينبغي الاهتمام بجانب الشكل والعرض، مثل نوعية الكتابة من حيث وضوحها ومراعاتها لقواعد الصرف والنحو والبلاغة والإملاء وقواعد الترقيم.

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي:

- يستحسن أن يكون نص البلاغ متألفا من ألفاظ سهلة ومتداولة وعبارات موجزة.

- تجنب الألفاظ الغريبة والكلمات المستحدثة التي لم يشع بعد استعمالها.

- ينبغي تجنب الخيال مما قد يسبب لبسا في المعنى وغموضا فيه.

- كما يجب أن تكون لغة الرسالة الإدارية لغة سهلة مألوفة في مستوى لغة الصحف والمجلات أو أرقى منها قليلا بمعنى أن المحرر الإداري اذ لم يكن مدعوا إلى تجويد معانيه وتنميق أساليبه فإنه مطالب بالتعبير بدقة عبر البلاغ الذي يرغب في إيصاله، وان يكون ملما بالمصطلحات الإدارية ذات المدلول الدقيق.

ث- الإيجاز والدقة:

يقصد بالإيجاز فن التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة وذلك دون تطويل ممل ولا تقصير مخل وعليه يجب استعمال جمل قصيرة قدر الإمكان على أن تكون كاملة ودالة هذا من جانب، ومن جانب آخر يجب أن تكون

## المحور الثاني: مدخل إلى التحرير الإداري

الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظاً يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة، كما يجب تحاشي التكرار.

كما يجب تجنب الإطناب والحشو لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري، لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها، فالإيجاز إذاً هو الصفة التي يجب أن يلتزم بها المحرر لكن الإيجاز المطلوب، لا ينبغي أن يصل إلى حد الإخلال بالمعنى.

بالإضافة إلى أن الرسالة يجب أن تتفرد بموضوع واحد، فإذا كان علينا أن نراسل جهة واحدة في مواضيع متعددة، فينبغي تخصيص رسالة واحدة لكل موضوع.

### ج- المجاملة

تعتبر المجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلاً من أشكال الاحترام ونجدها بكثرة في احترام السلم الإداري وهي مفهومان.

- مفهوم عام وواسع : حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية  
- مفهوم ضيق : حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام اللباقة أو اللطافة، مثالها المراسلات الإدارية ذات الطابع الشخصي.

ومهما كانت طبيعة المراسلة فيجب استعمال كلمات لطيفة ومهذبة حتى نترك الأثر الطيب لدى المخاطب بها وذلك حتى في حالة رد سلبى كرفض طلب توظيف وفي مثل هذه الحالة نستعمل العبارات التالية:  
يؤسفني...، لا يمكنني في الحال...، يبدو لي متعذراً الآن...، أرى انه ليس من الحكمة...، يبدو لي من غير الملائم.

بالنسبة إلى " يؤسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبراً سيئاً للغاية ، وأما إذا كان الخبر دون ذلك في السوء فيستحسن أن تبدأ بدون عبارة مجاملة ، لقد قررت مؤسستنا إيقاف استعانتنا بمصالحكم التقنية..  
أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل : كأن ترد من مدير إلى احد مستخدميه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل : يطيب لي ، يسعدني إذا كانت تحمل خبراً ساراً مثل ترقية المرسل إليه مثلاً .  
ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضواً في لجنة التحقيق في قضية ...

بالإضافة إلى وجود مميزات أخرى ونجيزها فيما يلي

ح- الحياد: يقتضي الحياد عدم الانحياز إلى رأي - وإن كان قوياً- على حساب رأي آخر - وإن كان ضعيفاً- دون سند قانوني أو نظامي، وإنها لتحقيق غايات شخصية، أو لتلبية أهواء ذاتية. ولكي يتسم أسلوب التحرير في المنشأة الإدارية بالحيادية؛ ينبغي على المشتغل بالتحرير الإداري أن ينحى المنافع الذاتية والمصالح الشخصية والمؤثرات الخارجية، وأن تعكس جملة وعباراته هذا الحياد، فلا يشيد برأي أو بشخص دون رأي أو شخص آخر ما لم يثبت رأيه بالأدلة والبراهين، وهذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأخلاقيات المهنة التي تأتي في طليعتها الأمانة والعدالة.

## المحور الثاني: مدخل إلى التحرير الإداري

خ- **النفعية والفعالية** : المحرر الإداري هو أحد أشكال الكتابة الوظيفية، التي تعتمد على تحقيق أهداف محددة، يمكن اختصارها في هدف عام واحد هو : جلب منفعة أو دفع مفسدة، ومن ثم فإن قيمته ترتبط بمقدار تحقيقه أهدافه، وهذه القيمة يمكن أن نعبر عنها بالنفعية والفعالية، أما النفعية، فتحيل إلى معنى الفائدة وتحقيق المصلحة، وأما الفعالية، فتحيل إلى معنى التأثير والقدرة على إحداث أثر في الآخرين . وعلى هذا فإن من السمات المميزة للمحررات الإدارية أنها لا بد أن تكون ذات فائدة وقيمة للمنشأة التي تصدر عنها، إذ لا قيمة لوثيقة لا تجيب عن سؤال، أو لا تقدم حلاً، أو لا تعطى معلومة، أو لا تدفع تهمة. وفاعلية الوثيقة وفعاليتها مرتبطة بتحقق السمات السالفة بها، ذلك أن الوثيقة غير الدقيقة، أو غير الواضحة، أو التي لم تراع الضوابط الإدارية، أو المليئة بالأخطاء اللغوية، أو التي لا تتحلّى بالموضوعية والحياد، فهي وثيقة لا نفع فيها، بل أنها تعد مستمسا قانونيا على المنشأة.