

## منهجية تحرير المراسلات الإدارية

### المطلب الأول: أنماط تحرير المراسلات الإدارية

#### الفرع الأول: من حيث التوجيه.

يوجه المسؤولون الإداريون، والموظفون بجميع أصنافهم، مراسلاتهم إلى النيابة، أو المصالح الجهوية والمركزية، أو السلطات المحلية، أو المصالح الخارجية، عند الاقتضاء وذلك بنظام محدد على النحو التالي:

#### أولاً: المراسلات الموجهة إلى النيابة

أ- توجه كل المراسلات ذات الطابع الإداري أو التربوي إلي السيد النائب على يد السيد(ة) مدير (ة) المؤسسة الذي يبدي رأيه بالضرورة، وبكيفية واضحة وصريحة، في المراسلات التي تتطلب ذلك، ويعلله بما يلزم من المعطيات تسهيلاً لاتخاذ الإجراء المناسب لكل حالة من الحالات المعروضة.

ب- توجه كل المراسلات ذات الطابع المحلي من قبل رؤساء المؤسسات التعليمية إلى السيد النائب، مع توضيح المصلحة أو المكتب، عند الاقتضاء، وفق الهيكلية المعمول بها بالنيابة.

#### ثانياً: المراسلات الموجهة إلى المصالح الجهوية والمركزية.

أ- كل المراسلات الموجهة إلى المصالح الجهوية والمركزية لابد لها من احترام ما يلي:  
توجيه المراسلة إلى السيد الوزير/ الكتابة العامة/ المديرية المختصة/ القسم/ المصلحة المعنية أو إلى السيد مدير الأكاديمية الجهوية، وذلك وفق الهيكلية المعمول بها بالمصالح الجهوية أو المركزية، على يد السيد نائب الوزارة بالضرورة، وعلى يد السيد (ة) رئيس (ة) المؤسسة، عند الاقتضاء بالنسبة لرسائل الموظفين العاملين بالمؤسسة.

ب- لا يجوز مراسلة أي جهة أخرى إدارياً على غير هذه الطريقة.

#### ثالثاً: المراسلات الموجهة إلى السلطات المحلية أو المصالح الخارجية

توجه كل المراسلات على يد السيد النائب، عندما يتعلق الأمر بغرض لدى السلطة المحلية، أو إحدى المصالح الخارجية لباقي القطاعات، حتى يمكنه إبداء الرأي في الموضوع مع احترام السلم الإداري المعمول به في توجيه المراسلات إلى السلطات المحلية، أو إلى المصالح الخارجية المعنية.

#### الفرع الثاني: من حيث الموضوع

أولاً: لا يمكن للمراسلات الإدارية أن تشتمل على أكثر من موضوع واحد، وذلك حتى لا تتنازعها المصالح المختصة، أو يصعب حفظها لدى الجهة المعنية.

ثانياً: أن يكون الموضوع المطروح في الإطار الإداري القانوني الجاري به العمل.

ثالثاً: دعم المراسلة بالوثائق الضرورية، أو ذكر مراجع تهم الموضوع المطروح، لتسهيل مهمة المسؤولين في اتخاذ القرار المناسب.

رابعاً: أن يحترم أسلوب المراسلة أدبيات التراسل الإداري، وما يقتضيه ذلك من مبادئ اللياقة وحسن الخطاب.

## المطلب الثاني: مراحل التحرير الإداري

يمر المحرر بمرحلتين أساسيتين؛ الأولى تحضيرية (تمهيدية)، والثانية تطبيقية (تحريرية)، نشرحها فيما يلي:

### المطلب الأول: المرحلة التحضيرية في التحرير الإداري

يسعى المحرر في هذه المرحلة إلى تحصيل جملة من المعارف المتعلقة بموضوع محرره وطبيعته، وكذا معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمراسلته، ثم ينتقل بعد ذلك إلى ترتيب هذه المعارف في قالب ممنهج، يكون بمثابة رسم للخطوط العريضة في المحرر الإداري

#### الفرع الأول: تحديد العناصر الأساسية في المحرر

يتعين على المحرر جمع المعلومات حول موضوع محرره، وطبيعته، وكذا حول الجهة المعنية بالمخاطبة، وهو ما سنفصله في النقاط التالية:

#### أولاً - تحديد موضوع المحرر:

يجب أن يكون موضوع هذه الوثيقة واضح حيث أن لكل وثيقة هدف أساسي، ومضمون تحرص على تبليغه للشخص المخاطب بهذه الوثيقة، ومن ثم يتعين تحديده بالشكل الذي لا يدع أي مجال للتأويل والتفسير، وهذا الأمر يستوجب أن يكون للمحرر دراية كافية بالموضوع، ويمكنه في سبيل تحقيق ذلك الرجوع إلى القوانين والمراجع المختلفة، كما يمكنه الاعتماد على خبرته وخبرة زملائه للإحاطة بشكل كافي بموضوع مراسلته، وهذا ما يجعل من نظام الرسكلة، المعتمد في الإدارات الحديثة، نظاماً ذا أهمية بالغة في تحيين المعارف، والاطلاع على كل ما هو جديد في الأنظمة الإدارية.

كما يقع على المحرر ضرورة التأكد من صحة معلوماته التي سوف يوظفها في محرره والمتصلة بموضوعه، وانتقاء العبارات المناسبة، فلكل موضوع مصطلحاته، حيث نجد أن الدعوة مثلا غير الاستدعاء، ومحضر الاجتماع غير محضر المعاينة أو محضر التفتيش أو عرض الحال، وهكذا. فالدعوة لحضور اجتماع ما غير الزامية، وعلى هذا الأساس نستعمل عبارات تفيد التشريف في الحضور، والترغيب إليه، أما الاستدعاء فهو إلزام بالحضور لذلك وجب استعمال عبارات تفيد الالزام وتبين وجهه. وإذا كان الأمر متعلقاً بمحضر اجتماع فالمحرر لا يكتب عبارات تبين وجهة نظره ورأيه، وإنما يستعمل عبارات تبين المشورة والترجيح أو التصويت، وأما إذا تعلق الأمر بمعاينة أو تفتيش فهنا يستعمل صيغ التوصيف، كما أن رأيه غير مطلوب في هذه الوضعيات، على خلاف ما إذا تعلق الأمر بعرض حال، فيمكن هنا للمحرر أن يستعمل مصطلحات تدور بين النعت وإبداء وجهة النظر.

كما يجب على المحرر أن يفصل كذلك بين الأفكار الأساسية والثانوية، ويشير إلى الموضوع الأساسي بشكل بارز، ويخصص له حيزاً أكبر في محرره، فيظهر ذلك من خلال العنوان والتقديم والطلبات الختامية، والخلاصة أن المعرفة الجيدة للموضوع تفرز حسن اختيار المصطلحات والعبارات، وتبرز الهدف من المحرر ومضامينه.

## ثانيا - تحديد المخاطب بالمرح:

سنحاول هنا أن نتحدث عن بعض المحددات العامة، التي كلما توسع الإلمام بها سهل على المرح اختيار لغة الخطاب، وكلما تمكن المرح من معرفة شخصية المخاطب بمرحه كلما سهل عليه اختيار أسلوب الخطاب الناجح، المنتج والمحقق لأهدافه.

ولعل أول حقيقة يجب على المرح أن معرفتها هي وجود اختلاف بين المخاطبين بمرحه، وأن هذا الاختلاف يحتم عليه التعدد في أساليب المخاطبة، فمخاطبة المواطن البسيط تستوجب اختيار لغة بسيطة يسهل استيعابها، ذلك أن العموم من الناس ليست لديهم معارف قانونية وإدارية. أما إذا كان المرح موجها لموظف بإدارة ما، فيجب أن يتسم بالاستدلال سواء بالقوانين أو القرارات أو المحاضر، ويتسم أسلوب الكتابة بالتقنيات القانونية والإدارية، وعليه يجب المرح عند الكتابة يفرق بين الجمهور العام والجمهور المستنير. وعلى العموم يرى الخبراء أن لغة المخاطبة في المرحرات الإدارية يجب أن لا تكون شخصية ولا أدبية شعرية، لكنها ببساطة لغة سليمة وصحيحة.

وتجد الإشارة أيضا إلى أنه يجب التمييز عند التحرير الإداري بين ما إذا كان المرح يخاطب رئيسه أو مرؤوسا تابعا له أو موظفا آخر من نفس مستواه أو من غير إدارته، حيث سبق لنا عند التطرق إلى خاصية المجاملة في الخطاب إلى ضرورة استعمال العبارات التي تليق بكل مقام، والمرح الخبير بعمله يدور مرحه وسطا بين التذلل والإذلال، فلا يصل إلى حد التذلل للغير، ولا يصل كذلك إلى حد التسلط عليهم.

ومن الفروق التي يجب أن يراعيها المرح كذلك، نذكر الفرق بين ما إذا كان المخاطب فردا أو جماعة، فيسهل صياغة المرح الموجه للفرد بالمقارنة مع المرح الموجه للجماعة، هذا الأخير الذي يقترب في صياغة مع صياغة النص القانوني من حيث العمومية والتجريد، فتصبح مهمة الموظف كمهمة الجهات التشريعية عند صياغة القاعدة القانونية، ومن ثم فإنه كلما كانت هناك فرصة لفردنة الوثائق كان الأمر أحسن وأسهل للموظف المرح، ونعطي مثلا على ذلك من الواقع العملي، حيث أنه إذا كان هناك إخلال أو تسيب في الالتزام بمواقيت العمل في مصلحة تديرها، كان الأحسن توجيه تنبيهات فردية مع مراعاة سرية التنبيه (الاستفسار) ، ولا نلجأ إلى مخاطبة كل الموظفين (مرح جماعي) إلا إذا كان الإخلال متفشيا ومعلوما لدى العام والخاص، فهنا من الأحسن الاعتماد على مذكرة مصلحة، كتنبيه عام موجه لكل الموظفين بضرورة التقيد بمواقيت العمل تحت طائلة المتابعة لكل مخالف.

يجب أن يراعي المرح الشعور العام والخاص -عند معرفته به-، فحسن اختيار التوقيت الذي يخاطب فيه الغير، ومن ثم يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الحالات الاستثنائية التي يمر بها المخاطبون، مثل حالة الفوضى، الوفاة، الصدمة النفسية، الفرح، الحوادث، التوتر السياسي، الأزمة الاقتصادية، عدم دفع المستحقات... وغيرها من الوضعيات التي يمكن أن يكون عليها المخاطب أو الوضع العام، فهذه الوضعيات وغيرها تغيير لا محال من لغة الخطاب وأسلوبه وتوقيته.

كما أن هناك وضعيات وظروف لا تسمح بالانتظار، وهي الحالات الاستعجالية، التي يجب أن يسرع فيها المحرر في وتيرة العمل على محرره حتى يخرجها في الوقت المناسب، وهذا حتى يحقق المحرر أثره بعدم تقويت حالة الاستعجال.

### ثالثا - تحديد طبيعة المحرر:

إذا عرفنا الهدف المنشود والشخص المخاطب بالمحرر الإداري، فإن هذا الأمر سوف يسهل علينا معرفة القالب الذي يجب أن يحرر فيه، فأول ما يجب أن يكتسبه الموظف هو التمييز بين أنواع المحررات الإدارية: داخلية أو خارجية، مصلحة أو مرفقية، موجهة لمواطن أو لموظف، لرئيس أو مرؤوس، ذلك أن صياغة المحرر الإداري تختلف بحسب نوع الوثيقة، فصياغة القرار مثلا غير صياغة التقرير، والمذكرة الإعلامية غير المذكرة المصلحية، ومحضر الجلسة يختلف عن محضر المعاينة أو التفتيش كما أسلفنا، فكل وثيقة لديها بياناتها وأدواتها وعناصرها، وكذا طريقتها الخاصة عند صياغتها، وطبيعة المحرر يتحكم فيه الهدف منه، ما إذا كان يتعلق بطلب أو إعلام أو تبليغ أو إقناع أو تذكير بالتزام أو توجيه تعليمات. بناء على ما سبق نجد أن المحرر يجب أن يكون على معرفة كافية بمختلف أنواع المحررات، وأن يعرف الهدف من كل واحد منها حتى يتسنى له الاختيار الأنسب لخطابه، وما يصاحب ذلك من حسن اختيار المصطلحات والبيانات اللازمة فيه، فإذا كان الأمر متعلقا بنقل مجريات اجتماع فهنا المحرر - الذي يكون عادة هو المقرر في الجلسة - يسهر على تحرير محضر اجتماع يدون فيه موضوعه (جدول الأعمال)، والحاضرين فيه ومكان الاجتماع وزمانه، والآراء المختلفة، ثم يذكر النتائج التي أسفر عنها هذا الاجتماع في شكل مقترحات أو توصيات أو حتى قرارات ملزمة.

### الفرع الثاني: تصميم المحرر الإداري

إن التحرير الإداري يعتبر شكلا من أشكال البحوث العلمية المختصرة، فهو يحتاج إلى خطة عمل مضبوطة، كما هو الحال في التعليق على الأحكام وتحليل النصوص القانونية، فيجب على المحرر أن يرتب أفكاره بشكل منطقي متناسق ومترابط، فيبدأ محرره بصيغ التمهيد التي سبقت الإشارة إليها، ثم العرض والمناقشة فصيغ الخاتمة.

### أولا - مقدمة المحرر الإداري (التمهيد):

تختلف مقدمات المحررات من محرر لآخر، بحسب طبيعة كل منها، ومن ذلك نجد أن بعض المحررات مثلما هو الحال بالنسبة للمقررات تبدأ بشكل مفصل في عرض المرجع (المقتضيات والتأشيرات) المتشكل في بعض الأحيان من أسانيد متعددة، وإذا عرجنا على محاضر الجلسات فإنها تبتدأ بوصف معطيات الاجتماع من بيان لزمانه ومكانه والأعضاء الحاضرين وصفاتهم ثم عرض جدول الأعمال، وهناك من المحاضر - كمحضر التفتيش ومحضر المعاينة - من تبدأ بعرض مرجع التكليف، ثم بيان سببه، ثم وصف انطلاق المعاينة أو التفتيش وبيان زمنها ومكانها والأشخاص المكلفين بها، بناء على ما سبق نجد أنه من المهم بالنسبة للموظف الاطلاع المستمر على محررات الغير أو على ما يجمع في كتب التحرير الإداري من نماذج حتى تكون له فكرة مسبقة عن مختلف المقدمات الممكن اعتمادها عند التحرير.

## ثانيا - العرض في المحرر الإداري (المناقشة):

بعد التمهيد للمحرر الإداري تأتي مرحلة عرض الأفكار ومناقشتها، فكما قلنا سابقا، لكل محرر هدف أو أهداف يسعى إلى تحقيقها، ومن ثم يجب إبراز الأفكار بأسلوب مفهوم للمخاطب يتوافق ومستواه، ويتم عرض هذه الأفكار حسب أهميتها، ونجد أن هناك من ينتقل في الترتيب من الأهم إلى الأقل أهمية، وهناك من ينتقل بشكل عكسي من المهم إلى الهام، بحسب الغاية التي يتوخاها الموظف في محرره.

كما سبق أن بيّنا أنه من الأحسن أن يكون المحرر يدور حول موضوع واحد، غير أن هناك من المحررات من تقبل بطبيعتها مواضيع متعددة، وفي بعض الأحيان تكون هذه المواضيع غير مترابطة مثلما نجده في محاضر الاجتماعات والمداولات، وهنا يفضل أن يلجأ المحرر إلى استعمال العناوين والعناوين الفرعية في محرره، حتى يلفت الانتباه إلى كل جزئية ضرورية في عمله، بحيث تكون هذه العناوين بمثابة المحاور الأساسية، ثم يأتي التعليق والتبرير وتقديم الحجج والأسانيد، وكل ما يتعلق بمناقشة هذه العناصر الجوهرية، في شكل فقرات مترابطة على مستوى كل محور مستقل.

نشير هنا إلى أن بعض المحررات قد تحمل تقسيمات من نوع آخر، فيأتي صلبها في شكل مواد وبنود، وهذا ما نجده في المقررات الإدارية، والمذكرات المصلحية والتعليمات الإدارية.

## ثالثا - خاتمة المحرر الإداري:

يجب أن يعلن المحرر الإداري عن الهدف من محرره في الصيغ الختامية، وتختلف هذه الأهداف بحسب طبيعة المحرر، فقد تكون في شكل اقتراحات أو توصيات ترفع إلى جهات وصية، أو إبداء للرأي بخصوص مسألة استشارية، أو تعليمات للتنفيذ، أو طلبا ينتظر موافقة أو غير ذلك مما تهدف إليه المحررات الإدارية.

ويجب أن تكون الصيغ الختامية واضحة ومختصرة، وتعكس ما سبقها من مناقشات (في العرض) غير منفصلة عنها، ويفضل أن تكون في شكل نقاط في نهاية المحرر، غير أن هناك بعض المحررات، وخصوصا تلك التي تناقش العديد من المواضيع المتميزة، التي تستدعي بطبيعتها وضع صيغ ختامية عند نهاية كل فكرة تمت مناقشتها، وهذا الأمر معمول به في محاضر الجلسات، أين يتم إبداء الرأي النهائي أو الاقتراح بعد مناقشة كل جزئية من جزئيات جدول الأعمال.

## المطلب الثاني: المرحلة التطبيقية في التحرير الإداري

تتضمن هذه المرحلة ثلاث مستويات، فقبل الوصول إلى مستوى التحرير النهائي، لابد من إعداد مسودة للمحرر ثم مراجعتها بعد ذلك، وهذا ما نبينه فيما يلي:

### الفرع الأول: كتابة مسودة للمحرر الإداري

قبل الشروع في الكتابة لابد من تحضير كل وسائلها لتقادي تشويش الأفكار وانقطاعها بعد الشروع في التحرير، فإذا استدعى الأمر الاعتماد على مصادر أو مراجع معينة فيجب أن تكون في متناول يد المحرر.

ويفضل عدم تحرير أي مراسلة أثناء الانفعال، سواء كان غضبا أو حزنا أو فرحة عارمة أو تعب أو إرهاق أو غير ذلك من منغصات التفكير السليم، ويؤجل أمر التحرير إلى غاية حصول الهدوء النفسي الذي تتجلى فيه الأفكار، والعواقب المترتبة عن كتابة المحرر، ذلك أنه بعد ارسال المحرر قد لا يكون هناك مجال للتراجع أو الاستدراك وتصحيح الأخطاء.

بعد توفير هذه الأجواء ينطلق الموظف في تقييد كل البيانات المتصلة بالموضوع بصيغ متعددة، ثم يبدأ في ترتيب الأفكار، وحذف كل إطناب أو تكرار أو حشو، أو خروج عن الموضوع، ثم يعمد إلى تحسين المصطلحات، وضبطها على نحو يتفق مع مستوى المخاطب بالمراسلة أو المحررة، فيحرص الموظف في هذه النسخة الأولية على ضبط كل عناصر المحرر وبياناته، والتدقيق في كل عنصر على حدة، ومراجعة كل المباني اللفظية والتركييبية.

### الفرع الثاني: مراجعة مسودة المحرر الإداري

مما لا شك فيه أن المحررة الأولية يمكن أن تتضمن بعض الأخطاء التي وقع فيها المحرر دون انتباه، لذا يجب على كل محرر أن يعيد مراجعة وثيقته قبل عملية التحرير النهائي، وإعادة القراءة يكون بعد مضي فترة تسمح للعقل بالاستقرار والحكم بأكثر حيادية، وهنا ينصح ببعض التقنيات في التحرير الإداري، والتي تساهم بشكل كبير في تقليص الأخطاء، نذكر منها:

- استعمال أسلوب الفقرات أو العنصرة.
- استعمال أسلوب بسيط مع جمل قصيرة.
- الاستعمال الجيد لعلامات الضبط في اللغة (النقاط، الفواصل، النقطين، علامات الاستفهام، علامات التعجب، الفاضلة المنقوطة، العارضتين، الشولتين، الجمل الاعتراضية).
- استعمال كلمات الربط، سواء في بداية كل فقرة أو عند نهايتها.
- الإجابة على الأسئلة الفرعية التي يتصور أن يثيرها المخاطب بالمراسلة، باستعمال عبارات لبقة من مثل: كما تعلمون، نحيطكم علما، كما جاء في التعليمات... وغيرها.
- عدم استعمال أي عبارات انفعالية أو حماسية، أو أي تعابير للفوقية أو للتمرد، وإجمالا لا نخرج عن أسلوب المجاملة كخاصية مهمة في المراسلة.
- إعادة التذكير بالهدف الأساسي من المحررة في نهايتها.
- يجب أن يضع الموظف في اعتباره أن الوثيقة تمثل الإدارة، وهي انعكاس لصورتها، وأن أي تقصير في تحريرها قد يجلب مسؤولية له ولإدارته.
- إذا كان هناك بد من عرض المحررة الأولية على من هو أكثر خبرة وتجربة في المجال، فلا يتحرج الموظف من ذلك، ففي الأخير تعبر هذه الوثيقة عن الإدارة التي أصدرتها كما أسلفنا من قبل، وهو ما يجعل من التعاون بين موظفي الإدارة الواحدة واجبا لا غنا عنه عند إصدار الوثائق الإدارية، فكما هو معلوم عند كل باحث أن الإنسان عند مراجعة عمله قد لا ينتبه إلى أخطائه، فهو قد يعتقد صحتها بسبب معرفة خاطئة متراكمة لديه، لأنه كذلك يقرأ ما كتب بعقله الباطن الذي رسمها محررة صحيحة.

## الفرع الثالث: التحرير النهائي

يحرص المحرر في هذا المستوى الأخير على ضبط كل شكليات التحرير، من بيانات رأسية إلى التوقيع، وترقيم الصفحات، وخطو المراسلة من الأخطاء اللغوية، كما يجب الحرص على ترابط الفقرات ووضوح الأهداف، وعليه أن يتجنب كل تشطيب أو تحشير أو محو في المراسلة.

وبالنظر لما توفره تكنولوجيا الإعلام الآلي من برامج تدقيق، فهي تغنينا عن الكثير من الأخطاء بخلاف ما كان عليه الأمر زمن المراسلات اليدوية أو بالآلة الراقنة. فيعتمد المحرر إلى طباعة نسخة أولية، ولا بأس من مراجعتها مرة أخيرة قبل ختمها وإرسالها إلى الجهة المعنية، حيث يجب أن يصاحب كل مراسلة جدول إرسال يثبت هذه العملية الأخيرة، وإن كان الأمر اليوم اختلف نوعا ما حيث أن معظم المراسلات إلكترونية، ووسيلة الإثبات تصبح كذلك إلكترونية.

### مرتكزات التحرير الإداري:

المرتكزات الأساسية للتحرير الإداري هي مجموع الضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها من أجل أداء عملية التحرير بطريقة صحيحة وفعالة، وتتلخص أهم الضوابط في

- **الضوابط الشكلية:** تصاغ مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية في قوالب وأشكال خصوصية، تبرز من خلالها الهوية الإدارية للوثيقة: مصدر الوثيقة، طبيعتها، مرجعيتها، وتضفي عليها الصفة الرسمية، وتندرج هوية الوثيقة وطابعها الرسمي ضمن الإطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط الإداري

- **الضوابط القانونية:** يتوجب على المحرر الإداري مراعاة مضامين النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالشأن موضوع المراسلة أو الوثيقة، وهذا توخيا لمبدأ المشروعية التي يجب أن تتحلى كل التصرفات الإدارية واستنادا إلى مبدأ حجية الوثيقة الإدارية وما يترتب عنها من آثار و التزامات قانونية، ينبغي على المحرر الحرص التام على مطابقة محرراته للنصوص القانونية السارية، دفعا لأي عيب شكلي أو موضوعي قد يشوب هذه المحررات

- **الضوابط اللغوية:** ضمانا لدقة المحررات الإدارية ووضوح معانيها، يتوجب على المحرر الحرص على الكتابة الصحيحة والفصيحة والبعيدة عن كل ما يشين التراكيب اللغوية أو يعيق الإبانة عن المعاني المقصودة الإعراب أو بناء الجملة أو دلالات الصيغ الصرفية أو غيرها. ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والمنضبط للمصطلحات، لاسيما المصطلحات القانونية والإدارية، للإدارة عددا كبيرا من المصطلحات ينبغي للمحرر أن يعرف مدلولها الدقيق