

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الإداري ثالثا مراحل التحرير الإداري

### المبحث الرابع مراحل التحرير الإداري

هناك عدة تقسيمات للمراحل التي يمر بها التحرير الإداري، فهناك من يقسمها إلى ثلاثة مراحل قبل وأثناء وبعد الانتهاء من التحرير الإداري، وهناك من يقسمها إلى مرحلتين هما مرحلتي التحضير والتنفيذ، وهناك من يأخذ بتقسيمات أخرى، غير أننا اعتمدنا في هذه الدراسة على التقسيم الثنائي للمراحل التحرير الإداري، حيث يمر المحرر بمرحلتين أساسيتين؛ الأولى تحضيرية (تمهيدية) والثانية تطبيقية (تنفيذية)، وفقا لما هو مفصل فيما يلي:

#### المطلب الأول : المرحلة التحضيرية في التحرير الإداري

يطغى على هذه المرحلة الجانب الذهني أكبر من الكتابة، حيث يسعى المحرر إلى تحصيل جملة من المعارف المتعلقة بموضوع محرره وطبيعته، وكذا 4 معرفة الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمراسلته ثم ينتقل بعد ذلك إلى ترتيب هذه المعارف في قالب ممنهج، يكون بمثابة تصميم للخطوط العريضة في المحرر الإداري، بناء على ما تقدم سوف نتطرق إلى تفصيل المرحلة التحضيرية من خلال معرفة العناصر الأساسية في المحرر، ثم ننتقل إلى تصميم المحرر الإداري .

#### - الفرع الأول: معرفة العناصر الأساسية في المحرر

ينصب التركيز الذهني للمحرر على جمع المعلومات حول موضوع محرره وطبيعته، وكذا حول الجهة المعنية بالمخاطبة، وهو ما سنفصله في النقاط التالية :

أولا - معرفة موضوع المحرر لكل وثيقة هدف أساسي، ومضمون تحرص على تبليغه للشخص المخاطب بهذه الوثيقة، ومن ثم يجب أن يكون موضوع هذه الوثيقة واضح، وبارز بالشكل الذي لا يدع أي مجال للتأويل والتفسير، وهذا الأمر يستدعي أن تكون للمحرر دراية كافية بالموضوع، ويمكنه الرجوع في سبيل تحقيق ذلك إلى القوانين والمراجع المختلفة، وكما يمكنه التعويل على خبرته وخبرة زملائه للإحاطة بشكل كافي بموضوع مراسلته، وهذا ما يجعل من نظام الرسكلة المعتمد في الإدارات الحديثة، نظاما ذا أهمية بالغة في تحيين المعارف والاطلاع على كل ما يقع على المحرر عبء التأكد من صحة معلوماته التي سوف يوظفها في هو جديد في الأنظمة الإدارية.

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الاداري ثالثا مراحل التحرير الادري

محرره والمتصلة بموضوعه، كما يجب عليه انتقاء العبارات المناسبة، فكل موضوع مصطلحاته، وسوف نبين هذه النقطة من خلال مثالين عمليين؛ فنجد أن الدعوة غير الاستدعاء، ومحضر الاجتماع غير محضر المعاينة أو محضر التفتيش أو عرض الحال، فالدعوة لحضور اجتماع ما غير، الزامية ومن هنا نستعمل عبارات تفيد بالتشريف في الحضور، وترغب المخاطب، أما إذا كان الأمر متعلقا باستدعاء فهنا نستعمل عبارات تفيد بالالزام وتبين وجهه أما المثال الثاني فإذا كان الأمر متعلقا بمحضر اجتماع فالمحرر لا يكتب عبارات تبين وجهة نظره ورأيه، وإنما يستعمل عبارات تبين المشورة والترجيح أو التصويت، وإذا 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.

يجب على المحرر أن يفصل كذلك بين الأفكار الأساسية والثانوية، ويشير إلى الموضوع الأساسي بشكل بارز، ويخصص له حيزا 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 - معرفة المخاطب بالمحرر:

إذا أراد المحرر الإداري أن يؤتي محرره أكله، فعليه أن يعرف الشخص أو الأشخاص المخاطبين بمحرره ولا نستطيع أن نجمل في هذا الموجز كل طبائع الأفراد، ذلك أنها تختلف من بيئة إلى أخرى، ومن زمن إلى زمن بل ومن فرد لآخر، بل سنحاول أن نتحدث عن بعض المحددات العامة ونشير إلى أنه كلما توسع الإلمام بها سهل على المحرر اختيار لغة الخطاب، وكلما توغل المحرر في معرفة شخصية المخاطب بمحرره كلما سهل عليه اختيار أسلوب الخطاب الناجح المنتج والمحقق لأهدافه. وأول حقيقة يجب على المحرر أن يدركها هي وجود اختلاف بين المخاطبين بمحرره، وأن هذا الاختلاف يحتم عليه تعددا في أساليب المخاطبة، فعندما تخاطب المواطن البسيط فأنت تختار لغة بسيطة يسهل استيعابها، ذلك أن العموم من الناس ليست لديهم معارف قانونية وإدارية. أما إذا كان محررك موجه

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الإداري ثالثا مراحل التحرير الإداري

لشخص موظف بإدارة، فيجب أن يتسم محررك بالاستدلال سواء بالقوانين أو القرارات أو المحاضر فيطغى على أسلوب كتابتك التقنيات القانونية والإدارية واجمال ما سبق أن المحرر عند الكتابة يفرق بين الجمهور العام والجمهور المستتير. وعلى العموم يرى الخبراء أن لغة المخاطبة في المحررات الإدارية يجب أن لا تكون شخصية ولا خلابة ولا روحية لكنها ببساطة لغة سليمة وصحيحة. كما نشير إلى أنه يجب التمييز عند التحرير الإداري بين ما إذا كان المحرر 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 والمحرر الخبير بعمله يدور محرره وسطا بين التذلل والإذلال، فلا يصل إلى حد التذلل للغير، ولا يصل كذلك إلى حد التسلط عليهم.

ومن الفروق التي يجب أن يراعيها المحرر كذلك، نذكر الفرق بين ما إذا كان المخاطب فردا أو جماعة، فيسهل صياغة المحرر الموجه للفرد بالمقارنة مع المحرر 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 الفردنة الوثائق كان الأمر أحسن وأسهل للموظف المحرر، ونعطي مثلا على ذلك من الواقع العملي، حيث أنه إذا كان هناك اخلال 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 (محرر جماعي) إلا إذا كان الإخلال متفشيا ومعلوما لدى العام والخاص، فهنا من الأحسن الاعتماد على مذكرة مصلحة كتتيبه عام موجه لكل الموظفين بضرورة التقيد بمواقيت العمل تحت طائلة المتابعة لكل مخالف يجب أن يراعي المحرر 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 الفرحة، الحوادث، التوتر السياسي الأزمة الاقتصادية، عدم دفع المستحقات.... وغيرها من

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الاداري ثالثا مراحل التحرير الاداري

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 وثيرة العمل على محرره حتى يخرج في الوقت المناسب، وهذا حتى يحقق المحرر أثره بعدم تفويت حالة الاستعجال.

### ثالثا - معرفة 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 الموظف، لرئيس أو مروض، 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 فهذا 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.

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الإداري ثالثا مراحل التحرير الإداري

### الفرع الثاني : تصميم المحرر الإداري

إن التحرير الإداري يعتبر شكلا من أشكال البحوث العلمية المختصرة، فهو يحتاج إلى خطة عمل مضبوطة ومنهجية، 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 والتأثيرات المتشكك في بعض الأحيان من أسانيد متعددة، وإذا عرجنا على محاضر الجلسات فإنها تبدأ بوصف معطيات الاجتماع من بيان لزمانه ومكانه والأعضاء الحاضرين وصفاتهم ثم عرض جدول الأعمال، وهناك من المحاضر كمحاضر التفتيش ومحاضر 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.

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الإداري ثالثا مراحل التحرير الإداري

كما سبق أن بينا 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 وينود 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 قبل الوصول إلى مستوى التحرير النهائي، لابد من إعداد مسودة للمحرر ثم مراجعتها بعد ذلك، وهذا ما نبينه فيما يلي:

## مدخل نظري في التحرير الإداري ثالثا مراحل التحرير الإداري

### الفرع الأول: كتابة مسودة للمحرر الإداري

قبل الشروع في الكتابة لابد من تحضير كل وسائلها لتفادي 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 والتركيبية

### 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 النقطتين 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.

الدكتور فخر الدين ميهوبي ————— مقياس التحرير السنة أولى ماستر علوم قانونية

## مدخل نظري في التحرير الاداري ثالثا مراحل التحرير الاداري

- عدم استعمال أي عبارات انفعالية أو حماسية، أو أي تعابير للفوقية أو للتمرد وإجمالاً 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 وإدارته.

- 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 واجباً 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 تغني 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 يختلف نوعاً ما حيث أن معظم المراسلات الإلكترونية، ووسيلة الإثبات تصبح كذلك الكترونية.