



جامعة محمد الشريف مساعديّة- سوق أهراس  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## المحور الثاني

المحاضرة 06: مدخل إلى التحرير الإداري

## المبحث الأول- التحرير الإداري

يرتكز العمل الإداري على مبادئ احترام السلم الإداري والمسؤولية والموضوعية والمجاملة والحدز، بالإضافة إلى واجب الوضوح والدقة . هذه المبادئ تلزم الإداري استخدام أسلوب في تحرير الرسائل يتضمن صيغ تتطابق مع هذه الضوابط وبما يعكس ميكانيزمات الإدارة.

### 1- مفهوم التحرير الإداري:

**أولاً- لغة:** حرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتاب تقويمه. وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السقط والسقط هو الخطأ في القول والحساب والكتاب، وهو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير .

**ثانياً- اصطلاحاً:** التحرير الإداري يعرف بأنه عملية تفريغ النشاط الوظيفي (الإداري) في وثائق ورسائل إدارية. و هو يتضمن الإنشاء والكتابة في مجموعة الوثائق (مذكرات، بقرات، تقارير، مناشير، محاضر،...) التي تصدر عن الإدارة بواسطة موظفيها.

التحرير الإداري يضم المراسلات، العقود، والوثائق الإدارية، التي تحرر وترسل إلى المصالح المختلفة أو إلى الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، في شكل رسائل أو جداول إرسال أو بقرات. وعليه فان كل تحرير إداري يقتضي قبل كل شيء معرفة كافية للغة التي يتم بها التحرير، ومن جهة أخرى فانه يتطلب بصفة عامة<sup>1</sup>:

- الوضوح في التعبير عن الأفكار.

- التنسيق المنطقي للمعاني والاستدلالات.

- الأسلوب الصحيح والدقيق في التحرير.

**2- شروط التحرير الإداري:** للتحرير الإداري قواعد وتقنيات، لا بد من الإلمام بها والتحكم في استعمالها، حيث يتصل بعضها بالتنظيم الإداري، ويتصل بعضها الآخر بطريقة الكتابة (بالمضمون)، وما يجب أن يتصف به الأسلوب الإداري. وجانب آخر يتصل بالشكل

**1.2- الشروط المرتبطة بقواعد التنظيم:** يفرض التنظيم العديد من القواعد التي يتوجب أن يستجيب لها الاتصال الرسمي، وهذه القواعد جزء من مجموعة الضوابط الإدارية التي تحكم التنظيم من حيث السلطة والمسؤولية، وتحدد العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، من أعلى أو من أسفل. ويمكن ذكر خصائص (قواعد) التحرير الإداري على النحو التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> ميمش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، دائرة البرامج والدعائم التكوينية، وزارة التربية الوطنية، الجزائر، 2010، ص 19.

<sup>2</sup> بوحميده عطاء الله، مبادئ في المراسلات الإدارية، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 11-12.

● **احترام السلم الإداري:** إن كل مراسلة موجهة من أشخاص معنويين أو طبيعيين خاضعين لسلطة ما، يجب أن يحترم فيها السلم الإداري بحسب ما تقتضيه هيكلية الإدارة المعنية. ذلك أن، البنية التنظيمية، لأي تنظيم (منظمة)، تقوم على أساس التسلسل الهرمي (Hiérarchie) في الوظائف أو الرتب، والذي يفرض التدرج، ويتخذ شكل هرم مقسم إلى عدة مستويات، حيث تكون فيه القيادة من الأعلى والتنفيذ والتبعية في الأسفل (من الأدنى).

عملاً بالقاعدة القانونية الأعلى يسود الأدنى، فإن العلاقة التي تربط الرئيس الإداري بالمرؤوس، هي علاقة رأسية (عمودية)، وأن فكرة تبعية القاعدة إلى القمة هي الطابع المميز لهذه العلاقة. وتظهر هذه التبعية عند القيام بالعمل، ويتجسد ذلك في عملية التحرير عند الاتصال الكتابي، حيث يمكن القول أن هناك لغة خاصة بالرئيس ولغة خاصة بالمرؤوس فالرئيس هو الذي: يأمر (il ordonne)، يلاحظ (il constate)، يطلب (il demande)، يوجه (il dirige)، ... فيستعمل عبارات من قبيل: قررت، لاحظت، أمركم، أوجه، أتابع أقيم،... الخ. وأما المرؤوس: يرجو (il prie)، يقترح (il propose)، يقدم عرض (il rend compte)، ... فيستعمل عبارات: اقترح، أعرض، ألتمس، ...

● **المسؤولية والحد:** إن مبدأ السلطة هو أساس المسؤولية في التحرير الإداري، ويقصد به الحق في اتخاذ القرار مع تحمل نتائجه. والأصل أن مدير المؤسسة هو المسؤول الأول عن التنفيذ السليم للمهام التي أسندت إليه في إطار نشاط مؤسسته، طبقاً لقاعدة حيث تكون السلطة تكون المسؤولية.

يجب مراعاة مبدأ المسؤولية عند التحرير، ومن التوجيهات المقدمة في هذا الشأن، عدم استعمال ضمير الجمع "نحن" بل يستعمل ضمير المفرد دون ذكر الضمير. ويكتب مثلاً: يشرفني، أعلمكم، قررت، لاحظت، ... بدلاً من: يشرفنا، نعلمكم،... الخ.

● **واجب المحافظة على سر المهنة:** بالرغم من أهمية الاتصال والإعلام داخل المنظمة وضرورته لنقل المعلومات لأداء العمل، إلا أنه ينبغي على كل موظف الحرص على الأسرار المهنية (من قبيل: الأسرار الشخصية، سرية المداورات خلال الاجتماعات، سرية التصويت، المعلومات السرية، ...). يدخل هذا البند ضمن واجبات الموظف، إلا أن له علاقة بالتنظيم ككل، وبمبدأ المسؤولية الخاصة، إذ يجب على الموظف رئيساً كان أو مرؤوساً أن يحافظ على سر المهنة، فلا يطلع الغير خارج ضرورات مصلحته على أي شيء على شرط ألا يكون ذلك على حساب الاتصال الإداري. كما يمنع إفشاء وثائق المصلحة أو إتلافها دون ترخيص مكتوب من رئيسه الإداري المباشر.

**2.2- الشروط المتعلقة بالمضمون/الأسلوب:** إن تحرير الوثائق الإدارية، بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها، تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها، أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته. وهكذا يجب اختيار المفردات المناسبة والدالة، وطريقة تركيبها وترتيبها، لكي يتم من خلالها تنقل المعاني والأفكار المراد التعبير عنها وإبلاغها.

قد يشترك أسلوب التحرير في الإدارة في الكثير من الخصائص مع الأساليب الأخرى، إلا أنه أيضاً قد يختلف عنها، كأسلوب التحرير الأدبي الذي يعتمد على المحاسن البديعية والجمالية والصور البيانية، كما أن الأسلوب العلمي الذي يعتمد على الفرضيات والاستنتاج. لا يعتبر الأسلوب الإداري أسلوباً خاصاً، لأن اللغة التي تستخدمها الإدارة ليست مميزة. هذا وبالرغم من أن للأسلوب الإداري صفة خاصة بكل محرر، فإنه يجب على كل محرر أن يستعمل في تحريره لغة سليمة، وأن يسعى إلى الاستجابة للخصائص التالية<sup>3</sup>:

- **الوضوح:** ينبغي على المحرر الإداري أن يعمل على أن تكون المراسلة الإدارية واضحة ومفهومة من طرف المرسل إليه لذا يجب التفكير في مستوى تصور الوثيقة التي يتعين تحريرها، وأن يكون تعبيرها واضحاً عما يريد اطلاع الآخرين عليه.
- **البساطة:** أن يستخدم في التحرير مصطلحات فنية بسيطة وواضحة، وتجنب التكلف والغموض، حتى يتم ضمان تبليغ المضمون.
- **الإيجاز:** التعبير عن فكرة معينة بأقل ألفاظ ممكنة دون الإخلال بالمعنى، والابتعاد عن الحشو والتكرار. وينبغي تذكر أن الأسلوب الجيد هو الذي لا يضاف إليه شيء.
- **الدقة:** تقتضي الحرص على استعمال المفردات والكلمات إلا في معناها الحقيقي، الذي لا يقبل أي تأويل أو افتراض. مثل مراسلتكم لليوم الثاني من الشهر الماضي.... بل القول: مراسلتكم المؤرخة في 11 مارس 2017.
- **الموضوعية:** ينبغي تجنب الاعتبارات الشخصية النزعة الفردية في المراسلات الإدارية، وتوخي أسلوب محايد لا يعبر عن أية عاطفة شخصية ولا على أي انفعال مهما كانت براءته، بما في ذلك عبارات الشكر والامتنان المبالغ فيها.
- **المجاملة:** هي شكل من أشكال احترام السلم الإداري، وترتبط بالمراسلة ككل ولا تقتصر على صيغ التحية والخاتمة فقط. ومن المهم استعمال عبارات مهذبة تترك أثراً طيباً لدى المرسل إليه، ولا تتضمن أي عبارات إساءة أو انتقاد، وحتى في حالة الرد السلبي، كرفض طلب توظيف، وفي مثل هذه الحالة تستعمل العبارات التالية:

<sup>3</sup> ممشيش علي، رزاق العربي، التحرير الإداري، مرجع سابق، ص 22.

يؤسفني، ... لا يمكنني في الحال.... يبدو لي متعزراً الآن ...، أرى أنه ليس من الأجدى ...، يبدو لي من غير الملائم.... الخ.

وعن قواعد المجاملة كذلك عدم ذكر مصدر المعلومات سواء كان موظفاً أو أجنبياً (حفظ السر المهني). وفي مثل هذه الحالة تستعمل العبارات فعلها مبني للمجهول: بلغني أن ....، لقد ألفت انتباهي....، عرضت علي شكوى بينت أن .... الخ.

### 3.2- الشروط المتعلقة بالشكل: ينبغي أن يراعى في الجانب الشكلي، ما يلي:

- **وحدوية الموضوع:** يجب أن تتناول المراسلة الإدارية موضوعاً واحداً، وأن تحرر على وجه واحد من الورق.
- **الاهتمام بالورق المستخدم:** يفضل في المراسلات الرسمية استخدام الورق الأبيض ذو المقاس (A4) ومن النوع الجيد، أما في المراسلات الرسمية المطولة فقد يستخدم الورق الأبيض (A3) وفي المراسلات الرسمية القصيرة يمكن أن يستخدم الورق الأبيض مقاس (A5) أو (A6). أما في المراسلات ذات الطابع الدعائي التجاري فقد يكون من الأفضل استخدام الورق المتعدد الألوان والمقاسات المختلفة. ويظهر الجدول الموالي المقاسات المختلفة.

الجدول (1): أبعاد ومقاييس الأوراق المكتبية (الهيئة العربية للمواصفات والمقاييس)

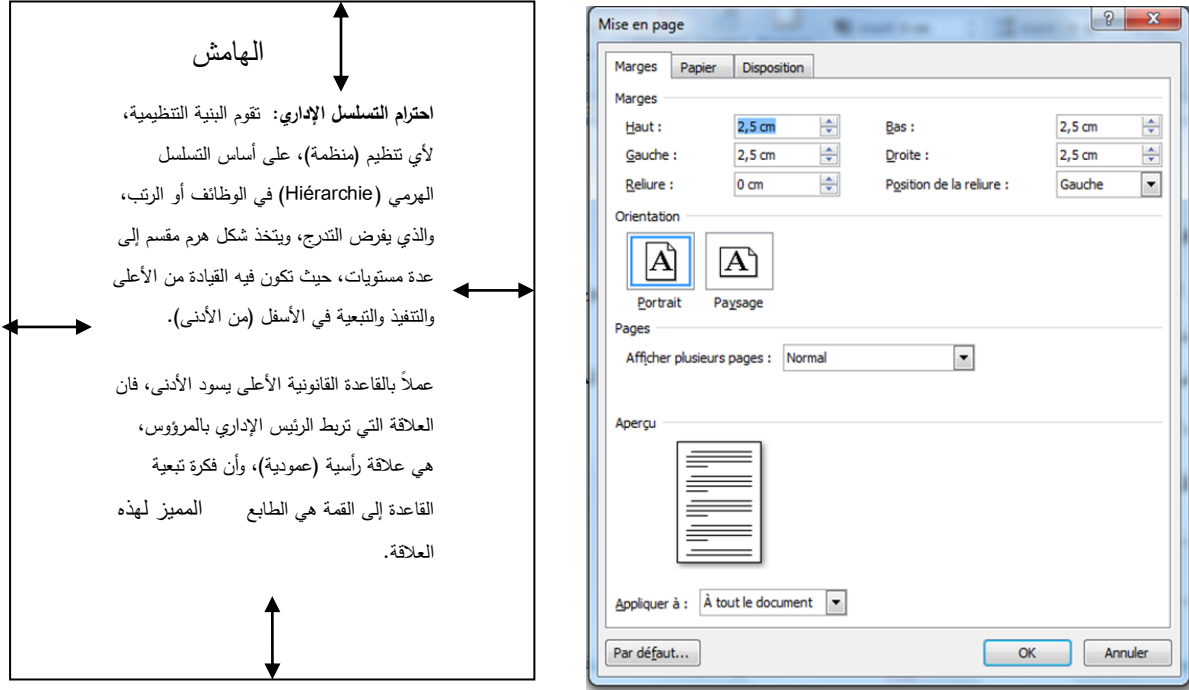
| نوع الورق | الأبعاد (المقاس) بالمليمتر |
|-----------|----------------------------|
| A0        | 1189x841 مم                |
| A1        | 841x594 مم                 |
| A2        | 594x42 مم                  |
| A3        | 420x297 مم                 |
| A4        | 297x210 مم                 |
| A5        | 210x148 مم                 |
| A6        | 148x105 مم                 |

Source : <http://faculty.mu.edu.sa/>

- **المسافات:** وهي عبارة عن المواضع الفارغة التي تفصل فيما بين الكلمة والكلمة أو السطر أو السطر أو الفقرة والأخرى أو في بداية الفقرة، وهي (أي المسافات) تضيف قدراً من الترتيب فضلاً عن كونها ضرورية أحياناً كالمسافة بين الكلمات.
- **الهوامش:** وهي عبارة عن الأجزاء الفارغة بين حواف الورقة من مختلف جوانبها وحد الكتابة، وتعد الهوامش ضرورية لتحقيقها أكثر من فائدة، ويستفاد منها في تخريم الأوراق لحفظها ضمن ملفات الحفظ، ناهيك عن أنها تترك مسافة مناسبة للشرح والملاحظات في بعض الرسائل. وقد

حددت المواصفات المعيارية للهوامش المختلفة للورقة في برنامج معالج النصوص (Word) كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل (1): النموذج الافتراضي للهوامش ببرنامج ورد (Word)



- **علامات الترقيم<sup>4</sup>**: هناك بعض العلامات الرمزية التي تستخدم في كتابة الرسالة والتي لكل منها هدف محدد يجب مراعاتها، ومنها:
  - النقطة (.): تستعمل عند الوقوف في نهاية الجملة التي انتهى المعنى عندها.
  - الفاصلة (،): تدل على أن معنى ما قبلها مرتبط بما بعدها.
  - الشرطة (-): لها عدة استعمالات منها أنها تأتي بعد الحروف أو الأرقام في بدايات الفقرات، كما تستخدم بين رقمين مشيرة إلى عبارة (من - إلى)، وتستخدم بالشكل مزدوج لحصر الجملة الاعتراضية (... - ..... - ...).
  - النقطتان الرأسيتان (:): وتسمى أحياناً علامة التوضيح، وتستعمل بعد عبارة تشير إلى بيانات تفصيلية وتوضيحية تالية.
  - علامتا التنصيص ("...."): تستخدم لحصر الكلام المنقول بالنص عن الغير، وفي بعض الأحيان تستخدمان لإبراز العبارة إذا كانت مميزة عن المعتاد.
  - القوسان (): يستخدمان عند تفسير كلمة أو بيان مرادفها في سياق الكلام أو التذكير بمعلومات ماضية أو عند توثيق مصدر المعلومات إذا كان ذلك التوثيق يتم أثناء الكتابة.

<sup>4</sup> إجراءات السكرتارية - 1: للهراسلات الإدارية، الوحدة الخامسة، ص 91.

- علامة الحذف (...): وهي عبارة عن ثلاث نقط توضع للدلالة على أن في موضعها كلاماً محذوفاً.
- الكتابة السليمة للأرقام عندما تكتب بحروف هجائية كمل يلي:
- الرقمان (1-2): لا يذكر المعدود بعدهما - فيقولان كتاب واحد أو كتابان اثنان.
- الأرقام من (3-10): يخالفان المعدود فيذكران مع المؤنث ويؤنثان مع المذكر، فيقال : ثلاثة كتب، ثلاث غرف.
- الرقمان (11-12): يطابقان المعدود في التذكير والتأنيث فيقال: إحدى عشر كتاب، اثنتا عشرة طالبة.
- الأرقام من (20-90): لا تتغير لتذكير المعدود أو تأنيثه، فيقال: عشرون طالباً، عشرون طالبة. وإذا ذكرت الآحاد تتوافق في التذكير والتأنيث بالنسبة للآحاد فقط، فيقال: واحد وعشرون طالباً، وإحدى وعشرون طالبة.
- الأرقام من (100-1000): لا يتغير لفظها فيقال: مئة طالب، ألف كراسة.