

ثالثا: مميزات الأسلوب الإداري

تمهيد

إن استعمال الرسالة في الحياة المهنية اليومية أصبح الأمر شائعا , لأنها وسيلة تلبي حاجات التبليغ الأساسية فالرسالة في واقع الأمر ما هي ألا مجموعة من المعلومات تأتي في شكل موضوعي وفق نظام محكم من التمهيد والدقة وإن تحرير الوثائق الإدارية بتعدد أنواعها واختلاف طبيعتها تحتاج إلى الإلمام بقواعد الكتابة وتعابيرها أو بمعنى آخر سلامة الأسلوب وصحته ' وللأسلوب معنى آخر أعم وأشمل ' إذ 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:¹

1- الموضوعية

أن الإدارة العامة ليست شخصا عاديا يتصرف وفق مزاجه وهواه بل هي تنظيم جماعي بشري هادف أن وجود الإدارة العامة يعطي للمراسلة نوعا من الأهمية والجدية والمكانة ويطبعها 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 مسؤولاالخ, ويفضل استعمال العبارات التالية : يشرفني ... , لي الشرف... , ألتمس ... , أرجو ... , يأسفني....الخ..

وعليه يجب على المحرر الالتزام الحياد التام تجاه من يتعامل معه. وعليه أيضا أن يتجنب العبارات والألفاظ والمعاني المزعجة والمضايقة والمحتقرة والاستفزازية.

* أمثلة: ²

تعبير ذاتي	تعبير موضوعي	ملاحظات
- أعلن لكم عن	- يشرفني أن أنهى إلى علمكم	- مفاجئة

¹ - Catherine, Robert.- **Le style administratif**.- Paris : Albin Michel, 1996.-. p 203-

انظر ، بدر الدين تريدي ، المراسلة العامة، 1998 الجزائر -²

- وفي انتظار جواب ايجابي، تفضلوا بقبول	- تفضلوا بقبول	- حذف كل ما سبق
- سأكون ممنونا جدا بأن تأخذوا طلبي	- سأكون ممنونا لكم	- مبالغة
- انك ارتكبت خطأ فادحا	- انك لم تحترم التراتيب المعمول بها	- استفزاز
- إنني آسف لضعف مؤهلاتك	- إن مؤهلاتك لا تتوافق مع الشروط المطلوبة	- تقييم ذاتي

2- الحذر

ترتبط هذه الصفة ارتباطا وثيقا بروح المسؤولية وبالموضوعية والمجاملة، ويجب أن تتصف التعابير الإدارية دائما بالحذر لأن التسرع في اتخاذ القرارات و الوقوع في الأخطاء قد يؤديان إلى تأويل الإجراءات وسوء الفهم، وربما إلى التصادم والطعن القضائي فيها. وكل خطأ أو إهمال، أو تقصير، أو إخلال أو جرأة مبالغ فيها، هي مواقف تلزم مسؤولية الإدارة بأكملها ويرجعها المواطن إلى مجموع الإدارة. وإن الإجراء المتخذ من قبل موظف يجب أن يكون ممكن القبول من لدن خلفه في نطاق استمرارية العمل الإداري والتداول على المسؤولية. فكل حكم غير سليم يمكن أن يلحق ضررا بالغا و يستهدف دون مبرر حقوق الطرف المعني، لذلك وجب التعبير بتحفظ والتحري قبل إصدار الحكم والتثبت من صحة الوقائع وخاصة التي ترد عن طريق الغير. وقد تخفي موقفا مغرضا أو تحاملا يعبر عن غرض شخصي بعيد عن مقتضيات العمل الإداري ومتطلباته، سيما إذا تعلق الأمر باتهامات. ففي هذه الحالة لا يجوز اتخاذ أي موقف قبل البحث عن الأدلة الصحيحة والتحقق والتدقيق ومنح الفرصة لتقديم التفسيرات والتبريرات المطلوبة. كما أنه من الضروري عدم الالتزام والتعهد بشكل قطعي بأشياء يتعذر التراجع فيها أو تصعب الاستجابة إليها أو تدحضها مجريات الأحداث. ويبقى الأفضل ترك إمكانية تعديل القرار أو مراجعته قائمة في ضوء المعطيات والمستجدات وتطور الأوضاع والتشريعات ذات العلاقة. وإن الحذر في التعبير يجعل الأسلوب الإداري شبيها بالأسلوب الدبلوماسي ، ولأن الإدارة تمثل هبة الدولة وهي في مرتبة علوية، تحافظ على علامات مميزة، سواء كانت تلك الإدارة إدارة دولة أو تحت إشراف هيكل الدولة المختلفة. ولتلطيف صيغة التعبير عن رأي أو وجهة، وتفادي الوقوع في الأخطاء

- التأكد من صحة البيانات والمعلومات التي تم اعتمادها واستعمال عبارات دقيقة لا تحمل مفاهيم مزدوجة أو ملتبسة.³

* أمثلة:

عبرة غامضة	عبرة واضحة	ملاحظة
- بان لنا	- ظهر وتأكد لدينا	1- مفهوم مزدوج المعنى..

³ - Verdier, Pierre.- **Guide pratique de la correspondance administrative.**- Paris :Berger-Levrault, 2001.- p 96

- مواقف متشابهة	- متباينة أو متعارضة	2- عبارة ملتبسة...
- رأسمال وفاة	- غرامة وفاة	3- كلمة غامضة...

- تجنب التعهد بما لا يمكن تحقيقه ، سواء لعدم شرعيته أو لصعوبة إدراكه، والابتعاد عن كل أساليب المماثلة والتسويق، والتعبير عن الرأي في حدود المسؤولية ووفق ما يتوفر من معطيات، والتعليل بناء على المستندات الرسمية والبيانات الموضوعية والمراجع القانونية.⁴

*** أمثلة:**

عبارة غامضة	عبارة واضحة	ملاحظة
- إنهم ذهبوا إلى اعتبار موقفي...	- في نظري، من جهتي، فيما يخصني، يظهر لي...	1- التعبير عن الرأي.
- أرفض نهائيا طلبك...	- يتعذر الاستجابة لطلبكم في الوقت الراهن	2- تجنب المماثلة...
- أعتبر من المتأكد مراجعة الموقف...	- يتجه الرأي عندي إلى مراجعة هذا الموقف	3- الاجتهاد الحذر...
- إنكم متهمون حسب ما بلغني...	- تناهى إلى علمنا أنكم...	4- تجنب الشائعات...
- وبناء على الإجراءات السابقة	- طبقا لـ، عملا بـ، تنفيذ لـ، استنادا لمقتضيات الأمر عدد...	5- المراجع القانونية.

الوضوح والبساطة

المحركات الإدارية هي وثائق موجهة إلى فئات مختلفة و متفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى تكون هذه المحركات مفهومة و واضحة للجميع ينبغي على المحرر استخدام أسلوب بسيط و واضح ، وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية و التي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء، و تقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.⁵

وعليه 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 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

⁴ Catherine, Robert.- **Le style administratif**.- Paris : Albin Michel, 1996.- p 86.-

⁵ Crochu, Xavier ; Gillet, Didier ; Laine, Jean-Yves.- **La note administrative**.- Paris : CDFA, 1996.- 23 p.

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 نتصل 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.⁶

ولعل ما يجعل أي بلاغ مكتوب أقدر على النفاذ وأعظم نجوعا هو التقيد بما يلي:⁷

- يستحسن أن يكون نص البلاغ متألّفا 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 وتعميق أساليبه فإنه مطالب بالتعبير بدقة عب البلاغ الذي يرغب في إيصاله , وان يكون ملما بالمصطلحات الإدارية ذات المدلول الدقيق.

ويتمثل الوضوح في استعمال عبارات متداولة وشائعة ومفردات مألوفة وجمل قصيرة يسيرة الفهم ودقيقة المضمون ومتسلسلة ومنظمة والابتعاد قدر الإمكان عن العبارات الفنية والرموز المبهمة، وتجنب إثقال الوثيقة بالمعلومات الزائدة والاقتصار على أهمها وأكثرها ارتباطا بالموضوع وأجدى نفعا للقارئ، واحترام منهجية توزيع النص وعرض الوقائع والأحداث والبيانات حسب الترتيب الزمني أو الأولوية أو المراحل، وإحكام الربط، وترقيم الصفحات، ووضع النقاط:

- *أمثلة:

عبارة غير واضحة	عبارة واضحة	ملاحظة
-----------------	-------------	--------

⁶ مذكرات ودروس في التحرير الإداري، المعهد الوطني المتخصص في التسيير بشار 1992 – 1995.

⁷ بدر الدين بن تريدي، المراسلة العامة، دار المعرفة 1998 –

1- رموز مبهمه	- المجلس الدولي للأرشيف/ المنظمة العالمية للملكية الفكرية/ منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم/ الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات..	- م. د. أ. / الواييو/ اليونسكو/ أفلي...
2- كلمات متداولة	- لا مانع من نقل المعني شرط تعويضه	- لا يمكن نقل المعني نظرا لحاجة الإدارة إليه، وفي حالة الموافقة يجب تعويضه...
3- تعابير مألوقة		

3- 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 الكتابة معبرة بحيث لا تتضمن المراسلة ألفاظا يمكن أن تفهم منها عدة معاني موجهة لمفاهيم مختلفة , كما يجب تحاشي التكرار وعليه لا أقول:

- مراسلتكم لليوم الثاني من الشهر الماضي ..

- مراسلتكم للرابع أكتوبر من العام الحالي

بل أقول : مراسلتكم ليوم الثاني أكتوبر 1995 أو مراسلتكم بتاريخ 4 أكتوبر 1995 .

كما يجب تجنب الإطناب والحشو لأنها من الصفات المرفوضة في الرسالة ذات الطابع الإداري , لذلك ينبغي أن يسوغ كل معنى وجوده فيها , فالإيجاز إذا 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 تنفرد بموضوع واحد , فإذا كان علينا ان نراسل جهة واحدة في مواضيع متعددة, فينبغي أفراد رسالة واحدة لكل موضوع .

أما الدقة فهي لا تنفصل عن قاعدة الوضوح. ومن شأنها أن تخلق انطبعا ايجابيا في ذهن القارئ.

8

* أمثلة:

ملاحظة	تعبير دقيق	تعبير غير دقيق
1- توخي الدقة في المواعيد...	- الحضور يوم.. في الساعة.. المكان...	- سستم دعوتكم في أقرب وقت ممكن...
2- تحديد الكمية لتسهيل العمل...	- الإذن بموافاتنا بعشر نسخ من كل عنوان..	- نحتاج إلى كمية من الكتب لدعم المكتبة.

ويتمثل الإيجاز في تبليغ الفكرة بأقل ما يمكن من الكلمات، والتجانس في الأسلوب، وتجنب التطويل دون الإخلال بالمعنى. وتعتبر الزيادة دون فائدة حشوا يتعين تجنبه في التحرير الإداري لأنه يفقد الوثيقة الفعالية والنجاعة اللازمتين.⁹

*** أمثلة:**

تعبير مطول وثقيل	تعبير موجز ودقيق ومفهوم	ملاحظة
- في إطار الاستعداد لتنفيذ البرنامج الخاص بقرار ربط شبكة المكتبات العمومية بالانترنت، تمت برمجة عقد جلسة عمل دعي لها عدة أطراف معنية مباشرة بالمسألة...	- تنفيذا لقرار ربط المكتبات العمومية بالانترنت، تمت برمجة جلسة في الغرض (اليوم، المكان، الزمان)...	1 - تجنب التطويل الممل والتقصير المخل

4- المجاملة:

تعتبر المجاملة كخاصية من خصائص الأسلوب الإداري شكلا من أشكال الاحترام ونجدها بكثرة في احترام السلم الإداري وهي مفهومان:¹⁰

- 1- مفهوم عام وواسع : حين ترتبط بالمراسلة ككل ومثالها المراسلات الإدارية المصلحية
 - 2- مفهوم ضيق : حين نربطها بصيغة الخاتمة التي يطلق عليها العبارة الأخلاقية أو عبارة الاحترام للباقة 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 متعذرا الآن ...، أرى انه ليس من الحكمة، يبدو لي من غير الملائم.

بالنسبة إلى " يؤسفني " إذا كانت الرسالة تحمل خبرا سيئا للغاية , وأما إذا كان الخبر دون ذلك في السوء فيستحسن أن تبدأ بدون عبارة مجاملة : لقد قررت مؤسستنا إيقاف استعانتنا بمصالحكم التقنية .

⁹ - Ferrandis, Yolande.- *La rédaction administrative en pratique*.- Paris : Editions d'organisation, 2000.- p 125.-

¹⁰ -- محمد باهي، المبادئ و الأسس العلمية للتحرير الإداري، مطبعة النجاح الجديدة.

أما إذا كانت الرسالة موجهة من أعلى إلى أسفل: كأن ترد من مدير إلى احد مستخدمييه وفي هذه الحالة نستعمل عبارات بديلة مثل : يطيب لي , يسعدني إذا كانت تحمل خبرا سارا مثل ترقية المرسل إليه مثلا . ويستحسن أن تبدأ بدون العبارات الاستهلاكية في الحالات الأخرى مثل : لقد تقرر تعيينكم عضوا في لجنة التحقيق في قضية...

وليست هذه الأساليب مقتصرة على علاقة الإدارة بالمتعاملين معها، بل لا بد أن يتجلى أسلوب المجاملة حتى في العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس وما تدور بينهما من مراسلات وما يقع¹¹ تداوله من تحارير.

*أمثلة:

أسلوب خال من المجاملة	أسلوب يتسم بالمجاملة	ملاحظة
- نعلمكم أن.../ أعلمكم بما وقع...	- أتشرف بإعلامكم أن.../ بأن	1- البدء بعبارة " أتشرف ، يسعدني "
- إنكم لم تجيبونا عن...	أعرض...	2- استعمال ضمير نحن لتلطيف الصيغة
- سجلنا باهتمام رغبتك في...	- إننا لم نتوصل بركم عن مكتوبنا	3- استعمال ضمير جمع المخاطب (أنتم)
- لقد ارتكبتم ذنبا لا يغتفر/ أقدمتم على	- سجلنا باهتمام رغبتكم في...	4 - تلطيف العبارة باستخدام المبني للمجهول
- أن طلبكم مرفوض.../ من المؤسف..	- يبدو من غير المقبول الاستمرار....	5 - إثارة التعابير الإيجابية على صيغ التوتر
- أطلب منكم تكليف.../ كان من الأجدى.	- لم يتسن قبول طلبكم لعدم.../ يتعذر...	6- اللتماس ورجاء النظر
-	- المقترح، التفضل بالإذن/ بالاطلاع / بالنظر .	7- تحية الختام
	- وتفضلوا، سيدي، بقبول فائق...	

ومن اللياقة والجدية والنجاعة أن نجيب على الرسالة أو الطلب في أسرع الأوقات وأقصر الآجال الممكنة،ويمكن الرد على بعض المراسلات في نفس اليوم، واتخاذ الإجراءات اللازمة في أقرب موعد. وفي هذا السلوك والأسلوب احترام وتحضر ومدنية وتقدير للمهنة ولمركز العمل والمواطن وللشخص الذي يتعامل مع المرفق العمومي. وفي حالة حدوث تأخير، لا بد من تبرير ما حصل. وإذا ثبت لأسباب موضوعية أن الإجابة قد تتأخر، فيستحسن إعلام المعني بها وبالأسباب الناجمة عن التأخر المتوقع، ومن

¹¹ - Lejeune, Françoise.- Réussir la note administrative.- Levallois-Perret : Studyrama - Jeunes éditions, 2005.- 189

مظاهر اللياقة أيضا الحرص على توجيه الوثيقة موضوع الخدمة إلى القسم المختص أو الشخص المعني بمتابعة الملف، وتضمنين الإحالة بكتابة اسم الشخص أو الجهة المقصودة بشكل واضح على الرسالة أو على المغلف. وإذا ورد عليك بريد ليس من مشمولاتك، أو تم تكليف طرف آخر به بعد إن كنت متابعا له، وتعرف العون الذي أوكلت له المهمة الجديدة، فلا بأس من إحالته إليه وبالسرية اللازمة ودون إبطاء. وإن كنت تجهل الجهة المعنية فاستشر رئيسك المباشر أو ارجع إلى دليل الإجراءات الإدارية ودليل توظيف الأعوان لتعرف من هي الجهة أو الطرف المعني. وباستطاعة محرر الوثيقة الإدارية التعبير عما يريد وبالصيغة التي يريد لكن بمودة ولياقة ومجاملة. وإذا كان هناك طلب ما فليكن ذلك بلطف. وحتى عند الرفض، فليكن بشكل لبق. ويجب أن نتذكر في كل الأحوال أن المحرر الإداري المرتبط بالمواطن أو بين الأعوان داخل الإدارة أو بين الإدارات يختلف في التحرير و المنهجية والإخراج والشكل والمضمون عن محرر آخر أي أن لكل وثيقة خصوصيتها ووظيفتها (المحضر \ الأمر \ الرسالة \ جدول الإرسال \ التقرير ...) هناك بينها قواسم مشتركة واختلافات لا بد من فهمها، كما أنه مهما كانت الفروقات بين المحررات والمكاتيب، فلا يجب أن تعدم اللباقة واللياقة ولا تخرج عن الآداب والأخلاق المتعارف عليها، فالمكتوب الإداري بكل أنواعه، هو همزة الوصل بين الإدارة والمواطن والموظفين فيما بينهم وهو أساس التواصل وأداة من أدواته، وهنا تختلف العبارة باختلاف المهام الموكلة للمرفق العمومي (تحرير محضر اقتصادي، تقرير رقابة وكلها تختلف في مضامينها حسب الموضوع والغرض).¹²

1- التجرد:

ليس ثمة مكان لكل الألفاظ وكل العبارات غير الموضوعية أو العامية أو المبتذلة أو المثيرة للانفعال في الأسلوب الإداري، بل وحتى النسق الصوتي يجب أن يتسم بالجدية والرسمية.¹³

¹² - Lescop, Jean-Yves ; Traiteur, Annie.- **La rédaction administrative.**- Paris : C DFA, 1996.- 34 p

¹³ - Leroux, Martine ; Stanek, Danielle ; C DFA.- **La lettre administrative.**- Paris : C DFA, 1996.- 60 p.

