

الحلقة التكوينية حول تقنيات إعداد وتحرير الوثائق الإدارية

جامعة صفاقس 11 و 12 نوفمبر 2025

تقديم وتنشيط الناصر البحري
متصرف عام للتعليم العالي

كاتب عام سابق بكلية العلوم الإقتصادية والتصرف بصفاقس ومدير إداري ومالي ملحق
بشركة المترو الخفيف بصفاقس

أهداف الدورة ...

1- خصوصية الحوكمة العمومية وتعقيدها

2- أهمية الوثيقة الإدارية وخصوصيتها من حيث المبادئ العامة والضوابط والمسؤوليات

3- التمييز بين مختلف أصناف وأنواع الوثائق الإدارية في مستوى الشكل، الهيكل والمضمون

4- تطوير المهارات والتمكن من تقنيات تحرير مختلف الوثائق الإدارية

مقدمة عامة : خصوصيات الحوكمة العمومية وأهم المهارات

1- أهمية التوثيق والكتابة في العمل الإداري

2- التعريف بالوثيقة الإدارية

3- المبادئ العامة للوثيقة الإدارية

4- معايير تصنيف الوثائق الإدارية وخصوصياتها

5- أنواع الوثائق الإدارية وخصوصياتها

6- تطوير المهارات والتمكن من تقنيات تحرير مختلف الوثائق الإدارية: أمثلة تطبيقية، تمارين وورشات تطبيقية

مقدمة عامة : خصوصيات الحوكمة العمومية وتعقيدها

الحوكمة العمومية

مهمّة
مصلحة عامة

موارد عمومية
دافعي الضرائب

ميزانية
موارد بشرية
وسائل تجهيزات

ضوابط قانونية
صارمة

مبادئ عامة، هيكلية
وتنظيم وإجراءات

التوازن، المساواة، الإستمرارية
الهرمية وفصل وتوزيع الصلاحيات
إجراءات ملزمة

آليات تقييم، مراقبة
ومساءلة رسمية

تراخيص، مراقبة
قبلية وبعديّة، تدقيق

تقييم الأداء والمطابقة
رصد الإخلالات
المحاسبة

مراقبة وتقييمات مجتمعية ومواطنة

مقدمة عامة : خصوصيات الحوكمة العمومية وتعيّاداتها

الهيكل العمومي لا يمثل نفسه فحسب، بل
يمثل السلطة التنفيذية، يمثل الدولة

مهمّة
مصلحة عامة

خطط عمل، برامج
وأهداف

نعمل في إطار
سلطة هرمية

ترسّانة من القوانين
والتشريعات

موارد وإمكانيات

واجب الإعلام

ملزمة

هيكلّة وتنظيم

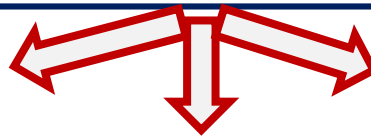
واجب التنسيق

المسؤولية

إجراءات

واجب الترخيص

مساءلة



ضمان الإستمرارية

واجب تحقيق نتيجة

واجب العناية

مقدمة عامة : خصوصيات الحوكمة العمومية وتعدد المتدخلين



تجاوزات

نزاعات

إختلافات

جميع هذه التعاملات يجب أن تكون موثقة Traçabilité

مقدمة عامة : خصوصيات الحوكمة العمومية وتعدد المتدخلين

مقومات النجاح في تحقيق المهمة

قدرات تصرف
ملائمة للمهمة

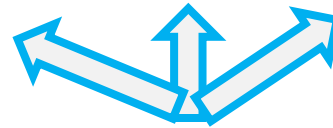
تنظيم وهيكلة
واضحة، ناجعة
ومرنة

تشريعات وقوانين
تراوح بين
التحصين والنجاعة

Capacités de gestion

Organisation

Réglementation



موارد بشرية
الكفاءة، المهارة، الإلتزام

1- أهم المهارات



نقرأ

نكتب

نتكلم

1- أهم المهارات ومفاتيح النجاح في العمل الإداري

Comm.Skills

مهارات الإتصال

Writing Skills

مهارات الكتابة

Leadership Style

أنماط القيادة

Writing Style

أنماط الكتابة

الإتصال والتواصل الإداري
له خصوصياته وضوابطه
وقواعده المميزة

الوثيقة الإدارية نمط كتابة
مميز له مبادئه،
خصوصياته وتقنياته

1- أهمية التوثيق والكتابة في علاقة بخصوصية الحوكمة العمومية

وثيقة خصوصية في علاقة
بخصوصية المرفق العمومي

وثيقة معقدة في علاقة بتعقيدات
الحوكمة العمومية



1- أهمية التوثيق والكتابة في علاقة بمجال تأثير الوثيقة

مجال تأثير الوثيقة الإدارية

المجال المباشر
لنشاط الهيكل



1- أهمية التوثيق والكتابة في العمل الإداري : مقولات

On écrit ce qu'on dit et on dit ce qu'on écrit...

**On écrit parce que personne
n'écoute...**

Georges Perros

**Les paroles s'envolent, les écrits
restent...**

PROVERBE LATIN

**Le plus important de tous les talents est de
n'utiliser jamais deux mots
quand un seul suffit....**

Thomas Jefferson

1- أهمية التوثيق والكتابة في العمل الإداري : مقولات....

Vous pouvez avoir des idées brillantes mais si vous savez pas les communiquer, elles ne vous mèneront nulle part...

Lee Lacocca

**حتى لو لديك أفكارا رائعة، إن لم تستطع التعبير عنها بوضوح
فإنها لن تترجم إلى نتائج...**

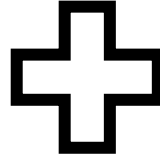
More you cleaver in business writing, more likely you'll get the reponse that you want... Business and administrative communication

**كلما كنت ماهرا في كتابة مراسلات الأعمال، كلما حصلت
على الإستجابة التي تريدها من متلقي الرسالة.....**

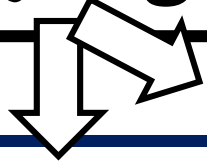
Dans tout ce qu'on écrit, on se caractérise...

2- أهمية الوثائق والمراسلات الإدارية وحتمية العناية بها

وسيلة عمل أساسية لآداء
المهام والإضطلاع
بالمسؤوليات وضمان السير
الأمثل للمرفق العمومي (R2)



تمثل مرجعية قانونية وإجرائية
لمختلف أنشطة ومهام
ومسؤوليات الإدارة العمومية
المعنية (R1)



مصدر إنطباعات
وتقييمات
وردود أفعال
(R5)

أهم وسيلة إتصال
وأساس الهوية
الإتصالية
(R4)

تنشئ حقوقا
والتزامات للهيكل
والمتعاملين معه
(R3)

تحمل مسؤوليات شخصية أو هيكلية في علاقة بالمضامين
والإجراءات وإحترام القانون وشرعية القرارات (R6)

2- التعريف بالوثيقة الإدارية : هل من قوانين تنظم وتعرف الوثيقة الإدارية

لا وجود لنص قانوني عام مرجعي جامع ينظم الوثيقة الإدارية شكلا ومضمونا أو في مستوى الآثار والمسؤوليات المترتبة عنها

جميع النصوص المقترنة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالحوكمة العمومية، تؤسس لمبادئ عامة، لالتزامات وحقوق وضوابط وشروط إجرائية وشكلية في علاقة بالوثيقة الإدارية. (r7)

2- التعريف بالوثيقة الإدارية : الوثيقة الإدارية كوسيلة عمل

الوثيقة الإدارية هي أحد أهم الوسائل والمحركات والروافع والإطار المرجعي التي تعتمد عليها الإدارة بهدف تأمين وتحقيق المهام والمسؤوليات المنوطة بها في إطار مجموعة من المبادئ و الضوابط القانونية والإجرائية التي تحكم وتنظم الحوكمة العمومية.

2- التعريف بالوثيقة الإدارية : مجال الوثيقة الإدارية

تشمل الوثيقة الإدارية جميع المهام والمسؤوليات التي تضطلع بها الإدارة من **تخطيط، تنسيق، تنظيم، قيادة، إتصال، مراقبة....** ويمكن أن تكون **موثقا** لجميع هذه المهام أو **منطلقا** لها.

لا تقتصر الوثيقة الإدارية على ما تنتجه الإدارة بل تشمل **جميع الوثائق الملزمة أو الواردة، في إطار غرض وظيفي، حيث تخلق واجبات ومسؤوليات في التعهد والمتابعة والإلتزام بمقتضياتها ...**

1- أهمية التوثيق والكتابة في علاقة بمجال تأثير الوثيقة الإدارية

قوانين	مبادئ عامة	ضوابط	إجراءات	مسؤولية
سلطة هرمية	نفوذ	صلاحيات	حقوق	إلتزامات
مهمّة	أهداف	ميزانية	وسائل	إمكانيات
تدخلات	عقود	إتفاقيات	تراخيص	خدمات
حوكمة	تخطيط	برمجة	تنظيم	هيكله
متابعة	توثيق	تقييم	تدقيق	مساءلة
نزاعات	خلافات	تضارب مصالح	أخطاء	تجاوزات
تواصل	مطالب	إجابات	تفاعلات	توضيحات
				بلاغات

الوثيقة الإدارية

جميع الوثائق التي تعتمد عليها وتستعملها الإدارة في أداء مهامها

وثيقة واردة

شخص

هيكل

وثيقة
صادرة

شخص

هيكل

وثيقة
مرجعية

خارجية

داخلية

لغرض مهني أو وظيفي

3- التعريف بالوثيقة الإدارية : مراحل الإعداد والمتدخلين

الحدث المنشئ للوثيقة :
داخلي / خارجي /
قانوني / إجرائي
/ عرضي / دوري

تقييم أهمية الوثيقة:
الموضوع / الآجال /
المسؤولية /
المصدر / الوجهة

التعهد بالوثيقة :
تجميع معطيات /
التحرير المراجعة

التأشير، الإمضاء، التسجيل

مرحلة الإرسال،
التسليم أو التسليم

مرحلة التنفيذ
والمتابعة

مرحلة الحفظ
والأرشفة

مكتب الضبط

المصلحة الفنية

المصلحة المالية

المصلحة القانونية

هيكل الرقابة والتدقيق

المجالس التمثيلية

المحرر

الراقن

المؤشر

الممضي

الممضي

الساعي

4- المبادئ العامة للوثيقة الإدارية

★ القانون

الهرمية

★ الأهلية

★ الحياد

الشفافية

المساواة

الموضوعية

المباشرة

الإيجاز

الدقة والوضوح

★ اللباقة

الإستمرارية

المعطيات
الشخصية

السـر المهني

★ المسؤولية

4- معايير تصنيف الوثيقة الإدارية :

مجال تأثير الوثيقة
والأطراف
المعنية (r10)

المصدر، الهيكل
ومسار ووجهة
الوثيقة (r9)

الخطورة، المسؤولية
أو السرية (r8)

شكل الوثيقة
ومحاملها (r13)

الإلتزامات المترتبة
عن الوثيقة (r12)

طبيعة وخصوصية
الوثيقة (r11)

لكل من هذه الأصناف تعامل مميز في مستوى العناية، الآجال، المتدخلين، الإجراءات المصاحبة، مستوى التدقيق والتفاصيل والمؤيدات، المعجم اللغوي والمفردات المعتمدة، الشكل...

5- أنواع الوثائق الإدارية وخصوصياتها

تتخذ الوثيقة أشكالاً متعددة ومختلفة، أهمها، والأكثر استعمالاً : المراسلة، الإحالة، محاضر الجلسات، التقارير، المذكرات، البلاغات، الإعلانات، الوثائق المالية، العقود، كراسات الشروط، المقررات....

تختلف في مستوى الضوابط الشكلية والمضامين ومنهجية الإعداد والتقديم، لكن جميعها تخضع لنفس المبادئ العامة الملزمة.

5- أنواع الوثائق الإدارية وخصوصياتها

المراسلة

الإحالة

محضر الجلسة

التقارير والتحقيقات

نصوص قانونية
وترتيبية

أدلة إجراءات

علامات الجودة

العقود والإتفاقيات

المذكرة

البلاغات

الإعلانات

الوثائق التعريفية

كرّاس الشروط

طلب العروض

الإستشارات

محاضر الإستلام

ترشحات

وثائق منمذجة
مالية، GRH ..

الإستجواب

تضلم / شكاوي

6- تطوير المهارات وتقنيات تحرير الوثائق الإدارية :

هيكل الوثيقة الإدارية : الشكل والمضمون

ضوابط الشكل
والمضمون

الهيكل وتنظيم
الوثيقة



التنسيقات
الوجوبية



أهم الوثائق الإدارية

المراسلة، المحاضر، التقارير، الإحالة، الإعلان، البلاغ، المذكرة،
الإستجاب، الوثائق المنمذجة،

أهم الوثائق الإدارية الشخصية

مطلب ترشح، طلب توضيحات، تظلم أو اعتراض، تقرير

6- تطوير المهارات وتقنيات تحرير الوثائق الإدارية :

الأخطاء الشائعة وسبل تفاديها

الإخلالات القانونية
والإجرائية

الإمضاء دون أهلية أو
تفويض أو تكليف

التعهد بقرارات أو
إلتزامات دون
صلاحيات

الإطالة، التكرار،
الحشو

إستعمال مفردات
معقدة أو غير دقيقة

غموض الموضوع أو
تناول عدة مواضيع

التقديم والشكل النهائي
للوثيقة

أخطاء تتعلق بالتوقيت،
التواريخ والآجال

أخطاء تتعلق بالجهة
المعنية بالمراسلة

التسرّع، الإنفعال،
الشخصنة،

النسخ وإعتماد النماذج
الجاهزة

الأخطاء اللغوية أو
عدم دقة المعطيات