

المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
والتعليم العالي والبحث العلمي



المملكة المغربية
وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني
والتعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجهوي لمهن التربية والتكوين جهة الدار البيضاء - سطات
الفرع الإقليمي - الجديدة
مسلك أطر الإدارة التربوية - أطر الدعم التربوي

مكونات مهام أطر الدعم
في مجال تدبير مؤسسات التربية والتكوين:
مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مفهوم التدبير

- يقصد بالتدبير مجموعة من التقنيات التي تستعملها مؤسسة أو منظمة أو مقالة ما لتحقيق أهدافها العامة والخاصة.
- تتمثل تقنيات التدبير في: التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والمراقبة و التخفيض.
- وقد يعني التدبير مجموعة من الأشخاص الذين يديرون الإدارة أو المقالة أو المؤسسة أو المنظمة، سواء أكانوا مديرين، أم مدبرين، أم أطرا، أم مسيرين، أم موجهين...
- وبصفة عامة، يعني التدبير مجمل التقنيات التي تعتمد عليها الإدارة لتنفيذ أعمالها وتصريفها. وغالبا ما يتخذ التدبير طابعا كميا باعتماده على المعايير الكمية القائمة على الإحصاء الرياضي و المحاسباتي.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مفهوم التدبير الإداري

• انتقل مفهوم التدبير الإداري من الاعتماد على الرئاسة والتسيير الفردي إلى مفهوم يعتمد القيادة الجماعية والعمل التشاركي، لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بإدخال تقنيات التدبير المقاولاتي إلى القطاع العام وعبر تبني المقاربة الثلاثية (الاقتصاد – الفعالية – النجاعة).

• ومن هنا أصبح دور المدير يقوم بعدة مهام وهي:

- المبادرة والتصرف واقتراحات حلول جديدة تسهم في إثراء العمل الإداري،
- التشاور والتشارك والإنصات للفرقاء وتعزيز تبنيهم للعمل،
- التواصل مع المربين والمتعلمين والشركاء،
- التنشيط الفعال لمجالس المؤسسة ولأدوار العاملين بها،
- تنسيق أعمال المجالس وأعمال المدرسين.

مفهوم التدبير التربوي

- لإنماء كفاية التدبير التربوي داخل المؤسسة التعليمية لابد للعناصر البشرية المكلفة بإدارتها أن تتوفر على مجموعة من الكفايات والمهارات والتقنيات في تنظيم العمل التربوي، وسهر على تحسين تنفيذ المناهج وتنظيم إعداد الأنشطة المدرسية الداعمة والمندمجة، وتيسير استعمال مصادر التعلم، والإشراف على تأطير الأساتذة، وتقويم عمليات التعلم والتعليم.
- لذا يستلزم على المدير ان يكون قادرا على استيعاب وتمثل مجموعة من العناصر أهمها :

- تنظيم العمل التربوي،
- تحسين تنفيذ المناهج والأنشطة التربوية،
- تأطير الأساتذة والقيام بعمليات التوجيه والتتبع.

وظائف التدبير

• **التخطيط :** الإعداد القبلي لأي عمل لأخذ القرار ولتحديد ما سيتم إنجازه، أي أن على الإدارة ان تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة. المراحل العامة للتخطيط فهي:

1. تحديد الأهداف ،
2. جمع المعلومات،
3. وضع الافتراضات،
4. تحديد البدائل،
5. التنفيذ وتقويم النتائج.

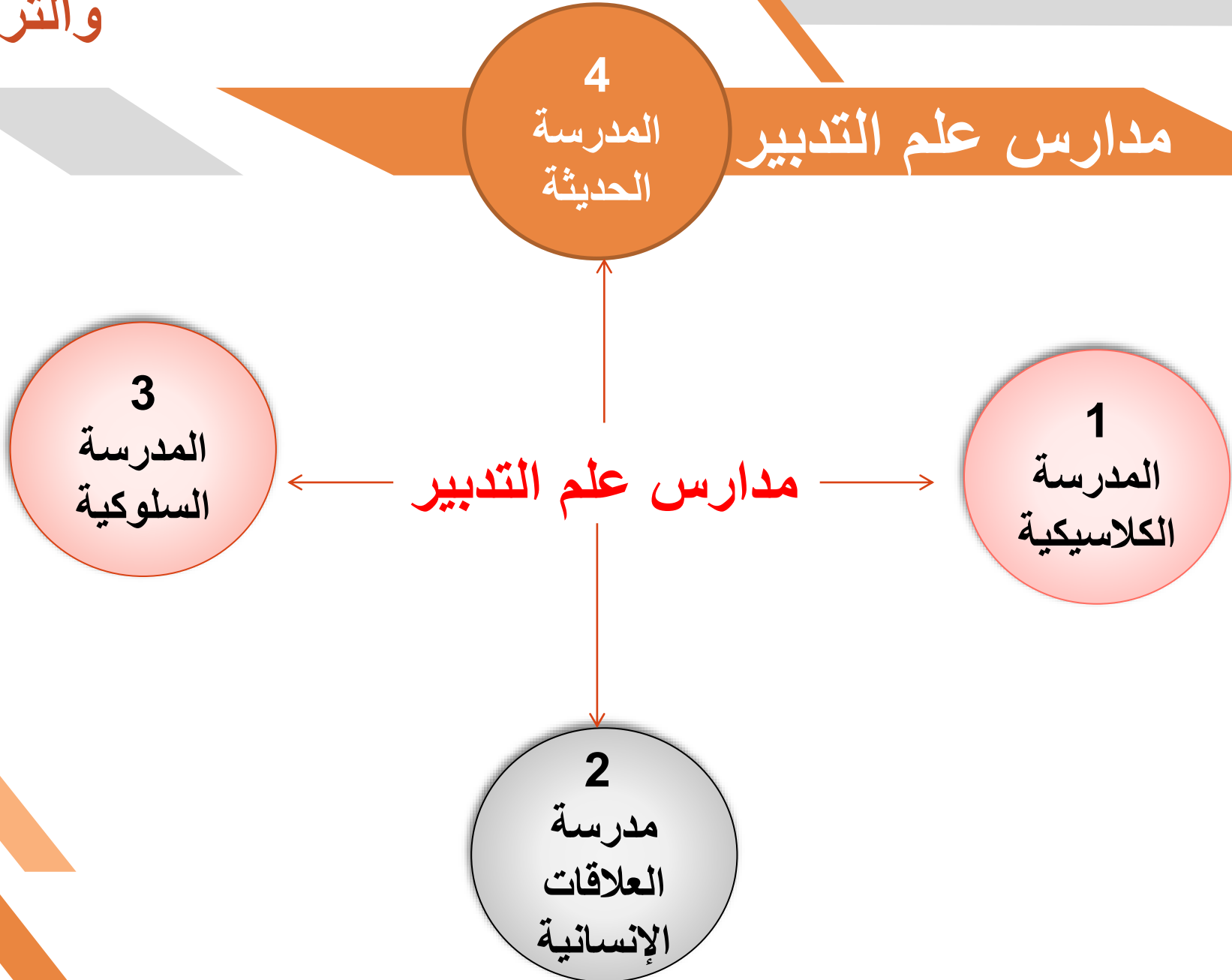
• **التنظيم:** تحديد مسار وكيفية إنجاز العمل و استعمال الموارد مع توزيع المهام.

وظائف التدبير

- القيادة : فن استخدام الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف محددة ومدرسة كما نعي أيضا مقدرة فرد أو شخص ما في التأثير على آخرين من أجل تنفيذ أهداف معينة. القائد يقوم بعمليتين :
- 1. التوجيه كقائد يوجه العملية التربوية ويسهر على حسن سير عمل العاملين بالمؤسسة ،
- 2. التنسيق: التوفيق والانسجام بين مكونات جميع العاملين.
- المراقبة : عملية تقويم للموارد المستثمرة و النتائج المحصل عليها فصد التيقن من احترام الأهداف و الخطط الموضوعة.
- التحفيز : ويقصد بذلك تهيئة الظروف المواتية المادية والمعنوية وتشجيعهم كي يقدموا أفضل ما لديهم ويلجأ إليه للدفع بشروط تحسين الأداء الإداري.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير



مدارس علم التدبير: المدرسة الكلاسيكية

• الاتجاه الأول:

يُعنى بالتنظيم العلمي للعمل من خلال التركيز على زاوية إنتاجية العمل.



FREDERIC TAYLOR
1915-1856



HENRY GANTT
1919-1861



مدارس علم التدبير: المدرسة الكلاسيكية

الاتجاه الثاني: أهم ممثليه: هنري فايول (Henry Fayol).

بني تدبير الإدارة على مجموعة من القواعد سمت المبادئ العامة للإدارة:

1. تناسب السلطة والمسؤولية: السلطة تعني الحق في إتخاذ القرارات وإصدار المعلومات، وأما المسؤولية فهي مقدار المسائلة الناتجة عن إعطائه هذا الحق ويجب أن تتناسب المسؤولية مع سلطه المخولة له.
2. الانضباط: يتحقق الانضباط عن طريق تطبيق الأنظمة العادلة للثواب والعقاب لضمان حسن سير العمل.
3. وحدة الأمر: بمعنى أن كل فرد عليه أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط لاغير.
4. إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: في حال تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة، يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة.

مدارس علم التدبير: المدرسة الكلاسيكية

الاتجاه الثاني:

5. التسلسل الرئاسي: المقصود به هو التدرج في الرئاسات وتحديد التبعيات الرئاسية الذي يتفق مع خطوط السلطة والمسؤولية.
6. المركزية: تمركز السلطات وحق إتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط، ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
7. إستقرار العمالة: لابد من الإختيار السليم للعمالة وتوفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران العمل وتركهم له، بحيث يعني المحافظة على إستمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة.
8. المبادرة: أي لابد من تشجيع روح الابتكار لدى الأفراد حتى يمكن تطوير المنشأة.
9. العدالة والمساواة: لابد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواء من حيث الأجور أو المكافآت أو غيرها .

مدارس علم التدبير: المدرسة الكلاسيكية

الاتجاه الثاني:

10. الهدف ووحدة التوجه: مساهمة كل الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوب فيها.
11. مكافأة العاملين: يجب أن يكافئ العاملون على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة، وأن يكون ذلك متناسبا مع الأعمال الذين قاموا بها.
12. النظام: النظام في تطبيق القواعد وفي إستخدام الخدمات والأفراد والأدوات.
13. تنمية روح الجماعة: يجب تنمية علاقات إجتماعية حسنة بين الموظفين، وتشجيع روح العمل ضمن فريق واحد وأن يشعر العامل أنه جزء مهم لنجاح الشركة لا عاملا فيها فقط.
14. روح التعاون: العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقا من شعار "الإتحاد قوة" بحيث يشكل هذا المبدأ أهم عنصر في تحقيق الأهداف المرغوب بها.



مدارس علم التدبير: المدرسة الكلاسيكية

الاتجاه الثالث:

اهتم بالبيروقراطية من خلال التركيز على السلطة في مجال الإدارة والاقتصاد، وتبيان أشكال تنظيمها. ومن أهم ممثليه: ماكس فيبر (Max weber) الذي قسم السلطة إلى أنواع ثلاثة:

1. السلطة الكاريزمية التي تعود إلى شخصية المسؤول التي تجعل الآخرين يلتزمون بأوامرها اقتناعاً وإعجاباً.
2. السلطة التقليدية القائمة على الأعراف والتقاليد والوراثة.
3. السلطة الوظيفية الرسمية (البيروقراطية).

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير

مدارس علم التدبير: مدرسة العلاقات الإنسانية

إذا كانت المدرسة الكلاسيكية مدرسة تقنية آلية، فإن مدرسة العلاقات ذات طبيعة إنسانية، تهتم بالعامل من حيث الجوانب النفسية والاجتماعية والإنسانية، وقد تبلورت أفكارها ما بين 1920 و1950م مع ألتون مايو (Alton Mayo).
أسماء أخرى سابقة مهدت لهذه المدرسة:



ROBERT OWEN
1858-1771



HUGO MUNSTER BERG
1916-1863



ELTON MAYO
2013-1926

مدارس علم التدبير: المدرسة السلوكية

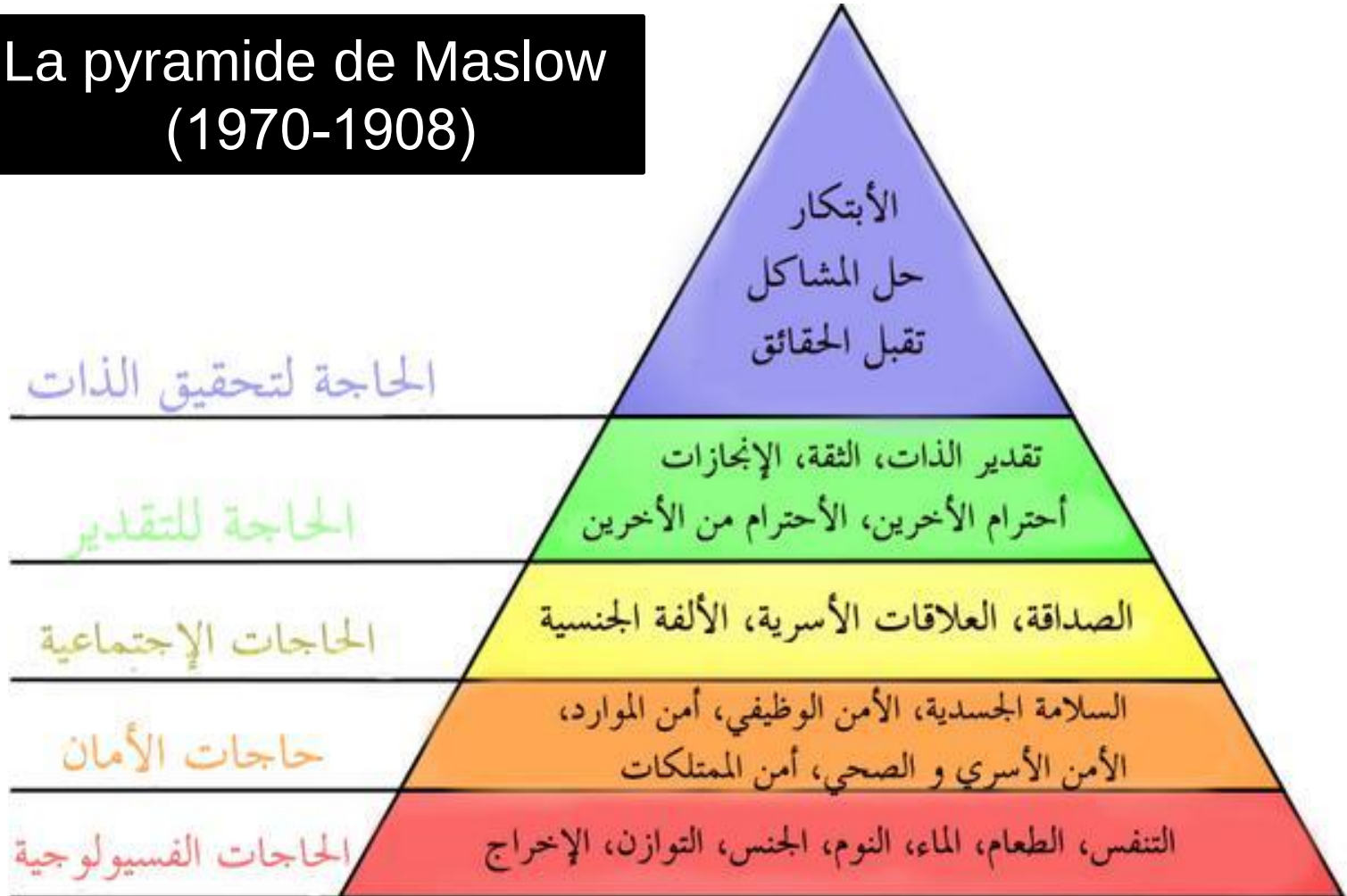


ترتبط المدرسة السلوكية بالمثير والاستجابة، ولها علاقة بمدرسة العلاقات الإنسانية. وتعني هذه النظرية أن تحقيق الفعالية الإنتاجية لا تكون إلا بالتحفيز المادي والمعنوي، وإشباع رغبات العمال وحاجياتهم العضوية والنفسية. وبالتالي فهي تركز كثيرا على مفهوم التحفيز من خلال ربط العلاقة بين العامل والمعمل. وإذا كانت مدرسة العلاقات تركز كثيرا على الحوافز المادية، فإن المدرسة السلوكية تركز على الحوافز المعنوية. ومن أهم نظريات هذه المدرسة نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) التي تنبني على مجموعة من الحاجات التي ينبغي تلبيتها وإشباعها، كالحاجة الفيزيولوجية، والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى احترام الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات.



مدارس علم التدبير: المدرسة السلوكية

La pyramide de Maslow
(1970-1908)



مدارس علم التدبير: المدرسة الحديثة

- لم يتأسس علم التدبير في الحقيقة إلا مع المدرسة الحديثة في سنوات الخمسين الأخيرة من القرن الماضي، وقد انقسمت هذه المدرسة بدورها إلى اتجاهات وتيارات مختلفة، ولكل تيار رواده ومفكره.
- ومن أهم هذه الاتجاهات نذكر:
- اتجاه طرق التدبير الكمية الذي يعتمد على الرياضيات والهندسة والإحصاء والمعلوماتية،
 - اتجاه السلوك التنظيمي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية بين المديرين وفرق العمال،
 - اتجاه نظرية النظم.
 - اتجاهات حديثة في مجال التدبير، مثل: أهمية عمل الفرق، وأهلية الأطر، وثورة معايير الجودة.

مدارس علم التدبير: المدرسة الحديثة

La théorie X Y : Mac Grégor (1906-1964)

نظرية Y	نظرية X
الافراد عندهم قدرات ، يضعونها تحت اشارة المنظمة الافراد يعملون	الافراد لا يحبون العمل ويفكرون فقط في الراتب الافراد لا يهتمون بأهداف المنظمة
لتحقيق أهداف المنظمة	
يجب تقديرهم، تشجيعهم واستغلال قدراتهم	يجب مراقبتهم، معاقبتهم وتهديدتهم

مدارس علم التدبير: دور التدبير

- علم التدبير نشأ وترعرع في أحضان علم الاقتصاد منذ القرن التاسع عشر الميلادي،
- تطور كثيرا في القرن العشرين وسنوات الألفية الثالثة، لتصبح نظرياته وتوجهاته تطبق في مجالات متنوعة ومختلفة، مثل: علم الإدارة، والتربية والتعليم، والسياسة، والثقافة، والتسويق، والصناعة، والتجارة، والمالية والأبنك...
- التدبير هو محرك التخطيط الاستراتيجي، مادام هو الأداة الإجرائية والتنفيذية والعملية والتطبيقية التي يمكن الاعتماد عليها.
- في وقتنا الحاضر يتعذر تحقيق الجودة الكمية والكيفية إلا بتمثل علم التدبير منهجا وسلوكا وفلسفة، مادام هذا العلم يقوم على التخطيط، والتنظيم، والقيادة، والتحكم، والتنفيذ، والمراقبة، والتغذية الراجعة.



مدارس علم التدبير: دور التدبير

يرى هنري مينتزبرج (Henry Mintzberg) بأن للتدبير أدواراً أساسية ثلاثة:

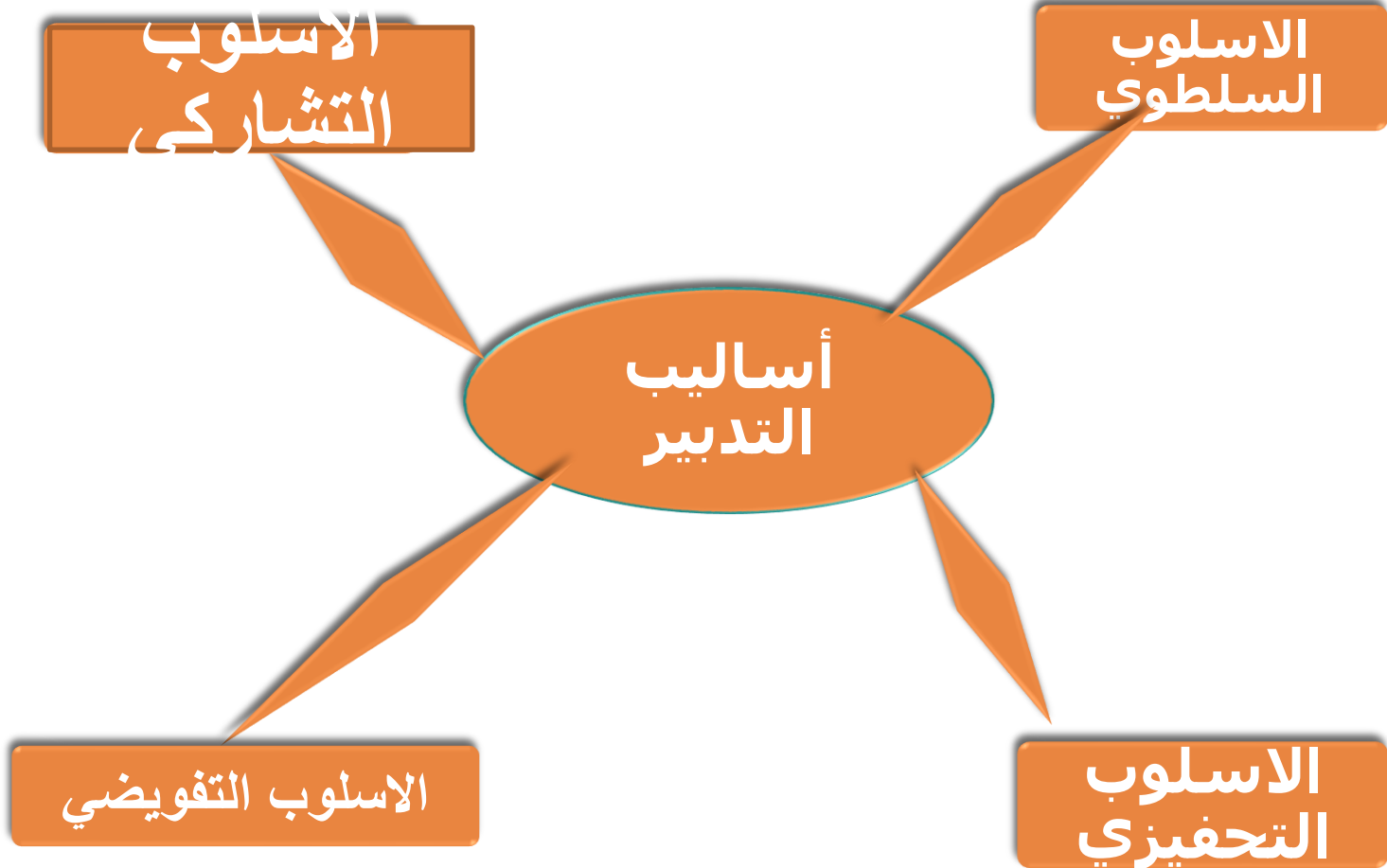
- دور علائقي،
- دور إعلامي،
- دور تقريري يتمثل في أخذ القرار الصحيح والصائب والحسم في ذلك.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتدبير

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير



أساليب التدبير الحديث



الاسلوب السلطوي

- اهتمام كبير ومقتصر على المهمة؛
- يعتمد على التعليمات، ومدى الامتثال لها ومراقبة الجودة و التنظيم؛
- يعتبر المستخدمين منفذين فقط؛
- المسؤول يعرف ماذا يريد ويفرض طرق العمل؛
- المسؤول لا يثق في مستخدميه؛
- المسؤول لا يمنح فرصة المبادرة لمستخدميه؛
- شعار المسؤول : " الخضوع للأوامر أو الاستقالة ".

الأسلوب التحفيزي

- يركز بالأساس على العلاقات الإنسانية وبدرجة أقل على المهمة؛
- يعتمد على قوة الإقناع للرفع من أداء المستخدم مع الإبقاء على أهمية توزيع الأدوار؛
- ينصت للمستخدمين، لكنه يحتفض لنفسه باتخاذ القرارات؛
- يستعمل الابتزاز الوجداني كأسلوب لفرض هيمنته؛
- شعار المسؤول : " أستمع لمقترحاتكم لكن أفرض قراراتي".

الأسلوب الإشرافي

- يركز بالأساس على العلاقات الإنسانية؛
- ينطلق من مبدأ أهمية تشجيع الأشخاص وتحفيزهم بدل إلزامهم؛
- يركز على التفاوض والإنصات والنصح؛
- يعطي للمتعاونين حق المبادرة والمشاركة في القرار؛
- يهتم أساساً بتطوير كفايات المتعاونين عبر التكوين.

الأسلوب التفويضي

- يعطي أهمية أقل لكل من المهمة والأشخاص؛
- يكتفي بتبليغ أوامر رؤساءه؛
- يتقيد بالمنهجية واحترام المساطر ويتجنب تحمل المسؤولية لوحده؛
- يركز على مبادرة الفاعلين وعلى مسؤوليتهم، ويتكيف مع مجازفاتهم في أخذ القرارات؛
- يساعد متعاونيه، على اتخاذ القرار المناسب لطريقة العمل.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير

اشكال التدبير الحديث: التدبير بالمشاريع Management par projets

العنصر الأساس	النظرة الشمولية لمشروع المؤسسة بكافة مكوناته.
مكونات المقاربة	التشخيص، الأهداف، برمجة الأعمال، توزيع المهام، التنفيذ، التقويم، المتابعة.
العلاقة بين المكونات	الأهداف والعمليات متكاملة ومتناسقة ومنسجمة فيما بينها.
شكل المخطط	يترجم المشروع إلى "خطة عمل" تشمل على الأهداف والعمليات وبرنامج الإنجاز وتوزيع المسؤوليات والمهام التركيز على التعلم،
المواصفات الأساس	الاستجابة لحاجات المؤسسة ، الاشتغال على خطة ذات عناصر متكاملة، مشاركة مختلف الفاعلين فيه بقيادة رئيس المؤسسة.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير

اشكال التدبير الحديث التدبير بالأهداف Management par objectifs

العنصر الأساس	الهدف
مكونات المقاربة	الأهداف العامة، الأهداف الإجرائية، القابلية للتنفيذ، كيفية التحقق من بلوغها.
العلاقة بين المكونات	يتفق العاملون بالمؤسسة على أهداف مشتركة يسعون جميعا لتحقيقها، دون أن تكون مفروضة، لا توجد فروق بين الأهداف من حيث مستوى أهميتها أو شموليتها، ترابط وتكامل بين الأهداف.
شكل المخطط	يأخذ المخطط شكل جدول يتضمن الأهداف والعمليات وتواريخ الإنجاز والمسؤولين على التنفيذ.
المواصفات الأساس	الوضوح والدقة، القابلية للقياس ، القابلية للإنجاز، المعقولية، الاستجابة للحاجات، تحديد مدة الإنجاز، الاتفاق عليها مع العاملين.

مفهوم ووظائف التدبير الإداري والتربوي

مجزوءة مكونات مهام أطر الدعم
ذ. عزيزبوخير

اشكال التدبير الحديث: التدبير بالنتائج Management par résultats

العنصر الأساس	النتيجة
مكونات المقاربة	النتيجة الاستراتيجية، النتائج الوسيطة، المؤشرات.
العلاقة بين المكونات	تشكل النتيجة الاستراتيجية العنصر الجامع الذي يوحد بين جميع النتائج الوسيطة، توجد فروق بين النتيجة الاستراتيجية والنتائج الوسيطة من حيث الأهمية والشمولية، توجد علاقة سببية بين النتائج الوسيطة والنتيجة الإستراتيجية.
شكل المخطط	يأخذ المخطط شكل شجرة للنتائج ترتبط النتيجة الإستراتيجية بالنتائج الوسيطة والمؤشرات المطابقة لها.
المواصفات الأساس	التمييز بين النتائج الوسيطة والنتيجة الإستراتيجية، القابلية للتحقيق، القابلية للقياس بواسطة مؤشرات إنجاز محددة، وضوح علاقة النتائج الوسيطة بالنتيجة الإستراتيجية.

الخصائص المشتركة للمقاربات

من حيث الغاية

تشكل الطرائق الثلاث مقاربات تعتمد التدبير المعقلن والهادف. تتوخى الطرائق الثلاث الفعالية و النجاعة في استعمال الموارد. تختلف الطرائق الثلاث عن المقاربة التقليدية التي تنبني على تطبيق التعليمات والمساطر الإدارية .

من حيث المستلزمات

تشخيص وضعية المؤسسة، تشكيل فريق العمل و تفعيله، القيادة الفعالة، البناء على أساس الحاجات و الموارد المتاحة، التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتتبع، استعمال مؤشرات للإنجاز في التقويم والتتبع.

من حيث المتطلبات

صياغة العناصر الرئيسية، وضع المؤشرات والتأكد من وضوحها وقابليتها للقياس، توضيح العلاقة بين المكونات المختلفة.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ تعريف القرار الإداري:

القرار الإداري هو كل تصرف قانوني يتم الإفصاح من خلاله عن إرادة الإدارة التي يترتب عنها آثارا قانونية يكتسب المخاطبون فيها حقوقا أو يلتزمون بواجبات سواء كان ذلك القرار تنظيميا أو فرديا أو جماعيا.

❖ طبيعة القرار الإداري:

أن يقوم كل قرار إداري على سبب يبرره، مما يجعله يتسم بالمرجعية القانونية أو الواقعية التي تبرر صدوره.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ خصائص القرار الإداري :

أن يكون صادرا عن جهة إدارية، أن يكون صادرا عن أصحاب الاختصاص، أن تترتب عنه آثار قانونية.

لا يمكن للقرار الإداري أن ينتج آثارا قانونية ما لم يتم تبليغ المعني بالأمر وتعليل القرار الصادر.

❖ أهمية تبليغ القرار الإداري :

يتم تبليغ القرار الإداري:

- إما بالنشر عن طريقة الجريدة الرسمية بالنسبة للقرارات التنظيمية.
- عن طريق كتابة الضبط أو المفوض القضائي أو البريد المضمون مع الإشعار بالتوصل فيما يخص القرارات الفردية والجماعية.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصينه وأسلوب التواصل

❖ أهمية تعليل القرار الإداري :

يتم تعليل القرار الإداري بإبراز المعطيات القانونية والواقعية التي بني عليها هذا القرار.
أن يكون مبررا تبريرا منطقيا ومشروعا.

❖ تحصين القرار الإداري :

نصت المادة 20 من القانون رقم 90/41 المحدث للمحاكم الإدارية على ما يلي "كل قرار إداري صدر من جهة غير مختصة أو لعيب في شكله أو لانحراف في السلطة، أو لانعدام التعليل أو لمخالفة القانون يشكل تجاوزا في استعمال السلطة يحق للمتضرر الطعن فيه أمام الجهة القضائية المختصة".

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصينه وأسلوب التواصل

❖ تحصين القرار الإداري :

انطلاقاً من المادة 20 يتضح بأن القرار الإداري المحصن ضد دعاوى الإلغاء يتسم بالصفات التالية:

- أن يكون صادراً عن ذوي الاختصاص.
- أن يخلو القرار من أي عيب من العيوب الشكلية
- أن يخلو القرار من أي عيب من عيوب الانحراف في استعمال السلطة
- أن يخلو القرار من أي عيب من عيوب انعدام السبب
- أن يخلو القرار من أي عيب من العيوب المتعلقة بالخطأ في التكييف القانوني
- أن يخلو القرار من أي عيب من العيوب المتعلقة بمخالفة القانون
- أن يخلو القرار من أي عيب من العيوب المتعلقة بالمس بقاعدة الحقوق المكتسبة

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ أسلوب التواصل الإداري :

اختارت الإدارة أسلوبا خاصا لمخاطبة المتعاملين معها، وهذا الأسلوب الإداري له مبادئ يتميز بها وهي :

1 - احترام التسلسل الإداري:

خضوع الرؤوس لرئيسه، توجيه المراسلة عبر قناة الرئيس وتحت إشرافه، تلقي التعليمات من الرئيس ، حمل المراسلات اسم الإدارة التي ينتمي إليها الموظف

2- المسؤولية:

توقيع المراسلات، بيان الجهة الموقعة، الإشارة إلى صفة الموقع، الابتعاد عن ضمير المبني للمجهول تطبيقا لمبدأ المسؤولية الإدارية.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ أسلوب التواصل الإداري :

3-الموضوعية :

أن الإدارة مرفق عام غرضها الأساسي خدمة الصالح العام وتحقيق المنفعة العامة بعيدا عن المصلحة الشخصية. لذا يكون الأسلوب الإداري محايدا وفعالا وشفافا.

4-الحذر :

ويقتضي مبدأ الحذر من محرر المراسلات الإدارية انتقاء الجمل والكلمات والتعابير المرنة، لأن من شأن عدم التقيد بميزة الحذر أن يورط الإدارة وتصبح ملتزمة تجاه الغير.

5-اللباقة والمجاملة:

استعمال عبارات وجمل مرنة ومتحضرة ولبقة، لكونها مظهرا من مظاهر احترام التسلسل الإداري وإعطاء انطباع إيجابي على الصورة الخارجية للإدارة في تعاملها مع الغير.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ أسلوب التواصل الإداري :

6-الوضوح:

الجودة والأناقة والدقة والبلاغة في الأسلوب الإداري الذي له ارتباط وثيق مع السلطة العمومية والعلاقة مع المواطنين وخدمة الصالح العام، مما يجعل الأسلوب الإداري بعيدا عن الإستطرادات والجمال الاعتراضية الزائدة والصيغ الأكثر تعقيدا.

7-الشمولية :

أن يكون الأسلوب الإداري عاما وخاليا من الأخطاء النحوية واللغوية والحشو.

ماهية القرار الإداري وكيفية تحصيله وأسلوب التواصل

❖ أمثلة عن الوثائق الإدارية وتصنيفها:

1- وثائق إدارية عامة : ورقة الإرسال، الرسالة، الرسالة الدورية.

2- وثائق إدارية للإخبار : المذكرة ، التقرير الموجز (عرض حال)، التقرير المفصل، البرقية، الإعلان، البلاغ، الاستدعاء، الدعوة، بطاقة المعلومات.

3- وثائق إدارية للإثبات: المحضر، محاضر الاجتماعات، الالتزام، الشهادة.

4- وثائق إدارية للتعليمات أو السلطة : المنشور ، التعليمات، المذكرة الإدارية، أمر القيام

بمهمة، الإنذار، الأمر.

نموذج من القرارات الإدارية الملغاة بسبب عدم التبليغ :

❖ قرار المجلس الأعلى عدد 906 بتاريخ 11/12/2003، ملف إداري عدد
876/4/1/2003 :

قضية السيدة ب. أ. "...حيث إن ثبوت تبليغ الإنذار بالعودة إلى الوظيفة ... يجعل الاحتجاج
بمقتضيات الفصل 75 مكرر من قانون الوظيفة العمومية بدون محل كما أن السبب
الذي يبرر إلغاء قرار العزل هو عدم سلوك المسطرة التأديبية العادية في اتخاذها..."

نموذج من القرارات الإدارية الملغاة بسبب عدم التعليل :

❖ الحكم عدد 8 المؤرخ في 10/01/2006 في الملف رقم 475/4 المحكمة
الإدارية بفاس :

قضية السيد ح. ب. والقاضي بإلغاء قرار السيد النائب بعدم نقل المدعي "...خاصة وأن
السيد النائب الإقليمي المطعون في قراره لم يدل بما يبرر بقبول اختياره للأستاذة أ.م. من
أساتذة مادة العلوم الطبيعية العاملين بالمؤسسات المتواجدة في الإقليم وذلك خارج نطاق
الحركة الانتقالية المحلية.