



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي - البليدة 02 -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

- الشهيد طالب عبد الرحمان -



قسم العلوم التجارية

دروس عبر الخط في مقياس الاتصال و التحرير الاداري

الفئة المستهدفة من الطلبة:

السنة الثانية ماستر تخصص: مالية وتجارة دولية

من إعداد:

د/ دحيه جمال الدين

السنة الجامعية: 2022 / 2023

محاضرات في مقياس الاتصال والتحرير الإداري المحور الاول: الاتصال

مقدمة

الترويج عبارة عن عملية اتصال بين البائع والمشتري أو بين المصدر و المستورد ، و الترويج الدولي يعني نقل رسالة من الشركة المصدرة إلى المستورد المشتري أو المستهلك أو الوسيط ، بهدف الحصول على المعلومات ودراسة سلوكهم الاستهلاكي و إقناعهم و جعلهم أكثر تقبلا لمنتجات الشركة ، بمعنى نقل رسالة من المؤسسة إلى الزبائن أو المشتريين أو الوسيط بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات المؤسسة أو كيفية التعامل معها وهي بذلك تجعلهم أكثر رغبة و تقبلا لمنتجاتها.

و الترويج على نطاق دولي لا يختلف بعناصره الأساسية عن الترويج المحلي، بل قد يضيف اعتبارات أخرى قد لا تظهر على نطاق محلي نتيجة تركيبة البيئة وتعقيداتها من مجتمع لآخر .

المطلب الاول: ماهية الترويج او الاتصال

الترويج هو العنصر الرابع من عناصر المزيج التسويقي، و الذي يقصد به اتصال المؤسسة بمستهلكيها المختلفين، بهدف الحصول على المعلومات ودراسة سلوكهم الاستهلاكي، و كذلك يعرف المزيج التسويقي بأنه:"التنسيق بين جهود البائع في إقامة منافذ المعلومات، وفي تسهيل بيع السلعة أو الخدمة أو في قبول فكرة معينة" ، و كذلك هو خلق الوعي، إثارة الاهتمام، خلق الرغبة وحث المستهلك على طلب السلعة ، و يسعى الترويج عموماً إلى تدعيم صورة المؤسسة منتجاتها في الأسواق الدولية ، و عليه فهو نشاط أساسي لكل مؤسسة و خاصة في ظل المنافسة، فلا يمكن لأي مؤسسة تقوم بالبحث عن العملاء و المستهلكين الاستغناء عنه ، و كذلك يجري اختلاف مواقف المؤسسات ومنتجاتها وأسائها من سوق إلى سوق آخر، و هذا يجرنا إلى توقع اختلاف في طبيعة عناصر المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي ، تنشيط المبيعات...إلخ) باختلاف الأسواق .

الفرع الأول: مفهوم الترويج و أهميته

أولاً: تعريف الترويج او الإتصال

يعرف الترويج الدولي بأنه: "مجموعة من الاتصالات التي يجريها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء".

الترويج الدولي يعني نقل رسالة من الشركة المصدرة إلى المستورد (المشتري أو المستهلك) أو الوسطاء بهدف إقناعهم و جعلهم أكثر تقبلاً لمنتجات الشركة ويتم الاتصال باستخدام المكونات الترويجية المتعددة والتي تسمى بمكونات المزيج الترويجي الدولي.

كما يعرف بأنه عبارة عن نقل رسالة من المؤسسة لو المشتري أو المستهلك أو الوسطاء بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات المؤسسة أو التعامل فيها وهو بذلك يهدف إلى جعلهم أكثر تقبلاً لمنتجاتها، وذلك عن طريق إعلامهم بالرسالة التي تفصح عن وجود منتج ذو خصائص فريدة معينة أو بتوليد اتجاهات ايجابية نحو المنتج أو بتعديل اتجاهاتهم نحوه أو زيادة تفصيلاتهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج المؤسسة . فالترويج إذا هو أداة الاتصالات التسويقية للمؤسسة بالرغم من أن الكثير من الكتاب ينظرون إلى الاتصالات التسويقية من مفهوم واسع على أنها تتكون من كافة عناصر المزيج التسويقي، فكل عنصر من هذه العناصر وكل قرار يتخذ داخل إستراتيجية التسعير أو التوزيع إنما يؤدي مهمة اتصالية معينة ويعطي معنى معين من مجموع المنافع التي يحصل عليها المستهلك إما من وجهة نظر ضيقة فيمكن النظر إلى الاتصالات التسويقية على أنها تتكون من كافة الأنشطة التسويقية التي لها طبيعة اتصالية ونعني بها المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي.....الخ).

و حسب (Kotler) يتضمن إتصال المؤسسة مجموعة الإشارات المرسله من طرف المؤسسة إلى محيطها "الزبائن ، الموزعين، الدولة.....الخ.

وبعبارة أخرى فإن الإتصال هو صوت المؤسسة الذي يسمح بإعداد التواصل والحوار مع الزبائن ,

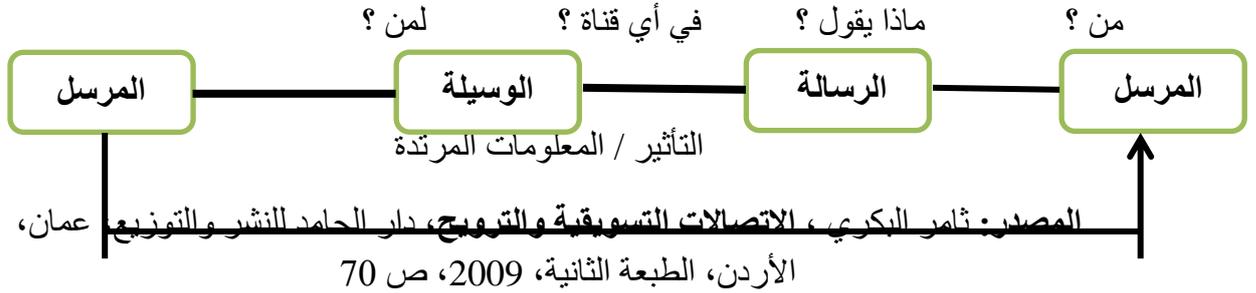
على اعتبار ان كل هذه الإشارات ليست من نفس الطبيعة وليست لها نفس الأهداف .

و الترويج حسب نفس الكاتب هو النشاط الذي يتم ضمن إطار أي جهد تسويقي وينطوي على عملية اتصال إقناعي.

ويعرفه "كينكيد" بأنه: « نظام اتصال متكامل يقوم على نقل معلومات عن سلعة أو خدمة، وأسلوب إقناعي إلى جمهور مستهدف من المستهلكين، لحمل أفراده على قبول السلع أو الخدمة مُروج لها وأنه لا بد من دور فعال ومشارك للترويج ضمن أي إستراتيجية ». .

وبالتالي يمكن التعبير عن عملية الاتصالات في مجال التسويق في شكل نموذج عام للاتصالات، كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم(1): نموذج الاتصال التسويقي



- المرسل : وهو مصدر الرسالة المطلوب إرسالها للمرسل إليه فقد يكون المرسل مؤسسة أو تاجر جملة أو تاجر تجزئة....الخ ؛
- الرسالة : وهي مجموعة من المعاني المطلوب إرسالها إلى المرسل إليه يتم تحديد محتواها بعد دراسة كل من دوافع واتجاهات المرسل إليه؛
- الوسيلة: وهي وسائل الاتصال التي تنتقل من خلالها الرسالة ويصد بها عناصر المزيج الترويجي ؛
- المرسل إليه: وهو محطة الوصول وهو الذي يستلم الرسالة .

ثانيا: أهمية الترويج " الاتصال "

للترويج أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمؤسسات أو المستهلكين على حد سواء وهي كالتالي:

1. بالنسبة للمؤسسات:

- ✓ تزيد الطلب على منتجاتها حيث أن الترويج الناجح يمكنه تحويل الطلب من سلعة على أخرى؛
- ✓ تمييز منتجات المؤسسة بما يمكن من التحكم في الأسعار؛
- ✓ استقرار المبيعات.

والدليل على تزايد أهمية الترويج هو رفع ميزانية الإعلان في الولايات المتحدة الأمريكية من 53 بليون دولار سنة 1980 إلى 233 بليون دولار سنة 2000، وهذه الزيادة تعكس نمو الاقتصاديات العالمية كما أنه يعكس حقيقة صارمة هي أن المسوقين حول العالم يدركون قيمة وأهمية الإعلان والترويج.

2. بالنسبة للمستهلكين: الترويج يوفر للمستهلك المعلومات حول السلع وخصائصها وحتى أماكن تواجدها مما يوفر له كل البدائل المتاحة في الأسواق.

3. بالنسبة للاقتصاد:

- ✓ يعتبر مجالاً هاماً من مجالات العمل؛
- ✓ يؤدي الترويج إلى زيادة المبيعات من السلع وبالتالي تخفيض تكاليف إنتاجها ومنه توفيرها إلى فئة كبيرة من المستهلكين؛
- ✓ يعتبر كجانب تعليمي للمستهلكين.

4. الأهمية الاجتماعية للترويج:

- ✓ رفع مستوى الوعي لدى الأفراد؛
- ✓ ترشيد استهلاك المواد التي تتصف بالندرة؛
- ✓ تشجيع القضاء على العديد من الظواهر السيئة في المجتمعات.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال او الترويج

يهدف الاتصال او الترويج إلى:

1. الإعلام: وهو تعريف المستهلكين الحاليين والمحتملين بالسلعة؛
 2. الإقناع: ويُقصد به إقناع الجمهور بفوائد ومنافع السلعة؛
 3. التذكير: وهو تذكير الجمهور وخاصة ذوي المواقف والآراء الإيجابية حول السلعة والخدمة ما يؤدي إلى احتمال إعادة طلبها من طرف المستهلك؛
 4. التعزيز: وهو زيادة الرضا لدى المستهلك بعد شرائها وتدعيم ولائهم لها و التحدث عنها وهذا بغرض تقوية الشعور بالرضا لديهم.
- كما يهدف أيضا إلى:

- ✓ عمل اتصال مبدئي مع العملاء المحتملين.
- ✓ إثارة اهتمام العملاء المحتملين بالسلعة.
- ✓ خلق صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة و منتجاتها.
- ✓ تدعيم موقف الآراء الحالية الإيجابية للمستهلكين حول السلعة أو الخدمة.
- ✓ العمل على تغيير الاتجاهات و الآراء والأنماط السلوكية السلبية للمستهلكين في الأسواق المستهدفة إلى إيجابية.

وتوجد أهداف أخرى بالغة الأهمية لسياسة الترويج والإشهار و بالخصوص:

- ✓ التعريف بالمنتج المصدر والمؤسسة المصدرة؛
- ✓ تلميع صورة المنتج والمؤسسة المصدرة؛

✓ التشجيع على البيع.

و فيما يتعلق بالوسائل اللازمة والفعالة في التسويق الدولي للقيام بالترويج نجد:

✓ أعظم الوسائل المستعملة للتعريف بالمنتجات والمؤسسة المصدرة تتمثل في المشاركة في المعارض الدولية، اللجوء إلى الانترنت والزيارة المباشرة للمشتري الأجنبي، وهذه الوسائل تترجم البعد العلائقي للتسويق عامة وللتسويق الدولي خاصة؛
قد تلجأ المؤسسة إلى المركزية أو اللامركزية في الإشهار، ونعني به أن تمنح لفروعها في الدول الأجنبية القيام بالإشهار أو أن تقوم بذلك.

كما ان هنالك ثلاث أهداف رئيسية للترويج في الأسواق الدولية:

✓ إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن الشركة:

تسعى الشركات التي تقوم بتسويق منتجها دوليا إلى إظهار صورة ذهنية لها لكافة المتعاملين معها ، وهي أول مهمة للترويج في السوق الدولية ، حيث قبل أن يبدأ الترويج بتعريف المستهلك الأجنبي بمنتج الشركة ، من الضروري أولا أن يعرفه بالشركة ذاتها و بأهدافها السابقة في الأسواق الأخرى ، علما أن المستهلك الأجنبي دائما ينظر إلى الشركة المصدرة أو (المستثمرة) على أنه كيان مادي أجنبي يستوجب التعامل معه بحذر و عدم الثقة الكاملة ، و يكون هذا هدف الترويج خاصة في المراحل الأولى لدخول الشركة للسوق الأجنبية ، هو إعطاء صورة ذهنية جيدة عن الشركة حتى تشجع المستهلك الأجنبي على التعامل المستمر معها ؛

✓ التعريف بمنتج الشركة:

إن المهمة الرئيسية للترويج هي تعريف المستهلك بالمنتج ومواصفاته وسعره و أماكن توزيعه وكيفية استخدامه وأماكن مراكز الخدمة و الصيانة التي يمكن اللجوء إليها، و تعتبر هذه المهمة من أصعب المهمات في السوق الأجنبية ، حيث لا بد من دراسة المستهلك الأجنبي و خصائص العوامل الثقافية المؤثرة في سلوكه ، حتى يتم تصميم الحملة الترويجية باللغة و الشكل الذين يثيرا رغبة المستهلك الأجنبي للاقبال على شراء المنتج

وتجدر الإشارة إلى أنه أية أخطاء في العناصر الترويجية قد تؤثر سلبا على الحصة التسويقية التي ستحققها الشركة في السوق الأجنبي، فمثلا تصميم رسالة إعلانية تحتوي على لغة لا يفهمها المستهلك الأجنبي ، أو قد يفهمها بعكس ما تهدف إليه قد يؤدي إلى آثار سلبية على مبيعات المنتج .

✓ تنمية الحصة التسويقية للشركة:

يعتبر الترويج أحد الأدوات الرئيسية التي تعتمد عليها الشركة لتنمية حصتها التسويقية في السوق الخارجية، فمن خلال الترويج يمكن إقناع المستهلك الأجنبي بالميزات التي تتوفر في منتج الشركة وتجعله متميزا بشكل أفضل على المنتجات المنافسة له، و النتيجة الطبيعية لذلك هو زيادة إقبال المستهلك الأجنبي على منتج الشركة ، بالإضافة إلى تحول بعض المستهلكين من شراء المنتجات المنافسة إلى شراء منتج الشركة ؛ الأمر الذي يزيد من الحصة التسويقية

المطلب الثاني: أنواع و خصوصية الاتصال

الفرع الاول: أنواع الإتصال

تتمثل أنواع الإتصال فيما يلي :

أولاً: إتصال المؤسسة: ويهدف إلى تعريف المؤسسة لجمهورها وشركائها "الموردون، المساهمين، العمال، المستثمرين..." أي له هدف إعلامي.

ثانياً: الإتصال المؤسسي: ويهدف إلى تعريف جمهور المؤسسة وعمالها بنظام القيم للمؤسسة.

ثالثاً: الإتصال عن طريق العلامة: تهدف العلامة إلى توجيه إختيارات للمستهلكين لتفادي المنتجات المقلدة وهذا بإعطاء المعلومات الضرورية لذلك من خلال خصائص المنتج، كما يسمح الإتصال عن طريق العلامة بالإحتفاظ بالإنتباعات الإيجابية للمستهلكين حول علامة المؤسسة و العمل على تطويرها، أي أن الإتصال عن طريق العلامة يستهدف مباشرة الرغبة لدى المستهلكين .

رابعاً: الإتصال عن طريق المنتج: وهذا من خلال عرض خصائص المنتج التقنية مثل الجودة وأدائه وكل الإيجابيات الأساسية التي يمكن أن يقدمها في حالة شرائه.

كما يشكل الإتصال عن طريق العلامة و الإتصال عن طريق المنتج مع بعضهم البعض ما يسمى بالإتصال التجاري بالمفهوم الدقيق.

الفرع الثاني: خصوصية الاتصال الدولي

تظهر خصوصية الترويج الدولي من خلال الصعوبات التي يواجهها السوق الدولي والمتمثلة فيما يلي:

✓ أولاً: الصعوبات المتعلقة بتعدد اللغات واختلافها

فتوجد أكثر من 200 لغة فعدد اللغات يفوق عدد بلدان العالم مما يؤدي إلى عدم التحكم في اللغة، وبالتالي صعوبة ترجمة المعنى الحقيقي للرسالة الترويجية المراد تبليغها حتى في البلدان المتشابهة للغة كالولايات المتحدة الأمريكية وانجلترا مثلاً، وصد التقليل من خطر الفهم الخاطئ للرسالة ينصح بتعزيز الرسالة الترويجية بصور ورسوم و ألوان تساعد في تقريب الصورة الحقيقية للرسالة .

✓ ثانياً: الصعوبات المتعلقة بتباين الثقافات وتدخلها

الاختلافات الثقافية و العقائدية وتباين عادات وتقاليد المستهلكين من بلد لآخر تطرح بقوة في مجال التسويق الدولي، مما يستوجب على السوق الدولي الفهم والإدراك الكبيرين لهذا البعد وذلك عن طريق إتباع والعمل بالدراسات القائمة حول المجتمعات من طرف المختصين والباحثين أو تكوين إطارات المؤسسة المسؤولين عن الاتصال في مراكز متخصصة في هذا المجال ؛

✓ ثالثاً: النظم والقوانين الخاصة بكل دولة

بالإضافة إلى القوانين الدولية التي تنظم كيفية سير عملية الترويج الدولي فان هناك قوانين ونظم داخلية خاصة بكل دولة تتماشى وخصوصية هذا البلد فالترويج الدولي عن التدخين أو الخمر أو إظهار نساء بأزياء معينة ممنوع في البلدان الاسلامية مثلاً.

✓ رابعاً: كثافة وسائل الإعلام المستعملة في العالم

فهناك فرق كبير في وسائل الإعلام المستعملة في عملية الترويج بين البلدان ويعود ذلك لدرجة التحكم التكنولوجي ومستوى المعيشة والتعليم بين الدول فنجد مثلا هناك أكثر من 3000 يومية في اليابان وتباع أكثر من 25 مليون نسخة من اليوميات في ألمانيا عكس ما هو حاصل في البلدان الفقيرة، حيث استعمال الإعلان في اليوميات يكون شبه معدوما لارتفاع مستوى الأمية والإعلان التلفزيوني غير مرغوب فيه لقلّة ساعات المشاهدة مما يصعب عملية الاتصال بالمشاهدين في بعض أسواق دول العالم، أما استعمال التكنولوجيا الحديثة كالإنترنت في عملية الترويج فهو مقتصر بين المؤسسات نظرا لحدائته وعدم التحكم فيه من طرف المستهلكين حتى في البلدان المتقدمة وغياب الثقة في الرسائل الترويجية على الإنترنت مما يحد من استعماله .

المطلب الثالث: الاستراتيجيات والنمط التنظيمي المناسب للاتصال الدولي

الفرع الاول: استراتيجيات الاتصال الدولي

أولا: إستراتيجية الاتصال الدولي النمطية

يقتضي هذا النوع سياسة اتصالية متجانسة ومتماثلة في كل الأسواق المحلية والأسواق الدولية على حد سواء، بغض النظر عن الاختلافات الثقافية المجتمعية الموجودة، تستعمل المؤسسة نفس الآليات الترويجية، نفس التموضع ، نفس الرسائل الإشهارية، نفس المفاهيم، نفس الشعارات slogan ونفس الإعلانات ونفس العرض ...الخ.

عندما نتطرق إلى النمطية في الحملات الاتصالية، تستهدف أساسا الدعائم الإعلانية، الكتابات، ومجريات الإشعار من خلال ترجمتها إلى اللغة الأجنبية للدول، وعليه فإن من النادر أن تكون هناك نمطية شاملة 100% أو نمطية مطلقة، لكن الدول التي تتقاسم نفس اللغة وكمثال GB. USA، جنوب إفريقيا AUSTRALIA هناك اختلافات ثقافية كبيرة بينها.

1-1- العوامل المؤثرة على انتهاج إستراتيجية نمطية الاتصال الدولي

أ- ميزانية محدود: الصلة الاتصالية النمطية لا تكلف كثيرا مقارنة بالمتكيفة، ولهذا نجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها إمكانيات مالية محدودة، تفضل هذا النوع من الاتصال الدولي.

ب- الخاصية الصناعية للمنتجات: على العموم فإن الإعلان للمنتجات الصناعية يمكن تنميته بسهولة مقارنة بالمنتجات الاستهلاكية، لأن المنتجات الصناعية متجانسة وعليه فإن شراءها واستعمالها وطريقة عملها موحدة ولا تتطلب تعقيدات مثل المنتجات الاستهلاكية.

ج- تجانس الأسواق وتوحد السلوكات: في بعض المنتجات ذات الخصائص لموحدة عالميا، فإن استهلاكها موحدة، وعليه فإن الأسواق التي تطلب هذه المنتجات لها نفس الحاجات، والتطلعات، ومحفزات الشراء، ونفس القيم الثقافية ونفس السلوكات الشرائية وتفرض خصائص يجب أن تتوفر في هذه المنتجات، مثلا المنتجات LUXE الرفيعة، بعض الملابس ، الصناعة الفندقية، النقل هي أمثلة عن هذه المنتجات.

1-2- إيجابيات الاستراتيجية النمطية

أ- اقتصاديات الحجم:

على مستوى التصميم، والتصميم الإعلاني، والإنتاج وعليه تقليل من التكاليف "الوكالة" للوسائل الإعلانية، على اعتبار أن الاتصال المتجانس النمطي لكل الأسواق يمكن من تقادي تكاليف التكييف من بلد لآخر.

ب- سرعة التنفيذ:

فيما يتعلق بالصلاات الإعلانية وغزو سريع للأسواق بفضل تنسيق دولي جديد، وتتضح هذه الخاصية من خلال بعث منتجات جديدة إلى الأسواق الدولية.

ج- تدعيم الصورة:

سواء صورة المنتج أو المؤسسة، وهذا عن طريق التنسيق الدولي والبعد الدولي الناتج عن النمطية.

د/- صورة عالمية موحدة ومنسجمة:

وهذا من خلال التوضع في العديد من الأسواق الذي يسمح بتوحيد صورة المنتج، المؤسسة والعلامة مما يمكن من تفادي confusion الغلط وخاصة إلى كان المستهلك متنقل دوليا عبر الأسواق، أو إذا كان هناك مشاكل في الوسائل الإعلانية في بعض الأسواق أو الدول.

ه/- سهولة اختيار بين وكالات الاتصال الدولي:

وهنا لا تطرح مشكلة من هي الوكالة الأكثر أداءا أو التي تبدع أكثر، لأن الأسواق موحدة والاتصال الدولي موحد للكل، وهذا ما يسمح بمراقبة الاتصال وهو عادة ما يكون ممتازا.

3-1- مساوئ النمطية

أ- ضعف الفعالية:

يمكن أن يشكل توحيد الاتصال الدولي خطرا على المؤسسة في بعض الأسواق المحلية، أين يجد المستهلك المحلي أن المنتجات والخدمات من خلال مثلا الإعلام لا توفر خصوصيات محلية وهو ما يدفعه إلى المؤسسات المحلية التي يرى على أنها تحقق هذه الخصوصيات، وهو ما يؤدي إلى خسارة حصص سوقية للمؤسسة الدولية أو يززع صورتها وصورة منتجاتها على المدى البعيد.

ب/- انعدام التحفيز:

عندما يتم تهميش الطاقم الإداري والفني للمؤسسة في إعداد السياسة الاتصالية، فإن هذا الفريق المحلي يعتبر أن السياسة الاتصالية لا علاقة لها باحتياجاته، وفي هذه الحالة يسبب في عدم التنفيذ الجيد والفعال لهذه السياسة الاتصالية.

ثانيا: إستراتيجية الاتصال الدولي المتكيفة

إن تكيف الاتصال يقتضي تكيف كل مركباته المختلفة مع الخصائص المحلية لكل دولة، وعليه تقوم المؤسسة بتصميم اتصال خاص لكل سوق مستهدف.

2-1- العوامل المحفزة على انتهاج إستراتيجية متكيفة للاتصال الدولي

أ- الفوارق الثقافية:

إلى جانب تجانس السلوكات للأفراد في بعض الأسواق والخصائص الملاحظة في بعض الأسواق وبعض المنتجات، تبقى العديد من الفوارق الثقافية قائمة ومؤثرة، على اعتبار أن الأفراد تختلف حاجاتهم، بغض النظر عن الحاجات الأساسية من جهة وطريقة إشباعها من جهة أخرى، فالمستهلكون عبر العالم لديهم عادات استهلاكية متعددة ومتغيرة وكذلك انطباعاتهم appreciation مختلفة حول الرسالة الاتصالية وعليه فإن تكيف سياسة اتصالية مناسبة ضروري بهدف معرفة المتطلبات الفعلية لكل مستهلك.

ب/- خاصية الاستهلاك الواسع للمنتجات:

تختلف المنتجات ذات الاستهلاك الواسع عن غيرها من المنتجات عموما وخاصة المنتجات الغذائية، حيث نجدها ترتبط بالجانب الثقافي والحضاري للسوق، ويصعب تنميط سياسية اتصالية خاصة بها إلا نادرا أو مزيج تسويقي موحد **uniforme** ج-/- **عدم توفر الدعائم الإعلامية:**

عندما تتوفر دعائم إعلامية خاصة في بعض الأسواق ولا تتوفر في أسواق أخرى، في هذه الحالة يجب تطوير وسائل إعلانية ووسائل خاصة حتى تتكيف مع الدعائم الإعلانية المتوفرة. د-/- **اختلاف اللغة:**

إن الاختلافات اللغوية تلزم ترجمة الرسائل وتبني كل الصعوبات التي تنجر على عملية الترجمة، حتى وإن اعتبرنا أن الإنجليزية هي لغة عالمية، إلا أنه يصعب توحيد السياسة الاتصالية وإجراء حملات إعلامية بهذه اللغة في العديد من الأسواق باستثناء المنتجات الصناعية أو المنتجات الاستهلاكية الموجهة إلى قطاع سوقي معين **ségment** يتوفر على مداخل مرتفعة ومستوى تعليمي عالي.

2-/- **إيجابيات السياسة الاتصالية المتكيفة**

أ-/- **احترام الخصوصيات والتطلعات المحلية:**

كل مؤسسة تتبنى مفهوم التكيف بشكل منهجي تزيد من قدرتها على تلبية تطلعات المستهلكين المحليين بما يتماشى مع التشريعات المحلية.

ب-/- **الصورة المحلية:**

تستطيع أن تكتسب المؤسسة صورة جيدة لأنها أخذت بعين الاعتبار الحاجات الخصوصية للسوق المحلي.

ج-/- **تحفيز الفرق المحلية:**

تدخل الفرق المحلية في إعداد سياسة اتصالية متكيفة وتنفيذها مما يقوم بتحفيزها.

2-3- **مساوى السياسة الاتصالية المتكيفة:**

أ-/- **تكاليف مرتفعة:**

لا تسمح الإستراتيجية الاتصالية المتكيفة أي لكل سوق من الأسواق من تطبيق اقتصاديات الحجم المستهدفة.

ب-/- **مخاطرة عدم التحكم في الأسواق:**

قد تؤثر على السياسة العامة للمؤسسة نظرا لكثرة التوجهات نحو كل سوق دولي على حدى.

ج-/- **غياب التعاضد: synergie**

إن اختلاف السياسات الاتصالية من سوق لآخر، حتى وإن كانت الأسواق متقاربة جغرافيا، لا يسمح بالتكامل ما بين العمليات داخل الأسواق وهو ما يؤدي إلى عدم التعاضد.

ثالثا: **إستراتيجية الاتصال الدولي النمطية - المتكيفة**

تعتبر هذه الإستراتيجية الوضعية وسطى ما بين الإستراتيجيتين السابقتين، حيث تسمح للمؤسسة بربط منتجاتها مع حاجات ورغبات المستهلكين.

3-1- **مزايا إستراتيجية الاتصال الدولي النمطية - المتكيفة:**

أ-/- **عولمة الصورة:**

من خلال التجانس تستطيع المؤسسة تحقيق صورة لها ولمنتجاتها، لأن السياسة الاتصالية وخاصة الإعلام يرتكز على المفهوم النمطي للرسالة والتموضع المتماثل وعليه تكون هناك تغييرات طفيفة لكي تتكيف مع خصوصيات المستهلك المحلي.

ب/- سهولة مراقبة الاتصال:

وخاصة فيها يتعلق بالوكالات الإعلانية الدولية لأن الإعلان الدولي من أهم عناصر الاتصال الدولي، حيث تقوم هذه الوكالات بإعداد حملات موحدة ومنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصوصيات المحلية.

ج/- إدماج الفرق المحلية:

حيث تقوم هذه الفرق المسؤولة عن إعداد سياسات اتصال محلي بتخطيط عملها وفقا للسوق والمنافسة.

2-3- حدود إستراتيجية الاتصال الدولي النمطية - المتكيفة:

أ/- التكلفة المرتفعة:

حيث تتكيف التكلفة مع كل دولة وتختلف باختلاف طبيعة الإنتاج للرسالة الإعلانية، طبيعة الدعائم الإعلامية.

ب/- صعوبة تنفيذ الرسالة الإعلانية:

وهذا نظرا لعدم مرونة سيرورة اتخاذ القرار وصعوبة المراقبة كذلك على الاقتراحات المحلية من طرف المسؤول عن الاتصال.

الفرع الثاني: معايير اختيار النمط التنظيمي للاتصال الدولي

أولاً: الأنماط التنظيمية للاتصال الدولي

1-1- المركزية: la decentralisation

تقوم المؤسسة الأم بتحديد الأهداف وتحضير الحملات لاختيار الوكالات الإعلانية، وتحديد وتقدير الميزانية اللازمة لذلك، بالإضافة إلى الرقابة le contrôle، وتكون كل القرارات على المستوى المركزي.

أ- إيجابيات الاتصال المركزي:

تضمن المركزية انسجام القرارات، وتحديد المسؤوليات في كل مهمة من المهام، كما تسهل الرقابة وتقلل من التكاليف، وهذا نظرا لوجود مركز واحد للقرار.

ب- حدود المركزية:

يمكن أن تؤدي المركزية إلى حدوث مشاكل بين المؤسسة الأم والفروع التابعة لها، حيث يؤثر هذا النوع من المشاكل على جودة تنفيذ السياسة الاتصالية التي تتبناها، كما تؤدي المركزية إلى صلابة أخذ القرارات، ويتضح هذا خاصة في حالات المنافسة الشرسة داخل الأسواق المحلية أو الدولية.

هذا النوع من التنظيم للاتصال يدفع بالمؤسسة إلى اللجوء إلى وكالة إعلانية دولية قادرة على تسيير الاتصال عبر كافة الأسواق.

2-1- اللامركزية la décentralisation

كل تتبنى إستراتيجية اتصالية مناسبة، أما المؤسسة الأم فتقوم بالإشراف والتنسيق فقط بين مختلف الفروع وتقدم الاقتراحات والتوصيات.

أ- إيجابيات اللامركزية:

كما هو معروف لدى المتخصصين في التنظيم، فإن اللامركزية تضمن مرونة في تنفيذ الحملات الإعلانية والقرارات المتعلقة بالسياسات الاتصالية، وتسمح بتحفيز فرق العمل المحلية، لأن هذه الفرق، الفروع، الموزعين.....تقوم بإعداد كل ما يتعلق بالاتصال، أما المؤسسة الأم فتقوم بالمتابعة عن طريق خلية متخصصة cellule de supervision، وهذا لمعرفة ومراقبة الميزانية المخصصة وطريقة تسييرها.

ب- سلبيات اللامركزية:

تقضي اللامركزية عن المساوى السابقة المركزية، لكن لديها مشكل جوهري ورئيسي وهو تسيير التكلفة، حيث تكون التكاليف مرتفعة جدا في أسواق ومنخفضة في أسواق أخرى، كما يتقلص دور المؤسسة الأم من حيث جودة الرقابة الشاملة على كافة فروعها، هذا النوع من التنظيم يتناسب مع إستراتيجية الاتصال المتكيفة على عكس المركزية التي تتناسب مع إستراتيجية الاتصال النمطية، كما لا توجد قيود في اختيار الوكالات المتخصصة.

1-3- التوافق la concertation

هي صيغة وسطى بين كل من المركزية واللامركزية، حيث يسعى هذا النوع من أنظم التنظيم إلى القضاء على المساوى الكبرى لهما، أي التكلفة للامركزية وعدم المرونة للمركزية.

أ- المزايا:

إن المؤسسة التي تنتهج هذا النوع من التنظيم للاتصال الدولي يعني بالضرورة أنها تتقاسم المهام والمسؤوليات ما بين الفرق وتمتلك خلية تنسيق على مستوى المؤسسة الأم، حيث تقوم هذه الخلية بإعطاء المحاور الأساسية للاتصال، وتحفظ بدور الرفض أو الاعتراض عن أي محور من محاور سياسة الاتصال على مستوى الفروع في الأسواق الدولية.

ب- سلبياتها:

حسب pasco Berho تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة PME يتبنى هذا النوع "النمط" التنظيمي للاتصال الدولي والتي تتشارك مع أعوانها ومورديها وشركائها لتنفيذ سياساتها الاتصالية في الأسواق الدولية، وهو ما يعطي لهذا الشكل ميزات عن غيره ويحد من سلبياتها.

ثانيا: معايير اختيار النمط التنظيمي

أ/ المعايير:

يجب أخذ ثلاث أبعاد أساسية بعين الاعتبار للقيام باختيار النمط التنظيمي وهي:

* المستهلك consommateur

* العلامة marque

* حالة المنافسة état de la concurrence

وفيما يلي شرح لكل بعد من الأبعاد على حدى:

أ-1- المستهلك:

يجب معرفة العادات الاستهلاكية، رغبات المستهلكين تجاه المنتجات المعروضة "سلوك المستهلك"، فمثلا منتج جديد موجه إلى قطاع سوقي متجانس وهو ما يسمح باختيار النمط المركزي للتنظيم عكس منتج آخر يرتبط بالثقافات الاستهلاكية "منتجات غذائية" مع العلم أن

الاستهلاك مختلف جدا انطلاقا من الفئات العمرية ages، الجنس والفئات socio- professionnelles، حيث يمكن معرفة أن اهتمام العائلة عامة يكون بالتلفاز، أما الفئة الشبابية فتهتم أكثر بالسينما، واهتمام أكبر للعنصر النسوي بالمجلات والراديو magazines واهتمام فئة الرجال بالجرائد والصحافة اليومية presse quotidienne

أ-2- العلامة:

تمكن العلامة المؤسسة من خلق صورة مختلفة لها، ومن سوق إلى آخر، واختيار علامة مناسبة وجيدة له أهمية بالغة، لأنه يشكل رأسمال هام للمؤسسة والذي سوف يساعدها حتما ما إذا ما أرادت الخروج إلى الأسواق الدولية، وعليه ينبغي على المؤسسة أن تقرر ما إذا أرادت تسويق منتجاتها تحت علامة معينة أم لا لأن تسويق منتج معين تحت علامة معينة يسمح باستغلال كل الوظائف المرتبطة بالعلامة ومن أهمها التعريف الجيد، حيث يتعرف عليها المستهلك بسهولة، كما تميز العلامة منتجات المؤسسات عن منتجات المنافسة différenciation وتعمل كذلك على خلق الوفاء fidélisation للمستهلكين حيث تتحكم المؤسسة في صورتها بسهولة، مع إمكانية بيع المنتجات بأسعار أكبر.

وحتى تتمكن العلامة من أداء دورها بفعالية يجب على المؤسسة وضع سياسة اتصالية مناسبة وخاصة إعلان مناسب وهذا بغرض لتحسين انطباعات المستهلكين حول العلامة أو العلامات للمؤسسة من جهة والحد من التقليد من جهة أخرى.

أ-3- حالة المنافسة:

إن طبيعة ودرجة المنافسة تختلف من دولة لأخرى، كما أن مستوى المنافسة على المدى القصير والبعيد له تأثير على سياسة الاتصال، وخاصة مختلف الأنشطة الاتصالية، وعلى العموم كلما كانت المنافسة مرتفعة أو قوية كلما زادت معها الميزانية المخصصة budget للاتصال وهذا وفقا لتقديرات البيع.

كما أن المؤسسات وبالنظر إلى وضعيتها في السوق، لديها إستراتيجيات اتصالية مختلفة، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤسسات المسيطرة على الأسواق والتي عادة ما تكون لديها اتجاهات للاستثمار في الدعائم الإعلامية ومن خلال حملات ضخمة وهذا لتدعيم وتقوية شهرتها la notoriété من ناحية وتنشيط " عرقلة" ظهور وبروز منافسين جدد من ناحية أخرى.

ب/ ميزانية الاتصال:

تقوم المؤسسة بتحديد ميزانية للاتصال وهذا بغرض إعداد مزيج تسويقي mix marketing يتوافق مع قيودها المادية والمالية، وعليه فإن تحديد مبلغ ميزانية الاتصال عمليا يكون صعبا نوعا ما، نظرا لصعوبة التنبؤ بما ستحققه القياسات الاتصالية وخاصة الإعلان " مردودية la rentabilité وهناك بعض الطرق التي تساعد المؤسسات في إعداد الميزانية المثلى budget idéal للاتصال، لكن لا يمكن أن نعتبر أيها كحل نهائي للمؤسسة، ومن بين هذه الطرق ما يلي:

ب-1- تطبيق نسبة مئوية من رقم الأعمال pourcentage de CA

وفقا لهذه الطريقة، تقوم المبيعات في سوق معين بتحديد حجم الإعلان الواجب تحقيقه، وعليه فكما قلت المبيعات تقل ميزانية الاتصال المخصصة والعكس صحيح، لكن الهدف الأساسي من إعداد سياسة اتصالية هو زيادة المبيعات وليس العكس، وعليه فهذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار وضعية المؤسسة داخل كل سوق، فمثلا في حالة بعث منتج جديد أو اقتحام أسواق

جديدة، ينبغي على المؤسسة تكثيف سياساتها الاتصالية وبذل مجهودات ضخمة لتحقيق ذلك وهذا في بعض الأسواق على حساب أسواق أخرى، والعامل المحدد هو درجة المنافسة ومدى توفر الدعائم الإعلامية، كما أن هذه الطريقة تحد من ردة فعل المؤسسة وتعرقلها على استغلال الفرص داخل السوق.

ب-2- مماثلة ميزانية المنافسة **Alignment**

تقوم المؤسسة وفقاً لهذه الطريقة بمماثلة ميزانية المنافسين الأساسيين داخل سوق معين، غير أن هذه الطريقة غير أكيدة داخل الأسواق الدولية، لأن المؤسسة لن تتمكن بسهولة بتحديد ميزانية المنافسين خاصة ما إذا كانت هذه المنافسة على خطأ في تحديد الميزانية الاتصالية، وزيادة على ذلك، علاقة المؤسسة مع أسواقها المحلية تختلف عن علاقتها مع الأسواق الدولية وخاصة علاقتها مع المستهلكين الدوليين.

ب-3- تثبيت الميزانية بدلالة الأهداف المسطرة:

تبدأ هذه الطريقة بتحديد أهداف الاتصال من خلال الإعلان انطلاقاً من المبيعات، حساسية العلامة.... ثم تمر إلى تقييم المهام الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وأخيراً تقوم المؤسسة بتقدير تكاليف كل مهمة من المهام، هذه الطريقة فعالة في الأسواق الدولية والأسواق المحلية في أن واحد، لأنها توحد العلاقة بين كل من الميزانية والأهداف المسطرة في سوق معين، لكن يجب أن تكون الأهداف المسطرة قابلة للتحقيق *réalisables* وواقعية، ولقياس هذه الأهداف يجب أن تضع المؤسسة فرضيات *des hypothèses* عشوائية قد لا تحترم بالضرورة قيود الميزانية، وهو ما يعاب على هذه الطريقة.

ب-4- التحليل المقارن: **L'analyse comparative**

ترتكز هذه الطريقة أساساً على تجميع الأسواق في فئات معينة، حيث تركز هذه الفئات على خصائص مشتركة مثل: حجم المبيعات، توفر الدعائم الإعلانية..... الخ، ثم تجرب على سوق يمثل مختلف أسواق الفئة المختارة، ثم بعد ذلك تطبق طرق مختلفة للموازنات التقديرية لتحديد الميزانية الواجب توفيرها. هذه الطريقة ذات منفعة للمؤسسات التي لديها العديد من الأسواق، وهي مرنة جداً مقارنة بتطبيق نسبة مئوية من رقم الأعمال.

المطلب الرابع : عناصر المزيج الترويجي

وتتمثل عناصر المزيج الترويجي أساساً في: البيع الشخصي، الإعلان، تنشيط المبيعات، العلاقات العامة، النشر، التسويق المباشر والتسويق التظاهري.

الفرع الاول : الإعلان

يعد الإعلان من أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً من قبل المسوقين الدوليين، ومن النادر جداً إن لا تستخدم هذه الطريقة، إلا أن فاعليتها وقدرتها المحتملة في التأثير تعتمد على المناخ المهيأ للإعلان في الأسواق ذات الاهتمام. إن مناخ الإعلان هو وليد مجموعة من العوامل العاملة داخل النظام الاجتماعي الاقتصادي والثقافي والتي تحدد مدى رؤية هذا النظام للإعلان كنشاط مرغوب.

أولاً: أبعاد المناخ الإعلاني

ومن أهم أبعاد المناخ الإعلاني مايلي :

1/ العوامل الاقتصادية والاجتماعية - الثقافية**1-1/ النظام الاقتصادي**

إن النظام الاقتصادي الحر مبني على اقتصاد السوق هو أكثر تفضيلاً للإعلان من النظام الاقتصادي المخطط مركزياً ، إلا أن النظام المخطط مركزياً قد يستخدم الإعلان لتعديل الطلب حسب الإنتاج المخطط؛

1-2/ البناء الاجتماعي

إن التنظيمات الاجتماعية الحديثة تتقبل الإعلان بسهولة أكثر من المجتمعات التقليدية لأنه يتلاءم داخلياً مع نظريتهم الدينامكية تجاه المستقبل، إما المجتمعات التقليدية فإنها تنظر إليه كعامل خطر وتغير وانقلاب بالوضع الراهن؛

1-3/ الخلفية الثقافية

إن مدى قبول الإعلان في المجتمعات الحديثة ليس بنفس الدرجة في كل مكان، فثقافات بعض الدول تتبنى الفردية وترجحها بينما ثقافات دول أخرى أكثر ميلاً لدعم الاجتماعية، إلا أنه ليس هناك إثبات على أن الإعلان هو أكثر نجاحاً في محيط دون آخر، ولكن يبدو أن الناس في المجتمعات الفردية نسبياً من المحتمل أن يروا الإعلان على أنه غزو لخصوصيتهم؛

1-4/ المناخ الديني

الدول التي يغلب عليها طابع الجماعات الدينية المتشددة تميل لان تكون أكثر سلبية نحو الإعلان من أولئك الذين يتواجدون في مناخ من التسامح والانسجام الديني.

2/ العوامل السياسية والقانونية**1-2/ الوضع الاحتكاري**

بعض حكومات الدول تمتلك وتعمل بجميع أو جزء من وسائل الإعلام وخصوصاً وسائل البث (الإذاعة والتلفزيون)؛

2-2/ مراقبة المطبوعات

إن ممارسة الرقابة على محتوى وسائل الإعلام وهي واسعة الانتشار، خصوصاً في البلدان الاجتماعية والدكتاتورية وفي العديد من الدول النامية تؤثر على الإعلام من ناحية الوصول ومحتويات البرنامج وكلفة الإعداد؛

2-3/ تحفظات على الإعلان

إن التحفظات والقيود المفروضة على الإعلان قد تكون كلية أو جزئية وقد تؤثر على جميع وسائل الإعلام، أو المختار منها، فبعض الدول قد تسمح بالإعلان الإذاعي ولا تسمح بالإعلان التلفزيوني، ودول أخرى تقيد الإعلان على بعض السلع، على سبيل المثال، المشروبات الكحولية والسجائر ممنوع الإعلان عنها في الجزائر .

وأكثر من ذلك، بعض الدول تقيد الإعلان عن طريق فرض الرسوم عليه أو عن طريق وضع سقف لتخفيضات الإعلان لغاية ضريبة الدخل، ومن التحفظات الأخرى هي تحديد عدد الإعلانات المذاعة كل يوم عبر وسائل إعلام معينة، وبعض دول أمريكا اللاتينية تملك تشريعات للتمييز على أساس بلد المنشأ لنسخة الإعلان، ودول أخرى مثل ألمانيا الغربية تقيد استخدام

المقارنات أو أساليب الخداع، وأخيراً، فإن معظم دول العالم تقريبا لها بعض التشريعات للتعامل مع حقيقة ما يدعى بالإعلان .

ثانياً: وسائل الإعلان

تفاوتت أشكال وخصائص الوسائل الإعلانية بشكل ملحوظ من دولة إلى أخرى، وبشكل عام هناك صنفين واسعين من الإعلام يمكن التمييز بينهما :

■ الوسائل الدولية

وهي مثل الوسائل الإعلانية التي يمكن نشرها، وسماعها أو رؤيتها في دولتين أو أكثر؛

■ الوسائل المحلية الأجنبية

فالوسائل المحلية في دولة ما قد تسمع أو ترى في دول أخرى فالإعلام المحلي في الأردن قد يرى أو يسمع في كل من البلدان المتجاورة .

إن اختيار الوسيلة أو الوسائل في انجاز الأهداف المطلوبة وفي ضوء المعايير السابقة هي عبارة عن طريق آلية، وما يجب البحث عنه هو مميزات وخصائص نوعية كالمصداقية، وشهرة الوسيلة، والأثر العام الذي تتركه، فبعض الوسائل قد تكون مناسبة وأفضل لشرح المنتج المستعمل بينما وسائل أخرى هي أكثر مناسبة لوصف وشرح اللون أو الصفات المادية للسلعة، وبالتالي وسائل مختلفة قد تساعد المعلن على تحقيق أهداف اتصالات مختلفة.

ثالثاً: عوامل اختيار الوسيلة الاعلانية

وهناك عدة عوامل تؤثر على اختيار الوسيلة الإعلانية وهي:

- ✓ تكاليف وسيلة الإعلان؛
- ✓ يكون لممثلي المؤسسات ووكلاء الإعلان دور كبير في اختيار الوسيلة المناسبة؛
- ✓ مدى توفر وسائل الإعلان المختلفة وهذا يعتمد على البيئة التحتية للاتصالات وتوفر الصحف والمجلات وغيرها؛
- ✓ الحاجة إلى استخدام المركزية واللامركزية للإعلان "كما سبق ذكره"؛
- ✓ عدم توفر معلومات كافية عن خصائص المستهلكين يجعل هناك صعوبة في اختيار الوسيلة.

الفرع الثاني : البيع الشخصي

إن الهدف من أية عملية تسويق دولية هي في النهاية تتحقق من خلال الأفراد ، إن الأمور الشخصية في التسويق تلعب دوراً رئيسياً في نجاح أو فشل الشركة في التعامل مع الجمهور، لذلك يجب على الشركة من أجل بقائها وتقدمها أن تعتمد على المدخلات الشخصية والعملية لأولئك الأشخاص الذين يخلقون الطابع الشخصي ويحركون مصيرها، فالاختيار والتدريب الجيد، ونظام التعويض الجيد لرجال البيع، ممكن وفي معظم الحالات أن يصنع الفرق بين أحجام المبيعات الأجنبية الناجحة وغير الناجحة. فتنشيط المبيعات بما فيه الإعلان قد يعمل على رفع شأن الشركة أو السلعة أو كليهما معاً، ولكن البيع النهائي لن يتم عقده قبل اتخاذ القرار الفعلي بالشراء، وإن الاتصال الشخصي عادة ما يكون مهماً لذلك ، ومن أهم الوظائف الأساسية لرجال البيع في الإستراتيجية الدولية هي:

- انجاز نشاط البيع الفعلي، وهذا يعني توصيل المعلومات للعملاء والحصول على طلبياتهم ؛
- جمع المعلومات وتوصيلها، فرجل البيع عادة ما يكون قادرا على تزويد الشركة بالمعلومات التي قد تفيد

الشركة في تخطيط الإعلان وبرامج الترويج التجارية ؛

- إقامة العلاقات مع العملاء، فرجل البيع عليه الاهتمام والاحتفاظ بتحسين مكانة الشركة مع العملاء و الجمهور العام.
- ويعد البيع الشخصي من أهم الأدوات الترويجية وتزداد أهميته على المستوى الدولي، وعادة ما يأخذ النصيب الأكبر من الميزانية الترويجية وذلك للأسباب التالية :

- إن القيود المفروضة على الإعلان وكذلك مدى توفر الوسيلة الإعلانية هي من أهم الأمور في تحديد قدرة الشركة على عمل عدد كبير من الإعلانات؛
- انخفاض مستوى الأجور في كثير من الدول يسمح للشركة بتعيين عدد اكبر من رجال البيع، وهذا غالبا ما يتبع في الدول الأقل تقدما .
- و بالرغم من التوسع في حجم الأعمال الدولية في السنوات الأخيرة إلا أن نشاطات البيع الشخصي ما زالت تؤدي على المستوى المحلي حتى أنها في بعض الأحيان لا تغطي السوق المحلي .
- واحد الوجبات الهامة التي تقع على عائق السوق الدولي هو تحديد الدور الذي يجب أن يلعبه البيع الشخصي في كل سوق ، وعند تحديد هذا الدور فإن إدارة رجال البيع سوف تكون متشابهة للسوق المحلية ، وستؤدي نفس المهام العامة والخاصة بالبيع الشخصي مثل " تعيين رجال البيع، تدريبهم، تحفيزهم، والإشراف عليهم وتقويمهم ."
- كما انه تزداد أهمية البيع الشخصي، لارتفاع حدة المنافسة بين الشركات في الأسواق العالمية والاتجاه نحو العولمة قد يزيد من أهمية دور رجال البيع الشخصي في الأسواق الكونية بدرجة اكبر من دورهم محليا. وكذلك تبرز أهميته في مجال تسويق السلع الصناعية عنه في حالة الأنواع الأخرى من السلع .

- كما يعتبر البيع الشخصي " التقديم الشفهي والشخصي لمنتج أو خدمة أو فكرة بهدف دفع المستهلك إلى شرائها أو الاقتناع بها" ، ويتمتع البيع الشخصي بالعديد من المزايا منها:
- ✓ المرونة حيث يستطيع مندوب البيع أن يصوغ الرسالة البيعية بالطريقة التي تناسب حاجات كل مشتري ودوافعه وعاداته...
 - ✓ يولد علاقات جيدة بين رجال البيع والمشتريين ويوطد العلاقة معهم؛
 - ✓ يمكن رجل البيع من الحصول على معلومات حول ميول المستهلكين وحاجاتهم ورغباتهم وكذلك اعتراضاتهم وانتقاداتهم؛

✓ يمكن للمنظمة من الوصول إلى الفئة المستهدفة بأكثر فعالية ودقة مناسبة لأي وظيفة ترويجية أخرى.

الفرع الثالث: تنشيط المبيعات

أولاً: مفهوم تنشيط المبيعات

عرفه الدكتور "طارق طه" بأنه: « مجموعة من الأدوات التحفيزية المصممة لتنشيط عملية شراء أو بيع منتجات المؤسسة خلال فترة زمنية محددة ». وعرفته الجمعية الأمريكية على أنه: « أسلوب يتكون من أنشطة تسويقية غير البيع الشخصي والإعلان والنشر الدعائي والتي تستميل السلوك الشرائي للمستهلك وترفع من الكفاية التوزيعية للسلع والخدمات وتتضمن طرق العرض المختلفة كالمعارض وغيرها من الأنشطة البيعية التي تخرج عن الروتين العادي ».

ثانياً: أهم وسائل تنشيط المبيعات

ومهما بلغت أهمية نشاط تنشيط البيع إلا أنها نسبياً تعتبر قصيرة الأجل، ويتوفر أمام السوق الدولي تشكيلة واسعة من النشاطات التي تستخدم كوسائل تنشيط البيع، لذلك يجب اختبار تلك الوسائل الأكثر ملائمة لمنتجات الشركة، وللأسواق التي تسعى لتطويرها ضمن إمكانياتها، ومن أهم الوسائل المتاحة ما يلي :

1) الكتالوجات الأجنبية

الكتالوج الأجنبي، هو الوسيلة الصامتة والدقيقة التي يعرفها الجميع، وحينما يتم إعداده، فإنه يجب أن يكون فعالاً وقادراً على جذب الانتباه والاهتمام وملء الفراغ بين البائع والمشتري. كما يجب أن يسهل العمل به، وذلك عن طريق تقديم جميع المعلومات المطلوبة من حيث الأحجام، والأشكال، والألوان، وكميات التعبئة، والتغليف، والوقت التقريبي للشحن، وشروط التسليم والدفعة .

و باختصار فإن أهم أهداف الكتالوج الأجنبي هي كما يلي :

- ✓ خلق الاهتمام وجذب انتباه القراء عن طريق غلاف ملون، واستخدام الألوان بقدر الإمكان داخل جسم الكتالوج، والطباعة الجيدة والأنيقة بحيث تكون سهلة القراءة، وهذه ضرورية؛
- ✓ عكس و تصوير شخصية المنتج أو المصدر، مقدمة عن سنوات العمل، فئات المنتجات، عدد المصانع ومواقعها، مكانة الشركة في القطاع الصناعي التي تنتمي إليه، ولدعم هذا الانطباع فإن الكتالوج يجب أن يجلد بصورة جيدة، ويرتب بصورة منطقية وجذابة؛
- ✓ نقل سمعة وشهرة المنتج أو السوق الدولي في أسواق العالم، وهذا عادة يتضمن بيان يتعلق بالأسماء التجارية، وعلى المسوق الدولي أن يدرك بان أسماء السلع المحلية في الغالب لا تكون معروفة في الأسواق الخارجية؛
- ✓ تسهيل مهمة وعملية الشراء، أن الكتالوج الأجنبي يجب أن يتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة المحتمل أن يستفسر عنها المشتري، وخصوصاً فيما يتعلق بكيفية الدفع ؛
- ✓ خلق الرغبة للامتلاك، وهذا يمكن تحقيقه عن طريق وسائل العمل المجمع أو صور توضيحية للمنتجات أثناء الاستخدام؛
- ✓ دعم جميع الحقائق التي يقدمها البائع للمشتري، وهذا يتضمن صور السلعة التي يمكن أن تجعلها مرغوبة من قبل المستهلك، وكيفية الرد على استفسارات واعتراضات المشتريين .

فمن المحتمل أن يكون الكتالوج الأجنبي أكثر إقناعاً من رجل البيع، حيث أنه لا شيء يمكن أن يتكلم بصوت مرتفع، وأكثر فاعلية من الكلمة المطبوعة، فالتجار في الدول الأخرى يعلمون أن الشركة تعتمد على الكلمة المكتوبة والتي تعد أكثر مصداقية من رجل البيع . إن الاستعداد لاستخدام الكتالوج ليس مهمة سهلة، فالكتالوج لا يمكن أن يصبح محلياً بمجرد وضعه بلغة أخرى، بل لابد من تحريره بصورة تناسب طبيعة وخصائص الأسواق المستهدفة، كما يجب أن يكون النص معدلاً وشاملاً لكل المصطلحات والعموميات، كما يجب أن تكون التعبيرات التجارية المستخدمة مفهومة في الأسواق التي تستخدم بها .

(2) العينات

يمكن للعينات أن تعطي المشتري المحتمل فكرة عن الشكل والكيفية التي لا يمكن الحصول عليها ولا حتى عن طريق الصور والرسوم البيانية. فالعملاء الأجانب عادة يقيمون على مسافات بعيدة جداً من أماكن الإنتاج، وبالتالي فإن أي خطأ في الطلب أو سوء فهم الموديلات، والأحجام، والنماذج..... وهكذا، هو احتمال كبير وخطير، فالعينات كما يعرف العديد من رجال البيع الناجحين هي الوسيلة لتجنب مثل هذه المشاكل.

إن استخدام العينات ستختلف بالطبع حسب طبيعة السلعة والأسواق المستهدفة، والأكثر شيوعاً هي العينات المباشرة عن طريق البريد "السريع أو العادي"، والتي يقوم من خلالها المسوق الدولي بإرسال جزء من منتجات الشركة إلى المشتري الأجنبي .

كما أن أهمية استخدام العينات تزداد عن طريق الوكلاء المقيمين، مديري مكاتب الفروع، ورجال البيع المتجولين، كما يمكن استخدام العينات في معرض العينات، معارض الاستيراد، وغيرها من وسائل العرض المتشابهة ، وفي بعض الأماكن تؤخذ عروض العينات شكل المعرض الدائم من قبل المنتجين حيث يذهب إليه المشتري حينما يرغب بالنظر في العروض المتوفرة .

إن العينات المباشرة، وخصوصاً بالبريد، هي عادة عملية فقط في حالة صغر الحجم أو الرخص النسبي للمواد مثل المواد الغذائية، والطبية وغيرها، والتي يمكن تصغير حجمها بحيث لا تكون الكلفة الناتجة عائقاً، والتي يمكن أيضاً استخدامها تحت الظروف العادية للاستهلاك. ففي حالة المواد التي يمكن قياس قيمتها فقط بالخدمات المقدمة، وليس عن طريق مظهرها، مثل أنواع الأجهزة الفنية، فإن العينات غير مقبولة، فالمنتجون للمواد ذات الحجم الكبير كالأثاث، الثلاجات، قادرون على أية حال أن يستخدموا العينات عن طريق وضعها في معارض دائمة في المراكز التجارية .

(3) مجلات الشركة والجريدة المنزلية

تعد الجريدة المنزلية ذات أهمية في تنشيط المبيعات، مثل هذه النشرات قد تستخدم كوسيلة فعالة لتزويد الشركة والموزع، أو الأفراد بالمعرفة بنجاح الموزعين والوكلاء الآخرين، إن الجريدة هي وسيلة ناقلة لأفكار ترويجية، أخبار الشركة، نتائج المسابقات، وأخبار الموظفين... وهكذا، وبالتالي قد تكون وسيلة مهمة لشحن الحماس وتفعيل أداء المبيعات الخارجية للشركة، والجريدة المنزلية هي بشكل خاص مناسبة لبناء الشهرة للمنشآت الشهيرة والهيئات الإعلامية، فهي تقوم بالتسويق للشركة نفسها بنفس القدر التي تسوق فيه منتجاتها. فمعظم الشركات تحضر وتنتج الجرائد المنزلية في موطنها الأم، ولكن القلة من الشركات الملتزمة بعملياتها الخارجية تعمل طبعا أجنبية منفصلة، معدة ومنتجة محلياً، مع الحد الأدنى من الرقابة

والتوجيه المركزي للمحتوى، وربما الأكثر نجاحا هم الذين لديهم حفظ وتنظيم للمعلومات وتبادل للأفكار بين مختلف الطبقات الأجنبية .

4) الأفلام والشرائح

إن إحدى الطرق المحتملة والأفضل لتنشيط البيع في الأسواق الأجنبية هي الصور المتحركة، أو أشرطة الفيديو، فعلى الرغم من كلفتها، وخصوصا الصور المتحركة، فإن مثل هذه الوسائل المساعدة

تؤدي عملية هامة في سرد القصة الكاملة لعمليات تصنيع المنتجات إلى العملاء الأجانب الذين لم يسبق لهم رؤية المنتجات أو المصنع أو لربما لم يزوروا بلد المصنع، فالصور المتحركة والأفلام التي يمكن توضيحها بالكلمة المنقولة له تعتمد فاعليتها على مهارة إخراجها وإنتاجها وعلى درجة انسجامها مع هدف الشركة . فالصور المتحركة، الفيديو لها فوائد عديدة، إلا أن هذه الطريقة في العرض لازالت نسبيا حديثة العهد وغير عادية في العديد من الأسواق الأجنبية، فهي تعطي المشتري الوقت الكافي للمشاهدة حي نما لا يرغب بصرف نفس المقدار من الوقت للسماع إلى حديث الباعة، فهي تصيف الجديد إلى رسائل الشركة، فرسائل البائع يتم تبليغها بالغة ذاتها التي يرغب المسوق في استخدامها وتؤكد على تلك النقاط التي يرغب التأكيد عليها. فالقصة تسرد كاملة دون حذف لأية نقاط ذات أهمية، فهي تستخدم لإنعاش ذاكرة الموزع أو الوكيل، وتساعد الوسيط لكي يحفظ في ذاكرته النقاط الرئيسية عن المنتج .

إن شرائح الأفلام، على الرغم من أنها اقل كلفة من إنتاج الأفلام وأشرطة الفيديو، إلا أنها تمتلك محددات عند المقارنة حينما يكون عامل الكلفة هو الأهم في الاختيار، حيث يمكن إنتاجها بصورة اقتصادية، كما أنها تتميز بسهولة العرض وسرعة النقل، إن فرص استخدامها والمشاكل المصاحبة هو إلى حد ما تشبه الأفلام وأشرطة الفيديو .

5) الأسواق و المعارض التجارية

تعد المشاركة في المعارض التجارية وسيلة إعلامية أخرى ذات أهمية كبيرة لبعض الصناعات وبعض الدول، وهناك نوعان من المعارض التجارية، المعارض العامة التي تقام سنويا وبصورة منتظمة، والعارض المتخصصة لصناعات أو سلعة معينة، ومثال على المعرض العام، معرض هانوفر السنوي الذي يقام في ألمانيا والذي يجذب آلاف العارضين من عشرين فرعا صناعيا رئيسيا ومعرض دمشق الدولي الذي يقام سنويا في سوريا، أما الأمثلة على المعارض الأكثر تخصصا، المعرض الجوي في فرنسا، معرض الجلود في كولومبيا الذي احتوى على منتجات لأكثر من 30 مصنعا كولومبيا للجلد والبضائع الجلدية .

فالمعارض التجارية سواء الدائمة أو المؤقتة تعد ذات قيمة ليس فقط للمؤسسات ذات الإعداد الجيد لغايات الشهرة، والانطباع العام وتقديم منتجات جديدة، بل أيضا للشركات الجديدة التي قد لا تحظى بالحصول على طرق أخرى بسهولة لعرض منتجاتها على الجمهور المناسب بكلفة منخفضة، كما تستخدم المعارض التجارية لبيع وشراء المنتجات، وتوقيع العقود، وترتيب علاقات التوزيع العالمية والتوكيل.

وتعتبر المعارض التجارية وسيلة ترويجية فعالة في الأسواق الخارجية لأنها تسهم في تجميع العملاء والموردين في مكان واحد ومعهما السلعة المعروضة، كما أن المشتري عادة ما تكون أمامه فرصة كبيرة للبحث والمقارنة والاختيار لأفضل الشروط والمواصفات من العديد من المنتجين

(6) أماكن نقاط الشراء

قد يجد المنتجون للمواد الاستهلاكية المغلفة مثل مواد التجميل والعطور وأصحاب الصيدليات أحيانا انه من المطلوب إعطاء محاضرة في أماكن الشراء وعرض البيع إلى الوكلاء والموزعين وتجار التجزئة. إن نجاح أماكن الشراء لتسويق الأفكار في دولة ما غالبا ما يطبق سواء بشكل مباشر أو بتعديل شكلي في دولة أخرى. إن مواد أماكن العرض المحلية يمكن ربطها بالإعلانات الجارية في وسائل الإعلام المحلية، مثل هذه المواد قد تساهم بتكوين وبتوافق مع الصورة العالمية الموحدة التي يرغب المسوق الدولي تحقيقها؛

(7) استخدام المزيج التسويقي كنوع من أنواع الترويج

ناقشنا قبل قليل العناصر التي تكون منها المزيج الترويجي مثل الإعلان، البيع الشخصي، وسائل ترويج المبيعات، ومن المعروف أن الفائدة المرجوة من هذه النشاطات هو استمالة السلوك الشرائي. وهناك بعض العوامل التي تساهم في إقناع المستهلكين بالشراء وهي :

(أ) السلعة:

بالرغم من جودة السلعة تعد عاملا أساسيا تجعل المستهلك يفضل سلعة على غيرها، إلا أن المستهلك يفضل تلك السلعة التي تختلف من دولة إلى لأخرى، فمن خلال التعديل الذي تحدثه الشركة في السلعة

تستطيع إقناع المستهلك بها، وقد تكون الاختلافات في الأمور التالية :

- **التعبئة :** يعد عنصر التعبئة من العناصر الهامة للكثير من السلع، لذلك فان عملية تكييف التعبئة تبعاً للسوق من الأدوات الترويجية الهامة، كما أن للشكل واللون والتصميم أهمية بالغة؛

- **العلامة :** تعد الماركة من الأمور التي تؤثر في مدى جاذبية السلعة بالنسبة لبعض السلع حيث إن الماركة العالمية لها موثوقية أكبر وترتبط بما يسمى؛

- **الضمان والخدمات:** كثير من الشركات تلجأ إلى أسلوب منح الضمان كأسلوب دفاعي، وذلك لان المنافسون يقومون بمنح مثل هذه الضمانات

كما ويمكن إتباع هذه الطريقة في حالة تسويق السلع الالكترونية والآلات كطريقة أو إستراتيجية لدخول الأسواق الأجنبية .

أما بالنسبة للخدمات فان المستهلكين عادة ما يهتمون بالخدمات المرافقة للسلعة مثل التسليم، التركيب، خدمات الصيانة، وتوفر قطاع الغيار وتعد الخدمات من الأساليب الترويجية الفعالة .

(ب) التوزيع:

عادة ما يهتم المسوق المحلي بالتطبيقات الترويجية المرتبطة باستراتيجيات التوزيع حيث إن أكثر ما يهم المشتري هو سهولة حصوله على السلعة، أما إذا كانت الشركة دولية وتتعامل مع موزع معين فإنها عادة ما تعطيه ح التوزيع وذلك لدعم موقف السلعة في السوق .

وإذا ما تبعت الشركة قناة توزيع مباشرة فإن ذلك يعني أن نظام التوزيع فيها يحمل جزءا كبير من الترويج حيث يزيد من دعم الشركة للسلعة، ويضفي نوعا من الرقابة على السلعة، أما إذا ما اتبعت الشركة قناة توزيع غير مباشرة فإن ذلك يعني عددا أكبر من الوسطاء بين المنتج والمستهلك، وبالتالي تزداد تكاليف التوزيع .

ت) السعر:

عادة ما يكون المستهلك حساسا بالنسبة للسعر، وبتغيير السعر فان المسوق يؤثر على مدى جاذبية السلعة بالنسبة للمستهلك، فإذا كان المستهلكون في دول مختلفة لديهم درجات مختلفة من الحساسية بالنسبة للسعر فان المسوق يحاول أن يكيف هذا السعر بناء على هذه الحساسية إذا كانت التكاليف تسمح بذلك .

ويمكن أن يستخدم السعر من الناحية الترويجية بطرق أخرى، فغالبا ما يرتبط مفهوم السعر بالجودة، فالشركات عادة ما تراعي في وضع سعر عال وذلك من اجل الحصول جودة الصورة. أما في الدول التي تكون فيها القوة الشرائية منخفضة، فان على الشركة أن تخفض السعر مع تكيف السلعة وإعطائها ملامح بسيطة ودرجة اكبر من البساطة واستخدام أحجام صغيرة .

الفرع الرابع: الدعاية و العلاقات العامة

أولا: مفهوم الدعاية و العلاقات العامة

الدعاية هي احد المكونات الأساسية لنشاطات العلاقات العامة بالشركة، إن العلاقات العامة هي وظيفة اتصال تسويقية تنفذ برامج مصممة لكسب قبول الرأي العام. كما يجب النظر إليها على أنها جزء مكمل لجهود التسويق الدولي، إلا أن هناك بعض الاستثناءات، ولكن الاتجاه هو نحو تنسيق نشاطات العلاقات العامة التي صممت لتحقيق أهداف التسويق.

تُعرف على أنها: « ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها سواء كانت داخليا أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية ».

وعرفت الجمعية الدولية العلاقات العامة أنها: « وظيفة إدارة ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات باختلاف أنواعها وأوجه نشاطها إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الخارجية والداخلية والحفاظ على استمراره وذلك بدراسة الرأي العام وقياسه للتأكد من توافقه مع سياسات المؤسسة وأوجه نشاطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة بين المؤسسات و جماهيرها باستخدام المعلومات المخططة ونشرها ». وقامت منظمة التجمع العالمي الأول لجمعيات العلاقات العامة الذي عُقد في مدينة مكسيكو في أغسطس عام 1978 بتعريف العلاقات العامة بأنها: « فن وعلم تحويل الميول والاتجاهات والتنبؤ بنتائجها، ثم التشاور مع المسؤولين بالمنظمة وتنفيذ برامج مخططة للأنشطة التي تخدم مصالح كل من المنظمة و جماهيرها »

ثانيا: هدف الدعاية و العلاقات العامة

إن الهدف التسويقي لنشاطات العلاقات العامة هو تحقيق الأهداف التي لا يمكن تحقيقها عن طريق وسائل الاتصال الأخرى أو لا يمكن تحقيقها برخص بالوسائل الأخرى، فعلى سبيل المثال إذا أرادت شركة كسب الشهرة كشركة تدرك مسؤوليتها الاجتماعية في المواقع الأجنبية، فان هذا الهدف غالبا ما يتحقق بصورة أكثر فاعلية عن طريق حملة إعلانية مخططة بعناية لكسب الدعم المذكور عوضا عن استخدام الإعلانات المدفوعة الثمن. إن محتوى ومصدر الرسالة قد يلعب دورا مهما في كيفية إدراكها وتفسيرها سواء حققت التأثير المطلوب في العملاء، وموظفي الحكومة أو أي أشخاص آخرين أم لا .

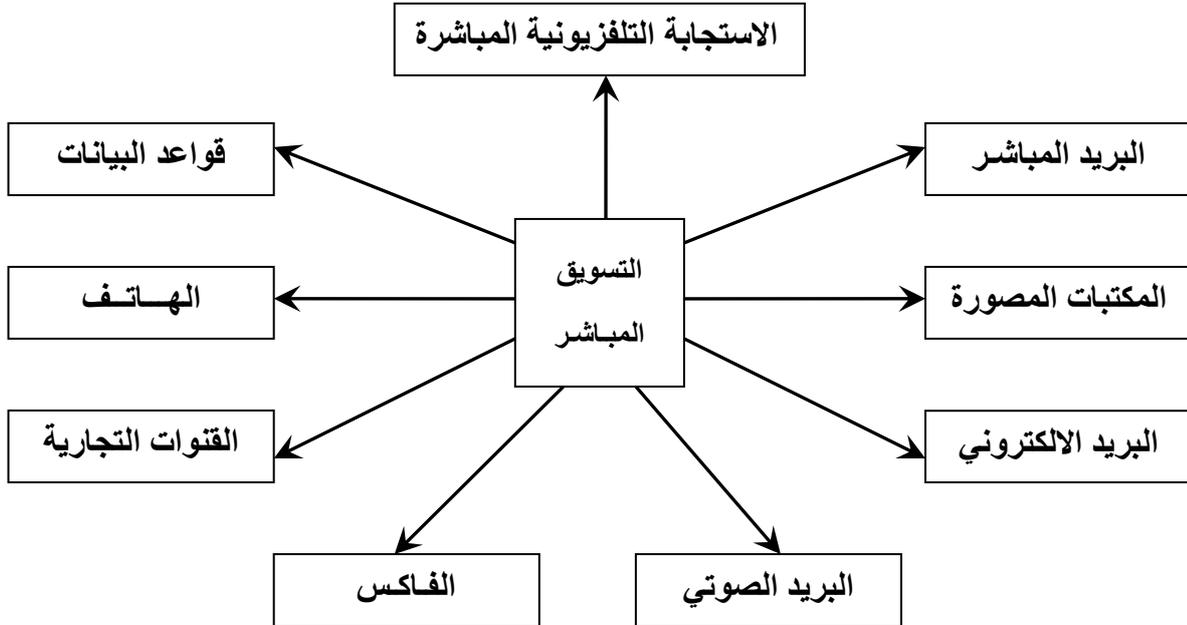
من بين العديد من الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة هي ما يحرر من مواد صحفية مثل هذه المواد غالبا ما تعد عن سلع جديدة، فتح فروع جديدة، انجازات الشركة، نشاطات الشركة الشخصية في المجتمع، التأثير الايجابي للشركة على الاقتصاد المحلي، دور الشركة كموظف محلي،.... الخ، ففي العديد من الشركات، تستمد مواد العلاقات العامة لاستخدامات الدولية من عمليات السوق المحلية. إلا أن القليل ممن يحاول الحصول على أفكار ومواد إعلانية من العمليات الخارجية على سبيل المثال، كتابة قصة عن التطبيقات الناجحة لسلعة الشركة من قبل عميل أجنبي، في مثل هذه الحالة قد تأخذ الصورة وتقدم المواد إلى مجلة تجارية مناسبة كمحررة للمحتوى وإعادة طباعة مثل هذه المواد التي قد تستخدم من قبل رجال البيع في الأسواق الأجنبية الأخرى .

ويجب أن نتذكر أن الدعاية ليست نشاطا ترويجيا بنفس الطريقة كغيرها، فعلى الرغم من إن المسوق الدولي يحاول التأثير على مقالات الأخبار، إلا إن القرار لمثل هذه التقارير هو خارج عن إرادة شركته .

الفرع الخامس: التسويق المباشر

يُعرف التسويق المباشر في مفهومه الحديث على النحو التالي: « يشير التسويق المباشر إلى كافة الاتصالات التسويقية المباشرة مع عملاء مستهدفين من المؤسسة بهدف توليد استجابتهم بصورة فورية أو سريعة وبناء علاقات قوية معهم، ولا يعني مفهوم التسويق المباشر أن كل أهدافه سلوكية بل توجد أهداف أخرى يسعى إلى تحقيقها مثل بناء الانطباع الذهني عن المنظمة لدى الزبائن، تنمية ولائهم نحو منتجاتها، تحسين درجة رضا الزبائن عن المؤسسة، توفير معلومات عن كيفية استخدام منتجات المؤسسة » ، والشكل الموالي يوضح أهم أشكال التسويق المباشر.

الشكل رقم (2): أهم أشكال التسويق المباشر



المصدر: طارق طه، إدارة التسويق، دار الفكر الجامعي، القاهرة، مصر، 2008، ص 721.

المحور الثاني: التحرير الإداري

1-المطلب الاول: ماهية التحرير الاداري

1- الفرع الاول: مفهوم وأهمية التحرير الإداري

أ- التحرير في اللغة:

من حرر يحرر تحرير أي كتب، وتحرير الكتابة: إقامة حروفها وإصلاح السَّقَط والسَّقَط هو الخطأ في القول والحساب والكتابة، وهو لغة مشتقة من حرر أي أطلق صراح الفكرة أو إعطاء الحرية للتعبير.

ب- التحرير اصطلاحاً:

تعني الانشاء والكتابة، وأصلها مشتق من المحررات الإدارية أي الوثائق التي تحررها الإدارة عن طريق موظفيها، وتكون وسيلة أساسية في التواصل مع مختلف المصالح الأخرى، وكذلك للقيام بعملياتها المختلفة بغية الوصول إلى الهدف المسطر لها.

التحرير الإداري:

هو عملية إنشاء أو كتابة مختلف المراسلات والوثائق والنصوص الإدارية وفق صيغ ومواصفات خصوصية تستجيب لمقتضيات النشاط الإداري ومن نوعية الروابط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية وكذا علاقات هذه الأخيرة بالمتعاملين الخارجيين، ففن التحرير يكتسب بمعرفة القواعد الأساسية للكتابة ثم بالخبرة التي لا تأتي إلا بالممارسة.

ونظراً لتعدد الأنشطة الإدارية وتنوعها فإن المحررات تتعدد وتتنوع تبعاً لذلك، ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

– المراسلات الإدارية (الرسائل، البرقيات، الدعوات، الاستدعاءات، جداول الإرسال...)

الوثائق الإدارية (التقارير، المحاضر، عروض، حال المذكرات...)

– النصوص الإدارية، وهذه تنقسم بدورها إلى قسمين النصوص التنظيمية (المراسيم، القرارات، المقررات..) والنصوص التشريعية (المناشير، التعليمات، المذكرات التوجيهية ..)

أما بالنسبة لأهمية التحرير الإداري، فتكمن أهميته في إمكانية توثيق العمليات الإدارية والحفاظ على آثار يتسنى استخدامها عند الحاجة كوسائل إثبات قانونية أو كأسس مرجعية للنشاط الإداري، وعلى هذا الأساس فإن أي نشاط إداري يتطلب بالضرورة دعامة كتابية، سواء تعلق الأمر باجتماع عمل، أو معاينة حدث، أو اتخاذ قرار أو الاتصال بجهة ما..إلخ، هذه الأنشطة وغيرها تتجسد أو تصاع في وثائق رسمية، تسجل وتحفظ طبقاً للتنظيم المعمول به في الإدارات والمؤسسات.

2- الفرع الثاني: خصائص ومميزات التحرير الإداري

يتميز التحرير الإداري بجملة من الخصائص، يتصل بعضها بالتنظيم الإداري وما يترتب عنه من احترام للتسلسل الإداري، وما يتعلق به كالتحلي بروح المسؤولية والحيطة والحذر؛ ويتصل

البعض الآخر بطريقة الكتابة وما يجب أن يتصف به الأسلوب الإداري المتبع ومن هذه الصفات الموضوعية، البساطة والوضوح الإيجاز، الدقة والمحاكمة و سنوضح ذلك كما يلي:

أ- احترام التسلسل الإداري:

التسلسل الإداري أو التدرج الوظيفي هو التنظيم الهرمي السائد في الإدارات والمؤسسات، والذي يحدد للأفراد مجموعة من القواعد الهيكلية الهادفة إلى فرض الانضباط والاحترام وامثال المرؤوسين لأوامر رؤسائهم الإداريين على شتى المستويات التدريجية من أسفل الهرم إلى قمته. ومن مقتضيات احترام السلم الإداري مراعاة مبدأ الأولويات الرئاسية، إذ لا يحق للمرؤوس الكتابة إلى رئيسه الأعلى في السلم الإداري دون إشعار الرئيس المباشر والأسلوب الإداري يعكس هذا التدرج ويبرزه من خلال استعمال تعابير وصيغ خاصة تحترم الفوارق التسلسلية، بحيث لا يخاطب المحرر رئيسه كما يخاطب مرؤوسيه أو نظرائه، بل ينتقي لكل جهة أسلوبا خاصا وعبارات مناسبة.

ب- الموضوعية:

يتوجب على المحرر الإداري، حفاظاً على مصداقية الإدارة وحرصاً على تحقيق المصلحة العامة، تجنب الانقياد إلى المؤثرات الذاتية والخارجية والتجرد من الأحكام المسبقة أو الانحياز لجهة معينة، وتنعكس هذه الموضوعية على أسلوب الخطاب الإداري الذي يسعى أن يترفع عن الصيغ العاطفية أو العبارات الانفعالية، وكل ما من شأنه أن يخل بمبدأ التجرد والحياد ويستحسن في هذا السياق استعمال أفعال مبنية للمجهول، ولغة خطاب تقسم بالتناسق وتبرز الصفة الوظيفية للمحرر لا صفته الشخصية. كما أنه من مقتضيات الموضوعية أيضا نقل الوقائع أو سرد الأحداث على حقيقتها، أي كما حدثت فعليا وتجنب أي محاولة لتوجيهها وجهة ذاتية أو التأثير على القارئ بغية تكريس دلالات وأفكار معينة.

ت- الدقة:

يقصد بالدقة انتقاء ألفاظ وصيغ تجنب القارئ الوقوع في الالتباس الدلالي وسوء التأويل، وذلك بالحرص على اختيار المفردات والعبارات التي تفيد المعاني المقصودة بدقة متناهية وتعبر عن الحدث أو الواقعة بشكل مباشر وعليه يتوجب على المحرر التدقيق في الصياغة الإدارية، بحيث يختار من الكلمات أدقها للتعبير عن المعنى الذي يجول بذهنه ويتجنب الصيغ التي تؤدي إلى تشويه المعاني أو تعيق استيعابها بسهولة ويسر.

ث- البساطة والوضوح:

المحررات الإدارية هي وثائق موجهة إلى جهات مختلفة ومتفاوتة من حيث المستويات العلمية والمعرفية، وحتى هذه المحررات مفهومة وواضحة للجميع على المحرر استخدام أسلوب بسيط وواضح وترتكز هذه البساطة على استخدام المفردات المتداولة بكثرة في الحياة الإدارية والتي يستطيع القارئ استيعاب مدلولاتها بسرعة وبدون عناء وتقصير العبارات بما يسمح بقراءتها بسهولة ويسر، وتجنب التكرار والتكلف والصيغ الطويلة والغامضة.

ج- الإيجاز:

يقصد بالإيجاز التعبير عن الفكرة أو الأفكار التي يشتمل عليها موضوع المحررات الإدارية بأقل ما يمكن من الألفاظ والعبارات وتجنب تحميل الوثيقة مواضيع متعددة أو غير متجانسة، وكذلك الحرص على خلو التحرير من الحشو والإطالة غير اللازمة.

ح- المجاملة:

هي نتيجة لقاعدة الموضوعية لأن الإدارة في خدمة الجمهور وعليها تلبية طلباته في إطار القوانين والأنظمة المعمول بها. ويقصد بالمجاملة استعمال عبارات يراعى من خلالها احترام مشاعر المخاطبين وتجنب استعمال العبارات المحقرة أو المضايقة، وتتجلى هذه المجاملة بالخصوص في استعمال صيغ خاصة عند الرد على طلبات المواطنين أو المستخدمين، حيث يتوجب على المحرر التحلي باللباقة وانتقاء العبارات الإيجابية التي تترك باب الأمل مفتوحا في حس المخاطب، ومن مقتضيات المجاملة استعمال الصيغ التشريعية (يشرفني لي الشرف...) عند افتتاح المراسلات والعبارات المهذبة (يسرني، يؤسفني...) للرد على الطلبات بالقبول أو الرفض.

خ - المسؤولية:

والحذر إن الكتابات الإدارية تلزم الإدارة أمام العموم فالسلطة الموقعة للوثيقة هي تتحمل مسؤولية ما تتضمنه هذه الوثيقة ولو لم تصدر عنها. وتتجلى هذه المسؤولية بالكيفية التالية:

- بيان السلطة الموقعة: يجب ذكر اسم الموقع بوضوح مما يعطي أهمية للتوقيع كما يجب أن يكتب الاسم كاملا أسفل توقيعه مع بيان صفته القانونية، وان اقتضى الحال السلطة التي حولت له حق التوقيع.

- تحرر المراسلة بصيغة المفرد المتكلم (ضمير المتكلم "أنا") يلزم مسؤولية المعبر.

- التعبير بتحفظ عن الوقائع والتصريحات التي تمكن الموقع من التحقق منها.

أما الحذر فهو التحفظ وعدم تحمل المرؤوس للمسؤولية بل يترك الكلمة الأخيرة لمن بيده اتخاذ القرار فعليه اختيار العبارات العامة التي لا تحمل اثباتات صريحة مثلا العبارات التالية يبدو) لي. في رأيي . يظهر مما سبق)

II -المطلب الثاني: مرتكزات وشروط وصيغ التحرير الاداري

I-الفرع الاول: مرتكزات التحرير الإداري:

يمكن تعريفها على أنها مجمل المعايير والضوابط والمتطلبات الواجب مراعاتها قصد إجراء عملية تحرير إدارية بطريقة فعالة ودقيقة خالية من شوائب العيوب الاداري ولعل أهم الضوابط هي كالتالي :

أ- الضوابط الشكلية:

تحرر كل المراسلات والنصوص الادارية والوثائق المختلفة في قوالب متميزة خاصة تكاد تكون متفق عليها - تضيف عليها الصيغة الرسمية - تظهر من خلالها الهوية الادارية للمراسلة (مصدر الوثيقة، طبيعة الوثيقة، مرجعية الوثيقة) حيث تعطي الصفة الرسمية وتندرج هوية المراسلة وطابعها الرسمي ضمن الاطار القانوني والتنظيمي المسير للنشاط.

ويجب أن يراعى في الجانب الشكلي النقاط التالية وحدوية الموضوع يجب أن تتناول المراسلة الإدارية الواحدة موضوعا واحدا، وأن تحرر على وجه واحد من الورق؛ احترام السلم الإداري؛ قياس الورق المستعمل ينبغي أن تحرر المراسلة الإدارية على الورق مقياسه 21x27 أو 29x21 أو 31x21 ويستحسن استعمال مقياس 31x21 وذلك لتداوله وكثرة استعماله في الإدارة؛ ترك الهوامش في جميع الجوانب.

ب- الضوابط القانونية:

أجمع خبراء التحرير الإداري على مراعاة مختلف النصوص التشريعية والتنظيمية المتعلقة بموضوع المراسلة وذلك تحقيقا لمبدأ المشروعية الذي يجب أن تراعيه كل المحررات والتصرفات الإدارية، وذلك استنادا الى مبدأ آخر وهو حجية الوثيقة الإدارية" وما يترتب عنها من آثار والتزامات قانونية . وبالتالي يجب على محرر الوثيقة الإدارية أن يحرص على مطابقة محرراته مع النصوص القانونية المعمول بها وذلك تجنباً لأي عيب سواء كان شكلي أو موضوعي

ت- الضوابط اللغوية:

حفاظا على دقة المحررات الإدارية ووضوح أهدافها ومعانيها يلزم على المحرر الحرص على الكتابة السليمة والفصيحة التي تكون بعيدة عن كل سوء الفهم والتأويلات ويندرج ضمن الضوابط اللغوية مراعاة الاستعمال الصحيح والدقيق للمصطلحات خاصة المصطلحات القانونية والإدارية

2- الفرع الثاني: تهيئة التحرير الإداري الفعال: يراعى في التحرير الإداري شروط معينة نذكر منها ما يلي:

أ- **الشروط المتعلقة بالمضمون:** احترام خصائص وضوابط التحرير الإداري السابقة الذكر

ب- ترتيب الأفكار والاستدلالات عند التحرير:

في هذا المجال يسعى المحرر الإداري إلى جمع معطيات الموضوع المطروح، وكذا المسائل التي قد تتضمن في تقديره على بعض الفوائد التي قد يستغلها أثناء التحرير كقيامه بالتحريات لاكتشاف الحقائق في قضية من القضايا. وقد يبدأ هذا الترتيب بالعناصر المعروضة عليه من أحداث ووقائع ونصوص سارية المفعول وقابلة للتطبيق، وينتهي بالملاحظات المسجلة والحلول المقترحة. وعليه فإن ترتيب الأفكار والاستدلالات هو الذي يقوده إلى وضع تصميم للمراسلة.

ت- وضع تصميم المراسلة:

ينبغي على المحرر الإداري إعداد تصميم مناسب لمراسلته يساعد على بلورة أفكاره بانتظام وتدرج منطقي لها. وغالبا ما يحتوي هذا التصميم على العناصر التالية:

- **المقدمة:** ويشترط فيها أن تكون موجزة، كما أنها تقتضي ذكر النقاط الرئيسية التي ستعالج في العرض.

- **العرض:** وهو صلب الموضوع، ويقتضي قبل كل شيء جملة من الأفكار تم ترتيبها حسب خطة معينة ومنهجية منطقية واضحة. وبما أن العرض هو الجزء الأساسي للوثيقة التي ستحرر فإن صياغته تكتسي أهمية بالغة إذ أن المحرر يجب عليه ترتيب أفكاره واستدلالاته وتحليلها

واقترح الحلول المناسبة لإقناع الجهة المعنية بمبررات مؤكدة، بحيث يمكن لكل فقرة من العرض أن تسير بكيفية دقيقة ومنطقية نحو الخاتمة.

– **الخاتمة:** كالمقدمة يجب أن تكون الخاتمة مختصرة تستخلص النتائج من خلال ما سبق قوله في العرض، كما يجب الاعتناء بها جيداً سواء من حيث الشكل أو المضمون، لأنه غالباً ما يتأثر القارئ بانطباعات الجمل الأخيرة

3- الفرع الثالث: صيغ التحرير الإداري:

إن خصوصية التحرير الإداري تفرض بعض المصطلحات والتعابير والصيغ الخاصة التي تتكرر أكثر من غيرها والتي باستعمالها تسهل مأمورية المحرر ويمكن ترتيب هذه الصيغ التي تتنوع بتنوع الموضوع وبنيتها، ثقافة المرسل وشخصية المرسل إليه كما يلي:

أ. صيغ النداء:

تستخدم هذه الصيغ للتعبير عن التقدير والاحترام الذي يكتنه المرسل للمرسل إليه، وكذلك من أجل جلب انتباهه إلى فحوى الرسالة، وتختلف هذه الصيغ باختلاف الصفات الوظيفية حيث يخاطب رئيس الجمهورية مثلاً بصيغة "فخامة رئيس الجمهورية"؛ والوزير بصيغة "معالي الوزير"؛ والسفير بصيغة "سعادة السفير"؛ أما الوالي ورئيس الدائرة ورئيس المجلس الشعبي البلدي بصيغة سيدي.

ب- صيغ التقديم:

تستهل الرسائل الإدارية بعبارات وصيغ تتميز بالتهذيب واللباقة، تمهد لعرض الموضوع وتسترعي انتباه القارئ من إبداء مشاعر التقدير والاحترام، وتختلف صيغ التقديم بحسب نوع الرسالة أو هدفها، فالرسائل التي تحرر بدون مرجع تستخدم صيغ استهلال مثل: يشرني (أو) يسعدني أو يسرني أو يؤسفني أن أخبركم...- أحيطكم علماً ... - أعرض عليكم ... - أنبهكم - الفت نظرکم - الفت انتباهك

- أما الرسائل التي تحرر رداً على رسالة أخرى أو تذكيراً برسالة سابقة ... فهذه تستخدم صيغ استدلال بمرجع، مثل: رداً على رسالتكم رقم.....بتاريخ..... - إجابة على طلبكم المؤرخ في..... - تذكيراً برسالتنا رقم..... بتاريخ.....، إشارة (أو تبعاً) إلى مكالمتمك الهاتفية يوم - نظراً للمادة ... - بمقتضى القرار رقم...

ت- صيغ العرض:

تهدف هذه الصيغ إلى إبلاغ المرسل إليه بالمعلومات والقضايا موضوع الرسالة، وتختلف باختلاف الموضوع وطبيعة العلاقة بين المرسل والمرسل إليه وعليه يتوجب على المحرر انتقاء العبارات المناسبة والتي تفي بالعرض المقصود يخاطب المرؤوس رئيسه بعبارات صيغ تفيد الامتثال والتحفظ، مثل: ... أعتقد أنه من واجبي. لا يسعني إلا أن لا أملك إلا أن لا أستطيع إلا أن يبدو من الأفضل. بينما يستعمل الرئيس صيغاً تفيد ممارسة السلطة كان يجب عليكم ... عليكم بالإطلاع على..... عليكم بإفادتي عليكم ... قررت (لاحظت أو لاحظ).....، - أؤكد - أذكر ... - ألفت انتباهكم إلى.....

ث- صيغ الختام:

وتختتم الرسائل الإدارية غالبا بعبارات تترك في حس القارئ انطباعات إيجابية أو تشدذ همته وترغبه في المبادرة بالسلوك أو الموقف المطلوب أو الاستجابة للطلب الملتمس، وتقرن هذه العبارات بصيغ المجاملة ، والتقدير على المجاملة والتقدير على النحو التالي: وفي الختام... وخالصة القول ... - ونتيجة لذلك... - سأكون شاكرا لكم (أو ممتنا لكم).....- أولى اهتماما كبيرا ... أولى أهمية كبرى... - أن تفضلوا باتخاذ كافة الإجراءات ... - أن تفضلوا باتخاذ كامل الاحتياطات... أن تسهروا على.... وتحقيق..... وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير - وتقبلوا جزيل الشكر والتقدير.

III-المطلب الثالث: المراسلات الإدارية:

المراسلة الإدارية هي وسيلة اتصال وتبادل للمعلومات كتابيا بين المصالح الإدارية أو مع الأشخاص الطبيعيين أو الاعتباريين (المؤسسات الجمعيات...)، وتهدف الرسالة الإدارية إلى إيصال أفكار أو معلومات لا يمكن أو لا ينبغي إيصالها شفويا، وعليه يمكننا التمييز بين عدة أنواع من المراسلات الإدارية: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي (أو بين المصالح) ؛ والرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي؛ جدول الإرسال؛ الدعوات؛.....

وتكمن أهمها هذا التميز في وجوب مراعاة الاختلاف بين الصيغ المستخدمة في كل نوع فالمحور الإداري يستعمل عددا من الصيغ والتعابير في الرسالة بين المصالح غير تلك التي يستعملها في الرسالة ذات الطابع الشخصي نظرا لاختلاف طبيعة العلاقة التي تربط بين المصلحة المرسل والمرسل إليها.

تستخدم الرسائل الإدارية لأغراض شتى وأهداف متنوعة توريد أهمها فيما يلي:

– رسالة الإحالة: يستعمل هذا النوع من الرسائل لتبليغ وثيقة أو ملف إلى الغير.

– رسالة التذكير: وتهدف إلى دعوة المرسل إليه إلى القيام بعمل طلب منه سلفا أو الرد على رسالة لم يرد عليها في الأجل المحدد أو المعقول

– رسالة الإخطار: توجه إلى شخص بغرض الزامه بإنجاز عمل أو الامتثال لأمر، كما هو الشأن في إخطار المتغيب عن منصب عمله لإلزامه بالعودة في أجل محدد، أو إخطار ممتنع عن دفع مستحقات معينة وغيرها.

1-أولا: الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي (أو المرفقية أو بين المصالح): ويقصد بها تلك الرسالة المتبادلة بين الأجهزة المركزية أو الأجهزة المركزية والهيئات المحلية أو بين مصالح إدارية تابعة لنفس الجهاز أو مستقلة ويتعلق موضوعها بتسيير المرفق، ويراعى في تقديمها المادي العناصر التالية:

أ- الدمغة (الرأسية): تكتب عبارة "الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية" في أعلى ووسط الصفحة، وفي سطر واحد بأحرف بارزة مع تساوي المسافة الجانبية للورقة، لإضفاء الطابع الرسمي على الرسائل والوثائق الإدارية وأهميتها عن غيرها من الوثائق والمواصلات المتبادلة بين الأشخاص الطبيعية والمعنوية الخاصة

ب الطابع (العنوان) يتكون من مجموع الكلمات المكتوبة التي تظهر في الزاوية اليسرى وفي أعلى الوثيقة الإدارية ومهام هذه الأخيرة توضيح الجهة الإدارية مصدر الوثيقة، ويحتوي على اسم الوزارة أو الولاية (حسب الهيكلة) - اسم المديرية أو الدائرة أو المصلحة (حسب الهيكلة) - اسم المكتب الذي صدرت منه المراسلة أو المكلف بالقضية التي تعالجها المراسلة. أمثلة على ذلك:

ولاية بشار	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	ولاية بشار
دائرة القنادسة	جامعة طاهري محمد	قسم استثمار الموارد البشرية.
بلدية القنادسة.	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	مصلحة التكوين
	قسم العلوم التجارية.	مكتب التكوين المهني

ت- رقم التسجيل:

ترقم الرسالة الإدارية وفقا لتسلسل البريد الصادر بحيث يسجل عليها رقم بعد إمضائها وتسجيلها في سجل البريد الصادر يكتب هذا الرقم مباشرة أسفل الطابع مع إضافة الحروف الأولى للإدارة المرسله، ويمكن إضافة الأحرف الأولى من لقب : الرسالة مفصلاً بين كل مجموعة أحرف، وذلك حتى يتسنى معرفة المرسل وتحديد المسؤولية عند الاقتضاء، بالإضافة إلى ذلك يسهل رقم الرسالة الرجوع إليها عند الحاجة، كما أن الرقم التسلسلي يعتبر مرجعاً للرسالة الإدارية ويضمن حسن سير العمل بالمصلحة، وهذا يتكون رقم التسجيل من الرقم التسلسلي في الصادرة، رمز المصلحة، السنة التي صدرت فيها المراسلة. مثال: رقم 101/ م ت / م ت م / 2017

ث: المكان والتاريخ:

يكتسي تاريخ و مكان تحرير الرسالة أهمية كبيرة من الناحية القانونية، على اعتبار أن الرسالة الإدارية وثيقة رسمية، وعليه يتوجب تسجيل المكان والتاريخ في أعلى وعلى يسار الصفحة، ويستحسن كتابة المكان والتاريخ في أسفل الوثيقة إذا كانت المراسلة في شكل جداول إرسال أو قوائم أو كشوف أو محاضر أو تقارير ... الخ) مثال: بشار في 12 سبتمبر 2024

ج- بيان صفة المرسل:

يقصد بصفة المرسل المنصب الخصوصي أو الوظيفة التي تحول للموقع على الرسالة أو من ينوب عنه صلاحية إصدار هذه الوثيقة باسم المصلحة العمومية التي يديرها أو يمثلها، وتكتب هذه الصفة في الوسط من الجزء العلوي للرسالة، ميلاً إلى يسار
مثال ذلك: والي ولاية.....

ح- صفة المرسل إليه:

هي تعيين الشخص (الطبيعي أو المعنوي) الموجهة إليه الرسالة الإدارية، يكتب الاسم الشخصي للمرسل إليه إذا كان شخصاً طبيعياً متبوعاً بعنوانه، والاسم الوظيفي للرئيس الإداري للجهة

المرسل إليها إذا تعلق الأمر بشخص اعتباري ومقره الاجتماعي، مسبقين بصيغة إلى السيد (ة) أو الأنسة.....تكتب صيغة المناداة هذه أسفل صفة المرسل مباشرة مثال على ذلك:

والي ولاية.....

إلى السيد وزير.....

خ- الموضوع:

يعتبر الموضوع بمثابة العنوان الرئيسي للرسالة لكونه يلخص مضمونها في كلمات وجيزة، بحيث يفهم القارئ مضمونها قبل أن يقرأ التفاصيل في جسم الرسالة، ربما للوقت وتسهيلا لعملية التسجيل والتوثيق. يكتب الموضوع قبل الشروع في كتابة جسم الرسالة، ويتوخى المحرر في كتابته الدقة والإنجاز بحيث لا يتجاوز سطرا أو سطرين

د- المرجع:

يعتبر المرجع السند الذي ترجع إليه الإدارة عند الإجابة على رسالة ما (ويكتب أسفل الموضوع إذا وجد)، فقد يكون المرجع رسالة واردة إليها من جهة معينة، عندئذ يتضمن المرجع رقم وتاريخ الرسالة الواردة؛ مثال ذلك: المرجع: رسالتكم رقم..... المؤرخة في..... وفي صلب الرسالة يعيد الإشارة إلى المرجع كأن يكتب في مستهل رسالته ردا على رسالتكم المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:.....يشرفني أن..... الخ

أما حين يتعلق الأمر برسالة تذكير يكون المرجع هو الرسالة أو الرسائل السابقة، فيكتب المرجع كالتالي: المرجع رسالتي رقم..... المؤرخة في..... ويكتب في مستهلها تبعا لرسالتي (أو تذكيرا برسالتي) المشار إليها في المرجع أعلاه والمتعلقة ب:..... يشرفني أن..... الخ وقد يكون المرجع نصوصا تشريعية أو تنظيمية إذا اقتضى موضوع الرسالة ذلك، أو من أجل إضفاء الصبغة القانونية على مضمون الرسالة، وقد يكون المرجع عبارة عن إشارة إلى مكالمة هاتفية أو حدث استدعى تحرير الرسالة.

ذ- المرفقات (أو الوثائق المرفقة):

قد يتضمن الإرسال عددا من المرفقات يتوجب الإشارة إليها في الرسالة بيان طبيعتها وعددها تسجل هذه المرفقات عقب المرجع مباشرة إن وجد وإلا فتسجل عقب الموضوع، وفي حالة استحالة تسجيل كل الوثائق المرفقة في الرسالة يمكن إرفاق قائمة يسجل عليها كل الوثائق إذا اقتضى الأمر ذلك (كأن يتعلق الأمر بملف يحتوي عددا كبيرا من الوثائق مثلا).

ر- مضمون الرسالة:

هو النص المعبر عن المعلومات أو الأفكار المراد تبليغها إلى المرسل إليه، و يتشكل صلب الرسالة من عدة مده من الفقرات يتحدد طولها أو قصرها بحسب طبيعة الرسالة وأغراضها ويضم نص الرسالة ثلاثة محاور متناسقة هي المقدمة: العرض المخالفة.

ز- الامضاء:

تذيل كل رسالة بتوقيع المرسل وبيان صفته الوظيفية واسمه الشخصي، وقد يتولى التوقيع شخصا مفوضا نيابة عن الرئيس الإداري أو صاحب السلطة القانوني و في هذه الحالة يتعين على الموقع

بالنيابة إضافة عبارة التفويض وذكر الصفة الوظيفية للمفوض السخل هذه عنها من التزامات قانونية المعلومات والتوقيع وختم المصلحة أسفل الرسالة إلى اليسار، ويكون التوقيع باليد، والغاية من ذلك تحميل الموقع تبعات الرسالة وما يترتب

س- وجهة نسخ الرسالة: قد توجه نسخ من الرسالة إلى جهات أخرى للإعلام، وفي هذه الحالة تسجل هذه الجهات أسفل الرسالة إلى اليمين مع مراعاة التسلسل الهرمي في ذكر هذه الجهات بحيث يذكر الرئيس الإداري الأعلى في المقام الأول ثم الذي يليه.

2-ثانياً: الرسالة الإدارية ذات الطابع الشخصي: إن الرسائل الإدارية ذات الطابع الشخصي والمحركة من قبل الإدارة لا تختلف كثيراً من ناحية تقديمها المادي عن الرسائل الإدارية ذات الطابع الرسمي إلا ببعض العبارات كعبارة النداء وعبارة المجاملة (المذكورة سابقاً في صيغ التحرير الإداري)، حيث يراعى في تقديمها المادي إذا كانت.

أ- الرسالة الإدارية من الإدارة إلى الشخص: يراعى فيها العناصر التالية: الدمغة - رقم التسجيل - المكان والتاريخ - بيان المرسل بيان المرسل إليه - السلم الإداري (إذا كان الشخص موظفاً) - الموضوع المرجع - عبارة النداء - نص الرسالة - مع إضافة عبارة المجاملة في نهاية الرسالة - الامضاء.

ب- الرسالة الإدارية من شخص طبيعي إلى الإدارة: يراعى فيها ما يلي: الاسم واللقب للمرسل يحرر في أعلى الجهة اليمنى؛ وظيفته وعنوانه الإداري (إذا كان موظفاً)؛ وعنوانه الشخصي (إذا كان غير موظف) المكان والتاريخ، بيان المرسل إليه (صفته وعنوانه الإداري)؛ السلم الإداري (إذا كان الشخص المرسل موظفاً)؛ الموضوع المرجع (إن وجد)؛ عبارة النداء؛ نص الرسالة مع عبارة المجاملة في الأخير؛ الإمضاء.

3-ثالثاً: جدول الإرسال:

يسمى أيضاً حافظة الإرسال، هو عبارة عن وثيقة إدارية تستخدم في نقل أو تحويل الوثائق والمستندات بين مختلف المصالح الإدارية داخل نفس الوحدة أو بين وحدات إدارية مستقلة، ويهدف أساساً إلى الاحتفاظ بسند قانوني يثبت انتقال وتسليم الوثائق والمستندات إلى المرسل إليه، بحيث يتم التأشير بالاستلام على النسخة الإضافية للجدول من طرف هذا الأخير، قبل أن يسترجعها المرسل يتضمن جدول الإرسال العناصر الأساسية المتعلقة ببيان المرسل والمرسل إليه كما هو الشأن بالنسبة للرسالة الإدارية: الرأسية؛ الطابع الرقم التسلسلي؛ المكان والتاريخ؛ صفة المرسل؛ صفة المرسل إليه.

يكتب عقب ذلك بالبنت العريض عبارة "جدول إرسال" لبيان طبيعة الوثيقة، ثم يرسم جدول يتضمن ثلاثة أعمدة:

- العمود الأول: بيان الوثائق المرسلة والتعريف بها بإنجاز مصدره بصيغة محاملة: يشرفني أن أوافيكم بالوثائق التالية:..... يشرفني أن أبعث لكم طيه الوثائق المبينة أدناه.....

- العمود الثاني: بيان عدد الوثائق المرسلة

- العمود الثالث: الملاحظات أو التوجيهات وقد جرت العادة على كتابتها بصيغ عامة، وموجزة مثل للإعلام ... قصد الاطلاع ... من أجل التنفيذ ... لكل غاية مفيدة ... من أجل اتخاذ القرار ... من أجل التأشير

ويسجل العدد الكلي للوثائق المرفقة أسفل الجدول بمحاذاة عبارة المجموع، ويستحسن من باب الاحتياط، عدم ترك أي فراغ أو بياض داخل الجدول يسمح بإضافة بيانات أخرى، وكذلك ينبغي تجنب أي شطب أو كتابة مثقلة، وكل ما من شأنه أن يخل بخاصية الإثبات القانوني لهذه الوثيقة

يتبع هذا الجدول بتسجيل المعلومات المتعلقة بمصدر الإرسال الصفة الوظيفية للموقع؛ الاسم الشخصي والتوقيع؛ ختم المصلحة. وفي حالة تعدد المرسل إليهم يسجل هؤلاء في نهاية الورقة على اليمين تحت عنوان: (نسخة أو نسخ) موجهة إلى "... كما هو الشأن في الرسالة الإدارية ويفترض أن يسلم جدول الإرسال والوثائق المرفقة يدا بيد إلى المرسل إليه إلا إذا تعذر ذلك لبعد المسافة بين المتراسلين أو حدوث طارئ يتطلب الإرسال عبر البريد في هذه الحالة يتوجب على المرسل الحرص على استرجاع النسخة الإضافية لجدول الإرسال مؤشرا عليها بالاستلام. تحفظ النسخ الإضافية لجدول الإرسال في حافظات خاصة وفق الترتيب التسلسلي المدون في سجلات البريد الصادر، وذلك بغية استعمالها كوسائل إثبات عند الاقتضاء

4-رابعاً: الاستدعاء والدعوة: الاستدعاء والدعوة عبارة عن رسائل إدارية تهدف إلى طلب حضور شخص أو أشخاص معينين بصفة إلزامية (الاستدعاء) أو طوعية (الدعوة) لغرض يتوجب تحديده في نص الرسالة.

تستخدم هاتين الوثيقتين لأغراض شتى أهمهما الدعوة (حين توجه إلى رؤساء إداريين) أو الاستدعاء (حين توجه للنظراء أو للمرؤوسين) لحضور الاجتماعات، وكذلك استدعاء المرشحين للمشاركة في امتحان أو مسابقة أو شخص طبيعي من أجل إتمام معاملة إدارية، أو دعوة شخصيات معينة لحضور حفل أو محاضرة أو استقبال زائر رسمي، وغيرها.

توجه الإدارة هذه الدعوات أو الاستدعاءات كتابياً، مع وجوب احترام الآجال الزمنية اللازمة لوصول وتلبية الدعوة أو الاستدعاء، أو الأجل القانوني (المحدد بموجب النصوص التنظيمية)، وتحفظ الإدارة بنسخ من هذه المراسلات لاستخدامها كإثباتات عند الحاجة.

العناصر الشكلية للاستدعاء والدعوة: لا تختلف عن عناصر الرسالة الإدارية، بحيث تتضمن ما يلي: الرأسية؛ الطابع المكان والتاريخ صفة المرسل صفة أو اسم المرسل إليه وعنوانه؛ المرجع إن وجد؛ المرفقات إن وجدت توقيع وختم المكلف بالعملية.

أما مضمون الدعوة والاستدعاء فيحدد وجوبا الغرض أو السبب التاريخ والتوقيت المكان وما يتوجب على المستدعى إحضاره من وثائق أو وسائل في حالة الاستدعاء أو الدعوة لحضور اجتماع يتوجب تسجيل بنود جدول الأعمال مباشرة عقب النص أو صلب الموضوع وتسجل هذه البنود في شكل محاور موجزة بما يسمح للمعني معرفة أغراض الاجتماع والتحضير له بجدية. ومما ينبغي التنبيه عليه في هذا السياق ضرورة تجنب استخدام العبارات الغامضة والمبهمة مثل ما درجت عليه بعض الإدارات في استعمال عبارة "الأمر يهكم"، وهو ما يترك المدعو في حالة حيرة وتردد، بل ينبغي ذكر الأمر سبب الاستدعاء سواء تعلق الأمر بالمواطنين أو فيما بين المصالح الإدارية.

5-خامسا: البرقية الرسمية:

هي وثيقة إدارية للإخبار أو لعرض موجز لقضية هامة ومستعجلة وهي وسيلة من وسائل الاتصالات الحديثة التي كثر تداولها في عصرنا، نتيجة سرعة البت في القضايا المستعجلة بين الإدارة والأشخاص العاديين أو المعنويين والخواص للإفادة بمعلومات مستعجلة وذلك بأسلوب وجيز ودقيق و واضح وتستعمل البرقية الرسمية في حالة الاستعجال فقط، لإعطاء تعليمات أو الحصول على معلومات أو الأمر بتنفيذ مأمورية محددة. وقد توجه إلى رئيس إداري أو مرؤوس أو لزميل الخ.

أما تقديمها المادي فيتضمن العناصر التالية: الدمغة؛ رقم التسجيل، المكان والتاريخ، العنوان (برقية رسمية)؛ بيان المرسل والمرسل إليه (ويكونان في الجهة اليمنى)، الموضوع، المرجع (عند الاقتضاء)

ويكون بأسلوب برقي كما ينبغي أن ينحصر في الكلمات الضرورية لفهم المضمون مع حذف عبارة النداء والمحاكمة وإضافة كلمة قف عند بداية كل جملة مفيدة، وتختتم بعبارة قف وانتهى الإمضاء مع ذكر صفة المرسل واسمه ولقبه وختم الإدارة أما البرقية التي تصدرها مصالح البريد فتكون مشفوعة ب رقم الإرسال؛ ساعة وتاريخ الإرسال ؛ عدد الكلمات : المصدر؛ ملاحظات المصلحة.

IV-المطلب الرابع: الوثائق الإدارية غير الرسالة:

تستعمل الإدارة عددا من الوثائق لأغراض شتى إما لتبليغ معلومات أو معاينة أحداث أو إثبات وقائع وتتمثل هذه الوثائق بالخصوص في التقرير والمحضر وعرض الحال والمذكرة. وتجدر الإشارة في هذا السياق إلى أن الأنشطة الإدارية جميعها توثق بموجب أحد أو بعض الوثائق المذكورة، لذلك تكتسى هذه الأخيرة أهمية كبيرة في حياة الإدارة وفي سير أنشطتها المختلفة.

1-أولا: التقرير: هو وثيقة إدارية تحرر وتوقع ثم ترفع من المرؤوس إلى الرئيس، قصد إفادته بواقعة معينة متبوعة لاقتراحات تستهدف الحصول على موافقة الرئيس لاتخاذ قرارات حول وضعية معينة ،عاجلة ويتضمن التقرير وصفا أو تحليلا لمجريات مصلحة أو مؤسسة أو عملية العمليات أو حادثة أو واقعة تتميز بمجموعة من المواصفات في الشكل والمضمون هي: دقة الوصف والتحليل؛ بساطة اللغة؛ الإيجاز في التعبير؛ وحدوية الموضوع.

ويهدف التقرير إلى تحقيق أغراض مختلفة بحسب المواضيع والمعلومات المراد تبليغها إلى المسؤول الإداري وهي تحليل وضعية معينة؛ عرض وضعية مصلحة أو مرفق في فترة زمنية معينة؛ استقصاء معلومات عن قضية معينة؛ وصف أو تحليل حادثة أو واقعة؛ تبليغ الرؤساء الإداريين وإطلاعهم على مسألة معينة؛ تشخيص مشكلة واقتراح الحلول والتدابير الممكنة بغية توجيه الرئيس الإداري إلى اتخاذ القرارات اللازمة.

ويشتمل التقرير على العناصر الشكلية المعتادة في المراسلات والوثائق الإدارية الأخرى الرأسية؛ الطابع؛ الرقم التسلسلي؛ الصفة الوظيفية للمرسل إليه ؛ موضوع التقرير ؛ يُذيل التقرير

بذكر المكان والتاريخ متبوعا بالصفة الوظيفية للموقع وتوقيعه في نهاية الصفحة الأخيرة؛ أما نص التقرير فيتضمن مجموعة من الأجزاء المتناسقة التقديم يهدف إلى جلب الانتباه إلى أهمية الموضوع المطروح)؛ العرض والتحليل (طرح المحرر الشروح والمبررات والتفاصيل المتعلقة بموضوع التقرير الخاتمة تشتمل على الاستنتاجات المقترحات والتوصيات إن وجدت)؛ كما قد يرفق بالتقرير وثيقة أو مجموعة وثائق مما يقتضي تسجيل هذه المرفقات أو الإشارة إليها في نهاية التقرير أو عقب العنوان (الموضوع) مباشرة. *يتطلب الإعداد الجيد للتقارير انتهاج طريقة عمل عقلانية ومنظمة عبر إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية:

- تحديد الهدف بدقة:

ينبغي أن يكون هدف التقرير أو غايته محددة بدقة في ذهن المحرر، إذ لا يمكن جمع معلومات أو إجراء استشارات والشروع في صياغة تقرير مبهم الغرض وغير محدد المعالم؛ لذلك يشكل تحديد الهدف الخطوة الأساسية الأولى في عملية التحرير، لكون باقي الخطوات مرتبطة بها.

- جمع وتحليل البيانات:

بعد تحديد الهدف يشرع المحرر في جمع البيانات وتحليلها بغية توظيفها في نص التقرير، ويقصد بالبيانات المعطيات الخام، والتي يتم تحويلها إلى معلومات عن طريق معالجتها وتحضيرها للاستخدام يعتمد جمع البيانات على الدراسات والأبحاث والتحقيقات والاستشارات وغيرها من الوسائل التي تمكن من الحصول على البيانات اللازمة، لاسيما إذا تعلق الأمر بالتقارير التقنية.

- وضع الخطة:

بعد الحصول على المعلومات تأتي مرحلة إعداد الخطة وهي عملية تسمح للمحرر بتنظيم أفكاره و ترتيب المحاور الواجب إدراجها ضمن نص التقرير وفي هذا السياق ينبغي مراعاة التسلسل المنطقي للأفكار والانتقال التدريجي من التقديم إلى العرض إلى الاستنتاجات والتوصيات.

- صياغة التقرير:

تتطلب صياغة التقارير قدرة كبيرة على تركيب الصيغ و العبارات بأسلوب علمي يستجيب لموضوع التقرير، وإلماما بالمادة أو الاختصاص موضوع المعالجة؛ و يراعى في صياغة التقارير ، لاسيما التقارير التحليلية . الإسهاب في عرض الموضوع ودعم ذلك بالرسوم و الأرقام وكل ما من شأنه أن يبرر ويؤكد الاستنتاجات و يدعم المقترحات

- مراجعة التقرير:

بعد الانتهاء من تحرير التقرير ينبغي على المحرر إعادة قراءة النص أكثر من مرة بتأني و انفتاح ذهني، لأن ذلك من شأنه أن يوقف المحرر على ما وقع منه من هفوات أو أخطاء و تدارك ذلك قبل تسليم التقرير إلى وجهته النهائية.

2- ثانيا: عرض الحال:

هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إبلاغ الرئيس الإداري و إحاطته علما بحادث أو واقعة أو بحريات مهمة عمل أو اجتماع يتحرى محرره نقل الواقع وسرد الحوادث كما حدثت بالضبط

وبشكل مفصل يتيح للرئيس معرفة الحقيقة بكل أبعادها، وفي الوقت المناسب، أي قبل فوات الأوان. والمبادرة بتحرير هذه الوثيقة إما تلقائية بحيث يتولى المحرر كتابتها بمجرد حصول الحادث أو الواقعة أو ما يدعو إلى تحرير عرض الحال، أو بأمر من الرئيس الإداري، وفي كلا الحالتين ينبغي على المحرر التزام الحياد قدر الإمكان وعرض الحالة بدون إبداء رأيه الشخصي.

كما يتميز عرض حال الاجتماع عن محضر الاجتماع بكونه أكثر تفصيلا بحيث يسجل مجريات الاجتماع بشكل مفصل خلافا للمحضر بغية الحفاظ على آثار مكتوبة للنقاشات أو المداولات، بينما يهدف المحضر أساسا إلى تشكيل دعامة قانونية ومرجعية للقرارات المتخذة ويتميز عرض الحال بالخصائص التالية:

- هو وثيقة إعلامية تهدف إلى إعطاء صورة صادقة عن الحدث، الواقعة أو الاجتماع
- يوجه إلى الرئيس الإداري بهدف اطلاعه على وقائع ذات علاقة بصلاحياته أو نطاق إشرافه
- يسمح للرئيس الإداري بالإلمام بالمعطيات اللازمة لاتخاذ قراراته؛
- يستخدم عرض الحال كوسيلة للحفاظ على آثار كتابية عن الحوادث أو الوقائع موضوع الاهتمام؛
- يحرر عرض الحال بشكل مفصل ويراعي محرره الحياد التام
- يتضمن عرض الحال العناصر الشكلية المحددة لهوية الإدارة أو المؤسسة طبيعة الوثيقة وموضوعها والشخص الموجه إليه على النحو الموالي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الطابع:

الرقم التسلسلي:

عرض حال

إلى السيد:

حول (أو بخصوص).....

تضمن عرض الحال، بالإضافة إلى ذلك، عناصر موضوعية تشكل صلب الوثيقة و يحرر بنفس طريقة وأسلوب التقرير غير أنه لا يتضمن توصيات أو مقترحات أو آراء شخصية بل يكتفي محرره بسرد الواقع فقط ويتشكل نص عرض الحال من الأجزاء التالية:

- التقديم: يشير التقديم إلى تاريخ و مكان الحدث أو الاجتماع تمهيدا لتناول تفاصيل الموضوع؛
- العرض: يستعرض المحرر الوقائع والأحداث بالتفصيل مراعيًا الدقة في الوصف والموضوعية التامة في العرض؛
- الخاتمة: تخصص خاتمة العرض لذكر القرارات المتخذة في الاجتماع أو النتائج و الآثار المتمخضة عن الحدث أو الواقعة.

ويدون مكان وتاريخ تحرير عرض الحال في ختام الوثيقة وتسجل الصفة الوظيفية والاسم الشخصي للموقع

3-ثالثًا: المحضر:

هو وثيقة إدارية تكتسي طابع المستند القانوني الحائز على قوة الإثبات، إذ يتم بموجبه إثبات حادث أو معاناة واقعة أو التصريح بالشروع في إنجاز أعمال أو الانتهاء منها ... ويشكل المحضر مرجعا أساسيا فيما يتعلق بالموضوع الخصوصي الذي يتضمنه ويدون كافة المعلومات المتعلقة بالمسألة أو الحادث مع مراعاة الإنجاز والدقة في سرد الوقائع والحياد التام في عرض الأفكار أو المشاهدات لذلك يتطلب تحرير المحضر حيازة مؤهلات خاصة تمكن المحرر من التعبير عما سمع أو شاهد بعبارة واضحة ومستوفية للغرض، بحيث لا يخل بالمعنى ولا يتغاضى أو يهمل ذكر مسائل ذات أهمية .

هناك أنواع كثيرة من المحاضر ، وتختلف صياغتها باختلاف أهدافها وإن اتحدت جميعها في الطبيعة القانونية والأهمية الإدارية، و من بين أهم أنواع المحاضر نذكر محضر الاجتماع محضر التنصيب؛ محضر المعاينة. كما يتضمن المحضر عناصر شكلية وأخرى موضوعية:

أ- العناصر الشكلية تتمثل في محددات الهوية الإدارية كما بينها في مقطع الرسالة الرأسية؛ الطابع، الرقم التسلسلي وفقا للترتيب المعتمد في سجل المداولات، عنوان المحضر الذي يكتب في وسط الصفحة.

ب- أما العناصر الموضوعية تختلف باختلاف نوع المحضر

- **محضر الاجتماع:** يحرز فيه بحريات الاجتماع والقرارات أو التوصيات على أن يراعي المحرر تدوين التدخلات والتعقيبات والمواقف بصيغة العموم (تجنب التشخيص)، ويقع عليه كافة المشاركين في الاجتماع، لاسيما إذا تعلق الأمر بمداولات تقضي إلى اتخاذ قرارات ويتشكل من المحاور الأساسية الثلاثة موضوع المحضر :

* **التقديم:** يسجل فيه وجوبا وبالأحرف تاريخ ومكان الاجتماع وتوقيت بداية الجلسة، اسم رئيس الجلسة وصفته، أسماء وصفات الحضور وأسماء وصفات المتغيبيين، ويتبع ذلك بجدول الأعمال (قائمة القضايا المطروحة للنقاش والتداول)؛

* **العرض:** يتعلق بمجريات الاجتماع حيث يورد المحرر المناقشات بشكل موجز والقرارات المتخذة والتحفظات إن وجدت

* **الخاتمة:** تسجل فيها الملاحظات الختامية وظروف ووقت انتهاء الجلسة

- **محضر التنصيب:** يثبت بموجبه شروع الموظف الجديد (أو الموظف الذي تمت ترقيته إلى رتبة أعلى في عمله بشكل رسمي، ويمثل تاريخ التنصيب المسجل على المحضر بداية علاقة العمل بين الموظف والإدارة أو المؤسسة بكل ما يستتبع ذلك من حقوق والتزامات؛ يوقع على المحضر الموظف المعني والرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين ويتضمن محضر التنصيب العناصر المتعلقة بعملية تنصيب الموظف في منصب عمله الجديد ما يلي: تاريخ التنصيب بالأحرف ؛ اسم وصفة القائم بالتنصيب (الرئيس الإداري الحائز على سلطة التعيين)؛ اسم الموظف ورتبته أو وظيفته وتصنيف المنصب ؛ تاريخ بدء السريان والذي لا يختلف عادة

عن تاريخ المحضر ؛ الإشارة إلى المستند القانوني (قرار أو مقرر التعيين)؛ الصيغة الختامية التي تفيد حضور المعني شخصيا وتوقيعه على المحضر ؛ توقيع المعني على يمين الصفحة والرئيس الإداري جهة اليسار؛ تعيين وجهة نسخ المحضر (مفتشية الوظيف العمومي الوصاية ملف المعني)

- **محضر المعاينة:** يحرر من طرف الموظف العمومي المكلف قانونيا بذلك، أي أن تكون المعاينة موضوع المحضر مندرجة ضمن صلاحياته القانونية أو بتكليف من الرئيس الإداري المخول له هذه الصلاحيات على أن يتولى الموقع على المحضر عملية المعاينة بنفسه يتضمن محضر المعاينة العناصر التالية: تاريخ ومكان المعاينة؛ الاسم والصفة القانونية للمعنيين؛ المرجعية القانونية لعملية المعاينة؛ موضوع المعاينة (الواقعة، الحدث المخالفة...)؛ الصيغة الختامية المتضمنة اقتراح التدابير أو الإحالة إلى جهة معينة توقيع وختم المحررة وجهة النسخ الإضافية للمحضر

4- رابعا: المذكرة الإدارية:

المذكرة الإدارية هي وثيقة يجري تداولها داخل الإدارة لنقل تعليمات من الرئيس الإداري إلى رؤوسيه أو لتبليغ معلومات أو توجيهات إلى بعض المستخدمين أو جميعهم، وتسمى أيضا مذكرة مصلحة. وهناك نوع آخر من المذكرات تسمى مذكرة التلخيص، تتضمن دراسة تلخيصية لكتاب أو تقرير أو مقالات صحفية أو أي وثيقة أخرى يراد تبليغ ملخص عنها إلى الرئيس الإداري لتمكينه من أخذ فكرة عامة عن محتوى الوثيقة في وقت قصير يتولى تحريرها موظف مختص أو مستشار لدى الرئيس الإداري المعني.

وتعتبر المذكرة الإدارية الأداة الأكثر استعمالا داخل الإدارات والمؤسسات لنقل معلومات أو توجيهات أو تعليمات وأوامر من الرؤساء الإداريين إلى المرؤوسين في مختلف المستويات التدريجية وتتضمن المذكرة العناصر التالية الرأسية؛ الطابع؛ تاريخ ومكان تحرير المذكرة؛ الرقم التسلسلي طبقا للترتيب المسجل في سجل البريد الصادر أو السجل الخاص بالمذكرات إن وجد؛ عنوان المذكرة وموضوعها؛ الجهة الموجه إليها؛ نص المذكرة؛ الصفة الوظيفية لمحرر المذكرة وإمضائه ؛ الإشارة إلى الجهات الواجب إبلاغها وطريقة التبليغ (التعليق التسليم الشخصي)

5- خامسا: المنشور:

هو وثيقة إدارية داخلية تصدر من سلطة إدارية عليا إلى سلطة إدارية، دنيا، أي إلى الاعوان الخاضعين لأوامرها، ويرسل المنشور إلى العديد من المرسل إليهم، وهي الميزة التي تميزه عن باقي الوثائق الإدارية الأخرى وخلافا للمذكرة الإدارية التي لها صلة بالمنشور، والتي تكتسي الطابع المؤقت بالنسبة لصلاحياتها، فإن المنشور يتصف بالديمومة، بمعنى أنه غير مؤقت كالمذكرة الإدارية التي ينتهي بها العمل بانتهاء أجلها. كما يهدف المنشور إلى نشر تعليمات وتوجيهات من السلطة العليا إلى مختلف المصالح التابعة لها من أجل تنفيذ عمل إداري بكيفية ملائمة. أما الهدف الرئيسي له فيتمثل في توضيح النقاط الغامضة في النصوص التنظيمية الجاري بها العمل كالمراسيم والقرارات أو حل مشاكل التطبيق العملية، وكيفية تفسيرها وتأويلها، بحيث لا تترك مجالاً للشك، وهذا يعني أنه لا يمكن للمنشور إنشاء قاعدة قانونية أو تعديلها أو إلغاؤها، لأن ذلك هو ميدان القانون أو مراسيم التطبيق.

- ويراعى في استصدار المنشور جملة من العناصر هي : دمغة؛ رقم التسجيل المكان والتاريخ (يمكن أن يكون في الأسفل قبل الإمضاء)؛ عنوان الوثيقة ؛ الموضوع؛ المرجع (عند الاقتضاء)؛ نص المنشور؛ الإمضاء

- أما من حيث المضمون فإن المنشور يحزر حسب نفس المبادئ التي تحرر بمقتضاها كل وثيقة إدارية من مقدمة وعرض وخاتمة

V -المطلب الخامس: النصوص الإدارية: وتتكون من نوعين من النصوص التشريعية وتنظيمية 1-أولاً: النصوص التشريعية:

هو نص قانوني صادر عن السلطة التشريعية وهي ممثلة في بلادنا في البرلمان بغرفتيه المجلس الشعبي الوطني ومجلس الأمة، وفق الإجراءات التي يحددها الدستور في المجالات المخصصة بموجبه ويتضمن جملة من القواعد القانونية العامة المجردة والملزمة للأفراد، قصد تنظيم علاقاتهم في المجتمع. ومن المفروض أن يعبر النص التشريعي عن إرادة الأمة، وأن يكون التشريع واضحاً غير قابل للتأويل، باعتباره صادراً عن هيئة ممثلة للشعب وتنقسم النصوص التشريعية إلى ثلاثة أنواع حسب درجة قوتها وهي كالآتي:

- الدستور:

هو التشريع الأسمى في البلاد، يتضمن عدداً من المبادئ التي تبين طبيعة نظام الحكم في البلاد وكيفية تنظيم السلطات المختلفة وعلاقاتها فيما بينها وكذا حريات وحقوق الأفراد وواجباتهم، وهو القاعدة الأساسية لمجموع القوانين والتنظيمات الجاري بها العمل في الدولة.

- القانون:

هو مجموعة القواعد التشريعية التي تقرها السلطة التشريعية، ويصدرها رئيس الجمهورية لتنظيم الحياة في المجتمع، ويعتبر النص القانوني أساس كل تشريعات الدولة وأقواها ونذكر على سبيل المثال: قانون المالية قانون العقوبات القانون التوجيهي للتربية الوطنية القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ... الخ

- الأمر: هو نص تشريعي يصدره رئيس الجمهورية في القضايا الاستعجالية أو في حالة عدم وجود برلمان أو في حالات الضرورة، أو في الحالات الاستثنائية مثل الحروب أو الكوارث الطبيعية، وذلك طبقاً للمادة 93 من الدستور، أو ما بين الدورات التشريعية، على أن يعرض الرئيس الجمهورية وفقاً للمادة الأمر على الهيئة التشريعية عند انعقاد دورها المقبلة للمصادقة وإضفاء صيغة قوة القانون عليه، أما صلاحية استصداره فهي محولة دستورياً لرئيس الجمهورية وفقاً للمادة 124.

2-ثانياً: النصوص التنظيمية:

هو نص صادر عن السلطة التنفيذية في الدولة ممثلة في رئيس الجمهورية، والوزير الأول، لتبني إجراءات وكيفيات تطبيق وتنفيذ النصوص التشريعية، حيث يستمد روحه من القانون ولا يمكنه مخالفة أحكامه، وهو أقل درجة من النص التشريعي حيث يفترض إعداده إجراءات أقل تعقيداً من إجراءات إعداد النصوص التشريعية ويرجع العمل التنظيمي في بلادنا إلى رئيس

الجمهورية أساسا، إذ يجمع بين التنظيم المستقل، والتنظيم التنفيذي (مراسيم رئاسية)، وذلك طبقا للمادة 125 من دستور 1996

تقسم النصوص التنظيمية حسب درجة قوتها إلى ثلاث أنواع ، وهي على النحو التالي:

– **المرسوم:** هو نص تنظيمي يشرح ويحدد كيفية تطبيق نص ما من النصوص القانونية ويصدره إما رئيس الجمهورية (مرسوم رئاسي) أو الوزير الأول (مرسوم تنفيذي)، حيث تتيح له توضيح كيفية تنظيم مختلف المصالح حسب النصوص القانونية الأخرى أو تبين كيفية تطبيق هذه القوانين أو تكييف تطبيقها.

- **القرار :** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن السلطة التنفيذية في جميع مستوياتها، وهو غالبا ما يستهدف توضيح كيفية تطبيق قانون أو مرسوم، ويمكن أن يصدر عن أية سلطة إدارية مختصة ويسمى باسمها كما يمكن أن يصدر عن عدة وزارات مشتركة ويسمى حينئذ قرارا وزاريا مشتركا. وبالإضافة إلى ذلك فإن القرار يمكن أن يكون فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين... الخ

– **المقرر :** هو نص تنظيمي وتطبيقي يصدر عن أي سلطة إدارية في أي مستوى كانت لتنفيذ مأمورية معينة ولضبط وتحديد كيفية تطبيق نص ما وهو يشبه القرار في شكله ووظيفته، وصيغته إلا أنه أقل منه، درجة ويمكن أن يكون المقرر فرديا أو جماعيا يخص تعيين أو تثبيت أو ترقية أو نقل أو توقيف الموظفين أو استفادة من امتياز أو وضعية مثل مقرر منح سكن.....الخ.