

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

4.1 منهجية إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهات

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

جمعية جهات المغرب
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

تشارك
TASHAROC

السفارة البريطانية
الرباط

2022

الفهرس

مقدمة	5
1 - الدليل المنهجي : كيفية الاستخدام	7
2 - مفاهيم	8
3 - إعداد استراتيجية ومخطط تواصل الجهات	10
4 - إجراءات المواكبة لتملك مضامين الدليل	29
5 - خاتمة	30
6 - مراجع ببليوغرافية	30

المـلاحـــق

الملحق 1 : مثال على تقطيع مكونات البيئة الداخلية والخارجية للجهة	32
الملحق 2 : التحليل حسب أداة SWOT	33
الملحق 3 : شبكة مخطط العمل	34
الملحق 4 : مثال عن الجدول الزمني الوصفي (الكرونوغرام)	35
الملحق 5 : مثال عن التخطيط العكسي / جدول الإجراءات	36

منهجية إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهات

مقدمة

أحدث دستور 2011 تغييرات عميقة باعتماده على مبادئ جديدة للامركزية وبرسمه لآفاق حديثة للجهوية المتقدمة، حيث أن صدارة الجهة بالنسبة للجماعات الترابية الأخرى تبدو بارزة فيما يتعلق بعمليات إعداد برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب وتنفيذها وتتبعها.

ووفقا لمقتضيات القانون 111.14 المتعلق بالجهات (المادة 80، 81 و83 و88)، تناط بالجهة مهام النهوض بالتنمية المندمجة والمستدامة داخل مجالها الترابي من خلال تنظيمها وتنسيقها وتتبعها. على هذا الأساس، تضطلع الجهة على وجه الخصوص بما يلي :

- تحسين جاذبية المجال الترابي للجهة وتقوية تنافسيته الاقتصادية؛
- الاستعمال الأفضل للموارد الطبيعية وتثمينها والحفاظ عليها؛
- اعتماد التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير احتضان الأنشطة المنتجة للثروة وفرص العمل.
- وضع برنامج التنمية الجهوية على مدى 6 سنوات، في أفق تنمية مستدامة ووفق منهج تشاركي؛
- إنجاز التصميم الجهوي لإعداد التراب بتشاور مع الجماعات الترابية الأخرى والإدارات والمؤسسات العمومية وممثلي القطاع الخاص المعنيين بالمجال الترابي للجهة.

إن مهام واختصاصات الجهة في الحقل الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والبيئي تجعل منها قاطرة للتنمية الجهوية المستدامة.

إلى جانب تلك المهام والاختصاصات، تضطلع الجهة بمهمات ذات طابع إخباري وتسويقي وتعبوي، بالإضافة إلى تحقيق جاذبية المجال الترابي للجهة وتقوية تنافسيته الاقتصادية وتسويقه، وإشراك مختلف الفاعلين وتأمين مساهمتهم في تنمية الجهة.

ويساهم تواصل الجهة بقوة في تحقيق مهامها، حيث يعتبر أحد الشروط الضرورية لنجاح خطط وبرامج ومشاريع التنمية الترابية المندمجة والشاملة. يتطلب ذلك اعتماد مقاربة مهنية لمهمة وممارسات التواصل بالجهة، عبر بناء رؤية استراتيجية وخطة عمل تواصلية تستجيب لمختلف رهانات وتحديات وآفاق الجهة.

فالاستراتيجية والخطة التواصلية لا تمكنان الجهة من تحقيق أهدافها فقط، وإنما يعملان على ترسيخ صورة ترتقي بالجهة وتقوي رأسمال الثقة الذي تحتاجه الجهة في علاقتها بمختلف شركائها الداخليين والخارجيين، الوطنيين والدوليين.

في هذا السياف، يأتي الدليل المنهجي لإعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة حيث يتيح للمستهدفين التمكن من مسار إعداد استراتيجية وخطة للتواصل تلائم الجهة، كما يساهم في تقوية فدراتهم لإعداد وإنجاز العمليات التواصلية.

1 / الدليل المنهجي : كيفية الاستخدام

1 - أ

لماذا هذا الدليل المنهجي؟

إن الجهة باعتبارها هيئة ترابية ديناميكية ترتبط بعلاقات مع شركائها الداخليين والخارجيين، مبنية على جودة تداول المعلومات والخطابات في إطار استراتيجية تواصلية مندمجة. لذلك، يعتبر هذا الدليل المنهجي آلية للجهة للتحكم في تواصلها، بحيث يمكنها من تصور وتخطيط وتنفيذ وتقييم عملياتها التواصلية بنفسها.

1 - ب

لمن يتوجه؟

يستهدف هذا الدليل المنهجي :

- المسؤولين عن التواصل بالجهة؛
- أعضاء مجلس الجهة؛
- المكلفين بالتواصل بالجهة؛
- ممثلي الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع ومؤسسات التنمية الجهوية، أو المكلفين بالتواصل بهما.

1 - ت

من هم الفاعلون والمتدخلون بالجهة المعنيون بهذا الدليل المنهجي؟

- مجلس الجهة؛
- المديرية العامة للمصالح؛
- مديرية شؤون الرئاسة؛
- الإدارة الترابية؛
- الكتابة العامة للشؤون الجهوية؛
- مجالس العمالات والأقاليم؛
- مجالس الجماعات؛
- الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع؛
- مؤسسات التنمية الجهوية؛
- المصالح اللاممركزة على مستوى الجهة.

1 - ث

ماهي محتويات الدليل المنهجي؟

يضم هذا الدليل :

- تعريفات لضبط مفاهيم وجوانب التواصل، بالأخص فيما يتعلق بالتواصل الترابي.
- المراحل والخطوات الواجب اتباعها لوضع رؤية استراتيجية وخطة تواصل الجهة.

تضم هذه المراحل ما يلي :

- الأهداف؛
- الخطوات المنهجية لتنفيذ كل مرحلة؛
- أدوار ومسؤوليات المتدخلين في كل مرحلة؛
- نصائح تقنية لأخذها بعين الاعتبار؛
- مراجع أساسية.

2 / مفاهيم

التواصل : هو عملية إرسال واستقبال المعلومات. ويعني كذلك مسار تبادل الخطابات بين أفراد وجماعات ومجتمعات، حيث يعطي معنى ودلالة لسلوك الغير.

التواصل الداخلي : هو تداول المعلومات والخطابات بين مختلف فئات العاملين والمكونات الداخلية للهيئة. تتمثل أهداف التواصل الداخلي في تحفيز العاملين وتنسيق التدخلات وتغيير السلوك والعقليات وتحسين المردودية وخلق جو داخلي سليم مساعد على الإنتاجية.

التواصل الخارجي : هو تدبير العلاقات وتداولات الخطاب والمعلومات مع الشركاء الخارجيين (المواطن، الفاعلين السوسيو-اقتصاديين، السلطات العمومية، المصالح الخارجية، مؤسسات التكوين...إلخ). يكمن التواصل الخارجي من نسج علاقات الثقة مع الشركاء والحفاظ عليها، الرفع من التداخل المنسجم بين المحيطين الداخلي والخارجي، الارتقاء بالصورة الخارجية للجهة، تقوية دور الجهة في تنمية محيطها وفي تحقيق مشاريعها.

التواصل العمومي : هو كل عملية أو مبادرة تواصلية تقوم بها مؤسسة عمومية من أجل الصالح العام. ويكون على شكل تداول المعلومات وتبادل المعطيات والتشاور مع مختلف الشركاء. يعتبر التواصل العمومي خدمة عمومية مبنية على تداول وتقاسم المعلومات بهدف دعم مبادئ الشفافية والمسؤولية والمشاركة وبالتالي تعزيز الثقة بين المواطنات والمواطنين وأصحاب القرار العمومي.

التواصل العمومي الترابي : هو كل عملية أو نشاط تواصلي تقوم به الجماعات الترابية بمختلف مستوياتها. يستهدف التواصل العمومي الترابي جميع الأفراد والفاعلين المعنيين بعمل الجماعات داخل مجالها الترابي، ويوظف عددا من الآليات والمبادرات التواصلية لتسويق المشاريع التنموية للجهة، وإمكانات المجال الترابي والارتقاء بخصوصياته، وكذلك تقوية الديمقراطية المحلية التشاركية.

تواصل جهة : هو نشاط تواصلي عمومي ترابي، يستند إلى مختلف أشكال تداول المعلومات وتدبير العلاقات بين جميع مكونات الجهة، وبين هذه الأخيرة وجميع شركائها جهويا ووطنيا ودوليا.

التواصل المؤسساتي : هو خطاب الهيئة/المؤسسة عن نفسها وعن خصوصياتها الذاتية. يستهدف التواصل المؤسساتي الرأي العام (المواطن والهيئات) ويستند عل تبادل الصور الرمزية الإيجابية عبر إنتاج وتداول البيانات والمعطيات الخاصة بالهيئة/ المؤسسة وبمجال ومحيط نشاطها.

التواصل السياسي : هو تبادل المعلومات الإجرائية والتحفيزية التي يتم إعدادها بهدف تسويق أفكار أو خيارات وبرامج سياسية، وكذلك من أجل بناء صورة ترتقي بهيئة أو شخصية سياسية.

التواصل الرقمي : كل عملية لبث وتداول معلومات وخطابات في شكل نصوص أو صور أو أشرطة مصورة أو مسموعة، بين أصحاب القرار وفاعلين ومواطنين، باستخدام الإنترنيت والأدوات الرقمية (مواقع إلكترونية، شبكات التواصل الاجتماعي، صحافة إلكترونية...).

تواصل الأزمة : هو تواصل استثنائي، يحدث تحت ضغط ناتج عن وضعيات حادة تصبح معها العقليات جامدة وردود الأفعال متوترة. تواصل الأزمة هو تواصل الفعل العاجل الذي يأخذ بعين الاعتبار مستوى الرهانات وتسارع الزمن وتعاظم الشكوك وعدم الدقة.

استراتيجية التواصل : هي رؤية مبنية على أهداف عامة وأخرى محددة انطلاقا من تشخيص لبيئة وأدوات العمل، من أجل إشباع حاجيات تواصلية داخلية وخارجية.

خطة التواصل : هي مجموعة من العمليات/الإجراءات التي يتم وضعها وفقا للأهداف والجمهور المستهدف والخطابات والأدوات التواصلية، وذلك من أجل التأثير على الآراء والمواقف والسلوك.

3 / إعداد استراتيجية ومخطط تواصل الجهات

3 - أ

الإطار المرجعي

إن إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار، خلال جميع مراحله، العناصر التالية :

- المقتضيات الدستورية؛
- مقتضيات القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات وكذلك مراسيمه التنظيمية؛
- سياسة ومخططات الجهة؛
- مذكرات ومبادرات المديرية العامة للجماعات الترابية لدعم تحسين التواصل وتقوية المشاركة المواطنة على مستوى الجماعات الترابية؛
- توصيات مشروع النموذج التنموي الجديد؛
- مقاربة النوع؛
- الخصوصيات الجهوية والمحلية.

3 - ب

الفاعلون والمتدخلون المعنيون باستراتيجية تواصل الجهة

هناك عدة متدخلين في المجال الترابي للجهة معنيون باستراتيجية وخطة تواصل الجهة، وهم كالتالي :

- الإدارة الترابية (ولاية الجهة، الكتابة العامة للشؤون الجهوية SGAR/القسم الجهوي للجماعات الترابية)؛
- مجلس الجهة (الرئيس، أعضاء المكتب، اللجان الدائمة، المنتخبون)؛
- إدارة الجهة (المديرية العامة للمصالح DGS ، مديرية شؤون الرئاسة DAP)؛
- الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع AREP؛
- شركات التنمية الجهوية SDR؛
- الهيئات الاستشارية الثلاث المحدثة لدى مجلس الجهة؛
- مجموعات الجهات؛
- مجموعات الجماعات الترابية؛
- جمعية جهات المغرب ARM؛
- المركز الجهوي للاستثمار CRI؛
- المجتمع المدني؛

- وسائل الإعلام؛
- المؤسسات الجامعية؛
- الشركاء الدوليون.

3 - ت

مقاربة منهجية

يتطلب إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة، الإجابة على أربعة أسئلة متراسلة :

- ماهي وضعيتنا؟ (التشخيص)
- إلى أين نريد أن نصل؟ (الهدف)
- كيف يمكن تحقيق أهدافنا؟ (المقاربة)
- هل حققنا أهدافنا؟ (التقييم)

3 - ث

مراحل إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة

يتم إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى

التحضير لإعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة.

المرحلة الثانية

تشخيص بيئة وضعية التواصل الداخلي والخارجي للجهة.

المرحلة الثالثة

صياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف التواصل.

المرحلة الرابعة

إنجاز خطة تواصل للجهة.

المرحلة الخامسة

وضع برنامج وميزانية العمليات التواصلية.

المرحلة السادسة

تنفيذ خطة التواصل.

المرحلة السابعة

تتبع وتقييم عمليات خطة التواصل.

المرحلة الأولى :
التحضير لإعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة

يعتمد إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة على التحضير الجيد لهما، حيث تكتسي هذه المرحلة الأولى أهمية بالغة لأنها تؤمن انطلاقة فعالة لمسار إعداد استراتيجية وخطة التواصل. فهي ترتكز على جانبين : جانب إجرائي قانوني وجانب تنظيمي عملي.

هدف المرحلة :

- اتخاذ جميع التدابير القانونية الخاصة بإطلاق مشروع إعداد استراتيجية وخطة التواصل؛
- تعبئة الفاعلين الأساسيين وتهييئ شروط الانطلاق الجيد للمشروع.

خطوات التنفيذ :

- التيقن من إرادة وقرار رئيس وأعضاء مجلس الجهة ومكتبه التنفيذي بشأن المشروع؛
- تشكيل فريق عمل مكلف بتحضير المشروع (ممثلي المديرية العامة للمصالح ومديرية شؤون الرئاسة ومصالح أخرى)، مع تعين منسق/مقرر لهذا الفريق؛
- إعداد الملف الإداري التحضيري للمشروع (القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات، مذكرات وزير الداخلية، مخططات ومشاريع الجهة، مشروع النموذج التنموي الجديد...)؛
- إعداد ورقة تفسيرية وداعمة للمشروع لتقديمها لرئيس المجلس وأعضاء المكتب التنفيذي للجهة (انظر النموذج أسفله)؛
- تسجيل المشروع كنقطة في جدول أعمال دورة المجلس من أجل المداولة والمصادقة عليه؛
- تقديم المشروع للجنة الدائمة المعنية من أجل الدراسة وإعداد التقرير.

نموذج ورقة تفسيرية للمشروع

إسم المشروع

- سياق المشروع ومبرراته؛
- أهداف المشروع؛
- مكونات المشروع؛
- المتدخلون والفاعلون؛
- الإمكانيات المادية والبشرية المرتقبة؛
- مدة الإنجاز المرتقبة؛
- العمليات والإجراءات المقترحة.

بمجرد ما تتم المصادقة على المشروع من طرف مجلس الجهة، يتم :

- تشكيل لجنتين لتتبع المشروع داخل الجهة : «لجنة مصغرة» تتكون من 3 إلى 5 أعضاء و«لجنة موسعة» تضم 12 إلى 15 عضوا؛
- تعيين منسق/مقرر لكل من اللجنتين؛
- تحديد البنية/الهيئة الإدارية المكلفة بسكرتارية مشروع إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة؛
- تأمين الإمكانيات اللوجستية والمالية اللازمة لإعداد استراتيجية وخطة اواصل الجهة.

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- رئيس مجلس الجهة : يعين رسميا فريق العمل، كما يعين أعضاء اللجنتين المصغرة والموسعة، من بين أعضاء فريق العمل، ويختار منسقين ومقررين لهما.
- اللجنة المصغرة : تضم ممثلين عن المديرية العامة للمصالح ومديرية شؤون الرئاسة وممثل المكتب التنفيذي. تقوم اللجنة المصغرة بمتابعة الإجراءات الإدارية والمسطرية وبإعداد ورقة تفسير وتبرير المشروع، وتنظم سكرتارية المشروع.
- اللجنة الموسعة : تضم ممثلين عن المديرية العامة للمصالح ومديرية شؤون الرئاسة، وممثل المكتب التنفيذي، واللجان الدائمة والهيئات الاستشارية، حيث تتكلف بقيادة المشروع والمشاركة في تقييمه.
- سكرتارية المشروع : تهيئ الملف الإداري والإجراء المسطري، تعد وتتابع الجدول الزمني لمراحل وعمليات المشروع وتشكل مركز تجميع كل الوثائق والمعلومات والمعطيات.

نصائح تقنية

- تعيين لجان العمل يجب أن ينحصر فقط على الأعضاء المعبرين عن إرادتهم واستعدادهم للانخراط في المشروع؛
- تعيين أعضاء لجان العمل يجب أن يكون رسميا (بقرار من الرئيس)؛
- يمكن للجنة الموسعة دعوة شخصيات من بين خبرات الجهة (من الجامعة، المجتمع المدني، وسائل الإعلام...) للانضمام إلى اللجنتين؛
- تنظيم ورشة تدريبية لفائدة أعضاء اللجنة الموسعة حول موضوع التواصل الترابي؛
- وضع رهن إشارة بنية التواصل بالجهة وثائق ومراجع خاصة بالإعداد المهني لاستراتيجيات التواصل؛
- إخبار الرئيس باستمرار بسير العمل طوال خطوات إعداد الاستراتيجية وخطة التواصل.

مراجع أساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات ومراسيمه التطبيقية؛
- مذكرات وزير الداخلية الخاصة بالتواصل والمشاركة المواطنة؛
- التصميم الجهوي لإعداد التراب؛

- المخطط الجهوي للتنمية؛
- الاستراتيجيات والمخططات الجهوية الأخرى : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الفلاحية الغذائية، الاستراتيجية الجهوية للتشغيل... إلخ.

المرحلة الثانية :
تشخيص بيئة وضعية التواصل الداخلي والخارجي للجهة

يمثل تشخيص تواصل الجهة القاعدة الأساسية لاستراتيجية وخطة تواصلها. فهو يمكن من تجميع كل المعلومات والمعطيات والتوجيهات لفهم الواقع ووضع الرؤية بوضوح وتحديد الأهداف واقتراح العمليات التواصلية المناسبة. يضم التشخيص محورين : تشخيص البيئة العامة للجهة وتشخيص التواصل بالجهة.

أهداف المرحلة :

- إخبار الأطراف المعنية على المستوى الداخلي والخارجي للجهة بإطلاق المشروع؛
- إنجاز تشخيص للبيئة العامة ولتواصل الجهة وضبط الحاجيات الضرورية لتموقعها.

خطوات التنفيذ :

- تنظيم حدث إطلاق مشروع إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة، بحضور السادة والي الجهة، رئيس مجلس الجهة، رؤساء الجماعات الترابية الأخرى داخل الجهة، باقي الفاعلين المعنيين الذين تم تحديدهم. المهمة : التحسيس والإشراك والتعبئة.
- تشكيل شبكة إعداد الاستراتيجية من بين شركاء الجهة الذين تم إشراكهم في المشروع : تعيين نقط ارتكاز بصفتهم مخاطبين لفريق العمل.
- إطلاق عملية التشخيص :
  - وضع خريطة عامة لجميع استراتيجيات وخطط الجهة، والشروع في تحليل الوثائق؛
  - ضبط رصيد الجهة من حيث الموارد الطبيعية والإنتاجية والاستثمارية، إلخ؛
  - جمع وتحليل المعلومات والمعطيات حول بيئة الجهة. يمكن لهذه البيئة أن تؤثر سلبا أو إيجابا على الجهة، لذلك وجب تحديد العناصر المؤثرة على الجهة لأخذها بعين الاعتبار عند إنجاز الاستراتيجية وخطة التواصل؛
  - التعرف على رؤية المجلس الجهوي فيما يتعلق بالنهوض بالجهة؛
  - تقييم التواصل الداخلي للجهة من حيث تداول المعلومات الإجرائية والتحفيزية، أسلوب التنسيق بين المصالح والبنيات، التمكن من أدوات التواصل واستعمالاتها الرقمية...
  - تقييم التواصل الخارجي من حيث طبيعة العلاقة التواصلية مع شركاء الجهة (الساكنة/ المواطنين، المصالح الخارجية، المجلس الجهوي للسياحة، المنعشين الاقتصاديين، المجتمع المدني، وسائل الإعلام، وكالات وبرامج التعاون الدولي وشركاء آخرون...)؛
  - تحديد صورة وسمعة الجهة (كيف ينظر إليها المواطنات والمواطنون وباقي الشركاء).

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تقوم اللجنة المصغرة بتنظيم وبرمجة عملية التشخيص؛
- يتولى رئيس مجلس الجهة تقديم طلب إلى السيد والي الجهة بشأن تنظيم حدث الشروع في إعداد استراتيجية التواصل؛
- يقوم رئيس مجلس الجهة بإبلاغ ودعوة المتدخلين/الفاعلين بصفة رسمية للمشاركة في إعداد استراتيجية التواصل في الجهة؛
- يقوم الشركاء المؤسساتيون بإعداد وتقديم المعلومات والبيانات الضرورية لإعداد استراتيجية التواصل إلى اللجنة المصغرة؛
- تقوم اللجنة المصغرة، من خلال سكرتارية الاستراتيجية، بتجميع ومعالجة جميع المعلومات والبيانات.

نصائح تقنية

- تحديد مكونات البيئة الداخلية والخارجية للجهة حسب مجالات التدخل؛
- تقسيم مكونات البيئة الداخلية والخارجية للجهة لفهم طبيعة العلاقة مع الجهة (الملحق 1). طبيعة هذه العلاقة ضرورية لإنتاج وتأطير رسائل التواصل التي ستوجه لها؛
- إجراء تحليل وفقًا لأداة SWOT أي تحليل نقاط القوة وجوانب الضعف والفرص والتهديدات (الملحق 2).

الإجراء/ التشخيص الداخلي :

- تحديد مكانة بنية التواصل في الهيكل التنظيمي للجهة؛
- تحديد الموارد المخصصة لبنية التواصل ووظيفته في الجهة (الموظفون/المهارات والوسائل والإنجازات والميزانية والشبكة...)؛
- تقييم الدور الموكول للتواصل في الإعداد والتدبير الداخلي لمشاريع الجهة (مشاريع التنمية الجهوية والتظاهرات والمهرجانات وما إلى ذلك)؛
- دراسة طرق تداول المعلومات داخل الجهة (المعلومات الإدارية أو غيرها من المعلومات : عن طريق النشر، واللافتات، دورية الاجتماعات، والتنسيق بين المصالح، والتبادل بين المنتخبين والموظفين / طبيعة العلاقة بينهم ...)؛
- تقييم استخدام وسائل التواصل الرقمي في مختلف أشكال التواصل الداخلي للجهة : وجود موقع الكتروني على شبكة الإنترنت وصفحات على الشبكات الاجتماعية، ...

الإجراء/ التشخيص الداخلي :

- تحديد ودراسة أنماط ووسائل تبادل الجهة مع شركائها الخارجيين، وعلى وجه الخصوص :
  - مواطنات ومواطني الجهة؛
  - الجماعات الترابية الأخرى؛
  - السلطات الجهوية؛
  - المصالح اللاممركزة؛
  - الفاعلون المنتجون؛
  - وسائل الإعلام المحلية والجهوية والوطنية والدولية؛
  - ممثلو المجتمع المدني؛
  - الشركاء الدوليون؛
  - الشركاء الخارجيون الآخرون ...
- دراسة رأي الشركاء الخارجيين فيما يتعلق بخدمة التواصل في الجهة (استقصاء رأي عينة ممثلة)؛
- تقييم صورة وسمعة الجهة لدى الشركاء الخارجيين؛
- تقييم استخدام الوسائل الرقمية في التواصل مع المواطنين ومختلف الشركاء الخارجيين الوطنيين والدوليين.

نصائح تقنية

- يمكن استخدم الأدوات المنهجية التالية :
- تحليل الوثائق (مونوغرافية الجهة، مخططات الجهة، الدراسات والتقارير المنجزة عن الجهة).
- مجموعات بؤرية والعصف الذهني.
- تحليل وسائل الإعلام والشبكات الاجتماعية.
- إشراك أطر الجهة (رجال ونساء) التي تتقن تقنيات تدوين الملاحظات والتحرير والتوليف.
- إعداد سجل للمشروع يرصد جميع المراحل والإجراءات والاجتماعات وجميع الأنشطة الأخرى المتعلقة بتصميم وصياغة استراتيجية التواصل في الجهة.
- التشخيص هو مرحلة حاسمة من مراحل إعداد استراتيجية وخطة التواصل، لذا يجب أن يتم بطريقة موضوعية. إذا لم تستطع الجهة القيام به ، فمن الأفضل أن توكله إلى جهة مهنية ومحايدة.

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية.
- مخطط التنمية الجهوية، والمخطط الجهوي لإعداد التراب.
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية الاستراتيجية الجهوية للتشغيل...

المرحلة الثالثة :
صياغة الرؤية الاستراتيجية وتحديد أهداف التواصل

تهدف هذه المرحلة الى تحديد احتياجات التواصل بناءً على نتائج التحليل التشخيصي، وترجمتها إلى رؤية استراتيجية ومحاور التدخل والى أهداف عامة ومحددة. فهي تشكل مرحلة للتفكير تمكن من إطلاق الفعل التواصلي بالجهة على مدى السنوات الخمس الموالية.

هدف المرحلة :

- تحديد الرؤية ووضع استراتيجية التواصل في السياق الجهوي من خلال تحديد الأهداف العامة والمحددة لخطة الاتصال بالجهة.
- تحديد المدة الزمنية للاستراتيجية.

خطوات التنفيذ :

- اقتراح رؤية وتحديد وضعية الجهة بناءً على نتائج تحليلSWOT
- تحديد الأهداف العامة /الاستراتيجية وفقًا للتوجهات المقترحة.
- تحديد لكل هدف عام/استراتيجي أهداف محددة / عملية.
- تحديد محاور التدخل في مجال التواصل.
- تحديد الفئات المستهدفة لكل محور من محاور التدخل.
- تعيين المدة والمستويات/ المجالات الترابية لاستراتيجية التواصل في الجهة.

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تضع اللجنة المصغرة مشروع الرؤية والأهداف الاستراتيجية والعملية.
- تعرض المشروع على اللجنة الموسعة لإبداء الرأي والمصادقة عليه.
- يصادق الرئيس والمكتب التنفيذي على الرؤية والأهداف الاستراتيجية والمحددة لاستراتيجية التواصل.

نصائح تقنية

- اختيار استراتيجية تمتد على فترة زمنية لخمس سنوات.
- تحديد الأهداف العامة انطلاقا من توجهات واستراتيجيات ومخططات الجهة.
- الأهداف العامة هي أهداف استراتيجية تحدد على المدى الطويل (5 سنوات) وتغطي جانبي التواصل الداخلي والخارجي للجهة.
- ينحدر محور التدخل من الهدف العام، ويشير إلى زاوية الموضوع المشترك التي تستجيب لرهانات ومخرجات الاستراتيجية.

- الأهداف الخاصة/الإجرائية هي أهداف فرعية تنحدر من الأهداف العامة/ الاستراتيجية، ومؤطرة بمحاور التدخل، وهي تستجيب للحاجيات الدقيقة للتواصل التي تم ضبطها في التشخيص.
- يجب على الهدف الخاص أن يكون SMART محددا (spécifique)، قابلا للقياس (mesu-rable)، قابلا للتحقيق (atteignable)، واقعيا (réaliste)، محددا في الزمن (défini dans le temps).

أمثلة عن الأهداف الاستراتيجية ومحاور التدخل والأهداف العملية

الأهداف العامة / الاستراتيجية	محاور التدخل/الزوايا الموضوعاتية	الأهداف المحددة العملية
الهدف الأول : تمركز الجهة ككيان ترابي شفاف يسهل الحق في الوصول إلى المعلومات ويعزز المشاركة المواطنة في المجال الترابي	التنظيم	وضع وتطوير نظام فعال للمعلومات بالجهة
		تسهيل ولوج المرتفقين الى المعلومات العمومية مع ضمان نشر فعال للمعلومات المهمة والمفيدة حول خطط ومشاريع الجهة
	المهنية	تطوير مهارات الأطر الإدارية للجهة في مجال تصميم استراتيجيات وخطط التواصل
		تأهيل احترافي للعلاقة مع وسائل الاعلام بالجهة
	الترويج	الترويج للمجال الترابي ولمؤهلات وطاقات الجهة
	الابتكار	استعمال وسائل تواصل مبتكرة داخل الجهة

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية.
- مخطط التنمية الجهوية، والمخطط الجهوي لإعداد التراب.
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية، الاستراتيجية الجهوية للتشغيل...

المرحلة الرابعة :
وضع خطة عمل التواصل بالجهة

تتمثل خطة العمل في اقتراح إجراءات للتواصل محددة ومفصلة وقابلة للتحقيق للوصول إلى الأهداف المحددة المرجوة. تستدعي هذه المرحلة استحضار الإبداع.

هدف المرحلة :

- اقتراح إجراءات التواصل وفقًا للأهداف العملية، أخذا بعين الاعتبار الفئات المستهدفة ومحاور التواصل والرسائل المراد إيصالها وكذا أدوات التواصل اللازمة لذلك.

خطوات التنفيذ :

- وضع قائمة الأهداف العملية في شبكة.
- اقتراح لكل هدف ما بين 2 الى 5 إجراءات.
- يوضع كل إجراء بناء على :
  - المستهدف أو المستهدفون (من يتلقى الخطاب)؛
  - محور الاتصال (ما يجب العمل عليه)؛
  - الرسالة (المحتوى، ماذا يجب إيصاله)؛
  - أداة التواصل (الوسائل / الدعامة / القنوات /الوسطاء أو ناقل الخطاب).

أمثلة الفئات المستهدفة بالتواصل :

الفئة المستهدفة داخل الجهة	الفئة المستهدفة خارج الجهة
المنتخبون وأعضاء مجالس الجهات والجماعات الترابية الأخرى	المواطن/المرتفق، الساكنة المحلية، ساكنة الجهة
موظفو الجهة	السلطات وأعوان الإدارة الترابية
الوكالات الجهوية لتنفيذ المشاريع/ شركات التنمية الجهوية	المصالح اللاممركزة
رؤساء الجماعات الترابية الأخرى داخل الجهة	فعاليات المجتمع المدني
موظفو الجماعات الترابية الأخرى داخل الجهة	الصحافيون المحليون والجهويون والوطنيون والدوليون
	الأساتذة، التلاميذ، الطلبة والجامعات
	الشركاء الدوليون

أمثلة عن إجراءات التواصل :

- إخبار وتحسيس الفاعلين الداخليين والخارجيين بالمشاريع والإجراءات التي يجب القيام بها.
- شرح الخطوات والإجراءات الإدارية.
- التغطية الإعلامية : تغطية حدث أو إجراء، تدخل مسؤول في إحدى وسائل الإعلام ...
- التكوين : تقوية القدرات في ميدان تدبير المشاريع و مجال التواصل.
- تبادل الخبرات والتعاون والتنسيق بين الفاعلين وبين مؤسسات معينة.
- تنظيم التظاهرات والحملات والمنتديات والاجتماعات واللقاءات...
- تعبئة وإشراك ومشاركة الساكنة والشركاء المستهدفين ...
- الترويج : للمشاريع المنجزة أو المحتملة على تراب الجهة، تحسين وتثمين صورة الفاعلين ...
- الرعاية : إشراك المتبرعين، إلخ.

أمثلة عن أدوات التواصل :

- الاجتماعات، العصف الذهني، المجموعات البؤرية؛
- ورشات العمل والندوات والموائد المستديرة؛
- المنتديات؛
- المنشورات والمطويات والدلائل؛
- الملصقات؛
- المعارض، الخيام.
- المقابلات والاجتماعات في الأماكن العامة (الأسواق والساحات العامة والشواطئ)؛
- قوافل القرب؛
- لافتات ولوحات وعلامات التوجيه والتشوير؛
- رسائل إخبارية ومجلات داخلية وخارجية (ورقية وإلكترونية)؛
- الأفلام المؤسساتية؛
- مواقع إلكترونية، شبكات التواصل الاجتماعي؛
- كبسولات تلفزيونية؛
- وسائل الإعلام؛
- خدمة الهاتف/الرقم الأخضر المجاني...؛
- علبة أدوات التوعية، إلخ.

أمثلة عن أنواع الرسالة/ الخطاب :

الخطاب الإجرائي : يبين ماهية المساطر أو ما يجب القيام به مثال : اتباع إجراء للاستفادة من خدمة.

الخطاب التحفيزي : لإثارة الاهتمام، إعطاء معنى إيجابي لممارسة أو إجراء، تعزيز الأهداف والمشاريع والجهات الفاعلة. مثال : الشعور كمواطن أو شريك بالتقدير من خلال خدمة أو فعل.

الرسالة الأخلاقية : إقامة الصلة بين الممارسة أو السلوك وبين القيم الأخلاقية الإنسانية والمدنية والثقافية، مثال : واجب المساهمة في نظافة الحي وحماية البيئة.

الرسالة القسرية : تركز على التدابير الملزمة أو الانعكاسات الخطيرة على الفئات المستهدفة. مثال : عقوبة عدم الامتثال لقرار أو إجراء.

أمثلة على محاور التواصل :

تغيير الرأي : القضاء على الصور النمطية مثال «الجهة لا تستثمر ما يكفي في مجالات دعم المقاولات والتنمية المستدامة».

تعزيز موقف : الانفتاح وإشراك وسائل الإعلام «الجهة بحاجة إلى دعم الرأي العام».

اعتماد سلوك أو ممارسة جديدة : الامتثال للاستخدامات الجديدة : «استخدام التكنولوجيا الرقمية لنشر وتعميم المعلومات على المواطنات والمواطنين».

يقترح الملحق رقم 3 شبكة خطة عمل.

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تقترح اللجنة المصغرة على رئيس المجلس شخصيات/كفاءات خارجية للمشاركة في إعداد خطة العمل؛
- يدعو رئيس المجلس المتدخلين الخارجيين؛
- تناقش اللجنة الموسعة خطة العمل وتضع صيغتها النهائية.

نصائح تقنية

- تنظيم العصف الذهني الداخلي؛
- دعوة الخبرات الخارجية (أكاديميون، صحفيون، فاعلون محليون ...) للمشاركة في العصف الذهني؛
- يجب أن تتوافق الإجراءات مع الغايات والفئات المستهدفة؛
- تكييف الرسالة/الخطاب مع الخصوصيات الثقافية للجهة؛
- برمجة الإجراءات حسب الأولويات.

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية
- مخطط التنمية الجهوية والمخطط الجهوي لإعداد التراب
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية والاستراتيجية الجهوية للتشغيل...

المرحلة الخامسة :
برمجة وميزنة العمليات

تتمثل هذه المرحلة في برمجة العمليات والإجراءات التي تم اختيارها بعد تحديد كلفتها المالية. وتعتبر الخطوة الأخيرة قبل الانتقال إلى تنفيذ الخطة.

تعد برمجة إجراءات التواصل عملية تتطلب نهجًا متناغمًا ومتوازنًا بين محاور التدخل من أجل تنويع الزوايا التي تسمح بالوصول إلى معظم الفئات المستهدفة وتناول مختلف جوانب التواصل.

هدف المرحلة :

- إعداد برنامج العمل والمصادقة عليه؛
- تخصيص ميزانية لكل نشاط.

خطوات التنفيذ :

- تحديد الإجراءات على المدى القصير والمتوسط والبعيد؛
- وضع قائمة الإجراءات حسب الأولويات؛
- تقييم تكاليفها المالية؛
- وضع برنامج العمل النهائي حسب العناصر المفصلة.

مثال عن برنامج عمل

الأهداف	الإجراء	الفئة المستهدفة/ المنطقة	أدوات، وسائط	الرسالة	النتائج المنتظرة	المدة	الميزانية	المسؤول	مؤشرات التقييم
الهدف 1 :	إ1 :								
	إ2 :								
	إ3 :								
الهدف 2 :	إ4 :								
	إ5 :								
	إ6 :								
الهدف 3 :	إ7 :								
	إ8 :								
	إ9 :								

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تقوم اللجنة المصغرة بإعداد برنامج العمل وتقديمه للمناقشة والمصادقة عليه من قبل اللجنة الموسعة، ثم مكتب المجلس؛
- يصادق مكتب المجلس على برنامج العمل ويضع مشروع الاستراتيجية وخطة التواصل على جدول أعمال اجتماع المجلس؛
- يرفع مكتب المجلس مشروع الاستراتيجية وخطة التواصل إلى لجنة الميزانية لدراسته وإعداد تقرير عنه؛
- يتداول مجلس الجهة في موضوع الاستراتيجية وخطة التواصل.

نصائح تقنية

- السهر على التوازن في توزيع الإجراءات / حسب المستويات الترابية؛
- يجب أن تستجيب برمجة الإجراءات لأجندة الجهة، وأجندة مجلسه، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأنشطة الهامة المبرمجة في الجهة؛
- يجب ألا تتزامن برمجة الإجراءات مع الأحداث التي يمكن أن تعرقل تنفيذها أو تقلل من تأثيرها.

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية
- مخطط التنمية الجهوية، والمخطط الجهوي لإعداد التراب
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية، الاستراتيجية الجهوية للتشغيل...

المرحلة السادسة :
تنفيذ خطة عمل التواصل

تنفيذ عمليات التواصل هو مرحلة ذات حساسية بالغة. بحيث يجب السهر على اختيار التوقيت المناسب وتوزيع عمليات على مدار الفترة (الأسابيع والأشهر والسنوات) المخصصة لتنفيذ الاستراتيجية بنوع من التوازن، مع مراعاة الجدول الزمني/ الأجندة الخاصة بالجهة وكذلك الأجندة الوطنية.

هدف المرحلة :

- تنزيل وتنفيذ عمليات التواصل.

خطوات التنفيذ :

- وضع جدول أو برنامج لتنفيذ العمليات؛
- وضع جذاذة تقنية لكل عملية/إجراء مبرمج، تشتمل على العناصر التالية :
  - عنوان الإجراء وارتباطه برقم الهدف العملي؛
  - المحتوى والنتيجة المتوقعة؛
  - مراحل التنفيذ؛
  - تاريخ ومدة برمجته؛
  - المهام التي يتعين إنجازها؛
  - الميزانية المخصصة؛
  - الشركاء؛
  - المسؤول عن التتبع.
- وضع جدولة زمنية (كرونوغرام) على مدى سنة مقسمة إلى شهور وأسابيع (الملحق 4)؛
- وضع الجدول الزمني العكسي لتنفيذ العمليات/الإجراءات (الملحق 5).

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تحدد اللجنة المصغرة الجدول الزمني لتنفيذ الإجراءات؛
- تقوم سكريتارية الاستراتيجية بوضع الجذاذات التقنية للإجراءات المبرمجة.

نصائح تقنية

- يجب أن يظل الجدول الزمني /برنامج تنفيذ الإجراءات مفتوحًا ومرنًا؛
- يجب ألا يتزامن تنفيذ الإجراءات مع الأنشطة المهمة الأخرى المبرمجة على المستويين الجهوي أو الوطني، مما قد يعيق تنفيذها أو يخفف من تأثيرها.

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية
- مخطط التنمية الجهوية، والمخطط الجهوي لإعداد التراب
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية، الاستراتيجية الجهوية للتشغيل ...

المرحلة السابعة :
تتبع وتقييم عمليات خطة التواصل

تتمثل هذه المرحلة في قياس تأثير وفعالية استراتيجية وخطة التواصل في الجهة. ويتعلق الأمر بوضع مؤشرات للرصد والتقييم، مع تحديد كل ما يجب قياسه بالنسبة لكل إجراء يتم اتخاذه.

هدف المرحلة :

- قياس ومراقبة الفاعلية وتحديد أثر إجراءات التواصل؛
- الترشيد الأمثل لخطة التواصل.

خطوات التنفيذ :

- وضع قائمة المؤشرات وأدوات التقييم لجميع الإجراءات المبرمجة :

مثال على أدوات التقييم :

- النتيجة المباشرة : عدد المشاركين في نشاط ما، حجم التغطية الإعلامية لحدث منظم؛
- القاءات الشخصية (مقابلات، اجتماعات ...)؛
- الاختبارات؛
- قياسات واستطلاعات الرأي (عن طريق الاستبيان، مجموعات التركيز)؛
- تحليل المحتوى الإعلامي ومحتوى صفحات التواصل الاجتماعي وأقوال الصحف، تتبع البرامج السمعية البصرية ومحتوى الويب.

- تحديد طريقة التقييم : بشكل عام تتم في 3 مراحل :
  - قبل : تهم هذه المرحلة القيام بالتحقق مما إذا كان اختيار الإجراء والأداة مناسبًا من خلال مجموعة مصغرة تتألف من نفس عناصر المجموعة المستهدفة؛
  - أثناء : التأكد مما إذا كانت احتياجات التواصل المعبر عنها في البداية تجد صدى لها في الواقع من خلال الإجراء المتخذ؛
  - بعد : تقييم آثار وتأثير خطة التواصل أو بعض إجراءاتها.

- إعداد جذاذة العمل / القياس (لما سيتم تقييمه) :

مثال على جذاذة العمل / القياس :

جذاذة العمل / القياس

عنوان الاجراء :	
المسؤول عن الإجراء :	
تاريخ ومكان الاجراء :	

الميزانية المرصودة (المالية أو أيام الجهد)
المتوقعة : الفعلية :

الأهداف	النتائج المسجلة	الملاحظات
.1		
.2		
وسيلة القياس (النوع ،المعالجة، العينة...)		

حصيلة الإجراء

الملامح والسمات البارزة للإجراء :	
الصعوبات والعوائق :	
أمور الواجب تحسينها :	

أدوار ومسؤوليات الفاعلين المعنيين :

- تقوم اللجنة المصغرة بإعداد التقرير السنوي حول تقييم الإجراءات والخطة والاستراتيجية وتقديمه إلى اللجنة الموسعة؛
- تناقش اللجنة الموسعة تقرير التقييم السنوي من أجل تقديم الملاحظات والتوجهات المحتملة للاستراتيجية.
- تقدم اللجنة المصغرة نتائج التقييم والاقتراحات إلى مكتب المجلس.
- يصادق مكتب المجلس على استراتيجية وخطة التواصل بعد التحديث ويضعها ضمن جدول أعمال جلسة المجلس؛
- يتداول المجلس على أساس نتائج التقييم ويقرر في شأن اقتراحات اللجنة المصغرة.

نصائح تقنية

- تشكل جذاذة التقييم ذاكرة الإجراء وأدائه.
- يمكن استخدامها أثناء العمليات المستقبلية المشابهة.

المراجع الأساسية :

- القانون التنظيمي رقم 111.14 الخاص بالجهات والمراسيم التطبيقية
- مخطط التنمية الجهوية، والمخطط الجهوي لإعداد التراب
- المخططات والاستراتيجيات الجهوية : الاستراتيجية الجهوية للتنمية المستدامة، الاستراتيجية الجهوية لتنمية الصناعات الغذائية، الاستراتيجية الجهوية للتشغيل ...

4 / إجراءات المواكبة لتملك مضامين الدليل

- تنظيم دورات تكوينية للمنتخبين والمسؤولين وموظفي الجهة حول التواصل الترابي؛
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة فريق المشروع حول تصميم استراتيجيات وخطط التواصل؛
- مواكبة وتدريب الجهات لتطوير واعداد استراتيجياتها؛
- مساعدة الجهات في علاقاتها بوسائل الإعلام.

5 / خاتمة

إن الاستثمار في التواصل يمكن الجهة من تحقيق انخراط الفاعلين والشركاء والمواطنات والمواطنين، في إعداد وتنفيذ ودعم مشاريعها التنموية. كما أن إعداد استراتيجية وخطة تواصل الجهة، سواء بإمكانياتها الذاتية أو بمساعدة خبراء خارجيين، يمنحها وضوحا في الرؤية ويضمن لها تموقعا رفيعا على الصعيدين الوطني والدولي. فمن خلال الترويج لمجالها الترابي وموارها ومؤهلاتها، تعطي الجهة قيمة لكفاءاتها التدبيرية والسياسية.

غير أنه لا يجب أن يقتصر التواصل الترابي على مجرد عملية بسيطة للترويج. فهو يعتبر ثقافة تدبيرية بامتياز، مما يفرض بالضرورة على الجهة تمكين مواردها البشرية، منتخبين كانوا أو إداريين، من مبادئه وقواعده وعملياته ومستهدفيه.

إن القدرة الجماعية على فهم وتوظيف التواصل يشجع على إنتاج المعلومات والمعطيات، وبالتالي يسهل نشرها وتداولها، وهو ما يمنح فرص النجاح والفعالية لاستراتيجية تواصل الجهة.

وعليه، فإن تقوية القدرات التواصلية للفاعلين يجب أن تحظى بكثير من الاهتمام من قبل الهيئات المنتخبة بالجهة،خاصة وأن الرهان الرئيسي للجهوية المتقدمة يتمثل، إلى جانب التنمية المستدامة، في بناء هوية ترابية متميزة وتنافسية، الشيء الذي بإمكان استراتيجية وخطة تواصل الجهة أن تساهان في تحقيقه

6 / مراجع ببليوغرافية

- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : «تعزيز الحضور الرقمي. صوت المواطن : دور التواصل العمومي والإعلام من أجل حكومة منفتحة».
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية : «صوت المواطن في المغرب. دليل التواصل العمومي للجماعات الترابية».
- مؤلف جماعي تحت إشراف ميريام لومير وبيار زيمور : «التواصل العمومي في الممارسة». الناشر : «التوثيق الفرنسي» ((Documentation française 2008.
- أسايل أداري بونوا فولاتيا : «تقييم إجراءات التواصل».
الناشر : دونو. باريس. 2008.
- ماري هيلين ويستافالين : «المتواصل». 4 الناشر : دونو. باريس. 2004.
- أليكس موتشيلي : «وضعيات التواصل». الناشر : إيرول، باريس. 1991

الملاحق

الملحق 1 : مثال على تقطيع مكونات البيئة الداخلية والخارجية للجهة

القانونية والتنظيمية	الاجتماعية والثقافية
• المديرية العامة للمصالح، مديرية شؤون الرئاسة • الإدارة الترابية، الكتابة العامة للشؤون الجهوية • المصالح اللاممركزة • المفتشية العامة للإدارة الترابية • المجلس الجهوي للحسابات • المركز الجهوي للاستثمار	• الهيئات الاستشارية الثلاث • المجتمع المدني • المجلس الجهوي للسياحة • التنظيمات النقابية
السياسية	**الاقتصادية**
• مجلس الجهة • مجالس العمالات والأقاليم • مجالس الجماعات • مجموعة الجهات • مجموعة الجماعات الترابية • التشكيلات السياسية	• الوكالة الجهوية لتنفيذ المشاريع، شركة التنمية الجهوية • وكالات وبرامج التعاون • الفاعلين الاقتصاديين/ التعاونيات / وحدات الإنتاج • الجامعة

الملحق 2 : التحليل حسب أداة SWOT

نقاط القوة :	الاختلالات :
المكاسب والإنجازات في مجال التواصل (الهياكل ، الأدوات ، الحملات الناجحة ، الموارد، إلخ).	ممارسات التواصل التي يجب تطويرها أو إعادة ضبطها أو تعديلها، تحسين الصورة.
الفرص :	**التهديدات :**
التمكن من بعض أدوات التواصل، انخراط الموظفين، المنتخبين والشركاء، الخصوصية الثقافية والاقتصادية والاجتماعية وإمكانيات الجهة.	معيقات التواصل والتحديات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية للجهة.

الهدف الاستراتيجي 1

الأهداف الإجرائية	الاجراء	الفئة المستهدفة	محور التواصل	الرسالة	الوسيلة
الهدف الاجرائي 1	إ 1 :				
	إ 2 :				
	إ 3 :				
الهدف الاجرائي 2	إ 4 :				
	إ 5 :				
	إ 6 :				
الهدف الاجرائي 3	إ 7 :				
	إ 8 :				
	إ 9 :				
	إ 10 :				
الهدف الاجرائي 4	إ 11 :				
	إ 12 :				
	إ 13 :				

الملحق 4 : مثال عن الجدول الزمني الوصفي (الكرونوغرام)

الشهر	يناير 2022				فبراير 2022				مارس 2022	إلخ
الاجراء	اس1	اس2	اس3	اس4	اس5	اس6	اس7	اس8		
إ 1 :										
إ2 :										
إ3 :										
إ 4 :										
إ 5 :										
إ 6 :										
إ 7 :										
إ 8 :										
إ 9 :										

الملحق 5 : مثال عن التخطيط العكسي / جدول الإجراءات

الإجراء 1 : «تنظيم عمل/نشاط لتحسيس وإشراك الأطر والمنتخبين والشركاء الداخليين في الجهة في استراتيجية التواصل»، المقرر عقده يوم الخميس 20 يناير 2022 (اليوم المحدد) :

أ1	المهام المطلوب إنجازها
اليوم المحدد -15	• توزيع المهام • تحديد المكان • وضع قائمة المشاركين والضيوف • تحديد الرسائل الرئيسية
اليوم المحدد -10	• تحضير المستندات والوسائل • طبع اللافتات والملصقات • تحديد المتدخلين
اليوم المحدد -7	• الدعوات (الإخبار وتعبئة المشاركين)
اليوم المحدد -2	• تجهيز القاعات وتركيب الأجهزة الضرورية
اليوم المحدد -1	• المحاكاة وتجريب الأجهزة