



## التخطيط الإستراتيجي للاتصال و تسيير المشاريع في الوزارات الجزائرية وزارة التجارة و مشروع نستهلك جزائري نموذجا

### *Communication strategic planning And project management in the Algerian ministries*

#### *The Ministry of Trade and the project "Consume Algerian" as a model*

أ. ياسمين بويض<sup>1\*</sup> ، أ.د أحمد حمدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الجزائر3 (الجزائر)، boudih.yasmine@univ-alger3.dz

<sup>2</sup> جامعة الجزائر3 (الجزائر)، hamdidz@gmail.com

تاريخ النشر: 2023 / 06 / 30

تاريخ القبول: 2023 / 06 / 02

تاريخ الاستلام: 2023 / 04 / 09

#### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الإستراتيجي للاتصال في وزارة التجارة الجزائرية و دوره في تسيير و إدارة مشروع نستهلك جزائري الرامي لترقية المنتج الوطني، حيث تحاول الدراسة التعرف على دور التخطيط الإستراتيجي في بناء الإستراتيجية الاتصالية العامة للوزارة و كذا الإستراتيجية الاتصالية المرافقة لإدارة مشروع ترقية المنتج الوطني، كما نحاول التطرق كذلك إلى دور الاتصال الحداثي كعنصر من عناصر الإستراتيجية الاتصالية و أهميته في تسيير المشروع، و قد تم الاعتماد على أداة المقابلة المقننة لجمع البيانات من المبحوثين الذين لهم علاقة بوحدة و موضوع البحث.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وزارة التجارة تولي أهمية كبيرة للتخطيط الإستراتيجي للاتصال في إدارة مشاريعها، كما أن تخطيط الوزارة للاتصال في هذا المشروع قد سهل عليها تسيير المشروع. الكلمات المفتاحية: الاتصال، الإستراتيجية، التخطيط، التخطيط الإستراتيجي، المشروع، وزارة التجارة.

#### Abstract:

This study aims to highlight the role of communication strategic planning in the Algerian Ministry of Trade. And his role in managing the "We Consume Algerian" project which aimed to promote the national product, the study attempts to identify the role of strategic planning in building the ministry's general communication strategy, also to managing the national product promotion project, We also try to address the role of communication related to the event as a component of the communication strategy and its importance in project management. The standardized interview tool has been relied upon to collect data from the respondents who are related to the unit of the research, as a result, the Ministry of Trade attaches great importance to communication strategic planning in managing its projects.

**Keywords:** communication, plan, project, strategic planning, strategy, Trade ministry.

## I. مقدمة

تطرح هذه الدراسة موضوعا مهما في مجال الاتصال المؤسسي ألا وهو التخطيط الإستراتيجي للاتصال و كيفية بناء الإستراتيجية الاتصالية المرافقة للمشاريع المرتبطة بنشاطات المنظمة، فبحثنا هذا يتناول كيفية بناء الإستراتيجية الاتصالية و أهميتها في تسيير المشاريع و التركيز على أهمية هذا التخطيط الإستراتيجي للاتصال في تسيير مشاريع وزارة التجارة و نركز في بحثنا هذا على مشروع معين ألا وهو مشروع نستهلك جزائري لترقية المنتج الوطني الذي قامت به وزارة التجارة من أجل البحث عن أساليب أخرى لتنمية الاقتصاد الوطني خاصة مع انخفاض أسعار النفط، و في هذه الدراسة أيضا سنوضح أهمية الاتصال الذي يعد محركا ديناميكيا لتسيير مشاريع و لجذب المواطن لاستهلاك ما هو وطني للدفع بعجلة التنمية، كما سنتطرق في بحثنا هذا للاتصال الحداثي و كل ما يتعلق به لإدارة المشاريع في المنظمة، و في الختام نطرح الإشكال التالي: ما هو دور التخطيط الإستراتيجي للاتصال في تسيير مشروع نستهلك جزائري لوزارة التجارة؟

II. تساؤلات البحث: و من هذه الإشكالية تفرعت لدينا عدة تساؤلات، يمكننا إجمالها في:

- هل تعتمد وزارة التجارة على التخطيط الإستراتيجي لوضع الإستراتيجية الاتصالية للوزارة؟

- ما هي مراحل التخطيط الإستراتيجي التي اعتمدها وزارة التجارة لتسيير مشروع نستهلك جزائري؟

III. فرضيات البحث:

- يلعب التخطيط الإستراتيجي دورا هاما في تسيير و إدارة مشاريع وزارة التجارة.

- الاتصال المرافق لمشروع نستهلك جزائري اعتمد على قواعد التخطيط الإستراتيجي.

IV. أهداف البحث: نهدف من وراء بحثنا هذا إلى:

- تحديد دور التخطيط الإستراتيجي للاتصال في إدارة مشروع نستهلك جزائري لوزارة التجارة

- معرفة كيفية تنفيذ، و تقييم وزارة التجارة لأهدافها و إستراتيجيتها الاتصالية الخاصة بترقية المنتج الوطني الجزائري.

- محاولة معرفة دور الاتصال الحداثي لوزارة التجارة في إطار ترقية المنتج الوطني.

V. أهمية البحث:

أهمية البحث تكمن في أنه يتطرق إلى موضوع مهم و المتمثل في الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في بناء الإستراتيجيات الاتصالية للوزارة عامة و لبناء الاتصال المتعلق بالمشاريع التي تقوم بها الوزارة في مجال عملها.

VI. المنهج وطرق معالجة الموضوع (Methods):

يعتمد بحثنا على منهج دراسة الحالة لأنه المنهج الذي سمح لنا بتجميع البيانات عن الواقع الفعلي لكيفية بناء، تنفيذ، و تقييم وزارة التجارة للإستراتيجية الاتصالية الموجهة لترقية المنتج الوطني حيث دام بحثنا في الميدان أشهر متتالية، تخللته مقابلات و ملاحظات جهزت لجمع المعلومات المرتبطة بإشكالية و تساؤلات بحثنا.

VII. تحديد مفاهيم الدراسة

1. التخطيط:

تعرف عملية التخطيط على أنها محاولة لوصف الأنشطة والأعمال المطلوب تنفيذها في المستقبل والموارد المطلوبة وأسلوب التشغيل والمواصفات الواجب توافرها لضمان الجودة وفي حدود التكلفة (الموازنة) لتحقيق مجموعة من الأهداف. (الحسيني، ع، 2010، ص 24) 1

2. التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي هو الإعداد للمستقبل البعيد لمهمة أو قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي - الفرص والتهديدات والتحليل التنظيمي ونقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة. (النجار، ف، 2010، ص278)

### 3. تعريف المشروع:

هو مجموعة من النشاطات و المهام التي يتم القيام بها وتكون محددة ظرفياً (تتسم بأن لها تاريخ بداية و تاريخ نهاية)، يتم فيها تسخير موارد لتحقيق أهداف. (نفس المرجع)3

### 4. المؤسسة:

هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي. (صخري، ع، 2003، ص24)4

## VIII. المحور الأول: التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي بمثابة العملية التي يمكن بواسطتها لأعضاء الإدارة الموجهين لمنظمة الأعمال وضع تصور لتوجهها المستقبلي، ومن ثم أسلوب العمل والتشغيل لتحقيق هذا التصور المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ. (أبو صالح، ح، 2009، ص105)5

أما Kotler فيعرفه بأنه "عملية إدارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها، وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل". (الكبيسي، ح، 2012، ص13)6 وعليه، فهو عملية مستمرة لصنع القرارات، وتنظيم العمل في الوقت الحاضر بطريقة منهجية مع معرفة كبيرة بمستقبل هذه القرارات وتنظيم الجهود المطلوبة لتنفيذ هذه القرارات بطريقة منهجية وقياس نتائج هذه القرارات بالتوقعات عن طريق التغذية المرتدة للمنظمة.

يتضمن التخطيط الاستراتيجي مراجعة ظروف السوق وحاجات المستهلك والحالة التنافسية والبيئية الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. (عدون، ن، 2001، ص55)7

### أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي نذكر منها:

- يوفر التخطيط الإستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات؛ الذي يشعرهم بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم. (مرجع سابق، ص16)8

- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها.

- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة. (المدهون، خ، 2013، ص18)9

- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة والفعالية. (رجب، س، 2005، ص37)10

- التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، وتشخيص آثارها على حركة الإدارة، وتحديد القيود التي تفرضها والفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

### أهداف التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

تهدف عملية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة إلى:

- توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات. (القرني، م، 2012، ص10)11

- يساعد على تسهيل الاتصالات والمشاركات. (برايسون، م، 2003، ص41)12

- توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

- تحديد الرؤية والأهداف بوضوح. (Simpson ; 2012,p46) 13

#### مراحل التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة

تتحدد مراحل التخطيط الإستراتيجي في خمس (05) مراحل أساسية، ندرجها كالآتي:

1. رؤية المؤسسة: هي المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها 14، والرؤية لا يجب أن تتعارض مع بيان المهمة وهدف المؤسسة، فهي تركز على صورتها وما تريد أن تحققه، وما هو شكل المؤسسة عند تحقيق أهدافها. (هلال، ح، 2008، ص13) 15

2. رسالة المؤسسة: يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها الأساسية من القيم التي يحملها مؤسسوها ومن البيئة التي تعمل بها المؤسسة والمجتمع الذي تنتهي إليه، فرسالة هي الغرض أو سبب وجود المؤسسة في بيئة معينة، أنها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المؤسسة ومرشد الرئيس لكافة القرارات والجهود، وتغطي عادة فترة زمنية طويلة الأمد، ويمكن تعريفها بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساته. (اللوحي، م، ص22) 16

3. الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: تحدد الأهداف توجهات المؤسسة، وتعكس مدى قدرتها على التفاعل مع بيئتها، وللأهداف دور كبير في إصدار القرارات الإستراتيجية، وتوضيح أولوياتها وأهمية كل منها، وتسهم الأهداف في تقييم أداء المؤسسة، والتعرف إلى معدلات نموها، ومن ثم فإن المؤسسة في حاجة إلى وضع أهداف موضوعية وواضحة وعادلة وقابلة للتحقيق. (رائد، ع، 2009، ص77) 17

كما تعرف على أنها النتائج النهائية لنشاطات تتم بطريقة عالية التنظيم، وتعبّر عن نية لدى المخطط للانتقال من الموقف الحالي إلى الموقف المستهدف، الذي يزيد نوعياً من حيث القدرة على الانجاز عن الموقف الحالي، وتحدد الأهداف عادة ما يجب أن تفعل المؤسسة؟ ومتى هذا الفعل؟ (القطامين، أ، 2002، ص65) 18

#### 4. التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يقصد بعملية التحليل الإستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم التحديات التي تواجه المؤسسة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المؤسسة. (القحطاني، م، 2003، ص14) 19

كما يعرف التحليل الإستراتيجي بأنه: "ضرورة التحليل البيئي كضرورة أساسية للتخطيط الإستراتيجي وعدم الاعتماد على الماضي، لأن المتغيرات تتنامى بسرعة ديناميكية، وما هو فرصة الآن قد يزول غداً، وما هو نقاط قوة قد يتحول إلى نقط ضعف وبالعكس، ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير في رسالة المؤسسة، أو في أحد أهدافها أو في بعض أنشطتها وإستراتيجياتها، أو قد يعزز الإستراتيجية القائمة للمؤسسة والإبقاء على نفس رسالتها. (مرجع سابق، ص87) 20

#### 5. الخيار الإستراتيجي:

هي المرحلة التي تعقب عملية التحليل البيئي، وهي المرجع في العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات والتي يتم فيها عرض البدائل الإستراتيجية وتحديد الأفضل من بينها وفقاً لمعايير تحددها عملية الخيار ذاتها والتي تعتمد أساساً على نتائج التحليل البيئي.

وتقوم المؤسسة بإجراء تحليل SWOT وفقاً للمعلومات التي تحصل عليها من التحليل البيئي لتحديد الإستراتيجية التي تحقق الموازنة بين موارد المؤسسة وقدرتها الداخلية من جهة ومتطلبات البيئة الخارجية من

جهة أخرى، فتحاول المؤسسة بذلك تحفيز نقاط القوة لاستغلال الفرص وتقليل أو السيطرة على الجوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة. (كرماشة، م، الطائي، ح، 2010، العدد 19) 21

## IX. المحور الثاني: بناء و تقييم إستراتيجية الاتصال

مفهوم إستراتيجية الاتصال و مرتكزاتها

لفظ إستراتيجية من أصلٍ أجنبيّ *stratégie*، و الذي يعني فن ترتيب أو تنظيم العمليات بُغية الوصول إلى الهدف (grand larousse, 1997, p9826)، 22، وقد استُخدم هذا المصطلح بدايةً وبشكل أساسي في الميدان العسكريّ و الحربيّ، ليقصد به "فن تسيير العمليات الحربية و اتخاذ جميع التدابير اللازمة لإضعاف إمكانات العدو، و تناول القضاء على الروح المعنوية لدى شعبه و أفراد جيشه، و شل موارده الاقتصادية، و تدمير خطوط مواصلاته و قواعده الحربية، و تنسيق التعاون بين مختلف القوى البرية و الجوية لتحقيق النصر النهائي" (سموحي، ف، 1996، ص 414) 23، و قد عرف هذا المصطلح تطوراً في السنوات الأخيرة ليقتمح جلّ المجالات السياسية و الاقتصادية و حتى الثقافية، الأمر الذي أعطى له بعداً شاملاً، فأصبح يعرف على أنه: "مجموع الخطط و التعليمات المعدة لمواجهة كل الاحتمالات و ذلك على جميع الأصعدة من خلال التركيز على التخطيط و المتابع..." (الكياي، ع، وأخ، 1997، ص 170) 24، و مهما يكن تعريف مصطلح "الإستراتيجية" على اختلاف التخصصات فإنه: "يعبر عن نشاط نبيل نابع من أشخاص لديهم الشعور بالمسؤولية أو مقدار معين من التأهيل" (bégarie, H, 1999, p29) 25

ترتكز على:

1. تعيين أهداف الاتصال: للأهداف خصائص محددة، لا بد أن تكون SMART، أي أن يكون للأهداف "خصوصية" للمؤسسة (خاصة بالمؤسسة ذاتها)، قابلة للقياس عن طريق النتائج، قابلة للتحقيق و الإنجاز، مقبولة، لها وقت محدد، أن يكون الهدف أخلاقياً يحترم قيم و عادات البيئة التي تنتمي إليها المؤسسة أو التي تعمل ضمن محيطها. (عطية، ح، 2013-2014) 26

2. تحديد الجمهور المستهدف من عملية الاتصال،

3. تحديد الرسالة التي ستوجه للجمهور المستهدف،

4. اختيار وسائل و دعائم الاتصال اللازمة،

5. وضع ميزانية للاتصال،

6. تحقيق مخطط اتصاليّ.

7. خطوات بناء إستراتيجية الاتصال

تعتمد على ست (6) ركائز:

1. ما الشيء الذي نريد ترقيته؟ (منتوج ما، أو خدمة معينة- تعريف المنتوج)،

2. ما هي أهداف هذه العملية؟ (أهداف ترقية المنتوج- هل تعتمد على الشهرة أو الصورة...)،

3. لمن تتوجه هذه العملية؟ (تحديد الجمهور المستهدف من العملية)،

4. ما هي الإمكانيات المالية للتكفل بهذه العملية؟ (الميزانية، على أي أساس نحددها؟)،

5. كيف تتم خطة التنفيذ (الحملة)؟،

6. من المسؤول عن تنفيذ هذه العملية؟ (تحديد المسؤولية). (بن حليلة، ع، 2015-2016) 27

أهداف الإستراتيجية الاتصالية

من خلال كل ما سبق ذكره حول الإستراتيجية الاتصالية يمكن تحديد أهم النقاط التي تبين أهمية و أهداف الإستراتيجية الاتصالية المؤسساتية و هي:

1. تحديد و توجيه المسارات الإستراتيجية للمؤسسة و كذا مسار عملها.

2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.
  3. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة.
  4. التأكد من ربط الأهداف الإستراتيجية لطموحات وأهداف المسؤولين والإدارة العليا المسيرة للمنظمة والأعضاء المنتمية لها، وأخيراً، توجيه الجهود البحثية والموارد والإمكانيات للاستخدامات الضرورية والمتعلقة بمهام المنظمة ونشاطها بما يدعم موقفها التنافسي والمؤسسي. (عطية، مرجع سابق) 28
- التخطيط الإستراتيجي للاتصال لإدارة المشاريع**
- ويتم ذلك من خلال إتباع خطوات السيرورة القاعدية للتخطيط للمشروع الاتصالي كما هو ممثل في (الشكل رقم 1)

- مضمون/ هدف الاتصال (عطية، مرجع سابق) 29
- مضمون المشروع الاتصالي: هو تعبير يشرح بالتفصيل ماذا نريد من وراء المشروع الاتصالي وهذا سيساعد في تحديد هدف الاتصال، كما يحدد بدقة للفاعلين وبشكل واضح موارد ووسائل الاتصال.
- التخطيط للهدف الاتصالي: لدينا شيان للانطلاق في وضع الهدف الإستراتيجي للاتصال، هما:
- المشكلة والحاجة، وفي الأخير ننطلق من الحاجة التي تنطلق من المشكلة لوضع الهدف الاتصالي، وذلك على النحو التالي:
- كيفية التخطيط للهدف الاتصالي: ويتم ذلك من خلال منهجية "شجرة المشاكل" (Planification PPOO) (d'un Projet Orienté par objectif)، والتي تتطلب منا معرفة نقاش المجموعات عن طريق تقنية العصف الذهني (Brainstorming)، وهي طريقة لإدارة النقاش في المجموعة، هدفها هو إبداع أفكار جديدة، تعتمد على اتخاذ القرار الجماعي وتهدف إلى تدعيم التشاركية في المؤسسة ما بين الأفراد الذين يعانون من المشكل نفسه، تتضمن "إدارة الأعمال التشاركية" Management participatif.
- تقنية La méthode Metaplan: وهي عبارة عن قصاصات بألوان مختلفة تُقدّم للفاعلين المجتمعين، و يطلب منهم تسجيل المشاكل الاتصالية التي يعانون منها، ثم تُعلّق تلك القصاصات، تُقرأ، تعاد صياغة أفكارها المتضمنة بطريقة سليمة، ثم يتم استخراج المشكلة التي يعاني منها الجميع وتوضع في الوسط، تساعد هذه التقنية في التحكم فيما بعد في الوسائل المعتمدة وفي الأمور التي توصلنا لها من خلال تقنية "العصف الذهني".

#### خصائص النشاطات الاتصالية:

- محددة زمنياً.
- كل نشاط اتصالي مسئول عن هدفه.
- كل نشاط اتصالي ذو كفاءة.
- تحديد الموارد المالية والوسائل التي تحقق النشاط الاتصالي.
- كيفية ترتيب النشاطات والمهام الاتصالية: (herniaux,g,1998) 30
- لا بد أولاً من تحديد النشاطات الاتصالية التي تحقق لنا الهدف.
- ترتيب تلك النشاطات الاتصالية حسب الأولويات وحسب الأسبقية الزمنية.
- ترتيب النشاط الاتصالي داخل النتيجة بشكل هرمي لتدرج النشاطات الاتصالية (الترتيب يكون حسب الأسبقية الزمنية وليس حسب أهمية النشاط على الآخر).
- ترافقها مدونة النشاطات التي تسمح بتقديم نظرة واضحة حول نشاطات المشروع الاتصالي.

تطبيق كل الصفات (الخصائص) على كل نشاط في جدول.  
وسيصبح هذا بمثابة "وثيقة لتبادل المعلومات حول النشاطات الاتصالية وكيفية القيام بها لإنجاز المشروع الاتصالي".

#### هيكلية الوظائف الاتصالية:

وهي: "تحديد العلاقة بين الأشخاص والوظائف الاتصالية".

حيث هناك (3) طرق لتسيير المشروع عن طريق الموارد البشرية والمحددة في (الجدول رقم 1)  
ترتيب وتنظيم المهام والنشاطات الاتصالية:

لابد من تحديد تاريخ بداية ونهاية كل نشاط اتصالي، حيث هناك نشاطات تنجز في وقت وجيز جدا، لذلك ظهرت هناك طريقة ظهرت لأول مرة في الخمسينيات في قطاع البحارة الأمريكية جوهرها: تاريخ البداية وتاريخ النهاية وأسبوعية نشاط على الآخر، وعليه فهي تمكن من معرفة النشاطات التي تنجز في نفس الوقت. (pmbok,p14)(31)

وعليه تصبح النشاطات الاتصالية موضوعة في شبكة (انتقلنا من الهرم إلى الشبكة)، وهذا يعطينا تسلسل شبكي للنشاطات الاتصالية.

ترتيب النشاطات مهّمنا في تحديد الوقت الحقيقي لإنجاز المشروع، بحيث:

لابد من تقدير مدة المشروع، ويسمى هذا بالمسار الحرج، والذي يرتبط بأول وآخر نقطة (تؤخذ أبعد نقطتين زمنياً، حيث من الممكن وجود أكثر من مسار حرج واحد في نفس المشروع).

تخطيط الموارد الاتصالية (موارد بشرية وأخرى غير بشرية):

التخطيط للموارد يبدأ بتخطيط البشر، وتحديد الطريقة المهمة للتسيير، حيث نبحث عن الكفاءات ونملأ هيكل المهام بالموارد البشرية، بحيث يصبح عندنا فريق مشروع برئاسة مشروع.

ثم نقوم بتحديد الوسائل (الموارد غير البشرية) التي تحقق لنا النشاطات. (ibid,p16)32

السيرورة القاعدية لتسيير المشروع (رزمة المشروع – التخطيط للميزانية)

رزمة المشروع (الأجندة): مخرجات التخطيط تستخدم منهم الأجندة، التي تأخذ من تخطيط الموارد ترتيب وتنظيم المهام، فالأجندة هي امتداد لترتيب النشاطات (ترتيب وتنظيم سير المشروع)، لذلك لابد لنا من وضع رزمة قابلة للرؤية، الرزمة تمشي بالوقت (اليوم، الأسبوع، الشهر...)، كما ينبغي لها أن تتضمن كل النشاطات الموجودة في المشروع، مع رسم المستطيلات التي توضح تاريخ بداية ونهاية كل نشاط.

التخطيط للميزانية: الوسائل والبشر هم الذين يعملون على تقدير الميزانية (لكل نشاط ميزانية).

#### X. الجزء التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بوزارة التجارة ميدان البحث(نشرية وزارة التجارة، ص4)33  
تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 16 جويلية 1994، بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل رقم 90/189 المؤرخ في 13 جوان 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ 1963 بدأت التحولات تطرأ عليها نستعرضها فيما يلي في تلخيص تسلسلي تاريخي يبين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا:

من سنة 1963 إلى سنة 1965 أصبحت وزارة التجارة تحت اسم وزارة الاقتصاد وهذه الأخيرة تضم كل من: وزارة المالية، وزارة التجارة، ووزارة الصناعة، وكانت الوزارة آنذاك تحت إشراف السيد: بشير بومعزة – رحمه الله-

من سنة 1965 إلى سنة 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.  
 من سنة 1990 إلى سنة 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هئتين وزاريتين ( الوزير المنتدب المكلف بالتجارة، بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخبزينة من سنة 1994 إلى سنة 2000 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.  
 من سنة 2000 إلى سنة يومنا هذا بقيت الوزارة محتفظة بتسمية وزارة التجارة.

### المبحث الثاني: التعريف بالمنتج الوطني الجزائري

يعرف المنتج الوطني بمعيار الصناعة (صناعة شاملة أو تحويلية)، وعلى أساس مكان الصناعة أو التركيب. التركيب هو الجمع بين مكونات مختلفة ضرورية لصناعة المنتج، والذي قد يكون كلياً أو جزئياً، ونسبة الإنتاج هي التي تبين مدى انتساب المنتج إلى البلد. وعليه، فإن تعريف المنتج الوطني يشمل كل منتج مُصنع أو مُركب على أرض الوطن، مهما كانت نسبة إدماجه، كما تثبت نسبة انتساب المنتج عن طريق شهادة المنشأ أو التركيب المسلمة من طرف غرفة التجارة و الصناعة. (معلومات مقدمة من عمال الوزارة من خلال استجوابهم في مقابلات) 34

### المبحث الثالث: مراحل التخطيط الإستراتيجي للاتصال لإدارة مشروع نستملك جزائري في وزارة التجارة

#### المرحلة الأولى: تحليل البيئة Le diagnostic (الأنسة منيرة حمداني، 19/1/2017) 35

- التكاليف المرتفعة لفاتورة الاستيراد (ثقل على خزانة الدولة) خاصة من خلال الدعم الذي تقدمه الدولة للمستوردين فيما يتعلق برخص الاستيراد.  
 - ارتفاع نسبة البطالة بسبب نقص فرص العمل (نقص المؤسسات الوطنية-نقص مناصب الشغل- ارتفاع البطالة- نقص الإنتاج الوطني).  
 من خلال قيام الوزارة بتحليل المعطيات المتوفرة حول هذا الوضع والذي ولد بدوره عدة آثار سلبية على الاقتصاد الوطني وعلى معيشة المواطن عموماً، توصلت إلى اكتشاف المشاكل التالية:  
 المرحلة الثانية: تحديد المشاكل:

- عزوف المستهلك الجزائري عن استهلاك المنتج الوطني.  
 - قلة المنتج الوطني - أسعاره مرتفعة مقارنة بالمنتج المستورد- لا يرتقي لمستوى جودة المنتج المستورد.

- ارتفاع نسبة البطالة، وقلة المؤسسات والمستثمرات الوطنية.

- ارتفاع فاتورة الواردات.

#### المرحلة الثالثة: تحديد الحاجة:

- الحاجة إلى التغيير إلى الأحسن الذي يخدم كل الجهات.  
 - تغيير نمط استهلاك المواطن الجزائري.  
 - المرحلة الرابعة: تحديد الأهداف، تحويل المشاكل إلى أهداف (وئائق مقدمة من قبل وزارة

#### التجارة) 36

- تحسيس المتعاملين الاقتصاديين ليستهلكوا جزائري.

- حماية وترقية المنتج الوطني.

- الحفاظ وخلق مناصب شغل جديدة.

- تقليص فاتورة الاستيراد.

#### الأهداف العملية:



- تطوير عرض ونوعية المنتجات.
- ربط مختلف المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين المتدخلين على مستوى السوق الوطني.
- عقلانية الاستيراد من خلال وضع رخص الاستيراد والتصدير حيز الخدمة.
- وضع قائمة وطنية للمنتجين، المصنعين والمستوردين، كذلك وضع مدونة للمنتجات المصنعة محلياً.

#### المرحلة الخامسة: تحديد النتائج و ترتيب الأهداف:

- نتيجة الهدف الأول: زيادة الطلب.
- نتيجة الهدف الثاني: زيادة وترقية الإنتاج الوطني من كل النواحي وكذا خلق مؤسسات جديدة و تشجيع الاستثمار.
- نتيجة الهدف الثالث: التقليل من نسبة البطالة بخلق مناصب شغل جديدة.
- نتيجة الهدف الرابع: التماس نسبة تقليل الواردات في الواقع.

#### قراءة موجزة للمخطط: (شكل رقم 2)

قمنا باستخراج هذا المخطط نسبة للمهام والمسؤوليات الموكلة إلى وزارة التجارة في إطار البرنامج الحكومي القاضي بترقية المنتج الوطني، حيث تنحصر مسؤولياتها في هدفين أساسيين وهما تحسيس المواطن لستهلك جزائري، وحماية وترويج المنتج الوطني، هذان الهدفان لا يمكن تحقيقهما عشوائياً، وإنما تفرعا بدورهما إلى مهام وأنشطة وضعت أساساً لتحقيقهما، لكن وبما أننا أردنا في إطار مذكرتنا هذه تطبيق منهجية إدارة المشروع على الجانب الاتصالي لوزارة التجارة لترقية المنتج الوطني، وجدنا أنه لا بد من حصر دراستنا هذه في الهدف الأول والذي يتعلق بتحسيس المواطن لستهلك جزائري من خلال اليوم الوطني وحملة لنستهلك جزائري، تم هذا الاختيار نتيجة البحث المكثف الذي قامت به الطالبة في هذا الإطار، حيث خرجت بنتيجة أن الوزارة خصصت برنامج خاص لذلك، دون الهدف الثاني الذي اقتصر فيه بأنشطة اتصالية روتينية.

المرحلة السادسة: هيكلية النشاطات: (كل هدف تتولد عنه نشاطات لتحقيقه).

الهدف: تحسيس المواطنين لستهلكوا جزائري.

النشاطات الاتصالية لتحقيقه: اليوم الوطني وحملة لنستهلك جزائري

نطبق منهجية إدارة المشروع الاتصالي على برنامجي اليوم الوطني وحملة لنستهلك جزائري.

(الشكل رقم 1 الذي يوضح السيرورة القاعدية للتخطيط للمشروع الاتصالي)

مضمون/ هدف الاتصال:

تمحور هدف الاتصال في كل من اليوم الوطني وحملة لنستهلك جزائري اللذان قامت بهما الوزارة، في تحسيس المواطنين لاستهلاك جزائري، هذا الهدف جاء نتيجة اكتشاف الوزارة لوجود خلل في عملية تحسيس وتعريف المواطن بمنتج بلده.

المهام الموضوعة لتحقيق الهدف:

في هذه النقطة بالتحديد، وانطلاقاً من المعلومات التي تحصلنا عليها في الوزارة، سنقوم بجمع عدة خطوات معاً، مثل (هرمية المهام الاتصالية، هرمية الوظائف، ترتيب وتنظيم المهام، تخطيط الموارد والميزانية)، وذلك بسبب قلة المعلومات المقدمة، ولأسباب أخرى سنذكرها في نتائج بحثنا.

سنستعرض فيما يلي، كل النشاطات التي قامت بها الوزارة لتحقيق ذلك الهدف، ليس فقط ما تعلق بالنشاطات الاتصالية بل سنذكر أول نقطة انطلاق لعملية التخطيط تلك، إلى غاية يوم التنفيذ،

مدونة تخطيط نشاطات اليوم الوطني وحملة "لنستهلك جزائري"

**لجنة الاتصال:**

عقد اجتماع تم فيه اختيار وكالات إخبارية للقيام ببعض الأعمال المرتبطة بنشاطها.  
عقد اجتماع مع الوكالات الإخبارية الخمس المختارة، للاتفاق على طبيعة العمل الموكل إلى كل واحدة منها، وقيمة أجرتها.

القيام باجتماعات مع كل وكالة على حدى، لمناقشة الأفكار المرتبطة بالحدث، الوكالات هي:  
الوكالة 1: القيام بومضة إخبارية إذاعية وتلفزيونية، توجه من خلالها رسالة الحملة لتحسيس المواطن ليستملك جزائري+ اختيار الشعار و العمل عليه (اشري جزائري- كون مهني)  
الوكالة 2: تحضير ملصقات+ مطويات+ قرصين مضغوطين يحتوي الأول على معلومات عن السجل التجاري، و الآخر يعرض النسخة الالكترونية للمجلة الاقتصادية للوزارة+ حاملات وثائق+ أقلام جاءت باللون الأخضر+ المجلة الاقتصادية للوزارة بنسختها الورقية، تُقدم كلها لجميع الحاضرين في اليوم الوطني.  
الوكالة 3: تحضير بطاقات دعوى (خاصة) للمشاركين في اليوم الوطني، (خاصة لأنها بمواد كلها جزائرية (ورق، حبر...)+ تحضير ديكور القاعة (بالوان العلم الوطني)  
الوكالة 4: تحضير العلامات الاسمية (Badges).

الوكالة 5: تحضير عرض أزياء السهرة. (المكلفة بالدراسات و التلخيص، 37(2017/03/27)  
اللجنة اللوجستية:

مديرية الموارد: عقد اجتماع لاختيار الفندق الذي يُنشط فيه اليوم الوطني، (تم اختيار فندق الأوراسي لرمزته الوطنية) + القيام بعملية حجز قاعتي w-y niveau E في فندق الأوراسي+ التكفل بضمان إقامة المشاركين+ الإطعام.

قيام اللجنة بعقد اجتماع تم فيه اختيار المشاركين في اليوم الافتتاحي للحملة (الانطلاق)  
مدير الجودة و الاستهلاك: القيام بتوجيه بطاقات الدعوى للمنظمات المهنية، لجمعيات أرباب العمل و المستهلك، و أكبر المؤسسات الوطنية. (سامي قلي، 38(2017/03/22)

**لجنة الاتصال:**

القائمين بالاتصال: عقد اجتماع لتحديد الأنشطة الاتصالية لليوم الافتتاحي، و المتمثلة في:  
استقبال الصحافة، تحضير مضمون الكلمة الافتتاحية لوزير التجارة، محاضرات حول الموضوع.  
بالإضافة إلى تحديد أنشطة أخرى كفتح ورش عمل للحرفيين في ذلك اليوم و تخصيص جناح خاص بالممولين لعرض منتوجاتهم.

قيام المفتش العام باجتماع مع المديرين العامين للتجارة في الولايات، عُقد على مستوى الوزارة، حضرته إدارات الوزارة لمناقشة أهم الأفكار المتعلقة بأسبوع الحملة، الأهداف، النشاطات، الموارد المالية و البشرية.  
+ تحضير برنامج متابعة الحملة من قبل إدارات الوزارة في كل الولايات.

لقاء بين وزير التجارة و رؤساء جمعيات أرباب العمل و كذا الأمين العام للعمال الجزائريين، في المؤسسة الوطنية للمعارض SAFEX للحديث عن التحضيرات المتعلقة باليوم الوطني.  
لكن هناك نشاط اتصالي و هو إرسال خلية الاتصال لرسائل دعوى للصحافة الوطنية لحضور و تغطية ذلك اللقاء.

**اليوم الوطني**

تخصيص أسبوع كامل للحملة الوطنية لنستهلك جزائري، في كل ولايات الوطن حيث بُرِجت عدة أنشطة اتصالية تنصب في نفس الهدف ، أما في العاصمة فلقد خصص ذلك الأسبوع لسوق عرضت فيه المنتجات الوطنية.

#### برنامج الحدث:

اقتصرت عملية وضع برنامج للحدث الذي دخل ضمن إستراتيجية الاتصال العامة لترقية المنتج الوطني من قبل الوزارة على اليوم الوطني فقط الذي كان بمثابة انطلاقة للحملة، حيث شمل البرنامج كل ما ستقوم به في ذلك الحدث ابتداء من اختيارها لموضوع ذلك اليوم، شعاره، استقبال المشاركين والمتدخلين، النشاطات المبرمجة (محاضرات، تنشيط...)، كما شمل أيضا ذات البرنامج وقت مستقطع للاستراحة وتناول أكل خفيف، أما بقية أيام الحملة فخصصتها الوزارة لأسواق عرض المنتجات الوطنية، أما في بقية الولايات فكانت هناك برامج متنوعة لذلك.

#### خطوات إستراتيجية الاتصال الحداثي لوزارة التجارة لترقية المنتج الوطني

1. هدف الاتصال الحداثي (حملة لنستهلك جزائري):

تحسيس المواطن ليستهلك منتج بلده

2. الجمهور المستهدف: (شكل الجمهور المستهدف من حملة ترقية الإنتاج الوطني)

الجمهور العريض جميع المواطنين الجزائريين

جاء اختيار هذا الجمهور نتيجة لطبيعة الهدف الذي أرادت الوزارة الوصول إليه، والذي تمحور كما ذكرنا حول تحسيس المواطن ليستهلك جزائري، لذلك تحتمَّ عليها الأمر باستهداف كل المواطنين الجزائريين (من مستهلكين، تجار، متعاملين اقتصاديين، منظمات ونقابات عمالية...)، كما أن هذا الجمهور قسم إلى عدة فئات من أجل إرسال الرسائل التي حُضرت في ذلك الإطار، من أجل ضمان قوة التأثير على ذلك الجمهور وفعاليتها قصوى. (الآنسة منيرة حمداني، 2017/03/29)

#### 3. الرسائل الاتصالية الموجهة:

تم تحديد مضمون الرسائل الموجهة في تلك الحملة من قبل الوكالة الإشهارية التي كلفت بذلك لكن بالتنسيق وأخذ الموافقة دائما من الوزارة، حيث بثت عدة رسائل وجهت إلى فئات مختلفة من الجمهور العريض حسب احتياجاته ومستواه (الفكري، المادي، العُمري...)، من أجل ضمان التأثير، بثت هذه الرسائل على مراحل (قبل، أثناء وبعد الحدث)، ومن خلال وسائل ودعائم مختلفة (ملصقات، رسائل قصيرة، ومضات إشهارية تلفزيونية وإذاعية، مطويات...)

#### XI. نتائج البحث (Results)

من بين أهم النتائج التي توصلنا إليها نجد:

- أن لوزارة التجارة إستراتيجيات اتصالية خاصة بالأحداث والمشاريع التي تقوم بإنجازها، كما أنها وفرت كل الوسائل المادية والبشرية اللازمة من أجل إنجاح الحدث اتصاليا.
- أن وزارة التجارة في إطار مشروعها الرامي لترقية المنتج الوطني اتبعت أبجديات منهجية إدارة المشروع و لكنها لم تضع لذلك إستراتيجية واضحة مكتوبة تستند إليها عند بدأ المشروع إلى غاية نهايته ثم تقييمه، وهذا ما انعكس على بناء الإستراتيجية الاتصالية المرتبطة بالحدث وتقييم نتائجها بعد انتهاء التظاهرة.
- كان للاتصال الحداثي في تظاهرة ترقية المنتج الوطني أهمية كبيرة لتعريف الجمهور بالحدث من جهة و مرافقة كل حيثياتهم من جهة أخرى.

#### XII. مناقشة النتائج (Discussion):

- لعب التخطيط الإستراتيجي للاتصال في مشروع نستهلك جزائري للوزارة دورا هاما لإنجاح التظاهرة و العمل على ترقية المنتج الوطني و هذا بناء على الأرباح و المشاريع التي تلت هذا المشروع، حيث كان الاتصال المحرك الديناميكي الذي أنجح المشروع بناء على التخطيط الإستراتيجي للاتصال الذي سبق التخطيط للمشروع.

### XIII. توصيات البحث:

- في ختام بحثنا هذا خرجنا بمجموعة من التوصيات من بينها:
- ضرورة اهتمام الوزارات الجزائرية بميدان التخطيط الإستراتيجي في تسيير مشاريعها.
- العمل على بناء إستراتيجية الاتصال على أسس البحث الإستراتيجي.

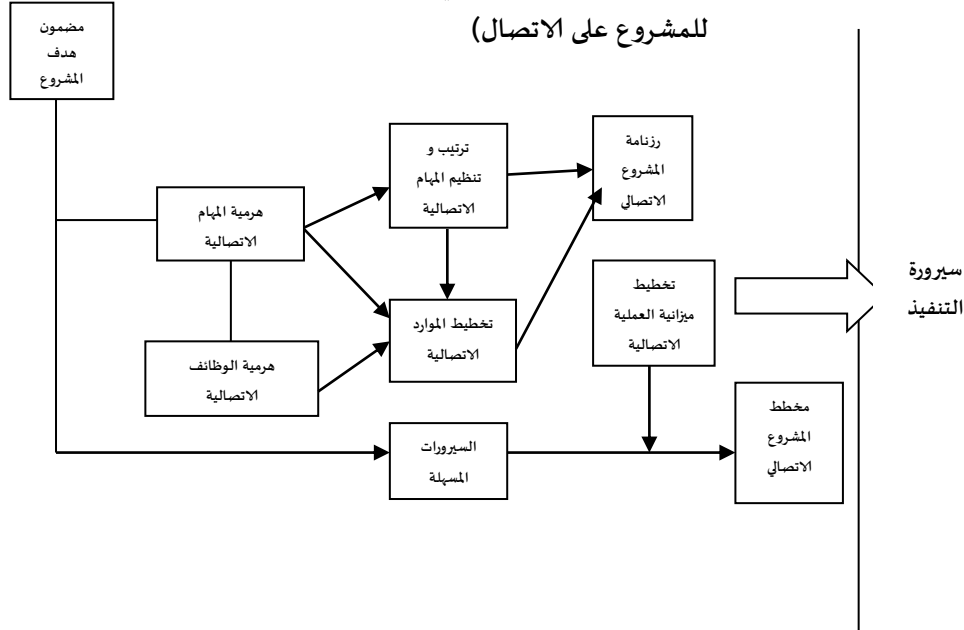
### الجدول والأشكال:

جدول رقم 1: يوضح طرق تسيير المشروع عن طريق الموارد البشرية

طريقة 01	طريقة 02	طريقة 03
الاستعانة بكفاءات من داخل المؤسسة.	القيام بتحويل الشخص من داخل المؤسسة إلى تسيير المشروع الاتصالي.	جلب كفاءات من خارج المؤسسة لتحقيق المشروع الاتصالي.

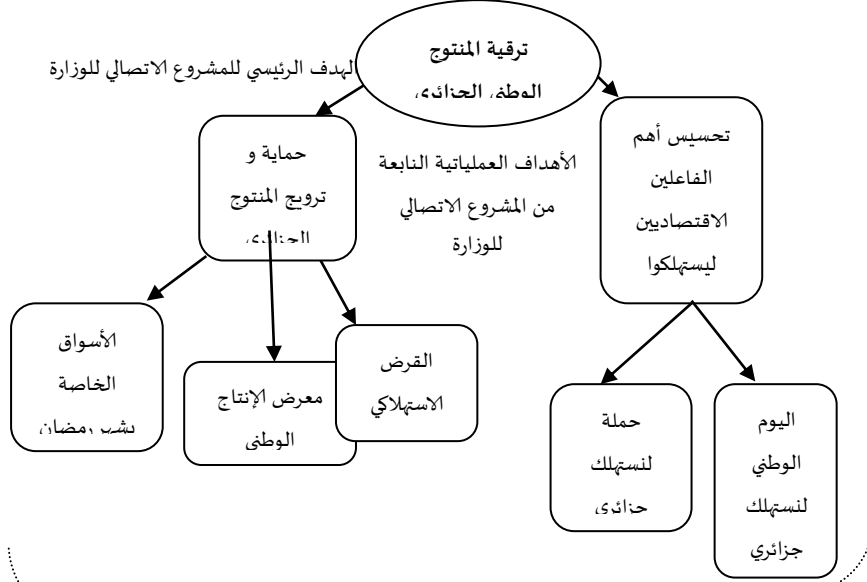
المصدر: د. الحاج سالم عطية: محاضرات في مقياس منهجية الاتصال المؤسسي، كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2013-2014.

شكل رقم 1: يوضح السيرورة القاعدية للتخطيط للمشروع الاتصالي (المؤلفة بعد إسقاط عناصر التخطيط



المصدر: الباحثة من خلال القيام بدراسة ميدانية

شكل رقم 2: يوضح الأهداف العملية التابعة من الهدف الإستراتيجي لترقية المنتج الوطني



المصدر: الباحثة من خلال القيام بدراسة ميدانية الأنشطة التي تحقق الأهداف العملية و بالتالي بلوغ الهدف الرئيسي

## الاحالات والمراجع:

- 1 الحسيني السعيد السنباطي عبد الله (2010). التخطيط الإستراتيجي التسويقي والتنافسي على المستقبل، المكتبة الأكاديمية، ط1، القاهرة- مصر، ص24.
- 2 النجار، فريد راغب (2010). التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، آليات استشراف المستقبل عام 2050، الدار الجامعية، مصر. ص78
- 3 نفس المرجع
- 4 صخري، عمر (2003). اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص24
- 5 أبو صالح، محمد حسين (2009). التخطيط الاستراتيجي القومي، مجموعة النيل العربية، مصر، ص105
- 6 الكبيسي، محمد عادل حمد (2012). أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الإلكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الإلكترونية في الأردن، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الأردن. ص 13
- 7 عدون، ناصر دادوي (2001). الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. ص 55
- 8 الكبيسي، مرجع سابق، ص16.
- 9 المدهون منى إبراهيم خليل (2013). التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات، الدبلوم المهني في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ص18
- 10 عطا الله، سمر رجب (2005). واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات، دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين. ص37
- 11 القرني عبد الخالق محمد مانع (2012). التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، فلسطين. ص10
- 12 برايسون م. جو (2003)، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية، دليل عمل لدعم الانجاز المؤسسي واستدامته، ترجمة: عبد الموجود، محمد عزت، ط1، مكتبة لبنان، لبنان، ص41
- 13 Simpson, Sarah (2012). Top Ten Leadership Skill, Book 1, <http://bookboon.com/fr consulté le 20.05.2017 à 17.49>, p46.
- 14 عطا الله، مرجع سابق، ص 50.
- 15 هلال، محمد عبد الغني حسن (2008). مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي، كيف تربط الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، مصر، ص 13
- 16 اللوح، عادل منصور سليمان : معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، فلسطين. ص 22
- 17 عبد العال، راند فؤاد محمد (2009). أساليب إدارة أزمات مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التربية، فلسطين. ص 77
- 18 القطامين، أحمد (2002). الإدارة الإستراتيجية حالات ونماذج تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. ص 65
- 19 القحطاني، سمحي محمد (2003). دور إدارة العلاقات العامة في التعامل مع الأزمات والكوارث، دراسة تطبيقية على إدارة العلاقات العامة في الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية. ص14
- 20 أبو صالح، مرجع سابق، ص 87
- 21 كرماشة عبير محمد حسون، الطائي يوسف حجي (2010). التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد 1، العدد 19، جامعة الكوفة، العراق.
- 22 Grand Larousse (Paris : Larousse diffusion. 1997) ; tome 14. Stratégie .p9826.
- 23 سموجي فوق العادة ، معجم الدبلوماسية والشؤون الدولية ( بيروت : مكتبة لبنان , 1996 ) , الإستراتيجية , ص414.
- 24 عبد الوهاب الكيالي وآخرون ، موسوعة السياسة ، ( ط3، ج1. المؤسسة العربية للدراسات والنشر ، لبنان ، 1997). إستراتيجية ص170
- 25 -Hervé Coutau – Bégarie ، Traité de Stratégie ; ( 2 éme édition ; paris : economica ; 1999).p29.
26. الحاج سالم عطية: محاضرات في مقياس منهجية الاتصال المؤسساتي، كلية علوم الإعلام والاتصال، الجزائر، 2013-2014.
- 27 عمور، بن حليلة: محاضرات مقياس "إستراتيجية الاتصال"، مستوى الثانية ماستر، كلية علوم الإعلام والاتصال، 2015-2016.
- 28 د. الحاج سالم عطية، مرجع سابق.
- 29 الحاج سالم عطية: نفس المرجع السابق.
- 30 Gérard Herniaux, « Gérer la communication du projet », Communication et organisation [En ligne], 1998, 26/03/2020, 15 :21, <http://communicationorganisation.revues.org/2022>
- 31 Project Management Institute (PMI), - A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK), Newtown Square, PA: PMI.p14
- 32 Project Management Institute (PMI), IBID, p16
- 33 نشرية وزارة التجارة، العدد 06، 2013، ص 4.
- 34 معلومات مقدمة من قبل المديرية الفرعية للتنظيم بوزارة التجارة.
- 35 مقابلة مع الأنسة منيرة حمداني، عضو في خلية الاتصال، يوم: 2017/01/19 الساعة 10:45، في مكتب خلية الاتصال.
- 36 تحليل وثائق مقدمة من قبل خلية الاتصال (Déclaration de presse commune)
- 37 مقابلة مع المكلفة بالدراسات والتلخيص في وزارة التجارة، يوم: 2017/03/27 الساعة 15:45، الطابق 11 وزارة التجارة.
- 38 مقابلة مع السيد سامي قلي، مدير الجودة والاستهلاك، يوم: 2017/03/22 على الساعة 14:10، على مستوى الوزارة.
- 39 مقابلة مع الأنسة منيرة حمداني، عضو في خلية الاتصال، يوم: 2017/03/29 على الساعة 11:28، في مكتب خلية الاتصال.