

نحو منظومة متكاملة لإدارة السمعة والاتصال للدولة السورية

دراسة تحليلية لتحويل الأصول الوطنية
إلى قوة ناعمة وسمعة مستدامة

أعدّ هذه الدراسة فريق الدراسات والأبحاث في شركة JWC
للاستشارات الإدارية والتواصل الاستراتيجي



مقدمة تمهيدية

جعفر الوردی

المؤسس والرئيس التنفيذي

إن سمعة الدول لا تتغير بالوتيرة نفسها التي يتغير بها الواقع، فقد تبدل السياسات والفرص خلال فترة قصيرة، بينما تبقى الصورة الخارجية محكومة بما تراكم لسنوات في الإعلام والتقارير والمؤشرات التي فرضتها القوى الكبرى -إعلامية أو سياسية- ووجهتها إلى مفهوم تريد بناءه عن تلك الدولة.

ونحن نشهد عالمًا متسارعًا، محكوم بالعديد من القيود التي توجه الآراء وتقود الفكر إلى مناطق متضادة لا تناسب الكثير من الثقافات الخاصة بالدول، ومن لا يكون فاعلاً سيكون متأثراً ومحكوم عليه بالتبعية شاء أم أبى، ومن لا يبني لنفسه صورة أو سمعة هو يملك زمامها ويدير قرارها، سئبني له صورة متراكمة لا تتناسب مع واقعها ولا تعكس حقيقة ما هو عليه، وسيظل رهيقاً لها لسنوات طويلة، وسيخسر بسببها أكثر مما يتوقع، على مختلف الأصعدة والقطاعات، سياسياً واقتصادياً وثقافياً ودينياً.

ومن هذه المسافة بين ما يتغير داخل الدولة في سورية، وما يُعرف عنها مما تراكم خلال السنوات السابقة (منذ خمسين عاماً) جاءت فكرة هذه الدراسة التحليلية للواقع الاتصالي والسمعة المتراكمة.

إن المرحلة الحالية والمقبلة في تقديري، لا تحتاج إلى حملة اتصالية مؤقتة بقدر حاجتها إلى قدرة مؤسسية على مستوى سيادي، تستطيع إدارة الحضور الخارجي للدولة بصورة مستمرة، تملك الدولة نفسها إدارتها والتحكم بها، وتعرف ما الذي تريد أن تعززه وتظهره؟ ولمن؟، وبأي شكل وطريقة؟، وكيف تُقرأ البيئة الخارجية؟، وكيف تُبنى العلاقات مع الإعلام والمؤسسات المؤثرة إقليمياً ودولياً؟، ويتم قياس كل تلك الجهود بشكل مستمر ولحظي، بحيث تتطور الطرق والأساليب دورياً، للحصول على نتائج مؤثرة ومستدامة، فالأداة التي تؤثر اليوم ستكون غداً ضعيفة أو قد تغير جمهورها، ونحن نرى ونشاهد في كل فترة ظهور أدوات تواصل وشبكات لها تأثير مختلف على شريحة مختلفة بطرق وأساليب متنوعة.



من هذا كله، كانت هذه الدراسة مركزة على قراءة الوضع القائم والمؤشرات التي تؤثر في الصورة الذهنية للجمهورية العربية السورية، وسمعتها، ثم تنتقل إلى سؤال عملي وواقعي:



**وكيف تتحول تلك
الفرص إلى أصول
استراتيجية للدولة؟**



**ما القدرات التي تحتاج إليها
الدولة حتى يصبح الاتصال
الخارجي وإدارة السمعة عملاً
مؤسسياً مستداماً؟**

**تساهم في بناء سمعتها وتعزيز حضورها، وتقلل من تحكم
المؤسسات والدول الخارجية بالرأي العام الداخلي والسمعة الخارجية.**

وتطرح الدراسة تصوراً لهذه القدرات



**وصولاً إلى
القياس والتعلم
المستمر.**



**مروراً بالمتحدثين
والخبراء، والرصد
والتحليل والمحتوى
والعلاقات
الإعلامية الدولية،**



**بدءاً من الحوكمة
والمرجعية
المعرفية للرسائل،**

ويأتي برنامج "السمة الوطنية" الذي أعلنت وزارة الإعلام التحضير له في سياق مهم لهذا النقاش، ولا تقدم هذه الورقة مساراً بديلاً عنه، بل إطاراً يمكن أن يدعم تطوير الجوانب المرتبطة بالاتصال الخارجي وإدارة السمعة، بحسب نطاق المشروع والهيكل الذي تقرره الجهات الوطنية المعنية.

نقدم في شركة JWC هذه الدراسة كمبادرة استشارية مستقلة، نستند فيها إلى خبراتنا العلمية والعملية في العلاقات العامة والاتصال الاستراتيجي وإدارة السمعة، وما عملنا عليه في السوق الدولي، والسوق السعودي تحديداً مع جهات متنوعة من القطاعين الحكومي والخاص.



وقد أتاحت لنا هذه الخبرات المتراكمة العمل عن قرب مع احتياجات مختلفة في بناء الرسائل، وإدارة الحضور الإعلامي، وتطوير الاتصال المؤسسي والقيادي، وربط الاتصال بالأولويات الاستراتيجية للجهات والمؤسسات والدول.

كما وفرت لنا التجربة السعودية سياقًا عمليًا مهمًا مع التحولات الكبيرة التي حصلت فيها، لفهم كيف يمكن أن يتطور الاتصال من مجموعة أنشطة منفصلة إلى قدرة مؤسسية أكثر تنظيمًا وتأثيرًا، وكيف يمكن للقطاعين الحكومي والخاص أن يستخدموا الاتصال بصورة أكثر ارتباطًا بالسمعة والأهداف الوطنية والاقتصادية، وأن يتشاركوا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز السمعة وتعظيم الأثر المحلي والدولي.

ولا أفترض أن هذه التجارب يمكن استنساخها كما هي في سورية



وإنما يتم الاستفادة منها باعتبارها خبرة عملية ومرجعًا إقليميًا يمكن قراءة بعض ممارساته وتكييف ما يتلاءم منها مع السياق السوري، وخصوصًا أن ما شهدته المملكة العربية السعودية في سنواتها الأخيرة من نهضة وطنية كبرى، وتحولات اقتصادية رفيعة، وسمعة دولية متميزة، تتيح للكثير من الدول الاستفادة من تلك التجارب والخبرات للوصول إلى مصاف الدول الكبرى في التأثير وبناء وتوجيه الرأي العام لمصالحها الخاصة، وتقليل التأثير بالخارج.

وإذا كان لهذه الدراسة أن تؤدي وظيفة واحدة، فأتمنى أن تكون نقطة بداية لنقاش عملي حول: كيف يمكن لسورية أن تنتقل من الدفاع عن مواقفها وتبرير السلوكيات التي يفرضها الإعلام الخارجي والرأي العام الدولي عليها، إلى أن تكون هي سيدة الموقف وهي التي ترسم الصورة وتسوّقها حسب ما تريد، وأن تكون مؤثرة وصانعة لا متأثرة، وأن يتم استغلال الأصول الوطنية وتوحيد الجهود الداخلية من مختلف القطاعات لبناء قدرة وطنية اتصالية أكثر تنظيماً وقياساً واستدامة.



فهرس المحتويات

10 الملخص التنفيذي

17 السمعة الوطنية كأصل سيادي

18 لماذا السمعة أصل سيادي؟

19 السمعة والقرار الاقتصادي والاستثماري

21 الأصل الاقتصادي المهدور: السياحة

23 سمعة سورية إقليمياً ودولياً: قراءة الوضع القائم

25 الفجوة بين التحول وقياسه

26 مصادر تشكيل صورة سورية في الخارج

31 أصول القوة الناعمة غير المستثمرة

40 إشارات التعافي المبكر

42 المؤشرات الدولية لسمعة سورية

44 خريطة المؤشرات ذات الصلة بسورية

46 مؤشر القوة الناعمة العالمي Brand Finance

50 مؤشر السلام العالمي Global Peace Index

53 مؤشرات الحوكمة العالمية World Bank WGI

56 مؤشر العلامات الوطنية Anholt Nation Brands Index

60 ماذا تخبرنا المؤشرات مجتمعة؟

62 واقع التواصل الخارجي في سورية

64 الأدوار والمسؤوليات المؤسسية

65 التنسيق الحكومي ومشروع السمعة الوطنية

66 إعادة تنظيم المشهد الإعلامي

67	دور الاتصال الاستراتيجي في بناء السمعة الوطنية السورية
69	تحويل الإنجاز الوطني إلى إدراك خارجي
69	تقليص فجوة الإدراك

70	المقارنة المرجعية الإقليمية
71	التجربة السعودية في الاتصال الحكومي
72	التجربة الإماراتية في إدارة السمعة الوطنية
76	ما الذي يمكن الاستفادة منه في السياق السوري؟

77	القدرات المؤسسية المطلوبة لإدارة الاتصال الخارجي والسمعة
78	حوكمة منظومة الاتصال والسمعة
83	الأساس المعرفي للرسائل الوطنية
98	القدرة على التمثيل والتواصل الخارجي
106	منظومة الرصد والتحليل الاستراتيجي للاتصال والسمعة
119	منظومة وطنية للأصول والمحتوى الإعلامي
134	العلاقات الاستراتيجية والمستمرة مع الإعلام الدولي

145	من الإطار إلى التنفيذ: مسار مقترح لبناء القدرات
147	التشخيص والتصميم
147	بناء الأدوات والقدرات
147	التشغيل التجريبي
148	نقل المعرفة والتشغيل المؤسسي

149	المراجع والمصادر
150	المؤشرات والتقارير الدولية
151	الاقتصاد والسياحة وإعادة الإعمار
152	السكان واللاجئون والجالية السورية ورأس المال البشري
152	التراث والثقافة
153	المصادر الحكومية والرسمية السورية
153	التجارب والمراجع الإقليمية والدولية

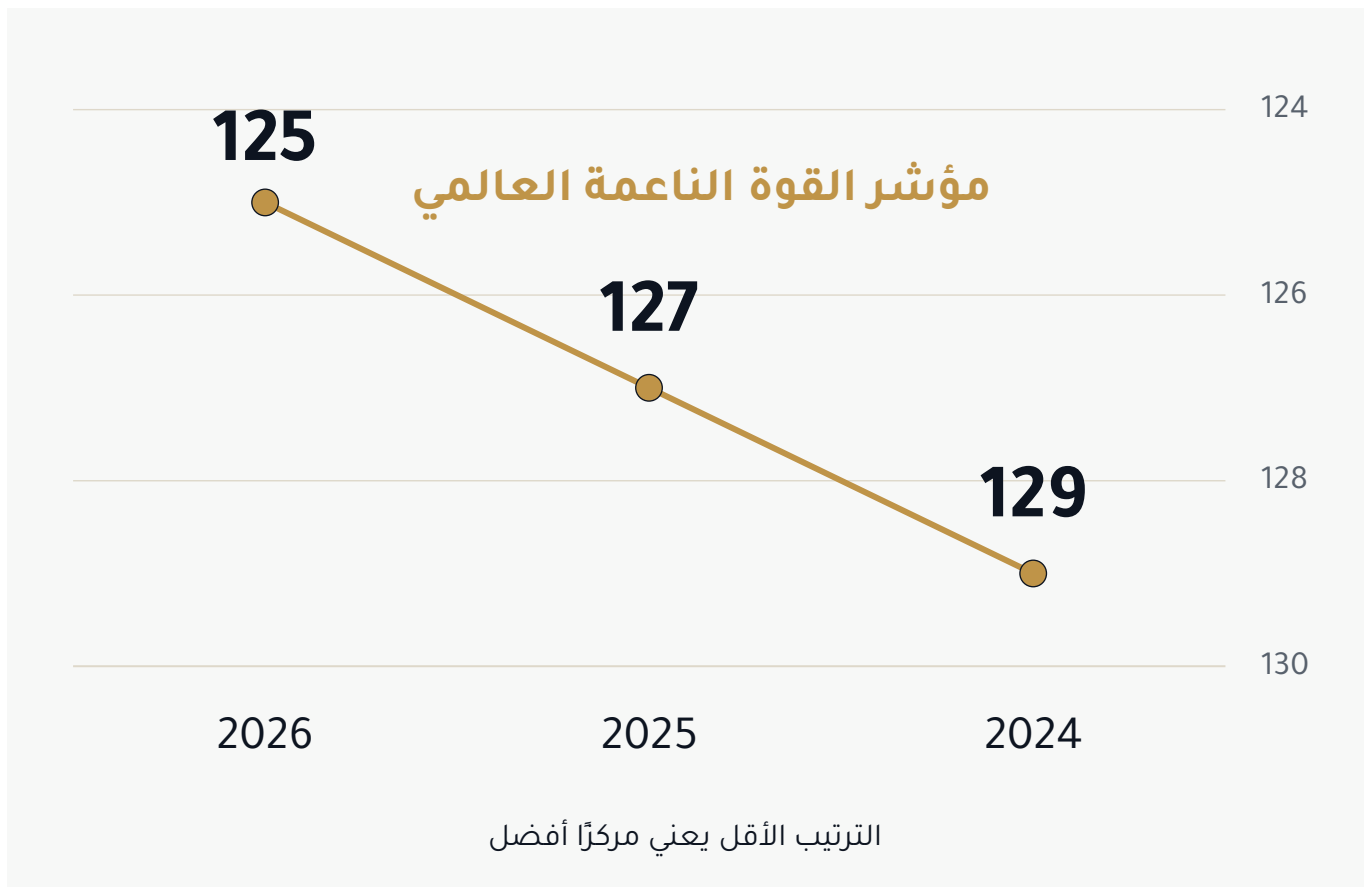
01

الملخص التنفيذي



في يناير 2026 نشرت مؤسسة Brand Finance نتائج مؤشر القوة الناعمة العالمي، وجاءت سورية في المرتبة 125 من أصل 193 دولة.

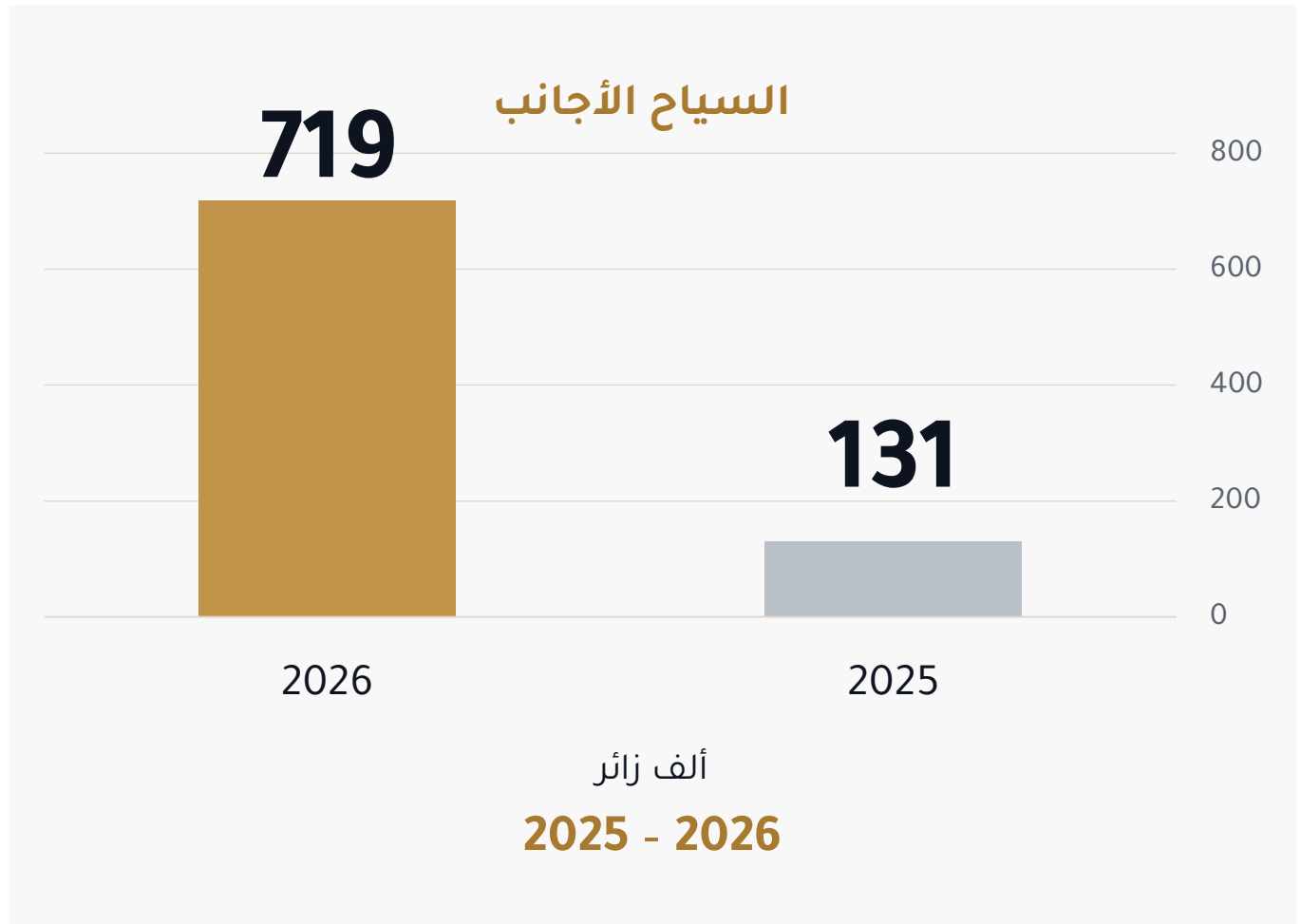
قد يبدو الرقم للوهلة الأولى مجرد ترتيب متأخر ضمن قائمة عالمية، لكن قراءة مساره خلال السنوات الأخيرة تكشف دلالة أكثر أهمية!



ففي مؤشر 2024 جاءت سورية في المرتبة 129 ثم تقدمت إلى المرتبة 127 في 2025 وصولاً إلى المرتبة 125 في 2026، أي إن ترتيب سورية تحسّن بشكل طفيف ومتدرج بأربع مراتب خلال عامين.

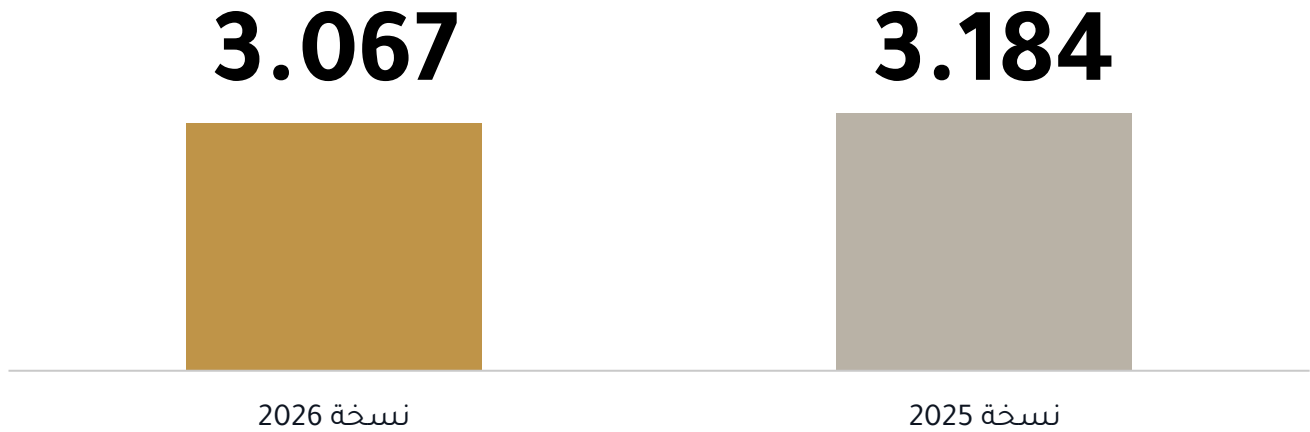
وتكتسب هذه الأرقام أهمية أكبر عند وضعها في سياق التحول السياسي الذي شهدته سورية في ديسمبر 2024 بعد تحرير البلاد، فقد شهدت سورية خلال فترة قصيرة تحولاً سياسياً جوهرياً، **بينما لم يواكبه تغير مماثل في صورتها كما تقيسها المؤشرات الدولية.**

وفي إصدار 2026 ارتفعت درجة سورية من 30.5 إلى 31.2 نقطة؛ تحسّن بسيط، لكنه يظل متواضعًا ومحدودًا مقارنة بحجم التحول الذي شهدته البلاد على المستوى السياسي والاقتصادي.



يمكن قياس المسافة بين التحولات السريعة التي تحدث في سورية وبين ما ينعكس منه في الإدراك الخارجي من خلال المؤشرات الحديثة، ففي النصف الأول من 2026 ارتفع عدد الزوار الأجانب إلى 719 ألف زائر مقابل 131 ألفًا في الفترة نفسها من عام 2025، نمو بنسبة 448% (وزارة السياحة، يوليو 2026).

كما أظهر مؤشر السلام العالمي تحسناً في وضع سورية، إذ انخفضت درجتها من 3.184 في نسخة 2025 إلى 3.067 في نسخة 2026.



كما عاد نحو 1.5 مليون سوري إلى بلادهم منذ ديسمبر 2024 (المفوضية السامية لشؤون اللاجئين، أبريل 2026).

وفي مايو 2025، رفع الاتحاد الأوروبي جميع التدابير التقييدية الاقتصادية المفروضة على سورية، مع الإبقاء على تدابير موجهة ضد أفراد وكيانات مرتبطة بالنظام السابق، إضافة إلى تدابير قائمة على اعتبارات أمنية.

وفي مايو 2026 أنهى الاتحاد الأوروبي التعليق الجزئي لاتفاقية التعاون مع سورية. تشير هذه التطورات كلها إلى أن البيئة الخارجية التي تتحرك فيها سورية تشهد إعادة تشكّل جذري، بما يجعل إدارة حضور الدولة خارجياً ورسائلها عنصراً ذا أهمية استراتيجية في المرحلة المقبلة، يجب ألا يُهمل.



أما تقدير البنك الدولي، والذي نُشر في أكتوبر 2025، لاحتياجات إعادة الإعمار في سورية فبلغ 216 مليار دولار، ولا يُتوقع لرأسمال بهذا الحجم أن يستجيب للقرارات السياسية وحدها، ولكن يتشكل توجهه بناءً على ثلاثة عوامل رئيسية:

أولاً: ما تقرأه الجهات المستثمرة من مؤشرات اقتصادية وسياسية موثوقة. 

ثانياً: السردية التي تبنيها التغطية الإعلامية والسمعة الخارجية حول استقرار البيئة وجدوى الاستثمار. 

ثالثاً: التقييمات العملية من الجهات التي دخلت السوق السوري، وما تنقله من تجارب وخبرات. 

وهذه العوامل يمكن للدولة أن تؤثر فيها بصورة مباشرة وغير مباشرة، لتشكيل الانطباع العام وجذب الاستثمار، عبر إتاحة المعلومات الموثوقة، وإدارة الحضور الإعلامي بفعالية، وإبراز التجارب الفعلية للجهات التي بدأت العمل في السوق السوري.

كما يشكل مشروع "السمة الوطنية" الذي أعلنت وزارة الإعلام التحضير له، كنقطة انطلاق مباشرة لبناء الصورة الجديدة لسورية في الخارج، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة -التي نحن بصددتها- في تطويره من خلال تقديم إطار متكامل لإدارة السمعة بوصفها منظومة شاملة، تربط بين ما تريد سورية أن تُعرف به، وبين ما يراه الجمهور الدولي، وما تُثبته المؤشرات والبيانات، وكيف تتغير هذه التصورات بمرور الوقت.



يشكل مشروع "السمة الوطنية" نقطة انطلاق مهمة لبناء الصورة الجديدة لسورية، وفي ضوء المعلومات المعلنة عنه حتى الآن، تقدم هذه الدراسة إطاراً مكملًا يمكن الاستفادة منه في ربط السمة الوطنية بمنظومة أوسع، لإدارة السمعة والاتصال الخارجي وقياس أثرهما من خلال:



سردية وطنية مبنية على منهج واضح، وهو ما تريد الدولة السورية أن تُعرف به في المرحلة المقبلة، ليتم ربط الرسائل بالأولويات الوطنية، وإظهار المواضيع ذات الأهمية وفق أدوات ووسائل واضحة لجمهور محدد.



حوكمة واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات، وآليات التنسيق بين الجهات المختلفة، وتوفر مرجعية مشتركة للرسائل الوطنية دون أن تلغى اختصاص أي جهة، تحت مبدأ: التنسيق والتكامل.



إطار للقياس يربط الجهد الاتصالي بالنتائج، من خلال مؤشرات السمعة الدولية، وتحليل التغطية الإعلامية، ومؤشرات النتائج المرتبطة بالسياحة والاستثمار والأمن وغيرها.



منظومة تشغيلية للاتصال الخارجي تحوّل السردية إلى عمل مستمر من محتوى، وعلاقات إعلامية، وحضور دولي، وإدارة للفرص، ورصد منتظم لما يُقال عن سورية، وإدارة أزمات ترصد وتقيّم وتصحح.

02

السمعة الوطنية كأصل سيادي



لماذا السمعة أصل سيادي؟

حين يدرس مستثمر دخول سوق جديد، فإنه لا يبني قراره على الخطاب الرسمي للدولة وحده، بل يجمع مؤشرات متعددة لتلك الدولة:



مستوى المخاطر المرتبطة بها



تصنيفها الائتماني



استقرارها السياسي والأمني



أداء اقتصادها



وسائل الإعلام



ما تقوله عنها المؤسسات
الدولية



ما تنقله الشركات والمستثمرون ممن سبقوه إلى السوق

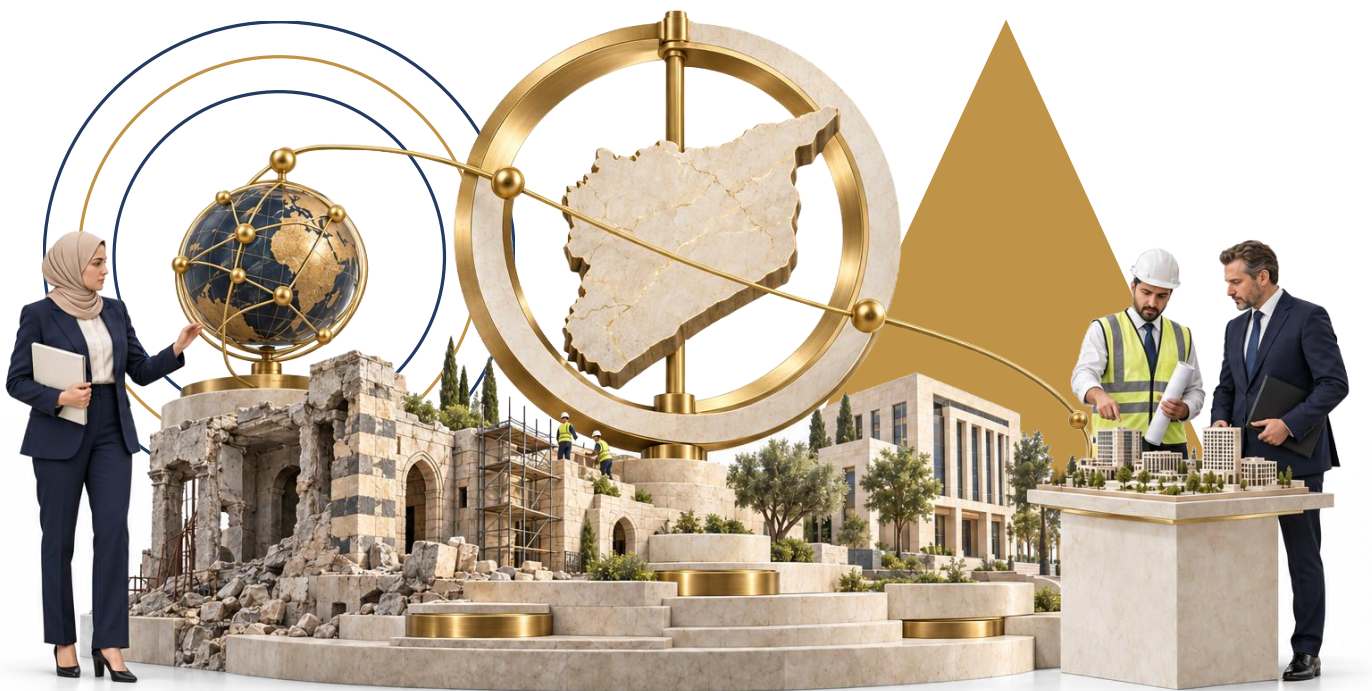
وهذه المؤشرات كلها لا تعمل منفصلة، بل تجتمع لتشكل تصورًا عن مستوى المخاطر وعن مدى قابلية السوق للتنبؤ والثقة.

ولهذا تصبح السمعة أصلاً سيادياً، لا يمكن إهماله ولا المجازفة به.

بيّن مؤشر القوة الناعمة العالمي 2026 أن أكثر السمات الخمس والثلاثين تأثيراً في القوة الناعمة على الإطلاق هي "اقتصاد قوي ومستقر" (Brand Finance، يناير 2026).

أي إن الإدراك الاقتصادي هو المحرك الأول للسمعة، وأن السمعة بدورها تعيد التأثير في التدفقات الاقتصادية، وتصبح هذه العلاقة أكثر أهمية في الحالة السورية. فقد قدر البنك الدولي لاحتياجات إعادة الإعمار في سورية مبلغ 216 مليار دولار، ضمن نطاق يمتد من 140 إلى 345 مليار دولار (البنك الدولي، 21 أكتوبر 2025).

والضرر المادي المباشر يُقدّر بـ 108 مليارات دولار، أي ما يعادل نحو ثلث رأس المال الثابت الذي كانت تمتلكه سورية قبل الثورة.



والرقم الأكثر أهمية هنا هو حجم فجوة التمويل المحتملة

فتكلفة إعادة الإعمار تعادل نحو عشرة أضعاف الناتج المحلي لعام 2024 والبالغ 21.4 مليار دولار، ولا يوجد نموذج تمويل داخلي يسدّ فجوة كبيرة بهذا الحجم، مما يجعل استقطاب رأس المال الخارجي، الاستثماري والتنموي والخليجي والدولي، عنصراً أساسياً في مرحلة إعادة الإعمار.



فحين تتغير المؤشرات الفعلية تظل صورة السوق القديمة حاضرة في التقارير والتغطية الإعلامية وتقييمات المستثمرين، وتنشأ من هنا فجوة بين المخاطر الفعلية والمخاطر المُدركة،

وكلما اتسعت هذه الفجوة كلما ارتفعت كلفة إقناع رأس المال الأجنبي بالدخول، حتى في ظل تحسن بعض المؤشرات.

نستطيع القول: إن إدارة سمعة الدولة في الحالة السورية هي جزء من تهيئة البيئة الإدراكية لاستقطاب رؤوس الأموال وإعادة الإعمار.

* البيئة الإدراكية (Perceptual Environment) في السياق الاستثماري والاقتصادي هو مجموع الصور الذهنية، الانطباعات، والقناعات التراكمية التي تتشكل لدى الأطراف الخارجية، مثل: المستثمرين، الدول، المؤسسات المالية الدولية، ووسائل الإعلام.

الأصل الاقتصادي المهدور السياحة



في عام 2010، استقبلت سورية نحو **8.5** مليون زائر، وبلغت إيرادات السياحة الدولية **6.3** مليار دولار (البنك الدولي).

أما في النصف الأول من 2026، بلغ إجمالي الزوار **3.52** مليون، منهم **719** ألف سائح أجنبي (وزارة السياحة، يوليو 2026).

الفارق في السياح والزوار الأجانب تحديداً هو المؤشر الأدق على فجوة السمعة، فعودة السوريين المقيمين في الخارج ترتبط بعوامل مختلفة، من بينها الروابط العائلية والشخصية، بينما يمثل السائح الأجنبي جمهوراً مختلفاً: شخص لا تربطه بالضرورة علاقة سابقة بسورية، ويقرر السفر إليها بناءً على مجموعة من العوامل، من بينها ما يعرفه عنها وما يراه في الإعلام وما يسمعه من الآخرين، وما يعتقد أنه عن مستوى الأمان والاستقرار وجودة التجربة التي سيحصل عليها.

ولهذا يمكن النظر إلى السياحة الأجنبية باعتبارها أحد المؤشرات السلوكية المتأثرة بصورة الدولة في الخارج، إلى جانب عوامل أخرى، مثل: التكلفة، والبنية السياحية، وغيرها، فالسائح لا يكتفي بتكوين انطباع عن البلد، بل يحول هذا الانطباع إلى قرار فعلي بالزيارة أو تجنبها.



من هنا يصبح نمو السياحة الأجنبية مؤشراً عملياً، يمكن الاستفادة منه في متابعة ما إذا كان التحسن في الصورة الذهنية لسورية في الخارج بدأ ينعكس تدريجياً على سلوك الجمهور أم لا.

سمعة سورية إقليميًا ودوليًا: قراءة الوضع القائم



على مدى ثلاثة عشر عاماً، كانت سورية حاضرة في الإعلام الدولي بكثافة عالية، وبموضوع واحد تقريباً، وهذا الحضور المكثف أنتج مفارقة كبيرة، فالجمهور الدولي يعرف سورية، لكنه يعرفها من زاوية واحدة، وهي الحرب الدائرة هناك، بينما تحتاج الصورة الإعلامية المتراكمة إلى وقت ليس بالقليل حتى تستوعب التحولات الجديدة.

إن سنوات الحرب في سورية أضعفت قنوات التواصل مع الخارج، وأثرت في البنية الإعلامية، وجعلت التغطية الدولية لسورية تتركز على الحرب وتداعياتها على حساب جوانب أخرى من البلاد، وهذا طبيعي في الحالة السورية وقتها.



الفجوة بين التحول وقياسه



تعمل المؤشرات الدولية بدورات سنوية، تجمع بياناتها الميدانية في فترة محددة، ثم تُنشر بعدها بأشهر، وتُقرأ لسنة كاملة.

وحين تتغيّر دولة بوتيرة أسرع من هذه الدورة ينشأ هناك تأخر بنيوي.

نسخة 2026 – مؤشر القوة الناعمة

125

المرتبة عالمياً · الدرجة 31.2

أما في نسخة 2026، فقد تقدمت سورية إلى المرتبة 125 عالمياً وارتفعت درجتها إلى 31.2، ورغم أن هذا التحسن محدود، لكنه يمثل أول نتيجة بعد التحول السياسي، ويعكس من التغيّر في التصورات الدولية.

نسخة 2025 – مؤشر القوة الناعمة

127

المرتبة عالمياً

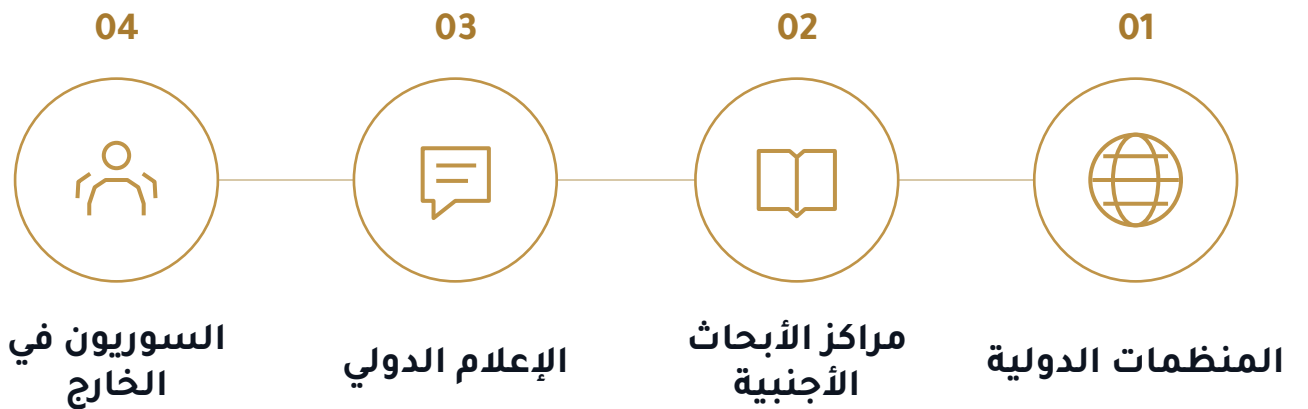
كان ترتيب سورية 127 عالمياً في نسخة 2025 من مؤشر القوة الناعمة، مبنياً على استطلاع أجري بين سبتمبر ونوفمبر 2024، وهي نتيجة استندت في معظمها إلى استطلاع سبق التحول السياسي في ديسمبر 2024، ولذلك كانت تعكس إلى حد كبير الصورة التي تشكلت عن سورية قبل تحرير البلاد.

وفي المقابل فإن الصورة الذهنية التي تراكمت على مدى سنوات طويلة، لا تتغير خلال دورة قياس واحدة، وهو ما يجعل متابعة نتائج السنوات المقبلة أكثر أهمية في معرفة ما إذا كان التغيّر داخل سورية يتحول تدريجياً إلى تغير ملموس في صورتها الخارجية.

من هي المصادر التي تؤثر في تشكيل صورة سورية في الخارج؟

عندما يكون الحضور الاتصالي الرسمي في الخارج محدودًا، تتشكل الصورة من مصادر أخرى، تنتج المعلومات والتحليلات والروايات التي تصل إلى الجمهور في كل مكان.

وفي الحالة السورية يمكن تحديد أربعة مصادر رئيسية، تؤثر اليوم في تشكيل هذه الصورة، وهي جهات تتحدث عن سورية نيابة عنها:



المنظمات الدولية

تنتج الأمم المتحدة ووكالاتها تقارير دورية عن سورية، تُقرأ على نطاق واسع وتحظى بمرجعية لدى الحكومات والمؤسسات والإعلام، إلا أن هذه التقارير تُكتب وفق اختصاص كل منظمة.

فقد يكون منظورها إنسانياً أو اقتصادياً أو تنموياً أو أمنياً.

ولذلك هي لا تهدف بطبيعتها إلى تقديم الصورة الكاملة لتلك الدول، هذا إذا لم يكن التقرير مبنياً بشكل لا يعكس حقيقة الوضع الراهن، فضلاً عن أن يكون مسيئاً أو مغلوطاً في تفسيره وقراءته.



أمنياً



تنموياً



اقتصادياً



إنسانياً



مراكز الأبحاث الأجنبية

تمثل مصدرًا مهمًا للتحليلات المتعلقة بسورية، وتنتج أوراقًا وتقارير مختلفة حول السياسة والاقتصاد والأمن، وتكتسب هذه المواد أهمية كبرى، كونها توفر للصحفيين وصناع القرار والمستثمرين إطارًا جاهزًا لفهم التطورات السورية.

في حين يكون الوصول إلى البيانات والمصادر المحلية محدودًا أو معدومًا.



الصحفيين وصناع
القرار والمستثمرين



الأمن



الاقتصاد



السياسة



الإعلام الدولي

يظل الإعلام الدولي من أكثر القنوات تأثيرًا في تشكيل التصورات عن سورية، ويعمل وفق منطقته التحريري الخاص بكل مؤسسة إعلامية، وما لها من توجهات وأجندات خاصة؛ إذ إن الأحداث، والصراعات، والأزمات، والتغييرات السياسية الكبرى، تحظى عادة بأولوية أعلى من قصص التعافي الاقتصادي والاجتماعي.

أولوية أعلى



قصص التعافي
الاقتصادي والاجتماعي



التغييرات
السياسية
الكبرى



الأزمات



الصراعات



الأحداث



السوريون في الخارج

يمثلون حالة مختلفة عن الجهات السابقة؛ لأنهم يمتلكون معرفة حقيقية، وتجارب وصلات مباشرة بالبلاد وبالمجتمعات التي يعيشون فيها؛ ولذلك يمكن أن تتحول الجالية السورية من مصدر مستقل للروايات والانطباع، إلى سفير وشريك في بناء صورة أكثر حداثة وواقعية عن سورية.



سفير وشريك

مصدر مستقل للروايات
والانطباع



وتظهر المشكلة هنا عندما يظل الصوت المؤسسي السوري محدودًا، أو ضعيفًا بين هذه الأصوات كلها، فالدولة التي لا تشرح نفسها للعالم، تترك للآخرين مهمة تفسيرها والحديث عنها.

ومن هنا تأتي أهمية بناء حضور مؤسسي، قادر على توفير المعلومات عن سورية بصورة منتظمة وموثوقة، فحين لا تتوفر المعلومات من مصادرها الوطنية، تُصبح المصادر الخارجية هي المرجع الذي يعود إليه الإعلام والباحثون وصنّاع القرار لفهم ما يحدث داخل البلاد.



أصول القوة الناعمة غير المستثمرة

تمتلك سورية مجموعة من الأصول التي يمكن أن تشكل قاعدة مهمة لبناء حضورها وسمعتها خارجياً، إلا أن جزءاً كبيراً من قيمتها الاتصالية والدبلوماسية والاقتصادية لا يزال قابلاً للاستثمار بصورة أوسع، ومن تلك الأصول:

التراث

تمتلك سورية ستة مواقع مدرجة على قائمة التراث العالمي لليونسكو:



وإلى جانبها، تضم القائمة التمهيدية السورية 12 موقعًا إضافيًا، من بينها أوغاريت وإيبلا وماري ودورا أوروبوس ومعلولا وأرواد.

أوغاريت	إيبلا	ماري
دورا أوروبوس	معلولا	أرواد

موقعًا إضافيًا

ومنذ عام 2013، أدرجت المواقع السورية الستة جميعها على قائمة التراث العالمي المعرض للخطر، وما تزال مدرجة على هذه القائمة حتى 2026، وبحسب القائمة الحالية لليونسكو، تمثل هذه المواقع الستة أكبر عدد من مواقع التراث العالمي المعرض للخطر في دولة واحدة.

قائمة التراث العالمي المعرض للخطر



فالغرض من قراءة هذا التصنيف هو لفت الانتباه الدولي، وحشد الدعم لحماية المواقع ذات القيمة العالمية الاستثنائية، ومن هنا يمتلك ملف الحماية والترميم، واستعادة المواقع التاريخية فرصة اتصالية مهمة: فهناك اهتمام دولي قائم بالفعل تجاه التراث السوري، ويمكن تحويل التقدم الملموس في هذا الملف إلى قصص تعافٍ وشاركات دولية، وحضور ثقافي إيجابي، بدلًا من البدء من نقطة الصفر في بناء الاهتمام.

العمق الحضاري

أكثر من 5000 عام من الحضارة



تتشكل قيمة هذه المواقع في الامتداد التاريخي الذي تمثله، وفقًا لليونسكو، حيث يعود عمر مدينة دمشق إلى الألفية الثالثة قبل الميلاد وتعدّ من أقدم المدن المأهولة باستمرار في التاريخ، بينما تعكس حلب وتدمر وبصرى والقرى الأثرية مراحل متعاقبة من الحضارات القديمة، كالرومانية والبيزنطية والإسلامية، وبذلك يمنح التراث السوري البلادَ سرديةً حضاريةً تمتد لأكثر من خمسة آلاف عام، ويمكن أن تكون هذه السردية أحد أقوى مكونات حضورها الثقافي دوليًا.

الموقع الجغرافي



يشكل موقع سورية على شرق المتوسط، واتصالها البري بتركيا والعراق والأردن ولبنان، أصلاً اقتصادياً يتجاوز الجغرافيا إلى إمكانية استعادة دورها كحلقة وصل بين الأسواق الإقليمية.

وقد بدأت هذه القيمة تتحول إلى مشاريع فعلية؛ إذ وقعت DP World اتفاقاً لمدة 30 عاماً لتطوير وتشغيل ميناء طرطوس، باستثمار مخطط قدره 800 مليون دولار، لتعزيز دوره كبوابة تربط جنوب أوروبا والشرق الأوسط وشمال أفريقيا، كما بدأت سورية تأهيل طريق 45M الدولي، الذي يمتد من الحدود التركية عبر حلب وحمص ودمشق إلى الأردن، ويتصل بالشبكة الإقليمية الممتدة عبر السعودية.

M45

طريق

800

مليون دولار

30

عاماً

وهذا يعني أن الموقع الجغرافي هو أصل يمكن تحويله تدريجياً إلى قيمة لوجستية وتجارية قابلة للقياس، إذا اقترن بتطوير البنية التحتية واستعادة شبكات النقل والتجارة الإقليمية.

الجالية السورية

تُعدّ الجاليات المغتربة إحدى أهم أدوات ما يسمى الدبلوماسية الشعبية، والقوة الناعمة لأي دولة؛ إذ تمتلك قدرة فريدة على التأثير في المجتمعات التي تعيش فيها، بشكل مباشر وعفوي، يتجاوز في كثير من الأحيان تأثير الخطاب الرسمي.

وتمثل الجالية السورية حول العالم أحد أكثر الأصول قدرة على نقل صورة البلاد في الخارج، بحجمها وحضورها داخل أسواق ومؤسسات ومجتمعات متعددة، ويمكنها أن تتحول من جمهور يتلقى الرواية عن سورية، إلى شبكة تساهم في نقل المعرفة، وبناء العلاقات، وتعزيز الصورة الذهنية الإيجابية، وفتح قنوات اقتصادية وثقافية ومهنية مع الخارج.



ولا يوجد رقم واحد شامل يمكن اعتباره حجمًا دقيقًا للجالية السورية في الخارج، إذ تختلف الإحصائيات بين اللاجئين المسجلين والمقيمين والحاصلين على جنسيات لدول أخرى، لكن حجم الانتشار يمكن تقديره من بعض المؤشرات، فبحسب المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين، بلغ عدد اللاجئين السوريين عالميًا نحو 4.9 مليون لاجئ سوري بنهاية عام 2025، وفي دول الاستجابة الإقليمية، ظل هناك نحو 3.95 مليون لاجئ سوري مسجلين في يوليو 2026 منهم نحو 2.24 مليون في تركيا.

وفي ألمانيا أظهرت البيانات الرسمية وجود نحو 936 ألف شخص يحملون الجنسية السورية في أبريل 2026، دون احتساب السوريين الذين حصلوا على الجنسية الألمانية وأصبحوا خارج هذا التصنيف.

وفي السويد كان المولودون في سورية يمثلون نحو 9% من إجمالي السكان المولودين في الخارج في عام 2024.

لكن القيمة الاستراتيجية لهذه الجالية لا تكمن في حجمها وحده، فخلال سنوات وجودها في الخارج، تشكلت شبكات سورية من رجال أعمال وأطباء ومهندسين وباحثين ورواد أعمال، وفاعلين في المجتمع المدني والإعلام، يحمل أفرادها معرفة بالمجتمعات التي يعيشون فيها، وشبكات مهنية، وعلاقات مع مؤسسات وأسواق خارجية، إضافة إلى كونهم يتحدثون لغات تلك البلاد.

عالمياً	في دول الاستجابة الإقليمية	في تركيا
4.9	3.95	2.24
مليون لاجئ سوري 2025	مليون لاجئ سوري 2026	مليون لاجئ سوري 2026

ولذلك يمكننا النظر إلى الجالية السورية كبنية تحتية بشرية وأصل استراتيجي للعلاقات الدولية، فالفرد السوري الذي يعمل داخل شركة أوروبية، أو يدير نشاطًا تجاريًا في الخليج، أو يعمل في جامعة أو مؤسسة بحثية، يمتلك قدرة طبيعية على نقل المعرفة في اتجاهين:

الأول: شرح ما يحدث داخل سورية للمجتمع الذي يعيش فيه.

والثاني: نقل المعرفة والخبرة والفرص من الخارج إلى الداخل.

وتظهر القيمة الاقتصادية للجالية السورية بصورة أوضح في مرحلة التعافي؛ إذ أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 2026 إلى أن كثيرًا من رجال الأعمال السوريين في الخارج ما زالوا يحتفظون برؤوس أموال وخبرات وروابط قوية مع سورية، وأن دورهم المحتمل، بالإضافة إلى التمويل، يمتد إلى نقل التكنولوجيا، والممارسات الإدارية، وفتح قنوات إلى الأسواق الدولية.

وينطبق الأمر نفسه على المعرفة والخبرات المهنية، فقد أظهرت دراسة للمنظمة الدولية للهجرة حول الجالية السورية في ألمانيا وهولندا وجود اهتمام فعلي لدى منظمات الجالية في نقل المعرفة، والعودة المهنية والمشاركة في عملية التعافي.



كيف تتحول الجالية من "أفراد" إلى "أصل استراتيجي"؟

لكي تؤدي الجالية هذا الدور بفعالية، تحتاج إلى إطار مؤسسي من الدولة ينظم هذا الجهد دون أن يفقد عفويته، وذلك من خلال:

التواصل الدائم: توفير معلومات وبيانات موثوقة ومحدثة للجاليات حول واقع البلاد وتحولاتها.



التمكين والدعم: دعم المراكز الثقافية والروابط المهنية للجاليات في الخارج.



الشراكة والتكامل: إشراك الكفاءات المغتربة في مشاريع التعافي والتنمية الوطنية.



رأس المال البشري العائد إلى سورية

يشكل العائدون من الخارج إلى سورية أصلًا يتجاوز الرقم السكاني، فبحسب بيانات المفوضية، بلغ عدد اللاجئين السوريين العائدين إلى البلاد منذ ديسمبر 2024 نحو 1.75 مليون شخص بحلول 6 أغسطس 2026، وفي المقابل، ظل نحو 3.95 مليون لاجئ سوري مسجلين في دول الاستضافة المشمولة بالاستجابة الإقليمية وفق بيانات يوليو 2026.

يحمل جزء كبير من العائدين إلى سورية خبرات مهنية وتعليمية، وشبكات علاقات ومعرفة بأسواق ومؤسسات خارجية، اكتسبوها خلال سنوات الإقامة في الخارج، وإذا أمكن استيعاب هذا الرصيد وربطه بعملية التعافي، فإن العودة يمكن أن تتحول من حركة سكانية إلى قناة لنقل المعرفة والخبرة والعلاقات الدولية إلى الداخل.

وتجمع هذه الأصول: التراث، والعمق الحضاري، والموقع الجغرافي، والجالية في الخارج، ورأس المال البشري العائد، تجمع بين عناصر القوة الناعمة والقيمة الاقتصادية، والتحدي هنا يكمن في تحويلها من مزايا موجودة بالفعل، إلى أصل استراتيجي للقوة الناعمة، التي تُدار وتُوظف ضمن صورة متكاملة لسورية الجديدة.



إشارات التعافي المبكر

عكست بعض المؤشرات الكمية حركة مختلفة في سورية خلال عام 2026، خصوصًا في السياحة والعودة والانفتاح الخارجي؛ إذ إنها تقدم إشارات مبكرة إلى تغير في الحركة والطلب والانطباع عن البلاد.

المؤشر	2025	2026	المصدر
إجمالي الزوار، في النصف الأول من العام	1.67 مليون زائر	3.52 مليون زائر (+111%)	وزارة السياحة، يوليو 2026
السياح الأجانب	131 ألف سائح	719 ألف سائح (+448%)	وزارة السياحة، يوليو 2026
السياح العرب	320 ألف سائح	664 ألف سائح (+107%)	وزارة السياحة، يوليو 2026
زيارات السوريين المغتربين	1.22 مليون	2.13 مليون (+75%)	وزارة السياحة، يوليو 2026
اللاجئون السوريون العائدون	نحو 1.67 مليون، منذ ديسمبر 2024 وحتى نهاية مايو 2026	المفوضية السامية للأمم المتحدة لشؤون اللاجئين	
مؤشر السلام العالمي	المرتبة 157 من 163، والدرجة 3.184	المرتبة 155، والدرجة 3.067	معهد الاقتصاد والسلام، يونيو 2026

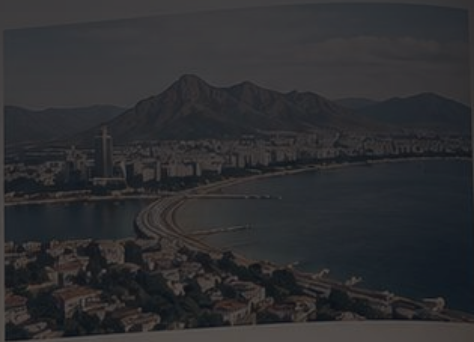
وتشير بيانات السياحة إلى أن الدول التي يأتي منها الأجانب، هي: تركيا في المرتبة الأولى، تلتها ألمانيا والسويد والولايات المتحدة وهولندا وكندا والمملكة المتحدة، أي أن القائمة تحتوي على أكبر سبعة أسواق مصدرة للسياح الأجانب، وهي التي تضم في الوقت نفسه تجمعات سورية كبيرة.

الولايات المتحدة	السويد	ألمانيا	تركيا
	كندا	المملكة المتحدة	هولندا

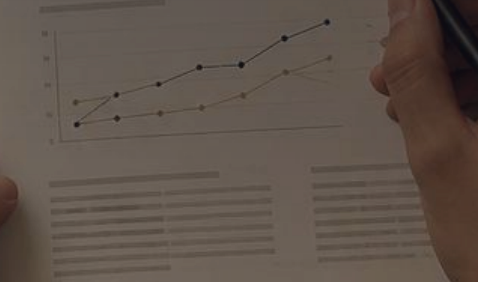


ولكن لا تثبت هذه البيانات وحدها أن نمو السياحة الأجنبية سببه الجالية السورية، لكنها تكشف تداخلاً جغرافياً بين أهم أسواق الزوار الأجانب، وبين البلدان التي توجد فيها تجمعات الجالية السورية، **وهذا يحمل دلالة اتصالية مهمة؛ إذ إن الجالية السورية بإمكانها أن تكون إحدى أسرع القنوات لبناء الثقة في المرحلة الأولى من التعافي، عبر تمكينها من مشاركة تجارب الزيارة، وربطها بالفعاليات الثقافية والتراثية، وبناء حملات تستهدف الأسواق المحيطة بها.**

المؤشرات الدولية لسمعة سورية



Country	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Syria	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85
Lebanon	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65
Yemen	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55
Libya	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
Iran	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75



لماذا تعتبر المؤشرات مهمة؟

تعمل مؤشرات السمعة والقوة الناعمة بشكل متوازٍ مع المؤشرات الاقتصادية والسيادية، وتعكس جانباً مهماً في صناعة القرار؛ إذ إنها تكشف صورة الدولة من الخارج، ومدى الثقة بها، وجاذبيتها وقدرتها على التأثير.

02



من ذلك، يُمكن للاتصال الاستراتيجي أن يسهم مباشرة في تحسين المؤشرات، من خلال رفع المعرفة بالدولة، وتوسيع حضورها الدولي، بينما يعتمد بعضها الآخر على إصلاحات وتحولات فعلية، ويأتي دور الاتصال بعد ذلك في تفسيرها وإيصالها وإثباتها.

01



ولذلك فإن المؤشرات الدولية تؤدي وظيفتين مختلفتين، بعضها يقيس السمعة والتصورات بصورة مباشرة، مثل مؤشر القوة الناعمة العالمي ومؤشر Anholt للعلامات الوطنية، فيما يقيس بعضها الآخر العوامل التي تؤثر في هذه السمعة، مثل السلام والحوكمة، أو النتائج التي قد تعكس مستوى الثقة بالدولة مثل تدفقات الاستثمار الأجنبي.



خريطة المؤشرات ذات الصلة بسورية

المؤشر	طبيعة المؤشر	نطاق التغطية	وضع سورية	ما الذي يعنيه للسمعة
مؤشر القوة الناعمة Brand Finance	قياس مباشر للتصورات الدولية	193 دولة	125 عالمياً في 2026، بدرجة 31.2/100	يوضح مستوى معرفة العالم بسورية وسمعتها وتأثيرها، والصورة المرتبطة بها.
مؤشر العلامات الوطنية Anholt NBI	قياس مباشر للصورة الذهنية	50 دولة حالياً	لا تتوافر نتيجة عامة منشورة لسورية	يكشف الحاجة إلى خط أساس منظم ومستقل لقياس الصورة الدولية لسورية.
مؤشر السلام العالمي Global Peace Index	مؤشر للواقع الأمني والاستقرار	163 دولة وإقليمياً	155 عالمياً في 2026، بدرجة 3.067	يمثل أحد أهم العوامل التي تشكل تصورات المخاطر والأمن تجاه سورية.
مؤشرات الحوكمة العالمية World Bank WGI	قياس للأداء المؤسسي والحوكمة	أكثر من 200 اقتصاد	سورية مشمولة في قاعدة البيانات	تعكس جودة البيئة المؤسسية التي تقوم عليها الثقة بالدولة وقدرتها على جذب الأعمال والاستثمار.

سيكون التركيز على ثلاثة مؤشرات رئيسية، تمثل أبعادًا متكاملة من معادلة السمعة السورية:

القوة الناعمة

بوصفها مقياسًا مباشرًا للصورة الذهنية والسمعة للدولة.



السلام

بوصفه أحد أهم محددات التصورات تجاه سورية.



الحوكمة

بوصفها أساسًا للثقة المؤسسية طويلة الأجل.



مؤشر القوة الناعمة - Brand Finance

وهي مؤسسة عالمية متخصصة في تقييم العلامات والاستراتيجيات، ومقرها لندن، وتصدر قائمتها بشكل دوري كل عام.

يقيس مؤشر القوة الناعمة العالمي التصورات الدولية تجاه جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة، وعددها 193 دولة.

وفي نسخة 2026 استند المؤشر إلى آراء أكثر من 150 ألف شخص، في أكثر من 100 دولة، ويقيس الأداء من خلال مؤشرات رئيسية، تشمل مدى المعرفة (Familiarity)، والسمعة (Reputation)، والتأثير (Influence)، وهي أعمدة يمكن ترجمتها بشكل مباشر إلى أهداف اتصالية. إضافة إلى 35 سمة مرتبطة بصورة الدولة، موزعة على ثماني ركائز للقوة الناعمة.

وتشير Brand Finance في إصدار 2026 إلى أن الدراسة تغطي 55 مقياساً تحليلياً، وينتهي التقييم بدرجة إجمالية من 100 وترتيب عالمي من 1 إلى 193.

55

مقياساً

100

دولة

150

ألف شخص

193

دولة



وضع سورية في مؤشر القوة الناعمة

في نسخة 2025، جاءت سورية في المرتبة 127 عالميًا بدرجة 30.5 من 100، وكانت البيانات الأساسية للنسخة قد جُمعت من 173,602 مشاركًا في الاستطلاع، في 102 سوق؛ إذ جرى العمل الميداني الرئيسي بين 19 سبتمبر و22 نوفمبر 2024، مع استكمال عينات إضافية حتى 9 ديسمبر 2024.

أما في نسخة 2026، فقد تقدمت سورية إلى المرتبة 125 عالميًا، بدرجة 31.2 من 100، أي تحسّن بمقدار مرتبتين و0.7 نقطة مقارنة بعام 2025.

وهذا التحسن محدود من حيث الحجم، لكنه مهم من زاوية أخرى: للمرة الأولى يصبح من الممكن تتبع اتجاه حديث نسبيًا في صورة سورية الدولية، بعد التحولات التي بدأت أواخر 2024، بدل الاكتفاء ببيانات تعكس المرحلة السابقة.

2026

125

المرتبة

درجة 31.2

2025

127

المرتبة

درجة 30.5



المقارنة الإقليمية: نسخة 2026

الدولة	الترتيب العالمي	الدرجة	التغير عن 2025
الإمارات	10	59.4	نفس الترتيب، -1.0 نقطة
السعودية	17	55.9	3+ مراتب؛ +0.3 نقطة
قطر	20	54.9	2+ مرتبتين؛ +0.4 نقطة
سورية	125	31.2	2+ مرتبتين؛ +0.7 نقطة

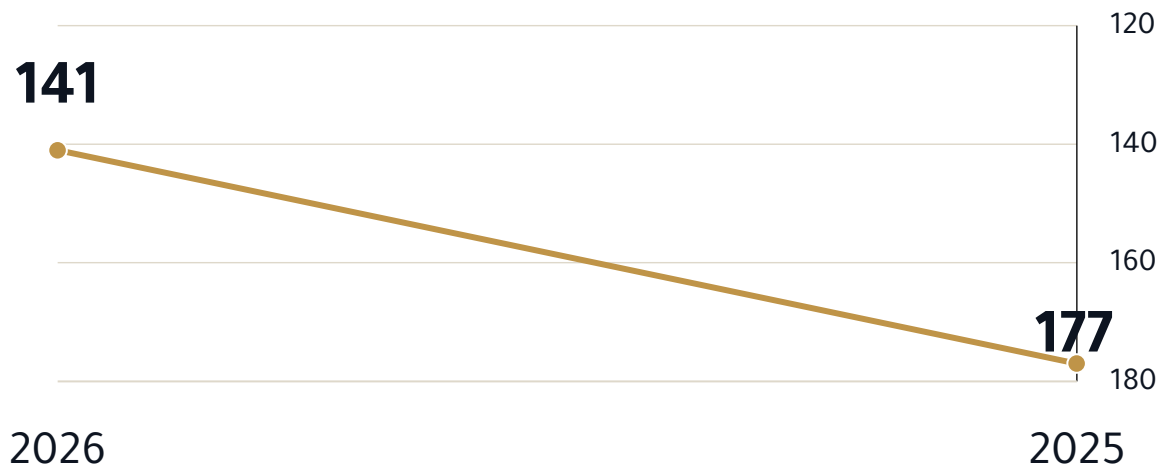
احتفظت الإمارات بالمركز العاشر، الأول عربيًا، وصعدت السعودية إلى المركز 17، وقطر إلى المركز 20، بينما تظهر بيانات التقرير صعود سورية إلى المركز 125 من المركز 127.

واللافت في التجربة السعودية ليس التحسن في الترتيب العام فقط، بل المجالات التي جاء منها هذا التحسن: ففي 2026 تقدمت المملكة بنحو 25 مرتبة في ركيزة "الناس والقيم" (People & Values)، و12 مرتبة في ركيزة "الثقافة والتراث" (Culture & Heritage)، بالتوازي مع توسع حضورها الدولي في الثقافة والسياحة والرياضة والدبلوماسية.

وهذه المقارنة مهمة لسورية تحديدًا، فمجال الثقافة والتراث، والناس والقيم لا تتطلبان من سورية بناء أصول جديدة من الصفر، بل هما من أكثر المجالات التي تمتلك فيها رصيدًا تاريخيًا وحضاريًا وبشريًا قائمًا بالفعل، والفجوة الأساسية هي بين امتلاك هذه الأصول، وبين قدرة الدولة على التحكم بها وإدارتها وإيصالها إلى الجمهور الدولي.

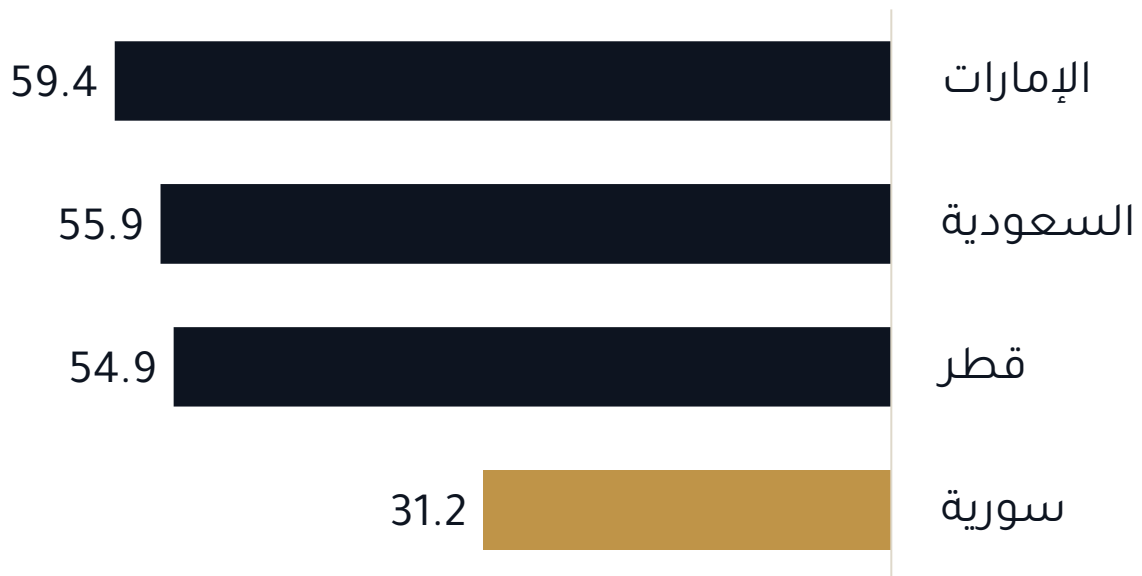
وهنا تكمن المسألة الاستراتيجية المهمة: من الضروري تحويل أصول سورية الحالية إلى سمعة دولية قابلة للقياس.

ترتيب سورية في مؤشر حرية الصحافة



المصدر: مؤشر حرية الصحافة، نسخة 2026
الترتيب الأقل يعني مركزاً أفضل

الدرجة الإجمالية في مؤشر القوة الناعمة 2026



المصدر: Brand Finance، مؤشر القوة الناعمة العالمي 2026

مؤشر السلام العالمي

Global Peace Index

إذا كان مؤشر القوة الناعمة يقيس: كيف يرى العالم سورية؟، فإن مؤشر السلام العالمي يقيس جانباً أساسياً من الواقع الذي تشكلت هذه الصورة على أساسه.

يصدر المؤشر عن معهد الاقتصاد والسلام Institute for Economics & Peace، ويغطي 163 دولة وإقليمًا، تمثل الغالبية الساحقة من سكان العالم، ويعتمد على 23 مؤشرًا، موزعة على ثلاثة مجالات رئيسية:



النظام العسكري



الصراعات الجارية

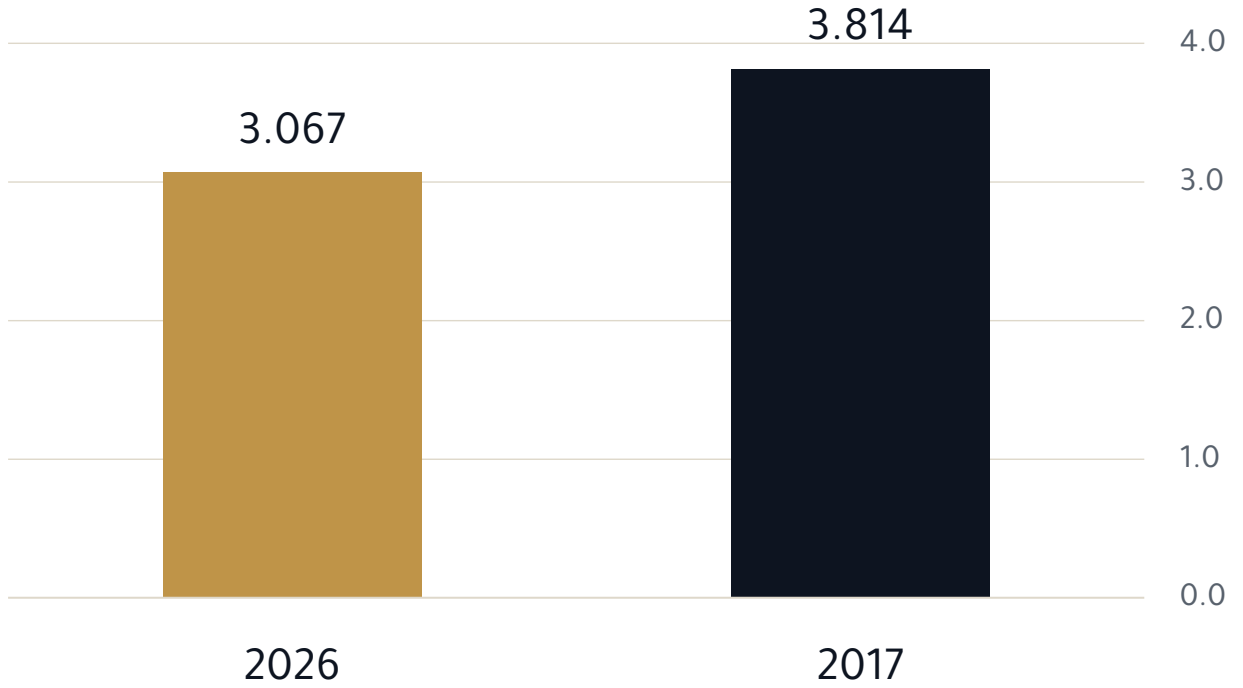


السلامة والأمن
المجتمعي

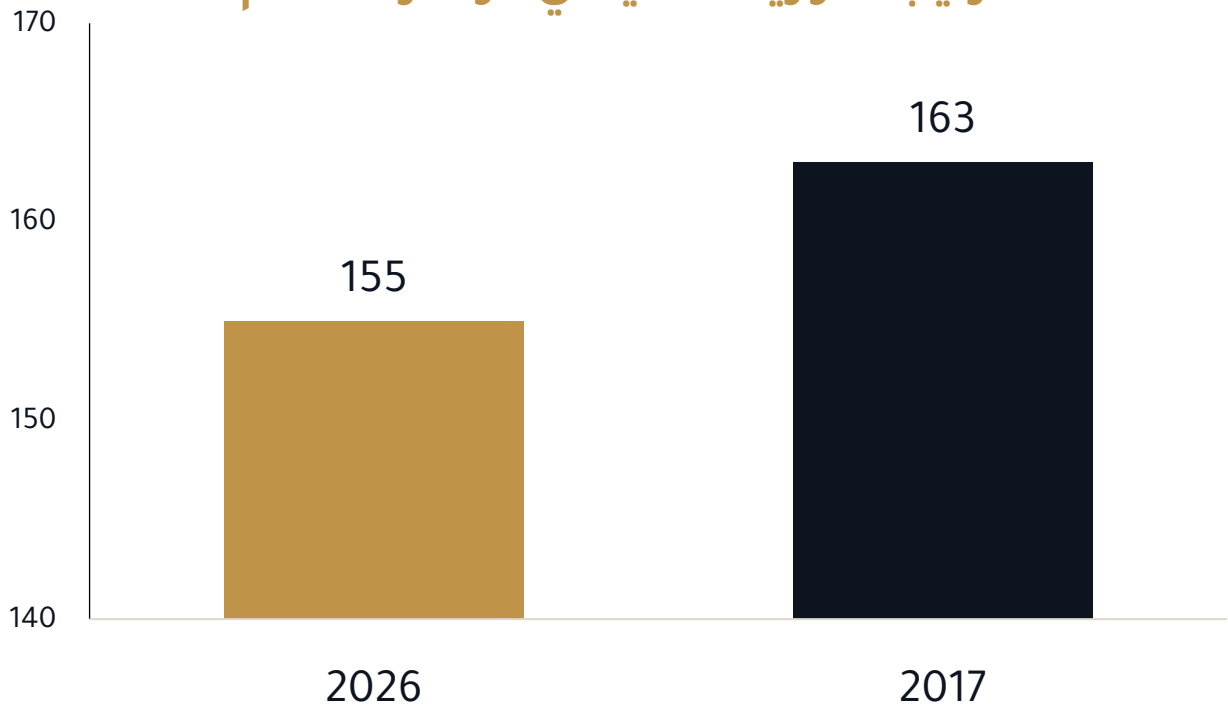
كانت سورية في 2017 في المرتبة الأخيرة عالميًا بدرجة 3.814، وهي اليوم في نسخة 2026 في المرتبة 155 من أصل 163 دولة وإقليمًا، بدرجة 3.067، وتضع هذه النتيجة سورية ضمن الدول ذات مستويات السلام المنخفضة عالميًا.

ووفق المقارنة السنوية الرسمية في إصدار 2026، لم يسجل المؤشر حتى الآن تحولاً جوهرياً يعكس حجم التغير السياسي الذي شهدته البلاد منذ نهاية 2024.

درجة سورية في مؤشر السلام العالمي



ترتيب سورية عالمياً في مؤشر السلام



المصدر: معهد الاقتصاد والسلام، مؤشر السلام العالمي 2026
الترتيب الأقل يعني مركزاً أفضل

وتكمن أهمية هذه النتيجة في أن الأمن والاستقرار من أكثر العناصر تأثيراً في صورة سورية الخارجية، فبالنسبة إلى مستثمر أو سائح أو شركة دولية أو مؤسسة مالية، لا تُقرأ أخبار الإصلاح والنمو بمعزل عن تصور المخاطر المرتبطة بالدولة.

صحيح أن مؤشر السلام لا يمثل تحدياً اتصالياً في المقام الأول، وإنما يشكل أيضاً تحدياً ميدانياً، فالتحسن فيه يتطلب تغييراً حقيقياً ومستداماً في مستويات الأمن والعنف والصراع والاستقرار، لكن الاتصال يصبح بالغ الأهمية عندما يبدأ هذا التحسن بالظهور.



فالتجربة الدولية لسورية خلال سنوات الحرب أظهرت أن الأخبار السلبية تنتشر بسرعة، وتتراكم في الوعي العالمي، بينما يحتاج تغيير هذه الصورة لاحقاً إلى جهد أكثر انتظاماً واستمرارية، ومن هنا تصبح المهمة الاتصالية ضرورة ملحة، لكي تضمن وصول التحسن في الصورة والسمعة إلى الخارج بشكل إيجابي يخدم مصالح الدولة السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

مؤشرات الحوكمة العالمية

World Bank WGI

لا تتشكل الثقة بالدولة لدى المستثمرين والشركات والمؤسسات الدولية من خطابها الرسمي وحده، فإلى جانب ما تعلنه الدولة عن إصلاحاتها وأولوياتها، توجد مصادر مُستقلة تُستخدم لفهم جودة المؤسسات، واستقرار السياسات، وبيئة ممارسة الأعمال.

ومن أبرز هذه المراجع مؤشرات الحوكمة العالمية Worldwide Governance Indicators (WGI) الصادرة عن البنك الدولي، وهي إحدى المبادرات العالمية الرائدة في قياس الحوكمة، وتغطي أكثر من 200 اقتصاد عبر ستة أبعاد:



فعالية الحكومة



الاستقرار السياسي



الصوت والمساءلة



السيطرة على
الفساد



سيادة القانون



الجودة التنظيمية

وأحدث البيانات المتاحة حالياً تغطي عام 2024.

ولا تقيس هذه المؤشرات السمعة العامة للدولة بصورة مباشرة، كما تفعل مؤشرات القوة الناعمة أو العلامة الوطنية.

ولكنها تقيس عناصر تؤثر بصورة عميقة في قرارات المستثمرين والشركات والمؤسسات الدولية تجاه الدولة، فالمستثمر ينظر إلى حجم السوق وتكلفة الدخول إليه، ويسأل أيضاً عن قدرة المؤسسات على تنفيذ الأنظمة، ووضوح البيئة التنظيمية، وحماية العقود، وسيادة القانون، واستقرار السياسات العامة.

في مؤشرات السمعة يُسأل الجمهور بدرجة أكبر عن معرفته بالدولة وانطباعه عنها، بينما يجمع WGI تجارب المواطنين، ومديري الشركات، وتقييمات خبراء متخصصين، للإجابة عن جوانب محددة في عمل المؤسسات والحوكمة.



موقع سورية

تُظهر أحدث البيانات المتاحة لعام 2024، أن سورية سجلت مستويات منخفضة في الأبعاد الستة للمؤشر، وتعكس هذه البيانات بدرجة كبيرة الظروف والمؤسسات والتصورات التي سبقت التحولات التي شهدتها البلاد منذ نهاية عام 2024، ولذلك تصلح هذه الأرقام بوصفها نقطة مرجعية تصف وضع الحوكمة قبل المرحلة الجديدة، أكثر من كونها تقيماً للواقع المؤسسي الحالي.

تكمّن إحدى النقاط المهمة في أن بعض المؤشرات التي بدأت تسجل تغييراً في سورية هي نفسها مصادر تدخل في بناء WGI، فمؤشر حرية الصحافة العالمي الصادر عن مراسلون بلا حدود RSF هو أحد المصادر الخمسة والثلاثين المعتمدة في WGI، ويُستخدم تحديداً ضمن مؤشر الصوت والمساءلة Voice and Accountability.

وفي نسخة 2026 من مؤشر حرية الصحافة، تقدمت سورية إلى المرتبة 177 من أصل 180 دولة في 2025، إلى المرتبة 141 في 2026، أي تحسنت 36 مرتبة، وهو أكبر تحسن سجله أي بلد أو إقليم في تلك النسخة، وفق مراسلون بلا حدود.

لكن تحسن ترتيب سورية في مؤشر حرية الصحافة لعام 2026 لم يظهر بعد في مؤشرات الحوكمة العالمية WGI، لأن أحدث بيانات WGI المنشورة تغطي عام 2024 فقط، ولذلك فإن المطلوب هو متابعة هذه التحولات وتوثيقها عبر السنوات.

ومن هنا يأتي دور الاتصال الاستراتيجي؛ إذ يضمن أن التحسن الحقيقي في الواقع يصبح معروفاً ومفهوماً وموثقاً لدى الجمهور الخارجي، ومن منظور إدارة السمعة، تمثل بيانات 2024 نقطة بداية مفيدة، إذ إنه إذا تغير الواقع المؤسسي، ينبغي أن يصبح تغير موقع سورية في الإصدارات المقبلة أحد المؤشرات التي تتابعها منظومة السمعة الوطنية بصورة منتظمة.

مؤشر العلامات الوطنية

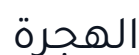
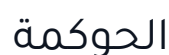
Anholt Nation Brands Index



الجهة Anholt & Co والتي يقودها Simon Anholt، وهو الذي أطلق مؤشر Nation Brands Index عام 2005، ويُعد هذا المؤشر من أقدم أدوات القياس المنهجي المستمر للصورة الدولية للدول.

وفي عام 2024 تولت Anholt & Co إدارة المؤشر مباشرة بعد 16 عاماً من العمل، بالشراكة مع مؤسسات أبحاث عالمية، من بينها مؤسسة Ipsos، وتشير الجهة أن أكثر من 50 حكومة اشتركت فيه عبر تاريخه، فيما استخدمت بعض الدول نتائجه ضمن تقاريرها الإحصائية الوطنية.

ويرتكز الإطار المنهجي للمؤشر على ستة أبعاد رئيسية للصورة الوطنية:



الوضع الحالي لسورية

لا تتوفر لسورية حالياً بيانات عامة منشورة، يمكن الاستناد إليها مباشرة في مؤشر Anholt Nation Brands Index، ففي آخر قائمة كاملة منشورة خلال فترة الشراكة مع Ipsos، عام 2023، لم تكن سورية ضمن الدول الستين المشمولة بالقياس.

وبعد انتقال إدارة المؤشر إلى Anholt & Co في 2024، أصبح المؤشر يقيس 50 دولة سنوياً، فيما تُعامل نتائجه التفصيلية بوصفها بحثاً مشتركاً Syndicated Research، ولا تُتاح كاملة للعامة.

ولا يعني غياب البيانات المنشورة أن إدراج سورية في المؤشر غير ممكن، فقد شمل المؤشر كيانات ليست دولاً مستقلة ذات سيادة، إذ أُدرجت أيرلندا الشمالية منذ عام 2016،



وجاءت في نسخة 2020 في المرتبة 22 من أصل 50 بدرجة 59.16، كما تستخدم حكومة اسكتلندا المؤشر منذ عام 2008 لقياس سمعتها الدولية، وأدرجت نتائجه ضمن إطار الأداء الوطني، وتتولى تحليل البيانات المستلمة، وإخضاعها لإجراءات ضمان الجودة.

وتكشف هذه التجارب أن المؤشر لا يقتصر في استخدامه على التصنيف الخارجي، بل يمكن أن يتحول إلى أداة مؤسسية لمتابعة السمعة الوطنية، وقياس تطورها بمرور الوقت، ولذلك تنبع أهميته من كونه يقيس تصورات الجمهور الدولي تجاه الدولة بصورة مباشرة، عبر ستة أبعاد تشمل الصادرات والحوكمة والثقافة، والناس والسياحة والهجرة والاستثمار، بدلاً من الاكتفاء بقياس العوامل الاقتصادية والسياسية التي قد تؤثر في السمعة.

أما بالنسبة لسورية، فيكشف غياب البيانات العامة فجوة قياس مهمة، فمن دون مرجع دولي منتظم يمكن العودة إليه، يصعب معرفة موقع سورية مقارنة بدول أخرى، أو متابعة كيف تتغير صورتها في الخارج مع الوقت، أو معرفة ما إذا كانت التحولات التي تشهدها البلاد تنعكس فعلياً على نظرة الجمهور الدولي إليها.

لذلك لا يكفي العمل على تحسين سمعة سورية، بل يجب أن يواكبه قياس منتظم، يوضح كيف تتغير صورتها في الخارج مع الوقت، فمن دون هذا القياس سيكون من الصعب معرفة حجم التقدم المتحقق، أو تقديم أدلة واضحة عليه أمام الإعلام والمستثمرين والمؤسسات الدولية.

ماذا تخبرنا هذه المؤشرات مجتمعة؟

تكشف المؤشرات عن معادلة واضحة لبناء سمعة سورية في المرحلة القادمة:

عكس التحسن في الواقع على السمعة الخارجية:

لا يمكن بناء سمعة مستدامة من دون نقل الرسائل التواصلية، والمعلومات الموجهة، إلى الجمهور الخارجي بصورة تساهم في تحسين السمعة، وتغيير الانطباع، حيث إن التحسن الملموس في الأمن والحوكمة وبيئة الأعمال والخدمات والاستقرار المؤسسي، الذي تعمل عليه الدولة السورية، يجب أن تقدمه بصورة موثقة ومفهومة للرأي العام الدولي.

تقليص فجوة الإدراك:

عندما يتحسن الواقع لا تنتقل صورته إلى الخارج تلقائيًا؛ إذ تحتاج الدولة إلى استراتيجية اتصال دولية، تجعل هذا التغيير مفهومًا ومرئيًا لدى المستثمرين والسياح والإعلام وصناع القرار والرأي العام الدولي.

بناء منظومة قياس وتواصل مع منظومات القياس الدولية السابق ذكرها:

تحتاج سورية إلى منظومة قياس متكاملة، تجمع بين مؤشرات السمعة، والأمن، والحوكمة، والاستثمار، والسياحة، إلى جانب استطلاعات دورية في الأسواق ذات الأولوية، ويتطلب ذلك متابعة المؤشرات الدولية ذات الصلة وفهم منهجياتها، والتواصل المستمر مع الجهات التي تطورها، وتزويدها بالبيانات المحدثة والموثوقة، والتأكد من استيفاء متطلبات المشاركة والتغطية.



إن هذا التواصل يساعد على قراءة النتائج بصورة أدق، وفهم أسباب التقدم أو التراجع، وتحويل المؤشرات من مجرد تصنيفات سنوية إلى أدوات عملية؛ لتحسين السياسات، وتعزيز الحضور الدولي لسورية.

ومن هنا تتشكّل أهمية بناء السمعة والصورة الذهنية لسورية: لا يستطيع الاتصال أن يصنع واقعاً غير موجود، لكنه يستطيع أن يعرّف العالم على واقع أفضل بدأ يتشكل، ويضمن أن هذا التحسن لا يبقى مجهولاً أو محدوداً أو أسيراً للصورة القديمة السلبية.



05

واقع التواصل الخارجي في سورية



تتوزع مسؤوليات التواصل الخارجي المرتبطة بصورة سورية وسمعتها الدولية بين عدد من الجهات الحكومية، والمؤسسات الرسمية، وفق اختصاص كل جهة، وطبيعة الجمهور الذي تتعامل معه.

الجهة	الدور المرتبط بالتواصل الخارجي والسمعة	الجمهور
وزارة الإعلام	تنظيم القطاع الإعلامي، والتواصل الحكومي، والتواصل مع وسائل الإعلام المحلية والأجنبية والتنسيق معها.	الإعلام، الصحفيون، الجمهور المحلي والإقليمي والدولي
وزارة الخارجية والمغتربين	التمثيل الدبلوماسي لسورية، والعلاقات الخارجية، وشؤون المغتربين.	الحكومات، والبعثات الدبلوماسية، والملحقيات، والمنظمات الدولية، والجاليات، ومجالس الأعمال المشتركة.
هيئة الاستثمار السورية	الترويج للفرص الاستثمارية، وتسهيل دخول المستثمرين للبلاد، وتطوير خدمات وبيئة الاستثمار.	المستثمرون، ومجتمعات الأعمال، ومجالس الأعمال.
وزارة السياحة	الترويج لسورية كوجهة سياحية، وتنشيط حضورها في المعارض الدولية.	السياح ومنظمو الرحلات، والشركات السياحية، والمستثمرون في السياحة.
المؤسسات الإعلامية الرسمية	إنتاج الأخبار والمحتوى بكافة أنواعه ونشره محلياً وخارجياً.	الجمهور المحلي والإقليمي والدولي، والرأي العام.

تتولى كل جهة التواصل مع الجماهير المرتبطة بها، ويتشكل التحدي في مدى ارتباط جهود الجهات بإطار استراتيجي مشترك للصورة الذهنية التي تريد سورية بناءها خارجيًا.

تعمل مديرية الإعلام الحكومي في وزارة الإعلام على التنسيق مع الدوائر الحكومية في الوزارات، كما أدرجت الحكومة ضمن مستهدفات وزارة الإعلام لعام 2026 إنشاء مركز للتواصل الحكومي، بهدف توحيد الرسائل الإعلامية، وتعزيز التنسيق في التواصل مع الرأي العام، لكن لا يظهر حتى الآن وجود منظمة وطنية معلنة ومتكاملة لإدارة السمعة الخارجية، تربط بصورة منهجية بين الدبلوماسية والإعلام والسياحة والاستثمار والثقافة وغيرها، ضمن رسائل وأهداف ومؤشرات قياس مشتركة.



وعلى مستوى الحضور الخارجي، تعمل إدارة الإعلام الخارجي على التواصل مع الصحفيين والمؤسسات والباحثين الدوليين، لتوسيع حضور الخبراء السوريين على المنصات الخارجية، كما أعلنت وزارة الإعلام في مايو 2026 التحضير لإطلاق مشروع "السمة الوطنية" لتعزيز الصورة الذهنية في سورية.

هذه الخطوات مهمة، لأنها تشير إلى انتقال تدريجي من إدارة الاتصال على مستوى كل مؤسسة، إلى التفكير في الصورة الوطنية بشكل أوسع، إلا أن المعلومات الرسمية المنشورة حتى الآن لا تقدم تفاصيل كافية عن الإطار المؤسسي لمشروع السمة الوطنية، والجهات المشاركة فيه، وآلية التنسيق بينها، أو مؤشرات قياس أثره على السمعة الدولية لسورية.

ومن هنا تبرز فرصة المرحلة المقبلة في استكمال هذا المسار وتحويله إلى منظومة متكاملة للاتصال والسمعة الوطنية، تحدد فيها الأولويات الدولية، والرسائل الوطنية، والجماهير والأسواق المستهدفة، وتربط جهود الإعلام والدبلوماسية والسياحة والاستثمار ضمن أهداف اتصالية مشتركة، ومؤشرات قابلة للقياس.

فالهدف هو توفير مرجعية استراتيجية مشتركة، تجعل كل جهة تساهم في بناء صورة متسقة وموثوقة لسورية في الرأي العام الإقليمي والدولي.



إعادة تنظيم المشهد الإعلامي

تمر البيئة الإعلامية في سورية بمرحلة إعادة تنظيم مهمة، ففي يوليو 2026 عقدت وزارة الإعلام ومديرياتها في عدد من المحافظات جلسات تشاورية مع صحفيين وإعلاميين،

لمناقشة مشروع قانون إعلام جديد، وتناولت الجلسات موضوعات مختلفة مثل البيئة المهنية والمؤسسية، وتنظيم العمل الإعلامي، والإعلام الرقمي، وحماية الصحفيين، وحق الوصول إلى المعلومات، وحرية التعبير، والمسؤولية المهنية.

وفي بداية سبتمبر 2026، أعلن وزير الإعلام إنجاز مشروع القانون، موضحاً أنه يتضمن حق الصحفي في الوصول إلى المعلومات، وحماية مصادره، وإلغاء عقوبة السجن في المخالفات الإعلامية، واستبدالها بالغرامات.

تكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها تأتي في وقت يعاد فيه بناء الإطار الذي سينظم العمل الإعلامي في سورية لسنوات مقبلة، ولذلك من المهم أن يُصمم أي برنامج وطني للسمعة والاتصال الخارجي بطريقة تسمح بدمجه ضمن الهيكل المؤسسي الذي سيُعتمد لاحقاً.



06

دور الاتصال الاستراتيجي في بناء السمعة الوطنية السورية



تتشكّل سمعة الدولة من الاستقرار، وأداء المؤسسات، والسياسات العامة، والاقتصاد، وجودة الخدمات، وتجربة المواطن والسائح والمستثمر، ويأتي الاتصال الاستراتيجي لجعل هذه العناصر مرئية ومفهومة لدى الجماهير الخارجية، إذ إن التحسن فيها لا ينتقل تلقائيًا إلى الخارج، ولا يُحدث تغييرًا فوريًا في الطريقة التي تُفهم وتُقيّم بها الدولة.

وتزداد أهمية هذه المسألة في الحالة السورية، حيث تراكمت خلال سنوات النزاع صورة دولية شديدة الارتباط بالحرب والمخاطر والأزمات، في وقت بدأت فيه بعض العناصر في الواقع تتغير بسرعة أكبر من قدرة التصورات الخارجية والمؤشرات الدولية على استيعابها.

وقد أظهرنا في هذه الدراسة أن جزءًا من هذا التفاوت يرجع إلى بطء دورات القياس، ويرتبط أيضًا بكيفية وصول المعلومات الجديدة إلى الخارج، ومن يُنتجها ومن يفسرها، ومدى انتظام الحضور السوري في المصادر والمنصات التي يعتمد عليها صناع القرار والإعلام والمستثمرون لفهم سورية.

من هنا يأتي دور الاتصال الاستراتيجي بكونه الأداة التي تربط ما يحدث داخل الدولة وما يُعرف عنها بالصورة الخارجية التي ستتكون عنه مستقبلاً.



تحويل الإنجاز الوطني إلى إدراك خارجي

على سبيل المثال، عندما يتحسن إطار تنظيمي تكون المهمة الاتصالية هي إتاحة النص والمعلومات والبيانات المرتبطة به، وشرح أثرها للجهات المعنية، وتمكين الخبراء والمسؤولين من الحديث عنه، وضمان وصوله إلى المؤسسات والمصادر التي تُستخدم لاحقًا في التقييم.

يساهم الاتصال الاستراتيجي بشكل أساسي في تقليص فجوة الإدراك، ويعني المسافة بين الواقع القائم داخل الدولة، وبين الصورة المتداولة عنها في الخارج. ولا يمكن للاتصال إلغاء هذه الفجوة إذا لم يتغير الواقع نفسه، لكنه يستطيع الحد من استمرار صورة قديمة بعد تغير أسبابها، أو يضمن وصول التحولات الإيجابية إلى الجمهور الدولي، وهذه وظيفة مهمة لسورية الجديدة تحديدًا. فسنوات الحضور المكثف في الإعلام الدولي جعلت الصورة السابقة شديدة الرسوخ، بينما تحتاج أي صورة جديدة إلى وقت وجهد، وإلى أدلة واضحة، وتغطيات إعلامية، وعلاقات مباشرة، حتى تصبح معروفة ومقبولة على المستوى الدولي.



لهذا، من المفترض النظر إلى الاتصال باعتباره جزءًا من عملية إدارة التحول نفسها؛ يرصد كيف يُفهم التغيير، ويحدد فجوات المعرفة، ويساعد المؤسسات على تقديم الأدلة، ويتابع أثر ذلك في الإعلام والمجتمعات المهنية والمؤشرات الدولية، والرأي العام.

المقارنة المرجعية الإقليمية

تقدم التجريبتان السعودية والإماراتية نموذجين إقليميين مهمين لفهم كيفية انتقال الاتصال الحكومي من مجموعة أنشطة موزعة بين الجهات، إلى منظومة أكثر تنظيمًا واتساقًا، ترتبط بالأولويات الوطنية، وتعمل بشكل مستمر على إدارة الصورة الخارجية والداخلية للدولة على المدى الطويل، وفق أهداف استراتيجية موحدة، ورسائل تواصل متسقة.

وليست المقارنة هنا من أجل استنساخ الهياكل المؤسسية أو البرامج، ولكن في فهم المبادئ التي قامت عليها: وضوح الحوكمة، ووجود جهة أو إطار مشترك ينسق الرسائل بين المؤسسات، واستمرار العمل الاتصالي وربطه بالأولويات الوطنية وقياس أثره.



التجربة السعودية: من تنسيق الرسائل إلى منظومة اتصال حكومي

أنشأت السعودية مركز التواصل الحكومي في وزارة الإعلام عام 2018 بهدف تعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية، وتوحيد الأرقام والرسائل الإعلامية، ودعم الإدارات الإعلامية والمتحدثين الرسميين، والاستجابة المنسقة للأحداث والمستجدات، وقد حُدد دوره بوصفه تنسيقياً وإدارياً، يدعم الجهات ويمكنها ولا يحل محلها.

وتطورت هذه البنية خلال السنوات اللاحقة إلى منظومة واسعة للتخطيط والقياس والتنسيق، ويوضح التقرير السنوي لوزارة الإعلام أن المركز يعمل على إعداد الخطط الإعلامية الشاملة، وتخطيط الحملات، وتحليل الأثر، وقياس الأداء، وكذلك على إعداد تقارير دورية عن الأداء الإعلامي العام للدولة، كما توسع البرنامج الإعلامي الموحد GRID ليصبح منصة تدعم أكثر من 270 جهة حكومية، وتساعد على تنسيق الخطط والحضور الإعلامي والإنتاج الرقمي والتغطيات المشاركة.

وتكمن أهمية هذا النموذج في أنه يوفر للجهات الحكومية إطاراً للتنسيق، يجعل عملها جزءاً من صورة وطنية أوسع، ويعمل هذا الإطار الاتصالي بالتوازي مع رؤية السعودية 2030، والتي وفرت مرجعية وطنية واضحة للتحويل، وربطت التنمية بقطاعات ذات حضور دولي مرتفع، مثل السياحة والثقافة والتراث والترفيه والرياضة.



التجربة الإماراتية: الاتصال جزء من إدارة السمعة الوطنية

أقر الإطار العام لاستراتيجية الإعلام الإماراتية في 2021 بإشراف المكتب الإعلامي لحكومة دولة الإمارات، ومن أهدافه تعزيز مكانة الدولة وسمعتها إقليمياً وعالمياً، وتقوية التكامل بين جهات الاتصال الحكومي والمؤسسات الإعلامية، وكذلك إدارة حضور إنجازات الدولة في الإعلام المحلي والدولي.



وعلى مستوى دبي تطور هذا النموذج إلى أطر أكثر تفصيلاً للحكومة، ففي عام 2025 أطلق دليل الاتصال الحكومي في دبي، ضمن نموذج يحدد ثلاثة مسارات واضحة:



الاتصال المؤسسي



الاتصال الإعلامي



الاتصال الاستراتيجي

مع شبكة حكومية تتولى تعزيز التنسيق ومواءمة الرسائل بين الجهات مع الأولويات الحكومية.

وفي أغسطس 2026 أنشأ مجلس دبي للإعلام لجنة السردية الإعلامية لدبي، والمكلفة بوضع الإطار العام والأولويات والركائز الأساسية للسردية الإعلامية، وتعزيز اتساق الرسائل بين الجهات الحكومية وشبه الحكومية والقطاع الخاص، بما يدعم المكانة العالمية للإمارة.



النتيجة تظهر في مؤشرات القوة الناعمة



لا يمكن إرجاع ترتيب الدول في مؤشرات القوة الناعمة إلى الاتصال وحده، فالنتائج تعكس مزيجاً من الأداء الاقتصادي والدبلوماسية والسياسات والثقافة، إلى جانب قدرتها على إيصال هذه العناصر إلى الجمهور العالمي.

لكن مسار دول الخليج خلال السنوات الأخيرة يقدم دلالة مهمة، فقد أشارت Brand Finance إلى أن **الإمارات والسعودية وقطر كانت من أسرع الدول نموًا في القوة الناعمة منذ إطلاق المؤشر**، وربطت هذا التحسن بالجهود المقصودة في بناء العلامة الوطنية، والدبلوماسية، واستضافة الفعاليات الكبرى، والاستثمار في السياحة والثقافة والرياضة.

قطر	السعودية	الإمارات
20	17	10
المرتبة	المرتبة	المرتبة

وفي نسخة 2026 صعدت السعودية من المرتبة 20 إلى المرتبة 17 عالميًا، بدرجة 55.9 من 100،

بينما حافظت الإمارات على المرتبة العاشرة بدرجة 59.4، وكانت الإمارات قد دخلت قائمة العشرة الأوائل للمرة الأولى في 2023، ثم حافظت على المركز العاشر في نسخ 2024 و2025 و2026.

كما صعدت قطر إلى المرتبة 20 عالميًا، وتصف Brand Finance أداء السعودية وقطر في 2026 بأنه مدفوع بالدبلوماسية النشطة، والتنويع الاقتصادي، والجهود الجديدة في الثقافة والسياحة والرياضة.

والنتيجة هنا تبرز بوضوح: إن الأصول والإنجازات تحتاج إلى منظومة تجعلها معروفة ومفهومة وقابلة للتحويل إلى رصيد من السمعة والتأثير.

ما الذي يمكن الاستفادة منه في السياق السوري؟

إن ما يمكن الاستفادة منه في هذه التجارب ليس استنساخ الهياكل المؤسسية الخليجية أو حجم الإنفاق، فكل دولة سياقها وأولوياتها ومواردها، لكن الأهم هو النمط الذي يربط العمل الاتصالي بالسياسة العامة، ليصبح جزءاً من مسار متكامل، فالسمعة لا تُدار من مؤسسة واحدة بمعزل عن بقية أجهزة الدولة، وصورة سورية في الخارج تتشكل في الوقت نفسه من السياسة الخارجية، والإعلام، والسياحة، والاستثمار، والثقافة، والأمن، وأداء المؤسسات السورية؛ ولذلك فإن المطلوب هو حوكمة العمل والتنسيق بين جميع أنشطة الاتصال داخل الدولة، وأن تكون ضمن محددات واضحة لكل جهة غير قابلة للاجتهاد الفردي والتخمين.

كذلك يحتاج بناء السمعة إلى حضور مستمر عبر المجالات التي تتشكل من خلال صورة الدولة في الخارج، إلى جانب قياس منتظم يوضح كيف تتغير التصورات الدولية؟ وما هو الأثر الذي تتركه هذه الجهود مع مرور الوقت؟



القدرات المؤسسية المطلوبة لإدارة الاتصال الخارجي والسمعة





01

حوكمة منظومة الاتصال والسمعة

تتوزع مسؤولية بناء صورة سورية الخارجية بين جهات متعددة، لكل منها اختصاصها وجمهورها وأدواتها، من الإعلام والخارجية إلى السياحة والاستثمار والثقافة وغيرها، وهذا التعدد ضروري لكنه يحتاج إلى إطار واضح ينظم التعاون بين هذه الجهات، خاصة عندما تكون القضية مرتبطة بأكثر من مؤسسة، أو عندما تؤثر في صورة سورية وسمعتها في الخارج.

لذلك تتمثل إحدى القدرات الأساسية المطلوبة في بناء حوكمة واضحة لمنظومة الاتصال والسمعة تحدد دور كل جهة ومسؤولياتها، والجهة التي تتولى التنسيق عند تداخل الاختصاصات، وآلية اعتماد الرسائل والمعلومات، والإجراءات التي تُتخذ عند ظهور قضية قد تؤثر في صورة سورية أو سمعتها الخارجية، مع بقاء كل جهة مسؤولة عن اختصاصاتها وصلاحياتها.

ولا تستهدف هذه الحوكمة إنشاء صوت واحد للمؤسسات أو نقل مسؤولياتها من الجهات المختصة إلى جهة مركزية واحدة، إنما المقصود هو تنظيم التعاون بينها بوضوح، بحيث تعرف كل جهة ما الذي يدخل ضمن مسؤوليتها، ومتى تحتاج إلى التنسيق مع جهات أخرى، ومن يملك صلاحية اتخاذ القرار أو إصدار التصريح، وكيف تصل المعلومات والقرارات بين الجهات المعنية في الوقت المناسب.



وينبغي أن يوضح إطار الحوكمة بصورة عملية ومباشرة: كيفية توزيع الأدوار بين الجهات المعنية، وكيفية اتخاذ القرارات والتنسيق بينها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

من يملك المعلومة؟ يجب تحديد الجهة التي تملك البيانات الرسمية عن الموضوع، وتكون مسؤولة عن التأكد من دقتها وتحديثها قبل استخدامها أو نشرها، وما يخرج منها وما لا يصح إظهاره.



01

من ينسق؟ إذا كان الموضوع يخص أكثر من جهة، يجب تحديد الجهة المسؤولة عن جمع الأطراف وتنظيم العمل بينها، حتى لا تعمل كل جهة بشكل منفصل أو ترسل رسائل متناقضة.



02

من يتحدث؟ من الضروري تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن التصريح (المتحدث الرسمي) في كل موضوع، فليس من الضروري أن تتحدث الجهة نفسها في جميع الملفات، فقد تتولى وزارة الخارجية ملفًا دبلوماسيًا، بينما تتولى وزارة السياحة ملفًا متعلقًا بالسياحة.



03





04

كيف تُعتمد المواقف والمواد الاتصالية؟ يجب تحديد من يراجع الرسالة أو البيان قبل نشره، ومن يوافق عليه، وما إذا كان يحتاج إلى موافقة جهة واحدة أو أكثر، خاصة عندما يكون الموضوع حساسًا أو يمس صورة سورية أو سمعتها بشكل كلي.



05

متى تصبح القضية وطنية؟ ليست كل قضية تخص أكثر من جهة تكون قضية وطنية، لذلك يجب تحديد الحالات التي تستدعي تنسيقًا أوسع، مثل القضايا التي تؤثر في صورة سورية الخارجية، أو تحظى باهتمام إعلامي دولي واسع، أو قد تؤثر في العلاقات الدبلوماسية أو الاستثمار أو السياحة.



06

كيف تُدار الحالات العاجلة؟ يجب وضع مسار واضح للتعامل مع الأزمات أو الأخبار العاجلة: مَنْ يتلقى التنبيه أولًا؟، ومن يقيم الموقف؟ ومن ينسق الرد؟ ومن يوافق على الرسائل، وخلال أي مدة زمنية يجب إصدار الموقف الرسمي؟.



07

كيف تُستخدم معلومات السمعة؟ يجب ألا تبقى نتائج الرصد والتحليل في شكل تقارير داخلية فقط، فعندما تُظهر المؤشرات تراجع الثقة، أو انتشار رواية سلبية، أو بروز فرصة لتحسين صورة سورية، ينبغي إيصال هذه المعلومات إلى الجهات المعنية حتى تتمكن من تعديل رسائلها أو معالجة المشكلة أو الاستفادة من الفرصة.

ويمكن تطبيق هذا الإطار تدريجيًا، من خلال تعيين نقاط اتصال واضحة في الجهات الرئيسية، وعقد اجتماعات دورية للتنسيق، وتحديد إجراءات واضحة لاعتماد الرسائل والمواد، وآلية للتصعيد عند الحاجة، إضافة إلى ذلك تنظيم عملية تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالاتصال الخارجي والسمعة.

وتزداد أهمية هذا الإطار في الحالة السورية؛ لأن صورة سورية في الخارج لا تتأثر بالإعلام وحده، فقد يؤثر قرار استثماري أو تطور أمني أو إجراء حكومي أو نشاط دبلوماسي، أو حتى تجربة سائح أو مستثمر، في هذه الصورة بقدر ما تؤثر فيها التغطية الإعلامية، لذلك يجب أن تكون منظومة الاتصال قادرة على اكتشاف القضايا التي قد تؤثر في السمعة مبكرًا، وإبلاغ الجهات المعنية بها، وتنسيق طريقة للتعامل معها.

وفي المرحلة الحالية لا يعني بالضرورة إنشاء مؤسسة جديدة -وقد تكون مهمة مستقبلاً-، فالأهم من ذلك هو تحديد المهام المطلوبة بوضوح، مثل التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات، والرصد واعتماد الرسائل والتصعيد عند الحاجة، ورفع نتائج القياس إلى الجهات المعنية، وبعد ذلك، يمكن توزيع هذه المهام ضمن الهيكل المؤسسي الجاري تطويره، بما يضمن التعاون بين وزارة الإعلام والجهات الحكومية الأخرى ومشروع **"السمة الوطنية"**.

وتهدف الحوكمة إلى توضيح مسؤولية كل جهة، وتحسين التعاون بينها، فتحفظ كل جهة باختصاصها، بينما يجري التعامل مع القضايا التي تؤثر في صورة سورية وسمعتها من خلال منظومة مترابطة، قادرة على الاستجابة بسرعة وبطريقة أكثر تنسيقًا.



02

الأساس المعرفي للرسائل الوطنية

بعد تحديد الحوكمة والأدوار المؤسسية، تحتاج منظومة الاتصال الخارجي إلى أساس معرفي مشترك تستند إليه الرسائل الوطنية، ويضمن أن ما تقوله الدولة يرتبط بالواقع، ويفهمه الجمهور الذي تخاطبه، ويمكن تكييفه بصورة مناسبة مع اختلاف الأسواق والثقافات.

إن الرسائل الفعّالة تُبنى على أربعة أسئلة أساسية:



ماذا يعرف الجمهور
المستهدف عن سورية، وماذا
يعتقد عنها؟



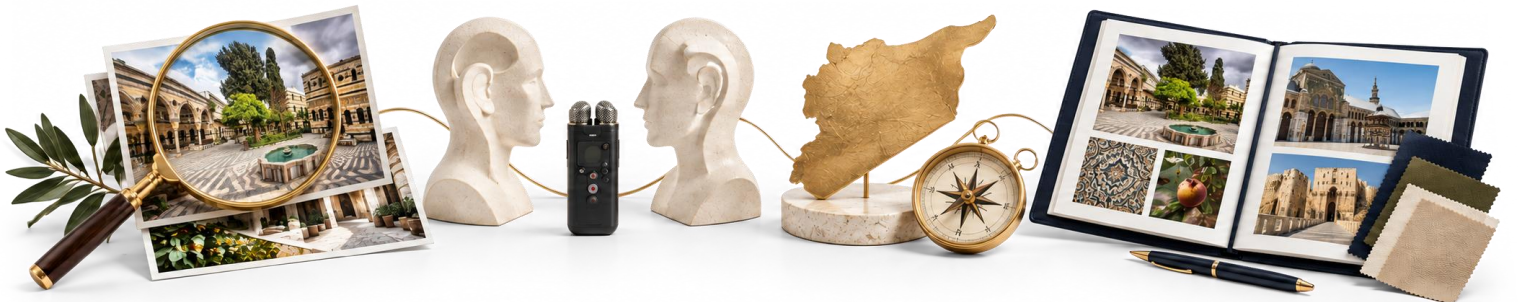
ما الحقائق والإنجازات التي
يمكن إثباتها؟



كيف ينبغي تقديم هذه الرسالة
في كل سوق، بحيث تكون
مفهومة وذات صلة بالسياق
الثقافي والمهني والإعلامي
لذلك الجمهور؟



ما الصورة أو الفكرة التي تريد
الدولة أن يفهمها الجمهور
عنها، بما يتوافق مع
أولوياتها الوطنية؟



ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكن تحديد الفجوات التي يحتاج الاتصال إلى معالجتها، والموضوعات التي تستحق الأولوية، وال جماهير والأسواق التي ينبغي مخاطبتها، والطريقة الأنسب لتقديم الرسائل في كل منها، وبذلك تُبنى الرسائل على احتياجات الجمهور والأدلة المتاحة.

فالمرجعية الوطنية للرسائل ينبغي أن تحفظ اتساق المضمون الأساسي دون أن تعني تقديم الرسالة بالصياغة نفسها لكل جمهور، فالمستثمر والسائح والصحفي وصانع القرار يحتاج كل منهم إلى مدخل مختلف للمعلومة، كما تختلف طريقة تقديم الرسالة بين سوق وآخر، بحسب مستوى المعرفة بسورية والسياق الثقافي، والأولويات التي تؤثر في قرارات الجمهور.



كيف يُنظر إلى سورية في الخطاب الخارجي اليوم؟

من خلال تحليل منهجي للتغطية الإعلامية والمحتوى المتعلق بسورية في الجهات ذات الأولوية، ويشمل الموضوعات التي ترتبط بها سورية، وكذلك المصادر التي يعتمد عليها الإعلام، والأصوات الأكثر حضوراً والأسئلة المتكررة عنها، ومدى حضور المصادر والخبراء السوريين في التغطية.

ويهدف التحليل إلى فهم كيفية تشكل صورة سورية فعلياً وكذلك معرفة الجهات التي تساهم في تشكيلها، والموضوعات التي أصبحت مرتبطة بها في أذهان الجمهور.



أين توجد الفجوات الإدراكية في فهم الجمهور؟

من أجل معرفة الفرق بين الواقع وكيف يراه الآخرون، نقارن بين الصورة المنتشرة عن سورية، وبين الحقائق والتغيرات التي يمكن إثباتها، وقد تظهر هذه الفجوة الإدراكية في مجالات مختلفة، مثل الأمن أو الاستثمار أو السياحة، أو أداء المؤسسات أو الثقافة والتراث، أو حتى العلاقات الدولية.

ويجب تحديد الفجوات وأولوياتها بناءً على علاقتها بالأهداف الوطنية، والجمهور الذي تؤثر فيه، وكذلك حجم تأثيرها المتوقع، لأنها ليست بالدرجة نفسها من الأهمية، فالفجوة التي تؤثر في قرار المستثمر قد تختلف عن الفجوة التي تؤثر في قرار السائح، أو الصحفي، أو صانع القرار السياسي، وبذلك تركز الرسائل على ما يحتاج الجمهور إلى معرفته أو فهمه بصورة مختلفة.



ماذا تقيس المؤشرات الدولية؟ ومتى تظهر نتائجها؟

تقيس بعض المؤشرات تصورات الجمهور الدولي، وبعضها يقيس أداء الدولة في مجالات مثل الاقتصاد أو الأمن أو المؤسسات، بينما يجمع بعضها الآخر بين البيانات والأحكام، أو التقديرات التي يقدمها الخبراء والجمهور.

لذلك تحتاج المنظومة إلى إعداد خريطة واضحة لكل مؤشر مهم، بحيث توضح:

ما الذي يقيسه المؤشر تحديداً؟



ما مصادر البيانات التي يعتمد عليها؟



هل يعتمد على أرقام وبيانات، أم على استطلاعات وآراء، أم على الاثنين معاً؟



متى تُجمع البيانات أو تُجرى الاستطلاعات؟



كم من الوقت يحتاج التغيير الذي يحدث على أرض الواقع حتى يظهر في نتائج المؤشر؟



وتزداد أهمية هذا الأمر في المؤشرات التي تعتمد على استطلاعات الرأي، فإذا حدث تغيير أو أُطلقت مبادرة بعد انتهاء فترة جمع البيانات، فقد لا يظهر أثرها في النتائج مباشرة، بل قد يظهر في الدورة التالية للمؤشر.

لذلك لا يفترض التعامل مع المؤشرات الدولية على أنها ترتيب سنوي ننتظر صدوره، وإنما يجب أن نعتبرها أدوات تساعد على فهم صورة سورية خارجيًا، ومعرفة ما إذا كانت هذه الصورة تتغير مع مرور الوقت أم لا.



التوطين الثقافي للرسائل واختبارها في الأسواق المستهدفة

قد تبدو الرسالة واضحة ومقنعة داخل المؤسسة، لكنها قد تُفهم بطريقة مختلفة خارجها، خاصة عند ترجمتها إلى لغات أخرى، أو استخدامها في أسواق وثقافات لا تعرف الدولة السورية جيداً، لذلك من المهم اختبار الرسائل الرئيسية قبل نشرها على نطاق واسع، وهذا ما يجعل التوطين الثقافي جزءاً أساسياً من الاتصال الخارجي.

ونقصد بالتوطين هنا: تكيف الرسائل بما يناسب كل جمهور مستهدف، ويشمل ذلك معرفة ما يهم الجمهور، وما يحتاج إلى توضيح، وما الأدلة التي يثق بها، وكذلك المصطلحات المناسبة له، والقنوات والأشخاص الذين يستمع إليهم، إضافة إلى مراعاة العوامل الثقافية والسياسية والإعلامية التي قد تؤثر في فهم الرسالة وتقبّلها.

وبعد مواءمة الرسالة مع المجتمعات المستهدفة، من المهم اختبار الرسائل الرئيسية قبل استخدامها على نطاق واسع، ويمكن إجراء هذا الاختبار بطرق مختلفة: مثل المقابلات، أو مجموعات النقاش، أو الاستطلاعات والاختبارات الرقمية، وتُختار الطريقة المناسبة بحسب أهمية الرسالة والجمهور، أو السوق المستهدف.



ويهدف الاختبار إلى معرفة



هل بدت الرسالة موثوقة؟
ما الذي تذكره الجمهور منها؟



هل فهم الجمهور الرسالة
بالطريقة المقصودة؟



أيُّ صياغة أو دليل كان أكثر
إقناعاً للجمهور المستهدف؟



هل سببت أي التباس أو
أثارت أسئلة غير متوقعة؟

وبذلك يعمل التوطين والاختبار كمرحلتين متكاملتين:

في المرحلة الأولى تُعدّل طريقة عرض الرسالة لتناسب لغة الجمهور وثقافته واهتماماته في كل سوق، من دون تغيير مضمونها الأساسي.

وفي المرحلة الثانية تُعرض الرسالة على عينة من الجمهور المستهدف، للتأكد من أنها مفهومة وموثوقة، وتحقيق الهدف المطلوب، وذلك قبل استخدامها على نطاق أوسع.

قياس الاتساق والانتشار والأثر

بعد اعتماد الرسائل وتكييفها مع كل سوق، تبدأ مرحلة قياس نتائجها، والهدف هو معرفة ثلاثة أمور رئيسية:



هل أثرت في معرفة الجمهور بسورية أو في نظرتهم إليها؟



هل وصلت هذه الرسائل إلى الإعلام والجمهور خارج سورية؟



هل تعكس المواد والتصريحات المنشورة الرسائل الوطنية المتفق عليها؟



ويمكن قياس ذلك من خلال ثلاثة مستويات

1. الاتساق:

يقيس الاتساق مدى التزام الجهات المختلفة بالحقائق والأولويات والرسائل الوطنية المعتمدة في المواد التي تنشرها، وتصريحاتها ومحتواها الإعلامي، وهذا يعني أن تستند الجهات إلى مرجعية مشتركة، مع السماح لكل جهة بتقديم الرسالة بطريقة تناسب اختصاصها، والجمهور الذي تخاطبه، والسوق التي تعمل فيه.

2. الانتشار:

يقيس الانتشار مدى وصول الرسائل السورية إلى الإعلام الدولي، والنقاش العام خارج سورية، ويشمل ذلك معرفة أي الرسائل والموضوعات التي وصلت إلى الجمهور الخارجي، وما الذي لم يصل منها، وكذلك معرفة من نقل هذه الرسائل، وفي أي وسائل إعلام ومنصات ظهرت، وهل نُقلت هذه الرسائل بالمعنى المقصود أم أُعيد تفسيرها بطريقة مختلفة؟ ويساعد هذا القياس على التمييز بين ما نشرته الدولة فعلياً، وبين ما وصل إلى الجمهور وأصبح جزءاً من الصورة المتداولة عن سورية.

3. الأثر:

يقيس الأثر ما إذا كانت الرسائل قد أحدثت تغييراً في معرفة الجمهور بسورية أو في نظرته إليها، أو في استعداداته لاتخاذ قرار يتعلق بها، سواء كان القرار متعلقاً بالاستثمار أو السياحة أو الدراسة فيها، أو إقامة علاقات مهنية ومؤسسية معها.

ولقياس هذا الأثر يمكن استخدام مجموعة من الأدوات



تحليل التغطية الإعلامية الدولية، لمعرفة الموضوعات التي ترتبط بسورية وكيف تُقدّم تلك المعلومات، وما إذا كانت التغطية إيجابية أو سلبية أو محايدة.



إجراء استطلاعات رأي في الأسواق ذات الأولوية، لقياس معرفة الجمهور بسورية وتصوراتها عنها ومواقفه تجاهها.



قياس التغير في اهتمام الجمهور بالسياحة أو الاستثمار أو الدراسة أو التعاون مع سورية، لمعرفة إذا كان تحسن الصورة الذهنية ينعكس على سلوك الجمهور وقراراته أم لا.



متابعة مؤشرات السمعة والصورة الذهنية، لرصد موقع سورية مقارنة بالدول الأخرى، وتطور هذا الموقع مع مرور الوقت.



معرفة نقطة البداية خط الأساس

حتى تتمكن الدولة من معرفة ما إذا كانت صورتها الخارجية قد تغيرت، تحتاج أولاً إلى تحديد الوضع الذي كانت عليه هذه الصورة، قبل إطلاق أي برامج أو رسائل أو تدخلات اتصالية جديدة، ويُسمى هذا الوضع: خط الأساس، أي نقطة القياس التي تُستخدم لاحقاً للمقارنة، ومعرفة ما إذا كان هناك تحسن أو تراجع أو عدم حدوث تغيير أصلاً، فلا يكفي أن تقول الدولة بعد تنفيذ حملة أو إطلاق مبادرة: إن حضور سورية أصبح أفضل، أو إن صورتها قد تحسنت، بل يجب أن تكون قادرة على المقارنة بين وضعين واضحين:

كيف كان الجمهور يرى سورية قبل بدء التدخل؟ وكيف أصبح يراها بعد فترة من تنفيذ التدخل؟



ما الجوانب التي تغيرت؟ وما الجوانب التي بقيت كما هي؟



وهل حدث التغيير بسبب الرسائل والبرامج الاتصالية، أم بسبب عوامل أخرى؟



ولهذا تحتاج سورية قبل إطلاق البرامج الرئيسية إلى تسجيل صورة دقيقة نسبياً عن الوضع القائم، بما يشمل مستوى معرفة الجمهور بسورية، وأبرز الأفكار والانطباعات المرتبطة بها، ودرجة الثقة في المعلومات الصادرة عنها، ومصادر المعلومات التي يعتمد عليها الجمهور، وكذلك مدى استعداد الجمهور لزيارة سورية أو الاستثمار فيها.

وبذلك لا يكون خط الأساس مجرد رقم واحد، أو ترتيب في مؤشر دولي، بل هو صورة مركبة عن وضع سورية لدى جماهير وأسواق مختلفة في لحظة زمنية محددة.

ويمكن بناء خط الأساس من خلال مجموعة من الأدوات، بحسب الموارد والأولويات، مثل:

تحليل التغطية الإعلامية السابقة، لمعرفة كيف تناولت وسائل الإعلام الدولية سورية، وما الموضوعات التي ربطتها بها، والمصادر التي اعتمدت عليها، وهل التغطية تختلف من سوق إلى آخر.



استطلاعات الرأي في الأسواق ذات الأولوية، لقياس معرفة الجمهور بسورية وانطباعاته عنها، ومستوى ثقته بالمعلومات المتعلقة بها، وكذلك ما الذي قد يؤثر في قراراته تجاهها.



مقابلات ومجموعات نقاش نوعية، لفهم الأسباب الكامنة وراء التصورات، فقد يكشف الاستطلاع أن الجمهور يربط سورية بموضوع معين، بينما توضح المقابلات سبب هذا الربط ومصدره.



مراجعة المؤشرات والتقارير الدولية، لتحديد موقع سورية في المجالات المرتبطة بالأمن والاقتصاد والاستثمار والسياحة وغيرها، مع ضرورة الانتباه إلى أن نتائج هذه المؤشرات قد لا تعكس التغيرات الحديثة فوراً، بسبب اختلاف مواعيد جمع البيانات وإصدار النتائج.



تسجيل المؤشرات السلوكية المرتبطة بالأهداف الوطنية، مثل عدد الاستفسارات الاستثمارية، أو طلبات الزيارة، أو التفاعل مع المنصات الرسمية، أو مشاركة المحتوى المتعلق بسورية في الأسواق المستهدفة.



ومن المهم تنفيذ هذا القياس قبل إطلاق البرامج الرئيسية؛ لأن بدء التدخل الاتصالي قد يغير البيئة التي يُراد قياسها، فإذا أُجري الاستطلاع بعد إطلاق الحملة فلن يكون من السهل معرفة ما إذا كانت النتائج تعكس الوضع السابق، أم تأثير الحملة، أم تأثير أحداث أخرى وقعت في الفترة نفسها.

وإذا لم يتوفر قياس سابق، يمكن إعادة بناء جزء من خط الأساس، باستخدام البيانات المتاحة، مثل: أرشيف التغطية الإعلامية، وكذلك نتائج الاستطلاعات السابقة، وتقارير المؤشرات الدولية، والبيانات الرقمية، لكن هذا البديل سيكون أقل دقة من القياس الذي يُجرى قبل بدء التدخل؛ لأن بعض المعلومات لا يمكن استعادتها بأثر رجعي، خاصة فيما يتعلق بالانطباعات الشخصية للجمهور في لحظة زمنية محددة.

من المفترض ألا يُبنى خط الأساس على متوسط عام يخفي الفروق بين الجماهير والأسواق، فقد تكون صورة سورية مختلفة بين المستثمرين وصناع القرار الاقتصادي، والسياح والمسافرين، والصحفيين ووسائل الإعلام، والطلاب والباحثين، والمؤسسات الدولية والرأي العام.

وبعد تسجيل خط الأساس يجب تكرار القياس على فترات منتظمة، مع استخدام الأدوات نفسها، أو أدوات قابلة للمقارنة، فالمقارنة لا تكون مفيدة إذا تغيرت الأسئلة أو العينة أو الأسواق أو طريقة التحليل في كل مرة دون توثيق.

ويمكن إجراء القياس على مراحل، بحيث تُراجع بعض المؤشرات بصورة شهرية أو ربع سنوية، بينما تُعاد استطلاعات الإدراك على فترات أطول، مثل: كل ستة أشهر أو مرة سنوياً، بحسب طبيعة الهدف وسرعة تغيره.

03

القدرة على التمثيل والتواصل الخارجي



بعد تحديد من يدير منظومة الاتصال والسمعة، ووضع الأساس المعرفي الذي تُبنى عليه الرسائل الوطنية وتُكيّف من خلاله مع الجماهير والأسواق المختلفة، تحتاج الدولة إلى قدرة مؤسسية تضمن أن تصل هذه الرسائل إلى الخارج عبر الأشخاص المناسبين وفي السياق المناسب، وبدرجة عالية من المصداقية والجاهزية، فالرسالة لا تُقيّم بمضمونها وحده، بل أيضاً بمن يحملها، ومدى معرفته بالموضوع، وقدرته على الإجابة بذكاء عن الأسئلة، وفهمه للبيئة الإعلامية والجمهور الذي يخاطبه.

ولهذا تحتاج منظومة الاتصال الخارجي إلى شبكة منظمة من المتحدثين الرسميين، والخبراء، والمتخصصين القادرين على تمثيل الملفات السورية أمام الإعلام والجمهور الدولي، بحيث لا يقتصر الحضور الخارجي على عدد محدود من المسؤولين، ولا تتولى جهة واحدة الحديث في جميع الموضوعات.

ويعني ذلك أن يُحدد لكل ملف من الملفات ذات الأولوية الأشخاص الأكثر قدرة ومصداقية على تمثيله، فقد يكون المتحدث الأنسب في ملف الاستثمار مسؤولاً اقتصادياً أو مختصاً في بيئة الأعمال، بينما يحتاج ملف التراث إلى خبير ثقافي أو أثري، وقد يكون من الأنسب في بعض المواضيع المختصة أن يظهر مسؤول تنفيذي أو خبير فني بدلاً من متحدث عام، ويعني ذلك تعدد الأصوات ضمن مرجعية واحدة، بحيث يتحدث كل شخص من موقع اختصاصه، بينما تظل الرسائل الأساسية متنسقة وضمن إطار واحد.



شبكة وطنية للمتحدثين والخبراء

تحتاج المنظومة إلى قاعدة محدثة، تحدد الأشخاص القادرين على تمثيل سورية خارجياً بحسب الموضوع والسوق واللغة وطبيعة المنصة، وتضم هذه القاعدة مسؤولين حكوميين، وخبراء، وأكاديميين، ومتخصصين، وقيادات في قطاعات مثل الاستثمار والسياحة والثقافة والتقنية وغيرها، وتساعد هذه الشبكة على اختيار الشخص الأنسب لكل فرصة إعلامية، بدلاً من التعامل مع الظهور الخارجي بصورة ظرفية، أو الاعتماد المتكرر على الأسماء نفسها.



التدريب الإعلامي

إن التعامل مع الإعلام الدولي يتطلب أكثر من القدرة على التحدث بلغة أجنبية، فالمتحدث يحتاج إلى فهم طبيعة المقابلات الدولية، وكيفية بناء الإجابات الرئيسية، والتعامل مع الأسئلة الصعبة، أو الافتراضية، وتصحيح المعلومات غير الدقيقة، دون الدخول في مواجهة، ومن دون أن تبدو الإجابة محفوظة أو مكررة.

كما يحتاج المتحدثون إلى معرفة الفروق بين أنواع المنصات والجمهور؛ فالمقابلة التلفزيونية تختلف عن الحديث إلى صحيفة اقتصادية، والمقابلة مع وسيلة إعلام متخصصة في الاستثمار تختلف عن الحوار مع وسيلة سياسية أو إخبارية عامة، كما يختلف الظهور في البودكاست عن هذه الصيغ، من حيث طول الحوار، واعتماده الأكبر على السرد والتفصيل وبناء العلاقة مع المستمع.



ولهذا يجب أن يكون التدريب مرتبطاً بالملفات الفعلية التي يمثلها الشخص، وبالأسواق والمنصات التي يُتوقع ظهوره فيها، لا أن يقتصر على دورة عامة في مهارات التحدث أمام الإعلام، تُنفذ مرة واحدة ثم تنتهي، فالمتحدث الذي يمثل ملف الاستثمار يحتاج إلى التدريب على شرح البيئة القانونية والتنظيمية وفرص الاستثمار المتاحة، والرد على أسئلة المستثمرين المتعلقة بالمخاطر والتمويل وسهولة ممارسة الأعمال.

أما المتحدث في ملف الثقافة والتراث، فيحتاج إلى القدرة على تقديم التاريخ السوري، والتنوع الثقافي، والهوية الوطنية، بطريقة دقيقة وجذابة، تراعي طبيعة الجمهور الثقافي، والإعلام المتخصص، وتبتعد عن التعميم أو الخطاب الدعائي.

كما تختلف الاستعدادات المطلوبة للمقابلة التلفزيونية عن المقابلة الصحفية، أو المشاركة في مؤتمر دولي؛ فلكل منصة إيقاعها وأسئلتها وطريقة تفاعل جمهورها، وقد تتطلب بعض الملفات تدريباً إضافياً على التعامل مع القضايا الحساسة، وتصحيح المعلومات غير الدقيقة، والرد على الأسئلة المتعلقة بالمرحلة الانتقالية، وإعادة الإعمار والعلاقات الإقليمية والدولية.

وينبغي أن يكون هذا التدريب عملية مستمرة، تشمل جلسات دورية، ومحاكاة لمقابلات وأسئلة صعبة، وتدريباً قبل الظهور في المناسبات المهمة، ومراجعة للأداء بعد كل مقابلة أو مشاركة، إلى جانب الاستفادة من نتائج الرصد الإعلامي، لمتابعة كيفية تناول الموضوعات والرسائل، ورصد الأسئلة المتكررة، والانطباعات السائدة، ومصادر المعلومات المؤثرة.

ومن الضروري أن يتضمن التدريب الاستعداد للتعامل مع الأزمات الإعلامية، من خلال محاكاة سيناريوهات الأزمات، وتحديد أدوار المتحدثين، وتدريبهم على سرعة الاستجابة، وتوحيد المعلومات، وتصحيح الشائعات أو المعلومات غير الدقيقة، والحفاظ على المصداقية تحت الضغط.

وبذلك يتعلم المتحدث من الأسئلة التي واجهها فعلياً، ومن نقاط الضعف التي ظهرت في أدائه، ومن التغيرات التي تطرأ على الملف أو السوق أو البيئة الإعلامية، كما يكتسب القدرة على التعامل المنظم مع الأزمات قبل وقوعها وأثناءها وبعدها.

ومن خلال خبراتنا المتراكمة في هذا المجال، فإن الكثير من المتحدثين الرسميين، ومن الجهات الدولية الرسمية، نعمل معهم في الخفاء ضمن مجموعات كبيرة من فرق العمل، في الرصد الإعلامي اللحظي والتحليل، والتهيئة لمشاركة المتحدث الرسمي أو المسؤول الرفيع، بالتدريب الإعلامي المتكرر، وأخذ الاعتبارات والاحتياطات تجاه كل وسيلة إعلامية، وكل إعلامي يقود الحوار، وطريقة أدائه وسلوكه السابق، حتى لا يقع هذا المسؤول ضحية أهداف المؤسسة الإعلامية، لتأخذه إلى المناطق التي تريد أن ترفع رصيدها الإعلامي، من خلال استخدام اسمه أو منصبه.

فمن خلال الدراسة المسبقة والتهيئة للظهور الإعلامي، يتم الأخذ بالاعتبار كل تلك المسائل والنقاط الدقيقة، ليكون الظهور بشخصية قوية، وحضور يخدم الصورة الذهنية للدولة وللجهة التي يمثلها ذلك المتحدث، وألا يكون ضحية لوسائل الإعلام، وللصحفي الذي يريد أن يصنع فقاعة إعلامية باستخدام ضيوفه والمشاركين معه.

إدارة الظهور الخارجي بصورة استباقية

تحدد المنظومة مسبقًا الموضوعات التي تحتاج إلى حضور إعلامي، وكذلك المتحدثين الأنسب لتمثيل كل موضوع، والمنصات والأسواق ذات الأولوية، وبعد ذلك تعمل على إيجاد فرص مناسبة للظهور والتواصل.

وقد تشمل هذه الفرص: المقابلات الإعلامية، وكتابة المقالات المتخصصة، والمشاركة في المؤتمرات والمنتديات الإقليمية والدولية، واللقاء مع مراكز الأبحاث، والتواصل مع المستثمرين ومجتمعات الأعمال، وغيرها من المنصات التي تؤثر في صورة سورية عند الجمهور الخارجي.

وبذلك لا يصبح الظهور الدولي مرتبطًا بالفرص التي تأتي بشكل عفوي، بل يتحول إلى أداة منظمة تخدم الأولويات الوطنية، وتوصل الرسائل المناسبة إلى الأسواق والجمهور المستهدف.



الرصد والتقييم المستمر

من الضروري تقييم مدى نجاح مشاركات المتحدثين في وسائل الإعلام والفعاليات الدولية في تحقيق أهدافها.

ويشمل ذلك طرح أسئلة واضحة ومباشرة، مثل:

هل وصلت الرسائل الأساسية إلى الجمهور بوضوح؟



هل تقلت وسائل الإعلام المعلومات كما كان مقصودًا؟



ما الأسئلة أو الموضوعات التي تكررت؟



هل ظهرت معلومات غير واضحة أو غير دقيقة؟



هل يحتاج المتحدثون إلى تدريب إضافي؟



تساعد الإجابات عن هذه الأسئلة في معرفة وتقييم مدى نجاح المشاركات الإعلامية، وما تحتاجه من تحسين وتطوير، كما ينبغي توثيق نتائج كل مقابلة، أو مشاركة خارجية، والاستفادة منها في إعداد المتحدثين، وتطوير الرسائل والمواد الإعلامية المستقبلية.

إن الهدف هو بناء شبكة من الأشخاص المؤهلين والموثوقين القادرين على تمثيل سورية بوضوح ومهنية، والوصول برسائلها إلى الجماهير والمنصات الأكثر تأثيرًا وفق طبيعة كل ملف وأولوياته.

04

منظومة الرصد والتحليل
الاستراتيجي للاتصال
والسمعة

بعد تحديد الحوكمة والرسائل الوطنية، وبناء القدرة على تمثيلها أمام الجمهور الخارجي، تحتاج منظومة الاتصال والسمعة إلى قدرة مستمرة على قراءة البيئة الخارجية، ومعرفة: كيف تُرى سورية؟ وكيف يتغير النقاش حولها؟

فالسمعة تتشكل بشكل تراكمي، مما تنشره وسائل الإعلام، وما يقوله الصحفيون والخبراء، والمؤسسات الدولية، ومراكز الأبحاث، وما تتداوله المنصات المؤثرة، وما يظهر من أحداث أو تقارير أو بيانات تُعيد تشكيل الانطباعات حول البلاد.

ولهذا يجب أن يكون الرصد منظومة تحليل استراتيجي، تساعد متخذي القرار والفرق الاتصالية على فهم ما يحدث، وتحديد ما يستدعي الاستجابة، واكتشاف الفرص والمخاطر مبكرًا.



نطاق الرصد والتحليل في المنظومة

تحتاج منظومة الرصد إلى متابعة منتظمة للمصادر التي تؤثر في تشكيل صورة سورية لدى الجماهير والدول ذات الأولوية، مع اختلاف المصادر بحسب كل ملف وجمهور، ويشمل ذلك بحسب الحاجة، وسائل الإعلام الدولية والإقليمية المؤثرة، الصحفيين والمراسلين والكتاب الذين يتناولون الشأن السوري، والمنصات الرقمية وشبكات التواصل ذات الصلة، ومراكز الأبحاث والمؤسسات الفكرية والتقارير المتخصصة، والمؤسسات والمنظمات الدولية ذات التأثير في ملفات سورية، والتقارير والمؤشرات والتصنيفات الدولية والنقاشات المرتبطة بملفات مثل الاستثمار والسياحة وإعادة الإعمار والثقافة والأمن والعلاقات الدولية، إضافة إلى الشخصيات والخبراء والمصادر التي يعتمد عليها الإعلام عند الحديث عن سورية.

ولا تحتاج جميع البيئات المستهدفة والموضوعات إلى مستوى الرصد نفسه، فالأولوية ينبغي أن تُحدد وفق أهميتها للأهداف الوطنية، وحجم تأثيرها في السمعة، أو في قرارات الجماهير المستهدفة.



التحليل

تكمّن القيمة الحقيقية في معرفة كيفية ذكر سورية، وأسباب ذلك، والسياقات التي وردت فيها، لذلك من المفترض أن يحلّل الرصد مجموعة من العناصر،

من أهمها:

الموضوعات: ما القضايا الأكثر ارتباطًا بسورية في التغطية الخارجية؟ وهل تتغير هذه القضايا مع مرور الوقت؟ وهل بدأت موضوعات جديدة مثل الاستثمار أو السياحة أو التعافي الاقتصادي في الظهور إلى جانب الموضوعات التي ارتبطت بسورية تاريخيًا؟



طبيعة الموضوعات: كيف تعرض التغطية هذه التطورات؟ هل تقدمها على أنها تطور وفرصة، أم تركز على ما قد تسببه من مخاطر؟ وما الأدلة أو الحجج التي تستخدمها لدعم هذا الطرح؟



المصادر والأصوات: من يشرح سورية للعالم؟ هل تعتمد وسائل الإعلام على مسؤولين وخبراء سوريين، أم تأتي غالبية تفسيراتها من مصادر خارجية؟ ومن هم الخبراء والمؤسسات الذين يتكرر الاستناد إليهم؟



الدول والمناطق ذات الأولوية: كيف تختلف صورة سورية من دولة أو منطقة إلى أخرى؟ فقد يكون الموضوع المهيمن في بيئة اقتصادية مختلفًا عن الموضوع الذي يهيمن على التغطية في بيئة سياحية أو سياسية أخرى.



الرسائل: هل تظهر الرسائل التي تسعى الجهات السورية إلى إيصالها في التغطية الخارجية؟ وهل تُنقل بالمعنى المقصود، أم يعاد تفسيرها أو وضعها في سياق مختلف؟



التغير بمرور الوقت: هل تتحرك صورة سورية في اتجاه معين؟ وما الأحداث أو القرارات أو التقارير التي سبقت هذا التغير؟



حينها يتحول الرصد من مجموعة أخبار متفرقة إلى تحليل استراتيجي، يوضح كيفية تشكل السمعة وما العوامل التي تؤثر فيها.



الرصد الإقليمي المقارن

تحرص منظومة الرصد على فهم موقع سورية ضمن البيئة الإقليمية، والاستفادة من تجارب الدول التي طورت نماذج متقدمة في إدارة الاتصال الحكومي والسمعة والحضور الدولي.

وفي هذا السياق تمثل دول الخليج، والسعودية بصورة خاصة، مرجعاً إقليمياً مهماً للمقارنة، بالنظر إلى التطور الذي شهدته خلال السنوات الأخيرة في تنظيم الاتصال الحكومي وبناء الحضور الدولي، والترويج للاستثمار والسياحة والثقافة، وربط هذه المجالات بالأولويات الوطنية.



ولا تعني المقارنة استنساخ التجارب الخليجية أو مقارنة سورية بها بصورة مباشرة؛ لأن لكل دولة سياقها السياسي والاقتصادي والمؤسسي ومواردها وأهدافها، وإنما تهدف المقارنة إلى معرفة كيف تُدار السمعة والاتصال بصورة مؤسسية، وما الممارسات التي يمكن تكييفها مع السياق السوري، ويمكن أن يشمل الرصد المقارن عدة مستويات:

الحضور الإعلامي الدولي: كيف تظهر السعودية ودول الخليج في وسائل الإعلام الدولية؟ وما الموضوعات التي نجحت في ربط اسمها بها؟ ومن يمثلها في النقاشات الدولية؟



إدارة الرسائل والأولويات الوطنية: كيف تنتقل الأولويات الوطنية، مثل الاستثمار والسياحة والثقافة والابتكار، إلى رسائل إيجابية واضحة ومتكررة عبر الجهات والمنصات المختلفة؟



التمثيل الخارجي: كيف تُستخدم القيادات الحكومية، والخبراء، والمتحدثون، والقيادات القطاعية، في تمثيل ملفات الدولة أمام وسائل الإعلام والمنتديات والمؤسسات الدولية؟



التعامل مع الفرص والأحداث: كيف تستفيد هذه الدول من المؤتمرات والزيارات الرسمية، والإعلانات الاقتصادية، والفعاليات الثقافية، والرياضية وغيرها، لبناء حضور إعلامي يخدم صورتها وأولوياتها؟



المؤشرات والسمعة الدولية: كيف تتطور مواقع الدول - محل المقارنة- في مؤشرات القوة الناعمة، والسمعة والسياحة والاستثمار، وغيرها من المؤشرات ذات الصلة التي تحدثنا عنها في هذه الدراسة، وما هي التحولات أو السياسات أو الجهود الاتصالية التي تتزامن مع هذا التطور؟



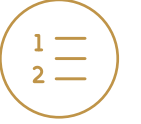
ويمكن إعطاء المملكة العربية السعودية وزناً أكبر في المقارنة المرجعية، في المجالات التي تتقاطع مع الأولويات السورية، مع الاستفادة من تجارب دول خليجية أخرى مثل قطر والإمارات، عندما تقدم نماذج أو ممارسات ذات صلة بموضوع محدد.

ويتيح هذا النوع من التحليل، التمييز بين ثلاثة مستويات:

أين تقف سورية اليوم؟



وأين توجد الفجوة بينها وبين الممارسات الإقليمية المتقدمة؟



وما الذي يمكن تبنيه، أو تكييفه بصورة واقعية ضمن السياق السوري؟



وبذلك تصبح المقارنة الإقليمية أداة للتعلم، وتحديد المعايير المرجعية، وتحسين منظومة الاتصال والسمعة بمرور الوقت.



الرصد المبكر للأزمات الإعلامية

للرصد وظيفة أخرى مهمة، وهي اكتشاف القضايا التي يمكن أن تتطور إلى أزمات ومخاطر على السمعة قبل أن تتوسع، فقد يبدأ موضوع معين بتقرير واحد، أو سؤال متكرر من عدد من الصحفيين، أو معلومة غير دقيقة تتداولها منصات محدودة، ثم ينتقل لاحقاً إلى وسائل إعلام بشكل أوسع، ليصبح جزءاً من النقاش الدولي.



لذلك تحتاج المنظومة إلى آلية رصد، تميز بين التغطية الاعتيادية، وبين المؤشرات التي تستدعي انتباهاً أو استجابة، مثل:

الارتفاع المفاجئ في حجم الحديث عن قضية حساسة.



انتشار معلومة غير دقيقة عبر أكثر من مصدر.



ظهور أسئلة متشابهة من صحفيين أو مؤسسات مختلفة.



تغيير ملحوظ في طبيعة التغطية تجاه ملف معين.



صدور تقرير أو مؤشر دولي يمكن أن يؤثر في صورة سورية وسمعتها.



انتقال موضوع من نطاق محلي أو متخصص، إلى وسائل إعلام دولية واسعة الانتشار.



وعند ظهور هذه الإشارات المبكرة يجب أن يكون دور الرصد الإبلاغ عنها، وتحديد حجمها ومصدرها، والجمهور الذي وصلت إليه، ومدى احتمال توسعها، وما إذا كانت تحتاج إلى تصحيح أو توضيح أو استعداد إعلامي مسبق.

وبذلك تصبح المنظومة جزءاً من الجاهزية الاتصالية وإدارة المخاطر، وليس مجرد أداة لتوثيق ما حدث بعد وقوعه، ويكون دورها المبادرة، ومنع وقوع الأزمات وانتشارها، وليست عملية ردود أفعال عن أزمات قد وقعت بالفعل.

اكتشاف الفرص

الرصد الاستراتيجي يكشف أيضاً الفرص التي يمكن أن تستفيد منها الدولة لبناء حضورها، فقد يظهر اهتمام متزايد في سوق معين بالسياحة السورية، أو نقاش دولي حول إعادة الإعمار، أو اهتمام إعلامي بقطاع اقتصادي، أو مناسبة مرتبطة بالتراث والثقافة، أو حتى تقرير دولي يفتح فرصة لإبراز تغير إيجابي يمكن إثباته.

وفي هذه الحالات يمكن أن تشير المنظومة إلى:

موضوع تتزايد حوله الأسئلة، ويمكن تقديم خبر سوري للحدث عن هذا الموضوع.



سوق يظهر فيه اهتمام جديد، يحتاج إلى محتوى أو علاقات إعلامية.



تقرير دولي، يمكن البناء عليه لتقديم بيانات أو معلومات إضافية.



نقاش دولي، تستطيع سورية الإسهام فيه بخبرة أو موقف.



وسيلة إعلامية أو صحفي بدأ يهتم بملف سوري، يمكن تطوير علاقة مستمرة معه.



ومن هنا يتحول الرصد من وظيفة دفاعية، إلى أداة تساعد منظومة الاتصال على اختيار التوقيت والموضوع والمنصة المناسبة للحضور والمشاركة واستغلال الفرص.

نتائج تخدم القرار

حتى تكون منظومة الرصد مفيدة، ينبغي ألا تنتج كمًّا كبيراً من البيانات والتقارير التي يصعب استخدامها وقراءتها، بل نتائج ومُخرجات مختلفة، بحسب حاجة متخذ القرار لها، ويمكن أن تشمل هذه المخرجات:

01 رصد يومي مختصر

ترصد أبرز ما يستحق الانتباه دون إغراق المسؤولين في التفاصيل.

02 تقرير تحليلي دوري

يوضح تطور الموضوعات والصورة العامة، والأسواق والمصادر والرسائل الأكثر حضوراً، والتغيرات التي ظهرت مقارنة بالفترات السابقة.

03 تنبيهات فورية

للقضايا التي تحمل مخاطر أو فرصاً تتطلب قراراً سريعاً.

04 تحليلات متخصصة

تُعد عند الحاجة، حول سوق أو موضوع أو حدث معين، مثل الاستثمار أو السياحة أو تقرير دولي مهم.

05 تقرير متابعة للسمعة والاتصال

يجمع المؤشرات الرئيسية، ويتيح متابعة التغيرات بمرور الوقت، وربطها بالأسواق والموضوعات ذات الأولوية.

والأهم أن تنتهي هذه النتائج دائماً إلى توصيات قابلة للاستخدام: ما الذي تغير، ولماذا يعتبر هذا التغيير مهماً؟ ومن يحتاج إلى معرفة هذا التغيير؟ وهل يتطلب الأمر استجابة أو فرصة للظهور، أو تعديلاً في الرسائل، أو إلى المزيد من البحث والتحليل؟

حلقة تعلم مستمرة

ترتبط منظومة الرصد بجميع القدرات المؤسسية المطلوبة لإدارة الاتصال الخارجي،

يدخل هذا السؤال في مواد إحاطة المتحدثين المعنيين



فإذا كشف التحليل عن سؤال يتكرر في الإعلام الدولي

تراجع طريقة توطينها وقنوات إيصالها



وإذا ظهر في الرصد أن رسالة معينة لا تصل إلى سوق محدد

يُنظر في الحاجة إلى توفير بيانات ومصادر أكثر وضوحًا وتأثيرًا



وإذا برزت معلومة خاطئة بصورة متكررة أثناء الرصد

يمكن تحويله إلى فرصة إعلامية أو موضوع لحضور أحد الخبراء



وإذا ظهر اهتمام متزايد بموضوع معين



05

منظومة وطنية للأصول والمحتوى الإعلامي

بعد تحديد الحوكمة والرسائل الوطنية، وبناء القدرة على تمثيلها خارجيًا، وإنشاء منظومة للرصد والتحليل، تحتاج منظومة الاتصال والسمعة إلى قدرة أخرى تضمن أن تكون المعلومات والمواد التي يعتمد عليها الجمهور الخارجي حديثة وموثوقة، وسهلة الوصول، ومناسبة للسياق الذي ستستخدم فيه.

فالصحفي أو الباحث أو المستثمر، أو المؤسسة الدولية، لا يبنون تصورهم عن الدولة من التصريحات الرسمية وحدها، بل يعتمدون أيضًا على ما يمكن الوصول إليه من بيانات وصور وتقارير وخلفيات ومواد مرئية ومصادر موثوقة، وإذا كانت هذه المواد قديمة، أو موزعة بين جهات متعددة، أو متاحة بصيغ يصعب استخدامها، أو مكتوبة بطريقة لا تراعي طبيعة الجمهور الخارجي، فإن الجهات الأخرى ستعتمد على مصادر بديلة قد تكون أقل حداثة أو أقل دقة، وفي هذه الحالة قد تستمر الصورة القديمة عن سورية في التداول حتى عندما يكون الواقع قد تغير.

ولهذا تحتاج سورية إلى منظومة وطنية للأصول والمحتوى الإعلامي، تجمع المواد الأساسية التي تحتاج إليها وسائل الإعلام وال جماهير الخارجية، وتحديثها بصورة مستمرة، وتتيح استخدامها من خلال آلية واضحة ومنظمة، مع تكييفها لغويًا وثقافيًا بحسب الدول وال جماهير ذات الأولوية، كما ذكرناه سابقًا.



ما الذي يجب أن توفره المنظومة؟

يجب أن تجمع المنظومة الاتصالية مجموعة من الأصول والمواد التي يمكن استخدامها مباشرة في الاتصال الخارجي، مع الاستفادة المنهجية من التراث السوري، خاصة المواقع السورية المدرجة على قوائم اليونسكو، بوصفها رصيّدًا ثقافيًا وسياحيًا يمكن أن يدعم صورة سورية، ويعزز حضورها الدولي.

ويشمل ذلك:

01 اللقطات المرئية الجاهزة للاستخدام التلفزيوني والرقمي.

02 الصور الحديثة عالية الجودة للمدن والمواقع السياحية والثقافية والمشاريع والبنية التحتية والأنشطة الاقتصادية.

03 أوراق الحقائق المختصرة حول الملفات ذات الأولوية.

04 البيانات والإحصاءات الرسمية المحدثة، مع توضيح مصادرها وتاريخ تحديثها.



- 05 السير الذاتية والصور الرسمية للمتحدثين والمسؤولين والخبراء.
-
- 06 خلفيات تعريفية عن القطاعات والمؤسسات والمبادرات.
-
- 07 المواد المتعلقة بالاستثمار والسياحة والثقافة والتراث وإعادة الإعمار، وغيرها من الملفات ذات الأولوية.
-
- 08 الخرائط والرسوم البيانية والانفوجرافيك.
-
- 09 روابط مباشرة إلى الوثائق والتقارير والمصادر الرسمية الأصلية.
-
- 10 إجابات محدثة عن الأسئلة المتكررة لدى الإعلام والباحثين والمستثمرين.
-
- 11 مواد جاهزة للاستخدام في المناسبات الدولية، والزيارات والفعاليات والمؤتمرات.

منصة وطنية للمحتوى

يجب أن تعمل المنظومة كمنصة متكاملة، تساعد المستخدم على الوصول بسرعة إلى المادة التي يحتاج إليها، ويمكن أن يساعد استخدام الذكاء الاصطناعي في تحويل هذه المنظومة إلى بنية معرفية أكثر كفاءة، من خلال تصنيف الملفات تلقائيًا، واستخراج الكلمات المفتاحية، وربط المواد المتشابهة، وتسهيل البحث باللغات المختلفة، واقتراح المحتوى الأكثر صلة باحتياجات كل مستخدم.

ويمكن تنظيم المحتوى بحسب التالي:

الملف أو الموضوع: الاستثمار، السياحة، الثقافة، الاقتصاد، التعليم، إعادة الإعمار وغيرها.



الجمهور: الإعلام، المستثمرون، الباحثون، المؤسسات الدولية، السياح، مجتمعات الأعمال وغيرها.



الدولة أو المنطقة ذات الأولوية.



اللغة.



نوع المادة: صورة، فيديو، بيانات، تقرير، ورقة حقائق، خريطة، سيرة ذاتية.



تاريخ آخر تحديث للمحتوى.



الجهة المسؤولة عن اعتماد المعلومة وربطها به.



كما يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد في اكتشاف المواد القديمة أو المتكررة، والتنبيه إلى الحاجة لتحديث بعض البيانات، واقتراح روابط بين التقارير والصور والإحصاءات ذات الصلة، ويمكنه أيضاً إنشاء ملخصات أولية، أو نسخ بحثية مختصرة، مع بقاء الاعتماد النهائي للمعلومات والمحتوى لدى الجهة المختصة، وبذلك يستطيع الصحفي الذي يعد تقريراً عن السياحة، أو المستثمر الذي يبحث عن معلومات حول قطاع معين، الوصول إلى مواد محدثة ومتراصة، بدلاً من البحث بين مواقع وجهات مختلفة لا تخدم السردية الوطنية، أو الاعتماد على مصادر قديمة غير متوافقة مع الحالة السورية الجديدة.

ومن أهم وظائف هذه المنظومة ألا تكتفي بإنتاج المحتوى ثم ترجمته إلى لغات أخرى، فالمحتوى الموجه إلى الخارج يحتاج إلى توطيق ثقافي، يُراعي طريقة فهم الجمهور للمعلومات، والأولويات التي تؤثر في قراراته، والمصطلحات المألوفة لديه، والسياق الإعلامي والثقافي الذي ستظهر فيه تلك المواد.



ويعني ذلك، أن يبقى جوهر المعلومة والرسالة الوطنية ثابتًا، بينما تتغير طريقة تقديمها وفق الجمهور والدول المستهدفة.

فعلى سبيل المثال: يمكن أن تكون الحقيقة الأساسية حول فرصة استثمارية واحدة، لكن طريقة تقديمها للمستثمر السعودي أو الخليجي قد تركز على فرص الشراكات الإقليمية والقرب الجغرافي، والقطاعات ذات الاهتمام المشترك، فضلًا عن الروابط الأخوية والإسلامية والعلاقات التاريخية والإنسانية التي تجمع بين الشعبين، بينما قد يحتاج المستثمر الأوروبي إلى معلومات أكثر تفصيلًا حول الإطار التنظيمي والمخاطر، والحوكمة، وآليات الدخول إلى السوق.



وكذلك في السياحة، قد يختلف المحتوى الموجه إلى الجمهور العربي الذي يعرف سورية تاريخياً وثقافياً، عن المحتوى الموجه إلى جمهور أبعد جغرافياً، يحتاج أولاً إلى بناء معرفة أساسية عن سورية.

لذلك يجب أن يشمل التوطين الثقافي:

- اختيار المعلومات والأدلة الأكثر صلة بالجمهور المستهدف.
- تكييف اللغة والمصطلحات، لا ترجمتها حرفياً فقط.
- تكييف أسلوب الكتابة، وطول المحتوى، وطريقة عرضه.
- مراعاة الاختلافات الثقافية والإعلامية بين الدول.
- مراعاة الحساسيات السياسية، والثقافية، والتاريخية، ذات الصلة.
- استخدام الأمثلة والمراجع التي يفهمها الجمهور المحلي.
- تكييف المحتوى مع المنصة المستخدمة، سواء كانت وسيلة إعلام اقتصادية، أو منصة سياحية، أو مؤتمر أعمال، أو شبكة اجتماعية.
- اختيار الصور والمواد المرئية التي تخدم الرسالة بصورة مناسبة لكل جمهور.



وبذلك لا يصبح المحتوى الخارجي نسخة مترجمة من المحتوى المحلي، بل محتوى مبني على مرجعية وطنية، ومصمم ليكون مفهوماً وذا صلة في السياق الذي سيستخدم فيه، ويخدم المستهدفات الوطنية المختلفة.

محتوى متعدد اللغات وفق الأولويات

يجب أن تحدد اللغات التي تُنتج بها المواد بناءً على الأولويات الوطنية والجمهور المستهدف، لا وفق مبدأ الترجمة الحرفية.

وقد تشكل الإنجليزية اللغة الأساسية للمحتوى الدولي، مع تطوير مواد منتقاة بلغات أخرى، بحسب أهمية الدول والملفات، مثل المحتوى الموجه للاستثمار أو السياحة أو الإعلام أو المؤسسات الدولية، ومن المهم أن تخضع المواد الرئيسية لمراجعة لغوية ومهنية من أشخاص ناطقين باللغة ذاتها، يفهمون الثقافة والسياق المستهدف؛ لأن جودة الترجمة وحدها لا تضمن أن تكون الرسالة واضحة أو مقنعة.



حوكمة المحتوى والتحديث المستمر

تعتمد قيمة المنظومة على دقة المعلومات الموجودة فيها وحداثتها، لذلك من الضروري أن تكون هناك آلية واضحة تحدد المسؤول عن كل معلومة، أو مجموعة بيانات، والجهة التي تتولى تحديثها واعتمادها، وتاريخ آخر مراجعة لها، وموعد التحديث التالي بحسب طبيعة المحتوى.

كما يجب أن توضح هذه الآلية متى تُحذف المعلومات القديمة، أو تُنقل إلى الأرشيف، ومن يملك حقوق استخدام الصور والمواد المرئية، وما المواد المتاحة للاستخدام العام، وتلك التي تحتاج إلى إذن خاص، وما النسخة المعتمدة من كل مادة في كل لغة، ومن يراجع المحتوى الموطن ويعتمده، وكيف يتم التأكد من أن التكييف الثقافي واللغوي يحافظ على المعنى الأصلي للمعلومة، ولا يضيف معلومات غير موثقة.

وتزداد أهمية ذلك في مرحلة تتغير فيها السياسات والبيانات والمشاريع بسرعة، فالمعلومة الرسمية القديمة قد تضر بالمصداقية بقدر غياب المعلومة أساساً، لذلك ينبغي مراجعة المواد الأساسية بصورة دورية، مع إظهار تاريخ آخر تحديث، ومصدر المعلومة بوضوح، ويساعد ذلك المستخدم الخارجي على معرفة مدى حداثة المحتوى وموثوقيته، كما يضمن أن تعتمد وسائل الإعلام والباحثون والمستثمرون على معلومات دقيقة ومحدثة.



دعم الإعلام الدولي بصورة استباقية

يمكن أن تعمل المنظومة كأداة مباشرة للعلاقات الإعلامية، فعند صدور تطور مهم في ملف اقتصادي أو سياحي أو ثقافي، يمكن إعداد حزمة إعلامية متكاملة، تضم المعلومة أو البيان الأساسي، وورقة حقائق وبيانات محدثة، وصورًا جاهزة للاستخدام، وخلفية مختصرة عن الموضوع، واقتباسات معتمدة، ومعلومات عن المتحدث الرسمي أو الخبير المناسب، وروابط المصادر الأصلية، ونسخًا موطنًا ثقافيًا، بحسب اللغة أو الدولة أو الجمهور المستهدف.

وبذلك يحصل الصحفي على معظم العناصر التي يحتاج إليها لإعداد مادة دقيقة، كما ترتفع فرص استخدام المصادر السورية الأصلية، بدل الاعتماد على مواد ثانوية أو قديمة قد تضر بالصورة والسمعة العامة للدولة.



توثيق سورية كما هي اليوم

تكتسب هذه القدرة أهمية خاصة في السياق السوري؛ لأن جزءاً من الصورة الخارجية ما يزال يعتمد على مواد وصور وتغطيات ترتبط بمراحل سابقة، ولهذا يجب أن تؤدي المنظومة وظيفتها مستمرة في توثيق التحولات التي تشهدها سورية، وإتاحة صور حديثة وموثوقة عنها.

ويشمل ذلك إنتاج مواد حول:

المشروعات الاقتصادية والاستثمارية الجديدة.

المدن والمواقع التي استعادت نشاطها.

تطورات البنية التحتية والخدمات.

الحركة السياحية والثقافية.

الحياة اليومية والمجتمعات المحلية.

المبادرات والمشاريع الوطنية.

القطاعات والجهات التي تشهد تغيراً أو نمواً.

قصص الأفراد والمؤسسات التي تعكس جوانب من التحول الجاري.



المواقع التاريخية والثقافية والطبيعية، بما في ذلك مواقع سورية المدرجة على قائمة التراث العالمي لليونسكو، والمواقع المرشحة، أو ذات القيمة التراثية، التي يمكن إبرازها وفق حالتها الراهنة.



ومن المفترض التعامل مع مواقع اليونسكو بوصفها جزءاً من منظومة التوثيق الثقافي والسياحي، لا باعتبارها مادة ترويجية منفصلة، ويشمل ذلك توثيق حالتها الحالية، وتاريخها وقيمتها العالمية، ودرجة جاهزيتها للزيارة، وأي أعمال حماية أو ترميم أو إدارة تجري فيها، مع الاعتماد على معلومات دقيقة ومحدثة، والتنسيق مع الجهات الوطنية المختصة، والمرجعيات الدولية ذات الصلة.

كما يمكن إعداد مواد متعددة اللغات وموطنة ثقافياً بحسب الجمهور حول هذه المواقع، بحيث تُعرض قيمتها التاريخية والثقافية بطريقة مفهومة للزوار والباحثين ووسائل الإعلام، مع تجنب اختزالها في صور نمطية أو ضيقة، وتقديم معلومات غير موثقة عن وضعها الراهن.

ويصبح الهدف **سد الفجوة الإدراكية بين الواقع المتغير والمواد الموجودة خارجياً**، فإذا كانت الصور الأكثر سهولة في الوصول إلى سورية تعود إلى سنوات الحرب، فإن هذه الصور ستستمر في التأثير في الذاكرة البصرية حتى لو تغيرت بعض جوانب الواقع، وإتاحة مواد حديثة وموثقة لا تلغي الماضي، لكنها تضمن أن يكون الحاضر أيضاً جزءاً مما يراه العالم، ليطغى على الصورة الذهنية السابقة وما ارتبط معها من سلبية على مختلف الأصعدة.



تصميم المحتوى بحسب الجمهور والاستخدام

يحتاج الصحفي إلى مادة مختلفة عن المستثمر، والباحث يحتاج إلى مستوى من التفصيل يختلف عن السائح، كما تختلف المواد المطلوبة لوسيلة إعلام تلفزيونية عن تلك التي يحتاج إليها مؤتمر استثماري أو منصة رقمية.

ولذلك يمكن تطوير حزم من المحتوى بحسب الجمهور والهدف، حتى تصبح المنظومة أداة تواصل استراتيجي تخدم المستهدفات الوطنية، مثل:



حزمة إعلامية للصحفيين
الدوليين.



حزمة معلومات للمستثمرين.



حزمة تعريفية للسياح.



حزمة للباحثين ومراكز الدراسات.



مواد للمؤتمرات والوفود
الدولية.



حزم مرتبطة بأحداث أو ملفات
محددة.

التكامل مع الرصد والرسائل والتمثيل الخارجي

يجب أن ترتبط هذه المنظومة مباشرة ببقية القدرات المؤسسية، فإذا كشف الرصد عن سؤال يتكرر لدى الإعلام، ينبغي إعداد مادة واضحة تجيب عنه، وإذا ظهر أن جمهوراً معيناً لا يفهم موضوعاً أو مفهوماً بالطريقة المقصودة، تراجع طريقة توطين المحتوى الموجه إليه، وإذا احتاج أحد المتحدثين إلى أرقام أو خلفيات متكررة، تُضاف إلى مواد الإحاطة والبنك المعرفي.

كما يمكن للرصد أن يكشف ما إذا كانت وسائل الإعلام تستخدم الصور والبيانات والمصادر التي توفرها المنظومة، وما المواد التي يتم استخدامها بشكل متكرر، وأي الجماهير تحتاج إلى محتوى مختلف.



التمثيل الخارجي



الرسائل



الرصد



06

العلاقات الاستراتيجية
والمستمرة مع الإعلام
الدولي

تكتمل القدرات السابقة بوجود شبكة علاقات مهنية ومستدامة مع وسائل الإعلام والصحفيين والمؤسسات المؤثرة خارج سورية، فالعلاقة مع الإعلام الدولي لا تعني أن تبدأ عند وقوع أزمة إعلامية، أو زيارة رسمية، أو صدور إعلان مهم، ثم تتوقف بانتهاء المناسبة، فبناء الثقة مع الصحفيين يحتاج إلى حضور منتظم واستجابة مهنية، وإتاحة المعلومات والمصادر والخبراء على مدار العام.

ولهذا تحتاج منظومة الاتصال الخارجي إلى برنامج مؤسسي للعلاقات الإعلامية الدولية، يحدد وسائل الإعلام والصحفيين والمحررين والمراسلين الأكثر تأثيراً في الدول، والملفات ذات الأولوية، ويبني معهم علاقات مهنية طويلة المدى، تقوم على المصداقية وسهولة الوصول إلى المعلومات وسرعة الاستجابة.

والهدف أن تصبح الجهات السورية مصدراً معروفاً وموثوقاً، وسهل الوصول إليه عندما يبحث الصحفي عن معلومة أو تفسير أو خبر يتعلق بسورية.



بناء خارطة للإعلام الدولي المؤثر

تختلف وسائل الإعلام في أهميتها، وكذلك الجهات المؤثرة بحسب الجمهور والموضوع، لذلك يجب أن تبدأ المنظومة بخارطة واضحة للإعلام ذي الأولوية، تشمل وسائل الإعلام الدولية الكبرى، والمؤسسات الإقليمية، والصحف الاقتصادية والثقافية والمتخصصة، ووكالات الأنباء، والمنصات الرقمية، والبودكاست، إضافة إلى الصحفيين والمحررين والكتاب والمراسلين الذين يتابعون الملفات المرتبطة بسورية.



وتُصنف هذه الخارطة بحسب عدة عوامل، من بينها

01 طبيعة الجمهور الذي تصل إليه الوسيلة.

02 الدولة أو المنطقة ذات الأولوية.

03 مستوى تأثيرها ومصداقيتها.

04 الموضوعات التي تغطيها.

05 مستوى العلاقة الحالية معهم.

06 الصحفيون والمحرون المسؤولون عن الملفات ذات الصلة.

07 الموضوعات السورية التي قد تكون ذات اهتمام بالنسبة إليهم.

ويمكن إعطاء أولوية خاصة للدول الأكثر أهمية لسورية، سياسيًا واقتصاديًا وسياحيًا، بما في ذلك دول الخليج والسعودية بصورة خاصة، إلى جانب وسائل الإعلام والمؤسسات المؤثرة في أوروبا وأميركا وآسيا، وغيرها بحسب الأولويات الوطنية، وخدمتها لتحقيق المستهدفات الوطنية للدولة السورية.

بهذه الطريقة تنتقل إدارة العلاقات الإعلامية من قوائم اتصال عامة إلى خريطة علاقات مرتبطة بالأهداف وال جماهير والملفات ذات الأولوية.



بناء العلاقة قبل الحاجة إليها

من المبادئ الأساسية في العلاقات العامة: أن العلاقات الإعلامية الأكثر فاعلية هي التي تُبنى قبل الحاجة إلى استخدامها، فإذا كان أول تواصل مع الصحفي يحدث عند الحاجة إلى تصحيح خبر أو إدارة أزمة، فإن مساحة الثقة والتفاهم تكون محدودة، أما التواصل المستمر فيتيح للصحفي أن يعرف المصادر السورية، ويعرف المصادر التي يستطيع الحصول على المعلومة منها، ومن يمكنه التواصل معه عند الحاجة.

ويمكن أن يشمل هذا التواصل:

- لقاءات لفهم ملفات معقدة.
- إحاطات دورية حول التطورات المهمة.
- إرسال البيانات والمعلومات التي تتوافق فعلاً مع مجالات اهتمام أولئك الصحفيين.
- تعريف الصحفيين بالخبراء والمتخصصين السوريين.
- إتاحة فرص لإجراء مقابلات مع المسؤولين والخبراء.
- الاستجابة السريعة لطلبات المعلومات والتحقق.
- التواصل المنتظم مع المحررين والمراسلين في الدول ذات الأولوية.

ولا يعني التواصل المستمر إرسال أكبر عدد ممكن من البيانات الصحفية، بل معرفة ما يحتاج إليه الصحفي، وتقديم المعلومة المناسبة له في الوقت المناسب.

الانتقال من توزيع الأخبار، إلى إدارة العلاقات مع الإعلام الدولي وفق احتياجات تحريرية مختلفة، والصحفي الذي يغطي الاستثمار يحتاج إلى معلومات ومصادر تختلف عما يحتاج إليه مراسل سياسي أو صحفي متخصص في السياحة أو الثقافة.

ولهذا تتطلب العلاقات الإعلامية الجيدة فهمًا لكل وسيلة، ولكل صحفي: ما الموضوعات التي يتابعها؟ وما نوع القصص التي يكتبها؟ وما الجمهور الذي يخاطبه؟ وما المعلومات أو المصادر التي يمكن أن تكون ذات قيمة بالنسبة له؟

وتتيح هذه المعرفة الانتقال من إرسال الرسالة نفسها إلى الجميع، إلى بناء تواصل أكثر دقة، يربط كل موضوع بالصحفي والوسيلة والجمهور الأكثر صلة به، لتعزيز الأثر الذي تريد الدولة تحقيقه في الرأي العام، وتطوير السمعة وتحسينها.



إتاحة الوصول إلى المصادر السورية الموثوقة

إحدى أهم وظائف العلاقات الإعلامية الدولية هي زيادة قدرة الصحفي على الوصول إلى مصادر سورية موثوقة، فعندما يبحث صحفي دولي في موضوع يتعلق بالاقتصاد أو الاستثمار أو الثقافة أو السياحة أو إعادة الإعمار، ينبغي أن يكون قادراً على الوصول بسرعة إلى الشخص المختص والمعلومة المحدثة.

وهنا تتكامل العلاقات الإعلامية مع القدرات السابقة في هذه المنظومة:



شبكة المتحدثين والخبراء:
توفر الشخص المناسب.



منظومة المحتوى: توفر
البيانات والصور والخلفيات.



إطار الرسائل: يوفر المرجعية
التي تضمن دقة واتساق
المعلومات.



منظومة الرصد: توضح
القضايا والأسئلة التي تشغل
الإعلام.

وبذلك تصبح العلاقة مع الصحفي بوابة تمكنه من الوصول إلى مصادر ومعلومات تساعد على فهم الملف وإعداد تغطيته بصورة أفضل.

برنامج للزيارات الإعلامية الدولية

يمكن أن تتضمن منظومة العلاقات الإعلامية برامج منظمة لزيارات الصحفيين والمراسلين الدوليين إلى سورية، خصوصاً في الموضوعات التي تكون فيها رؤية الواقع مباشرة أكثر قيمة من وصفه من الخارج.

ويمكن أن تُبنى هذه الزيارات حول ملفات محددة، مثل التراث والثقافة والسياحة والتعافي الاقتصادي والمشروعات والاستثمارات والمدن والمناطق التي تشهد تغيراً وإعادة تأهيل للمواقع الأثرية، ومن المفترض أن تتيح الزيارات للصحفيين الوصول إلى مصادر متنوعة، ومواقع ذات صلة بالموضوع، مع توفير المعلومات اللازمة لهم، ومع احترام استقلاليتهم المهنية، وعدم ربط المشاركة بتغطية إيجابية أو نتيجة تحريرية مسبقة.



بناء العلاقات مع المؤسسات الإعلامية

إن العلاقات مع الصحفيين مهمة، لكن حركة الصحفيين بين المؤسسات والمناصب تعني أن الاعتماد على العلاقات الشخصية وحدها لا يكفي؛ لذلك يجب أن تمتد العلاقات إلى المؤسسات الإعلامية، وإلى المحررين المسؤولين عن التخطيط والتكليف، وفرق الأخبار الدولية، والمكاتب الإقليمية، ووكالات الأنباء، والجهات المسؤولة عن البرامج، والبودكاست، والمنصات الرقمية.

ويساعد ذلك على بناء حضور مؤسسي مستمر لسورية داخل البيئة الإعلامية الدولية، بدلاً من ارتباط العلاقة بعدد محدود من الصحفيين أو المراسلين.



العلاقات الإعلامية خلال الأزمات

تظهر قيمة العلاقات التي بُنيت مسبقًا بصورة أكبر عند وقوع الأزمات الإعلامية، فعندما يعرف الصحفي الجهة المسؤولة، ويثق بأنها توفر معلومات دقيقة، ويملك قناة اتصال مباشرة معها، يصبح من السهل إيصال الحقائق والتحديثات، وتصحيح المعلومات غير الدقيقة، في بيئة سريعة التغير، وفي المقابل، يكون من الأصعب بناء هذه الثقة للمرة الأولى أثناء الأزمة نفسها.

لذلك يجب أن ترتبط شبكة العلاقات الإعلامية بمنظومة الجاهزية للأزمات، مع تحديد الصحفيين ووسائل الإعلام ذات الأولوية، وقنوات التواصل معهم، والمتحدثين الرسميين، وآليات التحديث المستمر، عند وقوع حدث يتطلب استجابة إعلامية واسعة.



قياس قوة العلاقات الإعلامية

يُقاس نجاح العلاقات الإعلامية بمدى قدرة الجهات السورية على بناء علاقات مستمرة تجعلها مصدرًا موثوقًا يلجأ إليه الإعلام عند تناول الملفات المرتبطة بسورية.

ويمكن متابعة ذلك من خلال مؤشرات عدة، مثل:

زيادة حضور المسؤولين والخبراء السوريين كمصادر في التغطية الدولية.



تكرار عودة الصحفيين والمؤسسات الإعلامية إلى المصادر السورية للحصول على معلومات أو تعليقات وإفادات.



تنوع وسائل الإعلام والدول والجمهوريات التي تصل إليها المصادر والمعلومات السورية.



ارتفاع طلبات المقابلات والمعلومات والتعليقات الواردة من وسائل الإعلام ذات الأولوية.



كما يفترض مراجعة خريطة العلاقات بصورة دورية، لمعرفة: أين توجد علاقات قوية وأين توجد الفجوات؟ وما هي الدول أو المؤسسات الإعلامية التي تحتاج إلى بناء حضور أكبر معها؟



08

من الإطار إلى التنفيذ: مسار مقترح لبناء القدرات



لا تتطلب القدرات المقترحة في هذه الدراسة إنشاء جهة مستقلة جديدة؛ إذ يمكن للحكومة تنظيم هذه القدرات بالطريقة التي تراها مناسبة، سواء من خلال تطوير الجهات القائمة، أو إنشاء وحدة متخصصة، أو توزيع المهام بين عدة جهات ضمن إطار حوكمة مشترك، أو دمجها في برنامج "السمة الوطنية" إذا كان نطاق المشروع يتقاطع مع هذه القدرات.

وفي المرحلة الأولى لا تتمثل الأولوية في تحديد الشكل التنظيمي، بل في تحديد أربعة أمور أساسية:



02

الوظائف التي تحتاج الدولة إلى تنفيذها



01

الجهات المسؤولة عن كل وظيفة



04

آليات التنسيق بينها



03

الموارد البشرية والتقنية اللازمة لتشغيلها



ويمكن الانتقال من الإطار المقترح في هذه الدراسة إلى التنفيذ على مراحل

■ المرحلة الأولى: التشخيص والتصميم

مراجعة الوضع الحالي للاتصال الخارجي وإدارة السمعة، وتحديد الجهات المعنية داخل الدولة، والأدوار والقدرات الموجودة، وتحديد الفجوات والتدخلات بينها، ثم تصميم النموذج المستهدف للحكومة وآلية العمل.

■ المرحلة الثانية: بناء الأدوات والقدرات

تطوير الأدوات اللازمة التي تحتاج إليها المنظومة الاتصالية، بما يشمل قاعدة الأدلة وخط الأساس، ووضع إطار للرسائل ومواءمتها مع الجماهير ذات الأولوية، وإنشاء منظومة للرصد والتحليل، وتشكيل شبكة من المتحدثين والخبراء، وتطوير منصة لإدارة المحتوى، ووضع آليات للعلاقات الإعلامية الدولية وقياس الأداء.

■ المرحلة الثالثة: التشغيل التجريبي

اختبار النموذج بصورة تجريبية على عدد محدود من الملفات والجماهير والدول ذات الأولوية، ثم قياس فاعلية التنسيق والرسائل والرصد والعلاقات الإعلامية، وإجراء التحسينات قبل التوسع في التطبيق.



■ المرحلة الرابعة: نقل المعرفة والتشغيل المؤسسي

01 تشمل هذه المرحلة تطوير الإجراءات والأدلة التشغيلية، وتدريب الفرق الوطنية، ووضع مؤشرات واضحة لقياس الأداء وتحديد آليات منتظمة للمراجعة والتطوير، لضمان استمرار هذه القدرات وتحويلها إلى جزء ثابت من العمل المؤسسي للدولة بدلاً من أن تبقى مبادرة مؤقتة.

02 وتتطلب هذه المراحل خبرات متنوعة تشمل: التواصل الاستراتيجي، والعلاقات العامة الدولية، وإدارة السمعة، وبناء القدرات المؤسسية، والبحث وقياس النتائج، إضافة إلى توطين المحتوى والرسائل بما يتناسب مع الثقافة المحلية.

03 وقد أعدت هذه الدراسة بوصفها مبادرة استشارية، تهدف إلى فتح النقاش وتقديم إطار عملي يمكن تطويره بالتعاون مع الجهات الوطنية المختصة، ويمكن في حال وجود اهتمام من الجهات المعنية، تطوير هذا الإطار ليشمل تشخيصاً مؤسسياً أكثر تفصيلاً، ونموذجاً عملياً للتشغيل، وخارطة طريق واضحة للتنفيذ، بما ينسجم مع مشروع "السمة الوطنية" وأي برامج حكومية ذات صلة.



09

المراجع والمصادر



المراجع والمصادر

أولاً: المؤشرات والتقارير الدولية

Brand Finance. [Global Soft Power Index 2026](#). London: Brand Finance, 2026. —

Brand Finance. [Global Soft Power Index 2025](#). London: Brand Finance, 2025. —

Brand Finance. [Global Soft Power Index 2024](#). London: Brand Finance, 2024. —

Brand Finance. [Understanding the Global Soft Power Index 2025](#). Brand Finance, 2025. —

Brand Finance. [Global Soft Power Summit 2026 - Global Soft Power Index Methodology and Results](#). 2026. —

Institute for Economics & Peace. [Global Peace Index 2026: Measuring Peace in a Complex World. Sydney](#): Institute for Economics & Peace, June 2026. —

Institute for Economics & Peace. [Global Peace Index 2017. Sydney](#): Institute for Economics & Peace, 2017. —

World Bank. [Worldwide Governance Indicators \(WGI\): Governance Estimates and Source Data, 1996-2024](#). Washington, D.C.: World Bank Group. —

Reporters Without Borders (RSF). [2026 World Press Freedom Index. Paris](#): Reporters Without Borders, 2026. —

Anholt & Co. [Nation Brands Index \(NBI\): Methodology and Research Framework](#). —

Ipsos. [Nation Brands Index 2023: Japan Takes the Lead for the First Time in NBI History](#). 2023. —

Scottish Government. [The Anholt Nation Brands Index: 2024 Report for Scotland](#). Edinburgh: Scottish Government, 2025.

Scottish Government. [The Anholt Nation Brands Index: 2024 Methodology Report](#). Edinburgh: Scottish Government, 2025.

The Executive Office, Northern Ireland / NISRA. [The Anholt Ipsos Nation Brands Index: 2020 Report for Northern Ireland](#). 25 February 2021.

ثانيًا: الاقتصاد والسياحة وإعادة الإعمار

World Bank. [Syria's Post-Conflict Reconstruction Costs Estimated at \\$216 Billion](#). Washington, D.C., 21 October 2025.

World Bank / UN Tourism. [International Tourism, Number of Arrivals - Syrian Arab Republic](#). World Development Indicators.

World Bank / UN Tourism. [International Tourism, Receipts \(Current US\\$\) - Syrian Arab Republic](#). World Development Indicators.

وزارة السياحة السورية / الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا). [بيانات الحركة السياحية في النصف الأول من عام 2026](#)، يوليو 2026.

الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا). [بيانات السياحة الوافدة وأسواق الزوار الأجانب إلى سورية، 2026](#).

DP World. [DP World to Develop Syria's Tartus Port under Landmark 30-Year Deal](#). 2025.

الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا). [بيانات أعمال إعادة تأهيل طريق M45 الدولي، 2026](#).

ثالثًا: السكان واللاجئون والبالية السورية ورأس المال البشري

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). [Global Trends 2025](#). Geneva: UNHCR, 2026.

UNHCR. [Syria Operational Update - March 2026](#). April 2026.

UNHCR. [عودة اللاجئين السوريين إلى سورية منذ ديسمبر 2024 وحتى نهاية مايو 2026](#).

UNHCR. [عودة اللاجئين السوريين إلى سورية حتى 6 أغسطس 2026](#).

Federal Statistical Office of Germany (Destatis). [السكان الأجانب بحسب الجنسية وبلد الميلاد في ألمانيا](#). 2026.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). [International Migration Outlook 2025](#) - Sweden. Paris: OECD, 2025.

United Nations Development Programme (UNDP Syria). [Syria's Private Sector: Strategic Opportunities for Economic Renewal](#). 2026.

International Organization for Migration (IOM). [Mapping the Syrian Diaspora in Germany and the Netherlands](#). IOM Netherlands.

رابعًا: التراث والثقافة

UNESCO World Heritage Centre. [Syrian Arab Republic - Properties Inscribed on the World Heritage List](#).

UNESCO World Heritage Centre. [World Heritage Committee Places Syria's Six World Heritage Sites on the List of World Heritage in Danger](#). 2013.

UNESCO World Heritage Centre. [Ancient City of Damascus. World Heritage List](#).

خامساً: المصادر الحكومية والرسمية السورية

- وزارة الإعلام السورية / الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا). [الإعلان عن التحضير لمشروع "السمة الوطنية" لتعزيز الصورة الذهنية لسورية](#)، مايو 2026.
- وزارة المالية السورية. [موازنة المواطن لعام 2026](#). وتتضمن مستهدفات وزارة الإعلام المتعلقة بإنشاء مركز للتواصل الحكومي.
- وزارة الإعلام السورية / الوكالة العربية السورية للأنباء (سانا). [الإعلان عن إنجاز مشروع قانون الإعلام الجديد](#)، سبتمبر 2026.
- وزارة الإعلام السورية ومديريات الإعلام في المحافظات. [الجلسات التشاورية الخاصة بمشروع قانون الإعلام الجديد](#)، يوليو 2026.

سادساً: التجارب والمراجع الإقليمية والدولية

المملكة العربية السعودية

- وكالة الأنباء السعودية (واس). [الإعلان عن إطلاق مركز التواصل الحكومي في وزارة الإعلام](#)، 28 يناير 2018.
- وزارة الإعلام السعودية. [التقرير السنوي لوزارة الإعلام 2024](#). ويتضمن اختصاصات مركز التواصل الحكومي في التخطيط الإعلامي والحملات وقياس الأثر وتقارير الأداء.
- وزارة الإعلام السعودية - مركز التواصل الحكومي. [المصادر الرسمية المتعلقة بالبرنامج الإعلامي الموحد GRID ودوره في تنسيق الأداء الإعلامي بين الجهات الحكومية](#).
- وزارة الإعلام السعودية - مركز التواصل الحكومي. [بيانات توسع منصة GRID وخدمتها لأكثر من 270 جهة حكومية](#)، 2025.
- رؤية السعودية 2030. [الوثائق والبرامج الرسمية](#) ذات الصلة بالسياحة والثقافة والتراث والترفيه والرياضة والحضور الدولي للمملكة.

دولة الإمارات العربية المتحدة

- المكتب الإعلامي لحكومة دولة الإمارات. [اعتماد الإطار العام للاستراتيجية الإعلامية لدولة الإمارات العربية المتحدة](#)، يناير 2021.
- المجلس التنفيذي لإمارة دبي. [قرار المجلس التنفيذي رقم \(47\) لسنة 2025](#) باعتماد دليل الاتصال الحكومي لحكومة دبي.
- المجلس التنفيذي لإمارة دبي. [دليل الاتصال الحكومي لحكومة دبي](#) 2025.
- المكتب الإعلامي لحكومة دبي / مجلس دبي للإعلام.
- [Ahmed bin Mohammed Issues Decision Establishing the Dubai Media Narrative Committee](#). 3 August 2026.

الاتحاد الأوروبي

- Council of the European Union. [Syria: EU Adopts Legal Acts to Lift Economic Sanctions, Enacting Recent Political Agreement](#). 28 May 2025.
- Council of the European Union. [Syria: Council Restores Full Application of EU-Syria Cooperation Agreement](#). 11 May 2026.



للاستشارات الإدارية والتواصل الاستراتيجي
Management Consulting & Strategic Communications

شكراً لكم

Thank You

أعدّ هذه الدراسة فريق الدراسات والأبحاث في شركة JWC
للاستشارات الإدارية والتواصل الاستراتيجي