

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مطبوعة خاصة بمقياس :

إستراتيجيات الأتصال

دروس موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر علم الاجتماع الاتصال

إعداد : الدكتورة: دحمان نوال

السنة الجامعة : 2022/2021

الفصل الاول: الاتصال

المبحث الاول : ماهية الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال

المطلب الثاني: أهداف الاتصال:

المطلب الثالث: عناصر عمليات الاتصالية :

المطلب الرابع:أنواع الاتصالات:

المطلب الخامس: أهداف الاتصال

المبحث الثاني: وسائل الاتصال

المطلب الاول: الوسائل المكتوبة:

المطلب الثاني: الوسائل الشفهية

المطلب الثالث: الوسائل غير اللفظية:

المبحث الثالث: معوقات الاتصال

المطلب الاول: الترشيح :

المطلب الثاني :ادراك المتلقى

المطلب الثالث: العواطف

المطلب الرابع:مدلول الكلمة:

الخلاصة

الفصل الثاني : الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول : الاستراتيجية

المطلب الاول:تعريف الاستراتيجية

المطلب الثاني :تطور مفهوم الاستراتيجية

المطلب الثالث : أقسام الإستراتيجية

المطلب الرابع : شروط الاستراتيجية

المطلب الخامس : بعض حدود الاستراتيجية

المبحث الثاني : التخطيط الاستراتيجي

المطلب الاول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الثاني : خصائص.التخطيط الاستراتيجي

المطلب الثالث :. وأهمية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الرابع عناصر التخطيط الاستراتيجي

المطلب الخامس :. خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي

المطلب سادس: مستويات التخطيط الاستراتيجي

المطلب السابع: معوقات التخطيط الاستراتيجي.

الفصل الثالث :استراتيجية الاتصال

تمهيد:

مبحث الأول: المفهوم إستراتيجية الاتصال

المطلب الاول: تعريف استراتيجية الاتصال

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

المطلب الثالث :مميزات الإستراتيجية الاتصالي:

المطلب الرابع: مبادئ الإستراتيجية الاتالية

المطلب الخامس: أهداف استراتيجية الاتصال

المبحث الثاني: الأقسام الكبرى لإستراتيجية الاتصال:

- المطلب الاول :تحديد الأهداف :

المطلب الثاني : دراسة المحيط الإجتماعي والثقافي للمؤسسة :

المطلب الثالث : تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل :

المطلب الرابع : إختيار الحوامل والوسطاء :

المطلب الخامس :عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال :

المطلب السادس :تقييم إستراتيجية الاتصال:

المبحث الثالث:بعض العناصر الواجب إعتبارها في إعداد إستراتيجية الإتصال :

المطلب الاول :معوقات عملية الإتصال :

المطلب الثاني :الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال في المؤسسة

المطلب الثالث : المعوقات النفسية والإجتماعية للاتصال

المطلب الرابع :الخصائص الإتصال الجيد :

المطلب الخامس :دور المدير الفعال في تحسين الإتصالات

لمقدمة:

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها عصب حياة الإنسان الذي لا يكف عنها رغبة في التواصل مع الآخرين كي يشبع رغباته وأحيانا فضوله في التعرف عليهم وعلى ما يدور في أذهانهم وما يحملونه من توجهات وآراء، وفي نفس الوقت ينقل و إليهم ما لديه من أفكار ومعتقدات ، وطبقا لهذا فإن الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات وتأثير ذلك على سلوك وأنماط البشر واتجاهاتهم ، والمنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الإدارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة. وكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفاءا كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته وقدرته على تحقيق أهدافه.وبمأن الاتصال ليس مجرد جزء من الإدارة العامة أو منظمة؛ بل هو جزء حيوي من التنظيم. وذلك عن طريق التخطيط للعملية الاتصالية من أجل وضع استراتيجية اتصالية عامة للمنظمة.

لهذا جاءت هذه المطبوعة الموجهة لطلبة علم الاجتماع السنة الاولى ماستر اتصال في مقياس استراتيجيات الاتصال .حيث قسمنا الى ثلاث فصول .

الفصل الاول وتناول الاتصال وتكلم عن ماهية الاتصال وسائل الاتصال و معوقات الاتصال.

الفصل الثاني وتناول الإستراتيجية وتكلمنا فيه ماهية الإستراتيجية ثم التخطيط
الاستراتيجي.

أم الفصل الثالث و الأخير فقد تناول إستراتيجية الاتصال وتكلمنا فيه عن مفهوم
استراتيجية الاتصال و الاقسام الكبرى لاستراتيجية الاتصال .

الفصل الاول: الاتصال

المبحث الاول : ماهية الاتصال

تمهيد:

يعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من أفراد ومجموعات، إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني، وعن طريق +أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا، حضاريا.....إلخ).

إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال، فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لأن المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو المشكلة بشكل سليم، كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل، لكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.¹

المطلب الأول: تعريف الاتصال

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة(معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج.م.ع. 2000 ص. 25

لقد انصب اهتمام الكثير من المتخصصين في العلوم الإنسانية بما فيها علوم الإعلام والاتصال، علم الاجتماع التنظيم والإدارة... بالتركيز على فحوى الاتصال حيث نتج عن ذلك العديد من التعاريف التي كانت تركز أحيانا على كونه نشاطا إنسانيا، ليشمل في أحيان أخرى جميع المجالات كالإعلام والعلاقات العامة والإعلان ...

الاتصال لغة:

وحسب ما جاء لغويا حول مفهوم كلمة اتصال المشتقة من المصدر "وصل" الذي يعني الصلة وهي الربط بين طرفين أو أكثر من جهة، ومن الجهة الثانية فهي تعني البلوغ أي الوصول إلى غاية أو هدف ما.

والاتصال لغة أيضا يشير إلى كونه يحمل معنى الاشتراك كما ورد في الكلمة اللاتينية Communis ، فلما نتصل أو نتواصل فإننا نحاول أن نؤسس اشتراكا مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، اشتراكا في المعلومات، الأفكار، الاتجاهات... ويعكس فعل الاتصال تبادل أو نقل شيء ما أو رسالة معينة بين أطراف الاتصال، وهو مجال لإنشاء علاقة مع الطرف المتصل به¹

وحسب نفس المصدر، فإن الاتصال يطلق كذلك على جملة الأدوات الناقلة للكلام والأفكار بين الأفراد، كالبريد والبرق والإذاعة المسموعة والإذاعة المرئية.

¹ - Dictionnaire: le petit Larousse multimedia2009.

نلاحظ من خلال جملة التعاريف اللغوية السابقة للاتصال أنها تركز على ثلاث عناصر من عناصر العملية الاتصالية ألا وهي:

1. الطرف المتصل.
2. الطرف المستقبل.
3. وأخيرا الرسالة التي تعتبر فحوى الاتصال.

والإتصال يمكن أن يكون جملة الوسائل التي تنتقل عبرها الرسائل، أو جملة الوسائل التي يختارها المرسل أو مصدر الرسالة لإرسال رسائله.

-الاتصال اصطلاحا:

أما اصطلاحا فيعرف الإتصال على أنه "عملية نقل فكرة أو مهارة أو حكمة من فرد لآخر، إذ يعتبر عملية يتم بواسطتها انتقال المعرفة بين الأفراد، والتي تؤدي إلى التفاهم فيما بينهم".

وهذا التعريف لا يختلف عما جاء لغويا حول الإتصال كونه فضاء للاشتراك في الأفكار والمهارات...الخ، وهذا ما سنلاحظه في التعريف اللاحق. ولقد جاء في --
- تعريف غريب عبد السميع غريب¹، أن الإتصال ما هو إلا عملية اجتماعية، يتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء بين طرفين أو أكثر، بطريقة مباشرة أو

¹ -غريب عبد السميع غريب: الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة،

غير مباشرة، وباستخدام أداة أو أكثر من أداة بغرض أن تصبح الخبرة مشتركة بين أطراف العملية الاتصالية. من جهة أخرى، فالاتصال هو علاقة مقامة بين متعاملين عن طريق وسيلة تسمح بنقل وتبادل¹ معلومات رمزية بين المتراسلين .
-أما "إدغار مورين " فيرى بأن الاتصال ما هو إلا عبارة عن: "علاقة تنظيمية تتم من خلال نقل وتبادل الإشارات"² . "

تبين من خلال التعريفين السابقين أنهما يركزان على فكرة أن الاتصال يجري بين الافراد الذين تربطهم علاقة ما مثل علاقة عمل أو علاقة صداقة...الخ.
وهذا ما يؤكد محمود عودة الذي يرى بان الاتصال هو "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقة المتضمنة فيه"³

ومن جهته يعرفه محمد فتحي على أنه "تبادل الحقائق والأفكار والآراء والانفعالات، ويتطلب ذلك تقديم البيانات واستقبالها، مما ينتج عنه التفاهم بين الأشخاص الذين يتم بينهم الاتصال".

¹ -ميلود سفاري وآخرون: البحث في الاتصال -عناصر من هجية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2004، ص79

² - نفس المرجع، الصفحة.76.

³ محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، 1988، ص5.

وأنة من جهة أخرى "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات".

كما يعرف كذلك على انه نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات

-كما يعرفه خبراء العلاقات العامة: "الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منهما وجهات نظر الآخر، فيعمل على تحقيق رغباته، تجمعهما في ذلك الصالح المشترك".¹

-تعني عملية الاتصال "إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التغيير المطلوب في سلوك الآخرين، ولذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل وأحد ومستقبل واحد، فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل، ثم رد إلى المرسل المعرفة بما أحدثته من أثر في المستقبل" كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل، التبويب، التخزين، الاسترجاع، الاستخدام).

¹ محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، 1998 القاهرة، ص 225.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال:

إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضا عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:¹

- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

من خلال استعراض هذه الأهداف، نلاحظ أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند

¹ محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض- ص 43

اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين، والذين يهتم التعرف عليها، وباختصار فإن حاجة الإدارة للاتصال، تظهر من خلال إحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها.

المطلب الثالث: عناصر عمليات الاتصال :

إن عملية الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين (two way process)، بمعنى أن كل فرد في عملية الاتصال هو مرسل ومستقبل للمعلومات والأفكار التي تتضمنها هذه العملية، وحتى تتم عملية الاتصال يجب توافر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي:

المصدر أو (مرسل الرسالة)، الرسالة نفسها، مستقبل الرسالة.

هذه العناصر الثلاثة تمثل عملية الاتصال بمعناها البسيط، ولكن من ناحية عملية، فإن عملية الاتصال أكثر تعقيدا، وتحتوي على أكثر من متغير يؤثر على عملية الاتصال، و يمكن تبين الإطار العام لعملية الاتصال بعناصره المختلفة وهي:

1 - المصدر (source): يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والتقرير، والقدرة على التأثير. إلخ.

وقد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، وأن محتويات الرسالة غالباً ما تفسر بالنسبة لمصدرها وهناك أكثر من طريقة لتطوير الثقة في مصدر عملية الاتصال كاختيار واسطة نقل للاتصال ذات مكانة عالية ومرموقة فمثلاً المجالات العلمية أفضل وسيلة للتأكد من مكانة المعلومات المنشورة ودرجة الثقة بها، وكذلك تزيد درجة الثقة بالمصدر عندما تكون له سلطة رسمية فوق المستلم.

2 - الترميز (Encoding): تتضمن هذه العملية وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم، ويتم ذلك عن طريق استعمال اللغة أو الرموز الرياضية أو أي تعابير يتم الاتفاق عليها، تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

3 - الرسالة (Message): وهي موضوع الاتصال وتتضمن مضمون الأفكار

والآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.¹

4 - وسيلة الاتصال (the Channel): وتتضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء

كانت سمعية أو كتابية أو مرئية، أو حسية أو جميعها معاً، واختيار الوسيلة الملائمة

يسهل عملية فهم الرسالة، فمثلاً المدير الذي يريد التأكد من أن الرسالة ستحفظ من

قبل المرؤوسين، يقوم بإرسال مذكرة مكتوبة لتدعيم تعليماته الشفوية التي أصدرها

¹ المرجع السابق ص 119

مسبقا، واختيار الوسيلة، يعتمد على طبيعة عملية الاتصال وطبيعة الأفراد، وموضوع عملية الاتصال، والعلاقات بينهم، وسرعة وسيلة الاتصال وتكلفتها.

5 - مستلم الرسالة: إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، وأهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة، فمثلا مذكرة الشركة التي تشير إلى زيادة متوقعة في الأجور هذا العام ربما لا تصدق إذا لم تحدث زيادات في العام السابق.

6 - تحليل رموز الرسالة وفهمها (Decoding): إن استلام الرسالة يتطلب من المستلم فك رموزها لتعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد تؤدي عملية تحليل الرموز الرسالة إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل مستلميها، عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة عن المعنى المقصود بها، وكلما كان هناك تجانس وتمائل في المركز والخلفية الفكرية والحضرية للمرسل والمستلم وكان اتفاق على معاني الرموز، كلما كان هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود بالرسالة، من قبل الطرفين.

7 - التغذية العكسية (back Feed): إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل (Receiver)، فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد

تمّ فهمها بالشكل الصحيح، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، وسرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الفعل لحملة إعلانية ربما لا تحدث إلا بعد فترة طويلة، وعملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا، كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

8 - التشويش (Anthropy): تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل

متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل، أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة، فمثلا: صوت الآلات يؤثر تأثيرا سيئا على المحادثة التي تتم بين عاملين على نفس الآلة، وقد يحدث غموض وعدم فهم نتيجة استعمال الكلمات أو الرموز غير واضحة، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات والمسافة والوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم والاتجاهات والميول، والعوامل الحضارية بين المرسل والمستلم.

وعملية التغذية العكسية في نموذج الاتصال تبين مدى تأثير التشويش على فعالية عملية الاتصال، وهذا يفيد المدير في تحديد المشكلة في عملية الاتصال، والخطوات اللازمة للتغلب عليها.

المطلب الرابع: أنواع الاتصالات:

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتنساب فيها المعلومات باتجاهات شتى، ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية، والاتصالات غير الرسمية، شبكات الاتصال اللغوية، وغير اللغوية،الخ، ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثيرة إلى تحسين انسياب المعلومات ورضى الأفراد وحسن الأداء، وقلّة عدم التأكد.

1- الاتصالات الرسمية:

تمّ خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصالات، وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة.

وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة، وجمهور المتعاملين معها، من الأفراد، ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)¹.

هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال كما يبين الشكل التالي:

¹ المرجع السابق ص 120

أ- اتصالات النازل (من الأعلى إلى الأسفل): وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي معين، ومستوى تنظيمي أدنى.....، حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة، ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل، حيث تبلغ الإدارة المرؤوسين ببعض السياسات والمسائل.

ويتضمن هذا النوع من أنواع الاتصالات ما يلي: ¹

- -القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من اتفاهم وتفهم لمسائل التعيين والترقية، التفويض.....
- - اللوائح والتشريعات والكتب الدورية، حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء أعمالهم على الوجه السليم، كما تنظم العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهم.
- - التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق العمل.
- - الاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

¹ فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص 237

ب- الاتصالات الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى) : وهي ما يسمى بالاتصالات

الصاعدة والتي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، وتهدف إلى إعطاء الفرصة للمرضى وسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم، وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، وكيفية تحسين الأمور، ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات، نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.....¹

ج- الاتصالات الأفقية : تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس

المستوى الإداري، كأن يتصل مدير إنتاج بمدير التسويق، ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري.

وتسمى الأفقية أو المتوازية، تميزها لها عن الاتصالات الصاعدة أو الهابطة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

2- الاتصالات غير الرسمية:

¹ المرجع السابق فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص 237

توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة، اتصالات غير رسمية لا علاقة لها بالإدارة، وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، وصدقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، ولا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط - طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة، وهذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

- الاتصالات القطرية : قد تناسب الاتصالات بشكل قطري، أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، بينهم علاقات وظيفية ولكن ليست علاقات رسمية في المؤسسة، كأن يتصل مدير إنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية، ومن خصائص

هذا النوع، السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات، إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات، تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جداً.

المطلب الخامس: أهداف الاتصال

ما أهداف الاتصال؟ للعملية الاتصالية على اختلاف أنواعها ومستوياتها أهداف عديدة ووظائف شتى، كما أن لكل عملية اتصالية مجموعة خاصة من الأهداف، ومن الصعوبة أن نجد ظرفاً اتصالياً لا هدف له، وبعد نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من خلال نظام اجتماعي والطرق التي تنقل بها تلك المعلومات والأفكار أولى وظائف الاتصال. كما أن الإسهام في البنيان الثقافي للمجتمع من الوظائف المهمة الأخرى لعملية الاتصال في حين حدد بع¹ الباحثين أهداف عملية الاتصال ووضعتها في أربعة محاور رئيسية:

أ- أهداف معرفية: تتمثل في نقل المعلومات والمهارات والأفكار والاتجاهات الى الآخرين.

ب- أهداف ووظائف اقناعية: وتتضح هذه الأهداف والوظائف عندما يكون القصد من الاتصال محاولة تعبير وجهات نظر المجتمع حول قضية أو حدث معين او صناعة رأي عام معين حول قضية معينة.

¹ . هادي نعمان الهيتي، الاتصال والتغير الثقافي، مصدر سابق، ص 13

ج- وظائف ترويجية: وتتمثل في السعي للترويج عن نفوس الناس وادخال السرور الى قلوبهم من خلال تقديم ألوان فنية متعددة عبر "الراديو والتلفزيون والصحافة" والوسائل الاتصالية الأخرى.

ء- ضمان المشاركة الثقافية: وهذه الوظيفة قد تتسع في معناها لتشمل وظائف الاتصال جميعها. وتتمثل في نقل التراث الثقافي من جيل الى جيل ومن فرد الى فرد ومن مجتمع الى مجتمع.

هـ- تنمية القدرة على التقمص الوجداني: بمعنى قدرة الأفراد على تصور أنفسهم محل الآخرين، ان الاتصال يلعب دوراً مهماً في تخيل الافراد ان بإمكانهم تغيير واقعهم الاجتماعي والثقافي على هدى تصوراتهم الايجابية الجديدة.¹

ان انتشار وسائل الإعلام في الزمن الحاضر، بهذا التنوع وبهذه الكمية كان عاملاً رئيسياً دفع الباحثين الى استجلاء الوظائف التي تقوم بها هذه الوسائل والأهداف التي تحققها ويرجع الاهتمام بتحديد هذه الوظائف على أسس علمية الى اربعينيات القرن الماضي وأول من درس عملية الاتصال وفق منظور حديث " عالم السياسة والاتصال "هارولد لاساويل" الذي وضع النقاط الآتية كأهداف لأي عملية اتصال:-

أ- مسح البيئة: أي جمع ونشر المعلومات، التي تقع في البيئة من أحداث وعلى المستوى الداخلي والخارجي، وتعد هذه الوظيفة ذات طابع إعلامي. تتولى فيها وسائل الإعلام تزويد الجماهير بالمعلومات عن الأحداث في المجتمع وخارجه.

المصدر نفسه، ص 15.¹

ب- ربط أجزاء المجتمع من اجل احداث تجاوب موحد ازاء احداث البيئة، أي تفسير المعلومات الواردة من البيئة وتحليلها، وتبيان الموقف الذي يجب أن يتخذ استجابة لها.

ج- نقل الموروث الاجتماعي ونشره وهو ما تقوم به وسائل الاتصال من نقل

للمعارف والقيم والتقاليد الاجتماعية من جيل إلى جيل والتعريف بها.¹

والواقع أنه مهما تعددت وظائف الاتصال وتنوعت في نظر الباحثين، فإن لها غايات اساسية تتمثل في الوظيفة الاعلامية والابخارية من خلال جمع وتخزين المعلومات، ومن ثم نشرها عبر وسائل الإعلام، فضلاً عن وظيفة التنشئة الاجتماعية والتي تتمثل في توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن الأفراد من أن يعملوا كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه، ودعم التعاون والتآزر الاجتماعي ويعني ذلك دعم الأهداف المباشرة والنهائية لأي مجتمع، وإيجاد اضافة الى الوظائف التربوية ووظائف النهوض الثقافي " الحضاري والترفيه ووظيفة التكافل".

المبحث الثاني: وسائل الاتصال:²

هناك أكثر من وسيلة يمكن استخدامها لتسهيل عملية الاتصال، واختيار إحدى هذه الوسائل عن غيرها يعتمد على طبيعة المرسل وطبيعة المستمعين وطبيعة الموقف

¹ عصام سليمان موسى، المدخل الى الاتصال الجماهيري، مصدر سابق، ص 132.

² فؤاد الشيخ سالم- المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص 238

الذي يملئ عليه عملية الاتصال، وبشكل عام، يمكن التمييز بين الوسائل الثلاثة التالية:

المطلب الاول: الوسائل المكتوبة: تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة، ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها، ويمكن أن تُقرأ من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها، إما بالبريد أو بشكل شخصي، لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة، كما أن صياغتها تأخذ وقتاً طويلاً، علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد. وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة، يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة، الكلمات المألوفة، استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح، وأجهزة الانترنت, وتجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة.

المطلب الثاني: الوسائل الشفهية: وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر ما بين المرسل والمستقبل، إما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير، وفائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار، بحيث يسهل فهمها وتعديلها، كذلك فإن اجتماع الرئيس والمرؤوس يزيد من ثقة المرؤوس، وينعكس بالتأكيد على روحه المعنوية.

لكن من عيوب وسائل الاتصال الشفهية، أنها قد لا توفر في الوقت، كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر، هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75 %) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي، وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات، عن غيرها من وسائل الاتصالات الأخرى.

المطلب الثالث: الوسائل غير اللفظية: وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون، وحركات الجسم للفرد، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة، تعطي دلالات مختلفة عن الرضى وعدم الرضى وعدم الموافقة واللامبالاة.....إلخ، وكثير من الأحيان، تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية وسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد، فمثلا: قد يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.

المبحث الثالث: معوقات الاتصال:

تسوء عملية الاتصال وبتشوّه المعلومات الواردة فيها، وتتباين المعاني فيما قصده المتصل، عما فهمه المتصل به لأسباب كثيرة تؤثر في كل عملية من عمليات الاتصال - السابقة الذكر - والتلقي والفهم والتجاوب، ومن النادر أن يتطابق تماما

ما قصده المتصل عما فهمه المتصل به فمثلا، ما قاله الإداري: "يبدو أن رجالك يعانون من مشكلات لإنجاز العمل في الوقت المحدد، أريد منك التفكير مليا وتصحيح الأمر"، وما قصده الإداري هو: "تحدث إلى مرؤوسيك وتعرّف على المشكلة ثم اجتمع بهم، ومعا أوجدوا حلا للمشكلة" أما ما فهمه المرؤوس فهو: " لا يهمني كم عدد الزعماء والقادة عندك، فقط أنجز المطلوب من الإنتاج لدى مشكلات كافية دون أن يزداد الطين بلة عنك ".

فالفكرة قد لا تكون واضحة بذهن المتصل، ولا يعرف تماما الأهداف التي يريد تحقيقها، ومن بين معوقات الاتصال ما يلي:

المطلب الاول: الترشيح :

يحدث الترشيح والتعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات، بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا، حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكال ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، ولو أدى ذلك إلى تحريف المعلومات بالإضافة والحذف، وذلك للتأثير على متخذ القرار، وقد جرت العادة بأن تنتقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

فإن عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال، سواء في حالة إرسالها أو في حالة فهمها من قبل المرؤوسين، فالمرؤوس الذي كان صادقاً وأخبر رئيسه بالنتائج الحقيقية ونال عقاباً على ذلك، سيتردد مرة أخرى بأن يكون صادقاً، مما يدفعه إلى الكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الاتصال.

المطلب الثاني: ادراك المتلقى: يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته واهتماماته وخبراته وقيمه واتجاهاته.....الخ، في تلقيه وفهمه واستجابته لفحوى الاتصال، فمثلاً، قد يرى من يقرر اختيار العاملين، أن طالبة العمل يجب أن تضع اهتمامات بيتها وأسرته قبل اهتمامات العمل مما يجعله لا يقدر خبراتها ومؤهلاتها حق التقدير، أو لا يسمع لما تقوله، نظراً لتحيزه وأفكاره المسبقة وإدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة والواقع.

المطلب الثالث: العواطف:

تؤثر الحالة العاطفية والنفسية للمتصل به، وما يشعر به من يأس وإحباط وغضب وحزن وسعادة ومرح على قدرات تلقيه وفهمه واستجابته لموضوع الاتصال، ومن الواضح أنه كلما ازدادت الحالة العاطفية شدة، ازدادت احتمالات التشوّه والتحريف

لمعلومات الاتصال، وذلك نتيجة إعاقته للتفكير السليم والمنطقية والمحاكمة والعقلانية.

المطلب الرابع:مدلول الكلمة:

لا تعطي الكلمة الواحدة معاني كثيرة مختلفة لمختلف الأشخاص، وهي نفسها لها مدلولات مختلفة بحسب استخداماتها المحددة.

وتتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات وثقافات مختلفة، كما أن للاختصاصيين والمهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص والمهنة. وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، وتضيف أبعادا أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات وتشويهها وتحريفها، كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، ووجود مراكز ومراتب وظيفية متفاوتة، يعطي اللغة مضامين ومعاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح ومعدلات الإنتاج، وقد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى، أنها استغلال وجشع من قبل المالكين والإدارة.

المطلب الخامس : معوقات أخرى: توجد عوامل أخرى كثيرة تعيق عملية الاتصالات الفعالة وتشوّه وتحرف المعلومات التي تحويها منها، وبشكل عام يمكن تحديد هذه المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال وتؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

أ - عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

ب - وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فقد تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة، ونتيجة ذلك، تحدث تفسيرات واقتراحات مختلفة، كأن مثلا يتصل شخص بآخر، ويحددان موعدا للاجتماع في التاسعة صباحا من اليوم التالي، دون أن يحددان مكان الالتقاء، على أساس أن كل واحد منهما في فكره، مكتبه هو مكان الالتقاء، وبالتالي لا يجتمعان في اليوم التالي، وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت.

ج - التلاعب بالمعاني والألفاظ، وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود، بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمه، مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة، ومثال ذلك، الذي يعلن عن خصم عن السعر السابق ولكن لا يظهر السعر السابق، كأن يقول سأخفض السعر كما كان من قبل، ولا يذكر كم كان من قبل والسؤال هو أقل من ماذا؟

د - عدم القدرة على التعبير وإيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها ولكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك والغموض.

هـ - ليس العيب فقط في المتصل بل المستمع كذلك، بالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلا أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد، فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد كل البعد عن مجرى الحديث.

و - كثرة التشويش الناتجة عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال التلفونية أو البرقية.

ي - عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر.

ن - عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة، بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

ك - الرقابة على الاتصال وحذف بعض الأجزاء من الرسالة، تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الاتصال. وعملية الرقابة موجودة في كل مؤسسة، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما

كان الاحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر، مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها.

الخلاصة

تعتبر المعلومات موردا مكلفا، ليس فقط عند اقتنائها ومعالجتها، ولكن أيضا عند إهمالها، وللتغلب على صعوبات الاتصال أو التخفيف من آثارها السيئة، يمكن تحسين المهارات الكتابية والتحليلية في عملية الاتصال، وذلك بالاهتمام والتأكيد على أمور مثل: التغذية العكسية، اللغة البسيطة، كبح جماح العواطف، والإصغاء الفعال، وتحسين الاعتبارات السلوكية من قبل المدير لمؤوسيه لمعالجة المشاكل التي تظهر قبل وقوعها، وفيما يلي ثلاث عبر مستقاة من الحياة العملية التي يجب أن نتذكرها .
دوما .

لفصل الثاني : الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي

المبحث الاول : الاستراتيجية

المطلب الاول:تعريف الاستراتيجية

سوف نحاول عرض بعض التعريفات المتعلقة بالإستراتيجية كمفهوم والمقدمة من طرف عده كتاب واختصاصيين . وكذا نحاول ربط الإستراتيجية بالمجال العسكري الذي ظهرت فيه بالاضافة الى التعرف على تقسيمات إستراتيجية أو مستوياتها (عامة فرعية) وبهذا نحاول وضع تطور لهذه العناصر وكذلك عرض الشروط الاساسيه الضرورية حتى تكون الاستراتيجيات ذات منفعة وفائدة للمؤسسة.

لقد وجدت الاستراتيجية في الواقع العمل العسكري منذ وجود المعارك والحروب وسواء كانت واضحة في فكره المهتمين او ممارسين ام لا فانها موجودة في وعيهم بشكل او باخر ولم يظهر هذا المفهوم بوضوح واهتمام لدى الاداريين الا في الوقت متاخر ولهذا فنجد لحد اليوم عددا كبيرا من مفردات في هذا الموضوع يكتنفها الشيء من الغموض والخلط بين المبادئ المعيارية وتحليليه أو الوصفية بين المحتوى وطرق بين التصور والتنفيذ وبين القرار

والعمل¹.

ولاهمية المفهوم والحقل الذي يشغل فقد ظهرت أكثر من مدرسة أو تيار فكري يشغل فيه وكل منها يحتفظ بالأفكار وتوجهات معينة وقد ترك لنا مختلف رواد المدارس عدد من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم وسوف نعرض البعض منها

¹Hubert Heyvaert : Strategie et innovation dans l'entreprise . These d'Etat . S eco . universite catholique de Louvain 1972 . p197.

لمحاولة الإمام بمختلف العناصر والجوانب التي تهتم بها اذ تتكامل في مجملها
وتكاد تصب في نفس الاتجاه

1 - فلدى "ALFRED CHANDLER" : الذي يعتبر من أوائل المعتمد بموضوع
التنظيم والإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية في كتابه *strateges et structures de l'entereprise*
الاساسية طويلة الاجل لمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية
لبلوغ هذه الغايات وقد اهتم نفسك بعلاقات استراتيجة بتنظيم الهيكل داخل المؤسسة
وحركة كل منهما واعتبر ان الهيكل تابع الاستراتيجية كما نجد عكس ذلك لدى
.h.l.ansoff.

2 - ولد مدرسه harvard و philippe de woot استراتيجة هي مجموعة
القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم (*l'entrepeneur*) المتعلقة بالمؤسسة
في مجموعها والرامية اساسا التي تكييف المؤسسة مع التغير وكذا تحديد الغايات
الاساسية والحركات من اجل الوصول اليها القرارات الاساسية لاختيار هيكل التنظيم
والاخذ بعين الاعتبار تطبيق الاستراتيجية تعتبر جزء منها.¹

وهذا تعريف نلاحظ اتساعه واحتواءه لمختلف العناصر التي تربط المؤسسة في
مجموعها بتغيرات المحيط ابتداء من تحديد الاهداف وغايات من الاستراتيجية
والتنفيذية مع ارتباط هذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة ورغم اتساع هذا التعريف عن
سابقه فهو لم يظهر وسيلة لاعداد والتنفيذ وهما العمليتان اللتان من المفروض ان
تكون ضمن النظام دقيق من تحديد واختيار الاهداف انطلاقا من توجيهات المؤسسة
ومالكيها ومنظمها وكذلك نظام تخطيط محدد للزمن وتوزيع الموارد الاولويات تحقيق
الاهداف التي في اغلب الاحيان تكون متكاملة ومترابطة كما نلاحظ هنا ان

1: H. Hayvaert op. cit., p192.

الاستراتيجية قد ادخل فيها تحديد الاهداف او الغايات التي يمكن فصلها شكليا عنها في الواقع وتلحق عادة الى النهايات او مقصدية (finalites) وفقه المؤسسة (doctrine) كمجال اعلى من الاستراتيجية وهو الذي يحددها.

3 - ونجد في الناحية الاخرى من يفصل الاستراتيجية ويضعها فقط في اختيار مجال العمل دون غيرها من المجالات مثل التخطيط والتنفيذ بحيث نجد ان R.miller بأخذه تعريفات thompson j.d وتصور استراتيجيه المنتج ل ansoff ان الاستراتيجية تحدد في اختيار مجال العمل ولكن مع تلون نمضي او معياري في حين ان مجال العمل هو مفهوم وصفي.¹

4 - ومن جهة اخرى نجد من يعتبر او يحصل الاستراتيجية في سلوك عقلائي مرتبط بمعطيات المشكل المطروح للحل وهذا ما نراه عند von neumann و :morgenstern الاستراتيجية هي تتبع حركة اللاعب عقلائي تماما في اطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس في المدفعية لكل من الاختيارات الممكنة.

وحسب هذا الاتجاه فان الاستراتيجية قد انتزع منها لدى كل من التعريفات السابقة ارتباطها بالجانب السياسي للمؤسسة وبالجانب الخاص باتجاهات العامل البشري المكون المؤسسة والمتدخل ضمنا في مسيرتها في مختلف العمليات المتعلقة بحياتها ونتائجها اذ ليس فقط الجانب العقلائي لدى مديري المؤسسة ومالكها هو المحدد لسير ونتائجها بالاضافة الى الربط بالاهمية بالمحيط الذي تعمل فيه والذي ياخذ عده جوانب واشكال ومستويات ويعمل فيه اعوان واطراف تختلف في وضعيتها واهدافها ودرجه تأثيرها على المحيط من جهة وعلى المؤسسة كجزء فيه من جهة اخرى .

¹: H.Heyervaert op. cit. .p.192.

5 - وقد اعطيت التعريفات اكثر اقترابا من هذه العناصر الاستراتيجية وهي الاكثر حدائه نوعا ما عن سابقتها وتستجيب بشكل احسن من الوضع الحالي للمؤسسة الاقتصادية مثل: الاستراتيجية هي مجموع الغايات والاهداف و السياسات وخطط العمل الرامية للوصول الى هذه الغايات ولكن يجب طبعا ان يكون كل منها مقدمة بطريقة تعرف نوع نشاط اين توجد المؤسسة او يجب ان توجد نوع من المجتمع التي هي فيه او يجب ان تكون فيه .وهنا اشاره اذا ضرورة الوضع في السياسات والاهداف التي بدورها تعطي فكره واضحة عن اتجاه المؤسسة والقيم الداخلية فيها ، او ما يسمى بثقافة المؤسسة المرتبطة بشكل كبير باتجاه ملكها ومسيرها وكذلك الاعوان الذين يعملون فيها.

6 - وفي نفس هذا الاتجاه واكثر ارتباطا بالمحيط في الصورة محاولة التحكم في مصير المؤسسة مع تحمل المخاطرة والمنافسة التي يفرضها المحيط من شهاب وما تقوم به المؤسسة والاختياراتها من جهة اخرى وتحدد النتيجة بماذا تاتيها فيه وتأثيرها به (المحيط) . في استراتيجية المؤسسة هي اختيار الطرق واستعمال (mise en oeuvre) الوسائل للوصول الى الاهداف التي حددتها وهي تنتج لرئيس المؤسسة احتمال او تقدير طويل المدى الاعداد المنهجي للمستقبل الاراده للتحكم في مصيرها وتنتج ايضا الخطر وعدم اليقين العائد الى المحيط ومواجهات المنافسة.

7 - ونقترب اكثر من التعقيدات التي توجد فيها المؤسسة الاقتصادية حاليا من خلال اتجاه R.A.Thietart اذ يقدم الاستراتيجية هي مجموع القرارات والحركات المرتبطة باختيار الوسائل وتمفصل الموارد من اجل الوصول الى الاهداف الاستراتيجية يمكن ان تعرف ايضا بسلسلة من العناصر مثل المهمة (la mission) .ملف النشاط ،التعاون الوظيفي، وسائل العمل، اسلوب التنميه ،الاولويات ، مخططات الحوادث الطارئة واختيار التحالف هذه العناصر تعطي مؤشرات عن

الكيفية التي تخصص او توزع بها الموارد والمجهودات مقدمة كل منها بالنسبة
للاخرى

المطلب الثاني: تطور مفهوم الاستراتيجية¹

لقد استعملت كلمة إستراتيجية قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين . وهذه الكلمة لغويا تعني فن الجنرال ، وهي ذات مصدر يوناني . STRATEGOS وتتميز الاستراتيجية عن التكتيك بعموميتها ، الاولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعتبرة ككل غير قابل للتقسيم هدفها النصر . في حين ان التكتيك يعني حركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة ، في عمليه او اشتباك معين ، ولما كانت المعارك والحروب عامه لا ترتبط فقط بالجيش ، او الجيوش ، المتقابلة وميدان الحرب ، بل بعدد من العوامل والاطراف مثل الارتباط بخطوط الامداد والتموين ، وبخطوط الاتصال والمعلومات ، والجانب المعنوي للحرب الذي قد يكون له الدور الحاسم في النهاية . ولما كان كل ذلك ، فقد توسع مفهوم الاستراتيجية الى عدد من هذه الجوانب الإقتصادية والسياسية على يد نابليون.

هكذا اصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة ، بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول ، او تحقيق هدف معين من استعمال القوة او التهديد بها ، او الاشتباك او الانسحاب عند الحاجة . وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط هذه المجالات ، ولا تخلو من الجانب السياسي . لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة للوصول الى اهداف السياسة وتتميز الاستراتيجية (الحربية او الاقتصادية) لطرف ما

¹ ناصر دادي عدون ، الادارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، الطبعة الثالثة 2017 ، ص8

بالمخاطرة ، وعدم التاكّد من حركة العدو او المنافس فهي تبني على توقعات وتقديرات عن تلك الحركة ، وهذه الاخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو او الطرف المنافس عن حركة الطرف الاول . لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادله لرد فعل اطراف المتعاملة في محيط معين

ولتعدّ العملية الاستراتيجية اصبح من الضروري الاعتماد على افتراضات ، وسيناريوهات ، عن تحركات مختلف العوامل المتداخلة ، والمشاركة في بناء الاستراتيجية ابتداء من السوق ، المنافسة ، التكنولوجيا ، المحيط السياسي والاجتماعي وغيرها . وانتقال مفهوم الإستراتيجية من الميدان العسكري الى الميدان الاقتصادي كان نتيجة لعدة تناظرات او تشابهات

1 - الخاصية الديالكتيكية للاستراتيجية : وهي علاقة مزدوجة الأقطاب بين الوسائل و النهايات ، بين المعطيات أو الموارد التي تحت مراقبة الاستراتيجي او الإداري ، ومحيط يعتبر عدائيا ومعطى ، وذا إرادة أو ذا مبادئ حركة مستقلة ، أي خارج مراقبة الاستراتيجي . وهذه العدائية يمكن اعتبارها ارادة مضادة لمشاريع المؤسسة . فيصبح للاستراتيجية في مثل هذه الوضعية دور التغلب على المصاعب الداخلية . فمفهوم الاستراتيجية إذن يرتبط بشكل مباشر أو ضمنى بمفهوم النظام المفتوح ، الذي يملك نوعا من الاستقلالية او الحرية في الحركة و اختيار الأهداف ، إرادة خاصة به للتحقيق ، وفي وسط يحتوي على إرادات أخرى غير متلائمة جزئيا او كليا معها .

2 - الاستراتيجية تابعة للأهداف : في المجال العسكري تعتبر من وسائل السياسة ، في مؤسسة ما الاستراتيجية تكون في خدمة الأهداف المتبعة . هذا المفهوم إذن (الاستراتيجية) يعتبر مفهوما نسبيا ، فحسب مستوى او نوع المؤسسة نفس القرار يكون استراتيجيا او تكتيكيا . وحتى لا تتشابك هذه العناصر ، ويسود الغموض في

أهداف ووسائل المؤسسة ، عليها أن تحدد مختلف العناصر المرتبطة بها بأكثر وضوح ممكن حتى تتمكن من السير وفق منهجية منطقية في اتجاه أهدافها ، و بذلك تتفادى السقوط في المتاهات و تذبذب وسائلها ووقتها بدون مقابل.

3 - الاستراتيجية تكون لمدى طويل الأجل نسبيا الى وحدة التحليل : بالمقابل إلى الأعمال الروتينية ، وأيضا في منظورها تكون الوحدة في مجملها ، وهي متكاملة للحركة المستقبلية (Integratrice) ، والعناصر الجزئية هي وسائل تحركها لجعلها تساهم في الاستراتيجية العامة . فهي إذن الوظيفة الطبيعية للقائد ، ويمكن القول أنها جوهر الإدارة، في حين أن عملية التنفيذ يمكن تفويضها وتكون مراقبة.

4 - الاستراتيجية هي مجموعة من القرارات التي تواجه وتفقد العمل : فهي إذن تكون بعد مشاوره وتداول . والاستراتيجية هي خطة حركة الموارد من اجل الوصول الى الأهداف ، وفي مجال القرارات وتحديد الخطة فهناك أربعة عناصر تميز نشأة هذه الخطة:

1. لا يمكن أن يكون هناك اختيار إلا من خلال إعداد وتقييم عدد من البدائل . والعسكريون والسياسيون يصرون على ميزة الاستشارة ، أي اختيار واع وإرادي لعملية القرار الاستراتيجي ، وخاصة في إعداد البدائل . وهو أيضا اتجاهنا في إعداد الخطة الاستراتيجية كما سنرى . رغم أن هناك من لا يعطى أهمية لذلك ، خاصة هذا لدى اتجاه الادارة العلمية كذلك الاتجاه العقلاني مثل " . I . ansoff . " ومع فهناك الميل أكثر الى الاستشارة و دراسة القرارات بشكل أوسع مع المعنيين في المؤسسة.
2. باعتبار أن المحيط عدائي ، وغير ثابت فإن خطة الحركة يجب أن تكون مرنة ، وكل استراتيجية يجب أن تكون قابلة لإعادة النظر فيها على ضوء الأحداث . ومشكل القرار الاستراتيجي هو مشكل متكرر.

3. في عملية اختيار إحدى البدائل ، يعتبر تعيين العامل الحساس هو المحدد الأساسي في العملية ، بحيث اكتشاف هذا العامل يعتبر عاملاً أساسياً في نوعية القرار ، إذ أن المشكل الواجب حله هو استعمال الوسائل بطريقة فعالة و كفؤة بالنسبة للأهداف.

4 . عملية القرار الاستراتيجي تعتبر نشاطاً تركيبياً ، و وضع النظام مع محيطه في علاقة ديناميكية دوره هو ادخال تناسق داخلي ، وتلاؤم مع الوسط . فالإستراتيجية تجعل من مجموعة من العناصر المستقلة نظاماً يتميز بوحدة العمل والحركة .

5 - على مستوى محتوى الإستراتيجية : هناك سلسلة من المبادئ معدة من طرف العسكريين يمكن تطبيقها في المؤسسة:¹

1. من أجل الحصول على النصر على العدو، أو في المنافسة لاحتكار الإقليم (Oligopolistique)، فمن الضروري أن تكون الأقوى ، هذا التفوق يمكن تحقيقه بواسطة التركيز الجيد للقوى الأعلى في النقاط الحاسمة ، وبالتقييم الجيد لهذه النقاط ، التوجيه المتحكم فيه ، واختيار الحل المناسب والضروري للتضحية بالعادي من أجل المهم ، وهذا يعني تركيز القوى إلى أعلى درجة .

2 . إذا كان يجب تركيز القوى حول النقطة القوية ، فمن جهة أخرى فمن الضروري توجيه التأثير على نقطة ضعف العدو أو الخصم . وهذه الفكرة تترجم إقتصادياً بمعنى أو مقياس المزايا المقارنة . ولا يعني الضعف هنا حقيقة بل القوة الأقل لديه .

¹ ناصر دادي عدون . مرجع سبق ذكره ص 12

3 . يعتبر من الضروري الجمع بين النار والحركة ، بمقياس اصطناعي التوازن والماضي(مردودية وتوازن قصير المدى).

4 . يجب معرفة التحصيل دون الخسارة (Décrocher)، فمن المهم للمؤسسة أن تتسحب من الاستثمار في الوقت المناسب من النشاطات التي تموت ، لاسترجاع أكبر قدر من الموارد المخصصة لها ، وغير المنتجة ، لتستعملها في نشاطات أكثر مردودية وفائدة . وهذه العناصر المتعلقة بالقرار و كيفية اتخاذه ، والجهات المشاركة فيه ، أو التي تعتبر من الأهمية ان تشارك فيه ، سوف نتطرق إليها بالتفصيل في جزء لاحق . أما الآن فنعود إلى الاستراتيجية وبعض التقسيمات التي أعطيت لها.

المطلب الثالث : أقسام الإستراتيجية

عند الحديث عن الاستراتيجية في المؤسسة ، تلاحظ أن الكلام يشمل جانبيين هامين في حياة هذه الأخيرة ، وهما محيطيها ، أو وسطها الخارجي ، و كذلك الداخلي ، وما يتعلق بكل منهما من دراسة وبحث وتحديد أهداف وغيرها . وهذا الطرح للاستراتيجية نجده أكثر وضوحا عند كل من " P.Jarnious P.Tabatoni " إذ يقدمان ما يسميانه بالاستراتيجية العامة والتي تشمل مختلف الاستراتيجيات الفرعية المتعلقة بالنشاطات التقنية في المؤسسة . الاستراتيجية العامة لمؤسسة ما يمكن أن تكون كمجموعة جزئية ووظيفية لاستراتيجيات البحث ، الإنتاج ، التسويق .
العمال.... الخ

الاستراتيجية تعني اختيار خصائص القرارات المسماة استراتيجية لأنها ترمي إلى توجيه النشاطات . ولدى نفس الكاتبين ان نجد هياكل المؤسسة بشكل محدد وللمدى الطويل. وهذه العناصر في الواقع لا يوجد فيها جديد بالنسبة لما سبق لدى الكتاب الآخرين ، إذ نجد فيها كل العناصر . فلا فرق عند تعريف الاستراتيجية أنها تشمل

مختلف نشاطات المؤسسة وتوجيهاتها ، وكذلك علاقتها مع المحيط عن ما جاء لدى الكاتبين أعلاه ، بينما نجد بها الفرق في التوضيح المقدم لدى الأخيرين . ويضيف P.Jarmiou : "انه يمكن التمييز بين الاستراتيجية الخارجية والداخلية . الأولى تحدد علاقات المؤسسة مع متعاملي محيطها ، والثانية تطبق على أساليب العلاقات الداخلية ، على التطبيقات¹ .

ويقدم P.Jarmiou أيضا مفهوم الحقل الاستراتيجي (le champ stratégique) ، الذي لديه مجموع الأزواج : وسائل و غايات (moyens – fins) ، على كل المستويات من النشاط ، حتى المستوى الأكثر بساطة أو الأسفل القاعدي . وفي نفس الوقت طبعا يشمل هذا الحقل توزيعات كل من العلاقات الاستراتيجية الخارجية والعلاقات الاستراتيجية الداخلية السابق ذكرهما . ويلاحظ نفس الكاتب هنا ، حسب هذه الشروط ، أن الحقل الاستراتيجي للمؤسسة يساهم في ضمان استمرارية هويتها بتقريبها إلى الظروف الحالية بشكل مستمر .

ومن جهة أخرى فوجود كل من الاستراتيجيات ، الخارجية والداخلية ، في نفس الوقت يعين الحدود المتعلقة بالمؤسسة ، وتم فصلهما يظهر طاقتها الاستراتيجية ، الطاقة التي تقيس قدرتها على المفاوضة والتنافسية... (la compétitivité) الخ¹ .

فلاحظ أن « P.Jamiou » يقدم مفهوما يختلف عن مفهوم مكونات الاستراتيجية لدى I.Ansoff والذي يحصره في اختيار وتحديد الزوج: منتج - سوق (Produit) Marche وهو الحصر الذي يعتبر محدودا ، إذ ليست الاستراتيجية فقط محصورة في العنصرين ، بل تتعدى ذلك إلى عدد كبير من العوامل والعناصر ، ومنها

¹15-14-P. Tabatoni et P. Jarniou .P65, dans P. Jarniou L'entreprise comme système politique.PUF.1981. p.122

¹P. Tabatoni et P. Jarniou .op.cet P65

الأهداف والوسائل وغيرها ، وهو ما نستنتجه من التعريفات والاقتراحات المختلفة حول هذا المفهوم . اذن خلافا

لـ Ansoff فان P.Jarmiou يقدم مفهوم الزوج Moyens-Fins :الذي يربط الأهداف والغايات بالوسائل . حيث يحدد كل منهما الأخرى . فلا يمكن أن تكون الأهداف مقبولة أو قابلة للتحقيق الفعال ، إلا بمقدار توفر الوسائل الكافية لذلك . والعكس أيضا فلا نستطيع تحقيق نتائج للموارد والوسائل الممكنة إلا إذا كانت هناك غايات وأهداف تلائمها . مع انه في الواقع ، وفي هذه المقابلة المنطقية لا يمكن إلا أن تشمل عددا آخر من العناصر ، ومن ضمنها اختيار السوق والمنتج الذي تتوجه اليه المؤسسة تخصصا أو تنويعا لمنتجاتها.

المطلب الرابع : شروط الاستراتيجية

كل مؤسسة حريصة على النجاح في نشاط وتحقيق احسن نتيجة من تنفيذ استراتيجيتها ، تسعى الى العمل أو البحث عن مؤشرات أو معلومات ستسمح بمعرفة جودة استراتيجيتها . غير انه لا يمكن أن نعلم مدى نجاح هذه الأخيرة قبل نهاية تطبيقها ، وظهور النتائج ، او تحقيق الأهداف المسطرة.

كما انه قد لا نستطيع أن نفصل بين استراتيجية جيدة وأخرى سيئة عن طريق النتائج الجزئية أو النهائية ، لان هناك إمكانية وجود استراتيجية غير جيدة ، أو على الأقل غير ملائمة الى حد كبير للمؤسسة ، ورغم ذلك تعطي نتائج مقبولة ، نظرا لاشتراك عدة عوامل مختلفة في التأثير على هذه النتائج . كما أن استراتيجية جيدة وملائمة ومعدة بشكل محكم قد لا تعطي النتائج المرغوبة أو المنتظرة . وبعد هذا هل يمكن أن نقول انه على المؤسسة أن تعمل في إطار عدم وضوح أي شئ عن إمكانية نجاح استراتيجيتها أو فشلها ؟ ثم هل أن العملية الاستراتيجية ، بكل ما تتميز

به من خصائص ، واعتبارها وسيلة جد مفيدة في تنمية ونجاح المؤسسة ، تصطدم
بمشكل تقييمها قبل التنفيذ ؟

ولللخروج من هذا المأزق فقد تم إعداد و تقديم بعض الشروط أو المؤشرات التي
يمكن أن نستفيد منها في الاطلاع ، ولو بشيء من عدم اليقين ، على درجة جودة
الاستراتيجية التي تعدها المؤسسة.

1) إن تكون الاستراتيجية محددة وواضحة : في كثير من الأحيان تحدد المؤسسة
الفردية الخاصة ذات الحجم الصغير استراتيجية معينة ، مثلا السعي للحصول على
سوق من منتج معين في منطقة محددة ، بتوفير خصائص محددة للمنتج ليكون
اكثر قابلية لتغطية حاجات المستهلك في تلك المنطقة ، ولا تعلن عنها ، إذ تبقى
حبيسة فكر المسير وصاحب المؤسسة وهذا يؤدي احيانا إلى توجيه منتج المؤسسة
في غير الوجهة المرغوب فيها ، وبالتالي عدم تحقيق الهدف ، وينجر عن ذلك من
سوء استخدام الموارد والوسائل المجندة لها.

هذا اذا كان في المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة ، ويزداد هذا المشكل حدة على
مستوى المؤسسة الأكبر حجما وإمكانات ، مما قد يؤدي الى ضياعها وضياع الوقت
كعنصر مهم في حياة المؤسسة ، وقد تصل الى نهايتها ، اذ لنا أن نتصور فشلها
في تحقيق هدف رصدت له إمكانات هامة يتعلق بالبحث وتكوين أفراد ، وحياسة
عدد من الاستثمارات الحديثة والمكلفة . لهذا فالاستراتيجية غير الواضحة وغير
المشروحة بمستوى كاف من الدقة لكل الجهات المشاركة في تنفيذها داخليا ، لا
يمكن أن تكون قابلة للاختيار ، أو المناقشة أو المنازعة ، وتصبح ذات حظ كبير
للفشل، نتيجة نقص في قوتها وفعالية أدائها كوسيلة مهمة في التسيير .

(2) أن تستفيد و تستعمل الفرص الممنوحة من المحيط الوطني والدولي : باعتبار أن الاستراتيجية نتيجة دراسات وتحليلات عدد من المعلومات ، من المحيط الوطني والدولي الذي تعمل فيه ، وترتبط به المؤسسة ، فان إهمال المزايا والفرص الملائمة لها ، سواء من ناحية مدخلاتها أو مخرجاتها ، أو ما يتعلق بالتطورات التكنولوجية ، وظروف السوق للعناصر المختلفة ، وطبيعة المنافسة التي لا ترحم ، كل هذا يعمل نسبيا على إضعاف الاستراتيجية.

(3) أن تكون ملائمة لإمكانات المؤسسة وبمستوى مخاطرة مقبولة : كلما كانت الاستراتيجية تتميز بدرجة مخاطرة مقبولة إنطلاقا من تلك الموارد ، والطاقات من جهة ، وبارتباطها بالتوازن العام للمؤسسة ، والأشخاص العاملين فيها ، من جهة أخرى ، كانت أحسن . فالمدير أو الإدارة التي تضع أهدافا ذات خصائص معرضة للمؤسسة لمخاطرة لا يمكن معها تسييرها ، سواء لتذبذب الظروف المختلفة ، والشروط التي تعمل فيها ، أو لقدرات الإدارة المحدودة ، يؤدي بالمؤسسة إلى فقدان توازنها . كما أن سوء تقدير الخطر عند تقدير نسبة عالية من الربح مثلا ، قد يؤدي إلى خسارة جزء من السوق ، اذا كانت وسيلة رفع الأسعار بنسبة مؤثرة في الطلب . ونفس النتيجة عند تسطير استراتيجية للبحث والتنمية لمنتج معين دون الاخذ بعين الاعتبار لما يجري لتطوير نفس المنتج لدى مؤسسات اخرى منافسة ، وهو ما قد يعطي منتوجا بأكثر تكاليف بحث و اقل مردودية مما أنتجه الغير واكتساحه لنصيب معتبر من السوق.

(4) أن تكون مختلف شروط الاستراتيجية متناسقة مع الاتجاهات العامة لمختلف اقسام المؤسسة : كثيرا ما يتم إعداد الاستراتيجية لدى الإدارة العليا بشكل منفصل عن باقي الإدارات ، الوسطى و السفلي فيها ، مما يؤدي إلى عدم تناسق ، وضعف تعاون بين عدد من مصالح ، واقسام المؤسسة فيما بينها ، لتحقيق الهدف العام

لاتباع بعضها خطوط توجيه غير متطابقة مع باقي اتجاه المؤسسة . لهذا فيصبح من الأهمية الحيوية ، ضرورة التنسيق وتوجيه مختلف الإدارات في اتجاه عام موحد لتحقيق نفس الهدف . وهذا يتعزز بمشاركة مختلف الإدارات عند دراسة الأهداف ، وتحديد مؤشراتها وحصر الموارد وتوزيعها ، وهو ما سوف نتطرق إليه بشيء من التفصيل في جزء آخر من هذا العمل.

(5) أن تتناسب في درجة ملاءمتها لنظام قيم إطارات الإدارة في مختلف المستويات ، وتساهم في تحفيز الالتزام العام : نظرا لوجود نظام قيم وثقافة في المؤسسة ، و التي تختلف عادة حسب مستويات الإطارات والأفراد فيها (ثقافة الإدارة أو قيمها ، نظام قيم الإطارات المتوسطة ، العمال العاديين ...الخ) فان عدم ملاءمة الاستراتيجية بشكل مقبول نسبيا لإحدى هذه القيم ، قد يؤدي إلى انسحاب معنوي من التجنيد الكافي للأشخاص الذين يمثلون هذه القيم ، وبالتالي السقوط في مشكل خسارة جزء من طاقات المؤسسة البشرية ، وقد تصل إلى درجة عرقلة المجهود العام فيها

.وبنفس هذا المنطق ، فإنه كلما كانت الحوافز التي تساهم بها الاستراتيجية متوفرة بنفس الدرجة للجميع ، كان الالتزام أكثر والالتفاف احسن لتحقيق الأهداف المرسومة ، والعكس بالعكس . ويظهر هذا المشكل اكثر حدة في حالة توفير حوافز ، أو إمكانات ترقية أو مزايا ، بدرجات مختلفة في نفس المستويات من التأطير أو العمل العادي . وهذا من مؤشرات ضعف الاستراتيجية و إمكانية فشلها.

(6) أن تكون ملائمة لمستوى مقبول من المساهمة في إفادة المجتمع : تزداد أهمية وجود المؤسسة الاقتصادية في المجتمع ، وطلب هذا الأخير لمساهمتها في تطوير وتحسين حياة البشرية باستمرار . ومادامت المؤسسة لا يمكن أن تتحرك أو تنمو بدون محيط بشري فعال ، وواع ، وله شروط معينة . فإنه كلما كانت استراتيجيتها

تدخل أو تقترب مما يرغبه المجتمع ، ضمنت أحسن مساهمته بدوره في تحقيق أهدافها وبسهولة أكثر .

7) ضرورة وجود مؤشرات أو مقاييس لمتابعة نسب تنفيذ الاستراتيجية : إن أي استراتيجية متكاملة وملائمة ، وذات تناسق عال بين عناصرها ، ولا تمتلك عناصر تمكن من متابعة درجة نجاحها ليست حسنة ، إذ ليس من المنطق انتظار النتائج بعد التنفيذ ، حين يكون من غير الممكن إعادة النظر والتصليح بشكل مفيد وفي وقت مناسب . ولذلك فمن المنطقي تحديد بعض المؤشرات ، الكمية أساسا ، لمتابعة مدى نجاح تنفيذ خطط وأجزاء من الاستراتيجية في الوقت المناسب .

وإذا كانت هذه بعض المؤشرات عن قوة وجودة الاستراتيجية ، فنلاحظ أن أغلبها ، أو كلها ، تتعلق إلى حد كبير بإمكانات وطاقت الإدارة لدى المديرين ، أو الجهاز الإداري عامة ، من جهة ، وبدرجة إشراك هؤلاء للمتعاملين معهم داخليا ، من إطارات وعمال ، في عملية إعداد الاستراتيجية واستعدادهم لتنفيذها من جهة أخرى . كما أنها تتعلق بقدرة الإدارة في توفير جهاز معلومات فعال بدرجة تستفيد منه في استقطاب المعلومات المناسبة ، سواء عند إعداد الاستراتيجية ، أو عند التنفيذ والمتابعة عن طريق التغذية المرتدة (feed back) وهذا الجهاز موجه الى الداخل في المؤسسة وإلى محيطها في نفس الوقت ، وهي عناصر سوف نتطرق إليها في أجزاء أخرى من هذا الكتاب .

المطلب الخامس : بعض حدود الاستراتيجية¹

الاستراتيجية من مفاهيم الإدارة التي تصادف عدة مشاكل في الواقع ، و تشكو من بعض الحدود التي يمكن أن نحصر البعض منها في مايلي :

¹ ناصر دادي عدون مرجع السابق ص 22

1) الصعوبة: إن ارتباط الاستراتيجية بكل من الأهداف والسياسات المتعلقة بالمؤسسة من جهة و بالخطط ومنهجية التسيير فيها من جهة أخرى ، يجعل منها عملية صعبة ومعقدة ، بتعقيد عملية تحديد الأهداف كما رأينا . وكذلك لارتباط كل من الأهداف ، والتخطيط والاستراتيجية بالمعلومات ، سواء من خارج أو من داخل المؤسسة . وهذه المعلومات ترتبط أيضا بالعامل الزمني ، وهو العامل المتحرك والتميز بالغموض والمفاجأة . إلا أن هذا الحد تحاول المؤسسة التخلص منه بتطوير نظام معلومات ونظام إعداد أهداف وتخطيط متكامل يسمح لها بالوصول إلى أقصى درجة من فعالية الاستراتيجية.

2) الصلابة: كثيرا ما توجه انتقادات إلى الاستراتيجية على أنها صلبة وغير مرنة ، وبذلك قد تؤدي الى عدم الاستفادة من الفرص التي قد تعرض على المؤسسة أثناء تنفيذها ، وهي لم تؤخذ بعين الاعتبار في عملية الإعداد . مما يؤدي الى تغيير نتائج الاستراتيجية في الاتجاه السلبي ، رغم جودتها عند الإعداد . وهذا قد أشرنا إليه عند الحديث عن وسائل ومؤشرات مراقبة جودة ونجاح التنفيذ بالمتابعة المستمرة للتنفيذ ، وللتغيرات للعوامل ، والشروط التي تعمل فيها المؤسسة . كما انه يجب اعتبار الاستراتيجية كتوازن متحرك بين العناصر التي تكونها ، وكبحث تدريجي عن التوازن بين موارد المؤسسة و الفرص المتولدة عن محيطها.¹

3) المعارضة: من أهم العوائق التي يصادفها المديرون في تطبيق الاستراتيجية هي المعارضة التي تواجهها في مختلف مستويات التنفيذ ، وهذه المعارضة قد تكون جذرية أو جزئية بواسطة رفض بعض عناصرها (الأفراد) أو تغيير جزء من أهدافها ، لتتلاءم أكثر مع اهداف المنفذين عند لحظة التنفيذ ، وحتى ان كانوا قد استشيروا في

¹Ibid. p123.

عملية التحديد والإعداد الأولي للاستراتيجية . ولهذا فانه بقدر ما هناك من صعوبة في الإعداد ، ستكون عملية التنفيذ اصعب . إلا أن هذه الصعوبة ، وان ليس من الممكن القضاء عليها تماما ، فانه يمكن أن تسعى الى التخفيف منها ، أو على الأقل أن تأخذها بعين الاعتبار في مختلف مراحل الاستراتيجية.

4)التعقيد: من بين الحدود التي تقدم للاستراتيجية ، نجد اتساعها وتعقيدها ، ولا يمكن لأي مدير ، مهما كانت قدرته في متابعة الإعداد والتنفيذ لها ، ان يتحكم فيها . ورغم التطورات التي شهدتها الادوات التقنية في العشريات الأخيرة والمستعملة في الميدان الاستراتيجي ، فان هذه التقنيات تبقى تتميز بانها فن ومهارة ، بشكل معتبر ، خاصة في الجوانب المعقدة والغامضة إلى حد ما ، والتي تعتمد اكثر على التخمين والاستنتاج والحدس . وهي عناصر تتكون من جراء تجربة وحنكة وثقافة المدير او المديرين ، ومدى استفادتهم من تجارب المؤسسة في الماضي من مختلف العمليات . والمنهج الاستراتيجي والذي يأخذ فيه التحليل الاستراتيجي والتخطيط دورا مهما وبضم عدة جوانب سوف نحاول التعرض اليها في فصول مقبلة.

المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:¹

يعد التخطيط الاستراتيجي العملية التي يتم من خلالها تحديد الاهداف بعيدة المدى وما يتبعها من اهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها الى سياسات واجراءات وقواعد وبرامج وفعاليات وخطط تنفيذية لحجر الاساس في حياة المنظمات التنافسية ، حيث تقوم المنظمات بتحديد الازواح السائدة محليا وعالميا وتدرس الاحتياجات المتغيرة وتبعتها على اعمال المنظمة وما يعنيه كل ذلك من فرص او تهديدات كما تقوم المنظمة بتشخيص قدراتها وامكانياتها الداخلية وتعرف على مواقع القوة والضعف الداخلية فيها بعدها تسعى المنظمة من خلال لوضع الاستراتيجية الملائمة التكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة وتغلب على التهديدات الحفاظ على استمرارية بقائها وصولا بها لتبوء الموقع الرياضي في مجالات نشاطها جميعها وقد ازدادت اهمية التخطيط الاستراتيجي في عصر العولمة والمتغيرات المتلاحقة والمنافسة الحادة المتأتية من البيئة الخارجية فاصبحت المنظمة معنية اكثر من اي وقت مضى بالتعرف الى كل ما يجري خارج حدودها بما في ذلك المتغيرات والمعطيات الاقتصادية الدولية.

يشير (71: steiner.1977) الى التخطيط الاستراتيجي يقوم على اربعة عناصر

مهمة وهي :

¹ ماجد عبد المهدي ، الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ص76

- **المستقبلية في اتخاذ القرارات** : أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها مستقبلاً وعندما يتم الاختيار يصبح ذلك البديل الأساسي للقرارات جميعها التي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المنظمة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف التهديدات وتجنبها وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف منها المستقبلية وكيفية تحقيقها.

- **العملية** : أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرائق الوصول إلى الإستراتيجيات ، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف ، فهي العملية التي تتضمن التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة ، ومتى يتم اتخاذها ومن يقوم بها ؟ وماذا بالنتائج المتحققة ؟
فالتخطيط فعله الإستراتيجي يمثل عملية مستمرة ، وذلك نتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية وهذا لا يعني أن الخطط الإستراتيجية تتغير يومياً ، وإنما لا بد من إجراء العديد من التغييرات الضرورية وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط .

- **الفلسفة** : التخطيط الإستراتيجي هو الاتجاه والطريقة في الحياة ، وهو جزء مهم من العملية الإدارية ، وهو لا يمثل سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل ؛ إذ لا بد للمديرين والعاملين في أية منظمة من الاقتناع بأنه مفيد ومهم ، ولا بد من

ممارسته في الأنشطة الرئيسة جميعها ، وهذا لا يتم إلا من خلال فلسفة راسخة لدى المديرين في أية منظمة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

- **الهيكلية** : عبارة عن عملية منظمة تسعى لتحديد الغايات والأهداف ،

والإستراتيجيات والسياسات ، وهي أيضا تعمل على وضع الخطط التفصيلية وصولا لتحقيق أهداف المنظمة ، فالتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض ، وهي الخطط الاستراتيجية ، والخطط أو البرامج متوسطة المدى والخطط البرامج قصيرة المدى ، إذ لا بد من إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاثة من الخطط ببعضها ، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسة إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

إن التخطيط الإستراتيجي عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب .

بمعنى أن التخطيط الإستراتيجي هو : عمليات مستمرة ، ومعقدة ، ووظيفة أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط ، وتنفيذها ، ومراقبة عمليات التنفيذ وتقييمها ، في حين أن الخطط هي إحدى عناصر ومكونات عملية التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهد عقلي لتحديد سلوك يلتزم به.

لقد عرف التخطيط (Planning) بالكثير من التعريفات ، فقد عرفه (Hussy, 1982:3) بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه ، فهو يجسد الآفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها . فيما عرفه (Ackoff 1970: 4), بأنه : " عملية صياغة وتقييم لمجموعة من القرارات متبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي ، وبالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل ، أما إذا قامت المنظمة بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد " ، وعُرف أيضاً بأنه " عملية تهيئة الالتزام بالموارد بطريقة أكثر اقتصادية وذلك بتوفير الظروف والحالات التي تسمح لتلك الموارد أن تستثمر بسرعة وبأقل وقت " ، وأكثر تحديداً فالتخطيط يعني وضع أهداف المنظمة وتحديد الوسائل اللازمة للوصول إليها بأحسن الأحوال (Jones .1974),

إن التخطيط الإستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور نظام التخطيط بشكل عام والذي هو أيضاً يمثل الجوهر في تطور نظام الإدارة ، لقد بدأ نظام التخطيط بالتركيز أولاً على التخطيط المالي ووضع الموازنات ، والتخطيط قصير الأمد ، ثم عزز لاحقاً التخطيطية في المنظمات الكبيرة والمتكونة من عدة وحدات أعمال إستراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل (Planning) (Corporative)، ومع زيادة هذا التعقيد وضياح العمليات التخطيطية بتفاصيل كثيرة يأتي التخطيط

الإستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا الحرجة والمهمة في حياة المنظمات ، وبذلك فإن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع المشكلات التي تخص النظام بصورته الشمولية وهو كما يقول (Ozbekhan 1968:35), تتحدد المشكلة فيه بالآتي :

- إنها تنطلق من تفحص دقيق وتحليل معمق - . تستند إلى معطيات عملية مترجمة وإلى مؤشرات عامة أو تفصيلية.
- فرز وتحليل التوجهات والتطلعات المعيارية للعمل . لذا يفترض بعمليات التخطيط هذه أن تكون شمولية بدءاً من المستوى المعياري مروراً بالمستوى الإستراتيجي وانتهاءً بمستوى العمليات ، وعليه فقد عُرف التخطيط الإستراتيجي بأنه الصياغات بعيدة المدى ، والخطط الإستراتيجية ، والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المنظمة ، فهي تشمل قرارات تنصب على تقرير الأهداف وعلى التغير في تلك الأهداف والموارد المستخدمة لبلوغها ، وعلى السياسات التي تنظم اكتساب هذه الموارد " (Anthony 1965: 25) ، في حين عرفه (70 Steiner 1977), بأنه " عمليات تحديد الأهداف الرئيسة والسياسات التي تتضمن استخدام وتنظيم الموارد لإنجاز هذه الأهداف " ، ويعرفه (1: 2003 Policastro), بكونه " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى ، والتوجه الفعلي للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف " . إلا أن التعريف الأكثر شمولاً

هو ما أورده التقرير الفدرالي حيث عرف التخطيط الإستراتيجي بأنه " عملية متواصلة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المنظمة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المنظمة وتطورها ، بالإضافة إلى الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في

تحقيقه Federation Report (February,1997

إن المناقشة المتأنية لهذا التعريف تبين أن هناك مجموعة من العناصر تحدد معنى ومدى نجاح عملية التخطيط الإستراتيجي ، فكلمة " عملية " تشير إلى أن إحدى فوائد التخطيط الإستراتيجي هي التزام التفكير بالمستقبل والكيفية التي يتم بها تحقيقه بشكل إستراتيجي ، وهو ما يشكل إجراء أكثر بكثير من مجرد إعداد مستند أو وثيقة .. (كخطة إستراتيجية) ، كما تشير كلمة " متواصلة " إلى ضرورة استمرار عملية التخطيط الإستراتيجي وعدم قصرها لتكون في شكل إجراء لعمل خطة ، أما كلمة " نظامية " فهي تبين ضرورة أن يتم التخطيط الإستراتيجي في شكل مجهودات مرتبة ومقصودة وليس في شكل إجراء يتم تنفيذه عشوائياً ، أما الأشخاص المقصودين من جملة " الأعضاء من القادة " ليسوا هم كبار المديرين التنفيذيين في المنظمة والوحدات التابعة لها فقط ، وإنما الموظفون أيضاً ، والمساهمون ، والعملاء الذين قد لا يقومون باتخاذ تلك القرارات ، وإنما يكون لهم تأثير في القرارات التي يتم اتخاذها ، ويقصد بـ " الإجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل " : كامل

الإجراءات والأنشطة ابتداء من تحديد أهداف واضحة وطويلة الأمد للمنظمة مع تطبيق نظام الحوافز الشخصية والتنظيمية وتحديد الموارد ، وتطوير الموارد البشرية ، وتحقيق النتائج المرغوبة . أما الكيفية التي يتم بها قياس مستوى النجاح ، فإن المنظمة تجري ذلك باستخدام معايير معينة وملائمة لقياس وتحديد ما إذا كانت المنظمة قد حققت النجاح المطلوب.

وعليه ، يتضح وجود العديد من التعريفات للتخطيط الإستراتيجي تتفق في الأساس ، وتختلف في التركيز على هذا الجانب أو ذاك من هذه العمليات التخطيطية التي أصبحت واسعة جداً ومعقدة كثيراً ، ولكن رغم اختلاف التعريفات فإننا نجد كما يورد الباحثان (الغالي والسعد ، 1995 : 62-63) أن مفهوم وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشمل الآتي

- عمليات إدارية منهجية (فكرية وعملية) لإدراك آفاق المستقبل ، وتحديد أبعاده - أهدافاً بعيدة المدى تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل.
- مجموعة من الخيارات الناشئة عن مقارنة قدرات المنظمة وإمكانات وعوامل البيئة ، ويفترض أن تكون ملائمة لإنجاز الأهداف .
- عمليات تحويل الخيارات إلى خطط عمل تفصيلية ومتابعة تنفيذ هذه الخطط.

ويعود سبب الاختلاف في معاني التخطيط الإستراتيجي ، وأساس تطوره إلى

نقطتين رئيسيتين:

- **الأولى** : مفهوم المستقبل ومستوى إدراك الإدارة له ، فالمستقبل زمن قادم غير محدد قد يكون بعضه واضحاً ، وقد يكون البعض الآخر غامضاً ، قد يبدو للبعض مستقراً ولآخرين مضطرباً ، فالحركة الدائمة لا تضع فواصل بين الحاضر والمستقبل . وإن الحاضر والمستقبل عبارة عن دائرة غير محدودة تتبادل التأثير مع المنظمة ، فإدراك وتقويم وتحديد الاتجاه المستقبلي يختلف من منظمة إلى أخرى.

- **الثانية** : الوسائل المستخدمة في مواجهة المستقبل (تحديد الأهداف وطرق

إنجازها) تختلف من منظمة إلى أخرى

المطلب الثاني : خصائص التخطيط الإستراتيجي¹

إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فردية ومتجددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية ، كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساساً للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناتجة عنها . ويشير (Bean21-1993:18) الى أن عملية التخطيط الإستراتيجي

الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص ، كالآتي:

¹ ماجد عبد المهدي ، الادارة الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ص80

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي ، بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور هادف وواضح .

- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.

- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية ، وقيم ، وأهداف ، وأفكار متناثرة.

- تطور من خلال فريق عمل متكامل .

- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهاً وليس إرباكاً وتشويشاً نتيجة كثرة الدخول في تفاصيل غير مبررة.

- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة من قبل العملاء ، وحاجات السوق ومتطلبات البيئة ، وليست مجرد عمليات تخطيط موجهة من قبل ذاتها.

- عملية التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد

البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة بتفاعل الأحداث داخل المنظمة .

- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث

البيئية

- عمليات التخطيط الإستراتيجي الفاعلة تتسم بالمغامرة والهجوم ، وليست عمليات
تأثر سلبي وردود أفعال.

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي توسيعية مفتوحة وليست
دفاعية منكمشة .

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي عمليات تسارعية مرنة
وليست انكماشية جامدة .

- عملية التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات متقطعة

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي واقعية وليست عملية
مساومات سياسية.

- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة .

- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع

على الرفوف للتباهي - . يفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي مقاسة وأن
تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض .

- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الإستراتيجي أفعالاً ، بعيداً عن التأجيل أو
التمهل .

- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة ، وليست عملية عرضية.:
- دعم وإسناد كامل من قبل الإدارة العليا لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- من المفترض أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي عملية تشاركية ، أي أن يشترك فيها العاملون والإدارة.

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات.

- تؤسس وتؤكد على المقاييس والمعايير المالية للنتائج.

ونستطيع أن نميز التخطيط الإستراتيجي بخصائص عدة يمكن إجمالها بالآتي:

أ . الآثار طويلة الأجل : يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغييرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد ، وتكاليف كبيرة ، وجهود مهمة

ب . المشاركة الواسعة : يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة ابتداء من

الإدارة العليا نزولاً إلى العاملين ، والمستفيدين ، والجمهور ، وغيرهم .

ج . المرونة : يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة كي يستطيع مواجهة التغيرات

المحتملة عند التنفيذ.

- د . حشد الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الإستراتيجي لحشد طاقات المنظمة الكامنة جميعها ، ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة ، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة .
- هـ . المستقبلية : ينظر التخطيط الإستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي (Futuring) بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ، ومعطيات الحاضر لأغراض معرفة واقع المنظمة إلا أنه ينطلق من هنا ليرسم أهداف المستقبل.
- و . الترتيب للخيارات والأولويات : من الخصائص المهمة للعمل الإستراتيجي أنه يضع أمام المنظمة الخيارات التي تسلكها في خطتها التنفيذية ، وأنه يرتب البرامج التنفيذية وفق أولوياتها وأهميتها.

المطلب الثالث : أهمية التخطيط الإستراتيجي¹

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده ، والبعض قد تعمق كثيراً حول فاعلية هذا النوع من التخطيط ، إن التخطيط الإستراتيجي يستهلك الموارد وهو عملية هامة للمنظمات كافة التي تقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة . وبالرغم من الطبيعة المربكة لعملية التخطيط الإستراتيجي ، إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيراً الصعوبات الناتجة عنها.

¹ ماجد عبد المهدي ، الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ص 87

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية ،
فالتخطيط الإستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة ، وهذا بدوره
يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها ، كما
أن التخطيط الإستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها
، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيها منظماتهم
بالإضافة إلى ذلك فقد أشار (Jones2002:5) إلى أن منافع التخطيط
الإستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار ، التي تربط
بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى فيما يذكر (Moore 1998) إلى أن أهمية
التخطيط الإستراتيجي تتبع من منفعه والمتمثلة بالآتي:

- السؤال والإجابة عن الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة - . يزود بإطار
لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة.
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية .
- يضع أهدافا محددة للإنجاز .
- يزود بأساس لقياس الأداء - . يصلح كقناة للاتصال - . يعمل على تطوير
الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة .
- يزود بالاحتياجات التدريبية

ومن خلال المنافع والفوائد السابقة للتخطيط الإستراتيجي يمكن القول إن التخطيط الإستراتيجي هو عملية رسمية تؤدي إلى رصف ومحاذاة المنظمة ككل (الأفراد ، والعمليات ، والإجراءات ، والموارد) مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة ، وهذا ما أكد عليه (Kaufman, et al 2003:41)., بكون منافع التخطيط الإستراتيجي وفوائده تظهر من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما مدى عمق وتأثير المنظمة واستجابتها للأحداث المستقبلية ؟
- ما هو اتجاه المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية ؟
- ماهي العناصر الأهم وذات الأثر الشمولي التي يجب ان تركز عليها المنظمة ؟ ولماذا ؟
- كيف تصف المنظمة نتائجها المرغوبة في فترة قياسية ؟
- ما هي أفضل الطرق والوسائل التي يفترض أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى النتائج المرغوبة ؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تقيس تقدمها ونجاحها ؟
- كيف يمكن للمنظمة أن تعدل مطالبها ؟

فيما يرى الباحثون (Kovitz, et...al 2003: 1-4) أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء إتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الإستراتيجي والمتمثلة بالآتي:

- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح ، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة .

- تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة .

- تواجد خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات

.

- تعطي إطاراً لتخصيص الموارد المالية ، والبشرية ، والمعلوماتية ، والمعرفية .

- تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف . -

تعزز عمليات الإدارة ، والمبادرة ، والإبداع مقابل عمليات التوتر ، والشد ،

والتضارب .

- تمثل بطاقة معايير للاستخدام وتعزيز النتائج ، عمليات ومراحل لخلق تصور

للمستقبل .

- تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.

وبالرجوع إلى الفوائد هناك العديد من الباحثين الذين أشاروا إلى هذا الموضوع ،
ومنهم على سبيل المثال لا الحصر (الخازندار ، 1991: 205-206) ، (15)
: (Atkinson 2004) ، . (Policastro, 2003:1) تأتي إلى أهمية التخطيط
الإستراتيجي والمتمثلة في:

- يزود التخطيط الإستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها ، وهذا الفكر
هو من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من
الأهداف ، والخطط ، والسياسات.

- يساعد استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن
أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ، ووضع الإستراتيجيات اللازمة
للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.

-يفيد التخطيط الإستراتيجي في إعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك
خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عندما يتم
ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة .

-يفيد التخطيط الإستراتيجي المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع
القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم .

-يعتبر التخطيط الإستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها ، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم.

- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطاؤهم قدرة أكبر في الإدارة .

-يساعد التخطيط الإستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة و تحقيق درجة من الرضى .

-يساعد التخطيط الإستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه .

-يضمن التخطيط الإستراتيجي النجاح لمنظمة الأعمال ، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل ممن لم يتبعوه.

المطلب الرابع: عناصر التخطيط الإستراتيجي

يتكون التخطيط الإستراتيجي من العناصر التالية : (السكارنة ، 2010)

1-وضع الإطار العام للإستراتيجية .

2-دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع

تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة .

3- تحديد الأهداف والغايات .

4-وضع الإستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها .

5-اختيار البديل الإستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف

البيئة المحيطة.

6- وضع السياسات ، والإجراءات ، والقواعد ، والبرامج ، والموازنات حيث يتم

ترجمة الغايات والأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة

الأجل ، ووضعها في شكل برامج زمنية .

7-تقييم الأداء في ضوء الأهداف ، والإستراتيجيات ، والخطط الموضوعية مع

مراجعة وتقييم هذه الإستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة

8-استيفاء المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة مع

التغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية

المطلب الخامس :: خطوات عملية التخطيط الإستراتيجي

لا بد أن يكون لدى قادة المنظمة رؤية مستقبلية موحدة عن نتائج القيام بعملية

التخطيط ، حيث إنها تتناول الواقع الحالي والقائم للمنظمة وتبين جانب القوة

والضعف فيها ، وكذلك المتغيرات المحتمل حدوثها مستقبلاً ، وذلك حتى يتمكنوا من وضع وصياغة الخطة الإستراتيجية التي تعالج هذه الجوانب وتراعي هذه المتغيرات ، وتعمل في النهاية على تطوير عمل المنظمة بالصورة التي تساعد على تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية . وحتى يكتب للخطوات السابقة النجاح من المهم لإدارة المنظمة أن تدرك ما يلي:

1- أن يكون هذا التخطيط قادراً على توليد النتائج المرجوة ، وأن يكون هناك التزام من قبل العاملين بالمهام المحددة لهم .

2- إن العمل على تنفيذ الخطة الإستراتيجية لا ينطوي على قيام أحد الأفراد بمزاولة المهام الموكولة إليه فقط ، بل المساءلة عنها وتحديد موعد الانتهاء من الأعمال والمهام التي تستند إليه .

3- ضرورة وجود بدائل وخيارات لتحقيق الأهداف الإستراتيجية بدلاً من الاعتقاد بأن الاستمرار في العمل الحالي يكفي . ويوضح الشكل (3-2) (بني حمدان

، ادريس ، 2009) ، الإطار العام لعملية التخطيط وإعداد الخطة

الإستراتيجية. مخطط كبير فيه 27 اطار

يمكن تحديد خطوات التخطيط الإستراتيجي بالتالي : 1- تحديد وتعريف الاتجاه الإستراتيجي لمنظمة الأعمال.

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة وتقييم الموقف البيئي .

3- صياغة ووضع الخطة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.

4- وضع الخطة التشغيلية وتحديد المبادرات وبرامج العمل للمنظمة .

5- نشر وتنفيذ الخطة الإستراتيجية .

6- تحديد مستهدفات الأداء .

7- الرقابة وتقييم النتائج.

المطلب السادس: مستويات التخطيط الإستراتيجي

إن كبر حجم المنظمات ، وتنوع أعمالها ، واختلاف منتجاتها ، وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة ، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات ، ومن مصادر متنوعة . لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم ، وفي ظل مستويات عديدة . ويذكر الباحث (8-3 Below,et...al1987) أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة ،

كالآتي :

1- التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة¹

ويقصد به إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة والتي تميزها عن المنظمات الأخرى ، والرسالة الأساسية لهذه المنظمة ، والمنتج والسوق الذي سوف

¹ ماجد عبد المهدي ، الادارة الاستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 90

تتعامل معه المنظمة ، وعملية تخصيص الموارد ، وإدارة مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تتبعها ، كما يطلق عليه (الإستراتيجية الكلية) ، وهي توضع بواسطة مجلس الإدارة وتضع نصب عينيها أهداف المشروع كله ، وعليه فإن المشروع كله يتأثر بها ، وعادة ما تنصب عينيها على أهداف المشروع من منتجات ، وعمليات ، وأسواق ، ومستهلكين ، كما تنصب على عمليات توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات ، وعلى التكامل بين إدارة المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف إلى إنجاز أهداف المشروع وهي غالبا طويلة الأجل . وتستطيع المنظمة أن تحدد نوع التوجه الذي ستتبعه نحو النمو من خلال ثلاثة أسئلة :

- هل يجب أن نتوسع ، أم نتقلص ، أم نستمر في عمليتنا دون تغيير ؟

- هل نركز نشاطنا وأعمالنا في السوق الحالية ، أم ننوع داخل صناعات

أخرى ؟

- يا ترى لو أردنا النمو والتوسع فهل نقوم بذلك من خلال التطوير الداخلي أم من

خلال الإستراتيجية العامة ؟

وهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي يجب أن يجيب عن الأسئلة الآتية:

- ما هو الغرض الأساسي لإقامة المنظمة ؟

- ما هي الصورة التي ترغب المنظمة أن تتركها في أذهان أفراد المجتمع ؟ -
ماهي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المنظمة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون
لديها ؟

- ما هو ميدان العمل الذي تهتم به المنظمة ؟

- كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها ؟

وتسعى المنظمة بهذا النوع من التخطيط الإستراتيجي إلى وضع مجموعة من

الأهداف التي تتمثل في الآتي :

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها - . تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة
في المجتمع .

- تحديد المنتج والسوق في المنظمة .

- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية المختلفة

للمنظمة.

2- التخطيط الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الإستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل ، وتظهر هذه الإستراتيجيات إذا كانت هناك وحدات رئيسة لها استقلالية في الموارد والأهداف ، أو يمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات ، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ إستراتيجيات مناسبة لظروفها (المنافسون ، والأسواق ، والمنتجات ، والاستثمارات المختلفة) ، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات خطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة لإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عال وميزة تنافسية في السوق ، إن الإدارة في مثل هذه الشركات أو وحدات الأعمال مطالبة أن تبحث عن إجابات مقنعة لسؤالين أساسيين هما :

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه على أفضل منتجاتنا أو وحدات أعمالنا للتأكد من أنها سوف تستمر في النجاح وتحقيق الميزة التنافسية في

السوق ؟

- ما هو مقدار الوقت والأموال الذي يجب إنفاقه في تنمية المنتجات الجديدة والمكلفة ، والتي معظمها لن يكون ناجحاً .

3. التخطيط الإستراتيجي على المستوى الوظيفي

وهو إستراتيجيات توضع في مجالات وظيفية في المنظمة وهي : الإنتاج ، والتسويق ، والموارد المالية ، والموارد البشرية ، وعلى كل مدير مسؤول عن إحدى هذه المجالات الوظيفية أن يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه لتحقيق الإستراتيجية ويضع نصب عينيه الإستراتيجية الكلية عند وضعه للإستراتيجية الوظيفية كما أنه هو الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة ، أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة والوحدات الإدارية والإستراتيجيات بتنمية وتغذية مجالات الجدارة لتزويد المنظمة أو وحدة الأعمال بميزة تنافسية .

وعرفه (السيد ، 1990) بأنه عبارة عن : عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة . فمثلاً يهتم التخطيط الإستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل في عملية وضع الموازنات ، والنظام المحاسبي ، وسياسة الاستثمار ، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجة ، وغيرها . وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات ، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام بمجموعة من السياسات العامة.

المطلب السابع: معوقات التخطيط الإستراتيجي¹

هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الإستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى ، ومن أهم هذه المعوقات (عبد

الرزاق ، 1994

1- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الإستراتيجي ، وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم وعدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط .

2. الانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الإستراتيجي ، وصعوبة جمع المعلومات ، والبيانات ، وتحليلها لوضع الخطة الإستراتيجية .

3. التغير والتبدل السريع في البيئة : بما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغيرات السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها .

¹ ماجد عبد المهدي ، الادارة الاستراتيجية ، مرجع سبق ذكره ، ص 92

4 . عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية : بالرغم من أنه قد

توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تمتلك

مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية

حيث إن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وإن استعانت

بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها .

5- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير : إن من أول مهام التخطيط

الإستراتيجي إحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات

وإجراءات وبرامج لهذا الغرض . وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت

السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك

بواقعها القائم .

6- الموارد المالية للمنظمة : من المعروف أن أية خطة إستراتيجية مهما كانت

طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على

المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة

يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل .

7- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي : إن عدم

توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع

وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الإستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الإستراتيجية.

8- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية : إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطورها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الأمام .

9- المعلومات والبيانات الإحصائية : تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض ، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة.

10- ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات : يسود الاعتقاد بأن التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات ، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها ، حيث إن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

الفصل الرابع :استراتيجية الاتصال

تمهيد:

بعد الإطلاع على دور الإتصال في المؤسسة،وتدخله في مختلف أوجه نشاطها،فيما سبق،سوف نتطرق في هذا الفصل إلى إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من خلال ثلاثة محاور،الأول حول الخطة الاستراتيجية للاتصال ومكوناتها وأهميتها،والثاني حول مراحل إعداد هذه الخطة،أما الثالث فسوف يتناول بعض الجوانب التي تمثل جزء من المشاكل في مجال الاتصال والتي يتم التصدي لها من خلال إستراتيجيتها.

مبحث الأول: مفهوم إستراتيجية الاتصال

الطلب الاول :تعريف الاتصال:

تعتبر إستراتيجية الإتصال في المؤسسة من بين العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل المساهمة في تطبيق،وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة،وإذا كانت هذه الإستراتيجية تعد بعديا بالنسبة للإستراتيجية العامة للمؤسسة وتعتبر عامل دعم لها ،فان التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين،ونظرا للخصائص التي تميز تغيرات محيط المؤسسة،جعلت أن الإتصال اليوم لدى بعض المختصين لم يعد محدودا في الإستراتيجية،ومرافقة تنفيذ المشاريع،بل يجب أن يكون جزء لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي،فهو يدعم معنى منطق السيناريوهات التي تستعملها العملية الإستراتيجية.

والسيناريوهات كطريقة من طرق التحليل الإستراتيجي، أو حتى طرق أخرى من هذا التحليل، تستعمل عادة بهدف تحديد المخاطر والفرص الاقتصادية بشكل تنافسية السلطة، طاقة أو إمكانية التأثير، نصيب السوق أو بشكل أبسط تحديات مالية . وإدخال البعد الإتصالي في هذا الإتجاه يعتبر ضروريا، وهذا يثري التفكير ويضع المشاكل في إطار الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة، مقابلة مع الأطراف المعنية، وذات ارتباط هام بها كالإدارة والمتعاملين، المحيط..... إلخ.

لهذا تعرف الاستراتيجية على انها مجموعة من القرارات الكبرى التي تتخذ من اجل التعريف بالاختبارات الهامة في الاتصال تحديدا للأهداف المرجوة منه والوسائل المستعملة فيه.

وهناك عدة تعريفات لإستراتيجية الاتصال في المؤسسة من بينها:

تعريف ناصر دادي عدون: هي فن تسيير، انسجام، ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص وبين هؤلاء والمؤسسة.¹

¹ [ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004، ص 72.

تعريف بيتر دروكر: هي عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة وقياس نتائجها مقارنة بالتوقعات، وذلك من خلال رجع الصدى المنظم.¹

المطلب الثاني: أهمية إستراتيجية الاتصال في المؤسسة

من خلال التعريفات السابقة نستخلص أهمية إستراتيجية الاتصال وهي كالتالي:

- تساهم في حسن اختيار المواضيع والأوقات الملائمة، إضافة إلى الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.
- تضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف العامة، وبالتالي تحقيق الإستراتيجية العامة له، هذا إن كان الاتصال فعال.
- تحقق استخدام أمثل لوسائل الاتصال المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذا الاتصال.
- إمكانية التنبؤ بالمشكلات التي يتوقع حدوثها، ورسم البرامج التي تؤدي إلى مواجهة هذه المشاكل ومعالجتها أو العمل على إزالة أسباب حدوثها.²

المطلب الثالث: مميزات الإستراتيجية الاتصالي:

و الإستراتيجية في الإتصال مثل غيرها في مجالات أخرى تمر عبر إلقاء التساؤلات المتسلسلة التالية : ما القرار الواجب اتخاذه وما هي نتائجه؟ ماهي الموارد التي يجب

¹ [2] سعاد راغب الخطيب: مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000، ص 99.

² عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003، ص 21.

إستعمالها؟ ما هي المراحل الواجب المرور عليها؟ ما هي الأهداف والأولويات؟
وغيرها من التساؤلات التي بالإجابة عليها يتم وضع الإستراتيجية

1- وتستجيب الإستراتيجية المتعلقة بالإتصال لأكثر من هدف، فهي تبين طريقة

، وهوية المؤسسة في النشاط من خلال خطابها الإنجسام بين الإتصال

الداخلي والإتصال الخارجي .

2- الإنجسام بين مختلف سجلاتها للإتصال .

3- إنجسام الخطب بين مختلف مشاريعها .

4- الإنجسام في مخططها .

وهي مثل الإستثمارات في المؤسسة تكلفها قيمة من الأعباء في ما يتعلق بالدراسات
والتحليلات حول الشيء الموجود حسب الهيكل الإداري وإستراتيجيتها العامة، وكل ما
يمس التجهيز بالوسائل التقنية والآلات، وكذلك الوسائل المعنوية، وهما الجانبان اللذان
شهدا تطورات جد معتبرة في السنوات الأخيرة إبتداء من عشرينتين أو أكثر، مما أثر
تأثيرا بليغا في نفس الوقت على تكاليف إعداد وتكوين الأفراد، والمتخصصين في
مجال الإتصال.

وفي نفس المجال فإن المؤسسة أصبحت تتوفر على مصلحة أو نظام إتصال مستغل من المصالح الأخرى في كثير من الحالات وترتبط بخط إتصال مع الإدارة العامة، وتستفيد من خدماتها مختلف المستويات والمصالح في المؤسسة .

وفي حالة المؤسسات المتوسطة والصغيرة فدور مصلحة الإتصال تقوم به مجموعة من الجهات والمصالح قد تكون في أكثر من مستوى على الهيكل الإداري، فهناك وسائل جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها قد تكون في مكتب المدير العام، أو مكاتب نائب و نواب مدير، ووسائل طبع الوثائق قد تكون تابعة لنفس الوسائل السابقة أو في مصلحة النسخ والطبع في المؤسسة .

ومصلحة الإتصال سواء مستقلة تحت إدارة شخص محدد، أو غير مستقلة في وجود الوسائل المادية والبشرية لها، تعمل على توفير التنسيق، كما ذكرنا سابقا، قد تكون تحت إشراف المدير العام، أو المدير المكلف بالعلاقات العامة، أو الموارد البشرية حسب ما تقتضيه الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأهدافها .

وخطة الإتصالات كالخطط في مجالات أخرى، هي جزئية من الخطة الإستراتيجية العامة، وهي عملية مكونة من القرارات التي تظهر المبادئ والخطاب فيها، وتحدد نظام الإتصالات وعناصره من مرسل أو مصدر المعلومات، والموصل أو خط مرور الرسائل والمستقبل، وبذلك تحدد وسيلة لتوجيهه، واختيار وبرمجة ،سواء مع المتعاملين

داخلها، أو مع المتعاملين خارجها، ومن المميزات التي يجب أن توفر في هذه الإستراتيجية .

المطلب الرابع: مبادئ الإستراتيجية الاتصالية.

لكي تحظى إستراتيجية الاتصال بالقبول من طرف المؤسسة أو المنظمة عليها أن تجيب على المبادئ الثمانية الأساسية التالية:

1. الوجود: يجب على المؤسسة تعريف إستراتيجيتها الاتصالية وزوايا اهتماماتها بحيث تكون لها أهداف التعريف الحقيقي للمنافسة: أشغال السوق الإعلانية بفضل ميزانية قوية، متابعة للسير، البحث عن مستهلكين جدد والوفاء للزبائن الحاليين.....).

2. الاستمرار: يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال طويلة الأجل ونشطة لعدة سنين لكي تصبح فعالة ومقبولة.

3. التميز: أن واقع الأسواق المالية (استهلاك كبير صناعي، خدماتي....) يتميز غالبا بعروض خاصة، من أهم الأدوار للاتصال هو إضفاء التميز للمنتج الذي لا يوجد في العرض القاعدي، أن نوعية الاتصال تختلف عن بعضها في نوعية التميز الذي تخافه كل المؤسسات.

4. **الوضوح:** حتى يكون الاتصال مفهوما وفعالا يجب أن يكون واضحا, بسيطا وسهلا للفهم ولا يحمل أي تناقضات وان تكون الرسالة مفهومة لدى الجمهور المستهدف.

5. **الواقعية:** يجب أن يكون الاتصال معبرا عن حقيقة المنتج لكي يقبل من طرف الجمهور لان الكذب في عملية الاتصال يشوه صورة المنتج.

6. **الاستغلال:** يجب على الاتصال أن يستغل مجموعة من التقنيات (إشهار, وسائل الإعلام, الإشهار المباشر, الإشهار الحدي, العلاقات العامة....). وهذا بدون فقدان قوتها وهويتها.

7. **التلاحم:** يجب أن يكون الاتصال متوافق ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة خاصة قرارات التسويق.

8. **القبول الداخلي:** يجب أن يكون مستخدمي المؤسسة متوافقين مع الاتصال الخارجي وإلا نشاطهم يولد عدم توافق أو رفض الرسالة للجمهور.

المطلب الخامس : أهداف الإستراتيجية الاتصالية:

من بين الأهداف التي تدفع المؤسسة لوضع إستراتيجية اتصالية نجد:

1- الأهداف الخارجية:

- الصورة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها أي إلى ماذا تريد أن تتواصل إليه من خلالها.
- تحديد وترتيب الجمهور المستهدف حسب مساهمته في تحقيق الأهداف ثم تحديد الوسائل.
- التنسيق بين الأشكال المختلفة للاتصال التي تقوم بها المؤسسة فهذه الاتصالات هي الصورة التي تريدها هذه الأخيرة.

2-الأهداف الداخلية:

- تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين.
- تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين والرضا الوظيفي.
- تصحيح أي معلومة خاطئة أو مواقف مظلمة أو غموض في السياسات أو إشاعات مغرضة.
- إعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب أو البيئة بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية مقدما.
- تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج أو بيئة العمل وأخذ هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

- تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة بالمحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.¹

المبحث الثاني: الأقسام الكبرى لإستراتيجية الاتصال:

حتى يتسنى لنا فهم كيفية إعداد إستراتيجية الاتصال ومدى أهمية الاتصال في المؤسسة على الإستراتيجية العامة لابد لنا من معرفة الأقسام الكبرى لإستراتيجية الاتصال وهي الإعداد للإستراتيجية الاتصال وتنفيذها وتقييمها.

الطلب الاول :إعداد إستراتيجية الاتصال:

مثل مختلف الخطط الإستراتيجية، فخطة الإتصال في المؤسسة تمر على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تتميز في مجموعتها بتقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة إعدادها أو وضعها ثم متابعة تنفيذها، وحسب بعض الكتاب فهناك أربعة مراحل إعداد وأخرى للتنفيذ كما يلي :

تحديد أهداف الإتصال

دراسة المحيط الإجتماعي الثقافي

تعيين الأهداف Les cibles وتكييف الوسائل

¹ توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة البحوث، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1990، ص 77.

إختيار الأدوار والوسطاء

التنفيذ .

وسوف نتعرض إلى هذه المراحل في بعض عناصرها أو أهم جوانبها .

- المطلب الثاني: تحديد الأهداف :

إن أول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف وأهداف إستراتيجية الاتصال تنتج مباشرة من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وترجم النظر الإستراتيجية للمسير وهذه العملية تأخذ وقت يطول أو يقصر حسب أهمية القرار ودرجة تأثيره في المؤسسة والأطراف فيها وقد ذكرنا سابقا مختلف أغراض الاتصال.¹

وإستراتيجية الإتصال كما ذكر سابقا ليست إلا إستراتيجية في خدمة تحقيق الغايات والأهداف .

وإلتصال كعملية تعتبر مستمرة،ديناميكية ومتغيرة،فبانطلاقها وتطبيقها في المؤسسة لا يمكن تركها،ولهذا فيجب توجيهها ومراقبتها بوضع عملية التغذية المرتدة،بتوفير وسائل استقطاب تصعد معها المعلومات نحو متغذي القرار في المستويات الإدارية المتوسطة والعليا المعنية ،وتقييم وتفسير هذه المعلومات ثم رد فعل المقررين عليها

¹ [سكودارلي حياة وظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012، ص20.

ودمج رد الفعل هذا في الإستراتيجية العامة، ثم إعادة نزول المعلومات من القمة إلى

القاعدة

وأول مرحلة لوضع الإستراتيجية هي مرحلة وضع الأهداف، وأهداف إستراتيجية

الإتصال تنتج بشكل مباشر من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتترجم النظرة

الإستراتيجية للمسير، فتحدد أولاً من طرف المقرر : الرئيس أو المدير العام ، أو

مجلس الإدارة، وهو في هذا المعنى ضامن للانسجام العام في المؤسسة، باعتبار

اشراك مختلف الأطراف على مستوى الهرم الإداري فيها بواسطة التشاور والحوار

أحيانا أو الإعلام والإستفادة من التغذية المنعكسة أحيانا أخرى .

وهذه العملية تأخذ وقتا قد يطول أو يقصر نسبيا إلى طبيعة وأهمية القرار ودرجة

تأثيره في المؤسسة والأطراف فيها، حيث يتراوح القرار من غير مبرمج إلى مبرمج أو

من استراتيجي إلى عملي أو تنفيذي وهنا بعض الأهداف يتم تحديدها وتقبلها وهي

الأهداف الخاصة للإتصال في إطار نوع من عمل الإتصال الداخلي.

ومن الأهداف العامة للإتصال :

1- إعطاء معنى داخلي لحدث داخلي أو خارجي

2- تجنيد مجمل الموارد البشرية حول مشروع وطموح معين.

3- السماح لكل شخص لتنمية مشروع فردي ضمن مشروع جماعي وهو مشروع

المؤسسة

4- إنشاء روح الجماعة، أنظر مثال عن أهداف الإتصال الإجمالية في

المؤسسة

اهداف اجمالية

انسجام

تنسيق



وفي الحالات العامة فإن أهداف الإتصال تجمع في ثلاثة مجموعات : التجميع

والالتفاف حول مؤسسة وبرامجها وأهدافها، تحقيق أمثل وأكثر حركية بها لنفس

الأغراض وهي أعلى فعالية وكفاءة، وكذلك تحضير ظروف وشروط التغيير فيها طبقا للتطورات والأحداث التي تدور حولها وفيها، وكل من هذه المجموعات يتفرع إلى عدة عناصر.

المطلب الثالث: دراسة المحيط الإجتماعي والثقافي للمؤسسة :

في هذه الخطوة تقوم المؤسسة وصورتها : وهوية المؤسسة تعبر عن إسمنت المؤسسة ،فالهوية القوية للمؤسسة تسمح بتحقيق الإنسجام، وهذا فكل عمل إتصال يرتبط بهوية المؤسسة يدعم هذا الإنسجام.

المؤسسة كشخص معنوي مثل الشخص الحقيقي، لها هوية تحدد من خلال عدد من العوامل ،منها هياكلها، أنظمتها ،تاريخها، المجموعات الثقافية التي تكونها قيمها.....إلخ

وصورة المؤسسة تنتج أو هي إنعكاس للهوية وتقيم من خلال المكونات الأساسية : التأسيسية، المهنية، العلاقاتية والشعورية ، وعادة ما يكون الحديث عن صورة المؤسسة الخارجية وهي تقدم من خلال عمليات التسويق (Marketing) أما الصورة الداخلية فتنتج عن إدراك أو معرفة الهوية في الداخل ، وللصورة الخارجية كما تدرك داخل المؤسسة

2- تأكيد (Valider) أهداف الإتصال المحددة من الإدارة وتكييفها : تحدد

الأهداف من طرف إدارة الإتصال ،إنطلاقا من تصورهما لواقع المؤسسة وما ترجوه

منها،وهذه الأهداف بعرضها علة واقع المؤسسة الحقيقي يتم إكمالها .

والدراسة الواجب إحداثها في الموضوع تعني : تحديد التطلعات وما ينتظره الأفراد في

ميدان الإتصال،الحاجات المحسوسة وغير المعلن عنها، أخطاء المعارضة والنزاعات

مع هوية وصورة المؤسسة كما هي نعاشي داخليا.....إلخ.

تعيين خطوط حركة المعلومات في المؤسسة : الدراسة الثقافية الإجتماعية تسمح

بتحديد خريطة لقنوات الإتصال،سواء الرسمية أو غير الرسمية،وهي الضرورية للقيام

بالإتصال،والواجب معرفتها في المؤسسة والقيام بتعديلات عليها للإستعمال الأمثل

والفعال.

وهذه الخريطة يجب أن تظهر : مصدري أو مرسلي المعلومات الرسميين في كل

المستويات،وكل المصدرين غير الرسميين أيضا،والوسطاء في العملية

الإتصالية،أهداف الإتصال الذي توجه إليهم المعلومات،أو المستقبلين الرسميين وغير

الرسميين وكيفية عملهم.....إلخ.

وتتم مختلف هذه العمليات عادة من طرف مجموعة عمل مؤقتة يتم تكوينها من طرف الإدارة لهذا العرض، وتحدد صلاحيتها وتنتهي أو تحل بمجرد نهاية عملها، وقد تكون اللجنة أيضا دائمة ولكل من النوعين من اللجان مزايا وعيوب .

المطلب الرابع : تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل :

بعد تحديد أهداف الإتصال النهائية، يجب ترجمتها إلى رسائل إتصال، وتعيين المستقبلين (les cibles) للإتصال، التي ترسل إليهم وتكيفها مع المستقبلين المحفوظ بهم، والمستقبلين هم أشخاص في المؤسسة أو مجموعات منسجمة من الأشخاص، والذين يستهدفون بالرسائل الإتصالية، ويمكن أن يكونوا مباشرين أو غير مباشرين .

المطلب الخامس: إختيار الحوامل والوسطاء :

في العملية الإتصالية بالمؤسسة، بخلاف الإتصال بين شخصين مباشرة، تتم عبر حوامل ووسطاء، وحجم المؤسسة وعدد الأشخاص تقرض هؤلاء الوسطاء عادة، وحوامل أو أدوات الإتصال هي ما سوف تحمل عليها الرسائل نحو المستهدفين .

وبعد التطور التكنولوجي السريع في ميدان الإتصال أصبح أمام المؤسسة الإختيار بين الأوراق كحامل في فترات سابقة، والحوامل الأخرى حسب أهدافها، والرسائل التي

تحملها والمستقبلين، والحامل أو الأداة تستعمل أو تكيف مع المستهدف وتختار حسب معيار الفعالية، إذ ليس كل رسالة وكل مستهدف تستعمل معه نفس الأداة .

وهناك عدد كبير من الوسائل الحاملة للمعلومات في الإتصال، إبتداء من الشفهية، الهاتف والاجتماعات المحاضرات، إلى الوسائل المرئية : أفلام ،ملصقات والمكتوبة : التعليم (note de service) ،الجريدة، الرسائل الخاصة ، الحوامل المغناطيسية أو الآلية وغيرها، وكل من هذه الأدوات لها مزاياها -وعيوب.

حيث يتم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بالاعتماد على العوامل التالية:¹

- طبيعة ونوعية الموضوع الذي يريد الاتصال بشأنه.
- طبيعة ونوع الجمهور الذي يريد الاتصال به
- طبيعة ونوع محتوى الرسالة المراد توصيلها
- طبيعة الوسيلة نفسها وخصائصها
- الظروف والإمكانات والقدرات المالية المرصودة للإعلام والاتصال
- المعايير الكمية وهي التي يمكن التعبير عنها بصورة رقمية
- النوعية أو الكيفية وهي الاعتبارات الذاتية التي تؤثر في الاختيار النهائي

للسيلة

¹ [سكودارلي حياة وظيف نورة: مرجع سبق ذكره ص 20-21.

كما تحتاج الإدارة عند تنفيذ برنامجها إلى موارد مالية بشرية وفنية إذ ينبغي أن تحدد ما هو متاح وما هو محتمل كما يجب على القائم بالاتصال أن يكون لديه تصور ترقبي لحجم الأنشطة التي تستفيد الأمر الذي يعتبر أساسيا لإعداد الجيد للميزانية. وعيوبها .

أما الوسطاء بين المرسل والمستقبل، وهم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، وقد يكونوا أشخاص أو جماعات أو كل النظام بكامله، وقبل أن يكون هؤلاء وسطاء فهم أولا مستقبلين، ويطلب منهم إحياء المعلومة وإعطائها معنى للأشخاص الموجهة إليهم، وعمل هؤلاء بالتالي أكبر من وسيط فقط.

واختيارهم يكون حسب الهدف من الرسالة التي يقومون بإيصالها، فقد يكون الهدف من رسالة ما إيصالها إلى كل أفراد المؤسسة أو لتحجيمها أكثر، وهنا يراعي عدد الوسطاء حيث عادة ما تتناقض المعلومة أو تأخذ تأويلات معينة غير أصلها كلما كانت سلسلة الوسطاء أكثر عددا .

وقد أعطت التجارب حول هذا الموضوع النتائج التالية التي توضح نسبة ما يحتفظ به الشخص من المعلومات حسب حالات أو طرق الحصول عليها : فيتم احتفاظ الإنسان بنسبة 10% مما يقرأ، 20% مما يسمع، 30% مما يرى، 50% مما يسمع ويرى، 80% مما يقول و 90% مما يقول ويعمل في نفس الوقت .

وهذه العناصر تفيد في تحديد أدوارهم وأعمالهم فيها ،حسب طبيعة الرسائل المراد

نقلها أو إيصالها،وكذا اختيار الوقت المناسب والأداة التي سوف تحدث الإثر

المرغوب من العملية بشكل أحسن وأضمن من غيرها .

المطلب السادس :عملية تنفيذ إستراتيجية الإتصال :

تنفيذ إستراتيجية الإتصال،التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات،وعادة

ما تكون إستراتيجية منزلقة،يأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية،وفيها تحدد

العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الإستراتيجية ومتابعتها،إبتداء من الأهداف،الخلايا

الإتصالية،والمستهدفين والوسائل،الوسطاء والتواريخ،إلى التكاليف المتعلقة بها

والحدود أو القيود الممكن تواجها العملية الإتصالية .

وعملية إعداد الخطة العملية للإتصال وتنفيذها تكون تحت مسؤولية مصلحة أو جهة

معينة،وعادة ما تكون مجموعة عمل،كما ذكرنا،ويحدد لها رئيس وهو المسؤول أمام

الإدارة في المؤسسة ،عن مختلف الأعمال الموكلة للجنة ونتائجها .

المطلب السابع :تقييم إستراتيجية الاتصال:

بعد عملية التنفيذ تأتي مرحلة أخرى مهمة أيضا، هي مرحلة التقييم والمتابعة بحيث

تجيب على أسئلة مهمة تدور حول موضوع تحقيق الأهداف للمؤسسة فإذا تحققت

غالبيتها فإن نتائج التقييم إيجابية وإذا كانت سلبية فإنه على الإدارة تصحيح جوانب الضعف بعد اكتشافها.

كذلك في هذه المرحلة يتم الأکید من مدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية الخاصة بعملية الاتصال، وقياس عملية الاتصال على الجمهور المستهدف على ضوء الأهداف المقررة

المبحث الثالث: بعض العناصر الواجب إعتبارها في إعداد إستراتيجية الإتصال :

عند القيام بإعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية للإتصال، على القائمين بهذه العملية الأخذ بعين الإعتبار لعدد من الجوانب التي لا يجب أن تغفل في المؤسسة، لما لها من تأثير في العملية الإتصالية وفي نشاط المؤسسة ككل، ومن هذه الجوانب التي سوف نعرضها :

المطلب الاول :معوقات عملية الإتصال :

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الإتصال وقد قسمها البعض إلى نوعين :

النوع الأول عدم كفاءة نظم الإتصال،نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال ،وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الإتصال ،عند إعداد الإستراتيجية في هذا الميدان كما مر .

أما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية وأخرى نفسية

المطلب الثاني: الأخطاء التنظيمية التي تعيق الإتصال في المؤسسة : لقد بنت

دراسة ميدانية في المجال الصناعي أنه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها

أنظمة الإتصال وتعرقل أدائها نجد :

ا_ عدم التكاليف بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق بجهل أغلب

العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الإتصال، مما

يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها

للأعمال المرتبطة بهم .

ب_ عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويتعمد البعض العارفين بها

عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.

ت_ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.

ث_ توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء

على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.

ج_ عدم وجود قنوات إتصال واضحة تسيير فيها البيانات والمعلومات في جميع

الاتجاهات .

المطلب الثالث : المعوقات النفسية والاجتماعية للاتصال : يقدم الكتاب

والباحثون من بين هذه المعوقات :

ا_ كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة .

ب_ ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الإتصالية الحديثة من طرف الإدارة

العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء إستعمالها ،ونقص الإهتمام

بالمعلومات المرتدة من أسفل،مما يؤدي إلى إنعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق

مع النوع البيروقراطي للإدارة .

ت_ نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب

الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي،وهذا لجمود

اللغة المستعملة العليا.

ث_ تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة

لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع

الإدارة العليا.

1- تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الإتصالية على

الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم

وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الإتصال...إلخ).

المطلب الرابع: الخصائص الإتصال الجيد :

حتى يكون نظام الإتصال جيدا وأكثر فائدة للمؤسسة عليها أن توفر له عددا من

الشروط الضرورية ومنها :

ا_ ملائمة نظام الإتصال لإحتياجات المؤسسة، وضرورة مرونته بما يساعد بلوغ

أهدافها.

ب_ ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفق، وحركة المعلومات في كل إتجاه.

ت_ مقارنة تكاليف نظام الإتصال وفوائده وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.

ث_ ضرورة قيام النظام على أساس إستراتيجي، ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في

الوقت المناسب.

ج_ ضرورة وجود الثقة والإلتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمال، ودعم النظام

من طرف الإدارة العليا .

ح_حرص النظام على إحترام العلاقات التنظيمية الرسمية في مزاوله

الإتصال،وعدم تخطي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافة المستويات التنظيمية .

خ_وجود شبكة إتصال رسمية واضحة ومعروفة لدى العمال ،وعدم تجاهل

شبكات الإتصال غير الرسمي إن وجدت .

المطلب الخامس :دور المدير الفعال في تحسين الإتصالات :

حتى تتحقق فعالية الإدارة للعمل على تحسين الإتصالات في المؤسسة،يجب توفر

العديد من العناصر منها على الخصوص :

ا_نظرة المدير الشاملة إلى المؤسسة كنظام مفتوح،من خلال ربط أهدافها بأهداف

الأنظمة الفرعية فيها،مع إدراك علاقات التأثير والتأثر بينها ومع المحيط

الخارجي لها.

ب_عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب ،بل على المدير

التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير،لما لها من

نتائج جيدة في المؤسسة .

ت_العمل على أداء الإتصال،بالإضافة الى تبادل المعلومات والأفكار تحسين

علاقات العمل،وتحقيق الإنسجام داخل المؤسسة .

ث_ النظرة إلى النزاع داخل المؤسسة على أنه ظاهرة طبيعية ،ويمكن الإستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الإتجاهات.

ج_ ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل ، والجو التنظيمي والإتصالات، ومحيط المؤسسة وعوامله الإقتصادية، السياسية والإجتماعية وغيرها.

ح_ التمسك بمفهوم الكفاءة والفعالية للعناصر المستعملة في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

خ_ العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فعالية الإتصال .

د_ العمل التكوين الذاتي، والمستمر لمختلف قدرات المديرين، في مختلف المجالات الإدارية والفكرية، للتمكن باستمرار من تفهم التغيرات الإجتماعية التكنولوجية وغيرها .

ذ_ القدرة على التنسيق، وتبادل المعلومات أفقياً لدى المديرين، لتفادي إزدواجية العمل والإضطراب في البرامج إلخ.

الخاتمة:

وفي الاخير نتمنى أن تكون هذه المطبوعة البيداغوجية التي وضعناها بين يدي الطلبة عبارة عن دعامة أكاديمية تساعدهم في مسارهم التكويني الاكاديمي لما فيها من معلومات في مجال تخصصهم خاصة طلبة سنة اولى علم الاجتماع اتصال

المراجع

- ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، دط، 2004
-
- سعاد راغب الخطيب: مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000
-
- عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003
- توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة البحوث، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1990
- سكودارلي حياة وظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012
- أحمد محمد المصري الادارة الحديثة(معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات, مؤسسة شباب الجامعة, الإسكندرية، ج.م.ع. 2000
- غريب عبد السميع غريب: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004
-

- ميلود سفاري وآخرون: البحث في الاتصال -عناصر من هجبة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2004
- محمود عودة: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، دار النهضة العربية، 1988،
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة(المبادئ والتطبيق) الدار الجامعية، 1998 القاهرة،
- محمد الهادي- إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة- دار المريخ- الرياض-
- فؤاد الشيخ سالم- مفاهيم إدارية حديثة- مرجع سبق ذكره- ص 237
- فؤاد الشيخ سالم- المفاهيم الإدارية الحديثة- مرجع سبق ذكره- ص 238
- ماجد عبد المهدي ، الادارة الاستراتيجية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن
- **15-14-P. Tabatoni et P. Jarniou .P65, dans P. Jarniou L'entreprise comme système politique.PUF.1981. p.122**
- **Hubert Heyvaert : Strategie et innovation dans l'entreprise . These d'Etat . S eco . universite catholique de Louvain 1972 . p197.**
- 15-14-P. Tabatoni et P. Jarniou .P65, dans P. Jarniou L'entreprise comme système politique.PUF.1981.
- l'entreprise . These d'Etat . S eco . universite catholique de Louvain 1972 .

- سعاد راغب الخطيب: مدخل إلى العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2000،
- ¹ عبد الرحمان توفيق: منهج العلاقات العامة والاعلام بين النظرية والتطبيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2003،.
- ¹ توماس وهلين، دافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد المرسي، وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة البحوث، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1990
- ¹ [سكودارلي حياة وظريف نورة: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة (دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري LPN)، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة الجزائر، 2011-2012،