

أهمية الإستراتيجية الاتصالية للمنشأة الصناعية

أ. عبدالسلام شكركر

المدرسة الوطنية العليا للعلوم السياسية / الجزائر

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى الخوض في مفهوم الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية، باعتبارها عملية أساسية للمنشأة الصناعية العصرية، وآلية فعالة تستخدمها إدارة المؤسسة في تأدية وظائفها الأساسية والتنسيق فيما بينهما.(التنظيم، التخطيط، التسيير، الحصول على المعلومة واتخاذ القرار، والمراقبة)، وذلك تأكيداً بقدرة العملية الاتصالية كظاهرة اجتماعية في تحقيق الفعالية في تسيير الوظائف الإدارية المختلفة، وإيماناً كذلك بأن إستراتيجيات الاتصال الفعال كنمط للتسيير الإداري وكمعطى إستراتيجي في دعم وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة، لبلوغ أهدافها المبرمجة والمسطرة. وقد تزايد الإهتمام بموضوع الإستراتيجية الاتصالية وأهميتها بالنسبة للمنشأة، بعد التطور المتزايد والمتسارع الذي تشهده هذه الأخيرة، وكذا تعقد بيئتها وكبر أحجامها واتساع أنشطتها وما نتج منها من اتساع الفجوة وتباعد في القيادات الإدارية العليا عن الأطر التنفيذية، وأيضاً نظراً لما تقوم به إستراتيجيات الاتصال من دور هام في التنسيق ما بين نقاط القوة للمنشأة والفرص المتاحة، ومن أجل فعالية هذا التنسيق تقوم المنشأة بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها، بهدف اتخاذ قرارات سليمة وإستراتيجية للوصول إلى نتائج وأهداف تم رسمها على ضوء الإستراتيجية العامة للمنشأة.

الكلمات المفتاحية: اتصال المؤسسة، الإستراتيجية، إستراتيجية الاتصال المعلوماتية، المعلومة، اتخاذ القرار، المنشأة الصناعية.

Abstract:

This scholar paper aims to explore the concept of communication and information strategy, as a basic process for the modern industrial institution. It is an effective mechanism used by the management of institutions in performing their fundamental functions and cooperating each other (organization, planning,

management, access to information, decision making, monitoring), more than that to insure the ability of the communication process as a social phenomenon in order to achieve effectiveness in managing various administrative functions, and it is clearly that the effective communication strategies as a management style and as a strategic element would support and implement General Institutions Strategies, to realize the highlighted aims.

The importance of communication strategy as a subject related to different establishments has been raised recently, following the increasingly remarkable quick development witnessed by the latter, as well as the complexity of its environment, its big size, its extended activities, adding to that all what has been resulted as gap widening and senior administrative leadership divergence from the executive frameworks. Moreover, the important role of communication strategy lied in coordinating between the strong points of the industrial institution and the opportunities available in terms of the effectiveness of the institutions coordination to collect, process and analyzes the information, in order to make strategic decisions to achieve results and objectives in the light of the overall strategy of the institution.

Keywords: institutional communication, Strategy, Communication Strategy, Information, Decision Making. Industrial institution.

مقدمة:

لقد مرت المنشأة منذ نشأتها بمراحل مختلفة، عرفت من خلالها تطورات، كما شهدت عدة تغيرات في طريقة تسير مختلف مواردها وتنظيم نشاطاتها، وانتقلت من الإدارة الكلاسيكية التقليدية إلى الإدارة العصرية الحديثة، وأدّجت تقنيات حديثة للتأقلم مع محيطها وبيئتها، ما أدى إلى تدعيم أهمية الاتصال. وتكتسي علاقة المنشأة بمحيطها أهمية بالغة، حيث نجد أنّ الكثير من المعطيات دفعت المؤسسة الحديثة إلى تغيير طريقة تفكيرها، وأصبحت بذلك تُفكر إستراتيجياً في تعاملاتها مع محيطها، وطورت قدراتها في الحصول على المعلومات من جهة، وضمان استمرارها وتدفقها وسرعة معالجتها من جهة أخرى، بما يسمح بعمليات اتخاذ القرارات وتسهيل الإجراءات اللازمة لتنفيذها، وتحقيق أهداف المنشأة.

ولقد أخذت قيمة المعلومة تزايد وتتعاظم في بيئة تنافسية، يكون البقاء فيها للأقوى، بحيث انتقلنا من المراحل التاريخية التي كان فيها من يملك السلاح يملك القوة، إلى عصر "عصر المعلومات" أصبح فيه من يملك المعلومة يملك القوة، لكن

قيمة المعلومة لا تتوقف في كميتها لدى المؤسسة، بل في نوعيتها وسرعة الحصول عليها وكيفية الاستفادة منها، لأن الحصول على المعلومة المهمة الدقيقة بشكل سريع وفي الوقت المناسب تساهم بشكل كبير في بناء مخططات إستراتيجية بما يتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة. الأمر الذي ساعد هذه الأخيرة بعد توفر المعلومة من التخلي عن المرحلة التقليدية التي تعتمد فيها على التخطيط البدائي إلى مرحلة حديثة ومتطورة ركزت فيها على الاتصال الفعال والرؤى والتخطيط الإستراتيجي وبناء استراتيجيات اتصالية معلوماتية، كخيار من الخيارات التي تسمح للمنشآت الصناعية من أداء وظائفها الإدارية في مختلف مستوياتها، وتحقيق أهدافها في بيئة جدّ معقدة وغير مستقرة.

- وسنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نجيب عن التساؤل التالي: فيما تكمن أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية بالنسبة للمنشأة الصناعية؟
- ويتفرع من التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وتتمثل في:
1. ما المقصود باتصال المؤسسة وإستراتيجية الاتصال المعلوماتية والمنشأة الصناعية؟
 2. ما هو دور المعلومة وقيمتها في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشأة الصناعية؟
 3. كيف يتم بناء مراحل الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المنشأة؟ وما هي خصائصها ومبادئها؟
- أهمية البحث:

تتضح أهمية هذا البحث من خلال العلاقة المتداخلة بين الإستراتيجية والاتصال بفعل فاعل والمتمثل في نشاط الإدارة العليا للمنشأة. فالوظائف الإدارية لن تتحقق إلا بوجود فريق منسجم يتميز بروح القيادة والحوار والمشاركة والاتصال الفعال. وتزايد الإهتمام بالعملية الاتصالية وفعاليتها واستراتيجيات الاتصال بالنسبة للمنشأة الحديثة، نظرًا للتغيرات التي طرأت عليها، وكذا لتعقد البيئة التي تتواجد فيها، وهو ما جعل المنشأة الصناعية بأمس الحاجة إلى الاتصال والاستفادة من إستراتيجيات وتقنياته الحديثة، وذلك من أجل تحقيق أهدافها المبرمجة وضمان بقائها واستمرارها، فلا يمكن تصور منشأة قائمة بمعزل عن عملية الاتصال. فإستراتيجيات الاتصال أصبحت بمثابة العصب الحيوي لأي منشأة مهما كان نوعها ونشاطها.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى فهم الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية والتعرف على أهميتها في ربط سياسة المنشأة بأهدافها، فالمنشآت تسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق صياغة إستراتيجية اتصالية واستغلال كل الفرص المتاحة من وسائل مادية وبشرية ودعائم الاتصال، والبحث عن المعلومات الصحيحة ومعالجتها وتحليلها بغرض اتخاذ قرارات سليمة بما يتماشى مع رسالتها وسياستها العامة.

فرضيات البحث:

تنطلق هذه الدراسة من افتراض مفاده أن هناك أهمية كبيرة لإستراتيجية الاتصال المعلوماتية للمنشأة الصناعية وما لها من دور كبير في تحقيق أهداف المنشأة. وإيماناً كذلك بدور الاتصال في توفير المعلومات الصحيحة التي تدعم وظائف التنظيم والتسيير والتخطيط واتخاذ القرارات وغيرها. فكلما كانت إستراتيجية الاتصال فعالة، هادفة، مخططة ومدروسة، كلما كان دورها مهم وضروري بالنسبة للمنشأة .

المنطلقات المنهجية للبحث:

استند البحث إلى المنهج التحليلي الوصفي، واعتمد البحث على المراجع العلمية من كتب ومقالات علمية وأبحاث أكاديمية، كما اقتضت طبيعة الموضوع وإشكالية البحث استخدام المنهج الاستدلالي، وهذا من خلال التطرق إلى أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية للمنشأة الصناعية. وقبل أن نعرف المنهج الاستدلالي وتبرير استعماله، نسلط الضوء على مفهوم المنهج.

إن كلمة المنهج، مشتقة من نَهَج، أي سلك طريقاً معيناً، وبالتالي فكلمة المنهج تعني الطريق، وترجمت كلمة المنهج باللغة الإنجليزية «méthode» وترجع إلى أصل يوناني يعني البحث أو النظر أو المعرفة، والمعنى الاشتقاقي لها يدل على الطريقة أو المنهج الذي يؤدي إلى الغرض المطلوب.⁽¹²⁰⁾ والمنهج أيضاً هو "مجموعة من القواعد العامة للكشف عن الحقيقة والوصول إليها".⁽¹²¹⁾

⁽¹²⁰⁾ - إبراهيم عبد الله المسلمي، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، (د. ط).

القاهرة، 2008، ص 17.

⁽¹²¹⁾ - المرجع نفسه، ص 17.

بينما يعرف الاستدلال بأنه : " البرهان الذي يبدأ من قضايا أولية مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة. وهذا السير قد يكون بواسطة القول أو بواسطة الحساب "مثل العمليات الحسابية التي يجريها الرياضي دون إجراء تجارب".⁽¹²²⁾ والاستدلال قد يكون عملية عقلية منطقية أولية، وقد يكون عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو السلوك العام المستخدم في العلوم الرياضية، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية أخرى تُستخلص وتُستنتج منها بالضرورة دون استعمال التجربة عكس المنهج التجريبي أو الاستقرائي القائم على التجربة.⁽¹²³⁾ إذن من خلال هذين المفهومين يتضح بأنّ المنهج الاستدلالي عبارة عن: "حركة عقلية دقيقة وسلوك منهجي لتحصيل الحقيقة عن طريق التسلسل المنتقل من مبادئ أولية مسلم بها حول موضوع ما، للتوصل إلى مبادئ أخرى عن طريق الاستنتاج تستخرج منها بالضرورة ودون استخدام التجربة العلمية الميدانية".

تصميم البحث:

تحاول هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل المحوري للبحث والتساؤلات التي تفرعت منها، وذلك من خلال محاور البحث الآتية:

المحور الأول: التأصيل النظري لاتصال المؤسسة وإستراتيجية الاتصال المعلوماتية

المحور الثاني: المعلومة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشأة

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المنشأة الصناعية خلاصة واستنتاج

⁽¹²²⁾- عمار عوابدي. مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان

المطبوعات الجامعية، (ط. 4)، الجزائر، 2002، ص178.

⁽¹²³⁾- المرجع نفسه، ص178.

المحور الأول: التأصيل النظري لاتصال المؤسسة وإستراتيجية الاتصال المعلوماتية والمنشأة

1. مفهوم اتصال المؤسسة (المنشأة)

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية، بحيث تلعب العملية الاتصالية دوراً حيوياً في حياة ونشاط المنشأة، وذلك من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، وتحفيزهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى. وسنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم اتصال المؤسسة، الذي تعدد تسمياته فهناك من يسميه بالاتصال المؤسسي أو الاتصال التنظيمي.

حيث وردت لهذا المفهوم كثير من التعاريف لكن مدرسة الأنساق المفتوحة تعدّ من أولى المدارس التي تعرضت له حيث حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع مستويات المنظمة واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية معها ولاسيما مجال الحصول على المعلومات وتبادل الطاقة بأشكالها المختلفة، ومن بين التعاريف التي قدمت له تعريف "روجرز" الذي يقول إنَّ: "الاتصال الذي يحدث ضمن المنظمة ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات".⁽¹²⁴⁾

ويعرف كل من "هوكنز Hawkins" و"برستون Preston" عملية الاتصالات بأنها: «العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية». ⁽¹²⁵⁾ كما يقصد باتصال المؤسسة ذلك: «الاتصالات الإدارية التي تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبديلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة». ⁽¹²⁶⁾

⁽¹²⁴⁾ - جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26/ العدد الأول والثاني/ 2010، ص. ص 401، 402.

⁽¹²⁵⁾ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، داروائل للنشر، (ط. 5)، عمان، 2009، ص. 218.

⁽¹²⁶⁾ - مصطفى حجازي، الاتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (ط. 1)، بيروت، 1990، ص. ص 19، 20.

ويرى الدكتور "محمود سلمان العميان"⁽¹²⁷⁾ بأن الاتصال وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة...ويضاف إلى ذلك أنَّ الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. وبناءً على ما سبق من التعريفات يمكن تعريف اتصال المنشأة الصناعية على أنه: نظام متداخل وعملية اجتماعية تهدف إلى نقل وإرسال وتبادل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والاتجاهات بين طرفين أو أكثر أو في نطاق المؤسسة، ذلك عن طريق مختلف أشكال الاتصال ووسائله المتنوعة، من أجل إيجاد فهم متجانس ومشترك بين القائم بالاتصال والمستقبل، ويشمل هذا النظام مختلف أشكال الاتصال، كما يكون اتصال داخلي وخارجي.

2. مفهوم الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية:

الإستراتيجية مصطلح واسع المعنى متعدد الوجوه، ولا يوجد تعريف موحد للإستراتيجية، فقد عُرِّفت تماشياً والمجالات المتخصصة، فكل مجال وضع لها تعريفاً وتصوراً ومنهجاً يتطابق مع الأهداف والتخصصات العلمية والمعرفية، وقد ارتبطت تاريخياً بفن الحرب وقيادة القوات وهي كلمة اشتقت من الكلمة اليونانية "Strategos" وتعني القائد و"Strategia" تعني فن قيادة الحروب، وفي الواقع الإستراتيجية لها عدة تعريفات، وفيما يلي بعض التعاريف التي أُعطيت لها وذلك على النحو التالي:

عرّف "ألفريد شاندلر" A. Schandler 1962 "الإستراتيجية بأنها: عملية تقوم من خلالها المنشأة بتحديد الأهداف الأساسية على المدى الطويل، وذلك من خلال تخصيص الموارد اللازمة."⁽¹²⁸⁾ أما "جيمس ستونر" James Stoner فيعرف الإستراتيجية بأنها: "برنامج واسع لتحقيق أهداف المؤسسة."⁽¹²⁹⁾ وتركز الاستراتيجيات على شد الانتباه والمساعدة على تأسيس جهد منسق ومركز، فهي تقوم بتحويل

(¹²⁷) - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، (ط.1)، عمان، 2002، ص 237.

(¹²⁸) - Jeffrey BRACKER, The Historical Development of the Strategic Management Concept, The Academy of Management Review, Vol 5, No 2, 1980 P220.

(¹²⁹) - صالح خليل أبو إصبع، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط. 1)، عمان، 1998، ص 183.

الأمر المرغوبة إلى شيء قابل للتنفيذ. كما تعرف الإستراتيجية أيضاً بأنها: "مجموعة من القرارات والإجراءات المتعلقة باختيار الوسائل وتعبئة الموارد من أجل الوصول إلى هدف معيّن".⁽¹³⁰⁾

وسنحاول الآن تسليط الضوء على مفهوم إستراتيجية الاتصال **Communication Strategy** في المنشأة، باعتبارها من بين العناصر الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق المساهمة في التطبيق، وأداء الإستراتيجية العامة للمؤسسة. بحيث جعلت التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي في مختلف الميادين، الاتصال اليوم جزءاً لا يتجزأ من التفكير الإستراتيجي ولم يعد استخدامه محدوداً في الإستراتيجية ومرافقة تنفيذ المشاريع فحسب.

وقد أصبحت إستراتيجية الاتصال تحدياً حاسماً بالنسبة للمنشأة، وعلى مرّ السنين وجدت هذه الأخيرة نفسها في بيئة تنافسية ومتغيرة، الأمر الذي دفعها إلى الإلتزام باستراتيجيات الاتصال لتطوير نشاطاتها، ولكي تكون فعالة يجب أن يكون الاتصال موضوعاً بعد تفكير عميق والذي سيترجم إلى إستراتيجية، وبالتالي سيكون للقيادة الإدارية القدرة على إعداد خطط عمل اتصالية ستمكّن المؤسسة من تنسيق خططها وترجمتها إلى خطط اتصالية عملية. بحيث يلعب عنصر التماسك دور كبير في جعل اتصال المؤسسة فعال، وهو ما نسمي بإستراتيجية الاتصال التي ستتحمل المسؤولية الثقيلة المتمثلة في جعل الاتصال متماسكاً يربط بين سياسة المؤسسة وأهدافها.⁽¹³¹⁾

وتعرف إستراتيجية الاتصال بأنها: «فن تسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المؤسسة في انسجام من أجل تلبية الأهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير وتنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين الأشخاص الطبيعيين المكونين للمنظمة من جهة، وبين نفس الأفراد والمؤسسة كشخص معنوي من خلال ممثليها

(¹³⁰) - Julie LAVIGNE, Réaction et stratégies de communication des gestionnaires face au changement, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître en sciences de la communication organisationnelle, Université de Montréal, 2004, P20.

(¹³¹) - La stratégie de communication efficace d'une entreprise, Publié le 25 septembre 2014 sur le site web suivant: <https://www.petite-entreprise.net>, consulté le 31/03/2018 à 14 :55h.

الرمزيين وآليات عملها من جهة أخرى، فهي تشمل على كل الرموز المرتبطة بتاريخها، ثقافتها، قيمها، مجالات مراجعتها وكذا وسائل نقلها المشترك.⁽¹³²⁾

كما تعرف إستراتيجية الاتصال أيضاً بأنها: «مخطط عام لسياسة الاتصال بالمؤسسة، وهي عبارة عن مشروع شامل ومتجانس وفَعَال يكون متوسط أو بعيد المدى، بحيث يتم من خلالها تحديد الأهداف واختيار الوسائل لذلك.»⁽¹³³⁾ بينما يعرف «بيير غريغوري Pierre Grégory» إستراتيجية الاتصال بأنها: «مجموعة من الوسائل المتناسقة التي تسمح للمؤسسة بالاتصال ببيئتها والتأثير على الجمهور.»⁽¹³⁴⁾ وبناءً عن هذه التعريفات نتوصل إلى أَنَّ الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية عبارة: عن مجموعة من الإجراءات والقرارات والخطوات المبنية على المعلومات الدقيقة والسليمة التي تتخذها المؤسسة في إطار سياستها الاتصالية، وتكون متوسطة المدى أو بعيدة المدى مع الأخذ بعين الاعتبار البعد الزمني، وتستخدم جميع أشكال وأنواع الاتصال بطريقة متجانسة، بغرض تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة داخلياً وخارجياً بما يتماشى مع سياستها العامة.

3. مفهوم المنشأة الصناعية:

إنَّ التطور الذي شهدته المنشأة الصناعية في طريق تنظيمها وأشكالها منذ ظهورها وكيفية اتصالها ببيئتها، واتساع نشاطها وكبر أحجامها، صَعَّب من مهمة إيجاد تعريف شامل وموحد ودقيق لها. وقد قُدمت للمنشأة أو المؤسسة العديد من التعاريف يمكن أن نورد بعضها:⁽¹³⁵⁾

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

⁽¹³²⁾ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، (د. ط.)، 2004، ص. 72.

⁽¹³³⁾ - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, COMMUNICATOR: Toute la Communication d'entreprise, Dunod, 5^{ème} édition, Paris, 2009, P59.

⁽¹³⁴⁾ - Pierre GAREGORY & Jean Mark LIHU, Marketing & Publicité, Dalloz, Paris, 1994, P90.

⁽¹³⁵⁾ - يوسف سعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط. 2)، الجزائر، 2014، ص. 17، 18.

• المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة.

• يعرف G.Bressey المؤسسة بأنها: "عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفى فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع".

• ويعرف مكتب العمل الدولي المنشأة بأنها: "كل مكان مخصص لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة".

من خلال هذه التعاريف يتبين لنا بأن المنشأة الصناعية هي عبارة عن: "وحدة اقتصادية ونسق مفتوح تقوم على نظام المدخلات والمخرجات، تزاوّل نشاطها في بيئة متغيرة، تتميز بكل الأطر القانونية، لها إدارة وهيكل تنظيمي، وتسعى إلى تحقيق أهدافها المختلفة والمسطرة وفق سياستها وإستراتيجياتها".

المحور الثاني: المعلومة الإستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنشأة

1. المعلومة الإستراتيجية في المنشأة الصناعية

1.1 دور المعلومات في المنشأة وأهميتها

إنّ التطور الذي حصل في مجال تكنولوجيا المعلومات الخاصة بإشباع متطلبات وحاجات المنشآت من المعلومات وصل إلى ذروته، خاصة بعدما برز دور الحاسوب الآلي واقتحامه لمختلف الاستخدامات وما يقدمه في خدمة الإدارات الحديثة كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها واسترجاعها، وأضحى ضرورة أساسية للإدارة العصرية. فهو مثل القلب الذي يضخ الدم إلى أنحاء الجسم. لهذا أصبحت المعلومات والحاسوب في الوقت الراهن للمؤسسة الحديثة كالدم والقلب بالنسبة لجسم الإنسان. ونحن نعلم أن سحر هذه الآلة ظهر بعد ربطها بشبكة الإنترنت. وفي هذا السياق يؤكد المفكر الأمريكي "ألفين توفلر"⁽¹³⁶⁾ أن الجديد في الأمر حالياً إمكانية استخدام الكمبيوتر للمساعدة، وأن أجهزة الكمبيوتر تفعل أشياء مفيدة ومدهشة، فهي تزيد بشكل كبير في العديد من الخدمات، كما أنها تسمح بتكامل ودمج العديد من العمليات المعقدة.

⁽¹³⁶⁾ - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الثاني، القاهرة، 1996، ص. 56. 57.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أنشطة المؤسسة على جودة المعلومات. فإذا كانت جودتها أقل من المستوى المطلوب فإن مستخدميها يكون في موقف خطر إذا اعتمد عليها في اتخاذ القرار، وقد يؤدي استخدام المعلومات إلى مشاكل أخرى للإدارة. فهناك الكثير من يؤكد ذلك بقولهم، إذا كانت الحواس السليمة القوية تساعد صاحبها على درء الأخطار والاستمتاع بالحياة، فإن المعلومات السليمة، مثلها مثل النظر القوي والسمع المرفف، تجعل المؤسسة في مأمن من الأخطار التي تحدق بها.⁽¹³⁷⁾

ففي سياق المنشأة، فإن نوعية المعلومة تتجاوز مجرد النظرة إليها تقنية كما أكدته النظرية الرياضية "لوارن ويفر" و"كلود شانون" اللذين وضعوا التعريف الشهير للمعلومات - وهما اللذين ساهما في إنشاء علم المعلومات - هو بالطبع تعريف نافع في النظام التكنولوجي، ولكنه لا يقدم شيئاً فيما يتعلق بقيمة الدلالة أو "بمضمون" الاتصال.⁽¹³⁸⁾ بحيث تعتبر المعلومات مورد لا ينضب لأنها تمثل عرضاً غير محدود للقدرة على إدارة إمكانات غير محدودة. كما أن القوة الاقتصادية لا تأتي من القوة والصرامة، بل من خلال التدفق التعاوني للمعلومات ضمن مجتمع الأعمال.⁽¹³⁹⁾ أي أنها ثروة لا تزول عكس الموارد الصلبة.

وتبرز الأدوار التي تلعبها المعلومة في المؤسسة في عدة جوانب ومستويات، وفي هذا الإطار يفرق كل من "Robert REIX & Michel CHABRON" بين أربعة أدوار للمعلومة:⁽¹⁴⁰⁾

1. المعلومة كمرتكز لسيرورة التسيير: هي جملة من النشاطات والقرارات المنسقة والمتصلة لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وكل سيرورة هي في

⁽¹³⁷⁾ - إبراهيم إمام، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط.3)، القاهرة، 1986، ص105.

⁽¹³⁸⁾ - ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على مشارف القرن الحادي والعشرين،

ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الأول، القاهرة، 1995، ص36.

⁽¹³⁹⁾ - وليام هلال وكينيث ب. تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين: آفاق اقتصادية - اجتماعية لعالم متغير، ترجمة حسن عبد الله بدر وعبد الوهاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط.1)، بيروت، 2009، ص126.

⁽¹⁴⁰⁾ - الحاج سالم عطية، تسيير المعلومات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه دولة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3، ص. ص 27، 28.

ذاتها منتج للمعلومة وتتطلب مصادر معلومات لأجل أن تنفذ، فعلى هذا الصعيد تقوم المعلومة بالأدوار التالية:

- ضمان تحديد ومراقبة الأهداف الموكلة لمختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة.
 - ضمان التنسيق بين الأفعال، بهدف الربط الشامل في مختلف المراحل الزمنية.
 - ضمان متابعة النشاطات والسماح بتقييم الفاعلية في أداء المسؤولين.
2. المعلومة أداة اتصال: فتبادل المعلومة يضمن التنسيق بين أنشطة المؤسسة لتحقيق أهدافها.
3. المعلومة كمرتكز للمعارف الشخصية: إنّ ذكاء المؤسسة يقوم على ذكاء الأفراد الذين يمثلونها.
4. المعلومة كأداة لربط المؤسسة بالمحيط: سواء كان مع المحيط الخارجي عن طريق تدخل المعلومة في تكوين صورة متكاملة عنه، أو الداخلي باعتبارها عاملاً مهماً للترابط الإجتماعي وتحفيز المستخدمين.

2.1 أنواع المعلومات

إن الأهمية والقيمة التي تكتسبها المعلومة تتوقف على نوعيتها والتي تتحدد من مواقع الغرض الذي تستخدم فيه، حيث قدمت الأدبيات الأكاديمية في هذا الشأن جملة من التصنيفات وهي كالآتي:⁽¹⁴¹⁾

1. المعلومات الداخلية: وهي المعلومات والبيانات التي تتداول داخل المؤسسة حيث تسجل وتحلل في الدراسات الداخلية وفي الاستفادة منها في العمل اليومي، وفي تقييم الأداء، وقد تأخذ صفة الدورية.
 2. المعلومات الخارجية: وهي المعلومات التي تنشر خارج المؤسسة وتحتوي الكثير من البيانات عن منتجات وخدمات المؤسسة، وهي معلومات تصدر في التقارير المالية السنوية التي تنشرها المؤسسة عادة. كما تشمل كذلك المعلومات عن البيئة، والتي لا بد على المؤسسة الحصول عليها ومعالجتها.
- وهناك تقسيم آخر للمعلومات بحيث يقسمها البعض إلى ثلاثة أنواع وهي:

⁽¹⁴¹⁾ - أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، (د. ط)، الإسكندرية، 2008، ص 185.

1. المعلومات العملية: هذا النوع من المعلومات تتصف بالدقة وكثيراً ما تكون مطلوبة لدى المؤسسة بحيث يختص بها الذين يهتمون بالبحث والإنتاج والذين يريدون إنهاء عمل محدد.

2. المعلومات التكتيكية: هذا النوع من المعلومات تكون أقل دقة تسمح بالتموقع، أي ما يمكن أن تكون عليه المؤسسة مقارنة مع مجموعة المعارف، والمنتجات العلمية الراهنة، والمخابر والمؤسسات الأخرى. وهي معلومات تقدم جملة من المؤشرات حول القوة والضعف في الحاضر، وذات أهمية ونفع بالنسبة للذين يسيرون المشاريع أو يكوونها أو يضعون حيز التنفيذ مديريات جديدة للبحث والتطوير.⁽¹⁴²⁾

3. المعلومات الإستراتيجية: تتمثل هذه المعلومات في تلك التي تجمعها المؤسسة من المحيط، كما أن المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح تقوم وبشكل مستمر بتبادل المعلومات مع المحيط. كما تكون المعلومات الآتية من المحيط غالباً ما تكون موجهة للجهود الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة.⁽¹⁴³⁾

2. عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في المنشأة الصناعية

لقد أصبح السؤال عن كيفية استفادة الأفراد والجماعات من المعلومات، في اتخاذ القرارات والتوصل إلى أحكام تقديرية ضمن مجالات اهتمام العلماء السلوكيين في الآونة الأخيرة من بينهم العالم الاقتصادي الأمريكي "شيستر برنارد Chester Barnard" وتتعلق عملية اتخاذ القرارات كنشاط بمعالجة المعلومات. يرى "هيربرت سيمون Herbert Simon"⁽¹⁴⁴⁾ في كتابه عن عمليات اتخاذ القرارات في مجال منشآت الأعمال أن: «اتخاذ القرار هو مرادف الإدارة»، والإدارة هي اتخاذ القرار بكامل صورتها، ويقصد بذلك أنّ الوظيفة الحقيقية للمدير هي إصدار القرارات، وأنّ ما يميز وظيفته هو عملية اتخاذ القرار.

وتمثل المعلومات المورد الأساسي والمنطقي لعملية اتخاذ القرارات بالنسبة للإدارة الحديثة فلم تعد القرارات التي تتخذها الإدارة على جميع مستوياتها تعتمد فقط على الخبرة أو الحدس أو التخمين، بحيث يرى البعض أنّ حوالي 90% من القرارات

⁽¹⁴²⁾- المرجع نفسه، ص35.

⁽¹⁴³⁾- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط 2)، 2009،

الجزائر، ص139.

⁽¹⁴⁴⁾- أحمد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص220.

الجيدة تتمثل في المعلومات الدقيقة، وحوالي 10% فقط أو أقل تتمثل في الخبرة أو التقديرات الشخصية.⁽¹⁴⁵⁾ وهذا ليس فقط على مستوى المؤسسات، بل ازدادت أهمية قطاع المعلومات في العالم ككل بشكل لم يسبق له مثيل، ففي التسعينيات من القرن العشرين أصبح الإنفاق على المعلومات في العالم يمثل خمسة عشر بالمائة (15%)، بينما لم يكن يمثل ثلاثة (3%) أو أربعة (4%) في المائة قبل ثلاثين سنة خلت.⁽¹⁴⁶⁾ وهذه النسب ربما ارتفعت الآن. وقبل سنة 2009 فقط قال مؤسس ورئيس جامعة تمديد الأعمال ومؤلف ومحاضر واستشاري في المستقبلات "جنز جراندل" في كتاب "الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة" والذي حرره "سينثيا ج. واغنر"⁽¹⁴⁷⁾ قال بأن: "المعلومات ستكون سلعة... والمادة الخام لمعظم الصناعات والخدمات الناشئة. وسيكون تخزين ومناولة ونقل المعلومات الحقل المركزي للتحسين والابتكار الجديدين".

2. 1 أنواع القرارات:

تنوعت التقسيمات حول أنواع القرارات التي يتم اتخاذها في المنشأة، لكن باتت القرارات الإستراتيجية أكثر تميزاً. نظراً لأهميتها الكبيرة تجاه متخذي القرارات. ونركز في هذا العنصر على التقسيمات التالية:⁽¹⁴⁸⁾

2. 1.1 القرارات الإستراتيجية: يمثل القرار الإستراتيجي الاختيار المفضل من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة لدى متخذي القرار، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، ومن ثم فهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة منظمة الأعمال وأهدافها تجاه الفرص والمخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على منظمة الأعمال، وتتخذ في أعلى مستويات التنظيم.

⁽¹⁴⁵⁾ - فريد كورتل بلخير والهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، (ط).

(1)، عمان، 2011، ص 134.

⁽¹⁴⁶⁾ - محمد لعقاب، مجتمع الإعلام والمعلومات دراسة استكشافية للأنترنيتيين الجزائريين، مجلة الإذاعات العربية، العدد 4، 2003، ص 113.

⁽¹⁴⁷⁾ - سينثيا ج. واغنر، الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، ترجمة صباح صديق الديملوجي، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط 1)، بيروت، 2009، ص 59.

⁽¹⁴⁸⁾ - السعيد قاسمي، الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مؤسسة

الثقافة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2010، ص. 131، 132.

1.2. 2. القرارات الإدارية: يتم اتخاذها لتسهيل عمليات الأداء الإداري وذلك لبيان الإجراءات المتعلقة بانجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية تحقيق ذلك، وتفيد هذه القرارات في استقرار الهيكل التنظيمي، وتهتم بتدقيق البيانات والمعلومات فيما بين إدارات وأقسام منظمة الأعمال وتنظيم عمليات الاستفادة منها. كما قد تفيد هذه القرارات بجعل الهيكل التنظيمي يتكيف مع البيئة الخارجية.

2. 1. 3 القرارات التشغيلية: تتعلق القرارات التشغيلية بتخصيص الموارد على العمليات الفنية المختلفة بما يُسهم في جدولة الإنتاج، وتحديد مستوى المخرجات بصورة تفصيلية توضح خصائصها ودرجاتها ومقاساتها، وعادة ما تكون هذه القرارات لا مركزية وتتخذ على المدى القصير.

2.2 أنواع القرارات الإستراتيجية:

تتفاوت خصائص القرارات الإستراتيجية باختلاف المستوى التنظيمي للقرار وبشكل عام يتم التركيز على ثلاثة مستويات للقرارات الإستراتيجية وهي:⁽¹⁴⁹⁾

2.2. 1. قرارات استراتيجية على مستوى المؤسسة ككل: تعتمد هذه القرارات على درجة أكبر من التفكير الإستراتيجي من جانب المسؤولين عنها، كما أنها أكثر عمومية من قرارات وحدات الأعمال (وحدة النشاط) والقرارات الوظيفية أو التشغيلية، وتحتوي على درجة أكبر من المخاطرة، والتكلفة والفترة الزمنية الطويلة الأجل ويغلب عليها هذه القرارات الطابع الشمولي الكلي.

2.2.2. قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تقع هذه القرارات في موقع وسط بين المستويين الأول والثالث، وتعد بمثابة الجسر الذي يعبر بينهما، وبالمقارنة مع قرارات المستوى الأول، فإنها أقل تكلفة ومخاطرة وربحية، وبالمقارنة من المستوى الثالث فإنها أكثر تكلفة ومخاطرة وربحية.

2.2. 3 قرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي: توجد هذه المجموعة في نهاية سلسلة القرارات الإستراتيجية وتتضمن العديد من المسائل التشغيلية، كما تحتاج إلى اتخاذ تصرفات فعلية ولموسة وتتخذ بشكل دوري ومتكرر وضروري من أجل تطبيق مكونات الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والإستراتيجية على مستوى وحدات

⁽¹⁴⁹⁾ - محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (ط.1)، القاهرة، 2008،

الأعمال، وتتصف أيضاً بأنها قصيرة الأجل نسبياً وأكثر تحديداً وقابلة للقياس الكمي.

المحور الثالث: الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المنشأة الصناعية

يتفق المهتمون والمختصون في مجال الإدارة أن الاتصال عملية أساسية ومهمة في المؤسسات، وهي عملية لا تتم هكذا فقط بدون أسس علمية وتنظيمية وطرق مدروسة هادفة، بل من خلال إستراتيجية تعتمد بشكل أساسي على نظام اتصالي منسق لتسيير المنشأة من أجل تحقيق أهدافها.

ولم يعد الاتصال مجرد أداة لتوجيه الأشخاص والسيطرة عليهم، بل هو وسيلة لتغذية النظام التنظيمي بمعلومات ذات صلة باتخاذ القرارات، فهو أداة مفيدة في التحكم في النتائج، ولهذا لا بد على المؤسسة وضع أنظمة لجمع المعلومات وتداولها ومعالجتها، وهو ما يسهل في عملية اتخاذ القرارات.⁽¹⁵⁰⁾ فالمؤسسة التي لا تملك إستراتيجية اتصالية فعّالة وشاملة، سيكون من غير المرجح أن يكون لها اتصال فعّال.⁽¹⁵¹⁾

1. خصائص الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المؤسسة

تتصف الإستراتيجية الاتصالية بعدة خصائص منها:⁽¹⁵²⁾

- الإستراتيجية الاتصالية هي ممارسة إستراتيجية أكثر منه وسيلة للتخطيط الفعّال، وهي أهم الخصائص التي تميزها عن التخطيط الإستراتيجي، وهي العمل في بيئة متغيرة لتحديد الأهداف حسب الأولوية وطبيعة الجمهور المستهدف لمخاطبته بالرسالة المناسبة باختيار أنجع الوسائل الاتصالية، ولتذليل صعوبة العمل في بيئة غير المستقرة فإن الإستراتيجية الاتصالية بحاجة ما يسمى بقائمة التدقيق والفحص لإمكانياتها وتحديد مواطن ضعفها بمحيط الخارجي وبوسائل الاتصال المتاحة... الخ

⁽¹⁵⁰⁾ - Nicole GIROUX, La communication interne: une définition en évolution, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012, P4.

⁽¹⁵¹⁾ - Thierry LIBAERT, La Communication de crise, Dunod, 4^{eme} édition, Paris, 2015, P14.

⁽¹⁵²⁾ - عيسى بوكرموش، إستراتيجية الاتصال في الحملات الإعلامية: دراسة وصفية لإستراتيجية التوعية المرورية، ولاية غرداية نموذجاً، رسالة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال_ فرع اتصال إستراتيجي- كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2013/2012. ص 41. 43.

• ومن خصائصها أيضاً اعتمادها على صياغة مصداقية دائمة لها بفعل عملها على تطوير خطاب راقٍ مع جمهورها يتسم بمواكبة آراء وصدى الواقع، ويلتمس مواطن النقد على الموضوع الذي تعمل على تسويقه، ومن ثم تسعى لتفادي أي عارض يمس مصداقيتها ويشكل تحدياً أمام وصول رسالتها إلى الجمهور المستهدف كما أرادها المرسل مع مراعاة سمات ذلك الجمهور.

• ومن خصائصها اعتمادها على تمديد اتصالاتها عبر كافة الوسائل المتاحة، حيث أن ما يضيف للإستراتيجية الاتصالية قوةً ومثانةً في هذا العصر تدعمها بشبكات التواصل الإجتماعي والمدونات، والتي تحقق قدر كبير من التفاعلية الاتصالية ربما تفتقدها وسائل الإعلام التقليدية. فمثلاً شركة "Renault" للسيارات وضعت مدونات على مستوى 80000 جهاز إعلام ألي في الشركة مترجم باللغتين الفرنسية والإنجليزية وهي مدونات تعالج حياة المؤسسة.⁽¹⁵³⁾

• إستراتيجية الاتصال للمؤسسة ترتبط بالمواظبة والاستمرار وللمدى البعيد للحصول على نتائج حقيقية.

2. مبادئ إستراتيجية الاتصال في المنشأة

إذا أردنا أن تكون إستراتيجية الاتصال في المؤسسة منسجمة وفعالة وكذا مقبولة، يجب أن تتبع مجموعة من المبادئ، وسنحاول تلخيصها كالآتي:⁽¹⁵⁴⁾

1. مبدأ الوجود Existence: يجب على المؤسسة التعريف باستراتيجياتها وزوايا اهتمامها، أي أن تكون إستراتيجية الاتصال موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي، لأن الكثير من المؤسسات ليس لها إستراتيجية اتصال، بل تكتفي فقط بعمليات غير منتظمة.

2. مبدأ الاستمرارية Coninuousness: إستراتيجية الاتصال عملية مستمرة ودائمة، فيشترط فيها أن تكون على المدى الطويل لتحقيق الأداء الناجح، وكذا تظهر كفاءتها وفعاليتها، كما يجب أن تواكب التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وكذا التغيرات الحاصلة في ظاهرة الاتصال.

⁽¹⁵³⁾ - Thierry LIBEART, La Communication d'Entreprise, 3^{eme}, édition, ECONOMICA, 2010, Paris, p99.

⁽¹⁵⁴⁾ - بن قيط الجودي، إستراتيجية الاتصال للإدارة الإستشفائية الجزائرية: دراسة وصفية للإدارة الإستشفائية بالأغواط، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 3، 2012/2011، ص. 54. 55.

3. مبدأ التميّز **Defferentiation**: إنّ أحد الأدوار الأساسية لإستراتيجية الاتصال هو إعطاء المنتج أو الخدمة تميّز غير موجود في العرض القاعدي، فلا بد أن يكون تميّز إيجابي لجعل المؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى، حيث يقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز الذي يخلفه المنتج أو الخدمة المعروضة.

4. مبدأ الوضوح **Clarity**: يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال ورسالتها واضحة وبسيطة وسهلة الفهم لدى الجمهور المستهدف، فأى إستراتيجية تعتمد على أسس غامضة ومعقدة ستكون أهدافها ونتائجها غير سليمة ولا قيمة لها.

5. مبدأ الواقعية **Realism**: يجب أن تكون إستراتيجية الاتصال مرتبطة بالواقع، فأى معلومة ليس لها علاقة بالواقع، تؤدي إلى رفض الرسالة الاتصالية، وبالتالي تشوه صورة المؤسسة.

6. مبدأ المرونة **Flexibility**: لا بد من إستراتيجية الاتصال أن تكون مرنة حسب مختلف أشكال الاتصال، ومرنة حسب وسائل الاتصال، ومرنة كذلك حسب نوع الخدمات أو المنتج.

7. مبدأ التناسق **Consistency**: يجب أن يكون الاتصال متوافق ومتلاحم ومنسجم مع مجموعة قرارات المؤسسة، وبالخصوص مع قرارات التسويق، وهدفه، موقعه، وقنوات التوزيع أي السوق والبيئة.

8. مبدأ القبول الداخلي **Internal acceptance**: لا بد على الاتصال ورسائله أن مسموعة ومفهومة كذلك من طرف الجمهور الداخلي للمؤسسة، وإلا نشاطهم يولد عدم توافق الجمهور الداخلي مع الرسالة وبالتالي رفضها. فهذا المبدأ أساسي لأنه جزء من عملية الاتصال الداخلي، الذي سيكون منجز من الموظفين، خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة مع الجمهور الخارجي.

9. مستدامة وقابلة للتكيف: استخدام نظام اتصالي ومحاولة فرضه على مختلف أحداث المؤسسة.⁽¹⁵⁵⁾ أي برنامج اتصالي يتكيف مع سياسة المؤسسة ومع سياسة محيط المؤسسة.

3. مراحل إعداد الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة الصناعية

يشمل مخطط الاتصال عموماً على عدة مراحل وخطوات يمكن تقسيمها إلى خمسة مراحل رئيسية وهي: الدراسة (المحيط)، التخطيط، تطوير الدلائل والاختبار

⁽¹⁵⁵⁾ - Marie – Hélène WESTPHALEN & Thierry LIBAERT, Op . Cit, P93.

التمهيدي، التنفيذ أما المرحلة الأخيرة تتمثل في المتابعة أو المراقبة والتقييم.⁽¹⁵⁶⁾ إلا أنَّ الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المؤسسة تمر مثلها مثل الخطط الإستراتيجية على أكثر من مرحلة لإعدادها، وهذه المراحل تتميز عادة بثلاثة مراحل أساسية وتم تقسيمها إلى ما قبل وضع الخطة أو الإستراتيجية الاتصالية، ثم مرحلة إعدادها، وتلها مرحلة تنفيذها ومتابعتها. وهذه المراحل الرئيسية تنقسم بدورها إلى مراحل ثانوية.

وأنَّ أي مسعى لإقامة سياسة أو إستراتيجية اتصالية ناجحة، يجب أن يتخذ من إجابات عن مجموعة من الأسئلة كأساس لبناء إستراتيجية اتصالية معلوماتية ناجعة وفعّالة. ومن بين أهم الأسئلة التي يجب طرحها عندما تريد أي مؤسسة بناء أو إعداد إستراتيجية اتصالية هي: ماذا أريد من عملية الاتصال؟ ماهي اللغة أو الرسالة والكيفية التي أتصل بها؟ ماهي الدعائم والوسائل التي يستحسن الإعتماد عليها واستخدامها؟ هل هناك اتصال فعّال ومنافس؟ وإن وجد، فما هي أسسه ودعائمه؟.

إنَّ الإجابة عن الاستفهام الأول يسمح للمؤسسة تحديد الهدف من خطة أو إستراتيجية الاتصال. ورسم الأهداف يدفع المؤسسة إلى البحث لمعرفة بيئتها الداخلية والخارجية أكثر والسعي إلى تحليلها ودراستها، بما يؤهل المؤسسة أيضًا لمعرفة طبيعة الفئة المستهدفة، والرسائل المستخدمة في هذه العملية. وعمومًا فإستراتيجية الاتصال في المؤسسة تمرُّ على عدّة مراحل هامة، والمتمثلة في:

3. 1 وضع وتحديد وضبط الأهداف:

إن تحديد الهدف من الاتصال أو الإستراتيجية الاتصالية قد يتحدد وفق حاجة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فيكون هدفًا على المدى الطويل أو قد يتحدد وفق حاجة ظرفية أي هدفًا للمدى المتوسط نسبيًا. كما قد يرتسم الهدف نتيجة تطورات استثنائية في المؤسسة سواء على مستوى بيئتها الداخلية أو على مستوى

(¹⁵⁶) - Cecilia Cabanero-Verzosa, Communication Stratégique pour les Projet de Développement, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement, Banque Mondiale, Washington, 1999, P14.

بيئتها الخارجية، وفي هذه الحالة يكون الهدف من السياسة الاتصالية هو التكيف والتجواب الاضطراري مع مستجد من المستجدات.

إنَّ إعداد الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة يتطلب تحديد الهدف أو الأهداف من وراء هذه الإستراتيجية، وهذه الأخيرة يجب أن تتبع وتصب في سياق السياسة العامة المسطرة لدى المؤسسة، وإستراتيجية الاتصال تأتي بعد الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، وتتطلب مرحلة تحديد الأهداف إشراك كل الفاعلين والقياديين الذين يصنعون القرار (القيادة التشاركية) من جهة أخرى.⁽¹⁵⁷⁾

لكن تحتاج عملية وضع الإستراتيجية الاتصالية إلى جمع قدر كافي من المعلومات حول سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها والبيئة المحيطة بها، فالقائم بصياغة الإستراتيجية لا بد أن يحاط علمًا بسياسة المؤسسة في سبيل التطور والاستقرار حتى تساهم نشاطاته التخطيطية في تحقيق أهداف المنظمة، يجب كذلك أن تعكس إستراتيجية الاتصال بشكل وثيق الخطط التنظيمية الشاملة، والإدارة العليا للمؤسسة هي من يملئ بهذه الرؤية والمعلومات للمخطط، ولهذا لا بد له من معرفة وتحليل الفرص والتحديات الكامنة التي تعرقل أو يحتمل أن تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.⁽¹⁵⁸⁾

3. 2 دراسة أو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة:

إنَّ الرصد العام للمحيط أو بالأحرى التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة والذي يكون على مستويين اثنين: على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، وعلى مستوى المؤسسة نفسها، ويهدف التشخيص الإستراتيجي إلى معرفة وكشف أهم العوامل التي قد تؤثر في إستراتيجية المؤسسة عامةً وإستراتيجية الاتصال المعلوماتية على وجه الخصوص، وذلك من داخل المؤسسة وخارجها. بحيث يحظى رصد المحيط العام الذي تعمل المؤسسة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الإستراتيجية للاتصال.

⁽¹⁵⁷⁾ - Fanelly NGUYEN-THANH, La communication: une stratégie au service de l'entreprise, les Edition ECONOMICA, Paris, P47.

⁽¹⁵⁸⁾ - Developing a communication strategy: Available at the following link:

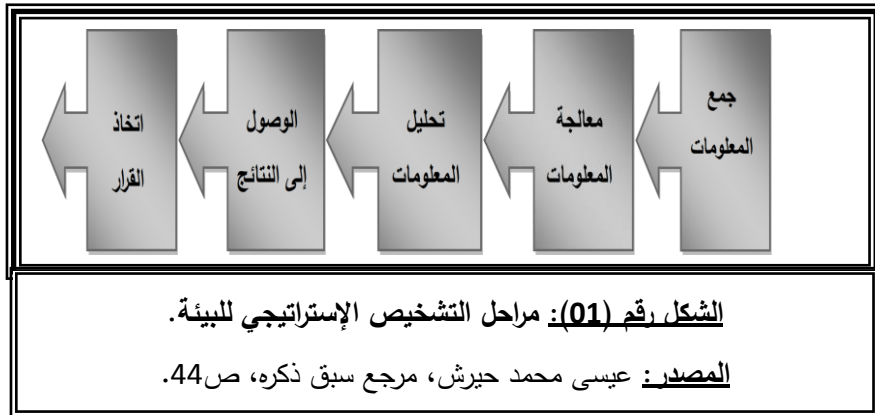
<http://knowhownonprofit.org/>

Campaigns/communications/communication-strategy, Viewed 23/05/2018, at 12:20h, pm.

فيرى الدكتور "عيسى حيرش"⁽¹⁵⁹⁾ في كتابه "الإدارة الإستراتيجية" أنّ التشخيص على مستوى البيئة يراد منه البحث عما تتيحه هذه البيئة من فرص وإمكانيات ومعرفة ما تحمله، وفي الوقت نفسه البحث عن المخاطر والتهديدات التي ربما تلحق بالمؤسسة، وذلك لكي تستطيع المؤسسة أن تحدد توجهها الإستراتيجي على أسس صحيحة قصد التوصل إلى ميزة تنافسية، فالتشخيص على مستوى المؤسسة يساعد إذن على معرفة العوامل الداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة.

3. 2. 1 التشخيص الإستراتيجي للبيئة:

إنّ التشخيص الذي تقوم به المؤسسة لبيئتها مهما كان طبيعته، يستعمل من أجل تحديد وضعية المؤسسة أي لتحديد ما هو في صالح المؤسسة وما هو غير صالحها. ويتطلب التشخيص الإستراتيجي للبيئة، جمع المعلومات أولاً، ثم معالجتها، ثم تحليلها، ثم العمل واتخاذ القرارات للوصول إلى النتائج انطلاقاً من طابع هذا التحليل، وهذا ما يمكن أن نسميه المراحل الكبرى للتشخيص الإستراتيجي للبيئة. والشكل رقم (01) يوضح ذلك أكثر⁽¹⁶⁰⁾:



3. 2. 2 تشخيص البيئة الكلية:

تبحث المؤسسة عند تشخيص البيئة الكلية عن التأثيرات المختلفة التي يمكن أن تجدها من هذه البيئة الخارجية، سواء كانت هذه التأثيرات فعلية أو محتملة، سواء

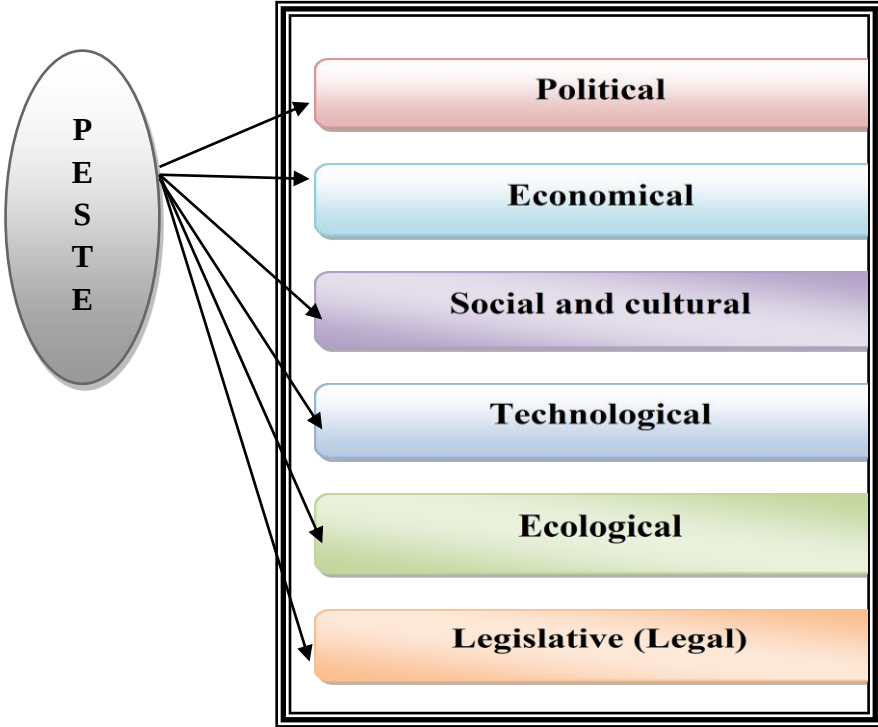
⁽¹⁵⁹⁾ - عيسى محمد حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د. ط)، عمان، 2010.

ص. ص 41، 42.

⁽¹⁶⁰⁾ - المرجع نفسه، ص 44.

كانت في صالح المؤسسة (فرص) أو في غير صالحها(تهديدات أو مخاطر). إنّ هذه التأثيرات لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار، لأنّ الإستراتيجية لا يمكن وضعها إلّا بإدماج كل هذه المتغيرات.⁽¹⁶¹⁾

وهذا ما يتضح لدى أصحاب الإدارة الإستراتيجية، أثناء تقسيمهم لبيئة المنشأة الكلية إلى أربعة جوانب، ثم إلى خمسة، ثم إلى ستة، وهي: عبارة عن أداة لتشخيص البيئة في مستوياتها الخمسة والمتمثلة: (الجانب السياسي Political ، الجانب الاقتصادي Economical، الجانب الاجتماعي والثقافي Social and cultural ، الجانب التكنولوجي Technological، وفي الأخير الجانب الإيكولوجي Ecological)، وهناك ما أضاف الجانب القانوني والتشريعي (Legislative; Legal)، وهو ما يعرف بأداة تحليل PESTEL . والشكل رقم(02) يوضح تحليل PESTEL كما يلي:



الشكل، رقم(02): تحليل PESTEL بجوانبه الستة(06)
المصدر: عيسى محمد حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁽¹⁶¹⁾- المرجع نفسه، ص 44.

إنّ هذه العناصر التي ذكرناها جدُّ مهمة لأي مؤسسة سيما منها الصناعية، كونها تساهم في تنميتها وتطورها وبقائها وضمان استمرارها، من جهة أخرى أي تغيير في بيئة من البيئات الستة التي أشرنا إليها قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نشاطها وحياتها ككل، لذا نجد المؤسسة تقوم بتحليل المحيط بشكل دائم ومستمر ومتواصل للحصول على أي معلومة جديدة في أي بيئة من هذه البيئات، لتفادي أي نتيجة غير متوقعة تهدف للمساس بمصالحها وحياتها واستقرارها.

لذلك نجد المؤسسة دائماً ما تعتمد على ثلاث أدوات لتحليل محيطها، بحيث تستعمل أداة تحليل البيئة الكلية PESTEL من أجل التحكم في البيئات الستة ومعرفتها والحصول على معلومات عليها، كذلك من أجل التحضير للتحليل الإستراتيجي، وخاصة من أجل تمكين المؤسسة من القيام بتحليل الموقف SWOT (وهو مصطلح إنجليزي مختصر لأربع كلمات وهي: مواطن أو نقاط القوة (S) Strength، مواطن الضعف (W) Weakness، الفرص المتاحة، Opportunities(O)، التهديدات والمخاطر (T) Threats).

أما التحليل الثالث والمهم أيضاً هو تحليل (Stakeholders) أي الفاعلين ويركز هذا التحليل على معرفة الفاعلين الذين تتعامل معهم المؤسسة، وعليها تأخذ هذا المؤشر بعين الاعتبار، وكذا ضرورة وضع الفاعلين في شكل تسلسلي حسب الأولوية والأهمية. هذا التحليل يوضح رؤية المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي.⁽¹⁶²⁾ لكن في بعض الأحيان لا يكفي تحليل PESTEL للقيام بالتشخيص الكامل للبيئة الكلية، بل في تطور وتغير مستمرين سيما في فترة الأزمة مثلاً. وفي هذه الحالة يتطلب من المؤسسة اللجوء إلى طريقة وضع السيناريوهات (construction of scenarios) أو البدائل التي تتمم أداة التحليل.

3.3 تحديد الجمهور المستهدف وتوقعاتهم (الفئة المستهدفة) وتكييف الرسالة:
بما أنّ أهداف الاتصال تم تحديدها وبشكل يتكيف مع السياسة العامة للمؤسسة، الآن لابد من ترجمة تلك الأهداف إلى رسائل اتصالية وتحديد أو تعيين الفئات التي تستقبل تلك الرسائل (المستقبلين)، ومحاولة تكييف الرسائل معهم للحفاظ عليهم. والمستقبلين (Les Cibles) هو عبارة عن أشخاص أو جماعات

⁽¹⁶²⁾ - ناصر أودية، إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، دار الورسم للنشر والتوزيع، (ط 1)،

منسجمة تستهدفهم المؤسسة برسالتها الاتصالية أو عدة رسائل، وقد يكون مباشرين أو غير مباشرين، قد يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها، كما قد يكونوا لهم أولوية أو أشخاص ثانويين.⁽¹⁶³⁾

لكن إذا كان البرنامج الاتصالي أو الإستراتيجية الاتصالية التي تخطط لها تسعى إلى بلوغ عدة أهداف في وقت واحد، فيجب أن تصاغ كل نتيجة باعتبارها هدفاً منفصلاً، لأنه يتضمن تأثير محدد. ويجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب، وهذا أمر ضروري لوضع الإستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف. ومعنى ذلك، أنه ينبغي أن تتضمن الإستراتيجية وصفاً للجمهور المستهدف، وتحديداً لحجم التغيير المطلوب، والتي تسعة الخطة الاتصالية لإحداثه، وأين يوجد هذا الجمهور؟ وكيف يتم الوصول إليه؟ ولماذا نريد إحداث هذا التغيير؟ والمراد فهمه هنا هو أن ثمة ارتباط بين الأهداف الإستراتيجية وبالجمهور المستهدف. وقد حدد "جيمس جورج James George" الأهداف الإستراتيجية للبرنامج الاتصالي على النحو التالي:⁽¹⁶⁴⁾

1. الاتصال فقط: فقد يكون الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.

2. فهم الرسالة وتذكرها: الهدف الإستراتيجي هو سعي أفراد الجمهور المستهدف فهم الرسالة وتذكرها.

3. قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة: ويتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها، إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.

وإن لكل مؤسسة فلسفتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهو ما يحدد الغرض من وجودها. إنها بمثابة دستور لها ومرشدها الرئيس لكافة القرارات والجهود التي تريد من صياغتها أو اتخاذها وتنفيذها. وعادة ما تغطي رسالة المؤسسة فترة طويلة الأمد. وفي حقيقة الأمر أن رسالة المؤسسة دائماً ما تكون محددة وواضحة ولا لبس فيها، بحيث يفهمها الجميع. ويجب أن تتماشى مع السياسة العامة

(163) - Fanelly NGUYEN-THANH, Op. Cit, P90.

(164) - محمد الجمال راسم وعباد خيرت معوض، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (ط2)، القاهرة، 2008، ص 198. 199.

للمؤسسة من جهة، وكذا لابد أن تتكيف وتنسجم مع السياسات العامة للمحيط من جهة أخرى.

3.4 اختيار الوسائل والدعائم وروابط الاتصال:

بعد الانتهاء من تحديد الأهداف وصياغة الرسالة وتحديد المستقبلين لها (الجمهور المستهدف)، الآن نحدد الوسائل والدعائم التي يستحسن الإعتماد عليها واستخدامها في إجراء إستراتيجية الاتصال بما يتماشى مع الرسالة التي تحملها والجهة التي ترسل إليه الرسالة. هذا التحديد متوقف على طبيعة الرسالة المراد توصيلها (من حيث الشكل والنوع)، كما أنه متوقف على طبيعة وخصائص الفئات المستهدفة أو الأفراد المستهدفين من حيث ثقافتهم وأماكن تواجدهم وكذا الوسائل التي يحتكون بها أكثر كن غيرها. والجمهور المستهدف هو الذي يتأثر ويؤثر بالمؤسسة.

ومن الضروري أن تقام أي استراتيجية اتصالية داخل أي مؤسسة وفق مجموعة من المعطيات المرتبطة بطبيعة الأفراد المستهدفة وأطراف عملية الاتصال ونوعية الرسائل الموجهة وطبيعتها والدعائم أو الوسائل المادية المستخدمة والمتوقفة على طبيعة الاتصال الفعال وبالكيفية الواجب الاتصال بها.

وهناك مجموعة من الوسائل والدعائم الحاملة للمعلومات والبيانات في شكل رسائل اتصالية منها الشفهية: كالهاتف والفاكس، الاجتماعات والمحاضرات والندوات، ومنها الوسائل المكتوبة والسمعية والمرئية: الإعلانات عن طريق المصصقات، المطويات، الصحيفة، المجلة، الرسائل الخاصة، الحوامل للمعلومات المغناطيسية أو الآلية (Flache Disk) أسطوانة آلية (CD - ROM) ... كما توجد طرق اتصالية عن طريق شبكة الإنترنت والحواسيب، ومدونات، مواقع الواب (Site – Web)، ومواقع التواصل الإجتماعي مثل: الفايسبوك والتويتر واليوتوب... كل هذه الوسائل والدعائم لها مزايا كما لها عيوب.

إنّ هذه الوسائل الاتصالية المتنوعة والمختلفة الأشكال التي تنقل الرسائل لها القدرة في وصف كل الخبرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهي وسائل تترجم الخبرات البشرية ومدى مساهمتها في عمليتي التعليم والتنمية.⁽¹⁶⁵⁾

نستخلص من هذه المرحلة أن هذه الدعائم والوسائل تساعد المؤسسة في إستراتيجيتها الاتصالية من خلال تحويل المعلومات والبيانات، ونقلها بسرعة كافية

(¹⁶⁵) - Julie LAVING, Op. Cit, P35.

إلى الجمهور المستهدف في وقتها المناسب دون أي تأخير، كما تقوم بدور التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات في الداخل، أو بين المؤسسات والفاعلين في الخارج. ففتح القنوات الاتصالية بين مختلف الإدارات العليا والسفلى وبين مختلف الجهات الخارجية يسمح بعمليات الاستماع والحوار والتفاهم، مما يسهل للمؤسسة متابعة رسم أهدافها وقدرتها على تحقيقها.

3.5 مرحلة تنفيذ الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية

بعد تحديد الجماهير وروابط الاتصال، ودراسة البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والرسالة، لم يبقى الآن إلا الشروع في وضع إستراتيجية الاتصال حيز التنفيذ، فهذه المرحلة الخامسة قد تمر من خلال إعداد خطط عمل، فهذه الأخيرة التي غالبًا ما يتم تجاهلها في الاتصال الداخلي، وهو أمر غير معقول فلا يمكن إهمالها إذا ما أردنا تجسيد كل الإجراءات والخطط. فمرحلة تنفيذ إستراتيجية الاتصال تشمل مرحلتين: الأولى أن تتوافق مع وضع خطة عمل، أما الثانية تتعلق بتسيير مخطط عمل الاتصال.⁽¹⁶⁶⁾

وعند تنفيذ الإستراتيجية لابد من مراعاة توزيع المسؤوليات وتنظيم الأدوار سيما بين متخذي القرار في المؤسسة، فوضوح الخطوط الفاصلة بين المسؤوليات يفضي إلى التحكم السلس في مسار الإستراتيجية والتدخل التصحيحي المناسب في الوقت الحرج أو إخفاق جزء من الإستراتيجية أو فشل الإستراتيجية بأكملها، على أن تسيير الإستراتيجية ككل لدعم الإدارة العليا المخططة.

خلاصة واستنتاج:

وفي الأخير نستخلص أن أهمية الإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية في المؤسسة الصناعية تبرز من خلال عاملين أساسيين هما: الأول هو نظرًا للأهمية التي تحتلها الاستراتيجية في المؤسسات العصرية، حيث أصبح من الضروري الاعتماد عليها في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة العامة والإستراتيجية الاتصالية المعلوماتية على وجه الخصوص، وهي عملية تساعد المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة ونقاط القوة لديها، وكذا تحديد نقاط الضعف ورصد التهديدات والتحديات والمخاطر التي تحدق بالمؤسسة كونها عبارة عن نسق مفتوح على البيئة التي تتميز بالتطور المستمر والتغير الدائم.

(¹⁶⁶) -Fanelly NGUYEN-THANH, Op. Cit, P113.

أما العامل الثاني يتمثل في أهمية المعلومات للمؤسسة الصناعية، حيث أصبحت من الموارد الأساسية غير الناضبة في المؤسسة الحديثة، فبدون توفر المعلومة الدقيقة ومعرفة كيفية معالجتها وتحليلها لا يمكن الاستفادة منها، فقد اتضح الدور الذي تلعبه المعلومات في المؤسسة الصناعية سواء في عمليات التنظيم أو في الاتصال، أو التخطيط، ومساندة متخذي القرارات في صنع قراراتهم المسطرة، وكما يقال التعبير الشائع، فإنّ الكرة الآن هي في ملعب المسؤولين والقياديون والإستراتيجيون في الإدارة العليا في مختلف المؤسسات. فإذا استطاعوا توفير المعلومة الإستراتيجية ومعرفة كيفية التعامل معها، وكذا تفعيل الاتصال وتقنياته وتكنولوجياه في مختلف مستويات المنشأة وحتى مع بيئتها الخارجية، ففي هذه الحالة يكونوا موفقين إلى حد كبير في صنع عمليات صنع القرارات السليمة الإستراتيجية، وفي صياغة الإستراتيجية الاتصالية على المدى البعيد وإتباع منهج واضح للمتابعة والتقييم.

قائمة المصادر والمراجع:

• الكتب باللغة العربية:

1. أبو إصبع صالح خليل، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق للنشر والتوزيع، (ط.1)، عمان، 1998.
2. أودية ناصر، إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة، دار الورسم للنشر والتوزيع، (ط.1)، الجزائر، 2013.
3. ألفين توفلر، تحول السلطة بين المعرفة والثروة والعنف على أعتاب القرن الحادي والعشرين، ترجمة لبنى الريدى، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الجزء الثاني، القاهرة، 1996.
4. إمام إبراهيم، فن العلاقات العامة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، (ط 3)، القاهرة، 1986.
5. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، (ط.1)، عمان، 2002.
6. المصري محمد أحمد، الإدارة الحديثة: الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، (د. ط)، الإسكندرية، 2008.
7. الصبري محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، (ط.1)، القاهرة، 2008.
8. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، (ط.5)، عمان، 2009، ص218.
9. حجازي مصطفى، اتصال الفعّال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، (ط 1)، بيروت، 1990.
10. حيرش محمد عيسى، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، (د.ط)، عمان، 2010.
11. دادي عدون ناصر، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية، الجزائر، (د. ط)، 2004.

12. دادي عدون ناصر، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط.2)، 2009، الجزائر.
13. راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة: المدخل الإستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، (ط.2)، القاهرة، 2008.
14. سعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، (ط.2)، الجزائر، 2014.
15. سينثيا ج. واغنز، الاستشراف والابتكار والإستراتيجية: نحو مستقبل أكثر حكمة، ترجمة صباح صديق الدمولوجي، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط.1)، بيروت، 2009.
16. عبد الله المسلمي إبراهيم، مناهج البحث في الدراسات الإعلامية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
17. عوايدي عمار، مناهج البحث العلمي وتطبيقاتها في ميدان العلوم القانونية والإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، (ط.4)، الجزائر، 2002.
18. قاسمي السعيد، الإدارة الإستراتيجية ثورة للألفية الثالثة (مفاهيم وحالات تطبيقية)، مؤسسة الثقافة الجامعية، (د. ط)، القاهرة، 2010.
19. كورتل فريد بلخير وبوغليطة إلهام، الاتصال واتخاذ القرارات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر، (ط.1)، عمان، 2011.
20. وليام هلال و كينث ب. تايلر، اقتصاد القرن الحادي والعشرين: آفاق اقتصادية – اجتماعية لعالم متغير، ترجمة حسن عبد الله بدروعيد الوهّاب حميد رشيد، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز الوحدة العربية، (ط.1)، بيروت، 2009.

• المراجع باللغة الأجنبية

21. Cecilia Cabanero-Verzosa, **Communication Stratégique pour les Projet de Développement, Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement**, Banque Mondial, Washington, 1999.
22. Fanelly NGUYEN-THANH, **La communication: une stratégie au service de l'entreprise**, les Edition ECONOMICA, Paris.
23. Julie LAVIGNE, **Réaction et stratégies de communication des gestionnaires face au changement**, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maître en sciences de la communication organisationnelle, Université de Montréal, 2004.
24. Jeffrey BRACKER, **The Historical Development of the Strategic Management Concept**, The Academy of Management Review, Vol 5, No 2, 1980.
25. Marie–Hélène WESTPHALEN&Thierry LIBAERT, **COMMUNICATOR: Toute la Communication d'entreprise**, Dunod, 5^{eme} édition, Paris, 2009.
26. Nicole GIROUX, **La communication interne: une définition en évolution**, Presses Université de Bordeaux, Paris, 2012.
27. Pierre GAREGORY & Jean Mark LIHU, **Marketing & Publicité**, Dalloz, Paris, 1994.
28. Thierry LIBEART, **La Communication d'Entreprise**, 3^{eme} édition, ECONOMICA, 2010, Paris, p99.
29. Thierry LIBAERT, **La Communication de crise**, Dunod, 4^{eme} édition, Paris, 2015.
- 30.

