



التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع

عطية الحاج سالم

كلية علوم الاعلام والاتصال - جامعة الجزائر 3

ملخص

يبحث المقال في محاولة تقديم جملة من المفاهيم المرتبطة بإدارة المشروع، وكل ما تشير اليه من معارف، وتقنيات، وكفاءات، ووسائل تمكن من تحقيق الاحتياجات المعبر عنها بالجودة المطلوبة، وباعتماد اقل ما يمكن من التكلفة، وفي أحسن وقت ممكن. ويهدف من جانب آخر الى محاولة اسقاط كل ذلك على عملية التخطيط للاتصال في المؤسسة بالشكل الذي يجعله يستفيد من كل هذه الابتكارات المعرفية المتوفرة والممكن العمل عليها في المؤسسة.

Abstract

The article seeks to present a set of concepts related to project management, and all the knowledge, techniques, competencies, and means that enable it to achieving the needs expressed in the required quality, and the adoption of the lowest possible cost, and at the best possible time. The aim of this project is to try to bring this down to the planning process of communication in the organization in such a way as to benefit from all these knowledge innovations available and possible to work with in the institution.

مقدمة

تقود عملية البحث بشأن كيفية إدارة الاتصال في المؤسسة ضمن الأدبيات المتوفرة إلى استنتاج الاتفاق الحاصل بين غالبيتها على إتباع نفس النهج، أو على تركيب لجملة من المراحل المتوالية والمتعاقبة زمنيا، وبهذا لا نكون قادرين علميا على تحدي واقع حتمي أكثر من أن نكون قادرين على محاولة تأطير نهج إعداد الخطط الاتصالية وتنفيذها من خلال

ربطها بمنطق تنظيمي محض يقوم على منهجية مساعدة على التفكير والإنجاز كما أنها تقدم بالإضافة إلى ذلك جملة من الإجراءات والوسائل والأدوات المساعدة على ضمان فاعلية الأداء. وباختصار نحاول أن نقدم كيفية تسيير الاتصال في المؤسسة من خلال إخضاعه لمنهجية إدارة المشروع وهو ما يلزم إحضار جملة المفاهيم والإجراءات المرتبطة بمفهوم المشروع.

نشير هنا إلى أن النمط الجديد لدراسة الاتصال في المؤسسة يتباعد في الطرح عن النهج التقليدي الذي ارتبط غالبا بالنظر إلى المؤسسة على كونها بنية هرمية تتحكم في تبادل المعلومات حيث لا يخرج الاتصال عن كونه صاعدا أو نازلا أو أفقيا، وإن كان هذا الطرح التقليدي واقعي وصحيح، فإن المؤسسات الحديثة غيرت من بنيتها لتتكيف مع التحولات السريعة التي حملتها إليها البيئة ودفع في المقابل إلى ظهور مفاهيم جديدة تتناسب مع هذا التغير ذاته فقد أصبح اليوم الحديث عن المؤسسة الشبكية (entreprise réseaux) أو مؤسسة المعلومات أكثر مما كان سابقا حيث التنظيم الهرمي هو الذي يفرض منطقتي التبادل في المؤسسة. والأكثر من ذلك أن المؤسسة لم تعد تسيير المعلومات و ترسم مساراتها وفقا للتنظيم الهرمي المتوجه الى الزوال، ولكن أصبحت المؤسسة ذاتها تنظم بنيتها وفقا لطريقة تعاملها مع المعلومات. فكيفية تبادل المعلومات ما بين الفاعلين في المؤسسة ومحيطها ولدت ما يسمى اليوم بالتنظيم الشبكي للمؤسسات. لقد ظلت طريقة التعامل مع المؤسسة هي المتغير الفاعل المؤثر في طريقة التنظيم.

إن تبعية متغير فاعلية المؤسسة لمتغير الاتصال أو تبادل المعلومات تتطلب تغيير الرؤية من كون الاتصال متأثر بالتنظيم إلى كونه مؤثرا فيه، الأمر الذي يستدعي الاستعانة بجديد الابتكارات العلمية لمتابعة الرهانات المرتبطة بالاتصال وهو ما يجعل الغاية الأساسية من الحديث عن المشروع وخصائصه إنما تبدو ملحة ليس لذاتها وإنما لأجل إسقاطها على الاتصال في المؤسسة. والسؤال هنا هل يمكن اعتبار الاتصال في المؤسسة مشروعا؟ أو هل يمكن إخضاع الاتصال الذي تقوم به المؤسسة لمنطق المشروع؟

إن الإجابة عن هذا السؤال ستمر عبر معبر التحكم في آليات المشروع باعتباره فلسفة جديدة في إدارة الأعمال، ومحاولة إسقاط ذلك على الاتصال كونه عامل أساسي وهو ما نبدأه بجملة من المفاهيم الأساسية كمدخل للموضوع ثم إلى تحليل كيفية الاستفادة من عقلية المشروع في إدارة عملية تبادل المعلومات. والمغزى هنا هو محاولة الاستفادة من الإدارة عن طريق المشروع كإحدى مقاربات التخطيط الاستراتيجي للاتصال في المؤسسة.

1 مفاهيم:

1-1 **السيرورة**: وهو المفهوم الذي يتناوله المقال بشكل متكرر فيما سيأتي والمقصود بالسيرورة مجموعة من الأنشطة، والموارد المتكاملة تعمل على تحويل مدخلات إلى مخرجات.¹ كما أنها مجموعة من الموارد التي تنتظر النشاط، والتي تنقسم إلى موارد بشرية، وأخرى مادية مثل البنية التحتية، والآلات، والأدوات، والبرمجيات...إلخ، مع أن وجود موارد مادية وبشرية ضمن مكان معين لا يعني وجود سيرورة، باعتبار أن كل شيء جامد، لكن في حالة مجيء صاحب الأمر فإن كل من الموارد المادية والبشرية تدخل في النشاط من أجل تحقيق ما تم الأمر به حيث تعمل الموارد البشرية على استغلال الطاقة، والموارد المادية، واستعمال الوسائل للعمل عليها لإنجاز المهمة المطلوبة، وتسليم الناتج إلى المستخدم المعروف، هنا نقول أن هناك سيرورة².

تعرف السيرورة أيضا كونها مجموعة من الأنشطة تعمل ضمن هدف محدد. مع أن مسؤولية تنفيذ كل، أو بعض الأنشطة من قبل فاعل معين يرتبط بالدور المنوط به، على أن سير السيرورة يعتمد على جملة من الموارد، ويمكن أن يكون مشروطا بأحداث معينة ذات طبيعة داخلية أو خارجية، ويتوافق تنظيم الأنشطة مع بنية السيرورة³.

والمقصود بالسيرورة في المقال لا تخرج عن نطاق التعريفات النظرية المقدمة، إذ تعتمد كونها مجموعة من المراحل المتضمنة لعدد من الأنشطة، والتي تهدف إلى تقديم مخرجات معينة بناء على تعاطيها مع مدخلات قبلية، معتمدة في ذلك على جملة من التقنيات، والوسائل، والمنهجيات الكفيلة بعملية المعالجة والتحويل للمدخلات.

2-1 **التخطيط**: يطرح التخطيط إشكالية العلاقة ما بين الأزمنة الثلاثة

الماضي، والحاضر، والمستقبل، وإذا كان التخطيط يركز على كيفية إدارة التغيير في المستقبل، فإن ذلك يستمد طاقته من الماضي والحاضر على حد سواء. يحاول التخطيط أن يجيب على أسئلة أساسية ذات ارتباط بوضع المؤسسة وأنشطتها في مخلف الأزمنة، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي: أين نحن الآن؟ وهو سؤال يلخص حاضر المؤسسة الذي لم يكون إلا انطلاقا مما مرت به في الماضي. أما سؤال أين نريد الوصول؟ فهو يطمح إلى تحديد الأهداف بالشكل الذي يجعلها قابلة للتحقيق، وهو جوهر إدارة المستقبل بناء على الماضي. كما يجيب التخطيط على سؤال آخر على قدر من الأهمية، وهو كيفية الربط ما بين السؤالين السابقين فإذا عرفت المؤسسة أين هي، وأين تريد الوصول، فإن عليها أن تعرف أيضا كيف تصل؟ وهو السؤال الذي

يجعل من تحديد مخططات التنفيذ الاستراتيجية غاية لا يمكن التنازل عليها إذا ما أريد للتخطيط ان يكون مجسداً.

1-3-الاتصال في المؤسسة: هو سيرورة ونشاط يقوم على تبادل المعلومات ما بين

الفاعلين في المؤسسة باستخدام نظام مشترك من الرموز، والعلامات، أو السلوكيات⁴.

كما يعرف الاتصال في المؤسسة على أنه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل تنظيم وإدارة كل أنواع الاتصال الداخلي والخارجي التي تهدف إلى ربط الصلة الجيدة بين المؤسسة ومختلف الفاعلين، من خلال تبادل المعلومات معهم بما يضيفي إلى تحقيق ديمومتها⁵.

1-4-المشروع:

يعرف المشروع على أنه مخطط عمل مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك عبر تعبئة الموارد المادية والبشرية الضرورية. كما يعرف كونه طريقة متميزة تسمح ببناء ممنهج ومتنامي لحقيقة مستقبلية.

ويعرف المشروع على أنه مجموعة من النشاطات التي ينبغي تنفيذها لأجل تحقيق هدف محدد في إطار مهمة محددة، ولأجل تنفيذ هذه النشاطات ينبغي تحديد ليس فقط تاريخ للبداية ولكن تاريخ للنهاية أيضاً⁶.

ولأجل تقريب فهم كلمة مشروع والعمل على تكوين معنى حقيقي لها في الذهن يصبح من الضروري التعرض انطلاقاً من التعريفات السابقة إلى تحديد الخصوصيات الأساسية لمفهوم المشروع.

لقد قدمت الأدبيات التنظيمية العديد من التعريفات لمفهوم المشروع ليس المجال للبحث فيها كلها بقدر الاستعانة ببعضها بغرض موقعة الاتصال في المؤسسة ضمنها، وهو ما يقتضي المرور عبر نفق خصوصيات المشروع، التي يمكن ابرازها فيما يلي:

- المحدودية في الزمن يعني ذلك أن المشروع مقيد زمنياً وغير متواصل مثل العمليات التقليدية فإذا كان للمشروع تاريخ بداية فإن له تاريخ نهاية أيضاً.
- الهدف من المشروع فلا يمكن تصور مشروع من دون هدف، إذ يعتبر هذا الأخير لب المشروع، كما لا يمكن قيام أكثر من مشروع على نفس الهدف.
- تلبية حاجة فريدة وهي النتيجة النهائية للمشروع.

- الاعتماد على مجموعة من الوسائل المادية والبشرية والحاجة إلى بعض الأدوات والإجراءات والمنهجيات المساعدة على تخطيط وتنفيذ ومراقبة العمليات.

- من جانب آخر يمكن النظر إلى المشروع من زاويتي التميز بالانفرادية والتعقيد⁷. تنتج سمة التعقيد المرتبطة بالمشروع كون أن هذا الأخير يتطلب موارد ووسائل وكذا كفاءات، التي في الغالب ما لا تتوفر في نفس الوقت في يد سلطة واحدة، الأمر الذي يتطلب التنسيق لضمان تكاملها في العمل لغاية تحقيق هدف المشروع. بينما تلتصق سمة التميز بالمشروع كون أنه لا يوجد مشروعين متجانسين حتى ولو كانا متشابهين، ويعود ذلك إلى السيورة التي يتبعها كل مشروع من البداية إلى النهاية.

1-5 إدارة المشروع: هو تطبيق لجملة من المعارف، والكفاءات، والوسائل، والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية الاحتياجات، ويتم من خلال تطبيق، ودمج لإثنين وأربعين سيورة لإدارة أعمال المشروع مجموعة بشكل منطقي، في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والغلق⁸.

2 الاتصال في المؤسسة ومنطق المشروع:

إن العبور إلى فكرة أن الاتصال في المؤسسة مشروعا يمر حتما عبر مدى ملائمته للتعريف المعتمد بشأن المشروع وكذا مدى إمكانية اتسامه بخصوصياته. يسمح البدء بملاحظة تعريف المشروع وعلاقته بمفهوم الاتصال في المؤسسة بالقول إن الاتصال في المؤسسة وإن كان محتواه وهدفه هو تبادل المعلومات، فهو لا يخرج عن كونه جملة من النشاطات والمهام والعمليات التي تهتم بتنظيم وتجسيد عملية تبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة، فهو في الأخير عملية لتجسيد جملة من الأفكار المرتبطة بالتبادل المعلوماتي ما بين المؤسسة ومحيطها. هذه العملية الإبداعية تحتاج إلى تكاتف كفاءات عديدة في مجالات الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمراقبة، فالعملية الاتصالية تحتاج إلى التخصص، وهي في نهاية الأمر عمل جماعي يتطلب البحث عن الكفاءات والموارد وجعلها تتناغم في آن واحد لأجل ضمان التجسيد الفعال.

أما بلغة الخصوصيات المرتبطة بالمشروع فإن الاتصال في المؤسسة هو في الأخير نشاط هادف إلى تلبية رغبة معينة معبر عنها من قبل الملتقي يراعى في ادائه الحيز الزماني والمكاني من خلال ارتباطه بمدة زمنية محددة، ومكان معين، كما أنه يعتمد على تخصيص وسائل وإمكانات لإتمامه وهو في كل ذلك مشروع يحتاج إلى كفاءات مؤهلة.

نستنتج من هذا أن الاتصال في المؤسسة لا يختلف عن المشروع في شيء وهو ما يجعله ميدان وموضوع خصص لتطبيق منهجية تسيير المشروع. فما هي

جملة الخطوات المنهجية التي تقدمها أدبيات تسيير المشروع والتي تمكن من إدارة الاتصال في المؤسسة، وضمان فاعليته في الأخير؟
 إن اعتماد إقتراب أو طريقة معينة في ميدان معين مرتبطة بما تقدمه هذه الطريقة أو المنهجية من أولويات مقارنة مع السلوكيات والمنهجيات التقليدية المتبعة والراهنة، ليكون من المنطقي هنا أن نلاحظ قوة التصادم ما بين القديم والجديد، ما بين المعتاد، وغير المألوف. لذلك يجدر تقديم الحجج والتبريرات والبراهين الكفيلة بتسهيل قبول التغيير في أنماط الإدارة والتسيير في مجال الاتصال في المؤسسة

نقول إن المشروع يقوم على منهجية مضبوطة تراعي ثلاثية هامة لا يمكن التغاضي عنها في الإنجاز وهي رهانات مرتبطة بالأساس بالتكلفة والوقت والنوعية باعتبارها التحديات التي تقدم منهجية تسيير المشاريع إجابات وافية بشأنها لتقود إلى الهدف بأقل التكاليف، وبضمان النوعية المرغوبة، ومن دون إهدار للوقت. إن الهدف من إخضاع الاتصال في المؤسسة لمنهجية تسيير المشروع إنما هو الوصول إلى تبادل نوعي للمعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة أقل.

3 التخطيط للاتصال وفق سيرورة المشروع

تعتبر عملية التخطيط للاتصال وفق سيرورة المشروع من بين أهم العمليات ضمن منهجية تسيير المشاريع، ومعرفة كيفية العمل بها في مجال الاتصال في المؤسسة تفضي لا محالة إلى تفادي العديد من الاختلالات التي ترتبط بالطريقة التقليدية للتخطيط، وفيما سيأتي سيتم عرض جملة السيرورات الفرعية التي تقوم عليها السيرورة القاعدية للتخطيط للمشروع.

3-1 التخطيط لمضمون وأهداف الاتصال: تتضمن هذه السيرورة بذاتها سيرورتين

أساسيتين تتمثل الأولى في تحديد مضمون المشروع أما الثانية فترتبط بالتحديد الدقيق للأهداف أو ما يعرف بتخطيط الأهداف.

3-2 مضمون الاتصال أو تحديد الحاجة⁹: وهي سيرورة ترتبط بإعداد وصف دقيق

للمشروع وللمنتوج¹⁰ يقوم المضمون على ضرورة شرح الفكرة الأساسية التي ينبني عليها المشروع بالإضافة إلى تحديد النتيجة الأساسية المبتغاة بشكل يضمن فهمها بسهولة، وتحديد ما ينتمي وما لا ينتمي إلى المشروع.

3-3 تحديد أهداف الاتصال: وهي مرحلة جد مهمة في أي عمل اتصالي فلا

وجود لمشروع من دون هدف، وتستمد المرحلة طاقتها من السيرورة الأولى التي عمدت إلى تحديد المضمون بدقة. تقوم عملية تحديد الأهداف بدورها على جملة من التقنيات

والأدوات والمنهجيات التي ينبغي التحكم فيها. وأول ما يساعد على بناء الأهداف التشريح الجيد للوضع الراهن، أو ما يعرف بتحليل الوضعية^{1 1} من مختلف الجوانب الأمر الذي يساعد على الإجابة عن انشغال أساسي ومهم يتمثل في معرفة أين نحن الآن؟

3-4 تحليل وضعية الاتصال: تعتمد هذه السيرورة على مخرجات مضمون

المشروع المحدد آنفاً، وترهن كل المراحل والسيرورات التي تأتي بعدها، بل وتحدد إلى أبعد الحدود التوجه بشأن الحاجة^{2 1} التي تريدها المؤسسة من وراء اتصالها مستقبلاً. تعتمد السيرورة على العديد من أدوات وتقنيات التحليل التي تتطلب تأهيلاً مناسباً لاعتمادها، ومنها تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالاتصال، وكذا معرفة الفرص والتهديدات التي يحملها المحيط بشأن الفعل الاتصالي للمؤسسة. كما أنها مرحلة تعتمد بشكل كبير على تحليل المشاكل التي تعترض عملية تبادل المعلومات بين الفاعلين في المؤسسة من خلال رصدها، ومحاولة فهم العلاقة بينها باستغلال مبدأ أساسي متمثل في ربطها مع بعضها البعض من خلال تطبيق مبدأ سبب-نتيجة مما يسمح في الأخير من تكوين شجرة المشاكل القائمة على تعيين مشكل رئيسي يجمع حوله كل المشكلات الأخرى.

يسمح ذلك في مرحلة موائية من تحليل الأهداف التي تكون انعكاس لشجرة المشاكل، لتكوين شجرة الأهداف والتي تقوم على هدف استراتيجي للاتصال يرتبط به عدد من الأهداف العملية وينتج عنه عدد من الأهداف العامة. تقتضي منهجية إدارة المشاريع هنا أن تحترم الأهداف كلها خصائص الأهداف المعروفة (SMART) يشير الحرف الأخير فيها (E) -غير المعهود في العبارة- إلى ضرورة أن تكون الأهداف أخلاقية (Ethique) أو محافظة على البيئة أي بيئية (Environnementale) وإذا كانت الأهداف العامة تحصيل حاصل ينتج من تحقيق الهدف الاستراتيجي، فإن الهدف الاستراتيجي لن يتأتى إلا من خلال العمل على الأهداف العملية أي من خلال تجسيدها. تستدعي هذه الأخيرة بدورها المرور عبر مرحلة الاختيار الاستراتيجي وهي بمثابة ترشيح لجملة الأهداف العملية لتسمح من التركيز على ما تقدم له الأولوية بناء على جملة المؤشرات التي تختار للترشيح. وهو ما تفرضه -الاختيار- أيضاً طبيعة المؤسسة في حدود ما يتاح لها من موارد من أجل الاختيار الاستراتيجي للأهداف الاتصالية. مع مراعاة أن منهجية المشروع لا تعمل مباشرة على الأهداف ولكن من خلال تحويلها إلى نتائج.

تنتج عملية التحليل انطلاقاً من ذلك من خلال اعتمادها على عدد من الأدوات والتقنيات والمؤهلات خياراً استراتيجياً للاتصال يرتبط بهدف استراتيجي واضح يقوم

على عدد من النتائج التي تسمح بتحقيقه.

3-5 تحديد هيكلية المهام والوظائف الاتصالية: تعتبر سيرورة هيكلية المهام¹³

العمود الفقري للمشروع تسمح تطبيقاتها على الاتصال من توليد جملة المهام والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق النتائج الاتصالية، ما يقود إلى تحقيق هدف المشروع. تستحضر هذه السيرورة تقنية مهمة تعمل على النتائج باعتبارها مخرجات السيرورة السابقة وهي تقنية (Work Breakdown Structure) ¹⁴ والتي يشار إليها اختصارا بتقنية (WBS) ¹⁵ أو ما يسمى بتقنية تفكيك العمل (ترجمة الكاتب) حيث تسمح التقنية بالأساس من استظهار كل المكونات الملموسة أو المادية التي تتشكل منها كل نتيجة من نتائج المشروع الاتصالي، أما الأنشطة التي ينبغي القيام بها فهي التي تكون في المستوى الأدنى للتفكيك. ومعنى ذلك أن عملية تفكيك النتائج تكون إلى عدة مستويات ¹⁶، أما المستويات الأعلى فهي تمثل جملة مخرجات التفكيك المادية أو الملموسة التي ينبغي للمشروع الاتصالي أن ينتجها، في حين أن المستوى الأدنى فهو الأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق ما هو ملموس. ما يقود إلى الاستنتاج أن غاية التقنية ليست البحث عما يمكن القيام به أي مجموع الأنشطة ولكن الغاية الأساسية هي استظهار وتحديد المخرجات الملموسة أو المادية، لتكون الأنشطة تحصيل حاصل لها على اعتبار أن كل نشاط هو بذاته جملة من المهام. لكن يجب أن نعرف أن عملية التفكيك يجب أن تتوقف عند مستوى معين، وذلك حينما نضمن أن الأنشطة التي تم التوصل إليها يمكن أن تخضع لمحددات التحكم في الأداء، والقدرة على تقدير الموارد الكفيلة بتحقيقها، وتحديد الوقت اللازم للأداء، وأخيرا سهولة تقدير التكلفة.

تكون نتيجة العملية في الأخير تحديد جملة المخرجات المادية، وكذا تحديد جملة المهام والأنشطة الواجب القيام بها من خلال إنتاج ما يعرف بهيكلية المهام أو الأنشطة، بالمقابل تكون هناك إمكانية لتوليد مخرج آخر من العملية وهو تحديد التنظيم المناسب الذي يمكن اقتراحه بناء على هيكلية المهام لينتج منه هيكلية الوظائف ¹⁷. نشير إلى أنه لا يوجد تنظيم مسبق لإدارة الاتصال في المؤسسة وفقا لعقلية المشروع، وإنما ينتج ذلك مما تتيحه مخرجات هيكلية المهام، فالمشروع أو النتائج النهائية للاتصال هي ما يفرض منطق تنظيم الموارد البشرية أي هيكلية الوظائف، وليس العكس كما في التنظيم التقليدي.

3-6 سيورة التخطيط للوقت أو التحكم فيه: أو ما يعرف بتحديد وترتيب

الأنشطة، فعند الانتهاء من العمل بتقنية (WBS) نكون أمام عدد من الأنشطة التي لا يمكن أن تترك بدون تنظيم وترتيب وهو عمل السيورة الحالية حيث تهدف هذه الأخيرة إلى معرفة كل الأنشطة التي تم إنتاجها أثناء التفكيك، ثم إلى ترتيبها ترتيباً زمنياً وفقاً لطبيعة كل نشاط وما يقتضيه، من نشاط قبلي، ومن نشاط بعدي، كما أن هناك بعض الأنشطة التي تتزامن في الحدوث.

على أن الأمر لا يتوقف عند هذا الحد بل تحتاج هذه السيورة كغيرها من السيورات السابقة إلى الاستعانة بتقنية تتكفل بالمساعدة على تنظيم مخرجاتها وهي تقنية (PROGRAMME EVALUATION AND REVEIW TECHNIC¹⁸) أو ما يعرف باختصاراً بتقنية (PERT) حيث تسمح التقنية من تحديد الأنشطة بالشكل الد واحد تسمى بشبكة بارت قيق تتولى ترتيبها بالشكل الذي يسمح في الأخير من وضعها في شكل شبكة (Reseau PERT) تسمح تقنية (PERT)¹⁹ من تحديد عدد من النشاطات الاتصالية التي تدعى بالأنشطة الاتصالية الحرجة وهي ما يمثل المسار الحرج، والمعبر عن بالمسافة الزمنية الأبعد ما بين أول وآخر نشاط ممكن ضمن شبكة النشاطات في المشروع الاتصالي للمؤسسة. تسمح الأنشطة الحرجة للقائم بالاتصال من مراقبتها مشروع الاتصالي، على أن أي تأخر في إنجاز أي من هذه الأنشطة الحرجة سينعكس حتما بنفس القدر على المشروع كله، ولذلك سميت بالحرجة. يمثل المسار الحرج جملة الأنشطة التي ينبغي الحرص كل الحرص من أجل إتمامها في وقتها، وهي بذلك تحدد حجم الوقت الكلي اللازم لتحقيق نتائج الفعل التبادلي للمعلومات في المؤسسة، وبالتالي التقدير الزمني للمشروع ككل أو ما يحتاجه القائم بالاتصال في المؤسسة من أجل تحقيق هدفه الاستراتيجي للاتصال.

3-7 تخطيط الموارد: المقصود هنا التخطيط لكل ما يتعلق بالموارد

البشرية، والوسائل، والموارد المالية اللازمة لتحقيق نتائج الاتصال. فالمعلوم أن المؤسسة مهما كانت، فإنما تقوم على موارد محدودة للقيام بمختلف المهام المنوطة بها، وبذلك تستدعي الضرورة إلى التخطيط لها بالشكل الذي يسمح بتحقيق أعلى مردودية اتصالية مقابل اعتماد أقل ما يمكن من هذه الموارد مع أن إحدى العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف الاتصالية بالجودة اللازمة، إنما هو الاعتماد على الكفاءات والمؤهلات القادرة على الأداء بالنوعية المرغوبة، تجدر الإشارة إلى أن اعتماد الموارد البشرية في المشروع إنما يقوم على قدرتها وتأهيلها للقيام بالمهام أو الأنشطة. والمطلوب

على مستوى هذه المرحلة أن يتم تحديد المسؤوليات بوضوح تام من خلال إسناد الأنشطة أو المهام إلى من يملكون الكفاءة لأدائها، باعتبار أن إحدى أولويات المشروع الوصول إلى الهدف بالجودة المطلوبة، وبالتالي فالتفريط في الكفاءة والتأهيل أثناء إسناد الأنشطة أو المهام إنما هو تفريط مسبق في جودة النتائج. الأمر الذي يتنافى تماما مع منطق المشروع.

إن الاعتماد على الكفاءة غالبا ما يدفع أصحاب المشاريع إلى التفطيش عنها في المحيط إذا ما كانت هذه الأخيرة غير متوفرة من ضمن الموارد المتاحة داخل المؤسسة، باعتبارها محددًا لا يمكن تجاهله في تحقيق نتائج ذات جودة مرغوبة ومخطط لها مسبقًا. كما أن التركيز على الموارد البشرية كحلقة أولى ضمن التخطيط للموارد يستمد أهميته من إمكانية تأثير المورد البشري على الاقتصاد في الموارد الأخرى التي توضع تحت تصرفه أثناء تنفيذه للمهام والأنشطة المسندة إليه.

إذا كان تخطيط الموارد البشرية يقوم بالأساس على مخرجات السيرورات السابقة لاسيما هيكلية المهام وتخطيط الوقت، فتخطيط الموارد الأخرى يتطلب العودة إلى ما يحتاجه كل نشاط أو مهمة من وسائل للأداء، مع الأخذ بعين الاعتبار وضع قائمة كاملة لمختلف الوسائل التي يحتاجها كل نشاط و كل مهمة، من دون أي تقصير نظرا للأضرار التي قد تلحق بالمشروع عند تجاهل الوسائل أو الإنقاص منها، وهو ما يسهل بشكل غير مباشر مهمة التخطيط للتمويل فيما بعد، كما يتم تقييم كل ما يحتاجه كل نشاط من موارد مالية مناسبة للخبرة المعتمدة في أدائه²⁰

3-8 رزنامة الاتصال: وهي مخطط زمني قبلي يتم وضعه ليسيير عليه المشروع أثناء تنفيذه، يعتمد في وضعه على إظهار الأنشطة و تاريخ بداية و نهاية كل منها من أول إلى آخر نشاط، و تكون بمثابة دليل واضح يمكن من تتبع مختلف الأنشطة خلال الفترة المحددة للإنجاز، كما أنه يعتبر وسيلة للاتصال ما بين الموارد البشرية العاملة بمشروع الاتصال، تمكن من معرفة متى يتدخل كل مورد وكم يستغرق من وقت لإتمام مهامه، وفي الغالب ما تأخذ رزنامة المشروع شكل مرئي ليسهل قراءته وإتباع تنفيذه، كما أنه المعيار الأساسي للسهر على احترام أوقات أداء المهام، وإعداد كل الإجراءات العملية التي تسمح من وضع الموارد في تناغم لتحقيق النتائج. ويمكن اعتماد تقنية (PERT) في وضع الرزنامة في شكلها الشبكي كما يمكن اعتماد تقنية (GANTT)²¹ ويمكن للرزنامة أن تأخذ أبعادا أخرى بالإضافة إلى الرزنامة

الأساسية للأنشطة، فقد نجد رزنامة للوسائل، ورزنامة بحسب الموارد البشرية، كما قد نجد رزنامة تشتمل الموارد والأنشطة في وقت واحد.

3-09 **تقدير ميزانية الاتصال:** يقوم تخطيط الميزانية على معرفة التكلفة المالية التي يتوجب صرفها لإنجاز مختلف الأنشطة²²، وهي تعتمد بالأساس على مخرجات السيرورات السابقة لاسيما مخرجات هيكلية المهام، وسيرورة التخطيط للموارد (البشرية، والوسائل) باعتبار أن توفير كل من هذه الموارد لأداء الأنشطة يتطلب ميزانية مسبقة لتغطية تكاليف اليد العاملة، وكذا الوسائل التي تم تحديدها مسبقا حسب كل نشاط.

يقوم تخطيط الميزانية على توقعات المصاريف، بحسب مختلف الأبواب المحددة الخاصة بالمشروع أو الأنشطة المراد تحقيقها، كما يستحسن إضافة نسبة معينة على مصاريف كل نشاط من أجل تفادي كل ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلالات ما بين توقعات المصاريف والمصاريف الحقيقية أثناء التنفيذ. تضع الميزانية القائم بالاتصال أمام واقع مالي مستقبلي يتطلب منه الحذر الشديد في المصاريف من أجل ترشيد نفقاته، ويعطيه صورة واضحة عن تسييره المالي لإنجاز أنشطته الاتصالية. إلا أننا نجد أن الميزانية برغم أهميتها إلا أنها لا تأتي في بداية التخطيط للاتصال وإنما تأتي في الأخير، باعتبارها نتيجة للسيرورات التي سبقتها فالإجابة عن السؤال ماذا نفع؟ يتقدم عن الإجابة عن السؤال بكم نفع؟ باعتبار أن الموارد المالية تسخر لإنجاز الأنشطة وتحقيق النتائج، وبعبارة أخرى فالنتائج والأهداف الاتصالية هي التي تحدد ميزانية الأداء وليس العكس.

خلاصة

لا شك أن العمل وفق منهجية إدارة المشروع من شأنها أن تعيد النظر كلية في الطريقة التقليدية المتبعة في التخطيط للاتصال في المؤسسة، وجعله بحق مشروعا متكاملًا يخضع لجملة المعايير الدولية العلمية والأكاديمية المتاحة حاليا، مع أن اعتماد هذه المنهجية بحد ذاتها يتحول إلى مشروع حقيقي على المؤسسة أن تحضر كل ما يحتاجه من معارف، وتقنيات، وكفاءات، ووسائل حتى يمكنها التحول بكل سلاسة من القديم إلى الحديث. فلم تعد عملية الاتصال بعيدة عن إدارة التغيير بل أنها في قلبه تماما مما يستدعي إدارة أهدافه ومضمونه والتخطيط لموارده، البشرية والمادية، والتحكم في الوقت، وإعداد التكاليف اللازمة كلها محددات أضحت إلى حد كبير متدخلة ومتحركة في مدى نجاح عملية تبادل المعلومات بين المؤسسة ومعاملها داخليا وخارجيا.

¹ -Yvon,Mougin, La Cartographie Des Processus Maitriser Les Interfaces La Methode De La Voix Du Client, 2ed ,Editions D'organisation, Paris, p.18.

2 I bid , p.19.

3- Chantal Morley, et all ,Processus Métiers Et Systèmes D'information Gouvernance, management, modélisation, 3e édition, Dunod, paris, 2011, p.49.

4- Zhong Ying • Low Sui Pheng, Project Communication Management in Complex Environments, springer,singapore, 2014,p.42.

5- Cees B.M. van Riel, Charles J. Fombrun, Essentials Of Corporate Communication Implementing practices for effective

reputation management, First published ,2007, Routledge,p.25.

6 -PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®),Quatrième édition, pennsylvania, USA, 2008, p.10.

7- Jean-louis G.Muller, Management De Projet, ed Afnor,paris, 2005, p.9.

8- PMI, op, cit, p.12.

9 -Hugues Marchat,La Gestion de projet par étapes Analyse Des Besoins, Éditions d'Organisation, Paris, 2008,p.33.

10- PMI, op,cit, p.51.

10 -Ibid, p.3.

10 -Ibid, p.103.

11 -Henri-Pierre Maders, Étienne Clet, Pratiquer La Conduite De Projet, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.72.

12 -Véronique Messager Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles, Éditions Eyrolles, Paris, 2008,p.33.

13

¹⁴ يمكن الإشارة بشكل مقتضب الى ان تقنية (Breakdown Structure ork) W او اختصارا (WBS) هي

تقنية تم تطويرها في اول الامر من قبل وزارة الدفاع الامريكية سنة 1957 وذلك اثناء تطويرها للصاروخ، الى ان هذه التقنية تم اعتمادها بشكل متطور أكثر من قبل وكالة الفضاء

الامريكية NASA سنة 1962، في حين انها عرفت لم تعرف الولوج الى عالم البحوث التطبيقية أكاديميا الا بعد اعتمادها من قبل معهد إدارة الاعمال الأمريكي (PMI) سنة 1982. والملاحظ هنا ان التقنية كانت بالأساس وليدة الاجتهادات العسكرية ليستفيد منها الأكاديميين فيما بعد.

15- Dennis P. Miller, Building A Project Work Breakdown Structure Visualizing Objectives Deliverables Activities And Schedules, Auerbach Publications, USA, 2009,p.31.

16-Jean-Yves Moine, Le Grand Livre De La Gestion De Projet, ed AFNOR, 2013,p.44..

17- PMI, practice standard for work breakdown structures, Pennsylvania,USA, 2001,p.11

PMI, practice standard for work breakdown structures, Pennsylvania,USA, 2001,p.11

¹⁸ احدى التقنيات التي عرفت ميلادها بين أحضان الجيش الأمريكي سنة 1958 حينما كان يبحث عن التفوق النووي في مواجهة الاتحاد السوفيتي حيث كان على الجيش الأمريكي العمل بالسرعة اللازمة لاستدراك التأخر المسجل من خلال تحديد الأجال وكذا تنسيق العمل ما بين 250 مورد و9000 مناول ضمن مشروعه النووي.

19 -Jean-Yves Moine, op,cit,p.1.

20- Ibid, p.97.

21 -Ibid, p.3.

22 -Ibid, p.103.