

التخطيط للاتصال في المؤسسة وفق منهجية إدارة المشروع

الأستاذ: الحاج سالم عطية

جامعة الجزائر 3

ملخص:

يبحث المقال في محاولة تقديم جملة من المفاهيم المرتبطة بإدارة المشروع، وكل ما تشير إليه 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.

1 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 والانجاز كما أنها تقدم بالإضافة إلى ذلك جملة من الإجراءات والوسائل والأدوات المساعدة على ضمان فاعلية الأداء. باختصار نحاول أن نقدم

كيفية تسيير الاتصال في المؤسسة من خلال إخضاعه لمنهجية ادارة المشروع وهو ما يلزم احضار جملة المفاهيم والإجراءات المرتبطة بمفهوم المشروع.

2 مفاهيم:

1-2 السيرة: وهو المفهوم الذي يتناوله المقال بشكل متكرر فيما سيأتي والمقصود بالسيرة مجموعة من الأنشطة، والموارد المتكاملة تعمل على تحويل مدخلات الى مخرجات.¹

كما انها مجموعة من الموارد التي تنتظر النشاط، والتي تنقسم الى موارد بشرية، وأخرى مادية مثل البنية التحتية، والآلات، والأدوات، والبرمجيات... الخ، مع ان وجود موارد مادية وبشرية ضمن مكان معين لا يعني وجود سيرة باعتبار ان كل شيء جامد، لكن في حالة مجيء صاحب الامر فان كل من الموارد المادية والبشرية تدخل في النشاط من اجل تحقيق ما تم الامر به حيث تعمل الموارد البشرية على استغلال الطاقة، الموارد المادية، واستعمال الوسائل للعمل عليها لإنجاز المهمة المطلوبة، وتسليم الناتج المستخدم معروف، هنا نقول ان هناك سيرة.²

تعرف السيرة أيضا كونها مجموعة من الأنشطة تعمل ضمن هدف محدد. مع ان مسؤولية تنفيذ كل، او بعض الأنشطة من قبل فاعل معين يرتبط بالدور المنوط به، على ان سير السيرة يعتمد على جملة من الموارد، ويمكن ان يكون مشروطا بأحداث معينة ذات طبيعة داخلية او خارجية، ويتوافق تنظيم الأنشطة مع بنية السيرة.³

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

2-2 التخطيط: يطرح التخطيط إشكالية العلاقة ما بين الأزمنة الثلاثة الماضي، والحاضر، والمستقبل، وإذا كان التخطيط يركز على كيفية إدارة التغيير في

¹ Yvon, Mougine, La Cartographie Des Processus Maitriser Les Interfaces La Methode De La Voix Du Client, 2^{ed}, 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.

المستقبل، فان ذلك يستمد طاقته من الماضي والحاضر على حد سواء. يحاول التخطيط ان يجيب على أسئلة أساسية ذات ارتباط بوضع المؤسسة وأنشطتها في مخلف الأزمنة، وتتمثل هذه الأسئلة فيما يلي: اين نحن الان؟ وهو سؤال يلخص حاضر المؤسسة الذي لم يكون الا انطلاقا مما مرت به في الماضي. اما سؤال اين نريد الوصول؟ فهو يطمح الى 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 فاذا عرفت المؤسسة اين هي، واين تريد الوصول، فان عليها ان تعرف أيضا كيف تصل؟ وهو السؤال الذي يجعل من تحديد مخططات التنفيذ الاستراتيجية غاية لا يمكن التنازل عنها إذا ما اريد للتخطيط ان يكون مجسدا.

3-2 الاتصال في المؤسسة: هو سيرورة ونشاط يقوم على تبادل المعلومات ما بين الفاعلين في المؤسسة باستخدام نظام مشترك من الرموز، والعلامات، او السلوكيات.¹

كما يعرف الاتصال في المؤسسة على انه مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من اجل تنظيم وإدارة كل أنواع الاتصال الداخلي والخارجي التي تهدف الى ربط الصلة الجيدة بين المؤسسة ومختلف الفاعلين، من خلال تبادل المعلومات معهم بما يضيفي الى تحقيق ديمومتها²

4-2 المشروع:

يعرف المشروع على انه مخطط عمل مجموعة من الأنشطة المتناسقة والمتكاملة والمرتبطة في الزمان والمكان من اجل تحقيق أهداف محددة، وذلك عبر تعبئة الموارد المادية والبشرية الضرورية.

كما يعرف المشروع بكونه طريقة متميزة تسمح ببناء ممنهج ومتنامي لحقيقة مستقبلية.

¹ Zhong Ying • Low Sui Pheng, Project Communication Management in Complex Environments, springer,singapore, 2014,p.42.

² Cees B.M. van Riel, Charles J. Fombrun, Essentials Of Corporate Communication Implementing practices for effective reputation management, First published ,2007, Routledge,p.25.

ويعرف المشروع على انه 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 أيضا¹.

ولأجل تقريب فهم كلمة مشروع والعمل على تكوين معنى حقيقي لها في الذهن يصبح من الضروري التعرض انطلاقا 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، يمكن النظر إلى المشروع من زاوية انه يتميز بما يلي:

– المحدودية في الزمن يعني ذلك أن المشروع مقيد زمنيا وغير متواصل مثل العمليات التقليدية فاذا كان للمشروع تاريخ بداية فان له تاريخ نهاية أيضا.

– 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 والتعقيد². 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 انه لا يوجد مشروعين متجانسين حتى ولو كانا متشابهان، ويعود ذلك إلى السيرورة التي يتبعها كل مشروع من البداية إلى النهاية.

¹ PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), Quatrième édition, pennsylvania, USA, 2008, p.10.

² Jean-louis G.Muller, Management De Projet, ed Afnor, paris, 2005, p.9.

2-5 إدارة المشروع: هو تطبيق لجملة من المعارف، والكفاءات، والوسائل، والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية الاحتياجات، ويتم من خلال تطبيق، ودمج لاثنين واربعين سيرة لإدارة أعمال المشروع مجموعة بشكل منطقي، في خمس مجموعات أساسية هي الانطلاق، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والغلق¹.

3 الاتصال في المؤسسة ومنطق المشروع:

إن 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 مشروعاً؟ أو هل يمكن إخضاع الاتصال الذي تقوم به المؤسسة لمنطق المشروع؟

فالعبر إلى فكرة أن الاتصال في المؤسسة مشروعاً يمر حتماً عبر مدى ملائمتها للتعريف المعتمد بشأن المشروع وكذا مدى إمكانية اتسامه بخصائصه.

يسمح البدء بملاحظة تعريف المشروع وعلاقته بمفهوم الاتصال في المؤسسة بالقول أن 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 الجمهور يراعى في ادائه الحيز الزمكاني 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 في الأخير أن الاتصال في المؤسسة لا يختلف عن المشروع في شيء وهو ما يجعله ميدان وموضوع خصص لتطبيق منهجية تسيير المشروع فما هي جملة

¹ PMI, op, cit, p.12.

الخطوات المنهجية التي تقدمها أدبيات تسيير المشروع والتي تمكن من الوصول إلى تنظيم الاتصال في المؤسسة، وضمان فاعليته في الأخير؟

إن اعتماد اقتراب أو طريقة معينة في ميدان معين مرتبطة بما تقدمه هذه الطريقة أو المنهجية من أولويات مقارنة مع السلوكيات والمنهجيات التقليدية المتبعة والراهنه، 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 الانجاز 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 من دون إهدار للوقت. ان الهدف من إخضاع الاتصال في المؤسسة لمنهجية تسيير المشروع انما هو الوصول إلى اتصال نوعي في الوقت المناسب وبتكلفة اقل.

4 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 الا تفادي العديد من الاختلالات التي ترتبط بالطريقة التقليدية للتخطيط، وفيما سيأتي سيتم عرض جملة السيرورات الفرعية التي تقوم عليها السيرورة القاعدية للتخطيط للمشروع.

1-4 التخطيط لمضمون واهداف الاتصال: تتضمن هذه السيرورة بذاتها سيرورتين اساسيتين تتمثل الأولى في تحديد مضمون المشروع اما الثانية فترتبط بالتحديد الدقيق للأهداف او ما يعرف بتخطيط الأهداف.

2-4 مضمون الاتصال او تحديد الحاجة¹: وهي سيرورة ترتبط بإعداد وصف دقيق للمشروع وللمنتوج² يقوم المضمون على ضرورة شرح الفكرة الأساسية التي يبنى عليها المشروع بالإضافة الى تحديد النتيجة الأساسية المبتغاة بشكل يضمن

¹ Hugues Marchat, La Gestion de projet par étapes Analyse Des Besoins, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.33.

² PMI, op,cit, p.51.

فهمها بسهولة، وتحديد ما ينتهي وما لا ينتهي الى المشروع كتحسين مخرجات الجامعة وجعلها تتوافق والمعايير الدولية المعمول بها.

3-4 تحديد اهداف الاتصال: وهي مرحلة جد مهمة في أي عما اتصالي فلا وجود لمشروع من دون هدف، وتستمد المرحلة طاقتها من السيورة الأولى التي عمدت الى 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، او ما يعرف بتحليل الوضعية¹ من مختلف الجوانب الامر الذي يساعد على الإجابة عن انشغال أساسي ومهم يتمثل في معرفة اين نحن الان؟

5-4 تحليل وضعية الاتصال: تعتمد هذه السيورة على مخرجات مضمون المشروع المحدد آنفا، وترهن كل المراحل والسيورات التي تأتي بعدها بل وتحدد التوجه الى ابعد الحدود بشأن الحاجة² التي تريدها المؤسسة من وراء اتصاليها مستقبلا. تعتمد السيورة على العديد من أدوات وتقنيات التحليل التي تتطلب تأهيلا مناسباً لاعتمادها، ومنها تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالاتصال وكذا معرفة الفرص والتهديدات التي يحملها المحيط بشأن الفعل الاتصالي للمؤسسة، كما انها مرحلة تعتمد بشكل كبير على تحليل المشاكل التي تعترض عملية تبادل المعلومات بين الفاعلين في المؤسسة من خلال رصدتها، 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 ان تحترم الأهداف كلها خصائص الأهداف المعروفة (SMART) يشير الحرف الأخير فيها (E) -غير المعهود في العبارة- الى ضرورة ان تكون

¹ Henri-Pierre Maders, Étienne Clet, Pratiquer La Conduite De Projet, Éditions d'Organisation, Paris, 2005, p.72.

² Véronique Messager Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles, Éditions Eyrolles, Paris, 2008,p.33.

الأهداف أخلاقية (Ethique) او محافظة على البيئة (Environnementale) وإذا كانت الأهداف العامة تحصيل حاصل ينتج من تحقيق الهدف الاستراتيجي، فان الهدف الاستراتيجي لن يتأتى الى 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- أيضا طبيعة المؤسسة في حدود ما يتاح لها من موارد من اجل الاختيار الاستراتيجي للأهداف الاتصالية. مع مراعاة ان منهجية المشروع لا يعمل مباشرة على الأهداف ولكن من خلال تحويلها الى نتائج.

انطلاقا من ذلك تنتج عملية التحليل من خلال اعتمادها على عدد من الأدوات والتقنيات والمؤهلات خيارا استراتيجيا للاتصال يرتبط بهدف استراتيجي واضح يقوم على عدد من النتائج التي تسمح من تحقيقه.

4-6 تحديد هيكلية المهام والوظائف الاتصالية: تعتبر سيورة هيكلية المهام العمود الفقري للمشروع تسمح تطبيقاتها على الاتصال من توليد جملة المهام والأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق النتائج الاتصالية، ما يقود الى تحقيق هدف المشروع.

تستحضر هذه السيورة تقنية مهمة تعمل على النتائج باعتبارها مخرجات السيورة السابقة وهي تقنية (Work Breakdown Structure)¹ والتي يشار اليها اختصارا بتقنية (WBS)² او ما يسمى بتقنية تفكيك العمل (ترجمة الكاتب) حيث تسمح التقنية بالأساس من استظهار كل المكونات الملموسة او المادية التي تشكل منها كل نتيجة من نتائج المشروع الاتصالي، اما الانشطة التي ينبغي القيام بها فهي التي تكون في المستوى الأدنى للتفكيك. ومعنى ذلك ان عملية تفكيك النتائج تقوم

¹ يمكن الإشارة بشكل مقتضب الى ان تقنية (Breakdown Structure Work) او اختصارا (WBS) هي تقنية تم تطويرها في اول الامر من قبل وزارة الدفاع الامريكية سنة 1957 وذلك اثناء تطويرها للصواريخ، 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.

² Dennis P. Miller, Building A Project Work Breakdown Structure Visualizing Objectives Deliverables Activities And Schedules, Auerbach Publications, USA, 2009,p.31.

على عدة مستويات¹، اما المستويات الأعلى فهي تمثل جملة مخرجات التفكيك المادية او الملموسة التي ينبغي للمشروع الاتصالي ان ينتجها، في حين ان المستوى الأدنى فهو الأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق ما هو ملموس. ما يقود الى الاستنتاج ان غاية التقنية ليست البحث عما يمكن القيام به أي مجموع الأنشطة ولكن الغاية الأساسية هي استظهار وتحديد المخرجات الملموسة او المادية لتكون الأنشطة تحصيل حاصل لها على اعتبار ان كل نشاط هو بذاته جملة من المهام. لكن يجب ان نعرف عملية التفكيك يجب ان تتوقف عند مستوى معين، حينما نضمن ان الأنشطة التي تم التوصل اليها يمكن ان تخضع للمحددات التالية: التحكم في أداء ما تم تفكيكه، والقدرة على تقدير الموارد الكفيلة بتحقيقه، وتحديد الوقت اللازم للأداء، وأخيرا سهولة تقدير تكلفة الأداء.

تكون نتيجة العملية في الأخير تحديد جملة المخرجات المادية، وكذا تحديد جملة المهام والأنشطة الواجب القيام بها من خلال انتاج ما يعرف بهيكلية المهام او الأنشطة، بالمقابل تكون هناك إمكانية لتوليد مخرج اخر من العملية وهو تحديد التنظيم المناسب الذي يمكن اقتراحه بناء على هيكلية المهام لينتج منه هيكلية الوظائف. نشير الى انه لا يوجد تنظيم مسبق لإدارة الاتصال في المؤسسة وفقا لعقلية المشروع، وانما ينتج ذلك مما تتيحه مخرجات هيكلية المهام، فالمشروع او النتائج النهائية للاتصال هي ما يفرض منطق تنظيم الموارد البشرية أي هيكلية الوظائف.

4-7 سيرورة التخطيط للوقت او التحكم فيه: او ما يعرف بتحديد وترتيب الأنشطة، فعند الانتهاء من العمل بتقنية (WBS) نكون امام عدد من الأنشطة التي لا يمكن ان تترك بدون تنظيم وترتيب وهو عمل السيرورة الحالية حيث تهدف هذه الأخيرة الى معرفة كل الأنشطة التي تم انتاجها اثناء التفكيك، ثم الى ترتيبها ترتيبا زمنيا وفقا لطبيعة كل نشاط وما يقتضيه من نشاط قبلي، ومن نشاط بعدي، كما ان هناك بعض الأنشطة التي تتزامن في الحدوث.

¹Jean-Yves Moine, Le Grand Livre De La Gestion De Projet, ed AFNOR, 2013,p.44.

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

على ان الامر لا يتوقف عند هذا الحد بل ان السيورة وكغيرها تحتاج الى تقنية تتكفل بالمساعدة على تنظيم مخرجاتها وهي تقنية (PROGRAMME¹) حيث تسمح التقنية من تحديد الأنشطة بالشكل الدقيق تتولى ترتيبها بالشكل الذي يسمح في الأخير من وضعها في شكل شبكة واحدة تسمى بشبكة بارت (Reseau PERT)

تسمح تقنية (PERT)² من تحديد عدد من النشاطات الاتصالية التي تدعى بالنشاطات الاتصالية الحرجة وهي ما يمثل المسار الحرج، والمعبر عن المسافة الزمنية الابدع ما بين اول وآخر نشاط ضمن شبكة النشاطات في المشروع الاتصالي للمؤسسة. تسمح النشاطات الحرجة للقائم بالاتصال من مراقبتها مشروع الاتصالي، على ان أي تأخر في انجاز أي من هذه الأنشطة سينعكس حتما بنفس القدر على المشروع كله. لذلك يمثل المسار الحرج جملة الأنشطة التي ينبغي الحرص كل الحرص من اجل ان تتم في وقتها، وهي بذلك تحدد حجم الوقت الكلي اللازم لتحقيق نتائج الفعل التبادلي للمعلومات في المؤسسة، وبالتالي التقدير الزمني للمشروع ككل او ما يحتاجه القائم بالاتصال في المؤسسة من اجل تحقيق هدفه الاستراتيجي للاتصال.

8-4 تخطيط الموارد: والمقصود هنا التخطيط لكل ما يتعلق بالموارد البشرية، والوسائل، والموارد المالية اللازمة لتحقيق نتائج الاتصال. فالمعلوم ان المؤسسة مهما كانت فإنما تقوم على موارد محدودة للقيام بمختلف المهام المنوطة بها، وبذلك تستدعي الضرورة الى التخطيط لها بالشكل الذي يسمح بتحقيق اعلى مردودية اتصالية مقابل اعتماد اقل ما يمكن من هذه الموارد مع ان احدى العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف الاتصالية بالجودة اللازمة، انما هو الاعتماد على الكفاءات والمؤهلات القادرة على الأداء بالنوعية المرغوبة، تجدر الإشارة الى ان اعتماد الموارد البشرية في المشروع انما يقوم على قدرتها وتأهيلها للقيام بالمهام او الأنشطة. والمطلوب على مستوى هذه المرحلة ان يتم تحديد المسؤوليات بوضوح

¹ 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 الأجل وكذا تنسيق العمل ما بين 250 مورد و9000 مناول ضمن مشروعه النووي.

² Jean-Yves Moine, op,cit,p.1.

تام من خلال اسناد الأنشطة او المهام الى من يملكون الكفاءة لأدائها، باعتبار ان احدى أولويات المشروع انما الوصول الى الهدف بالجودة المطلوبة، وبالتالي فان التفريط في الكفاءة والتأهيل اثناء اسناد الأنشطة او المهام انما هو تفريط مسبق في جودة النتائج الامر الذي يتنافى تماما مع منطق المشروع.

ان الاعتماد على الكفاءة غالبا ما يدفع أصحاب المشاريع الى التفتيش عنها في المحيط إذا ما كانت هذه الأخيرة غير متوفرة من ضمن الموارد المتاحة داخل المؤسسة، باعتبارها محددا لا يمكن تجاهله في تحقيق نتائج ذات جودة مرغوبة ومخطط لها مسبقا. كما ان التركيز على الموارد البشرية كحلقة أولى ضمن التخطيط للموارد انما يستمد أهميته من إمكانية تأثير المورد البشري على الاقتصاد في الموارد الأخرى التي توضع تحت تصرفه اثناء تنفيذه للمهام والأنشطة المسندة اليه.

إذا كان تخطيط الموارد البشرية يقوم بالأساس على مخرجات السيرورات السابقة لاسيما هيكلية المهام وتخطيط الوقت، فان تخطيط الموارد الأخرى يتطلب العودة الى ما يحتاجه كل نشاط او مهمة من وسائل للأداء، مع الاخذ بعين الاعتبار ان يتم وضع قائمة كاملة لمختلف الوسائل التي يحتاجها كل نشاط او كل مهمة، من دون أي تقصير باعتبار الاضرار التي قد تلحق بالمشروع عند تجاهل الوسائل او الإنقاص منها، وهو ما يسهل بشكل غير مباشر مهمة التخطيط للتموين فيما بعد، كما يتم تقييم كل ما يحتاجه كل نشاط من موارد مالية مناسبة للخبرة المعتمدة في ادائه¹

9-4 رزنامة الاتصال: وهي مخطط زمني قبلي يتم وضعه ليسيير عليه المشروع اثناء تنفيذه، يعتمد في وضعه على اظهار الأنشطة وتاريخ بداية و نهاية كل منها من اول الى اخر نشاط، و تكون بمثابة دليل مرئي يمكن من تتبع مختلف الأنشطة خلال الفترة المحددة للإنجاز، كما انه يعتبر وسيلة للاتصال للموارد البشرية تمكن من معرفة متى يتدخل كل مورد و كم يستغرق من وقت لإتمام مهامه، و في الغالب ما تأخذ رزنامة المشروع شكل مرئي ليسهل قراءته واتباع تنفيذه، كما انه المعيار الأساسي للسهر على احترام أوقات أداء المهام، واعداد كل الإجراءات العملية التي تسمح من وضع الموارد في تناغم لتحقيق النتائج، ويمكن

¹ Ibid, p.97.

اعتماد تقنية (PERT) في وضع الرزنامة في شكلها الشبكي كما يمكن اعتماد تقنية GANTT¹ ويمكن للرزنامة ان تأخذ ابعادا أخرى بالإضافة الى رزنامة الأساسية الأنشطة فقد نجد رزنامة للوسائل، ورزنامة لتدخل الموارد البشرية، كما قد نجد رزنامة تشتمل الموارد والأنشطة في وقت واحد.

4-10 تقدير ميزانية الاتصال: يقوم تخطيط الميزانية على معرفة التكلفة المالية التي يتوجب صرفها لإنجاز مختلف النشاطات²، وهي تعتمد بالأساس على مخرجات السيرورات السابقة لاسيما مخرجات هيكلية المهام، وسيرورة التخطيط للموارد (البشرية، والوسائل) باعتبار ان توفير كل من هذه الموارد لأداء الأنشطة يتطلب ميزانية مسبقة لتغطية تكاليف اليد العاملة، وكذا الوسائل التي تم تحديدها مسبقا حسب كل نشاط.

ويقوم تخطيط الميزانية على توقعات المصاريف، بحسب مختلف الأبواب المحددة الخاصة بالمشروع او الأنشطة المراد تحقيقها، كما يستحسن إضافة نسبة معينة على مصاريف كل نشاط من اجل تفادي كل ما يمكن ان يؤدي الى الاختلالات ما بين توقعات المصاريف والمصاريف الحقيقية اثناء التنفيذ. فالميزانية تضع القائم بالاتصال امام واقع مالي مستقبلي يتطلب منه الحذر الشديد في المصاريف من اجل ترشيد نفقاته، ويعطيه صورة واضحة عن تسييره المالي لإنجاز انشطته الاتصالية. نجد ان الميزانية برغم أهميتها الا انها لا تأتي في بداية التخطيط للاتصال وانما تأتي في الأخير، باعتبارها نتيجة للسيرورات التي سبقتها فالإجابة عن السؤال ماذا نفعل؟ يتقدم عن السؤال بكم نفعل؟ باعتبار ان الموارد المالية تسخر لإنجاز الأنشطة وتحقيق النتائج، وبعبارة أخرى فالنتائج والأهداف الاتصالية هي التي تحدد ميزانية الأداء وليس العكس.

¹ Ibid, p.3.

² Ibid, p.103.

5 خلاصة:

لا شك ان العمل وفق هذه المنهجية من شأنه ان يعيد النظر كلية في الطريقة التقليدية المتبعة في التخطيط للاتصال في المؤسسة، وجعله بحق مشروعاً متكاملًا يخضع لجملة المعايير الدولية العلمية والأكاديمية المتاحة حالياً، مع ان اعتماد هذه المنهجية بحد ذاتها يتحول الى مشروع حقيقي على المؤسسة ان تحضر كل ما يحتاجه من معارف، وتقنيات، وكفاءات، ووسائل حتى يمكنها التحول بكل سلاسة من القديم الى الحديث. فلم تعد عملية الاتصال بعيدة عن ادارة التغيير بل انها في قلبه تماماً مما يستدعي إدارة أهدافه ومضمونه والتخطيط لموارده، البشرية والمادية، والتحكم في الوقت، واعداد التكاليف اللازمة كلها محددات أضحت الى حد كبير متدخلة ومتحكمة في مدى نجاح عملية تبادل المعلومات بين المؤسسة ومتعاملها داخليا وخارجيا.

المراجع:

1. Cees B.M. van Riel, Charles J. Fombrun, Essentials Of Corporate Communication Implementing practices for effective Reputation management, First published, Routledge, 2007.
2. Chantal Morley, et all, Processus Métiers Et Systèmes D'information Gouvernance, management, modélisation, 3e édition, Dunod, paris, 2011.
3. Dennis P. Miller, Building A Project Work Breakdown Structure Visualizing Objectives Deliverables Activities And Schedules, Auerbach Publications, USA, 2009.
4. Henri-Pierre Maders, Étienne Clet, Pratiquer La Conduite De Projet, Éditions d'Organisation, Paris, 2005.
5. Hugues Marchat, La Gestion de projet par étapes Analyse Des Besoins, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
6. Jean-louis G.Muller, Management De Projet, Afnor, paris, 2005.
7. Jean-Yves Moine, Le Grand Livre De La Gestion De Projet, Afnor, 2013.
8. PMI, Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®), Quatrième édition, pennsylvania, USA, 2008.
9. PMI, practice standard for work breakdown structures, Pennsylvania, USA, 2001.
10. Véronique Messenger Rota, Gestion de projet Vers les méthodes agiles, Éditions Eyrolles, Paris, 2008.
11. Yvon, Mougin, La Cartographie Des Processus Maitriser Les Interfaces La Méthode De La Voix Du Client, 2^{eme} Editions D'organisation, Paris.
12. Zhong Ying • Low Sui Pheng, Project Communication Management in Complex Environments, springer, singapore, 2014.