مفهوم الاستراتيجية:

تتعددت استخدامات الاستراتيجية في الكثير من التخصصات والمجالات منها العسكرية والسياسية والاقتصادية والادارية، وقبل ان تنتقل الى المجال الاداري كانت تستخدم في المجال العسكري حيث كانت تعني فن القيادة العسكرية، وكلمة استراتيجية مشتقة من اليونانية القديمة، حيث تعني (strategos) وتعني فن ادارة الحرب أو فن قيادة الحرب، " ويرى أخرون ان جذور مصطلح الاستراتيجية تاريخيا يعود الى الاصل الاغريقي اليوناني Strategia ومعناه " الامرة على الجيش" أو " مناورة الحرب" "[1] ويرى البعض انها تعني فن وضع الخطط الحربية وإدارة العمليات الحربية كما تعني فن قيادة الجيش، وتتطور المفهوم في الميدان العسكري ليدل على " علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية"، وهو يدل على المنافسة والاستحواذ والسباق نحو مناطق النفوذ، انتقل المفهوم الى الاستخدامات المدنية بعد الحرب العالمية الثانية ولكن ظهرت أولى ارهاصات استخدام المصطلح خلال العشرينيات خلال محاضرة ألقيت بجامعة هارفارد حول رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة.

وعليه خلال بداية الخمسينات من القرن الماضي بدأ التنظير والممارسة للإستراتيجية في العديد من المؤسسات الغربية، ما ادى الى تكون مفاهيم وأفكار وأبحاث في هذا المجال، خاصة في إطار اعادة تشكل الاقتصاد العالمي انطلاقا من الولايات المتحدة الامريكية وهذا بعد الحرب العالمية الثانية.

ويرجع البعض أن إرساء مبادئ الاستراتيجية في علوم التسيير ترجع الى أعمال كل من Alfred Schandller و Anoff من خلال المؤلف : strategy and structur، والذي نشر العام 1962، حيث خلص الى أن " الاستراتيجية تسبق الهيكلة "، يعتبر الاول من أهم منظري الاستراتيجية ومن أهم واضعيها تنفيذها لدرجة هناك من يربط ميلاد الاستراتيجية الحديثة به، وتحدث عن مراحل إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، انتقل المفهوم تدريجيا من المجال العسكري الى السياسي ثم الى مجال الادارة والتسيير، وأصبحت غالبية المؤسسات الكبرى في و م الامريكية مزودة بخطط استراتيجية وهذا مع منتصف القران العشرون.

تعرف الاستراتيجية " نظرة على المدى البعيد لتنسيق مختلف العمليات من اجل تحقيق أهداف معينة مسبقا "

" هي مجموع الجهود التي تحدد العمليات الممكنة لتحقيق هدف ما اعتمادا على الوسائل المتاحة لمدة زمنية معينة ".

1

" عملية تحديد الاهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقديم البدائل المتوفرة ".

" هي عبارة عن منهج يستخدم في التنفيذ والذي ينبثق من رؤية واضحة وشاملة يتم من خلال تحقيق الاهداف الاستراتيجية وتعمل على تحديد وتقديم مختلف الطرق التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة ثم اختيار أفضل هذه الطرق ".

ويمكن تعريف الاستراتيجية من خلال ما يلي:[2]

- الاستراتيجية كخطة: تعني تصور شال ومتكامل وموحد تم صياغتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أي يتم إعدادها بشكل يسبق عملية التنفيذ، ويتم بشكل واعي من أجل تحقيق هدف معين.

- الاستراتيجية كنمط: وهي مجموعة من التصرفات والقرارت التي يتخذها المسؤولون لزيادة اداء المنظمة والتي تؤثر على اداها في المستقبل، أي مجموعة قرارات ادارية يعبر عن تدفق القرارات والتصرفات وهذا بغض النظر عن ما إذا كانت هناك وجود قصد من الاستراتيجية.

- الاستراتيجية كموقف: حيث يتعين على المنظمة اتخاذه اتجاه البيئة والمحيط الذي تعمل فيه كأن تستخدم مواردها المختلفة بطريقة تسمح لها من التغلب على منافسيها.

- الاستراتيجية كمنظور: وهو يعبر عن شخصية المنظمة يتحدد ويستقر في ذهن الاستراتيجي ويشرك فيه العاملين في المنظمة ما يحقق تفكيرا جماعيا، وهي شأن داخلي.

ويمكن القول ان الاستراتيجية هي عبارة عن " تصور المنظمة لطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الاعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد ".

وعرفها Schandller : " تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة، وإختيار طرائق التصرف ويخصص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الاهداف ".

من خلال التعاريف نستخلص :[3]

- الاستراتيجية عملية ادراية تعتمد في المنظمة.

- تتعلق بالتنفيذ على المستوى البعيد (الطويل).

---

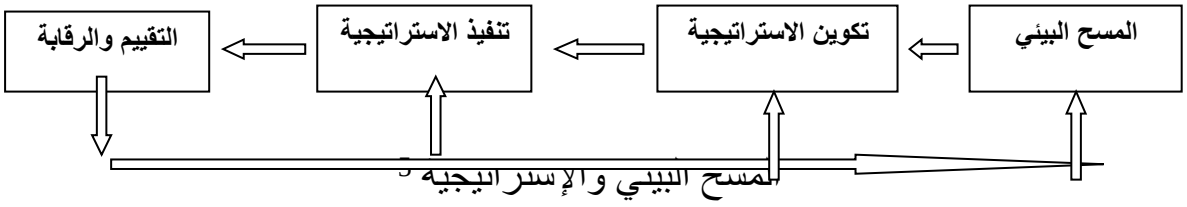
[2] -

[3] -

- تعتمد مختلف الموارد البشرية والمادية.
- تعتمد البدائل وقابلية التعديل حسب الظروف.
- تعتمد لمواجهة التغير في البيئة الخارجية للمنظمة.
- تعتمد لحقيق الاهداف.

متطلبات الاستراتيجية:[4]

- رسالة المنظمة.
- رؤية المنظمة.
- أهداف عامة.
- أهداف متخصصة
- سياسات ريسية ومتخصصة.
- نظام للتخطيط الاستراتيجي.
- نظام لإدارة الأداء.
- تحليل متجدد للبيئتين الداخلية والخارجية (SWOT). ويلخصها الشكل الآتي:



المسح البيئي والإستراتيجية [5]

التفكير الاستراتيجي:

4
5

هناك العديد من المفاهيم التي ترتبط بالإستراتيجية، وترتبط أيضا بإستراتيجية الاتصال

ومن بينها التفكير الاستراتيجي والذي يعتمد الابتكار والأفكار الجديدة في رسم توجهات المنظمة والذي يختلف عن التفكير العادي.

" التفكير يقوم على إدراك العلاقات الاساسية في الموقف المشكل، والقدرة على اختيار بديل من عدد كبير من البدائل المتاحة والقدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات السابقة والقدرة على إعادة تنظيم الافكار المتاحة بهدف الوصول الى أفكار جديدة، وهو لا ينفصل عن الذكاء والإبداع وهي قدرات متداخلة، والمطلوب في العملية الاستراتيجية وهو التفكير الابتكاري الابداعي ما يؤدي الى ناتج جديد وأسلوب فريد وبطلاقة فكرية ومرونة (استجابات مناسبة متنوعة لا نمطية)، ذات أصالة بعيدة عن التكرار أو قليلة في ذلك".[6]

التفكير هو عملية عقلية يقوم بها العقل عندما يواجه بمواقف ما"[7]

وهو عملية استخدام العقل في محاولة لحل المشكلات التي تواجه الانسان"[8]

والتفكير هو" عملية ذهنية يقوم بها الفرد لبحث موضوع معين أو الحكم على واقع شيء معين من خلال تنظيم خبراته ومعلوماته عن هذا الموضوع أو شيء ومن ثم الخروج بحكم معين"[9]

وهو أيضا " إعمال العقل للوصول الى حل المشكلة وهو الوظيفة الرئيسية للعقل".[10]

يعبر التفكير الاستراتيجي عن " الطريق الابتكاري في كيفية الرؤية المستقبلية للقضايا المتوقعة، والتنبؤ بالفرص والتهديدات والتي يمكن أن تواجهها المنظمة، وتصور السيناريو المستقبلي للتعامل معها مما يضمن بقاء واستمرارية المنظمة".[11]

وهو " ذلك الاسلوب الذي يمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الادارية والانشطة الاجرائية ومواجهة الطوارئ والازمات وتكوين رؤية مختلفة كالعوامل الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن افضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقا من منظور يركز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي".[12]

6
7
8
9
10
11
12

أيضا " يشير الى تلك القدرات والمهارات الذهنية والفكرية الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية وممارسة مهام الادارة الاستراتيجية من عملية تحديد الرسالة وغايات وأهداف المنظمة وصياغة الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ".[13]

والتفكير الاستراتيجي هو ايضا " توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الاستراتيجية البيئية المختلفة، والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع امكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق والقدرة على كسب معظم المواقف التنافسية، بالاضافة الى ادراك الابعاد الحرجة والمحورية في حياة المنظمة والاستفادة من مواردها النادرة"[14]

في عملية التفكير الاستراتيجي يجب الاخذ بعين الاعتبار كل من:

- البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- الاهداف المراد تحقيقها مستقبلا.

-الموارد الموجودة والمتاحة والمتوفرة لدى المنظمة.

- الوضع الحالي الذي توجد في المنظمة والوضع المراد الوصول إليه.

أهمية التفكير الاستراتيجي:

تكمن اهمية التفكير الاستراتيجي في الآتي:[15]

- استخدام التفكير الاستراتيجي ينقذ عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- يسهم في سرعة الاستجابة كما يضفي صفة المرونة للإدارة الاستراتيجية والتحسب لجميع أشكال التغير في المستقبل.

- التهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها.

- استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته.

- توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف والغايات.

- تحقيق التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية للمنظمة والتفاعل الايجابي معها.

خصائص التفكير الاستراتيجي:

13

14

15

من خصائص التفكير الاستراتيجي الآتي:[16]

- تفكير يعتمد الادراك والاستبصار والحدس واستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

- تفاؤلي يؤمن بقدرات الانسان وطاقته العقلية على اختراق المجهول والتنبؤ باحتمالات ما سيقع.

- تفكير تنافسي يقتنص الفرص قبل الغير والغلبة لمن يتميزون به.

- يعتمد الابداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة لذا يحتاج لقدرات التخيل والتصور لبناء معاني الاشياء.

المبادئ الاساسية للتفكير الاستراتيجي:

يقوم التفكير الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ أهمها:[17]

- يتطلب التزاما من القيادة في المنظمة وهو مطلب سابق وضروري لنجاح العملية.

- توسيع المشاركة من أجل تحسين القرار وزيادة القبول له ويخص مشاركة الاطراف الداخلية والخارجية للمنظمة.

- أنه عملي وليس نظري وهو الذي يسمح بالتحول الى واقع تعيشه المنظمة.

- أنه يعتبر ضرورة من خلال تقييم الوضع الحالي ومعرفة ما يجب أن يكون مستقبلا لهذا لابد من وجوده.

خصائص الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي:

يتميز الافراد ذوي التفكير الاستراتيجي بخصائص تمكنهم من أن يكونوا كذلك: [18]

- البصيرة النافذة والفراسة ووزن الامور.

- الاستشعار البيئي.

- مهارة تحليل البيانات والمعلومات وتفسيرها بدقة.

- مهارة الاختيار الاستراتيجي بين البدائل المطروحة.

16

17

18

- تحديد الموارد والإمكانيات المتاحة واستخدامها بكفاءة.
- التجاوب الاجتماعي بين المنظمة وبيئتها المحيطة.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة على صياغة الغايات بعيدة المدى.
- القدرة على النظر نحو المستقبل.
- ادراك الموقع الذي توجد فيه المنظمة.

الادارة الاستراتيجية:

" هي عملية تحديد رسالة وغاية المنظمة واهدافها وتحديد استراتيجياتها كسبيل لبلوغ الاهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ"

" هي عملية تحديد اهداف أي منظمة وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الاهداف وتحديد وتوفير الموارد لوضع الخطط موضع التنفيذ".

" رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم ذلك على ضو العوامل والمتغيرات البيئة داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها".

" هي تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها على المدى البعيد، وتحديد علاقاتها المتوقعة مع بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها بأساليب تضمن ديمومة نجاح المنظمة في السوق التنافسي".

" هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد اتجاه المنظمة وصياغة وتنفيذ استراتيجياتها بما يحقق أهدافها ورسالتها".[19]

مزايا الادارة الاستراتيجية:

من مزايا الادارة الاستراتيجية ما يلي:[20]

- الادارة الاستراتيجية أداة من أدوات ادارة التغيير أو تحويل المنظمات.

- التخطيط الاستراتيجي لا ينجح بمنأى عن الادارة الاستراتيجية والقيادة الاستراتيجية

- تكيف المنظمة مع البيئة بما ينطوي عليه ذلك من تنمية الفرص وتفادي التهديدات

- الاستخدام الامثل للقدرات الذاتية للمنظمة سواء مادية أو بشرية

- تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة فيما يتعلق بالمنتج أو السعر أو الجودة أو غيرها

أهمية الادارة الاستراتيجية:

تكمن اهمية الادارة الاستراتيجية في المنظمة منها:[21]

- تقلل من الفجوات والتداخل في الانشطة في المنظمة.

- توفر اطارا للتواصل بين العاملين في المنظمة.

- تقود الى القيام بتحليل وتشخيص للبيئة الحالية والمستقبلية من ناحية التهديد والفرص.

- توفر امكانية التخصيص الفعال للوقت والموارد لتحقيق الفرص المتاحة.

- وضع الخطط وتنفيذها تقييمها في المنظمة.

19

20

21

- توفير موارد ووقت أقل لتصويب القرارات الخاطئة.

- تقلل آثار الظروف والتغيرات المعيقة والمعاكسة.

- تضع اساسا لتحديد مسؤوليات الافراد العاملين في المؤسسة.

- توجه المنظمة لتحديد الفرص ووضع الاولويات واستغلالها.

ونجد منها أيضا:[22]

- انها تساعد على تكوين اتجاهات ايجابية نحو التغيير لدى العاملين في المنظمة.

- يوفر مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية الامر الذي يؤدي الى تقليل المقاومة التي تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة الى أن لك يوفر تجانس الفكر والممارسات الادارية لدى مديري المنظمة.

- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء.

عملية الادارة الاستراتيجية:

تمر عملية الادارة الاستراتيجية بما يلي من مراحل:[23]

تحديد رؤية وأهداف المنظمة
تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية
تحديد مناطق القوة والضعف
تحديد الفرص والتهديدات
اختيار الاستراتيجيات المناسبة وآليات تنفيذها
التنفيذ
المتابعة والتقييم

تمر الادارة الاستراتيجية بالمراحل التالية"[24]

22

23

24

- المرحلة الاولى: التحليل الاستراتيجي: السؤال الاساسي في هذه المرحلة هو أين نحن الآن؟.

- المرحلة الثانية: مرحلة صياغة الاستراتيجيات: والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو: الى اين نريد الذهاب؟

- المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات: والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل الى هناك؟

- المرحلة الرابعة: تقييم الاستراتيجيات: والسؤال الاساسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟

يقصد بالتحليل البيئي يخص تخص جمع البيانات والمعلومات من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث نجد فيها العديد من المتغيرات المكونة لهما وبناءا عليها يمكن بناء الاستراتيجيات وصناعة القرارات وتنفيذها، وهذه العملية هي تشخيص للوضع الحالي للمنظمة، أي تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي، و تحديد الفرص والتهديدات على مستوى البيئة الخارجية للمنظمة.

التخطيط الاستراتيجي:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية حيث ينظر اليه البعض على أنه جزء من الادارة الاستراتيجية وأحد مكوناتها، كما ينظر إليه البعض على انه لا فرق بينه وبين الادارة الاستراتيجية.

يعرف التخطيط " هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناءا على معلومات، وتنظيم المجهودات اللازمة لتنفيذ هذه القرارت، وقياس النتائج في ظل التوقعات عن طريق توافر نظام تغذية مرتدة للمعلومات".

" هو عملية مقصودة وواقعية تتضمن إحداث حالى من التوازن بين عنار ثلاثة هي الهدف الموارد والزمن".

" النشاط الفعلي الاداري الذي يوجه لاختيار امثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق اغراض معينة في فترة زمنية محددة".

والخطة هي فعل محدد من قبل يساعد في تحقيق أهداف معينة في نطاق زمني محدد"[25]

أيضا هي " الخطة هي قرار يوضح ما ينبغي فعله...من سيفعله.. ولماذا يفعل.. وبأي تكلفة.. والزمن الملائم لذلك"[26].

والتخطيط هو " عملية تحديد الاهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الاهداف الموضوعة".[27]

أما التخطيط الاستراتيجي فهو " مجموعة المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمخططين أن يفكروا ويتصرفوا بشكل استراتيجي، ما يساعد المنظمة على صنع قرارت فعالة تؤدي الى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة في ظل ما يحيط المنظمة من فرص وتهديدات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية".[28]

أيضا " هو جهد كافة أعضاء المنظمة في عملية مشتركة لأعضاء عدة يقدمون رؤيتهم وتصورهم للوضع الحالي والمستقبلي، ما يمكن من صياغة الاستراتيجية المطلوبة ذلك".[29]

" دراسة وتحليل وتقييم البيئة وصياغة الاستراتيجية، ...يشمل دراسة البيئة الخارجية والداخلية وتحديد مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها" [30].

25
26
27
28
29
30

" التخطيط الاستراتيجي هو خطة عمل شاملة طويلة المدى تحدد أسلوبا ومسارا لبلوغ أهداف طويلة الأجل باستخدام موارد متاحة، وتشكيل هذه الخطة الاستراتيجية منهاجا تسترشد به الادارة في صنع القرارت الرئيسية بشأن جمهورها أو عملائها وما تقدمه إليهم او تتفاعل به معهم".[31]

يمر التخطيط الاستراتيجي على المراحل التالية: [32]

1. تحديد الاهداف بعيدة الاجل (مستقبل مرغوب فيه).
2. رسم الخطط الكفيلة بالوصول (الخطة التنفيذية).
3. تخصيص الموارد المتاحة (موارد بشرية، مادية...).
4. الاخذ بالفرص والمخاطر (البيئة الداخلية والخارجية).

ومن المراحل نجد: [33]

- تحليل الاوضاع الحالية.
- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- تكوين الرؤية المشتركة للمستقبل.
- مقارنة المستقبل بالحاضر.
- خطة التنفيذ والمتابعة.

ويذكر من المراحل أيضا:[34]

- حدد الاتجاهات والتطورات والقضايا التي قد يكون لها تأثير هام له دلالته.
- حلل العملاء والمستهلكين أو المستفدين.
- حدد مواطن القوة أو الضعف لدى المنظمات المنافسة.
- حلل اتجاهات المنظمة وقوتها أو ضعفها والفرص والتهديدات التي تواجهها
- ضع الرؤية المستقبلية والرسالة للمنظمة.

31
32
33
34

- ضع الاهداف طويلة المدى التي تمكنك من الوصول الى هذه الرؤية وتحقيق هذه الرسالة.

أهمية التخطيط الاستراتيجي:

تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي في الآتي:[35]

- يساعد في تطوير النتائج والأهداف والذي وجدت من أجله المنظمة

- توجيه صانعي القرار لتحديد ما يجب القيام به وتحسين نوع هذه القرارات.

- ضمان استمرارية المنظمة وأداء أدوارها بما يتلاءم والاحتياجات المتنوعة للفئات المستهدفة.

- تحديد طرق استخدام الموارد وكيفية توزيعها.

- التقليل من عامل المخاطرة خاصة في ظل المتغيرات الخارجية وتوفير المرونة اللازمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

- تحديد الاولويات بما يتفق مع الاهداف والاحتياجات.

أيضا:[36]

- يحمل الادارة على توقع أحداث المستقبل مما يجعلها في موقف يسمح لها بتقدير ظروفها في ذلك المستقبل وعدم ترك الامور محض للصدفة.

- يدفع الادارة الى الإحاطة بمواردها المادية والبشرية اللازمة لتحقيق تلك الاهداف.

يدفع الادارة وفروعها المختلفة الى تنسيق أعمالها وبهذا يمنع ظاهرة التضارب والتقاطع بين أنشطتها المختلفة.

- يساعد على تجنب الهدر في الموارد والإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الامثل.

- يستبدل العشوائية في العمل بالأساليب المنظمة والمبرمجة.

- يجعل الوصول الى الاهداف أمرا يسيرا حيث يصعب أو يتعذر تحقيق الاهداف بدونه.

مقومات نجاح التخطيط:

35

36

من مقومات نجاح عملية التخطيط مايلي:

- يجب أن تسبق عملية التخطيط كافة العمليات الادارية الاخرى

- مشاركة كافة المستويات الادارة في عملية التخطيط.

- يجب أن تكون عملية التخطيط هادفة.

- بناء عملية التخطيط على اساس وافتراضات واحتمالات واقعية موضوعية وثابتة.

- التعاون والتنسيق بين مخططي ومنفذي الخطة.

- دعم الادارة العليا لعملية التخطيط وتبني أسلوب المبادرة الادارية.

- ممارسة عملية التخطيط بشكل مستمر للخطة بهدف إجراء التعديلات اللازمة وطرح البدائل المتوفرة.

إستراتيجيات الاتصال:

انتبهت العديد من المنظمات لدور العملية الاتصالية في بقائها واستمراريتها في بيئة يكثر فيها منافسيها، وجمهور ينتظر اداء ايجابيا ومقنعا منها، لهذا فكرت بجدية في استثمار هذه العملية لصالحها من أجل تحقيق مصالحها وأهدافها بالدرجة الأولى، حيث أصبحت تخطط للعملية الاتصالية وتركز على البعد الاتصالي في عملية وتسيير والإدارة.

تعد الاستراتيجية الاتصالية فلسفة وطريقة خطاب المنظمة مع محيطها الداخلي وبيئتها الخارجية، وهي بذلك تركز على البعد الاتصالي في التعامل مع بيئتها.

فهذا النشاط كوظيفة إدارية يقع مسؤولية مشرف عليها في المنظمة والذي قد يوكل ذلك القائم بالاتصال أو المكلف بالعلاقات العامة او من الممكن حتى مدير المؤسسة.

والعملية الاتصالية في حالة استراتيجية تحتاج الى تخطيط يؤخذ فيها بعين الاعتبار الهدف من العملية وفي إطار أي نشاط يعتمد الاتصال وهو جزئ من الاستراتيجية العامة في المنظمة، تقوم على تحديد نوع الاتصال مع تحديد الجمهور والوسيلة وغيرها، وتوظيفه يرتبط بأهداف المنظمة بالدرجة الاولى.

والإستراتيجية الاتصالية هي " فن للتسيير ووضع مختلف أشكال الاتصال في المنظمة في انسجام من أجل تلبية الاهداف ذات المصلحة العامة، وتحقيقها يمر عبر تطوير أو تنمية علاقات إنسانية واجتماعية بين المؤسسة والجمهور الخارجي"[37]

والاتصال في هذه الحالة لا يخرج عن المفهوم الموجود في الادبيات النظرية التي تخص علوم الاعلام والاتصال وهو انتقال وتبادل للأفكار والآراء بين طرفين، وهو المشاركة للمعلومات بين طرفي العملية الاتصالية.

يتحقق في استراتيجية الاتصال وجود عناصر العملية الاتصالية أي كل من:

- المرسل: وهو مصدر الرسالة والمتمثل في المنظمة.

- الرسالة: وهو المحتوى الذي يحاول الطرف الاول إيصاله لجمهور المنظمة.

- الوسيلة: وهي الحامل والناقل لهذا المحتوى.

- المتلقي (الجمهور): وهم جماهير المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية

- رجع الصدى: وهو ما تنظره المنظمة من جمهورها.

ويمكن القول ان استراتيجية الاتصال تعني " إنها مجموع القواعد التي توضع على أساسها صيغة الاتصال وتتضمن الهدف منه وخواصه والجمهور الموجه إليه" [38]

عند التطبيق الفعلي للعملية الاتصالية لابد من الاخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- أن تكون الوسيلة الاتصالية المستخدمة ملائمة حسب الظرف الاتصالي.

- وضوح الرسالة الاتصالية وسهولة فهمها.

- ان تكون اللغة المستخدمة لغة مشتركة بين الطرف الاول أي المصدر والمتلقي

- أن يتميز القائم بالاتصال بالمهارات الاتصالية كالاقناع.

37

38

هناك العديد من الاسباب التي تدعو الى وضع استراتيجيات اتصالية في مختلف المنظمات، قد يصعب تحديدها لأنها تتعلق بنوع الاتصال المعتمد الظرف الاتصالي، أو الغرض والهدف من الاتصال حسب النشاط الذي وظف فيه الاتصال.

هناك عدة أنواع للعملية الاتصالية وهو ما يفرض استراتيجية اتصالية في كل منها، منها ما هو دائم مستمر استمرارية المنظمة، ومنها ما هو آني وطارئ مرتبط بوضع غير اعتيادي بالنسبة للمنظمة.

ومن الانواع المعروفة: الاتصال الداخلي (الرسمي وغير الرسمي، صاعد، نازل، افقي.

الاتصال الخارجي: والذي يتم مع البيئة الخارجية للمنظمة حيث تعمل على خلق القبول والتفاهم المشترك والانسجام معه.

الاتصال التسويقي: والمرتبط بوظيفة تسويق السلع المنتجات والخدمات، والقائم على الاقناع والتأثير والحث على فعل الشراء.

الاتصال الازماتي: والذي يرتبط بالأوضاع غير الاعتيادية لحظة حدوث الازمات في المنظمة والذي يهدد بقائها واسمراريتها والذي يتطلب استراتيجية اتصالية في التعامل مع هذا الوضع مع العمل من اجل العودة الى الحالة العادية والسيطرة على الازمة.

وهناك العديد من انواع الاتصال والتي أخذت تسميتها من طبيعة النشاط أو المجال.

الوسائل الاتصالية الموظفة هنا تكون مكتوبة أو سمعية او سمعية بصرية، مثل الكتيبات والملصقات والصحف اضافة الاجتماعات واللقاءات والإذاعة والتلفزيون وشبكة الانترنيت ومواقع التواصل الاجتماعي وغيرها.

مراحل الخطة الاتصالية:

تمر العملية الاتصالية بمراحل وهذا في اطار الاستراتيجية الاتصالية وهي تمر بما يلي:[39]

تحديد الاهداف الاتصالية: تتعلق العملية الاتصالية بالأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وهي تتعلق بالمنظة وتدخل ضمن وظائفها.

تحديد الجمهور المستهدف: يضع مخططو الاتصال الجمهور ضمن اهتمامهم.

39

تصميم الرسالة: الرسالة هي نقطة الوصل بين الجمهور والمنظمة وهي ما تريد المنظمة ان توصيله من افكار ومعلومات.

اختيار القناة الاتصالية: لا تصل الرسالة إلا من خلال الحامل المناسب لها أي الوسيلة المناسبة لذلك، والاختيار الخاطئ لها يؤدي الى عدم نجاح وصول الرسالة الامر الذي يؤثر على العملية ككل.

تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية: يتم تطبيق الخطوات السابقة وتنفيذها.

المتابعة والتقييم والمراجعة: متابعة تطبيق العملية مع تقييم الاداء ومراجعة وتصحيح الاخطاء.

يتم توظيف كل من الاعلام والعلاقات العامة في التخطيط و في تطبيق الاستراتيجية الاتصالية، وهي أنشطة لابد منها من اجل اكتمال العملية الاتصالية.

مبادئ أساسية في استراتيجية الاتصال:

والتي تتمثل في الآتي:[40]

- التواجد: إن العديد من المنظمات لا تملك استراتيجية حقيقية للاتصال، ولكن تكتفي بالقرارت التكتيكية فقط

- الاستمرارية: استراتيجية الاتصال عملية دائمة ومستمرة، ولتحقيق الأداء الناجح لا بد أن تكون لعدة سنوات، كما يجب أن تكون مواكبة للتغيرات الهامة والدائمة في الاتصال.

- الوضوح: لتكون الاستراتيجية مفهومة وذات فعالية لابد من وضوح وبساطة الاتصال، أن يكون سهل الفهم

- الواقعية: لابد أن يكون الاتصال متماسك مع الحقيقة ليكون مقبول من طرف العاملين فالاتصال غير الواقعي ترفض رسائله كما يسهم في تشويه صورة المؤسسة.

- التماسك يجب أن يكون الاتصال منسجما ومتماسكا مع قرارات المنظمة

- القبول الداخلي: يجب قبول هذه الاستراتيجية من قبل كل المسؤولين في المنظمة وكل العاملين.

40