

جامعة محمد بوضياف المسيلة

قسم علوم الإعلام والاتصال

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

محاضرات في مقياس

التخطيط في إدارة العلاقات العامة

إعداد: د. رضوان بوحيلة

محاضرات موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

السداسي الثاني

الموسم الجامعي: 2020-2021

## المحاضرة الأولى:

### تمهيد:

أصبح التخطيط ضرورة أساسية في جميع نواحي الحياة المختلفة، والعلاقات العامة فن يقوم على أساس علمي تجريبي، لذا لم أن يكون التخطيط أهم سمات العلاقات العامة.

ويعود مفهوم التخطيط للعلاقات العامة لعام 1937م في أمريكا بعدما نشب الخلاف بين العمال وأصحاب العمل في المؤسسات بسبب التغيرات الاجتماعية إهمال الرأي العام وذلك عندما قررت المؤسسات إنشاء أقسام وإدارات للعلاقات العامة وذلك بغرض إحداث نوع من التوازن بين إدارة المؤسسة والعمالين فيها.

### تعريف التخطيط:

يعرف هانري فايول Henri FAYOL : التخطيط بأنه " التنبؤ بالمستقبل و الإستعداد له"، ويعرف التخطيط أيضا " بأنه عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المادية والبشرية و المعنوية و تنظيمها بأفضل أسلوب يحقق الأهداف المرسومة، وأيضا هو: "ذلك النشاط العقلي الإرادي الذي يوجه لإختيار أمثل إستخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة".

ويعرفه مليفين ويير بأنه "عملية إتخاذ قرارات منطقية عن أهداف المستقبل ووسائل تحقيق هذه الأهداف والتي تعتمد على وضوح ورسم الإجراءات والقيم المتضمنة للطرق البديلة للعمل تباعا وتتضمن توضيح التقدم والإختيار بين نظم العمل".

كما يشير التخطيط إلى أنه عملية تعبئة وتنسيق وتوجيه الموارد والطاقات البشرية والمادية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها ومتفق عليها بأقل تكلفة ممكنة وبأدنى جهد في وقت قصير.

والتخطيط للعلاقات العامة هو: "عملية تحديد الأهداف التي يسعى خبير العلاقات العامة لتحقيقها والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الإعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بهذه العملية".

## متطلبات عملية التخطيط في المؤسسة:

كما يراها جورج هاموند.

- نظرة باحثة وفاحصة للخلف لمعرفة العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.
- نظرة متعمقة في داخل المؤسسة للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.
- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات المشابهة مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والإقتصادية السائدة.
- نظرة طويلة جداً إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المؤسسة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

## أنواع التخطيط في المؤسسة:

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو إتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

### 1- التخطيط الإستراتيجي :

يهتم التخطيط الإستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل ويحدد فيه الأهداف العامة، ويبدأ التخطيط الإستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الإستراتيجي هي:

أ- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل .

ب- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية .

ج- تطوير المؤسسة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض .

### 2- التخطيط التكتيكي :

يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الإستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى، الخطط التكتيكية تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، والتخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الإستراتيجي، في حين أن المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الإستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الإستراتيجيات العامة للمؤسسة.

### 3- التخطيط التنفيذي :

يركز هذا النوع على تخطيط الإحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات، حيث يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، حيث أن الخطط ذات الإستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر مثل خطة الموازنة، أما الخطط مستمرة الإستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

#### موجبات التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

1. تزويد الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها لا يتيسر إلا في خطط معينة.
  2. السياسات العامة للمؤسسات لا تأخذ في أغلب الأحيان بعين الإعتبار ضآلة حجم المعلومات المتوفرة لدى جماهير المؤسسة حتى تستطيع تلك الجماهير الحكم بصورة صحيحة على أهداف وقرارات وسياسات المؤسسة.
  3. إن تعدد وسائل الإتصال وتنوع خصائصها يوجب التخطيط للاستفادة منها على الوجه الأفضل.
- دحض رأي القائلين بأن برامج وخطط العلاقات العامة هي علاجية فقط ولا يمكن أن تكون وقائية، وذلك بالإثبات لهم أن خطط العلاقات العامة تقوم على التخطيط طويل المدى والمبني على الأهداف الكبيرة والسياسات بعيدة النظر.

#### المزايا الناتجة عن عملية التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

- 1- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
- 2- كسب تأييد الإدارة العليا للمؤسسة لأنشطة العلاقات العامة وزيادة مشاركتها فيها.
- 3- التأكيد على الجانب الإيجابي الوقائي بدلاً من الجانب الدفاعي العلاجي في ممارسات وبرامج العلاقات العامة.
- 4- يساعد على حسن إختيار الموضوعات والأوقات المناسبة بالإضافة إلى إختيار أفضل الأساليب لتحقيق أهداف المؤسسة.
- 5- تحقيق أمثل استخدام لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة .
- 6- جمع المعلومات والحقائق المستقبلية من خلال بحوث وعمليات العلاقات العامة والتي تفيد في:  
- معرفة وتوقع سلوك واتجاهات الجماهير سواء الجماهير المستقبيلة للمؤسسة أو المعارضة.

- التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها ووضع البرامج الوقائية المناسبة لها من خلال دراستها.
- 7- تحقيق الرقابة أثناء تنفيذ الخطة وبعده وذلك بمتابعة ما تم تنفيذه من الخطة ومراحلها وهذا يفيد في تفادي العقبات التي تعترض تنفيذ أي جزء من الخطة والعمل على عدم وقوع عقبات ومشاكل .
- 8- التخطيط يعزز جو الثقة والمشاركة بين العاملين في المؤسسة، فالجميع يشارك في وضع الخطة بطريقة تشاورية، وهذا يؤدي إلى أن يعمل الجميع على تحقيق ما جاء في الخطة، ويعمل على إختلاف الجيوب المتكلسة داخل المؤسسة، فالاشتراك في عملية التخطيط هو أفضل طريق للإلتزام بالقرارات التي يتخذها المشاركون.
- 9- يساعد في الإستثمار الأفضل لعناصر عملية الإنتاج حتى تحصل المؤسسة على أكبر قدر من الفائدة.
- 10- يساعد التخطيط ويعمل على سلاسة وسهولة القيادة بسبب وضوح الأهداف وتحديد الأساليب والوسائل التي ستستخدم.

## المحاضرة الثانية في مقياس التخطيط في إدارة العلاقات العامة

### أسس نجاح التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

لنجاح عملية التخطيط لا بد من إلتزام الأساليب العلمية في مراحل الخطة المختلفة والتي تشمل:

- 1- تحديد الأهداف في ضوء الإحتياجات والموارد المتاحة وبما يعود بالنفع على المؤسسة، مع مراعاة أن يكون هدف تقديم المؤسسة ونشاطها وسياستها إلى الجماهير في مقدمة الأهداف.
- 2- الرؤية والتعقل وعدم التهور في إجراء الدراسات المساعدة وإستخلاص النتائج .
- 3- التدبير والتبصر والمثابرة في العمل وبذل ما بالوسع (أقصى جهد) حتى تحقيق الأهداف.
- 4- توفر الخبرة لدى المخططون وإعتماد سياسة التدريب والتأهيل للعاملين في المؤسسة.
- 5- شمولية الخطة وإرتباطها بأهداف وسياسات المؤسسة مع مراعاة أن وضع وتنفيذ الخطة هو من إختصاص العلاقات العامة.
- 6- تقسيم الخطة ومرحلتها مع المحافظة على ترابط الأهداف في كل المراحل أو توزيع المسؤوليات أثناء المراحل على لأشخاص.
- 7- إعتماد التقويم والأساليب العلمية في قياس نتائج برامج وأهداف العلاقات العامة وتحديد النجاحات والإخفاقات.
- 8- وجود رغبة قوية لدى جميع المشتركين في الخطة لتنفيذها على الوجه الأكمل.
- 8- معرفة فئات الجمهور المستهدف منذ بداية وضع الخطة ، مع العمل مع إعتماد أسلوب الإتصال المباشر بالجماهير ما أمكن ذلك.

### معوقات التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

- 1- الأفكار الخاطئة عن العلاقات العامة: "الإعلان والدعاية والكسب وليس خدمة الجمهور وكسب ثقته"
- 2- التغيير المستمر في العناصر الثقافية لدى الجماهير :
- جماهير متعددة ومختلفة.

- إتجاهات متنوعة ومتغيرة للجماهير بسبب تطور وسائل الإتصال وإنتشارها.
- صعوبة التنبؤ بإتجاهات الجماهير المتغيرة مما يؤدي إلى صعوبة التخطيط.
- 3- صعوبة تقييم تأثير وسائل الاتصال المختلفة :
- يصعب قياس وتقييم الآثار المترتبة على كافة أنواع الإتصال بالجماهير.
- تتفاوت الوسائل والأساليب الإتصالية في آثار على الجمهور أيضاً.
- معرفة أثر كل وسيلة على حدة ومدى تأثير الجماهير يتطلب بحوث علمية، مما يشكل عبئاً على العلاقات العامة ويصعب من القيام بالتخطيط المناسب.
- 4- عدم توفر الخبرة المهنية لدى رجال العلاقات العامة:
- تحتاج خطة البرامج الموضوعية لمخاطبة جماهير كبيرة لأن تبنى على أساس متين من الفهم النفسي لتلك الجماهير.
- عدم إمتلاك تلك الخبرة يؤدي إلى لجوء رجال العلاقات العامة لتخطيط البرامج العلاجية بدل الوقائية.
- 5- عدم وجود الميزانيات الكافية لتنفيذ برامج خطة العلاقات العامة: وهذا في المطالب يكون ناتجاً عن عدم فهم الإدارة العليا لعمل العلاقات العامة أو تخفيض الميزانيات المستمر بداعي ترشيد النفقات.
- 6- عدم إعتراف الإدارة العليا في بعض المؤسسات بإمكانية التخطيط لبرامج العلاقات العامة، مما يؤدي إلى عدم الموافقة الصريحة على أهداف العلاقات العامة والتي يترتب عليها قيام الأنشطة والبرامج.

## عناصر التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

### 1- الموقف (السبب):

أي السبب الذي من أجله توضح خطة العلاقات العامة لذا يجب أن يكون النشاط المقترح في خطة العلاقات العامة ضرورياً لمعالجة الموقف " السبب" الذي تطلب وضع خطة العلاقات العامة.

وشرح الموقف أو السبب يمكن أن يكون متضمناً للمعلومات التالية:

- خلاصة المعلومات المتوفرة عن الموقف الذي يتطلب المعالجة والتدخل من قبل العلاقات العامة.
- تحليل الموقف وإختيار البديل الأفضل لمعالجته.

- شرح موجز يوضح ضرورة العمل المقترح القيام به من قبل إدارة المؤسسة لمعالجة الموقف.

## 2- تحديد الأهداف:

الأهداف هي الأساس الذي تبنى عليه عملية خطة العلاقات العامة ولا يمكن لأكبر خبراء العلاقات العامة أن يضع خطة دون أن يكون لديه أهداف محددة ويمكن لأصغر موظف في العلاقات العامة أن يضع خطة إذا فهم الأهداف وكانت موجودة.

والهدف إما أن يكون بسيطاً أو مركباً، بسيطاً: مثل مضاعفة عدد العاملين أو المساهمين في الشركة، مركباً: مثل تغيير صورة ذهنية سيئة ما مؤسسة والتي تشكل نسبة 25% من وعي الجماهير إلى نسبة 10% خلال سنة واحدة من بداية تطبيق خطة العلاقات العامة.

والأهداف لا بد أن تكون:

- واقعية وواضحة ومحددة بدقة وقابلة للقياس.

- مرنة وقابلة للتعديل بحسب مجريات عملية المتابعة والتقييم.

- طويلة الأجل وهدفها: تحسين العلاقات وسبل الإتصال بين جماهير المنظمة المختلفة: المستهلكون/ أصحاب المال/ العاملون/ المستفيدون من الخدمات.

- عاجلة وقصيرة وهدفها: ترويج "إنتاج أو خدمات" المنظمة بين جماهيرها، وهذان الهدفان تتفرع عنها باقي الأهداف.

## 3-تحديد الوسائل والأساليب:

ويتضمن تحديد الوسائل الإجابة على الأسئلة التالية:

-من؟ من هم الأشخاص الذين ستوجه لهم الخطة؟ الجمهور سواء كان متعاوناً أم معرضاً.

- كيف؟ كيف يمكن الوصول إليهم؟ عن طريق أي إدارة وبأي وسيلة وكتابة وشخصية وصور... الخ.

-ماذا؟ يوجه إليهم من كلام أو معلومات؟ الأفكار التي ترغب المؤسسة تملكها للجمهور.

-متى؟ يباشر الإتصال بهم (توقيت العمل بالخطة 1-وضعها للتنفيذ بصورة عامة 2-توقيت كل مرحلة فيه).



#### 4- الكلفة:

- الإمكانيات المادية والبشرية والفنية الواجب توافرها للخطة، وهو أمر ضروري لموافقة الإدارة على الخطة التي تقدمها العلاقات العامة.

- طريقة 1: تخصيص ميزانية عامة للعلاقات العامة وتفويض إدارة العلاقات العامة للصرف منها على خططها المختلفة.

- طريقة 2: تحصيل موافقة من الإدارة العليا على كل وجه من أوجه الصرف المختلفة.

وفي كل الأحوال يجب إعلان تكاليف الصرف على الخطط والأنشطة التي تنفذها العلاقات العامة للمستويات العليا من الإدارة المسؤولة.

- الوقت المحدد للتنفيذ: "أنظر سؤال: متى؟"

## المحاضرة الثالثة في مقياس التخطيط في إدارة العلاقات العامة

### مراحل التخطيط في إدارة العلاقات العامة:

إن خطط العلاقات العامة تختلف باختلاف المؤسسات وتنوع وفق السياسيات والميزانيات، وبالرغم من ذلك فإن كل الخطط عندما توضع يتبع فيها نفس الخطوات المنطقية والمنهجية وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن الطبيعي أن يكون هناك تكامل بين عملية التخطيط للمؤسسة ككل والتخطيط لأنشطة العلاقات العامة، ودورة التخطيط فب العلاقات العامة تمر بثلاث مراحل أو خطوات:

مدخلات /أنشطة وتحليل للعمليات ومعالجات / مخرجات.

#### 1- مدخلات خطة العلاقات العامة هي :

- أهداف المنظمة وسياساتها.

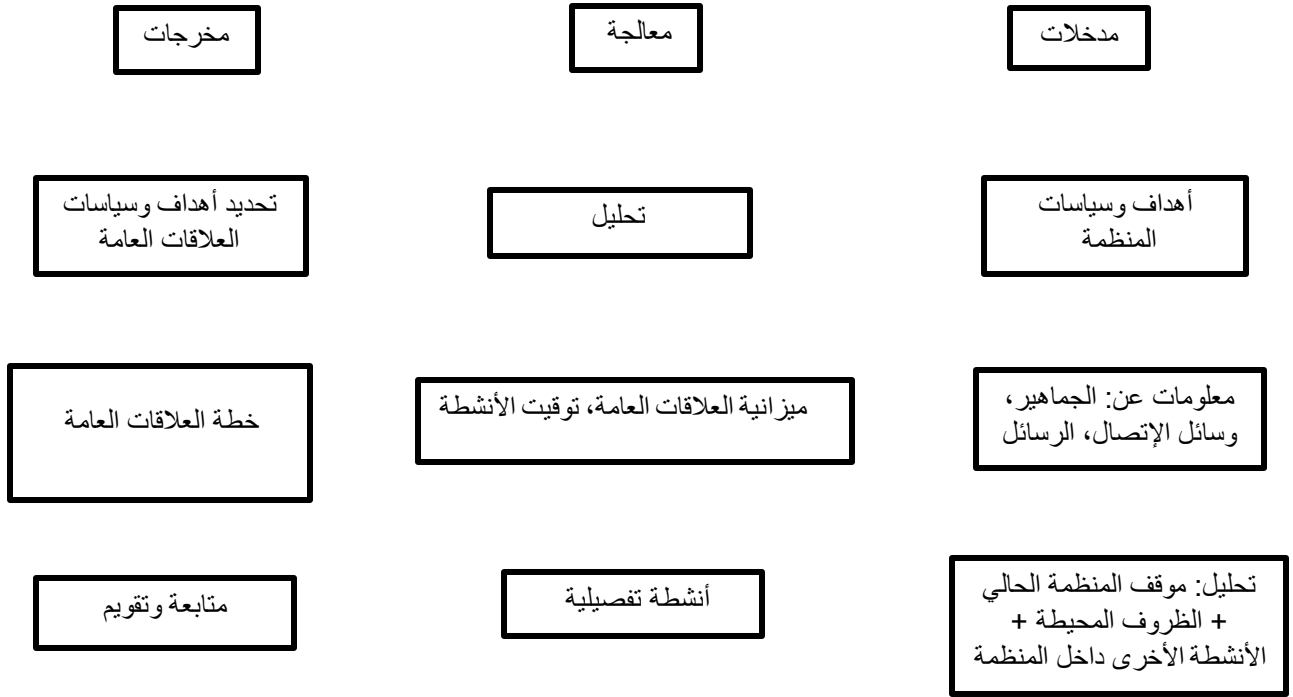
- المعلومات المتعلقة بالجمهور المستهدفة وعن وسائل الإتصال والرسائل والموضوعات التي تهدف لإحداث تأثير مقصود ولتحقيق الأهداف المحددة.

- الموقف الحالي للمنظمة والعوامل المؤثرة عليه وعمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

2- بعد تحليل هذه المعلومات تكون النتيجة(المخرجات) وهي التي تتكون من أهداف وسياسات العلاقات العامة مع الميزانية المخصصة لها والوقت اللازم لتنفيذها هي.

3- تترجم هذه المخرجات خطة العلاقات العامة إلى برامج وخطط محددة ، وتترجم البرامج إلى أنشطة تفصيلية.

4- تجرى عمليات المتابعة والتقييم لهذه الأنشطة للتعرف على أثرها على الجماهير ولقياس التغذية الراجعة من هذه الجماهير وهكذا تكتمل الدورة الإتصالية بين المنظمة وجماهيرها(أنظر الشكل 1).



### خطوات وضع الخطة في العلاقات العامة:

- 1- تحديد الأهداف: فتحديد الأهداف يساعد في تحديد الوسائل التي ستحققها ومن الأشياء التي يجب أن تراعى العلاقات العامة عند تحديد الأهداف ما يلي:
  - ضرورة التمييز بين الأهداف الرئيسة للعلاقات العامة والأهداف الفرعية التفصيلية، فكل هدف رئيس له مجموعة أهداف فرعية تحققه.
  - لا بد للأهداف عند وضعها وتحديدها من مراعاة المصلحة المشتركة بين الجماهير والمؤسسة وهذه هي الفلسفة الأساسية للعلاقات العامة والأساس في تميزها عن الإعلان والدعاية بالإضافة إلى مراعاة المصالح المتضاربة للجماهير.
  - لا بد للأهداف حين وضعها أن تكون إيجابية "وقائية" تسعى إلى إحداث التأثير الجيد والذي يساعد على بناء جيد لصورة المنظمة عند جماهيرها، ويجب تجنب الأهداف السلبية "العلاجية".
  - عند وضع الأهداف لا بد من مراعاة الوقت والجهد والمال اللازم لتحقيقها وذلك بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة والأهداف الرئيسة لأي منظمة.

## 2- تحديد الجماهير المستهدفة ودراستها : "إعرف جمهورك"

- البداية دائماً تكون من الجمهور الداخلي للمؤسسة.
  - لا بد من دراسة مطالب وأحوال الجماهير (توفير قاعدة بيانات) فالجماهير هي من سيتم تنفيذ الخطة في وسطها وبينها.
  - إن جماهير المؤسسة متنوعة ومختلفة ومتغيرة، لذا يجب على خبير العلاقات العامة أن يتعرف على كل شريحة من هذه الجماهير ودراسة خصائصها حتى يستطيع أن يضع البرنامج المناسب لها ووسائل الإتصال المناسبة معها.
  - لا بد من العمل على حصر الجماهير المستهدفة في قوائم وذلك عن أجل إيجاد قاعدة بيانات دائمة عن الجماهير مع مراعاة أحوال التقلب والتغير لدى الجماهير.
  - مراعاة أن جمهور العلاقات العامة يمكن أن يطلق على فردين أو أكثر تربطهم مصالح بالمؤسسة، وأن الجمهور والمؤسسة يؤثران في بعضيهما البعض.
  - الفرد الواحد يمكن أن ينتسب إلى أكثر من جمهور وذلك حسب تعدد وظائفه الإجتماعية التي يمارسها، لذا فإن جماهير العلاقات العامة لا يمكن حصرها تقريباً ويمكن أن تكون لا نهائية.
- ملاحظة:** بعد هاتين الخطوتين "تحديد الأهداف والجماهير" وفي ضوء معالجة المدخلات التي حدثت والبحوث والدراسات التي أجريت أثناء تلك الخطوتين، فإنه ربما يظهر لرجل العلاقات العامة أن الأهداف التي تم تحديدها لا يمكن تطبيقها وتنفيذها بصورة جيدة، خاصة إذا تبين أيضاً بعض المعوقات والمشاكل من خلال تحليل الظروف المحيطة أو السلوك في المنظمة ، لذا يتوجب على خبير العلاقات العامة أن يقوم بتعديل أهدافه بما يتناسب مع نتائج المعالجة والدراسات وبما يلائم المؤسسة وربما يتطلب الأمر إضافة أو حذفاً لبعض الأهداف، وهذا لا ينبغي أن يثير المخاوف ما دامت الخطة والأهداف تتميز بالمرونة.

## 3- تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة :

- تحتاج العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية وفنية، ويجب أن يحدد ما هو متاح وما هو محتمل منها، و لا يمكن لأي خبير علاقات عامة أن يحدد إحتياجاته البشرية والفنية ما لم يكن لديه تصور أو تخطيط تقريبي لحجم ما سينفذه من أنشطة، وهذا ينطبق على الميزانيات التي تتطلب لأعوام قادمة، إذاً فالتخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية، وبالرغم من ذلك ينبغي أن توجد قدر من المرونة لدى الإدارة عند تحديد الميزانية لإتاحة الفرصة للعلاقات العامة لمواجهة الأحداث التي قد تطرأ فجأة، وبالتالي فمعرفة الموارد المالية المتاحة مع تحديد الأهداف والجماهير يؤدي إلي تحديد الإمكانيات البشرية والمالية والفنية.

- طرق تحديد الموازنات لإدارة العلاقات العامة:

أ- تحديد بحسب معيار ثابت مثل نسبة المبيعات والأرباح.

ب- تحديد ميزانية وفقاً للأهداف التي وضعتها الإدارة العليا، وهذا أفضل لأن الأسلوب الأول يعرض عمل العلاقات العامة للإهتزاز والإضطراب غير المتوقع بسبب ظروف السوق المختلفة .

## المحاضرة الرابعة في مقياس التخطيط في إدارة العلاقات العامة

### 4- الإستراتيجيات في إدارة العلاقات العامة :

الإستراتيجية هي "المنهج الذي يتبعه خبير العلاقات العامة لتحقيق ما حدده من أهداف، ويتضمن مجموعة من المسلمات الأساسية التي توضح وجهة النظر العامة التي تمثلها وتخدمها الاستراتيجية"

المسلمات مثل: تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة، تسويق المنتجات والخدمات، توطيد علاقة الجمهور بالمؤسسة، ولما كانت: أهداف العلاقات العامة متنوع ومتعددة فإن الأساليب التي ستحققها أيضاً متنوع ومتعددة فمثلاً:

أ. إستراتيجية التركيز: وتستخدم في كل من حالات: الطوارئ/ إستخدام كل وسائل الاتصال للوصول لكافة الجماهير في آن واحد / توفير الإمكانيات.

ب. إستراتيجية التوقيت المناسب: وتستخدم في حالة تحديد الوقت المناسب لإذاعة أو نشر بيان أو لإعلان قرار أو لإفتتاح مشروع وهكذا ويجب أن يراعى في تحديد الوقت: - كسب تأثير الجمهور الذي من أجله تم تحديد التوقيت.

- دراسة الظروف المحيطة بالموقف والأطراف المؤثرة في أو المتأثرة به.

ج. إستراتيجية التروي والترتيب: وتستخدم في حالات الحملات الكيدية ضد المؤسسة حيث يفضل فيها الرد بعد الدراسة والتقصي للأمر ثم القيام بنشر معلومات إيجابية أو القيام بأعمال تفند موضوع الحملات الكيدية، مثل مرض أو عزل شخصية ما.

د. إستراتيجية المفاجأة: وتستخدم في اللحظة الأخيرة في ظرف من الظروف (الإنتخابات -تحويل الأنظار) ولكن يجب مراعاة أن أي معلومات أو خطوات تتخذ يجب أن تتوافق مع مصلحة الجماهير، وإن لم يكن كذلك فإن هذا يتنافس وعمل العلاقات العامة مثل حادثة 11 سبتمبر 2001.

هـ. إستراتيجية المشاركة: وتستخدم في حالة تقديم الإقتراحات، إنتخابات ممثلين عن الجمهور الداخلي، إعطاء الجمهور الداخلي فرصة التعبير عن رأيه في وسائل إتصال المؤسسة، حيث أن كل ما سبق ذكره يعزز الشعور بالإنتماء والمشاركة داخل المؤسسة.

و. إستراتيجية عدم التدخل: وتستخدم في حال إجراء المسابقات والمباريات وغيرها فإن المؤسسة لا تتدخل في نتائجها، بل الأفضل أن تسند أمرها للجان أو شخصيات محايدة، وذلك إعلاء لقيمة النزاهة والشفافية لدى المؤسسة.

ز. إستراتيجية ملتقى الطرق: وتستخدم عند إختيار الأماكن التي تتجمع فيها الجماهير لعرض أنشطة المؤسسة أو عند إختيار الشخصيات ذات التأثير متعدد الجوانب.

ح. إستراتيجية الإختفاء: وهي تمثل أحد القواعد الأساسية في عمل العلاقات العامة فينبغي عدم ظهور إسم العلاقات العامة على منشورات وإصدارات المؤسسة أو على مقدمات أوراقها، فيجب على إدارة العلاقات العامة أن تتقمص دائماً شخصية الجندي المجهول الذي يسهر على رعاية مصالح المؤسسة والجماهير دون أن يبرز للعيان. فهذه أهم الإستراتيجيات التي يتبعها رجال العلاقات العامة في تنفيذ خططهم وأعمالهم ولكن يجب في ذلك مراعاة:

- ضرورة دراسة الموقف قبل إختيار الأسلوب أو الإستراتيجية.
- ما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر، فإستراتيجية التركيز في حملات الإنتخابات في الغرب تختلف عن الشرق.

## 5- إختيار الموضوعات وتحديد البرامج :

يرتبط إختيار موضوعات أي حملة إعلامية للعلاقات العامة بما تم التوافق عليه من إستراتيجيات، وتعد هذه الموضوعات جزءاً من الإستراتيجية الموضوعية، والموضوعات التي هي جزء من الاستراتيجية لا بد وأن تعبر عن طبيعة عمل وأهداف المؤسسة.

إن البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً بحيث تصبح الخطة جاهزة للتنفيذ بكل جزئياتها، فعند إعداد البرامج لا بد وأن تراعى العلاقات العامة أن ما تم إختياره من موضوعات يجب أن تراعى حاجات الجماهير ورغباتهم، فالبرنامج يجب أن يكون مشتملاً على الميزانية المحددة له ولكل جزء منه، وأن يشمل أيضاً عدد الموظفين اللازمين لتنفيذه ومسؤولية كل منهم على حدة بصورة دقيقة.

إن البرامج المحددة والمختارة يجب أن تحقق وظائف وإن لم تكن كذلك فيجب إستبعادها وإستبدالها أو تعديله، ومن هنا تأتي ضرورة متابعة وتقييم كل مرحلة قبل تنفيذ مرحلة جديدة ويجب أن تقوم على الصراحة والوضوح وعدم إخفاء العيوب ما بين المؤسسة والجماهير، بالإضافة إلى أن البرامج تحتاج إلى دعم وميزانيات لذا لا بد لرجل العلاقات العامة أن تقدم شرحاً مقنعاً لزملائه كي يساندوه وحتى تقتنع الإدارة العليا للمؤسسة.

## 6- إختيار أساليب التنفيذ ورسم الخطة :

وهذه الخطوة هي بداية التنفيذ للخطة وهي عبارة عن إختيار الوسائل والأساليب الإتصالية المختلفة، وبهذا الإختيار للأساليب والوسائل تكون حملة العلاقات العامة قد تم تخطيط مراحلها المختلفة، ومن ثم يقوم خبير العلاقات العامة بجمع هذه الخطوات التخطيطية وتفصيلها في شكل برنامج نهائي يشمل جميع تفاصيل الخطة بدقة ووضوح.

## 7- تنفيذ برنامج العلاقات العامة ومتابعته :

بعد إعداد البرنامج تقوم العلاقات العامة إما بتنفيذه كاملاً أو مجزئاً، وأثناء التنفيذ لابد من مراقبة نتائج البرنامج، فإن وجد أنه يحتاج إلى تعديل عدل أو إختصار إختصر أو تمديد لزمن البرامج مدد وهكذا، وكلما كانت النتائج تتماشى مع أهداف المؤسسة فإن البرنامج يطبق طبقاً لما هو مقرر.

## 8- تقييم نتائج البرنامج :

ويهدف التقييم إلى: أ. قياس كفاءة الخطة التي وضعت لأنشطة وبرامج العلاقات العامة وأساليب تنفيذها.

ب. هل كان هناك بدائل أفضل لتحقيق أهداف الخطة أم لا؟

### ملاحظة:

تقييم أساليب ووسائل الخطة والبرامج تتشابه مع مرحلة البحث وجمع المعلومات لما قبل الخطة، لذا يجب الفصل بينهما وعدم الخلط بين المرحلتين، فلكل مرحلة أهميتها وظيفتها التي تؤديها.



## المحاضرة الخامسة في مقياس التخطيط في إدارة العلاقات العامة

### البرامج في إدارة العلاقات العامة:

#### برنامج العلاقات العامة:

هو كل نشاط أو جهد موجه نحو تدعيم وكسب تأييد وثقة الجمهور ومعرفة رأيهم بالمؤسسة وهو يهدف إلى:

- إعلام الجمهور بأهداف المؤسسة.
  - تحسين طرق العمل مما يؤدي إلى ازدهار المؤسسة.
  - تعميق الفهم لدى الجماهير عن دور المؤسسة الاجتماعي والإقتصادي.
- فالبرنامج هو حلقة الوصل بين المؤسسة والجمهور ولا بد أن يبني البرنامج على العلاقة العامة، لأن برامج العلاقات العامة من أهم الموضوعات التي يقوم بها خبراء العلاقات العامة وذلك لأن البرنامج الناجح يعني أن ورائه أخصائي ناجح، والإعداد والجهد المبذول في إعداد برنامج العلاقات العامة ليس بالقدر البسيط ولا العشوائي لأنه يتطلب ممن يقوم به أن يكون على إلمام كاف وفهم عميق لمفهوم العلاقات العامة وللرسالة التي يريد أن يتناولها في برنامجه.

#### الشروط الواجب توافرها عند وضع برنامج العلاقات العامة:

- ربط برنامج العلاقات العامة بإحتياجات الجمهور الحقيقية المأخوذة من الدراسة العملية.
- استخدام البرامج لأساليب ووسائل الإتصال المناسبة ذات الفاعلية عند الجمهور المستهدف وبما يناسب الإمكانيات المتاحة.
- تحديد مواعيد تنفيذ البرنامج.
- إسناد التنفيذ إلى متخصص في العلاقات العامة.
- الدراسة العلمية المستمرة لجمهور المؤسسة والملاحظة الدقيقة لأي تغير يطرأ على آراء وإتجاهات هذا الجمهور.
- ربط برامج العلاقات العامة بالأهداف العامة للمؤسسة وبما لا يتعارض مع مصلحة المجتمع.

#### أنواع البرامج في العلاقات العامة:

يقسم خبراء العلاقات العامة البرنامج إلى ثلاث أقسام:

- 1- بحسب حجم البرنامج وتعقيده فنجد:
  - أ- البرنامج الصغير البسيط محدود التأثير ب- البرنامج الكبير المركب متعدد الإتجاهات والتأثير
- 2- بحسب الموقف الذي تتعرض له المؤسسة فنجد:
  - أ- برامج هجومية ب- برامج دفاعية

3- حسب أمد التخطيط وطبيعة تنفيذ الخطة فنجد:

- أ- برامج الطوارئ والأزمات العلاجية وتعتمد على التخطيط العاجل المؤقت .  
ب- البرامج طويلة المدى الوقائية وتعتمد على التخطيط بعيد المدى القائم على الدراسات والبحوث.

### النوع الأول حسب حجم البرنامج وتعقيده:

#### البرامج البسيطة:

وهي البرامج التي تكون ذات أثر محدود وتهدف إلى تحقيق أهداف صغيرة تصب لصالح الأهداف الكلية أو الكبيرة ومن أمثلتها:

- برامج الزيارات لمواقع المؤسسة المختلفة من قبل جمهور خارجي.
- برامج دعوة لضييف محدد أو احد زبائن المؤسسة المهمين أو شخصية ذات نفوذ وبساطة هذه البرامج تكمن في إنها :- لا تكلف مبالغ كبيرة - لا تتطلب إشراك أكثر من أخصائي العلاقات العامة في إعدادها أو تنفيذها، ويمكن أن ينطوي هذا النوع من البرامج أيضا تحت البرامج الموجهة نحو غرض محدود تهدف المؤسسة من خلال تحقيقه إلى الحصول على تأييد جمهور معين أو البرامج التي تحاول مجازاة الأحداث في البيئة المحيطة مثل حالة المشاريع التي تقام في وسط جماهير لا تعي أهميتها.

#### -البرامج الكبيرة والمتعددة الإتجاهات والتأثير:

وهو البرنامج الذي يشترك في أعداده مجموعة من المتخصصين في العلاقات العامة ومن ذوي الخبرة الطويلة نسبيا وقد يستعان في أعداده بمستشار أو أكثر خاصة إذا كان البرنامج يستدعي إستخدام أكثر من وسيلة من وسائل الإعلام لتحقيق أهدافه.

إن البرامج الكبيرة لا بد أن يكون من ورائها هدف كبير يهدف لإقامة علاقات واسعة مع مجتمع معين أو محاولة الدخول إلى سوق أو بلد لأول مرة وغير معروفة بالنسبة للمؤسسة، وهذه البرامج تحتاج إلى جهود كبيرة ودراسات مختلفة ومتعمقة عن الجمهور وللوسائل الإعلامية الأكثر فعالية حتى تحقق الهدف المعين للموضوع.

## النوع الثاني حسب الموقف الذي تتعرض له المؤسسة:

### 1- البرامج الهجومية : وتهدف إلى :

- منع وقوع ضرر معين ودرء الأخطاء قبل حدوثها وذلك عن طريق كشف وفضح نوايا من يريد الإضرار بالمؤسسة.

- هذا النوع من البرامج غير مستحب في العادة وإنما للضرورات أحكام.

### 2- البرامج الدفاعية :

وهي برامج تحتاج إلى الحرص والحيطه من قبل إدارة العلاقات العامة في المادة التي تستخدمها في الدفاع عن المؤسسة لأنها عادة ما تكون في مواجهة حملة هجومية من مصدر ما معادي وهذه البرامج يجب أن تعمل على: إزالة الآثار التي نتجت عن الحملة الهجومية "إشاعات -دعاية" على المؤسسة وذلك عن طريق كشف الأكاذيب وعرض الحقائق المجردة، وإبراز الجوانب المؤيدة لوجهة نظر المؤسسة.

كما يمكن أن يتضمن البرنامج الدفاعي جزءاً من إشاعة أو دعاية وتنفيذها بدقة وإتقان بحيث لا يكون هناك مجالاً للتفكير بإعادة الهجوم على المؤسسة مرة أخرى.

أكثر المؤسسات عرضة للهجوم المعادي هي المؤسسات التي تقوم على توفير الخدمات المختلفة للمجتمع أو تلك المؤسسة التي تعتمد في عملها وتسويقها على السمعة الطيبة.

## النوع الثالث حسب أمد التخطيط وطبيعة تنفيذ الخطة:

### 1-البرامج الوقائية:

لم تكن معروفة البرامج الوقائية في مجال عمل العلاقات العامة والذي أدى إلى لفت الأنظار إليها وبدء العمل بها هو كثرة البرامج العلاجية التي كانت تنفذها المؤسسات بسبب كثرة المشاكل والأزمات التي كانت تتعرض لها، ويجب مراعاة أمرين مهمين عند البدء بالتخطيط للبرامج الوقائية ووضع أهدافها وهما:

- توعية الجماهير بأهداف التخطيط والإحاطة بمستويات ومواقف الجماهير المختلفة.
- تدريب وتأهيل القائمين على التنفيذ وتمليكهم الأساليب المطلوب إتباعها.

وتنقسم البرامج الوقائية إلى قسمين:

### 1-1 البرامج الوقائية طويل المدى:

يمكن القول إن البرنامج الوقائي أساساً هو ذلك البرنامج طويل المدى القائم على تخطيط مبني على دراسات وبحوث وعلى تجارب سابقة في ميادين العلوم الاجتماعية ذات الصلة وتهدف لتحقيق الأهداف الكبيرة للعلاقات العامة بما يخدم ويحقق الأهداف الرئيسة للمؤسسة والحيلولة دون أن تتعرض المؤسسة لأخطار وأزمات مفاجئة

تعرق سير العمل، وتعتمد البرامج الوقائية في تخطيطها طويل المدى على النتائج التي خرجت بها البرامج العلاجية وخصوصاً النتائج التي تحولت إلى مبادئ وحالات ثابتة.

## 1-2 البرامج الوقائية قصيرة الأجل: (من 3 - 6 أشهر)

وتتحدد معالمها بعد الإنتهاء من وضع الإطار العام للبرامج الوقائية طويلة الأمد ويمكن أن نصف البرامج القصيرة الأجل بأنها: مجموعة الإجراءات المدروسة لتحقيق الأهداف المحددة التي تؤدي إلى التنفيذ المرحلي للأهداف الكبيرة للبرامج طويلة المدى والتي تسبق تنفيذ البرامج طويلة المدى ويشترط في مثل هذه البرامج أن تكون واقعية وبعيدة عن الفلسفات والنظريات العامة. والبرامج قصيرة المدى تستخدم في المجالات التالية:

- أ. تعمل على تقبل الجمهور للسياسة العامة للمؤسسة.
- ب. توثيق العلاقات وتوطيدها بين المؤسسة وجمهورها.
- ج. توعية الجماهير الداخلية للمؤسسة بأوجه النشاط فيها.
- د. تمنع وقوع الصعاب والمشاكل التي يمكن أن تعترض عمل المؤسسة.

## 2-البرامج العلاجية:

وتسمى أيضاً برامج الطوارئ والأزمات وهذه البرامج يلجأ إليها أخصائي العلاقات العامة في حالة بروز مشكلات طارئة تعيق مسيرة عمل المؤسسة أو تؤثر على عملها سلباً بصورة من الصور وفي مثل هذه البرامج لا يتوفر لأخصائي العلاقات العامة الوقت اللازم للتمعن والتعمق في البحث والدراسة اللازمين لوضع خطة لبرنامج فعال ومحكم، وبالرغم من فجائية المشكلة وفقدان الوقت اللازم إلا انه يجب على إدارة العلاقات العامة التصرف ووضع الحلول المناسبة للأزمة الطارئة لأنها هي الجهة المسؤولة عن ذلك في أي مؤسسة، وهذه المسؤولية تفرض على أخصائي العلاقات العامة أن يكون مؤهلاً علمياً ولديه القدرة على الإدارة والسيطرة والتحكم حتى لا تخرج الأمور عن نطاقها وهذا كله لا يمكن أن يتوفر في أخصائي العلاقات العامة فجأة وإنما يحتاج إلى إعداد تصورات مسبقة يبني عليها خطط وبرامج نظرية لحين الحاجة.

من مهام وأهداف البرامج العلاجية نجد:

- الحفاظ على ثقة الجماهير بالمؤسسة.

- إبراز الكوارث والمشاكل على أنها أشياء طارئة وإستثنائية في حياة المؤسسة وليس شيء أصلياً لديها.

- تسعى هذه البرامج إلى الحفاظ على الوضع القائم ومنعه من التدهور والتفاقم.

ومن أمثلة على البرامج العلاجية أو الطوارئ سقوط طائرة لأحدى الخطوط الجوية فعلى أخصائي العلاقات

العامة:

- إمتلاك برنامج طوارئ للتنفيذ عن الضرورة ويكون مبني على خطة طوارئ معدة.
- الإسراع إلى مكان الحادث إن أمكن والبث مباشرة منه .
- تسهيل مهمة الإعلاميين وإستقبالهم وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة لقطع الطريق أمام نشوء الإشاعات السوداء.
- إصدار بيان عن المؤسسة يوضح فيه بكل شفافية سبب السقوط وعدد الضحايا والجرحى والجهود المبذولة لمعالجة الموقف .
- إرسال وفود تعزية ومواساة للضحايا والجرحى والتأكد من أن مسؤولي المؤسسة على رأس تلك الوفود.
- إرسال بقرقيات تعزية للضحايا من الدول البعيدة وإرسال مندوب عن الشركة لأقاربهم إن كانوا مجموعة في بلد ما.
- الإسراع في صرف المستحقات للضحايا والجرحى وفعل كل ما من شأنه تخفيف وطأة الكارثة.
- عقد مؤتمر صحفي
- تنظيم زيارات لاحقة للضحايا والمصابين وعدم الاكتفاء بزيارة واحدة.
- كفالة كل مستلزمات دفن الموتى وعلاج المصابين.
- التأكيد للجماهير الداخلية والخارجية على أن هذا الحادث هو حادث عارض وطارئ وان الشركة ستعمل على عدم تكراره.
- نشر وإذاعة إعلانات كبيرة في وسائل إعلام المنطقة يظهر فيها أو ينشر فيها مسؤولي الشركة تقديريهم وشكرهم لكل من ساهم في تخفيف آثار الكارثة والأزمة سواء كانت جهات حكومية أو شعبية.
- إرسال خطابات شكر شخصية لكل من ساهم في تخفيف آثار الكارثة.

## المحاضرة السادسة في مقياس التخطيط في إدارة العلاقات العامة

### أساليب تقويم برامج العلاقات العامة:

#### التقويم القبلي:

وهو يسبق تنفيذ البرنامج ويبحث في قياس تأثير مضمون وشكل الرسالة الموجهة للجمهور من خلال البرامج قبل البدء في تنفيذ البرامج وذلك خشية من عدة أمور:

- أ. عدم ملائمة موضوع أو أشكال أو توقيت أو وسيلة الرسالة للجمهور فتذهب التكلفة والجهد والوقت هدراً.
- ب. خشية سوء فهم مضمون الرسالة وذلك باختلاف الإطار الدلالي لكل من المرسل والجمهور، وهذا يؤدي إلى التأثير العكسي والتقويم القبلي يجنبنا مثل هذا التأثير السلبي، بالإضافة إلى وجوب التأكد من ثبات الظروف التي أجري فيها التقويم القبلي عند البدء بالتنفيذ وذلك خشية من تغير الظروف خصوصاً وأن الرأي العام سريع التقلب.

#### التقويم الجزئي أو المرحلي:

وهذا الأسلوب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للبرامج الطويلة والكبيرة والتي تنفذ على مراحل، فمن الطبيعي القيام بعملية التقويم الجزئي بعد كل مرحلة تنفيذ لتلافي أي عيوب تكون قد ظهرت، وتزداد أهمية هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أغراض إجتماعية من خلال منظمات المجتمع المحلي أو القومي، مثل التثقيف الصحي والتوعية السياسية وتنظيم الأسرة وهكذا، وأهمية هذا الأسلوب لا تقتصر على متابعة البرامج وتقويمها فحسب وإنما تمتد إلى الخطة بأكملها، فمن الضروري تقييم مراحل الخطة مثل مراحل البرنامج.

### 3. التقويم النهائي أو الشامل:

ويتم هذا التقويم بعد إنتهاء تنفيذ البرنامج أو زمن تنفيذ الخطة ككل وذلك لمعرفة النتائج التي حققها البرنامج أو الخطة في ضوء الأهداف المحددة سابقاً، وتمتد فائدة التقييم الشامل إلى تطوير المعرفة الإنسانية وتحقيق التقدم العلمي، فمثل هذا التقييم إما أن يؤدي إلى إثبات صدق بعض المبادئ والقواعد العامة المتعارف عليها أو ينفيها، وقد يصل التقييم النهائي إلى مخالفة بعض القواعد العامة بالرغم من صحتها وهذا يبين الحاجة إلى البحوث الخاصة بكل مؤسسة على حدة وعدم الإكتفاء بالقواعد العامة المعروفة.

وتبلغ أهمية التقييم النهائي ذروتها حينما نخرج منه بمعلومات محددة عن حجم التأثير أو النتائج الفعلية للبرامج أو الخطة قياساً على البيانات السابقة التي جمعت قبل مرحلة التنفيذ.

## مجالات التقييم:

- تقييم وسائل الإتصال والأساليب المستخدمة ودرجة التعرض لها.
- تقييم الأثر المباشر للرسائل والمضامين الإتصالية على المؤسسة مثل زيادة إنتاج أو زيادة طلب.
- تقييم أثر الرسائل والمضامين الإتصالية على الجمهور والمجتمع وما قدمته لهم المؤسسة من خدمات.

## أدوات التقييم:

إضافة للأدوات التي تستخدم في بحوث الرأي العام يمكن إستخدام الأدوات التالية:

- 1- أدوات قياس حجم التعرض للرسائل الاتصالية: من خلال دراسات نسبة المقروئية وإهتمامات القراء ،بحوث مستمعي الإذاعة والتلفزيون .
- 2- أدوات قياس إتجاهات الجمهور ومدى تأثيره بالعمليات الإتصالية للمؤسسة كالاختبار الآلي ( تحليل البرنامج) ، المقابلة المركزة (إستمارة أو أسئلة مقننة) ، تحليل التأثيرات السريعة والأجلة للبرنامج (زيادة إستهلاك سلعة أو خدمة) بالإضافة إلى الدراسات التجريبية كما يحصل في شركات الأدوية .

## الصعوبات التي تواجه تقييم الأنشطة والخطط في العلاقات العامة:

1. إن أنشطة العلاقات العامة هي أحد المتغيرات الإجتماعية، لذا لا بد لعملية التقييم أن تتم بمراعاة المتغيرات الإجتماعية المختلفة التي تحيط بعمل العلاقات العامة وأنشطتها.
2. إن العلاقات العامة تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى تعتمد على التأثير التراكمي للأنشطة والبرامج التي تم تنفيذها، وتأثير هذه البرامج لا يمكن قياسها إلا بعد زمن طويل، إلا أن ما يطمئن في هذا الأمر هو سهولة قياس نتائج آثار الأهداف القصيرة والمتوسطة.
3. إن العلاقات العامة وبرامجها في الأساس مجال غير منظور (غير ملموس) مثل الآراء والإتجاهات والمعنويات والإهتمامات والقناعات، بالإضافة إلى المجال المنظور مثل السلع والخدمات.
4. حداثة العلاقات العامة في المجتمعات النامية، بل إن المجتمعات النامية تنفق أموالاً طائلة على النشر وغيره لصالح العلاقات العامة ولا تنفق شيئاً يذكر لصالح عملية التقييم.