



غرداية... 19/04/2021

مستخرج المجلس العلمي للكلية

وافق المجلس العلمي للكلية في جلسته المنعقدة بتاريخ: 01/04/2021، بعد اطلاعه على تقارير الخبراء على اعتماد مطبوعة الدروس التي تقدمت بها الدكتورة ليلى سليماني، في مادة "الخطيط في العلاقات العامة"، والمؤجّلة لطلبة السنة الأولى ماستر: اتصال وعلاقات عامة.

رئيس المجلس العلمي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علوم الإعلام والاتصال

Université de Ghardaïa

Faculté des sciences sociales et humaines
Département des sciences de l'information et
de la communication



دروس في مادة
الخطيط في العلاقات العامة

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر في السادس الثاني

شعبة تكوين في: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: الاتصال وال العلاقات العامة

إعداد الأستاذة:

سهام سليماني - أستاذ محاضر قسم - ب -



الموسم الجامعي: 1441هـ/2020-2021م

فهرس الأشكال:

الصفحة	فهرس الأشكال
15	الشكل رقم 01: عناصر البقظة الاستراتيجية
19	الشكل رقم 02: عناصر التحليل الرباعي SWOT.
21	الشكل رقم 03: مثال توضيحي لمخطط بيرن PERT
27	الشكل رقم 04: أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة.
35	الشكل رقم 05: أنواع البحوث في العلاقات العامة
36	الشكل رقم 06: الخطوات المنهجية ل القيام بالبحوث العلمية.
43	الشكل رقم 07: مواصفات الهدف الذكي SMART
59	الشكل رقم 08: مقومات التخطيط للعلاقات العامة

مقدمة : التخطيط في العلاقات العامة

فهرس المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات
05	الدرس التمهيدي
11-06	المحاضرة الأولى: مفهوم التخطيط وأهميته.
06	1- مفهوم التخطيط.
09	2- أهمية التخطيط.
17-12	المحاضرة الثانية: مفهوم التخطيط للعلاقات العامة.
12	1- العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية.
14	2- التخطيط للعلاقات العامة.
24-18	المحاضرة الثالثة: أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة.
28-25	المحاضرة الرابعة: استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة في التخطيط للعلاقات العامة.
33-29	المحاضرة الخامسة: أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.
31	1- تخطيط البرامج الوقائية.
32	2- تخطيط البرامج العلاجية.
39-34	المحاضرة السادسة: مراحل التخطيط في العلاقات العامة.
45-40	المحاضرة السابعة: تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة (تحديد الأهداف البعيدة و الوسطى والقريبة).
50-46	المحاضرة الثامنة: استراتيجيات العلاقات العامة.
57-51	المحاضرة التاسعة: طرق تقييم التخطيط للعلاقات العامة.
61-58	المحاضرة العاشرة: متطلبات التخطيط للعلاقات العامة ومعوقاته.
67-62	المحاضرة الحادية عشر: أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة.
70-68	المحاضرة الثانية عشر: صعوبات التخطيط للعلاقات العامة ومشكلاته وكيفية علاجه.
73-71	المحاضرة الثالثة عشر: العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة.
80-74	المحاضرة الرابعة عشر: استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.
75	1- استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام.
78	2- استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور الداخلي والجمهور الخارجي.
81	خاتمة
86-82	قائمة المراجع

مادة : التخطيط في العلاقات العامة

مادة التخطيط في العلاقات العامة (السادسي الثاني : أول مقرر الاتصال وال العلاقات العامة).



نوع التقييم	امتحان	متواصل	الأرصدة	المعلم	الحجم الماسع الأصواتي والاتصال				الحجم الماسع المداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
					أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
		20	09				06	06 م	180	وحدات التعليم الأساسية
امتحان	متواصل	05	02				1.30	1.30	45	المادة 1: استمولوجيا علوم الاعلام والاتصال
امتحان	متواصل	05	02				1.30	1.30	45	المادة 2: التخطيط في العلاقات العامة
امتحان	متواصل	05	02				1.30	1.30	45	المادة 3: مهارات الاتصال في العلاقات العامة
امتحان	متواصل	05	02				1.30	1.30	45	المادة 4: الاتصال الاتقاني والمحاجي
		07	04				3.00	3.00	90	وحدات التعليم المنهجية
امتحان	متواصل	04	02				1.30	1.30	45	المادة 1: ملتقى المنهجية
امتحان	متواصل	03	02				1.30	1.30	45	المادة 2: المقاربات الكيفية والكمية
		02	02					3.00	45	وحدات التعليم الاستكشافية
امتحان		01	01					1.30	22,30	المادة 1: تصسيم الحالات
		01	01					1.30	22,30	المادة 2: تكنولوجيا الاتصال والقضاء العوامي
		01	01				1.30		22,30	وحدة التعليم الأقليمة
	متواصل	01	01				1.30		22,30	المادة 1: اللغة الأجنبية
		30	16	315.00			10.30	12.00	337.30	مجموع السادس 1



الدرس التسويدي:

تعنى هذه المطبوعة البيداغوجية بكل ما يرتبط بالمفاهيم والمعارف التي تختص بمادة التخطيط في العلاقات العامة لطلبة السنة أولى ماستر الاتصال وال العلاقات العامة (السداسي الثاني).

وهي تدرج ضمن وحدات التعليم الأساسية بمحجم ساعي يُقدر بـ 45 سا للسداسي أول بمعدل 1.30 سا محاضرة و 1.30 سا أعمال موجهة أسبوعيا. معاملها 02 وأرصفتها 05، على أن يتم تقييمها تقييماً متواصلاً من خلال امتحان في نهاية السداسي كما يوضحه الجدول السابق الذي يُبرز مواد السداسي الثاني لشخص الاتصال وال العلاقات العامة حسب مشروع التكوين.

أما عن الأهمية العلمية لمادة التخطيط في العلاقات العامة فهي تدرج ضمن المواد الأساسية لشخص الاتصال وال العلاقات العامة؛ والذي يُعد من بين التخصصات التي حازت أهمية في السنوات الأخيرة، وذلك لوعي المؤسسات والمنظمات المتزايد بأهمية ودور العلاقات العامة كمحال يضمن لها تحقيق الريادة؛ وباعتبارها رافداً هاماً يُساهم في ربط أواصر الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها ويسعى إلى إدارة صورتها وسمعتها لضمان تحقيق الفعالية لأدائها. وذلك لا يتحقق إلا إذا كانت أنشطة وبرامج العلاقات العامة مخططة ومدروسة بشكل يضمن نجاحها؛ وهذا ما يُمثل جوهر مادة التخطيط في العلاقات العامة التي تهدف إلى ما يأْتي:

- تعريف الطلبة على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإداري؛ و كذلك اكتسابهم مهارات تصميم الخطط و السياسات الإدارية في ظل الأحوال التنافسية السائدة بين المؤسسات.
- تنمية قدرات الطلاب التحليلية باستخدام النظريات و المبادئ العلمية و أدوات التحليل لإدارات العلاقات العامة.
- التحكم في تقنيات التخطيط وتقنيات العلاقات العامة و استراتيجياتها.
- تمكين الطالب من آليات و استراتيجيات التخطيط و التركيز على الاتصال الذي يروج لتحسين صورة المؤسسة.

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر تم تحديد 14 محاضرة للإمام بمحتوى المادة كما يوضحها فهرس المحتويات، وما يدعم ذلك أيضاً هو المعرفة المسبقة للطلبة حول الاتصال التنظيمي و المؤسسي بالإضافة إلى المعرفة النظرية حول مفهوم العلاقات العامة وأهميتها ووظائفها في مفهوم سبق لهم دراستها.

المحاضرة الأولى: مفهوم التخطيط وأهميته.

يُعتبر التخطيط جزءاً من التفكير البشري؛ إذ لا يمكن للإنسان العاقل أن يقوم بأعمال وتصرفات دون تفكير وتنظيم مسبق لها، وذلك من خلال رسم خطط لبيئته ومستقبله وحياته بشكل عام. وربما أن المؤسسات هي فضاء يضم كيانات بشرية فهي تعتمد اعتماداً مطلقاً على التخطيط؛ حيث أن المؤسسة في حد ذاتها كانت يوماً ما مجرد فكرة أو حلم أو مشروع لدى صاحبها أو أصحابها. ومن هذا المنطلق اكتسح مفهوم التخطيط أهمية قصوى باعتباره عنصراً حيوياً في العمل الإداري يتوقف عليه بقاء واستمرارية المؤسسة، خصوصاً في ظل التطورات التي شهدتها بيئه الأعمالي اليوم.

وفي هذا الصدد تهدف المحاضرة الأولى إلى عرض أهم التعريفات المحددة لمفهوم التخطيط وكذا إبراز أهميته بالنسبة للمؤسسات.

1-1 مفهوم التخطيط

حضي مفهوم التخطيط في الفكر الإداري باهتمام الباحثين والدارسين الذين حدّدوا مضمونه ومبادئه وأنواعه وكل ما يرتبط به؛ حيث «برزت فكرة التخطيط لأول مرة منذ بدايات القرن العشرين حينما قام الاقتصادي النمساوي كريستيان شويندل C.Schneider بإدخال لفظ التخطيط في تعريفه للنشاط القائم في المجتمع في مقال له طبع عام 1910 ربط فيه بين التخطيط والجوانب الاقتصادية»¹. كما امتد الاهتمام به في مختلف الأديبيات والدراسات التي ترتبط بتحديد أبجديات العمل الإداري.

- وفي هذا الصدد عرّفه هوسي Hussy « بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنّه يُعبّر عن إدراك المستقبل ونّيّة مستلزمات التعامل معه »². يُشير هذا التعريف إلى التخطيط باعتباره عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - الرقابة). وهو القاعدة الأساسية والخطوة الأولى لأي نشاط إداري؛ كما يقوم على مبدأ

¹ - أحد محبي حلف صقر، العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة محلية وميدانية)، د.ط، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019، ص 10.

² - حايدر محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، د.ن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2019، ص: 04-03.



التبؤ بالمستقبل وذلك من خلال تحويل أهداف وتطبيقات المؤسسة وتحديد الاجراءات اللازمة لتحقيقها.

- أما تيري Terry عرف التخطيط بأنه «الاحتياط والمتخططة والحقق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند نصوص وتكوين الأنشطة المقترنة التي تعتمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة»¹. وهنا يؤكد تيري على مسألة مهمة في التخطيط وهي أن تحقيق النتائج المنشودة «القرار المتعلقة بالأنشطة المقترنة لتحقيق الأهداف»؛ والتي يتم اعتمادها بناء على التحليل العميق للمعلومات والحقائق التي تعكس الوضع الراهن للمؤسسة وعلى الاحتمالات المعددة للمستقبل ودرجة التبؤ لها.

- كما يُعرف التخطيط أيضاً بأنه «عملية عقلية للموافقة بين الموارد والاحتياجات و اختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بدائل، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل»². يتفق هذا التعريف مع ما أشار إليه تيري في مسألة المفاضلة بين البدائل المتاحة و اختيار الأفضل منها؛ غير أنه يركز على ضرورة أن تكون هذه المفاضلة مبنية على عملية الموازنة بين الامكانيات المتاحة والأهداف المحددة وضبطها في خطة مفصلة ودقيقة.

- وفي هذا السياق عرف بعض الباحثين التخطيط على أنه «منهج يهدف إلى حصر الامكانيات والموارد المتاحة والمتوفرة؛ وتحديد استخدامها لتحقيق هدف ما خلال فترة معينة»³. وهذا يعني أن التخطيط الجيد يبني على مدى الاستثمار الأمثل للموارد والامكانيات المتاحة لتحقيق أهداف معينة وفي مجال زمني محدد.

- غير أن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة يعتمد على مدى التبؤ بالاحتمالات المعددة في المستقبل وفي هذا الصدد يُشار للتخطيط بأنه «الفكر بالشيء قبل وقوعه والاستعداد المنظم والعلمي له وبما أن الشيء المتوقع حدوثه هو ممارسة الأنشطة، فإن التخطيط يتطلب التفكير بعافية

¹ - عبد الرحمن بن إبراهيم الشاعر، الأساليب الخديبة في التخطيط للتدريب الأمني، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المسنكة العربية السعودية، 2010، ص.13.

² - يُعرف بـ Nigro عمليّة الأخذ بالقرار على أنها «الإحبار المدرك الواقع بين البدائل المتاحة في موقف معين» للعديد من المعلومات انظر: نراف كهان، الأخذ بالقرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.83.

³ - مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والغذاء الاستراتيجي الشمسيز، ط.02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص.20.

⁴ - عقب قاسم هاشم، مستوى ناتج التخطيط الشامل والمروج للقطاع السياحي في ظل إدارة فعالة، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2009، ص.92.



هذه الأنشطة بصورة مسبقة والتنسيق بينها وبلورتها في صورة خطة عمل شاملة تأخذ بالحسبان الأهداف المرغوبة¹. وبصفة مختصرة يعمل التخطيط على تحديد الأنشطة والمهام التي تُمكّن من تحقيق وانجاز الأهداف والغايات المنشودة وذلك بالاعتماد على أساليب وأسس علمية.

لذا يُؤكّد الباحثين على أن التخطيط هو علم ومنهج لأنّه يقوم على البحث والدراسة والتحليل التي تتعلق بالوضع الراهن للمؤسسة وبالظروف المحيطة بها وذلك للوقوف على ما تم تحقيقه من أهداف وما تتطلع لتحقيقه مستقبلا. فهو بذلك-التخطيط- «نشاط متعدد الأبعاد ويسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويعطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورة بينهما، وهو أيضاً عملية جماعية وليس فردية»². وبالنظر إلى مدى شمولية نشاط التخطيط فهو عملية يشترك فيها الجميع؛ لذا من شروط نجاح التخطيط هو تعريف كل فرد ينتمي للمؤسسة بحجم دوره ومسؤوليته في تنفيذ وتحقيق ما تصبو إليه من أهداف.

انطلاقاً من التعاريف السالفه الذكر نستبّط مزايا عملية التخطيط مثّلة في النقاط الآتية:

1. يرتكز التخطيط على التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة والتعريف بها لأصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ وذلك حتى يسهل عليهم تنفيذها وتحقيقها.
2. يضمن التخطيط الجيد تنفيذ الأهداف وذلك لأنّه يحدد الامكانيات المادية والبشرية والزمنية الازمة لذلك؛ فهو يحقق اختصاراً للجهد والوقت والتكليف.
3. يحدد التخطيط المسؤوليات والمهام الخاصة بكل فرد وهو ما يضمن التنسيق والتكامل بين جهود مختلف العاملين بالمؤسسة.
4. يعتبر التقييم المرتبط بعملية التخطيط عاملاً رقابياً يساهم في تحقيق الأهداف المبتغاة وكذا يعمل على نمو وتطوير المؤسسة.
5. يقلل التخطيط من التكاليف الزائدة ومن العشوائية والارتجال في أداء الأنشطة والمهام.
6. يمكن التخطيط المؤسسة من مواجهة المخاطر المتوقعة حدوثها لأنّه يتيح إمكانية التنبؤ بالمستقبل.
7. يعتمد التخطيط في جوهره على البحوث والأساليب العلمية لإعداد خطط منهجية ومحكمة.

¹ - على محمد نجبل المعموري، التخطيط الشامل لعملية التدقيق- منظور ابداعي بأسلوب PERT، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 08، العدد 01، 2006، ص144.

² - رنا علي عزمي الجعيري ، واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الصناعة الغربية: المشاكل والمقترنات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2013-2014، ص04.



2-1 أهمية التخطيط

يُمثل التخطيط عملية مستمرة ودائمة يتم فيها وضع التصرارات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال الربط المطوري بين الأولويات والمتطلبات والامكانيات وتحديد سُل استثمارها لتحقيق ذلك.

كما يمكن تلخيص أهمية التخطيط فيما يلي :

- 1) توجيه المنظمة بكمالها بمحاجة تحقيق الأهداف.
- 2) تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
- 3) تحديد الأنشطة والمهام الإدارية لإنجاز الأهداف.
- 4) تحديد وتصنيف الامكانيات والموارد الازمة لتحقيق الأهداف.
- 5) وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء وتقسيم الناتج وتصبح المسارات بما يحقق الأهداف.

تحلى أهمية وظيفة التخطيط من خلال العناصر السالفة الذكر في أنها تعمل على توحيد الجهود داخل المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال ضبط الأنشطة والمهام الإدارية وفقاً للموارد والامكانيات المتاحة لدى المنظمة، وهو ما يُسهم في تسهيل عملية تقييم الناتج الحصول عليها مع ما تم التخطيط له؛ وفقاً للأسس والمعايير المحددة مسبقاً.

بالإضافة إلى ذلك يهدف التخطيط أيضاً إلى تحقيق عدة فوائد للمؤسسة ذكر منها ما يلي² :

1. يُسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضمن المسارات، وبسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.
2. يحقق التخطيط التناست بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.

1 - محمد أبو صالح، التخطيط الاستراتيجي القوميمنهج المسقبل، دار الحنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص20.

2 - أحمد بن عبد الرحمن الشبيري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال – الأساسات والاتجاهات الحديثة، ط10، العikan للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص75.

3. يُسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تُعترض سير العمل.

4. يُساعد التخطيط في ترشيد النفقات ووضع ضوابط الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنشأة.

5. يُسهم التخطيط في الرقابة على العمل من خلال المقاييس والمعايير الرقابية للأداء التي تعتمد على الأهداف الموضوعة.

6. يُساعد التخطيط في وضع برامج زمنية محددة تتضح فيها مواعيد بدء البرنامج وانتهائه.

7. يُساعد التخطيط على تنظيم العمل حيث يُعرف كل فرد في المنشأة المطلوب منه من عمل، فتصبح طرق التوجيه والاتصال بالأفراد سهلة وواضحة.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن أهمية التخطيط ترتكز على جملة من العناصر وهي: تحديد الأهداف- التنبؤ بالمستقبل ومحاطره- تحديد الموارد والامكانيات- ضبط الوقت المتاح لتنفيذ الخطة والبرامج- وضع مقاييس الرقابة على الأداء- تحديد المهام والمسؤوليات للأفراد بالمؤسسة.

كما تلخص أهمية عملية التخطيط في أنها تساعد على اتخاذ القرارات هذه الأخيرة التي تُعد جوهر كل العمليات الإدارية؛ «فعندهما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنما تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع المدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها»¹. ومنه نجد أن جوهر التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات فكلما يشترك في عملية المفاضلة بين البديل المطروحة لموقف أو ظرف معين و اختيار أفضلها وبالتالي فإن القرارات المتحذلة لها أهمية كبيرة فهي ترهن بقاء المؤسسة واستمرارها؛ لأن نجاحها وتطورها مرتبط بفعاليتها هذه القرارات المتحذلة.

لذا حدد الباحثين مجموعة من المقومات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار وهي²:

- حضر وضبط الامكانيات المادية والبشرية المتاحة ومدى قدرة الادارة على استخدام تلك الامكانيات.
 - مستوى الضغوط المختلفة ومصادرها واتجاهاتها والحسابات التي توضع لمواجهتها ومن ثم تدار على الادارة.

٥٥ ص، الأردن، ٢٠١٥، نشرت في: دار أهل الشّرفة، والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٥، لـ: دار أهل الشّرفة.

² نواف عبد الحليم، «الطبب»، 25 مارس 2011، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 27.

- السلوك البشري ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المفاهيم، ومدى اقتناعهم بث الحماس والمشاركة في تنفيذ القرار.

يتضح من خلال هذه المقومات أن عملية صنع القرار تتطلب الدقة والتحميس والتفكير الجدي قبل تبني أي قرار وهذا لأن العوامل والظروف التي تحكم هذه العملية متسمة بالتغير والحركة المستمرة؛ وفي هذا الإطار يقول براين تريسي Brian Tracy «كل دقيقة تقضيها في عملية التخطيط توفر عشر دقائق في عملية التنفيذ وهذا يعطيك 1000% من العائد المستمر في بذل الطاقة»¹. لذا على المخططين ومتحذلي القرارات أحد الوقت الكافي لدراسة البذائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي والشروع في تنفيذه.

ملخص المعاشرة الأولى:

التخطيط في جوهره يهتم على ثلاثة نساطرات وهي :

أين نحن ؟ ← ← **كيف نصل ؟** ← ← **إلى ماذا نريد أن نصل ؟**

أين نحن ؟ أي تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة للوقوف على إمكاناتها ومواردها والظروف المحيطة بها و يتم الاستعانة في ذلك على بعض أدوات التحليل مثل التحليل الرباعي SWOT ؛ أسلوب التحليل PERT، أداة تحليل الفجوات GAP ؛ وغيرها من الأدوات ...

كيف نصل ؟ تحديد الأنشطة والمهام + تحديد المجال الزمني لإنجازها وذلك وفقاً لإمكانات البشرية والمادية المتاحة .

إلى ماذا نريد أن نصل ؟ تحديد الأهداف المراد تحقيقها؛ وهي الحالة أو الوضع المستقبلي الذي تسعى المؤسسة للوصول إليه.

- التخطيط يبني على ركيزتين وهما: التنبؤ بالمستقبل + الأهداف.
- يتم التخطيط للأنشطة والمهام في ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛ لذا تعتبر رسالة و هوية ورؤية المؤسسة وأهدافها الشاملة هي الإطار المحدد لعملية التخطيط.
- تكمن أهمية التخطيط في دراسة وتحليل الإمكانيات والظروف المحيطة لتحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك من خلال التنسيق بين الجهود وتحديد المهام والأدوار وجدولتها زمنياً ومراقبتها وتعديلها لإنجاز ما هو مطلوب.

¹ - <https://www.planplusonline.com/minute-spend-planning-saves-ten-minutes-execution/> le 23/07/2020 , 17.00.

المحاضرة الثانية: مفهوم التخطيط للعلاقات العامة

إن التحدي الذي تواجهه المنظمات الاقتصادية اليوم هو مدى تحكمها في العلاقة التي تربطها بجماهيرها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. خصوصا في ظل التطورات الجديدة التي عرفتها بيئة الأعمال اليوم، وهو ما يفسر توجه أغلب هذه المنظمات إلى تبني طرق وآليات تمكنها من ذلك، ومن هنا أصبح للعلاقات العامة أهمية كبيرة لأنها تعنى بذلك؛ باعتبارها دعامة أساسية تستطيع من خلالها تحسين علاقتها، وذلك برسم صورة إيجابية لها قائمة على الثقة المتبادلة.

لذا نجد أن وظيفة العلاقات العامة لا تمارس بشكل اعتباطي وإنما يتم التخطيط لأنشطتها بكل دقة لارتباطها بالتأثير على اتجاهات الجماهير.

وفي هذا الإطار تتناول المحاضرة الثانية توضيحا لمفهوم العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية؛ مع التركيز على أهمية التخطيط بالنسبة لبرامج وأنشطة العلاقات العامة.

1-1 العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية.

أشار العديد من الباحثين في تعريفهم للعلاقات العامة إلى الوظيفة التخطيطية التي تتضمنها وظائف العلاقات العامة ومن بين أهم هذه التعريفات نذكر ما يأتي:

- تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني «هي الجهد الإدارية المرسومة المستمرة والتي تهدف إلى إقامة وتدعم تفاهم متبادل بين المنشأة وجمهورها»¹.
- يعرفها الأستاذان سكوت وآلن على أنها «جهد مخطط للتأثير في الرأي العام من خلال الأداء الناجح والاتصالات ذات الاتجاهين»².
- تعرف العلاقات العامة أيضا بأنها «ذلك النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخلياً أو خارجياً من خلال سياسات وبرامج تستند في تفديها على الأخذ بمبادئ المسؤولية الاجتماعية»³.

¹ - أحمد جلال جمال، التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية، ط01، دار من الخيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:121.

² - عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، مقدمة في العلاقات العامة، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص:15.

■ كما تُعرفها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها «وظيفة إدارية ذات طابع **مخطط** ومستمرة؛ تهدف من خلالها المنظمات والم هيئات العامة والخاصة إلى كسب تعاطف وتأييد أولئك الذين تهتم بهم وتحافظ على ثقتهم؛ عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياساتها واجراءاتها قدر الامكان، ومن أجل تحقيق تعاون مثمر أكثر، ومن أجل مقابلة المصالح العامة بدرجة أكثر كفاءة عن طريق **تخطيط المعلومات ونشرها**»².

تُشير التعريف السابقة إلى أن الوظيفة التخطيطية تُعد لبنة أساسية في مجال العلاقات العامة؛ لأنها تختص برسم الأهداف التي تسعى أنشطة وبرامج العلاقات العامة إلى تحقيقها. وبالتالي يُعتبر التخطيط ضرورة حتمية لهذه البرامج؛ خصوصاً وأنها موجهة لجماهير المؤسسة، وعليه لا يمكن لجهاز العلاقات العامة أن يقوم بأي نشاط إلا إذا كان مدروساً ومنظماً له بشكل جيد.

وانطلاقاً من ذلك نجد أن **الأخذ بأسلوب التخطيط في العلاقات العامة** يرجع إلى جملة من الاعتبارات

نوجزها فيما يلي³ :

1. إن تزويد الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها لا يتيسر إلا في ظل خطط معينة.
2. إن القائمين على وضع السياسة في أية مؤسسة كثيراً ما لا يضعون في الاعتبار جماهير المؤسسة عند رسم هذه السياسة أو عند إصدار القرارات الهامة، لذا يُزودنا التخطيط بتصور واضح لخصائص الجماهير وسماتها في ضوء التحديد الدقيق لهذه الجماهير.
3. إن وسائل الاتصال بالجماهير قد ازدادت تشعباً وتعقيداً، وأصبحت الاستفادة منها مستحيلة ما لم يكن لدى القائمين عليها معلومات مفصلة عنها ولديهم دراية بها، وهذا يتضيّن بطبيعة الحال تخطيطاً للاستفادة من الوسائل في نشر المعلومات للجماهير.

ومنه نجد أن هذه الاعتبارات التي سبق ذكرها تُفسر جدواً لاستخدام التخطيط في العلاقات العامة وذلك باعتبارها نشاطاً اتصالياً يهدف إلى التأثير في جماهير المؤسسة والحصول على تأييدهم وثقتهم؛ معتمدة في ذلك على وسائل الاتصال الجماهيرية من أجل اقناعهم بأهداف وسياسات المؤسسة والترويج لأنشطتها وخدماتها؛ وفي هذا الصدد يعتبر بعض الباحثين أن العلاقات العامة هي «الاتصال

¹ - بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية ، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،ص: 31.

² - غادة البطريرق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات ، دار أطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2017، ص: 18.

³ - محمود يوسف، مقدمة في العلاقات العامة، ط02، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص: 111-112.

المخطط المقنع؛ المقصود به التأثير في الجمهور المهم»¹. وهذا ما يقتضي التخطيط الجيد لأنشطة العلاقات العامة حتى تتحقق أهدافها المبتغاة.

1-2 التخطيط للعلاقات العامة.

ما تطرقنا له يؤكد أن التخطيط مرحلة ضرورية و مهمة من مراحل و عمليات العلاقات العامة (البحث- التخطيط- الاتصال- التقييم). فهو «يُعد من الأدوات الحيوية التي يستخدمها مسؤول العلاقات العامة لأداء مهام جهازه وإدارته، ومن غير تخطيط سليم وعلمي لن تتحقق أهداف العلاقات العامة مطلقا»². وعلى هذا يجب على مسؤولي العلاقات العامة التخطيط الجيد للبرامج لضمان نجاحها.

خصوصا و أن العلاقات العامة تمثل نشاطا إداريا يضم مجموعة من العمليات والجهود المنطقية التي تقوم في أساسها على التخطيط الذي يسهم بدوره في تطوير العلاقات العامة وتحقيق العديد من الفوائد منها³:

1. تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة سلفا بحيث تكون قابلة للقياس والتقييم.
2. ضمان فاعلية توظيف وسائل الاتصال للوصول إلى الجمهور المستهدف.
3. التنبؤ بالمشكلات والأزمات المحتملة الواقعة تحسبا لوقوعها وتجنبها لنتائجها.
4. تحديد الخطط والبرامج التي تحقق أهداف المؤسسة وتناسب موقفيها ووقتها مع الظروف القائمة.
5. تحديد الميزانية المخصصة لعمل إدارة العلاقات العامة.

وبذلك يساعد التخطيط مسؤولي العلاقات العامة على تحديد الأولويات والمتطلبات والمواقف والمشكلات والوقف على الامكانيات المادية والبشرية من أجل وضع البرامج الازمة لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى إليها المؤسسة. وقد ازدادت أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة في ظل تنوع الجماهير من جهة والتعقد والتغير المستمر والمتسارع في أذواقها من جهة أخرى، وهو ما يحتم على

¹ - علي بن فايز الجхи، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، ط01، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص:20.

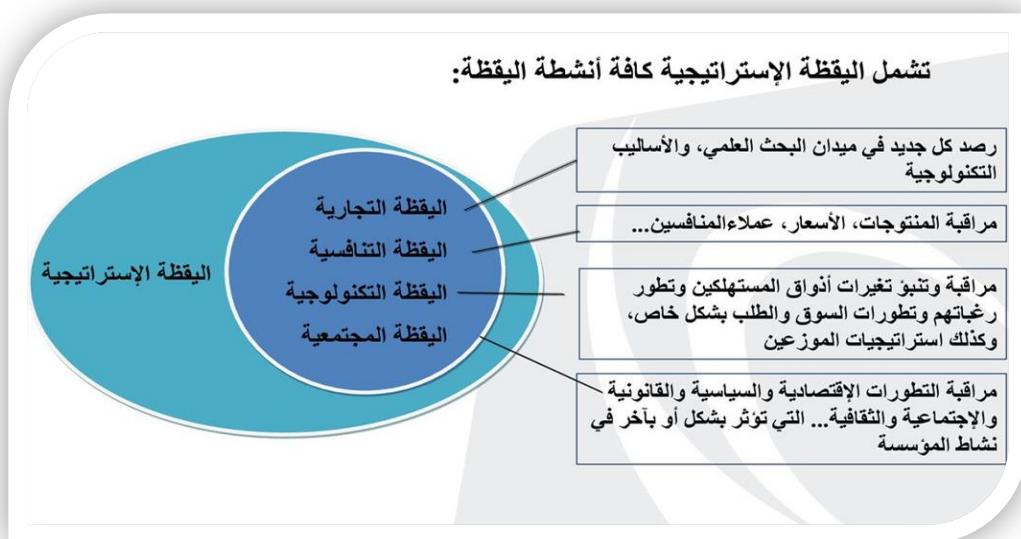
²- بشير العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 44.

³- جمال مجاهد، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010 ، ص:193.

المسيرين العمل على تطبيق مفهومي اليقظة الاستراتيجية والنضج المؤسسي من أجل ضمان النجاح والتواصل الجيد مع أصحاب المصالح ذوي العلاقة معها.

إذ نقصد باليقظة الاستراتيجية* أنها رصد للمعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة في كل المجالات (التجارية- التنافسية- التكنولوجية - المجتمعية) كما يوضحها الشكل رقم 01؛ من أجل الاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة؛ وذلك بهدف تحويلها- المعلومات- إلى معارف وخبرات وأهداف استراتيجية تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية. وهذا ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الذي يعد أمتداداً لليقظة الاستراتيجية.

الشكل رقم 01: عناصر اليقظة الاستراتيجية .



المصدر: توفيق مشرف، آلية اليقظة الاستراتيجية في الصناعة: أداة لتحسين الفعالية الاقتصادية وأحد عوامل التنافسية، المؤتمر العربي للمعلومات الصناعية والشبكات، الرياض، 20-11 ديسمبر 2009، ص 07.

أما عن مفهوم النضج المؤسسي فهو يتعلق ببلوغ أعلى مستويات الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ وذلك من خلال التحسين والتطوير المستمر للعمليات والممارسات والإجراءات التنظيمية

* للمزيد من المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي انظر:

1. وسيم أبو عريش، الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016.
2. صراح بن لحرش، أحمد توفيق بورحلي، واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري - حالة ولاية قسنطينة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البوابي، العدد 01، 2014.
3. laurent Hermel, **maîtriser et pratiquer la veille stratégique**, AFNOR, Paris, 2001.

يرتبط ب مدى قدرة بناح قادة المؤسسة على «سد فجوة التنفيذ وهي الفرق بين المخطط والمنفذ، وكلما قلت هذه الفجوة كان هناك دلائل على مدى بناح القيادة في المؤسسة»¹. وهذا ما ينم على أهمية التخطيط الجيد في تحقيق فعالية الأداء الشامل للمؤسسة.

إن الحديث عن هذين المفهومين الغاية منه ابراز أهمية اليقظة الاستراتيجية في الحصول على المعلومات والحقائق المرتبطة بمحيط المؤسسة التي تمثل القاعدة الأولى التي يرتكز عليها التخطيط بالإضافة إلى العمل على تطوير وتحسين الأداء المؤسسي من خلال رسم الاستراتيجيات والخطط المحكمة لتحقيق ذلك.

وقد طال الاهتمام بالخطيط كافة العمليات الإدارية بما فيها وظيفة العلاقات العامة، حيث تتحلى أهميته بالنسبة لأنشطة العلاقات العامة فيما يلي² :

1. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
2. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
3. التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدافعي في ممارسة العلاقات العامة.
4. حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.
5. تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول للجماهير المستهدفة.

فالخطيط يعمل على توضيح أساليب العمل لجهاز العلاقات العامة انطلاقا من تحديد المواضيع ذات الأولية لبرامج العلاقات العامة: مثلاً عندنا موضوعين الأول يختص بعرض المؤسسة لإشاعة تهدد سمعتها؛ والثاني زيادة حجم المبيعات وذلك بالاعتماد على العلاقات العامة كأداة ضمن المزيج الترويجي، يعتبر الموضوع الأول ذو أولية وعليه ترتكز جل جهود جهاز العلاقات العامة في تلك الفترة على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها بدلاً من الانشغال بزيادة حجم المبيعات. كما يحدد التخطيط الوسائل الأكثر فاعلية لتحقيق ذلك، بالنسبة للمثال السابق يعتبر القيام بندوة صحفية أو مؤتمر صحفي يضم مختلف رجال الإعلام والاتصال لتوضيح ملابسات الموقف أو تفنيد الإشاعة، من بين الأساليب

¹ - عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة(رؤى مقتضبة)، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019، ص:156.

² - محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 111.

الأكثر نجاعة بدلًا من الاعتماد على الأبواب المفتوحة أو المعارض. وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحسين صورتها لدى جماهيرها واستعادة ثقتهم وكسب تأييدهم.

غير أن أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ترتبط بموقع إدارة العلاقات العامة في المؤسسة ومدى الصالحيات المعطاة لها من طرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

ملخص المحاضرة الثانية:

التخطيط للعلاقات العامة :

١. تُعد العلاقات العامة وظيفة تخطيطية لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرتبطة بضمان العلاقة الجيدة والدائمة بين المؤسسة وجماهيرها، وبالتالي فإن نشطة العلاقات العامة هي نشطة يتم ممارستها وفق برامج مدققة وخطط محكمة،

وليس مجرد نشطة إدارية روتينية تمارس بشكل ارتجالي.

٢. التخطيط يعد وظيفة أساسية من وظائف العلاقات العامة إلى جانب البحث والاتصال والتقويم.

٣. إن عدم اعتماد التخطيط الجيد المبني على أساس علمية يؤدي حتما إلى فشل برامج العلاقات العامة؛ ومنه فالخطيط حتمية ضرورية لهذه البرامج.

٤. لتحقيق التخطيط عدة مزايا وفوائد لجهاز العلاقات العامة تمثل فيما يلي:

▪ التحديد الدقيق للمواضيع والمشكلات والموافق وترتيبها حسب الأولوية.

▪ تحديد الأهداف التي يسعى جهاز العلاقات العامة لتحقيقها والتي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لل المؤسسة.

▪ تحديد الميزانية المخصصة للقيام ببرامج العلاقات العامة.

▪ اختيار وسائل الاتصال الأكثر فعالية لتحقيق أهداف برامج العلاقات العامة.

▪ اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ برامج العلاقات العامة.

٥. يرتبط نجاح نشطة العلاقات العامة على عدة عوامل أهمها:

▪ التخطيط الجيد لبرامج العلاقات العامة.

▪ موقع وأهمية جهاز العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى الصالحيات الممنوحة له في اتخاذ القرارات الملائمة.

▪ الكفاءة والمهارات التي يتمتع بها مسؤولي جهاز العلاقات العامة . والتي تُسهم في نجاحه.

المحاضرة الثالثة: أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة.

عطفاً على ما أوردناه في المحاضرات السابقة نجد أن عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة تُعني بوضع تصور لإدارة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها، وبذلك فإن التخطيط لهذه العلاقة قائم في جوهره على عملية الاقناع والتأثير. لذا فإن نجاح هذه العملية يتوقف على جملة من الأسس الواجب توفرها.

وهذا ما يُمثل مضمون المحاضرة الثالثة التي نرصد من خلالها أهم الأسس الضرورية لنجاح التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.

قبل الحديث عن ذلك تحدّر الإشارة إلى أن البدء في عملية التخطيط يرتكز على مدى توفر المعلومات والحقائق الكافية والضرورية التي ترتبط بعمليّي استقراء ماضي المؤسسة وحاضرها والاستشراف والتبؤ مستقبلاً. وهي ما يسمّيها الباحثين بعملية التحليل الاستراتيجي.

حيث تُصنّف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى¹ :

■ **المعلومات التاريخية**: والتي توضح القيم السابقة للظواهر واتجاهاتها للزيادة أو الانخفاض أو الثبات، وقيمة المعلومات التاريخية تُمكّن من استخلاص المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة.

■ **المعلومات الحاضرة**: وهي تصف أبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية، وهي معلومات قيمة وتتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة.

■ **المعلومات المستقبلية**: وهي التنبؤات بالأحداث المحتملة في المستقبل والتي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها وتبني توقعاتها، وهي أساس هام لعملية التخطيط عموماً.

ومنه نجد أن التخطيط يستند على مثلث الماضي والحاضر والمستقبل؛ الماضي وذلك بالاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للمؤسسة واستخلاص النتائج منها. أما الحاضر فيكون من خلال تقييم الوضع الراهن والوقوف على الامكانيات والقدرات الخاصة بالمؤسسة لبلوغ الأهداف المستقبلية. في حين يُشير المستقبل للأهداف التي ترغب المؤسسة للوصول إليها وذلك في ضوء التنبؤ بالمشكلات المحتملة الواقعة والاستعداد لها حتى تضمن بلوغها(الأهداف).

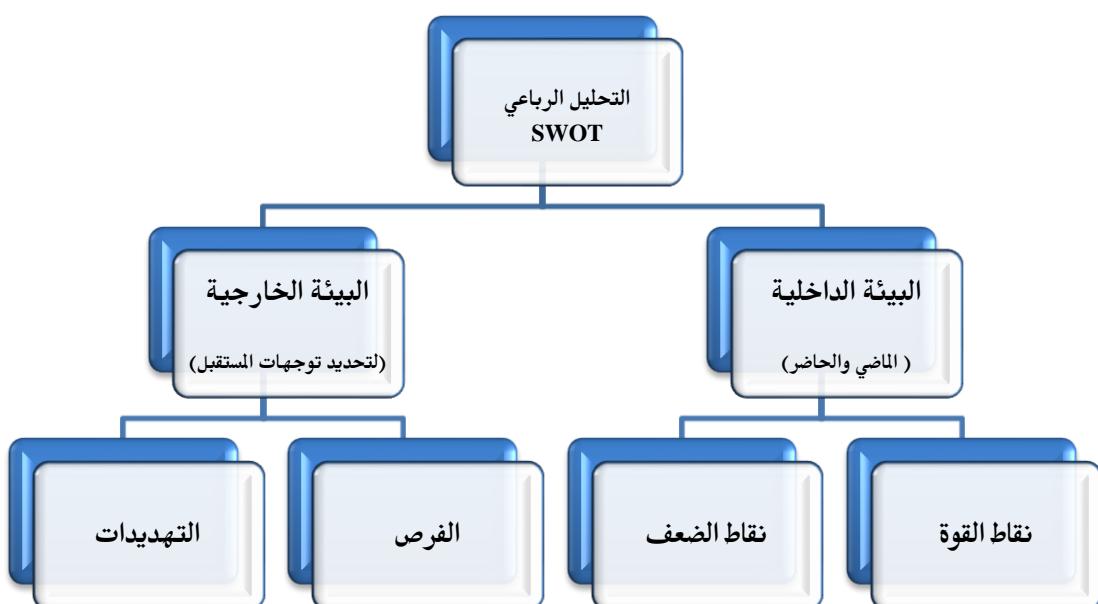
¹ - اسماعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2012، ص 23.

ولتحقيق ذلك يتم الاعتماد على عدة أساليب من ضمنها ما يلي:

1. التحليل الرباعي SWOT (Strengths. Weaknesses. Opportunities. Threats)

يعتبر هذا الأسلوب من بين أشهر أساليب تحليل وفهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وذلك من أجل جمع المعلومات التي تمكنها من اتخاذ قرارها الاستراتيجية و اختيار أفضل السبل لتحقيق أهدافها، يتكون من أربعة عناصر وهي: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات. كما يوضحها الشكل التالي.

الشكل رقم 02: عناصر التحليل الرباعي SWOT



المصدر: اعداد الباحثة.

إن العناصر المكونة للتحليل الرباعي SWOT « تلخص القضايا الأساسية في بيئه العمل والقدرة الاستراتيجية للمنظمة والأكثر احتمالا في التأثير على تطوير استراتيجياتها وهو ما يتم الاعتماد عليه للحكم على مسارات التحرك المستقبلي، وكذلك تحديد ارتباط نقاط القوة والضعف الحالية وقدرتهما على التعامل مع المتغيرات التي تحدث في بيئه العمل»¹. وبذلك تكمن أهميته في الحصول على المعلومات والبيانات لاتخاذ سلسلة القرارات الاستراتيجية وتحديد المسار الأساسي الذي يقود المؤسسة لتحقيق أهدافها.

¹ - طلال محمد الجحاوي، ساكنة السلطان، swot لتقييم المصادر التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص: 04-05

حيث تتضمن العناصر التي يقوم عليها تحليل SWOT فيما يلي¹ :

1. **نقاط القوة**: يقصد بها مجموعة العوامل داخل المؤسسة، ومجموعة الجوانب التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، والتي تُسهم بشكل إيجابي في أداء العمل بطريقَة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها، ومتطلبات سوق العمل، وتزيد من قدرها التنافسية.
2. **نقاط الضعف**: ويقصد بها الجوانب السلبية، وجوانب القصور في الإمكانيات أو المهارات، أو الموارد داخل المؤسسة؛ والتي تؤثر تأثيرا سلبيا على الأداء داخل المؤسسة؛ ويعوقها عن تحقيق أهدافها المستقبلية المرجوة.
3. **الفرص**: عناصر داعمة، وخدمات تُطرح من المجتمع الخارجي لمساعدة المنظمات والمؤسسات على التطور والتقدُّم، ويجب عليها استغلالها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
4. **التهديدات**: عملية رصد ومتابعة، وتقدير وتحديد وتحديد أو أكثر؛ يُؤثر على عمل المنظمة، قد يأتي التهديد من عدة مصادر: بيئه خارجية محلية أو إقليمية أو عالمية، من البيئة الاقتصادية، السياسية، التّشريعية أو الثقافية ...

وبذلك فإن التحليل الرباعي SWOT يتيح للمؤسسة معرفة مواطن الضعف والقصور في بيئتها الداخلية حتى تقوم بمعالجتها والقضاء عليها، كما تعرف على نقاط قوتها وتعمل على تعزيزها، وهذا ما يسمح لها بمواجهة التهديدات والمخاطر المحتملة في بيئتها الخارجية واغتنامها للفرص المتاحة لها.

وللتوسيع أكثر نعطي بعض الأمثلة حول العناصر المكونة للتحليل الرباعي SWOT :

- **نقاط القوة**: سعة جيدة في السوق-شهرة العلامة التجارية للمؤسسة-قدرات مالية ضخمة- موظفين يتمتعون بمهارات وكماءات عالية في الأداء-علاقات انسانية جيدة في بيئه العمل- علاقات متميزة مع الموردين والعملاء- ولاء جهور المؤسسة...
- **نقاط الضعف**: كل نقاط القوة السابقة إذا لم تتوفر تتحول إلى نقاط ضعف. مثلا قد لا تكون المؤسسة معروفة في السوق- عجز مالي- صراعات في العمل-علاقات مضطربة مع العملاء- عدم تلبية المنتج أو الخدمة لرغبات المستهلكين- ضعف الأداء الفردي للعاملين...

¹ - زكريا محمد زكريا هيبة، محمود علي أحمد السيد، التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات swot في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2016، ص: 124-125.

- الفرص: زيادة الطلب على المنتجات - امكانية فتح أسواق جديدة وتوسيع حصة المؤسسة في السوق - ابتكار منتجات جديدة - اعطاء امتيازات لعملاء محتملين أو تعزيز علاقتها مع العملاء الحاليين - امتلاك تكنولوجيا وتقنيات جديدة متطرفة ...
- التهديدات: ظهور مؤسسة جديدة منافسة في السوق - انخفاض في حجم المبيعات نتيجة التغير في أذواق المستهلكين - تغير في بعض التشريعات والقوانين - أوضاع سياسة أو اقتصادية جديدة

2- أسلوب تقويم ومراجعة البرامج (Program Evaluation and Review Technique PERT)

«هو طريقة متكاملة للتحليل والرقابة، يُستخدم للتخطيط للمشروعات من حيث تقدير الزمن اللازم لتنفيذها وتقدير التكلفة»¹، كما يُعرف مفهوم بيرت بأنه «أسلوب بياني ورياضي يتعلق بـ التخطيط وجدولة الفعاليات الإنتاجية وأحكام الرقابة على سير الأعمال في المشاريع من خلال تحليل وتنسيق جميع الفعاليات وتحديد التسلسل الزمني والمنطقي لإنجاز الأنشطة المختلفة»².

إنّ استخدام هذا الأسلوب يزيد من كفاءة التخطيط ويعزز المؤسسة من الوصول إلى القرارات الصائبة لأنّه يعمل على الموازنة بين المهام والأنشطة وتحديد أكثرها احتصاراً للوقت والجهد والتكلفة. حيث يرتكز هذا الأسلوب على ضرورة إحصاء كل الأحداث والأنشطة اللاحقة للتنفيذ منذ البداية إلى غاية نهاية المشروع أو البرنامج، كما يوضحه الشكل رقم 03.

الشكل رقم 03: مثال توضيحي لمخطط بيرت PERT



¹ - نبيل محمود الصالحي، استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)، المخادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 112.

² - نجيب عبد الحميد نجم، استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، العراق، العدد 2012، 2012، ص 98.

يوضح الشكل رقم 03 طريقة رسم شبكة بيرت بحيث يتم فيها تحديد نقطة بداية ونهاية المشروع، ثم يحلل المشروع إلى أعمال Tasks تتمثل في سلسلة الأحداث التي يُرمز لها بدوائر؛ وهي تمثل مرحلة معينة من مراحل المشروع، في حين يُشار إلى الأنشطة (وهي العمل اللازم لإتمام حدث معين) بأسهم متوجهة تصل بين دائريتين توجهه من الرقم الأقل إلى الرقم الأعلى، أي من الحدث الأول نحو الحدث الثاني وليس العكس.¹

* 3- أسلوب تحليل الفجوات

بعد قيام المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية ترصد مواطن الخلل وبعض الفجوات في الأداء التي قد تحول بينها وبين الوصول إلى الوضع المرغوب. والمقصود بأسلوب تحليل الفجوات هو «التعرف على التباين ما بين الصورة الحالية والصورة المستقبلية المرغوبة مع تحديد الغايات الاستراتيجية لغرض سد الفجوات»². وبذلك نجد أن تحليل الفجوات يرتبط بالأداء الاستراتيجي للمؤسسة والتعرف على المشكلات التي تعيق تحقيقه.

« وقد يترتب على أسلوب تحليل الفجوات وما يكتشفه من حقائق عودة الخلل إلى مرحلة صياغة الرسالة، كما أن الكشف عن فجوة في مجال معين قد تؤدي إلى تعريف فجوات في بعض المجالات الأخرى»³. لذلك قد تضطر المؤسسة إلى تعديل في رسالتها أو أهدافها الاستراتيجية أو إعادة صياغتها بما يتواافق مع الوضع الجديد، كما أن اكتشاف فجوة في مجال معين من أداء المؤسسة قد يكون سببه وجود فجوات في مواطن أخرى.

مثال توضيحي: فجوة ضعف الأداء الوظيفي في قسم معين قد يرجع سببها إلى عدم اعتماد المؤسسة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم، أو قد يكون السبب من توظيف في المنصب؛ حيث لم تكن

¹ - محمد الفاتح محمود المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 342. بتصرف .

* لمزيد من المعلومات أنظر المراجع الآتية :

- صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
- حمزة الجباري، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016.
- عراق عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في امكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.

² - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ - عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:206.

الشهادة المطلوبة في الإعلان تتوافق مع القدرات الالزمة للمنصب وهذا قد يكون سببا في ضعف أداء الموظف.

ما سبق يتضح أنّ اعتماد الأساليب التي ذكرناها تلخص الوضع الراهن للمؤسسة وتحدد امكاناتها ومسارها نحو تحقيق أهدافها من خلال خطة استراتيجية تضمن الأداء الكفاء لها، وكل هذا يرتبط بمعنى التخطيط الجيد والمدروس.

علاوة على ذلك يتوقف نجاح عملية التخطيط للعلاقات العامة على مجموعة من الأسس تم تحديدها

وفقا لما يلي¹ :

1. أن يستهدف التخطيط بالدرجة الأولى تقديم المنظمة ونشاطها وسياساتها إلى الجماهير.

2. أن يُقسم إلى مراحل تُرتب حسب أهميتها؛ ويكون لكل مرحلة وقت محدد.

3. أن يكون معلوماً منذ البداية فنات الجمهور التي ستوجه إليه الخطة.

4. أن يعتمد على الاتصال المباشر بالجماهير.

5. أن يختص بوضع الخطة وتنفيذها إدارة العلاقات العامة في المؤسسة.

6. أن يُعهد إلى فرد محدد أو أفراد محدّدين مسؤولية كل مرحلة من مراحل الخطة.

7. أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

وعلى هذا الأساس يجب على المخططين العمل على توفير الشروط الضرورية لنجاح ما يتم التخطيط له، يقع أولاً في أن هذه المهمة(التخطيط) يجب أن تُسند لجهاز العلاقات العامة لأنّه الأكثر دراية بأهداف أنشطة العلاقات العامة، كما يجب أن تكون البرامج المخطط لها ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛ حيث تعمل على توضيحيها والتعرّيف بها لجمهورها في ظل استخدام وسائل اتصالية مناسبة لتحقيق تطلعاتهم وتوقعاتهم وكذا التأثير في اتجاهاتهم ومعتقداتهم؛ ويأتي ذلك في خطة مقسمة إلى مراحل محددة زمنياً؛ مع تحديد المسؤولين على تنفيذها. فكلما كانت هذه الخطوط العريضة مضبوطة ومحددة بشكل دقيق، تكون برامج العلاقات العامة أكثر فعالية ونجاحاً.

¹ - محمد جاسم الموسوي، عبد اللطيف آل عبد الله، إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 79.

بالإضافة إلى ذلك توجد مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في التخطيط لنشاط العلاقات

العامة وهي¹ :

1. أن لا تكون الخطة جامدة فتنهار أمام الظروف الجديدة، ويمكن في بعض الحالات وضع خطة بديلة مسبقاً لمواجهة الظروف المحتملة.

2. أن يكون هناك ضمان أكبر قدر ممكن من المشاركة في وضع الخطة، يعني أن يكون الأسلوب المتبعة في وضع الخطة أسلوباً ديمقراطياً يتيح الفرصة أمام أكبر عدد من العاملين للإسهام فيه.

3. أن تكون هناك خطة عامة ومجموعة أخرى من الخطط الفرعية التي تتناول تفاصيل العمل.

وعليه يجب أن تتسم الخطة بالمرونة بحيث تكون قابلة للتعديل لمواجهة الظروف أو التغيرات الطارئة، مع ضرورة اشراك الجميع في رسم الخطة، وهذا ما يعمل على تعزيز الانتماء الوظيفي ويسهم في تفعيل الأداء الذي يتوقف عليه نجاح التنفيذ، هذا الأخير الذي يتضمن ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة العامة.

ملخص المعاشرة الثالثة:

أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة:

تُعد العلاقات العامة نشاطاً مدرساً؛ لذا ينبغي مراعاة العديد من الاعتبارات والأسس الواجب توفيرها عند التخطيط للبرامج والأنشطة. تأتي في مقدمتها ضرورة اعتماد الأساليب العلمية التي سبق ذكرها في جمع المعلومات والبيانات الكافية التي تُثْبِرُ وُتُوضَّحُ وضعيّة المؤسسة الحالية ومقارنتها مع الوضعيّة المرغوبّة. وذلك لاكتشاف الاختلالات من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية؛ خصوصاً وأن التخطيط يرتبط بالتبؤ (بشكل تقريري) بالمستقبل لتحديد الأهداف المبنية على: امكانيات وموارد المؤسسة+ حاجات ورغبات الجمهور.

وحتى يحقق التخطيط النجاح المطلوب يجب أن يرتكز على ما يلي: معلومات وبيانات كافية ودقيقة حول بيئه المؤسسة+ خطة مرنّة واقعية يشترك الجميع في اعدادها؛ مقسمة إلى مراحل مجدولة زمنياً + لكل مرحلة فريق تنفيذ مسؤول عنها.

¹ - علي جابر الشمرى، محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طائق تدريس وتطبيقات، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017، ص108.

المحاضرة الرابعة: استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة في التخطيط للعلاقات العامة.

بما أن أنشطة العلاقات العامة هي أنشطة اتصالية موجهة للتأثير في جماهير المؤسسة؛ فإن بحاجتها مرهون بمدى استخدامها لوسائل وأساليب الاتصال المناسبة لتحقيق ذلك، وقد أبانت الدراسات على العلاقة التفاعلية بين وسائل الاتصال و الجمهور، ومنه فإن احداث الأثر المطلوب يعتمد على مدى اختيار الوسيلة الأنسب، فكل وسيلة خصائص مميزة لها ولكل فئة من الجمهور سمات محددة له. وعليه يقع على عاتق جهاز العلاقات العامة استخدام أنساب الوسائل في التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة.

ومن هنا تكتسي المحاضرة الرابعة أهميتها في تحديد جدوى استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة في التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.

حيث أجمعـت أدبيات علوم الإعلام والاتصال على التأثير الجلي والواضح لوسائل الاتصال على الأفراد والمجتمعات؛ « فهي تُساهم في عملية بناء المعانـي الاجتماعية؛ و تُعطي الحقائق وجود و تجعل الأحداث العامة مرئية »¹. وبذلك فهي تُعد مصدراً أساسياً يستقى منه الأفراد المعلومات والحقائق التي ترتبط بحياتهم وبيئتهم.

كما تهدف «وسائل الإعلام والاتصال» جميعها إلى تحقيق التوافق وال العلاقات العامة لصالح المجتمع، وذلك من خلال فهم عقليات الناس، واكتشاف المصالح المشتركة بينهم والتعرف على القوى المؤثرة فيهم ورسم الخطط المناسبة لمواجهتها². ومن هنا تتجلى أهمية المنطلقات النظرية التي تختص بتحليل مدى فهم و إدراك الفرد للمحتوى الإعلامي و الاتصالي لهذه الوسائل وما له من تأثير في مواقفه وآرائه ومعتقداته؛ ولكن هذا التأثير يختلف من فرد لآخر حسب تنشئته الاجتماعية وتركيبيته شخصيته ومستواه الإدراكي والثقافي.

¹ - GORAZD MESKO, MÉDIAS ET INSÉCURITÉ, Dans le cadre du workpackage de CRIMPREV Perceptions de la Criminalité, un atelier sur les 'Médias et l'Insécurité' s'est tenu à Ljubljana, à la Faculté de la Justice Pénale et de la Sécurité (Université de Maribor, Slovénie) entre le 11 et le 13 octobre 2007, p 07.

² - مي العبد الله، نظريات الاتصال، ط02، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010، ص 27.

بالإضافة إلى ذلك «يندفع المتلقى أو المستخدم لوسائل الإعلام إلى استخدام هذه الوسائل انطلاقاً من إدراكه أو توقعه لنتيجة ما من المحتوى الإعلامي الذي يتعرض له ومن تقييمه لهذا المحتوى»¹. وهذا ما يمثل جوهر نظرية الاستخدامات والاشباعات؛ وعليه فإن تعرض جمهور المؤسسة للمحتوى الإعلامي الذي ينشره جهاز العلاقات العامة يجب أن يكون في مستوى تطلاعهم وتوقعاتهم.

وفي هذا الصدد يُعرف ميلتون العلاقات العامة على أنها «الأداء الصادق والإعلام عنه»²، وهو ما يُشير إلى أن أهم وظيفة للعلاقات العامة في المؤسسة هي الوظيفة الإعلامية أي نقل الحقائق والمعلومات عن أنشطة المؤسسة للجمهور؛ وفي نفس الوقت قياس آراء واتجاهات هذا الجمهور وتحليلها وتفسيرها لتزويد صناع القرار بما يحتاجونه من معلومات وحقائق ترتبط برغبات وتوجهات الجمهور الذي يرتبط بنشاط المؤسسة.

ومن المؤكد أن نجاح هذه الوظيفة يرتبط بالاختيار الوعي والدقيق للوسائل الاتصالية المستخدمة، الذي ينبع بدوره إلى عدة عوامل تمثل فيما يأتي³ :

1. نوعية الأفكار التي ستعرض والتي يراد توصيلها إلى الجمهور والأهداف المبتغاة من ذلك.
2. المستوى الثقافي والفكري للجمهور الذي تسعى العلاقات العامة للاتصال به.
3. الميزانية المرصودة للعلاقات العامة.

ومنه نجد أن اختيار الوسيلة يرتكز على ثلاثة محاور أساسية هي: طبيعة الموضوع المطروح وخصائص الجمهور المستهدف والميزانية المخصصة لذلك؛ وبناء على هذا يستخدم خبراء العلاقات العامة وسائل اتصال متنوعة ومتعددة تبعاً لتنوع وتعدد جماهير المؤسسة.

وقد قسم جمهور المؤسسة إلى الأنواع الآتية⁴ :

1. الحكومة بما تفرضه من نظام وعقيدة سياسية واقتصادية وقوانين ترسم الخطوط التفصيلية لكيفية إنشاء المنظمة وتحقيق أهدافها وأساليب عملها.
2. المؤسرون وهم أصحاب فكرة إنشاء المنظمة.

¹ - عبد الرزاق محمد الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص:195.

² - علي بن فايز الجحي، مرجع سبق ذكره، ص:21.

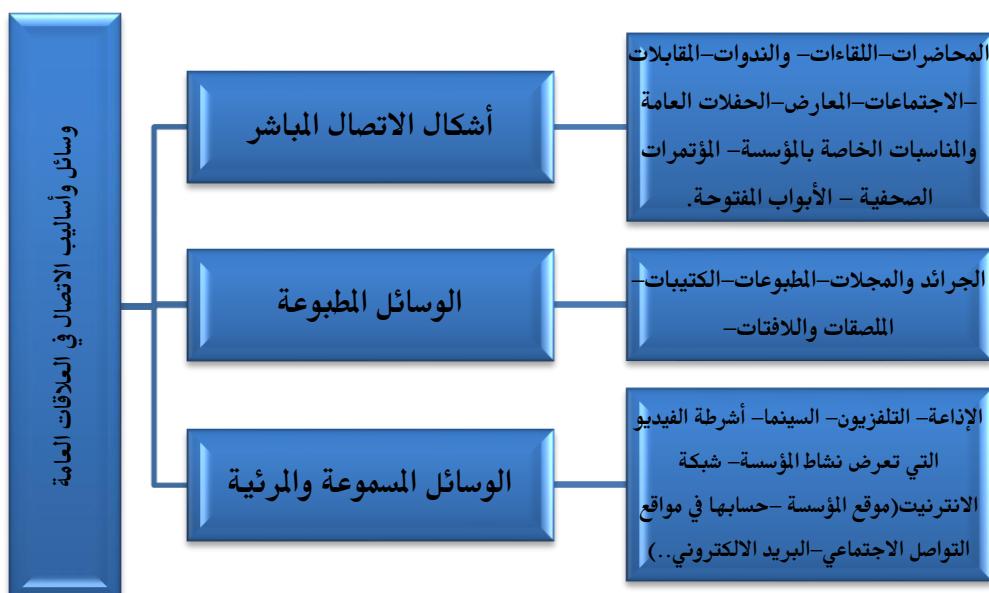
³ - فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014، ص:101-102.

⁴ - علي جابر الشمرى، محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طائق تدريس وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص:72-73.

3. المالكون وهم حملة الأسهم في القطاع المختلط والقطاع الخاص.
4. جمهور العاملين في المنظمة.
5. جمهور المستهلكين.
6. جمهور الموردين وهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في امداداً عملياً لها الإنتاجية.
7. جمهور الموزعين وهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في نقل وتسويق سلعها أو خدماتها إلى المستهلكين.
8. جمهور الوكلاء وهم باعة المفرد والجملة.
9. جمهور المنافسين وهم أصحاب المؤسسات المشابهة.
10. الجمهور الواسع ونعني به المجتمع الكبير الذي تعمل فيه المنظمة.

إن هذا التقسيم يفرض على مسؤولي العلاقات العامة القيام بدراسة خصائص وسمات كل نوع من هذه الأنواع حتى يسهل عليهم اختيار الوسيلة الملائمة للاتصال بهم وكذا معرفة التوقيت المناسب لبث الرسالة؛ حيث يلعب دوراً هاماً في استيعاب مضمونها. و يمكننا تلخيص أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة في مجال العلاقات العامة في الشكل التالي.

الشكل رقم ٠٤: أساليب وسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة.



المصدر: اعداد الباحثة.

إن تحديد القناة المناسبة من بين وسائل وأساليب الاتصال التي أشرنا لها في الشكل رقم 04 لتمرير الرسائل للجمهور المستهدف لا يعد لوحده كافياً؛ بل يجب أيضاً توفير دعائم الاتصال الناجح لتحقيق الأهداف المنوطة بأنشطة وبرامج العلاقات العامة.

ومن بين هذه الدعائم نذكر ما يأتي: «مصداقية المصدر-التعبير عن الواقع – المعلومات التي لها مغزى – الوضوح – الاستمرارية والاتساق- امكانات المستقبل-وسائل المناسبة»¹. لذا يجب الحرص على الالتزام بهذه الدعائم في إطار ممارسة أنشطة العلاقات العامة؛ التي تهدف إلى تكوين علاقة سليمة وجيدة بين المؤسسة وجمهورها؛ معتمدة في ذلك على معلومات صادقة وشفافة وواضحة حول سياسات المؤسسة وأهدافها ترقى إلى تلبية حاجات و تطلعات عملائها، وذلك باستخدام وسائل مناسبة لتمرير رسائلها، وكلما تحرّرت المؤسسة المصداقية في الطرح كلما كسبت دعمهم وتأييدهم.

ملخص المحاضرة الرابعة:

استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة في التخطيط للعلاقات العامة:

تمثل أنشطة العلاقات العامة ممارسات اتصالية تسعى من خلالها إلى التواصل مع جمهور المؤسسة بكافة أنواعه .

جمهور داخلي + جمهور خارجي.

لذا فهي تعتمد كافة أشكال وأساليب الاتصال.

وسائل مكتوبة + وسائل مسمومة ومرئية+أساليب الاتصال الشخصي

يتم التخطيط لاختيار هذه الوسائل بالاعتماد على ما يلي:

طبيعة الرسالة الاتصالية(الموضوع المطروح)+ خصائص الجمهور المستهدف+الأهداف المراد تحقيقها+

خصائص القناة أو الوسيلة (سهولة الفهم + مساحة البث المساعدة+سرعة الانتشار + الوصول إلى أكبر عدد ممكن +

اختصار الوقت+التكلفة)+التكلفة المخصصة لممارسة نشاط العلاقات العامة.

بالإضافة إلى العناصر السالفة الذكر يعتمد نجاح هذه الوسائل على مصداقية المرسل وقدرته على التأثير والإقناع.

¹ - محمد مرضي الشمرى، مدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016، ص: 146-147.

المحاضرة الخامسة: أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

يقول بلاكارد عن العلاقات العامة أنها « فلسفة إدارة المنشأة»¹. ولعل هذه المقوله تفسّر التوجه نحو الاعتناق المتزايد لفاهيم ومبادئ العلاقات العامة من طرف المؤسسات، خصوصا في ظل تنامي وعيها بضرورة الاستجابة للتغيرات التي فرضتها بيئه الأعمال بما فيها تحمل مسؤوليتها الاجتماعية*.

« والتي من خلالها تحمل المؤسسة عبء الإسهام لخدمة العاملين بها داخليا، والمساهمة في معالجة المشكلات التي تواجه المجتمع خارجيا»²؛ وهو ما يُمثل جوهر العلاقات العامة التي تعمل على دعم هذه المبادئ من خلال التخطيط لبرامج تهدف إلى إدارة العلاقة بين المؤسسة وجمهورها.

وبناء على ما سبق تختص هذه المحاضرة بتوسيع أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

بما أن البرنامج هو « تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها مُعدّة للتنفيذ»³. فمن الضروري أن يلحد جهاز العلاقات العامة إلى اعتماد الأساليب العلمية في التخطيط للبرامج المتنوعة التي ترتبط بأنشطة العلاقات العامة. حتى يتم تفادي كل الاختلالات والتضاربات التي قد تحدث بعد التنفيذ والتي تؤثر على فعاليتها ونجاحها. وما يفرض ذلك أيضا هو صعوبة الموضع والأهداف التي تختص بها هذه البرامج كبناء الثقة المتبادلة، خلق الصورة الذهنية الجيدة، الترويج للسمعة الطيبة وغيرها... التي تستهدف بها الإقناع والتأثير في اتجاهات ومعتقدات جمهورها.

ونظرا لأهمية ذلك تم تحديد مجموعة من الشروط ينبغي توفرها في البرنامج الناجح بحملها فيما يلي⁴ :

1. صياغة البرنامج بطريقة واضحة تبرز الصورة السليمة التي تُؤثّر على نفسية الجمهور.

¹ - محمد صدقي، العلاقات العامة: علم وفن وعمل، وكالة الصحافة العربية للنشر، الجيزة، مصر، 2020 ، ص23.

* لمزيد من المعلومات حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية انظر المراجع الآتية:

- مدحت محمد أبو النصر، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات للمواصفة القياسية ISO26000، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

- عايد عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

² - محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص43.

³ - محمد جاسم الموسوي، عبد اللطيف آل عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص:81.

⁴ - حزام فلاح الحشر، برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها(دراسة مسحية على العاملين في إدارة العلاقات العامة برئاسة الحرس الوطني بالرياض)، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، ص66. بتصريف.

2. يجب أن يكون للبرنامج علاقة مباشرة بمصلحة الجمهور.
 3. يجب أن يكون محتوى البرنامج مشوقاً ويتضمن الجدید.
 4. يجب أن يخاطب البرنامج الجمهور المستهدف باللغة التي يستخدمونها لإحداث المطلوب.
 5. يجب أن يتميز البرنامج بالمرونة التي تسمح بإجراء التعديلات المطلوبة في الظروف الطارئة.
 6. يجب أن يُخطط للبرنامج بناءً على معرفة مسبقة بخصائص الجمهور المستهدف.
 7. يجب أن يُبني البرنامج على خطوات متتالية تبدأ بعرض المشكلة وتوضيح علاقتها بال الجمهور إلى غاية الوصول إلى الهدف أو العلاج المقترن لحلها، حتى يكون البرنامج أكثر فعالية ووضوحاً.
- وعلى هذا الأساس نجد أن برامج العلاقات العامة تستند في نجاحها على مخرجات البحوث العلمية التي تزودها بالمعلومات الكافية سواء عن الجمهور المستهدف أو الموضوع المطروح، كما توقف فعاليتها على المهارات التي يتمتع بها كوادر جهاز العلاقات العامة والتي يستثمرونها في إيصال الرسائل للجماهير واقناعهم والتأثير فيهم بعضاً منها. غير أنّ هذه البرامج تختلف في درجة أهميتها وطرق تخطيطة حسب المواضيع والغايات التي تسعى إلى تحقيقها، وفي ذلك ميز الباحثين بين عدة أنواع للتخطيط في العلاقات العامة.

حيث تم تصنيفه وفق أسس مختلفة وهي¹ :

أولاً : التخطيط على أساس الهدف المطلوب تحقيقه (طبيعة المشكلات المستهدفة) ويقسم إلى:

- التخطيط الوقائي.
- التخطيط العلاجي أو الداعي.

ثانياً: التخطيط على أساس الزمن:

- تخطيط قصير الأجل.
- تخطيط متوسط الأجل.
- تخطيط طويل الأجل.

¹ - باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط01، نباء ناشرون وموزعون ودار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص33.

ثالثا : التخطيط وفقا لنطاق الخطة ويقسم إلى :

- خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة.
- خطة فرعية تختص بنطاق محدد بأقسام إدارة العلاقات العامة.

رابعا : التخطيط وفقا لطبيعة النشاط ويقسم إلى :

- خطط نوعية.
- خطط خدمية.

بالرغم من تعدد هذه التصنيفات غير أنها تندرج ضمن التقسيم الأول وهو التخطيط العلاجي والتخطيط الوقائي؛ وذلك لأن أي برنامج يتم التخطيط له يحدّد حاله الزمني ويحدّد نطاقه بتعيين المسؤولين على تنفيذه؛ كما يشمل ذلك أيضا توضيح طبيعة النشاط المراد القيام به، لذا نجد أن أغلب الدراسات تشير إلى أن التخطيط لبرامج العلاقات العامة ينقسم إلى نوعين: برامج وقائية وبرامج علاجية.

1-1 تخطيط البرامج الوقائية.

أشارت جل الدراسات في مجال العلاقات العامة إلى تعريف شامل ودقيق للبرامج الوقائية وذلك باعتبارها « برامج مبنية على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجمهورها المختلفة وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح، وهذا النوع من البرامج يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها ودرء الأخطار قبل وقوعها ودراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها وتلافيها قبل حدوثها وبذلك يمكن تجنبها والوقاية منها »¹.

وبالنظر إلى هذا التعريف نستخلص بعض العناصر المحددة له في النقاط الآتية:

- تقتصر مفاسيد هذه البرامج بالبحث الدائم والمستمر لإيجاد الفهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها؛ وذلك بالاعتماد على بحوث قياس وتحليل وتفسير آراء الجمهور تجاهها.
- تعتمد هذه البرامج في جوهرها على التنبؤ بالتهديدات والمخاطر والأزمات المستقبلية المحتملة ؟ من أجل اتخاذ التدابير الوقائية والإجراءات التصحيحية لتفادي وقوعها.

¹ - فاطمة عبد الكاظم الريبيعي، برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، 2010، ص 172.

ومنه نجد أن التخطيط للبرامج الوقائية في العلاقات العامة يعد جزءاً من **التخطيط الاستراتيجي** «الذي تُحدد فيه المؤسسة مجموعة الأنشطة والأعمال التي من المتوقع أن تؤديها مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الفرص والتهديدات الخارجية التي تواجهها في نفس الوقت»¹. فهو بذلك يختص بوضع خطة استراتيجية يوضح فيها توضيحاً للأهداف الاستراتيجية المبتغاة وفقاً لرؤيتها ورسالة للمؤسسة مع تحديد أفضل المسارات التي تُمكّن من تحقيقها.

وفي هذا الصدد يشير له «**بولдинج** Bolding» على أنه نوع من السلوك يخضع إلى تقدير واع للتوقعات المستقبلية»². لذلك نجد أن أغلب المواضيع المطروحة في البرامج الوقائية تكون على المدى الطويل، لأنها ترتبط بأهداف العلاقات العامة، والتي تتمحور حول سلوك المؤسسة نحو جماهيرها والتفاعلات الناجمة عنه.

ومن بين الأمثلة نذكر: برامج الصورة الذهنية- برامج إدارة سمعة المؤسسة- برامج تعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين داخل المؤسسة- برامج علاقة المؤسسة مع وسائل الإعلام – برامج دعم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة- برامج الترويج للخدمات والمنتوجات للتأثير على سلوك المستهلكين....

1- تخطيط البرامج العلاجية.

التخطيط العلاجي: « وهو الذي يقوم بمواجهة أزمة قائمة أو مشكلة واقعة أو كارثة و يتطلب نوع من السرعة والحرزم والإعداد الأولي والذي يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ونوع الخطر المحتمل، كما يعمل على حسن علاج المواقف و عدم الارتباك والتخطيط و يعتمد على وضع تفصيلي لكيفية علاج الخسائر»³.

يتضح من خلال التعريف أن البرنامج العلاجي يعمل على تصحيح وضع معين يشكل خطراً وله تأثير على أداء المؤسسة؛ يستوجب ايجاد الحلول الكفيلة بتجاوزه أو حلّه، حيث يرتبط المجال الزمني لهذه البرامج العلاجية بالوقت اللازم لحل المشكلة أو الأزمة وتلافيها. يتطلب هذا النوع أن تكون لدى جهاز العلاقة العامة خبرة و دراية كافية بكل ما يتعلق بإدارة الأزمات وإدارة المخاطر، لأنّه في الغالب يستدعي التدخل السريع للخروج بأقل الخسائر والأضرار.

¹ - موقف محمد الضمور، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص19.

² - أحمد محبي حلف صقر، **التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات**، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر، 2020، ص54.

³ - بديعة حنون، **التخطيط للأحداث الخاصة في العلاقات العامة**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 03، العدد 09، ديسمبر 2019، ص161.

ومن بين المواقيع التي تختص بها هذه البرامج نذكر على سبيل المثال لا الحصر: إشاعة تستهدف تشويه سمعة المؤسسة- انخفاض كبير في الاقبال على منتجات أو خدمات المؤسسة- صراع داخلي بين العمال-

ارتفاع الشكاوى من قبل الجمهور الخارجي- سوء العلاقة مع المؤسسات المالية - كوارث طبيعية (زلزال..) أو حروب - حدوث انفجار في المؤسسة خلف ضحايا- قوانين أو سياسات اقتصادية جديدة

...

ملخص المحاضرة الخامسة:

أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

إن التحول الذي عرفته المؤسسات وانتقالها من النظام المغلق إلى النظام المفتوح ساهم في تطور مكانة العلاقات العامة

من مجرد وظيفة ثانوية إلى وظيفة إدارية محورية لها دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وذلك من خلال إدارة علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية.

ومن هنا اكتسبت برامج العلاقات العامة أهميتها على اختلاف أنواعها.

هذه الأهمية اقتضت ضرورة التخطيط الجيد لها لضمان فعاليتها ونجاحها.

حيث تنقسم هذه البرامج إلى قسمين هما:

برامج وقائية: وهي البرامج التي تحقق أهداف المؤسسة وتجنبها الدخول في سوء فهم مع جماهيرها؛ وذلك لارتباطها

بالخطط الاستراتيجية.

برامج علاجية: وهي برامج تقتضي ايجاد الحلول للمشكل أو الأزمة التي تعرضت لها المؤسسة.

ولعل التطورات التي تشهدها بيئه الأعمال اليوم أعطت أهمية للبرامج الوقائية خصوصاً في ظل تبنيها للأساليب العلمية في

التخطيط التي تمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية مما يسمح لها باكتشاف مواطن الضعف والقصور وتحديد المخاطر

والتهديدات؛ وبذلك تتخذ القرارات والإجراءات التصحيحية الالزمه.

ولكن نجاح هذه البرامج يعتمد على جملة من الشروط تأتي في مقدمتها المعرفة المسبقة بخصائص الجمهور المستهدف من

أجل صياغة الرسالة بلغة مناسبة له مع توضيح جدوى علاقتها بمصلحته؛ يكون هذا في شكل خطوات مرتبة و منهجة تتسم

بالمرونة التي تسمح بإجراء التعديلات في الظروف المفاجئة والطارئة.

الحاضرة السادسة: مراحل التخطيط في العلاقات العامة

إن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء يعد مطلباً استراتيجياً تسعى إدارة العلاقات العامة إلى تحقيقه؛ من خلال **تخطيط الجهود والأنشطة والبرامج الرامية** إلى بلوغ الأهداف المنشودة. وهذا يتوقف على مدى اعتمادها على البحوث العلمية التي تستقي منها المعرفة والمعلومات الضرورية التي تعد المنطلق الأساس لأولى مراحل التخطيط لأنشطتها وبرامجها.

وفي إطار هذه المحاضرة نستعرض أهم خطوات ومراحل التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة.

فكمما سبق وأشارنا تُعد البحوث العلمية في مجال العلاقات العامة من أولى الوظائف التي تمارسها من أجل التحري حول الواقع الراهن والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة وتقسي الحقائق وجمع المعلومات عن أراء واتجاهات جماهير المؤسسة.

حيث تكمن أهمية هذه البحوث في تحقيق الأهداف الآتية¹:

- معرفة مدى ثقة الجمهور بالمنشأة وسياساتها ومنتجاتها.
- معرفة إدارة الشركة بمدى فعالية وسائل الاتصال المستخدمة.
- تساعد البحوث في التعرف على مواطن القوة والضعف في أداء المؤسسة.
- تعتبر البحوث كنقطة إنذار مبكرة للتحذير من المشاكل قبل وقوعها واستفحالها وبالتالي العمل على القضاء عليها.
- معرفة طبيعة الرأي العام واتجاهاته يمكن من إعداد الرسائل الملائمة لكل جمهور من هذه الجماهير.
- يمكن البحوث من الحصول على المعلومات الدقيقة التي يمكن توظيفها في عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة.
- تقلل البحوث من درجة المخاطر وتضاعف من قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات رشيدة.
- تساعد البحوث في الحصول على موافقة الإدارة على خطط وميزانيات العلاقات العامة، لأن إقناعها بذلك يتطلب معلومات وأرقام حقيقة.

¹ - مرتضى البشير الأمين، الاتصال في العلاقات العامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 71-72.

إن الأهداف التي أشرنا لها تعزز أهمية الاعتماد على البحوث العلمية لتخطيط أنشطة العلاقات العامة، لأن أي نشاط تقوم به المؤسسة أو أي قرار تتخذه يكون في ضوء مخرجات هذه البحوث؛ وعليه لضمان الوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة يجب أن تنتهي إدارة العلاقات العامة الأساليب العلمية للقيام بها للحصول على معطيات مضمونة ودقيقة.

تحتختلف أنواع البحوث المعتمدة في مجال العلاقات العامة باختلاف المدف المتواخى من القيام بها؛ حيث تم تضييفها إلى عدة أنواع، نوضحها في الشكل التالي.

الشكل رقم 05: أنواع البحوث في العلاقات العامة.



المصدر: اعداد الباحثة.

حيث تُعرف أنواع البحوث المشار إليها فيما يلي¹:

1. بحوث تهدف إلى التعرف على الصورة الذهنية للمنظمة لدى الجماهير: تبرز هذه البحوث مدى معرفتهم بالمنظمة؛ ورأيهم في سياساتها (الانتاجية/ التسويقية/الاعلامية/الخدمية...).

¹ - طارق إلياس، الحماية من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020 ص:26-27

2. بحوث الدوافع: تهدف إلى كشف الأسباب المؤدية إلى توافق أو عدم توافق اتجاهات الجمهور مع سياسات المنظمة (دراسة الرأي العام).

3. بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة: معرفة تأثيراتها على الرأي العام وتكوينه قبل وبعد البرنامج. (بحث تدرس اتجاهاتهم و آرائهم / معلوماتهم و معتقداتهم نحو المنشأة قبل عرض البرنامج، ثم يعرض لهم لحملة العلاقات العامة ليقوم بدراستها مرة أخرى بهدف معرفة درجة تأثيرها عليهم).

4. بحوث للتعرف على آراء واتجاهات نويعات معينة من الجماهير: وذلك للتعرف على آراء كل مجموعة نوعية على حد (العاملين / المستهلكين / العملاء/الموزعين/الموردين/المواطنين المحليين / قادة الرأي ..) لأن لكل مجموعة آراء واتجاهات تختلف عن الأخرى.

5. بحوث التعرف على الظروف (الاقتصادية/ الاجتماعية/ السياسية/ القومية/ العالمية): هذا النوع خاص بالمنظمات العالمية الدولية والإقليمية والتي تتأثر بكل ظروف البيئة سواء في محيطها المحلي والعالمي.

بالنظر إلى ما سبق نجد أن بحوث العلاقات العامة ترتكز جلها على دراسات قياس واستطلاع الرأي العام وذلك برصد الآراء والاتجاهات السائدة بين الجماهير تجاه المنظمة. وذلك بغرض تحليل مواقفهم ومعرفة دوافعهم والعوامل المؤثرة فيها؛ من أجل اختيار الطرق والوسائل المناسبة للتأثير عليهم. ولتحقيق ما قلناه يجب اتباع الخطوات المنهجية للقيام بهذه البحوث والمتمثلة في:

الشكل رقم 06: الخطوات المنهجية للقيام بالبحوث العلمية.



المصدر: اعداد الباحثة.

كما تجدر الإشارة إلى مسألة هامة تمثل في أن البحوث العلمية لا تُعدُّ مرحلة قبلية وفقط؛ وإنما تكون مرافقة لمختلف مراحل وعمليات العلاقات العامة وبالأخص مرحلة التقييم. وبعد القيام بالبحوث العلمية وتحديد نتائجها تنتقل إدارة العلاقات العامة إلى عملية التخطيط لأنشطتها وبرامجها وذلك وفق مراحل وخطوات نحددها فيما يأتي:

1. التحليل الموقفي للمنظمة: والذي يشير إلى «إجراء دراسات معمقة للتعرف على الوضع الحالي

للمنظمة وظروفها وعلاقتها بالجماهير والجوانب الإيجابية والسلبية معاً»¹.

وهو ما يتطلب الإجابة عن السؤال الآتي: أين نحن الآن؟ وذلك بتحديد ما يلي:

- موقع المؤسسة بالنسبة لمنافسيها- الوقف على الامكانيات التي تمتلكها.
- نقاط القوة ونقاط الضعف في بيئتها الداخلية، الفرص المتاحة أمامها و المخاطر التي ستواجهها في بيئتها الخارجية- موقف و آراء الجماهير تجاهها.

وغيرها من الأسئلة التي يتم الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الأساليب التي سبق وأن أشرنا لها في المحاضرة الثالثة وهي التحليل الرباعي **swot** والذي يُفيد في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكذا أسلوب بيرت وتحليل الفجوات لكشف مواطن الخلل والاضطرابات، وهذا ما يسمح بتوفير الحقائق والمعلومات والبيانات التي تُبني عليها عملية التخطيط.

2. تحديد الأهداف بدقة وشمولية: «وبالتالي تقدير الرسالة المراد ايصالها للجمهور المستهدف والتي

تشمل دوماً هدف تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة /المنشأة، وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها، ومن ثم السعي لخلق الظروف الملائمة لبرنامج ترويج المبيعات أو تحسين الخدمات والفوز بشقة الجمهور الخارجي وهو بطبيعة الحال الهدف الأساس لبرنامج العلاقات العامة»².

إن تحديد المدف المتوخى من نشاط أو برنامج العلاقات العامة يُعدُّ خطوة أساسية؛ لأنها تحكم في ضبط المجال الزمني لإنجازها من جهة مع تحديد ورسم السياسات والخطط لتحقيقها من جهة أخرى، كما ينبغي أن تتوفر فيها شروط ومميزات الهدف الذكي **SMART** والتي سنفصل فيها في المحاضرة اللاحقة (تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة). وعليه ينطوي تحديد أهداف ببرامج العلاقات العامة

¹ - بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 84.

² - سمير مطاوع، العلاقات العامة جسر الاتصال والنجاح، ط 01، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 49.

على أهمية بالغة، يتعين من خلالها على مسؤولي العلاقات العامة في المؤسسة أن يكونوا على دراية تامة برسالة المؤسسة وأهدافها وسياساتها الشاملة حتى لا تتعارض معها.

3. تحديد الجمهور: يشير غريم كرانش في حديثه عن جمهور العلاقات العامة « أنه مجموعة من الأشخاص من يمكن إدخالهم في إطار العمل العائد لإحدى المؤسسات واعتبارهم مؤهلين للتأثير في نشاطها»¹. فقد أكدت الدراسات أن أهمية دور الجمهور تتجسد في آرائه وتوجهاته باعتبارها قوة ضغط تؤثر على نشاط المؤسسات وتأثر به، و بما أن العلاقات العامة تسعى لنسج العلاقات التي تربط المؤسسة بجمهورها، يتوجب عليها تحديده تحديدا دقيقا.

وذلك لأن « الهدف من تحديد الجمهور و دراسته هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال ومن بين الدراسات دراسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع و مراعاة الفوارق الفردية»². ولذا فإن القيام بأي نشاط اتصالي يتطلب تحديد الجمهور المستهدف وذلك لمعرف خصائصه وسماته (السمات الديمغرافية والسمات السوسيولوجية) والتي تلعب دورا محوريا في التأثير على اتجاهاته ومعتقداته و آرائه. ومن أكثرها اعتمادا في البحوث الإعلامية هي: السن - الجنس - المستوى التعليمي - الحالة الاقتصادية أو الدخل - اللغة - الدين ... هذه الخصائص تُسهم في بناء و صياغة الرسالة و اختيار الوسائل الملائمة لعرضها.

ومن هنا يجب تحديد الجمهور النوعي الذي يختص به برنامج أو نشاط العلاقات العامة: هل هو جمهور داخلي (كل الأفراد العاملين بالمؤسسة) - جمهور خارجي (أصحاب المصالح ذوي العلاقة مع المؤسسة من موزعين - مستهلكين - موردين ...).

4. تحديد الوسائل والامكانات المتاحة: « حيث يتطلب وضع خطة العلاقات العامة موضع التنفيذ توفير الموارد المالية والبشرية الازمة للتنفيذ، لأن أي منظمة لا يمكن أن توفق على نشاط العلاقات العامة حتى تكون التكلفة معلومة لديها، وبناء على ذلك ينبغي على واضعي خطة العلاقات العامة الإشارة إلى الميزانية و تحديد تكلفة كل نشاط مقترح»³. ولا شك أن تحديد العنصر البشري وهو القائم بالاتصال في

¹ - محمد مصطفى كمال، العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال و الأزمات: إدارة - عولمة - اتخاذ القرارات، ط01، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2012، ص55.

² - محمد ابراهيم عبد الله الزبيدي، العلاقات العامة والإعلام الرقمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص55.

³ - محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص119.

نشاط أو برنامج العلاقات العامة له دور مهم في عملية الإقناع وتوصيل الرسالة للجماهير والتأثير فيهم؛ بحيث يجب أن يتمتع ب مختلف الصفات والمهارات التي تؤهله للقيام بهذه المهمة بنجاح.

أما بالنسبة لميزانية الأنشطة والبرامج فهو موضوع يثير جدلاً واسعاً يرتبط بأهمية وموقع وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة وبما أن أنشطتها مكلفة فيراها بعض الإداريين تكلفة زائدة؛ بينما أصحاب النظرة الاستشرافية يهتمون أكثر بالنتائج التي ستحقق على المدى البعيد وأنها استثماراً تجني فوائده المؤسسة من خلال استقطاب الجماهير باعتبارها أداة للترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة وهو ما يسهم في ارتفاع المبيعات وتحقيق الأرباح.

5. تحديد البرنامج: إن التخطيط لبرامج وأنشطة العلاقات العامة كما أشرنا لها في المعاصرة السابقة يعتمد على تحديد الموضوع الذي يختص به البرنامج مع ضرورة توفير المعلومات الكافية عنه (وذلك بالاعتماد على البحوث في جمعها) وتحديد نوعه: هل هو برنامج وقائي؟ أم برنامج علاجي؟؛ بالإضافة إلى اختيار استراتيجية العلاقات العامة الملائمة للموضوع أو الموقف، مع تحديد الفترة الزمنية المحددة للقيام بهذا البرنامج. ومن ثم صياغة الرسالة (معنى تحديد المعلومات وطرق عرضها و اختيار أساليب الاقناع لايصالها للجمهور). ورسم الخطة وتحديد الأنشطة الازمة لتحقيق الأهداف في ضوء الامكانيات المتاحة البشرية + تكلفة البرنامج) والوسائل المختارة والجمهور المستهدف.

ملخص المعاصرة السادسة:

مراحل التخطيط للعلاقات العامة:

إن التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة يعتمد على مخرجات (البيانات المعلمات الحقيق) مرحلة البحث .
تنوع بحوث العلاقات العامة من حيث الهدف وتنقسم إلى خمسة أنواع وهي: بحوث التعرف على الصورة الذهنية للمنظمة بحوث الدوافع بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة بحوث تهدف للتعرف على اتجاهات جماهير نوعية بحوث التعرف على الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والقومية والعالمية .
كما تطوي مرحلة التخطيط لأنشطة العلاقات العامة على خمسة مراحل وهي : تحليل الموقف تحديد الأهداف تحديد الجمهور - تحديد الامكانيات والوسائل المتاحة تحديد البرنامج .

المحاضرة السابعة: تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة (تحديد الأهداف البعيدة والوسطى والقريبة).

يستحيل أن يقوم الإنسان بأي نشاط دون أن يكون له هدف أو غاية ما يسعى لتحقيقها من خلاله، لذا نجد أن تحقيق الغايات والأهداف هي مبررات لسلوكنا وتصرفاتنا، فمثلاً دخول الطالب للجامعة هو من أجل التحصيل العلمي للحصول على الشهادة. وهذا هو هدف أغلب الطلبة، لكن الغاية من الحصول عليها تختلف من طالب لآخر فهناك من يريد الحصول لها على وظيفة وآخر لديه وظيفة يريد لها ترقية في منصب ما، وثالث يرغب في التحصيل العلمي فقط، مثل بعض البنات عند اتمام الدراسة يتوجهن للحياة الشخصية ولا يفكرون في العمل، فالغايات من الحصول عليها تختلف من شخص لآخر رغم أن الهدف واحد.

وعليه نجد أن جوهر التخطيط لحياتنا هو تحقيق الأهداف والغايات التي نسعى للوصول إليها، وبما أن المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها نتاج تفكير وتنظيم لأصحابها. فإن إنشائها هو لتحقيق هدف عام وهو تلبية حاجيات المجتمع بما تقدمه من خدمات ومنتجات في نفس الوقت تلبية أهداف خاصة بالمؤسسة في حد ذاتها، ومن المنطقي جداً أن هذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك وفقاً لاختلاف طبيعة أنشطتها وأحجامها ونطاقها وامكاناتها وغيرها من العوامل المؤثرة في تحديدها.

إلا أنه وبشكل عام يمكن تحديد نوعين من الأهداف للمؤسسات على اختلاف أنواعها وهي¹:

أولاً: الأهداف العامة: وهي التي تبرز أنشطة المؤسسة وتوضح غرض ما تنجذب للمجتمع، كما تعدد جوهر النتائج المتوقعة وبالتالي تحدد الإطار العام لمدى نشاط المؤسسة وتغطي فترات عديدة.

ثانياً: الأهداف الفرعية: وهي التي تؤدي دور معيار الأداء الوسيطة، وتستخدم لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف العامة.

وانطلاقاً مما تقدم نبرز في هذه المحاضرة أهمية تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة (الأهداف البعيدة والوسطى والقريبة).

حيث أكدت الدراسات وبشكل قاطع أن نجاح المؤسسات يكمن في كفاءة وفعالية أدائها، إذ تم تعريف الأداء على «أنه إمكانية التنفيذ الناجح للإجراءات في المستقبل من أجل الوصول إلى الأهداف

¹ - أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص96.

والغايات، وهو ما يتطابق مع وجهة النظر القائلة بأنّ الأداء مبنيٌ على نظام الإدارة والمديرين، فإذا رأينا الأداء تسبق قياس الأداء وتعطيه معنى¹. وإذا ما قمنا بفك شيفرات هذا التعريف نجد أن تحقيق النجاح وفعالية الأداء مرهون بالتخطيط الجيد والذي يشير له التعريف بإدارة الأداء فهو يمثل مصدر قوة استراتيجي. لأنه يعمل على تحديد أفضل المسارات لبلوغ الأهداف والغايات المنشودة.

« ومن وجهة نظر الباحثين P. Kotler & B. Dubois أن المؤسسة الأكثر أداءً هي التي تتمكن من إدراك محيطها الذي حولها، وتعرف كيف تتكيف معه»²، وهذا ما يعزز أهمية التخطيط التي ينطوي عليها تحديد الأنشطة والمهام الرامية إلى تحقيق الأهداف وذلك بالاعتماد على التحليل الاستراتيجي الذي يستثمر حاضرها لتحقيق مستقبلها.

وعلى هذا الأساس تتجلى أهمية تحديد الأهداف والغايات لمنظمهات الأعمال فيما يلي³ :

1. تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحاً للاتجاه الاستراتيجي لها.
2. المساعدة في التوجيه والرقابة على اتخاذ القرارات في ضوئها كونها أداة للاتصال والتنسيق والتحفيز.
3. تمثيلها لمعايير اتخاذ القرارات، وكذلك المفاصلة بين الاستراتيجيات البديلة.
4. تعد مرشداً لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباعدة التي تواجهها المنظمة.
5. تحقق الاتصال والتنسيق رأسياً أو أفقياً والترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.
6. تعد الأساس لأي نظام إداري في المنظمة وخاصة وأنها تمثل عنصراً مهماً في العملية التخطيطية.
7. تلعب دوراً تحفيزياً مهماً للأفراد لبذل المزيد من مجهوداتهم.
8. يتم من خلالها تحديد مراكز المسائلة والمسؤولية وتحديد الأدوار وتفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام.

¹ - Michel J. Lebas, **Performance measurement and performance management**, International Journal of Production Economics, Volume 41, Issues 1–3, October 1995, p23.

² - مذاخ عرابي ، إدارة الأعمال الاستراتيجية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص.13.

³ - سعد علي ريحان الحمدي، الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة (المجلد الأول)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص:175-176.

9. ترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا التي أفرزها التحليل ووضعها في إطار قياسات محددة ومفيدة.

10. تساعد قادة منظمات الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح.

تُبرز النقاط المشار إليها أن عملية تحديد الأهداف والغايات تُحتل مكانة حيوية في العملية الإدارية والتي من خلالها يتحدد ما يلي :

- وضع تصور للوضع المستقبلي المرغوب.
- تحديد الرؤى والاستراتيجيات والتوجهات.
- اختيار البديل الأمثل لاتخاذ القرار.
- تعد مرحلة أساسية في عملية التخطيط.
- تمثل عاملًا مهمًا في التنظيم الإداري (الاتصال- التنسيق- تحديد الأدوار- التحفيز..).

وفي ضوء ذلك يتَعَيَّن على المسيرين وأصحاب القرار ضرورة ضبط الأهداف والغايات بدقة متناهية؛ ووفقاً لبعض الشروط والأبعاد الواجب توفرها عند القيام بذلك.

حيث تتمثل أبعاد أهداف المنظمة فيما يلي¹ :

- أهداف المنظمة هي النتائج المرغوب فيها والمرتبطة بنطاق زمني معين.
- أهداف المنظمة هي التي تحدد النجاح الذي تهدف المنظمة إلى تحقيقه.
- توضع أهداف المنظمة في ضوء رؤية ورسالة المنظمة.
- تحدد أهداف المنظمة في ضوء نوع وحجم المنظمة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده.
- عملية تحديد الأهداف لا يتم مرة واحدة وينتهي أمره، ولكنها عملية مستمرة.
- على المنظمة وضع أهداف كبيرة ثم تقسيمها إلى أهداف صغيرة يمكن تحقيقها ثم تنتقل إلى أهداف أكبر وهكذا حتى يتحقق النجاح.

¹ - مدحت أبو صالح، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص185-186.

وعليه تتم عملية تحديد الأهداف والغايات في ضوء هذه الأبعاد، والتي تُعتبر الإطار العام المحدد لها، بحيث يمكننا تبسيطها فيما يلي:

- الهدف = نتيجة + بحاج محقق.
- الهدف يعبر عن رؤية ورسالة المنظمة، لأنها ينبع منها.
- الهدف يجب أن يراعي امكانيات المؤسسة ومكانتها.
- الهدف يقترب بمجال زمني محدد لإنجازه.
- قد يكون الهدف هدفا عاماً أو استراتيجياً تدرج ضمنه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقه.

بينما تشير الشروط الواجب توفرها في الأهداف إلى ضرورة أن يكون الهدف ذكيا SMART وهي اختصارات لمجموعة من الخصائص المحددة له؛ نوضحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 07: مواصفات الهدف الذكي SMART

SPECIFIC	MEASURABLE	ACHIEVABLE	REALISTIC	TIME
1 S محدد	2 M قابل للقياس	3 A قابل للتحقيق	4 R واقعي	5 T الزمن
الوصف الواضح للهدف الذي ترغب بتحقيقه.	يمكن قياس نسبة إنجاز الأهداف.	أن تكون الأهداف منطقية ويمكن تغييرها.	أن تملك الموارد والعناصر الكافية لتحقيق الهدف.	لا بد من تحديد وقت زمني لتحقيق الهدف.

Source: http://maryam.blogspot.com/2016/04/blog-post_29.html

إذا تم صياغة الأهداف وفقا لهذه المواصفات يمكن للمؤسسة أن تحقق بحاجا من خلاها؛ بحيث يجب:

- أن يكون الهدف واضحا ودقيقا يمكن التعبير عنه كميا بالأرقام والاحصائيات من خلال قياس الإنجاز المتمثل في النتائج المتوصّل إليها.
- يجب أن يكون قابلا للتحقيق. يعني يمكن إنجازه من خلال القيام بنشاط أو عمل ما.
- أن يكون واقعيا وهو ما يعني أنه يصاغ بطريقة منطقية تتوافق وقدرات وامكانيات المؤسسة.
- أن يكون مجدولا زمنيا له وقت محدد لتحقيقه.

وبالنظر إلى ما سلف؛ يتضح أن تحقيق نجاح أي نشاط إداري مرهون بالتحطيط الجيد لأهدافه؛ ولا شك أن نجاح إدارة العلاقات العامة هو الآخر يقترن بذلك، إذ يشار «للعلاقات العامة أنها العامل المساعد في تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وبين مطالب وحاجات الجماهير»¹. ومنه نجد أن أهداف العلاقات العامة تُحدد في ضوء المعرفة بالأهداف الشاملة للمؤسسة و تطلعات واتجاهات الجماهير التي لها علاقة بها، وذلك من أجل ايجاد المصلحة المشتركة بينهما وهو ما يُمثل جوهر ما تصبو إليه العلاقات العامة.

وفي هذا السياق يرى بيرنيز Bernays أن على المخططين لبرامج العلاقات العامة أن يعرفوا ما يريدون تحقيقه عند وضع الخطة فهل هدفهم هو² :

- خلق شعور طيب نحو المؤسسة.
- تأييد المجتمع كاملاً للمؤسسة.
- العمل على دعم شهرة المؤسسة وتحسين سمعتها.
- تنظيم حملة تبرعات للمؤسسة.
- ترويج أهداف المؤسسة ومثلها العليا.
- العمل على تشجيع أعداد جديدة من الجمهور للتعامل مع المؤسسة.
- الدفاع عن المؤسسة وتوضيح أهدافها ودوافعها حتى لا يساء فهمها.
- رفع الروح المعنوية لجمهور المؤسسة.
- ضمان صداقه وتأييد قادة الرأي في المجتمع.

لقد تطرق بيرنيز إلى الأهداف العامة والشاملة الخاصة بالعلاقات العامة، غير أن هذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لحجمها و طبيعة نشاطها و مكانتها ومستويات نجاحها وأولويات أهدافها. لأن تخطيط وتنظيم برامج وخطط العلاقات العامة يركز على الأهداف ذات الأولوية.

فمثلاً: تنظيم حملة تبرعات للمؤسسة تقوم به المؤسسات الكبرى التي لها سمعة وشهرة كبيرة فالمجتمع، بينما يمثل خلق شعور طيب تجاه المؤسسة أو الترويج لأهداف المؤسسة ومثلها العليا أهداف ذات أولوية ل المؤسسة ناشئة.

¹ - رؤوف حسين الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 17.

² - زهير ياسين الطاهاة، سيكولوجية العلاقات العامة والإعلان، ط 01، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 120.

بالإضافة إلى ذلك يتم تحديد أهداف خطط العلاقات العامة وتصنيفها حسب الوقت المستغرق في إنجازها إلى: أهداف طويلة (بعيدة) المدى - متوسطة المدى - قصيرة المدى.

ومنه فإن أنواع التخطيط حسب المدى الزمني تنقسم إلى¹ :

1. التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمسة سنوات، ويشارك فيه

كل المدراء حيث يركز على كل ميادين نشاط المؤسسة.

2. التخطيط متوسط المدى: وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من خمس سنوات ويقوم به أفراد

الإدارة الوسطى، حيث انه عبارة عن وسيلة لتخفيض العقبات التي تعرّض التخطيط والأجل.

3. التخطيط قصير المدى: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أقل من سنة، يحتوي على خطط

تفصيلية من التخطيط طويل المدى وهو لغرض حل المشاكل حين حدوثها.

وعليه فإن التخطيط لبرامج العلاقات العامة يقتضي تحديد نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

ملخص المعاشرة السابعة:

تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة

إن رسم خطط وبرامج العلاقات العامة يعتمد كما سبق وأن أشرنا على مخرجات البحوث العلمية والتي تفيد في تحديد:

أهداف العلاقات العامة في المؤسسة + الأهداف الشاملة للمؤسسة + تطلعات وحاجات واتجاهات الجمهور.

وفي ضوء ذلك يتم تحديد جدوى القيام بالبرنامج أي ما الذي ستتحققه المؤسسة عند القيام بهذا النشاط ؟

فالإجابة عن هذا السؤال تشير إلى الأهداف والغايات التي يسعى لتحقيقها .

ثم يطرح سؤال ما هو الوقت اللازم للوصول إليها؟ (سنة - أكثر من سنة + أكثر من 05 سنوات)

وبالتالي تحدد نوع الأهداف هل هي:

□ قصيرة المدى (تخطيط لبرنامج قصير المدى - أقل من سنة ، شهر □ أسبوع □ يوم ...)

□ متوسطة المدى (الخطيط لبرنامج متوسط المدى أكثر من 01 سنة وأقل من 05 سنوات)

□ طويلة المدى (الخطيط لبرنامج طويل المدى أكثر من 05 سنوات)

¹ - رواي زكي طويل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 177.

المحاضرة الثامنة : استراتيجيات العلاقات العامة.

تنوع استراتيجيات التخطيط للعلاقات العامة بتنوع الظروف والمواقف التي تواجهها المؤسسة. وبما أن العلاقات العامة نشاط متعدد الأبعاد ومتعدد الجماهير، فهي تحتاج إلى اختيار الاستراتيجية الملائمة لتمرير رسالتها وضمان تحقيقها للفعالية المبتغاة.

فالاستراتيجية هي « نمط لأهم الأهداف والغايات والسياسات والخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف »¹. وعليه يجب على مخططي البرامج والأنشطة تحديد الأهداف وفقاً للموقف أو المشكل المطروح حتى تتمكن من اتخاذ القرار الرشيد والتركيز على المهام المطلوب القيام بها.

وفي هذه المحاضرة نعرض أهم الاستراتيجيات الخاصة المستخدمة في مجال العلاقات العامة.

- استراتيجية ملتقى الطرق:

« والمقصود بها قيام خبراء العلاقات العامة بانتهاز فرص حلول الموسم والمناسبات التي يلتقي فيها أكبر عدد ممكن من الناس لعرض نشاطهم؛ كما أنهم يختارون لهذا النشاط أماكن معينة كوسط المصنع أو النادي أو قاعة سينما حيث يتجمع أكبر عدد ممكن من الأفراد بغية أن يؤدي هذا النشاط إلى نجاح إعلامي سريع وعلى نطاق واسع »².

تعتمد هذه الاستراتيجية على اغتنام الفرص التي تعود الجمهور حضوراً لها لتعلق المؤسسة حملة أو تقوم بنشاط آخر على الهامش لأنها تعلم أن مثل هذه المناسبات تحضى باهتمام الجماهير.

مثلاً: احتفال بمناسبة الذكرى السنوية لتأسيس المؤسسة يحضره الجمهور الداخلي والخارجي والهيئات التي لها علاقة بالمؤسسة، وأنباء هذا الاحتفال تطلق حملة تبرعها لمنظمة أو جمعية ما مرضى السرطان مثلاً أو غيرها... أو تقوم بالإعلان على حصول بعض عمالها على ترقية بهذه المناسبة تكريماً لجهوداتهم التي بذلوها في خدمة المؤسسة وتطويرها وسعياً منها لتحفيز وتشجيع عمالها ...

¹ - محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص19.

² - مروان بدر السمعيات، علي الرعبي، إدارة العلاقات العامة (مدخل صناعة العلاقات العامة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص63.

- استراتيجية الترث أو عدم التورط :

«تبغ بعض المؤسسات استراتيجية الترث وعدم التورط في العمل أو الرد خشية أن يكون المصدر (مثلاً صحيفيًّا) يستهدف توريط المؤسسة بحيث يدفعها إلى معركة لا يستفيد منها أحد غيره ومن ثم فإن على المؤسسة أن يكون حذرة بأقوالها، وأفعالها حتى لا يساء فهمها»¹.

أحياناً ليس كل فعل يحتاج لرد فعل، وإنما لمعالجة بعض المواضيع أو الأزمات التي تمر بها المؤسسة تتطلب نوع من التأني في اتخاذ القرار وذلك بدراسة كافة الاحتمالات الممكنة لأي رد فعل تقوم به، هل سيكون في صالحها أم سيزيد من تأزيم الوضع، وهذه الاستراتيجية تعتمد بشكل أكبر في مواجهة المواضيع التي تعرف المؤسسة أن لا علاقة لها بها أو قد تستهدفها.

مثلاً: خبر في وسائل الإعلام حول انفجار في مؤسسة سبب خسائر مادية وبشرية لم يُعرف سببه ولكن رجحه الجهة الإعلامية أنه نتيجة اهمال المسؤولين وعدم توفيرهم الشروط لبيئة عمل آمنة، هنا المؤسسة لا تقوم بالرد وإنما تنتظر انتهاء التحقيقات للكشف عن ملابساته.

- استراتيجية التوقيت:

«تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسائل الإعلامية للحصول على أكبر قدر من التأثير وللتلبية احتياجات الجمهور في الوقت المناسب، وهي تعني دراسة كافة الظروف المحيطة بالوقت والأطراف المختلفة المؤثرة فيه والمتأثرة به ثم اختيار التوقيت المناسب لنشاط العلاقات العامة»².

تتضح الغاية من هذه الاستراتيجية في تحينها للتوقيت المناسب والملابسات ل القيام بانشطتها وبرامجها وترتكز في ذلك على دراسة الجمهور ومدى استعداده لتقبل الرسائل التي تريد اقناعه بها، وكذلك تتطلب دراسة معمقة بحيث تكون متأكدة من ردة فعل الجمهور، وحتى لا تتفادى حدوث عكس ذلك، غالباً ما تعتمد هذه الاستراتيجية لدى مشاركتها في المناسبات والأحداث العامة.

مثلاً: احتفال بمناسبة لحدث تاريخي كالاستقلال وتعلن المؤسسة فيها عن اطلاقها لمشروع جديد تشارك به في تنمية المجتمع وترتكز بالخصوص على أهدافها لدعم مبادئ التنمية المستدامة وتنوع بتحمل مسؤوليتها البيئية والاجتماعية، وهذا حتى تكتسب شرائح واسعة من الجماهير.

¹ - زهير ياسين الطاهات، مرجع سبق ذكره، ص 130.

² - خلف كريم كيوش التميمي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار أجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 29.

- استراتيجية الاختفاء:

« وهي التي تقضي أن تكون إدارة العلاقات العامة في المنظمة بمثابة الجندي المجهول المسؤول عن رعاية وحماية مصالح الجمهور وتفسير سياسة المنظمة لها، وكسب ثقتها وتأييدها وأن أهم مرتكز لهذه الاستراتيجية هو عدم ظهور ممارسي العلاقات العامة على مسرح الأحداث»¹.

إن تبني هذه الاستراتيجية غالباً ما يكون في المواقف التي تحاول المؤسسة القيام بها ولكن ليس بشكل مباشر، وإنما تقوم بالتعاون مع أطراف أخرى هي التي تروج لرسالتها وأهدافها.

مثلاً: قيام المؤسسة بتقديم مساعدات عقب كارثة طبيعية أصابت منطقة ما، هنا المكلف بالعلاقات العامة لا يصرح شخصياً بذلك وإنما من قدّمت لهم المساعدات سيشكرون ويثنون على هذا الدعم عبر وسائل الإعلام وأماكن التجمعات البشرية، وهو ما سيزيد من تحسين صورة وسمعة المؤسسة لدى المجتمع.

والغرض من عدم تصريح المؤسسة بذلك هو أن أغلب الجماهير قد يفهمون تصريحها بالأعمال الخيرية بنفسها استعطافاً لمشاعرهم وسعياً لكسب تأييدهم، وكثيراً من المؤسسات تعرضت للانتقاد بسبب ذلك خصوصاً في الظروف التي تحتاج تلاحم وتوافر جهود كل الفاعلين في المجتمع.

- استراتيجية التركيز:

«ويكمن استخدامها إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً، والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متبااعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة، وعندئذ يكون من الملائم استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وفهم محتواها»².

حيث تسعى المؤسسة من خلال تطبيق هذه الاستراتيجية الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجماهير وذلك بالاعتماد على كل الوسائل الاتصالية المتاحة لها في وقت واحد وبشكل مكثف ، وغالباً ما تُستخدم لتحقيق الأهداف القصيرة المدى والمستعجلة، وتتطلب ضرورة توفر الموارد المالية والبشرية الازمة لأنها تحتاج لميزانية كبيرة. مثلاً: التعريف بمنتج جديد طرحته المؤسسة للسوق – تعرض المؤسسة لدعائية أو اشاعة تضر بسمعتها...

¹ - المرجع السابق، ص32.

² - محمود يوسف، مرجع سبق ذكره، ص120.

- استراتيجية المشاركة:

« تتبع بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة حيث تُشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتماهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها »¹.

تعتمد هذه الاستراتيجية على اتاحة فرصة المشاركة في اتخاذ القرار لكل الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة؛ من خلال عرض اقتراحاتهم وآرائهم، مما يعمل على خلق جو من التآلف والتعاون وشحذ الهمم لدعم وتوحيد جهودهم في سبيل تحقيق الأهداف المبتغاة. غالباً ما تعتمد لها المؤسسة لرفع الروح المعنوية لعمالها وتعزيز انتماهم والتأثير فيهم لكسب دعمهم وتأييدهم وتحليهم بروح المسؤولية في تأدية مهامهم.

مثلاً: تريـد المؤسـسة تـبـيـن نـظـام حـدـيد كـنـظـام إـدـارـة الصـحة وـالـسـلامـة الـمهـنيـة ISO 45001؛ وـهـو مـعيـار يـحـتـاج فـي تـطـيـيقـه ضـرـورة اـحـتـرام العـمـال وـالـمـوـظـفـين لـقـوـاعـد الصـحة وـالـسـلامـة الـمهـنيـة، فـهـو يـفـرض عـلـيـهـم تـطـيـيقـ سـلـوكـات جـدـيدـة، إـذـا لـم يـقـنـعـ بـهـا الـبـعـض قد تـسـبـبـ مـقاـومـتـهـم وـعـدـمـ التـزـامـهـمـ اـشـكـالـاتـ لاـ تـمـكـنـ المؤـسـسـةـ مـنـ تـحـقـيقـ الـأـهـدـافـ الـمـبـتـغـةـ الـمـرـتـبـطـةـ بـهـذـاـ النـظـامـ.

- استراتيجية الارتباط أو الاقران:

« تـعـتـمـدـ هـذـهـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ عـلـىـ اـسـتـخـدـامـ شـخـصـيـاتـ مـرـمـوـقـةـ مـشـهـورـةـ فـيـ الـبـرـنـامـجـ الـإـعـلـامـيـ الذـيـ تـقـوـمـ بـهـ الـنـظـمـةـ، أوـ الـمـشـارـكـةـ مـعـ هـيـئـاتـ مـرـمـوـقـةـ ذاتـ سـعـةـ مـتـمـيـزـةـ فـيـ بـرـامـجـ وـأـنـشـطـةـ مـشـتـرـكـةـ تـؤـدـيـ إـلـىـ زـيـادـةـ فـهـمـ الرـأـيـ الـعـامـ لـلـأـنـشـطـةـ الـيـ تـقـوـمـ بـهـ الـنـظـمـةـ»².

يُـشـيرـ جـوـهـرـ هـذـهـ اـسـتـرـاتـيـجـيـةـ إـلـىـ الـاعـتـمـادـ عـلـىـ الشـخـصـيـاتـ الـمـؤـثـرـةـ فـيـ الـجـمـعـ (ـرـياـضـينـ -ـشـخـصـيـةـ سـيـاسـيـةـ مـحـبـوـبـةـ لـدـىـ الجـمـاهـيرـ -ـ فـنـانـينـ)ـ بـعـضـ الـمـؤـثـرـينـ عـلـىـ مـوـاقـعـ التـوـاـصـلـ الـاجـتمـاعـيـ...ـ)ـ -ـ لـتـروـيجـ أـنـشـطـتهاـ وـسـيـاسـاـهـاـ؛ـ وـهـيـ أـحـدـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ التـأـثـيرـ فـيـ الرـأـيـ الـعـامـ وـاستـقـطـابـ الجـمـاهـيرـ،ـ فـمـشـارـكـةـ الشـخـصـيـةـ فـيـ هـذـهـ التـظـاهـرـةـ تـعـدـ حـدـثـاـ مـؤـثـرـاـ يـتـفـاعـلـ مـعـهـ مـعـجـبـيـهـاـ،ـ مـثـلاـ:ـ حـفـلـ اـطـلاقـ الـمـؤـسـسـةـ لـمـتـجـ جـدـيدـ بـخـصـورـ شـخـصـيـاتـ مـرـمـوـقـةـ فـيـ الـجـمـعـ يـسـاـهـمـ فـيـ التـروـيجـ لـهـ بـشـكـلـ أـكـبـرـ،ـ لـأـنـ جـهـورـ هـذـهـ

¹ - علي فرجاني، العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال، ط01، دار أبجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:113.

² - المرجع نفسه.

الشخصيات يتبع هذه التظاهرة من خلالهم ومنه يتعرف على هذا المنتج، وكثيراً ما يتم الاعتماد على بعض الشخصيات المشهورة في الإعلان أو الإشهار الخاص بالمنتجات.

- استراتيجية المفاجأة:

« تستخدم هذه الاستراتيجية أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة ومن تم توجيه الاهتمام إلى الموقف الجديد»¹. كثيراً ما تستخدم في المواقف والظروف السياسية من أجل جذب انتباه الجماهير، غير أن البعض ينتقدوها لأنها تهدف إلى تحويل اهتمامات الجماهير من القضايا التي ينشغلون بها، إلى قضايا أخرى تشغلهما عنهم.

ملخص المعاشرة الثامنة:

استراتيجيات العلاقات العامة:

يعتمد جهاز العلاقات العامة على عدة استراتيجيات لرسم الخطط والبرامج.

غير أن اختيار نوع الاستراتيجية الملائمة يتوقف على تحديد طبيعة الموقف وتحليله تحليلًا شاملًا.

ومن بين هذه الاستراتيجيات ما يلي:

استراتيجية التركيز: تسخير كل وسائل الإعلام الممكنة لدعم البرنامج أو النشاط.

استراتيجية التوقيت: اختيار الوقت الملائم الذي يكون فيه الجمهور أكثر تقبلاً للرسالة.

استراتيجية التريث: عدم مواجهة الأزمات أو الشائعة في وقت ظهورها وإنما تأجيل الرد بعد وقت معين.

استراتيجية المفاجأة: طرح موضوع جديد لشد انتباه الجماهير وشغلها عن بعض القضايا الأخرى.

استراتيجية المشاركة: فتح فرص وقنوات مشاركة جمهور المؤسسة في طرح آرائهم واقتراحاتهم.

استراتيجية ملتقى الطرق: اغتنام الفرصة الخاصة بتنظيم حدث ما لطرح موضوع آخر تسعى المؤسسة لتحقيقه.

استراتيجية الاختفاء: تحقيق أهداف العلاقات العامة بالاستعانة بوسطاء يتم توجيههم من قبل المؤسسة.

استراتيجية الارتباط والاقتران: تعتمد على توظيف المشاهير والشخصيات المرموقة لاستقطاب الجماهير والتأثير فيهم.

وإنطلاقاً مما سبق نجد أن هذا التنوع في الاستراتيجيات يرجع لتنوع أنشطة العلاقات العامة؛ لذا تقتضي عملية اختيار

الاستراتيجية أن يكون جهاز العلاقات العامة على دراية تامة بكل الحيثيات والظروف المحيطة بالموقف.

¹ - خلف كريم كيوش التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

المحاضرة التاسعة: طرق تقييم التخطيط للعلاقات العامة.

إن أي نشاط إداري أو برنامج تم تنفيذه يتم تقييمه من أجل قياس مدى كفاءته وفعالية في تحقيق ما هو مطلوب (أي الغرض والهدف من القيام به) وذلك بمقارنة نتائجه مع ما تم التخطيط له، غير أن هذا التقييم لا يكون فقط بعد التنفيذ النهائي وإنما يتخلل عدة مراحل قبل- أثناء وبعد، ومن الطبيعي أن خطط وبرامج العلاقات العامة تخضع هي الأخرى إلى عملية التقييم، هذه الأخيرة تعتمد على عدة أساليب ومقاييس ومؤشرات للحكم على الفعالية والكفاءة.

لذلك جاءت هذه المحاضرة لتُبرّز مفاهيم عملية تقييم خطط وبرامج العلاقات العامة، وتحدد الهدف من القيام بها وما هي أساليب التقويم المعتمدة في ذلك.

1- مفهوم تقييم أنشطة وخطط العلاقات العامة.

وفي هذا الإطار تم تعريف تقييم برامج العلاقات العامة بأنه « اتباع أساليب معينة تهدف إلى تقدير مدى تحقيق هذه البرامج لأهدافها سواء أكانت أهداف كمية أو نوعية، ومقارنة الأهداف المرسومة بالنتائج التي تحققت فعلياً، واحتساب أي انحرافات عن تلك الأهداف، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بناء على المعلومات التي يحصل عليها مدير العلاقات العامة من خلال التغذية العكسية المتعلقة بنتائج التقييم»¹.

كما تم الإشارة لتقويم خطة العلاقات العامة بأنه «تقدير الموقف أو البرنامج والحكم على مدى فاعليته وكفاءته ويدخل في التقويم الاتقان والاقتصاد والسرعة التي رُوَعيَت في تنفيذ البرنامج»².

وبذلك يعتبر التقييم خطوة هامة في العلاقات العامة لتحديد مدى نجاعة الأساليب والوسائل الاتصالية المستخدمة لتنفيذ البرنامج، واستطلاع آراء الجماهير لمعرفة درجة تأثير الرسالة عليهم. ومنه اكتشاف مواطن الضعف والقصور ومعالجتها والقيام بالإجراءات التصحيحية الالزمة، واستخلاص النتائج والاستفادة منها في التخطيط لبرامج جديدة.

¹ - محمد زيدان سالم، طارق محمد أيوب أبو هدروس، تقييم فاعلية برامج العلاقات العامة في بنك فلسطين "دراسة ميدانية على فروع البنك في قطاع غزة، مجلة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ، المجلد 12 ، العدد 2، 2010، ص 80.

² - محمد محمد الحادي، الإدارية العلمية للمكتبات ومراسيم التوثيق والمعلومات، المكتبة الأكاديمية للنشر، الجيزة، مصر، 1990، ص 245.

حيث اقترح **John T . Cunningham** وهو أحد مستشاري العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة بأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها عند تقويم برامج العلاقات العامة وهي على النحو التالي¹ :

1. هل خطط للبرنامج بكفاءة؟.
2. هل فهم القائمون على تنفيذه الواجبات المنوطة بكل منهم؟
3. هل تعاونت جميع الأقسام المعنية وكبار رجال الإدارة في إنجاح البرنامج؟.
4. هل كان من الممكن أن تكون النتائج أكثر فعالية؟ وكيف؟.
5. هل وصلت الرسالة إلى أفراد الجمهور المستهدف؟.
6. هل تم اعداد البرنامج لمواجهة ظروف غير متوقعة؟.
7. هل التزم البرنامج بالميزانية المحددة له؟ وإذا لم يكن فلماذا؟.
8. ما هي الإجراءات التي جهزت قبل تنفيذ البرنامج لقياس فعاليته؟ وهل اتسمت بالكفاءة؟
9. ما هي الدروس المستفادة لتطوير البرامج المماثلة في المستقبل على ضوء عملية التقييم؟.

وعليه فإن الإجابة على هذه الأسئلة تتيح للقائمين على اعداد البرامج معرفة المعلومات والبيانات التي من خلالها يتم تقييم فشل أو نجاح البرنامج ؛ وذلك مرتبط بمعرفة الإيجابيات التي حققها للمؤسسة أو تحديد السلبيات والعوامل المؤدية لفشلها. ومنه فإن هذا يحدد يُمكّن مدى كفاءته وفعاليته.

فالكفاءة «هي قدرة الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال مقارنة النتائج بالأهداف»¹. بينما تمثل الفعالية « درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة»². فال الأولى ترتكز على النتائج المنجزة وما حققه من أهداف، بينما تتم الثانية بمعنى الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق تلك النتائج. وبما أن أنشطة

¹ - نواف عبد الله الزين، عملية العلاقات العامة في المشات السياحية في الأردن- دراسة تقييمية، ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 73.

¹ - Melchior Salgado, **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, HAL édition ,2013,p03.

² - أحمد داودي، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2020، ص 10.

العلاقات العامة هي أنشطة اتصالية لها علاقة بالتأثير في آراء الجماهير والتي يصعب إلى حد ما قياس نتائجها بشكل دقيق لذا يتم التركيز أكثر على طرق قياس الفعالية في تحقيقها للأهداف المبتغاة.

2 - طرق قياس تأثير برامج العلاقات العامة:

يمكن تقييم فعالية برنامج معين عن طريق القياس وفقا لأربعة أبعاد هي¹ :

1. تغطية الجمهور: تغطية الجمهور يقصد بها عدد أفراد الجمهور المستهدف الذين تم الاتصال بهم

فعلا و تلقوا الرسالة الإعلامية بمختلف أنواعها، و عليه فينبغي التأكد من أن البرامج قد نجحت في توصيل المعلومات المرغوبة إلى الجمهور المستهدف بالوسيلة و الوقت المناسبين.

2. استجابة الجمهور: وهي تعني الكيفية التي قابل بها الجمهور المستهدف البرنامج، و ما هو موقفه

وردة فعله إزاءه .فيجب التأكد ما إذا كانت الاستجابة في الاتجاه و على النحو المرغوب و المخطط له أم لا . فنجاح برنامج العلاقات العامة مرتبط ب مدى إحداث الإثارة و الاهتمام الإيجابي لدى الجماهير المستهدفة و مدى رضاهم عنها.

3. تأثير الاتصالات: على ممارس العلاقات العامة أن يقوم بقياس نتائج عمليات الاتصال التي تمت

مع الجماهير و مدى تحقيقها للأهداف المسطرة، و مدى تمكّنها من تغيير الاتجاهات و تكوين الآراء السليمة و الصورة الطيبة حول المؤسسة.

4. عملية النفوذ: وهي تعني ما هو شكل العملية التي تعمل وفقا لها الاتصالات لتأثير في الجمهور

المستهدف؟ و من خلال أي قنوات تأثير و إغراء تحدث الرسالة تأثيرها النهائي؟ و عليه يجب التعرف على أثر استخدام الوسيلة الاتصالية التي نقلت عبرها الرسالة و أساليب الإقناع التي استخدمت في التأثير على الجمهور المستهدف.

هذه الأبعاد تختصر مركبات ودعائم ممارسة العلاقات العامة، والتي تعتبر عملية اتصالية تستهدف التأثير في اتجاهات و معتقدات الجماهير لتكوين رأي إيجابي تجاه المؤسسة. وكأي نشاط اتصالي فإن تقييمه يعتمد على معرفة ما يلي: عدد الجمهور الذي بلغته الرسالة- الأثر الذي أحدثته الرسالة على

¹ - هدى حفصي، بحوث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة، ماجستير في العلوم التجارية- فرع التسويق، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 115.

الجمهور (دراسة الاتجاهات) - قياس ردود الأفعال تجاه البرنامج (ايجابية - سلبية) - مدى فعالية القنوات والوسائل المستخدمة في تمرير الرسالة.

3-أساليب تقييم برامج العلاقات العامة.

إن أساليب تقييم برامج العلاقات العامة تنقسم من حيث مداها الزمني إلى ما يلي: التقييم القبلي السابق لتنفيذ البرنامج - التقييم الجزئي أو المرحلي - التقييم النهائي للبرنامج.

1. **التقييم القبلي السابق لتنفيذ البرنامج:** « هذا التقييم يتضمن القيام باختبارات قبلية على المادة الإعلامية قبل القيام بنشرها و بثها و ذلك من خلال اختيار عينة من الجمهور الموجهة إليه، فأحيانا قد يكون مضمون الرسالة مفهوما و واضحا لدى المخاطط و لكن قد يكون غير ذلك عند المتلقين لها ». ¹

يُراد بهذا الاختبار القبلي للحملة على عينة من الجمهور المستهدف معرفة مدى فهمهم واستيعابهم لضمونها، ومعرفة درجة تحقيقها للأهداف المبتغاة من خلال تأثيرها على آرائهم و معتقداتهم شريطة أن تكون المؤسسة على معرفة مسبقة بها (الآراء والاتجاهات) واكتشاف ردود الفعل الغير متوقعة و مواطن سوء الفهم للرسالة.

ومن ثم اتخاذ القرار بتنفيذ البرنامج كما هو إذا حقق ما هو مطلوب من نتائج أو القيام بالإجراءات التصحيحية، و ذلك بتعديل مضمون الرسالة أو تغيير الوسيلة أو طريقة وأسلوب العرض أو تغيير القائم بالاتصال أحيانا لأن له دور كبير في إيصال المضمون. كما يجب أن يتتأكد المسؤولون أن إطلاق البرنامج سيكون في ظروف مماثلة للظروف التي أجري فيها هذا الاختبار حتى يضمن حصول نفس النتائج.

2. **التقييم الجزئي أو المرحلي:** « ويتم أثناء تنفيذ برنامج العلاقات العامة وعلى امتداد الفترة الزمنية التي يشملها للتأكد من فعالية البرنامج في تحقيق الأهداف... يختص بتقييم كل مرحلة أولا بأول للتعرف على مواطن القصور في المرحلة السابقة و تفاديهما في المراحل اللاحقة للبرنامج ». ²

¹ - هدى حفصي، مرجع سبق ذكره، ص115.

² - نيقين أحمد غباشي، ديناميكية العلاقات العامة الداخلية : صورة المشاكل -آليات إدارة الأزمات، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص193.

إن الهدف من هذا التقييم هو تحديد مسار التنفيذ وذلك بمعروفة ما إذا كان في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف كما تم التخطيط له، أم أن هناك بعض الانحرافات والاختلالات، التي يجب أن تُعدل وتصحح لأن نجاح كل مرحلة يتوقف على نجاح ما سبقةها.

3. التقييم النهائي: «أي التقييم الشامل الذي ينظر إلى البرنامج الذي تم تفدينه ككل، ويستعرض كل عيوبه ومزاياه ونقطه قوته وضعفه، ومجموعة الدروس المستفادة التي تتعكس على عملية تخطيط وبرمجة وتنفيذ نشاط العلاقات العامة ¹ .

إن اعتماد هذا النوع من التقييم قد يشمل بعض الخطط التفصيلية التي تنتهي من انجاز عمل معين ولا يقتصر فقط على التنفيذ الكلي للبرنامج، غير أن أهميته تكمن في شموليته فهو يعمل على جمع كل ما تم الحصول عليه من معلومات في التقويمين السابقين القبلي والمرحلي وتضاف لهم المعلومات الحصول عليها لتكوين نظرة تكاملية شاملة للوقوف على النتائج المحققة ومعرفة الإيجابيات والسلبيات ومواطن القصور أو التميز ومقارنة ذلك مع نتائج برامج سابقة واستخلاص النتائج التي ستعتمد في البرامج اللاحقة وتلقي الوقع في الأخطاء السابقة .

ولتحقيق ذلك طرح الخبراء مجموعة من الأسئلة التي تساعد على المراجعة الشاملة لبرامج العلاقات العامة على النحو الآتي ¹ :

- فيما يتعلق بالأهداف: هل هي محددة بوضوح؟ وهل هي مفهومة في جميع أجزاء المنظمة؟ وهل هناك حاجة إلى الحصول على موافقة جهات معينة على هذه الأهداف؟.
- فيما يتعلق بالتنظيم: هل هناك ترابط بين وظائف العلاقات العامة أم أنها موزعة بين أكثر من إداراة؟ هل يتمتع مسؤول العلاقات العامة بالمساندة والتأييد الكافي من جانب الإدارة العليا بالمنظمة؟ وهل عدد ومهارة وتدريب العاملين كاف لتحقيق أهداف العلاقات العامة؟.
- فيما يتعلق بالمضمون: هل البرنامج والأنشطة تعطي اهتماماً كافياً لكل قطاعات الجمهور المتعامل مع المنظمة أم لا؟.

¹ - أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 279.

¹ - نيفين أحمد غباشي، مرجع سبق ذكره، ص: 208-209.

- فيما يتعلق بقياس النتائج: هل هناك الموارد المادية والبشرية وتأييد الإدارة اللازم لقياس نتائج العمل؟ إلى أي مدى يمكن مقارنة هذه الأنشطة بمثيلاتها في منظمات أخرى مشابهة؟ هل فكرت الإدارة العليا في استخدام مستشار خارجي للعلاقات العامة؟.
- فيما يتعلق بالرقابة: ما هي الخطوات التي اتخذت لتحسين أنشطة العلاقات العامة مستقبلاً في ضوء نتائج المراجعة؟.

يستطيع جهاز العلاقات العامة من خلال الإجابة على الأسئلة السالفة الذكر أن يحدد الاشكالات المنهجية التي تعيق تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائه، وبالتالي يقوم ببحوث علمية لدراسة وتحليل هذه المشكلات؛ حتى يتمكن من ايجاد الحلول الكفيلة بالقضاء عليها، مثلاً: عند الإجابة على توفر عدد كافٍ من العاملين بجهاز العلاقات العامة يُكتَشَفُ أن نقص العاملين كان من بين أسباب فشل البرنامج؛ وبذلك يقترح توظيف عاملين جدد، أو قد يكون السبب راجع إلى عدم امتلاكهم للمهارات الازمة فيعمل على تدريسيهم من خلال دورات تكوينية ترفع من مستواهم وقدراتهم.

كما يتضمن التقويم في العلاقات العامة جزء كمي يسهل قياسه وجزء كيفي يصعب قياسه إلى حد ما¹:

- **الأجزاء الكمية وهي الخاصة:** بالتوزيع بالنسبة للوسيلة-التغطية الجغرافية بالنسبة للوسيلة – عدد الرسائل المستخدمة – عدد الرسائل التي تم بثها – عدد الجمهور المستهدف لبرامج العلاقات العامة – نسبة الاهداف المحققة من الخطة- الاقبال على السلعة واحداث الرواج.
- **أما الأجزاء الكيفية فهي الخاصة:** بالتغيير في الاتجاهات- التغيير في الآراء- التغيير في السلوك- تأييد المجتمع المحلي لنشاط المنشأة – ابراز وسائل الاعلام لأخبار المنشأة- تمثيلها في الهيئات الاجتماعية والسياسية.

إن عملية التقييم «تتكوّن من قياس ومراقبة تحقيق الأهداف، من خلال تحديد مؤشرات الأداء بوضوح»². فكلما اعتمدت عملية التقييم على مؤشرات محددة وواضحة ومتعددة (كمية ونوعية) تعطى من خلال تحديدها كافة جوانب الأداء كلما كانت نتائجها دقيقة وموثوقة.

¹ - فؤادة عبد المنعم البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص 82.

²- Mncedisi Michael Willie, **On Normalization Performance Scores Models: An Illustrative Case Study**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1 ,2018 ,p15.

4- الصعوبات التي تتعارض عملية تقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة

إن طبيعة نشاط العلاقات العامة الموجه إلى جماهير متعددة ومتعددة للتأثير على آرائها وتوجهاتها يتطلب جهداً وقتاً لتحقيق ذلك. وعليه تتعارض عملية تقييم هذه الأنشطة عدة صعوبات أهمها ما يلي¹ :

1. إن تحقيق العلاقات العامة لأهدافها يستغرق فترة طويلة من الزمن ولا تظهر نتائجها على المدى القصير.
2. إن عمل العلاقات العامة يركز على آراء واتجاهات الجمهور وتفاعلهم مع المؤسسة وتقبلهم لها، وهذه الأمور معنوية وغير ملموسة وغالباً ما تؤثر على دقة تقييم أداء هذا المجال.
3. قصور فهم الإدارات المختلفة في المنظمة لوظيفة العلاقات العامة من ناحية، وعدم وجود الخبرة الكافية داخل المنظمة لمن يقوم بعملية التقييم.
4. ضعف الامكانيات المادية والبشرية ، كما أن تحقيق رضا الجمهور غاية يصعب إدراكتها.

ملخص المحاضرة التاسعة:

طرق تقييم التخطيط للعلاقات العامة:

تكتسي عملية تقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة أهمية بالغة، فهي تعطي نظرة متكاملة حول التقييم الفعلي لمخرجات هذه البرامج ، ومنه تمكن من القيام بعملية التحسين المستمر وذلك بالاعتماد على الإجراءات التصحيحية ، كما تفيد في اثراء الأهداف المستقبلية . تعتمد هذه العملية على عدة مقاييس كمية و نوعية لمعرفة مدى فعالية برامج العلاقات العامة.

كما تستخدم عدة طرق وأساليب في التقييم وهي:

التقييم السابق لتنفيذ البرنامج □ التقييم المرحلي أو الجزئي □ التقييم النهائي.

إن تقييم برامج وأنشطة العلاقات العامة يبرز دور وظيفة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة من خلال التعريف بها باستخدام كافة وسائل الاتصال والترويج لأنشطتها وأهدافها وسياساتها وتوجهاتها بغية خلق صورة ذهنية إيجابية لها لدى الجماهير.

وعليه فمؤشرات نجاح أنشطة العلاقات العامة تتمثل في:

- الاستهلاك الواسع لمنتجاته أو خدمات المؤسسة.
- حجم التغطية الإعلامية لأنشطة المؤسسة في وسائل الإعلام.
- الصورة والسمعة الجيدة لها لدى الجماهير.

¹ - ورود عثمان شرباتي، واقع إدارة العلاقات العامة في الجامعات العامة في الضفة الغربية، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011، ص 38.

المحاضرة العاشرة : متطلبات التخطيط للعلاقات العامة ومعوقاته .

تقتضي عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة توفر مجموعة من العوامل أكدّ العديد من الباحثين على ضرورتها وأهميتها؛ وذلك لأنّ التخطيط الناجح يتوقف على مدى الأخذ بهذه الاعتبارات والمتطلبات الواجب توفرها عند اعداد برامج وسياسات وأهداف العلاقات العامة. كما تعتبر هذه العملية مجموعة من الصعوبات التي يجب تلافيها حتى لا تشكل تأثيراً على فعاليته ونجاحه.

وفي إطار هذه المحاضرة سنتعرف على متطلبات التخطيط للعلاقات العامة وابراز أهم المعوقات التي تحد من فعاليته .

1- متطلبات التخطيط للعلاقات العامة

وفي هذا الصدد حدّد جورج هاموند وهو أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين جملة من هذه المتطلبات نوجزها فيما يلي¹ :

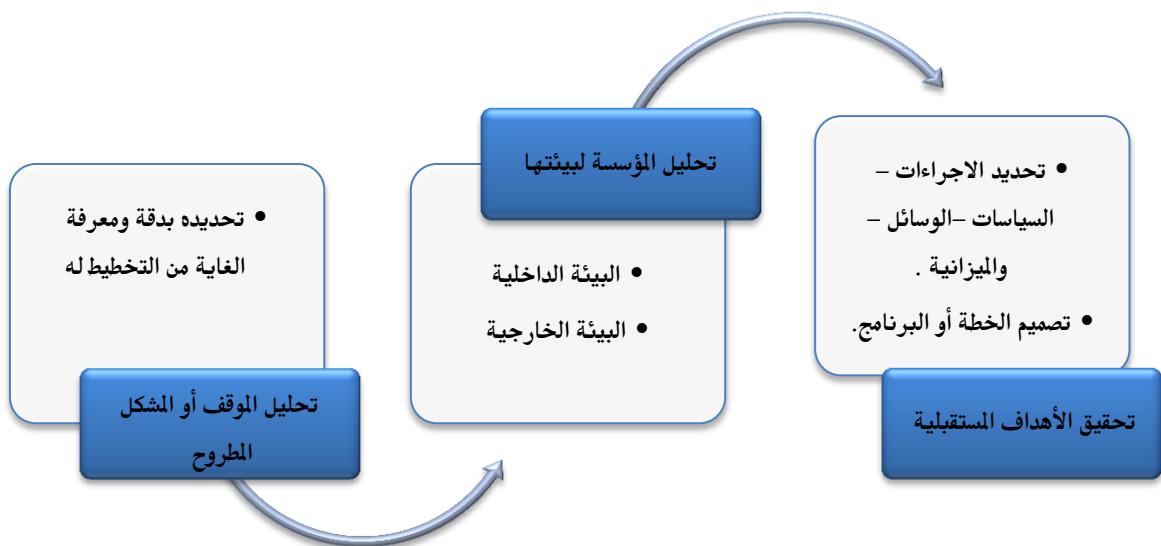
1. نظرة باحثة للخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.
2. نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والأراء التي يجب أخذها بعين الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.
3. نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات التي تمارس نشاطاً شبيهاً بنشاط المؤسسة؛ مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.
4. نظرة طويلة جداً إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المؤسسة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

إن ما أشار له جورج هاموند يثبتُ كل ما يقال حول التخطيط الفعال بأنه لا يترك شيئاً للصدف، كما أن ما تطرقنا له في المحاضرات السابقة يُعزّز أهميته في احراز نجاح وتقديم المؤسسات خصوصاً في ظل

¹ - محمد جاسم الموسوي، عبد اللطيف آل عبد الله ، إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية، مرجع سبق ذكره، ص:78-79.

التطور الذي عرفه بيئه الأعمال، حيث أصبحت تتسم بالتغيير وعدم الثبات والاستقرار، ولكن هذا يتوقف على توفير كل المقومات اللازمة للتخطيط، والتي يمكننا اختصارها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 08: مقومات التخطيط للعلاقات العامة



المصدر: اعداد الباحثة.

يُبرز الشكل أن مقومات التخطيط ترتكز على ثلاثة عناصر وهي التحديد الدقيق للمشكل أو الموقف المطروح و معرفة الأسباب التي تستدعي التخطيط له، ثم الاعتماد على تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحديد الوسائل والامكانيات الضرورية لتصميم البرنامج أو الخطة الرامية لتحقيق الأهداف المبتغاة.

كما يجب أن يرتكز التخطيط على جملة من المبادئ وهي¹ :

- **مبدأ الواقعية:** يعنى أن تكون الخطة منسجمة مع الواقع القائم والامكانيات المتاحة.
- **مبدأ المرونة:** حيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ.
- **مبدأ الشمولية:** أي لا يقتصر التخطيط على قطاع دون آخر لأن ذلك يؤدي إلى احتلالات وتناقضات في التوازن الاقتصادي.

¹ - علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:198-199.

- مبدأ التناسق والتنسيق: يجب أن تكون أهداف الخطة متناسقة مع بعضها البعض ومتناسبة مع الأهداف والسياسات الموضوعة.
- مبدأ التكامل: أن يكون التخطيط متكاملا مع الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة.
- مبدأ الأولوية: إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في التخطيط وهي التي تبني عليها كل الوظائف الأخرى، وبالتالي فإن التخطيط هو أول العمليات الإدارية.
- مبدأ الكفاءة والفعالية: يعني أن تكون المقارنة بين العائد والكلفة إيجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعة. أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بمقدار تحقيقه للأهداف المرجوة.
- مبدأ التوقيت الزمني والبعد المكاني وتوفير التمويل اللازم.

غني عن البيان أن هذه المبادئ إذا ما تم توفرها في التخطيط تحقق النجاح والفعالية للخطط والبرامج ومنه تحقيق الأهداف المنشودة، لأن التخطيط وظيفة تتطلب من تحليل الواقع الراهن لترسم وتحدد مسارات تحقيق المستقبل الأكثر كفاءة وفعالية. وذلك في ضوء ترتيب الأولويات وتوفير الامكانيات وتحقيق التكامل والتنسيق بين الجهد لإنجاز الأنشطة والمهام في الآجال الزمنية المحددة لها. أي الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة.

2- معوقات التخطيط للعلاقات العامة

تواجده عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة عدة معوقات أهمها ما يلي¹ :

1. التغير المستمر في الرأي العام.
2. عدم توفر الوقت للتخطيط.
3. صعوبة تقييم و اختيار نتيجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة.
4. عدم توفر الخبرة الفنية.
5. الفهم الخاطئ لمفهوم العلاقات العامة.
6. التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة.

¹ - على فلاح الصلاعين وآخرون ، الإعلام وال العلاقات العامة، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2015، ص185.

7. عدم تعاون الإدارات بالمؤسسة مع إدارة العلاقات العامة.

يلاحظ مما سبق أن حل المعوقات في التخطيط لأنشطة العلاقات العامة تتمحور حول مكانة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، فغالبا لا تولي الإدارة العليا أهمية لأنشطة العلاقات العامة وتعامل معها باعتبارها وظيفة ثانوية وهامشية ومكلفة لأن نتائجها لا تظهر بسرعة، بالإضافة إلى عدم وجود الكفاءات المتخصصة في العلاقات العامة فأحياناً تُسند مهامها لإدارة التسويق، وهذه العقبات نجدها خصوصاً في بعض المؤسسات العربية التي ما زالت تبني طرق التسويق الكلاسيكية.

بينما هذه المكانة تحولت وتطورت في المؤسسات التي أدركت أهمية إدارة الاتصال بينها وبين جماهيرها ومحيطها بشكل عام، حيث أتاح لها مجال العلاقات العامة ذلك من خلال دمجه للاعتبارات الخاصة بتطوير النظم الاتصالية في المؤسسة، وهناك من أسمائها بضمير المؤسسة، وبيت الرجاج وغيرها من الألقاب التي أكسبتها أهمية كبرى.

ومن بين الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بها هو تزايد الوعي لدى الجماهير ومطالبته للمؤسسة بالمعلومات المرتبطة بسياساتها وأهدافها وتوجهاتها. وبذلك فهي تعمل على إيجاد التفاهم المتبادل والمشترك بينهما.

ملخص المعاشرة العاشرة:

متطلبات التخطيط للعلاقات العامة ومعوقاته:

- إن أهمية التخطيط تكمن في رسم الخطط والبرامج التي تحقق أهداف العلاقات العامة .
- وهو ما يقتضي ضرورة توفير المتطلبات الازمة للقيام بذلك. ومن بين هذه المتطلبات ذكر ما يلي:
 - أن يكون للخطة هدف أو عدة أهداف واضحة ودقيقة.
 - يجب أن يعتمد التخطيط على مخرجات تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهو ما توفره البحوث العلمية التي تعتمد في ذلك.
 - يجب أن يقوم بالخطيط لأنشطة العلاقات العامة شخص متخصص في العلاقات العامة بحيث ينتمي للجهاز الإداري للعلاقات العامة بالمؤسسة.
 - تصميم البرامج والخطط في ضوء الأهداف الامكانات المتاحة - والمجال الزمني المخصص.
- كما ينبغي أن تتوفر جملة من المبادئ في التخطيط وهي: الواقعية الشمولية التناسق والتنسيق التكامل الأولوية الكفاءة والفعالية - بعد الزماني والمكاني التمويل اللازم.
- ومن الطبيعي أن ت تعرض عملية التخطيط للعلاقات العامة عدة عقبات يرجع أغلبها إلى أهمية مكانة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة وذلك من حيث: السلطة المنوحة لها في اتخاذ القرار مكانتها بين الإدارات المختلفة الميزانية المخصصة لها...

المحاضرة الحادية عشر: أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة.

إن المؤسسات أو الميئات أو المنظمات لا يمكنها ممارسة أي نشاط إلا بعد تحديدها للأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وذلك ضمن استراتيجية تعكس هويتها وقيمها ورؤيتها ورسالتها وتكون بذلك إطاراً عاماً محدداً لها.

ومن هنا استقت الإدارة الاستراتيجية أهميتها خصوصاً في ظل الرهانات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات؛ والتي تقتضي منها مواجهتها والتكيف معها حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

وعليه تأتي هذه المحاضرة موضحةً لأهمية الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

ونظراً لأهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء الكفاءة والفعال للمؤسسات؛ اتجهت الدراسات الحديثة للكشف عن معالمه وأبعاده، ولعل أهم منطلق له هو تحديد مفهوم الاستراتيجية، والتي عرّفها «ولكر Walker» على أنها النماذج الأساسية لتحطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها¹.

ومنه فالاستراتيجية هي خطة تتضمن مجموعة الاجراءات التي تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء حاجات ومتطلبات بيئتها الخارجية. وينصو تحت هذا القدر المهارات التي تمتلكها من أجل القيام بذلك.

وفي هذا الصدد أشار «شابир و J.Shapiro» إلى أن هيكل الخطة الاستراتيجية يجب أن يشتمل على الآتي: الرؤية- القيم- الرسالة- المهد العام - المهد المحدد- تحديد مجالات العمل الرئيسية - تحديد التأثيرات الداخلية- تحديد التأثيرات الخارجية². وبذلك يُشير هيكل الخطة الاستراتيجية الذي طرحته شابير إلى مدى شموليتها فهي تُحدد المعالم الكبرى لما يتوجب على المؤسسة القيام به من أجل وضع خطتها الاستراتيجية؛ وفي ما يلي سنوضح كل عنصر من العناصر التي يتضمنها الهيكل.

¹ - ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 22.

² - أحمد محيي حلف صقر، العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة تحليلية ومبادئية)، مرجع سبق ذكره، ص 32.

تحديد الرؤية Vision: هي «حلم المنظمة في الشكل والمضمون الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل»¹.

- فالرؤية هي الصورة أو التصور الذهني للحالة التي ستكون عليها المؤسسة مستقبلاً.
- وهي القوة الملهمة لكل فرد ينتمي لهذه المؤسسة.
- هي أشبه بالحلم ولكنها أقرب للواقع.
- هي تمثل الآمال والطموحات والططلعات المستقبلية للمؤسسة.
- **مثال:** شركة سامسونغ SAMSUNG. رؤيتها هي: إهام العالم وبناء المستقبل.

الرسالة Mission: عُرِفت الرسالة بأنها «السبب في وجود المنظمة والغرض منها، فهي تُجِيب على التساؤلات الآتية: ما هو مجال نشاط المنظمة؟ وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلاً؟»¹.

- فالرسالة هي عبارة عن كلمات مختصرة؛ مختارة بدقة متناهية تُعبِّر عن مجال أعمال المؤسسة وتُلخص أهدافها.
 - يجب أن تكون معلومة ومعروفة لدى الجميع.
 - عادة ما تتضمن عبارات تدل على قدرات المؤسسة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها.
 - **مثال على ذلك:** شركة سامسونغ SAMSUNG. رسالتها هي: إهار العالم بتقنياتنا ومنتجاتنا، وتصاميمنا المبتكرة التي تثري حياة الناس وتساهم في ازدهار المجتمع من خلال بناء مستقبل جديد.
- **قدرات المؤسسة:** التقنيات والمنتجات - التصاميم المبتكرة .
 - **الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها:** اثراء حياة الناس - ازدهار المجتمع - بناء مستقبل جديد.

قيم المؤسسة Values: القيم التنظيمية هي «الاعتقاد الذي تبني عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة»².

¹ - محمد الجيزاوي، الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (اشكاليات النظرية والتطبيق)، ط01، E-Kutub Ltd للنشر، لندن، 2018، ص 27.

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 51.

² - عبد الله عقلة مجلـي الخـزانـة، الـصراعـ بينـ الـقيمـ الـاجـتمـاعـيـةـ وـ الـقيمـ التـنظـيمـيـةـ فـيـ الإـدـارـةـ التـقـيـوـيـةـ، دـارـ الـحامـدـ لـلـنشرـ وـ التـوزـيعـ، عـمـانـ، الـأـرـدـنـ، 2009ـ، صـ 45ـ.

- هي الإطار المحدد لعلاقات العمل داخل المؤسسة وخارجها.
 - تشير إلى مجموع المعتقدات والمعايير التي تختص بها المؤسسة والتي ترى أنها تضمن لها النجاح إذا ما تم الالتزام بها.
 - أمثلة على بعض القيم: عدم التمييز بين الموظفين- الاحترام المتبادل- فتح قنوات المشاركة وال الحوار- الشفافية والمصداقية- التميز والابداع في الانجاز- الصدق في تنفيذ العقود مع المتعاملين- الجودة في تقديم الخدمات- المشاركة في الاستدامة- المسؤولية الاجتماعية والبيئية....
- الهدف العام للمؤسسة: «هو يمثل الهدف الجوهرى ويشير إلى السبب الأساسى من وجود المنظمة وهو ليس كما يعتقد البعض جمع المال، إذ أن الهدف يتمثل فيما تقدمه الشركات للناس لا ما تحصل عليه من مكاسب»¹.

يشير الهدف العام إلى ما تقدمه المؤسسة للمجتمع من سلع وخدمات، أي النتيجة الرئيسية والنهائية لجميع مهامها وأنشطتها، هذا الهدف العام تندرج تحته مجموعة من الأهداف الاستراتيجية أو الرئيسية التي يُساهم إنجازها في تحقيقه وهي تنبثق من الرؤية والرسالة والقيم.

الهدف المحدد: إن تحقيق الهدف العام يقتضي تجزئته إلى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية هذه الأخيرة تنقسم إلى أهداف فرعية.

تحديد مجالات العمل الرئيسية: ويقصد بها المحاور الكبرى التي تمثل الأهداف الاستراتيجية.

مثلا: تحقيق جودة المنتجات- كسب رضى أصحاب المصالح ذوي العلاقة بها- تطوير كفاءات موظفيها - اعتماد أحدث التقنيات في الانتاج- احترام المعايير البيئية

تحديد التأثيرات الداخلية والخارجية: تعتمد المؤسسة لتحليل بيئتها على عدة أساليب ولكن من أكثر الطرق اعتمادا في تحليل البيئة هو التحليل الرباعي SWOT فهو يسمح لها بمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية. ورصد الفرص المتاحة و التهديدات والمخاطر التي ستواجهها في بيئتها الخارجية. وهو ما يوفر لها كل المعلومات التي تحتاجها للتخطيط لسياساتها وبرامجها وأنشطتها.

¹ - محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.26

تَسْتَندُ العَنَاصِرُ السَّابِقَةُ الْمُكُوَّنَةُ لِلخَطَّةِ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ فِي تَحْدِيدِهَا عَلَى التَّخْطِيطِ الْاسْتَرَاتِيجِيِّيِّ وَالَّذِي يُعَدُّ «عَمَلِيَّةً تَوْجِيهِ لِأَنْشِطَةِ الْمُؤْسَسَةِ لِتَحْقِيقِ رَوْيَتِهَا وَرِسَالَتِهَا، عَبْرِ تَحْلِيلِ الْبَيْئَةِ الْخَارِجِيَّةِ وَالْدَّاخِلِيَّةِ لَهَا، وَوَضْعِ خَطَطِ اِجْرَائِيَّةٍ لِرَدْمِ الْفَجُوَّةِ بَيْنِ الْوَضْعِ الْقَائِمِ وَالْوَضْعِ الْمَرْغُوبِ فِيهِ»¹.

بَحِيثَ يَجِبُ التَّخْطِيطُ الْاسْتَرَاتِيجِيُّ عَلَى سُؤَالَيْنِ مَهْمَيْنِ وَهُمَا: كَيْفَ سَنَحْقِقُ رَوْيَةً وَرِسَالَةً لِلِّمَظَمَةِ؟ وَمِنْ أَنْحَقَ ذَلِكَ (الْمَحَالُ الزَّمِنِيُّ)؟ فَهُوَ تَخْطِيطٌ طَوِيلُ الْمَدِيِّ؛ يَخْتَصُّ بِتَحْدِيدِ الْغَايَاتِ وَالْأَهَدَافِ الطَّوِيلَةِ الْأَجْلِ وَيَعْمَلُ عَلَى اِيجَادِ السَّيَاسَاتِ وَالْخَطَطِ الْكَفِيلَةِ بِتَحْقِيقِهَا فِي حَدُودِ اِمْكَانَاتِ الْمُؤْسَسَةِ وَالظَّرُوفِ الَّتِي تَفْرضُهَا الْبَيْئَةُ الَّتِي تَنْشَطُ فِيهَا.

وَبِعَا أَنَّ الْعَلَاقَاتِ الْعَامَةِ تَمَثِّلُ وَظِيفَةً إِدَارِيَّةً فِي الْمُؤْسَسَةِ فَهِيَ لَا شَكَّ أَنَّهَا سَتَوْجِهُ كُلَّ جَهُودِهَا وَأَنْشِطَتِهَا لِتَحْقِيقِ الْأَهَدَافِ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِالْمُؤْسَسَةِ، وَعَلَيْهِ تَبَثُّ الْخَطَّةُ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةُ لِلْعَلَاقَاتِ الْعَامَةِ مِنْ رِسَالَةٍ وَرَوْيَةٍ وَقِيمِ الْمُؤْسَسَةِ وَأَهَادِفِهَا الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ.

وَفِي هَذَا الصِّدْدِ وَضَعَ كَتْلِيْب **Cutlip** تَصُورًا رِبَاعِيًّا لِعَمَلِيَّةِ التَّخْطِيطِ الْاسْتَرَاتِيجِيِّ لِلْعَلَاقَاتِ الْعَامَةِ²:

1. تَعْرِيفُ الْمَشْكُلِ أَوْ تَحْلِيلِ الْمَوْقِفِ: وَتَشْتَمِلُ عَلَى تَحْدِيدِ الْمَشْكُلَةِ وَتَحْلِيلِ الْمَوْقِفِ وَالتَّعْرِفِ

عَلَى الْعَوْاْمِ الْسَّلْبِيَّةِ وَالْإِيجَابِيَّةِ وَالْقَوْيِّ الْمُؤْثِرَةِ عَلَى الْمَوْقِفِ الْحَالِيِّ وَالْمُسْتَقْبَلِيِّ لِلِّمَظَمَةِ.

2. التَّخْطِيطُ وَالْبَرْجَةُ: وَيَشْمَلُ تَحْدِيدَ الْأَهَدَافِ - تَحْدِيدَ الْجَمْهُورِ - تَحْدِيدَ الْأَهَدَافِ الْفَرْعَوِيَّةِ

الْمُتَعَلِّقَةِ بِكُلِّ نُوْعٍ مِنِ الْجَمْهُورِ.

3. تَنْفِيذُ الْخَطَّةِ: تَحْدِيدُ اِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْعَمَلِ - تَحْدِيدُ اِسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الاتِّصالِ - تَحْدِيدُ

الْمَسْؤُلِيَّاتِ وَتَكْيِيْكَاتِ الاتِّصالِ.

4. تَقْيِيمُ الْبَرْنَامِجِ: قِيَاسُ الْمُخْرَجَاتِ فِي ضَوْءِ الْأَهَدَافِ - كِتَابَةُ التَّقَارِيرِ.

إِنَّ الْمَتَأْمَلُ لِهَذَا التَّصُورِ يَجِدُ أَنَّهُ يَتَضَمَّنُ نَفْسَ الْخَطَوَاتِ وَالْمَراحلِ الْخَاصَّةِ بِالْتَّخْطِيطِ بِشَكْلِ عَامٍ، وَالَّتِي أَشَرْنَا لَهَا فِي الْمَحَاضِرَاتِ السَّابِقَةِ، وَمِنْ ثُمَّةٍ فَإِنَّ الْخَطَّةَ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةَ الْخَاصَّةَ بِالْعَلَاقَاتِ الْعَامَةِ يَجِبُ أَنْ تَكَامِلَ مَعَ الْخَطَّةِ الْاسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِالْمُؤْسَسَةِ كُلَّهُ.

¹ - عائشة يوسف الشميلي، الإدراة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 25.

² - علي عجوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط 05، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 126-127.

غير أن جوهره مختلف في كونه يعمل على تحديد الأهداف الاستراتيجية للعلاقات العامة والتي غالباً ما ترتكز حول ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- إدارة صورة المؤسسة وسمعتها.
- الترويج لأنشطتها وسياساتها وخدماتها.
- كسب رضا وتأييد جماهيرها (الداخلية والخارجية).

حيث تجيز عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الأسئلة التالية¹:

1. أين نحن الآن؟ وإلى أين يجب أن نذهب (تحليل الموقف).
2. ما الذي نسعى إلى تحقيقه مستقبلاً؟ (تحديد الغايات والأهداف).
3. ما هي الفئات الجماهيرية التي يجب أن تتصل بها؟ وما هي الاحتياجات المعرفية والإعلامية لها؟ (تحديد الفئات الجماهيرية واحتياجاتها).
4. كيف نصل إلى ما نسعى إليه؟ (تصميم المزيج الإعلامي والاتصالي).
5. ما هي الخطوات التي يمكن أن تقوم بها لخطة العام القادم؟ (إعداد الخطة السنوية).
6. كيف نعمل الآن؟ وهل قمنا بتحقيق الأهداف المرسومة؟ (التنفيذ والمتابعة والتقييم).

فالإجابة على آخر سؤال تقتضي تقييم ما تم التوصل إليه من نتائج، كما تكشف المتابعة والتقييم الأخطاء والعرaciil التي تحول دون تنفيذ الخطة بشكل محكم، «لأن الخطة تحتاج إلى دور رقابي يقيس تحقيق أهدافها... فالخطيط والرقابة عملية مستمرة فلا يمكن تحديد الرقابة بدون خطط توضح معايير الأداء»². وبالتالي فإن وضع الخطة يقتضي وضع مؤشرات قياس الأداء الذي تبني عليه عملية الرقابة والمراجعة.

ومن هنا؛ نجد أهمية قياس الأداء في المؤسسات ترجع للأسباب التالية³:

- الرقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

¹ - سمير محمد حسين، العلاقات العامة: الأسس العلمية والتطبيقات العملية، ط03، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2015، ص 358.

² - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 378.

³ - محمد دياب وآخرون ، أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 57.

- **التقييم الذاتي Self-Assessment**: يُستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- **التحسين المستمر Continuous Improvement**: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتجاهات العمليات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات، وفرص التحسين.
- **تقييم الإدارة Management Assessment** : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها، أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

يمكن إدراك أهمية تحديد المؤشرات في تقويم الأداء الشامل للمؤسسة والذي يمثل محصلة التنفيذ لما تم التخطيط له من أنشطة ومهام، ومن هنا «تولدت ضرورة دراسة العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وبين التغيرات الحاصلة في الأنشطة العامة في المنشأة أو الخدمات أو المبيعات أو الأرقام وغيرها ، والتغيرات الحاصلة في الآراء والأفكار والاتجاهات والمعتقدات والسلوك لدى الأفراد والجماهير، بهدف التوصل إلى تقييم مدى النجاح الذي أحرزته العلاقات العامة في تحقيق أهداف معينة بناء على مؤشرات التغيرات التي حدثت »¹. إن ما تسفر عليه نتائج عملية التقييم يبرز للإدارة حجم الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ملخص المادّة الحادّية عشر:

أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأنشطة العلاقات العامة يمنح الإدارة العليا تصوّراً شاملاً حول كيفية وضع أنشطة وبرامج وخطط تهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة مكملاً للتخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة. لذلك من الضروري أن يكون التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة مستلهمًا من رسالة المؤسسة ورؤيتها وإطارها القيمي وثقافتها التنظيمية وفسفتها وتوجهاتها.

يمر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بعدة مراحل وهي:
تحديد الأهداف الاتصالية □ تحديد استراتيجيات الاتصال □ تحديد الجوانب التنفيذية والإجرائية للبرامج □ التقييم المرحلي والشامل للبرامج.

إن أهم هدف للرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة يكمن في معرفة مدى مساهمة أنشطة العلاقات العامة في تحقيق الأهداف العامة المؤسسة.

¹ - سمير محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 246-247.

المحاضرة الثانية عشر: صعوبات التخطيط للعلاقات العامة ومشكلاته وكيفية علاجه .

رغم الأهمية الفصوصى التي تحضى بها عملية التخطيط في المؤسسات حتى تتجنب من خلالها مشاكل التخطيط في الأداء، غير أنها لازالت تواجه العديد من الصعوبات والمشاكل عند القيام بها، وقد حاولت الدراسات احصاء هذه الأخيرة من أجل طرح الحلول الكفيلة بمعالجها وتجنبها ما أمكن ذلك.

وفي إطار هذه المحاضرة نعرض أهم هذه الصعوبات التي تعرى عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ورصد الآراء العلمية المطروحة لحل المشكلات التي تواجهها.

رغم ما تتحققه عملية التخطيط من مزايا ايجابية وفوائد للمؤسسات، غير أنها لازالت تواجه جملة من الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي¹ :

- نقص الموارد الذاتية وفشل الجهود في الحصول على موارد خارجية.
- عدم الجدية في تنفيذ الخطة وتدني حماس العاملين عليها.
- البيروقراطية وتباطؤ الإجراءات الإدارية.
- الطموح المفرط في الخطة بما يفوق القدرات الفعلية للتنفيذ.
- التعقيد الزائد والمفصل في صياغة الخطة مما يخلق سوء فهم لدى المنفذين لأدوارهم أو عزوفهم عن التفاعل الايجابي معها.
- عدم توفر البيانات والمعلومات بالشكل الكافي للعملية التخطيطية.
- عدم كفاية الزمن اللازم لتنفيذ الخطة.
- ارتفاع أسعار السلع والخدمات اللازمة لتنفيذ الخطة بمستويات غير متوقعة مما يرفع التكاليف و يؤدي إلى عجز في الموارد المخطططة.
- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.
- عدم توفر البيئة السياسية والاجتماعية على الاستقرار كإحدى الشروط المطلوبة لإنجاح تنفيذ الخطة.
- سرعة التقدم التكنولوجي قد يخلق وضعا يختلف عما وضعته الخطة من أهداف.

¹ - مجید الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج ، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014، ص.31

نستعينُ بما سبق؛ أن الصعوبات التي تواجهه عملية التخطيط تنقسم إلى نوعين هما:

- صعوبات تتعلق بالبيئة الداخلية.
- صعوبات تتعلق بالبيئة الخارجية.

بحيث تتلخص المشاكل والصعوبات التي تتعبر من التخطيط من البيئة الخارجية في سرعة التغيير التي تعرفها بيئه الأعمال والتي تتصرف بالحركة المستمرة والتطورات المتسارعة والمتألقة، وهو ما يؤثر على بعض الخطط ويستدعي تعديلها وفقاً لهذه التغييرات الحاصلة، وهو ما يتطلب أن تكون المؤسسة في حالة رصد دائمة لبيئتها الخارجية.

بينما تُشير المشاكل التي ترتبط بالبيئة الداخلية إلى العديد من العوامل منها ما يتعلق بعمر ادراك الإدارة العليا لأهمية وضرورة التخطيط ومدى الالتزام الدقيق بتنفيذها؛ ففي غالب الأحيان يرجع سبب فشل التخطيط إلى سوء الفهم لتنفيذ ما هو مطلوب.

كما أن الامكانيات المادية تمثل اشكالاً حقيقة بالنسبة للتخطيط، لأنها يعتمد على البيانات والمعلومات التي تتطلب اجراء البحوث العلمية؛ وكما هو معروف فإن اجراءها يتطلب تكلفة باهظة ووقتاً كافياً للقيام بذلك، لذا نجد أن أغلب مدراء المؤسسات يركزون على التخطيط التشغيلي قصير المدى.

وفي بعض الأحيان ترجع الصعوبات إلى عدم توفر المرونة الكافية في الخطط خصوصاً عند مواجهة ظروف طارئة عند تنفيذها، وهذا بسبب قلة الخبرة لدى المخططين أو سوء وضع التقديرات والتنبؤات الصحيحة؛ والتي قد تعود إلى بيانات أو معلومات مغلوطة تم اعتمادها في التخطيط، لأن دقة البيانات والمعلومات التي يعين عليها التخطيط تعتبر عاملاً مساعداً في نجاحه.

أما بالنسبة للصعوبات والمشاكل التي تواجه التخطيط لأنشطة العلاقات العامة بالإضافة إلى ما سبق يمكن حصر البعض منها في النقاط الآتية:

-**الحادية النسبية لمهنة العلاقات العامة:** إن المفاهيم المرتبطة بالعلاقات العامة كمهنة ووظيفة إدارية مستقلة؛ يعد حديثاً نسبياً مقارنة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى؛ وهو ما يخلق بعض الاشكالات في التطبيق خصوصاً في الوطن العربي، فأغلب المؤسسات لا تهتم بالعلاقات العامة أو حتى وإن اهتمت فيكون وجودها في المنظمة شكلياً وفقط أو قد تسند مهامها لإدارة التسويق.

- ارتباط العلاقات العامة بمجال الآراء والاتجاهات: فمن المعروف أن أنشطة العلاقات العامة تستهدف التأثير في آراء ومعتقدات واتجاهات جماهير المؤسسة، وهي من بين الأمور التي يصعب قياسها ، ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسة باستطلاع الآراء لمعرفة الأثر الذي أحدثه الرسالة ولكن نتائج ذلك تبقى نسبية فقد لا يجib المبحوثين بصدق عن آرائهم وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات مغلوطة، لذا دائماً يتحرى الباحثين في مثل هذه الحالات ايجاد الطرق التي تكشف عن صدق اتجاهاتهم وآرائهم.

- تعدد وتنوع جماهير العلاقات العامة: توجه أنشطة العلاقات العامة لعدة فئات موزعة بين جمهورها الداخلي وجمهورها الخارجي، وهو ما يصعب عليها عملية الاختبار القبلي للحملة أو الرسالة؛ فاختيار عينة من جمهور مستهدف قد لا تعكس نتائجها الأثر الحقيقي إذا ما تم عرضها بشكل نهائي، كما أن اختيار الرسالة والوسيلة الاتصالية المناسبة لكل فئة؛ ودراسة خصائصها يتطلب البحث والتحري وجمع المعلومات بالاعتماد على بحوث الرأي وهو ما يأخذ وقتاً ويطلب تكاليف باهظة أيضاً؛ بالإضافة إلى التكاليف التي ترتبط بإنتاج المواد الإعلامية الخاصة بالعلاقات العامة كالكتيبات والملصقات
جل الصعوبات التي يواجهها التخطيط للعلاقات العامة يمكن مواجهتها وإيجاد الحلول الرامية إلى حلها من خلال تعزيز مكانة العلاقات العامة في المؤسسات وابراز دورها في إدارة الاتصال بين المنشأة ومحيطها وهو ما يتجسد فعلياً من خلال ما تطرحه نتائج الدراسات العلمية التي تؤكد ذلك.

ملخص المعاشرة الثانية عشر:

صعوبات التخطيط للعلاقات العامة ومشكلاته وكيفية علاجه:

تواجه عملية التخطيط بشكل عام العديد من المشاكل والتحديات منها ما يرجع للبيئة الخارجية وما تفرضه من تغيرات وتطورات متسرعة تُحتمُ على المؤسسة التكيف معها، وهو ما يستدعي القيام ببعض التعديلات على الخطط والاستراتيجيات. ومنها يرجع لعوامل داخلية تختص بها المؤسسة (عدم الالتزام عدم الاقتناع بجدوى التخطيط الميزانيات المكلفة لعمليات التخطيط....).

وإدارة العلاقات العامة كغيرها تواجه هي الأخرى عدة صعوبات في التخطيط لأنشطتها.

هذه الصعوبات يمكن تضمينها إلى قسمين هما:

صعوبات تتعلق بالتطبيق العملي لوظيفة العلاقات العامة كمهنة مستقلة، ولها مكانة هامة في المؤسسة.

صعوبات تتعلق بالإشكالات العلمية المطروحة حول نتائج البحوث العلمية التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة كصعوبة قياس الاتجاهات والآراء تعدد العملية الاتصالية في المجتمع الحديث - تعدد العلاقات الإنسانية..

وبالتالي الحصول على نتائج قد لا تعكس الواقع الحقيقي أو الفعلي.

المحاضرة الثالثة عشر: العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة.

إن استقرار واقع العلاقات العامة وتطبيقاتها في المؤسسات والمنظمات يُبرز مدى أهمية وضرورة توفير بيئة العمل المناسبة لممارسة وظيفة العلاقات العامة، هذه الأخيرة تعد من أصعب الوظائف الإدارية فهي تعمل على ايجاد نسيج اتصالي محكم يربط المؤسسة بعملائها ويسهم في تحقيق نجاحها، غير أن هذه العملية تحد من فعاليتها جملة من العوامل الداخلية والخارجية المرتبطة ببيئة المؤسسة.

وعليه نعرض من خلال هذه المحاضرة أهم العوامل المؤثرة على فعالية خطط العلاقات العامة وبرامجها.

■ العوامل الداخلية:

تأثير وظيفة العلاقات العامة كأي وظيفة إدارية أخرى ببيئة العمل الداخلية للمؤسسة، بحيث توجد مجموعة من العوامل هي التي تحدد الشكل التنظيمي لممارستها، ومن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:

- مدى تفهم الإدارة العليا لطبيعة دور العلاقات العامة:

«تمثل العلاقات العامة في أحيان كثيرة مفهوماً غامضاً لدى عدد كبير من مدراء المؤسسات الذين لا تتوفر لديهم فكرة واضحة عن الخدمات التي يمكن أن تقدمها إدارة العلاقات العامة للمؤسسة، أما البعض الآخر من المسؤولين فيرون أن العلاقات العامة ما هي إلا وظيفة سطحية لا تحتاج إلى اهتمام كبير أو تقييم رسمي لأعمالها»¹.

بما أن العلاقات العامة تعد من الوظائف الإدارية الحديثة نسبياً فإن تطبيقها على أرض الواقع مزال يعرف بعض الاشكالات؛ خصوصاً وأنها ترتبط بمحال الاتصال والتأثير في توجهات ومعتقدات وآراء جماهيرها، وقد أثبتت الدراسات الإعلامية تَعَقُّدَ الظاهرة الاتصالية الذي يرجع إلى تعدد المجتمع الجماهيري الحديث، وإلى تطور وتعقد وسائل الاتصال المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى التعدد والتنوع في الجماهير والتي أصبح لها دوراً مؤثراً وفعلاً على العملية الاتصالية.

- فلسفة الإدارة العليا تجاه الجمهور: ترتكز العلاقات العامة في جوهرها على إدارة العلاقة والسلوك بين المؤسسة وجمهورها بهدف خلق ثقة متبادلة بينهما وهو ما يتطلب التحليل بالأخلاق والصدق في التعامل.

¹ - علي عجوة، محمد يوسف، إدارة وتحفيظ العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص125.

« غير أن الكثير من أخصائي العلاقات العامة غير المدربين يقعون في أخطاء جسيمة، يترتب عليها احساس العملاء أن مؤسستهم لا تعطيهم العناية الكافية ولا تهيئ لهم أسباب احترام الذات، وهذا ما يحطم برامج العلاقات العامة و يؤدي إلى انعدام الثقة الضرورية لإنجاح هذه البرامج »¹.

وهذا هو المشكل المطروح في أغلب المؤسسات التي تفتقر إلى الإطارات المختصة في مجال العلاقات العامة، وقد أثبتت الدراسات أن ممارسي العلاقات العامة غير المتخصصين لم يرتفوا بها كوظيفة مهمة لها دور فعال في المؤسسة، وبالتالي فشلهم كان سبباً في تقييم مكانتها وعدم الاقتناع بها من طرف الإدارة العليا بالمؤسسات.

- سياسات العاملين:

إن تظافر جهود كافة العاملين في المؤسسة يعزز نجاح أنشطة العلاقات العامة وبرامجها، وكما نصت القاعدة المعروفة في مجال العلاقات العامة بأنها دائماً تبدأ من الداخل نحو الخارج، ومنه فإن من مهام جهاز العلاقات العامة تعزيز الرضا الوظيفي لجمهورها الداخلي واسراراً لهم في إعداد الخطط والبرامج ورفع الروح المعنوية لديهم من خلال إبراز دورهم الفعال في تحقيق نجاح المؤسسة.

- الامكانيات المادية والبشرية:

تعد الامكانيات البشرية والمادية من أهم الرهانات التي تواجهها وظيفة العلاقات العامة، وهذا يرجع إلى مكانتها وموقعها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي ترتبط بحجمها وطبيعة نشاطها وامكانياتها المالية. المؤسسات الكبيرة تخصص للعلاقات العامة إدارة مستقلة بينما المؤسسات الصغيرة لا ترى حاجة لذلك؛ وغالباً ما تكون مدمجة مع إدارات أخرى كالتسويق باعتبارها تساهم في الترويج للمنتجات والخدمات أو قد توظف عاماً واحداً تكلفه بكل المهام المرتبطة بالعلاقات العامة.

■ **العوامل الخارجية:** تعمل المؤسسات في محيط تؤثر فيه وتأثر به، فتحقيقها لمستوى عال من الأداء يتطلب تكيفها مع منظومة العوامل الكبرى المؤثرة في المجتمع، وهذه العوامل لا محالة تكون الإطار المحدد لمارسة العلاقات العامة التي تحاول تحقيق التكيف والانسجام بين المؤسسة ومحطيتها. ومن ضمن العوامل المجتمعية المؤثرة فيها ذكر ما يلي:

¹ - نزار عوني اللبدي، إدارة العلاقات العامة وتنميتها، دار مجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 49.

- البيئة الثقافية وما تتضمنه من عادات وتقاليد وقيم:

« تعرف الثقافة وفق منظور الحتمية القيمية بأنها معايشة الواقع انطلاقا من القيم »¹. وعليه تمثل التقاليد والعادات مرجعا قيميا للأفراد يتفاعلون من خلاله مع القضايا التي تهمهم، فما يحمله الفرد من ثقافة تعكس على مواقفه وآرائه، وكما هو معلوم أن أي يتصرف يكون خارج هذه المنظومة القيمية يقابله الأفراد بالرفض والمقاومة، لذا على ممارسي العلاقات العامة أن يكونوا على دراية تامة بالبيئة الثقافية والقيمية المتحكمة في سلوك الأفراد سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي، وذلك حتى تتمكن من صياغة رسائل اتصالية مؤثرة نابعة مما يؤمنون به ويعتنقونه من قيم.

- الأيديولوجيا العليا والعوامل السياسية والتشريعية:

تمثل القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومات الخاصة بأي قطاع في الدولة مرجعا رئيسيا منظما لعمل المؤسسات، بحيث لا يمكن للمؤسسة تجاوزها أو مخالفتها وإلا تتعرض للمساءلة القانونية، كما أن فلسفة المجتمع وضوابطه وقيمها تعتبر إطارا مهما لمارسة العلاقات العامة.

ملخص الحاضرة الثالثة عشر:

العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة:

يقتضي التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة الإمام بكلفة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة وأدائها بشكل عام.

حيث تنقسم هذه العوامل بين عوامل داخلية مباشرة تستطيع المؤسسة التحكم فيها.

و عوامل خارجية مرتبطة بمحيط المؤسسة متمثلة في المحاور الكبرى الأساسية للمجتمع والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها أو السيطرة عليها.

والعلاقات العامة باعتبارها نشاط إداري اتصالي يختص بالعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة مع جماهيرها، فهي أكثر الزاما من غيرها بضرورة معرفة هذه العوامل مجتمعة من أجل ايجاد السبل الكفيلة بتحقيق الانسجام بين العاملين داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها الخارجي .

غير أن نجاح وفعالية العلاقات العامة يرتبط ب مدى توفير الامكانيات التنظيمية (مكانتها ضمن الهيكل التنظيمي) والمادية (من أجل إنتاج المواد الإعلامية وتمويل البرامج والحملات) والبشرية (الإطارات المتخصصة في العلاقات العامة).

إلى جانب ذلك على القائمين بالاتصال في العلاقات العامة بحث المنظومة الثقافية والقيمية للمجتمع الذي تنشط فيه من أجل اعداد رسائل اتصالية مقنعة وناجحة تحقق غايات وأهداف المؤسسة.

¹ - عزي عبد الرحمن، نظرية الحتمية القيمية في الإعلام، الدار المتوسطية للنشر، ط1، تونس، سلسلة الدعوة إلى الفهم، 2011 ، ص23.

الحاضرة الرابعة عشر: استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور وسائل الإعلام.

يرى ادوارد بيرينز أن للعلاقات العامة ثلاثة وظائف رئيسية وهي¹ :

- **التكيف:** أي مساعدة الجمهور على التقبل عن طريق الاقناع بالنصح والمشورة الموجهة إليه من خلال شرح وتفسير سياسة واتجاه المؤسسة.
- **الإعلام:** وهو تزويد الجمهور بالمعلومات والبيانات الدقيقة والموضوعية عن الأحداث قصد تنوير الرأي العام.
- **الإغراء:** ويقصد به جذب اهتمام الجمهور للسلع والخدمات والعمل على الحفاظ على مستوى هذه الاهتمامات.

وإذا ما حللنا هذه الوظائف الثلاثة نجد أن الوظيفة الأولى والثالثة أي التكيف والإغراء يرتبطان بالوظيفة الثانية وهي الوظيفة الإعلامية لجهاز العلاقات العامة؛ وذلك لأن الجمهور يتقبل ويتكيف ويهتم بنشاط المؤسسة من خلال ما تقدمه له من معلومات صادقة وشفافة وكافية ووافية حول سياساتها وتوجهاتها وأنشطتها وخدماتها، لأن الجمهور أصبح يتمتع بالوعي الكافي من جهة وأصبح مُطالبا بالشرحات والتفسيرات من أجل اتخاذ القرارات المرتبطة به؛ خصوصا في ظل وجود بدائل لديه ترتبط بالوضع التنافسي الذي تشهده بيئه الأعمال.

«ولعل من أهم دعائم العلاقات العامة ارتكازها على الاتصال بالجماهير لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم ورغباتهم ومشكلاتهم، ثم تعديل سياسة المؤسسات بما يتفق ونتائج تلك الاتصالات وتقوم العلاقات العامة من جهة أخرى بإعلام الجماهير بما تقوم به المؤسسة»².

ومن هنا تتجلى أهمية الوظيفة الإعلامية للعلاقات العامة و التي تتمحور حول عنصرين هما:

- العلاقة مع وسائل الإعلام.
- العلاقة مع جمهور المؤسسة.

¹ - محمد جياد زين الدين المشهداني، العلاقات العامة في المؤسسات السياحية ، دار أجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص:76-77.

² - باسم أحمد المبيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، ط01، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص17.

وهذا ما يمثل جوهر هذه المحاضرة التي تهدف إلى معرفة الاستراتيجيات المعتمدة في علاقتها مع وسائل الإعلام ومع جمهورها الداخلي والخارجي.

1-1 استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام.

لمعرفة استراتيجية تتعامل جهاز العلاقات العامة مع وسائل الإعلام يجب تحليل العلاقة بين مفهومي العلاقات العامة كوظيفة إعلامية من جهة واعتمادها على وسائل الإعلام لممارسة هذه الوظيفة من جهة أخرى.

وإذا ما أردنا الحديث على ذلك لابد لنا من الإشارة إلى ليفي لي والذي كان له دور في اقناع بعض مدراء المؤسسات التجارية بضرورة التعاطي مع جمهور المؤسسة. وذلك «من خلال النشر والإعلام بحيث يكون للعلاقات العامة دور في نقل اتجاهات الرأي العام إلى المنظمة، ونقل سياسات المنظمة وأخبارها إلى الرأي العام بصدق وأمانة لكسب ثقة الجماهير وتأييدها»¹.

وهذا ما يشير إلى الارتباط الوثيق بين الإعلام وال العلاقات العامة فهي تعتمد على أسس وقواعد الإعلام لإنتاج المواد الإعلامية التي توجه بها إلى جماهيرها، وفي نفس الوقت تحتاج إلى وسائل الإعلام كدعاية لها من أجل بث رسائلها والتسويق لصورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع الذي تنشط فيه.

فكلاهما يسعى للتأثير في الجماهير وتشكيل آرائهم وتوجهاتها واقناعها بما ينشرونه من قضايا وحقائق ترتبط بمصالحهم و تثير اهتماماتهم .لذا يجب على ممارسي العلاقات العامة ربط علاقات جيدة مع الإعلاميين وفهم أساليب التعامل معهم لكسب ودّهم و ثقتهم؛ ودعمهم المتمثل في نشر المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة عبر وسائل الإعلام التي ينتمون إليها.

كما يجب على ممارسي العلاقات العامة الاعتماد على نتائج البحوث الإعلامية لمعرفة خصائص وتقنيات القنوات الاتصالية من خلال تحديد مميزات كل وسيلة وجمهورها النوعي وحجم انتشارها؛ حتى يسهل عليهم اختيار الوسيلة المناسبة لتنفيذ البرامج بهدف تحقيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة. لأن ما يصلح لفئة ما قد لا يصلح لفئة أخرى؛ فطبيعة الموضوع والفتنة المستهدفة لها دور بالغ الأهمية في

¹ - علي جابر الشمرى، محاضرات نوعية في العلاقات العامة: طرائق تدريس وتطبيقات، مرجع سبق ذكره، ص90.

اختيار قناة العرض الملائمة، وهذا ما يفسر تنوّع الاستخدام لوسائل الاتصال والإعلام في مجال العلاقات العامة والذي يرجع إلى تعدد الفئات التي تستهدفها بأنشطتها.

غير أن هناك بعض الصعوبات التي تحول دون توفر المعلومات المرتبطة بالبحوث الإعلامية تمثل فيما يلي¹ :

- صعوبة توفر مقومات الرأي العام بمفهومه العلمي بما يؤدي إلى صعوبة قياس الرأي العام والوصول إلى نتائج ذات دلالة.
- الاهتمام غير المتوازن بأنواع محددة من البحوث الإعلامية: حيث يلاحظ اهتمام أوفر بالدراسات في المجالات الفنية والتقنية والتطبيقية على حساب الدراسات النظرية مما أدى إلى تباطؤ عملية استنباط النظريات في مجالات الإعلام المختلفة.
- نقص البحوث المتصلة بالتأثير والاهتمام بدراسات التأثير السريع للمواد الإعلامية دون دراسات التأثيرات بعيدة المدى.
- البطء في الوصول إلى نتائج علمية؛ فالمنفذون في مجال الإعلام يحتاجون إلى نتائج سريعة تُغيندهم فيأخذ قراراً لهم.
- استخدام الأسلوب النمطي في معالجة بعض المشكلات البحثية؛ مما يجعل بعض البحوث تبقى دون جدوى ومعظم بحوث الإعلام كانت وصفية أكثر منها تحليلية.
- استخدام بعض نتائج البحوث التي أجريت في الدول الأجنبية؛ مما جعل نتائج بعض البحوث غير صالحة للتطبيق لاختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية وغيرها.

تُشير هذه الصعوبات في مجملها إلى المشكلات البحثية المرتبطة بدراسات الرأي العام خاصة في الوطن العربي، فقلة أو ندرة مراكز استطلاع الرأي يخلق العديد من التحديات أمام ممارسة وظيفة العلاقات العامة، التي تحتاج إلى عدة معلومات وبيانات للتخطيط لبرامجها وأنشطتها كمعرفة اتجاهات وآراء الجماهير نحو المؤسسة وقياس أثر البرامج ومدى تحقيقها للأهداف المبتغاة.

وفي هذا الصدد أكدت الدراسات الإعلامية أن التعرض للرسالة لا يعني بالضرورة أن المتلقى تأثر بها فعلياً لذا دائماً تحتاج العلاقات العامة لمعرفة ردود فعل الجمهور وحجم الأثر الذي أحدثه الرسالة.

¹ - طلال عتريسي وآخرون، علوم الإعلام والاتصال في الوطن العربي: رؤية نقدية لتجربة البحثية - الملتقى الأول للرابطة العربية للبحث العلمي وعلوم الاتصال، المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2016 ، ص.93.

ومن بين أكثر البرامج الخاصة بالعلاقات العامة اعتماداً على وسائل الإعلام الجماهيرية هي البرامج الإعلامية الهجومية والبرامج الإعلامية الداعية والبرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير. حيث «تهدف هذه البرامج الإعلامية إلى تكوين رأي عام مستنير مدرك للدور الذي تقوم به المنظمة في المجتمع، وذلك عن طريق نقل المعلومات المتعلقة بإنجازاتها وتأسياها وأهدافها للجماهير المختلفة»¹.

وهذا يؤكد حاجة العلاقات العامة إلى الاستخدام المكثف لوسائل الإعلام الجماهيرية في برامجها التي تهدف من خلالها إلى تعزيز صورتها وسمعتها والحفاظ على مكانتها واستقرارها.

ومن بين الطرق التي تُعتمد في الاتصال بوسائل الإعلام نذكر ما يلي² :

- **المؤتمرات الصحفية:** حيث يقوم رجال المنشأة في المؤتمرات الصحفية بإلقاء بيانات مكتوبة تسهيل مهمة الصحفيين.
- **النشرات الإخبارية:** وهي التي يبعث بها رجال العلاقات العامة للصحافة لنشرها، تتضمن أخبار ومقالات مختصرة.
- **الزيارات الشخصية:** وهي من أهم طرق الاتصال وذلك لتبادل وجهات النظر والاطلاع على الأخبار الهامة من كلا الطرفين، والزيارات في كل الظروف تقوي العلاقة وتبسيطها.
- **حفلات الاستقبال:** التي تقيمها المنشآت لرجال الصحافة، هنالك تقديم أحد منتجات المنشأة الحديثة قبل تقديمها للجمهور للترويج عنها قبل وصولها لهم.

بالنظر إلى ما سبق تتجلى أهمية الحفاظ على العلاقة مع المؤسسات الإعلامية في أنها حلقة الوصل بينها وبين جماهيرها الخارجية، لأن الجمهور يتخذ مواقفه تجاه المؤسسات وفقاً للصورة الذهنية التي يحملها حولها، هذه الأخيرة - الصورة الذهنية - تتشكل معالماها من خلال حجم ونوع التغطية الإعلامية لأنشطة المؤسسة والترويج لخدماتها وسياساتها.

وحتى تكتسب المؤسسة تأييد الجماهير لها عليها أن تجد مفاتيح التأثير في معتقداتهم وتقناعهم بالحفاظ على مصالحهم وتبني لهم فعلياً ذلك من خلال ما تقوم به من أنشطة تدعمها ثقتهم فيها.

¹ - أحمد لعابد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص187.

² - فواز عبد المنعم البكري، العلاقات العامة بين التغطية والاتصال، مرجع سبق ذكره، ص264-265.

1-2 استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور

تقنضي ممارسة أنشطة العلاقات العامة الاعتماد على الدراسات النفسية والاجتماعية لفهم احتياجات الجماهير والعوامل المؤثرة في تكوين اتجاهاتهم وانطباعاتهم، حتى تتمكن من تحديد أهدافها الاتصالية لبرامجها وأنشطتها.

ومن بين أسس ومعايير اتصال المنظمة مع جماهيرها¹ :

- التعبير عن رؤية المنظمة: إن تحسيد رؤية المنظمة في مضمون رسائلها الاتصالية ي العمل على خلق الأهمية للمنظمة ومنتجاتها ويدفع في اتجاه تدعيم سمعتها ومكانتها.
- ثقافة المنظمة: التعبير عن القيم والمعايير الأخلاقية للمنظمة مما يساهم في بناء سمعتها.
- وضع إطار للمعاني المشتركة بين المنظمة وجماهيرها الأساسية: حيث يستجيب الأفراد إلى المعاني التي في الكلمات والأحداث أكثر من الكلمات نفسها؛ فوضع إطار للمعاني المشتركة يستخدمها القائمون بالاتصال لخلق المعنى الذي يحرك و يؤثر على وضع ومكانة المنظمة في عقل الجمهور.
- الالتزام بالمبادئ التي يقوم عليها الاتصال: فمن أهم سمات الاتصال الأكثر فعالية أن يتسم بالدقة والتكامل في تقديم المعلومات... والشفافية التي تسمح للجماهير الأساسية بتكوين اعتقادات عن أداء المنظمة.

تعتبر هذه المعايير غاية في الأهمية عند صياغة الرسالة الاتصالية، بحيث يجب أن تعكس في مضمونها أهداف المؤسسة وطموحاتها وقيمها؛ وتقدم للجماهير ما يحتاجونه من معارف ومعلومات تشعـج حاجاتهم ورغباتهم. وذلك من خلال « عملية استماع وبث رموز وسائل موجـة لجمهـور خـاص؛ بهـدف تحسـين صـورة المؤـسـسة، تـقوـية عـلاقـاتـها، تعـزيـز منـتجـاتـها، وخدمـاتـها، والـدـفاعـ عن مـصـالـحـها»².

وعليه على جهاز العلاقات العامة ايجاد نظام اتصالات فعال يحقق أهداف المنظمة ويسـمـنـ لها تحقيقـ الفـعـالـيـةـ فيـ الأـدـاءـ؛ ويسـهـمـ فيـ اـيجـادـ عـلـاقـةـ تـفـاـهمـ قـائـمـةـ عـلـىـ المـصـلـحـةـ المـشـتـرـكـةـ بـيـنـهـمـ، وـفـيـ هـذـاـ الصـدـدـ أـشـارـ رـوـجـرـ لـأـهـمـيـةـ الـاتـصـالـ «ـبـاعـتـبـارـهـ توـافـقاـ وـسـيـرـورـةـ؛ـ حـيـثـ يـتـمـكـنـ المـشـارـكـونـ منـ خـلـقـ المـعـلـوـمـاتـ

¹ - فؤاد عبد المنعم البكري، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، ط01، عام الكتب، القاهرة، مصر، 2014، ص28.

² - Thierry libaert, Marie hélène westphalen, **Communicator toute la communication d'entreprise**, 6^e édition ,Dunod ,paris, France ,2012,p43.

وتقاسمها، بغية الوصول إلى تفاهم متبادل¹». وحتى تتمكن المؤسسة من التحكم في علاقتها القائمة على الاتصال سواء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي عليها تحديد الأهداف الخاصة بكل فئة منهم.

حيث يمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها بالجمهور إلى نوعين:

▪ الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي²:

1. خلق التقدير لأهداف المؤسسة، وتاريخها، وسياساتها.
2. تحقيق التوازن ما بين حاجات المؤسسة، والعاملين بها.
3. العمل على التنسيق بين العاملين في الإدارات المختلفة والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف المؤسسة.
4. التعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم وآرائهم عن المؤسسة.
5. التعرف إلى رغباتهم وشكاويهم ودراسة وجهات نظرهم.
6. التغلب على أشكال سوء الفهم بين الإدارة العليا والعاملين.

يعتبر الجمهور الداخلي محور نجاح أداء المؤسسة، لذا نجد أن المؤسسات الناجحة هي التي تسعى دائماً للارتقاء بمستواهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم وإيجاد نظام حوافر يليبي تطلاعهم ورغباتهم، وما يعمل على تفعيل العلاقة أكثر بين المؤسسة وجمهورها الداخلي هو التمكين الإداري والذي «يعني تفويض الصالحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارية، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فيها وسلوكها لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم»³.

فالتمكين الإداري يرفع من الشعور بالانتماء والاحساس بالرضا الوظيفي الذي يكون دافعاً لهم لبذل المزيد من المجهودات في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تضمن بذلك تحقيق التفاعل والانسجام والتعاون بين كافة أفرادها، وهذا ما يُسهم في تسويق الصورة الجيدة لها في الداخل والخارج. لذا يرتكز عمل العلاقات العامة حول معرفة الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين والعمل على تلبيةها.

¹ - أرمان وميشارل ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال، ترجمة: نصر الدين لعياضي، الصادق راجح ، ط03، المنظمة العربية للترجمة، بيروت ،لبنان، 2005، ص 174.

² - شدون على شبيه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 259.

³ - مانع بن حماد الجهي ، كمال شعبان عبد العال، نجوم العلاقات العامة وفنون التأثير، دار الطرفين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ص 95.

■ الأهداف الخاصة بالجمهور الخارجي¹:

1. تحسين السمعة أو الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة وذلك من خلال تقديمها بشكل جيد لها وللمجتمع ككل مع شرح سياسات وأهداف المنظمة لها.
2. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
3. توفير معلومات للإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
4. شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة.

يمثل الجمهور الخارجي للمنظمة الفئة التي تعنى بنشاط المؤسسة، ولكن سمعتها وصورتها تطال فئات عديدة وشائعة في المجتمع، فهي تمثل جزءاً لا يتجزء منه حيث تقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تنميته وخدمة أهدافه وتحقيق الصالح العام. لذا على المؤسسة اختيار وسائل اتصال تستخدمها في تلبية أصحاب المصلحة التابعين لها، كما تبرز أهمية العلاقات العامة في مشاركة المؤسسة في الأحداث والمناسبات العامة في المجتمع الذي تنشط فيه، مما يدعم علاقتها ويعزز مصالحها ومكانتها.

ملخص المعاشرة الرابعة عشر:

استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام:

إن تحديد كيفية ممارسة أنشطة وظيفة العلاقات العامة يستوجب تحديد ما يلي:

- جمهور المؤسسة بكل فئاته المتنوعة والمتعددة (داخلي - خارجي...).
- حدود ونوع العلاقة التي تربط المؤسسة بالمؤسسات الإعلامية.

لأن معرفة ذلك يمكنها من اختيار محتوى الرسائل المناسب للجمهور المستهدف وبتها ونشرها بالاعتماد على وسائل الإعلام الجماهيرية المتوفرة لها والتي تربطها علاقات جيدة معها.

لذا على المؤسسة الحفاظ على سبل النجاح هذه العلاقة فهي التي تدعم صورتها وسمعتها لدى متعامليها والمجتمع ككل. فالمؤسسات الإعلامية تعد وسليطاً توصل من خلاله رسائلها لجماهيرها قصد التأثير فيهم وتوجيهه مواقفهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة.

كما تعتمد استراتيجيات التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي على المعرفة الدقيقة للأهداف التي تسعى ببرامج العلاقات العامة إلى تحقيقها، فالجمهور الداخلي يسمح لها بتصدير النجاح نحو الخارج، والجمهور الخارجي يعزز هذا النجاح بالدعم والثقة والتأييد الذي يمنحه للمؤسسة.

لذا يقع على جهاز العلاقات العامة تحقيق الرضا والتفاهم بين المؤسسة وجمهورها داخلياً وخارجياً.

¹ - حسن وليد حسین عباس وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 262.



خاتمة

غني عن البيان أن التميز في الأداء المؤسسي يقتضي التواصل الجيد مع أصحاب العلاقة ذوي العلاقة مع المؤسسة، بهدف خلق التفاهم المشترك والمنفعة المتبادلة وتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة وبين حاجات ورغبات جماهيرها.

وهذا نتيجة التحول الذي عرفته المؤسسات وانتقالها من النظام المغلق إلى النظام المفتوح الذي ساهم في تطور مكانة العلاقات العامة من مجرد وظيفة ثانوية إلى وظيفة إدارية محورية لها دوراً بارزاً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال إدارة علاقاتها مع جماهيرها الداخلية والخارجية. ومن هنا اكتسبت برامج العلاقات العامة أهميتها على اختلاف أنواعها، هذه الأهمية اقتضت ضرورة التخطيط الجيد لها لضمان فعاليتها ونجاحها.

حيث يتطلب التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة الإمام بكل العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة وأدائها بشكل عام. وبذلك تكمن أهميته في دراسة وتحليل الامكانيات والظروف المحيطة لتحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك من خلال التنسيق بين الجهد وتحديد المهام والأدوار وجدولتها زمنياً ومراقبتها وتعديلها لإنجاز ما هو مطلوب.

غير أن رسم خطط وبرامج العلاقات العامة يرتكز على مخرجات البحث العلمية والتي تفيد في تحديد أهداف العلاقات العامة في المؤسسة+الأهداف الشاملة للمؤسسة+طلبات وحاجات واتجاهات الجمهور. كما يعتمد جهاز العلاقات العامة على عدة استراتيجيات لرسم هذه الخطط والبرامج. غير أن اختيار نوع الاستراتيجية الملائمة يتوقف على تحديد طبيعة الموقف وتحليله تحليلاً شاملأ.

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة العلاقات العامة يمنع الإدارة العليا تصوراً شاملأ حول كيفية وضع أنشطة وبرامج وخطط تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه في ثانياً هذه المطبوعة يتبيّن مدى أهمية العلاقات العامة ودورها الحيوي في بناء علاقات ايجابية بين المؤسسة وبيئتها غير أن القيام بذلك تعترى به جملة من الصعوبات، وهذا ما يطرح لدى القارئ عدة اشكالات منهجية تمحور أغلبها حول ايجاد الحلول لتطبيق هذه المعرفة والمفاهيم العلمية على أرض الواقع، خصوصاً في الوطن العربي حيث تواجه العلاقات العامة عدة تحديات وصعوبات تحد من فعاليتها.

ولعل أحد الحلول المطروحة لمواجهة تلك العقبات يكمن في اعداد إطارات متخصصة في مجال العلاقات العامة، وهذا ما يهدف إليه تخصص الماستر الاتصال وال العلاقات العامة وذلك بتكوين الطلبة وتزويدهم بكل المعرفة الضرورية التي يختص بها هذا المجال.

ومن بينها مادة التخطيط في العلاقات العامة وما تتضمنه من مواضيع تبني معارف الطلبة حول المفاهيم الأساسية للتخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة واللام بأهم التقنيات والاستراتيجيات وأدوات التحليل المعتمدة في ذلك.

قائمة المراجع



1. أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. أحمد بن عبد الرحيم الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة، ط 10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
3. أحمد حلال جمال، التسويق السياحي وتزويع الخدمات السياحية، ط 01، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
4. أحمد داودي، الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
5. أحمد لعابد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، إدارة العلاقات العامة وبرامجه، ط 01، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
6. أحمد محمد الشيب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، ط 01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. أحمد عبي خلف صقر، التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات، دار التعليم الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، 2020.
8. أحمد عبي خلف صقر، العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة تحليلية ومية)، د.ط، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
9. أرمان ومبشال ماتلار، تاريخ نظريات الاتصال ، ترجمة: نصر الدين لعياضي، الصادق رابع ، ط 03، المنظمة العربية للترجمة، بيروت ،البنان، 2005.
10. اساعيل محمد الصرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2012.
11. باسم أحمد البيضين، العلاقات العامة وأثرها في تعزيز القدرة التنافسية في منظمات الأعمال، ط 01، دار حلبي الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
12. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط 01، بلاء ناشرون وموزعون ودار أسماء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
13. بشر العلاق، العلاقات العامة الدولية ، ط 01، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
14. بشر العلاق، تخطيط وتنظيم برامج وحالات العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. بشر العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
16. ناصر الكري، استراتيجيات التسويق، ط 01، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
17. جمال ماجد، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2010 .
18. حسن ولد حسين عباس وآخرون، إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة، دار غباء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
19. حزرة الجبالي، تربية الأداء الوظيفي والإداري، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2016.
20. خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-، دن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2019.
21. خلف كريم كبوش التميمي، استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات، دار أجمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
22. رابح سرير عبد الله ، القرار الإداري ، ط 01، دار الأمة ، الجزائر ، 2011 .
23. رواه زكي طوبيل، محاضرات في الاقتصاد السياسي، ط 01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. رؤوف حسين الريبيدي، مبادئ العلاقات العامة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
25. زكريا مطلوب الدورى، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
26. زهير ياسين الطاهات، سيميولوجية العلاقات العامة والإعلان، ط 01، دار بانا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

27. سعد علي ريمان الحمدي، الادارة الاستراتيجية وإدارات معاشرة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
28. سمير محمد حسين، العلاقات العامة: الأسس العلمية والتطبيقات، ط03، عام 2015.
29. سمير مطاوع، العلاقات العامة جسر الاتصال والنجاح، ط01، دار الكتب والنشر، عمان، الأردن، 2018.
30. شذوان علي شبيه، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة للنشر والتوزيع، السكندرية، مصر، 2014.
31. صلاح الدين عبد الحميد، سبل الاستفادة من تحليل المفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشروطى، مركز ثموث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.
32. طارق إبراهيم، المعايير من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام، مركز الخبرات المهنية للادارة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2020.
33. طلال عربسي وأخرون، علوم الإعلام والاتصال في الوطن العربي: رؤية للنقدية لتجربة البحثية - المنشق الأول للرابطة العربية للبحث العلمي وعلوم الاتصال، المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية، دار البهضة العربية، بيروت، لبنان، 2016.
34. طلال محمد الحجاوي، ساكنة السلطان، swot لفهم المصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
35. عبد الله العصيمي، المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
36. عائشة يوسف الشعيلي، الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
37. عبد الرحمن بن ابراهيم الشاعر، الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.
38. عبد الرزاق محمد الدليمي، نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
39. عبد القادر محمد الأسطلة، أساسيات الادارة الاستراتيجية الحديثة ، الأكاديمون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
40. عبد الله عقلة بحلي المراجلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الادارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
41. عبد الناصر حربات، لبنان هاتف الثامن، مقدمة في العلاقات العامة، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
42. عزي عبد الرحمن، نظرية الحكمة الفقيمية في الاعلام، الدار المتوسطية للنشر، ط1، تونس، سلسلة الدعوة إلى الفهم، 2011.
43. علي بن فايز المحن، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية، ط01، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
44. علي حابر الشمرى، محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طرائق تدريس وتطبيقات، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017.
45. علي عحوة، الأسس العلمية للعلاقات العامة، ط05، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008.
46. علي عحوة، محمود يوسف، إدارة وتنظيم العلاقات العامة، جامعة القاهرة، مصر، 2005.
47. علي فرجان، العلاقات العامة واساليب الاتصال، ط01، دار احمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
48. علي فلاح الرعبي، أحمد دودين، الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
49. علي فلاح الصلاعين وأخرون ، الإعلام وال العلاقات العامة، ط01، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
50. عمر احمد أبو هاشم الشريف وأخرون، الادارة الالكترونية مدخل إلى الادارة التعليمية الحديثة، دار الماجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
51. غادة البطريق، العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات، دار أطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
52. فواز عبد المنعم البكري، العلاقات العامة وتغير لغافة المنظمات، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014.
53. فواز عبد المنعم البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014.
54. مانع بن حماد الجهي، كمال شعبان عبد العال، ثيور العلاقات العامة وفنون التأثير، دار الطرفين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
55. مجید الكرخي، التخطيط الاستراتيجي المبني على التنازع ، مطبعة الربان، البوحة، قطر، 2014.
56. محمد ابراهيم عبد الله الزبيدي، العلاقات العامة والإعلام الرقابي، دار غباء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.

57. محمد أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي المؤتمي منهج المستقبل**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
58. محمد الحبراري، **الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (أشكالها وأطر النظرية والتطبيق)**، E-Kutub Ltd للنشر، لندن، 2018.
59. محمد الفاتح محمود المغربي، **الأساليب الكمية في إدارة الأعمال**، دار الجامعات والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
60. محمد حاسم الروسي، عبد اللطيف آل عبد الله، **إدارة العلاقات العامة في قطاع المكتبات الجامعية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
61. محمد جياد زين الدين المشهدان، **العلاقات العامة في المؤسسات السياحية**، دار محمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
62. محمد دهاب وأخرون ، **أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسسات الفندقية**، ط 01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
63. محمد صدقي، **العلاقات العامة: علم وفن وعمل**، وكالة الصحافة العربية للنشر، الحسكة، مصر، 2020.
64. محمد فلاح، **المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
65. محمد محمد المادي، **الإدارة العلمية للمكتبات ومبروك التوثيق والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية للنشر، الحسكة، مصر، 1990.
66. محمد مرضي الشمرى، **مدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2016.
67. محمد مصطفى كمال، **العلاقات العامة بين تكنولوجيا الاتصال والأزمات: إدارة - عملية - المخاذ القرارات**، ط 01، دار المنهل للبيان، بيروت، لبنان، 2012.
68. محمد مفتشي الكساسبة، عبد حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
69. محمد حاسم محمد الصباغي، **استراتيجيات التسويق (مدخل كمي مختللاً)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
70. محمود يوسف، **مقدمة في العلاقات العامة**، ط 02، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
71. مداح عربى، **إدارة الأعمال الاستراتيجية** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
72. مدحت أبو صالح، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، ط 01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
73. مدحت محمد أبو النصر، **المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات للمواصفة القياسية ISO26000**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
74. مدحت محمد الصبور، **مقدورات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، ط 02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
75. مرتضى البشير الأمين، **الاتصال في العلاقات العامة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
76. مروان بدر السعديات، علي الرعبي، **إدارة العلاقات العامة (مدخل صناعة العلاقات العامة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
77. موفق محمد الصبور، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
78. مي العبد الله، **نظريات الاتصال**، ط 02، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010.
79. نبيل محمد الصالحي، **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة (القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)**، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
80. نزار عوني البدوي، **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
81. نواف كعنان، **المخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
82. نوال عبد الكريم الأشيهب، **المخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومبراحلها**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
83. نبيل أحمد غاشي، **ديناميكية العلاقات العامة الداخلية : صورة المنشأة -آليات إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.
84. وسميم أبو عربش، **الذكاء الاقتصادي والبيقظة الاستراتيجية**، دار من الخط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2016.

المجلات والدوريات:

1. بدعة حنون، **التخطيط للأحداث الخاصة في العلاقات العامة**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 03، العدد 09، ديسمبر 2019.

2. زكريا محمد زكريا هيبة، محمود علي أحمد السيد، *التحليل البياني باستخدام مفهوم swot في التعليم* مفهومه وآليات تطبيقه، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2016.
3. صراح بن لحرش، أحمد توفيق بورحلي، *واليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع النكي الجزائري - حالة ولاية لمنطقة*، مجلة الدراسات المالية والخاصة والإدارية، جامعة أم الوفاق، العدد 1، 2014.
4. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النجاح المؤسسي في المنظمات العامة (رؤية مقترحة)، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019.
5. عراك عبد عمير، *تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في امكانية التحول إلى المنظمة المعلمة*، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 26، 2019.
6. عقيل قاسم هاشم، *مستوى نتائج التخطيط الشامل والمبرمج للقطاع السياحي في ظل إدارة فعالة*، مجلة جامعة بابل - العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد 01، 2009.
7. علي محمد ثجيل المعموري، *التخطيط الشامل لعملية التدقيق - منظور ابداعي بأسلوب PERT*، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 08، العدد 01، 2006.
8. فاطمة عبد الكاظم الريبي، *برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة*، مجلة الباحث الإعلامي، العدد 08، 2010.
9. محمد زيدان سالم، طارق محمد أيوب أبو هدروس، *تقييم فاعلية برامج العلاقات العامة في بنك فلسطين "دراسة ميدانية على فروع البنك في قطاع غزة"*، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، 2010.
10. نجيب عبد الحميد نجم، *استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المقاولة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع*، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، العراق، العدد 2012.

الأطروحات والرسائل الجامعية :

1. حزام فلاح الخشن، *برامج العلاقات العامة ومدى تحقيقها لأهدافها (دراسة مسحية على العاملين في إدارة العلاقات العامة برئاسة الحرس الوطني بالرياض)*، ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.
2. رنا علي عزمي الحعري، *واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل والمقترنات*، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2013-2014.
3. نواف عبد الله الزين، *عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الأردن - دراسة تقييمية*، ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
4. هدى حفصى، *بحث العلاقات العامة في المؤسسة السياحية - دراسة حالة الديوان الوطني للسياحة*، ماجستير في العلوم التجارية- فرع التسويق، قسم العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
5. ورود عثمان شربانى، *واقع إدارة العلاقات العامة في الجامعات العامة في الضفة الغربية*، ماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2011.

المراجع باللغة الأجنبية .

- GORAZD MESKO, MÉDIAS ET INSÉCURITÉ, Dans le cadre du workpackage de CRIMPREV Perceptions de la Criminalité, un atelier sur les 'Médias et l'Insécurité' s'est tenu à Ljubljana, à la Faculté de la Justice Pénale et de la Sécurité (Université de Maribor, Slovénie) entre le 11 et le 13 octobre 2007.
- laurent Hermel, *maitriser et pratiquer la veille stratégique*, AFNOR, Paris, 2001.
- Melchior Salgado, *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations*, HAL édition ,2013.

4. Michel J. Lebas, **Performance measurement and performance management**, International Journal of Production Economics, Volume 41, Issues 1-3, October 1995.
 5. Mncedisi Michael Willie, **On Normalization Performance Scores Models: An Illustrative Case Study**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1, 2018
 6. Thierry Libaert, Marie hélène westphalen, **Communicate toute la communication d'entreprise**, 6^e édition, Dunod ,paris, France ,2012
- مراجع الأدبيات
7. <https://www.planplusonline.com/minute-spend-planning-saves-ten-minutes-execution/> le 23/07/2020 , 17.00.