الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
المجلس العلمي
الرقم: 96/م. ع /.ج.غ/2023

غرداية: 04 جويلية 2023

مستخرج المجلس العلمي للكلية

وافق المجلس العلمي للكلية في جلسته المنعقدة بتاريخ 04 جويلية 2023، بعد اطلاعه على تقارير الخبراء على اعتماد كتاب بيداغوجي تقدمت به الدكتورة: **سليماني ليلى** والمعنون بـــ: **" الاتصال والتخطيط في العلاقات العامة"** .

رئيس المجلس العلمي

رئيس المجلس العلمي
لكلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
❖ مصطفى وينتن ❖

Scanné avec CamScanner

مؤسسة فواصل للنشر والاعلام

اشهاد بالنشر

مقتضى الأمر رقــم: 16-96 المؤرخ في 02 جويلية 1996 مقتضى المرســوم التنفيذي رقــم 226-99 المؤرخ فــي 04 أكتوبر 1999 والمتضمنان توزيع رقم الإيداع القانوني و الرقم الموحد للكتاب من مصلحة الإيداع للمكتبة الوطنية.

تشهد دار فواصل الموقعة أدناه بنشر:

عنوان الكتاب : الاتصال والتخطيط في العلاقات العامة

المــؤلف : د. ليلى سليماني

الناشر : مؤسسة فواصل للنشر والإعلام

رقم الإيداع : 978.9931.777.27.4

رقم الإيداع القانوني : 2024 -السداسي الثاني-

الطبعة : الأولى

السنة : 2024

حررت هذه الوثيقة لاستعمالها في حدود ما يسمح به القانون

يحــي مدقــن

د.ليلى سليماني

الاتصال والتخطيط في العلاقات العامة

فواصل للنشر و الإعلام

﴿كتاب بيداغوجي﴾

الاتّصال والتّخطيط للعلاقـــات العامّـــة

موجّه لطلبة علوم الإعلام والاتّصال

تأليف: دة/ ليلى سليماني

أستاذة محاضرة في جامعة غرداية -الجزائر-

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإيداع القانوني:

978-9931-7772-74

عنوان الكتاب: الاتصال والتخطيط للعلاقات العامة
المؤلف: دة. ليلى سليماني
إخراج: يحيى مدقن
تصفيف: صلاح الدين رقيق
تصميم الغلاف: أكرم مدكور

جميع حقوق النشر الورقي والإلكتروني والمرئي والمسموع محفوظة للناشر وغير مسموح بتداول هذا الكتاب بالقص أو النسخ أو التعديل إلا بإذن من الناشر.

فواصل للنشر والإعلام
فواصل للنشر و الإعلام
fawassil5@gmail.com
029-237-470/0561-318-454
غرداية .حي الثنية . مراكشي

ديسمبر 2024

فهرس المحتويات:

قائمة المحتويات	الصفحة
مقدمة	6
الفصل الأول : التخطيط في العلاقات العامة مفهومه ومقوماته	**32-8**
1. مفهوم التخطيط و أهميته.	8
مفهوم التخطيط.	8
أهمية التخطيط.	11
2. مفهوم التخطيط للعلاقات العامة.	16
1-1 العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية.	16
2-1 التخطيط للعلاقات العامة.	18
3. أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة.	24
الفصل الثاني : أهمية الاتصال في التخطيط للعلاقات العامة	**62-34**
1-مفهوم الاتصال في المؤسسة و أنماطه وخصائصه.	**34**
1-1 مفهوم الاتصال في المؤسسة	34
2-1 مهام الاتصال في المؤسسة .	**35**
3-1 مبادئ الاتصال في المؤسسة.	39
2.أنماط الاتصال في المؤسسة	41
3. الاتجاهات النظرية للاتصال في الفكر الإداري.	49
4. استخدام وسائل الاتصال و الإعلام المناسبة في التخطيط للعلاقات العامة.	58

الفصل الثالث : التخطيط كتوجه استراتيجي في تفعيل العلاقات العامة	**85-64**
1. أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.	**64**
1-1 تخطيط البرامج الوقائية.	**67**
2-1 تخطيط البرامج العلاجية.	**68**
2. مراحل التخطيط في العلاقات العامة.	**70**
3. تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة(تحديد الأهداف البعيدة و الوسطى و القريبة).	**78**
الفصل الرابع : استراتيجيات التخطيط للعلاقات العامة وأهم العوامل المؤثرة فيه	**130-87**
1. استراتيجيات العلاقات العامة.	**87**
2. طرق تقييم التخطيط للعلاقات العامة.	**93**
3. متطلبات التخطيط للعلاقات العامة ومعوقاته.	**102**
4. أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة.	**107**
5. صعوبات التخطيط للعلاقات العامة و مشكلاته و كيفية علاجه .	**115**
6. العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة.	**118**
7. استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور و وسائل الإعلام.	**122**
7-1استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام.	**123**
7-2 استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور	**126**

الداخلي والجمهور الخارجي.	
خاتمـة	133-132
قائمــة المراجع	152-135

فهرس الأشكال والجداول:

فهرس الجداول و الأشكال	الصفحة
الشكل رقم 01: عناصر اليقظة الاستراتيجية	20
الشكل رقم 02: عناصر التحليل الرباعي SWOT.	25
الشكل رقم03: مثال توضيحي لمخطط بيرتPERT	28
الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي	42
الشكل رقم04: أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة.	61
الشكل رقم 05: أنواع البحوث في العلاقات العامة	71
الشكل رقم 06: الخطوات المنهجية للقيام بالبحوث العلمية.	73
الشكل رقم 07: مواصفات الهدف الذكيSMART	81
الشكل رقم 08: مقومات التخطيط للعلاقات العامة	103

مقدمة

إن الإشكال الفعلي الذي يمثل رهانا وتحديا للمؤسَّسات الاقتصاديّة، هو التكيف مع الطبيعة الديناميكية للبيئة المحيطة بها سواء الداخلية أو الخارجية، وهو ما يفرض عليها ضرورة البحث عن آليات واستراتيجيات تمكنها من تحقيق التكامل بين أهدافها والاستجابة لتطلعات ومتطلبات عملائها، وهو ما يضمن نموها وتطورها، ويحافظ على بقائها واستمراريتها.

ولعل أهم رافد لتحقيق ذلك هو تدعيم الاتّصال بكل أشكاله وأنماطه ووسائله بينها وبين جمهورها، بحيث لا يمكن أن تحقق نجاحها دون كسب تأييد يُثمن أدائها ويُعزز موقفها، لأن وجود فجوات اتصالية يضعف من أدائها ويحول دون تحقيق لأهدافها، وقد أبانتها الدّراسات والأبحاث على أن أكبر المشاكل الإداريَّة التي تواجهها المؤسّسات هي مشاكل اتصالية . لذا عليها الاهتمام أكثر بتذليل الصعوبات الاتّصالية حتى تضمن تحقيق أدائها بكفاءة وفعالية .

وهذا ما أدى بالاهتمام بالتخطيط في العلاقات العامة كمنهج حديث لإدارة العلاقة مع جماهيرها المتعددة، وذلك لوعي المؤسسات والمنظمات المتزايد بأهمية ودور العلاقات العامة كمجال يضمن لها تحقيق الريادة ؛وباعتبارها رافدا هاما يُساهم في ربط أواصر الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها 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 هذا الكتاب البيداغوجي للاتصال و التخطيط في العلاقات العامة .

الفصل الأول:

التخطيط في العلاقات العامة مفهومه ومقوماته

1. مفهوم التخطيط و أهميته.

يُعتبر التخطيط جزءا من التفكير البشري؛ إذ لا يُمكن للإنسان العاقل أن يقوم بأعمال وتصرفات دون تفكير وتخطيط مسبق لها، وذلك من خلال رسم خطط ليومه ومستقبله وحياته بشكل عام. وبما أن المؤسسات هي فضاء يضم كيانات بشرية فهي تعتمد اعتمادا مطلقا على التخطيط؛ حيث أن المؤسسة في حد ذاتها كانت يوما ما مجرد فكرة أو حلم أو مشروع لدى صاحبها أو أصحابها. ومن هذا المنطلق اكتسى مفهوم التخطيط أهمية قصوى باعتباره عنصرا حيويا في العمل الإداري يتوقف عليه بقاء و استمرارية المؤسسة، خصوصا في ظل التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال اليوم.

وفي هذا الصدد سنعرض أهم التعاريف المحدّدة لمفهوم التخطيط وكذا ابراز 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 شويندر 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 الأدبيات والدراسات التي ترتبط بتحديد أبجديات العمل الإداري.

- وفي هذا الصدد عرّفه **هوسي Hussy** « بأنّه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يُعبّر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه »[2]. يُشير

---

[1] - أحمد محيي خلف صقر، **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة تحليلية وميدانية)**، د.ط، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019، ص10.

[2] - خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر-**، د ن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2019، ص: 03-04.

هذا التعريف إلى التخطيط باعتباره عنصرا مهما من عناصر العملية الإدارية(التخطيط– التنظيم- التوظيف- التوجيه- الرقابة). وهو القاعدة الأساسية والخطوة الأولى لأي نشاط إداري؛ كما يقوم على مبدأ التنبؤ بالمستقبل وذلك من خلال تحليل أهداف وتطلعات المؤسسة وتحديد الاجراءات اللازمة لتحقيقها.

- أما **تيري Terry** عرّف التخطيط بأنه « الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي تُعتّمد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة» [1].وهنا يؤكد **تيري** على مسألة مهمة في التخطيط وهي أن تحقيق النتائج المبتغاة مرهون بعملية اتخاذ القرار*المتعلقة بالأنشطة المقترحة لتحقيق الأهداف؛ والتي يتم اعتمادها بناء على التحليل المعمق للمعلومات والحقائق التي تعكس الوضع الراهن للمؤسسة وعلى الاحتمالات المتعددة للمستقبل ودرجة التنبؤ لها.

-كما يُعرّف التخطيط أيضا بأنه « عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، 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 واختيار الأفضل منها؛ غير أنّه يركز على ضرورة أن تكون هذه المفاضلة مبنية على عملية الموازنة بين الامكانات المتاحة والأهداف المحددة وضبطها في خطة مفصلة ودقيقة.

- وفي هذا السياق عرّف بعض الباحثين التخطيط على أنه « منهج يهدف إلى حصر الامكانات والموارد المتاحة والمتوفرة؛ وتحديد استخدامها لتحقيق هدف ما خلال

---

[1] - عبد الرحمان بن ابراهيم الشاعر، **الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010، ص13.

* **يعرف نيجرو Nigro** **عملية اتخاذ القرار** على أنها « الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين » **للمزيد من المعلومات انظر**: نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007، ص83.

[2] - مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، ط02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص20.

فترة معينة»[1]. وهذا يعني أن التخطيط الجيد ينبّني على مدى الاستثمار الأمثل للموارد والامكانات المتاحة لتحقيق أهداف معينة وفي مجال زمني محدد.

- غير أن الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة يعتمد على مدى التنبؤ بالاحتمالات المتعددة في المستقبل وفي هذا الصدد يُشار للتخطيط بأنه « التفكير بالشيء قبل وقوعه والاستعداد المنظم والعلمي له وبما أن الشيء المتوقع حدوثه هو ممارسة الأنشطة، فإن التخطيط يتطلب التفكير بماهية هذه الأنشطة بصورة مسبقة والتنسيق بينها وبلورتها في صورة خطة عمل شاملة تأخذ بالحسبان الأهداف المرغوبة»[2] . وبصفة مختصرة يعمل التخطيط على تحديد الأنشطة والمهام التي تُمكن من تحقيق وانجاز الأهداف والغايات المنشودة وذلك بالاعتماد على أساليب وأسس علمية.

لذا يُؤكد الباحثين على أن التخطيط هو علم ومنهج لأنه 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 و يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل ويقيم جسورا بينهما، وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية »[3]. 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.

انطلاقا من التعاريف السالفة الذكر نستنبط مزايا عملية التخطيط ممثلة في النقاط الآتية:

---

[1] - عقيل قاسم هاشم، **مستوى نتائج التخطيط الشامل والمبرمج للقطاع السياحي في ظل إدارة فعالة**، مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد01، 2009، ص 92.

[2] - علي محمد ثجيل المعموري، **التخطيط الشامل لعملية التدقيق- منظور ابداعي بأسلوب PERT**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 08، العدد01، 2006، ص144.

[3] - رنا علي عزمي الجعبري ، **و اقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل والمقترحات**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2013-2014، ص04.

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 لأنه يُحدّد الامكانات المادية والبشرية والزمنية اللازمة لذلك؛ فهو يُحقق اختصارا للجهد والوقت والتكاليف.
3. يحدد التخطيط المسؤوليات والمهام الخاصة بكل فرد وهو ما يضمن التنسيق والتكامل بين جهود مختلف العاملين بالمؤسسة.
4. يعتبر التقييم المرتبط بعملية التخطيط عاملا رقابيا 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. يُمكن التخطيط المؤسسة من مواجهة المخاطر المتوقع حدوثها لأنه يتيح إمكانية التنبؤ بالمستقبل.
7. يعتمد التخطيط في جوهره على البحوث والأساليب العلمية لإعداد خطط ممنهجة ومحكمة.

2-1 أهمية التخطيط

يُمثل التخطيط عملية مستمرة ودائمة يتم فيها وضع التصورات والاستراتيجيات التي تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها؛ وذلك من خلال الربط المنطقي بين الأولويات والمتطلبات والامكانات وتحديد سُبل استثمارها لتحقيق ذلك.

كما يُمكن تلخيص أهمية التخطيط فيما يلي[1]:

1) توجيه المنظمة بكاملها تجاه تحقيق الأهداف.
2) تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
3) تحديد الأنشطة والمهام الإدارية لإنجاز الأهداف.

---

[1] - محمد أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص20.

4) تحديد وتوصيف الامكانات والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

5) وضع الأسس والمعايير التي على أساسها يتم متابعة الأداء وتقييم النتائج وتصحيح المسارات بما يحقق الأهداف.

تتجلى 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 وفقا للموارد والامكانات المتاحة لدى المنظمة، وهو ما يُسهم في تسهيل عملية تقييم النتائج المحصل عليها مع ما تم التخطيط له؛ وفقا للأسس والمعايير المحددة مسبقا.

بالإضافة إلى ذلك يهدف التخطيط أيضا إلى تحقيق عدة فوائد للمنشأة نذكر منها ما يلي[1]:

1. يُسهم التخطيط في وضع أهداف واضحة للعمل، وبوجود الأهداف تتحدد الاتجاهات المختلفة للعمل وتتضح المسارات، ويسهل التنسيق والتكامل بين الجهود المختلفة في المنشأة لتحقيق أهداف النجاح.
2. يُحقق التخطيط التناسق بين الأهداف المتعددة ويزيل التعارض المحتمل بينها.
3. يُسهم التخطيط في الكشف والتعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض 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.

---

[1] - أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2014، ص75.

7. يُساعد التخطيط على تنظيم العمل حيث يعرف 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 ومخاطره- تحديد الموارد والامكانات- ضبط الوقت المتاح لتنفيذ الخطط والبرامج- وضع مقاييس الرقابة على الأداء- تحديد المهام والمسؤوليات للأفراد بالمؤسسة.

كما تتلخص أهمية عملية التخطيط في أنها تساعد على اتخاذ القرارات هذه الأخيرة التي تُعد جوهر كل العمليات الإدارية؛ « فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها»[1]. ومنه نجد أن جوهر التخطيط هو عملية اتخاذ القرارات فكلاهما يشترك في عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة لموقف أو ظرف معين واختيار أفضلها. وبالتالي فإن القرارات المتخذة لها أهمية كبرى فهي ترهن بقاء المؤسسة واستمرارها؛ لأن نجاحها وتطورها مرتبط بمدى فعالية هذه القرارات المتخذة.

لذا حدد الباحثين مجموعة من المقومات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار وهي[2]:

- حضر وضبط الامكانيات المادية والبشرية المتاحة ومدى قدرة الإدارة على استخدام تلك الامكانيات.
- مستوى الضغوط المختلفة ومصادرها واتجاهاتها والحسابات التي توضع لمواجهتها ومن ثم تقدير درجات الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعنيه القرار أو الذي سيوجه له.

---

[1] - نوال عبد الكريم الأشهب، **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**؛ دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص05.

[2] -رابح سرير عبد الله ، **القرار الإداري** ، ط01، دار الأمة ، الجزائر، 2011، ص27.

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

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

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

ملخص :

التخطيط في جوهره يجيب على ثلاثة تساؤلات وهي :

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

أين نحن ؟ أي تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة للوقوف على امكاناتها ومواردها والظروف المحيطة بها ويتم الاستعانة في ذلك على بعض أدوات التحليل مثل التحليل الرباعيSWOT ؛ أسلوب التحليلPERT، أداة تحليل الفجوات GAP ؛ وغيرها من الأدوات ...

كيف نصل؟ تحديد الأنشطة والمهام +تحديد المجال الزمني لإنجازها وذلك وفقا للإمكانات البشرية والمادية المتاحة .

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

- التخطيط ينبني على ركيزتين وهما : التنبؤ بالمستقبل + الأهداف.
- يتم التخطيط للأنشطة والمهام في ضوء الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛ لذا تعتبررسالة وهوية ورؤية المؤسسة وأهدافها الشاملة هي الإطار المحدد لعملية التخطيط.
- تكمن أهمية التخطيط في دراسة وتحليل الامكانات والظروف المحيطة لتحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة ؛وذلك من خلال التنسيق بين الجهود وتحديد المهام والأدواروجدولتها زمنيا ومراقبتها وتعديلها لإنجاز ما هو مطلوب.

2. 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 يُفسر توجه أغلب هذه المنظمات إلى تبني طرق وآليات تُمكنها من ذلك، ومن هنا أصبح للعلاقات العامة أهمية كبرى لأنها تُعنى بذلك؛ باعتبارها دعامة أساسية تستطيع من خلالها تحسين علاقاتها، وذلك برسم صورة ايجابية لها قائمة على الثقة المتبادلة.

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

وفي هذا الإطار نقدم توضيحا لمفهوم العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية؛ مع التركيز على أهمية التخطيط بالنسبة لبرامج و أنشطة 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 الجهود الإدارية **المرسومة** والمستمرة والتي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المنشأة وجمهورها »[1].
- يعرفها الأستاذان **سكوت** و**آلن** على أنها « جهد **مخطط** للتأثير في الرأي العام من خلال الأداء الناجح والاتصالات ذات الاتجاهين »[2].

---

[1] - أحمد جلال جمال، **التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية**، ط01، دار من المحيط 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.

- تعرف العلاقات العامة أيضا بأنها « ذلك النشاط **المخطط** الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية»[1].
- كما تُعرفها الجمعية الدولية للعلاقات العامة على أنها « وظيفة إدارية ذات طابع **مخطط** ومستمر؛ تهدف من خلالها المنظمات والهيئات 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 التعاريف 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؛ خصوصا وأنها موجهة لجماهير المؤسسة، وعليه لا يُمكن لجهاز العلاقات العامة أن يقوم بأي نشاط إلا إذا كان مدروسا ومخطط له بشكل جيد.

وانطلاقا من ذلك نجد أن الأخذ بأسلوب التخطيط في العلاقات العامة يرجع إلى جملة من الاعتبارات نوجزها فيما يلي[3] :

1. إن تزويد الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة وأهدافها لا يتيسر إلا في ظل خطط معينة.

---

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

[2] - غادة البطريق، **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.

2. إن القائمين على وضع السياسة في أية مؤسسة كثيرا 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 تشعبا وتعقيدا، وأصبحت الاستفادة منها مستحيلة ما لم يكن لدى القائمين عليها معلومات مفصلة عنها ولديهم دراية بها، وهذا يقتضي بطبيعة الحال تخطيطا للاستفادة من الوسائل في نشر المعلومات للجماهير.

ومنه نجد أن هذه الاعتبارات التي سبق ذكرها تفسر جدوى استخدام التخطيط في العلاقات العامة وذلك باعتبارها نشاطا اتصاليًا 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 المخطط المقنع؛ المقصود به التأثير في الجمهور المهم»[1]. وهذا ما يقتضي التخطيط الجيد لأنشطة العلاقات العامة حتى تحقق أهدافها المبتغاة.

2-1 التخطيط للعلاقات العامة.

ما تطرقنا له يُؤكد أن التخطيط مرحلة ضرورية ومهمة من مراحل وعمليات العلاقات العامة (البحث- التخطيط- الاتصال- التقييم).فهو «يُعد من الأدوات الحيوية التي يستخدمها مسؤول العلاقات العامة لأداء مهام جهازه وإدارته، ومن غير تخطيط سليم

---

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

وعلمي لن تتحقق أهداف العلاقات العامة مطلقا»[1].وعلى هذا يجب على مسؤولي العلاقات العامة التخطيط الجيد للبرامج لضمان نجاحها.

خصوصا و أن العلاقات العامة تمثل نشاطا إداريًا يضُم مجموعة من العمليات والجهود المنطقية التي تقوم في أساسها على التخطيط الذي يُسهم بدوره في تطوير العلاقات العامة وتحقيق العديد من الفوائد منها[2]:

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 الوقوع تحسبا لوقوعها وتجنبا لنتائجها.
4. تحديد الخطط والبرامج التي تُحقق أهداف المؤسسة وتتناسب موقفيا ووقتيا مع الظروف القائمة.
5. تحديد الميزانية المخصصة لعمل إدارة العلاقات العامة.

وبذلك يساعد التخطيط مسؤولي العلاقات العامة على تحديد الأولويات والمتطلبات والمواقف والمشكلات والوقوف على الامكانات المادية والبشرية من أجل وضع البرامج اللازمة 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 يُحتم على 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

---

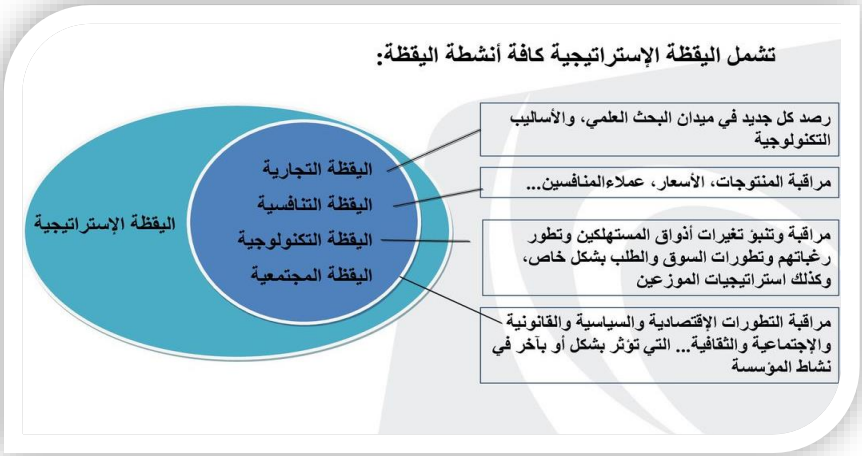
[1] -بشير العلاق، **تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،ص: 44.

[2] -جمال مجاهد، **مدخل إلى الاتصال الجماهيري**، دار المعرفة الجامعية، مصر،2010 ، ص:193.

* **للمزيد من المعلومات حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي انظر:**

أجل الاستعداد الدائم لمواجهة التغيرات والتطورات الحاصلة؛ وذلك بهدف تحويلها- المعلومات- إلى معارف وخبرات وأهداف استراتيجية تُمكنها من اكتساب مزايا تنافسية. وهذا ما يعرف بالذكاء الاقتصادي الذي يعد امتدادا 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 ديسمبر2009، ص07.

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

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 البواقي، العدد01، 2014.

3.laurent Hermel, **maitriser et pratiquer la veille stratégique**, AFNOR, Paris, 2001.

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

إنّ 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 بالتخطيط كافة العمليات الإدارية بما فيها وظيفة العلاقات العامة، حيث تتجلى أهميته بالنسبة لأنشطة العلاقات العامة فيما يلي[2]:

1. تنفيذ برامج متكاملة تُوجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.
2. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.
3. التأكيد على الجانب الايجابي بدلا من الجانب الدفاعي 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.

فالتخطيط يعمل على توضيح أساليب العمل لجهاز العلاقات العامة انطلاقا من تحديد المواضيع ذات الأولية لبرامج العلاقات العامة: مثلا عندنا موضوعين الأول يختص بتعرض 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

---

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

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

جهاز العلاقات العامة في تلك الفترة على تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة لدى جماهيرها بدلا من الانشغال بزيادة حجم المبيعات. كما يحدد التخطيط الوسائل الأكثر فعالية لتحقيق ذلك، فبالنسبة للمثال السابق يعتبر القيام بندوة صحفية أو مؤتمر صحفي يضم مختلف رجال الإعلام والاتصال لتوضيح ملابسات الموقف أو تفنيد الإشاعة، من بين الأساليب الأكثر نجاعة بدلا 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 الصلاحيات المعطاة لها من طرف الإدارة العليا في اتخاذ القرارات.

ملخص .

التخطيـط للعلاقـات العامــة :

1. تُعد العلاقات العامة وظيفة تخطيطية لأنها تعمل على تحقيق الأهداف المرتبطة بضمان العلاقة الجيدة والدائمة بين المؤسسة وجماهيرها، وبالتالي فأنشطة العلاقات العامة هي أنشطة يتم ممارستها وفق برامج مدروسة وخطط محكمة، وليس مجرد أنشطة إدارية روتينية تمارس بشكل ارتجالي.
2. التخطيط يعد وظيفة أساسية من وظائف العلاقات العامة إلى جانب البحث والاتصال والتقويم.
3. إنّ عدم اعتماد التخطيط الجيد المبني على أسس علمية يؤدي حتما إلى فشل برامج العلاقات العامة؛ ومنه فالتخطيط حتمية ضرورية لهذه البرامج.
4. يُحقق التخطيط عدة مزايا وفوائد لجهاز العلاقات العامة تتمثل فيما يلي:
   - التحديد الدقيق للمواضيع والمشكلات والمواقف وترتيبها حسب الأولوية.
   - تحديد الأهداف التي يسعى جهاز العلاقات العامة لتحقيقها والتي تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
   - تحديد الميزانية المخصصة للقيام ببرامج العلاقات العامة.
   - اختيار وسائل الاتصال الأكثر فعالية لتحقيق أهداف برامج العلاقات العامة.
   - اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ برامج العلاقات العامة .
5. يرتبط نجاح أنشطة العلاقات العامة على عدة عوامل أهمها:
   - التخطيط الجيد لبرامج العلاقات العامة.
   - موقع وأهمية جهاز العلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومدى الصلاحيات الممنوحة له في اتخاذ القرارات الملائمة.
   - الكفاءة والمهارات التي يتمتع بها مسؤولي جهاز العلاقات العامة . والتي تُسهم في نجاحه.

3. أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة.

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

وهذا ما يُمثل مضمون ما سنرصده بالتركيز على أهم الأسس الضرورية لنجاح التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.

قبل الحديث عن ذلك تجدر الإشارة إلى أن البدء في عملية التخطيط يرتكز على مدى توفر المعلومات والحقائق الكافية والضرورية التي ترتبط بعمليتي استقراء ماضي المؤسسة وحاضرها والاستشراف والتنبؤ بمستقبلها. وهي ما يسميها الباحثين بعملية التحليل الاستراتيجي.

حيث تُصنّف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى[1]:

- **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 قيّمة 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 عموما.

---

[1] - اسماعيل محمد الصرايرة، **التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2012، ص23.

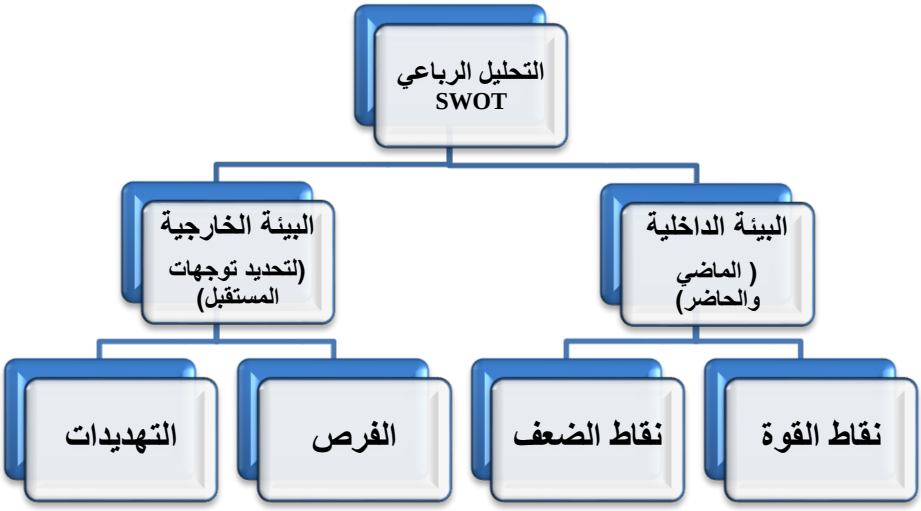
ومنه نجد أن التخطيط يستند على مثلث الماضي والحاضر والمستقبل؛ الماضي وذلك بالاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة للمؤسسة واستخلاص النتائج منها. أما الحاضر فيكون من خلال تقييم الوضع الراهن والوقوف على الامكانات والقدرات الخاصة بالمؤسسة لبلوغ الأهداف المستقبلية. في حين يُشير المستقبل للأهداف التي ترغب المؤسسة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

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 قراراتها الاستراتيجية واختيار 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 الرباعيSWOT « تُلخص القضايا الأساسية في بيئة 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 بيئة العمل»[1]. وبذلك تكمن أهميته في الحصول على المعلومات والبيانات لاتخاذ سلسلة القرارات الاستراتيجية وتحديد المسار الأساسي الذي يقود المؤسسة لتحقيق أهدافها.

حيث تتضمَّنُ العناصرُ التي يقوم عليها تحليلُ SWOT فيما يلي[2]:

1. **نقاطُ القوَّة:** يُقصَد بها مجموعَة العوامل داخل المؤسَّسة، ومجموعة الجوانب التي تتَميَّز بها المؤسَّسَة عن غيرها من المؤسّسَات، والتي تُسهِم بشَكل إيجابيّ في أداء العمَل بطَريقَة ممتازة، وإشباع حاجات عملائها، ومُتطلّبات سوقِ العَمَل، وتَزيدُ من قدرتها التَّنافسيَّة.
2. **نقاطُ الضَّعف:** ويقصَدُ بها الجوانبَ السَّلبيّة، وجوانب القُصور في الإمكاناتِ أو المهارات، أو الموارد داخلَ المؤسَّسة؛ والتي تُؤثِّر تأثيرا سلبيًّا على الأداء داخل المؤسَّسة؛ ويعوقها عن تحقيق أهدافها المستقبليَّة المرجوة.
3. **الفرص:** عناصرُ داعِمَة، وخدَماتٌ تُطرح من المجتمع الخارجيّ لمساعدَة المنظَّمَات والمؤسَّسَات على التطوُّر والتَّقدُّم، ويجبُ عليها استغلالها لتَحقيقِ أهدافِها الاستراتيجيَّة.
4. **التَّهديدَاتُ:** عمليَّة رَصد ومتابَعَة، وتقييم وتحديد وتهديد أو أكثر؛ يُؤثِّر على عمل المنظَّمة، قد يأتي التَّهديدُ من عدَّة مَصادِر: بيئة خارجيَّة محليَّة أو إقليميَّة أو عالميَّة، من البيئة الاقتصاديّة، السياسيَّة، التَّشريعيَّة أو الثَّقافيَّة ...

---

[1] - طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، **swot لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:04-05.

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

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

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

- **نقاط القوة:** سمعة جيدة في السوق-شهرة العلامة التجارية للمؤسسة-قدرات مالية ضخمة- موظفين يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية في الأداء-علاقات انسانية جيدة في بيئة 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...
- **الفرص:** زيادة الطلب على المنتجات- امكانية فتح أسواق جديدة وتوسيع حصة المؤسسة في السوق- ابتكار منتجات جديدة –اعطاء امتيازات لعملاء محتملين أو تعزيز علاقاتها مع العملاء الحاليين- امتلاك تكنولوجيا وتقنيات جديدة متطورة...
- **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 PERT (Program Evaluation and Review Technique):

«هو طريقة متكاملة للتحليل والرقابة؛ يُستخدم للتخطيط للمشروعات من حيث تقدير الزمن اللازم لتنفيذها وتقدير التكلفة»[1]،كما يُعرّف مفهوم **بيرت** بأنه «أسلوب بياني ورياضي يتعلق بتخطيط 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 ويُمكّن المؤسسة من الوصول إلى القرارات الصائبة لأنه يعمل على الموازنة بين المهام والأنشطة وتحديد أكثرها اختصارا للوقت والجهد والتكلفة. حيث يرتكز هذا الأسلوب على ضرورة إحصاء كل الأحداث والأنشطة اللازمة للتنفيذ منذ البداية إلى غاية نهاية المشروع أو البرنامج، كما يوضحه الشكل رقم 03.

الشكل رقم03: مثال توضيحي لمخطط بيرتPERT

يوضح الشكل رقم 03 طريقة رسم شبكة **بيرت** بحيث يتم فيها تحديد نقطة بداية ونهاية المشروع، ثم يُحلّل المشروع إلى أعمال Tasks تتمثل في سلسلة الأحداث التي يُرمز لها بدوائر؛ وهي تُمثل مرحلة معينة من مراحل المشروع، في حين يُشار إلى الأنشطة(وهي العمل اللازم

---

[1] - نبيل محمود الصالحي، **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة(القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)**،الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص112.

[2] - نجيب عبد المجيد نجم، **استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع**، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، العراق، العدد202، 2012، ص98.

لإتمام حدث معين) بأسهم متجهة تصل بين دائرتين توجه من الرقم الأقل إلى الرقم الأعلى، أي من الحدث الأول نحو الحدث الثاني وليس العكس.[1]

3-أسلوب تحليل الفجوات Gap Analysis *

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 المحلل 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 يتوافق مع الوضع الجديد، كما أن اكتشاف فجوة في مجال معين من أداء المؤسسة قد يكون سببه وجود فجوات في مواطن أخرى.

---

[1] - محمد الفاتح محمود المغربي، **الأساليب الكمية في إدارة الأعمال**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2017، ص342.**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 الجبالي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2016.
- عراك عبود عمير، **تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في امكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد11، العدد26، 2019.

[2] - خالد محمد بني 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.

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 منذ التوظيف في المنصب؛ حيث لم تكن الشهادة المطلوبة في الإعلان تتوافق مع القدرات اللازمة للمنصب وهذا قد يكون سببا في ضعف أداء الموظف.

مما سبق يتضح أنّ اعتماد الأساليب التي ذكرناها تُلخص الوضع الراهن للمؤسسة وتُحدّد امكاناتها ومسارها نحو تحقيق أهدافها من خلال خطة استراتيجية تضمن الأداء الكفء لها، وكل هذا يرتبط بمدى التخطيط الجيد والمدروس.

علاوة على ذلك يتوقف نجاح عملية التخطيط للعلاقات العامة على مجموعة من الأسس تم تحديدها وفقا لما يلي[1]:

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

2.أن يُقسّم إلى مراحل تُرتّب حسب أهميتها؛ ويكون لكل مرحلة وقت محدد.

3.أن يكون معلومًا منذ البداية فئات 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 محدّد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

وعلى هذا الأساس يجب على المخططين العمل على توفير الشروط الضرورية لنجاح ما يتم التخطيط له، يقع أولها في أن هذه المهمة(التخطيط) يجب أن تُسند لجهاز العلاقات العامة لأنه الأكثر دراية بأهداف أنشطة العلاقات العامة، كما يجب أن تكون البرامج

---

[1] - محمد جاسم الموسوي، عبد اللطيف آل عبد الله، **إدارة العلاقات العامة في قطاع المنشآت السياحية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص79.

المخطط لها ضمن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛ حيث تعمل على توضيحها والتعريف بها لجمهورها في ظل استخدام وسائل اتصالية مناسبة لتحقيق تطلعاتهم وتوقعاتهم وكذا التأثير في اتجاهاتهم ومعتقداتهم؛ ويأتي ذلك في خطة مقسمة إلى مراحل محددة زمنيا؛ مع تحديد المسؤولين على تنفيذها. فكلما كانت هذه الخطوط العريضة مضبوطة ومحددة بشكل دقيق، تكون برامج العلاقات العامة أكثر فعالية و نجاحا.

بالإضافة إلى ذلك توجد مجموعة من الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها في التخطيط لنشاط العلاقات العامة وهي[1]:

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

2.أن يكون هناك ضمان أكبر قدر ممكن من المشاركة في وضع الخطة، بمعنى أن يكون الأسلوب المتبع في وضع الخطة أسلوبا ديمقراطيا 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 يقتضي ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للخطة العامة.

---

[1] - علي جابر الشمري، **محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طرائق تدريس وتطبيقات**، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017، ص108.

ملخص .

أسس نجاح التخطيـط للعلاقـات العامــة:

تُعد العلاقات العامة نشاطا مدروسا؛ لذا ينبغي مراعاة العديد من الاعتبارات والأسس الواجب توفرها عند التخطيط للبرامج والأنشطة. تأتي في مقدمتها ضرورة اعتماد الأساليب العلمية التي سبق ذكرها في جمع المعلومات والبيانات الكافية التي تُبرز وتُوضح وضعية المؤسسة الحالية ومقارنتها مع الوضعية المرغوبة. وذلك لاكتشاف الاختلالات من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية ؛ خصوصا وأن التخطيط يرتبط بالتنبؤ (بشكل تقريبي) بالمستقبل لتحديد الأهداف المبنية على: امكانات وموارد المؤسسة+ حاجات ورغبات الجمهور.

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

الفصل الثاني:

أهمية الاتصال في التخطيط للعلاقات العامة

1- مفهوم الاتّصال في المؤسّسة ، مهامه ومبادئه.

1-1 مفهوم الاتّصال في المؤسّسة

مِن المقرَّرات الجليَّةِ في معهود المجتمعاتِ البشريَّةِ؛ أنَّه لا وجود لمجتمعات أو تنظيمات، أو علاقات أو تفاعلات بين الأفراد إلا بوجود الاتّصال، هذا الأخير الذي تطوَّر بتطوُّر النَّشاط الإنسانيِّ، فتعدَّدت بذلك أنماطُه ووسائلُه وأبعادُه ،وقد أبانت التَّعريفات المتعدّدة للاتّصال طبيعته وخصائصه التي تتغيَّر بتغيُّر الظُّروف الاجتماعيَّة والسّياسيّة والثّقافيّة للمجتمعات، وهذا ما يُبرّر الاهتمام الكبيرَ الذي حَضِيَ به في مختلف العلوم والتَّخصّصات، ورغم اختلاف التَّوجُّهات الفكريَّة للباحثين غير أنَّ أغلبَهم يتَّفق في تحديد عناصره ومُقوِّماته، وفي ما يأتي نستعرض أهم التَّعريفات الخاصَّة بالاتّصال في المؤسّسة .

يعرَّف الاتّصال في المؤسّسة« بأنَّه عمليّة استماع وبثّ رموز ورسائل موجَّهة لجمهور خاصٍّ؛ بهدف تحسين صورة المؤسّسة، تقوية علاقاتها، تعزيز منتجاتها وخدماتها، والدِّفاع عن مصالحها»[1].

كما يعرفه **ويليام سكوت Scott** على أنَّه «عمليّة تتضمَّن نقل أو تسلُّم الأفكار، بحيث تشتمل على تغذية عائدة Feed back لهذه المعلومات، لغاية أو هدف تنفيذ أعمالٍ تحقِّقُ معها أهدافَ المنظَّمة»[2]. وبذلك فهو ضروري جدا من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسة وضمان تماسكها واتساق الوحدات المكونة لها.

ومنه تشير مفاهيم الاتّصال في الفكر الإداريِّ إلى مدى أهميَّته في حياة المنظَّمة، فأنشطتها تقوم على جمع المعلومات وتبادلها، سواء على مستواها الدَّاخليّ أو على المستوى الخارجيّ.

---

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

[2] - محمد أبو سمرة، الاتّصال **الإداري والإعلامي**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2011، ص30.

«فالمؤسّسة لا يمكنها ألاَّ تتواصل، وبشكل أكثر دقة لم يعد بإمكانها اليوم الاستغناء على الاتّصال، فمع تغيُّر العالم لم يعد لها خيار، بل يتوجَّب عليها أن تُثبِتَ نفسَها ووجودها، وتتكلم وتتحاور»[1]، إذ تعتبر عمليّة الاتّصال في المؤسّسة محور كافَّة العمليات الإداريَّة وجوهرها؛ سواء ما تعلَّق بالتَّنظيم أوالتَّخطيط أوالتَّنسيق أو غيرها، كما لها أهميَّة بارزة في عمليّة اتخاذ القرار، هذه الأخيرة التي تضمن الأداء الجيّد للمؤسَّسة من خلال اعتماد القرارات الصَّحيحة.

وهذا ما يؤكِّد عليه **شيستر بارنارد** Bernard في قوله: «إنَّ أوَّل وظيفة للمدير تتمثَّل في توفير نظام سليم للاتّصالات، إذ يرى أنَّ هذه العمليّة هي أولى العمليَّات الإداريَّة، ولا يمكن أداء أيَّ عمل إداريٍّ آخرَ دون تحقيقِ نظامٍ فعَّال وسليم للاتّصال ومناخ مناسب، ذلك لأنَّ عمليّة اتّخاذ قرار معيَّن في أيِّ منظَّمة تتوقَّف سلامته على المعلومات والبيانات والمناخ الاجتماعيّ والنّفسيّ داخل المنظَّمة»[2].

ذلك لأنَّ المؤسّسات اليوم بحاجة لإدارة علاقتها مع بيئتها، ويعتبر الاتّصال الآليّة التي تمكِّنها من إيجاد الفهم المشترك مع عملائها، من خلال تحقيق تدفُّق وانسياب القرارات والتّعليمات والمعلومات والأوامر بينَ وحداتها والأقسام المشكِّلة لهيكلها التّنظيميّ من جهة، ومِن جهة أخرى يمكّنها من ضبط التّفاعلات مع أصحاب المصلحة المرتبطين بها، وذلك بإدارة سمعتها وصورتها وإيجاد مكانة لها تسمح بتحقيق أهدافها.

.1-2 مهامُّ الاتّصال في المؤسّسة:

يعتبر الاتّصال في المؤسّسة رافدا مهمًّا لتحقيق التَّنسيق والانسجام بين أعضائها، من خلال ما يوفِّره من معلومات وبيانات وأفكار ومعانٍ؛ تساهم في أداء مختلف العمليَّات

---

[1] - Yves Nicolas, **Prendre au mot la communication d'entreprise**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 5 | 1994, p01.

[2]- ناصر دادي عدون ، الاتّصال **ودوره في كفاءة المؤسّسة الاقتصاديّة – دراسة نظريَّة وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004،ص24.

الإداريَّة، فهو بذلك موجَّه لسلوك الأفراد وَفق ما تقتضيه مصلحة المؤسّسة؛ فعمليّة الاتّصال في المؤسّسة تُغطِّي مجموعة من الهياكل والإجراءات حيث[1]:

- تسمح لها بالتموقع والتموضع في بيئتها.
- وظيفتها الإرسال، الاستماع وتبادل الرّسائل.
- تهدف إلى تكييف مشروع المنظَّمة، منتجاتها أو إجراءاتها مع القيود والفرص والتهديدات النَّاتجة عن بيئتها.

لذلك نجد الاتّصال في المؤسّسة يشمل ثلاثة عناصر: بيئة المؤسّسة – وظائفها – تحقيق أهدافها؛ وفيما يلي نستعرض أهمّ مهامِّ الاتّصال على مستوى المؤسّسات والخاصَّة بكل عنصر من العناصر التي يتضمَّنها الاتّصال فيها.

1-2-1.مهامّ الاتّصال المتعلّقة بالوظائف الإداريَّة في المؤسّسة[2]:

أ- **التخطيط**: الاتّصال مهمٌّ للحصول على البيانات والمعلومات، ودراسة المشكلات واستنباط المؤشِّرات، وكذا التَّنبُّؤ والتوقُّع.

ب- **التَّنظيم**: حيث تمثِّل خطوط الاتّصال في الهيكل التَّنظيميّ لكلِّ مؤسَّسة شرايين الحياة اللازمة لتبادل المعلومات بين عناصر التنَّظيم، في ضوء تعدُّد الوظائف في المؤسّسة وتباينها، بل وفي قطاعاتها وإداراتها المختلفة.

ج - **التوجيه**: وذلك بتحريك سلوك العاملين لتحقيق الأهداف المتوقَّعة والمرسومة، ويعني كذلك إرشادهم بصورة مستمرة إلى الكيفيَّة التي تمكِّنهم من ذلك ، وتعتبر مهارات التَّوجيه من مهارات الإدارة، وتمثل إحدى مواصفات المدير المتميز.

---

[1] -Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, **La communication interne des entreprises** , 7e édition , Dunod ,paris, France ,2014 ,p7-8.

[2] - مصطفى يوسف كافي، **الرأي العام ونظريات الاتّصال**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص:187-188.

د - الرقابة: تعتمد عمليّة متابعة وتقييم أداء العاملين على مشاهدة وملاحظة وتحليل نشاطاتهم وسلوكياتهم، «الاتّصال هو الواسطة التي يتمُّ من خلالها تنفيذ مبادئ أو أسس الوظائف الإداريَّة»[1].

مما سلف؛ يتضحّ مدى أهميّة الاتّصال في المؤسّسة، فهو محور أساسيٌّ ترتبط به كافة العمليات الإداريَّة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، فأيُّ نشاط تقوم به المؤسّسة تنبني نتائجه على ما تمّ التّخطيط له مسبقا، ومدى استعابه من قِبَل العاملين الذين يتمُّ توجيههم من خلال الاتّصال إلى آليات تنفيذ الأهداف المسطرة، وذلك بتوزيع المهام، وهو ما ستعمل المؤسّسة على مراقبته وتقييمه فيما بعد، فالأداء الكليُّ للمؤسَّسة يرتبط بمدى وعي العاملين بالأهداف المبتغاة، ومعرفة ما هو حجم مسؤوليتهم تجاه تحقيقها.

1-2-2. مهامُّ الاتّصال المتعلّقة بتحقيق أهداف المؤسّسة[2]:

- الاتّصال أداة مهمَّة لربط كافَّة المكوِّنات الدَّاخلية للمؤسَّسة مع بعضها البعض، وفي تدعيم علاقة المؤسّسة بالبيئة المحيطة بها.
- الاتّصال أداة فعَّالة لمواجهة أي شائعات أو معوِّقات تواجه المؤسّسة بين أفرادها، أو شائعات ومعوِّقات تتَّصل بالمجتمع المحلِّي المحيط بها.
- الاتَّصال وسيلة أساسيَّة في تحسين الأداء والتَّبادل الفكريّ بين الرّؤساء والمرؤوسين، وبين الإدارات المختلفة بالمؤسّسة والمؤسّسات الأخرى ذات العلاقة بها.
- الاتّصال يعمل على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسّسات والمجتمع.

---

[1] - صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتّصال**ات الإداريَّة أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

[2] - سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العمليّة **الاتّصالية – رؤية نظريَّة وعلمية وو اقعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008، ص:18-19.

تتجلى مهام الاتّصال مما سبق في أنه يُمكن المؤسّسة من التحكم في علاقاتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، والتصدي لمختلف الشائعات والعوائق التي تحد من فعالية أدائها.

3-2-1. مهامّ الاتّصال المتعلّقة ببيئة العمل الخاصة بالمؤسّسة[1]:

- تلبية حاجة العاملين للمعلومات المختلفة في العمل.

- تلبية حاجة العاملين للمشاركة الفعَّالة في العمل.

- مزاولة العاملين لعمليّة الاتّصال لإنجاز أهداف معيَّنة.

- مساعدة العاملين في انجاز الأعمال اليوميَّة.

- المساعدة في حلِّ مشكلات العمل.

- توجيه وتحفيز العاملين ونصحهم وإرشادهم.

- استقبال الجمهور/العملاء.

- تقديم السِّلع أو الخدمات إلى العملاء أو الزّبائن أو المستهلكين.

تعكس أهميّة الاتّصال المرتبطة ببيئة العمل دورَه في توجيه العاملين في المؤسّسة وتطويرهم وتحفيزهم؛ لأنَّ عمليّة الاتّصال تنطوي على نقل وتبادل المعلومات وهو ما يمكّنهم مِن القيام بوظائفهم.

حيث «تتوقَّف فعاليَّة الاتّصال على الحجم الإجماليِّ للمعلومات المتضمَّنة في الرِّسالة، ومستوى هذه المعلومات من حيثُ البساطة والتَّعقيد»[2]. فكلَّما كانت الرِّسالة تتضمَّن معلومات كافية ومفهومة وواضحَة وبسيطة حول موضوع الرسالة كلما كانت أكثر فهما

---

[1] - مدحت أبو نصر، **مهارات الاتّصال الفعال مع الآخرين**،ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،مصر،2012، ص53.

[2] - علي عبد الفتاح علي ، **نظريات الاتّصال والاعلام الحديثة** ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2015،ص 38.

واستيعابا من قبل المتلقّي، لأنَّ فهم الرِّسالة بشكل خاطئ أو ناقص سيؤثّر لا محالة على أداء العامل وفعاليَّته وكفاءته، وهو ما يفسِّر التَّوجُّه والاهتمام الرَّاهن بما يسمى الاستثمار في المعلومة وهو يمثل ضمانا للأداء الجيد والكفء. وبما أنّ الاتّصال له دورٌ فعَّال في عمليّة اتّخاذ القرار، فإنَّ الأخذ باقتراحاتهم وآرائهم ومشاركتِهم في صنع القرارات على مستوى المؤسّسة يشعرهم بمسؤوليَّتهم تجاه عملهم.

1-3 مبادئ الاتّصال في المؤسّسة:

إنَّ الاتّصال في المؤسّسة باعتباره نشاطًا حركيًّا وديناميكيًّا؛ يعمل على تحقيق الانسجام والتَّرابط بين أجزائها ووظائفها، إذ يقتضي جملةً من المتطلّبات والشُّروط والمبادئ حتى يكون اتِّصالا فعَّالا يُسهِم في تفعيل أدائها الشَّامل.

ومن أهمّ المبادئ الضَّروريَّة لجودة نظام الاتّصال ما يأتي[1]:

1.ملائمة الاتّصال لاحتياجات المؤسّسة، وضرورة مرونته بما يحقّق أهدافها.

2. ضرورة وجود شبكة مفتوحة لتدفّق المعلومات وحركتها في كلّ اتّجاه.

3.مقارنة تكاليف نظام الاتّصال وفوائده، وضرورة تحقيق عائد مقبول من ورائه.

4.ضرورة قيام النّظام على أساس استراتيجيّ، ومتابعته لاكتشاف الأخطاء في الوقت المناسب.

5.ضرورة وجود الثّقة والالتزام بين مختلف مستويات الإدارة والعمّال ودعم النّظام مِن طرف الإدارة العليا.

6.الحرص على احترام العلاقات التّنظيميّة الرّسميّة في مزاولة الاتّصال، وعدم تخطّي المرؤوسين لرؤسائهم بالنسبة لكافّة المستويات التّنظيمية.

---

[1] - ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص:84-85.

7.وجود شبكة اتصال رسميَّة واضحة ومعروفة لدى العمَّال، وعدم تجاهل شبكات الاتّصال غير الرَّسميّ إن وجدت.

ومن جهته «أكَّد **ألبرت هل A.Hull** أنَّ الاتّصال الفعَّال تحكمه مقدِّمات، ويستلزم وجود شروط لنجاحه، ومن أهمِّها: أن يحكم الاتّصال نظام أو قواعد أو مدوّنة أخلاقيّات؛ لأنَّ الافتقار لمثل هذا النّظام قد يفسد عمليّة الاتّصال، ويربك الجهات المستهدفة»[1]، إنَّ وجود مدوَّنة أخلاقيَّات يساهم في فعاليَّة الاتّصال، لأنَّها تحدِّد الأطر الواجب احترامها لكلّ طرف فاعل في العمليّة الاتّصالية، ذلك أنَّ تحقُّقَ الدَّور الوظيفيّ للاتصال في المؤسّسة يستلزم توفير الشروط اللازمة حتى يكون اتصالا فعَّالا، سواء تعلَّقت هذه الشروط بالمرسِل أو الرِّسالة أو المسقبل أو الوسيلة، فلكل منها تأثير ظاهرٌ في نجاح العمليّة الاتّصاليَّة.

ملخص.

مفهوم الاتصال في المؤسسة: ويعتبر الاتّصال الآليّة التي تمكِّنها من إيجاد الفهم المشترك مع عملائها.

مهام الاتصال في المؤسسة: تتضحّ مدى أهميّة الاتّصال في المؤسّسة، في أنه محور أساسيٌّ ترتبط به كافة العمليات الإداريَّة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

تتجلى مهام الاتّصال مما سبق في أنه يُمكن المؤسّسة من التحكم في علاقاتها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، والتصدي لمختلف الشائعات والعوائق التي تحد من فعالية أدائها.

مبادئ الاتصال في المؤسسة: ملائمته لاحتياجات المؤسسة-مرونته- وجود شبكة مفتوحة في كل الاتجاهات مع تفعيل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية – الحرص على احترام العلاقات التنظيمية –ضرورة وجود الثقة المتبادلة والالتزام بين أعضاء التنظيم.

---

[1] - حميد الطائي ، بشير العلاق ، **أساسيات الاتّصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2009، ص21.

2. **أنماط الاتّصال في المؤسسة .**

بما أنَّ الاتّصال في المؤسّسة عمليّة قائمة على تبادل المعلومات والتَّعليمات، والأوامر التي تخصّ المؤسّسة ذاتها مع جمهورها وبيئتها؛ فقد اتَّخذ أشكالا وأنماطا عديدة، تمَّ تحديدها وتقسيمها من قِبَل الباحثين وَفق معايير مختلفة.

1. **أنماط الاتّصال من حيث نطاقُه:**

يعتمد هذا التقسيم على معيار مجال الاتّصال إذا ما كان داخل المنظَّمة أو خارجها، وينقسم إلى قسمين هما: اتصالٌ داخليٌّ واتصالٌ خارجيٌّ.

أ- الاتّصالُ الدّاخليُّ:

الاتّصال الداخليُّ هو الاتّصال الذي يحدث داخل المنظَّمة بين موظَّفيها وأقسامها وفروعها وجميع مستوياتها، من أجل نقل المعلومات والتّعليمات والأوامر التي تسمح بتحقيق العمل المرغوب، وتساهم في الوصول إلى الأهداف المسطّرة، وهذا النّمط له أهميّة كبرى في التَّعريف بأهداف المؤسّسة وسياساتها ومشاريعها لدى موظَّفيها، وكذا تزويدهم بالمعلومات والمعارف التي يحتاجونها لأداء مهامِّهم، كما يعمل على تعزيز روح المبادرة لديهم من خلال الاهتمام بتطلُّعاتهم واقتراحاتهم وتنمية مهاراتهم.

ب- الاتّصال الخارجيُّ.

«الاتّصال الخارجيُّ هو مجموعة المعلومات والنَّشاطات التي ترسلها المؤسّسة إلى المحيط الخارجيّ؛ بهدف إمداده بالمعلومات المتنوِّعة تبعًا لتنوُّع الجمهور الذي تخاطب»[1].

حيث يُعتبر الاتّصال الخارجيُّ عاملاً مُهمًّا لخلق صورة وسمعة جيدة للمؤسَّسة في محيطها ومتعامليها، وهو ما يعتمد على مصداقيَّة ما تُقدِّمه هذه المؤسّسات من معلومات وبيانات تختصُّ بها أو بأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وازدادت أهميَّة الاتّصال الخارجيُّ في ظلِّ

---

[1] - رضوان بلخيري، سارة جابري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة** ، ط01، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2014، ص 59.

تطوُّر مفهوم المسؤوليَّة الاجتماعيَّة، الذي فرض على المؤسّسات ضرورةَ الاستجابة لتطلُّعات جماهيرها من خلال التزامها تجاههم، وتجاه المجتمع بشكل عامٍّ.

الجدول رقم (01) :يوضّح الفرق بين الاتّصال الداخليِّ والاتّصال الخارجيِّ.

	التعريف	الجمهور المستهدف	بعض الوسائل المستخدمة	الأهداف
الاتّصال الداخليّ	فعل الاتّصال داخل المنظَّمة	كلّ الفاعلين داخل المنظَّمة والمنتسبين والمرتبطين بها	المراسلات الداخلية المذكرات- تقارير الاجتماعات- المحاضر اليومية- لوحة الإعلانات- الأنترنت	تحريك–إعلام تحفيز-تطوير الشعور بالانتماء للجماعة والمنظمة
الاتّصال الخارجيّ	فعل اتصال المنظَّمة نحو الشركاء الخارجيين	الموردين – الزبائن- البنوك، وأصحاب المصلحة.	الفواتير-الاشهار- المراسلات الخارجية -وسائل الاعلام (الإذاعة- التلفزيون– الصحافة يوم دراسي)	التواصل مع الشركاء بطريقة فعال، استقطاب زبائن جدد مع الحفاظ على الزبائن القدماء

La source: Fadila Said Mahmouche, **communiquer efficacement en interne**, Edition El Dar El Othmania, Alger,2011,p35.

من خلال الجدول يتَّضح أنَّ هذين النَّوعين متكاملان، يؤثِّر كلٌّ منها في الآخر؛ «فالاتّصال الدَّاخليُّ يُؤثِّر بصورة كبيرة على الاتّصال الخارجيِّ ...كما يتأثّر الاتّصال الداخليُّ هو الآخر بالاتّصال الخارجيّ، وهذا من خلال الزَّمن والتَّوقيت الذي تبثُّ فيه الرِّسالة، أو

نوعية المعلومات التي تستقيها المؤسّسة؛ الشيء الذي يؤثِّر على أدائها بشكل عامّ»[1]. لذا يجب على المؤسّسات إيجاد التّوافق بين اتّصالاتها داخليًّا وخارجيا لضمان الفعاليَّة في أدائها الشَّامل .

2. أنماط الاتّصال من حيث درجةُ رسميَّتِه:

تمَّ تقسيم الاتّصال من حيث درجة رسميَّته إلى نوعين هما:

أ- الاتّصال الرَّسميُّ: «وهو اتّصال يتمّ بين المستويات الإداريَّة المختلفة في هيئة أو مؤسّسة بالطّرق الرّسميّة المتّفق عليها في نُظمِها وتقاليدها، ففي كلِّ منظّمة يوجد ما يعرف بشبكة الاتّصالات الرّسميّة بأنواعها المختلفة والتي يتمّ تحديدُها عند وضع الهيكل التّنظيميّ لتوضيح كيفيّة الرّبط بين الوحدات الإداريَّة المختلفة التي يتضمّنها»[2]، حيث ترتبط قنوات الاتّصال الرّسميّ واتّجاهاته بالهيكل التّنظيميّ للمؤسَّسة، فهو عبارةٌ عن شبكة من الاتّصالات التي تربط بين وحداتها وأقسامها بطريقة منظّمة ومخطّطة، وفقا لقواعد محدّدة، طبقا لأهدافها وتقاليدها وثقافتها.

ب- **الاتّصالُ غير الرَّسميِّ***: «الاتّصالات غيرُ الرَّسميَّة هي التي تتمّ خارج القنوات الرّسميَّة المحدّدة للاتَّصال، وتعتمد أساسا على مدى قوَّة العلاقات الشَّخصيَّة التي تربط بين

---

[1] - الأمين بلقاضي، الاتّصال **داخل المؤسّسة** ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني ، ديسمبر 2014، ص:66-67.

[2] - جمال مجاهد وآخرون، **مدخل إلى الاتّصال الجماهيري** ، ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2010، ص 40.

* <u>للمزيد من العلومات حول الاتصال غير الرسمي أنظر كلا من :</u>

-مصطفى رسلان شلبي، محمد محمود موسى، **مهارات الاتّصال باللغة العربية** ، ط01، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.

-علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السّلوك **التنظيمي**، دار التعليم الجامعي ،الاسكندرية ، مصر، د س.

أعضاء التَّنظيم الإداريّ، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمورِ التَّنظيميَّة، وتوفير الوقت في جمع المعلومات»[1].

بينما تنشأ الاتّصالات غيرُ الرّسميّة بين أفراد المؤسّسة بصفة تلقائيَّة، وتكون في جميع الاتجاهات سواء صاعدة أو نازلة أو أفقيَّة، وتُعَدُّ جدَّ مهمَّة لتفعيل العلاقات الإنسانيَّة والاجتماعيَّة بينهم، كما تساهم بشكل كبير في خلق الجوِّ الملائم لأداء الأعمال والمهامّ بأريحيَّة تامَّة.

أشار العديد من الباحثين إلى أهمية الاتّصال غير الرّسميّ في دعم الاتّصال الرَّسميّ، وتهيئة الظّروف الملائمة داخل التَّنظيم، فهو يعمل على خدمته في المجالات الآتية[2]:

- تنمية وتدعيم الاتّصال بين أعضاء التنظيم.
- تحقيق التّماسك والتّرابط بين أجزاء التّنظيم المختلفة.
- تحقيق شعور التَّكامل الشّخصيّ واحترام الذّات وحريةّ الاختيار بين أعضاء التّنظيم.

3.أنماط الاتّصال من حيث اتّجاهاته:

قسّم الباحثون الاتّصال بحسب اتجاهاته إلى ثلاثة أنماط وهي:

أ- الاتّصالات الصَّاعدة[3]*: «يرى **جيفلي** أنَّ الاتّصالات الصَّاعدة تنطوي على نقل الرّسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السُّلم الإداريّ إلى القمَّة،

---

[1] - حسين جلوب، **مهارات الاتّصال-الاتّصال مع الآخرين** ، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010، ص27.

[2] - كامل محمد المغربي، السّلوك **التنظيمي –مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم**، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص 61.

* أنظر أيضا : محمد حكيم حسين الحكيم، **فن الاتّصال الأمني وتقارير التحقيقات الأمنية**، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر،2009-رضوان بلخيري ، **مدخل إلى وسائل الإعلام والاتّصال نشأتها وتطورها**، ط01، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

ضمن الهيكل التَّنظيميّ المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإداريَّة الأدنى حريَّة الاتّصال والتَّواصل مع المستويات الإداريَّة العليا ضمن الهرم التَّنظيميَّ»[1].

حيث تُسهم الاتّصالات الصّاعدة في تسهيل التّواصل بين المرؤوسين ورؤسائهم، خصوصا إذا ارتبطت بتقديم اقتراحاتهم؛ فتشعرهم بانتمائهم وتضمن ولاءَهم، كما تسمح الاتّصالات الصّاعدة المتعلِّقة بالشّكاوي والتّظلّمات بالتّعبير عن مدى ثقتهم في الهيئات العليا لحلِّ مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم، وبشكل عامٍّ تُمكّن الاتّصالات الصَّاعدة من رَبط علاقات جيّدة بين المرؤوسين ورؤسائهم.

ب - الاتّصال النّازل: «ويكون من أعلى إلى أسفل، ويتمّ بين الرؤساء إلى المرؤوسين، فهو اتّصال من مستوى إداريٍّ أعلى إلى مستوى إداريٍّ أدنى»[2]؛ في شكل أوامر أوتعليمات أو قرارات أو مذكِّرات، تتوجّه بها الإدارة العليا للموظّفين ترتبط بأدائهم لمهامّهم ووظائفهم.

جـ- الاتّصال الأفقي:

«يعتبر الاتّصال الأفقيُّ ضروريًّا لتحقيق التّنسيق في العمل، وهو يتميّز بسرعته وسهولة انسيابه؛ لأنّه لا يمرُّ عبر قنوات الاتّصال الرَّسميّ صعودا وهبوطا»[3]؛ فهو يشير إلى الاتّصالات التي تحدث في المستوى نفسه؛ مثل الاتّصال بين رؤساء المصالح في المؤسّسة، وغالبا ما يكون اتصالا مباشرا يتمُّ فيه تبادل الخبرات والأفكار والمعلومات بطريقة سلسة؛ حيث يعتمد الاتّصالَ غير الرَّسميِّ بدرجة كبيرة.

4.أنماط الاتّصال من حيث الوسائل المستخدمة:

---

[1] - بشير العلاق، **العلاقات العامة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2010، ص:154-155.

[2] - هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، **إدارة الاتّصال والتواصل(النظريات- العمليات – الوسائط – الكفايات)**،ط01،أربد،الأردن، 2009،ص86.

[3] - محمد الدبس السردي، الاتّصال **والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**، ط01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص157.

بما أنَّ الاتّصال هو «عمليّة نقل معلومة من نقطة مرسلة " Transmitter" إلى نقطة مستقبِلة Receiver عبرَ وسيط»[1]، فمن هنا؛ قُسّم الاتّصال من حيث الوسائل المستخدمة إلى قسمين: اتّصال لفظيٌّ واتصال غيرُ لفظيٍّ. حيثُ «يرى الكثير من الباحثين أنَّ الاتّصال اللفظيَّ وغير اللَّفظيِّ يجب أن يُنظر إليهما كوَحدة غير قابلة للانفصال»[2]. وذلك لأن كلا منهما يكمل الآخر.

أ- الاتّصال اللفظيُّ:

وهو الاتّصالُ الذي «يعتمد على الألفاظ في إيصال المعاني إلى الطَّرف الآخر»[3]؛ فهو الاتّصال الذي يعتمد على اللَّغة. «وقد بدأ استخدام اللَّغة في التَّفاهم الإنسانيّ عندما تطوّرت المجتمعات وأصبحت قادرة على صياغة كلمات ترمز إلى معان محدّدة يلتقي عندها أفراد المجتمع، ويعتمدون على دلالاتها في تنظيم علاقاتهم والتعبير عن مشاعرهم»[4].

وهذا ما يفسّر تعدّد اللّغات في التّواصل البشريّ، فهي أداةُ اتّصال بين الأفراد يُبِينون من خلالها عن مكنونات ضمائرهم من أفكار وأحاسيس ومشاعر، ويكون الاتّصال اللفظيُّ إما شفويًّا كالاجتماعات واللّقاءات والنّدوات والمقابلات الشّخصية، أو يكون مكتوبا كالتّقارير والتّعليمات والمذكّرات وكل أشكال الاتّصال الإداري المكتوب.

- ✓ **مميّزات الاتّصال اللفظي**: يتميَّز الاتّصال اللّفظيّ بمميّزات من أهمّها[5]:

---

[1] - ريم مصطفى الدبس، **مبادئ الاتّصالات**، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص09.

[2] - صالح خليل أبو أصبح، الاتّصال **الجماهيري**، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 42.

[3] - عماد فاروق محمد صالح، الاتّصال **الانساني في الخدمة الاجتماعية** ،ط01،دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة،2010 ،ص61.

[4] - محمد منير حجاب ، **نظريات الاتّصال**، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر،2010، ص 67.

[5] - علاء هاشم مناف، **فلسفة الاعلام والاتّصال (دراسة تحليلية في حفريات الأنساق العلمية** ،ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2011،ص 52.

- الاقتصاد في الوقت والسُّرعة في الأداء.
- لمواجهة المواقف وجها لوجه ممَّا ييسِّير عمليّة المشاركة في فهم الأمور.
- إثارة الأسئلة والإجابة عنها.
- الزِّيادة في درجة التَّعليم والمعرفة الدَّقيقة بظروف العمل والعاملين.
- المصارحة والمناقشة للوصول إلى نتائج.
- التَّهيئة السِّيكولوجية للمشورة المشتركة داخل العمل للوصول إلى حلِّ القضايا المستعصية والصعبة.

ب- الاتّصال غير اللَّفظيِّ: يعتمد الإنسان في الاتصال غير اللفظي على العديد من الايماءات والايحاءات التي تضيف معنى للرسالة اللفظية؛ «كحركة الجسم- تعابير الوجه- الاتّصال من خلال العين- الإيماءات- والحالة العامّة أي المظهر الخارجي»[1].

يشير الاتّصال غير اللّفظيّ إلى جميع طرق الاتّصال التي تكون دون استخدام الألفاظ، حيث تكون الإشارات والإيماءات هي الوسيط لنقل المعاني من المرسل إلى المستقبل، وفي بعض الأحيان يكون الاتّصال غير اللّفظيّ مصاحبا للاتّصال اللّفظيّ الشّفهيّ، ويكون له دور كبير في استعاب الرّسالة والتّفاعل معها.

وقد حدَّد أبو عرقوب أوجه الاختلاف بين الاتّصال اللَّفظيَّ وغير اللَّفظيَّ؛ كما يأتي[2]:

- تتحكَّم قواعد اللّغة في الاتّصال اللفظيّ، وتتحكّم ضرورات أو عوامل بيولوجيّة في الاتّصال غير اللّفظيّ.

- الاتّصالُ اللفظيُّ مقصور على ثقافة واحدة، بينما الاتّصال غير اللَّفظيّ عالميٌّ كالابتسامة.

---

[1] - راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، **تقنيات ومهارات الاتّصال- مستعدا كنت أم لا: ما الحياة إلا عرض تقديمي**، ط01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008، ص07

[2] - تيسير مشارقة، **مبادئ في الاتّصال** ،ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2013،ص:40-41.

- نتعلّم الاتّصال اللَّفظيّ في مرحلة متأخّرة من الحياة عن طريق التَّنشئة الاجتماعيَّة، في حين نتعلَّم الاتّصال غير اللَّفظي مبكّرا من الحياة بعد الولادة مباشرة.

- يمكن أن يناشد الاتّصال اللفظيُّ العواطف، بينما الاتّصال غير اللَّفظيّ مفعم بالعواطف.

مما تقدَّم؛ نلحظ الاتّصال غير اللفظي كثيرا ما يرتبط بسيكولوجية الأفراد ، ففهم الرسالة يتوقف على المعاني التي تم انتاجها من طرف المستقبل ، لما تلقاه من رموز واشارات وايماءات.

ملخص.

أنماط الاتصال في المؤسسة : اتَّخذ أشكالا و أنماطا عديدة، تمَّ تحديدها وتقسيمها من قِبَل الباحثين وَفق معايير مختلفة.

من حيث نطاقه :ينقسم إلى داخلي(بين أعضاء التنظيم) أو خارجي(بين المنظمة وجمهورها الخارجي)

من حيث درجة رسميته: اتصال رسمي(القنوات الرسمية للاتصال) – اتصال غيررسمي(خارج القنوات الرسمية)

من حيث الوسائل المستخدمة: قُسّم الاتّصال من حيث الوسائل المستخدمة إلى قسمين: اتّصال لفظيٌّ (هو الذي يعتمد على اللغة)و اتصال غيرُلفظيٍّ(كل اتصال يتضمن الاشارات والايماءات....).

من حيث اتجاهاته: قسم إلى اتصال صاعد(من المرؤوسين إلى الرئيس) –اتصال نازل (من الإدارة إلى المرؤوسين)

اتصال أفقي(بين الأفراد في نفس المستوى)

3. الاتّجاهات النظريَّة للاتّصال في الفكر الإداريّ.

إنَّ نجاح المؤسّسات مرهون بمدى وجود نظام اتّصالات يسمح بانتقال المعلومات وفق خطوط واضحة ومحدّدة، فالعلاقات بين أفراد التّنظيم لها تأثير مهمٌّ جدًّا على أداء المؤسَّسة، وقد حاولت نظريّات الفكر الإداريّ تفسير هذه العلاقات، «فهناك اعتراف عالمي اليوم بأهميَّته داخل المؤسّسة، إذْ عن طريق الاتّصال بين أعضاء التَّنظيم يتمُّ تبادل المعلومات التي يحتاجونها لأداء مهامّهم، واتخاذ القرارات والعمل على ألاَّ تتحوَّل هذه القرارات بشكل أو بآخر إلى أفعال»[1] .

فمن بين المداخل النظريَّة التي ساهمت في بلورة وتشكيل الفكر الإداريِّ، واهتمَّت بالتَّنظيمات الإداريَّة والسّلوك التَّنظيميُّ للعاملين داخل المنظَّمات ما يلي:

3-1. المدرسة الكلاسيكيَّة:

يُشكِّل العصر الكلاسيكيُّ الفترة الممتدَّة من 1900م إلى منتصف الثلاثينات، خلال هذه الفترة بدأت النَّظريات العامَّة الأولى للإدارة بالتَّطوُّر، ومن أبرز روَّادها: فريديريك تايلور، هنري فايول، ماكس فيبر، ماري باركر فوليت وغيرهم ...، تشتمل النظريَّة الكلاسيكيَّة على ثلاث نظريَّات واتِّجاهات فكريَّة، وهي[2]:

- **نظريَّة الإدارة العلميَّة.**
- **نظريَّة المبادئ الإداريَّة .**
- **النظريَّة البيروقراطيَّة.**

---

[1] -أ.لاراسي، ب.فالي، **البحث في الاتّصال عناصر منهجية** ،ترجمة: ميلود سفاري وآخرون ، مخبر علم اجتماع الاتّصال للبحث والترجمة ،ط02، قسنطينة، الجزائر ،2009،ص 43.

[2] - زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإداريَّة** ،ط01، دار الشروق ،عمان ، الأردن،2006، ص 201.

لقد اعتمدت المدرسة الكلاسيكيَّة* بنظريَّاتها واتِّجاهاتها الفكريَّة المختلفة عددا من الافتراضات حول المنظَّمات.

«وتعدُّ أطروحات العالم فريديريك تايلور **Taylor** ذات أثر فاعلٍ في صياغة توجّهات حركة الإدارة العلميّة، فالتّنظيم يتألّف من هرميّة رسميّة تعتمد على الوظيفة والمكانة والسلطة والأقسام والتخصصات؛ إضافةً إلى أنَّ لإنجازاتِ الأفراد في تقييمها مِن خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التَّنظيم ككلٍّ»[1]،

ويشير تايلور **Taylor** «أنَّ الغرض الرّئيسيَّ من الإدارة هو ضمان أقصى قدر من الازدهار لصاحب العملِ، إلى جانب أقصى قدر من الازدهار لكلّ موظَّف»[2].ترتكز نظرية الإدارة العلمية على الكفاءة الانتاجية مع التحديد الدقيق للأعمال والمهام التي يقوم بها العمال وتشجيعهم من خلال الحوافز المادية على الكفاءة في الأداء.

كما حدّد **ماكس فيبر** «الخصائص أو العناصر العامّة التي يتميّز بها نموذجه المثاليّ البيروقراطيّ*، حيث يرتبط التنَّظيم بالقواعد الوظيفيَّة وبمستوى خاصٍّ أو معيَّن من

---

* <u>للمزيد من المعارف حول النظرية أنظر:</u>

-حسان الجيلاني، **الجماعات في التنظيم دراسة نفسية ،اجتماعية للجماعات في المنظَّمة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2015.

-جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة** ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2005.

-احسان محمد الحسن، **النظريات الاجتماعية المتقدمة-دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

[1] - عبد الله الطويرقي، علم الاتّصال المعاصر- **دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية**، ط02،مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية،1997، ص 222.

[2] - Marc Mousli, **Taylor et l'organisation scientifique du travail**, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006,p04.

* "<u>**البيروقراطية عند ماكس فيبر**</u>: تعني مجموعة الأنساق القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشد في بناء أنظمتها الإداريَّة "- **للمزيد من التفاصيل**

الكفاءة الإداريَّة، كما أنَّه يقوم على مبدأ أو أسلوب تقسيم العمل، وهذا بالضَّرورة يحتاج إلى إجراءات وقواعد لخضوع الأعضاء وامتثالهم في جميع الحالات والظّروف التي تحيط بظروف العمل الوظيفيَّة والمهنيَّة»[1]،

ومن هنا؛ نجد أنَّ النّظريَّة البيروقراطيَّة ترى أنَّ البيروقراطيَّة تُمكِّن المؤسّسة من زيادة انتاجيّتها من خلال تحديد المسؤوليّات والأدوار والوظائف، وتقسيم العمل وفق المستويات الإداريَّة التي تتخّذ شكلا هرميًّا، مع تحديد السّلطة التي تمنح لأعضاء التَّنظيم وفقا لقواعد محدّدة وواضحة.

أمَّا نظريَّة المبادئ الإداريَّة والتي ارتكزت على المبادئ الإداريَّة العامة التي حدّدها **هنري فايول** والمتمثلة في أربعة عشر مبدأً: «تقسيم العمل- السّلطة- الانضباط– وحدة القيادة- وحدة التوجيه- اخضاع المصالح الخاصة العامة- المكافأة والتّعويض- المركزيّة –التّسلسل الهرميّ- التّرتيب- استقرار الموظفين – المبادرة – اتحاد الموظفين»[2] . وقد ساهمت هذه المبادئ في تطوير المنظمات خصوصا بتحديد الوظائف الإدارية؛ غير أن البعض انتقدها واعتبر مفاهيمها أقرب إلى الميثالية.

كما ترى هذه المدرسة أنّ الاتّصال في التّنظيم له طابع رسميٌّ من الإدارة العليا إلى العاملين، الذين يتمّ توجيههم من خلال الاتّصال النَّازل المتمثّل في التّعليمات والأوامر، كما تتعامل مع الإنسان كمجرّد آلة تؤدي مهمَّة معيَّنة.

ولقد تمَّ انتقاد الإدارة العلميّة بأنها أكسبت الرَّأسماليَّة شرعيَّة أكبر، متجاهلة بذلك الجانب السّيكولوجيّ للفرد الذي يعدُّ عاملا محدّدا لتفاعله مع الآخرين، فالتَّحديد الدَّقيق

أنظر: عامر مصباح ،**علم الاجتماع الرواد والنظريات**،ط01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2010، ص160.

[1] - مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، **الكفاءة التنظيمية والسّلوك الانتاجي – مدخل في علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر،2011، ص95.

[2] - Luc Marco, **Administration industrielle et général par Henri Fayol** , édi-gestion& Andese ,Castres et paris ,France,2016,p 22.

لتصرُّفات الفرد والحدِّ من حريَّته؛ يشعر العاملَ بالاغتراب داخل التَّنظيم، ويجعله يحسُّ بالرَّتابة والملل؛ نتيجة الأعمال الرُّوتينية اليوميّة الخالية من فرصة تعبيره عن شعوره أو رأيه أو إبداعه، غيرَ أنَّ نجاح الإدارة العلميّة كان واضحا جدًّا في ذلك الوقت، كما ساهمت بشكل كبير في تقدُّم المؤسّسات التي طبَّقت المفاهيم و الأساليب العلميَّة التي أنتجتها الإدارة العلميَّة.

«وقد انتقد كلٌّ من **هو ايت وهايير** المدرسة الكلاسيكيَّة، واعتبرا أنَّ المفاهيم والقواعد الكلاسيكيَّة عبارةً عن ادّعاءات إيديولوجيّة زائفة، تقوم على نظريَّة ضيِّقة ومتحيِّزة للطَّبيعة الإنسانيَّة، تنظر إلى الفرد كعامل للإنتاج، وتتجاهل طبيعته النّفسيَّة والاجتماعيَّة، ومما لا شكّ فيه أنَّ الممارسة الرأسماليَّة هي المسؤولة عن هذه النظرة تجاه الإنسان العامل، وهي تعكس الوضع الفعليَّ للعاملين في نسق الإنتاج الرأسماليّ واغتراب العامل الذي يعتبر مميِّزا لهذا النسق»[1]، وهذا القصور في النظريَّة الكلاسيكيَّة أدى إلى ظهور اتّجاه جديد وهو المدرسة السّلوكيَّة .

2-3. المدرسة السّلوكيَّة.

جاءت هذه النّظريَّة لمعالجة القصور الكبير في النّظريَّة الكلاسيكيَّة التي ركَّزت على الطُّرق العلميَّة لزيادة الإنتاج مختزلة بذلك دور الفرد كعامل له تأثير فيها، دعت إلى ضرورة الاهتمام بالحاجات النّفسيّة والاجتماعيَّة للأفراد، وكذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانيَّة* كمحدِّدات رئيسيَّة مؤثِّرةٍ داخل التَّنظيم، إلى جانب تركيزها على أهميَّة الاتّصال غير الرَّسميِّ ودوره.

---

[1] -سعد عيد مرسى بدر، **الايديولوجيا ونظريَّة التنظيم – مدخل نظري**، دار المعرفة الجامعية للطبع وللنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006، ص147.

* **مفهوم العلاقات الإنسانية**: يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى طبيعة التفاعل بين الأفراد، وتتحدد العلاقات الإنسانية بين العاملين في مشروعات الأعمال في ضوء مجموعة من العوامل الاقتصاديّة والاجتماعية، وكما تتحدد أيضا من خلال طبيعة الممارسات الإداريَّة . **أنظر:** نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، **أساسيات الأعمال في ظل العولمة**، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص251.

حيث اكتشف **إلتون مايو وزملاؤه** أنّ «كميَّة العمل التي يؤدّيها العامل -وبالتالي مستوى الكفاءة والرّشد على مستوى التّنظيم- لا تُحدَّد تبعا لطاقاته الفسيولوجيَّة، وإنَّما تتحدَّد تبعا لطاقته الاجتماعيَّة»[1]؛ فالتعامل مع العامل يكون من منطلق الاهتمام بحاجاته ورغباته الإنسانيَّة، على عكس النظريَّة الكلاسيكيَّة؛ ذلك أنَّ تحقيق الفرد لحاجاته الاجتماعيَّة يشعره بالرِّضا.

فالنَّظريَّة السلوكيَّة «تعدُّ مدخلا أشمل في التَّعامل مع العنصر البشريّ، فبعد أن كان التَّركيز على الجانب الاجتماعيّ والعلاقات في مجال العمل؛ بدأ الباحثون يتناولون مفاهيم؛ مثلَ تحقيق الذّات واعتبار الأفراد مصادر بشريّة لها تأثيرها الفعّال إذا ما أتيحت لها الفرصة لتحقيق الحاجات النفسيَّة العليا»[2]. حيث أولت اهتماما للأفراد من خلال مراعاة ما يدفعهم من حاجات يسعون لتلبيتها.

« فهي ترى أنّ الفرد كائن اجتماعيّ يتفاعل مع البيئة الاجتماعيَّة، ويتأثَّر بأفرادها سلوكيًّا، وأنَّ شعور الفرد وإحساسه بانتمائه لهذه المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويحفِّزه للعمل والعطاء، حيث ركَّزت على سلوك الإنسان وحاجاته النَّفسيَّة والاجتماعيَّة»[3].

فالملحوظ عن هذه النَّظريَّة أنَّها أولت الاهتمام للجانب الإنسانيّ داخل التَّنظيم، والذي يعدُّ عاملا مهمًّا ومؤثِّرا في أداء المؤسّسة، فكلَّما أعطت المؤسّسة قيمة للمشاركة الفعَّالة لموظَّفيها من خلال اشراكهم في عمليّة اتّخاذ القرار، كلّما ارتفع رضاهم الوظيفيُّ وولاؤهم التَّنظيمي، وكان دافعا ومحفِّزا لهم لتأدية مهامِّهم بكفاءة وفعاليَّة.

---

[1] - محمد علي سالم ، **نظريات التنظيم**، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ،الأردن، 2009، ص:104-105.

[2] - علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السّلوك التنظيمي المعاصر)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005 ،ص17.

[3] - حسين رحيم عزيز، **أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري**، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، كلية التربية الأساسية، العدد22، دس،ص230.

3-3. المدارس الحديثة في الإدارة: (مدرسة النّظم- المدرسة الموقفيّة).

3-3-1 نظريَّة النّظم:

تقوم مرتكزات نظريَّة النّظم على دمج منظوري المدرسة السّلوكيَّة والمدرسة الكلاسيكيَّة، فكلٌّ منهما اهتمَّت بجانب معيَّن، فالأولى ركَّزت على الجانب الإنسانيِّ والثَّانية على الجانب الإداريّ، وذلك بتطبيق الأساليب العلمية، أما نظريَّة النّظم فاعتبرت المنظَّمة نظاما مفتوحا يتكوّن من مجموعة أجزاء تتفاعل فيما بينها وبين بيئتها المحيطة.

«من روّادها **بيرتا لانفي** Ludwig bertalanffy الذي يعتبر بأن المؤسّسة نطام اجتماعيّ كليٌّ يسعى إلى تحقيق هدف مُعيّن»[1]، وهو مكوَّن من عدة أنظمة فرعيَّة يكمِّل كلٌّ منها الآخر، ويسهم في تحقيق أهدافها، كما يعتبرها نظاما مفتوحا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية .

ومن المنطلقات الرئيسيَّة لهذه النظريَّة ما يأتي[2]:

- إنّ أيّ تغيير نُدخِله على أيِّ جزء من الأجزاء يمكن أن يُحدِثَ تغييرات في الأجزاء الأخرى، وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادليّة متوازنة ومتناسقة، ويجب عدم إغفال الرَّوابط بين الفروع والكلّ.
- إنَّ الانفتاح بين الأجزاء وبين بيئتها يُسهِّل انسيابيّة المعلومات، ويحقّق التّغذية العكسيّة التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والتكامل، واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاظمه، كما يساعد المنظَّمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها.

---

[1] - علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** ، ط03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2008،ص64.

[2] - عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط01، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ،2004، ص 119.

- إنَّ سلوك المنظَّمة يتأثَّر بالمحيط وبمتغيراته البيئيّة، وإنّ مجرّد فهم الإنسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظَّمة، أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشموليّة وموضوعيّة.

«ويمكن تعريف الاتّصال وفق هذه النظريَّة هو عمليّة تبادل المعلومات والمعاني بين المؤسّسة والبيئة كما هي بين عناصر المؤسّسة المستقلة؛ أي أنَّ الاتّصال هو الرَّابطة التي تربط عناصر وأجزاء المؤسّسة بعضها ببعض، وتؤدي إلى التناسق والانسجام بين أجزائها، والاتّصال لا يعني عمليّة نقل الرّسائل من المرسل إلى المستقبل، بل هو عمليّة تفاعل بين المؤسّسة والبيئة الاجتماعيَّة التي تتضمنها»[1].

فهي ترى أنّ النّظام الاجتماعيّ لن يستقيم دون وجود اتّصالات تؤثّر فيه بحيويَّة، وترى نظريَّة النّظم[2]:

- أن الاتّصالات هي جزء من النّظام الاجتماعيّ للعمل تؤثّر فيه وتتأثّر به.
- أن الاتّصالات هي الوسيلة لربط النّظام الاجتماعيّ للعمل بالبيئة المحيطة به؛ من منظمات أخرى، وعملاء وموردين ومساهمين وغيرهم.
- يعتمد التَّوازن داخل النّظام الاجتماعيّ للعمل على وجود نظام متكامل من الاتّصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده.
- باختلاف الظّروف (مثل أطراف الاتّصال، وموضوع الاتّصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتّصال أي أنّ الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظّروف.

ومما سبق؛ نجد نظريَّة النّظم ركَّزت على أهميّة الاتّصالات داخل المؤسّسة؛ فهي تمكّنها من تحقيق التّرابط والتماسك بين أجزائها من خلال تدفّق وانسياب المعلومات، في

---

[1] - محمد الدبس السردي، **مرجع سبق ذكره** ، ص:118-119.

[2] -عيسى قبقوب، وردة برويس، **فعالية الاتّصال الإداري في المؤسّسة الصناعية** ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 15،جوان2015، ص92.

نفس الوقت تمكّنها من التفاعل والتّواصل مع بيئتها والتّكيّف معها والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها، وفق خطوط وقنوات اتصاليّة تحقق لها ذلك.

2-3-3. المدرسة الموقفيَّة:

«تعدُّ هذه النّظريَّة امتدادًا لنظريَّة النّظم؛ حيث اعتمدت أساسا على النّظام المفتوح، تقوم على أساس أنه ليست هناك نظريَّة أو مدرسة في التّنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظّروف، وفي كل أنواع المنظّمات، وإنَّما يجب استخدام النَّظريَّة بشكل انتقائيّ؛ بحيث تتلائم مع الظّروف والأوضاع التي تعيشها المنظَّمة»[1]. ومن أهم رواد المدرسة الموقفيَّة Lawrence &Lorch.

يُعطي هذا الاتّجاه مرونة كبيرة في التَّعامل مع العاملين داخل المنظَّمة، أو المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، وتؤكّد المدرسة الموقفيّة على أنه لا توجد طريقة مثلى للتّنظيم، وذلك من خلال ملاحظة أن المنظَّمة هي نظام من الاتّصالات والتّفاعلات الإنسانيّة القابلة للتّكيُّف والتغيُّر حسب متطلّبات البيئة، والضُّغوط الممارسة عليها»[2].

ترى النّظريَّة الموقفيّة أنَّ المسؤول الإداريَّ عليه أن يولي أهميَّة لكافة عناصر الموقِف* من أجل تحديد سلوك مرؤوسيهم، كما تتوافق النّظريَّة الموقفيّة مع الوضع الرّاهن لمنظّمات

---

[1] - حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص33.

[2] - بوحنية قوي، **الاتصالات الإداريَّة داخل المنظمات المعاصرة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص 64.

* **عناصر الموقف هي**: الفرد – الجماعة- المنظَّمةوالبيئة ، **عناصر الفرد**: ادراكه – عمره- جنسه- تعليمه- مهاراته وحاجاته- شخصيته- اتجاهاته النفسية التي توثر على سلوكه داخل المنظَّمة، **عناصر الجماعة**: التماسك التعاون والصراع-الاتصالات والقيادة التي تؤثر على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظَّمة، **عناصر المنظَّمة**: الهيكل التنظيمي- السلطة- درجة المركزية-أنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظَّمة**عناصر البيئة:** سلوك الفرد والجماعة مثل العادات والتقاليد – الدخل القومي- الظروف الاقتصاديّة والسياسية. **للمزيد من التفاصيل أنظر:** أحمد ماهر، **السّلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، للمزيد من التفاصيل أنظر مصر ، 2003، ص37.

الأعمال، فهي تعمل ضمن بيئة تؤثِّر وتتأثَّر بعواملها، وهو ما يفسِّر ضرورة الاعتماد الانتقائيِّ على النَّظريَّة التي تتناسب والظُّرف أو الموقف التي تعيشه وتتعامل معه.

ملخص.

الاتّجاهات النظريَّة للاتّصال في الفكر الإداريّ.

1.المدرسة الكلاسيكيَّة: تشتمل النظريَّة الكلاسيكيَّة على ثلاث نظريَّات واتِّجاهات فكريَّة، وهي: ترى هذه المدرسة أنّ الاتّصال في التّنظيم له طابع رسميٌّ من الإدارة العليا إلى العاملين، الذين يتمّ توجيههم من خلال الاتّصال النَّازل المتمثّل في التّعليمات والأوامر، كما تتعامل مع الإنسان كمجرّد آلة تؤدي مهمَّة معيَّنة.

- نظريَّة الإدارة العلميَّة.
- نظريَّة المبادئ الإداريَّة .
- النظريَّة البيروقراطيَّة.

2.المدرسة السّلوكيَّة: دعت إلى ضرورة الاهتمام بالحاجات النّفسيّة والاجتماعيَّة للأفراد، وكذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانيَّة* كمحدِّدات رئيسيَّة مؤثِّرةٍ داخل التَّنظيم، إلى جانب تركيزها على أهميَّة الاتّصال غير الرَّسميِّ ودوره.

3.المدارس الحديثة في الإدارة: (مدرسة النّظم- المدرسة الموقفيّة).

1.3نظريَّة النّظم ركَّزت على أهميّة الاتّصالات داخل المؤسّسة؛ فهي تمكّنها من تحقيق التّرابط والتماسك بين أجزائها من خلال تدفّق وانسياب المعلومات، في نفس الوقت تمكّنها من التفاعل والتّواصل مع بيئتها والتّكيّف معها والاستجابة لمطالبها واحتياجاتها، وفق خطوط وقنوات اتصاليّة تحقق لها ذلك.

2.3المدرسة الموقفية: ترى النّظريَّة الموقفيّة أنَّ المسؤول الإداريَّ عليه أن يولي أهميَّة لكافة عناصر الموقِف* ، وهو ما يفسِّر ضرورة الاعتماد الانتقائيِّ على النَّظريَّة التي تتناسب والظُّرف أو الموقف التي تعيشه وتتعامل معه.

4.استخدام وسائل الاتصال و الإعلام المناسبة في التخطيط للعلاقات العامة.

بما أن أنشطة العلاقات العامة هي أنشطة اتصالية موجهة للتأثير في جماهير المؤسسة؛ فإن نجاحها 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، فلكل وسيلة خصائص مميزة لها ولكل فئة من الجمهور سمات محددة له. وعليه يقع على عاتق جهاز العلاقات العامة استخدام أنسب الوسائل في التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة.

ومن هنا يكتسي جدوى استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة أهميتها في التخطيط لأنشطة العلاقات العامة.

حيث أجمعت أدبيات علوم الإعلام والاتصال على التأثير الجلي والواضح لوسائل الاتصال على الأفراد والمجتمعات؛« فهي تُساهم في عملية بناء المعاني الاجتماعية؛ وتُعطي الحقائق وجود وتجعل الأحداث العامة مرئية »[1]. وبذلك فهي تُعد مصدرا أساسيا يستقي منه الأفراد المعلومات والحقائق التي ترتبط بحياتهم وبيئتهم.

كما تهدف «وسائل الإعلام والاتصال جميعها إلى تحقيق التوافق والعلاقات العامة لصالح المجتمع، وذلك من خلال فهم عقليات الناس، واكتشاف المصالح المشتركة بينهم والتعرف على القوى المؤثرة فيهم ورسم الخطط المناسبة لمواجهتها[2]». 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

---

[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.

يختلف من فرد لآخر حسب تنشئته الاجتماعية وتركيبة شخصيته ومستواه الإدراكي والثقافي.

بالإضافة إلى ذلك «يندفع المتلقي أو المستخدم لوسائل الإعلام إلى استخدام هذه الوسائل انطلاقا 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 تطلعاتهم وتوقعاتهم.

وفي هذا الصدد يُعرّف **ميلتون** العلاقات العامة على أنها« الأداء الصادق **والإعلام عنه** »[2]؛ وهو ما يشير 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 الواعي والدقيق للوسائل الاتصالية المستخدمة، الذي يخضع بدوره إلى عدة عوامل تتمثل فيما يأتي[3]:

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

---

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

[2] - علي بن فايز الجحني، **مرجع سبق ذكره**، ص:21.

[3] - فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال**، ط01،عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014، ص:101-102.

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

وقد قُسّم جمهور المؤسسة إلى الأنواع الآتية[1]:

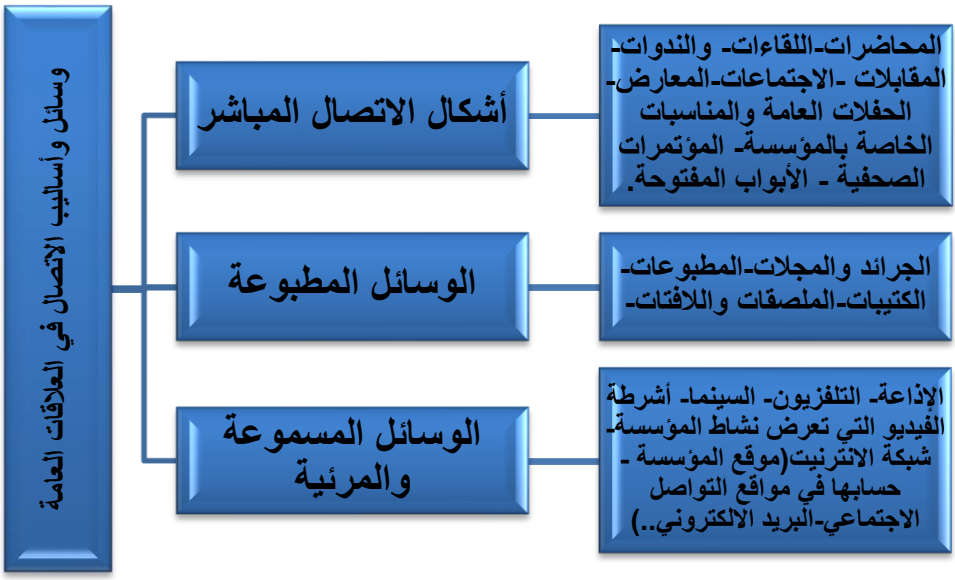
1. الحكومة بما تفرضه من نظام وعقيدة سياسية واقتصادية وقوانين ترسم الخطوط التفصيلية لكيفية انشاء المنظمة وتخطيط أهدافها وأساليب عملها.
2. المؤسسون وهم أصحاب فكرة انشاء المنظمة.
3. المالكون وهم حملة الأسهم في القطاع المختلط والقطاع الخاص.
4. جمهور العاملين في المنظمة.
5. جمهور المستهلكين.
6. جمهور الموردين وهم الذين تعتمد عليهم المنظمة في امدادا عملياتها 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 دورا هاما في استيعاب مضمونها.و يمكننا تلخيص أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة في مجال العلاقات العامة في الشكل التالي.

الشكل رقم04: أساليب ووسائل الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة.

---

[1] - علي جابر الشمري، **محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طرائق تدريس وتطبيقات، مرجع سبق ذكره**، ص:72-73.



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 كافيا؛ بل يجب أيضا 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-الوسائل المناسبة»[1].لذا يجب الحرص على الالتزام بهذه الدعائم في إطار ممارسة أنشطة العلاقات العامة؛ التي تهدف إلى تكوين علاقة سليمة وجيّدة 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 تحرّت المؤسسة المصداقية في الطرح كلما كسبت دعمهم وتأييدهم.

---

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

ملخص .

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 مسموعة 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 (سهلة 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.

الفصل الثالث :

التخطيط كتوجه استراتيجي في تفعيل العلاقات العامة

1. أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

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

« والتي من خلالها تتحمل 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 سنوضح فيما يلي أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

بما أن البرنامج هو« تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا بحيث يجعلها مُعَدّةً للتنفيذ»[3]. فمن الضروري أن يلجأ 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. ومما يفرض ذلك أيضا هو صعوبة المواضيع والأهداف التي تختص بها هذه البرامج كبناء الثقة المتبادلة، خلق الصورة

---

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

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

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

- عابد عبد الله العصيمى، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

[2] - محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019، ص43.

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

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 نجملها فيما يلي[1]:

1. صياغة البرنامج بطريقة واضحة تبرز الصورة السليمة التي تُؤثّر على نفسية الجمهور.
2. يجب أن يكون للبرنامج علاقة مباشرة بمصلحة الجمهور.
3. يجب أن يكون محتوى البرنامج مشوقا ويتضمن الجديد.
4. يجب أن يُخاطب 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 يُخطّط للبرنامج بناءً على معرفة مسبقة بخصائص الجمهور المستهدف.
7. يجب أن يُبنى البرنامج على خطوات متتالية تبدأ بعرض المشكلة وتوضيح علاقتها بالجمهور إلى غاية الوصول إلى الهدف أو العلاج المقترح لحلها، حتى يكون البرنامج أكثر فعالية ووضوحا.

وعلى هذا الأساس نجد أن برامج العلاقات العامة تستند في نجاحها على مخرجات البحوث العلمية التي تُزودها بالمعلومات الكافية سواء عن الجمهور المستهدف أو الموضوع المطروح، كما تتوقف فعاليتها على المهارات التي يتمتع بها كوادر جهاز العلاقات العامة والتي

---

[1] - 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. **بتصرف.**

يستثمرونها في ايصال الرسائل للجماهير واقناعهم والتأثير فيهم بمضمونها. غير أنّ هذه البرامج تختلف في درجة أهميتها وطرق تخطيطها حسب المواضيع والغايات التي تسعى إلى تحقيقها، وفي ذلك ميز الباحثين بين عدة أنواع للتخطيط في العلاقات العامة.

حيث تم تصنيفه وفق أسس مختلفة وهي[1] :

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

- التخطيط الوقائي.
- التخطيط العلاجي أو الدفاعي.

ثانيا: التخطيط على أساس الزمن:

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

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 التقسيمات غير أنها تندرج ضمن التقسيم الأول وهو التخطيط العلاجي والتخطيط الوقائي؛ وذلك لأن أي برنامج يتم التخطيط له يُحدَّدُ مجاله الزمني

---

[1] - باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، ط01، نبلاء ناشرون وموزعون ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص33.

ويُحدَّدُ نطاقه بتعيين المسؤولين على تنفيذه؛ كما يشمل ذلك أيضا توضيح طبيعة النشاط المراد القيام به، لذا نجد أن أغلبَ الدراسات تشيرُ 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 وجماهيرها 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:

- تهتم مواضيع هذه البرامج بالبحث الدائم والمستمر لإيجاد الفهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها؛ وذلك بالاعتماد على بحوث قياس و تحليل وتفسير آراء الجمهور تجاهها.
- تعتمد هذه البرامج في جوهرها على التنبؤ بالتهديدات والمخاطر و الأزمات المستقبلية المحتملة ؛ من أجل اتخاذ التدابير الوقائية والاجراءات التصحيحية لتفادي وقوعها.

ومنه نجد أن التخطيط للبرامج الوقائية في العلاقات العامة يعد جزءا 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

---

[1] - فاطمة عبد الكاظم الربيعي، **برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة**، مجلة الباحث الإعلامي، العدد08، 2010، ص172.

الوقت»[1] .فهو بذلك يختص بوضع خطة استراتيجية يتم فيها توضيح الأهداف الاستراتيجية المبتغاة وفقا لرؤية ورسالة للمؤسسة مع تحديد أفضل المسارات التي تمُكّن من تحقيقها.

وفي هذا الصدد يشير له « **بولدينج 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....

2-1 تخطيط البرامج العلاجية.

التخطيط العلاجي: « وهو الذي يقوم بمواجهة أزمة قائمة أو مشكلة واقعة أو كارثة و يتطلب نوع من السرعة والحزم 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 خطرا وله تأثير على أداء المؤسسة؛ يستوجب ايجاد الحلول الكفيلة بتجاوزه أوحله، حيث يرتبط المجال الزمني لهذه البرامج العلاجية بالوقت اللازم لحل المشكلة أو الأزمة وتلافيها.

---

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

[2] - أحمد محيي خلف 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، العدد09، ديسمبر 2019، ص161.

يتطلب هذا النوع أن تكون لدى جهاز العلاقة العامة خبرة ودراية كافية بكل ما يتعلق بإدارة الأزمات وإدارة المخاطر، لأنه في الغالب يستدعي التدخل السريع للخروج بأقل الخسائر والأضرار.

ومن بين المواضيع 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 الشكاوي 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 .

أنواع التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

إن التحول الذي عرفته المؤسسات و انتقالها من النظام المغلق إلى النظام المفتوح ساهم في تطور مكانة العلاقات العامة من مجرد وظيفة ثانوية إلى وظيفة إدارية محورية لها دورا بارزا في تحقيق الأهداف الاستر اتيجية 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 و تجنبها الدخول في سوء فهم مع جماهيرها؛ وذلك لارتباطها بالخطط الاستر اتيجية.

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

ولعل التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم أعطت أهمية للبرامج الوقائية خصوصا في ظل تبنيها للأساليب العلمية في التخطيط التي تمكنها من تحليل بيئتها الداخلية والخارجية مما يسمح لها باكتشاف مواطن الضعف والقصوروتحديد المخاطروالتهديدات ؛ وبذلك تتخذ القرارات والاجراءات التصحيحية اللازمة.

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 ممنهجة تتسم بالمرونة التي تسمح بإجراء التعديلات في الظروف المفاجئة والطارئة.

2. مراحل التخطيط في العلاقات العامة

إن تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء يعد مطلبا استراتيجيا 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 المعارف والمعلومات الضرورية التي تعد المنطلق الأساس لأولى مراحل التخطيط لأنشطتها وبرامجها.

وفي هذا الإطار نحدد أهم خطوات ومراحل التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة.

فكما سبق وأشرنا تُعد البحوث العلمية في مجال العلاقات العامة من أولى الوظائف التي تمارسها من أجل التحري حول الوقائع الراهنة والعوامل المؤثرة على أداء المنظمة وتقصي الحقائق وجمع المعلومات عن أراء واتجاهات جماهير المؤسسة.

حيث تَكمنُ أهمية هذه البحوث في تحقيق الأهداف الآتية[1]:

- 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 يُمكّن من اعداد الرسائل الملائمة لكل جمهور من هذه الجماهير.
- تُمكّن البحوث من الحصول على المعلومات الدقيقة التي يُمكن توظيفها في عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

---

[1] - مرتضى البشير الأمين، **الاتصال في العلاقات العامة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016 ، ص71-72.

- 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 حقيقية.

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 تنتهج إدارة العلاقات العامة الأساليب العلمية للقيام بها للحصول على معطيات مضمونة ودقيقة.

تختلف أنواع البحوث المعتمدة في مجال العلاقات العامة باختلاف الهدف المتوخى من القيام بها؛ حيث تم تصنيفها إلى عدة أنواع، نوضحها في الشكل التالي.

الشكل رقم 05: أنواع البحوث في العلاقات العامة.

المصدر: اعداد الباحثة.

<u>حيث تُعرف أنواع البحوث المشار إليها فيما يلي[1]:</u>

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

2.بحوث الدو افع: 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.(بحيث تدرس اتجاهاتهم و آرائهم/ معلوماتهم ومعتقداتهم نحو المنشأة قبل عرض البرنامج، ثم يعرضهم لحملة العلاقات العامة ليقوم بعدها بدراستها مرة أخرى بهدف معرفة درجة تأثيرها عليهم.

4.بحوث للتعرف على آراء و اتجاهات نوعيات معينة من الجماهير: وذلك للتعرف على آراء كل مجموعة نوعية على حدى(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 والاقليمية والتي تتأثر بكافة الظروف المحيطة سواء في محيطها المحلي والعالمي.

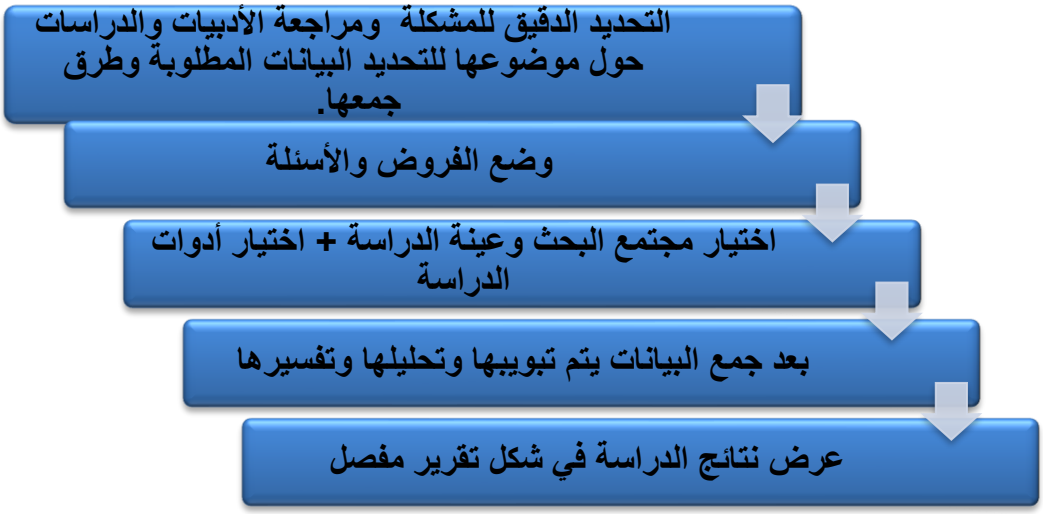
بالنظر إلى ما سبق نجد أن بحوث العلاقات العامة ترتكز جلها على دراسات قياس واستطلاع الرأي العام وذلك برصد الآراء والاتجاهات السائدة بين الجماهير تجاه المنظمة. وذلك بغرض تحليل مواقفهم ومعرفة دوافعهم والعوامل المؤثرة فيها؛ من أجل اختيار الطرق

---

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

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 تتمثل في أن البحوث العلمية لا تُعَدُ مرحلة قبلية وفقط؛ وانما تكون مرافقة لمختلف مراحل وعمليات العلاقات العامة وبالأخص مرحلة التقييم. فبعد 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 «اجراء دراسات معمقة للتعرف على الوضع الحالي للمنظمة وظروفها وعلاقاتها بالجماهير والجوانب الايجابية والسلبية معا»[1].

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

[1] - بشير العلاق، **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص84.

- موقع المؤسسة بالنسبة لمنافسيها- الوقوف على الامكانات 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 أسلوبي بيرت وتحليل الفجوات لكشف مواطن الخلل والاضطرابات، وهذا ما يسمح بتوفير الحقائق والمعلومات والبيانات التي تُبنى عليها عملية التخطيط.

2. تحديد الأهداف بدقة وشمولية:« وبالتالي تقدير الرسالة المراد ايصالها للجمهور المستهدف والتي تشمل دوما هدف تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة /المنشأة، وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها، ومن ثم السعي لخلق الظروف الملائمة لبرنامج ترويج المبيعات أو تحسين الخدمات والفوز بثقة الجمهور الخارجي وهو بطبيعة الحال الهدف الأساس لبرنامج العلاقات العامة»[1].

إن تحديد الهدف المتوخى من نشاط أو برنامج العلاقات العامة يُعَدُ خطوة أساسية؛ لأنها تتحكم 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 برامج العلاقات العامة 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.

---

[1] - سمير مطاوع، **العلاقات العامة جسر الاتصال والنجاح**، ط01،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص49.

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

وذلك لأن « الهدف من تحديد الجمهور ودراسته هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال ومن بين الدراسات دراسة العادات والتقاليد السائدة في المجتمع ومراعاة 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 واختيار 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 خطط العلاقات العامة موضع التنفيذ توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ، لأن أي منظمة لا يمكن أن توافق على نشاط العلاقات العامة حتى تكون التكلفة معلومة لديها، وبناء على ذلك ينبغي

---

[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 الرقابي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2017، ص55.

على واضعي خطط العلاقات العامة الإشارة إلى الميزانية وتحديد تكلفة كل نشاط مقترح»[1].ولا شك أن تحديد العنصر البشري وهو القائم بالاتصال في نشاط أو برنامج العلاقات العامة له دور مهم في عملية الإقناع وتوصيل الرسالة للجماهير والتأثير فيهم؛ بحيث يجب أن يتمتع بمختلف الصفات والمهارات التي تؤهله للقيام بهذه المهمة بنجاح.

أما بالنسبة لميزانية الأنشطة والبرامج فهو موضوع يثير جدلا واسعا 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 استثمارا تجني فوائده المؤسسة من خلال استقطاب الجماهير باعتبارها أداة للترويج لمنتجات وخدمات المؤسسة وهو ما يسهم في ارتفاع المبيعات و وتحقيق الأرباح.

5.تحديد البرنامج: إن التخطيط لبرامج وأنشطة العلاقات العامة كما أشرنا لها في المحاضرة السابقة يعتمد على تحديد الموضوع الذي يختص به البرنامج مع ضرورة توفر 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 (بمعنى تحديد المعلومات وطرق عرضها واختيار أساليب الاقناع لايصالها للجمهور).ورسم الخطة وتحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف في ضوء الامكانات المتاحة(البشرية + تكلفة البرنامج) والوسائل المختارة والجمهور المستهدف.

---

[1] - محمود يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص119.

ملخص .

مراحل التخطيـط للعلاقـات العامــة:

إن التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة يعتمد على مخرجات (البيانات- المعلومات- الحقائق) مرحلة البحث .

تتنوع بحوث العلاقات العامة من حيث الهدف وتنقسم إلى خمسة أنواع وهي: بحوث التعرف على الصورة الذهنية للمنظمة-بحوث الدو افع- بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة- بحوث تهدف للتعرف على اتجاهات جماهير نوعية- بحوث التعرف على الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المحلية والقومية والعالمية.

كما تنطوي مرحلة التخطيط لأنشطة العلاقات العامة على خمسة مراحل وهي : تحليل الموقف- تحديد الأهداف- تحديد الجمهور– تحديد الامكانات والوسائل المتاحة- تحديد البرنامج.

3. تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة(تحديد الأهداف البعيدة و الوسطى و القريبة).

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، فمثلا 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 بها على وظيفة وآخر لديه وظيفة يريد بها ترقية في منصب ما، وثالث يرغب في التحصيل العلمي وفقط، مثل بعض البنات عند اتمام الدراسة يتوجهن للحياة الشخصية ولا يفكرن 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 وتخطيط لأصحابها. فإن انشائها 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 جدا أن هذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى وذلك وفقا 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 وهي[1]:

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

---

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

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

و انطلاقا مما تقدم نبرز في هذه المحاضرة أهمية تحديد أهداف التخطيط للعلاقات العامة(الأهداف البعيدة و الوسطى و القريبة).

حيث أكدت الدراسات و بشكل قاطع أن نجاح المؤسسات يكمن في كفاءة وفعالية أدائها، إذ تمّ تعريف الأداء على «أنّه إمكانيّة التّنفيذ النّاجح للإجراءات في المستقبل من أجل الوصول إلى الأهداف والغايات، وهو ما يتطابق مع وجهة النّظر القائلة بأنّ الأداء مبنيٌّ على نظام الإدارة والمديرين، فإدارة الأداء تسبق قياس الأداء وتعطيه معنًى»[1]. 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 المؤسّسة الأكثر أداءً هي التي تتمكّن من إدراك محيطها الذي حولها، وتَعرِف كيف تتكيَّف 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 لمنظمات الأعمال فيما يلي[3]:

1. تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي لها.

---

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

[2] - مداح عرايبي ، **إدارة الأعمال الاستراتيجيّة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص13.

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

2. المساعدة في التوجيه والرقابة على اتخاذ القرارات في ضوئها كونها أداة للاتصال والتنسيق والتحفيز.
3. تمثيلها لمعيار اتخاذ القرارات، وكذلك المفاضة بين الاستراتيجيات البديلة.
4. تعد مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها المنظمة.
5. تحقق الاتصال والتنسيق رأسيا أو أفقيا والترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة.
6. تعد الأساس لأي نظام إداري في المنظمة وخاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية.
7. تلعب دورا تحفيزيا مهما للأفراد لبذل المزيد من مجهوداتهم.
8. يتم من خلالها تحديد مراكز المسائلة والمسؤولية وتحديد الأدوار وتفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام.
9. تترجم 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 تحتل مكانة حيوية في العملية الإدارية والتي من خلالها يتحدد ما يلي:

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

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

حيث تتمثل أبعاد أهداف المنظمة فيما يلي[1]:

- 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.

وعليه تتم عملية تحديد الأهداف والغايات في ضوء هذه الأبعاد، والتي تُعتبَر الإطارَ العامَ المحددَ لها، بحيث يمكننا تبسيطها فيما يلي:

- الهدف= نتيجة + نجاح محقق.
- الهدف يعبر عن رؤية ورسالة المنظمة، لأنه يَنبثق منها.
- الهدف يجب أن يراعي امكانيات المؤسسة ومكانتها.
- الهدف يقترن بمجال زمني محدد لإنجازه.
- قد يكون الهدف هدفا عامًا أو استراتيجيًا تندرج ضمنه مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى لتحقيقه.

---

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

بينما تُشير 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

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

إذا تم صياغة الأهداف وفقا لهذه المواصفات يُمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحا من خلالها؛ **بحيث يجب**:

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

وبالنظر إلى ما سلف؛ يتضح أن تحقيق نجاح أي نشاط إداري مرهون بالتخطيط الجيد لأهدافه؛ ولا شك أن نجاح إدارة العلاقات العامة هو الآخر يقترن بذلك، إذ يُشار« 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 هو[2]:

- خلق شعور طيب نحو المؤسسة.
- تأييد المجتمع كاملا للمؤسسة.
- العمل على دعم شهرة المؤسسة وتحسين سمعتها.
- تنظيم حملة تبرعات للمؤسسة.
- ترويج أهداف المؤسسة ومثُلها 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 صداقة وتأييد قادة الرأي في المجتمع.

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

---

[1] - رؤوف حسين الزبيدي، **مبادئ العلاقات العامة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص17.

[2] - زهير ياسين الطاهات، **سيكولوجية العلاقات العامة والإعلان**، ط01، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011، ص120.

فمثلا: 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 ومثُلها العليا أهداف ذات أولوية لمؤسسة ناشئة.

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 إلى[1]:

1.**التخطيط طويل المدى**: هو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية أكثر من خمسة سنوات، ويشترك 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 لتخطي العقبات التي تعترض 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 لبرنامج العلاقات العامة يقتضي تحديد نوع الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

---

[1] - رواء زكي طويل، **محاضرات في الاقتصاد السياسي**،ط01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص177.

ملخص .

تحديد أهداف التخطيـط للعلاقـات العامــة:

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 و اتجاهات الجمهور.

وفي ضوء ذلك يتم تحديد جدوى القيام بالبرنامج أي ما الذي ستحققه 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 (التخطيط لبرنامج متوسط المدى أكثر من 01سنة و أقل من 05 سنوات)

- طويلة المدى (التخطيط لبرنامج طويل المدى أكثر من 05 سنوات)

الفصل الرابع :

استراتيجيات التخطيط للعلاقات العامة وأهم العوامل المؤثرة فيه

1.استراتيجيات العلاقات العامة.

تتنوع استراتيجيات التخطيط للعلاقات العامة بتنوع الظروف والمواقف التي تواجهُها 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 وفقا للموقف أو المشكل المطروح حتى تتمكن من اتخاذ القرار الرشيد والتركيز على المهمات 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 تَعوَّد الجمهور حضورَها لتُطلق المؤسسة حملة أو تقوم بنشاط آخر على الهامش لأنها تعلم أن مثل هذه المناسبات تحضى باهتمام الجماهير.

---

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

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

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

- **استراتيجية التريث أو عدم التورط** : «تتبع بعض المؤسسات استراتيجية التريث وعدم التورط في العمل أو الرد خشية أن يكون المصدر (مثلا صحيفة)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] .

أحيانا ليس كل فعل يحتاج لرد فعل، وانما 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.

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

- **استراتيجية التوقيت**: «تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسائل الإعلامية للحصول على أكبر قدر من التأثير ولتلبية احتياجات الجمهور في

---

[1] - زهير ياسين الطاهات، **مرجع سبق ذكره**، ص130.

الوقت المناسب، وهي تعني دراسة كافة الظروف المحيطة بالوقت والأطراف المختلفة المؤثرة فيه والمتأثرة به ثم اختيار التوقيت المناسب لنشاط العلاقات العامة» [1].

تتضح الغاية من هذه الاستراتيجية في تحيُنها للتوقيت المناسب والملائم للقيام بأنشطتها 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، غالبا ما تعتمد هذه الاستراتيجية لدى مشاركتها في المناسبات والأحداث العامة.

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

- 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»[2].

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

مثلا: قيام المؤسسة بتقديم مساعدات عقب كارثة طبيعية أصابت منطقة ما، هنا المكلف بالعلاقات العامة لا يصرح شخصيا بذلك وانما من قدّمت لهم المساعدات

---

[1] - خلف كريم كيوش التميمي، **استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2018، ص29.

[2] - **المرجع السابق**، ص32.

سيشكرون ويُثنون على هذا الدعم عبر وسائل الاعلام 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 استعطافا لمشاعرهم وسعيا لكسب تأييدهم، وكثيرا من المؤسسات تعرضت للانتقاد بسبب ذلك خصوصا في الظروف التي تحتاج تلاحم وتظافر جهود كل الفاعلين في المجتمع.

- استراتيجية التركيز: «ويمكن استخدامها إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلا، والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة، وعندئذ يكون من الملائم استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وتفهم محتواها»[1].

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 ، وغالبا ما تُستخدم لتحقيق الأهداف القصيرة المدى والمستعجلة، وتتطلب ضرورة توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة لأنها تحتاج لميزانية كبيرة. **مثلا:** التعريف بمنتوج جديد تطرحه المؤسسة للسوق – تعرض المؤسسة لدعاية أو اشاعة تضر بسمعتها...

- استراتيجية المشاركة: « تتبع بعض المؤسسات استراتيجية المشاركة حيث تُشَجعُ الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتَسمحُ للعاملين باختيار ممثليهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها »[2].

---

[1] - محمود يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص120.

[2] - علي فرجاني، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص:113.

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. غالبا ما تعتمدها المؤسسة لرفع الروح المعنوية لعمالها وتعزيز انتمائهم والتأثير فيهم لكسب دعمهم وتأييدهم وتحليهم بروح المسؤولية في تأدية مهامهم.

مثلا: تريد المؤسسة تبني نظام جديد كنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية ISO 45001؛ وهو معيار يحتاج في تطبيقه ضرورة احترام العمال والموظفين لقواعد الصحة والسلامة المهنية، فهو يفرض عليهم تطبيق سلوكات جديدة، فإذا لم يقتنع بها البعض قد تسبب مقاومتهم وعدم التزامهم اشكالات لا تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المبتغاة المرتبطة بهذا النظام.

- استراتيجية الارتباط أو الاقتران: « تعتمد هذه الاستراتيجية على استخدام شخصيات مرموقة مشهورة في البرنامج الإعلامي الذي تقوم به المنظمة، أو المشاركة مع هيئات مرموقة ذات سمعة متميزة في برامج وأنشطة مشتركة تؤدي إلى زيادة فهم الرأي العام للأنشطة التي تقوم بها المنظمة»[1].

يُشير جوهر هذه الاستراتيجية إلى الاعتماد على الشخصيات المؤثرة في المجتمع (رياضين - شخصية سياسية محبوبة لدى الجماهير- فنانين- بعض المؤثرين على مواقع التواصل الاجتماعي...)- لترويج أنشطتها وسياساتها؛ وهي أحد استراتيجيات التأثير في الرأي العام واستقطاب الجماهير، فمشاركة الشخصية في هذه التظاهرة تعد حدثا مؤثرا يتفاعل معه معجبيها، **مثلا:** حفل اطلاق المؤسسة لمنتج جديد بحضور شخصيات مرموقة في المجتمع يساهم في الترويج له بشكل أكبر، لأن جمهور هذه الشخصيات يتابع هذه التظاهرة من خلالهم ومنه يتعرف على هذا المنتج، وكثيرا ما يتم الاعتماد على بعض الشخصيات المشهورة في الإعلان أو الإشهار الخاص بالمنتجات.

---

[1] - المرجع نفسه.

- **استراتيجية المفاجأة:**« تستخدم هذه الاستراتيجية أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة ومن تم توجيه الاهتمام إلى الموقف الجديد»[1]. كثيرا ما تستخدم في المواقف والظروف السياسية من أجل جذب انتباه الجماهير، غير أن البعض ينتقدها لأنها تهدف إلى تحويل اهتمامات الجماهير من القضايا التي ينشغلون بها، إلى قضايا أخرى تشغلهم عنها.

ملخص :

استراتيجيات العلاقـات العامــة:

يعتمد جهاز العلاقات العامة على عدة استراتيجيات لرسم الخطط والبرامج.

غير أن اختيار نوع الاستراتيجية الملائمة يتوقف على تحديد طبيعة الموقف وتحليله تحليلا شاملا.

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 تقبلا للرسالة.

استراتيجية التريث : عدم مواجهة الأزمات أو الشائعة في وقت ظهورها و انما 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 و اقتراحاتهم.

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 .

و انطلاقا 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**، ص31.

2. 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 وانما 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 سنبرز مفاهيم عملية تقييم خطط وبرامج العلاقات العامة، ونحدّد 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 فعليا، 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 رُوعيَّت في تنفيذ البرنامج»[2].

---

[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 جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية ،المجلد 12 ،العدد2، 2010،ص80.

[2] - محمد محمد الهادي، **الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية للنشر، الجيزة، مصر، 1990، ص245.

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

حيث اقترح **John T . Cunningham** وهو أحد مستشاري العلاقات العامة بالولايات المتحدة الأمريكية قائمة بالأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها عند تقويم برامج العلاقات العامة وهي على النحو التالي[1]:

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

---

[1] - نواف عبد الله الزبن، **عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الأردن- دراسة تقييمية**، ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط،2011، ص73.

الايجابيات التي حققها للمؤسسة أو تحديد السلبيات والعوامل المؤدية لفشله. ومنه فإن هذا يحدد يُمكّن مدى كفاءته وفعاليته.

فالكفاءة «هي قدرة الشَّركة على تحقيق أهدافها، من خلال مقارنة النّتائج بالأهداف»[1]. بينما تمثل **الفعالية** « درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة»[2]. فالأولى تركز على النتائج المنجزة وما حققه من أهداف، بينما تهتم الثانية بمدى الاستغلال الأمثل للموارد لتحقيق تلك النتائج. وبما أن أنشطة 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 هي[3]:

1. <u>تغطية الجمهور:</u> 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. **<u>استجابة الجمهور</u>**: وهي تعني الكيفية التي قابل بها الجمهور المستهدف البرنامج، و ما هو موقفه وردة فعله إزائه .فيجب التأكد ما إذا كانت الاستجابة في الاتجاه و على النحو

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.

3 - 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 التسيير، جامعة الجزائر ،2006/2005، ص 115.

المرغوب و المخطط له أم لا .فنجاح برنامج العلاقات العامة مرتبط بمدى إحداث الإثارة والاهتمام الايجابي 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 تمكنها 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 لتؤثر 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 مرتكزات ودعائم ممارسة أنشطة العلاقات العامة، والتي تعتبر عملية اتصالية تستهدف التأثير في اتجاهات ومعتقدات الجماهير لتكوين رأي ايجابي تجاه المؤسسة. وكأي نشاط اتصالي فإن تقييمه يعتمد على معرفة ما يلي: عدد الجمهور الذي بلغته الرسالة- الأثر الذي أحدثته الرسالة على 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 المخطط و لكن قد يكون غير ذلك عند المتلقي لها.»[1].

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

ومن ثم اتخاذ القرار بتنفيذ البرنامج كما هو إذا حقق ما هو مطلوب من نتائج أو القيام بالإجراءات التصحيحية، وذلك بتعديل مضمون الرسالة أو تغيير الوسيلة أو طريقة وأسلوب العرض أو تغيير القائم بالاتصال أحيانا لأن له دور كبير في ايصال المضمون. كما يجب أن يتأكد 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 وتفاديها في المراحل اللاحقة للبرنامج »[2].

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

---

[1] - هدى حفصي، **مرجع سبق ذكره**، ص115.

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

3.التقييم النهائي:« أي التقييم الشامل الذي ينظر إلى البرنامج الذي تم تنفيذه ككل، ويستعرض كل عيوبه ومزاياه ونقاط قوته وضعفه، ومجموعة الدروس المستفادة التي تنعكس 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 المحصل عليها لتكوين نظرة تكاملية شاملة للوقوف على النتائج المحققة ومعرفة الايجابيات والسلبيات ومواطن القصور أو التميز ومقارنة ذلك مع نتائج برامج سابقة واستخلاص النتائج التي ستعتمد في البرامج اللاحقة وتلافي الوقوع في الأخطاء السابقة .

ولتحقيق ذلك طرح الخبراء مجموعة من الأسئلة التي تساعد على المراجعة الشاملة لبرامج العلاقات العامة على النحو الآتي[2]:

- **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 إدارة؟ 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 البرامج والأنشطة تعطي اهتماما كافيا لكل قطاعات الجمهور المتعامل مع المنظمة أم لا؟.

---

[1] - أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص279.

[2] - نيقين 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 مستقبلا 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، **مثلا** :عند الاجابة على توفر عدد كاف 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 اللازمة فيعمل على تدريبهم من خلال دورات تكوينية ترفع من مستواهم وقدراتهم.

كما يتضمن التقويم في العلاقات العامة جزء كمي يسهل قياسه وجزء كيفي يصعب قياسه إلى حد ما [1]:

- **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:** بالتغير في الاتجاهات- التغير في الآراء- التغير في السلوك- تأييد المجتمع المحلي لنشاط المنشأة – ابراز وسائل الاعلام لأخبار المنشأة- تمثيلها في الهيئات الاجتماعية والسياسية.

---

[1] - فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، مرجع سبق ذكره**، ص82.

إن عملية التقييم «تتكوّن من قياس ومراقبة تحقيق الأهداف، من خلال تحديد مؤشّرات الأداء بوضوح »[1]. فكلما اعتمدت عملية التقييم على مؤشرات محددة وواضحة ومتنوعة (كمية ونوعية) تغطي من خلال تحديدها كافة جوانب الأداء كلما كانت نتائجها دقيقة وموثوقة.

4- الصعوبات التي تعترض عملية تقييم أنشطة وبرامج العلاقات العامة

إن طبيعة نشاط العلاقات العامة الموجه إلى جماهير متعددة ومتنوعة للتأثير على آرائها وتوجهاتها يتطلب جهدا ووقتا لتحقيق ذلك. وعليه تعترض عملية تقييم هذه الأنشطة عدة صعوبات أهمها ما يلي[2]:

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 وتفاعلاتهم مع المؤسسة وتقبلهم لها، وهذه الأمور معنوية وغير ملموسة وغالبا 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 الامكانات المادية والبشرية ، كما أن تحقيق رضا الجمهور غاية يصعب إدراكها.

---

[1]- 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.

[2]- 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،ص38.

ملخص :

طرق تقييم التخطيط للعلاقـات العامــة:

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 و أنشطة العلاقات العامة يبرزدوروظيفة 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 ايجابية لها لدى الجماهير.

وعليه فمؤشرات نجاح أنشطة العلاقات العامة تتمثل في:

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

33. 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 تعتري هذه العملية مجموعة من الصعوبات التي يجب تلافيها حتى لا تشكل تأثيرا على فعاليته ونجاحه.

وفي هذا الإطار سنتعرف على متطلبات التخطيط للعلاقات العامة وابراز أهم المعوقات التي تحد من فعاليته .

1- متطلبات التخطيط للعلاقات العامة

وفي هذا الصدد حددّ **جورج هاموند** وهو أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكيين جملة من هذه المتطلبات نوجزها فيما يلي[1]:

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

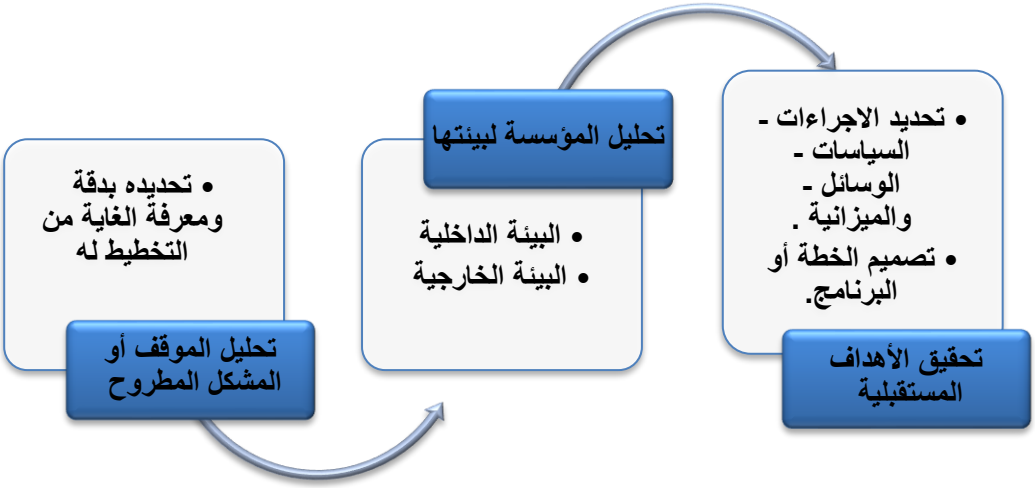
إن ما أشار له **جورج هاموند** يُثبتُ كل ما يقال حول التخطيط الفعال **بأنه لا يترك شيئا للصدف**، كما أن ما تطرقنا له في المحاضرات السابقة يُعزّز أهميته في احراز نجاح وتقدم

---

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

المؤسسات خصوصا في ظل التطور الذي عرفته بيئة الأعمال، حيث أصبحت تتسم بالتغير 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 ومعرفة الأسباب التي تستدعي التخطيط له، ثم الاعتماد على تحليل المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية من أجل تحديد الوسائل والامكانات الضرورية لتصميم البرنامج أو الخطة الرامية لتحقيق الأهداف المبتغاة.

كما يجب أن يرتكز التخطيط على جملة من المبادئ وهي[1]:

- **مبدأ الواقعية:** بمعنى أن تكون الخطة منسجمة مع الواقع القائم والامكانات المتاحة.

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

- **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 اختلالات وتناقضات في التوازن الاقتصادي.
- **مبدأ التناسق والتنسيق:** يجب أن تكون أهداف الخطة متناسقة مع بعضها البعض ومتناسقة 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 تبنى عليها كل الوظائف الأخرى، وبالتالي فإن التخطيط هو أول العمليات الإدارية.
- **مبدأ الكفاءة والفعالية:** بمعنى أن تكون المقارنة بين العائد والكلفة ايجابية نحو وباتجاه الخطة الموضوعة. أما الفعالية بالنسبة للتخطيط فتقاس بمقدار تحقيقه للأهداف المرجوة.
- **مبدأ التوقيت الزماني 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 تنطلق من تحليل الواقع الراهن لتَرسُم وتُحَدّدَ مسارات تحقيق المستقبل الأكثر كفاءة وفعالية. وذلك في ضوء ترتيب الأولويات وتوفير الامكانات وتحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود لإنجاز الأنشطة والمهام في الآجال الزمنية المحددة لها. **أي الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المبتغاة .**

2- معوقات التخطيط للعلاقات العامة

تواجه عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة عدة معوقات أهمها ما يلي[1]:

---

[1] - علي فلاح الضلاعين وآخرون ، **الإعلام والعلاقات العامة**،ط01، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2015، ص185.

1. التغير المستمر في الرأي العام.
2. عدم توفر الوقت للتخطيط.
3. صعوبة تقييم واختيار نتيجة تأثير وسائل الإعلام المختلفة.
4. عدم توفر الخبرة الفنية.
5. الفهم الخاطئ لمفهوم العلاقات العامة.
6. التخفيض المستمر لميزانيات العلاقات العامة.
7. عدم تعاون الإدارات بالمؤسسة مع إدارة العلاقات العامة.

يلاحظ مما سبق أن جل المعوقات في التخطيط لأنشطة العلاقات العامة تتمحور حول مكانة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة، فغالبا لا تولي الإدارة العليا أهمية لأنشطة العلاقات العامة وتتعامل معها باعتبارها وظيفة ثانوية وهامشية ومكلفة لأن نتائجها لا تظهر بسرعة، بالإضافة إلى عدم وجود الكفاءات المتخصصة في العلاقات العامة فأحيانا تُسنَدُ مهامها لإدارة التسويق، وهذه العقبات نجدها خصوصا في بعض المؤسسات العربية التي ما زالت تتبنى طرق التسيير 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 أسماها بضمير المؤسسة، وبيت الزجاج 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 ايجاد التفاهم المتبادل والمشترك بينهما.

ملخص:

متطلبات التخطيط للعلاقـات العامــة ومعوقاتـه:

إن أهمية التخطيط تكمُن في رسم الخطط والبرامج التي تحقق أهداف العلاقات العامة .

وهو ما يقتضي ضرورة توفير المتطلبات اللازمة للقيام بذلك. ومن بين هذه المتطلبات نذكر 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 بالتخطيط 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: الو اقعية-المرونة-الشمولية-التناسق والتنسيق- التكامل- الأولوية-الكفاءة والفعالية –البعد الزماني والمكاني-التمويل اللازم.

ومن الطبيعي أن تعترض عملية التخطيط للعلاقات العامة عدة عقبات يرجع أغلبها إلى أهمية ومكانة وظيفة العلاقات العامة في المؤسسة وذلك من حيث: السلطة الممنوحة لها في اتخاذ القرار- مكانتها بين الإدارات المختلفة- الميز انية المخصصة لها...

4. أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة.

إن المؤسسات أو الهيئات أو المنظمات لا يُمكنها ممارسة أي نشاط إلا بعد تحديدها للأهداف الاستراتيجية التي تسعى لتحقيقها، وذلك ضمن استراتيجية تعكس هويتها وقيمَها ورؤيتها ورسالتها وتكون بذلك إطارا عاما محددا لها.

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

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

ونظرا لأهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيق الأداء الكفء والفعال للمؤسسات؛ اتجهت الدراسات الحديثة للكشف عن معالمه وأبعاده، ولعل أهم منطلق له هو تحديد مفهوم الاستراتيجية، والتي عَرَّفها «**ولكر Walker** على أنها النماذج الأساسية لتخطيط الأهداف، الموارد، العاملين، وبما يتوافق مع توجه المنظمة نحو السوق، المنافسون، والعوامل البيئية الأخرى المحيطة بها »[1].

ومنه فالاستراتيجية هي خطة تتضمن مجموعة الاجراءات التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها في ضوء حاجات ومتطلبات بيئتها الخارجية. وينضوي تحت هذا القدرات والمهارات التي تمتلكها من أجل القيام بذلك.

وفي هذا الصدد أشار « **شابيرو J.Shapiro** إلى أن هيكل الخطة الاستراتيجية يجب أن يشتمل على الآتي: الرؤية- القيم- الرسالة- الهدف العام – الهدف المحدد- تحديد مجالات

---

[1] - ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**،ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2018، ص22.

العمل الرئيسية – تحديد التأثيرات الداخلية- تحديد التأثيرات الخارجية»[1]. وبذلك يُشير هيكل الخطة الاستراتيجية الذي طرحه **شابيرو** إلى مدى شموليتها فهي تُحدّد المعالم الكبرى لما يتوجب على المؤسسة القيام به من أجل وضع خطتها الاستراتيجية؛ وفي ما يلي سنوضح كل عنصر من العناصر التي يتضمنها الهيكل.

تحديد الرؤية Vision:هي «حلم المنظمة في الشكل والمضمون الذي تريد أن تكون عليه في المستقبل»[2].

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

الرسالة Mission: عُرّفَت الرسالة بأنها« السبب في وجود المنظمة والغرض منها، فهي تُجيب على التساؤلات الآتية: ما هو مجال نشاط المنظمة؟ وما هي الأعمال التي ستؤديها مستقبلا؟ » [3].

- فالرسالة هي عبارة عن كلمات مختصرة؛ مختارة بدقة متناهية تُعَبر عن مجال أعمال المؤسسة وتُلخص أهدافها.
- يجب أن تكون معلومة ومعروفة لدى الجميع.

---

[1] - أحمد محيي خلف صقر، **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة تحليلية وميدانية)، مرجع سبق ذكره**، ص32.

[2] - محمد الجيزاوي، **الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية (اشكاليات النظرية والتطبيق)**،ط01،E-Kutub Ltdللنشر، لندن،2018،ص 27.

[3] - زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005، ص51.

- عادة ما تتضمن عبارات تدل على قدرات المؤسسة والغايات التي تسعى إلى تحقيقها.
- **مثال على ذلك:** شركة سامسونغ **SAMSUNG. رسالتها هي: إبهار 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 تبنى عليه الأعمال في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيار بين الصالح والسيء، وبين المهم وغير المهم، وهي تعمل على توجيه السلوك في المنظمة»[1].

- 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 والحوار- 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 الجوهري ويشير إلى السبب الأساسي من وجود المنظمة وهو ليس كما يعتقد البعض جمع المال، إذ أن الهدف يتمثل فيما تقدمه الشركات للناس لا ما تحصل عليه من مكاسب»[2].

---

[1] - عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009 ، ص45.

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 و الخارجية: 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.

تَستندُ العناصر السابقة المُكونَة للخطة الاستراتيجية في تحديدها على التخطيط الاستراتيجي والذي يُعد «عملية توجيه لأنشطة المؤسسة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، عبر تحليل البيئة الخارجية والداخلية لها، ووضع خطط اجرائية لردم الفجوة بين الوضع القائم والوضع المرغوب فيه»[1] .

---

[2] - محمد مفضي الكساسية، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص26.

[1] - عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص25.

بحيث يجيب التخطيط الاستراتيجي على سؤالين مهمين وهما: كيف سنحقق رؤية ورسالة المنظمة؟ ومتى سنحقق ذلك(المجال الزمني)؟ فهو تخطيط طويل المدى؛ يختص بتحديد الغايات والأهداف الطويلة الأجل ويعمل على ايجاد السياسات والخطط الكفيلة بتحقيقها في حدود امكانات المؤسسة والظروف التي تفرضها البيئة التي تنشط فيها.

وبما أن العلاقات العامة تمثل وظيفة إدارية في المؤسسة فهي لا شك أنها ستوجه كل جهودها وأنشطتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، وعليه تنبثق الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة من رسالة ورؤية وقيم المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية.

وفي هذا الصدد وضع **كتليب Cutlip** تصورا رباعيا لعملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة[1]:

1. **تعريف المشكل أو تحليل الموقف**: وتشتمل على تحديد المشكلة وتحليل الموقف والتعرف على العوامل السلبية والايجابية والقوى المؤثرة على الموقف الحالي والمستقبلي للمنظمة.
2. **التخطيط والبرمجة**: ويشمل تحديد الأهداف- تحديد الجمهور- تحديد الأهداف الفرعية المتعلقة بكل نوع من الجمهور.
3. **تنفيذ الخطة**: تحديد استراتيجيات العمل- تحديد استراتيجيات الاتصال- تحديد المسؤوليات وتكتيكات الاتصال.
4. **تقييم البرنامج**: قياس المخرجات في ضوء الأهداف – كتابة التقارير.

إن المتأمل لهذا التصور يجد أنه يتضمن نفس الخطوات والمراحل الخاصة بالتخطيط بشكل عام، والتي أشرنا لها في المحاضرات السابقة، ومن ثمة فإن الخطة الاستراتيجية الخاصة بالعلاقات العامة يجب أن تتكامل مع الخطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل.

---

[1] - علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**،ط05، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2008، ص 126-127.

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

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

حيث تجيب عملية التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة على الأسئلة التالية[1]:

1. أين نحن الآن؟ وإلى أين يجب أن نذهب (تحليل الموقف).
2. ما الذي نسعى إلى تحقيقه مستقبلا؟(تحديد الغايات والأهداف).
3. ما هي الفئات الجماهيرية التي يجب أن نتصل 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 نقوم باتخاذها العام القادم؟(اعداد 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 والعراقيل التي تحول دون تنفيذ الخطة بشكل محكم،« لأن الخطط تحتاج إلى دور رقابي يقيس تحقيق أهدافها... فالتخطيط والرقابة عملية مستمرة

---

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

فلا يمكن تحديد الرقابة بدون خطط توضح معايير الأداء»[1]. وبالتالي فإن وضع الخطة يقتضي وضع مؤشرات قياس الأداء الذي تنبني عليه عملية الرقابة والمراجعة.

ومن هنا؛ نجد أهمية قياس الأداء في المؤسّسات ترجع للأسباب التالية [2]:

- الرّقابة Control: يساعد قياس الأداء في تقليل الانحرافات في ضوء الأهداف المحدّدة مسبقا.
- التّقييم الذّاتي Self-Assessment: يُستخدَم القياس لتقييم أداء العمليّات وتحديد التّحسينات المطلوب تنفيذها.
- التّحسين المستمرّ Continuous Improvement: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، واتّجاهات العمليّات، ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعاليّة العمليات، وفرص التحسين.
- تقييم الإدارة Management Assessment : بدون القياس لا توجد طريقة للتأكّد من أنّ المنظَّمة تحقِّق 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 »[3].

---

[1] - عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2013، ص378.

[2] - محمد دياب وآخرون ، **أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسّسات الفندقية**، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص57.

[3] - سمير محمد حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص 246-247.

إن ما تسفر عليه نتائج عملية التقييم يبرز للإدارة حجم الدور الذي تلعبه العلاقات العامة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ملخص.

أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة:

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي لأنشطة العلاقات العامة يمنح الإدارة العليا تصورا شاملا حول كيفية وضع أنشطة وبرامج وخطط تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة مكملا للتخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

لذلك من الضروري أن يكون التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة مستلهما من رسالة المؤسسة ورؤيتها وإطارها القيمي وثقافتها التنظيمية وفلسفتها وتوجهاتها.

يمر التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة بعدة مراحل وهي:

تحديد الأهداف الاتصالية- تحديد استراتيجيات الاتصال-تحديد الجوانب التنفيذية والاجرائية 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.

5. صعوبات التخطيط للعلاقات العامة و مشكلاته و كيفية علاجه .

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

ومنه سنعرض أهم هذه الصعوبات التي تعتري عملية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ورصد الآراء العلمية المطروحة لحل المشكلات التي تواجهها.

رغم ما تحققه عملية التخطيط من مزايا ايجابية وفوائد للمؤسسات، غير أنها لازالت تواجه جملة من الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي[1]:

- 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 ويؤدي إلى عجز في الموازنة المخططة.
- مقاومة الواقع القائم للتغييرات التي يريد التخطيط إحداثها.

---

[1] - مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج** ، مطبعة الريان، الدوحة، قطر،2014، ص31.

- 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.

نَستبينُ مما سبق؛ أن الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط تنقسم إلى نوعين هما:

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

بحيث تتلخص المشاكل والصعوبات التي تعترض التخطيط من البيئة الخارجية في سرعة التغيير التي تعرفها بيئة الأعمال والتي تتصف بالحركية المستمرة والتطورات المتسارعة والمتلاحقة، وهو ما يؤثر على بعض الخطط ويستدعي تعديلها وفقا 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 بمدى ادراك الإدارة العليا لأهمية وضرورة التخطيط ومدى الالتزام الدقيق بتنفيذه؛ ففي غالب الأحيان يرجع سبب فشل التخطيط إلى سوء الفهم لتنفيذ ما هو مطلوب.

كما أن الامكانات المادية تمثل اشكالا حقيقيا بالنسبة للتخطيط، لأنه يعتمد على البيانات والمعلومات التي تتطلب اجراء البحوث العلمية؛ وكما هو معروف فإن اجراءها يتطلب تكلفة باهظة ووقتا كافيا 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 خصوصا 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 يبنى عليها التخطيط تعتبر عاملا مساهما في نجاحه.

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

-الحداثة النسبية لمهنة العلاقات العامة:

إن المفاهيم المرتبطة بالعلاقات العامة كمهنة ووظيفة إدارية مستقلة؛ يعد حديث نسبيا مقارنة مع باقي الوظائف الإدارية الأخرى؛ وهو ما يخلق بعض الاشكالات في التطبيق خصوصا في الوطن العربي، فأغلب المؤسسات لا تهتم بالعلاقات العامة أو حتى وإن اهتمت فيكون وجودها في المنظمة شكليا 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 أحدثته الرسالة ولكن نتائج ذلك تبقى نسبية فقد لا يجيب المبحوثين بصدق عن آرائهم وهو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات مغلوطة، لذا دائما 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 يُصَعّبُ 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 وقتا ويتطلب تكاليف باهظة أيضا؛ بالإضافة إلى التكاليف التي ترتبط بإنتاج المواد الإعلامية الخاصة بالعلاقات العامة كالكتيبات والملصقات ....

جل الصعوبات التي يواجهها التخطيط للعلاقات العامة يمكن مواجهتها وايجاد الحلول الرامية إلى حلها من خلال تعزيز مكانة العلاقات العامة في المؤسسات وابراز دورها في إدارة الاتصال بين المنشأة ومحيطها وهو ما يتجسد فعليا من خلال ما تطرحه نتائج الدراسات العلمية التي تؤكد ذلك.

6. العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة.

إن استقراء 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:**

تتأثر 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 نسبيا فإن تطبيقها على أرض الواقع مزال يعرف بعض الاشكالات؛ خصوصا وأنها ترتبط بمجال الاتصال والتأثير في توجهات ومعتقدات وآراء جماهيرها، وقد أثبتت الدراسات الإعلامية تَعقُدَ الظاهرة الاتصالية الذي يرجع إلى تعقد المجتمع الجماهيري الحديث، وإلى تطور وتعقد وسائل الاتصال المستخدمة في ذلك، بالإضافة إلى التعدد والتنوع في الجماهير والتي أصبح لها دورا مؤثرا وفعالا 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 التحلي بالأخلاق والصدق في التعامل.

« 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 ويؤدي إلى انعدام الثقة الضرورية لإنجاح هذه البرامج» [2].

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

- **سياسات العاملين:**

---

[1] - علي عجوة، محمود يوسف، **إدارة وتخطيط العلاقات العامة**، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص125.

[2] - نزار عوني اللبدي، **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن،2015، ص49.

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

- الامكانات المادية والبشرية:

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

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

- 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 تنعكس على مواقفه وآرائه، وكما هو معلوم أن أي

---

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

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:

تُمثل 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 وقيمه تعتبر إطارا محددا لممارسة العلاقات العامة.

ملخص .

العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة:

يقتضي التخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة وأدائها بشكل عام.

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

وعوامل 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 بمدى توفير الامكانات 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 بَحثَ المنظومة الثقافية والقيمية للمجتمع الذي تنشط فيه من أجل اعداد رسائل اتصالية مقنعة وناجحة تحقق غايات وأهداف المؤسسة.

7. استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور ووسائل الإعلام.

يرى **ادوارد بيرينز** أن للعلاقات العامة ثلاثة وظائف رئيسية وهي[1]:

- **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 حَلَّلنا 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 بالشروحات والتفسيرات من أجل اتخاذ القرارات المرتبطة به؛ خصوصا في ظل وجود بدائل لديه ترتبط بالوضع التنافسي الذي تشهده بيئة 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].

---

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

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

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

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

وهذا ما يمثل جوهر ما تهدف إليه الاستراتيجيات المعتمدة في علاقتها مع وسائل الإعلام ومع جمهورها الداخلي والخارجي.

7-1استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام.

لمعرفة استراتيجيات تعامل 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 الاشارة 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 والعلاقات العامة فهي تعتمد على أسس وقواعد الإعلام لإنتاج المواد الإعلامية التي تتوجه بها إلى جماهيرها، وفي نفس الوقت تحتاج إلى وسائل الإعلام كدعامة لها من أجل بث رسائلها والتسويق لصورة المؤسسة وسمعتها في المجتمع الذي تنشط فيه.

---

[1] - علي جابر الشمري، **محاضرات نوعية في العلاقات العامة: طرائق تدريس وتطبيقات، مرجع سبق ذكره**، ص90.

فكلاهما يسعى للتأثير في الجماهير وتشكيل آرائها 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 وُدهم 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 والفئة المستهدفة لها دور بالغ الأهمية في اختيار قناة العرض الملائمة، وهذا ما يُفَسرُ تَنوُعَ 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 تتمثل فيما يلي[1]:

- 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.

---

[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 ، ص93.

- البطء في الوصول إلى نتائج علمية؛ فالمنفذون في مجال الإعلام يحتاجون إلى نتائج سريعة تُفيدهم في أخذ قراراتهم.
- استخدام الأسلوب النمطي في معالجة بعض المشكلات البحثية؛ بما يجعل بعض البحوث تبقى دون جدوى ومعظم بحوث الإعلام كانت وصفية أكثر منها تحليلية.
- استخدام بعض نتائج البحوث التي أجريت في الدول الأجنبية؛ بما 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 و قياس أثر البرامج ومدى تحقيقها للأهداف المبتغاة.

وفي هذا الصدد أكدت الدراسات الإعلامية أن التعرض للرسالة لا يعني بالضرورة أن المتلقي تأثر بها فعليا لذا دائما تحتاج العلاقات العامة لمعرفة ردود فعل الجمهور وحجم الأثر الذي أحدثته الرسالة.

ومن بين أكثر البرامج الخاصة بالعلاقات العامة اعتمادا على وسائل الإعلام الجماهيرية هي البرامج الإعلامية الهجومية والبرامج الإعلامية الدفاعية 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 وتفسير سياساتها 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.

---

[1] - أحمد لعابد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، **إدارة العلاقات العامة وبرامجها**،ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014، ص187.

ومن بين الطرق التي تُعتَمدُ في الاتصال بوسائل الإعلام نذكر ما يلي[1]:

- **المؤتمرات الصحفية:** حيث يقوم رجال المنشأة في المؤتمرات الصحفية بإلقاء بيانات مكتوبة لتسهيل 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 وتيسرها.
- **حفلات الاستقبال:** التي تقيمها المنشآت لرجال الصحافة، تهتم بتقديم 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 وفقا للصورة الذهنية التي يحملها حولها، هذه الأخيرة- الصورة الذهنية- تتشكل معالمها من خلال حجم ونوع التغطية الإعلامية لأنشطة المؤسسة والترويج لخدماتها وسياساتها.

وحتى تكتسب المؤسسة تأييد الجماهير لها عليها أن تجد مفاتيح التأثير في معتقداتهم وتقنعهم بالحفاظ على مصالحهم وتبرز لهم فعليا ذلك من خلال ما تقوم به من أنشطة تدعم بها ثقتهم فيها.

2-7 استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي

تقتضي 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.

---

[1] - فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، مرجع سبق ذكره**، ص264-265.

ومن بين أسس ومعايير اتصال المنظمة مع جماهيرها[1]:

- **التعبير عن رؤية المنظمة:** إن تجسيد رؤية المنظمة في مضمون رسائلها الاتصالية يعمل 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 ويؤثر 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 تشبع حاجاتهم ورغباتهم. وذلك من خلال « عمليّة استماع وبثّ رموز ورسائل موجَّهة لجمهور خاصٍّ؛ بهدف تحسين صورة المؤسّسة، تقوية علاقاتها، تعزيز منتجاتها وخدماتها، والدِّفاع عن مصالحها»[2].

وعليه على جهاز العلاقات العامة ايجاد نظام اتصالات فعال يحقق أهداف المنظمة ويضمن لها تحقيق الفعالية في الأداء؛ ويسهم في ايجاد علاقة تفاهم قائمة على المصلحة المشتركة بينهما، وفي هذا الصدد أشار **روجرز** لأهمية الاتّصال «باعتباره توافقًا وسيرورة؛

---

[1] - فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2014، ص28.

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

حيث يتمكّن المشاركون من خلق المعلومات وتقاسمها، بغية الوصول إلى تفاهم متبادل[1]».
وحتى تتمكن المؤسسة من التحكم في علاقاتها القائمة على الاتصال سواء مع الجمهور الداخلي أو الجمهور الخارجي عليها تحديد الأهداف الخاصة بكل فئة منهما.

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

- **الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي[2]:**

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 دائما للارتقاء بمستواهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم وايجاد نظام حوافر يلبي تطلعاتهم ورغباتهم، وما يعمل على تفعيل العلاقة أكثر بين المؤسسة وجمهورها الداخلي هو التمكين الإداري والذي «يعني تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم»[3].

---

[1]- أرمان وميشال ماتلار، **تاريخ نظريات الاتّصال** ،ترجمة :نصر الدين لعياضي، الصادق رابح ، ط03، المنظَّمة العربية للترجمة، بيروت ،لبنان، 2005، ص 174.

[2] - شدوان على شبيه، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،2014، ص259.

[3] - مانع بن حماد الجهني ، كمال شعبان عبد العال، **نجوم العلاقات العامة وفنون التأثير**، دار الطرفين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية،ص95.

فالتمكين الإداري يرفع من الشعور بالانتماء والاحساس بالرضا الوظيفي الذي يكون دافعا 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 تلبيتها.

- **الأهداف الخاصة بالجمهور الخارجي[1]:**

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 وشرائح واسعة في المجتمع، فهي تمثل جزءا 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 علاقاتها ويعزز مصالحها ومكانتها.

---

[1] - حسن وليد حسين عباس وآخرون، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015، ص262.

ملخص.

استراتيجيات العلاقـات العامـة في التعامل مع الجمهوروسائل 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 وبثها ونشرها بالاعتماد على وسائل الإعلام الجماهيرية المتاحة لها والتي تربطها علاقات جيدة معها.

لذا على المؤسسة الحفاظ على سبل انجاح هذه العلاقة فهي التي تدعم صورتها وسمعتها لدى متعاملها والمجتمع ككل.

فالمؤسسات الاعلامية تعد وسيطا توصل من خلاله رسائلها لجماهيرها قصد التأثير فيهم وتوجيهه مو اقفهم بما يتناسب وأهداف المؤسسة.

كما تعتمد استراتيجيات التعامل مع الجمهور الداخلي والخارجي على المعرفة الدقيقة للأهداف التي تسعى برامج 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 داخليا وخارجيا.

خاتمـــــــــة

غني عن البيان أن التميز في الأداء المؤسسي يقتضي التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة 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 دورا بارزا 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 الإلمام بكافة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة وأدائها بشكل عام. وبذلك تكمن أهميته في دراسة وتحليل الامكانات والظروف المحيطة لتحديد الاستراتيجيات والخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق الأهداف المنشودة؛ وذلك من خلال التنسيق بين الجهود وتحديد المهام والأدوار وجدولتها زمنيا ومراقبتها وتعديلها لإنجاز ما هو مطلوب.

غير أن رسم خطط وبرامج العلاقات العامة يرتكز على مخرجات البحوث العلمية والتي تفيد في تحديد أهداف العلاقات العامة في المؤسسة+ الأهداف الشاملة للمؤسسة+ تطلعات 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 تحليلا شاملا.

وبالنظر إلى ما سبق نجد أن التخطيط الاستراتيجي لأنشطة العلاقات العامة يمنح الإدارة العليا تصورا شاملا حول كيفية وضع أنشطة وبرامج وخطط تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

ومن خلال ما تم عرضه في ثنايا هذا الكتاب يبين مدى أهمية العلاقات العامة ودورها الحيوي في بناء علاقات ايجابية بين المؤسسة وبيئتها غير أن القيام بذلك تعتريه جملة من الصعوبات، وهذا ما يطرح لدى القارئ عدة اشكالات منهجية تتمحور أغلبها حول ايجاد الحلول لتطبيق هذه المعارف والمفاهيم العلمية على أرض الواقع، خصوصا 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 وتزويدهم بكل المعارف الضرورية التي يختص بها هذا المجال. وما يتضمنه من مفاهيم أساسية للتخطيط لأنشطة وبرامج العلاقات العامة والالمام بأهم التقنيات و الاستراتيجيات وأدوات التحليل المعتمدة في ذلك .

قائمـــــة المراجـــع

- **المراجع باللغة العربية:**
  - **الكتب :**

1. أ.لاراسي، ب.فالي، **البحث في الاتّصال عناصر منهجية** ،ترجمة: ميلود سفاري وآخرون ، مخبر علم اجتماع الاتّصال للبحث والترجمة ،ط02، قسنطينة، الجزائر ،2009.
2. احسان محمد الحسن، **النظريات الاجتماعية المتقدمة-دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
3. أحمد يوسف دودين، **منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
4. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري وآخرون، **مبادئ إدارة الأعمال – الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، ط10، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
5. أحمد جلال جمال، **التسويق السياحي وترويج الخدمات السياحية**، ط01، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
6. أحمد داودي، **الفعالية التنظيمية**، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2020.
7. أحمد لعابد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، **إدارة العلاقات العامة وبرامجها**،ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.
8. أحمد ماهر، **السّلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، للمزيد من التفاصيل أنظر مصر ، 2003.
9. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، ط01، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.

10. أحمد محيي خلف صقر، **التخطيط والسياسة الاجتماعية: المفاهيم والأطر والآليات**، دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر، 2020.

11. أحمد محيي خلف صقر، **العوامل الثقافية والاجتماعية وتأثيرها على الخطط الاستراتيجية لتشغيل الشباب في بعض دول العالم (دراسة تحليلية وميدانية)**، د.ط، دار التعليم الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2019.

12. أرمان وميشال ماتلار، **تاريخ نظريات الاتّصال** ،ترجمة :نصر الدين لعياضي، الصادق رابح ، ط03، المنظَّمة العربية للترجمة، بيروت ،لبنان، 2005.

13. أرمان وميشال ماتلار، **تاريخ نظريات الاتّصال** ،ترجمة :نصر الدين لعياضي ، الصادق رابح ، ط03، المنظَّمةالعربية للترجمة، بيروت ،لبنان، 2005.

14. اسماعيل محمد الصرايرة، **التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2012.

15. إكرام أحمد الأهواني، الاتّصال **بين العولمة والمحلية وإعداد الطفل ثقافيا** ، دار الكتاب الحديث، القاهرة،مصر،2011.

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

17. باقر موسى، **الصورة الذهنية في العلاقات العامة**، ط01، نبلاء ناشرون وموزعون ودار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

18. برهان شاوي ، **مدخل في الاتّصال الجماهيري ونظرياته** ، ط01، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2014.

19. بسام عبد الرحمان المشاقبة، **نظريات الاتّصال**، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن ، 2015.

20. بشير العلاق، **العلاقات العامة الدولية** ، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

21. بشير العلاق، **العلاقات العامة الدولية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، 2010.

22. بشير العلاق، **تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

23. بشير العلاق، **تنظيم وإدارة العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

24. بوحنية قوي، **الاتصالات الإداريَّة داخل المنظمات المعاصرة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010.

25. تيسير مشارقة، **مبادئ في الاتّصال** ،ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2013.

26. ثامر البكري، **استراتيجيات التسويق**،ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2018.

27. -جاسم مجيد، **أساسيات علم الإدارة** ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر ، 2005.

28. جمال مجاهد وآخرون، **مدخل إلى الاتّصال الجماهيري** ، ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 2010.

29. جمال مجاهد، **مدخل إلى الاتصال الجماهيري**، دار المعرفة الجامعية، مصر،2010 .

30. -حسان الجيلاني، **الجماعات في التنظيم دراسة نفسية ،اجتماعية للجماعات في المنظَّمة**، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،2015.

31. حسن وليد حسين عباس وآخرون، **إدارة التسويق: أسس ومفاهيم معاصرة**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

32. حسني محمد نصر، **مقدمة في الاتّصال الجماهيري-المداخل والوسائل**، ط02، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،الكويت،2008.

33. حسين جلوب، **مهارات الاتّصال-الاتّصال مع الآخرين** ، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2010.

34. حسين حريم، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط02، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

35. حسين رحيم عزيز، **أساليب التحفيز في مدارس الفكر الإداري**، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، جامعة واسط، كلية التربية الأساسية، العدد22، دس.

36. حمزة الجبالي، **تنمية الأداء الوظيفي والإداري**، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن، 2016.

37. حميد الطائي ، بشير العلاق ، **أساسيات الاتّصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ،2009.

38. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي-منهج معاصر**-، د ن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2019.

39. خضرة عمر المفلح، الاتّصال **المهارات والنظريات وأسس عامة**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،2015.

40. خلدون عبد الله ، **الإعلام وعلم النفس** ، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2010.

41. خلف كريم كيوش التميمي، **استراتيجيات العلاقات العامة في إدارة الأزمات**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2018.

42. رابح سرير عبد الله ، **القرار الإداري** ، ط01، دار الأمة ، الجزائر، 2011.

43. راتب جليل صويص، غالب جليل صويص، **تقنيات ومهارات الاتّصال- مستعدا كنت أم لا: ما الحياة إلا عرض تقديمي**، ط01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2008.

44. رحيمة الطيب عيساني، **مدخل إلى الاتّصال**، ط01،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت ، 2014.

45. رضوان بلخيري ، **مدخل إلى وسائل الإعلام والاتّصال نشأتها وتطورها**، ط01، دار جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.

46. رضوان بلخيري، سارة جابري، **مدخل للاتصال والعلاقات العامة** ، ط01، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر ، 2014.

47. رواء زكي طويل، **محاضرات في الاقتصاد السياسي**،ط01، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

48. رؤوف حسين الزبيدي، **مبادئ العلاقات العامة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

49. ريم مصطفى الدبس، **مبادئ الاتّصالات**، ط01، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

50. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2005.

51. زهير ياسين الطاهات، **سيكولوجية العلاقات العامة والإعلان**، ط01، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.

52. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإداريَّة** ،ط01، دار الشروق ،عمان ، الأردن،2006.

53. سعد علي ريحان المحمدي، **الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة(المجلد الأول)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019.

54. سعد عيد مرسى بدر، **الايديولوجيا ونظريَّة التنظيم – مدخل نظري**، دار المعرفة الجامعية للطبع وللنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2006.

55. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، العمليّة **الاتّصالية – رؤية نظريَّة وعلمية وو اقعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2008.

56. سمير محمد حسين، **العلاقات العامة: الأسس العلمية والتطبيقات العملية**، ط03، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2015.

57. سمير مطاوع، **العلاقات العامة جسر الاتصال والنجاح**، ط01،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

58. سناء جبور ،**الإعلام الاجتماعي** ، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

59. شدوان على شبيه، **العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق**، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر،2014.

60. صالح خليل أبو أصبح، الاتّصال **الجماهيري**، ط01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.

61. صالح خليل أبو أصبع، الاتّصال **والإعلام في المجتمعات المعاصرة**،ط06، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2010.

62. صباح حميد علي، غازي فرحان أبو زيتون، الاتّصال**ات الإداريَّة أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

63. صلاح الدين عبد الحميد، **سبل الاستفادة من تحليل الفجوات في مجال التخطيط الاستراتيجي الشرطي**، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة،2013.

64. طارق إلياس، **الحماية من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام**، مركز الخبرات المهنية للإدارة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2020 .

65. طلال عتريسي وآخرون، **علوم الإعلام والاتصال في الوطن العربي: رؤية نقدية لتجربة البحثية - الملتقى الأول للر ابطة العربية للبحث العلمي وعلوم الاتصال، المعهد العالي للدكتوراه في الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية في الجامعة اللبنانية**، دار النهضة العربية، بيروت، لينان، 2016 .

66. طلال محمد الججاوي، ساكنة السلطاني، **swot لتقييم المصارف التجارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

67. عابد عبد الله العصيمى، **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2015.

68. عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط01، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا ،2004.

69. عامر مصباح ،**علم الاجتماع الرواد والنظريات**،ط01، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2010.

70. عائشة يوسف الشميلي، **الإدارة الاستراتيجية الحديثة**، دار الفجر للشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2017 .

71. عبد الرحمان بن ابراهيم الشاعر، **الأساليب الحديثة في التخطيط للتدريب الأمني**، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010.

72. عبد الرزاق الدليمي، **المدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011..

73. عبد الرزاق محمد الدليمي، **نظريات الاتصال في القرن الواحد والعشرون**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016.

74. عبد القادر محمد الأسطة، **أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة** ، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

75. عبد الله الطويرقي، علم الاتّصال المعاصر- **دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية**، ط02،مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية،1997، ص 222.

76. عبد الله عقلة مجلي الخزاعلة، **الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2009 .

77. عبد الناصر جرادات، لبنان هاتف الشامي، **مقدمة في العلاقات العامة**، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2014.

78. عزام أبو الحمام ،**الإعلام والمجتمع** ، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2011.

79. عزي عبد الرحمان، **نظرية الحتمية القيمية في الإعلام**، الدار المتوسطية للنشر، ط1، تونس، سلسلة الدعوة إلى الفهم،2011 .

80. علاء هاشم مناف، **فلسفة الاعلام والاتّصال (دراسة تحليلية في حفريات الأنساق العلمية** ،ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2011.

81. علي بن فايز الجحني، **مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية**، ط01، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.

82. علي جابر الشمري، **محاضرات نوعية في العلاقات العامة : طرائق تدريس وتطبيقات**، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2017.

83. علي عباس، **أساسيات علم الإدارة** ، ط03، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،2008.

84. علي عبد الفتاح علي ، **نظريات الاتّصال والاعلام الحديثة** ، دار الأيام للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2015.

85. علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السّلوك **التنظيمي**، دار التعليم الجامعي ،الاسكندرية ، مصر، د س.

86. علي عجوة، **الأسس العلمية للعلاقات العامة**،ط05، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2008.

87. علي عجوة، محمود يوسف، **إدارة وتخطيط العلاقات العامة**، جامعة القاهرة، مصر، 2005.

88. علي عسكر، **الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السّلوك التنظيمي المعاصر)**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2005 .

89. علي فرجاني، **العلاقات العامة واستراتيجيات الاتصال**، ط01، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

90. علي فلاح الزعبي، أحمد دودين، **الأسس والأصول العلمية في إدارة الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

91. علي فلاح الضلاعين وآخرون ، **الإعلام والعلاقات العامة**،ط01، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2015.

92. عماد فاروق محمد صالح، الاتّصال **الانساني في الخدمة الاجتماعية** ،ط01،دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة،2010 .

93. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، **الإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2013.

94. غادة البطريق، **العلاقات العامة وفن إدارة الأزمات**، دار أطلس للنشر والتوزيع، مصر، 2017.

95. فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات**، ط01، عالم الكتب، القاهرة، مصر،2014.

96. فؤادة عبد المنعم البكرى، **العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال**، ط01،عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014.

97. فواز منصور الحكيم، **سوسيولوجيا الإعلام الجماهيري** ، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ، 2011.

98. كامل محمد المغربي، السّلوك **التنظيمي –مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم**، ط03، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

99. مانع بن حماد الجهني، كمال شعبان عبد العال، **نجوم العلاقات العامة وفنون التأثير**، دار الطرفين للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

100. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، **الكفاءة التنظيمية والسّلوك الانتاجي – مدخل في علم الاجتماع الصناعي**، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر،2011.

101. مجيد الكرخي، **التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج** ، مطبعة الريان، الدوحة، قطر،2014.

102. محمد ابراهيم عبد الله الزبيدي، **العلاقات العامة والإعلام الرقابي**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2017.

103. محمد أبو سمرة، الاتّصال **الإداري والإعلامي**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2011.

104. محمد أبو صالح، **التخطيط الاستراتيجي القومي منهج المستقبل**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

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

106. محمد الدبس السردي، الاتّصال **والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات**، ط01، اثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

107. محمد الفاتح محمود المغربي، **الأساليب الكمية في إدارة الأعمال**، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2017.

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

109. محمد جياد زين الدين المشهداني، **العلاقات العامة في المؤسسات السياحية** ، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2017.

110. محمد حكيم حسين الحكيم، **فن الاتّصال الأمني وتقارير التحقيقات الأمنية**، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر،2009

111. محمد دياب وآخرون ، **أساسيات تقييم كفاءة أداء المؤسّسات الفندقية**، ط01، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

112. محمد صدقي، **العلاقات العامة: علم وفن وعمل**، وكالة الصحافة العربية للنشر، الجيزة، مصر،2020 .

113. محمد علي سالم ، **نظريات التنظيم**، ط01، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ،الأردن، 2009.

114. محمد فلاق، **المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019..

115. محمد محمد الهادي، **الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات**، المكتبة الأكاديمية للنشر، الجيزة، مصر، 1990.

116. محمد مرضي الشمري، **مدخل إلى دراسة العلاقات العامة والإعلام**، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر،2016.

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

118. محمد مفضي الكساسية، عبير حمود الفاعوري، **قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

119. محمد منير حجاب ، **نظريات الاتّصال**، ط01، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة، مصر،2010.

120. محمود جاسم محمد الصميدعي، **استراتيجيات التسويق (مدخل كمي تحليل)**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010..

121. محمود يوسف، **مقدمة في العلاقات العامة**، ط02، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.

122. مداح عرايبي ، **إدارة الأعمال الاستراتيجيّة** ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

123. مدحت أبو صالح، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**،ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.

124. مدحت أبو نصر ، **مهارات الاتّصال الفعال مع الآخرين** ،ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،مصر،2012.

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

126. مدحت محمد أبو النصر، **مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز**، ط02، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.

127. مرتضى البشير الأمين، **الاتصال في العلاقات العامة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2016 .

128. مروان بدر السمعيات، علي الزعبي، **إدارة العلاقات العامة (مدخل صناعة العلاقات العامة)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2019.

129. مصطفى رسلان شلبي، محمد محمود موسى، **مهارات الاتّصال باللغة العربية** ، ط01، دار القلم للنشر والتوزيع، دبي، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.

130. مصطفى يوسف كافي، **الرأي العام ونظريات الاتّصال**، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

131. منال هلال المزاهرة، **نظريات الاتّصال** ، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن، 2012.

132. موفق محمد الضمور، **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام**، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.

133. مي العبد الله ، **نظريات الاتّصال**،ط02، دار النهضة العربية ،بيروت ،لبنان، 2010.

134. مي العبد الله، **نظريات الاتصال**، ط02، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2010.

135. ناصر دادي عدون ، الاتّصال **ودوره في كفاءة المؤسّسة الاقتصاديّة – دراسة نظريَّة وتطبيقية**، دار المحمدية العامة، الجزائر،2004.

136. نبيل محمود الصالحي، **استراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الاتجاهات المعاصرة(القيادة الإدارية- إدارة الجودة- التكنولوجيا الإدارية)**،الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2011.

137. نزار عوني اللبدي، **إدارة العلاقات العامة وتنميتها**، دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان، الأردن،2015.

138. نعيمة واكد، **مبادئ في علم الاتّصال –موجه لطلبة علوم الإعلام والاتّصال خصوصا وكفاءة القراءة عموما** ، طاكسيج كوم للدراسات والنشر التوزيع ، الجزائر،2011.

139. نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، **أساسيات الأعمال في ظل العولمة**، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.

140. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007.

141. نوال عبد الكريم الأشهب، **اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها**؛ دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،

142. نيفين أحمد غباشي، **ديناميكية العلاقات الداخلية وصورة المنشأة وآليات إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية ،القاهرة، مصر، 2008.

143. نيقين أحمد غباشي، **ديناميكية العلاقات العامة الداخلية : صورة المنشأة –آليات إدارة الأزمات**، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2008.

144. هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، **إدارة الاتّصال والتواصل(النظريات-العمليات – الوسائط – الكفايات)**،ط01،أربد،الأردن، 2009.

145. وسيم أبو عريش، **الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية**، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2016.

146. ياس خضير البياتي ، الاتّصال **الدولي والعربي-مجتمع المعلومات ومجتمع الورق**، ط02، دار الشروق، عمان، الأردن، 2010.

- **المجلات والدوريات:**

1. الأمين بلقاضي، الاتّصال **داخل المؤسّسة** ، مجلة العلوم الإنسانية ،جامعة العربي بن مهيدي -أم البواقي، الجزائر، العدد الثاني ، ديسمبر 2014.
2. بديعة حنون، **التخطيط للأحداث الخاصة في العلاقات العامة**، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 03، العدد09، ديسمبر 2019.
3. زكريا محمد زكريا هيبة، محمود علي أحمد السيد، **التحليل البيئيّ باستخدام نموذج سوات swot في التعليم مفهومه وآليات تطبيقه**، مجلة العلوم التربوية، العدد الرابع، الجزء الأول، 2016.
4. صراح بن لحرش، أحمد توفيق بورحلي، **و اقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في القطاع البنكي الجزائري – حالة ولاية قسنطينة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، العدد01، 2014.
5. عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، **دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق النضج المؤسسي في المنظمات العامة(رؤية مقترحة)**، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 39، العدد 01، مارس 2019.

6. عراك عبود عمير، **تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في امكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد11، العدد26، 2019.

7. عقيل قاسم هاشم، **مستوى نتائج التخطيط الشامل والمبرمج للقطاع السياحي في ظل إدارة فعالة**، مجلة جامعة بابل- العلوم الإنسانية، المجلد 17، العدد01، 2009.

8. علي محمد ثجيل المعموري، **التخطيط الشامل لعملية التدقيق- منظور ابداعي بأسلوب PERT**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 08، العدد01، 2006.

9. عيسى قبقوب، وردة برويس، **فعالية الاتّصال الإداري في المؤسّسة الصناعية** ،مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، العدد 15،جوان2015.

10. فاطمة عبد الكاظم الربيعي، **برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة**، مجلة الباحث الإعلامي، العدد08، 2010.

11. 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،العدد2، 2010.

12. نجيب عبد المجيد نجم، **استراتيجية استخدام أساليب جدولة المشروع بيرت والمسار الحرج في المفاضلة بين الوقت والتكلفة لإنجاز المشاريع**، مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، العراق، العدد202، 2012.

- **<u>الأطروحات والرسائل الجامعية :</u>**

1. 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.

2. رنا علي عزمي الجعبري، **واقع التخطيط الاستراتيجي في الغرف التجارية والصناعية في منطقة وسط وجنوب الضفة الغربية: المشاكل والمقترحات**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، 2013-2014.
3. نواف عبد الله الزبن، **عملية العلاقات العامة في المنشآت السياحية في الأردن- دراسة تقييمية**، ماجستير في الإعلام، كلية الإعلام، جامعة الشرق الأوسط،2011.
4. 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 التسيير، جامعة الجزائر،2006/2005.
5. 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.

- **المراجع باللغة الأجنبية .**

1. Alain Lavigne, **La communication institutionnelle vue par l'entreprise de six grands – Systèmes relationnels : proposition d'une typologie**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 21 | 2002.

2. Association pour le développement et l'éducation en Afrique (ADEA), **Technique et outils de la communication institutionnelle** , Décembre 2000,p03.
3. 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.
4. Jean Lohisse, **La Communication de transmission à la relation**, 2e édition, de boeck université, Belgique,2006
5. Joël Saucin, **Communication interne et externe des organisations**- Notes du cours de Master 1 en Communication et Information , Université de Ouagadougou, BURKINA FASO,2012,.
6. laurent Hermel, **maitriser et pratiquer la veille stratégique**, AFNOR, Paris, 2001.
7. Luc Marco, **Administration industrielle et général par Henri Fayo**l , édi-gestion& Andese ,Castres et paris ,France,2016.
8. Marc Mousli, **Taylor et l'organisation scientifique du travail**, Alternatives Economiques, n° 251 - octobre 2006.
9. Melchior Salgado, **La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations**, HAL édition ,2013.

10. Michel J.Lebas, **Performance measurement and performance management**, International Journal of Production Economics,Volume 41, Issues 1–3, October 1995.
11. Mncedisi Michael Willie, **On Normalization Performance Scores Models: An Illustrative Case Study**, Global Journal of Management and Business Research, Volume 18 Issue 1 ,2018.
12. Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, **La communication interne des entreprises** , 7e édition , Dunod ,paris, France ,2014.
13. Thierry libaert,Marie hélène westphalen , **Communicator toute la communication d'entreprise** ,6e édition ,Dunod ,paris, France ,2012.
14. Thierry libaert,Marie hélène westphalen ,**Communicator toute la communication d'entreprise** ,6e édition ,Dunod ,paris, France ,2012.
15. Yves Nicolas, **Prendre au mot la communication d'entreprise**, Communication et organisation, open édition journals, Presses universitaires de Bordeaux, 5 | 1994.

- مو اقع الأنترنيت:

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

فواصل للنشر والإعلام
فواصل للنشر و الإعلام
fawassil5@gmail.com
029-237-470/0561-318-454
غرداية ،حي الثنية ، مراكشي

دة: ليلى سليماني (ز. مونة)، من مواليد 1988بالبيض
أستاذة بجامعة غرداية /قسم علوم الإعلام والاتصال منذ 2015 م
متحصلة على شهادة البكالوريا في الآداب والعلوم الإنسانية جوان 2005.
شهادة الليسانس من جامعة وهران 2009
شهادة الماستر اتصال مؤسساتي 2013 من جامعة الجزائر 03.
شهادة الماجستير اتصال بيئي سنة 2015 من جامعة الجزائر 03.
شهادة الدكتوراه علوم اتصال بيئي سنة 2020 من جامعة الحاج لخضر باتنة.
وشهادة التأهيل الجامعي سنة 2021.

المهارات والميولات العلمية: البحث في مجال علوم الإعلام والاتصال وارتباطاتها بالتسويق والعلاقات العامة/الثقافة الاتصالية / المفاهيم المرتبطة بالأداء البيئي ...

إنّ الأهمية العلمية لمادة التخطيط في العلاقات العامة، تندرج ضمن المواد الأساسية لتخصص الاتصال والعلاقات العامة؛ والذي يُعد من بين التخصصات التي حازت أهمية في السنوات الأخيرة، وذلك لوعي المؤسسات والمنظمات المتزايد بأهمية ودور العلاقات العامة كمجال يضمن لها تحقيق الريادة ؛وباعتبارها رافدا هاما يُساهم في ربط أواصر الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجماهيرها، 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 كتاب الاتصال و التخطيط في العلاقات العامة والذي يهدف إلى ما يأتي:

- تعريف الطلبة بالمفاهيم الأساسية للتخطيط الإداري؛ و كذا إكسابهم مهارات تصميم الخطط و السياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة بين المؤسسات.
- تنمية قدرات الطلاب التحليلية باستخدام النظريات و المبادئ العلمية، وأدوات التحليل لإدارات العلاقات العامة.
- التحكم في تقنيات التخطيط وتقنيات العلاقات العامة و استراتيجياتها.
- تمكين الطالب من آليات و استراتيجيات التخطيط، مع التركيز على الاتصال المروج لتحسين صورة المؤسسة.

COVER BOOK DESIGNED BY
Akram Medkour
أكرم مذكور

فواصل للنشر والإعلام
فواصل للنشر و الإعلام
fawassl15@gmail.com
029-237-470/0561-318-454
غرداية ،حي الثنية ، مراكشي

9 789931 777274