

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور محمد لمين دباغين - سطيف 02-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة الدعم البحثي في مقياس

التخطيط في العلاقات العامة

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الأستاذ:

د. بوعون أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

أهداف مطبوعة التخطيط في العلاقات العامة

تهدف هذه المطبوعة للدعم البيداغوجي الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص اتصال وعلاقات عامة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التكوينية والنظرية والعملية نذكرها فيما يلي:

• الأهداف التكوينية:

تضمن هذه المطبوعة لطلبة الاتصال والعلاقات العامة مادة معرفية نظرية ومتخصصة في مقياس التخطيط في العلاقات العامة تتوافق والمحاور المقررة في برنامج التكوين. تقدم هذه المطبوعة القاعدة التكوينية الأساسية في أحد المقاييس الأساسية في الاتصال والعلاقات العامة ضمن الوحدات الأساسية الذي يتميز بكثافة المعارف والمعلومات وتعدد المداخل النظرية التي يحتاج الطالب إلى معرفتها والتحكم فيها. تهدف المطبوعة البيداغوجية إلى تعليم وتكوين الطلبة على كيفية التحكم في تقنيات التخطيط والتحكم في تقنيات العلاقات العامة واستراتيجيتها، كما تفتح آفاقا واسعة للطلاب للتعلم في قراءات نظرية وتطبيقية تساهم في صقل مواهبه العلمية والنقدية وتمنح له فرصا نحو انتقاء بعض المواضيع لتكون إشكاليات بحث في مذكرات التخرج وغيرها من البحوث.

• الأهداف النظرية:

تساعد مطبوعة التخطيط في العلاقات العامة لطلبة الاتصال في طرق أبواب التراث النظري والمعرفي الاستيمولوجي في مجال البحث عن المداخل والنقرعات التي تعرفها مثل هذه التخصصات حيث يتميز تخصص الاتصال والعلاقات العامة بنقرعات واشتقاقات كثيرة خاصة منها ما يتعلق منها بتعريف الطلبة على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإداري وكيفية

الاستفادة منها بالبحث عن مجموع النظريات والنماذج الاتصالية المختلفة والتي تعرف تحولات على مستوى التفكير الإداري والمؤسسي على اعتبار أن الطالب في مستوى الماستر يبحث عن التوفيق بين اكتساب مهارات أدبية واتصالية وإدارية وبين كثافة التراث النظري الذي يدرس واقع الاتصال والعلاقات العامة وما يرتبط بها من أساليب تخطيط وتصميم برامج الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسات الحديثة.

يمنح اعتماد هذه المطبوعة للطالب القدرة على التمييز بين نوعين من المعارف والمناهج وكذلك القدرة على التحكم في تطبيق المناهج الوصفية والنقدية في دراسات الاتصال المؤسسي والتركيز على أهم فروعها متمثلاً في تطبيقات الاتصال الإداري والتخطيط في العلاقات العامة في المؤسسة.

• الأهداف العملية:

- ✓ مساعدة الطالب على اكتساب أدبيات البحث في دراسات الاتصال المؤسسي والعلاقات العامة وتخطيط البرامج وتنفيذها ضمن السياسة العامة للمؤسسة وذلك بالموازاة مع البحث عن أساليب تحقيق الأهداف المسطرة من قبل إدارة العلاقات العامة.
- ✓ تحتوي المطبوعة على كثير من المعارف والتفاصيل المهمة التي توصف الواقع النظري والعملية لتخطيط برامج وحملات العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة.
- ✓ اكتساب الطالب مهارات تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة وتنمية قدراتهم التحليلية باستخدام النظريات والمبادئ العلمية وأدوات التحليل لإدارة العلاقات العامة.
- ✓ تمكين الطالب من آليات واستراتيجيات التخطيط والتركيز على الاتصال الذي يروج ويحسن صورة المؤسسة.

- ✓ حث الطالب على اجتناب الوقوع في فخ التساهل المنهجي والاستهلاك والاجترار المعلوماتي والعمل على اكتساب الأداة النقدية في قراءة الواقع النظري والميداني في هذا المجال.
- ✓ إضافة إلى العمل على تنويع البحوث والدراسات التي يقوم بها الطالب وعدم الاعتماد فقط على الدراسات النظرية لوحدها أو الاعتماد الكلي على الدراسات الميدانية المستهلكة التي تعتمد لغة رقمية وإحصائية مجردة وغير مفيدة علميا وعمليا.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
12	مقدمة.....
المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى التخطيط للعلاقات العامة	
1- تحديد المفاهيم: العلاقات العامة، التخطيط الإداري، التخطيط في	
16	العلاقات العامة حملة العلاقات العامة.....
16	1-1- مفهوم العلاقات العامة.....
18	1-2- مفهوم التخطيط الإداري.....
18	1-3- مفهوم التخطيط للعلاقات العامة.....
19	1-4- مفهوم حملة العلاقات العامة.....
19	2- أهمية التخطيط للعلاقات العامة.....
20	3- مبادئ التخطيط للعلاقات العامة.....
21	4- أهداف التخطيط للعلاقات العامة.....
22	5- مزايا التخطيط للعلاقات العامة وعوائقه.....
23	6- أنواع التخطيط للعلاقات العامة.....
المحاضرة الثانية: مراحل وخطوات التخطيط للعلاقات العامة	
26	1- دراسة المؤسسة والتعرف على سياستها.....
26	2- التعرف على المشكلة وتحديد الأهداف.....
27	3- تحديد الجمهور.....
28	4- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية.....
28	5- تحديد طبيعة الرسالة الاتصالية.....

- 6- تحديد وسائل الاتصال المناسبة.....29
- 7- توقيت البرنامج.....29
- 8- متابعة البرنامج ودراسة النتائج.....30

المحاضرة الثالثة: الأهداف العامة والاجرائية والاستراتيجية للعلاقات العامة

- 1- مفهوم الأهداف.....31
- 2- أهمية الأهداف في المؤسسة.....32
- 3- الاعتبارات الواجب توفرها في الأهداف.....32
- 4- مراحل تحديد الأهداف.....33
- 5- الأهداف العامة.....34
- 5-1- أنواع الأهداف العامة.....35
- الأهداف العامة حسب الأهمية.....36
 - الأهداف من المدى الطويل والمتوسط والقصير.....37
 - الأهداف العامة حسب وظائف المؤسسة.....37
- 5-2- مجالات ومعايير تحديد الأهداف العامة.....37
- 6- الأهداف الإستراتيجية.....38
- 6-1- أسس بناء الأهداف الإستراتيجية.....39
- 6-2- أهمية الأهداف الإستراتيجية.....39
- 7- الأهداف الإجرائية.....40
- 7-1- مفهوم الأهداف الإجرائية.....40
- 7-2- مجالات الأهداف الإجرائية.....40
- 7-3- شروط صياغة الأهداف الإجرائية.....40

المحاضرة الرابعة: الاستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة

- 1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية.....43
- 2- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية.....44
- 3- خطوات الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة.....45
- 3-1- تحديد الأهداف.....45
- 3-2- اختيار الحوامل والوسائل المناسبة.....46
- 3-3- دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة.....46
- 3-4- تحديد فئة الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل.....46
- 3-5- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية.....46
- 3-6- مرحلة المتابعة والتقييم.....46
- 4- أنواع الاستراتيجيات الاتصالية.....47
- 4-1- نموذج أو استراتيجية رولر.....47
- 4-2- استراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسالة الاتصالية.....48

المحاضرة الخامسة: صياغة الرسائل واختيار التقنيات المناسبة

- 1- مفهوم الرسالة.....53
- 2- تكتيكات بناء الرسالة.....53
- 3- تكتيكات بناء الرسائل الاتصالية.....54
- 4- شروط تصميم الرسالة الاتصالية.....56
- 5- خصائص الرسالة.....57
- 6- اختيار وسائل الاتصال المناسبة.....58

- 7- مفهوم الوسيلة.....58.....
- 8-العوامل التي تؤثر في اختيار وسيلة الاتصال.....59.....
- 9-الوسائل المطبوعة.....60.....

10- المحاضرة السادسة: التخطيط لإعداد وإنتاج برامج العلاقات العامة

- 1-أهمية برامج العلاقات العامة.....65.....
- 2-العوامل المؤثرة على برامج العلاقات العامة.....65.....
- 3-شروط نجاح برامج العلاقات العامة.....66.....
- 4-إعداد وإنتاج برامج للعلاقات العامة.....67.....
- 4-1- بنية برامج العلاقات العامة.....67.....
- 4-2-معايير انتقاء الوسائل المناسبة لإنتاج برامج العلاقات العامة.....69.....
- 4-3-خطوات إعداد برنامج العلاقات العامة.....70.....
- 4-3-1-مرحلة جمع وتحليل المعلومات.....70.....
- 4-3-2-تحديد الأهداف.....70.....
- 4-3-3-تحديد الجمهور المستهدف(الداخلي والخارجي).....70.....
- 4-3-4-اختيار الاستراتيجية المناسبة.....71.....
- 4-3-5-تحديد مضمون الرسالة.....72.....
- 4-3-6-تحديد وسيلة الاتصال المناسبة.....72.....
- 4-3-7-تحديد البرامج.....73.....
- 4-3-8-تحديد ميزانية البرنامج.....73.....
- 4-3-9-تنفيذ البرنامج.....73.....

74.....10-3-4-تقويم ومراجعة البرنامج

المحاضرة السابعة: آليات تنفيذ وتقويم برامج وحملات العلاقات العامة

75.....1- مفهوم حملة العلاقات العامة

75.....2- خطوات تصميم حملة العلاقات العامة

75.....1-2- تحديد المشكلة وصياغة الإشكالية

76.....2-2- تحديد الأهداف

76.....3-2- تحديد الجمهور المستهدف

76.....4-2- اختيار الوسائل الإعلامية المناسبة

76.....5-2- صياغة الرسالة الاتصالية

76.....6-2- وضع هيكل تنظيمي للحملة

76.....7-2- تحديد الميزانية

77.....8-2- وضع جدول زمني للحملة

77.....9-2- التنفيذ والمتابعة

77.....10-2- التقييم والتقويم

78.....3- تنفيذ برامج العلاقات العامة

79.....4- تقويم برامج العلاقات العامة

80.....1-2- الأساليب المتبعة في التقويم

80.....1-1-2- التقويم السابق على تنفيذ البرنامج

80.....2-1-2- التقويم النهائي

80.....2-2- طرق تقويم برامج العلاقات العامة

81.....1-2-2- التقويم بواسطة المقاييس الكمية

81.....2-2-2- التقويم عن طريق المقارنة بالمقاييس

82.....3-2-2- التقويم عن طريق التقدير الشخصي

المحاضرة الثامنة: التخطيط لبحوث العلاقات العامة

- 1- أهمية البحث وجمع المعلومات في المؤسسة.....84
- 2- مفهوم بحوث العلاقات العامة.....85
- 3- أهداف بحوث العلاقات العامة.....85
- 4- أنواع بحوث العلاقات العامة.....87
- 4-1- أنواع البحوث حسب الجمهور المستهدف.....87
- 4-2- أنواع البحوث حسب الدواعي البحثية.....87
- 4-3- أنواع البحوث حسب الأهداف.....89
- 4-4- أنواع البحوث حسب المجالات.....90

المحاضرة التاسعة: التخطيط لبرامج التدريب في العلاقات العامة

- 1- مفهوم التدريب.....97
- 2- مفهوم العلاقات العامة.....97
- 3- مفهوم التدريب في العلاقات العامة.....97
- 4- مفهوم الاحتياجات التدريبية.....98
- 5- أهمية التدريب في العلاقات العامة.....98
- 6- أهداف التدريب في العلاقات العامة.....99
- 7- مكونات العملية التدريبية وعناصرها.....99
- 8- سمات وخصائص العملية التدريبية.....101
- 9- خطوات إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية.....101
- 10- معوقات التدريب في العلاقات العامة.....103



محاضرات في مقياس التخطيط في العلاقات العامة

103.....11- التخطيط للتدريب في العلاقات العامة

105.....قائمة المراجع

مقدمة عامة

أصبحت العلاقات العامة نشاطا مهما وتخصصا وفنا رفيعا من فنون الاتصال الإنساني وفكرا مؤثرا في خلق علاقات عصرية و حضارية متميزة بين المؤسسات و جمهورها، وإذا ركزنا الملاحظة في طبيعة عمل تلك المؤسسات نجد أنها تحاول أن تقدم خدمات متميزة لإرضاء الجمهور ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة، وإذا كان ثمة نجاح في هذه المؤسسات فإنه ينطوي على نجاح دور العلاقات العامة الذي تمارسه هذه المؤسسة.

إن العلاقات العامة تختلف في مفاهيمها وتطبيقاتها تبعا لسمات وخصائص الأفراد المتواجدين في قمة الهرم الوظيفي وهي بذلك تتشكل حسب المفاهيم الخاصة والشخصية التي يتصورها ذلك الشخص، فالمسؤول الواعي المدرك جيدا لمسؤولياته والعارف بأهمية العلاقات العامة و أهميتها و حقيقة دورها لا يمكن له أن يحصر وظائف رجل العلاقات العامة في جزئيات بسيطة ترتبط غالبا ببعض الأحداث والبروتوكولات الخاصة ذات العلاقة بالضيوف و الزائرين وبعض رجال الإعلام وهذه الجزئية وإن كانت ذات أهمية إلا أنها تمثل جزئية بسيطة في الإطار العام لمفهوم العلاقات العامة.

الحقيقة أن العلاقات العامة مازالت نشاطا فنيا لم يتطور بالدرجة الكافية وهو يحتاج إلى كثير من الجهود النظرية والإمبريقية لتطوير مفاهيمه وأساليبه من ناحية الاتصال والتخطيط و التنفيذ والإدارة والتقييم، ولانتشار هذا الفكر الإداري والاتصالي الاستراتيجي من الأفكار و المفاهيم الكلاسيكية كان من الضروري العمل على تغيير الاعتقاد السائد عند أغلب الباحثين والدارسين والممارسين أيضا والذي ينظر إلى العلاقات العامة على أنها مجرد عملية النشر في الصحف أو شراء المساحات الإشهارية في مختلف وسائل الإعلام والإعلان أو إقامة المعارض أو تخطيط الأهداف المؤسسة، وإنما يجب التقدم إلى مستوى الإدارة والتخطيط الاستراتيجي الذي يسهل عملية وضع الإستراتيجيات الاتصالية الفعالة والمحددة الأهداف

بهدف أن يكون أثرها ونتائجها ملموسة وواضحة للعيان اتجاه المؤسسة، كما يتوقف نجاح عملية العلاقات العامة على إحكام الصلة بين جميع مراحل الاستراتيجية المقترحة ثم تنفيذها وفقا لأساليب تتميز بالفعالية والإبداع، ورغم هذا الطرح فإنه لا يزال البعض ينقصه الهدف الأسمى للعلاقات العامة ناسيا أن نشاطها قد ينتهي إلى الإعلام و النشر.

ومن هنا فالحاجة إلى وجود إدارة متخصصة للعلاقات العامة تعي مسؤولياتها تماما وقادرة على الوفاء بواجباتها بات أمر ملحا ومطلبا مهما ولذلك بات أيضا تحديد مسؤولياتها وواجبات هذه الإدارة مطلبا أساسيا لتمكن من القيام بواجباتها.

وبناء على الطرح التمهيدي جاءت هذه المحاضرات في مقياس التخطيط في العلاقات العامة الموجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص الاتصال والعلاقات العامة لتمكين الطالب من التحكم في المعارف النظرية والتعرف على أهمية التخطيط في العلاقات العامة كمجال نظري وتطبيقي اتصالي في المؤسسة.

وقد تم تبويب المطبوعة البيداغوجية إلى العديد من المحاضرات حيث تمحورت المحاضرة الأولى حول مدخل عام إلى التخطيط في العلاقات العامة وقد تضمن المبحث الأول تحديد مفاهيم العلاقات العامة، التخطيط الإداري، التخطيط في العلاقات العامة، حملة العلاقات العامة. أما المبحث الثاني فيتضمن أهمية التخطيط للعلاقات العامة، في حين يركز المبحث الثالث على مبادئ التخطيط للعلاقات العامة، أما المبحث الرابع فيتحدث عن مزايا التخطيط في العلاقات العامة والعوائق التي تواجه مصمم البرامج الاتصالية في المؤسسة. أما في المبحث الخامس فسننتحدث عن أنواع التخطيط وفق أسس عديدة أهمها الأساس الزمني، والنطاق الذي تشمله الخطة، طبيعة النشاط، وطبيعة المشكلات المستهدفة.

تناولت المحاضرة الثانية مراحل وخطوات التخطيط للعلاقات العامة والتي تتمثل:

أولا: دراسة المؤسسة والتعرف على سياستها. ثانيا التعرف على المشكلة و تحديد الأهداف.

ثالثا تحديد الجمهور. رابعا تحديد الإمكانيات المادية والبشرية. خامسا تحديد طبيعة الرسالة الاتصالية. سادسا تحديد وسائل الاتصال المناسبة. سابعا توقيت البرنامج. ثامنا متابعة البرنامج ودراسة النتائج.

تمحورت المحاضرة الثالثة حول الأهداف العامة والإجرائية والإستراتيجية للعلاقات العامة. تناولت المحاضرة الرابعة موضوع الإستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة من حيث أهم مبادئها وأهميتها وخطوات تنفيذها وأنواع الاستراتيجيات الاتصالية.

ونتناول في المحاضرة الخامسة صياغة الرسائل الاتصالية واختيار التقنيات المناسبة لذلك من حيث تكتيكات بناء الرسالة، وشروط تصميم الرسالة الاتصالية وخصائص الرسالة وأساليب اختيار الوسائل المناسبة والعوامل التي تؤثر في ذلك، مع تفصيل أهم وسائل الاتصال المكتوبة، الشفوية، السمعية والسمعية البصرية ووسائل الاتصال الجديدة.

تتطرق المحاضرة السادسة إلى موضوع إعداد وإنتاج برامج العلاقات العامة انطلاقا من أهمية برامج العلاقات العامة، العوامل المؤثرة فيها وشروط نجاحها، كما تتناول بنية برامج العلاقات العامة ومعايير انتقاء الوسائل المناسبة لإنتاجها وخطوات إعداد وإنتاج هذه البرامج.

أما المحاضرة السابعة فتتطرق إلى التخطيط لحملة العلاقات العامة من خلال تحديد مفهوم الحملة والتفصيل في خطوات تصميم حملة العلاقات العامة.

تتناول المحاضرة الثامنة آليات تنفيذ وتقييم برامج العلاقات العامة حيث فصلت في الأساليب المتبعة في التقييم وهي نوعين أساسيين التقييم السابق على تنفيذ البرنامج والتقييم النهائي، إضافة إلى التعرف على طرق تقييم برامج العلاقات العامة وهي ثلاثة مقاييس أساسية أولا التقييم بواسطة المقاييس الكمية، ثانيا التقييم عن طريق المقارنة بالمقاييس وثالثا التقييم عن طريق التقدير الشخصي.

تناولت المحاضرة التاسعة بحوث العلاقات العامة وحاولت أن تقترب من مفهوم بحوث العلاقات العامة وأهدافها وأنواعها.

وفي المحاضرة العاشرة والأخيرة ننتاول التدريب في العلاقات العامة من حيث تحديد مفهوم التدريب ومفهوم الاحتياجات التدريبية، أهمية التدريب في العلاقات العامة وأهدافه، مكونات العملية التدريبية وعناصرها، خصائصها، خطوات إعدادها وتنفيذها، وأخيرا تقويم البرنامج التدريبي ومعوقات التدريب في العلاقات العامة.

المحاضرة الأولى: مدخل عام إلى التخطيط للعلاقات العامة

2- تحديد المفاهيم: العلاقات العامة، التخطيط الإداري، التخطيط في العلاقات العامة
حملة العلاقات العامة:

4-7- مفهوم العلاقات العامة:

أ- لغة: من حيث البناء اللفظي لمصطلح العلاقات العامة نجد أنها مركبة من كلمتين: الأولى العلاقات، والثانية العامة، والعلاقات "جمع علاقة والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر. وبذلك فالعلاقات هي الروابط والآثار المتبادلة التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك، والاستجابة شرط أساسي لتكوين علاقات اجتماعية. "والعلاقة" هي مجموع الصلات والاتصالات التي تكون بين هيئة أو شركة أو منظمة من جهة والجمهور الذي تتعامل معه من جهة أخرى، أما "العامة" فتشير إلى الجماهيرية، ويقصد بها الجمهور المختلف الذي ترتبط مصالحه ونشاطاته بالهيئة أو المنظمة.

ب- اصطلاحاً: على الرغم من أن هذا المصطلح أصبح شائعاً في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال فإن الباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد، لذلك جاءت تعاريف العلاقات العامة مختلفة من باحث إلى آخر ومن هيئة إلى أخرى سنذكر أهمها فيما يلي:

- **تعريف معهد العلاقات العامة البريطاني للعلاقات العامة:** هي النشاط القائم على دعائم من التخطيط العلمي لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين المنشأة وبين الجمهور. تعرف دائرة المعارف الأمريكية العلاقات العامة بأنها: "الفن الذي يقوم على التحليل والتأثير والتفسير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور حول فكرة أو شخص أو حول جماعة ما ، بقصد تهيئة السبل أمام الجمهور لكي يتعرف على الفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع و أنه يستفيد فعلاً من أداء ذلك".

* **تعريف جمعية العلاقات العامة الأمريكية للعلاقات العامة:** هي نشاط وجهود اتحاد أو هيئة أو حكومة في إنشاء وتعزيز علاقات جديدة بينها وبين جمهورها كالعلماء و الموظفين و المساهمين والجمهور بوجه عام.

* **من جهتها تعرف الجمعية المهنية الأوروبية للعلاقات العامة:** بأنها وظيفة أو نشاط مؤسستي عام أو خاص يهدف إلى توفير وتحسين العلاقات والثقة والتفاهم مع الجماعات، أو ما يعرف بالجمهور وسواء كانت داخل أو خارج المؤسسة فان هذا الأخير هو الذي يحدد كيانها وتطورها". (علا أحمد، ص 435).

* **عرفها أبو العلاقات العامة أيفي لي Ivy lee** من خلال وظيفتها الاتصالية الهادفة لكسب ود الجمهور وهذا باستخدام نشرات الأخبار وإذاعة البيانات والتعليقات، وعرض الأفلام، وتنسيق المعارض والندوات، كما يعمل جهاز العلاقات العامة على التعريف بأهداف المنظمة ونشاطها عن طريق تقديم المعلومات".

_ **أما إدوارد بيرنيز Edward byrniz** خبير العلاقات العامة الأمريكي يركز على جهود العلاقات العامة في كسب تأييد الرأي العام بالنسبة لنشاط أو قضية أو مؤسسة، وذلك من خلال الإعلام والإقناع والتكيف، ويقصد بالتكيف إيجاد التكامل والتوافق بين مواقف مؤسسة معينة وسلوكها ومواقف جماهيرها ورغباتهم، بحيث لا يطغى جانب منها على الآخر.

* **تعريف ركس هارلو Rax harlow** العلاقات العامة هي علم وفن يستند إلى أسس علم الاجتماع الإنساني، ويسعى إلى تحسين العلاقات بين الناس لا في حياتهم الخاصة، وإنما في حياتهم الجماعية".

* **يرى محمود محمد الجوهري** أن "العلاقات العامة هي فن الحصول على رضا الجمهور وثقته وتأييده والوصول إلى ذلك عن طريق الاتصال والتفسير.

* عرف إبراهيم إمام العلاقات العامة بأنها "الجهود المتصلة الواعية الموجهة التي تستهدف إيجاد صلات ودية تقوم على الفهم المتبادل بين هيئة وجمهورها".

* عرف محمد فريد الصحن العلاقات العامة بأنها "النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها سواء داخليا أو خارجيا من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية".

1-2- مفهوم التخطيط الإداري: إن التخطيط هو نشاط تقرر فيه الإدارة طبيعة العمل والنشاط الذي تقوم به والأهداف التي يجب تحقيقها من خلال اختيار الوسائل والأساليب والاستراتيجيات المناسبة لتحقيق ذلك وتحديد الإطار المكاني والزمني لتنفيذ ذلك وكل ذلك مرتبط بالتأكيد على ما تملكه الإدارة من موارد مادية وبشرية لأداء تلك الأعمال والأنشطة وتحقيق البرامج والسياسات المخطط لها (محمد منير حجاب، 1992، ص152)، يضع هذا المفهوم تصورا عاما للإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطوات والعناصر اللازمة لتحقيق مختلف السياسات والخطط الإدارية. وفي محاولة أخرى لتعريف التخطيط الإداري يرى الباحث علي عجوة أنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار واستخدام أمثل الإمكانيات والطاقات المتاحة لدى المؤسسة لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة.

1-3- مفهوم التخطيط للعلاقات العامة: تعتبر العلاقات العامة وظيفة اتصالية وإدارية لا يمكن الاستغناء عنها في تسيير شؤون المؤسسات الحديثة والمعاصرة لذلك يمكن القول أن العلاقات العامة من بين فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تأخذ بمبدأ التخطيط العلمي بشكل صحيح وفعال، معنى ذلك أن أي نشاط اتصالي أو إعلامي للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الجيد والاستراتيجي بداية من دراسة المؤسسة ومعرفة سياستها وصولا إلى متابعة البرنامج ودراسة النتائج.

فالتخطيط للعلاقات العامة بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات بحثية تستند إلى الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق والمؤشرات المختلفة التي تحيط بالمؤسسة بهدف التنبؤ باحتياجاتها وأولويات الجمهور وطلباته قصد العمل على تجسيدها ، إضافة إلى تقدير طبيعة وحجم البرامج والعمليات التي ستقوم المؤسسة بتنفيذها لفترات زمنية قد تكون طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى (محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 151).

1-4- مفهوم حملة العلاقات العامة:

*يعرف ابراهيم أبو عرقوب الحملة فيقول: "هي عبارة عن خطة مكتوبة شاملة وقصيرة الأمد تحتوي على سلسلة من الرسائل الاتصالية المتصلة والمترابطة التي تظهر في وسائل الاتصال والاعلام في فترة زمنية محددة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك".

*يعرفها دينس ماكوين Dennis Maquille بأنها: "جهود اتصالية وفنية تستند إلى سلوك مؤسسي أو جمعي يكون متوافقا مع المعايير والقيم السائدة بهدف توجيه وتدعيم وتحفيز اتجاهات الجمهور نحو أهداف مقبولة اجتماعيا، مثل التصويت وشراء السلع والتبرعات وتحقيق أمن أكبر وصحة أفضل وغيرها".

تحتاج حملات العلاقات العامة إلى التخطيط الجيد لأن غياب أو فقدان أي حلقة منها يمكن أن يؤدي إلى فشل الحملة بأكملها، كما أن وضع مخطط أو برنامج زمني للحملة يسمح لنا بمعرفة الحاجات المختلفة إضافة إلى اختيار الوقت اللازم للإبداع والإنتاج والتنفيذ (فؤاد البكري، ص 76).

2- أهمية التخطيط للعلاقات العامة: تتمثل أهمية التخطيط لنشاط العلاقات العامة في:

*تسهيل مهمة القيادة في توضيح أسلوب العمل وتحديد الالتزامات والواجبات.

*يسهل عملية الاتصال الإداري في كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد العاملين (مديرين ومرؤوسين) حيث تتساقب المعلومات عن الخطط والبرامج المسطرة والأهداف العامة والإجرائية التي تعمل الإدارة العليا وإدارة العلاقات العامة على تحقيقها.

*يساعد على حسن اختيار البرامج ووسائل الاتصال والأجندة الزمنية والأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ.

* وضع خطط للعلاقات العامة يعد بمثابة ضمان لإمداد الجماهير المختلفة بمعلومات عن المؤسسة وبتيح الفرصة للأخذ بوجهات النظر المختلفة محل الاعتبار عند وضع سياسة المؤسسة، مما يعد تأكيداً للمسؤولية الاجتماعية للإدارة.

*تحديد الموارد والعناصر المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات العامة.

*التنبؤ بالمشكلات التي قد يتوقع حدوثها، ورسم الخطط والبرامج التي تؤدي إلى مواجهة تلك المشكلات وتلاقيها والعمل على إزالة أسباب حدوثها.

*كسب تأييد الإدارة لأنشطة العلاقات العامة وزيادة مشاركتها ودعمها لها.

*التأكيد على الجانب الإيجابي، بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة، ويهدف التخطيط الناجح لنشاط العلاقات العامة إلى تحديد البرامج والخطط التي تحقق أهداف النشاط في فترة زمنية محددة.

3- مبادئ التخطيط للعلاقات العامة: يرى جورج هاموند **George Hammond** أحد خبراء

العلاقات العامة الأمريكية أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب:

1- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة.

2- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.

3- نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات التي تمارس نشاطا مشابها بنشاط المؤسسة مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة.

4- نظرة طويلة إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المؤسسة أو وضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.

بالإضافة إلى ما يؤكد الباحثون من أن الالتزام بالتخطيط يحقق مجموعة من الفوائد تتمثل في:

1- التأكيد على الجانب الايجابي بدلا من الجانب الدفاعي.

2- حسن اختيار الموضوعات والأساليب لإمكان التنفيذ بنجاح.

3- كسب تأييد الإدارة العليا للأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

4- حسن اختيار وسائل الاتصال المناسبة للوصول إلى جماهير المستهدفة.

أما الباحث الأكاديمي علي عجوة فيؤكد على ضرورة تدوين الخطة وإقرارها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة موضحا أن ذلك يؤدي إلى مجموعة من الفوائد هي:

1- تركيز نشاط إدارة العلاقات العامة لانجاز أهداف محددة فالخطة المكتوبة تعتبر دليلا ومرشدا للعمل.

2- إتحاد جهود العاملين بالمؤسسة في تنفيذ الخطة حيث أن كل فرد يعلم دوره بشكل محدد.

3- التزام الإدارة بدعم الخطة وتمويلها وتوفير الأسباب لنجاحها.

4- إمكانية تقييم أنشطة العلاقات العامة على ضوء ما تحقق من أهداف.

4- **أهداف التخطيط للعلاقات العامة:** من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة العلاقات

العامة هي:

✓ بناء السمعة الطيبة.

- ✓ الحفاظ عن الصورة الذهنية المثلى عن المؤسسة.
 - ✓ توفير علاقات طيبة مع العاملين والاهتمام بالرضا الوظيفي والروح المعنوية العالية.
 - ✓ اجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بالمؤسسة.
 - ✓ الحفاظ على مكانة المؤسسة في المجتمع والصمود في مواجهة المنافسة.
 - ✓ التأثير في الرأي العام (داخليا وخارجيا).
 - ✓ ومن الأهداف الأساسية في التخطيط والتي أصبحت موضع اعتبار كثير من المنشآت وإيجاد حلول سريعة وحاسمة للمشكلات أو الأزمات وتجنب تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات جديدة.
 - ومن الأهداف الرئيسية والدائمة في التخطيط الحفاظ على العلاقات الطيبة بين المنظمة وجماهيرها وتنمية توثيق العلاقات بصفة دائمة.
- 5- مزايا التخطيط للعلاقات العامة وعوائقه:**
- أولاً: مزايا التخطيط للعلاقات العامة:**
- للتخطيط مزايا عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:
- *يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال توضيحها للعاملين مما يسهل تنفيذها، كما يسهم في تحديد وتجهيز الموارد والإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف، بحيث تتكاثف الجهود لتحقيقها.
- *تسهم في توفير الوقت والجهد والتكاليف الناتجة عن النشاطات غير الموجهة، ويساعد في التنسيق بين جميع الأعمال على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة، ما يحول دون حدوث التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

* يعتبر التخطيط وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف، وهو يشكل أساس عملية تقييم الأداء الذي يقاس بدرجة تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويمثل مرشداً لتحديد الانحرافات والسعي لاتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.

* ويحقق التخطيط الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الاعتبار.

* يتناول التخطيط محاولة توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في موقف يسمح لها بتقدير الظروف في ذلك المستقبل وعدم ترك الأمور لمحض الصدفة.

* يساعد التخطيط في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج.

ثانياً: عوائق التخطيط للعلاقات العامة:

تتمثل عقبات التخطيط في:

- * الإحباط الذي يصيب رجال العلاقات العامة أثناء عملهم وعند تبادل الجهود والتنسيق مع الإدارات الأخرى.
 - * اعتقادهم أن النشر هو الهدف النهائي والقيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة.
 - * ضيق الوقت من وجهة نظر العلاقات العامة واستغراقهم في العمل اليومي.
 - * تخفيض الميزانيات المستمر بدعوى تخفيض التكاليف والمصاريف.
 - * عدم اعتراف الإدارة بأهمية التخطيط في العلاقات العامة.
 - * افتقارهم للموافقة الصريحة على الأهداف التي توضع وتتطلب أنشطة محددة وإمكانيات وطاقات وزمن محدد.
- 6- أنواع التخطيط للعلاقات العامة: يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط وذلك بناء على عدة أسس هي:

- الأساس الزمني.

- النطاق الذي تشمله الخطة.

- طبيعة النشاط.

- طبيعة المشكلات المستهدفة.

أولاً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً للأساس الزمني: ينقسم التخطيط إلى:

- تخطيط قصير الأجل والذي يمتد لسنة أو بضعة شهور.

- تخطيط متوسط الأجل والذي يمتد لأكثر من سنة وإلى خمسة سنوات.

- تخطيط طويل الأجل وهو الذي يزيد مداه عن ذلك.

ثانياً: أنواع التخطيط وفقاً لنطاق الخطة: ينقسم التخطيط إلى:

_خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.

_خطة فرعية تختص كل منها بنطاق محدد فرع أو قسم للإدارة.

مثل: خطة لإدارة البحوث بالعلاقات العامة وخطة لإدارة التدريب وخطة للإنتاج الإعلامي.

ثالثاً: أنواع التخطيط وفقاً لطبيعة النشاط:

وتنقسم الخطط وفقاً لهذا المعيار إلى خطط نوعية للتوظيف و خطة للشراء وخطة للصيانة

وخطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الخارجية.

رابعاً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة طبقاً للمشكلات المستهدفة:

وينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى:

4-1- التخطيط الوقائي: هو المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف

غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة وهو

طويل المدى يشبه الاستراتيجية.

4-2- التخطيط العلاجي: وهو الذي يواجه أزمة قائمة أو مشكلة واقعة أو كارثة قد حلت بالمؤسسة ويتطلب نوعاً من السرعة والحزم ويتطلب نوعاً من الأعداد الأولى يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ونوع الخطر المحتمل حدوثه. كما تعمل على حسن علاج المواقف وعدم الارتباك والتخطيط يعتمد على وضع تصور تفصيلي لكيفية علاج الخسائر.

4-3- التخطيط للطوارئ والظروف المفاجئة: مهمته الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة ويهدف إلى عدم تقادم الأزمات والكوارث وإبقاء الأوضاع في صالح المنشأة، وهو نوع من أنواع التخطيط العلاجي الذي تضعه المنشآت في اعتبارها.

4-4- التخطيط الإعلامي: وهو تخطيط يتسم بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ، ولا يبدأ هذا التخطيط إلا بعد حدوث المشكلات وتنشأ من ثم الحالة لحظاً - ويتصف بالسرعة والحسم - لذلك فهو يتطلب نوعاً من الإعداد الأولى يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع المخاطر التي يحتمل حدوثها في أي وقت.

المحاضرة الثانية: مراحل وخطوات التخطيط للعلاقات العامة

يكاد يتفق الباحثون وخبراء الإدارة والتخطيط الاستراتيجي حول تحديد المراحل التي يمر بها التخطيط في العلاقات العامة حيث يرون أنه يجب على مخطط البرنامج إتباعها وتناولها ويمكن تحديد هذه المراحل فيما يلي:

1- دراسة المؤسسة والتعرف على سياستها: أول خطوة في أي برنامج من برامج العلاقات العامة هي دراسة المؤسسة التي ستقوم بتعريف الجمهور بها، ونعني بدراسة المؤسسة توفير المعلومات الأساسية للمخطط عن سياسة المؤسسة وأهدافها ويتضمن ذلك نظام المؤسسة الداخلي وكيف نشأت وكيف تطورت، والسلع والخدمات التي تقدمها وإمكانياتها المادية ومواطن الضعف والقوة بها للاستفادة من تلاقي نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. فالعلاقات العامة هي التي تتولى شرح سياسة المنشأة وكسب ثقة الجماهير الداخلية والخارجية لذلك لا بد أن تكون على دراية كاملة بالسياسة التي تدير عليها المؤسسة ومعرفة أسرارها.

2- التعرف على المشكلة وتحديد الأهداف: بمعنى دراسة المشكلات التي تواجه المؤسسة ووضع المعلومات والحقائق بين أيدي القائمين بالتخطيط قبل أن نبدأ في رسم برنامج لحلها، وهذه المهمة ليست بالعلاقات العامة فقط وإنما بالعديد من العلوم الاجتماعية الأخرى، حيث تتطلب هذه الخطوة نظرة شاملة يحدد من خلالها العوامل التي أدت إلى هذه المشكلة والحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء ظروف المؤسسة، كما تتضمن نظرة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المتشابهة في مؤسسات أخرى تمارس نفس النشاط وواجهتها مثل تلك المشاكل.

بعد القيام بالتعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة يمكن تحديد الهدف أو الأهداف التي ستكون محور تصميم البرنامج العلمي السليم، لأنها تحدد الاتجاه العام لنشاط العلاقات العامة خلال فترة زمنية محددة مما يؤدي إلى تركيز الجهود والاقتصاد في الوقت والمال.

3- تحديد الجمهور: يخطط لبرامج العلاقات العامة لكي تؤثر في جمهور معين أو كسب ثقته و تأييده، لذلك يجب أن يركز عمل المخطط على دراسة الجمهور دراسة ميدانية للتعرف على طريقة تفكيره وأنماطه السلوكية وبنائه الثقافي وتركيبه الطبقي والقيم التي تحكم علاقاته الاجتماعية ويفيد تحديد الجمهور في الوصول إلى قطاعات المجتمع التي لها علاقة بأهداف الاتصال ومن ثم بناء الرسالة الاتصالية المناسبة لكل جمهور، واختيار وسيلة الاتصال المناسبة أيضا.

ومن أهم المتغيرات التي ينبغي معرفتها عند دراسة الجماهير وتحديد مايلي:

3-1- الخصائص الديمغرافية: ويقصد بها كل ما يتعلق بخصائص الجمهور حيث السن، الجنس(ذكر- أنثى) التعليم ، الحالة الاجتماعية، الحالة الوظيفية، الدين، حيث يتم تقسيم فئات الجمهور طبقا لهذه الخصائص إلى فئات نوعية يسهل تصميم برامج اتصالية ملائمة لكل منها.

3-2- الخصائص الحضارية: وهي الخصائص المتصلة بالسلوك الإنساني ومحدداته كالعادات والتقاليد، والقيم، والسمات الشخصية، وهذا التقسيم يساعد في خلق التوحد أو التقمص الوجداني بين الجمهور والرسالة.

3-3- الطبقة الاجتماعية: من خلال هذا المعيار يتم تقسيم فئات الجمهور اجتماعيا إلى طبقات معينة متجانسة مما يؤدي إلى زيادة إمكانية تحديد أنماط التفكير ومستوياته داخل كل طبقة، حيث نجد أن الأفراد الذين يشتركون في عدد من الخصائص المتشابهة لا بد وأن تكون لديهم عادات شخصية متشابهة فيما يتعلق بالاتصال ، كما سوف تؤدي أساليب التوجيه

والسلوك المتشابهة إلى ربطهم بوسائل الاتصال بطريقة متسقة تماما ، لذلك لابد لأعضاء نفس الفئة أن يختاروا مضمون الاتصال ويستجيبون نحوه بطريقة متماثلة.

3-4- انطباعات الجمهور عن الموضوع: وهو من المعايير المهمة في دراسة الجمهور وتحليل اتجاهاته، ويستهدف تقسيم الجمهور طبقا لتصوراته الذهنية وانطباعاته الحالية عن الموضوع أو الموضوع أو الفكرة ، مما يتيح للقائم بالاتصال القدرة على تحديد الأهداف الاتصالية بكفاءة.

4- تحديد الإمكانيات المادية والبشرية: تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية ينبغي أن يحدد ما هو متاح منها وما هو محتمل، ورغم ذلك تجد إدارة العلاقات العامة صعوبة في تحديد ميزانية لبرامجها، فليس هناك أسس متفق عليها يحدد على أساسها ميزانية الحملة، حيث يختلف تحديد الميزانية باختلاف الأشخاص القائمين على شؤون العامة في المؤسسة، ولكن يمكن تحديد الميزانية في ضوء ما يجب أن يفعل، وهذا أمر ليس سهلا أيضا، فتقدير ما يجب أن يفعل يختلف من شخص إلى آخر.

ومن الصعوبات التي تواجه تحديد الميزانية لبرامج العلاقات العامة عدم الاتفاق على تعريف محدد لمحيط العلاقات العامة ونشاطها كذلك يؤثر في تحديد الميزانية إمكانيات المنشأة المالية وعلى ضوء الموارد المالية المتاحة وبالنظر إلى الأهداف المراد تحقيقها وال جماهير المستهدفة تستطيع الإدارة تحديد العناصر البشرية والإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة.

5- تحديد طبيعة الرسالة الاتصالية: نعني بالرسالة الاتصالية المعلومات التي يريد البرنامج أن يوصلها إلى الجمهور وتعتبر الرسالة المحور الأساسي لبرنامج الاتصال ويتطلب تصميمها أن يكون القائم بعملية الاتصال على دراية كاملة بطبيعة الجمهور الذي ستوجه إليه الرسالة فلكي يتم الاستقبال الفعال من جانب الجمهور للرسالة يجب أن يتم

ترميزها بطريقة ذات معنى للمتلقي، بمعنى أن تتم صياغة الرسالة في إطار مجال الخبرة المشتركة بين الطرفين. وتؤكد الدراسات على أن الرموز المتضمنة في الرسالة لها معان مختلفة إلى حد ما بين المرسل والمتلقي، كما أن خبرة الفرد مستمرة، ولذا فإن تفسيره لنفس رموز الرسالة سيتغير مع الزمن، ويذهب "ولبر شرام" إلى أن الفشل في أغلب حالات الاتصال مرجعه افتراضات خاطئة من جانب المرسل أو المستقبل حول مطابقة معنى الرموز التي يتبادلها.

وتحديد الرسالة الاتصالية ليس معناه تكرار هذه الرسالة بعد أخرى بل معناه توحيد اتجاه الرسائل حتى لا تتفرق الجهود ويستفاد من الأثر المجمع للبرامج والرسائل.

6- تحديد وسائل الاتصال المناسبة: تضمنت الخطوات السابقة تحديد الجمهور المستهدف وخصائصه، وتحديد الرسالة الاتصالية من حيث طبيعتها، وهذه الخطوات تفيد في الوصول إلى أكثر الوسائل الإعلامية فعالية في نقل الرسالة إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وإحداث أكبر الأثر فيه، كما تفيد إلى أي نوعية من أشكال الاتصال (الشخصي_ الجماهيري) يحتاجه البرنامج ودرجة المزج بينهما.

وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها في تحديد الوسيلة أو مجموعة الوسائل الإعلامية الملائمة منها: فئات الجمهور المستهدف، والأهداف التي تحقيقها من البرامج، والتقنيات المختلفة للوسائل الإعلامية المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها، وأخيرا قدرة الوسيلة على توصيل معلومات معينة من خلال عوامل الوقت، والسرعة والقابلية للتصديق (نوري ج.ويلسون، 2006، ص 129-130).

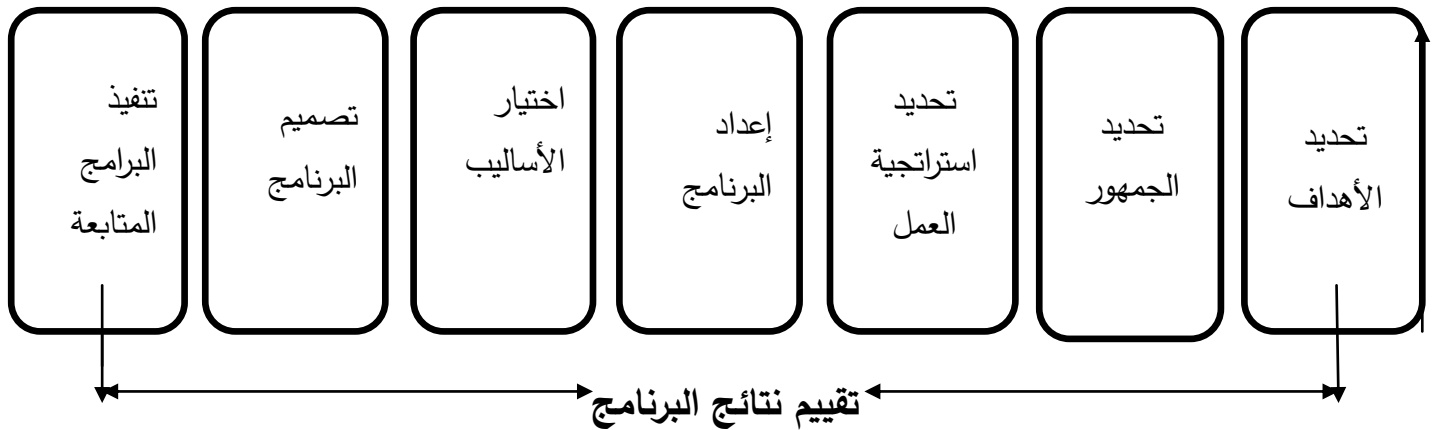
7- توقيت البرنامج: من النقاط المهمة لنجاح أي برنامج وضع توقيت لكل مرحلة من مراحل المختلفة حتى يأتي بالنتائج المرجوة منه، فلا يكفي أن نحدد كل العناصر السابقة في الخطة وتترك عملية التوقيت لكل خطوات التخطيط والتنفيذ حتى تتم كل

8- متابعة البرنامج ودراسة النتائج: المخطط الجيد هو الذي يتابع البرنامج الذي وضعه ليغيره أو يعدله حسب تغير الظروف. فلا يكفي أن نضع خطة ثم نتركها دون متابعة، فقد تتغير الظروف وتنشأ ظروف جديدة تحتم تغير الخطة.

وتتضمن المتابعة أيضا دراسة النتائج أولا بأول التي توصلت إليها للتعرف على مدى صلاحية البرامج، وعلى ضوء ذلك تخطيط البرامج المستقبلية أو تعديل البرامج الحالية.

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل (موضحة في الشكل) وهذه المراحل هي:

- 1- تحديد الاهداف البعيدة والوسطى والقريبة.
- 2- دراسة جماهير المؤسسة دراسة إحصائية علمية.
- 3- تعديل الاهداف على ضوء ماسبق من بحوث ومعلومات.
- 4- رسم الخطة المناسبة، ضمن استيراتجية العلاقات العامة.
- 5- اختيار الموضوعات وتحديد وسائل وأساليب التنفيذ.
- 6- تصميم البرنامج تصميميا دقيقا يكفل النجاح عند تنفيذ الخطة.
- 7- مراعاة التوقيت السليم والملائمة بين الخطة وظروف العمل.
- 8- اختيار مدى نجاح كل خطوة من خطوات التنفيذ قبل الانتقال إلى خطوة جديدة.



الشكل رقم 02: يوضح مراحل وخطوات تخطيط برنامج العلاقات العامة

المحاضرة الثالثة: الأهداف العامة والإجرائية والاستراتيجية للعلاقات العامة

تمهيد: يعتبر تحقيق الأهداف في أي مؤسسة قائمة هو الطريق الوحيد لإدخال رسالتها ومهمتها حيز التنفيذ، لذلك عند البدء برسم ملامح الخطة والأهداف والاستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة لا بد من التأني في ذلك، حيث يجب أن تتضمن الأهداف والاستراتيجيات والسياسيات الإطار العام للمؤسسة وأهدافها التفصيلية والعامة أيضا، وفي هذا السياق نطرح التساؤل التالي: ما المقصود بالأهداف العامة والإجرائية والإستراتيجية المتضمنة في خطة العلاقات العامة وكيف يتم تحديدها؟.

1- **مفهوم الأهداف:** هي الغايات المطلوب الوصول إليها، فلا يمكن تصور أي جهد إنساني منتج دون أهداف، والأهداف دائما تتعلق بالمستقبل والآمال التي يراد تحقيقها في المستقبل.

• ويعبر الهدف عن النتيجة المطلوب تحقيقها والوصول إليها من خلال فترة زمنية محددة وتشير الكتابات إلى أن الهدف يكون طويل الأجل ويقدر بفترة حوالي 05 سنوات. أو متوسط الأجل وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح من سنة إلى 03 سنوات. والنتائج قصيرة الأجل هي النتائج المطلوب تحقيقها خلال سنة واحدة.

أما من مواصفات الهدف الجيد:

• أن يكون بسيطا في صياغته

• مفهوما وواضحا ومحددا.

• مباشرا وطموحا.

• واقعي يمكن تحقيقه.

• قابل للقياس وليس مجرد كلمات عامة. (أحمد ماهر، 2018، ص30).

2- **أهمية الأهداف في المؤسسة:** تساهم الأهداف المحددة بشكل دقيق في الآتي:

- ✓ رسم اتجاه واضح يعكس توقعات المؤسسة المستقبلية.
- ✓ تحقيق الكفاءة في الإنجاز.
- ✓ تساعد في تقييم الأداء من خلال تحديد المعايير التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ تحديد أولويات المؤسسة.
- ✓ تقليل الجهد الإداري والصراعات داخل التنظيم.
- ✓ الدقة في تخصيص وتوجيه واستغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة. (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص30).

3- الاعتبارات الواجب توفرها في الأهداف:

- ✓ أن تحدد التصرفات أو الأعمال المطلوب إنجازها.
- ✓ أن تحدد النتيجة المطلوب الوصول إليها بشكل يمكن قياسه.
- ✓ تحديد رزنامة زمنية معينة يتم فيه تحقيق النتائج.
- ✓ يحدد عناصر التكلفة القصوى الممكن تحقيقها.
- ✓ أن يتلاءم مع الموارد المتاحة أو المتوقعة.
- ✓ أن يكون واضحا ومفهوما للمسؤولين عند التنفيذ.
- ✓ أن يكون مكتوبا وواضحا.

أما من الناحية العملية

- ✓ فيجب أن يكون الهدف واقعا قابلا للتنفيذ.
- ✓ طموحا ومحفزا للعمل.
- ✓ مرنا قابلا للتعديل في حالات الطوارئ.
- ✓ متماشيا مع الموارد المتاحة والمتوقعة.

✓ غير متعارض مع أهداف المؤسسة. (زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العبد أبو السعيد، 2017، ص 21).

4- مراحل تحديد الأهداف:

1- البحث عن الأهداف: تعتبر مرحلة البحث عن الأهداف من أصعب المراحل التي تواجه الإدارة العليا لأنه وبالرغم من مسؤوليتها الكاملة عن ذلك إلا أنها تعتبر عملية صعبة تتطلب مشاركة الأطراف ذات المصلحة في ذلك لأنها عادة ما تعكس احتياجاتهم ومطالبهم عن المؤسسة.

2- تحويل الأهداف من الواقع النظري إلى التطبيقي: بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بشكل واضح ومحدد تعمل على تحويلها إلى أهداف قابلة للتطبيق وهذا يتطلب مهارة كبيرة في طريقة تحويلها مع مراعاة إمكانيات المؤسسة المتاحة لتحقيق هذه الأهداف.

3- تحليل العلاقات بين الأهداف: عملية تحديد العلاقات بين الأهداف وبعضها البعض ومعرفة درجة الترابط بينها تساهم بشكل في عملية القدرة في التنفيذ حيث يساهم ذلك في سرعة الانجاز في الأهداف المرتبطة ببعضها وكذلك منع التداخل والتضارب بين الأهداف.

4- تحديد مدى القابلية للتنفيذ: في هذه المرحلة يتم تحديد مدى القدرة على تنفيذ هذه الأهداف وتحديد المعايير والمؤشرات التي تمكن المؤسسة من متابعتها أثناء التنفيذ والتأكد من المدى الذي يمكن أن تصل إليه المؤسسة في متابعة التنفيذ.

5- تنفيذ الأهداف: فيها يتم وضع الأهداف موضع التنفيذ والتأكد من أنها تحققت طبقا لما هو مخطط وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه التنفيذ والتدخل لعلاجها وتصحيحها. (عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، مرجع سابق، ص)

أهداف العلاقات العامة: إن أهداف العلاقات العامة هو عبارة عن بيان يتماشى مع مكانة المنظمة ويخرج وأهداف المنظمة، فالهدف هو عبارة واضحة وقابلة للقياس مكتوبة لتوجيه الطريق نحو مستويات معينة من الوعي أو القبول أو العمل (Smith, ronald D, 2013) لتحقيق ما تسعى المؤسسة إليه. وتتعدد تصنيفات الأهداف في المؤسسة لتمثل ثلاثة مستويات: الأهداف العامة، الاستراتيجية، والاجرائية.

5-الأهداف العامة: هي جملة الأهداف التي تتماشى والسياسة العامة وترتبط الأهداف العامة بالمنطلق العام للمؤسسة، وعموما الأهداف العامة هي جملة الأهداف التي تحددها المؤسسة وتتعلق بأنشطتها، علاقات المؤسسة، نظم التسيير العام للمؤسسة، اتجاهات المؤسسة نحو مختلف الجماهير ونحو أعمالها وأنشطتها، والأهداف العامة هي أهداف تتعلق بكل أنواع المؤسسات كالهدف الربحي وهو هدف عام تسعى أي مؤسسة تجارية أو اقتصادية لتحقيقه، ونجد أن هناك أهداف عامة تسعى أي مؤسسة لتحقيقها وترتبط هذه الأهداف العامة بمجموعة من المحددات التي تسعى إلى:

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة أو المنشأة وتوضيح وتدعيم صورتها ومكانتها.
- ترويج المبيعات وتنشيط الخدمات.
- كسب تأييد الجمهور الداخلي.
- الفوز بثقة الجمهور الخارجي.

ويمكن أن تكون الأهداف الخاصة بالعلاقات العامة أهداف عامة أو أهدافا قريبة المدى أو متوسطة المدى، لذلك قام بعض الباحثين بتقسيم الأهداف إلى بعيدة المدى (الأهداف العامة)، وإلى أهداف متوسطة المدى ثم أهداف مباشرة أو قريبة المدى، وهذا التقسيم اقترحه الباحث "ادوارد بيرنيز ولز" حيث قام بتقسيم الأهداف إلى ثلاثة مراحل (مباشرة - متوسطة المدى - طويلة المدى) فالأهداف الشاملة طويلة الأمد ترمي إلى:

1-زيادة الفوائد التي تعود على ملاك المؤسسة وعمالها ومستهلكي منتجاتها والجماعات التي تعمل فيها وذلك عن طريق وضع برنامج بهدف إلى تحسين المصالح والمنتجات.
2-الاحتفاظ بعلاقات الود في جميع الأوقات مع كل من ترتبط مصالحهم بالمؤسسة كاتحادات العمال والمستهلكين وأفراد المجتمع والعاملين والموردين وغيرهم.
أما الأهداف متوسطة الأمد فترمي إلى:

1-إنتاج سلع جديدة في أقرب وقت يتناسب مع الانتهاء من الاختبارات اللازمة وتهيئة وسائل التصريف وإجراءات وإعداد حملة ناجعة لتنشيط البيع.
2-تحسين الأصناف التي كانت تنتجها الإدارة السابقة.
3-تنفيذ برنامج التركيب بأحدث أنواع الآلات وإعادة تنظيم الأعمال المكتبية وزيادة منفذ التوزيع.

4-الاستغناء عن الآلات البالية التي لا سبيل إلى تجديدها بنفقات زهيدة.
أما الأهداف المباشرة فهي في رأي الباحث كوتلر ترتبط بالعمال والمجتمع والمساهمين ثم بنظام البيع والتوزيع. (منال محمد رحال، 2014، ص ص54-55)

أنواع الأهداف العامة: إن الأهداف العامة التي تركز عليها المؤسسات هي التي تنطلق من تحقيق الأهداف المادية وغير المادية التي تتعلق بالسياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة حتى وإن كان أغلبها يركز على الربح المادي بالدرجة الأولى وعلى الأخص التي تسعى إليه دون أن توصف بالمادية المطلقة والاستغلال، فقد تستجد له أشياء مقارنة مثل معدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على حقوق الملكية أو غيرها من أهداف، ومن هذا المنطلق تتناول الأهداف العامة من عدة زوايا هي كالاتي من خلال الجدول:

الأهداف العامة حسب الأهمية: إن الأهداف التي تعتبر مهمة لدى المؤسسة يمكن أن تكون غير مهمة لدى مؤسسة أخرى، فأهمية الأهداف هي نسبية من مؤسسة لأخرى ومن موقف

أو ظرف معين إلى موقف وظروف أخرى، وهناك دراسات عديدة تصنف الأهداف العامة في المؤسسة حسب أهميتها إلى 14 هدفاً (أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 98) هي :

- 1- الربحية.
- 2- النمو.
- 3- الحصة السوقية.
- 4- المسؤولية الاجتماعية.
- 5- رفاهية العاملين.
- 6- جودة المنتجات والخدمات.
- 7- بحوث التطوير.
- 8- التنوع.
- 9- كفاءة استخدام الموارد.
- 10- الاستقرار المالي.
- 11- المحافظة على الموارد.
- 12- تطور التسيير الإداري.
- 13- تجدد أنظمة المعلومات والتسيير.
- 13- تنوع بيئة الأعمال.

الأهداف من المدى الطويل والمتوسط والقصير: كلما طال زمن ومدى الهدف كلما كان أقرب إلى مستوى الإدارة العليا، وكلما كان الزمن أقصر كان أقرب إلى المستويات الدنيا ويتم تصنيف الأهداف وفق مايلي:

- **المدى الطويل:** البقاء - الزيادة - العالمية
- **المدى المتوسط:** النمو - الترشيح - التوسع

• المدى القصير: الكفاءة - الإنتاج - البيع - الرضا

الأهداف العامة حسب وظائف المؤسسة: يمكن النظر إليها حسب انتمائها وظيفيا والمعروف أن وظائف المؤسسة هي الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية.

الوظيفة	الأهداف
الإنتاج	تقديم منتجات جديدة - تحسين الجودة - استخدام تكنولوجيات جديدة.
التسويق	حصة سوقية - التوسع في المبيعات - تحسين القدرة التنافسية.
التمويل	الربحية - العائد على الاستثمار - العائد على حق الملكية - استمرار الربح ، تنمية الأسهم.
الموارد البشرية	تحسين الأداء - رفع الرضا عن العمل - ترشيد حجم العمالة

مجالات ومعايير تحديد الأهداف العامة: تغطي الأهداف العامة النتائج التي تسعى إليها الرؤية والاستراتيجية الكلية للمؤسسة وتتطرق هذه النتائج إلى مجالات وهي:
الربح: يتم تحديد مستوى الربح وبشكل كمي ومحدد ومطلوب تحقيقه خلال فترة زمنية معينة مثل: يمكن أن يكون الهدف العام تحقيق ربح إجمالي ومن ثم ربح صافي مقداره 22% بعد 03 سنوات.

المنتجات والخدمات: وهنا يتحدد كمية ونوعية السلع والخدمات التي تزيد أو تقل أو يتم تركيز عليها خلال فترة التخطيط الاستراتيجي.

المنافسون: وهنا يتم تحديد أسلوب التعامل مع المنافسين خلال فترة التخطيط الاستراتيجي كالتعاون أو اكتساح المنافسين مثال شراء نصيب المنافسين خلال العام القادم أو التحالف للدخول إلى السوق.

الموارد: مثل الأموال وآلات تجهيزات البضاعة والمباني والأراضي بالإضافة إلى الموارد البشرية وعلى المؤسسة أن تحدد نوع وكمية الموارد التي تستخدمها وطريقة التعامل مع هذه الموارد.

القيادة: الأداء الإداري للإدارة العليا وتطورهم في المهارات والعدد والتنظيم.

الهيكل التنظيمي: تجميع الأنشطة ومهام المؤسسة في إدارات بناء هيكل قبل بداية العمل.

أنظمة العمل: هي سياسات وأنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

الأهداف الاستراتيجية: يعود أصل مصطلح الاستراتيجية إلى الميدان العسكري وهو يعني الخطة الحربية وفق تخطيط وإدارة العمليات الحربية في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد (أكرم سالم الجنابي، 2017، ص21)، لينتقل هذا المفهوم إلى الفضاء المؤسسي، فعرفت الاستراتيجية على ضوء المؤسسة بأنها رؤية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل والتوجيه بأسلوب منظم وشامل لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تتيحه من فرض واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيئ لنقاط الضعف (أحمد صبيح، 2012، ص51)، هذا فيما يتعلق بمفهوم الاستراتيجية أما مفهوم الأهداف الاستراتيجية والتي يحدد مفهومها بأنها الأهداف طويلة الأجل والمنظرة من انتهاج استراتيجية ما والاستراتيجيات بدورها تمثل الأعمال التي تتخذ لبلوغ الأهداف طويلة الأمد، وعلى الإطار الزمني للأهداف والاستراتيجيات أن يكون متناسقا.

أسس بناء الأهداف الاستراتيجية:

1/ مكممة وقابلة للقياس.

2/ واقعية وقابلة للتحقيق.

3/ مفهومة ومرتبطة.

4/ متجانسة ما بين وحدات المؤسسة.

5/ يرتبط كل منها بخط زمني محدد (كل هدف له زمن محدد).

أهمية الأهداف الاستراتيجية:

توجيه الأهداف الإداري: حيث يكون موازيا للأهداف الاستراتيجية ومحققاتها.

المساعدة في التقييم: حيث تحدد نسبيا ما وصلت إليه المؤسسة وحققه من خلال تحديد

الهدف الاستراتيجي ونسبة تحقيقه أو بلوغه.

بناء الأولويات بالنسبة للمؤسسة: حيث تساهم في توجيه المؤسسة إلى الأولويات التي

ينبغي تحقيقها وبلوغها وأيضا ترتيب هذه الأولويات.

القضاء على الصراعات: فتحديد الهدف الاستراتيجي الذي هو جوهر التخطيط الاستراتيجي

يساهم في اتحاد كافة عمال المؤسسة لتحقيقه وفقا لما خطط له، وبهذا سيلغي العشوائية

واللانضباطية التي تسير العمل وتؤدي إلى أهداف غير معلومة.

التحفيز على العمل: تحديد الهدف الاستراتيجي سيساهم بشكل مباشر في تحفيز العمال بما

أن هناك غاية يجب إدراكها تلغي الغموض حول العمل الذي يقوم به العامل وبالتالي تحقيق

الرضا الوظيفي. (صويو فضيلة، 2004-2005، ص 99).

الأهداف الإجرائية:

1- مفهوم الأهداف الإجرائية: عرفه التربويون بأنه التغيير المرغوب فيه المتوقع حدوثه في

سلوك العامل، والذي يمكن تقويمه بعد مرور العامل بخبرة تعليمية معينة.

• كما أنه يعرف بأنه يهدف إلى تحسين المعارف والاجراءات والممارسات اللازمة

لتطوير المؤسسة أو مجتمع الدراسة ويعمل على خلق ممارسات مقبولة من خلال الحرص

على مساهمة المشاركين وفي جو يسوده العمل وروح الفريق (ماجد محمد الخياط، ص 308-

309).

2-مجالات الأهداف الاجرائية (السلوكية):

- ✓ **المجال الإدراكي العقلي:** يشمل الأهداف التي تتناول إدراك وتطوير القدرات والمهارات التي تتناول إدراك وتطوير القدرات والمهارات الذهنية للعامل في المؤسسة.
- ✓ **المجال الوجداني أو الانفعالي:** يشمل الأهداف التي تصف التغيرات في الاهتمامات والموقف والاتجاهات والتكيف ضمن إطار المؤسسة.
- ✓ **مجال المهارات:** يمثل الأهداف التي تركز على إحدى المهارات العقلية التي تتطلب معالجة لبعض الأعمال التي تتطلب تنسيقا عقليا.

3-شروط صياغة الأهداف الإجرائية:

- أن يكون الهدف الإجرائي مكتوبا بشكل دقيق وواضح ومحددا بشكل كاف، لأن الهدف الغامض يسبب الغموض ويفتح المجال للتأويل والاحتمالات.
- أن يكون الهدف صادقا بمعنى أن يفهمه شخصين أو أكثر بنفس المعنى ويتفقان حوله.
- أن يكون قابلا للتحقيق والانجاز، فلا يمكن تقويم هدف مرتبط بسلوك انفعالي أو صعب تحقيقه.
- أن تكون الأهداف تعبيرا صادقا عن فلسفة المؤسسة المعتمدة في العمل بمعنى أن تكون جزءا لا يتجزأ من فلسفة الدولة وغاياته البعيدة.

مثال تطبيقي: طبيعة الأهداف العامة والاستراتيجية والاجرائية في مؤسسة الاسمنت بعين الكبيرة ولاية سطيف.

التسمية: مؤسسة الاسمنت ذات الأسهم.

المساهم الرئيسي: مجمع GICA ب 100% (المجمع الصناعي لاسمنت الجزائر)

المساحة: 60 هكتار.

النشاط الرئيسي: إنتاج وتسويق الاسمنت.

القطاع: مواد البناء.

الطاقة الانتاجية: 01 مليون طن سنويا.

التعريف بمديريات المؤسسة: الهيكل التنظيمي

• **المديرية العامة:** يديرها رئيس مدير عام لمجلس الإدارة المكون من 07 أعضاء من مهامه وضع استراتيجية العمل، تسيير العلاقات الخارجية، تنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد البشرية.

• **مديرية الإنتاج:** تشرف على مراحل العملية الإنتاجية تتفرغ إلى: * دائرة الموارد الأولية * دائرة التصنيع * مصلحة الميكانيك الصناعي * مصلحة التخطيط.

• **مديرية التطوير:** تشرف على مختلف عمليات التطوير المتعلقة بالمنتج.

• **مديرية التموين:** متابعة عمليات الشراء.

• **مديريات تجارية:** تعمل على تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة وتعزيز مبيعاتها وتقديم الخدمات الجيدة. (فلكاوي نجوى، تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، 2016/2017).

• **مديرية الموارد البشرية:** تسهر على تسيير الشؤون الاجتماعية للمستخدمين.

• **مديرية المالية والمحاسبة:** تسجل جميع المحاسبات المالية للمؤسسة من خلال هذه المصلحة.

• **مديرية التدقيق ومراقبة التسيير:** تدقيق الحسابات ومعرفة مصادر الخطأ.

• **المديرية القانونية:** تنفيذ سياسة الاتصال لتعزيز صورة منتجاتها.

أهداف المؤسسة:

- تلبية الحاجات المتزايدة في مجال البناء والإسكان نظرا للحاجة المتزايدة للسكن حيث تتفاقم وتزداد من سنة لأخرى. **هدف عام.**
- تطوير الأنشطة الاقتصادية وتعزيزها. **هدف استراتيجي.**
- تعزيز الجهود الوطنية المبذولة في مجال التصنيع عبر العمل على تنفيذ مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية. **هدف عام.**
- المساهمة في امتصاص البطالة مع العلم أن هذه الصناعة الأكثر استقطابا باليد العاملة. **هدف عام.**
- التخفيض من الاستيراد. **هدف استراتيجي وعام.**
- عقلنة الإنتاج والاستعمال الرشيد لعناصر الإنتاج بتطبيق وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) . **هدف استراتيجي إجرائي.** (المرجع نفسه).

المحاضرة الرابعة: الاستراتيجية الاتصالية في العلاقات العامة

تمهيد: تمثل الاستراتيجية أساس نظري لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد عامة من فاعلية تنفيذ هذه البرامج، وفي نفس الوقت تعد هذه الاستراتيجية انتقالا موضوعيا من مرحلة التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط ويتم ذلك من خلال الاتصال وضرورته في العلاقات العامة حيث يعتبر هذا الأخير الجزء الأكبر والمهم في نشاط أي مؤسسة في تفاعلها الداخلي والخارجي في حين أن تشكل العلاقات العامة مدخلا أساسيا لتنظيم وإدارة المؤسسات.

1- مفهوم الاستراتيجية الاتصالية:

1-1- مفهوم الاستراتيجية: يعرفها شاندلر بأنها: تحليل مختلف الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمنشأة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف.

تعرف أيضا بأنها: كل ما يقوم بقيادة التعديلات في علاقة المنظمة ببيئتها وحدود نظامها.

كما عرف الباحث توماس الاستراتيجية بأنها الطريقة التي من خلالها تدقق المنظمة أهدافها ويمكن أن يكون هناك استراتيجية عامة للمنظمة واستراتيجيات فرعية مثل تلك الخاصة بكل منتج أو خدمة.

1-2- تعريف الاستراتيجية الاتصالية: تعتبر استراتيجية الاتصال من العوامل الهامة المساعدة في عملية تحديد الطرق والوسائل التي تساهم في تطبيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

• كما عرفت بأنها فن إدارة مجموعة الاستعدادات الاتصالية للوصول إلى الهدف المطلوب.

• كما تعرف أيضا بأنها: مجموعة من القرارات الهامة حول الأهداف الاتصالية التي يجب الوصول إليها.

- أما تعريف "فيليب كوتلر" للاستراتيجية الاتصالية فهو أسلوب للمؤسسة لأن تبذل وتحافظ على الرابطة الضيقة بين الأهداف والوسائل من ناحية والإمكانات المتاحة في السوق من الناحية الأخرى وهو يدور بصفة خاصة حول كيفية تحديد وتسيير النشاطات التي اختارتها المؤسسة كمجال للاستثمار.

2- مبادئ الاستراتيجية الاتصالية:

- **مبدأ الوجود:** أن تكون موجودة في الواقع ومحددة بشكل رسمي ومكتوب ضمن مبادئ السياسة العامة للمؤسسة.
- **مبدأ الاستمرارية:** وهو أن تكون الاستراتيجية مستمرة في تطبيقها وتفعيلها ضمن الأهداف الاتصالية العامة خلال فترة زمنية طويلة أي على المدى البعيد
- **مبدأ التميز:** إن أحد الأدوار الأساسية للاستراتيجية الاتصالية في إعطاء المنتج أو الخدمة صفة تميز غير موجود في العروض الأخرى حيث تقاس نوعية الاتصال بدرجة التميز الذي يخلفه المنتج.
- **مبدأ الوضوح:** تكون واضحة وبسيطة للجمهور سواء الجمهور العامل على تطبيقها أو المستهدف فأى استراتيجية معقدة غير واضحة تكون نتائجها عقيمة.
- **مبدأ الواقعية:** يجب أن تتطابق الاستراتيجية الاتصالية مع خصائص المنتج أو الخدمة فأى نظام معلوماتي اتصالي لا يرتبط بالواقع التنظيمي والاجتماعي للمؤسسة فإنه يؤدي إلى رفض الرسائل الاتصالية وضعف تأثيرها على الجمهور المستهدف.
- **مبدأ المرونة:** يجب أن تتماشى وخصائص وسمات مختلف أشكال النموذج الاتصالي وحسب وسائل الاتصال ونوع الخدمات أو المنتجات.
- **مبدأ التناسق:** حيث يتناسق الجانب الاتصالي مع مجموعة القرارات الإدارية للمؤسسة.

➤ **مبدأ القبول الداخلي:** من المفروض على القائمين على صياغة الاستراتيجية الاتصالية أن لا تكون فقط مفهومة لدى المستهلكين فقط بل أيضا من الجماهير الداخلية وهذا مبدأ أساسي لأنه جزء من الاتصال.

أهمية وضع الاستراتيجية:

- تحقيق الاستراتيجية أفضل انجاز من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
 - تعطي الأهداف وتوجيهات واضحة للجمهور المتقبل والمستهدف من وضع الاستراتيجية.
 - تساعد على التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة.
 - تساعد متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات.
 - تمكن أصحاب القرار الإداري من تحقيق الاتصال الفعال.
 - القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
 - تساعد على وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
 - تساعد في التفكير بعيد المدى.
 - الاقتصاد في استخدام كل أشكال الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية.
 - تقلل من حالات المخاطر والأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة من حين لآخر.
- خطوات الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة:**

1- **تحديد الأهداف:** تعد أهداف الاتصال من أهداف المؤسسة فهي لا تخرج عن النطاق المرسوم لها ضمن الإستراتيجية العامة لتحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة، وفي أول مرحلة في وضع الإستراتيجية تحدد أولا من طرف أشخاص لهم سلطة القرار الإداري

التنفيذي سواء كان مديرا، رئيسا، مقررًا، وقد تأخذ هذه العملية وقتًا قد يطول أو يقصر حسب طبيعة القرار وأهمية ودرجة التأثير في المؤسسة.

2- **اختيار الحوامل والوسائل المناسبة:** إن عملية الاتصال بالمؤسسة تتم عبر حوامل ووسائل يتم توفيرها بشكل مستمر ودائم، فحجم المؤسسة وعدد الأشخاص هو من يفرض طبيعة هذه الحوامل وأدوات الاتصال هي ما تحمل عليها الرسائل المناسبة نحو الجمهور المستهدف.

3- **دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة:** وتقوم هذه الدراسة على عديد المؤشرات أهمها:

- البحث عن هوية وصورة المؤسسة.
- تأكيد أهداف الاتصال المحددة من قبل الإدارة وتكييفها مع الواقع الاجتماعي والثقافي.
- تعيين شكل وأسلوب نظام المعلومات الاتصالي في المؤسسة.

4- **تحديد فئة الجمهور المستهدف وتكييف الرسائل:** بعد تحديد أهداف الاتصال النهائية يتم ترجمتها إلى رسائل اتصالية وتكييفها مع اتجاهات الأفراد المستقبليين لها سواء كانت هذه المجموعات منسجمة فيما بينها أو غير منسجمة فهم يستهدفون برسائل اتصالية من قبل المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

5- **مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية:** إن تنفيذ الاستراتيجية الاتصالية في المؤسسة تأتي من خلال إعداد خطط عملية سنوية تحدد فيها العناصر اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها وخاصة عندما يتعلق الأمر باستراتيجية اتصالية تمتد من سنتين إلى خمس سنوات.

6- **مرحلة المتابعة والتقييم:** في هذه المرحلة يتم تقييم العمل على تنفيذ الاستراتيجيات الاتصالية من خلال خطة تنفيذية تقوم إدارة الاتصال والعلاقات العامة بتصميمها واختبارها

أولاً من خلال توزيعها على كافة الإدارات الفاعلة في المؤسسة لدراستها والإدلاء بالملاحظات واقتراح التعديلات المناسبة ومن ثم تعاد هذه الخطة إلى قسم الاتصال والعلاقات العامة لتنفيذها فعلياً، وتتكرر هذه العملية مرتين في السنة.

أنواع الاستراتيجيات الاتصالية:

1- نموذج أو استراتيجية رولر: يقوم هذا النموذج على فرضية مؤداها أنه يصعب استخدام استراتيجية واحدة للاتصال في المؤسسة وأنه لا توجد استراتيجية وإنما يمكن استخدام الأنسب لكل موقف. ويضم هذا النموذج أربع استراتيجيات (راسم محمد جمال، 2005، ص 217-220):

1-1- استراتيجية الإعلام: تهدف إلى إعلام الجماهير وتقديم المعلومات للجماهير بمساعدتهم على تكوين الآراء واتخاذ القرارات يكون في اتجاه أحادي من القائم بالاتصال إلى مختلف الجماهير أما عن مضمون الاتصال فهو يعبر عن رؤى المنظمة ويحمل دلالات تعكس وجهة نظرها.

1-2- استراتيجية الإقناع: تستخدم هذه الاستراتيجية خاصة في الإعلانات والدعاية للمؤسسة تسعى المنظمة من خلالها إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات الجماهير يكون في الاتجاه الأحادي من المرسل إلى الجمهور، والمضمون الاتصالي يعبر عن رؤية المؤسسة، وعادة ما توجه هذه الاستراتيجية إلى الجمهور غير النشط.

1-3- استراتيجية بناء الإجماع: يستخدم هذا النوع لبناء العلاقات بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو بين المنظمة والعاملين فيها تطبق عادة عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين الأطراف الفاعلة، حيث يعتمد كل طرف منها في وجوده على الطرف الثاني، ومضمونها الاتصالي يعبر عن رؤى المنظمة وفق الاتجاه الثنائي للاتصال، كما تعتمد المنظمات على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية، وعادة ما يكون هناك

تعارض بين مصالح المنظمة ومصالح الجماهير وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير.

1-4- استراتيجيات الحوار: تتضمن إستشارة الجماهير في سياسات المنظمة ويؤخذ رأيه في القضايا المختلفة حيث يتم إشراكه في عملية صنع واتخاذ القرارات. وتسمى أيضا باستراتيجية التسيير حيث تعمل المنظمة على تسيير الإشراف على الجماهير وتفاعلها في صنع سياستها، كما يعبر مضمونها الاتصالي عن رؤية المنظمة والجماهير ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين، وعادة ما تستهدف هذه الاستراتيجيات الجماهير النشطة. (نفس المرجع،

2- استراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسالة الاتصالية: تفترض هذه الاستراتيجيات أن الجمهور هو محور الرسائل الاتصالية في برامج العلاقات العامة.

هناك العديد من النماذج التي تؤكد على أن أحد أسباب فشل البرنامج الاتصالي هو افتراض أن الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة ميكانيكية وآلية ويهتم ويستجيب لها.

هذه النماذج تؤكد على أن أهمية الجمهور المتلقي في نجاح هذه البرامج الاتصالية على اعتبار أن الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهان الجماهير حتى تصل إلى التأثير المطلوب ومن هذه النماذج المستخدمة في حملات العلاقات العامة نذكر:

2-1- نموذج هيراركية التأثير: يعتبر من النماذج المهمة التي تفسر كيفية استجابة الأفراد للرسالة الاتصالية ويفترض أن الرسالة تمر بعدة مراحل تقع ما بين الرسالة والاستجابة السلوكية لها. ويمر هذا النموذج ب 12 مرحلة كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة التي تليها ويطلق عليه اسم نموذج الدومينو.

• المرحلة الأولى: هي مرحلة التعرض حيث أن الجمهور يتعرض لرسالة العلاقات العامة وفي المقابل رجل العلاقات العامة يبث الرسالة عبر الوسائل الاتصالية المتاحة، غير

أن فشل الكثير من البرامج الاتصالية يرجع أساسا إلى أنها تقتصر فقط على هذه الخطوة لأن نشر الرسالة لا يعني أن الجمهور المستهدف تعرض لها فعلا وتأثر بها.

• **المرحلة الثانية:** هي مرحلة انتباه الجمهور المستقبل للرسالة يكون فيها القائم بالاتصال إعداد رسالة تجذب انتباه المتلقي فيما يخص الشكل والمضمون، وكل ما يتعلق بالعناصر التصميمية والإخراجية.

• **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التورط (الاهتمام) بعد انتباه المتلقي للرسالة تبدأ مرحلة الاهتمام بموضوع ومضمون الرسالة.

• **المرحلة الرابعة:** هي مرحلة تفكيك الرسالة الاتصالية ومحاولة فهم ما تتضمنه من أهداف.

• **المرحلة الخامسة:** وهي مرحلة تكريس مبدأ المهارات القرائية والاتصالية لدى الأفراد المتلقين لرسالة المؤسسة حيث يصعب على الجمهور اتباع الفكرة وفهمها جيدا إذا لم يكن يتمتع بهذه المهارة والقدرة على ذلك.

• **المرحلة السادسة:** هي مرحلة الاقتناع وتغيير الاتجاه لدى الجمهور حيث يقتنع بالرسالة ويبدأ بتشكيل اتجاه معين حول الموضوع المطروح في الرسالة الاتصالية.

• **المرحلة السابعة:** هي مرحلة التذكر وتفعيل قدرات الذاكرة النائمة حيث يتلقى الأفراد رسائل عديدة من مصادر متعددة تسعى لإثارة انتباههم أو حتى يتفاعل الأفراد مع رسالة معينة هم بحاجة إلى تذكرها بمعنى تخزين معلومات خاصة في الذاكرة.

• **المرحلة الثامنة:** هي مرحلة استرجاع المعلومات حيث يوجد أفراد لديهم القدرة أكثر من غيرهم على تذكر واسترجاع معلومات خاصة بالبرنامج الاتصالي مثل الشعارات والماركات وهذا دليل على نجاح الحملة الإعلامية والاتصالية.

● **المرحلة التاسعة:** هي مرحلة الدافع أو القرار حيث أن الرسالة تحتاج من المتلقي جهدا كبيرا لمتابعة مسار نجاحها ولذلك لابد أن تتشكل لديه دافعية تجعله يهتم بالبرنامج الاتصالي.

● **المرحلة العاشرة:** هي مرحلة زيادة المبيعات و الشراء من قبل المتلقي أي الفعل الشرائي الحقيقي.

● **المرحلة الحادية عشر:** هي مرحلة تدعيم المؤسسة لسلوك ما بعد الشراء فقد يحدث أن ينقلب المستهلك على عملية الشراء مباشرة بعد استهلاكه للمنتجات في المرة الأولى وتتكون لديه قناعات مغايرة لذلك وجب على القائم بالاتصال في المؤسسة أن ينتبه إلى هذه السلوكيات والاختلالات بعد فعل الشراء.

● **المرحلة الثانية عشر:** هي المرحلة الأخيرة من هذا النموذج وهي مرحلة تثبيت ما بعد السلوك وهي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار لمتلقي الرسالة حيث يتم تقييم رسائل الحملة بشكل نهائي.

ما نستنتجه من كل المراحل السالفة الذكر أن هناك صعوبة في عملية إقناع الجمهور المستهدف حي يؤكد الباحث "ماجوير" على أن نسبة نجاح كل خطوة لا تتعدى 50% بمعنى إذا افترضنا أن عدد من تعرض للرسالة الاتصالية للمؤسسة يقدر ب 100 ألف مثلا فإن نصف العدد فقط هم من التفتوا إليها و ربع العدد اهتموا بها و ثمن العدد فهموها وهكذا إلى أن نصل مثلا إلى 100 فرد فقط هم من التزموا بثبات سلوكهم على فترة طويلة. ولكن في المحصلة نقول أن لابد من التكامل بين كل هذه المراحل لتحقيق الأهداف المرجوة من برامج العلاقات العامة.

2-2- نموذج نشر الأفكار الجديدة: حدد علماء الاجتماع خمس 05 مراحل أساسية

يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة تتمثل فيما يلي:

- **مرحلة الإدراك:** تكون المعلومات والأفكار حول القضية محدودة لدى الجمهور المستهدف.
 - **مرحلة الإهتمام:** في هذه المرحلة يبدأ تطوير اهتماماته بالفكرة ويبدأ في البحث عن معلومات بشأنها.
 - **مرحلة التقييم:** تبدأ عملية تقييم الفكرة ذهنياً ويبدأ الجمهور بالتفكير في تجريب الفكرة.
 - **مرحلة التجريب:** وهي مرحلة العمل الفعلي على مستوى ضيق محدود وبسيط.
 - **مرحلة التبنى:** هي مرحلة تبني الفكرة والثبات على شراء المنتج أو اتباع الخدمة.
- 2-3- الاستراتيجية الدافعية (مبنية على لماذا يستجيب الجمهور للرسائل): تتدرج ضمنها مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر.
- 2-3-1- الاستراتيجيات المنطقية: تركز هذه الاستراتيجيات على بعض الاستمالات الايجابية لجعل الجمهور يفكر بطريقة أفضل وتتضمن بدورها استراتيجيتين هما:
- أ- **استراتيجية الاتساق:** إن المسؤول عن البرنامج الاتصالي وحملة العلاقات العامة يراهن على التنافر المعرفي حيث يقدم رسالة تعارض معارف ومعتقدات المتلقي وتقدم لهم كل ما يعيد لهم الاتساق، أي يكون هناك ارتباط سلبي بين عناصر الرسالة فيحدث تنافر معرفي يؤدي إلى تضارب في النظام المعرفي لدى الأفراد يتطلب ذلك البحث عن حلول (تركز على المعارف وخلق التعارضات).
- ب- **استراتيجية المشاركة:** تعد استراتيجية المشاركة معاكسة تماماً للاستراتيجية السابقة بمعنى أن هناك ارتباط ايجابي بين عناصر الرسالة واتجاهات ومعتقدات المتلقي وهنا يراهن مخطط برامج العلاقات العامة على خلق بيئة ملائمة وأرضية مشتركة بين رؤى المؤسسة ورؤى الجمهور.

- 2-3-2 - الاستراتيجيات الوجدانية: تركز هذه الاستراتيجيات على الاستمالات العاطفية وتكون على الأفراد الذين لا يهتمون بالقضية وتتضمن ثلاث استراتيجيات هي:
- أ- استراتيجية التكرار: يجب أن يكون التكرار متنوعا بطريقة مشوقة ولكي تكون هذه الاستراتيجية مفيدة لابد من استخدامها بالتوازي مع استراتيجيات أخرى.
- ب- استراتيجية التقمص: تركز على رغبة الفرد في تقمص أدوار تجعله مقبولا اجتماعيا مثل المشاركة في حملة تبرع بالدم أو حملة ذات منفعة عامة وهو ما توظفه المنظمات الخيرية ومؤسسات المجتمع المدني.
- ت- استراتيجية تقليل التوتر: تعتمد على استخدام إستمالات التخويف حيث تعمل خطة الاستراتيجية على تخويف الجمهور المتلقي للرسائل الاتصالية من النتائج السلبية التي قد تترتب على عدم القيام بسلوكيات معينة وذلك من أجل حثهم على الالتزام بالعادات الايجابية الصحية، ولكن بالموازاة مع اعتماد استراتيجية التخويف لابد من الالتزام بالمعايير الأخلاقية والتنظيمية التي تعطي الحماية الكافية لكافة أفراد الجمهور المستهدفين.

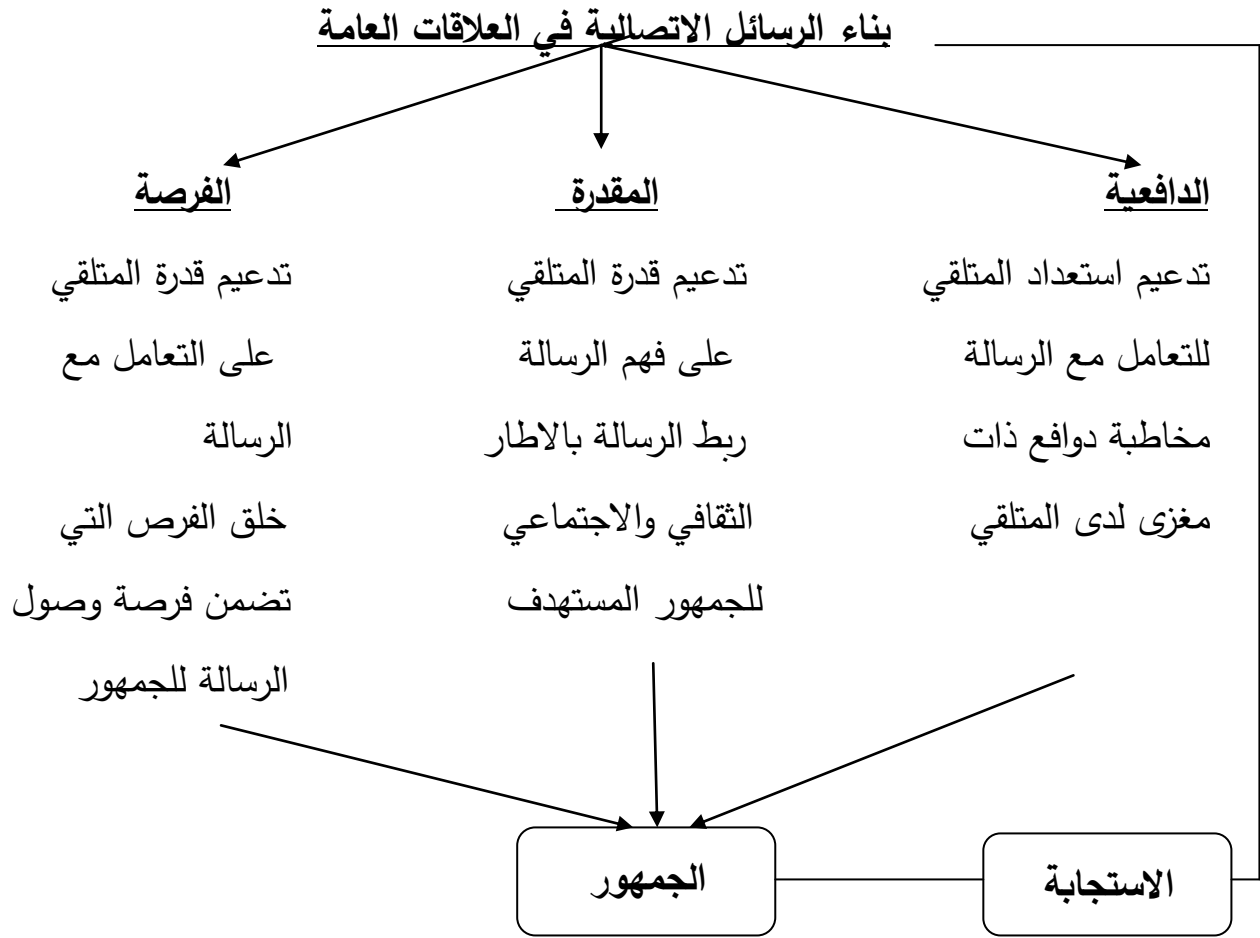
المحاضرة الخامسة: صياغة الرسائل واختيار التقنيات المناسبة

تمهيد: تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية وعلى ضوء هذا وبالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها وال جماهير المستهدفة تسعى الإدارة إلى تحديد الوسائل أو الدعائم التي تمكنه من توصيل المضامين والرسائل الاتصالية التي يتطلب صياغتها صياغة جيدة وواضحة والاستخدام الجيد للغة المناسبة لمستوى الجماهير.

1- مفهوم الرسالة: تعد الرسالة هي الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمشاعر والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل (بلعباس وآخرون، 2013-2014، ص 20).

والرسالة هي أيضا المضمون أو الفكرة المراد توصيلها إلى المتلقي وهي جوهر عملية الاتصال ويجب أن تصاغ الرسالة بأسلوب وواضح وبسيط مفهوم لدى المتلقي ويستطيع فك رموزها بسهولة ويتطلب ذلك دراسة الجمهور دراسة واعية للتعرف على خياراته واحتياجاته وأيضا دراسة الجوانب السيكولوجية للجمهور ويجب أن تتضمن الرسالة كمية من المعلومات تتناسب وموضوع الرسالة وأن تجيب على أسئلة المتلقي أو معظمها (محمود حسن اسماعيل، 2003، ص 104).

2- تكتيكات بناء الرسالة: يعد بناء الرسائل الاتصالية أحد التحديات الأساسية التي تواجه مصممي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة فمن جانب يجب أن يتناسب مضمون الرسائل مع مستوى الجمهور المستهدف في المقدرة على التعامل مع المعلومات، ومن جانب آخر يجب أن يكون المضمون أن يشجع الجمهور على التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقا ومن ثم يستجيبون لها (راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، 2008، ص 257).



3-تكتيكات بناء الرسائل الاتصالية:

يوجد عدد من التكتيكات التي تساعد مصممي برامج العلاقات العامة في بناء رسائل اتصالية تحقق الاستجابة المطلوبة من الجمهور المستهدف، هذه التكتيكات ترتبط بكل عامل من العوامل الثلاثة السابقة (راسم محمد جمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 258).

3-1- الدافعية Motivation: تسعى الدافعية إلى حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته خاصة الجمهور غير النشط وذلك لزيادة درجة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة، ومن الناحية الوظيفية تمثل الدافعية المرتفعة عملية التهيؤ من قبل الفرد لاستخدام كل المصادر المعرفية للتعامل مع المعلومات لذلك فالدافعية تربط التعرض للرسالة باستجابة الفرد المعرفية وتشكيل اتجاهاته، وتوجد تكتيكات عديدة تدعم وتساعد في جعل الرسالة

تخاطب دوافع ذات مغزى لدى الجمهور المستهدف ومن أهم هذه التكتيكات (مراد كموش، 2007-2008، ص46).

- جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية، مما يجعلها تحظى باهتمام اكبر واستجابات معرفية أفضل.
- استخدام تأثيرات واستمالات بصرية مثل الصور والأشكال، وكذلك التأثيرات الصوتية والحركية
- استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي.
- جعل الرسالة ذات صلة ومناسبة للجمهور المستهدف مثل ربط الرسالة بالمصالح المباشرة الشخصية وغير المباشرة كالاقتصادية للجمهور.
- استخدام تكتيكات غير مباشرة تجعل المتلقي يفكر وي طرح أسئلة معينة حول الرسالة.
- استثارة حب الفضول والاستطلاع لدى المتلقي حول موضوع أو قضية تهم علاقته مع المؤسسة وذلك من خلال تقديم معلومات غير متطابقة مع توقعات المتلقين، ومن ثم تشجيعهم على التوفيق بين الرسالة وتوقعاتهم.

3-2- المقدرة Ability: ترتبط المقدرة بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقي وقدرته على فهم الرسالة وتفسيرها، فموضوع الرسالة وبساطتها يدعم قدرة الفرد على تحديد مضمون الرسالة بدقة وفي هذا الإطار توجد تكتيكات عديدة يمكن استخدامها من قبل مخططي ومصممي برامج العلاقات العامة في بناء الرسالة نذكر منها:

- استخدام العناوين والمقدمات فالعناوين تشير إلى مضمون الرسالة.
- استخدام كلمات ذات معان تساعد المتلقي على تحليل هذه المعاني.
- استخدام الأمثلة والبراهين، فالأولى تساهم في توضيح الفكرة والثانية توضح كيف يتعامل مع الأفكار بمصداقية.

3-3- الفرصة Opportunity: تشير الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد الجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها فإذا كانت المقدرة تركز على معالجة المعلومات على المستوى الذاتي والذهني للفرد نفسه، فالفرصة تساعد في الانتباه للرسالة واستيعابها مثل وقت التعرض لها وطبيعة المؤشرات والأبعاد التي تحملها الرسالة المقدمة للجمهور (رأسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سبق ذكره، ص 262).

4- شروط تصميم الرسالة الاتصالية: حتى يتسنى للمؤسسة أن تصمم رسائل من شأنها إحداث التأثير المطلوب في الجمهور المستهدف يجب الإلمام بجملته من الشروط أهمها:

4-1- الإقناع: يرتبط الإقناع في أدبيات الاتصال المؤسسي بأساليب بناء الرسالة بالدرجة الأولى وتقديمها، كما يعتبر تصميم الرسالة الاتصالية وبنائها البداية الناجحة لزيادة التوقعات بنجاح العملية الإقناعية، حيث أن الإقناع يستهدف دائما بناء الاتجاهات وأنماط السلوك، إضافة إلى ذلك استهداف البناء الوجداني، وكذلك البناء المعرفي باعتبارها العناصر الأساسية لبناء الاتجاهات والميل السلوكي التي تساعد المتلقي على اتخاذ القرار.

ومن بين المداخل المختلفة للإقناع محاولة التغيير في البناء النفسي للفرد بإثارة حاجاته ودوافعه واتجاهاته وذلك من خلال إثارة توقعات المتلقي بأن قيامه بسلوك معين يجنبه الوقوع في تهديدات وأخطار، وهذا باستخدام استمالات التهديد والتخويف كما تستعمل هذه الأخيرة في تخطيط الرسائل الإقناعية (بوهلة شهيرة، 2011-2012، ص 47).

4-2- ترتيب الرسالة الاتصالية: عادة ما يثار التساؤل عند بناء الرسالة الاتصالية بماذا يبدأ القائم بالاتصال وبما ينتهي؟ وماهي العلاقة بين ترتيب الأدلة والحجج المؤيدة والمعارضة؟ هناك العديد من الاتجاهات للإجابة على هذه التساؤلات فنجد منها: ترتيب الذروة أي التدرج من الأضعف إلى الأقوى ثم الانتقال إلى أقوى الحجج والترتيب التنازلي يبدأ بالأقوى ثم يتدرج إلى الأضعف في النهاية.

إن الكثير من الدراسات رأّت أن كلا الاتجاهين له تأثيره إلا أن مبادئ نظريات التعلم تشير إلى تقديم الجوانب أو الحجج الأكثر قوة في البداية لأن هذا يساهم في إثارة اهتمام المتلقي بالموضوع واهتمامه بالرسالة.

4-3- لغة الرسالة وأسلوبها: يجمع كل الباحثين على ضرورة اختيار الرموز اللغوية الواضحة والمفهومة مع مراعاة خصائص الجمهور فيما يتعلق بقواعد الصرف والأساليب البلاغية وهذا لتسهيل عملية التعرض لمختلف الرسائل الاتصالية الموجهة للجمهور المستهدف (بوهلة شهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 48).

4-4- تكرار عرض الرسالة: إن تكرار العرض الذي يستخدم عادة في الحملات الإعلامية يعتبر من العوامل المساعدة على الإقناع يرى الكثير من الباحثين أن تكرار العرض يثير الملل في نفس الجمهور لذلك يفضل التكرار المتنوع الذي يزيل الملل من جهة ومن جهة أخرى يساعد على التذكير المستمر بأهداف الرسالة الاتصالية.

4-5- الوعود التي تتضمنها الرسالة: إن كل الرسائل تحتوي على وعود مختلفة وتكون بمثابة دليل يفرض على الجمهور المستهدف من أجل إقناعه وحثه على القيام بأعمال وأنشطة وظيفية مفيدة.

خصائص الرسالة: كي تكون الرسالة ناجحة وفعالة يجب:

- ✓ أن تكون مفهومة وواضحة من قبل الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين.
- ✓ أن تكون دقيقة التعبير وبسيطة.
- ✓ أن تكون مختصرة لإمكانية رسوخها في الأذهان الموجهة إليهم.
- ✓ أن تتضمن الرسالة مجال عمل المؤسسة بشكل واضح ومحدد.
- ✓ أن تعكس القيم الفلسفية المعتمدة من قبل إدارة المؤسسة وثقافتها ككل.

✓ أن تتميز بالمرونة بمعنى مرونة في تطبيق الإستراتيجية والتكيف مع البيئة المحيطة.

✓ أن تعكس الصفات الرئيسية للمؤسسة وتميزها بها.

✓ أن تصف فاعلية المؤسسة من حيث:

What: تحدد العمل الذي تؤديه المؤسسة.

Who: لمن يؤدي هذا العمل.

How: كيف يؤدي العمل.

Why: لماذا وجدت هذه المؤسسة.

✓ أن تركز على محور استراتيجي محدد وتعتبر مرجع لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

✓ يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للمؤسسة.

✓ تعكس معايير قابلة للتحقيق أي تكون واقعية.

✓ أن تحظى بالقبول والتأييد من قبل أعضاء المؤسسة وعمالها.

✓ أن تتسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

✓ تركز الرسالة الجيدة على الحاضر ونقطة بداية نحو المستقبل (السعيد قاسمي،

2011، ص ص 132-133).

اختيار الوسائل المناسبة:

مفهوم الوسيلة: هي عبارة عن الأداة التي يتم من خلالها نقل الرسائل والإشارات من

المرسل إلى المستقبل من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب من عملية التواصل وعليه

نقصد بالوسيلة الاتصالية أنها عبارة عن وسائل وأساليب تعمل على نقل المعلومات بين

الناس وكذلك هي عملية نقل مجموعة من الرسائل من شخص مرسل على شخص مستقبل

(كامل خورشيد مراد، 2011، ص 70).

العوامل التي تؤثر في اختيار وسيلة الاتصال: قبل الغور بالتفصيل في أهم التقنيات الاتصالية وجب علينا الإشارة على العوامل التي تؤثر في اختيار وسيلة الاتصال أولاً فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة أهمية في تحقيق هدف الاتصال ومنه نشير على أهم هذه العوامل: (بضيف، 2009-2010، ص46).

- ❖ طبيعة الرسالة وطبيعة استخدامها.
- ❖ حجم المعلومات المرسل.
- ❖ الامكانيات المادية والوسائل المتوفرة والصورة التي تريد أن تظهر بها المؤسسة.
- ❖ فئات الجمهور المستهدف والوسيلة المناسبة التي تنقل إليهم الرسالة بكفاءة.
- ❖ تغطيتها الجغرافية.
- ❖ قدرة الوسيلة في نقل الرسالة الإعلامية من حيث تصديق جذب الانتباه وتحقيق الأهداف.
- ❖ الوقت الذي تريده المؤسسة لوصول رسالتها إلى الهدف.

وسائل الإتصال المطبوعة:

1- الصحف: تعتبر الصحف السلطة الرابعة بعد السلطة التشريعية والتنفيذية والقضائية وتعد من الدوريات أو المطبوعات التي تصدر بشكل منتظم، ونظراً لأهميتها الكبيرة فهي تعد أهم الوسائل التي يمكن لأخصائي العلاقات العامة من إيصال رسالته إلى أكبر عدد ممكن من الجماهير، ويمكن الاستفادة من الصحف كذلك في نشر التقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة المعنية وتعريف الجمهور لحجم هذا النشاط وعلى أخصائي العلاقات العامة مراعاة مايلي:

- نوعية الجماهير: التي توجه إليهم الرسالة.
- التوقيت: بمعنى اختيار الوقت المناسب في نشر الرسالة لزيادة مقروئيتها.

- **موقع الإعلان:** يجب أن يكون بارزا وملفتا للنظر قدر الإمكان مع مراعاة عنصر التكلفة.
 - **شكل الإعلان:** أن يكون جذابا وهذا ما يفترض تصميم الإعلان وإخراجه بطريقة مدروسة ودقيقة.
 - **اللغة:** أن يوضع الإعلان بلغة واضحة بحيث يسهل فهمها.
 - استغلال المناسبات العامة لنشر ما تريده إدارة العلاقات العامة عن نشاط المؤسسة أو منتجاتها.
 - إعطاء الحقائق بصدق وعدم اللجوء إلى المبالغة والكذب على الجماهير.
- 2- **مجلة المؤسسة:** تعتبر المجالات التي تصدرها المؤسسات والشركات وسيلة من أقدم وسائل الاتصال المؤسسي فهي تسعى إلى تحسين العلاقة بين المؤسسة وجماهيرها.
- 3- **النشرات والكتيبات:** تحتوي النشرة على موضوع واحد تسلم باليد أو ترسل بواسطة البريد بينما تتنوع موضوعات الكتيب وتتعدد صفحاته ومعالجة الموضوعات فيه وقد يكون الهدف من الكتيب شرح برنامج إنتاجي جديد أو تقديم خدمة جديدة وتهتم المؤسسات بنوع الورق والغلاف والإخراج الفني والأحرف والعناوين لكي يعبر الكتيب عن الصورة المشرفة التي تريد المنظمة إظهار نفسها بها.
- 4- **البريد:** تقوم إدارة العلاقات العامة باستخدامه للاتصال بالجمهور وإيصال المعلومات إليه وذلك عن طريق ارسال الرسائل الخاصة والكتيبات والنشرات والبطاقات والاستبيانات وغيرها، يتم ارسالها بصفة شخصية حاملة لاسم ولقب المرسل إليه حتى يكون لها أثر طيب في نفوس المشتركين.

5- **التقرير السنوي:** هو تقرير الإدارة لمن تعمل لديه وهو تقرير كوجه بشكل عام إلى المساهمين، إلا أنه قد يوجه إلى جماهير أخرى ذات العلاقة بالمؤسسة مثل: أعضاء النقابات أو الجمعيات التعاونية أو الهيئات أو مجالس الأمناء أو الأجهزة الرقابية المختلفة. بالإضافة إلى وسائل أخرى كالمطويات والدوريات والبيان.

الوسائل الشفوية (المنطوقة):

الندوات والاجتماعات الرسمية: تعتبر هذه الوسيلة من أهم وسائل العلاقات العامة خاصة على مستوى الجمهور الداخلي للمؤسسة أو على مستوى الجمهور الخارجي للمؤسسة، أو على مستوى جمهور المساهمين، وتنبع أهميتها باعتبارها تضمن الحوار والمناقشة بين الجماهير، ورغم أن تأثيرها لا يمس إلا شريحة محدودة من الأفراد إلا أنها تعتبر اجتماعات هامة على اعتبار أنها تتناول موضوعات رئيسية لمصير المؤسسة ومسيرتها وتطور نشاطها، وأهم ما يتم عرضه في هذه الاجتماعات الأعمال والأنشطة والبرامج السنوية للمؤسسة، والنتائج التي تم تحقيقها والعوائق الأساسية التي واجهتها (محمد صاحب سلطان، 2011، ص169).

كما يتم بحث سياسات المؤسسة بهدف الوصول إلى تفاهم متبادل حولها والاتفاق حول الخطط المستقبلية للمؤسسة، هذا وقد يتم عقد بعض الاجتماعات مع عينة مختارة من العملاء بهدف عرض بعض الأفكار المتعلقة بالسياسة العامة للمؤسسة أو الإعلان عن سلعة جديدة مما يؤدي إلى تثمين العلاقة بين إدارة المؤسسة وجماهيرها.

الأحداث الخاصة والاحتفالات: تعد الأحداث الخاصة من حفلات وغيرها من المناسبات من وسائل العلاقات العامة تهدف من خلالها إلى زيادة العلاقات الاجتماعية وخلق روابط مع الجماهير الداخلية والخارجية. فالحضور يكون فيه موظفوا المؤسسة بكافة مستوياتهم الوظيفية، وقد تدعوا المؤسسة أفرادا مختارين من جمهورها الخارجي لحضور مثل هذه

الحفلات خاصة تلك التي تلتئم بمناسبة تأسيس فرع جديد، افتتاح مقر جديد، توسيع المقر الاجتماعي، توسيع مقر المصنع، توزيع جائزة معينة ترعاها وتمولها المؤسسة، المناسبات الوطنية والدولية، المناسبات الدينية المختلفة، إلى غير ذلك من المناسبات التي تعمل دائما إدارة العلاقات العامة على تكثيفها والمحافظة على تنظيمها بشكل دائم ومستمر لعرض توجهات المؤسسة وطموحاتها ويمكن تلخيص بعض الأهداف التي تحققها مثل هذه الأحداث الخاصة في:

❖ زيادة الثقة بين الإدارة والجمهور الخارجي والداخلي.

❖ الاتصال بعينة مختارة من جمهور المؤسسة الخارجي يعطي فرصة للمسؤولين لتفسير بعض السياسات والمواقف التي تعرفها المؤسسة من وقت لآخر.

الدعوات والزيارات: هي نوع آخر من الأحداث الخاصة التي تقوم بها إدارة العلاقات العامة وتقدمها بأشكال مختلفة حسب خصائص وسمات الجمهور وأنواعه، وتعمل الزيارات على إبراز مهام المؤسسة ووظائفها وإمكانياتها لمختلف الجماهير العامة والخاصة ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بهدف زيادة التفاعل والاحتكاك الذي يسمح بترسيخ صورة حسنة عن المؤسسة.

أما بالنسبة للدعوات فهي ترتبط بنشاط آخر كالاتماعات واللقاءات ويجب الإعداد المسبق لها وهي أنواع منها دعوات الإفطار أو العشاء، الولائم الكبرى كالإفطار الجماعي مثلا في شهر رمضان وغيرها، ومن جهة إدارة العلاقات العامة فيتوجب عليها إسناد مهمة استقبال الجمهور للأشخاص ذوي الكفاءة الاتصالية واللباقة والقدرة على الحديث الجيد بلغة سليمة وهذا لتعريفهم بكل ما يخص سياسة المؤسسة، أنشطتها، استراتيجياتها المستقبلية، وكيفية تحقيق مجموع الأهداف المسطرة.

المقابلات: هي المقابلات التي تتطلب التخطيط المسبق وليس المقصود بها المقابلات العارضة والمتكررة يوميا، ترمي إلى تحقيق هدف معين مثل المقابلات الإقناعية التي يجريها أخصائي العلاقات العامة لإقناع الجمهور بضرورة تبني فكرة أو شراء سلعة أو الحصول على خدمة معينة (ياسين مسيلي، 2008-2009، ص147).

المؤتمرات: عبارة عن مناقشة وتبادل فكري من أعضائه حول موضوع أو مشروع يهتمون بها ومرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى آراء أو قرارات مناسبة من أهداف المؤتمر خلق اهتمام الجمهور بموضوع أو قضية معينة.

وسائل الاتصال السمعية البصرية: إلى جانب وسائل الاتصال التي تعتمد عليها العلاقات العامة في ممارسة نشاطها الاتصالي نجد أيضا وسائل الاتصال السمعية البصرية التي تعتمد على دعامة الصوت والصورة والنص، فالوسائل التي تعتمد على الصوت تتمثل في الإذاعة والمسجلات الصوتية، أما الوسائل التي تعتمد على الدعائم الثلاثة فهي عديدة أهمها التلفزيون والسينما وشبكة الأنترنت، حيث تستطيع إدارات العلاقات العامة توظيف إمكانيات هذه الوسائل لتحقيق الكثير من أهدافها، ويعتبر التلفزيون من أنجح وسائل العلاقات العامة تأثيرا لأن الفرد يكتسب من خلاله ما يقارب 98% من المعلومات بالرغم من كونه ليس تحت سيطرة خبير العلاقات العامة مباشرة كما أنه مكلف للمؤسسة عند توظيفه في تنفيذ مختلف الاستراتيجيات إلى جانب أنه تحكمه اعتبارات أخرى كثيرة (سلامة فاطمة، 2007-2008، ص78). أما السينما فهي وسيلة باهظة النفقات خاصة إذا كانت في شكل أفلام سينمائية تلجأ إليها المؤسسات الكبرى للتعريف بها وتحسين صورتها من خلال التواصل الفعال مع جماهيرها (عيواج عذراء، 2008-2009، ص38).

أصبحت شبكة الأنترنت تحتل مكانة هامة في عمل رجل أخصائي العلاقات العامة حيث أن جل المؤسسات الآن لها مواقع على الشبكة وتعمل بنموذج العلاقات العامة من الجيل

الثاني 2.0 الذي أصبح يعتمد على مواقع التواصل الاجتماعي مثل الفايسبوك والتويتر وغيرها، وأهم ما توفره هذه الوسيلة هو قواعد البيانات الضخمة والبيانات التفاعلية مع الجماهير والمؤسسات الأخرى إضافة إلى قدرتها على التعريف بكل ما تقوم به المؤسسة في زمن قياسي وبانسيابية وفعالية كبيرة.

المحاضرة السادسة: التخطيط لإعداد وإنتاج برامج العلاقات العامة

1- أهمية برامج العلاقات العامة: تستخدم البرامج كوسيلة في ترجمة أهداف إدارة العلاقات العامة إلى واقع ملموس لذلك ينبغي أن تكون برامج العلاقات العامة محددة ومستندة على أساليب التخطيط العلمي الهادف إلى إحداث تغييرات مرغوبة اجتماعيا واقتصاديا وغيرها. وتتمثل أهمية برامج العلاقات العامة في الآتي (شذى سليم أبو سليم، 2007، ص56).

- ♦ أنها تعمل على التدخل العلمي للتوجيه وتعديل أفكار الجمهور نحو المنظمة.
- ♦ العمل المستمر والدائم من أجل اكتشاف مصادر سوء الفهم الذي قد يكون لدى الجماهير نحو المنظمة.
- ♦ استخدام وسائل الاتصال المباشر والإعلام الجماهيري لتوسعة نطاق التأثير الذي تمارسه المنظمة.
- ♦ العمل المستمر على تنمية وتحسين الاتصال المستمر بين المنظمة والجمهور.

2- العوامل المؤثرة على برامج العلاقات العامة: يرتبط إعداد وإنتاج برامج العلاقات العامة

وتخطيط الأنشطة التي ترتبط بها بعوامل كثيرة بعضها يتعلق بطبيعة تنظيم إدارة المؤسسات وبيئة العمل الداخلية والغالب منها يتعلق بالعوامل الخارجية التي تؤثر بشكر كبير على إعداد هذه البرامج ومسار تنفيذها وفيما يلي سنذكر بعض هذه العوامل الداخلية والخارجية:

أ-العوامل الداخلية: والتي تتمثل في:

- *الإمكانات المالية وقيمة الميزانيات المخصصة لإدارة العلاقات العامة، فانخفاض الإعتمادات المالية المخصصة للعلاقات العامة يؤثر على طبيعة البرامج المعتمدة.
- *نقص المتخصصين في مجال العلاقات العامة ويرجع ذلك لعوامل عديدة أهمها نقص التكوين وعشوائية التعيين في المناصب القيادية.

*عدم توفر الإرادة لدى المسؤولين الإداريين في إسناد الدور الحقيقي لإدارة العلاقات العامة وتقدير أهميتها المتزايدة بشكل مطرد في المؤسسات الحديثة تقديرا صحيحا يتفق مع الأهداف الحقيقية التي تحققها.

*افتقار العلاقات العامة إلى اتباع الأساليب العلمية في التخطيط ووضع الاستراتيجيات والقيام بالبحوث الجادة.

*تداخل الصلاحيات الإدارية والأدوار الوظيفية بين ما تقوم به العلاقات العامة وما تقوم به بعض الأقسام الأخرى في المؤسسة، وعدم وجود درجة كافية من التنسيق بينهم (شذا سليم أبو سليم، مرجع سابق، ص46).

ب-العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل المتصلة بالبيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتمثل في العوامل الطبيعية الجغرافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والاتصالية وغيرها، حيث تعمل إدارة العلاقات العامة على دراسة كل الخصائص الايجابية والسلبية التي تميز بيئة العمل والمحيط الاستراتيجي الذي تتفاعل معه المؤسسة ولذلك يجب أن تتجنب الوقوع في حالات ووضعيات التناقض مع البيئات التي تتفاعل معها ولذلك تأثير كبير على برامج العلاقات العامة، حيث أكد الباحث علي عجوة" أن برامج العلاقات العامة تقوم على عمليات اتصال مخططة وعليه أصبح هناك حاجة لضرورة تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة وبيئتها وهذا يتطلب إمكانيات إضافية وجهدا إضافيا (علي عجوة وآخرون، 1989، ص43).

3-شروط نجاح برامج العلاقات العامة: إن أي برنامج ناجح لابد له أن يتضمن توصيفا وتشريحا كافيين لتحديد كيفية حصول خبراء العلاقات العامة وموظفوها على معلوماتهم كلما بدا لهم ذلك ضروريا، وطرق اتصالهم بإدارة البرنامج وسبل تقديم ملاحظاتهم، كذلك لابد من وجود نظام معلوماتي واتصالي يوضح علاقات إدارات المنظمة وموظفوها بإدارة البرنامج

وكيف يتم التعاون المتبادل بينهما والاستفادة من خدماتهن المشتركة. ومن بين هذه الشروط نذكر:

* أن يتضمن البرنامج معلومات تفيد الجمهور وتمس مصلحته بصورة مباشرة ومحددة.

* يلزم أن يكون البرنامج مرنا ومبنيًا على دراسة وعلم ودراية وخبرة سابقة مع الجمهور الموجه إليه البرنامج.

* وضوح الموضوع في صلب البرنامج وهو ما يعني صياغة البرنامج بطريقة واضحة تبرز الصورة السليمة التي تؤثر في نفسية الجماهير.

* يجب أن يقوم البرنامج على خطوات متدرجة تبدأ بإشعار الفرد بوجود قضية تهمة ثم توعيته بأن الهدف من البرنامج هو الشرح والإعلام وحل المشاكل المطروحة، وهذا يؤدي إلى قبول البرنامج وتحقيقه لأهدافه المرغوبة.

* اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور (محمد فريد الصحن، 1997، ص22).

4- إعداد وإنتاج برامج للعلاقات العامة:

4-1- بنية برامج العلاقات العامة: إن المقصود ببنية برامج العلاقات هو الهدف من النوع المضمون أو المحتوى الذي تعمل على توصيله كرسائل إلى الجمهور المستهدف من هذه البرامج والأنشطة حيث يمكن تصنيف برامج العلاقات العامة إلى أنواع عديدة وفقا لمعايير مختلفة ومن بين هذه الأنواع نذكر:

1- البرامج العادية: تهدف هذه البرامج إلى التعريف بالمنظمة وإبراز جوانب تفوقها وإلى تنمية علاقاتها بجمهورها ودعم ثقتهم بها، كما تهدف إلى زيادة كسب الآراء المؤيدة لسياساتها.

2- البرامج البسيطة والمحدودة التأثير: وهي برامج تهدف إلى تحقيق محدود من الانجاز أو إقامة علاقات معينة أو المحافظة عليها مثل برنامج زيارة وفد زائر لمواقع المنظمة، وتتميز هذه البرامج بقلة التكلفة وتوجيهها لجمهور معين لتحقيق غرض معين، ويتطلب إعدادها إمكانيات مادية وبشرية بسيطة.

3- البرامج الضخمة واسعة التأثير: وهي البرامج التي يشترك في إعدادها مجموعة من المتخصصين في العلاقات العامة من ذوي الخبرة، تحتاج إلى جهود كبيرة ودراسات مختلفة ومتعمقة للجمهور والرأي العام والوسائل الإعلامية الأكثر فعالية لتحقيق الهدف المنشود من وراء إعداد البرنامج، ومن أمثلة هذه الأهداف إقامة علاقات واسعة ومتينة مع مختلف فئات المجتمع أو محاولة الاقتحام أو الدخول الناجح إلى السوق في أي بلد في العالم وتغيير عادات الاستهلاك لدى المواطنين (محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 262-263).

4- البرامج الهجومية: وتستعمل هذه البرامج بهدف منع وقوع ضرر معين أو محاولة التقليل من تأثير بعض الأزمات قبل حدوثها، فعندما تتوقع المؤسسة تهديدا أو خطرا معيناً سواء في المستوى المحدود داخليا أو خارجيا أو على مستوى أوسع من قبل المؤسسات المنافسة أو بعض وسائل الإعلام غير المهنية أو بعض رجال السياسة والمال الذين يريدون استغلال موقف معين لتحويله إلى صالحهم على حساب مصالح المؤسسة، في هذا الموقف وفي مواقف مشابهة تقوم إدارة العلاقات العامة بإعداد برنامج إعلامي هجومي قبل أن يبدأ الهجوم المتوقع.

5- البرامج الدفاعية: يستخدم هذا النوع من البرامج لمواجهة حملة هجومية من مصدر ما، وعقب حملة الشائعات أو الدعاية الكاذبة لإزالة آثارها، ويتطلب هذا النوع استخدام الحيطة والحذر في المادة المستخدمة في الدفاع والتركيز على عرض الحقائق بدون تعديل أو

إضافة، والاهتمام بالحجج والأسانيد التي تقبل الشك مع الاجتهاد في إبراز الجوانب الممتازة والمؤيدة لوجهة نظر المنظمة (محمد منير حجاب، مرجع سابق، ص 264، 263).

وبذلك فإن برامج العلاقات العامة الهجومية هي برامج وقائية تدخل ضمن التخطيط الوقائي الهادف إلى تجنب الأخطاء والكوارث والأزمات والمواقف الصعبة التي تمر بها المنظمة، أما البرامج الدفاعية فهي تدخل ضمن التخطيط العلاجي الهادف إلى إيجاد الحلول للمشكلات أو الأزمات أو الحوادث التي وقعت بالفعل.

4-2- معايير انتقاء الوسائل المناسبة لإنتاج برامج العلاقات العامة:

يتوقف تحديد الوسيلة الإعلامية المناسبة لإرسال الرسالة على كل من الرسالة بالذات والجمهور المستهدف فإستراتيجية إيصال الرسالة إلى جمهورها ينبغي أن تكون مختصة بالجمهور، وبعبارة أخرى، أنت لا تحدد كيف ستقوم بإرسال رسالة ما؟ إلا بعد أن تعرف من تسعى للوصول إليهم وماذا تحاول أن تقول لهم، لذلك فإن الإستراتيجية تحدد تحديدا متأصلا "الجمهور" ومن ثم تطرح "ما تريد أن تفعل؟" دعما للأهداف العامة والإجرائية.

إن هذه الإستراتيجية تقوم على انتقاء أفضل قناة لإيصال الرسالة إلى الجمهور من أجل تحقيق الغرض والهدف المحدد بمعنى اختيار وسائل الإعلام الواسعة الانتشار ووسائل الإعلام المتعددة والموضوعاتية **Tematique** والمواد الإعلامية وتحتاج إلى تطوير تكتيكات نوعية (أدوات الاتصال) لكي يتم تخطيطها بأسلوب علمي وإمبيريقي مناسب، حيث أنه من المهم في هذه المرحلة من التخطيط أن يعرف القائم بالعلاقات العامة الجمهور الذي يريد الوصول إليه ويعرف طبيعة الرسالة الاتصالية التي تتاسبه فيركز جهوده لتحديد أفضل إستراتيجية لإيصال تلك الرسالة إلى الجمهور، ولذلك يجب أن يكون إبداعه حرا بشأن وضع تفاصيل التكتيكات لتحقيق تلك الإستراتيجية (لوري. ج. ويلسون، مرجع سبق ذكره، ص 129-

4-3- خطوات إعداد برنامج العلاقات العامة: تعتبر العلاقات العامة نشاط هادف موجه ومستمر لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على التخطيط الناجح، وتنفيذه لبرامج يتم إعدادها وفق الخطوات التالية:

1- **مرحلة جمع وتحليل المعلومات:** تعتبر أول الخطوات التي يبني عليها التخطيط في العلاقات العامة، وتتضمن توفير المعلومات عن السياسة العامة للمنظمة وأهدافها، وتقييم وضعها الحالي من خلال دراسة موقع المنظمة في السوق وقدرتها التنافسية من جهة ومت جهة أخرى تحليل موقف الجماهير الداخلية والخارجية اتجاه المنظمة باستعمال بحوث قياس الرأي العام.

2- **تحديد الأهداف:** تشتق أهداف العلاقات العامة من أهداف المنظمة ككل، وقد تكون شاملة هذه الأهداف طويلة المدى أو متوسطة أو قصيرة المدى، كما قد تكون عامة شاملة أو جزئية فرعية، ويتم تحديد الأهداف بناء على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة الأولى، وبناء على الإمكانيات المالية والمؤهلات العلمية والبشرية المتاحة و أيضا أهداف الإدارات الأخرى مع مراعاة تحقيق التوازن بين مصالح جماهير المنظمة من ناحية ومصالح المنظمة ذاتها، وهذه الأهداف ينبغي أن تتسم بالبساطة والواقعية والوضوح والتحديد الدقيق وأن تكون مفهومة حتى وإن كانت صعبة.

3- **تحديد الجمهور المستهدف (الداخلي والخارجي):** أي مجموعة الأفراد أو أطراف التعامل ذوي العلاقة بنشاط المؤسسة ولهم القدرة على التأثير في نشاطاتها، وتحديد الجمهور يعني معرفة خصائصهم النفسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية وعاداتهم واتجاهاتهم، وذلك من خلال القيام بدراسات وبحوث ميدانية، حيث تنطوي عملية تحديد الجمهور المستهدف للمنظمة على كثير من الصعوبات والتعقيدات بسبب تباين الجماهير في خصائصهم وعاداتهم وتقاليدهم وبسبب التغيرات التي تحدث في الاتجاهات والاهتمامات من وقت لآخر،

لهذا لا بد أن تتم دراسة خصائص واتجاهات الجماهير بطريقة مستمرة لتتكيف مع مختلف التغيرات التي قد تحدث (عبد السلام أبو قحف، ص ص: 283، 285).

4- اختيار الاستراتيجية المناسبة: تقوم العلاقات العامة بتحديد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات الواجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة، وقد أوضح "الصحح محمد فريد" بعض هذه الاستراتيجيات والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي (محمد فريد الصحح، مرجع سابق، ص 202).

4-1- إستراتيجية التركيز: ونعني بها استخدام مختلف وسائل الإعلام، تستعمل هذه الإستراتيجية إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلا والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة، بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة، وقد استخدمت هذه الإستراتيجية من قبل وزارة الصحة الجزائرية وبعض الدول خلال الفترة الممتدة (2006-2007) من خلال الحملات الرامية إلى توعية المواطنين وإمدادهم بمختلف الإرشادات اللازمة لتجنب انتشار وباء أنفلونزا الطيور الذي اجتاح مختلف الدول التي اعتبرت كمر لسير الطيور المهاجرة والحاملة لفيروس أنفلونزا الطيور فاستخدمت جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من وصول الرسالة إلى مختلف الجماهير وفهم محتواها.

4-2- إستراتيجية التوقيت: تقوم هذه الإستراتيجية على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ بعض برامج العلاقات العامة، مثل مناسبات الأعياد، شهر رمضان وبعض الأحداث البارزة، وهذا الرسم صورة جيدة للمشروع الجديد.

4-3- إستراتيجية المشاركة: تستخدمها المنظمة لتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم، كما تتيح الفرصة للعاملين على اختيار ممثلهم أو التعبير عن آرائهم في صحيفة المنظمة هكذا.

4-4- إستراتيجية المفاجأة: وهي إستراتيجية مألوفة في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات، حيث يصبح لأي معلومة جديدة وهامة تأثيرا حاسما في ترجيح كفة أحد المرشحين.

4-5- إستراتيجية الترتيب: وتستخدم خاصة عند مواجهة حملة دعائية كاذبة من خلال الترتيب وعدم الرد الإعلامي السريع بل يفضل اللجوء إلى القيام بأعمال وأفعال تنفي بطريقة غير مباشرة ما أثير حول المنظمة من الشائعات.

4-6- إستراتيجية ملتقى الطرق: ونعني بها تنفيذ خطة مرسومة لاختيار الأوقات والأماكن التي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة، مثل اختيار أماكن التقاء الناس لإعداد معرض معين، أو التعرف على بعض الشخصيات العامة وتوثيق الصلة بها لما لها من تأثير كبير على الجماهير (محمد فريد الصحن، 2004، مرجع سابق، ص211).

5- تحديد مضمون الرسالة: أي تحديد شكل ومضمون الرسالة التي ينبغي توجيهها إلى الجمهور المستهدف.

6- تحديد وسيلة الاتصال المناسبة: تعد وسيلة الاتصال القناة التي تناسب من خلالها الرسالة إلى الجمهور، وهنا تبرز أهمية اختيار القناة المناسبة التي تكفل وصول الرسالة الإعلامية إلى فئات الجماهير المستهدفة بفعالية وبأسرع وقت ممكن. وتشمل وسائل الاتصال على العناصر الأساسية لعملية الاتصال وهي:

* تحديد الغاية والهدف من عملية الاتصال بدقة ووضوح

* تحديد فئات الجمهور التي سيتم التعامل معها.

* صياغة نص رسالة البرنامج.

* اختيار الأسلوب الأمثل لعملية الاتصال.

* اختيار الوقت المناسب للقيام بالاتصال.

*المباشرة بالاتصال لنقل الفكرة.

*مراقبة ردود الأفعال.

*تقييم النتائج الحاصلة من هذا الاتصال.

*وضع البرنامج التنفيذي المتوقع بناء على نتائج عملية الاتصال (محفوظ أحمد جودة، 1999، ص117).

7-**تحديد البرامج:** يمثل البرنامج مختلف الأنشطة التفصيلية اللازمة لتنفيذ الخطة، وقد يكون البرنامج إعلامياً أو ترفيهياً أو تثقيفياً.

ومهما كانت طبيعة البرامج التي تنفذ لتحقيق أهداف الخطة، فإنه من الضروري أن تتضمن العناصر الهادفة إلى التعريف بالمنظمة والتي أضحها "جودة محفوظ أحمد" فيما يلي: (حمدي حسين عفيفي، 1970، ص5).

*نشأة المنظمة وتطورها وسياستها وأهدافها، المبادئ والمثل التي تلتزم بها.

*النجاح الذي أحرزته في تحقيق أهدافها والعقبات التي تصادفها.

*مشروعاتها في المستقبل والدور الذي ستؤديه هذه المشروعات في خدمة الجماهير.

8-**تحديد ميزانية البرنامج:** وهي حجم المبالغ المخصصة لتنفيذه والتي يتم تحديدها على ضوء الأهداف التي وضعتها الإدارة والوسائل المختارة كما يتم تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

9-**تنفيذ البرنامج:** يحتاج تنفيذ البرنامج إلى أشخاص مؤهلين، حتى يستطيعوا القيام بمختلف المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، وتتم عملية التنفيذ وفق ما هو مرسوم سواء من حيث مضمون الرسائل الإعلامية أو وسائل الاتصال المختارة، مع التقيد بالميزانية المخصصة للتنفيذ والوقت المحدد لذلك.

10-تقويم ومراجعة البرنامج: يعني التحري عن الأخطاء ونواحي الضعف والقصور التي تشوب عملية التنفيذ، والعمل على تصحيحها وتعديلها بالشكل المطلوب، لذلك يعد التقويم في مجال العلاقات العامة عملية إيجابية يتوقف نجاحها على الغاية التي تسعى إليها المنظمة ألا وهي الاحتفاظ بجماهيرها، وبالتالي استمرار وجودها وقوفها قوية في وجه المنظمات المنافسة لها (محمد العزازي أبو إدريس، 1998، ص207).

المحاضرة السابعة: آليات تنفيذ وتقويم برامج وحملات العلاقات العامة:

تمهيد: تحتاج حملات وبرامج العلاقات العامة إلى التخطيط الجيد لأن غياب أو فقدان أي حلقة منها أو نسيان أي جانب ممكن أن يؤدي إلى فشل الحملة بأكملها، كما أن وضع مخطط أو برنامج زمني للحملة يسمح لنا بمعرفة الحاجات المختلفة إضافة إلى تخمين الوقت اللازم للإبداع والإنتاج والتنفيذ وقبل أن نتعرف على الخطوات الرئيسية لتصميم حملة إعلامية علينا أن نعرض على مفهوم الحملة الإعلامية أولاً.

1- مفهوم حملة العلاقات العامة: يعرف إبراهيم أبو عرقوب الحملة فيقول: "هي عبارة عن خطة مكتوبة شاملة وقصيرة الأمد تحتوي على سلسلة من الرسائل الاتصالية المتصلة والمترابطة التي تظهر في وسائل الاتصال والإعلام في فترة زمنية محددة قد تمتد إلى سنة أو أقل من ذلك".

*يعرفها دنيس ماكوين **Dennis mequell** بأنها: "جهود اتصالية وفنية تستند إلى سلوك مؤسسي أو جمعي يكون متوافقاً مع المعايير والقيم السائدة بهدف توجيه وتدعيم وتحفيز اتجاهات الجمهور نحو أهداف مقبولة اجتماعياً، مثل التصويت وشراء السلع والتبرعات وتحقيق أمن أكبر وصحة أفضل وغيرها".

*وهناك من يعرفها على أنها: "الاستخدام المخطط لمجموعة متنوعة من الوسائل الاتصالية والأساليب الإبتكارية لبحث المجتمع عامة وبعض فئاته بشكل خاص لقبول فكرة أو أفكار تتبناها وتدعمها وذلك باستخدام إستراتيجية أو أكثر من إستراتيجية عن طريق جهود متواصلة في إطار زمني ممتد ومحدد.

2- خطوات تصميم حملة العلاقات العامة:

1-2- تحديد المشكلة وصياغة الإشكالية: تبدأ بالبحث عن موقف مشكلة من خلال ملاحظة الواقع أو البحث في التراث العلمي ثم تقوم بجمع المعلومات اللازمة حولها من

خلال إجراء استطلاعات ومسوح ومن خلال الدراسات السابقة حتى نتمكن من تحديد موقفك من المشكلة وتعرف خصوصياتها وإمكانية البحث المتوفرة لك فيها وهي أهم خطوة.

2-2- تحديد الأهداف: وصياغتها بأسلوب يسهل عملية تحقيقها وتقييمها وتكون فاعلة في الفضاء الاتصالي المؤسستي العام.

2-3- تحديد الجمهور المستهدف: يقول إيفي لي خبير العلاقات العامة "أعرف جمهورك"، فلا بد من التعرف على جمهورك المستهدف من هذه الحملة وذلك بحديد حاجاته وميوله واتجاهاته ورغباته وخصائصه الاجتماعية والنفسية وتوزعه جغرافيا وهذا يتطلب إجراء بحوث مسحية لتحديده بدقة ومن ثم تقسمه على حسب الخصائص المتعلقة بالحملة مثلا كبار، صغار أو نساء، رجال أو مدخنين جدد، مدخنين من قديم...حسب متطلبات الدراسة وخصائص الجمهور والجمهور المستهدف من الحملة ينقسم إلى جمهور أولي هو الجمهور المعني بالمشكلة وتمسه وجمهور نوعي ويمثل الجمهور الثانوي الذي له علاقة بالجمهور الأولي ويؤثر فيه و يتحددان وفقا للمشكلة.

2-4- اختيار الوسائل الإعلامية المناسبة: وسائل الإعلام والاتصال التي تناسب الحملة وتعرف عليها من خلال مسوح الجمهور التي نجريها (فهامي محمد العدوي، 2010، ص 251، 252).

2-5- صياغة الرسالة الاتصالية: لكل وسيلة الرسالة الملائمة لها ولكل جمهور الرسالة المناسبة له فالوسائل والرسائل ترتبط ببعضها البعض وتتحدد وفقا للجمهور المستهدف.

2-6- وضع هيكل تنظيمي للحملة: يتضمن العاملين والمنفذين والخبراء الذين سيقومون على التخطيط والتنفيذ والتسيير.

2-7- تحديد الميزانية: من خلال تقدير التكلفة الإجمالية لمصاريف الحملة ولا تنسى غلafa ماليا للأزمات التي قد تطرأ ولا تكون متوقعة.

2-8- وضع جدول زمني للحملة: ويحدد بالوقت المتوقع لإنجاز الحملة خلاله ويتوقف على الأوقات الثلاث: "الوقت المتقاعل" وهو الزمن الذي يمكن إنجاز الحملة خلاله دون وجود عراقيل وهو أقل زمن يمكن انجازها فيه، "والوقت الأكثر احتمالاً" وهو أطول من الأول ويحتمل فيه إنجاز الحملة، "والوقت المتشائم" وهو أطول وقت لازم لإتمام الحملة خلاله.

2-9- التنفيذ والمتابعة: نقوم فيه بتنفيذ الحملة حسب الجدول الزمني ومدى تكرار الرسائل عبر الرسائل المختارة وفق ثلاث مراحل:

1- جس نبض الخصم وهي قصيرة.

2- الانتشار مرحلة طويلة حسب زمن الحملة.

3- الحسم وهي جد قصيرة.

2-10- التقييم والتقويم: تقييم النتائج وتقويم الأخطاء في المراحل السابقة. (فهومي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 252).

3- تنفيذ برامج العلاقات العامة: يجب أن ندرك أن تصميم البرنامج يبقى مجرد حبر على ورق إذا لم يتم تنفيذه، ومباشرة التنفيذ بدون خطة مبرمجة قد تؤدي إلى نتائج أسوأ بكثير مما يتوقع، لذلك لابد من برمجة عملية التنفيذ بعناية ودقة كبيرة وهذا يشمل الآتي:

♦ تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد التي يتضمنها البرنامج موزعة توزيعاً زمنياً يشبه خريطة تدفق سير العمل.

♦ تغطية الجدول الزمني بجدول أخرى موازية بهدف تحديد من سيقوم بعملية التنفيذ وماهي الوسائل والأساليب التي سيتم استعمالها.

♦ تنظيم أسلوب المتابعة الذي يتم تصميمه بما يضمن مصاحبة عمليات التنفيذ، وتكون مهمة المتابعة معينة بالدرجة الأساسية بمايلي:

• البحث عن مدى تحقيق برنامج العلاقات العامة لأهدافه المنشودة.

- البحث عن مدى تأييد الإدارة العليا للمؤسسة لبرنامج العلاقات العامة وتوفيرها لمتطلباته البشرية والمادية.
- البحث عن مدى تعاون إدارات وأقسام المؤسسة مع إدارة العلاقات العامة وتأييدها لما تضعه من برامج.
- البحث عن مدى التزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة وعدم النظر إليه باعتباره مجرد برنامج للدعاية.
- البحث عن مدى نجاح الموضوعات الإعلامية في التأثير على فئات جماهيرية خاصة.
- البحث عن مدى نجاح وسائل الإعلام المستخدمة في التأثير على آراء وأفكار واتجاهات فئات جماهيرية خاصة ونجاحها في توصيل الرسالة الإعلامية كاملة إلى الجمهور المقصود.
- البحث فيما كانت هناك ضرورة لأي تعديلات أو تغييرات في بعض مفردات أو موضوعات أو أساليب البرنامج وماهي المقترحات بخصوص ذلك (زهير عبد اللطيف عابد و أحمد العبد أبو السعيد، 2014، ص ص 198-199).

4- **تقويم برامج العلاقات العامة:** يعمل مسؤول العلاقات العامة على تحديد نقطة البداية والنهاية بدقة ويختار الوسيلة للوصول وذلك بالتعاون مع باقي العاملين في الإدارة، غير أنه في بعض الحالات يحتاج المسؤول للوصول إلى الهدف المقصود هذا التعديل والذي يأتي من خلال عمليات التقويم.

تهدف مرحلة التقويم إلى مقارنة الانجازات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعية والتأكد من عدم وجود تجاوزات ومخالفات وانحرافات عن الخطط والأهداف والكشف عن المشاكل والصعوبات التي تواجهها في مرحلة التنفيذ، وما يتطلبه ذلك من إدخال تعديلات على خطط العلاقات العامة لتتواءم والظروف المتغيرة (علي عجوة وآخرون، مرجع سابق، ص 379).

ويعرف التقييم على أنه النتائج الفعلية المحصلة من خلال تطبيق البرامج الموضوعة للعلاقات العامة، وتحديد الانحرافات الحاصلة ومن ثم وضع الإجراءات التصحيحية لتقويم الانحرافات وضمان فعالية البرامج وتحقيق الأهداف المنشودة (محمد جودة ناصر، 1997، ص172).

وتقويم أنشطة العلاقات العامة هو في حقيقته تقويم للنشاط الاتصالي لها، باعتبار أن النشاط الاتصالي يمثل جوهر العلاقات العامة وأحد الجوانب الأساسية في العملية الإدارية ولهذا يهدف التقييم إلى قياس كفاءة الخطة التي وضعت لبرامج العلاقات العامة وأساليب تنفيذها إذا كانت وما هناك من بدائل أفضل لتحقيقها.

4-1- الأساليب المتبعة في التقييم: هناك ثلاثة أساليب لتقويم برامج وأنشطة العلاقات العامة وهي:

1- التقييم السابق على تنفيذ البرنامج: في هذا السياق يشير الباحث الأمريكي **R.Wright** **Charles** قائلاً: "كم من نشرات لا تقرأ وإذاعات لا تسمع وأفلام لا ترى على الرغم من كثرتها وما يبذل فيها من جهد فني كبير" ويؤكد **رايت Wright** أن بحوث التقييم ستثبت للقائمين بالاتصال أن النشر لا يعني بالضرورة الاتصال فقد يحدث النشر ولا يتعرض الجمهور المستهدف وهذا يعني أن الاتصال لم يتحقق.

2- التقييم النهائي: وهو الذي يعقب التنفيذ ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج، والمدى الزمني لتنفيذه وإن كان من المفيد لأنشطة العلاقات العامة أن تستخدم الأساليب الثلاثة مجتمعة إذا كان ذلك ممكناً وضرورياً (محمد فريد الصحن، مرجع سابق، ص265).

وقد حددت الأساليب المتبعة في التقييم بما يأتي:

-التقارير الدورية ومتابعة الأعمال المتعلقة بتنفيذ الخطط.

-الملاحظة الشخصية لسير عملية التنفيذ للخطة الموضوعية.

-المقارنة بين الخطة الموضوعية والنتائج التي تحققت فعلا.

-تقارير إدارة التخطيط والمتابعة.

-الاستفتاء والاجتهادات الشخصية والمناقشات والمقابلات (محمد العزازي أبو إدريس، مرجع سابق، ص 207).

4-2- طرق تقييم برامج العلاقات العامة: تنطوي عملية تقييم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة حيث تختلف درجة الموضوعية أو الحكم الشخصي من منظمة إلى أخرى بل ومن عمل إلى آخر، كما أن هناك من البرامج ما يمكن قياسه كميا، والبعض الآخر يمكن تقييمه بطرق غير مباشرة، استنادا إلى المقارنة وفقا للمقاييس أو المعايير، بل أن هناك جوانب أخرى، يصعب تقييمها بوحدة قياسية، حيث يتم التقييم هنا وفقا للتقدير الشخصي وأهم طرق التقييم تتمثل في الآتي (زهير عبد اللطيف عابد و أحمد العبد أبو السعيد، مرجع سابق، ص 200-202).

1-التقييم بواسطة المقاييس الكمية: يمكن إخضاع بعض أنشطة وبرامج العلاقات العامة للقياس الكمي، حيث يتم مقارنة بيانات فعلية بأهداف محددة، ومعبرا عنها كميا، وبالتالي يمكن تحديد أي انحراف بدقة، وكذلك التعبير عن هذا الانحراف كميا، ومن أمثلة ذلك:

♦ تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة والمبيعات الفعلية.

♦ تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وزيادة الإيرادات والأرباح.

♦ تحليل نوعية الجماهير حسب الجهود الاتصالية.

♦ تحليل عناصر نفقات العلاقات العامة ومقارنتها بالفترات السابقة والنتائج المحققة وإيرادات المنظمة.

♦ تحليل عدد الجماهير المراد الاتصال بهم وإقناعهم إلى المجموع الكلي الذين نرغب إلى إقناعهم وتغيير اتجاهاتهم.

♦ تحليل حصة المنظمة من النوعيات المختلفة من الجماهير ومقارنة ذلك بالمنظمات المنافسة.

2-التقويم عن طريق المقارنة بالمقاييس: إن عملية العلاقات العامة يصعب التعبير عنها كميًا، لذلك فإنه يمكن الحصول على درجة معينة من التقويم عن طريق غير مباشر وذلك بوضع مقاييس معينة يتم الاعتماد عليها في التقويم ومن أمثلة ذلك:

♦ المعايير الخاصة بإعداد أخصائي العلاقات العامة، وتتاسب أعدادهم مع حجم النشاط.

♦ المعايير الخاصة بإعداد الشكاوي، ومقارنتها بعدد العملاء.

♦ المعايير الخاصة بتكامل أعمال العلاقات العامة مع باقي أعمال المنظمة.

♦ المعايير الخاصة بتفاعل إدارة العلاقات العامة مع المعلومات المرسل إليها.

♦ معايير الصفات الخاصة بأخصائي العلاقات العامة.

3-التقويم عن طريق التقدير الشخصي: وتعتمد هذه الطريقة على التقدير الشخصي لمسؤول العلاقات العامة، حيث توجد بعض العوامل التي لا يمكن قياسها إلا عن طريق الملاحظة الشخصية، ومن أمثلة هذه العوامل:

♦ تحليل مدى تعاون الإدارة في تحقيق أهداف خدمات العملاء.

♦ تحليل إمكانات نظام المعلومات في مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة ورفعها إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب.

♦ تحليل الإجراءات التي تتبع في مجال تصميم برامج العلاقات العامة.

♦ تحليل العلاقات الجهات المؤثرة في اجتذاب العملاء المحتملين.

♦ تحليل المهارات الإدارية في مواجهة المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة.

صعوبات التقويم تتمثل في:

• أن العلاقات العامة لا تتعامل مع جمهور نوعي واحد ولكنها تتعامل مع جماهير نوعية مختلفة داخلية وخارجية.

• أن نتائج العلاقات العامة بطيئة الظهور.

• أن نتائج العلاقات العامة تتعامل مع مواقف وآراء وهذه الأمور يصعب قياسها والتعرف عليها بسهولة خاصة وأنها محتملة التغيير (فؤاد البكري، مرجع سابق، ص 76).

بالإضافة إلى ذلك هناك مشاكل تعوق عملية التقويم وتحد من فاعليتها وتتمثل هذه العوائق في:

* النظرة السلبية من رجال الإدارة العليا إلى العلاقات العامة وتشكيكهم فيما يمكن أن تحققه من أدوار.

* ضعف الإمكانيات العلمية والعملية للممارسين للعلاقات العامة.

* ضعف الميزانية المخصصة والمعتمدة لإدارة العلاقات العامة ولتنفيذ برامجها.

* إدعاء البعض بعدم وجود الوقت الكافي للقيام بتقويم البرامج والخطة بوجه عام.

المحاضرة الثامنة: التخطيط لبحوث العلاقات العامة

1- أهمية البحث وجمع المعلومات في المؤسسة: تعتبر المعلومة من أهم عناصر التخطيط والتسيير الذكي للمؤسسات في الوقت الراهن ولذلك يحاول المسؤول والمسير الناجح وضع قاعدة للبيانات الأولية والاستراتيجية المتعلقة بكل الأنشطة الرئيسية والفرعية للمؤسسة التي يسيرها وهذا ما يعد من العمليات المهمة التي تقوم بها العلاقات العامة حيث تعتبر الوظيفة البحثية من الوظائف والعمليات الأساسية لنشاط المؤسسة لأنها تحقق أهداف ومزايا كثيرة من بينها:

❖ من خلال البحوث التي يقوم بها أخصائيو العلاقات العامة تكتسب ممارسة العلاقات العامة الصفة العملية وشرط النزول إلى الميدان لإجراء البحوث سواء في فضاء المؤسسة الداخلي أو محيطها الخارجي حيث يمكن ذلك من الحصول على معلومات تركز عليها عملية التخطيط (محمد منير حجاب، 1992، مرجع سابق، ص 180).

❖ تساهم بحوث العلاقات العامة في صياغة الرسائل الاتصالية المناسبة لكل فئات الجمهور الذي تتعامل وتهتم به المؤسسة من خلال معرفة خصائصه وإدراك حجم الاختلافات في السمات بين هذه الجماهير وهو ما ينبغي أن يجسده أخصائي العلاقات العامة في نتائج البحوث التي يقوم بها.

❖ تمكن بحوث العلاقات العامة الحصول على كم هائل من المعلومات والنسب والأرقام عن خصائص البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تساهم بصفة مباشرة في نجاح المؤسسة أو فشلها ومن هذه البيئات مثلا النظام السياسي والتشريعات القانونية والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية والبيئة التنافسية وغيرها ولذلك من الضروري الاهتمام بدراسة تأثير مختلف هذه البيئات على بيئة العمل داخل المؤسسة، وهذا يعني أن عملية البحث لا تقتصر على دراسة

ال جماهير الداخلية والخارجية فقط ولكن يجب أن تشمل البيئة المحيطة بالمؤسسة (فهمي محمد العدوي، 2011، ص 182).

❖ عملية البحوث في العلاقات العامة عملية مستمرة ودائمة في كل الظروف والأوقات لا تكاد تتوقف على التغيرات التي تحدث في مواقف واتجاهات الجمهور.

2- مفهوم بحوث العلاقات العامة: البحث هو استقصاء دقيق ومنظم يهدف إلى اكتشاف أو إضافة معلومات ومعارف وحقائق يمكن توصيلها ونشرها بعد التحقق من صحتها بالاختبار العلمي وتطبيق المناهج الكمية والكيفية في تحليل نتائجها. أما المقصود بالبحث في مجال العلاقات العامة فهو مجموعة من الخطط والإجراءات لجمع المعلومات يعتمد عليها قسم البحوث في العلاقات العامة من خلال أساليب ملاحظة منضبطة تؤدي إلى نتائج موضوعية يتوصل إليها بأقل الأخطاء. وفي مفهوم آخر يرى أن البحث في العلاقات العامة هو القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام للجماهير الداخلية والخارجية للمؤسسة وجمع الحقائق والبيانات والمعلومات الخاصة بذلك ومن ثم القيام بتقييم مدى نجاح الحملات والبرامج والأنشطة الإعلامية ووسائلها المختلفة (فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص180).

كما أنها جهود منظمة ودقيقة تستهدف توفير البيانات والمعلومات والنتائج العامة والتفصيلية عن الجمهور الموجه إليه الرسالة الاتصالية للعلاقات العامة وكذا كافة أنشطة المؤسسة التي تستخدم كأساس في اتخاذ القرارات والتخطيط للجهود الاتصالية الفعالة (محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سابق، ص84).

3- أهداف بحوث العلاقات العامة: تهدف بحوث العلاقات العامة إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

1- التعرف على آراء الجمهور وقياس اتجاهاته: تحتاج المؤسسة من خلال إدارة العلاقات العامة إلى معرفة مستويات إدراك الجماهير التي تتعامل معها المؤسسة واهتماماتهم

واتجاهاتهم نحو 'دارتها ومنتجاتها وعلى هذا الأساس يجب على قسم البحوث الاتصالية في المؤسسة أن يقوم بدراسة خصائص الجمهور من النواحي النفسية والاجتماعية والديمغرافية والاقتصادية تؤدي إلى رصد طبيعة القيم والاتجاهات والآراء السائدة لدى الجماهير المختلفة والتي تساهم نتائج دراستها في وضع الخطط واختيار الأساليب المناسبة لتحقيقها.

2-تهدف بحوث العلاقات العامة إلى تحديد جماهير المؤسسة المؤثرة في الأنشطة والبرامج المختلفة التي تمثلها أساسا إدارة العلاقات العامة حيث أنه من الضروري أن تتوفر المعلومات الأساسية والدقيقة عن أهم القطاعات المؤثرة وتحديد الخصائص العامة لكل منها وكذلك الانتباه إلى الدور الكبير والمهم الذي يقوم به قادة الرأي في زيادة فعالية الاتصال .

3- زيادة فعالية الاتصال بالجماهير الخارجية من خلال تجاوز الوظيفة التقليدية للاتصال المباشر الذي يفتقر في أحيان كثيرة لرجع الصدى ويخضع للتقييم الذاتي من قبل القائم بالاتصال، ولذلك يصبح من الضروري التعرف على صدى الرسالة الاتصالية وفعاليتها في التأثير من خلال استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية، إضافة إلى دراسة أنماط الاتصال في المجتمع المعاصر وعاداته الجديدة تساعد على تحديد خطط الاتصال الفعال التي تضاعف فرص التعرض والإدراك.

4-تزويد الإدارة العليا بكل المعلومات الكمية والكيفية التي تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية ذلك أن هذه البحوث تزود المؤسسة بالأدلة والمؤشرات التي تسمح بالاختيار بين الحلول البديلة عند اتخاذ مثل هذه القرارات الإستراتيجية في موقف معين فالهدف النهائي من البحوث هو تحديد الكيفية التي تجعل الاتصال فعالا.

5-تتيح نتائج البحوث تخطيط حملات وبرامج العلاقات العامة بناء على حقائق ومؤشرات مستمدة من تحليل الموقف التي تعرفه المؤسسة في بيئاتها ومحيطها الاستراتيجي بكل ما تتضمنه من متغيرات متداخلة ومتفاعلة .

6-التعرف المسبق على المشكلات والأزمات المتوقعة واكتشاف الأسباب قبل وقوعها.

4-أنواع بحوث العلاقات العامة: اختلف الباحثون وخبراء العلاقات العامة حول تصنيف بحوث العلاقات العامة حيث تعددت التسميات وفقا لاختلاف المعيار المعتمد.

4-1-أنواع البحوث حسب الجمهور المستهدف:

1-1- البحوث الخارجية: هي بحوث تستهدف معرفة الآراء وردود الأفعال نحو خدماتها ومنتجاتها توجه للجمهور الخارجي.

1-2- البحوث الداخلية: هي بحوث توجه للجمهور الداخلي للمؤسسة أي العمال للتعرف على مشاكلهم وآرائهم ومدى إقتناعهم بالقرارات التي تتخذها المؤسسة واقتناعهم بالسياسة العامة لها.

4-2-أنواع البحوث حسب الدواعي البحثية: يقسمها الباحث فهمي محمد العدوي إلى خمسة أنواع من البحوث نذكرها كما يلي: (فهمي محمد العدوي، مرجع سابق، ص 180)

2-1-بحوث إيجاد الحقائق: وهي البحوث التي تهتم بجمع البيانات والمعلومات عن وقائع وقضايا معينة تهم المؤسسة للوصول إلى استنتاجات وحقائق محددة دون توظيف نتائج هذه البحوث في التعميم أو حل مشكلة بعينها.

2-2-بحوث التفسير الإنتقادي: تعتمد هذه البحوث على الكشف عن الأسباب الحقيقية والمنطقية التي أدت إلى بروز المشكلات والأزمات للوصول إلى حل مشكلة بعينها وتفسيرها بأسلوب فكري بناء على تصنيف هذه الآراء ثم تفسيرها انتقائيا.

2-3- البحوث الكاملة: وهي البحوث التي تعتمد على إيجاد وجمع الحقائق والتفسير الإنتقادي من خلال وجود مشكلة تتطلب البحث عن حلول لها إضافة إلى وجود الدليل الذي يبرز الحقائق المثبتة من خلال توظيف أسلوب التحليل العلمي الدقيق لمضمونه مع ضرورة استخدام العقل والمنطق في ترتيب الأدلة في حجج وإثباتات تؤدي إلى حل المشكلة.

2-4- البحوث الاستطلاعية: تحتاج مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة في وضعيات كثيرة إلى المستشار الخارجي أو خبير العلاقات العامة في تخطيط البرامج ووضع الاستراتيجيات المناسبة لإمكانيات المؤسسة المادية والبشرية حيث يقف هذا المستشار أو الخبير أمام حتمية إجراء بعض البحوث الاستطلاعية للتعرف على واقع المؤسسة ومختلف أنواع المشكلات والتحديات التي تواجهها وذلك بغرض تسهيل مهمة تحديد أبرز جوانب المشكلة والتعرف على مؤشراتها وصياغتها في إطار علمي تمهيدا لتصميم بحث دقيق قصد دراسة أبعادها وتأثيراتها المباشرة على واقع المؤسسة (فهيمى محمد العدوي، مرجع سابق، ص 182).

2-5- البحوث الوصفية أو التشخيصية: وهي البحوث التي يقصد بها معرفة خصائص أفراد مجتمع البحث من حيث تحديد البيانات الشخصية والخصائص الديمغرافية والاجتماعية من مثل الفئات العمرية والجنس والمستوى التعليم ومستوى الدخل وغيرها، وتسمح هذه المعلومات الشخصية والفردية من التوجه مباشرة إلى عينة الجمهور المقصود بالبحث لمعرفة أولوياتهم ورغباتهم وسلوكياتهم وطبيعة صورهم الذهنية التي يحملونها عن المؤسسة والأنشطة التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها وتضمنها للمجتمع وبذلك تقييم الجانب الايجابي منها وتقييم السلبي أيضا منها. إن البحوث الوصفية أيضا ترتبط دائما بالشعار المعروف لدى القائمين على الاتصال والعلاقات العامة وكذلك الممارسين للنشاط التسويقي " أعرف جمهورك"، ولذلك لفإن أغلب البحوث الوصفية تتدرج ضمن دائرة التعرف على خصائص

جمهور أي مؤسسة التي تولي أهمية بالغة لكسب ثقتهم وتأييدهم وهذا كله ينعكس على مدى قدرة إدارة العلاقات العامة على توجيه وسائلها إلى هذه الجماهير بفاعلية وسهولة في الإقناع كما هو الحال على مستوى كفاءة الاتصال ووسائله عندما يرتبط البحث أكثر بمعرفة الآراء والاتجاهات وتقييمها.

4-3- أنواع البحوث حسب الأهداف:

3-1- بحوث تهدف للتعرف على المؤسسة: تعد من أهم البحوث التي تقوم بها العلاقات العامة حيث تهدف إلى تحليل شامل عن المؤسسة سواء طبيعة عملها والأنشطة التي تقوم بتطويرها وعملائها ومحيطها الاستراتيجي إضافة إلى دراسة مركزها المالي والإنتاجي وقوتها التنافسية وكل ما قامت به المؤسسة من أنشطة في الفترات السابقة وكل ذلك دون أن تغفل المشاكل والصعوبات التي عرفتتها وتعرفها من وقت لآخر، كما يمكن أن يؤدي هذا النوع من البحوث إلى إعطاء صورة دقيقة عن أنشطة العلاقات العامة وبرامجها والسياسات التي تنفذها والخطط التي تضعها ومركز المؤسسة في المجتمع ومشاكل الإنتاج والتسويق والعمال.

3-2- بحوث تهدف للتعرف على الصورة الذهنية لدى الجمهور: يهدف هذا النوع من البحوث إلى معرفة اتجاهات الجمهور نحو المؤسسة وآرائهم في سياستها الإنتاجية والتسويقية والخدماتية والإعلامية وتحديد أولويات وطبيعة رغبات القوى العاملة بها وما يحبذونه بالنسبة لها، وهذا ما يتيح للإدارة إعادة النظر في سياستها وقراراتها.

3-3- بحوث الدوافع: تهدف للكشف عن الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى توافق اتجاهات الجمهور مع سياسة المؤسسة أو عدم توافقها وذلك من خلال تحديد ودراسة المؤشرات الدالة على هذه المواقف، حيث تركز هذه البحوث على دراسة الرأي العام وفقا للمداخل العلمية والمنهجية المناسبة التي تستخدم النظريات والدراسات النفسية والاجتماعية وذلك بهدف

الوصول إلى معرفة مؤشرات وأبعاد القرارات المتخذة من قبل الجمهور التي تنعكس مباشرة في سلوكيات سواء تخدم مصالح المؤسسة وسياساتها أو يمكن أن تشكل تحدياً حقيقياً لها أو مشكلة تهددها ففعلياً.

3-4-بحوث تهدف إلى قياس فعالية برامج العلاقات العامة: تتعامل المؤسسة بشكل دائم ومستمر مع مختلف التحديات والظروف التي تصادفها في مناخ وبيئة العمل ببرامج للاتصال والعلاقات العامة تبحث من خلالها إلى قياس مدى تأثير برامجها وخططها وسياساتها داخلياً وخارجياً ولذلك تهتم مصلحة العلاقات العامة بتطبيق مقاييس علمية ومنهجية دقيقة في متابعة كل البرامج والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة وتهدف إلى إقناع الجمهور بها ومن ثم التأثير فيه ففي بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة نستهدف قياس مدى تأثير هذه البرامج على الرأي العام حيث نعتمد في ذلك على منهج وأسلوب القياس القبلي والبعدي من خلال القيام بدراسة آراء واتجاهات عينة من أفراد جمهور المؤسسة ثم يقوم باستهدافهم بحملة للعلاقات العامة من جوانب مختلفة وبعدها يعيد دراسة وتقييم الآراء والاتجاهات الناتجة عن هذه الحملة لقياس مدى التغير كنتيجة للتأثير الإيجابي أو السلبي (محمود يوسف مصطفى عبده، مرجع سابق، ص 91).

3-5-بحوث تستهدف التعرف على الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الوطنية والدولية: من المعروف أن المؤسسة تعمل في بيئة معقدة ومفتوحة ومعرضة لكل الظروف والتحديات والمخاطر سواء على المستوى المحلي الضيق أو على المستوى الدولي ولذلك فإن أخصائي العلاقات العامة يجب أن يتمتع بحس المعرفة والاطلاع والبحث عن كل المقومات الداخلية والخارجية، المحلية والعالمية التي تساهم في رقي وتطور المؤسسة ولذلك يجب أن يقوم ببحوث تهدف للتعرف على الظروف الطبيعية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية محلياً وعالمياً حتى يقف عند مستوى المؤشرات الإيجابية والسلبية التي تخدم أو لا

تخدم أنشطة المؤسسة التوسعية خاصة إذا كانت المؤسسة التي يعمل لصاحبها هي ذات نشاط دولي وعالمي واسع فهذه البحوث تهتم بها المؤسسات الدولية التي يمتد نشاطها إلى مناطق جغرافية متعددة من العالم ، فلا بد من دراسة كل الاتجاهات والمتغيرات الاقتصادية وغيرها للسماح بإنتاج برامج وخدمات تتماشى وتوجهات الجماهير في الدول المختلفة والأمثلة على ذلك كثيرة خاصة بالنسبة للمؤسسات العالمية والمتعددة الجنسيات التي تعتمد استراتيجيات التنوع والاختلاف الاقتصادي والاجتماعي والثقافي من دولة لأخرى في تخطيط برامجها الاتصالية والإشهارية الشيء الذي سمح لها بالتغلغل في مختلف المناطق والجهات الكبيرة والصغيرة في مختلف الدول والتأثير الكبير على جماهيرها نتيجة توفر المعرفة اللازمة عن المتغيرات الأساسية والمعطيات التي تتحكم فيها وهذا كله بفضل البحوث الكثيرة المستمرة والجادة التي تقوم بها العلاقات العامة والتسويق في هذه المؤسسات العالمية.

4-4- أنواع البحوث حسب المجالات:

4-1- بحوث رصد البيئة وقياس الرأي العام: تعتبر المؤسسات نظماً ديناميكية مفتوحة من الواجب عليها سرعة الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة وبناءً على هذا فإن إدارة العلاقات العامة تستخدم هذا النوع من البحوث لمراقبة المؤشرات الجديدة والتغيرات الطارئة على البيئة وخاصة القضايا التي ترتبط بصورة الرأي العام ومواقفه من بعض الجوانب التي تساهم في إدارتها المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر. وفي هذا الإطار نذكر بعض الباحثين ومنهم **Fahi وKing** ثلاثة نماذج لرصد البيئة تتمثل في: الرصد المنتظم، الرصد غير المنتظم، الرصد المستمر، وهي النماذج التي يمكن الاعتماد عليها في العديد من عمليات التخطيط والإدارة.

وسنوضح من خلال الجدول التالي مجالات استخدام نماذج الرصد المختلفة التي ترتبط بمتغيرات أساسية في النشاط والموقف ومن خلال مجال الرصد ودفاعية النشاط والطبيعة الزمنية للنشاط والهيكل التنظيمي إضافة إلى الإطار الزمني للبيانات وتأثير القرار.

نماذج الرصد	النموذج غير المنتظم	النموذج المنتظم	النموذج المستمر
وسائل نشاط الرصد	دراسة خاصة	دراسة دورية ومنتظمة	نظم جمع ومعالجة البيانات
مجال الرصد	أحداث معينة	أحداث مختارة	رصد المجال الواسع للبيئة
دفاعية النشاط	الاستجابة لأزمة تتعرض المؤسسة	السيطرة على الأزمة والقرار	توجيه عملية التخطيط
الطبيعة الزمنية للنشاط	تفاعلي	استباقي للحدث	استباقي للحدث
الإطار الزمني للبيانات	تتعلق السابقة	تتعلق بالحاضر والمستقبل	تتعلق بالمستقبل
الإطار الزمني لتأثير القرار	الزمن الحالي والمستقبل القريب	المستقبل القريب	طويل المدى
الهيكل التنظيمي	تنظيم خبرات متنوعة	تنظيم خبرات متنوعة	وحدة لرصد البيئة

الجدول رقم 02: يمثل نماذج رصد البيئة عند King و Fahy

4-2-بحوث مراجعة أنشطة العلاقات العامة Recherche en audit de relation publique

تهدف هذه البحوث إلى توفير المعلومات التي تبني عليها خطط وبرامج العلاقات العامة وهي تعنى أساسا بمراجعة وضعية علاقات المؤسسة بجماهيرها الداخلية والخارجية حيث تتعدد وتختلف المؤشرات والأبعاد التي تقسرها علاقة الجمهور بالمؤسسة ومن هذه المؤشرات نذكر:

أ- **الجماهير ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة والمؤثرة فيها:** هي فئة الجماهير التي يتم تحديدها وتوصيف علاقة تها بالمؤسسة سواء كان ذلك بناءا على وظيفتها في المؤسسة أو التي لا ترتبط وظيفيا بها ولكن لها تأثير في نشاط المؤسسة ، فبالنسبة للجماهير ذات العلاقة الوظيفية بالنسبة للمؤسسة تتمثل في فئة المساهمين والعاملين والموردين والموزعين إضافة إلى فئة المستهلكين أما بالنسبة لفئات الجمهور غير الوظيفية فهي تتمثل في جمعيات المجتمع المدني والمحلي وجماعات الضغط وقادة الرأي وجمعيات حماية المستهلك والبيئة وغيرها من مكونات المجتمع المدني، وبالنظر إلى تأثير كل من هاتين الفئتين من الجمهور ووظيفة كل قطاع من قطاعاتها يجب مراجعة أنشطة العلاقات العامة من خلال رصد التغيرات الحاصلة على آراء واتجاهات هذه الجماهير وأخذها بعين الاعتبار أثناء بناء الرسائل الاتصالية. (راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، 2008، ص92).

ب- **رصد موقف هذه الجماهير من المؤسسة والصورة الذهنية المكونة لديهم:** يتم التعرف على آراء واتجاهات الجمهور نحو المؤسسة من خلال إجراء بحوث الصورة الذهنية وبحوث تحليل مضمون وسائل الإعلام والاتصال، حيث تسعى البحوث التي تتناول الصورة الذهنية إلى:

- شكل ونمط الصورة المؤسساتية التي تتكون لدى الجمهور على المستوى الوطني أو الدولي من جهة وتخص الجمهور العام من جهة ثانية ويتم مراجعة هذه الصورة بشكل منتظم

حتى تصل المؤسسة على تمثيل وتكريس القيم الاجتماعية والاقتصادية كمؤشرات على مسؤوليتها الاجتماعية.

- شكل ونمط الصورة المهنية التي ترتبط بطبيعة نشاط المؤسسة وكيفية الأداء ومستواه.

- شكل ونمط الصورة العلائقية التي تتطور من خلال تواصلها القبلي والبعدي مع الجمهور الداخلي والخارجي.

- الصورة العاطفية التي تشخصها نوعية العلاقات التي تربط الجمهور بالمؤسسة بغية تنمية الرأس مال التعاطفي والودي بينهما (فضيل دليو، 2003، ص 53).

ج-أجندة القضايا التي تحظى باهتمام الجمهور: حيث يوظف مسؤول العلاقات العامة نماذج رصد البيئة التي تتمثل في النموذج غير المنتظم والمنتظم والمستمر في بناء أجندة القضايا التي تهتم كل فئة من فئات الجماهير المختلفة وبناءا على نتائج البحث والرصد يتم تحديد موقف هذه الجماهير من كل قضي، ويكون مقارنة هذه المواقف بسياسات وبرامج المؤسسة مؤشرا أساسيا في تحسين مستوى التخطيط لحملات وبرامج العلاقات العامة ومراجعتها (راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 93).

3-4- بحوث تدقيق الاتصال Recherche en audit de communication: المقصود بمراجعة وتدقيق الاتصال رصد وتقييم أداء وسائل الاتصال التي توظفها المؤسسة في تجسيد برامج العلاقات العامة، وفعالية الرسائل الاتصالية التي تبثها للجمهور، ومحاولة رصد خصائص ومؤشرات البيئة الاتصالية وأبعادها المختلفة على المستوى الداخلي والخارجي، ولتحقيق أهداف مراجعة وتدقيق الاتصال في المؤسسة لابد من إتباع إجراءات وأساليب منهجية محددة تنبثق عنها مجموعة من البحوث أهمها:

أ-بحوث البيئة أو المناخ الاتصالي Recherche climatologique communicative: تهدف إلى رصد وتقييم خصائص وسمات بيئة الاتصال التي تتواجد فيها وسائل الاتصال

العامة والخاصة ومدى الانفتاح الذي تتميز به وسائل الاعلام حيث يؤثر ذلك على مدى جماهيريتها وكفاءتها وخدمتها لسياسات المؤسسة.

ب- **تحليل شبكة الاتصال Analyse réseaux de communication**: تهدف هذه البحوث إلى تحليل الشبكات والقنوات التي تتدفق من خلالها الرسائل الاتصالية للوصول إلى الجمهور الداخلي والخارجي وقياس مدى كفاءتها وجودتها في تحقيق الأهداف الاتصالية والإستراتيجية للمؤسسة.

ج- **مسوح القراء Enquêtes de lecteurs**: تهدف هذه البحوث إلى دراسة عادات وأنماط تعامل الجمهور مع وسائل الإعلام من خلال معرفة اهتمامات القراء المستهدفين بالإنتاج الإعلامي وتوجيه السياسات التحريرية لهذا الإنتاج.

د- **تحليل المضمون Analyse de contenu**: تهتم هذه البحوث بتحليل مضمون أجندة وسائل الإعلام والاتصال من قبل المؤسسة لمعرفة مجال الإنتاج والخدمات الذي تنتمي إليه وكذلك معرفة من يقف وراء بناء مثل هذه الأجنذات الإعلامية وفي المقابل الوقوف عند طبيعة القوى الفاعلة التي تساهم في تخطيط البرامج الإعلامية والاتصالية وتجسيدها في الواقع.

ذ- **بحوث الإنقرائية Recherche conductivité**: تهدف إلى معرفة درجة وضوح الرسائل الاتصالية التي تستهدف من خلالها المؤسسة الفئات المختلفة من الجماهير، إضافة إلى معرفة المدى الذي تبلغه أي فئة من هذه الفئات في فهم الرسائل الاتصالية ومدى تناسبها مع المستوى التعليمي والتفسيري (راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 95-96).

4-4- **بحوث التدقيق الاجتماعي Recherche audit social**: يقصد بها البحوث المسحية التي تجريها مصلحة العلاقات العامة في المؤسسة لاستطلاع آراء الجمهور ومعرفة اتجاهاته

ومواقفه من المؤسسة في علاقاتها بمختلف الفاعلين في المجتمع، ولذلك فالمراجعة الاجتماعية تساعد مسؤول الاتصال والعلاقات العامة في المؤسسة على قياس مدى إدراك الجماهير المختلفة لسرعة الاستجابة الاجتماعية للمؤسسة واضطلاعها بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع. (Otis Baskin, Craig Aronoff,) p88.

المحاضرة التاسعة: التخطيط لبرامج التدريب في العلاقات العامة

تمهيد: يعد التدريب من أساسيات تطوير الموارد البشرية في المنظمات المختلفة ، ومع تطور أدوات الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة و تعدد الأنشطة التي تقوم بها و تطور دورها الإداري و الاتصالي داخل المنظمة ، أصبح تدريب أخصائي العلاقات العامة والإعلام بهذه المؤسسات من الأمور الهامة بحيث لم يعد مقبولا الاكتفاء بالمواد الدراسية الأكاديمية التي حصلوا عليها في المراحل التعليمية سواء كانت تخصصاتهم الأكاديمية متعلقة بالإعلام أو بتخصصات أخرى، مما يستوجب تطوير مهاراتهم التطبيقية التنفيذية بما يتلاءم مع احتياجات العمل و طبيعة المؤسسة التي يعملون فيها.

1- مفهوم التدريب: التدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارات في أداء العمل (ليلي رؤى، 2001، ص32).

يعرف التدريب كذلك بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمل ما (جمال مجاهد، 2005، ص45).

2- مفهوم العلاقات العامة: العلاقات العامة هي ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور من خلال تعريفه بسياساتها عن طريق شرح المعلومات المتعلقة بها و بوسائل الاتصال المناسبة (علا أحمد، ص455).

و في تعريف آخر العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة التي تقوم بتقويم اتجاهات الجمهور وربط سياسات المنظمة مع الصالح العام وتنفيذ البرامج التي تكسب ثقة و تأييد الجمهور (محسن ابراهيم الدسوقي، ص41).

3- مفهوم التدريب في العلاقات العامة: هو الجهود المبذولة لتزويد العاملين بالمهارات و المعارف والسلوكيات التي تساعد على تجاوز جوانب القصور في أداء العاملين و رفع

مستوى الأداء بالصورة التي تساعد على تطوير العمل ومواكبة التجديد المستمر في مختلف جوانب الحياة.

كما أن التدريب في العلاقات العامة هو إجراء تعليمي يساعد الأفراد على اكتساب أو تعلم المهارات و الأفكار و الاتجاهات و المعرفة اللازمة للوصول إلى الأهداف المرسومة وفق خطط التنمية الشاملة.

4- مفهوم الاحتياجات التدريبية: يعرفها كل من رشدي أحمد طعمة ومحمد بن سليمان البندري بأنها: "مختلف التغيرات التي يرجى إحداثها في المشاركين في البرنامج التدريبي مما في ذلك المعلومات والمعارف والقيم والاتجاهات وأشكال السلوك وذلك لتمكينه من الأداء الكفاء لعمل معين ويشتمل على مجموعة من المهام والواجبات المطلوب إنجازها".

5- أهمية التدريب في العلاقات العامة: يكتسب التدريب في العلاقات العامة أهمية من خلال الخطوط العريضة التالية:

- ❖ يبعث التدريب الثقة في نفوس المتدربين عندما يشعرون بأنهم أصبحوا على درجة من الكفاية و الإحساس بالقيمة الذاتية عندما يتقنون أداء أعمالهم أكثر من أي وقت مضى.
- ❖ يساعد على مواجهة التغيرات في الأنظمة الإنتاجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ومواكبة التطورات التكنولوجية السريعة من خلال تنمية قدرة المتدربين على التجديد والاختراع.
- ❖ يزود العاملين في المؤسسة سواء منهم أصحاب الخبرة أو حديثو الانتساب بالمعلومات والمعرفة العلمية والتقنية المتخصصة المرتبطة بأساليب العمل و أنظمتها المختلفة وخصائص الهيكل التنظيمي مما يساعد على الاندماج في بيئة العمل و التكيف معها.
- ❖ يوفر الفرصة للمنشآت لمواجهة انخفاض مستوى الإنتاجية الناتج عن نقص المهارات و المعارف لدى العاملين.

❖ تزويد أفراد الإدارة العليا بالمهارات اللازمة لأداء و تنظيم العمل بما يساعد على تلاشي المشكلات الناتجة عن سوء الإدارة (عبد الرحمان الشرفاوي، تامر المهوش، ص 25-28).

6-أهداف التدريب في العلاقات العامة:

❖ زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و تحقيق الذات للعاملين الذين يمتلكون عنصر الطموح.

❖ تنمية شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة.

❖ تنمية القدرة لدى العاملين على التكيف مع المتغيرات الفنية و الاقتصادية والاجتماعية و العلاقات العامة مما يساعد على الارتقاء بالأفراد و جودة العمل.

❖ تلبية احتياجات المؤسسة من القوى البشرية المتخصصة في مختلف مجالات العلاقات العامة مما يساعد على الارتقاء بالأداء و جودة العمل.

❖ إعطاء صورة صادقة عن طبيعة عمل العلاقات العامة ورسالتها من خلال حرص المنظمات على إعطاء دورات تدريبية لممارسيها بهدف تطوير الأداء والارتقاء بمستوى المهنة (جميل أحمد خضر، ص 07).

7-مكونات العملية التدريبية وعناصرها:

تتكون العملية أو المنظومة التدريبية من أربعة عناصر أساسية تتمثل في مايلي:

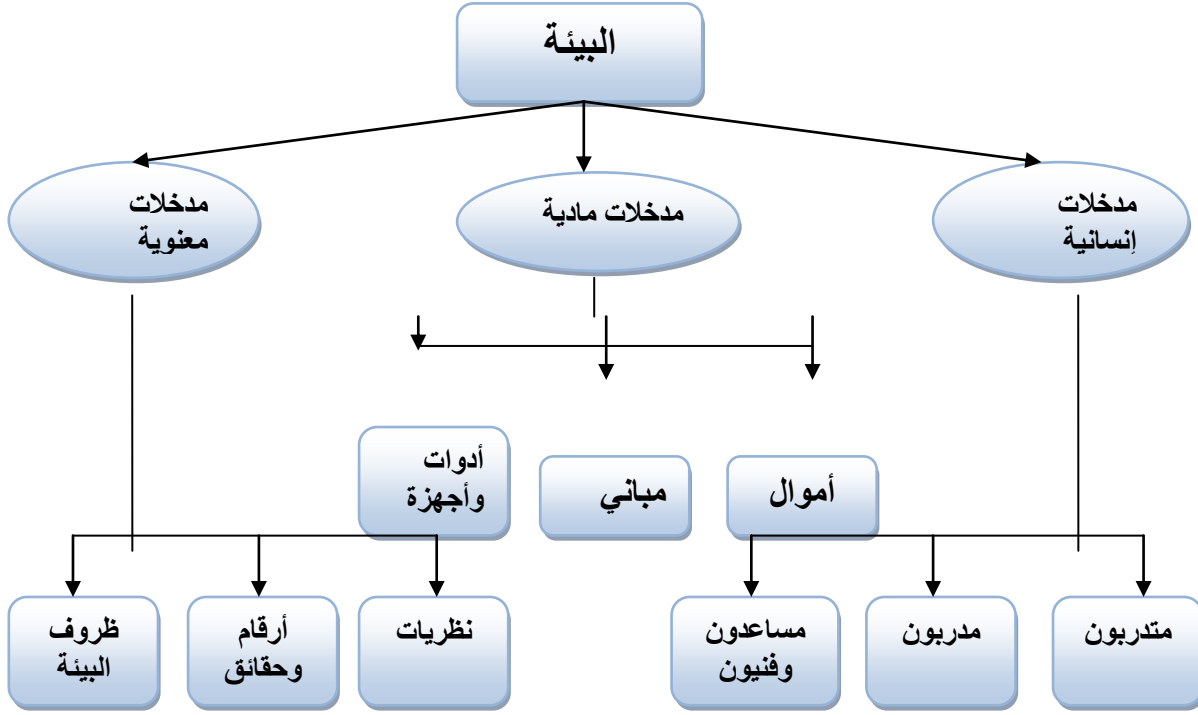
7-1- المدخلات: التي تتمثل في:

➤ المدخلات الإنسانية

➤ المدخلات المادية والمالية

➤ المعلومات والأفكار.

والشكل التالي يبين علاقة التفاعل والتلازم التي تربط مدخلات التدريب.



الشكل رقم 02: يوضح العلاقة بين مدخلات التدريب.

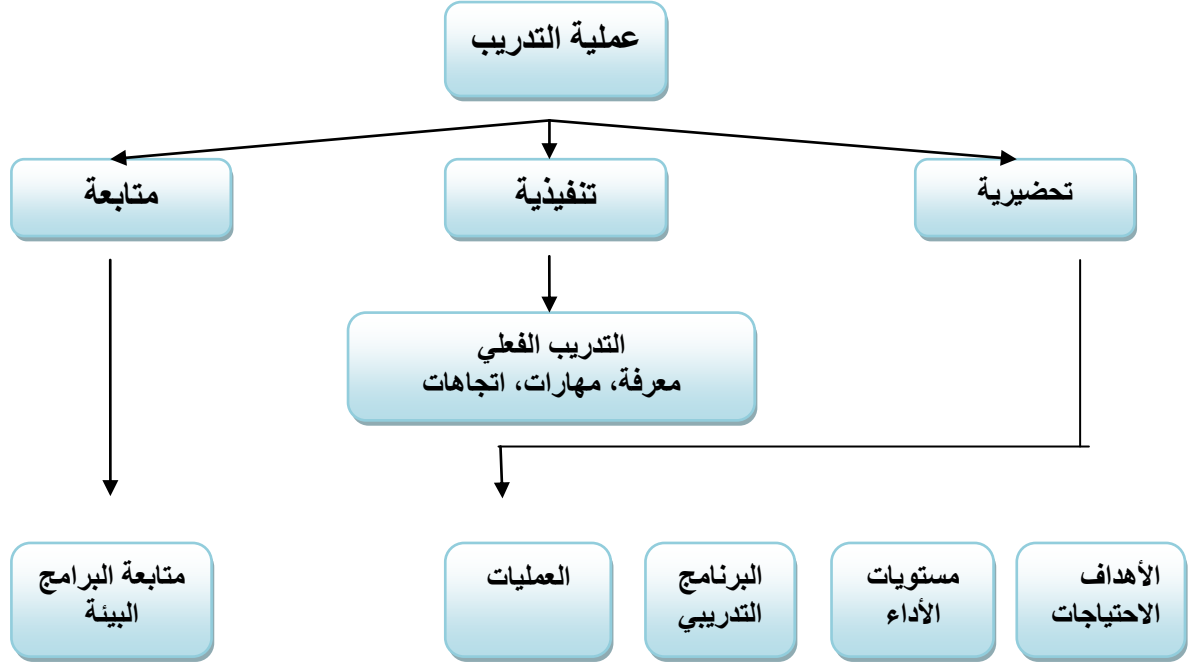
7-2- العمليات: وتنقسم هذه المرحلة هي الأخرى إلى ثلاثة مراحل هي:

* المرحلة التحضيرية

* المرحلة التنفيذية

* مرحلة المتابعة.

والشكل التالي يوضح عمليات التدريب.



الشكل رقم 03: يبين مكونات عملية التدريب

8-سمات وخصائص العملية التدريبية:

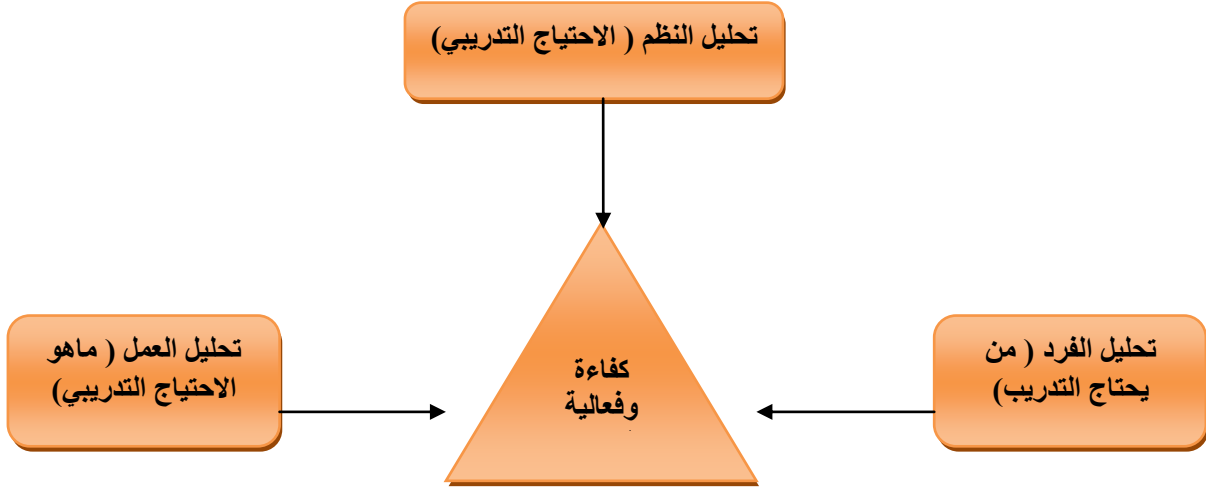
انطلاقاً من الأهمية الكبيرة للتدريب فإن هذه العملية تتأسس على جملة من المبادئ والخصائص أهمها:

- الاستمرارية
- التكامل
- صفة الإدارية والفنية
- الايجابية والتراكمية
- الواقعية والتطور

9-خطوات إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية:

- أولاً: تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية: من خلال
- تحليل التنظيم.
 - تحليل المناخ التنظيمي.

- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى العمل.
- تحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد.



الشكل رقم 04: يوضح طرق تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانيا: تحديد أهداف التدريب.

ثالثا: تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

ينبغي أن يراعي في محتوى البرنامج التدريبي للعلاقات العامة كما انتهى إلى ذلك وليد خلف الله في دراسته عن أخلاقيات العمل في العلاقات العامة الجوانب الآتية:

- ✓ أن يعبر البرنامج عن احتياجات حقيقية للمدربين و يستكمل جوانب النقص.
- ✓ أن يتعامل مع الواقع ويسعي إلى تغييره للأفضل.
- ✓ أن يتناسب المحتوى مع قدرات و مهارات ومستوى معرفة المتدربين.
- ✓ أن تكون مجالات الدورات التدريبية سهلة وبسيطة ومحددة وأن تكون في صميم عمل ممارس العلاقات العامة و بعيدة عن التكلفة و النمطية.
- ✓ أن تعالج الدورات نقضا معينا أو تضيف فنا جديدا أو مهارة جديدة تفيده أثناء عمله وليست عملا مكررا لا جدوى منه (عبد الرحمن توفيق، ص 16).

رابعاً: أساليب التدريب: يمكن أن تكون أثناء العمل أو في غير مكان العمل.

خامساً: وسائل تنفيذ التدريب:

➤ السبورة العادية والمغناطيسية

➤ الأفلام والأشرطة

➤ النشرات المطبوعة والمطويات

➤ الوسائط المتعددة والبرمجيات المتطورة

10- معوقات التدريب في العلاقات العامة: توجد معوقات عديدة تواجه أسلوب التدريب في

المؤسسة و تقلل من فاعليته و أهميته ومن بين هذه المعوقات هي: (فيصل حسونة، ص133).

✓ عدم وضوح الهدف في التدريب.

✓ نقص إمكانيات التدريب.

✓ عدم توافر المدربين الأكفاء.

✓ عدم تنوع أساليب التدريب.

✓ نقص الحوافز في التدريب.

11- التخطيط للتدريب في العلاقات العامة:

يتم التخطيط للتدريب وفقاً للأسس و الخطوات الخاصة بوضع الخطة ومنها تحديد أهداف

البرنامج التدريبي وفقاً للميزانية المحددة و تحديد محتوى التدريب والشروط الواجب توفرها في

كل من المدربين و المتدربين واختيار وتحديد الإطار الزمني للتدريب ووسائله وأساليب

التدريب وعملية التقييم واتخاذ كافة الإجراءات الإدارية اللازمة (عمرو وصفي العقيلي،

ص435).

12-تقويم البرنامج التدريبي: تتضمن الخطة المقترحة كما يقول الأكاديمي والباحث راسم جمال في دراسته عن التأهيل العلمي و المهني وعلاقته بقواعد السلوك المهني في ضوء النظام الإعلامي العالمي الجديد يتضمن وضع أسس تقويم البرنامج ومدى تحقيقه للأهداف الموضوعية والمعايير الموضوعية المستخدمة في التقويم في شكل درجات للحضور و المشاركة و الالتزام بالتعليمات و الانصهار في العمل الجماعي وقياس المعرفة و المهارة و الانجاز في ظل قيود العمل (محمد راسم جمال وخيرت معوض عياد، مرجع سابق، ص 67). ويشمل التقويم كل من المدربين و المتدربين و ظروف التدريب حتى عملية رصد الايجابيات والسلبيات و الاستفادة منهما في البرامج التالية. إن تقويم البرامج هو الذي يكشف حجم نجاح أو فشل العملية التدريبية ويقاس تطوره.

قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2018.
- 2- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- 3- أحمد صبيح، إستراتيجية العلاقات العامة والإعلام لمصلحة الجمارك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2012.
- 4- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 11، 2011.
- 5- حمدي حسين عفيفي، في خدمة المديرين، مطبوعات المعهد القومي للإدارة العليا، القاهرة، 1970.
- 6- علا أحمد، ما وراء التدريب استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، د.س.ن.
- 7- محمد منير حجاب، المداخل الأساسية للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 1992.
- 8- لوري ج. ويلسون، التخطيط الاستراتيجي للبرامج الخاصة بالحملات الفعالة للعلاقات العامة، ترجمة: حسين صلاح الدين، ط1، دار رضا للنشر، سوريا، 2006.
- 9- زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العبد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجه، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017.
- 10- عبد الرحيم محمد، مفهوم الأهداف الاستراتيجية، (Smith, ronald D, Strategic planning for public relations, 2013)
- 11- منال محمد رحال، العلاقات العامة من منطلق نظري وعلمي، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 12- أحمد ماهر، التخطيط الاستراتيجي، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2013.

- 13- صويو فضيلة، إدارة الأعمال الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- 14- ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية في العلوم الاجتماعية.
- 15- فؤاد البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال،
- 16- راسم محمد جمال، إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجي، دار المصرية اللبنانية، ط1، 2005.
- 17- بلعباس عبد الرزاق وآخرون، العملية الاتصالية داخل المؤسسة الإعلامية، مذكرة في علوم الإعلام والاتصال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013-2014.
- 18- محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2003.
- 19- راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة- المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، ط2، 2008.
- 20- مراد كموش، العلاقات العامة وإدارة الأزمة، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 21- بوهلة شهيرة، إستراتيجية الاتصال ودورها في الأداء التنافسي للمؤسسة، مذكرة ماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
- 22- كامل خورشيد مراد، الاتصال الجماهيري والإعلام، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 23- بضياف عاطف، فعالية العلاقات العامة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإعلام والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
- 24- شذى سليم أبو سليم، مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات التقنية بمحافظات غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 25- علي عوجة وآخرون، مقدمة في وسائل الاتصال، مكتبة الصباح، جدة، 1989.

- 26- محمد فريد الصحن: "العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 27- محمد منير حجاب، "العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة.
- 28- عبد السلام أبو قحف.
- 29- محفوظ أحمد جودة، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات، ط3، دار زهران للنشر، 1999.
- 30- محمد العزازي أبو إدريس، العلاقات العامة المعاصرة و فعالية الإدارة، ط1، المكتبة العلمية، مصر، 1998.
- 31- زهير عبد اللطيف عابد و أحمد العبد أبو السعيد، "العلاقات العامة و برامجها، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الطبعة العربية ، الأردن، 2014.
- 32- محمد جودة ناصر، الدعاية و الإعلان والعلاقات العامة، ط1، دار مجدلاوي، عمان، 1997.
- 33- فهمي محمد العدوي، "مفاهيم جديدة في العلاقات العامة"، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 34- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2003.
- 35 - Otis Baskin, Craig Aronoff,
- 36- ليلي رؤى، 2001.
- 37- جمال مجاهد، 2005.
- 38- محسن إبراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب-وضع المبادئ موضع التنفيذ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
- 39- عبد الرحمان الشرقاوي، تامر المهوش، أثر التدريب الإداري في تجاوز الإنتاجية في المملكة العربية السعودية، ندوة الإنتاجية في القطاع العمومي و معوقاتهما، 1999.
- 40- جميل أحمد خضر، العلاقات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 1998.

41- عبد الرحمان توفيق، التدريب الفعال بالأهداف والنتائج، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.

42- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

43- عمرو وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.