



إدارة العلاقات العامة

أكاديمية التعلم
Academy Of Learning



الفصل الأول:

- تقديم... مقدمة
- الفصل الأول: العلاقات العامة في سياق الإدارة: (الاتجاهات الجديدة والقضايا الجدلية)
- أولاً: التحويلات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة
- ثانياً: مداخل إدارة العلاقات العامة

الفصل الثاني:

الأطر النظرية للعلاقات العامة:

- أولاً: النماذج المرتبطة بممارسة العلاقات العامة
- ثانياً: النظريات الخاصة بعلاقة المنظمة ببيئتها
- ثالثاً: النظريات المعرفية والسلوكية

الفصل الثالث:

الرصد وبحوث العلاقات العامة1

- أولاً: مجالات الرصد في العلاقات العامة
- ثانياً: أهمية البحوث في الإدارة الاستراتيجية للعلاقات
- ثالثاً: أنواع البحوث المستخدمة في العلاقات العامة
- رابعاً: تخطيط بحوث العلاقات العامة
- خامساً: البحوث الرسمية والبحاث غير الرسمية

الفصل الرابع :

الرصد وبحوث العلاقات العامة2

- أولاً : أهمية البحوث المسحية في العلاقات العامة
- ثانياً : متى تستخدم البحوث المسحية في العلاقات العامة ؟
- ثالثاً : الأسس العلمية للبحوث المسحية
- رابعاً : البحوث التصميم والإجراءات

الفصل الخامس:

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة :

- اولاً: المراحل الولية لتخطيط حملات العلاقات العامة
- ثانياً : تخطيط حملات العلاقات العامة

الفصل السادس:

العلاقات العامة : الإستراتيجيات

- أولاً : إستراتيجية في العلاقات العامة
- ثانياً : إستراتيجيات الاتصال " لرولر "
- ثالثاً : إستراتيجيات كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية
- رابعاً : لماذا لا يستجيب الجمهور للرسائل : الاستراتيجية الدافعية

الفصل السابع :

الاتصال في العلاقات العامة : التكتيكات

- أولاً : تكتيكات الجمهور
- ثانياً : تكتيكات الرسالة
- ثالثاً : وسائل الاتصال في العلاقات العامة
- رابعاً : تكتيكات المصدر

الفصل الثامن : الإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية :

- أولاً : وظائف إدارة العلاقات العامة وتنظيمها
- ثانياً : تنظيم إدارة العلاقات العامة
- ثالثاً : عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- رابعاً : الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة

الفصل التاسع : التقييم وقياس النتائج

- أولاً : تعريف التقييم
- ثانياً : أهمية التقييم
- ثالثاً : طبيعة عملية التقييم

• رابعاً : أساليب التقويم

الفصل العاشر: العلاقات العامة و إدارة الأزمات

• أولاً : الأزمة : تعريفها ، مراحلها ، خصائصها ، تصنيفاتها

• ثانياً : إدارة الأزمات

• ثالثاً : اتصالات الأزمة

• رابعاً : العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ودارة الأزمات

الفصل الأول

تقديم ... مقدمة

تقديم

قبل الحديث عن أساليب تخطيط برامج وحملات العلاقات العامة، تقتضي الضرورة تسليط الضوء على العلاقات العامة كنشاط إبداعي خلاق، وتوضيح ماهية العلاقات العامة، ودوافع الاهتمام بها، ونطاقها ووظيفتها، وغيرها من الموضوعات ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بالعلاقات العامة.

ومما تجدر الإشارة إليه بهذا الصدد أن تزايد الاهتمام بالعلاقات العامة يعود لأسباب عديدة في مقدمها الوعي المتنامي لدى جماهير المنظمة على الصعيدين الداخلي والخارجي بأهمية الحصول على معلومات وبيانات من المنظمات تسهم في تعزيز مواقعهم كمشتريين للسلع أو منتفعين بالخدمات. ومما ضاعف من أهمية العلاقات العامة في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء اتساع نطاق ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي جعلت عملية الحصول على البيانات والمعلومات أمراً سهلاً للغاية، علاوة على الكثير من القوانين والتشريعات التي صدرت في العديد من بلدان العالم وجعلت الحصول على المعلومات حقاً من حقوق الأفراد.

وسنناقش في هذا الفصل التمهيدي المواضيع التالية:

1. العلاقات العامة: المفهوم والأهمية.

2. دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة.

3. تعريف العلاقات العامة.

4. العلاقات العامة وجماهير المنظمة.

5. نطاق وظيفة العلاقات العامة.

6. برنامج العلاقات العامة.

7. الوظائف الأساسية لجهاز العلاقات العامة.

وسنختتم الفصل بمجموعة من الأسئلة التطبيقية لأغراض المناقشة.

العلاقات العامة

المفهوم والأهمية

لقد تزايدت أهمية العلاقات العامة في منشآت الأعمال والمنظمات على اختلاف أنواعها. ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية الرأي العام وكسب ثقة الجمهور في نجاح أي منشأة أو منظمة بصرف النظر عن نوع نشاطها. كما يرجع ذلك إلى نمو شعور الإدارة بمسئوليتها الاجتماعية وضرورة أخذ وجهة النظر العامة كتغير رئيسي مؤثر عند اتخاذ قراراتها.

دوافع الاهتمام بالعلاقات العامة

هناك العديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كنشاط إداري متخصص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المشروعات. ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط.

ومن أبرز هذه العوامل الآتي:

1- الثورة الصناعية وظهور الإنتاج الكبير

أدى ظهور الثورة الصناعية في أوائل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه فنتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية ودراسات الوقت والحركة أمكن التغلب على مشكلة ندرة عوامل الإنتاج وظهرت الصناعات الضخمة التي اجتذبت آلاف العمال وملايين المستهلكين، فظهرت مشاكل في العلاقات بين صاحب العمل (والممثل في مجلس الإدارة) والعمال داخل هذه المصانع. وقد صاحب هذا التطور تكوين نقابات العمال للدفاع عن مصالحهم تجاه الإدارة العليا، وقامت الإضرابات من وقت لآخر احتجاجاً على سوء المعاملة حيناً والمطالبة بتوفير ظروف عمل أفضل أو نظم للدفع تتناسب مع الجهد المبذول ومن ثم زاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتلبية مطالبهم. ولهذا ظهرت أهمية وجود حلقة اتصال بين الإدارة والعمال (الجمهور الداخلي) لشرح وجهة نظر المنظمة فيما يتعلق بسياساتها وإجراءاتها.

ومن الناحية الأخرى، أدى ظهور الإنتاج الكبير والوفير إلى تباعد المسافة بين المنتج والمستهلك واشتراك مجموعات من الأفراد أو المنظمات (وسطاء) لتسهيل توافر السلع لدى المستهلكين، وأدى ذلك إلى تزايد عدد الجماهير المتصلة بالمنظمات وأهمية وجود علاقات طيبة معهم تؤدي في النهاية إلى إرضاء هذه المجموعات وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت.

2- تزايد المنافسة

ازداد المعروض من المنتجات عن حجم الطلب عليها وتحول السوق من سوق بائعين (قلة المعروض من سلعة أو خدمة معينة بالنسبة للطلب عليها) إلى سوق مشتريين (زيادة المعروض السلعي على الطلب الفعلي).

وقد نتج عن هذا التطور زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاولة فرضاء المستهلك وإشباع رغباته ولم تقتصر المنافسة على الشركات فقط بل امتدت إلى الصناعات المختلفة فمثلاً أصبح هناك منافسة بين الصناعات الكيماوية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الألياف الصناعية وبين صناعة الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف وبين صناعات البلاستيك والصلب بالنسبة لعدد كبير من المنتجات.

وقد أدت هذه المنافسة إلى الاهتمام بإرضاء وتلبية احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة. وأخذها في المقام الأول عند وضع وإعداد خطط المشروع.

وبدأت الشركات المختلفة بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد وثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في عيون الجماهير مقارنة بالشركات الأخرى كل هذه الأسباب مجتمعة أدت إلى زيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كإحدى وظائف الإدارة المتخصصة والتي تسعى إلى بلوغ هذه الأهداف.

3- تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام

أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم والثقافة بين فئات المجتمع المختلفة إلى تزايد الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى مزيد من التفسيرات والإيضاحات المتعلقة بالقرارات، والسياسات التي تتبعها المنظمة على مستوى الوحدة الاقتصادية، والقرارات والسياسات الخاصة بالدولة على مستوى المجتمع بأكمله.

فعلى مستوى المنظمة، أدى تزايد الوعي وانتشار التعليم إلى زيادة احتياجه إلى المعلومات الكاملة الخاصة بالمنتج، وظهرت العديد من الجمعيات للمحافظة على مصالح المستهلكين وحماية حقوقهم ورفض التعامل مع الشركات التي تبين أنها لا تعمل نحو إشباع رغبات واحتياجات المستهلكين إذ تقوم بإمدادهم بمعلومات خاطئة عن منتجاتها سواء من خلال الإعلان أو البيانات المدونة على غلاف السلعة.

ومن هنا ظهرت أهمية دور العلاقات العامة في بناء جسر من الثقة والتفاهم بين المنظمة وجماهيرها وشرح أبعاد أي قرار قد تتخذه بخصوص المنتجات التي تقوم بتقديمها.

وعلى مستوى الدولة ككل، أدى تزايد الوعي السياسي وإنشاء النظم الديمقراطية إلى اهتمام الحكومات بالتأثير في الرأي العام سواء محلياً أو دولياً من خلال وسائل الإعلام المختلفة أو التنظيمات القائمة، ووجهت البحوث إلى دراسة أساليب التأثيرات والاستمالة، وتم إنشاء وحدات متخصصة لتحليل الرأي العام والتعرف على

آراء الأفراد في القضايا والمشكلات المثارة لوضعها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات أو السياسات تجنباً للأزمات والاضطرابات.

4- تطور وسائل الاتصال

كان للتطور الهائل الذي شهدته وسائل الاتصال الجماهيري، مثل الإذاعة والتلفزيون والإنترنت والوسائط المطبوعة أثره في تقريب المسافات بين بقاع العالم المختلفة، حتى أصبح العالم من الناحية الإعلامية أشبه ما يكون بقرية صغيرة، وكان ذلك سبباً من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي، والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالم وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام مرة ثانية على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل.

5- تزايد علاقات الاعتمادية

إن العلاقة الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والتنظيمات المختلفة أدت إلى خلق وزيادة الاهتمام بالعلاقات العامة كفلسفة ووظيفة تحكم نشاط أي منظمة فالأفراد في محاولاتهم لإشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والروحية أصبحوا يعتمدون إلى حد كبير على تعاون الآخرين سواء أفراداً أو منظمات فهم يعتمدون على المشروعات المختلفة في توفير فرص العمل، وعلى المتاجر في توفير الطعام والملبس، وعلى الحكومة لإمدادهم بالمنافع والحماية، وعلى النوادي لتحقيق الإشباع الاجتماعي، وعلى التنظيمات الدينية لتحقيق الإشباع الروحي. وهذه العلاقات ذات الطبيعة الاعتمادية أدى إلى بروز أهمية العلاقات الإنسانية في الحياة المعقدة.

تعريف العلاقات العامة

قبل اقتراح تعريف شامل للعلاقات العامة، تجد من الضروري تسليط الضوء على محتويات وأنشطة العلاقات العامة، من خلال تناول الاتجاهات المختلفة وأوجه التركيز في كل مجموعة من هذه المجموعات.

أولاً: العلاقات العامة فن تطبيقي

يرى عدد من الكتاب أن العلاقات العامة فن تطبيقي يقوم به الأخصائي لكسب الثقة وخلق التفاهم والرضا بين المنظمة وعمالها. وقد أطلقت هذه الفئة على نشاط العلاقات العامة اسم هندسة التفاهم، استناداً على أن خلق التفاهم يقوم على تقديرات حسابية أشبه ما تكون بالتقديرات الهندسية.

ثانياً: العلاقات العامة مهنة التأثير في الرأي

هذه المجموعة من التعاريف تركز على الجانب التأثيري للعلاقات العامة، فهي تعرض لها كمهنة ابتكار أسلوب منظم للتأثير في الرأي باستخدام الطرق المختلفة للاتصال ومهارات النشر والإعلان.

ثالثاً: العلاقات العامة كوظيفة اتصالات

يعلق البعض أهمية بالغة على هذا النشاط الاتصالي الذي تقدمه العلاقات العامة لجماهيرها الداخلية وبرونه ركيزة لأي نشاط خارجي إلى الجماهير النوعية فالعلاقات العامة في نظر هذه المجموعة تبدأ من الداخل ولا بد من تنمية علاقات جيدة من جمهور العاملين قبل البدء في أي نشاط خارجي.

رابعاً: العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية

تعلق هذه المجموعة أهمية كبرى على الجانب التخطيطي في العلاقات، وترى أن الجو المناسب الذي تسعى العلاقات العامة إلى خلقه، وهذه الثقة التي تعمل البرامج على بنائها، وهذا التأييد الذي تتجه الأنشطة للحصول عليه، لا يمكن أن يتحقق إلا بالجهود الإدارية المركزة والمخططة إذ أن هذه البرامج نشاط مدروس وثمرته تفكير وبحث ودراسة للمشكلات. ويعلق أصحاب هذا التعريف أهمية بالغة على تقييم اتجاهات الرأي العام على اعتبار أن رسم السياسات ووضع الخطط والبرامج يرتكز على نتائج هذا القياس.

خامساً: العلاقات العامة كنشاط تسويقي

في الآونة الأخيرة، ظهرت اتجاهات تدعو إلى أن تصبح العلاقات العامة نشاطاً من أنشطة التسويق داخل المنظمة، ويستند هذا الاتجاه على أن تنمية المنظمة لعلاقتها مع الجماهير سواء الداخلية أو الخارجية هو جزء من النشاط التسويقي، كما أن العلاقات العامة في ظل هذا الاتجاه وظائف جديدة تسعى إلى تحقيقها لخلق فهم مشترك ومتبادل بين المنظمة وجماهيرها.

فيعرف (Lasley) ثلاثة أدوار للعلاقات العامة تطبق كل منها على الاحتياجات المحددة للجماهير المنظمة المختلفة وكذلك تطبق على كافة أنواع المنظمات وهذه الأمور هي:

1. الاتصال مع جماهير المنظمة.

2. خلق تفاهم متبادل بين هذه المجموعات.

3. خلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة في عيون جماهيرها.

ويضيف (Finn) مبدأ جديدة للعلاقات العامة، وهو المساهمة في تنمية مبيعات المنشأة، حيث يرى أن وظائف العلاقات العامة تدور حول الآتي:

1. بناء سمعة وصورة ذهنية طيبة للمنشأة.

2. زيادة المبيعات.

3. جذب عاملين جدد للمنظمة من ذوي الكفاءات العالية.

4. تنمية شخصية عامة للشركة.

بعد هذا الاستعراض لمداخل العلاقات العامة من حيث المحتوى تقدم التعريف التالي للعلاقات العامة.

«العلاقات العامة هي النشاط المخطط الذي يهدف إلى تحقيق الرضا والتفاهم المتبادل بين المنظمة وجماهيرها سواء داخلية أو خارجياً. من خلال سياسات وبرامج تستند في تنفيذها على الأخذ بمبدأ المسؤولية الاجتماعية».

العلاقات العامة وجماهير المنظمة

بصفة عامة، يمكن تقسيم جماهير المنظمة إلى جماهير داخلية (خاصة والعاملين داخل المنظمة) وجماهير خارجية (تمثل الأطراف الخارجية المختلفة والتي لها تأثير على نشاط المنظمة).

وفي كلتا الحالتين فإن هدف المنظمة هو إقامة علاقات طيبة مع كل مجموعة من الجماهير المتصلة بها. ويمكن تقسيم جماهير المنظمة من زاوية مدى التأثير الذي تحدثه هذه الجماهير على سياسات واستراتيجيات الشركة وأوجه نشاطها، وهناك أربعة أنواع رئيسية من هذه المجموعات، وهي:

1. **مجموعة مهتمة بالشركة وتهتم بها الشركة في نفس الوقت نظراً لوجود مصالح مشتركة فيما بينها؛** ومنها المنظمات التي تمد الشركة باحتياجاتها المالية أو لها تأثير على ذلك كالبنوك وشركات الاستثمار والمساهمين الحاليين والمحتملين وبورصات الأوراق المالية.

2. **مجموعات تهتم بها الشركة وقد لا تهتم هي بالشركة؛** ومنها الصحف ووسائل الإعلام المختلفة حيث يهتم إدارة العلاقات العامة أن تبرز أوجه نشاط الشركة في هذه الوسائل وأن يكون للشركة انطباع إيجابي لدى الرأي العام عنها وعن منتجاتها وسياساتها.

3. **مجموعات تهتم بالشركة ولا ترحب بها الشركة؛** كالمستهلكين الذين يقاطعون منتجاتها هذا بالإضافة إلى الهيئات الحكومية والتشريعية التي تؤثر أعمالها تأثيراً كبيراً على النواحي الإنتاجية والتسويقية والتمويلية للشركة وقد لا تجد هذه التشريعات ترحيباً من الشركة أو تمثل قيوداً

على نشاطها، ومن هنا يجب الاهتمام بتوطيد العلاقات الطيبة مع الهيئات والدفاع عن مصالح الشركات بصورة جماعية أمام المنظمات الحكومية والتشريعية.

4. **المجموعات الخاصة بالمستهلكين وجمعيات الدفاع عن المستهلكين:** والتي تقوم إدارة العلاقات العامة بجانب إدارة التسويق بدور إيجابي في خلق انطباع جيد لديهم عن طريق البرامج التي تخطط للتأثير عليهم واستمالتهم لاستخدام سلع وخدمات المنظمة.

نطاق وظيفة العلاقات العامة

هناك اختلاف كبير بين الأكاديميين والممارسين حول ماهية الأنشطة التي تؤدي داخل إدارة العلاقات العامة. وقد يكون من المفيد أن نعرض لبعض آراء الكُتّاب في هذا الصدد.

يذهب العديد من الكُتّاب إلى أن هناك خمس وظائف أساسية للعلاقات العامة، وهي البحث والتخطيط والاتصال والتنسيق والتقويم.

أولاً: البحث:

ويقصد بالبحث تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة سواء في الداخل أو الخارج وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة بمقاييس إحصائية دقيقة.

ثانياً: التخطيط:

ويقصد به تخطيط ورسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمنظمة وذلك بتحديد الهدف والجماهير المستهدفة وتصميم البرامج الإعلامية وتوزيع الاختصاصات وتحديد الميزانية وتوزيعها على الأنشطة.

ثالثاً: الاتصال

ويقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصال بالجماهير المستهدفة وتحديد وسائل الإعلام المختلفة والمناسبة لكل جمهور، والاتصال بالهيئات والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة.

رابعاً: التنسيق:

تقوم إدارة العلاقات العامة بالتنسيق بين أقسامها وبين الإدارات الأخرى في المنشأة وذلك فيما يختص بالأنشطة التي تقوم بها وترتبط بهذه الإدارات بحيث تؤدي في النهاية إلى فعالية القيام بالنشاط.

خامساً: التقويم:

ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

ويؤكد كثير من كتاب العلاقات العامة، أن العلاقات العامة تقوم بمجموعة من الوظائف يمكن معالجتها من خلال ثلاثة محاور أساسية وهي:

أولاً: وظائفها بالنسبة للجمهور بصفة عامة

1. تعريف الجمهور بالمنظمة وإنتاجها أو خدماتها بلغة مبسطة بهدف الحصول على تأييد الجماهير للمنظمة وأنشطتها.
2. شرح سياسة المنظمة للجمهور وإبلاغه بالتعديلات أو التغييرات التي تطرأ عليها بهدف قبوله بها والتعاون معها.
3. مساعدة الجمهور على تكوين رأي سليم وذلك من خلال تزويده بكافة المعلومات الصحيحة والصادقة ليكون رأيه مبنية على أساس من الواقع والحقيقة.
4. التأكد من أن جميع المعلومات التي تنتشر على الجمهور صحيحة وسليمة.
5. تهيئة جو صالح بين المنظمة والأفراد وبعضهم البعض داخل المنظمة.

ثانياً: وظائفها بالنسبة للمنظمة ككل

1. تزويد المنظمة بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
2. حماية المنظمة ضد أي هجوم يقع عليها نتيجة نشر أخبار كاذبة أو غير صحيحة عنها.
3. التأكد من أن أهداف المنظمة وأغراضها وأعمالها تلقى الاهتمام الكافي من فئات الجمهور المختلفة.

ثالثاً: وظائفها بالنسبة لإدارة المنظمة

1. أخبار الإدارة العليا المنظمة برد فعل سياساتها بين فئات الجمهور المختلفة.
2. بحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.
3. مساعدة وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الدنيا وبالعكس.

4. تعمل كمنسق بين الإدارات المختلفة في المنظمة لتحقيق الانسجام بين هذه الإدارات من ناحية وبينها وبين الجمهور الداخلي والخارجي من ناحية أخرى.

5. تعمل كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع مديري الإدارة العليا للمنظمة، وإسداء النصح للمسؤولين عن إصدار القرارات وتعديل السياسات.

برنامج العلاقات العامة

يخطأ من يعتقد أن نشاط العلاقات العامة يحتاج إلى جهود بسيطة ومتواضعة، إن برامج العلاقات العامة باتت مطلوبة بالحاح لتحقيق كثير من أهداف منشآت الأعمال، وتلعب العلاقات العامة في بعض منشآت الأعمال دوراً حاسماً وكبيراً في بلوغ الأهداف من عدمها، ولهذا، فإن أي برنامج علاقات عامة ناجح يتطلب مقومات وعناصر أساسية لا بد من توافرها. ومن أبرزها الآتي:

1- العاملون في منشأة الأعمال:

أن العلاقات العامة تتطلب لأدائها بصورة فاعلة كادر من العاملين يتمتعون بحسن المظهر والملبس واللياقة، واللباقة والذكاء، وروح الدعابة، وحب المساعدة، واللمسات الإنسانية والاجتماعية الرفيعة وتحاول كثير من منشآت الأعمال تدريب كادر خاص بالعلاقات العامة يكون قدوة للعاملين الآخرين، ويكونوا جميعاً مرآة للمنشأة. فالجمهور يكون انطباعاً عن المنشأة من خلال تعامله مع العاملين فيها، وعليه فإن من العناصر الأساسية لأي برنامج علاقات عامة فاعل توافر العدد الكافي والمدرب من العاملين الاجتماعيين الذين يتمتعون بالاحترام ويحملون المثل والقيم والأخلاق الحميدة.

2- موقع المنشأة ومظهرها العام:

عندما تكون المنشأة في قلب الأحداث حيث الجماهير، فإن عملية الاتصال المزدوج بين المنشأة وجماهيرها تكون فاعلة فالمنشأة التي تؤسس لها موطئ قدم في مراكز الأعمال ومركز تواجد الجماهير تكون أقرب إلى الجماهير من غيرها من المنشآت المعزولة. كما أن الهيكل العمراني لبناء المنشأة وكذلك محتوياته من أثاث وتسهيلات وخدمات بعد ضروري جداً لتكوين انطباع جيد عنها في أذهان الجماهير ويجعل المنشأة متميزة عن غيرها من المنشآت التي لا تتوفر فيها مثل هذه الميزات النوعية.

3- المسؤولية الاجتماعية:

إن الحكم على مدى نجاح المنشأة ينبغي أن يكون من منطلق ما يتم فعله وليس ما يتم قوله. فالعلاقات الطيبة مع جمهور المنشأة الداخلي (العاملين) يعبر عنها بتقديم فرص عمل منتظمة بأجر عادل وظروف عمل

مناسبة والعلاقات الطيبة مع الجمهور الخارجي (المستهلكين مثلاً) تنطوي على تقديم جودة عالية من السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين بأسعار مقبولة وبوفرة في الأسواق، وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع الأكبر، فيتم ذلك من خلال الإسهام في إقامة المدارس والمستشفيات وتمويل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية، والمساهمة في محاربة تلوث البيئة وغيرها.

4- الانفتاح على المجتمع وخدمته:

وذلك من خلال فتح أبواب المنشأة للجمهور لكي يتعرف على نشاطات المنشأة، وكذلك المشاركة في المعارض الوطنية الإقليمية والدولية، وتقديم خدمات متميزة وتوسيع هذه الخدمات لتشمل أكبر شريحة ممكنة من شرائح المجتمع، والتعامل مع الجمهور بأمانة ونزاهة وإخلاص. أيضاً توفير المعلومات الدقيقة عن المنشأة للراغبين والمهتمين.

المراحل المختلفة لبرنامج العلاقات العامة

شأنه شأن أي برنامج يراد له النجاح، فإن برنامج العلاقات العامة يمر بعدة مراحل، نوجزها بالآتي:

1. **مرحلة تحديد الأهداف:** حيث ينبغي تحديد أهداف العلاقات العامة بدقة ووضوح وبموضوعية عالية. أي تحديد ما ينوي نشاط العلاقات العامة تحقيقه على مدى زمني محدد.
2. **مرحلة تجميع وتبويب وتنصيف المعلومات والبيانات الخاصة بالبرنامج وتحليل هذه المعلومات.**
3. **وضع الخطة:** يتم وضع الخطة في ضوء الأهداف التي تم تحديدها والاتفاق عليها، وأيضاً في ضوء البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة. وينبغي أن تتضمن الخطة مراحل التنفيذ والإجراءات والوسائل المتاحة ضمن جدول زمني محدد. وضروري جداً أن تكون الخطة مرنة وقابلة للتعديل عند الضرورة.
4. **تنفيذ البرنامج:** حيث تقوم الأقسام والدوائر المعنية كل حسب اختصاصها بتنفيذ وإنجاح البرنامج الموضوع وضروري جداً أن يتحقق التنسيق والتكامل في عملية التنفيذ.
5. **تقييم البرنامج:** من الضروري جداً متابعة البرنامج والعمل على تقييمه في مراحل مختلفة، وذلك لتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت، وللتأكد من أن البرنامج ونتائجه مطابقة للأهداف المرسومة، أو لتلافي أي انحرافات ما بين النتائج والأهداف.

الوظائف الأساسية لجهاز العلاقات العامة

علاوة على الوظائف سابقة الذكر، فإن جهاز العلاقات العامة يضطلع أيضاً بالوظائف التالية:

1. تخطيط برنامج العلاقات العامة للمشروع وتحديد السياسات والأعمال الواجب تنفيذها وخطوات هذا التنفيذ والتوقيت المناسب للتنفيذ ووسائله.
2. الاتصال بوسائل الإعلام المختلفة المناسبة وتزويدها بالمعلومات والبيانات اللازمة والنشرات الإعلامية وإجراء البحوث والدراسات المختلفة في مجال العلاقات العامة.
3. نشر المعلومات الصادقة عن سياسات المنشأة ومنجزاتها وخططها المستقبلية وظروفها وذلك لإعلام الجماهير والإجابة عن أية أسئلة أو استفسارات خاصة لديهم.
4. العمل على تحسين علاقة المنشأة بجماهيرها الخاصة من عملاء وموظفين ومساهمين ومجتمع محلي ومنظمات حكومية وغيرها.
5. إحاطة الإدارية العليا للمنشأة بما تُحدثه سياساتها وخططها وقراراتها من رد فعل من الجماهير التي تأثرت بهذه السياسات والقرارات وتقترح الحلول للتغلب على ما قد يكون هناك من مشاكل في العلاقات العامة.
6. دراسة وتحليل وقياس اتجاهات الرأي العام نحو المنشأة، ووسائل التأثير في هذه الاتجاهات وتوجيهها.
7. تعبئة الجهود والطاقات البشرية بالمنشأة وبث روح الفريق والتعاون بينها بما يكفل رفع كفاءتها الإنتاجية وغرس قواعد السلوك القويم بين العاملين بما يكفل كسب ثقة الجماهير التي تتعامل معها المنشأة.
8. تحرير وإخراج الصحف والمجلات الخاصة بالمنشأة وإعداد النماذج الأخرى للاتصال الداخلي مثل أفلام الفيديو كاسيت وشرائح العرض المصورة، والبرمجيات وغيرها.
9. تنظيم عقد المؤتمرات والندوات وإقامة المعارض أو الاشتراك فيها.
10. تنظيم الاستقبالات والزيارات والحفلات التي تقام في المناسبات الخاصة والعامة.
11. تخطيط الاتصالات الداخلية بين المستويات التنظيمية المختلفة والإشراف على الاتصالات الخارجية ومراقبة أثرها على ثقة الجماهير بالمنظمة.

أسئلة للمناقشة

أجب عن الأسئلة التالية محدداً في مضمار الحيز المخصص لذلك.

السؤال الأول:

حدد بدقة أبرز أسباب تنامي دور العلاقات العامة في حياة الأفراد والمنظمات على اختلاف أنواعها. أعط أمثلة توضيحية.

. 1

. 2

. 3

. 4

. 5

. 6

. 7

. 8

. 9

. 10

أمثلة توضيحية	
	√
	√
	√
	√
	√

	√
	√
	√
	√

السؤال الثاني:

ناقش العبارة التالية مدعماً بجوابك بالأمثلة والشواهد من الميدان.
«العلاقات العامة فن تطبيقي يصعب على أي شخص الإبداع فيه».

- . 1
- . 2
- . 3
- . 4
- . 5
- . 6
- . 7
- . 8
- . 9
- . 10

أمثلة وشواهد من الميدان	
	√
	√

	√
	√
	√
	√
	√

السؤال الخامس:

ما هي أبرز الوظائف التي يقوم بها جهاز العلاقات العامة لخدمة الجمهور بصفة عامة.

- .1
- .2
- .3
- .4
- .5
- .6
- .7
- .8
- .9
- .10

السؤال السادس:

حدد برنامجاً للعلاقات العامة لشركة الاتصالات الأردنية (Orange)

	√
	√
	√

السؤال الثامن:

ما المقصود بالعلاقات العامة في المنظمات التالية:

- ا. جامعة.
- ب. مدرسة.
- ت. جامع (مسجد).
- ث. سوبر ماركت

جامعة	مدرسة	جامع	سوبر ماركت

السؤال التاسع:

ما هي أبرز الوسائل التي تلجأ إليها العلاقات العامة للتأثير في الرأي؟

- . 1
- . 2
- . 3
- . 4
- . 5
- . 6

. .7

. .8

. .9

..10

السؤال العاشر:

ما المقصود بالعلاقات العامة كوظيفة تخطيطية؟

. .1

. .2

. .3

. .4

. .5

. .6

. .7

. .8

. .9

..10

تقديم

يعدّ التخطيط من أولى وظائف الإدارة، والعامل الحاسم في تمكين المنظمات من معرفة ما ينبغي عمله سلفاً، وكيف يتم عمل الأشياء، ومتى، ومن الذي يقوم بكل ذلك. ومن دون تخطيط فإن الفوضى والإرباك سيسودان حتماً، ما يجعل من المستحيل على المنظمة بلوغ أهدافها المنشودة.

وفي مضممار العلاقات العامة بالذات، يحتاج العاملون إلى قدر عال من المهنية والاحترافية في العمل التخطيطي، وإلا فإن من الصعب على جهاز العلاقات العامة القيام بنشاطاته على أحسن وجه، ولنتذكر أن برامج العلاقات العامة وحملاتها تحتاج إلى التخطيط السليم، لأن هذه البرامج والحملات يجب أن تكون مؤثرة على جماهير المنظمة الداخلية والخارجية، ومن دون تخطيط على أسس سليمة، لن تكون المنظمة قادرة على استهداف هذه الجماهير والتأثير بها.

ولهذا فإن التخطيط يعد من الأدوات الحيوية التي يستخدمها مسؤول العلاقات العامة لأداء مهام جهازه أو إدارته، ومن غير تخطيط سليم وعلمي، لن تتحقق أهداف العلاقات العامة مطلقاً.

ولهذا السبب بالذات، خصصنا هذا الفصل لمناقشة المواضيع التالية:

1. مفهوم التخطيط.
2. أهمية التخطيط.
3. تحديد الأهداف.
4. التخطيط وتحديد الأهداف.
5. من الذي يقوم بالتخطيط.
6. التخطيط الاستراتيجي.
7. مستويات التخطيط.
8. مقومات ومبادئ التخطيط الفعال.
9. خطوات التخطيط.
10. أنواع الخطط.

مفهوم التخطيط

إن كلمة والتخطيط من الكلمات ذات المعنى الواسع فبالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من الاعتبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة، وهناك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد، يضاف إلى ذلك أن التوسع في استخدام التخطيط أدى إلى ظهور الكثير من الأنواع المختلفة من التخطيط مما زاد من التخطيط.

كما أن هناك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات ولكن هذا الاعتبار خطأ، فاتخاذ القرار، ليس هو نفس الشيء كالتخطيط فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طوال اليوم، ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط بدون اتخاذ قرارات. بعبارة أخرى، إن عملية اتخاذ القرارات قد لا تنطوي على أي تخطيط بالمرّة، ولكن كل عملية تخطيط لا بد وأن تنطوي على اتخاذ قرارات.

إن كتب الإدارة تزدهم بتعريفات مختلفة للتخطيط فهناك من يعرف التخطيط بأنه التقرير «سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به». ومن الكتاب من يرى أن التخطيط «يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها». واما هنري فايول فيقول «إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل». وأخيراً فإن جورج تيري (George Terry) قدم التعريف الرسمي التي:

«التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام القروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة». ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق، والقروض المعقولة، والقيود، ومن هذا كله بفرم بتصور وتكوين الأنشطة اللازمة، وكيف ستتم، وما هي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة

ما المقصود بالخطة؟

يحدث أحياناً التباس بين التخطيط والخطة فالتخطيط عملية مستمرة وعملية لا تنتهي على الإطلاق، ولذا لا يمكن أن تصل إلى نقطة لنقول إن التخطيط انتهى. أما الخطة فهي محصلة العملية التخطيطية، وكذلك فالخطة ليست نهائية، حيث أن الخطة يتم إعدادها وتجهيزها بحيث تكون مهيأة ومرنة لأية تغيرات مستقبلية، وكنتيجة فإن الخطة ليست المنتج النهائي للعملية التخطيطية ولكنها «تقرير لفترة».

ويمكن من هذا المنطلق النظر إلى الخطة باعتبارها «خطوة غير نهائية» في العملية التخطيطية وهي تمثل نتائج التخطيط المستهدف تحقيقها. وحتى هذه النتائج ما هي إلا خطوة غير نهائية لتحقيق الأهداف طويلة

الأجل للمنظمة، ولذا فإن النتائج المتحققة بعد فترة قصيرة من الزمن -ولتكن سنة واحدة- ما هي إلا «عوائد مبكرة» على تقدم الإدارة نحو الأهداف بعيدة المدى.

أهمية التخطيط

التخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه، والرقابة والتي تعمل على مساندة جهاز الإدارة ومنحها المعنى والمغزى. ولكي نتعمق في توضيح أهمية التخطيط، نجد من الضروري قبل ذلك أن نفهم ما المقصود بمبدأ التخطيط (Planning Principle). إن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالآتي: لتحقيق الهدف بأكثر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي. وعليه فإن بإمكاننا الآن أن نقول لماذا بعد التخطيط مهمة. والأسباب هي باختصار:

1- يحدد اتجاه المنشأة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيسي قد يكون أنه يحدد للمنشأة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيسي، فعلى سبيل المثال توضح الخطة الخمسية لأي منشأة ماذا تريد أن تحققة هذه المنشأة خلال السنوات الخمس القادمة، وكذا كيف تعتزم أن تحققة.

2- يحدد إطاراً موحداً للعمل. فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنشأة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنشأة يعني غياب الهدف، وربما ما هو أسوأ من ذلك. والسبب في ذلك أن كل منظمة تتكون من أقسام متعددة، كقسم الإنتاج، وقسم المبيعات، والبحث والتطوير، والأفراد. وعادة ما يكون لمديري هذه الوحدات قيمهم الخاصة، وأهدافهم، وطموحاتهم، وطرقهم في النظر للعالم. ولذا فإن كلاً من هذه الوحدات تقوم عادة بتطوير استراتيجيتها الوظيفية أو الاتجاه الخاص بالوحدة. فعلى سبيل المثال قد يرغب قسم الإنتاج في إنتاج منتج واحد أو اثنين فقط لخفض تكاليف الإنتاج والتخزين بينما يرغب قسم التسويق في تقديم تشكيلة عريضة من المنتجات ما أمكن لزيادة حجم المبيعات، بينما قد يرغب قسم البحث والتطوير بالاستفادة من حدود المعرفة المتاحة.

وكنتيجة لذلك، يتضح إنه من غير خطة، توضح لكل قسم الدور المطلوب منه أو الإضافة المطلوبة منه، فإن الشركة ستتوقف أمام عدد من الاتجاهات المختلفة والمتنافسة، ولكن في وجود خطة واضحة وفعالة فإن كل قسم يعرف ماذا سيفعل ليضيف إلى أهداف الشركة ومن ثم يمكن الكل الأقسام أن تعمل معاً بانسجام لتساعد في تحقيق هذه الأهداف

3- يساعد التخطيط على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية حيث يرى «دراكر Druker» أن هناك جانباً آخر من جوانب الأهمية في التخطيط وهو أنه في حين لا يؤدي التخطيط إلى التحديد الكامل للمخاطر المترتبة على القرارات طويلة المدى، إلا أنه يساعد على معرفة الفرص والمخاطر الكامنة في المستقبل، ويساعد على الأقل.

على خفض هذه المخاطر وأحد الأمثلة هو قرار شركة بوينغ الخاص بإنفاق عدة ملايين من الدولارات من أرصدها لتطوير خزانات الوقود (KC - 135)، وقد أدى هذا التطوير إلى أن تعاقدت الشركة مع وزارة الدفاع الأمريكية بشأن هذه الطائرات، بل ويعد ذلك بداية لجيل جديد من النفاثات بدأ بالطائرة بوينغ 707.

4- إن التخطيط يسهل عملية الرقابة على الرقابة ضمان مواءمة الأنشطة الفعلية للخطة الموضوعية، وهي تشمل على دورة ثلاثية الخطوات هي: وضع المعايير، وقياس الأداء بالنسبة لهذه المعايير، والتعرف على الانحرافات وتصحيحها. ويختص التخطيط بالخطوة الأولى من دائرة الرقابة هذه، وذلك بتحديد ما يتعين إنجازه.

5- منع القرارات المجزأة: يرى ستينر أن التخطيط يمنع حدوث التجزئة في القرارات. فعلى سبيل المثال يقول ستينر أن الخسارة التي لحقت بشركة جنرال دينمكس ومقدارها 425 مليون دولاراً بسبب انخفاض مبيعاتها من طائرة النقل (كونفير 880) إنما يرجع إلى أن قرارات الشركة كانت تتسم بالتجزئة فقد قامت الشركة بتطوير التصميمات الأولية لنوعية من النفاثات طويلة المدى، إلا أنها غرقت في المشكلات التفاوضية في الوقت الذي كانت فيه شركة بوينغ بطائراتها 707 وشركة دوغلاس بطائراتها دي. سي-8 تهزمان الكونفير في الأسواق واستمرارا من الشركة في الاهتمام بطائرات النقل، فقد قامت شركة جنرال دينمكس بإعداد تصاميم النفاثات قصيرة ومتوسطة المدى، كانت بمثابة الطائرة الوحيدة من هذا النوع في الأسواق، إلا أنه كما يقول ستينر. كبرت هذه الطائرة حتى فقدت ميزتها النسبية ووجدت المنافسة لها من الطائرات العملاقة لشركتي بوينغ ودوغلاس، وفي نفس الوقت تمكنت شركتنا (كارافيل) و (لوكهيد الكترا) من السيطرة على سوق الطائرات القصيرة والمتوسطة المدى، وتجمدت الكونفير مرة أخرى بعيدة عن السوق. وفي حين أنه قد توجد الكثير من الأسباب لتجزئة القرارات وشالها مما أدى إلى الخسارة التي منيت بالكونفير، إلا أن الافتقار إلى خطة واحدة متكاملة يعد عاملاً رئيسياً في ذلك.

6- والتخطيط الفعال يسمح للمديرين بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات أو الفرص التي قد توجد في البيئة.

7- يساعد التخطيط في حقن الرشيد والتحليل والنظام والمنطق في نشاطات وعمليات المنظمة.

8- يخفض التخطيط العسل غير المنتج إلى أدنى حد. فالجهود التي ستبذل تدرس ويتم اختيارها بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية بالمقايير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.

9. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى خفض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

10- يؤدي التخطيط إلى خفض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة، لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

11- بين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.

12- يجبر التخطيط المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل. وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات المهمة ومن الحصول على تفهم كامل لكل نشاط، ومن الإلمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية. كما يترتب أيضاً على مثل هذا التصور التقليل من العزلة والتخبط. وهكذا فالتخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية، ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.

تحديد الأهداف

إن مسؤولية إدارة المشروع إنما تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها. وهذه الأهداف تؤخذ لتقييم كفاءة الإدارة والواقع أنه لا يمكن الإلمام بمفهوم الإدارة وتطبيقاتها إلا بعد التعرض الموضوع للأهداف كما أن الأهداف التي يحددها ويسعى لبلوغها هي العامل المحدد لأنواع القرارات اللازمة للمواقف التي تواجهها. ويعتقد (دماكر) أن الأهداف تظهر في جميع نشاطات المنظمة، ويقسم تلك المجالات أو النشاطات إلى: 1- المركز التسويقي؛ 2- الابتكار؛ 3- الكفاءة الإنتاجية؛ 4- الموارد المالية والطبيعية 51 الربحية. 6- مستويات الأداء؛ 7- اتجاهات العاملين وإنجازاتهم؟ 8- المسؤولية العامة.

والمرحلة الثانية التي تتبع عملية تحديد الأهداف هي مرحلة تحويلها إلى أغراض يمكن تلمسها بصورة مباشرة، ومن الأفضل عند إجراء عملية التحويل هذه أن تقسم الأهداف إلى مجموعتين، رئيسية ومساعدة وتعزف الأهداف الرئيسية بأنها تلك الأهداف التي لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها، أو بمعنى آخر يكفي ذكرها للتدليل عليها وأخذها كقاعدة مسلم بها، ومن أمثلتها هدف تحقيق الربح، أما الأهداف المساعدة فهي ذات طبيعة وسيطة، ولها أهميتها في تسهيل تحقيق الأهداف الرئيسية، أو بمعنى آخر إنها أهداف فرعية توصلنا إلى الهدف الرئيسي.

ما المقصود بالأهداف

المقصود بالهدف إذن، هو إنجاز شيء ما في تاريخ مستقبلي لاحق. وهذا الهدف قد يكون افتراضياً أو ضمناً كما قد يكون صريحاً. وحيث أن القرارات الصحيحة تبني دائماً في شكل علاقة مع النهايات، فإن التعبير عن الأهداف يعتبر شيئاً ضرورياً. ولذلك فإن الفشل في تحديد أهداف صريحة وواضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في

اتخاذ قرارات صحيحة. والسبب في ذلك أن عدم التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة، وبالتالي تتسبب في ضياع الجهود وعدم التنسيق.

التخطيط وتحديد الأهداف

يركز التخطيط، كما وضحنا في هذا الباب، على بلورة وتحديد أهداف المشروع التي تعطي اتجاهها واضحة ومحددة لمختلف أنشطة المشروع، وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها وكذلك مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف وأهمية الأهداف هنا تكمن ليس فقط باعتبارها الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وإنما أيضاً باعتبار الأهداف تقود إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف، فضلا عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية.

وهكذا نجد أن تحديد الأهداف هو محور أساسي للعملية التخطيطية. وهذا ما تؤكده نظرية الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) كفلسفة إدارية حديثة ومدخل للتطوير التنظيمي (Organization Development) وتعد الإدارة بالأهداف من الناحية العلي. عملية سهلة وبسيطة، وهي تتكون من خمس خطوات هي:

1. **تحديد أهداف المنظمة،** حيث يجب تحديد أهداف المنظمة، وتحديد استراتيجيتها العريضة.
2. **تحديد أهداف الأقسام،** فيقوم رؤساء الأقسام بالاشتراك مع المشرفين التابعين لهم في تحديد أهداف أقسامهم.
3. **مناقشة أهداف الأقسام،** حيث يتولى رئيس كل قسم عرض أهداف القسم على تابعة المرؤوسين) بالفم لمناقشتها، ثم تطوير وتنمية الأهداف الفردية لكل منهم.
4. **تحديد الأهداف الفردية،** حيث يتولى كل مشرف وكل مرؤوس الاشتراك في وضع الهدف المطلوب من كل موظف، وتحديد الجدول الزمني اللازم للإنجاز.
5. **التغذية العكسية Feedback،** حيث تتم مراجعة دورية للأداء من خلال لقاءات بين العاملين والمشرفين، لضبط الأداء، وتحليل التقدم الذي يحرزها العاملون نحو الهدف.

هرمية الأهداف

إن النتيجة النهائية والمثالية لعملية التخطيط أو العملية التخطيطية، هي هرمية الأهداف على النحو الموضح في الشكل على الصفحة التالية، حيث يلاحظ في هذا الشكل كيف أن الأهداف في كل مستوى تصاغ بشكل يمكنها من المساهمة في رسم أهداف المستوى الأعلى ومن الملاحظ أن كل هدف في مستوى أدنى يساهم في تحقيق الهدف في المستوى الأعلى التالي له. وعلى سبيل المثال فإن نائب الرئيس للمبيعات ومدير مصنع (B) ومدير الإنتاج كل منهم له هدف محدد وهو ما يؤكد هرمية الأهداف.

فعلى سبيل المثال فإن هدف مدير الرقابة على المخزون بتخفيض 10% من النفقات يساهم في هدف مدير المصنع (A) بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بنسبة 16%. وبالمثل، فإن هدف مدير المصنع بخفض تكلفة الإنتاج يساهم في تحقيق هدف مدير الإنتاج بخفض التكلفة الكلية للإنتاج بالمصنع بنحو 15%. وكذلك فإن الهدف الخاص بمدير الإنتاج هذا يعد مساهمة في هدف رئيس الشركة والخاص بزيادة نصيب الشركة من سوق الأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة بنسبة 10%. إن خفض النفقات وزيادة حصة السوق هما المحددان الرئيسيان لاستراتيجية الشركة والتي تهدف إلى جعل الشركة أكبر شركة منتجة للأجهزة الكهربائية منخفضة التكلفة في البلاد.

من الذي يقوم بالتخطيط؟

ذكرنا في وظائف المديرين، أن المديرين يقومون بالتخطيط كجزء مهم وأكد من وظيفتهم لكن درجة انغماس المديرين في العملية التخطيطية ليست متساوية عند جميع المديرين، وذلك لأسباب كثيرة ومتنوعة، في مقدمتها مستلزمات المركز وطبيعة المسؤولية الملقاة عليهم، فالمدير قد يضطلع لوحده بمهمة التخطيط وبهذا فإن عبء التخطيط يقع عليه بالكامل. وقد يستشير المدير زملاءه في العمل ثم يتولى هو المهمة بنفسه مستفيدة من وجهات نظر مرؤوسيه مثلا. وقد نجد مديراً يرسم الخطط بنفسه معتمدا على خبراته ومهاراته ومعلوماته الميدانية، إلا أنه يعرض الخطط قبل البدء بتنفيذها على الأقسام الأخرى لإبداء الملاحظات إن وجدت.

وفي مشروعات الأعمال نجد عددا من المديرين يكتفون بوضع الخطوط العريضة للخطة تاركين للمرؤوسين مهمة وضع التفاصيل. وهذه الحالة مقبولة ومرغوبة، لأنها تجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وانتماءاتهم للمشروع. وأحيانا، نلاحظ أن المرؤوسين هم الذين يقومون بالعملية التخطيطية بالكامل، إلا أنهم يقدمونها للمدير لاعتمادها. هذه الطريقة، وإن كانت تساعد على تنمية وتطوير مهارات المرؤوسين التخطيطية، إلا أنها قد تشكل خطرا إذا ما جاءت الخطط غير مكتملة أو غير دقيقة وقابلة للتنفيذ. إن لمسات المدير مطلوبة منذ لحظة البدء بوضع الخطة وليس في نهايتها، والمداخل السابقة ليس من الضروري أن يقتصر الاستخدام على واحد منها طول الوقت، فمن المحتمل أن يستخدم مدخل منها عند التخطيط لهدف معين بينما يستخدم مدخل آخر لهدف

مختلف، وأن الطريقة التي سيتم اتباعها في الحالة المعينة تتوقف على ظروف هذه الحالة وعلى الرغبات الشخصية للمدير وقدراته.

وتلعب الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة دوراً هاماً في الإجابة على سؤال: من الذي يقوم بالتخطيط؟ وبصفة عامة فإن الخطط طويلة الأجل أي التي تغطي فترات زمنية طويلة نسبياً. يقوم بوضعها أعضاء الإدارة العليا. أما الخطط الجارية أو التي تغطي فترة زمنية قصيرة فإن إعدادها يتم بواسطة المديرين في المستويات التنظيمية الدنيا.

كما أن طبيعة وأبعاد الخطة وتأثيراتها تلعب دوراً في الإجابة على سؤال: من الذي يقوم بالتخطيط؟ فالخطط التي تكون لها تأثيرات خطيرة أو حاسمة، أو ذات أهمية قصوى للمشروع ويقوم بوضعها في الغالب أعضاء الإدارة العليا (الخطط الاستراتيجية مثلاً)، بينما الخطط الاعتيادية الروتينية غالباً ما يضعها المديرون في المستويات الدنيا.

لكن كممارسة شائعة، فإن وضع الخطط يتم من قبل لجان مشتركة تضم رؤساء الأقسام والدوائر المختلفة في المشروع. وتضم هذه اللجان مختصين يتولون مهمة تحديد وتوضيح الأهداف والخطط الرئيسية، وتحسين وتكامل التوصيات المقدمة لهم من اللجان الفرعية للتخطيط والتي تغطي كل جوانب المشروع كما يفضل كثيرة إشراك الفنيين والأخصائيين، ومديري الوظائف التسهيلية غير التشغيلية في عملية التخطيط ولكن جهودهم تكون أساساً لتقديم المساعدة إلى المديرين التشغيليين، والتخطيط الذي يتم بدون المديرين التشغيليين ينتهي عادة إلى أن يكون مضيعة للوقت والمال والجهد.

التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تقرير كيفية تخصيص الموارد المتاحة (كالأفراد ورأس المال والأصول الثابتة الخ) وذلك يربط المنظمة بينتها خاصة بينة النشاط أو الصناعة التي تتبعها - ويمكن بذلك أن تتحقق أهدافها طويلة الأجل. والواقع أن إستراتيجية أي منظمة توضح المجال الرئيسي للمنظمة من خلال تحديد العمل الذي تقوم به، وخطوات العمل التي ستتبعها، مثل توسيع مبيعاتها في الشرق الأوسط، وتنويع منتجاتها بإضافة منتجات جديدة أو خطين إنتاجيين جديدين تماماً. وهكذا نجد أن الإستراتيجية تساعد المنظمة في الإجابة على الأسئلة التالية: من هم عملاؤنا؟ وما هو المنتج أو الخدمة التي سنقوم ببيعها؟ أين ستقوم ببيع المنتج أو الخدمة التي تقدمها؟ ما هو سبب تصنيفنا كوحدة متفردة عند مقارنتنا تنافسية؟ إن الإستراتيجية تتيح التعرف على ما يلي:

1. مجال المنظمة، فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، ولمن؟

2. التحركات الإستراتيجية الأساسية التي تخطط لها المنظمة، مثل تشكيلة المنتجات أو توسيع الأسواق.

3. الأهداف العملية التي تأمل المنظمة بلوغها، على سبيل المثال نصيبها في السوق أو الأرباح.

وعلى ذلك فإنه يمكن تلخيص الإستراتيجية بالمعنى الواسع في أنها: كيف ترغب الإدارة العليا في المنظمة بخوض غمار المنافسة، والتكيف والتفاعل مع البيئة

هذه البيئة التي تتكون من المنافسين، والموردين، والعملاء وحملة الأسهم، والحكومة والموظفين الخ، وهكذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بالخواص التالية:

1- إنه نمط من التفكير التحليلي ومدخل لتخصيص واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

2- إن التخطيط الاستراتيجي يركز على المستقبل ولفترات زمنية طويلة الأجل عادة متوقعة النتائج مستقبلية على أساس فرص خارجية للنمو.

3- إن التخطيط الاستراتيجي يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجية (التنافسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية والديموغرافية والتكنولوجية والايكولوجية وغيرها) والتي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو بحيث يمكن إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد إثر هذه المتغيرات تخطيط استراتيجي دفاعي)، ومن ناحية أخرى يمكن التعرف على كافة الفرص المستقبلية التي يمكن للإدارة أن تستغلها لتوسيع دائرة نمو المشروع (تخطيط استراتيجي هجومي).

4- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطرة وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها والإعداد لهذه المواجهة بطريقة منهجية وبأكبر قدر ممكن من المعلومات عن الأحداث المستقبلية.

5- يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات بديلة للتصرف استراتيجيات. واختيار المسار أو الاستراتيجية التي تحقق للمشروع أفضل وضع في فترة مستقبلية أخذ في الاعتبار التطورات الخارجية والمخاطر والموارد المتاحة وكلما زادت درجة عدم التيقن (Uncertainty) في المستقبل زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي لترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث هناك العديد من المتغيرات الاستراتيجية التي يتم التعامل معها.

6- إن التخطيط الاستراتيجي يشمل أبعادا عديدة ومتنوعة، أهمها تحديد الأهداف وتحديد الإستراتيجيات المحددة لمسار العمل الرئيسي للمنظمة في المستقبل. وكذلك تحديد أساليب التصرف لمواجهة ما قد يحدث

من تغييرات في الظروف والمواقف وتصميم الإجراءات التي تكفل ترجمة الاستراتيجيات في شكل خطط وبرامج عمل تفصيلية تغطي فترات زمنية محددة.

مستويات التخطيط

هناك بعد مهم لفهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي، وهو مستويات استراتيجية، وهناك ثلاثة مستويات هي:

- مستوى المنظمة.
- مستوى نشاط الأعمال.
- المستوى الوظيفي.

ونجد أن استراتيجية المنظمة تبين مسار المنظمة ككل وتحاول الإجابة على السؤال التالي:
(ما النشاط الذي ينبغي أن ندخل فيه؟).

أما استراتيجية مستوى نشاط الأعمال فهو الذي يدخل في كل نشاط مفرد داخل المنظمة

وبالمثل فإن الاستراتيجية الوظيفية يتم إعدادها داخل كل مجال وظيفي في المنظمة، مثل وظائف التسويق، والتمويل، والإنتاج، والموارد البشرية، والتصميم الوظيفي، والبحث والتطوير ويوضح الشكل الآتي مستويات الاستراتيجية.

هذا ومن الملفت للنظر أن كل مستوى استراتيجي يعد مهمة للغاية، ولو أهملنا أي من تلك المستويات فإن المنظمة بأكملها سوف تعاني، ولو ربطنا كل من هذه المستويات الثلاثة بالهيكل التنظيمي للمنظمة، نجد أن كل مستوى من المستويات الإدارية يرتبط بتخطيط استراتيجي معين ويتضح ذلك من الشكل الآتي الذي يمثل التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالهيكل التنظيمي.

مقومات ومبادئ التخطيط الفعال

1- إعداد التنبؤ الدقيق: إلى جانب أخصائيي التخطيط يجب أن يتوافر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتبار أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة ليس هذا حسب، بل إن التخطيط الفعال يعتمد على درجة التفاهم والانسجام بين معدي التنبؤات من جهة، وبين مطبقي أساليب التنبؤ المختلفة من جهة أخرى، فالمديرون مثلاً قد لا يكونوا على اطلاع تفصيلي مباشر بطبيعة أعمال المنظمة، أو الجوانب أو المجالات التي سوف يصار إلى تطبيق تنبؤاتهم فيها، ولهذا، فإن من أولي مهمات المنظمة تقريب الفهم المشترك بين هؤلاء جميعاً، وذلك لملاءمة طرق التنبؤ المستخدمة مع الواقع الذي تواجهه.

2- الحصول على قبول الخطة: إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمشروع بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الاستراتيجي بصفة خاصة وأن تمنح تأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية، فضلا عن مسؤولياتها عن توفير المناخ السليم الذي يمكن كلا من المخططين والمديرين التنفيذيين من العمل كفريق.

وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط وهناك العديد من الوسائل التي يمكن الفريق التخطيط القيام بها لزيادة مثل هذا الالتزام والقناعة من قبل الإدارة العليا، ولكن أكثرها شيوعا هي الطلب من أعضاء مجلس الإدارة المشاركة في العملية التخطيطية إذا لم يكونوا أصلا راغبين او متحمسين لذلك. قد تجعلهم المشاركة في وضع يعدلوا فيه آراءهم ويتقبلوا التخطيط كوظيفة حيوية من وظائف الإدارة، أيضاً ضرورة إشراك المرؤوسين في العملية التخطيطية الزيادة ارتباطهم وولائهم للمنظمة، أي شعورهم بالانتماء وتحمل المسؤولية.

3- يجب أن تكون الخطة سليمة: كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة، ولكي يتحقق ذلك يجب أن تكون الخطة سليمة وفعالة. وهناك الكثير من المشروعات التي أنفقت مبالغ طائلة فقط لإعداد خطة كانت في الأساس. غير سليمة، وخير وسيلة لضمان خطة سليمة هي أن تقوم المنظمة على الدوام بالاحتفاظ بعقل متفتح، ومراجعة مستمرة لافتراضاتها، وأن تتبنى منهجا مشابها للمنهج الذي يتبعه أي محام بارع وماهر بمعنى أن على المنظمة أن تحصل على التأييد اللازم الذي يجعلها، أو يجعل هيئة التخطيط في المنظمة، قادرة و متمكنة من الدفاع عن الخطة والخطوة التي تلي ذلك، هي إعداد جدول تفصيلي بالمقابل يشمل كل ما في الخطة من أخطاء وأسباب عدم توافق الخطة (ويقتراح بعض الخبراء الذهاب إلى أبعد من مدخل المحامي البارع. فهم يدعون أن هذا المدخل لن يكتفي بمجرد تنفيذ الخطة، بل سوف يقدم خطة مضادة تقوم على افتراضات مضادة. وعلى أية حال، فالمهم أن تقوم المنظمة باختبار الافتراضات التي تقوم عليها الخطة). وهذا بدوره سوف يساعد على ضمان أن تنتج عملية التخطيط خطة سليمة.

4- أن التخطيط الجيدة: مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العسل الإداري، فالتنظيم السليم الفعال يعاون على التخطيط الجيد، ونعني بذلك وجود هيكل تنظيمي سليم يعاون على تنفيذ الخطة حيث يوفر تحديدا دقيقا للاختصاصات والمسؤوليات ويوفر قنوات سليمة وفعالة للاتصالات وتدفق المعلومات بما يضمن تقبل تحرك مختلف المستويات الإدارية في اتجاهات تفرضها الاستراتيجيات الجديدة.

والأهم في هذا الصدد أن يصار إلى تحديد مسؤولية التخطيط، خاصة وأن التخطيط هو مسؤولية الإدارة في جميع مستوياتها.

وبعبارة أخرى فإن الإدارة (كالرئيس، ومديري الإنتاج والمبيعات) وهم المسؤولون فعلا عن تنفيذ الخطة، يعدون مسؤولين أيضاً عن تطويرها أما أن تقوم لجنة تخطيط لا تضم هؤلاء في عضويتها، وتبعث بالخطة جاهزة للتنفيذ، فهذه هي الكارثة بعينها.

5- الموضوعية في التخطيط: إن التفاؤل الزائد خطأ مثلما التشاؤم والمفرط خطأ. فالإنسان يميل دوماً لرؤية ما يريد رؤيته فقط ويتحيز لوجهة نظره في التخطيط الفعال، على المنظمة أن تبتعد عن مثل هذه الأساليب، وبدلاً من ذلك، عليها أن تتبع المنطق والموضوعية، والحقائق الشاخصة، والتنبؤات المستندة إلى المنهجية العلمية، مع مزيد من الخبرة والدراية والمهارة. إن التفاؤل صفة طيبة، لكن التفاؤل ينبغي أن يكون مبنية على أسس رصينة، وأن تبذل جهود من أجل تحقيقه في الميدان.

6- أهمية وجود سياسات إجرائية: جيدة من أجل عملية تخطيطية فعالة ينبغي وجود سياسات إجرائية جديدة (Operating Policies) تمثل قواعد إرشادية محددة للأداء واتخاذ القرارات في مجالات وأنشطة المشروع (الإنتاج والتسويق والمبيعات، والقوى العاملة الخ ...). إن وجود مثل هذه السياسات يشجع الإدارة العليا على تفويض كثير من سلطاتها إلى المستويات الإدارية الأدنى وتركيز اهتمامها على مجال التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات الرئيسية التي تحدد الأعراض الأساسية للمشروع وخصائصه العامة وطبيعته الأساسية والتي على ضوئها يتم تحديد أهداف المشروع واستراتيجياته وخطته.

7- قياس السوق الكلية ونصيب المشروع منها بدقة بقدر الإمكان: يرى كثير من خبراء التخطيط أن جمع البيانات عن المبيعات التاريخية للمشروع، وعن السوق الكلية للمنتجات التي يتعامل بها المشروع، وكذا بالنسبة لمركزه التنافسي هي أكثر المجالات حرجاً وأهمية بالنسبة للعملية التخطيطية وهم يقولون إن المشروع الناجح يشبع حاجات عملائه، وهكذا يعد من الأمور الضرورية التحديد الدقيق للسوق، ولموقع المشروع فيها.

8- شرط التخلي عن مشروع الخطة: إن مشروع أي خطة ليس كتاباً منزلاً. وعليه، فإن من مقومات التخطيط الفعال أن يكون المشروع على استعداد تام للتخلي عن مشروع الخطة فوراً إذا ما وجد من المبررات الموضوعية والعملية ما يدفعه إلى ذلك. فالتخطيط الفعال ينبغي أن ترافقه مرونة عالية مثال على ذلك، لقد ظل هنري فورد متعلقاً تماماً باستراتيجيته المتخلفة لإنتاج السيارات النمطية فقط والتي أزيحت من السوق بواسطة شركة جنرال موتورز لهذا، فإن الخطة يجب أن تتضمن فترة زمنية محددة، وموافقة مسبقة على التخلي عن الخطة. فعلى سبيل المثال يجب أن يكون لكل مشروع مؤشر زمني أو مالي ترتبط به الخطة مثل (إذا لم تتم مضاعفة المبيعات مع نهاية العام المالي 1996م فإنه يتم التخلي عن المشروع)، أو (إذا لم يتم التوصل الأحياء ما أهملناه لمدة 24 شهراً بعد 6 شهور من الآن من جهود البحث والتطوير (D&R)، فإنه يجب التخلي عن المشروع).

9- أهمية وجود نظام للمتابعة، وخطة مرنة: إن مراجعة الخطة دورياً، وبانتظام (خصوصاً الخطط الاستراتيجية) هي عملية ضرورية جداً بل مطلوبة ومرغوبة. إن عملية المراجعة يجب أن تعتمد على بيانات دقيقة وحديثة. ويوجد في معظم المنشآت نظاماً للمحاسبة تساعد المديرين

على تقييم أدائهم في الفترة السابقة. ويتعين على المديرين تقييم أدائهم المستقبلي بملاحظة العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وأن تكون ملاحظاتهم شمولية. فالمتغيرات في هذه البيئة قد تتطلب إعادة النظر جزئياً أو كلياً بالخطط الموضوعية. ولهذا فإن الخطط ينبغي أن تتسم بالمرونة العالية.

10- المراجعة السنوية للخطة الخمسية: يرى البعض من الكتاب أن أي خطة في مجال الأعمال يمتد مداها الزمني لأكثر من 12 شهراً في ظل ما تشهده اليوم من تطورات سريعة في الأوضاع الاقتصادية والمالية والاجتماعية إنما تعد على درجة كبيرة من الخطورة. وهؤلاء يرون أنه يتعين على الإدارة أن تقوم سنوياً على الأقل. بمراجعة الافتراضات الرئيسية والعوامل المؤثرة التي استندت إليها الخطة الاستراتيجية وعلى الإدارة بعد ذلك أن تراجع بدقة وتمحص شديدين التقدم الحاصل بالنسبة لإنجاز الخطة، والتعرف بوضوح على أسباب الانحرافات إن وجدت، والجوانب الإيجابية أيضاً.

11- توافر كوادرات تخطيطية كفوءة: غني عن القول إن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه إن نجاح جهاز التخطيط يتطلب أن يتوافر له كوادرات بشرية متخصصة ذات مستوى عال من المهارة التخطيطية. فالمخططون هم حلقة الوصل بين الإدارة العليا وبين المتخصصين في مختلف مجالات وأنشطة المشروع.

ويعتبر دور المخططين من وجهة نظر الإدارة ومن وجهة نظرهم هم أنفسهم، وكذلك بالمديرين الآخرين، وعلاقته بالإدارة العليا وبالمديرين الآخرين، والمستوى التنظيمي لجهاز التخطيط، هذه كلها تعتبر مؤشرات دالة على مدى الوعي التخطيطي في المشروع.

12- ملاءمة الخطة للواقع: يميز بعض الكتاب بين التخطيط بالأهداف، والتخطيط الموجه ويناسب التخطيط بالأهداف البيئة التي يمكن التنبؤ أو التكهن بها، وحين تكون التنبؤات ذات اعتمادية عالية. ويتعين هنا أن تكون الخطط تفصيلية إلى حد بعيد. وفي هذه الحالة فإن أساليب التنبؤ المستخدمة هنا يمكن أن تعتمد على البيانات التاريخية ويمكن لهذه الخطط أن تحدد بالتفصيل على كل موظف بالمنظمة، وكيف يمكن إنجاز العمل. وتعد أساليب اتخاذ القرارات في بحوث العمليات أكثر ملاءمة للتطبيق هنا.

أما التخطيط الموجه، فهو يكون أكثر ملاءمة حين يصبح من الصعب التنبؤ بظروف البيئة وفي هذه الحالة فإن المخطط (Planner) يمكنه أن يتعرف بسهولة على المجال الرئيسي الذي ستعمل فيه المنظمة، والاتجاه العام الذي ستتحرك فيه.

والمخطط في هذه الحالة يعطى اهتماما أكبر لنوعية النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، بينما يقل اهتمامه بتخطيط عمل كل موظف على وجه الدقة فهناك تركيز أكبر على الجهود التنسيقية لإنجاز الأهداف العريضة للمنظمة، وكذلك على القدرات الخلاقة والبدئية لدى الأفراد.

خطوات التخطيط

هناك ست خطوات أساسية للعملية التخطيطية. وهذه الخطوات هي: 1- تحديد الأهداف؛ 2- وضع الفروض التخطيطية؛ 3- تحديد البدائل؛ 4- تقييم البدائل؛ 5- الاختيار 6- تكوين الخطط المشتقة. وفي أدناه شرحا موجزا لكل خطوة.

1- تحديد الأهداف:

من أولى خطوات التخطيط أن تكون للمشروع مجموعة من الأهداف المحددة، والواضحة والقابلة للتنفيذ، وقد ناقشنا في هذا الفصل أهمية تحديد الأهداف كشرط أساسي من شروط تحقيق الخطط لأهدافها المرسومة فالأهداف العامة للمنظمة مطلوب وضعها وتحديدها، وكذلك أهداف كل الوحدات التابعة للمنظمة (أهداف فرعية). وينبغي أن تحكم أهداف المنظمة طبيعة كل الخطط الرئيسية، والتي عن طريق عكسها لهذه الأهداف. تحدد أهداف الإدارات الرئيسية. وأهداف هذه الإدارات تحكم بدورها أهداف الأقسام وهكذا كلما اتجهنا إلى الأسفل.

2- وضع الفروض التخطيطية:

تحدثنا عن هذه النقطة بالذات، وأكدنا على ضرورة العناية الفائقة بوضع فروض تخطيطية على أسس علمية منهجية آخذين بنظر الاعتبار عوامل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. إن هذه الفروض في غاية الأهمية لأنها تمثل المستقبل الذي على أساسه سوف توضع الخطط ورضع القروض وتطلب تنبؤات، وهذا الأمر سوف نناقشه عند الحديث عن مقومات ومبادئ التخطيط الفعال. وتنقسم الفروض التخطيطية إلى ثلاثة أنواع هي:

A. فروض لا يمكن السيطرة عليها (No controllable) مثل نمو السكان، مستقبل مستويات الأسعار، الضريبة والسياسات الضريبية، البيئة السياسية الخ...

B. فروض لا يمكن السيطرة عليها، ولكن يمكن التأثير عليها (Semi controllable) مثل افتراضات الشركة بخصوص حصتها في السوق، معدل دوران العمال، كفاءة العال، والسياسة السعرية للشركة.

C. فروض يمكن السيطرة عليها (Controllable)، وهي التي يتم إقرارها إلى حد كبير بواسطة إدارة الشركة وتنطوي على سياسات وبرامج مثل التوسع في أسواق جديدة، اختيار موقع المصنع، والقيام ببرامج بحوث واسعة النطاق.

ونظرا لأن البيئة المستقبلية للخطط تكون معقدة إلى حد كبير، فليس من الواقعية بمكان وضع فروض لكل تفصيلات البيئة المستقبلية للخطة وعليه فإن الفروض ينبغي أن تقتصر على النواحي الحرجة (Critical) أو الاستراتيجية (Strategic) في الخطة.

3- تحديد البدائل:

من النادر أن نجد خطة ليس أمامها إلا بديل واحد، بل العكس هو الصحيح حيث يوجد عدة أكثر من بديل. وكثيرا ما يثبت أن البديل غير الواضح أو غير الظاهر من أول وهلة هو الأفضل وبعد تخفيض عدد البدائل المتاحة عن طريق الاقتصار على تلك التي تعد بأفضل النتائج، يقوم المخطط (Planner) بعد ذلك باختبار هذه البدائل. وبالنسبة للبدائل الخاصة بالخطط الرئيسية، فإن هذا الاختبار قد يكون على جانب كبير من التعقيد ويستلزم إعداد تنبؤات مفصلة للتكاليف والإيرادات والمركز المادي وللكتير من الاعتبارات الأخرى ذات الطبيعة الملموسة.

4- تقييم البدائل:

إن هذه الخطوة تتطلب جهودا مضيئة من الإدارة الأمر الذي قد يفرض الاستعانة بالحاسوب الذي يمكن من خلاله استخدام أساليب بحوث العمليات القيام بعملية المفاضلة بين هذه الخطط على ضوء الاعتبارات الداخلية والخارجية المحتملة وعلى أساس معايير التكلفة والجهد، والجوانب الإنسانية. وفي هذه الخطوة، تتم الإجابة على أسئلة مثل:

- هل تتواءم هذه الخطوط البديلة مع الأهداف العامة للإدارة العليا ومع الأساليب التنفيذية للعمليات القائمة الآن في المنظمة؟
- ما هي التعديلات المطلوب اتخاذها في حالة تبني إحدى هذه الخطط؟

- هل يحقق اختيار واحدة من هذه الخطط الأهداف المطلوبة من حيث التكاليف، السرعة، أو جودة العمل المطلوب؟

5- اختيار الخطة المقترحة:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي الخطط الواجب اتخاذها، الإجابة عن التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟
 - هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
 - هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
 - ما هي احتياجات الخطة من الأفراد، والتدريب، الإشراف الآلات والمعدات ... الخ؟
- وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات والعمليات بالمنظمة وهنا ينبغي أن تشمل هذه الخطط القريبة على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم، الوقت الذي يجب أن يبدأ وينتهي منه العمل، والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.

أنواع الخطط

يترتب على القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي يتبناها المشروع وأن محاولة تحديد كل أنواع الخطط التي يمكن تواجدها في المشروع تبين بوضوح مدى اتساع العملية التخطيطية وشموليتها. ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية

1. السياسات Policies
2. الإجراءات Procedures
3. القواعد Rules
4. البرامج Programmes
5. الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية Budgets

وفي أدناه شرح موجز ومركز لكل نوع من هذه الأنواع.

أولاً: السياسات Policies

نقصد بالسياسات (مجموعة الإرشادات التوجيهية العامة التي توضح الاتجاهات التي يجب أن تسلكها النشاطات الإدارية المختلفة في المنظمة). كذلك تعرف السياسات بأنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة بتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد (Rules) والأنظمة (Disciplines)، ومن هذين التعريفين نستنتج أن السياسة هي عبارة عن مبدأ عام أما القاعدة فهي تصرف محدد يجب أن يتم لتحقيق هذا المبدأ في جانب محدد من العمل والنشاط.

إن أهمية السياسات تكمن في أنها تحدد المجال التي سيتخذ القرار داخله، وتضمن أن القرار سيكون متمشياً مع الأهداف ومساهمة في تحقيقها. ففي أي مشروع توجد المئات من المشاكل التي ينبغي إيجاد حلول لها، والمئات من القرارات الواجب اتخاذها ولكن الكثير من هذه المشاكل يتكرر يومياً، ومن ثم فإن ضرورات العمل تقتضي وضع سياسات تطبق على الحالات المتشابهة أو المتقاربة والسياسات تسمح للمديرين بتفويض السلطة بينما يحافظون على السيطرة والسياسة لا تخبر المدير بالضبط ماذا يعمل، ولكنها تحدد له المجال الذي سيتخذ قراره في إطاره. وبعض السياسات تكون أصعب من غيرها عند الاستخدام بسبب حاجتها إلى تفسير أكبر أو إعطاء عدة تفسيرات.

ولكن ينبغي التمييز بين السياسات (Policies) والأهداف (Objectives). فالأهداف، كما أوضحنا آنفاً، هي نقاط النهاية للتخطيط، بينما السياسات هي الطريق التي تسلكه القرارات باتجاه النهايات (Ends)، إن السياسة هي الطريق التي يوصلنا إلى الهدف.

تطبيق السياسات:

لا قيمة للسياسات حبرا على ورق. بل إن قيمة السياسات وأهميتها تكمن في التطبيق. وهذا التطبيق في رأي الخبير الإداري (رالف ديفيز Ralph Davis) ينبغي أن تمر بعدة مراحل نوجزها بالآتي:

1. تكوين وإعداد السياسات وما يرتبط بها من مبادئ شاملة وقواعد محددة.
2. توزيع هذه السياسات وتعريفها على كافة القطاعات العاملة بالمنظمة.
3. توجيه الأفراد وتعليمهم بمفاهيم هذه السياسات وأهدافها.
4. القبول بهذه السياسات من قبل العاملين في المنظمة.
5. تفسير بعض الجوانب الغامضة منها (شرط أساسي من شروط التطبيق).

6. التطبيق.

7. المتابعة.

ومن الملاحظ أن السياسات ينبغي ألا تعد بما يتعارض أو يتضارب مع استراتيجيات وفلسفة المنظمة والضرورة تقتضي أن يكون العاملون على دراية بهذه السياسات، وأن يفهموها ويدركون أبعادها وأهميتها وهذا يتم من خلال التثقيف والتدريب والتأهيل، والاتصالات (Communications) الاعتيادية داخل الهيكل التنظيمي فالمعروف أن السياسات تشجع التطوير الإداري لأن السياسات تنمي قدرات ومؤهلات ومهارات الأشخاص الذين يقومون بتطبيقها. فالسياسات تستلزم التفكير من جانب المديرين كما أنها تشجعهم على ممارسة سلطاتهم داخل الحدود المرسومة لهم، والسياسات لا تقتصر على مجرد منع التصرف السيء، بل إنها تؤدي أيضاً إلى العمل الإيجابي المرغوب.

أنواع السياسات:

توجد تصنيفات مختلفة للسياسات، قسم على أساس الخصائص (مثل الغرض، الاستخدام، المصدر، مدى التأثير، الوظيفة، التكوين، مدى تكرار التطبيق، المكتوبة وغير المكتوبة ...) أو الطبيعة (سياسات أساسية وسياسات ثانوية ...) إلا أن التصنيف الأقرب إلى الفكر الإداري هو الذي يقوم على أساس المستويات التنظيمية للمديرين، وطبقاً لهذا الأساس تقسم السياسات إلى ثلاثة أنواع هي:

1- السياسات الأساسية: Basic Policies

هي أساس وأصل السياسات الأخرى مجتمعة، ولأهميتها فإنها تستخدم من قبل كبار المديرين في الإدارة العليا (Top Management)، والسياسات الأساسية غالباً ما تكون موثقة ومدروسة في القانون الداخلي للشركة (By - Laws) وتتصل بأهدافها، وبالنظر لتأثيراتها على مجمل سياسات المشروع، فإن السياسات الأساسية تكون علامة وشمولية وذات طبيعة مرنة.

2- السياسات العليا Top Policies

هي سياسات يستخدمها مديرو الإدارات، أي أعضاء الإدارة الوسطى (Middle Management)، والإدارة العليا هي التي تضع هذه السياسات، بعكس السياسات الأساسية التي يقوم المؤسسون بوضعها طبقاً للنظام الداخلي للشركة. وهي سياسات أكثر تفصيلاً من السياسات الأساسية، ولكن تأثيراتها تكون كبيرة على كل أجزاء المشروع. أي أنها تتعلق بأنشطة المشروع كافة

3- السياسات الفرعية Operational Policies

يطلق على هذا النوع من السياسات أيضاً اصطلاح السياسات التشغيلية أو سياسات الإدارات. ورؤساء الأقسام والمشرفون هم الذين يستخدمونها ان السياسات الفرعية تختلف عن السياسات الأساسية والسياسات العليا من ناحية أنها تتعلق بنشاط معين في المشروع مثل: الشراء، البيع، الإنتاج، التسويق، التخزين، التمويل، الترويج الخ.. وهي سياسات منبثقة عن السياسات العليا التي بدورها تكون منبثقة عن السياسات الأساسية النابعة من أهداف المشروع.

وهناك تقسيم شائع آخر للسياسات يتم على أساس الوظائف الرئيسية للمشروع. وطبقا لهذا الأساس نحصل على مثل هذه الأنواع التالية:

1- سياسات الإنتاج؛ 2- سياسات التسويق؛ 3- السياسات المالية؛ 4- سياسات الأفراد.

السياسات المكتوبة وغير المكتوبة

السياسات قد تكون مكتوبة أو غير مكتوبة. ومن الأفضل أن تكون مكتوبة وموثقة، بل إن بعض المديرين يشعرون أن السياسة لا توجد بالفعل إلا إذا كانت مكتوبة أما السياسات الشفهية والضمنية فهي غالبا ما تكون غير واضحة ومحددة المعني بالنسبة لجميع الأطراف التي بهها الأمر، والكثير من الشركات لا تضع كل سياستها كتابة، ولكن الاتجاه نحو السياسات المكتوبة يزداد بصفة مستمرة. ومن بين أبرز مزايا السياسات المكتوبة الآتي:

1. تشجع المديرين على التكفير في معنى السياسة ومحتوياتها والمقصود من استخدامها.
2. تكون السياسة صريحة ومن ثم يتضاءل سوء الفهم لأدنى حد.
3. يمكن الحصول على معالجة واحدة وعادلة بالنسبة لنفس المشكلات.
4. السياسات المكتوبة يمكن نقلها إلى جميع الأطراف دون أن تتعرض لأي تغيير في المعنى أو المضمون.
5. في حالة غياب الرؤساء أو تركهم الخدمة فإن السياسات المكتوبة يمكنها أن تقود تفكير وعمل الرؤساء الجدد.

متطلبات السياسات الفعالة

1. ينبغي رسم وإعداد السياسات بما يتلاءم مع الأهداف والخطط ولا يتناقض معها.

2. أن تكون السياسات مترابطة تكمل بعضها البعض وان لا تكون متناقضة فلا يجوز أن تكون سياسات التسويق، مثلا، متناقضة مع سياسات المبيعات، أو أن تكون سياسات الإنتاج متعارضة مع سياسات الرقابة الجودة.
3. أن تمتاز السياسات بالمرونة العالية وعدم التقولب في بوتقات جامدة ومتحجرة فالسياسات التي أعدت قبل خمس سنوات قد لا تكون ملائمة الآن، والأمر يتطلب تعديلها أو تغييرها بما يتناسب والمتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.
4. يستحسن أن تكون السياسات مكتوبة.
5. ينبغي أن يطلع العاملون على السياسات ويدركون أهدافها وأبعادها. ومن الضروري أن تقوم الشركة بعملية التثقيف والتدريب بالسياسات القائمة كجزء من مهامها الأساسية.
6. أن لا تتعارض مع الأعراف التجارية المتداولة أو مع التنظيمات والتشريعات الحكومية او مع العادات والتقاليد الاجتماعية.
7. أن تكون شاملة وتناول كافة أوجه العمل والنشاطات في المنظمة وأن تسيير بشكل مكمل الوظيفة التنسيق ولا تتعارض معه.
8. يجب أن تكون السياسات واقعية. فالسياسات غير الواقعية لا قيمة لها لأنها لن تكون قابلة للتطبيق الميداني.
9. ينبغي مراقبة السياسات. ولا نقصد هنا رقابة نتائج السياسة، بل نقصد رقابة السياسة نفسها، فالسياسات عرضة للتقادم أو لسوء التفسير، كما أنها قد تفشل في بلوغ أهدافها، ولهذه الأسباب ينبغي إعادة النظر بالسياسات، بانتظام ودقة متناهيين للتأكد من أنها ما زالت شمولية وواقعية وقابلة للتنفيذ والتطبيق.

ثانياً: الإجراءات Procedures

الإجراء هو نظام يصف بالتفصيل الخطوات التي ينبغي القيام بها لتحقيق أو إنجاز عمل ما والإجراءات تركز على التفاصيل) أما السياسات تتركز على (المداخل العامة الرئيسية). وأهم ما يوصف به الإجراء هو عملية التتابع الزمني و (المنطقي) الخطوات التفصيلية اللازمة لتنفيذ العمل، وتوضيح العلاقة بين السياسة والإجراء، تفترض أن سياسة المشروع هي (منح إجازات للعاملين)، وهنا ينبغي تحديد الإجراءات اللازمة لوضع هذه

السياسة موضع التطبيق مثل إجراء وضع جدول بالإجازات حتى لا يتعطل العمل، وتحديد أنواع الإجازات (اعتيادية، مرضية، عارضة، براتب كامل، بنصف راتب، بدون راتب ...) وكيفية وشروط الحصول عليها.

ولزيادة فعالية الإجراءات، ينبغي توافر ما يلي:

1. أن تكون شاملة ومرتبطة فعلا بالأهداف المنشودة.
2. أن تكون نمطية وتستند إلى معايير محددة حتى يسهل حصر المسؤولية من قبل الأشخاص الذين يمارسونها.
3. ينبغي أن ترتبط الإجراءات بالخطوات الرقابية في المنظمة حتى يمكن التأكد من أن ما يتخذ من إجراءات لا يتعارض مع الأهداف المطلوب بلوغها من إنجاز عمل معين.
4. أن تستند الإجراءات على حقائق كافية عن طبيعة العمل لا على أساس الحدس والتخمين والاجتهاد.
5. أن تتميز بالثبات ولكن مع المرونة. بمعنى أن نفس الإجراءات يجب أن تطبق على نفس العمليات في كل مرة يؤدي فيها نفس العمل.
6. التحديث، بمعنى أن لا تكون ثابتة بمعنى الجمود، خاصة في عصر يتميز بالمتغيرات الهائلة في كل شيء.
7. أن تتميز بالبساطة بدلا من التعقيد والروتين الممل، وأن تكون واضحة ومفهومة من جانب كل الذين سيقومون باستخدامها.
8. ينبغي تحليل الإجراءات لمنع التداخل والازدواج والتعارض والتكرار.

ثالثاً: القواعد Rules

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي مثل غيرها من الخطط يتم اختيارها من بين البدائل. وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط بمعنى آخر، إن القاعدة هي تعبير ملخص عما يجب عمله، وعما لا يجب عمله، وغير مسموح بأي انحراف عنها. والقواعد لا تسمح بوجود أي مدى عند اتخاذ القرارات. أما السياسة فتعمل على تشجيع اتخاذ القرارات بتقديم إرشادات معينة، وهكذا، فإن الأساس في القاعدة أن تعكس قرار إداريا بالقيام بعمل معين أو الامتناع عن القيام به

والقواعد ترتبط بالإجراءات من حيث كونها مرشدا للعمل، ولكنها بعكس الأجرام، لا تحدد أي تتابع زمني، يضاف إلى ذلك أن القاعدة قد تكون وقد لا تكون جزءا من الإجراء فمثلاً (ممنوع التدخين) هو قاعدة غير مرتبطة أو متصلة بأي إجراء. ولكن الإجراء الذي يحكم مناولة ومعالجة الطلبات (Orders) يجب أن يتم حيث أن الطلبات تتطلب إجراءات ينبغي اتباعها قدر تعلق الأمر باعتماد هذه الطلبات في نفس يوم استلامها. وهذه القاعدة لا تسمح بالانحراف عن مقرر أو سبيل العمل الموضوع، كما أنها لا تتدخل إطلاقاً في الإجراء الخاص بمعالجة طلبات العملاء.

رابعاً: البرامج Programmes

هي مجموعة متشابكة من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد وغيرها من الوسائل اللازمة لتنفيذ عمل معين، وعادة ما يحدد لها رأس المال اللازم والميزانيات التشغيلية المطلوبة.

وبعبارة أسهل يمكن تعريف البرنامج بأنه (خطة عمل لإنجاز واجبات معينة خلال فترة محددة ووفق ميزانية مرسومة). وعلى ذلك تصبح مثلاً خطة العمل الخمسية لدى المشروع بمثابة برنامج العمل، وتصبح مهمة توسيع المصنع بإضافة خط إنتاجي جديد بمثابة برنامج عمل خلال السنتين القادمتين.

والبرنامج قد يكون صغيراً أو قد يكون ضخماً. إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بين كل البرامج سواء كانت صغيرة أو كبيرة؛ وهذه الخصائص هي:

1. أنها تخدم تحقيق هدف أو أهداف معينة.
2. إنها تستلزم جهود إضافية.
3. إن تنفيذها يرتبط بزمن معين.
4. إنه لا بد من وجود ميزانية محددة للصرف منها على البرنامج ومعتمدة لأجله.
5. إن البرنامج عادة يرتبط بخطة عمل أو ببرامج عمل أخرى ترتبط مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف محدد في خطة العمل.

والبرنامج الرئيسي قد يستلزم إعداد العديد من البرامج المشتقة. فمثلاً برنامج شركة الطيران - الذي يتكلف عشرات الملايين من الدولارات لشراء الطائرات وقطع الغيار. يتطلب هذا البرنامج الكثير من البرامج المشتقة إذا أريد لهذا الاستثمار الضخم أن يستخدم استخداماً سليماً. وفي هذه الحالة يمكننا أن نذكر البعض من هذه البرامج المشتقة:

1. برامج لتوفير قطع الغيار لأقسام التشغيل والصيانة.
2. برنامج لإعداد خدمات الصيانة الخاصة.
3. برنامج لإعداد عمال الصيانة وتدريبهم.
4. برنامج التدريب الطيارين، ومهندسي الطيران.
5. برنامج لتعديل جداول الطيران.
6. برنامج لإعداد وتدريب العاملين بالمطارات لخدمة هذه الطائرات.
7. برامج إعلانية.
8. برامج لتمويل أسطول الطائرات والتأمين عليها.

خامساً: الميزانيات التقديرية Budgets

إن الميزانية التقديرية كخطة هي عبارة عن قائمة تبين النتائج المتوقعة معبراً عنها في شكل أرقام. وقد يشار إليها كبرنامج رقمي. وهذه الأرقام قد تكون على شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل، أو وحدات إنتاج، أو ساعات عمل المكائن، أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه والميزانيات التقديرية لا تتعلق بالنواحي المالية فقط، وإنما قد تغطي أوجه نشاط المشروع كلها أو أي جزء منها.

والكثير من الميزانيات التقديرية تظهر على شكل وحدات وليس دنائراً أو دولارات مثل: الميزانية التقديرية للمبيعات، والميزانية التقديرية للمشتريات، والميزانية التقديرية للإنتاج، والميزانية العمومية التقديرية، والميزانية التقديرية للقوى العاملة الخ..

والميزانيات التقديرية تحدد أهداف كل نشاط من نشاطات المشروع، ولهذا تكون الميزانيات التقديرية مفصلة نسبياً، وتطبق على فترة زمنية معينة، مع تقسيم المعلومات داخلها إلى فترات زمنية أقصر، وتستخدم الميزانيات التقديرية على نطاق واسع للأغراض الرقابية مما جعل الكثير ينظر إليه كأداة من أهم أدوات الرقابة لكن إعداد الميزانيات التقديرية هو في الواقع عمل تخطيطي، بل إنها قد تكون أداة التخطيط الأساسية في الكثير من المشروعات، لأن إعدادها يجبر المشروع على التكيف بالمستقبل.

العلاقات العامة في سياق الإدارة

الاتجاهات الجديدة والقضايا الجدلية

❖ أولاً: التحولات الأكاديمية والمهنية في العلاقات العامة:

- يمكن رصد ثلاثة مجالات أساسية لتحولات العلاقات العامة في جانبها الأكاديمي، وهى:
 - ظهور المدرسة النقدية في العلاقات العامة.
 - بروز المدرسة الأوروبية باتجاهاتها الجديدة.
 - الاتجاه العلمي.
- على الجانب المهني يمكن رصد:
 - إدارة العلاقات العامة بمفهومها التقليدي إلى إدارة سمعة المنظمة.
 - ظهور العلاقات العامة التسويقية كوظيفة مستقلة عن إدارة اتصالات المنظمة والعلاقات العامة التقليدية.

• التحولات الأكاديمية في العلاقات العامة:

- (أ) ظهور المدرسة النقدية:
 - تركز على العلاقات العامة باعتبارها وظيفة إدارية للمنظمات، أو وظيفة إدارة الاتصالات في هذه المنظمة، أو وظيفة رصد البيئة والسعي إلى التحكم فيها.
 - العلاقات العامة إحدى الوظائف الإدارية في المنظمات المعاصرة يعبر عن نمط التفكير الخطي الذي يؤمن بإمكان إحراز تقدم متوال من خلال الانتقال من مرحلة إلى أخرى.
 - تتضمن التركيز على الأهداف.
 - تؤدي في النهاية إلى تحقيق بعض التأثيرات المطلوبة مثل زيادة معرفة الجمهور، وخلق سلوك جديد أو دعم اتجاهات لديه.
- (ب) بروز المدرسة الأوروبية: كمدرسة علمية متميزة
 - العلاقات العامة ليست علاقات بالجماهير، ولكنها علاقات بالمجال العام الذي تعيش فيه الجماهير، وعلاقات من أجل هذا المجال العام. والمقصود بالمجال العام باختصار (الرأي العام).

■ الأدوار الأساسية للعلاقات العامة:

1. دور إداري Managerial: بناء إستراتيجيات للحفاظ على علاقات المنظمات مع مجموعات الجماهير من أجل كسب ثقة الجمهور وخلق التفاهم المتبادل.
2. دور علمي أو إجرائي Operational: إعداد وسائل الاتصال الخاصة بالمنظمة (في الداخل والخارج). ويرتبط هذا الدور بالخطط الاتصالية.
3. دور عاكس لأوضاع المجتمع Reflective: تحليل معايير وقيم في المجتمع، ومناقشتها مع أعضاء المنظمة، وتكيف معايير وقيم المنظمة مع معايير وقيم المجتمع في إطار المسؤولية الاجتماعية للمنظمة.
4. دور تعليمي Educational: بناء عقليات وسلوكيات أعضاء المنظمة في الداخل والخارج ليكونوا قنوات اتصال للمنظمة في المجتمع.

(ج) التحول من إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات:

- للتحول بوظيفة العلاقات العامة بها من إدارة اتصالاتها إلى إدارة علاقاتها مع الجماهير. ويشمل هذا التحول المجالين (الأكاديمي والمهني) للعلاقات العامة.
- العلاقات العامة: هي الوظيفة الإدارية التي تعني بإنشاء وصيانة العلاقات النافعة والمتبادلة بين المنظمات وجماهيرها، التي يتوقف عليها نجاح المنظمة أو فشلها.
- دراسة العلاقات العامة باعتبارها عملية إدارة العلاقات، تجعل من الضروري دمج مفاهيم من فروع معرفية كثيرة، مثل: الاتصال الجماهيري، والاتصال الشخصي.
- وظيفة العلاقات العامة هي تسهيل الاتصال والقبول والتعاون البناء بين المنظمة وجماهيرها "الأساسية المهمة" لاستمرار المنظمة ونجاحها.
- يجب على كل من المنظمة وجماهيرها أن يعي كل منهما سلوك الآخر، وأن يدرك أن سلوك هذا الآخر.

- أعضاء هذه الجماهير الأساسية قادرون على التأثير فيها.

■ يربط المنظمة بجماهيرها علاقة ذات ثلاثة أبعاد هي:

1. بُعد مهني: العلاقات المهنية بين المنظمة و جماهيرها في ضوء طبيعة عمل المنظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية أم منظمة غير ربحية. فالجمهور يريد من المنظمات أداءً مهنيًا يتمشى مع احتياجاته ومصالحه.
2. بُعد شخصي: العلاقات التي تبنتها المنظمة مع جمهورها على أساس شخصي.
3. بُعد مجتمعي: التزام المنظمة في علاقاتها ب جماهيرها باحتياجات واهتمامات وقيم وأخلاقيات المجتمع الذي تعيش فيه.

• التحولات في مجال ممارسة العلاقات العامة:

(ا) إدارة سمعة المنظمة:

- الأنشطة التي تمارسها هذه الشركات في إطار إدارتها لسمعتها متنوعة.
- السمعة مهمة للمنظمات التي تسعى إلى جذب جماهير جديدة.

(ب) ظهور العلاقات العامة التسويقية:

- ارتباط العلاقات العامة بالتسويق أمر مؤكد.
- التسويق والعلاقات العامة مفهومان يتزايد ارتباطهما وتكاملهما، سواء في الناحية الأكاديمية أم الناحية العلمية. ويدعم هذا الارتباط والتكامل ظهور ما يسمى "العلاقات العامة التسويقية".
- تعرف العلاقات العامة التسويقية بأنها: عملية تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التي تشجع على الشراء، وإرضاء المستهلكين من خلال النقل الصادق للمعلومات والانطباعات التي تعرف بالمنظمة ومنتجاتها، وربطها باحتياجات ورغبات واهتمامات ومصالح المستهلكين.
- طبقاً "لكوتلر" يمكن للعلاقات العامة التسويقية أن تسهم في أداء المهام التالية:

1. المساعدة في إطلاق سلعة جديدة.
2. المساعدة في إعادة بناء الصورة الذهنية لسلعة راسخة في السوق.
3. بناء الاهتمام بفئة سلعية.
4. التأثير في مجموعات معينة ومستهدفة من الأفراد.

5. الدفاع عن السلع التي تواجه مشكلات عامة.

6. بناء الصورة الذهنية للمنظمة التي تنعكس بشكل جيد على منتجاتها.

❖ ثانياً: مداخل العلاقات العامة:

- لمهنة العلاقات العامة في أن أهدافها ومبادئها الأساسية غير مفهومة على نحو صحيح من قبل رجال الإدارة العليا في المنظمات المختلفة، ومن قبل وسائل الاتصال، ومن قبل الجمهور ذاته.
- الفشل في ظهور مهنة العلاقات العامة التي تحكمها ضوابط محددة، قد سمع لكل فئات المجتمع أن تعرف وتستخدم مصطلح العلاقات العامة في ضوء احتياجاتها ورؤاها الخاصة.
- يوجد حاجة إلى تعريف العلاقات العامة وممارستها، بالطريقة التي تساعد على إدراكها من قبل وسائل الاتصال، ومن قبل الجماهير المختلفة باعتبارها ذات منفعة كبيرة لهم، من خلال الأداء الاتصالي الأخلاقي للمنظمات، لكي يفهم الجمهور قيمة مهنة العلاقات العامة.
- إيجاد حالة تفاهم في المجتمع الكلي من حيث إبراز قدرة العلاقات العامة على أن توفر أسلوب بناء تستطيع من خلاله كل المنظمات والنظم الاجتماعية أن تؤثر وتتأثر.
- كل القواعد والتوجيهات التي وضعها علماء الإدارة للإدارة الفعالة تسري على إدارة العلاقات العامة مباشرة، ولا يوجد تعريف محدد لماهية إدارة العلاقات العامة؛ نظراً لاختلاف وضعية المتعاملين معها، أو اختلاف مداخلهم في التعامل معها.
- هي بالنسبة للبعض تعتبر مهنة وهي بالنسبة للذين يمارسون أعمالاً تنتمي إلى العلاقات العامة تعتبر تجارة، والأفراد المتخصصون في بعض أنشطة العلاقات العامة مثل تصميم الملصقات أو إقامة المعارض أو ممارسة إرسال المطبوعات بالبريد المباشر، والذين لديهم مهارات فنية خاصة يتحدثون عن العلاقات العامة والذين يتركز عملهم على الجوانب الكمية والتحليلية، يصنف عملهم باعتباره علماً.
- تعريف العلاقات العامة كوظيفة إدارية: العلاقات العامة هي الوظيفة الإدارية التي تساعد المنظمات في تحديد أهدافها وبلوغها، وتحديد فلسفتها، وتسهيل عمليات التغيير داخل المنظمة، ويمارس رجال العلاقات العامة العمليات الاتصالية مع كل من الجماهير الداخلية والخارجية التي

ترتبط بها المنظمة لتطوير علاقات إيجابية، وإنشاء حالة من التوافق بين أهداف المنظمات، وتوقعات المجتمع ويقوم رجال العلاقات العامة بوضع وتنفيذ وتقويم برامج المنظمات لتطوير وتبادل التأثير والتفاعل بين كل مكونات المنظمة، وبينها وبين المجتمع

- تعريف آخر للعلاقات العامة: أن العلاقات العامة هي الوظيفة التي تحدد وتبني، وتحافظ على علاقات ذات منفعة متبادلة بين المنظمة والجمهور التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وإخفاؤها
- تتسم مسؤوليات العلاقات العامة باعتبارها وظيفة إدارية بشيء من العمومية والخصوصية، فبعض المهام التي يمارسها رجال العلاقات العامة يشركون فيها غيرهم من المديرين في المنظمة.
- المستويات التي تنفرد بها العلاقات العامة كوظيفة إدارية في نقطتين أساسيتين هما:

أ. المساهمة في تحديد أهداف وفلسفات وسياسات المنظمة: تسهم العلاقات العامة إسهاماً في صياغة أفكار المنظمة عن نفسها. ويعبر عنه بوضع أهداف وفلسفات المنظمات وسياساتها. فالعلاقات العامة كمهنة تنصح المنظمة بوضع وتطوير السياسات والفلسفات الجيدة التي يمكن أن تلقى الاهتمام من قبل جماهير المنظمة. كما أن العلاقات العامة تتولى رصد الرأي العام، وتتولى نقل وعرض وشرح القرارات التي تتخذها المنظمة للجمهور.

ب. المساعدة في عمليات التغيير التي تجريها المنظمة:

- تقع على كل المديرين في المنظمة مسؤولية التكيف مع البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة.
- إن مديري العلاقات العامة لا يتخذون بأنفسهم القرارات النهائية التي تؤدي إلى إحداث التغييرات داخل المنظمة، إلا أنهم بسبب رصدهم وتفاعلهم المستمر مع بيئة المنظمة يتوافر لهم المعلومات التي ترشد إلى التغيير، وتعطي مؤشرات على الاتجاه الذي ينبغي أن يتجه نحوها التغيير المنشود.
- أجهزة العلاقات العامة تكتشف المشكلات قبل أن تتحول إلى أزمات.
- العلاقات العامة كوظيفة إدارية هي القناة التي تتفاعل المنظمة من خلالها مع الرأي العام.

- مدير العلاقات العامة له وظائف أكبر من وظائف غيره من المديرين، ويطبق الاتصال في ضوء تعريف العلاقات العامة في أربع طرق خاصة بالعلاقات العامة وهي: المهارات الخاصة برجال العلاقات العامة، والوظائف الاتصالية التي يؤديونها، والنظم الاتصالية التي يقيمونها، والعمليات الخاصة بالنظم القائمة.

- يحتاج رجال العلاقات العامة إلى إجادة مهارات الكتابة والتحدث، ويجب أن يكون بعضهم متخصصاً في الإنتاج الإعلامي بأشكاله المختلفة، وفي الاتصال عبر الإنترنت، في حين يتخصص البعض الآخر في إجراء البحوث، ووضع الخطط وتقويم النتائج.

- إن الاتصال في العلاقات العامة هو اتصال إقناعي يستهدف التأثير في جماهير المنظمة.

- تخطيط وتصميم وإنتاج وسائل الاتصال الإقناعي، واستخدام وسائل الاتصال من ضمن مهام ممارسة العلاقات العامة.

- تتضمن مهام العلاقات العامة الاتصالية وضع وإدارة الحملات الاتصالية لزيادة وعى الجمهور بقضية ما، أو دعم اتجاهاته تجاه موضوع ما.

- نظم الاتصال يتم استخدام الطرق العلمية لجمع المعلومات والتخطيط، وشبكة الاتصالات والعلاقات التي تقيّمها العلاقات العامة مع محرري وناشري الصحف والمجلات العامة. أما العمليات الخاصة بالنظم القائم فيقصد بها الكيفية التي يجب أن تستخدم بها نظم الاتصال بعد بنائها لتحقيق اتصال في اتجاهين.

■ العلاقات العامة من منظور النظم:

- هي أكثر عمقاً لوضعية العلاقات العامة في السياق الإداري للمنظمات.

- تتدفق المعلومات في اتجاهين بين المنظمة وبيئتها، ويطلق على هذا النوع من النظم مسمى "النظم المفتوحة" وتتكون من النظم الفرعية المختلفة التي تعطيها هويتها.

- يجب ان تستجيب النظم المفتوحة وحدودها القابلة للاختراق أو النفاذ وتتفاعل دوماً مع بيئتها. وهذا التفاعل هو الذي يجعل العلاقات العامة جزءاً من أي عمل أو نشاط يقوم به المديرون في المنظمة.

- تزودنا نظرية النظم أيضاً بطريقة جيدة لفهم طبيعة العلاقات العامة.

- يوجد في مركز هذا النظام عملية ذات أربع خطوات والتي تشكل جوهرها، وهي: البحوث، والتخطيط، والتنفيذ، والتقييم.

■ العلاقات العامة من منظور الإدارة بالأهداف:

- تعتبر الإدارة بالأهداف الأسلوب الأكثر شيوعاً من قبل مديري العلاقات العامة في منظمة الحديثة.

- الإدارة بالأهداف: هي العملية التي توجهها الأهداف المطلوب بلوغها او الآثار المطلوب إحداثها.

- لا تختلف إدارة العلاقات العامة عن غيرها من مسؤوليات الإدارة الرئيسية الأخرى. فهي تتطلب نفس المستوى من المعرفة والقدرة والمهارات.

- العلاقات العامة هي جهد يبذل من خلال مفاهيم ووظائف محددة.

- تتطلب الإدارة بالأهداف اتخاذ قرارات إستراتيجية بشأن ما نريد بلوغه، وعدد المراد خدمتهم، من الذين تتوقع خدمتهم، تحديد الجماهير، والتوقيت النهائي لبلوغ الأهداف.

- كثيراً ما يربك مديري العلاقات العامة بسبب عدم توافر الفهم الكافي لديهم لعناصر عملية الإدارة بالأهداف

• تركز الإدارة بالأهداف (أو الإدارة العليمة) على ستة أنشطة أساسية لخصها "إهلنج" على النحو التالي:

1. بناء المفاهيم: يجب أن تكون لدى المديرين صورة أو رؤية محددة، وأن يكونوا قادرين على تحديد العناصر وتجميع العناصر الصغيرة التي تكون هذه الصورة أو الرؤية المحددة.

2. الرصد: إجراء البحوث لتوفير البيانات والمعلومات اللازمة. ويقوم بها المدير بالبحث عن تقييم الفرص المتاحة والتحديات القائمة التي تنشأ خلال تفاعل وعلاقات المنظمة مع غيرها من المنظمات، ومع المجتمع ذاته.

3. التخطيط: ضمان تحقيق نتائج قابلة للقياس، والتي تحقق الاحتياجات التي حددت في عملية الرصد.

4. التنظيم والتنسيق.

5. الإدارة: يشرف المدير على برامج الاتصال لتفعيلها وتعديلها إذا لزم الأمر. لبلوغ أهداف برامج الاتصال في ضوء الموارد المتاحة، وفي الوقت المحدد.
6. التقييم: لكل نشاط اتصالي هدف واضح ونتائج متوقعة.

المهمة	علاقتها بعناصر العلاقات العامة الأربعة	الهدف
بناء المفاهيم	تحديد مشكلة العلاقات العامة.	تحديد المهام والمسئوليات التي ينبغي الاضطلاع بها للاحتفاظ بعلاقات جيدة طويلة المدى.
الرصد	تحديد مشكلة العلاقات العامة.	التنبؤ وتقييم الفرص والتحديات.
التخطيط	التخطيط والبرامج.	ضمان تحقيق نتائج قابلة للقياس تشبع حاجات محددة.
التنظيم والتنسيق	التخطيط والبرامج.	تنفيذ إستراتيجيات فعالة.
الإدارة	اتخاذ إجراءات تنفيذية والاتصال.	تحقيق أهداف البرامج في ضوء الموارد المالية المتاحة وفي التوقيت المحدد.
التقييم	تقييم البرامج.	إيضاح وإظهار المسئولية والمصداقية، وتوفير توجهات للبرامج المستقبلية

(الفصل الثاني)

الأطر النظرية للعلاقات العامة

❖ تعريف النظرية

- النظرية هي: تعميمات حول الكيفية التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون من خلالها. فهي فهماً جيداً للعلاقة بين الأشياء والأحداث المختلفة، وتستخدم لشرح الطريقة التي تحدث بها الأشياء، وكذلك التنبؤ بها قبل حدوثها.
- تساعد النظريات العلمية في صياغة وتحديد الأهداف المناسبة لبرامج العلاقات العامة، وتساعد مخططي هذه البرامج على تطوير إستراتيجيات فعالة لتحقيق هذه الأهداف، ثم تأكيد فاعلية هذه البرامج. وتساعد على:
 - التنبؤ: فهم العلاقة بين المتغيرات، ومعرفة النتائج المترتبة على القرارات الإستراتيجية، وإمكانية التنبؤ بما سيحدث.
 - الفهم: تقديم تفسيرات للأحداث والممارسات، وسبب حدوثها.
 - السيطرة: السيطرة على ما سيحدث كلما أمكن ذلك.
- إذا كانت النظريات لا تضمن النجاح، فإنها تجعله الاحتمال الأكبر.

• أولاً: النماذج المرتبطة بممارسة العلاقات العامة:

- هي التي ترتبط بالعلاقات العامة بجوانبها المختلفة، والتي توضح ممارسة العلاقات العامة، والسلوك الاتصالي للمنظمات المختلفة:
- 1- نماذج (جرونج): "جيمس جرونج" أكبر باحثي العلاقات العامة الذين عرفوا العلاقات العامة في ضوء سلوك المنظمة. وقدم أربعة نماذج توضح طبيعة ممارسة العلاقات العامة في المنظمات المختلفة. هذه النماذج ركزت على طبيعة الاتصال في المنظمات.
- ويرى "جرونج" أن النموذج الرابع يعبر عن الأداء الأفضل أو الممتاز للعلاقات العامة باعتباره يحقق حالة من الفهم المتبادل بين المنظمة و جماهيرها الإستراتيجية. وفيما يلي عرض لهذه النماذج:

(أ) نموذج الوكالة الصحفية: أقدم أشكال الاتصال المستخدمة في العلاقات العامة وهو الاتصال الهابط. فالمعلومات وفقاً لهذا النموذج تنساب في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى العاملين، ومن المؤسسة إلى الجماهير الخارجية. ويعتمد العاملون في العلاقات العامة على النشر كنشاط أساسي في توصيل رسائلهم إلى الجمهور، ويتجاهلون رد فعل هذا الجمهور.

(ب) نموذج الإعلام العام: يعتمد على عملية تقديم المعلومات للجمهور. والاتصال في هذا النموذج في اتجاه واحد من المنظمة إلى الجمهور. وتكون العلاقات العامة مكتباً للاستعلامات. والنموذج يكون علمياً في المؤسسات التعليمية والحكومية والمنظمات. ويسعى العاملون في العلاقات العامة وفقاً لهذا النموذج إلى توفير وتقديم المعلومات للجماهير المختلفة. وكلما ازدادت حاجة هذه الجماهير للمعلومات ازداد نشاط العاملين في توفيرها.

(ج) النموذج غير المتوازن: يكون الاتصال وفقاً لهذا النموذج في اتجاهين: من المنظمة إلى الجماهير، والعكس. ويسعى إلى خدمة أهداف ومصالح المنظمة في المقام الأول، لذلك وصف بغير المتوازن. لأنه يوظف نماذج العلوم الاجتماعية لزيادة القدرة الإقناعية للرسالة. ويقوم العاملون في العلاقات العامة وفقاً لهذا النموذج بالتعرف على اتجاهات الجماهير من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات ومناقشة الجماعات المركزة، وذلك لتصميم برامج علاقات عامة تحظى بدعم الجماهير الرئيسة. هدف المنظمة من خلال هذه الأدوات والتكتيكات البحثية هو إقناع الجماهير بسياسات المنظمة وجعلها تتكيف مع هذه السياسات. وهدف العلاقات العامة هنا هو تغيير اتجاهات الجماهير على المدى القصير، لذلك يطبق هذا النموذج في الشركات التجارية.

(د) النموذج المتوازن: تتكيف مع البيئة الخارجية، بما فيها الجماهير الفاعلة تجاه المنظمة. ويركز هذا النموذج على بناء علاقات إستراتيجية مع الجماهير تعتمد على الفهم المتبادل والاتصال الفعال في اتجاهين. ويطبق هذا النموذج في المنظمات ذات المنفعة العامة. وهذا النموذج يمكن إدارة العلاقات العامة من القيام بمهمتها الأساسية في تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة وجماهيرها.

■ 2- نموذج (بيرسون): قدم "بيرسون" نموذجاً للأداء والممارسة الأخلاقية للعلاقات العامة يقوم على افتراض أن العلاقات العامة تعتمد في صناعة القرار على الحوار بين المنظمة وجمهورها. والمنظمة تتعرض للمخاطر عندما تعتمد على الحوار في اتجاه واحد.

العلاقات العامة الحقيقية لا تتحقق إلا إذا وصلت المنظمة إلى مستوى الاتصال المتماثل والمفتوح في اتجاهين.

ويسهم نموذج "بيرسون" في فهم سلوك العلاقات العامة، من خلال تحديد طبيعة العلاقات العامة المباشرة بين المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، وتشكيل السياسة العامة، والذي يجعل المنظمة تحقق الانسجام الأخلاقي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل في إطارها وتعد جزءاً منها.

ويتطلب الحوار تحقيق أربعة شروط أساسية هي:

(أ) يكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في طرح الأفكار والمبادرات، والتأكيد على رؤاهم وأفكارهم.

(ب) يكون للمشاركين في الحوار فرص متساوية في تقديم تفسيرات وتوضيحات، وطرح تحديات.

(ج) التفاعل والحوار بين المشاركين يجب ألا يخضع لسيطرة طرف على الآخر.

(د) يكون لكل الأطراف المشاركة في الحوار درجة متساوية من السلطة.

■ 3- نموذج (شارب): حدد "شارب" خمسة سلوكيات للعلاقات العامة يمكن من خلالها تحقيق الانسجام والتفاهم بين المنظمات وجمهورها، والحفاظ على علاقات إستراتيجية مع هذه الجماهير.

السلوكيات والأهداف الخاصة بها:

(أ) أمانة الاتصال لتحقيق المصداقية: عندما يفقد الأفراد المصداقية في بعضهم يحاولون استعادتها، ويجدون صعوبة بالغة في ذلك. فالأمانة أكثر السلوكيات أهمية في بناء العلاقات الشخصية المستمرة والفاعلة. ويعد تحقيق الأمانة في الاتصال عملية، حيث يشترك في هذه العملية أفراد عديدون.

(ب) وضوح واتساق السلوكيات لتحقيق الثقة: يفقد السياسيون والمديرون الثقة والمصادقية عندما تتناقض سلوكياتهم مع منطلقات برامجهم الاتصالية، أو عندما تكون الرسائل التي يقدمونها غير متسقة، وعندما لا تقترن أفعال وسلوكيات المنظمة بالشفافية والوضوح. أن سلوكيات المنظمة هي انعكاس للأهداف المعلنة في البرامج الاتصالية.

(ج) العدالة لتحقيق المصلحة المتبادلة: تمثل تحدياً للإدارة والأفراد والمنظمات، وعلى وجه الخصوص إدارة العلاقات العامة ومهمتها الاتصالية. من وجهة نظر الجماهير ويحقق مصالحهم من جانب، وإدراكها لأداء المنظمة وبرامجها الاتصالية من جانب آخر.

(د) الاتصال المستمر لبناء العلاقات مع الجماهير: الاتصال مهماً وحيوياً لتحقيق كل عناصر هذا النموذج والتعبير عن سلوكيات المنظمة، ومرتبباً ببناء علاقات مع الجماهير الإستراتيجية للمنظمة.

(هـ) تحليل مستمر للصور الذهنية لتصحيح السلوك وبرامج الاتصال: يساعد تحليل وتحديد الصورة الذهنية للمنظمة في عملية التغيير. ويعد تحليل الصورة الذهنية عملية معقدة. وتوجد عوامل عديدة تتداخل في عملية تحليل الصور الذهنية منها (حجم المنظمة، وتنوع العاملين فيها، والتباين في أنماط الإدارة). ويساعد التحديد الدقيق لصورة المنظمة في تصحيح السلوكيات ومضامين البرامج الاتصالية بما يعدل من هذه الصورة.

• **ثانياً: النظريات الخاصة بعلاقة المنظمة ببيئتها:**

تقدم لنا طريقة للتفكير حول علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية، وبناء نظام المؤسسة في علاقته بأجزاء النظام الأخرى. وفيما يلي أهم هذه النظريات:

■ 1- نظرية النظم: نظرية التكيف والتوافق، تعتبر أن المنظمة تمثل نظاماً في حد ذاتها، وتتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية.

تعتبر المنظمة ككل نظاماً فرعياً من نظام أكبر يمثل مكونات البيئة الخارجية التي تؤثر وتتأثر بهذه المنظمة. تعمل المنظمة في بيئة متغيرة، وتحتاج إلى توفير مصادر تمويل تعزز من قدرتها التنافسية، وتقلل من التهديدات التي تؤثر على بقائها.

يوجد نوعان من المنظمات:

(أ) المنظمات التي تعمل في نظم مفتوحة وهي المنظمات الفاعلة التي تتبادل المعلومات والمصالح والموارد مع بيئتها.

(ب) المنظمات التي تعمل في نظم مغلقة وهي المنظمات التي تعيش في فراغ دونما التفاعل مع المنظمات الأخرى، أو تتبادل المصالح معها.

■ 2- النظرية الموقفية: تعالج هذه النظرية جماهير المؤسسة الأساسية الذين يؤثرون على نجاح المؤسسة أو فشلها. وترى أن تقسيم الجمهور وفقاً لأهميته للمنظمة يعتبر عاملاً أساسياً في وضع الإستراتيجيات وخطط إدارة العلاقات العامة.

ويعرف الجمهور بأنه جماعة تواجه مشكلة ما، يتناقشون حولها ويختلفون حول سبل حلها. ينقسم الجمهور إلى:

(أ) الجمهور السلبي: غير المتورط، أو المتهم بالمشكلة.

(ب) الجمهور الضمني: الذي يتأثر بالمشكلة، ولكنه لا يدركها.

(ج) الجمهور الواعي: الذي يدرك المشكلة وأبعادها.

(د) الجمهور الفاعل: الذي يشارك في وضع الحلول.

■ 3- نظرية التنسيق: تقوم هذه النظرية على مبدأ مؤداه أن المنظمة والجماهير يتصلون ببعضهم بطريقة فعالة تصل إلى حد التنسيق الكامل بينهما على مستوى التفكير، ومستوى انطباع كل منهما على الآخر.

ومن خلال هذه النظرية يتوفر عدة احتمالات لمدى الانفاق بين رؤى الجماهير ورؤى المنظمة. يتفق الطرفان ولكنهما يعتقدان أنهما غير متفقين حول قضية ما. قد يكونان مختلفين ولكنهما يعتقدان انهما متفقان.

ويتحقق الاتصال الفعال عندما يتفق الطرفان على القضايا، وكذلك عندما يدركان أنهما متفقان. ويكون لتطبيق هذه النظرية تأثيرات إيجابية أكثر على المدى الطويل.

■ 4- نظرية المزايا التنافسية: توضح كيفية استفادة المنظمات من إدارة علاقاتها مع مكونات بيئتها الخارجية.

أن البيئة بقدر ما تمثل تحدياً للمنظمة، فإنها تمنحها عدداً من المزايا التنافسية التي يمكن استغلالها في توضيح تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى. فالبيئة الخارجية للمنظمة تتواجد فيها خمس قوى تنافسية هي:

- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين جدد.

- تحديات أو تهديدات من قبل سلع أو خدمات.

- تحديات أو تهديدات من قبل الممولين.

- تحديات أو تهديدات من قبل المستهلكين.

- تحديات أو تهديدات من قبل منافسين حاليين.

تتحدد القدرة التنافسية للمنظمة وفقاً لعدة ظروف مثل ظروف العمل، وظروف الصناعات المدعمة، وكذلك بإستراتيجية المنظمة وقدرتها على العمل في بيئة تنافسية.

■ 5- نظرية الامتياز: تعتبر هذه النظرية أن بناء علاقات متبادلة مع الجماهير الاستراتيجية للمؤسسة ينعكس في توفير موارد مادية لها. يأتي هذا من خلال منع المشكلات والاضطرابات التي قد تحدث نتيجة عدم رضا العاملين عن سياسة المؤسسة.

■ 6- مدخل حل الصراع: يتضمن الصراع أفراداً أو جماعات يعارض بعضهم بعضاً حول قيم أو أهداف. وتوجد رؤيتان متقابلتان للصراع.

توجد تكتيكات ومهارات عديدة لحل الصراعات، أهمها:

- التركيز على المصالح وليس المواقف.

- تقديم الجمهور على المشكلة.

- ابتكار حلول تحقق مصالح الطرفين.
- التمسك بمعايير موضوعية.

■ نظرية الحوار: مفهوم الحوار هو قيام المنظمة بالاتصال جماهيرها الأساسية لمناقشة القضايا المختلفة.

تتضمن نظرية الحوار خمسة مبادئ أساسية:

- المبدأ الأول (التبادلية): تعني إدراك العلاقات بين المنظمة وجماهيرها والاعتراف بأهميتها.
- المبدأ الثاني (التواصل): يعني باستمرارية التواصل مع الجماهير.
- المبدأ الثالث (التقمص): يؤكد على أهداف ومصالح الجماهير وتدعيمها.
- المبدأ الرابع (المخاطرة): تعني استعداد المنظمة للتفاعل مع الأفراد والمؤسسات وفقاً لشروطها.
- المبدأ الخامس (الالتزام): يشير إلى مدى التزام المنظمة بالحوار والتفسير والتفاهم مع الجماهير.

• ثالثاً: النظريات المعرفية والسلوكية:

التأثيرات المهمة التي يسعى ممارسو هذه العلاقات العامة لتحقيقها هي تغيير معارف الأفراد أو سلوكهم.

وفي هذا الإطار تمثل النظريات المعرفية والسلوكية موجهات مهمة لممارسي العلاقات العامة.

تذهب النظريات السلوكية إلى الأفعال. وترتبط معظم هذه النظريات بقدرة الرسالة أو البرنامج الاتصالي على الإقناع والتأثير في معارف واتجاهات وسلوك الأفراد، خاصة على المدى القصير.

الإقناع هو جهود مقصودة وناجحة، تسعى للتأثير في الحالة العقلية للآخر من خلال الرسائل الإتصالية، ويكون للجمهور المستهدف درجة من الحرية أثناء استقباله للرسالة.

الإقناع يرتبط بصفيتين: الأولى هي النجاح في التأثير على الشخص المستهدف، والثانية هي القصد والذي يعني أن الإقناع يسعى إلى تغيير السلوك المبني على الاتجاهات.

تعارض السلوك والاتجاه يعني أن هناك نوعاً من الإجبار وليس الإقناع. قد يكون تغيير الاتجاه هو الهدف الأساسي للبرنامج.

ومن أهم النظريات المعرفية والسلوكية:

■ 1- نظرية تجميع العمل: الفرد يجمع معلومات وملاحظات وأفكاراً في ذهنه، وتصبح هذه الأفكار فيما بعد معياراً للسلوك في أوقات متشابهة.

توجد ثلاث مكونات للتفكير وهي (البناء المعرفي، والمضمون المعرفي، والعمليات المعرفية).

■ 2- نظرية التعلم الاجتماعي: هذه النظرية تقدم رؤية جديدة لكيفية التفاعل مع الرسائل الإتصالية.

فهي تؤكد على أهمية الملاحظة في تعليم سلوكيات جديدة أو تجنب سلوكيات غير مرغوبة.

تفترض النظرية أن الفرد يتعلم سلوكيات جديدة من خلال ملاحظة النتائج الإيجابية المترتبة على هذه السلوكيات لدى الآخرين. فإنهم يقومون بتجربتها في ذهنهم، فإذا اعتقدوا أنها مفيدة لهم، تصبح سلوكيات كامنة لفترة طويلة حتى يحتاجوا إليها.

(الفصل الثالث)

الرصد وبحوث العلاقات العامة (1)

❖ أولاً: مجالات الرصد في العلاقات العامة:

▪ 1- رصد البيئة:

تستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة، وخاصة الرأي العام، والقضايا المثارة ذات العلاقات بالمنظمة.

يوجد ثلاث نماذج لرصد البيئة وهي: الرصد المنتظم، والرصد غير المنتظم، والرصد المستمر. يمكن الاعتماد عليها لتوجيه العديد من عمليات التخطيط في المنظمات المعاصرة.

- الرصد غير المنتظم: يستخدم لدراسة البيئة في موقف معين خاصة المواقف التي تتصف بالأزمة بالنسبة للمنظمة، أو تتضمن أحداثاً غير متوقعة، ويركز الرصد في هذه الحالة على الأحداث الماضية التي سبق أن تعرضت لها المنظمة من قبل، والتي يمكن أن تساعد في شرح وفهم ما يحدث الآن.

- الرصد المنتظم: أكثر شمولاً أو انتظاماً من النموذج السابق، ويستلزمه التقييم السنوي لأوضاع البيئة، يتم التركيز على رصد تطور قضايا وموضوعات معينة أو قرارات اتخذتها المنظمة.

- الرصد المستمر: هو الرصد الدائم لكل عناصر البيئة. مثل مكونات البيئة السياسية والتشريعية والنظم التنافسية، والسياقات الاجتماعية والثقافية المحيطة بالمنظمة.

▪ 2- مراجعة العلاقات العامة:

فحص العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وتستخدم فيها كل أساليب البحوث. وتهدف هذه المراجعة إلى توفير معلومات تبني عليها خطط وبرامج العلاقات العامة في المستقبل.

وتركز على النقاط التالية:

(أ) الجماهير ذات علاقة بالمنظمة: وهي جماهير يتم تحديدها وتوصيف كل منها في ضوء وظيفتها بالنسبة للمنظمة.

- (ب) موقف أو وضعية هذه الجماهير من المنظمة: يتم التعرف على رأي واتجاه كل جمهور.
- (ج) القضايا التي تحظى باهتمام الجماهير: تحديد الجماهير الخاصة لكل قضية من القضايا التي تهم المنظمة وتحديد موقف هذه الجماهير من كل قضية.
- (د) قوة الجماهير: يتم ترتيب هذه الجماهير في ضوء حجم تأثيرها ونفوذها في المجتمع.

■ 3- مراجعة الاتصال:

رصد وتقييم أداء وسائل الاتصال التي تستعين بها العلاقات العامة، وفعالية الرسائل الاتصالية التي تبثها، والمناخ الاتصالي للمنظمة داخلياً وخارجياً.

وتستخدم مراجعة الاتصال طرق البحث التالية:

(أ) مسح المناخ الاتصالي: من بحوث الاتجاهات وتهدف إلى (معرفة مدى الجماهيرية، وتقييم انفتاح وكفاية وسائل الاتصال التي تستخدمها المنظمة).

(ب) تحليل شبكة الاتصال: تحليل الشبكات التي تنساب من خلالها الرسائل الاتصالية للمنظمة، لتقييم مدى كفاءتها في نقل هذه الرسائل داخلياً وخارجياً إلى الجماهير المستهدفة.

(ج) مسح القراء: تهدف هذه البحوث إلى معرفة أي الموضوعات أو أي القضايا المثارة في صحف ومطبوعات المنظمة التي تحظى باهتمام من قبل القراء.

(د) تحليل المضمون: تستخدم هذه البحوث للوقوف على أجندة وسائل الاتصال بالنسبة للمنظمة والمجال الإنتاجي أو الخدمي الذي تنتمي إليه.

(هـ) بحوث الإنقرائية: تهدف إلى معرفة أي مدى يفهم الجمهور المستهدف الرسالة الاتصالية،

تقيس وضوح الرسائل المطبوعة ومدى تناسبها مع المستوى التعليمي للجمهور.

■ 4- المراجعة الاجتماعية:

بحوث مسحية للاتجاهات والآراء التي تجرى لقياس مدى إدراك جماهير المنظمة المختلفة لسرعة الاستجابة الاجتماعية للمنظمة. ومدى إدراك الجماهير لاضطلاع المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع.

❖ ثانياً: أهمية البحوث في الإدارة الإستراتيجية للعلاقات:

▪ **رصد البيئة:** (الداخلية والخارجية) هي عصب الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، ولا توجد إدارة إستراتيجية للعلاقات العامة بدون بحوث، كمية أو كيفية تحصل عليها من خلال البحوث تفيد بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في العلاقات العامة.

▪ **تزداد أهمية البحوث في ضوء الاعتبارات التالية:**

1. تظهر البحوث مستويات إدراك أفراد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة واهتماماتهم وإدراكهم واتجاهاتهم نحو المنظمة وإداراتها ومنتجاتها.
2. تزود العلاقات العامة بالأدلة والمؤشرات التي في ضوءها تختار بين الحلول البديلة عند اتخاذ قرار إستراتيجي في موقف ما.
3. تساعد في تخطيط حملات وبرامج العلاقات العامة.
4. تزود العلاقات العامة بالمؤشرات التي تستخدمها في تقويم حملات وبرامج العلاقات العامة.

▪ **تزداد أهمية البحوث في العلاقات العامة كلما ازدادت أهمية الحملات والبرامج التي تخطط لها.**

❖ ثالثاً: أنواع البحوث المستخدمة في العلاقات العامة:

- **1- التقسيم الأول:** بحوث العلاقات العامة في ضوء مدى الاعتمادية والموثوقية بالنتائج. بحوث مبنية على أسس علمية منهجية ويطلق عليها البحوث الرسمية، وبحوث غير مبنية على أسس البحث العلمي ويطلق عليها البحوث غير الرسمية.

- **2- التقسيم الثاني:** نوعية البيانات التي تستهدف جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج منها أساساً لتقسيم البحوث.

❖ رابعاً: تخطيط بحوث العلاقات العامة:

- يستخدم مدير العلاقات العامة البحوث في إدارة كل مراحل تخطيط وإدارة حملات وبرامج العلاقات العامة، وتقويمها. تختلف البحوث التي يحتاجها مع تطور مراحل تخطيط الحمل. وفي كل مرحلة يعتمد استخدام هذه البحوث على مدى حاجة مدير العلاقات العامة إلى المعلومات.
- ينبغي أن يتوافر لمدير العلاقات العامة فهم جيد لكيفية الاستفادة من نتائج البحوث قبل الشروع فيها. يتضمن هذا الفهم ويتضح في عملية التخطيط لإجراء البحث والتي تشمل العناصر التالية:

1. تحديد نوع وكم المعلومات التي يحتاجها.
 2. تحديد البيانات المتاحة فعلاً لدى المنظمة.
 3. التأكد من جدوى القيام بجمع بيانات جديدة.
 4. فحص مصادر المعلومات المتاحة فعلاً داخل المنظمة.
 5. تحديد الميزانية المناسبة.
 6. تحديد الزمن الذي يجب فيه تصميم البحث، وجمع البيانات وتحليلها، واستخلاص نتائجها. حتى نضمن الاستفادة الفعلية من نتائج البحث.
- عملية تخطيط بحوث العلاقات العامة عملية منتظمة تتسلسل مراحلها على النحو التالي:
 1. تحديد البحث المطلوب إجراؤه. ثم صياغة هذا الهدف.
 2. تحديد الموضوعات البحثية، وطرق البحث المستخدمة.
 3. البحوث التي يجرى تنفيذها داخل المنظمة أو خارجها.
 4. نتائج هذا البحث، كيف يمكن الاستفادة منها.

5. القيود أو العقبات عند إجراء البحث.

❖ خامساً: البحوث الرسمية والبحاث غير الرسمية:

- **البحوث الرسمية:** تلك البحوث التي تستخدم مناهج وطرق البحث العلمي، وتشمل في العلاقات العامة البحوث المسحية، وبحاث تحليل مضمون وسائل الاتصال.
- **البحاث غير الرسمية:** لا تستخدم طرق البحث العلمي المتعارف عليها. تزود مديري العلاقات العامة بمعلومات مفيدة إلى حد كبير في ضوء سهولة إجرائها، وقلة تكلفتها، مثل التعرف على آراء واتجاهات بعض الجماهير الأساسية للمنظمة، وفهم مدى إدراك الأفراد للمهمة المنظمة، واستيعاب المشكلات التي تعوق أداء المنظمة لمهمتها.

(الفصل الرابع)

الرصد وبحوث العلاقات العامة (2)

❖ أولاً: أهمية البحوث المسحية في العلاقات العامة.

❖ ثانياً: متى تستخدم البحوث المسحية في العلاقات العامة.

❖ ثالثاً: الأسس العلمية للبحوث المسحية:

- تشترط الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة أن يكون بعض العاملين في إدارة العلاقات العامة متخصصين في تصميم وإجراء بحوث العلاقات العامة تخصصاً دقيقاً.
- البحث المسحي: يتم الاعتماد عليها في إدارة العلاقات العامة. وهو بناء علمي كامل مبني على قواعد علمية قوية يجب أن يلم بها الذين يتخصصون في بحوث العلاقات العامة.
- والبحث العلمي عملية ديناميكية مستمر، وتحتوي على مكونات أساسية مترابطة معاً، ومنسقة بشكل منطقي. هذه المكونات هي: (النظرية العلمية - المفاهيم - الفرض العلمي - القياس).=

❖ رابعاً: البحوث المسحية (التصميم والإجراءات):

- البحث العلمي عملية ديناميكية مستمرة ومتطورة عبر مراحل أو خطوات ترتبط ببعضها عضويًا. ويؤثر أي خلل في مرحلة ما على بقية المراحل، وعلى النتائج النهائية للبحث، وعلى قيمة البحث كله، ولذا يجب الاهتمام بكل مرحلة وتأثيرها على المراحل الأخرى. وتأخذ هذه العملية شكلاً دائرياً، فهي تبدأ بفكرة تتحول إلى مشكلة بحثية، وتؤدي هذه المشكلة البحثية إلى بناء فروض عملية أو طرح أسئلة تحتاج إلى إجابات تتسم بأكبر قدر من الثقة، وتؤدي هذه المرحلة بدورها إلى تصميم البحث، ثم جمع البيانات، وتحليلها من أجل اختبار مدى صحة الفروض التي وضعت، أو توفير إجابات عن الأسئلة المطروحة، وعندئذ تكتمل الدائرة.
 - **1- مشكلة البحث:** هي أية ظاهرة أو حدث أو سلوك أو علاقة تحتاج إلى وصف أو تفسير، أو تحتاج إلى الإجابة من سؤالين (ماذا؟ ولماذا؟)
 - **2- صياغة الفروض والأمثلة البحثية:** بالإجابة على سؤال مهم (ماذا نريد من هذا الموضوع؟)
- حالة البحث الوصفي: يجب عند صياغة الفروض أو الأسئلة تحديد ما يلي:

- الإطار الزمني للبحث. - الإطار المكاني للبحث.

البحث التفسيري: لمعرفة أسباب الظاهرة.

- 3- توليد أفكار واضحة وغير متحيزة: تصميم صحيفة الاستقصاء أو الاستبيان، وهي الصحيفة التي سيجمع بمقتضاها كم ونوع المعلومات اللازمة لاختبار الفروض، أو الإجابة عن التساؤلات البحثية.
 - 4- اختيار عينة البحث: إجراء البحث على المجتمع المستهدف. بحثاً على جمهور مستهلكي سلع أو خدمات المنظمة.
- إجراء البحث على عينة صغيرة تمثل جمهور المستهلكين بدقة.

(الفصل الخامس)

التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة.

- **العلاقات العامة:** هي عملية وضع الأهداف الإستراتيجية، والإجرائية بشكل قابل للقياس، بما يخدم

هدفين:

1. الاختيار الرشيد والإستراتيجي للأهداف الإستراتيجية/ والإجرائية الكفيلة بضمان بقاء ونمو

المنظمة، والتي تفيد في تبرير برامج العلاقات العامة كنشاط إداري قابل للتطبيق.

2. جعل برامج العلاقات العامة قابلة للتقويم.

- **المكونات التي مكن الشروع فيها قبل البحوث هي:**

1. صياغة مهمة المنظمة.

2. صياغة المشكلة التي يخطط للتعامل معها.

3. تحليل موقف المنظمة.

- **المكونات بعد إجراء البحوث:**

1. تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للحملة والتي تمثل حلاً للمشكلة.

2. تحديد وصياغة الأهداف الإجرائية.

3. اختيار وصياغة الإستراتيجيات.

4. اختيار وصياغة التكتيكات (الإجراءات العملية والتنفيذية).

❖ **أولاً: المراحل الأولية لتخطيط حملات العلاقات العامة:**

■ 1- صياغة مهمة المنظمة:

- هي القاعدة التي تبنى عليها كل المراحل التالي. والمقصود بهمة المنظمة هي المهمة التي أقيمت المنظمة من أجلها. وصياغة المهمة هي صياغة فلسفة المنظمة والهدف من وجودها في المجتمع.
- يتعين على مدير العلاقات العامة الحصول على نسخة من هذه الصياغة، وعليه أن يصوغها هو إذا لم تكن موجودة فعلاً. لأنها ستوجه كل أنشطة العلاقات العامة.
- صياغة مهمة المنظمة هي عبارة عن رؤية المنظمة لفلسفتها والهدف من وجودها. وتميز كل منظمة عن غيرها.
- يتطلب صياغة مهمة المنظمة مشاركة كل العاملين في المنظمة.
- صياغة مهمة المنظمة توفر خطوطاً توجيهية، للذين يخططون ويرصدون الرأي العام، وتساعد مدير العلاقات العامة على صياغة المشكلة، والتي تجد على البيئة التي تتواجد فيها المنظمة، وتمس علاقاتها بالجماهير التي تتعامل معها.

■ 2- صياغة المشكلة:

- صياغة المشكلة تصبح الوثيقة الأساسية لمدير العلاقات العامة، والتي توجه الحملات الاتصالية للمنظمة. وتلخص صياغة المشكلة: العناصر الأساسية لقضية ما أو فرصة ما، وعلاقتها بقدرة المنظمة على إنجاز مهمتها.
- يجب أن تكون صياغة المشكلة موجزة وواضحة ومحددة، ويفضل أن تكتب على نحو يشبه مقدمة القصص الإخبارية.
- عادة ما تتضمن صياغة المشكلة العناصر التالية:

1. ما المشكلة أو القضية. تتعلق المشكلة بسمعة المنظمة أو الشائعات، أو انخفاض عدد المساهمين في المنظمة، أو احتمال صدور تشريعات تقيد نمو المنظمة.

2. أين تحدث المشكلة؟

3. متى أصبحت مشكلة؟

4. كيف حدثت هذه المشكلة؟

5. من الذين يُعتبر هذا الموقف مشكلة لهم؟

6. لماذا يعتبر هذا الموقف وهذه القضية مشكلة؟

■ 3- تحليل الموقف:

- تحليل الموقف هو شرح مفصل للفرص والتحديات التي توجد داخل المنظمة، أو في البيئة التي تعمل فيها.

- يطلق على تحليل الموقف الاصطلاح الإنجليزي SWOT للإشارة إلى موطن القسوة (S) Strength، ومواطن الضعف (W) Weakness، والفرص المتاحة لنا (O) Opportunities، والتحديات والمخاطر التي تواجهنا (T) Threats .

- نظام ADOPTS ويتكون هذا المدخل من العناصر التالية:

1. المزايا.

2. العوائق.

3. الفرص المتاحة.

4. المشكلات.

5. عامل التوقيت.

6. الجماهير المؤثرة.

- كيف يطبق نظام ADOPTS:

(ا) الجماهير: الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحسين مركز وصورة المنظمة أمام الجماهير التي تتعامل معها، ويقصد بالجماهير هنا كل الجماهير التي تؤثر أو تتأثر بالمنظمة. وتحديد هذا الجمهور، وترتيبه حسب أهميته.

والقاعدة الذهبية هي التركيز على أكثر الجماهير أهمية، ومضاعفة الفرص المتاحة من التعامل معها من خلال تحسين مستوى الأداء الاتصالي وبرامج العلاقات العامة.

(ب) تحليل البيئة والمحيط الخارجي: هذا التحليل الاتصالي خاص بخارج المنظمة بحثاً عن الفرص أو المشكلات التي تشكل البيئة أو المحيط الخارجي للمنظمة والتي تكون ذات علاقة بوظيفة العلاقات العامة.. وينبغي في هذه المرحلة النظر إلى البيئة الخارجية من منظور واسع لا يهتم كثيراً بالتفاصيل التي يمكن تأجيلها إلى مرحلة تخطيط البرامج.

يتم ترتيب الفرص من حيث تأثيرها المحتمل على نجاح سياسات وبرامج المنظمة، وخاصة سياسات وبرامج العلاقات العامة. تسعى في هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما نوع الفرص التي تسعى وراءها؟ هل هي فرص فريدة لا تتكرر ينبغي الاستفادة منها.
- ما آثارها المحتملة؟ وهل لها تأثير على جمهور محدد أم على عدة جماهير؟
- هل ستسمح قدراتنا الحالية (المالية والفنية والبشرية) بالتعامل معها؟ أم نحتاج إلى موارد إضافية؟
- ما التوقيت؟

(ج) عامل الوقت: يساعد في الاعتبار على توجيه الاهتمام إلى المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بأية درجة من التيقن، ومن ثم ينبغي الاستمرار في إجراء التحليل على فترات زمنية.

(د) مراجعة الرسائل الاتصالية: تحليل الإشارات والرموز التي تعطي دلالة عن سمعة وشخصية المنظمة لدى الجمهور. وتحليل الانطباعات التي تكونت لدى أفراد الجمهور من كل مصادر المنظمة التي يتعامل معها.

❖ ثانياً: تخطيط حملات العلاقات العامة:

- من أين تبدأ حملات وبرامج العلاقات العامة؟

- هي تجميع أفكار وتوجهات كل المعنيين بتخطيط حملات العلاقات العامة وبرامجها،
والحصول على أفضل ما لديهم جميعاً

- يحقق هذا الأسلوب لمدير العلاقات العامة أربع وظائف أساسية:

1. تعرف أو تحديد الخطوات المطلوبة للوصول إلى القرارات النهائية بشأن الخطة
ومكوناتها.

2. تطوير الأهداف المرتبطة بكل هدف من أهداف الحملة.

3. تعرف الأفكار والموضوعات والمعارف التي يحتاجها كل جمهور من الجماهير
المستهدفة بالحملة أو البرامج. فهذه الجلسات التي يمكن أن تقدم إجابات
عن أسئلة مهمة مثل:

ما الجماهير التي نحتاج إلى الاتصال بهم في هذا الموقف؟ ما الذي يحتاجون
إلى معرفته؟ وكيف نتفاعل معها، وتفاعلها هي معنا بشكل أفضل؟

4. تحديد المهام التي سيضطلع بها كل من المشاركين في عملية التخطيط عند
المشروع في تنفيذ الخطة أو البرنامج.

- ويتم تحدد هذه الجلسات تبادل الرأي ومناقشة كل التفاصيل مناقشة عميقة وليس
بشكل روتيني. وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل هي: توليد الأفكار، ومناقشة الأفكار
مناقشة نقدية، ثم الوصول إلى اتفاق أو إجماع حول الأفكار النهائية والوصول إلى رؤية
مشتركة للخطة ومكوناتها.

- عناصر حملة العلاقات العامة: تخطيط حملات العلاقات العامة على عاتق مدير
العلاقات العامة. يشرع في تصميم الحملة مسترشداً بما توصلت إليه مناقشات فريق
التخطيط.

يجب أن تكون كل مكونات الخطة قابلة للاستجابة للتغيرات المفاجئة التي يمكن أن
تطرأ على الموارد، أو على البيئة التي تعمل فيها أو على المعلومات التي يُبنى عليها
التخطيط.

- على مدير العلاقات العامة صياغة المشكلة وإعادة تحليلاته للمواقف إذا أظهرت البحوث أن الصياغة الأولى والتحليل الأولي يحتاج إلى التعديل. والخطة ذاتها قد تتطلب إجراء بعد التعديلات من وقت إلى آخر.

- عناصر الخطة:

1. تحليل الموقف.
2. الأهداف الإجرائية.
3. الجمهور.
4. الإستراتيجية.
5. التكتيكات.
6. الميزانية.
7. التقويم.

■ **تتضمن الخطة أو برنامج العلاقات العامة على العناصر التالية:**

(I) تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية:

- إذا كانت الحملة او البرامج المخطط لها تسعى إلى إحداث عدة تأثيرات أو بلوغ عدة نتائج في وقت واحد، فيجب أن تصاغ كل نتيجة أو تأثير مرغوب باعتباره هدفاً منفصلاً، لأنه يتضمن إحداث تأثير محدد. ويجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغير المطلوب.

- ينبغي أن تتضمن الخطة وصفاً للجمهور المستهدف، وتحديدًا لحجم التغير المطلوب، والتي تسعى الخطة لإحداثه، وأين يوجد هذا لجمهور؟ وكيف ستصل إليه؟ ولماذا نريد إحداث هذا لتغيير؟

- أهداف العلاقات العامة الإستراتيجية:

1. الاتصال فقط: الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد.

2. فهم الرسالة وتذكرها: الهدف الإستراتيجي هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة.

3. قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة: يتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبنيها كأفكار له.

4. تشكيل أو تغيير الاتجاه: والمطلوب هنا أن يُقيم الجمهور هذه الأفكار على نحو إيجابي.

5. السلوك: الهدف الإستراتيجي هو أن يتغير الجمهور فعلاً، وأن يبدأ في سلوك جديد، ويتبرع لموضوع ما، أو يناصر قضية ما.

- الأهداف الإستراتيجية: هي صياغة فكرية لما ينبغي التخطيط له، وهي في الأساس مجموعة من الصياغات التي تأتي على عكس المشكلة المخطط للتعامل معها.

- تتضمن الأهداف الإستراتيجية العناصر التالية:

1. تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية عبارة: "تهدف هذه الحملة أو (هذا البرنامج) إلى"

2. تتضمن فعلاً محدداً لإيضاح الحملة وما تتضمنه من أنشطة اتصالية، تستهدف إحداث تأثيرات محددة.

3. تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية فكرة محددة وقابلة للقياس.

4. تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب.

(ب) الأهداف الإجرائية:

- تحديد بعض النقاط أو العلامات لضمان الوصول في النهاية على الوجهة المقصودة. يتم الإطلاق منها نحو الوجهة النهائية المقصودة في البرامج الاتصالية الخاصة بالعلاقات العامة نقطة القاعدة. وهي النقاط التي تنتهي عندها ويطلق عليها (الأهداف الإجرائية).

- يوجد ثلاثة أشكال للأهداف الإجرائية:

1. أهداف إجرائية عامة: تركز على النتائج العامة للحملة أو لبرنامج العلاقات العامة تلخص التأثير الكلي للحملة.

2. أهداف وسيطة: ترتبط بنتائج الأنشطة العملية أو التنفيذية أو المتعلقة بنتائج إنجاز مهام معينة في إطار حملة أو برنامج العلاقات العامة.

3. أهداف فرعية: نتائج الأنشطة أو المهام الفرعية.

(ج) الإستراتيجيات:

- هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في الحملة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد.
- يقوم مدير العلاقات العامة أو مدير الاتصال، إذا كان يوجد بإدارة العلاقات شخص مسئول عن تخطيط وإدارة البرامج الاتصالية بتصميم أو بناء الإستراتيجيات بناء على ما يلي:
 1. البيانات الخاصة بتحليل الموقف، ونتائج البحوث التي أجريت والتي تستخدم في بناء الإستراتيجية، ومعرفة وخبرة مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال).
 2. مبادئ الاتصال والعلاقات العامة، كم المعرفة الخاصة بوظيفة العلاقات العامة، ومعاييرها التي يعتمد عليها في بناء الإستراتيجية.
 3. نظريات الاتصال والإقناع، حيق يعتمد في وضع تصوراته حول الإستراتيجيات المناسبة لكل هدف من الأهداف الإجرائية.

(د) التكتيكات:

- هي إجراءات أو خطوات علمية، لإنجاز هدف من الأهداف الإجرائية.
- تتضمن هذه التكتيكات تحديد ما يلي:
 1. إنجاز كل هدف من الأهداف الإجرائية.
 2. الأفراد المسئولون عن الاضطلاع بكل مهمة من هذه المهام.
 3. التوقيت الذي ينبغي أني تم فيه إنجاز كل مهمة من هذه المهام.
 4. تحديد وسائل الاتصال التي سوف تستخدم (نشرات صحفية - كتيبات - تقارير - ملصقات - معارض - أفلام ... إلخ) ويجب أن يرتبط كل تكتيك مطلوب استخدامه بإستراتيجية معينة من الإستراتيجيات.

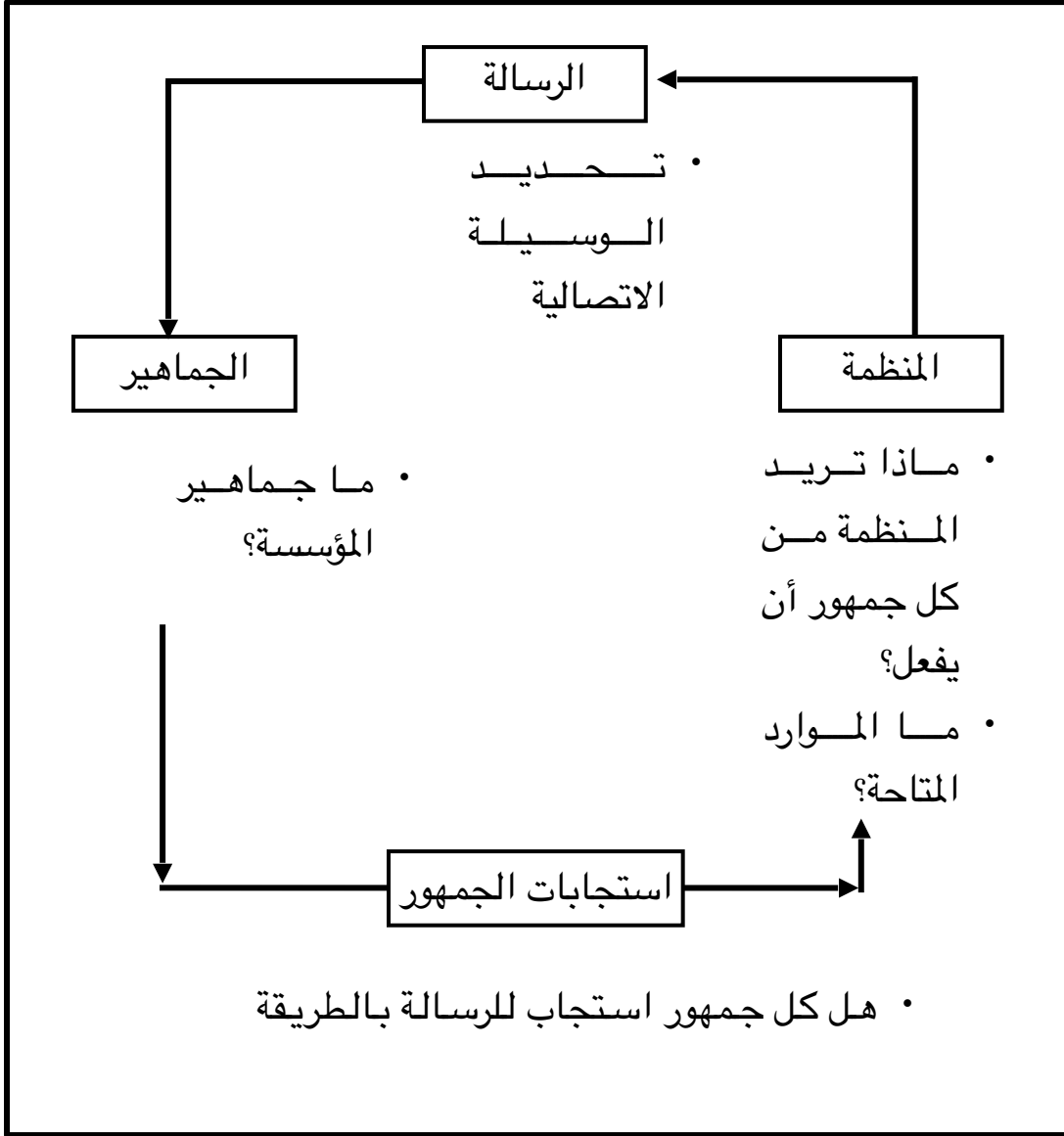
(الفصل السادس)

العلاقات العامة: الإستراتيجيات

❖ أولاً: إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة:

- أسباب فشل المنظمات وبرامجها الاتصالية ترجع إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي. تبدأ العملية وتنتهي بنشر الرسالة، فالاتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدف. وهذه الرسالة يجب أن تجذب الجماهير فيفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدونها القائم بالبرنامج الاتصالي. ويعد الفشل في أي هدف من هذه الأهداف فشلاً للرسالة ذاتها.
- إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الإستراتيجية الموضوعية، التي تبنى على صياغة مشكلات وضرورة تحقيق أهداف لحل هذه المشكلات، والتأثير في وعي الجماهير المستهدفة بما يتضمن. ويؤسس سمعة المنظمة ويجعلها متسقة مع عناصر البيئة الخارجية التي تتبادل معها المصالح والاحتياجات. فالاتصال يمثل إستراتيجية التنفيذ للخطط المحددة سابقاً.
- الجماهير تتعرض للبرنامج الاتصالي عبر وسائل الإعلام والوسائل الخاصة بالعلاقات العامة، فاستجابة الجماهير لهذا البرنامج معرفياً ووجدانياً وسلوكياً يكون منطقياً إذا كان في اتجاه تحقيق أهداف الخطة ومن ثم أهداف المؤسسة.
- أهمية بناء الرسالة الاتصالية: مدخل مباشر يركز على بدء الرسالة بالأفكار الأساسية، ومدخل غير مباشر يضع الأفكار الأساسية في نهاية الرسالة. ويتميز المدخل المباشر بقدرته على زيادة فهم الجمهور للرسالة، وتركيزه على بناء الرسالة من وجهة نظر الجمهور، وتوفير الوقت. أما الوسائل المناسبة للرسالة المقدمة فقد تكون الإعلان أو الاتصال الشخصي أو اللقاءات المهمة.

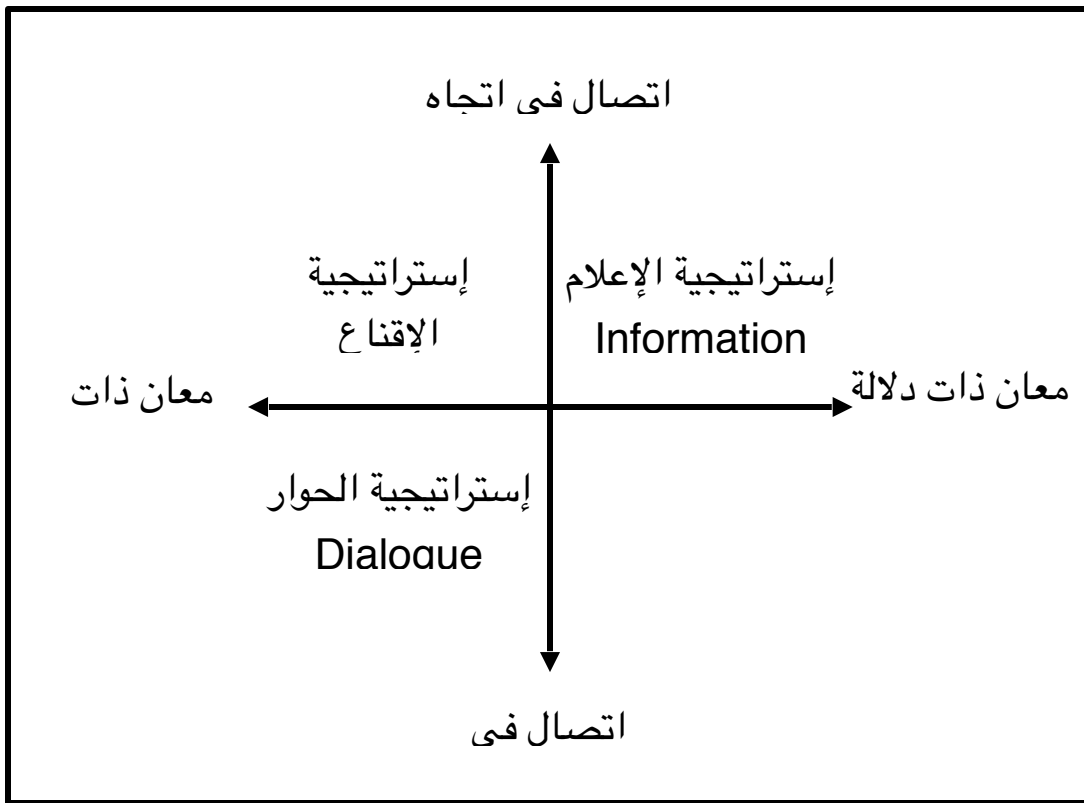
■ العلاقة بين التخطيط والاتصال في العلاقات العامة:



■ الإستراتيجية الاتصالية تتضمن بناء رسائل مناسبة لهذه الجماهير تحقق أهداف العلاقات العامة في بناء سمعة المؤسسة وإقناع الجماهير بسياساتها ومنتجاتها.

❖ ثانياً: إستراتيجيات الاتصال ل(رولر):

- يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، لا توجد إستراتيجية مُثلى، وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالي.
- **يحدد النموذج إستراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين:**
 - (أ) المحور الأول: طبيعة عملية الاتصال، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية. ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد، في يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين.
 - (ب) المحور الثاني: يشير إلى طبيعية المضمون والمعاني التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة، أما الطرف الثاني فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين.
- **يوجد أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي:** إستراتيجية الإعلام، وإستراتيجية الإقناع، وإستراتيجية بناء الإجمال، وإستراتيجية الحوار.
- لكل إستراتيجية البناء النظري الخاص بها، والذي يوضح الشروط التي يمكن على أساسها تطبيق كل إستراتيجية. وتكون هذه الإستراتيجيات صندوق الأدوات لممارسي العلاقات العامة، والتي يمكن استخدامه لبناء مزيج من الرسائل في البرامج الاتصالية. فمديرو برامج الاتصال يمكنهم استخدام واحدة أو أكثر من هذه الإستراتيجيات وفقاً للموقف الذي يواجهونه.



■ إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة:

(أ) **إستراتيجية الإعلام:** يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد. ويعبر عن رؤى المنظمة، ويجعل معاني ودلالات ذات معنى واحد، ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات.

(ب) **إستراتيجية الإقناع:** تجمع بين الاتصال في اتجاه واحد، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويجعل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. وإستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية. تستخدم في اتصالات المنظمة عندما تسعى إلى إنشاء قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية. وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط.

(ج) **إستراتيجية بناء الإجماع:** تجمع بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة. تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية، أو بين المنظمات والعاملين فيها. تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر.

(د) **إستراتيجية الحوار:** تجمع بين الاتصال في اتجاهين، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين. تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار. ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار. تسمى هذه الإستراتيجية (إستراتيجية التيسير) حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياساتها، وتنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية.

يتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها، وكيفية الاستجابة لها. وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار، وتوجه إلى الجمهور المدرك والنشط. ويكمن الأساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي.

▪ جدول يتضمن إستراتيجيات الحوار في العلاقات العامة:

الإستراتيجية	طبيعة الاتصال	دلالات المضمون	الهدف	الجمهور	الأساس النظري
إستراتيجية الإعلام	اتصال في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	تشكيل الرأي وتسهيل اتخاذ القرار	الجمهور المدرك	نظريات الاتصال والتأثير
إستراتيجية الإقناع	اتصال في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	تغيير المعرفة والاتجاه والسلوك	الجمهور الضمني أو غير النشط	نظريات الإعلان والدعاية
إستراتيجية بناء الإجماع	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	أرضية مشتركة وتحقيق مصالح للطرفين	الجمهور النشط	نظريات تحقيق التفاوض، ونظريات الاتصال التنظيمي
إستراتيجية الحوار	اتصال في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	الاشتراك في صنع القرار وبلورة للمشكلات وسبل حلها	الجمهور المدرك والنشط	نظريات التفاوض، والاتصال الشخصي، ونظرية الحوار

❖ ثالثاً: إستراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية:

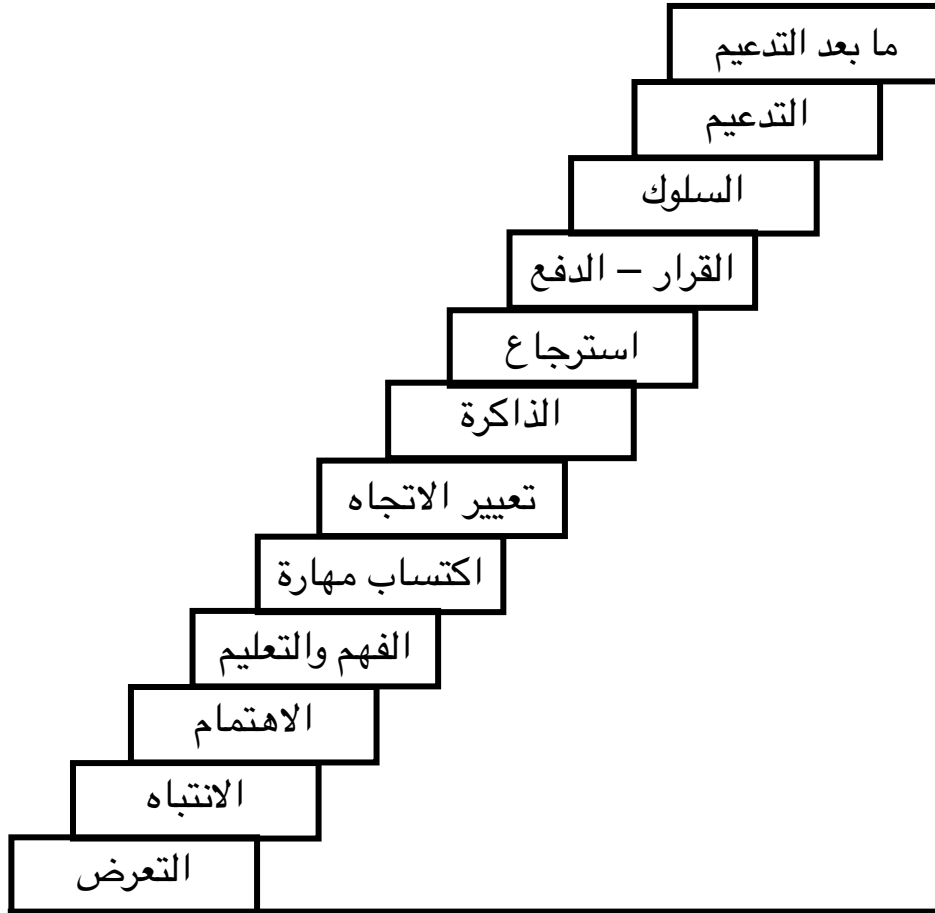
■ الإقناع يمثل تحدياً لمخططي ومصممي برامج الاتصال في العلاقات العامة، فإقناع الجماهير بشيء ما مثل سياسة، أو خدمة يتطلب أن تقتنع هذه الجماهير بما قدمته الرسائل الاتصالية من حجج وأدلة توضح الفوائد التي ممكن للمتلقي أن يستفيد منها على المستويين (العقلي والمادي).

تمر عملية إقناع الجمهور برسالة معينة بمراحل طويلة معقدة تمثل تحدياً لمخطط البرنامج الاتصالي.

إقناع المتلقي برسالة معينة هو الهدف الأساسي لعملية الاتصال في العلاقات العامة

■ الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهانهم حتى تحقق التأثير المطلوب:

(1) نموذج هيراركية التأثير:



(ب) نموذج احتمالية التفكير: يركز على الاختلاف بين الأفراد ومدى علاقاتهم بالقضية المطروحة. ويفترض أن الأفراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة. ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى انخراطهم أو تورطهم في القضية المطروحة. فالأفراد غير المهتمين بموضوع ما لن يتعاملون مع الرسائل بتفكير أعمق.

(ج) نموذج نشر الأفكار الجديدة: يقدم هذا النموذج إطاراً لمخطط الحملة الاتصالية في العلاقات العامة لكيفية حث الأفراد على تبني أفكار ومنتجات جديدة.

■ المراحل التي تمر بها الفكرة:

1. مرحلة الإدراك.
2. مرحلة الاهتمام.
3. مرحلة التقييم.
4. مرحلة التجريب.
5. مرحلة التبني.

■ قننوات التأثير: وسائل أساسية في التأثير المرتبط بقبول الأفكار الجديدة:

1. وسائل الإعلام.
2. الوسطاء المتحيزون.
3. الجماعات غير المتحيزة.
4. الجماعات المرجعية أو الهامة.
5. الخبرات الشخصية.

■ تختلف أهمية هذه الوسائل والقنوات باختلاف المراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة.

❖ رابعاً: لماذا يستجيب الجمهور للرسائل (الإستراتيجية الدفاعية المناسبة):

■ أسباب استجابة الأفراد للوسائل الاتصالية أو رفضهم لهذه الاستجابة يعد نقطة مهمة لمخططي حملات العلاقات العامة في تحديد الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الأسباب. وهذه الأسباب هي الدوافع التي تجعل المتلقي يستجيب لدعاوي الرسائل الاتصالية.

■ تعتمد برامج الاتصال الفاعلة في العلاقات العامة على عدة إستراتيجيات لمخاطبة الحاجات والاهتمامات المتباينة للجماهير المستهدفة، أو للتغلب على المعوقات التي تواجه العملية الإقناعية.

■ **تقسم إلى إستراتيجيات منطقية وهي المرتبطة بالنظريات المعرفية، وإستراتيجيات وجدانية وهي المرتبطة بالنظريات التأثيرية:**

(I) الإستراتيجيات المنطقية: إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة لإقناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة. **وتتضمن الإستراتيجية المنطقية:**

1. إستراتيجية الاتساق: إنشاء علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة، مما يجعلها تتعارض مع المعلومات الموجودة لدى الجمهور المستهدف.

2. إستراتيجية المشاركة: تسعى الرسالة إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر.

3. إستراتيجية التصنيف: المرتبطة بالتسويق السياسي. ترتبط بموقف أو شخص معين، استطاع مخطط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التي ينظر بها إلى الجمهور المستهدف لهذا الموقف أو الشخص، ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص.

4. إستراتيجية التأثير: حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولاً. تسعى إلى تغيير السلوك، ثم تحاول تغيير الاتجاهات المرتبطة بهذا السلوك.

5. إستراتيجية الاستقلال: عند تعرض المنظمة للتهديد.

6. إستراتيجية الاستمالة: تخاطب حب الفضول لدى الجمهور.

7. إستراتيجية حل المشكلة: تستخدم مع الأفراد المهتمين بقضية ما. يبحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة المثارة.

8. الإستراتيجية الغائية: حيث يعتمد على إظهار النتائج الإيجابية المترتبة على حل المشكلة. تستخدم في الحملات الانتخابية للتأكيد على النتائج الإيجابية حال فوز المرشح.

(ب) الإستراتيجيات الوجدانية: تركز على الاستمالات العاطفية، وتكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية وفائدة في مخاطبة الجماهير غير المهتمة بالقضية المطروحة، أو الجماهير التي لم تقرر بعد. وتشتمل على:

1. إستراتيجية تقليل التوتر: استخدام استمالات التخويف حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف المتلقي من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات معينة.
2. إستراتيجية التعبير: إظهار سلوك المتلقي وكأنه مرغوب من وجهة نظر المنظمة وغير متعارض معها، بمعنى أن الرسائل الاتصالية تبدو وكأنها تعبر عن وجهة نظر المتلقي.
3. إستراتيجية الدفاع الذاتي: تعتمد على قولية موقف معين يجعل من تبني واتباع السلوك المطروح نجاحاً للمتلقي، بينما رفض دعاوي الحملة يمثل فشلاً له.
4. إستراتيجية التكرار: تكون في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة إذا استخدمت بالتوازي مع إستراتيجيات أخرى.
5. إستراتيجية التأكيد: تركز على رغبة الأفراد للوصول إلى السلطة والمكانة، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور.
6. إستراتيجية التقمص: تركز على رغبة الأفراد في تقمص دور يجعلهم مقبولين اجتماعياً ويشعرون بالعطاء ورعاية الآخرين. تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الخيرية.
7. إستراتيجية التوحد: يتم إيجاد ارتباط وعلاقات إيجابية بين الأفكار المقترحة، ورمزاً أو شخصية مفضلة لدى الجمهور المستهدف.

8. إستراتيجية التأثير القوي: تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية، أو رأي قادة الرأي.

(الفصل السابع)

الاتصال في العلاقات العامة: التكتيكات

❖ أولاً: التكتيكات الخاصة بالجمهور:

- **الجمهور:** يتم الإشارة من خلاله إلى الجماعات التي تشارك بفاعلية في مناقشة القضايا العامة، أو أنه جماعة يواجهون مشكلة واحدة، ويحاولون القيام بعمل ما تجاه هذه المشكلة.
- في العلاقات العام يستخدم مصطلح الجمهور للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية.
- يشير مصطلح الجمهور إلى الجماعات التي لديها خبرات، وقيم، ورموز مشتركة، تسمى المجتمعات الصغيرة. أو إلى جماعات الناخبين المستهدفين من حملات التسويق السياسي.

• 1- تصنيف الجمهور في العلاقات العامة:

- **يقسم الجمهور إلى:** داخلي وخارجي، لأهمية كل منهما لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة. الجمهور الخارجي جهود البرامج الاتصالية توجه إليه بالأساس، لإقناع الجمهور الخارجي بسياساتها وبرامجها ولبناء هوية المنظمة وسمعتها.
- المنظمات تسعى لجعل هويتها جزءاً من البناء المعرفي والوجداني للجمهور.
- **تصنيف الجمهور وفقاً لمعيارين أساسيين هما:** مستوى معرفة الجمهور بموضوع معين ومستوى تورط الجمهور في هذا الموضوع. **كالتالي:**

(أ) مستوى المعرفة: يشير إلى البناء المعرفي للفرد، والاتجاهات التي لديه، ويرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع المعلومات التي يتلقاها، فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة يمكنهم التعامل بدرجة أكبر من الدقة، وبجهد أقل. تساعدهم على الحكم على الرسالة. ويمكن الاستفادة من تحديد مستوى معرفة الجمهور المستهدف في بناء الرسائل الاتصالية، بحيث تؤدي إلى تدعيم أو تغيير البناء المعرفي لدى هذه الجماهير بما يتوافق مع أهداف الحملة.

(ب) مستوى التورط: يرتبط بمتغير الدافعية، ويعزى إلى الدرجة التي يرى فيها الجمهور أن شيئاً ما يناسبه على المستوى الشخصي أو يحق له مصالح ونتائج شخصية.

• 2- خصائص الجماهير وتكتيكات التعامل معها:

(ا) الجماهير النشطة.

(ب) الجماهير المدركة.

(ج) الجمهور المستثار.

(د) الجمهور غير النشط.

(هـ) عدم وجود جمهور.

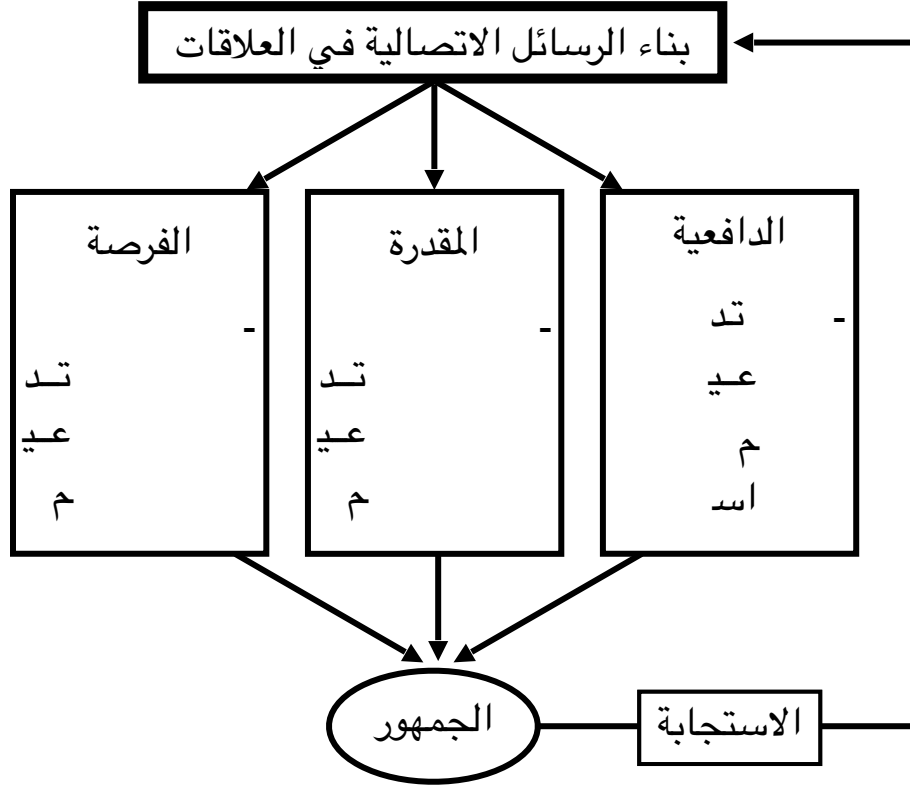
الجمهور الفارق	الجمهور النشط	الجمهور المدرك	الجمهور المستثار	الجمهور غير النشط	عدم وجود جمهور
السمات	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى مرتفع من المعرفة. • مستوى مرتفع من التورط. • معبر ومغامر. 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى مرتفع من المعرفة. • مستوى منخفض من التورط. • مستقر ومتحفظ ومؤثر 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى منخفض من المعرفة. • مستوى مرتفع من التورط. • سريع التأثير ومتقلب 	<ul style="list-style-type: none"> • مستوى منخفض من المعرفة. • مستوى منخفض من التورط. • كسول 	<ul style="list-style-type: none"> • انعدام المعرفة. • انعدام التورط. • ليس له علاقة بالقضية.

<ul style="list-style-type: none"> • الجمهور غير مدرك تماماً للمنظمة ، وكذلك المنظمة غير مدركه له. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الاطلاع واهتمام ضئيل بالمنظمة ، أو القضية. • لا يمعن في الرسالة. • يبحث عن المعلومات بدون دافع. 	<ul style="list-style-type: none"> • مطلع على المشكلة والفرص المتاحة. • يبحث عن المعلومات لتقليل درجة المخاطرة أو حالة عدم التيقن. • يسعى للدخول لمصادر المعلومات. 	<ul style="list-style-type: none"> • يدرك المشكلة ويسعى لمعرفة أكثر عنها ولكنه لا يتورط فيها مباشرة يتابع الموقف. • يحاول التأثير في الآخرين. • لا يحاول الاتصال بالمنظمة إلا لمصلحة ذاتية. 	<ul style="list-style-type: none"> • الجمهور يدرك المشكلة أو الفرصة. • يقوم بجهد معرفي لفهمها. • يسعى لتغيير الموقف. • يسعى لخلق الفرصة للاتصال. 	<p>الموقف من المنظمة أو القضية المطروحة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • حث الجمهور على المعرفة والتورط ومحاولة خلق الأسباب لذلك. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز الدافعية والمقدرة على التعامل مع الرسائل الاتصالية والمعلومات. • خلق الفرص للاتصال مع الجمهور. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مصادر الاستشارة وتقديم معلومات تخاطب حاجات وهموم الجمهور وتصحيح سوء الفهم. • مراقبة سلوك المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقديم معلومات. تشجيع الجمهور على القيام بدور كمؤثر في الآخرين. • حثه على مراقبة سلوك المنظمة. 	<ul style="list-style-type: none"> • الاعتراف به. • تقديم الدعم والتعزيز. • الدخول في مفاوضات ومساومة مع قياداته. • إمكانية تعديل سياسات المؤسسة. • البحث عن تدخل طرف ثالث. 	<p>الإستراتيجية الاتصالية للاستجابة للجمهور</p>

❖ ثانياً: التكتيكات الخاصة بالرسالة:

• 1- نموذج لبناء الرسائل الاتصالية:

- هناك ثلاثة عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة له، وهذه العوامل هي (الدافعية، والمقدرة، والفرصة).
- عوامل تدعيم الاستجابة للرسالة الاتصالية:



• 2- تكتيكات بناء الرسائل الاتصالية:

- (1) الدافعية: تسعى الدافعية إلى حث التفكير لدى الفرد واستثارته - خاصة الجمهور غير النشط - وذلك لزيادة درجة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة، ومن هذه التكتيكات:
 - جعل الرسالة مثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية.
 - استخدام تأثيرات واستمالات بصرية، مثل الصور غير المألوفة، والأشكال كبيرة الحجم، وكذلك التأثير الصوتية والحركية.
 - استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقي.

- جعل الرسالة ذات صلة ومناسبة للجمهور المستهدف، مثل ربط الرسالة بالمصالح الشخصية والاجتماعية للجمهور.
- طرح سؤال معين، أو استخدام القصص.
- استثارة حب الفضول والاستطلاع لدى المتلقي حول موضوع ما.
- جعل الرسالة معتدلة فلا تكون بسيطة أو معقدة.
- التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة.
- (ب) المقدرة: تدعيم المتلقي لفهم الرسالة وتفسيرها. والتأكيد على قدرة الفرد على التعامل مع الرسالة المقدمة.
- (ج) الفرصة: هي خصائص الرسالة التي تساعد الجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها.
- ومن التكتيكات المهمة في تدعيم الفرصة:
- التكرار.
- الخصائص الفنية للرسالة.
- استخدام الرسوم البيانية والجداول.

❖ ثالثاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة:

- **1- الوسائل العامة:**
 - المصدر الأساسي للمعلومات عن العالم، وهي تشكل إدراكات الأفراد ومعتقداتهم حول الأحداث، والأشخاص، والمؤسسات والدول.
 - وسائل الاتصال تقدم المعلومات والترفيه، فهي تجمع هذه المعلومات وتعيد تقديمها بطريقة تستميل الجمهور لينفق المال أو يقضي الوقت في القراءة والمشاهدة.
 - تعالج أهمية بناء إستراتيجية مع وسائل الاتصال الجماهيري:

- بين ممارسي العلاقات العامة، ووسائل الإعلام علاقة اعتماد متبادل.
- العلاقة مع وسائل الإعلام تقوم على التوازن بين الوصول إلى الجمهور المستهدف من جانب، ومراعاة الاعتبارات والقيود الخاصة بوسائل الاتصال من جانب آخر.
- تحرص المنظمات المختلفة على بناء علاقات إستراتيجية مع وسائل الاتصال.

❖ رابعاً: تكتيكات المصدر.

(الفصل الثامن)

الإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية

❖ أولاً: وظائف إدارة العلاقات العامة وتنظيمها:

1. تقديم المشور: تقديم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بال جماهير، وبوسائل الاتصال، أي تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها.
2. البحوث: التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير.
3. العلاقات بوسائل الاتصال: إقامة علاقات جيدة، ومستمرة مع وسائل الاتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة، وترويجها، وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال.
4. النشر: من خلال نشر وسائل مخططة من خلال سوائل مختارة بدون مقابل مالي لتعزيز مصالح المنظمة.
5. العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة: الاستجابة لاهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة، وأعضائها، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها، وسلوكياتها وإنجازاتها، أو المعوقات التي تعترضها. وتشمل هذه الأنشطة العاملين والأعضاء الحاليين أو المتقاعدين الذين انتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة.
6. العلاقات بالمجتمع المحلي: من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة من خلال المجتمع المحلي من أجل تعزيز البيئة التي تعيش فيها المنظمة، وبناء مكانتها وسمعتها في المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته.
7. الشؤون العامة: عن طريق تطوير اهتمام المنظمة في السياسة العامة وشؤون المجتمع، وتكيف المنظمة مع توقعات الجماهير.
8. الشؤون الحكومية: حيث ترتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية، وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة.
9. إدارة القضايا: التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع.

10. العلاقات المالية: من خلال بناء جو من الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمجتمع المالي.
11. العلاقات الصناعية: وهي العلاقات التي تسعى المنظمة لإقامتها مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال الذي تعمل فيه المنظمة، ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى.
12. التطوير وزيادة المواد: تشجيع حملة الأسهم، وأعضاء الجمهور المحلي، على زيادة استثماراتهم في المنظمة، والاستمرار في دعمهم مالياً.
13. علاقات الأقليات وشئون التعدد الثقافي: تتعلق برعاية العلاقات بأفراد وجماعات الأقليات في المجتمعات التي تضم أقليات عرقية أو لغوية.
14. الأحداث الخاصة والمشاركة العامة: الأنشطة التي تنظم من أجل أن تستمع المنظمة إلى جماهيرها، وتتفاعل معهم.
15. الاتصالات التسويقية: الأنشطة الاتصالية المصممة لبيع سلع أو خدمة.

❖ ثانياً: تنظيم إدارة العلاقات العامة:

- يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة وفرعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا، وارتباط الوظيفة بالإدارة العليا اتجاه ظهر. لأهمية وظائف العلاقات العامة للإدارة العليا ذاتها، وللإدارات في الأقسام التنفيذية الأخرى في المنظمة.
- تختلف وظيفة عضو الإدارة العليا المسئول عن العلاقات العامة من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل التنظيمي الكلي لهذه المنظمة.
- يكون رئيس المنظمة هو المسئول عن هذه الوظيفة، وإليه ترفع تقارير إدارة العلاقات العامة، في حين يكون رئيس مجل الإدارة، أو عضو مجلس الإدارة المنتدب هو المسئول عن الوظيفة في منظمات أخرى. وفي بعض المنظمات يشرف مجلس المديرين على هذه الوظيفة، وفي بعضها الآخر يتولى نائب المدير التنفيذي مسئولية هذه الوظيفة إلى جانب غيرها من الوظائف ذات العلاقة بالجماهير.
- الشائع هو إطلاق اسم "إدارة العلاقات العامة" على الإدارة المعنية بأداء هذه الوظيفة، على الرغم من وجود مسميات أخرى قد تطلق عليها مثل الشئون العامة أو إدارة اتصالات المنظمة، أو إدارة علاقات المنظمة أو اتصالات المنظمة.

- يختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها، وباختلاف مجالات برامج العلاقات العامة، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة.
- عادة ما يرأس إدارة العلاقات العامة شخص في درجة نائب رئيس، ويحمل هذا اللقب Vice President، أو يحمل لقب مدير العلاقات العامة Director of Public Relations.
- الهدف من رفع مستوى المسئول عن إدارة العلاقات العامة إلى هذا المستوى هو اعتراف الإدارة بإسهام هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وتسهيل مهامها بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة، وبالنسبة للجهات الخارجية التي يتعامل معها.
- وظائف العاملين في إدارة العلاقات العامة تختلف من منظمة لأخرى في ضوء حجم المنظمة، وتنوع أنشطتها، واحتياجاتها الفعلية، وقدرات العاملين أنفسهم. وفي الإدارات الصغيرة والمتوسطة يقع العبء الأكبر على الشخص المسئول عن العلاقات بوسائل الاتصال في حين يتولى مدير الإدارة شخصياً بقية الأعباء. أما بقية العاملين بالإدارة فيتولون العلاقات بالمجتمع، وبحملة الأسهم والترويج المؤسسي، والعلاقات بالحكومة، والعلاقات بالجمهور الداخلي.
- في المنظمات الكبرى: العاملين في إدارة العلاقات العامة يعد إليهم بمهام على مستوى المواقع الإقليمية المختلفة. ويكون العاملون مسئولين عن مواقعهم، فهم مسئولون مباشرة أمام نائب الرئيس الإقليمي، أو أمام مدير المصنع، أو الوحدة الإنتاجية، ومسئولون بصورة غير مباشرة عن سياسة العلاقات العامة أما إدارة العلاقات العامة المركزية في المنظمة.
- في المنظمات الكبيرة التي تدار بطريقة لا مركزية، يتولى كل مكتب من مكاتب العلاقات العامة الإقليمية وظائف أو أدواراً أكثر استقلالية، ويمارس مجالاً كاملاً من وظائف العلاقات العامة. وعادة ما يكون الأفراد العاملون في هذه المكاتب مسئولين مباشرة أمام رئيس المكتب، وتكون مسئوليتهم غير مباشرة أمام إدارة العلاقات العامة المركزية في مقر المنظمة في مجال التنسيق والتوافق والالتزام بسياسة العلاقات العامة بالمنظمة ككل. ويعتمدون أيضاً على الإدارة المركزية في الحصول على الدعم الاستشاري والتوجيهي في الأوقات التي تزداد فيها أعباء العمل.
- تنقسم إدارة العلاقات العامة إلى أقسام تبعاً لوسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة في تنفيذ برامجها ويطلق على هذا الأسلوب اسم: الأسلوب الاتصالي، أو قد تنقسم إلى أقسام داخلية تبعاً

لنوعية الجماهير التي تتعامل معها العلاقات العامة، ويطلق على هذا الأسلوب اسم: الأسلوب الوظيفي، أو قد يقوم تنظيم الإدارة على الجمع بين الأسلوبين معاً، فيما يسمى بـ(الأسلوب المشترك).

❖ ثالثاً: عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية:

- عملية صنع القرار داخل المنظمة تبدأ من عملية الرصد للبيئة الخارجية والداخلية التي تقوم بها العلاقات العامة.
- والقرارات الإستراتيجية سواء التي تتخذ على مستوى المنظمة وتشارك فيها العلاقات العامة، أم يتخذها مدير العلاقات العامة في سياق تفاعل المنظمة مع بيئتها هي القرارات التي تتناول حياة المنظمة واستقرارها وتطورها على المدى الطويل، وتقع عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا. وبعكس إستراتيجية المنظمة ككل.
- يقاس نجاح المنظمة بنجاح قراراتها الإستراتيجية. والقرارات الإستراتيجية الناجحة يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق، ومميزة ويمكن التنبؤ بمخرجاتها أو نتائجها.

❖ رابعاً: الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة:

- تحتاج إدارات العلاقات العامة في أداء وظائفها وتنفيذ برامجها في كثير من الأحيان إلى معونة ودعم الشركات والوكالات المتخصصة في العلاقات العامة.
- الوظيف الاستشارية الخارجية للعلاقات العامة لها دوراً حيوياً سواء كان للمنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة أم لا.
- وإذا لم يكن لدى المنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة، فإنها أي الاستشارة الخارجية تقدم للمدير المسئول واحدة أو أكثر من الوظائف التالية:
 1. تزويده بالأفكار الأساسية والسياسات والبرامج التفصيلية للعلاقات العامة، والاضطلاع بتنفيذها.

2. تقديم النصح والمشورة بشأن مشكلات العلاقات العامة، إلى جانب الاضطلاع بممارسة هذه الوظيفة نيابة عن المنظمة.

3. مساعدة المنظمة في إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية، بما في ذلك وضع سياسات وبرامج الإدارة، واختيار العاملين وتدريبهم.

■ أما في حال وجود علاقات عامة داخلية في المنظمة، فإن دور الشركة أو الوكالة الخارجية يكون مزيحاً من تقديم المشورة للعامل في هذه الإدارة تجاه المشكلات الأساسية التي تقابلهم، والاضطلاع ببعض المهام المتخصصة التي لا تستطيع الإدارة الاضطلاع بها.

■ المهام التي يمكن للمستشار الخارجي أن يوفرها للمنظمة:

1. يوفر أعلى درجة من المهارات والقدرات في أداء وممارسة كل أو بعض وظائف العلاقات العامة، وتتيح المرونة التي لدى الشركات أو المستشار الخارجي، وعدم تفرغه لخدمة عميل واحد أداء المهام التي يتولاها بطريقة اقتصادية وتكلفة أقل، مقارنة باحتياج الإدارة إلى تعيين عدد كبير من الخبرات وشراء أجهزة ومعدات مكلفة.

2. الاضطلاع بمهام في أوقات الضرورة أو الحاجة إليها، أو في مناسبات ومواسم معينة أو في حالات الطوارئ والأزمات.

3. تزيد الشركة أو الوكالة الاستشارية الخارجية من مكانة وسمعة المنظمة في المجتمع المحلي وأمام وسائل الاتصال.

4. تتيح استقلالية الشركة أو الوكالة إدارياً ووظيفياً عن المنظمة القدرة والموضوعية في تناول سياساتها وأوضاعها.

5. تستطيع الشركة الاستشارية أن تعبر آراء وتوجهات الجمهور المحلي المستهدف وأنشطة العلاقات العامة.

6. تقدم خدماتها للعملاء في أي مكان أو في أي توقيت يرغبونه.

7. تمثل آراء الشركة أو المستشار الخارجي المحلي مركز الاحتكام المحايد عند اختلاف الآراء أو التوجهات داخل المنظمة بالنسبة لما يخص العلاقات العامة.

■ تستعين المنظمات بالمستشار الخارجي للعلاقات العامة على أساس أي من القواعد التالية:

1. تقديم المشورة فقط للإدارة العليا أو للعاملين في إدارة العلاقات العامة في المنظمة بالنسبة للمسائل التي تؤثر في اتجاهات الرأي العام تجاه المنظمة.
2. الاضطلاع بكل وظائف العلاقات العامة بما فيها المشورة وإجراء البحوث والتخطيط والدعاية، وإنتاج المواد الإعلامية.
3. توفير المشورة والاضطلاع بمهام العلاقات العامة مع وجود مدير للعلاقات العامة يعمل كحلقة وصل بين المستشار الخارجي والإدارة داخل المنظمة.
4. تقديم المشورة للإدارة، وتوجيه أنشطة العلاقات العامة التي يضطلع بها مدير إدارة العلاقات العامة والعاملون معه.
5. تقديم المشورة والاضطلاع ببعض مهام إدارة العلاقات العامة، في حين يتولى العاملون في الإدارة المهام الأخرى، ويتولى مدير الإدارة في هذه الحالة التنسيق مع المستشار.

(الفصل التاسع)

التقويم وقياس النتائج

❖ أولاً: تعريف التقويم:

- **تعريف تجاري:** يقوُّ برامج العلاقات العامة لتبرير الأموال التي أنفقت عليها.
- **تعريف يهتم بتقويم الفعالية البسيطة:** يهتم بمعرفة فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء مخرجاتها.
- **تعريف يتبنى تقويم فعالية أهداف البرنامج:** الذي يتبنى ضرورة تقويم فعالية برامج العلاقات العامة في ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سابقاً، وقدرتها على إحداث التأثير المرغوب.

❖ ثانياً: أهمية التقديم:

- إبراز دور العلاقات العامة في بلوغ أهداف المنظمة وإنجاز مهمتها.

❖ ثالثاً: طبيعة عملية التقويم

- التقويم عملية ديناميكية ومستمرة، لا بداية لها ولا نهاية، يجب أن تمارس في ضوء مبادئ معينة.

1. **التقويم عملية ديناميكية:** فالوظيفة البحثية للعلاقات العامة متداخلة. وبحوث تقويم برامج العلاقات العامة تمثل بداية البرنامج التالي. **وتتكون من ثلاث مراحل هي:**

(أ) مراجعة التنفيذ: مراجعة مراحل وطرق تنفيذ البرنامج قبل الشروع فيه.

(ب) رصد التقدم الذي يتم إحرازه: إجراء تقويم دوري لنتائج كل خطوة من خطوات البرنامج، وتعديل ما يلزم تعديله من البرنامج إذا لزم الأمر. وقد يجرى هذا التقويم بصورة منظمة، وعلى فترات لتحديد مدى اتساق مراحل التنفيذ مع أهداف البرنامج.

(ج) تقويم النتائج: النتائج النهائية للبرنامج، يتم مقارنة النتائج النهائية بالأهداف المحددة في الخطة.

2. مبادئ التقييم: يوجد سبعة مبادئ أساسية يُمارس التقييم على ضوءها:

(ا) التقييم عملية بحثية.

(ب) التقييم يسير في اتجاهين.

(ج) يعتمد التقييم على المستخدم والموقف الذي يجرى فيه.

(د) التقييم قصير المدى.

(هـ) التقييم طويل المدى.

(و) مقارنة بين الوسائل التي تبثها العلاقات العامة.

(ز) متعدد المراحل والأبعاد.

3. متطلبات التقييم: التقييم عملية وليس أداة أو مجموعة من الأدوات والمقاييس،

والاضطلاع بهذه العملية له متطلبات على مدير العلاقات العامة مراعاتها وهي:

(ا) يجب أن يعرف مدير العلاقات العامة لماذا يقوم بتقييم برامجهم؟ وما الأهداف التي

يسعى إلى تقييم برامج العلاقات العامة في ضوءها.

(ب) يجب عليه أن يعرف لمن يجرى التقييم. ومن الضروري تحديد الجهات التي تعتمد

على نتائج تقييم برامج العلاقات العامة في بناء سياساتها أو اتخاذ قراراتها.

(ج) اختيار إستراتيجية التقييم، حيث يتعين على مدير العلاقات العامة أن يحدد

إستراتيجية التقييم التي ستوجه عملية جمع المعلومات وتحليلها.

حدد (جاردنر) خمس أطر أساسية (إستراتيجيات) للتقييم وهي:

- إستراتيجية التقييم الموجه لاتخاذ القرار، والهدف منها هو توفير

المعلومات التي تبنى عليها سياسات وقرارات التخطيط، سواء داخل

العلاقات العامة.

- إستراتيجية التقييم على أساس مهني.

- إستراتيجية التقييم باعتباره عملية قياس.
- إستراتيجية التقييم التي تسعى لقياس مدى القدرة على بلوغ الأهداف الإجرائية، ومقارنة مستوى الأداء الفعلي بالرغبة في الوصول إلى التقييم يركز على تقييم مستوى الأداء.
- إستراتيجية تقييم مدى قدرة البرنامج على الاستجابة للأهداف الإستراتيجية التي اشتقت منها الأهداف الإجرائية.
- (د) الالتزام بمفاهيم وأهمية وأساليب التقييم ومجالاته بين كل العاملين في إدارة العلاقات العامة، سواء أكان لهم صلة مباشرة بعملية التقييم أم لا، وداخل المنظمة طالما أن مخرجات عملية التقييم تفيد المنظمة ككل.
- (هـ) التحديد الدقيق لمرحلة تطور البرنامج الذي يجرى تقييمه.
- (و) تحديد تكلفة عملية التقييم (تكاليف مباشرة، وتكاليف غير مباشرة).
- (ز) اختيار الأفراد الذين سيضطلعون بعملية التقييم.
- (ح) إشراك الآخرين.
- (ط) ربط التقييم بشيء أكبر.
- (ي) يتم التقييم في إطار منظم.
- (يا) يلم مدير العلاقات العامة إماماً كافياً ومتعمقاً بالدراسات العلمية التي تتناول أساليب التقييم.

❖ رابعاً: أساليب التقويم:

- توجد أساليب كثيرة ومتنوعة. وأعدت أساليب التقويم المستخدمة، هي تلك التي تقيس التأثير المتراكم الذي تحدثه برامج العلاقات العامة على الجمهور أو الجماهير المستهدفة.

■ تقرير سمعة المنظمة:

1. الأداء المالي للمنظمة.
 2. مستوى جودة السلع أو الخدمات.
 3. معاملة العاملين بالمنظمة.
 4. انغماس المنظمة في المجتمع المحلي.
 5. الأداء البيئي.
 6. القضايا التنظيمية.
- **كتابة تقرير التقويم:** بعد الانتهاء من التقويم ضروري كتابة تقرير بشأنه يقدم إلى الإدارة العليا في المنظمة، وبقية المديرين المعنيين. ويجب أن يتضمن ما يلي:
 1. الموقف.
 2. الجمهور المستهدف.
 3. الأهداف.
 4. الإستراتيجية.
 5. التكتيكات.
 6. التوقيتات.
 7. التكاليف.

(الفصل العاشر)

العلاقات العامة وإدارة الأزمات

❖ أولاً: الأزمة (تعريفها، مراحلها، خصائصها، تصنيفاتها):

■ تعريف الأزمة:

- الأزمة هي سلسلة متصلة من الأحداث، تبدأ بحادثة صغيرة، تتطور إلى حدث أكبر، ثم تتحول إلى ما يشبه الصراع، وتنتهي بالوصول إلى درجة الأزمة.
- الأزمة هي نوع من التمزق والتدهور الذي يؤثر فعلياً على نظام المنظمة ككل، ويهدد قواعدها الأساسية.
- الأزمة حدثاً مفاجئاً، حدثاً متوقعاً. يتوقف ذلك على وجود إدارة إستراتيجية في المنظمة تأخذ إدارة الأزمات بعين الاعتبار، ويمكنها رصد البيئة والتنبؤ بالأزمات المتوقع حدوثها.
- الأزمة تحدث نتيجة لتراكم عدد من المشكلات غير المدركة.
- الأزمة تمثل تهديداً للمنظمة أو سمعتها.

■ مراحل الأزمة:

- (أ) مرحلة الشعور بالأزمة: يكون عدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة. يوجد العديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر.
- (ب) مرحلة الأزمة الحقيقية: يكون هناك مؤشرات تحتم التدخل الفوري من الإدارة لاحتواء الأزمة.
يفضل التعامل مع الأزمة قبل الوصول على هذه المرحلة.
- (ج) مرحلة الأزمة الزمنية: تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من المنظمة وتصبح مرتبطة بها.
- (د) مرحلة حل الأزمة: في المرحلة الأولى يكون الحل أيسر وأقل تكلفة، تزداد الصعوبة في المرحلة الثانية، وتتطلب تضافر كل جهود وموارد المنظمة في المرحل الثالثة.

❖ ثانياً: إدارة الأزمات:

■ تعرف إدارة الأزمة بأنها:

- الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال تخطيط وتنفيذ عدد من الإستراتيجيات التي يمكنها منع أو تقليل الآثار السيئة على المنظمة، ويكون للعلاقات العامة دور حيوي في أوقات الأزمات؛ لأنها تستطيع تقليل الآثار السلبية المترتبة على الأزمة، والتي يمكن أن تلحق ضرراً بالمنظمة.
- الأزمات تختلف في شدتها، ولكنها تشترك في كونها تسبب ضرراً للمنظمات يمكن قياسه من خلال تدهور صورة المؤسسة وسمعتها، والخسائر المادية التي تنتج عنها.

■ التخطيط لإدارة الأزمات:

- يعد وجود خطة لإدارة الأزمة في أية منظمة أحد الموضوعات التي يوجب الاتفاق عليها بين كل الممارسين والدارسين للعلاقات العامة.

- التخطيط لإدارة الأزمة يتضمن:

1. قيادة لديها القدرة على اتخاذ القرار والتصرف عند حدوث الأزمة، وإعطاء الأولوية للمشكلات الحقيقية، والاتصال الفوري مع أكثر الجماهير تأثراً بالأزمة، والاهتمام باحتياجات الضحايا.
2. وضع إستراتيجيات لحماية سمعة المنظمة من خلال تقديم المعلومات المناسبة لمن يحتاج إليها، ووضع خطة فاعلة، ومنح السلطات وتوزيع المسؤوليات بما يمكن المنظمة من العمل السريع والفاعل.
3. الاستجابة الفورية تتضمن الانفتاح على وسائل الإعلام والجماهير الأساسية، وتقديم المعلومات الصحيحة.

- وضع خطة إدارة الأزمة:

1. إدارة الأزمة تقع على مسئولية الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة.
2. ضرورة تحديد الأزمات المتوقعة وإدراكها.
3. تشكيل فريق لإدارة الأزمة يساهم في سرعة الاستجابة لها.
4. المراجعة المستمرة لخطة إدارة الأزمة واختيارها.
5. الاستعداد للعمل على مدار الساعة من خلال غرفة إدارة الأزمة إعلامياً.

- خطوات إدارة الأزمات إستراتيجياً:

1. تحديد مدخل إدارة الأزمة.
2. بناء نظام وميكانيزم للشعور بالأزمة.
3. بناء سمعة قوية للمنظمة.
4. تشكيل فريق لإدارة الأزمة.
5. إنشاء مركز لإدارة الأزمة.
6. إعداد المواد الإعلامية مسبقاً.

- دور الإدارة في إدارة الأزمة لها ثلاثة أنشطة رئيسة في هذا الإطار:

1. تحديد الأزمة: تتطلب القيام بتحليل بيئة المنظمة وتحديد الأهداف.
2. مواجهة الأزمة: صياغة ووضع الإستراتيجية لإدارة الأزمة، وتقويم البدائل المتاحة لهذه الإستراتيجية.
3. إعادة ترتيب أوضاع المنظمة: تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها، تقوم الإدارة بإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وفقاً للنتائج التي ترتب على الأزمة.

❖ ثالثاً: اتصالات الأزمة:

- القدرة على الاتصال بسرعة وفاعلية كعامل أساسي في الإدارة الفاعلة والناجحة للأزمة.
- يجب على المنظمة أن تفتح خطوطاً مباشرة مع جماهيرها الأساسية، فتبني سياسة الاتصال المفتوح في اتجاهين بين المنظمة وجماهيرها يمكنها من التغلب على صعوبات كثيرة، فالمعلومات تصبح ذات أهمية قصوى للجماهير أثناء الأزمة. والمعلومات لا تتلق فقط بالأزمة، ولكن بكيفية التعامل معها، ومنعها في المستقبل.

■ أهمية بناء خطط اتصالية:

بناء إستراتيجيات وخطط اتصالية يعد محورياً أساسياً في ممارسة العلاقات العامة إستراتيجياً، وتزداد أهمية هذه الخطط أثناء الأزمات. فهذه الخطط تساعد مدير العلاقات العامة في إدارة المعلومات وتدفعها من المنظمة للجماهير الأساسية وبالعكس، وتضمن هذه الخطط خطوطاً تفصيلية لما يجب القيام به اثناء الأزمة.

■ مخاطر الأزمة:

التبعات السلبية التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة من جراء القيام بعملية الاتصال مع وسائل الإعلام، فالعلاقات العامة تجد نفسها في حيرة بين مسؤوليتها الاجتماعية تجاه جماهير المؤسسة الأساسية من جانب، والتبعات القانونية التي يمكن ان تنتج عن الاتصال من جانب آخر.

■ إستراتيجية العلاقات العامة للاستجابة للأزمة:

هي تحديد سياسة المؤسسة بناء على القضايا المثارة، وبحث المزاعم حول سياسة المؤسسة والاتصال مع وسائل الإعلام، والاعتراف بأي مشاكل في المنظمة، والاستعداد لتقديم الاعتذار المناسب والفوري للجماهير الأساسية، ثم الإعلان الفوري عن الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الأوضاع.

■ التوقيت:

العلاقات العامة تسعى إلى الوصول إلى وسائل الإعلام في أسرع وقت ممكن، وترى ان ذلك يمثل لها اعتبارات أخلاقية.

■ الثقافة الاتصالية:

هي المناخ العام فيها، أو فلسفتها. فالثقافة الاتصالية تعد قوى مستقلة تتحكم في سلوكيات أعضاء المنظمة واتجاهاتهم في بيئة العمل. فالثقافة بوجه عام تعرف كمجموعة من الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات المشتركة التي تشكل سلوكيات الأفراد.

❖ رابعاً: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات (نموذج مقترح)

- توجد علاقة مباشرة بين الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة من جانب، وإدارة الأزمات من جانب آخر. وأن المنظمات التي تفتقد إلى إدارة العلاقات العامة إستراتيجياً يصعب عليها إدارة الأزمات التي تواجهها، وإنما تقوم الأزمات بإدارة المنظمة.
- إدارة الأزمة هي تطبيق فعلي لعناصر ومحاوِر الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة.
- إدارة الأزمات تتطلب رؤية إستراتيجية وفهماً لنظريات العلاقات العامة التي تركز على الجماهير الأساسية للمنظمة.
- وتتطلب إدارة الأزمات رصداً للبيئة الخارجية وتحليلها للوقوف على مصادر الخطر والقضايا التي يمكن أن بثيرها عناصر هذه البيئة.
- تحتاج إدارة الأزمات إلى وجود خطأ إستراتيجية يمكن تطبيقها عند وقوع الأزمة.
- تتطلب إدارة الأزمة خطأً اتصالية للتعامل مع تداعيات الأزمة والسيطرة على تدفق المعلومات من المنظمة إلى جماهيرها الأساسية.
- يجب على المنظمة أن تقوم بتقويم نتائج الأزمة واستخلاص الدروس منها للاستفادة بها في المواقف المستقبلية.
- نجاح المنظمة بوجه عام، والعلاقات العامة بوجه خاص في إدارة الأزمة يتوقف على ممارسة العلاقات العامة داخل المنظمة، والكيفية التي تتم بها إدارتها.

