

## المطلب الثالث

التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

## المطلب الثالث التخطيط الاستراتيجي للعلاقات العامة

تمهيد وتقسيم :

العلاقات العامة ليست نشاطا عشوائيا، وليست نشاطا وقتيا يبدأ حين تقع المؤسسة في أزمة مع جمهور نوعي من جماهيرها، وينتهي بانتهاء هذه الأزمة، وبذلك فإن أنشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الأثر، ولا يمكن أن تنتظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة، وإنما النتيجة تحدث تدريجيا وعلى مدى طويل، إن العلاقات العامة تتعامل مع الإنسان، وآراء الإنسان ومواقفه واتجاهاته ليس من السهل تغييرها أو تعديلها، وتعد هذه الأسباب من العوامل الجوهرية لضرورة التخطيط في العلاقات العامة.

ويعرف التخطيط بأنه النشاط الفعلى الإرادى الذى يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة من الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة فى فترة زمنية محددة

من خلال هذا التمهيد قد نرى تناول موضوعات هذا المطلب فى الفروع التالية:

الفرع الأول: تعريف بعض المصطلحات "الاستراتيجيات - الأهداف - التخطيط - التكتيك" وأهمية التخطيط واتجاهاته الحديثة وخصائصه

الفرع الثانى: العناصر الأساسية للتخطيط فى العلاقات العامة ومزاياه ومتطلباته وأنواعه.

الفرع الثالث: خطوات التخطيط والتعريف بإستراتيجية العلاقات العامة.

الفرع الرابع: دور العلاقات العامة فى الطوارئ والأزمات.



## الفرع الأول

### تعريف بعض المصطلحات وأهمية التخطيط واتجاهاته الحديثة وخصائصه

أولاً: التعريف بالاستراتيجيات والتخطيط الاستراتيجي:

الاستراتيجيات: Strategies

هي رؤية شاملة لتحقيق الأهداف طويلة الأجل ولتوجيه المنظمة بطريقة منظمة وشاملة لمواجهة التغيرات في البيئة الخارجية واستغلال ما تتيحه من فرص وتجنب واستيعاب التهديدات وتعظيم نقاط القوة الداخلية والتقليل من الأثر السيئ لنقاط الضعف.

ويقصد بالأهداف: Objectives

هي النهايات التي تسعى المنظمة لبلوغها والنتائج التي يرغب في تحقيقها في الأجل الطويل أو في الأجل القصير والتي توضع للمنظمة ككل وللوحدات وللأفراد.

ويقصد بالتخطيط: Plannin

هو التنبؤ بالمستقبل والإعداد له وهو يتضمن عملية اتخاذ القرارات والتي تعنى أساساً اختيار أفضل البدائل المتاحة وهو حلقة الوصل بين المستوى الحالي للمنظمة وما تتمنى أن تكون عليه في المستقبل.

ويقصد بالتكتيك: Tactics

عبارة عن خطط عملية لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- تحديد الفرص المتاحة وأساليب استخدامها.
- تحديد أهداف واضحة للجهود التي تبذل في حل المشكلات.
- توفير إطار Frame work لتحقيق التنسيق بين الأنشطة والرقابة عليها.
- تقليل الأثر السيئ للتغيرات والظروف المعاكسة.

- تحدد الهدف النهائي من عملية اتخاذ القرار وهو الوصول إلى أهداف رئيسية محددة ومعروفة.
  - تمكن من استغلال موارد المنظمة (البشرية - المادية - التكنولوجية - المالية) في الاستفادة من الفرص المتاحة.
  - تجعل الموارد المخصصة لمقابلة الأمور الطارئة في حدها الأدنى.
  - توفر إطار تتم من خلاله عمليات الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة.
  - تعمل على تضافر الجهود الفردية في جهد متكامل ومنسق وموجه ناحية تحقيق أهداف مشتركة.
  - تستخدم كأساس لتوضيح المسؤوليات المنوطة بكل فرد.
  - تشجع على التفكير في المستقبل والإعداد له.
  - تعتبر مدخل متكامل وشامل للتعامل مع التغيرات ومواجهتها بدلا من تجنبها أو تجاهلها.
  - تولد شعور ايجابي بضرورة التعامل مع التغيرات ومواجهتها بدلا من تجنبها أو تجاهلها .
  - توفر مناخ رسمي منظم يحكم العمل داخل المنظمة.
- يجعل المنظمة سباقه ومبادئه بوضع الخطط التي تمثل أفضل إعداد للمستقبل بدلا من أن تنتظر حتى يحدث تغير في البيئة ثم تعمل على اتخاذ قرارات هي بمثابة رد فعل لهذه التغيرات ( فهي proactive وليست Reactive) فهي تزيد من سيطرة إدارة المنظمة على مجريات الأمور مستقبلا بالتفكير في المستقبل والإعداد له مقدما قبل أن يفرض عليها اتخاذ قرارات بذاتها كرد فعل لما يحدث حولها من تغييرات.
- اشتراك العاملين يجعلهم أكثر إقتناعاً بالتنفيذ وأكثر التزاما به.
  - هي الوسيلة لاكتشاف البيئة وزيادة معرفة المديرين بها وبالإمكانيات الحقيقية المتاحة للمنظمة.

### ثالثاً - الاتجاهات الحديثة للتخطيط الاستراتيجي:

- إدراك أن العالم وحدة متكاملة. Globalization.
- إدراك أن الميزة التنافسية الوحيدة لم تعد تصلح واستبدلت بفكرة Total Quality و Zero effect.
- المنافسة الخارجية القوية تتطلب ترتيباً وتنظيماً داخلياً.
- العمل الجماعي Team work وتداخل فروع المعرفة Interdisciplinary أنشطة المشروع Cross Functional Decision أساس تصميم وتطبيق الاستراتيجيات الناجحة.
- إدراك أن أفضل العلاقات هي فائز/ فائز حتى بين المتنافسين.
- هناك عوائد وأرباح لا يحصل عليها إلا الرواد Pioneers وأصحاب الأفكار الجديدة Entrepreneurship.
- كثير من الاستراتيجيات الناجحة بدأت بأفكار من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها.
- لا توجد قوة وضعف مطلقين بل قوة وضعف بالمقارنة بمجموعة بذاتها من المنافسين.
- إن أساس الاستراتيجيات الناجحة هي: المعلومات + التحليل + الحكم الشخصي.

### رابعاً - خصائص الاستراتيجية الجيدة:

- الابتكار.
- السرعة في تطبيق أجزائها Compellation on time.
- ذات تأثير كبير ونطاق واسع.
- توازن بين عوائد الأجل القصير والأجل الطويل.
- يمكن تعديلها أو إلغائها لمواجهة رد فعل المتنافسين.
- تعتمد على خطوات عملية ونظريات راسخة واستقرار للتجارب العملية.
- تعمل على تحقيق رسالة المنظمة بطريقة شاملة، كاشفة، قاضية، كاملة.

## الفرع الثانى :

### العناصر الأساسية للتخطيط فى العلاقات العامة ومزاياه ومتطلباته وأنواعه

العناصر الأساسية للتخطيط فى العلاقات العامة:

اولا - تحديد الهدف:

التخطيط السليم يبدأ بتحديد الأهداف سواء الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة المدى والتي تتداخل وتتكامل لتحقيق أهداف المنظمة حيث يجب أن تتبثق أهداف العلاقات العامة من أهداف المنظمة وهذه الأهداف يجب أن يتوافر فيها ما يلى:

أ - الواقعية والوضوح والتحديد الدقيق.

ب - التمييز بين الأهداف الرئيسية والأهداف الفرعية.

ج - توفير المال والأفراد لوضعها موضع التنفيذ.

د - قابلية الأهداف للتعديل.

هـ - أن تعبر هذه الأهداف عن المصلحة المشتركة بين المنظمة وجماهيرها.

و - أن تكون الأهداف ايجابية أى تسعى إلى إحداث التأثير الطيب.

ثانيا - تحديد الجماهير:

- الهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التى لها علاقة بأهداف الاتصال،

- الجمهور الداخلى هو نقطة البدء فى أنشطة العلاقات العامة،

- لا بد من توافر بيانات أساسية عن خصائص الجماهير المختلفة والصفات المشتركة بينها والاتجاهات والعادات السائدة،

- دراسة الجماهير عملية مستمرة لا يجب أن تتوقف حيث أن فئات الجماهير تتغير من وقت لآخر.

ثالثا - تحديد الوسائل والإمكانيات المتاحة:

- تحتاج إدارة العلاقات العامة لتنفيذ برنامجها إلى موارد مالية وبشرية وفنية ينبغي أن يحدد ما هو متاح منها وما هو مستحيل.

- يجب أن يكون لدى ممارس العلاقات العامة تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستفقد.

- التخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنبا إلى جنب مع تحديد الميزانية.

- يجب توافر قدر من المرونة لتمكين إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة التي لا تتوقعها.

- في ضوء الموارد المالية المتاحة لإدارة العلاقات العامة وبالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها والجماهير المستهدفة تستطيع الإدارة أن تحدد العناصر البشرية والإمكانيات الفنية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة .

مزايا التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

يحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا التالية:

- تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة.

- كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها.

- التأكيد على الجانب الإيجابي بدلا من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة.

- حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

- تحقيق أمثل استخدام لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة.

- إيجاد حلول سريعة وحاسمة للمشكلات القائمة، وملافة تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات جديدة.

- الحفاظ على العلاقات الطيبة القائمة بين المنظمة والجماهير وتنمية هذه العلاقات.

- مواجهة وإيجاد الحلول لما يتصور وقوعه من أحداث ومشكلات طارئة فى المستقبل لم تتعرض لها المنظمة من قبل.

- الابتعاد نهائياً عن الدوران فى متاهة عجلة العمل اليومى أو القيام بمشروعات قصيرة الأجل، ولعل أخطر ما يواجه مهنة العلاقات العامة بالذات هو تحكم الضغوط اليومية فى وقت القائمين عليها مما لا يترك لهم الفرصة للتفكير التخطيطى أو النظرة المستقبلية.

- إمكانية تحديد أهداف العلاقات العامة، وهى نوع الأهداف التى ترتبط أساساً بأهداف المنشأة أو المنظمة وبالتالي فإن التخطيط يودى إلى توضيح هذه الأهداف حتى يدركها كل العاملين فى مجال العلاقات العامة ويسعون إلى تحقيقها.

- التحديد الدقيق لكل العناصر والموارد المطلوبة لتحقيق أهداف العلاقات العامة مما يودى إلى التعرف المسبق على كل المتطلبات والسعى إلى توفيرها.

- التركيز على عنصر الوقت بما يودى إلى رسم البرامج الزمنية لتنفيذ الخطط الجزئية أو التفصيلية بدقة وربطها ببعضها البعض بالطريقة التى تودى إلى إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة فى الوقت المحدد.

- يودى التخطيط - بصفة عامة - إلى تمكن الإدارة من وضع برنامج منظم يراعى فى تصميمه التكامل والنظرة الشمولية انطلاقاً من دراسة ظروف المستقبل واحتمالاته وتجميع كل الجهود الممكنة لتحقيق أهداف محددة مرتبطة بأهداف الإدارة العليا للمنشأة بغرض زيادة قدرة إدارة العلاقات العامة على المساهمة الإيجابية فى أداء ورفع مستوى كفاءتها وفعاليتها الإدارية.



## متطلبات التخطيط

يتطلب التخطيط لأنشطة العلاقات العامة ما يلي:

- نظرة باحثة للخلف لتحديد كل العناصر التي أدت إلى الموقف الذي ندرسه.
- نظرة متعمقة للداخل لتوضيح الحقائق والآراء المتعلقة بأهداف المنظمة ومدى صحتها.
- نظرة واسعة حول المنظمة لدراسة الاتجاهات السياسية والاجتماعية والاقتصادية ودراسة المواقف المتشابهة في المنظمات التي تمارس نشاطا شبيها بنشاط المنظمة.
- نظرة طويلة جدا إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المنظمة وتنفيذ البرنامج الموضوع لتحقيق هذه الأهداف.
- أن يعد بواسطة جماعة فالتخطيط الجيد يتطلب دائما آراء عدة أفراد، فالمشكلات الإنسانية مع تعدد نواحيها وتعقدها تتحدى قدرة فرد واحد على أن يعالجها معالجة مثمرة.
- أن يتصف بالاستمرار، فالنشاط الذي يفتقر إلى الاستمرار يتعرض لخطر فقد أثره.
- أن توكل مسئولية كل مرحلة من مراحل الخطة إلى فرد محدد أو أفراد محددين.
- أن يكون التخطيط محددًا وإيجابيًا في الأسلوب.
- أن يتصف بالمرونة، وأن يكون متفقا مع مقتضيات الظروف، فبالرغم من أن الخطة تعد لفترة زمنية معينة، إلا أن من الضروري أن يراعى في تصميمها أن تتضمن عنصر الظروف المتغيرة.
- وينبغي أن نشير إلى أهمية تدوين الخطة وإقرارها من إدارة المؤسسة فذلك الإجراء يحقق الفوائد التالية:
- ١ - تركيز نشاط إدارة العلاقات العامة لإنجاز أهداف محددة، فالخطة المكتوبة تعتبر دليلا ومرشدا للعمل.

٢ - إتحاد جمهور العاملين فى تنفيذ الخطة حيث أن كل فرد يعرف دوره بشكل محدد.

٣ - التزام الإدارة يدعم الخطة وتمويلها وتوفير أسباب نجاحها.

٤ - إمكانية تقويم أنشطة العلاقات العامة على ضوء ما تحقق من أهداف.

### أنواع التخطيط:

هناك نوعان أساسيان من التخطيط فى العلاقات العامة هما:

#### ١ - التخطيط الوقائى:

وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة، ويستهدف غايات بعيدة تدور فى محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائب لإزالة كل ما يتسبب عنه سوء الفهم أو تعارض المصالح. وقد يتصف هذا النوع من التخطيط بطول المدى فيطلق عليه حينئذ التخطيط للمدى الطويل وقد يكون قصير المدى فيطلق عليه التخطيط للمدى القصير.

وأفضل أنواع التخطيط لبرنامج العلاقات العامة هو ذلك التخطيط بعيد المدى الذى يوضح سياسة المؤسسة ويبين أهدافها وغاياتها، وفى الوقت نفسه يوضع داخل هذا الإطار الكبير للتخطيط برامج قصيرة الأجل لمشروعات خاصة تحقق غايات محددة وتهدف إلى نتائج معينة. وينبغى أن تكون برامج التخطيط القصيرة الأمد بمثابة فروع تغذى البرنامج العام طويل المدى.

#### ٢ - التخطيط العلاجى:

تستخدم تلك البرامج عندما يحتاج الأمر إلى بذل مجهود محدد لمواجهة أزمة طارئة، ومعنى ذلك أن هذا النوع من برامج العلاقات العامة يتسم بالحالية والمواجهة السريعة للمشاكل والأزمات التى قد تبرز فجأة فى علاقات المؤسسة بجمهور معين من جماهيرها النوعية الداخلية والخارجية، كما أنها تتسم بقصر الأجل لارتباطها بمعالجة المشكلة أو الأزمة التى دعت إليها.

وتتطلب هذه الأزمات خطط واضحة المعالم لمواجهةها عندما تحدث، وإن كان الأمر يحتاج إلى بعض اللمسات الإضافية تبعا للموقف الذى حدث، فسوف يصبح من اليسير وضع اللمسات وتنفيذ الخطة بسرعة وبدقة ودون أن تتعرض المؤسسة للارتباك أو التصرفات المتضاربة.

وسواء كان نشاط العلاقات العامة وقائيا أو علاجيا، فإنه يتحتم أن يكون مبنيا على أسس من التنظيم والإعداد، فلا يترتب عليه إلا التشتيت فى الجهود والإسراف فى النفقات.



## الفرع الثالث

### خطوات التخطيط والتعريف بإستراتيجية العلاقات العامة

#### أولاً - خطوات التخطيط:

- تتمثل خطوات التخطيط فيما يلي:
- البحث وجمع البيانات.
- تحديد الأهداف.
- تحديد ميزانية العلاقات العامة.
- تحديد الإمكانيات البشرية.
- تحديد الجماهير.
- اختيار الوسائل.
- تحديد الوسائل.
- الجدولة الزمنية للخطة.
- التقويم.

وفيما يلي نستعرض كل خطوة من الخطوات السابقة:

#### ١ - البحث وجمع البيانات:

يستلزم التخطيط السليم لبرامج العلاقات العامة جمع البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة والوصول إلى الأهداف المطلوبة، فالبيانات هي حجر الأساس الذي تقوم عليه كافة الجهود التخطيطية.

وتتمثل أهم المعلومات والبيانات اللازمة لتخطيط برامج العلاقات العامة في دراسة النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي في المجتمع ودراسة المتغيرات البيئية، وتتضمن العوامل الاجتماعية والقانونية والتشريعية والتكنولوجية... الخ. ودراسة النظام الإعلامي والدعائي السائد في المجتمع، ودراسة السياسات الإدارية العامة للمنشأة كالإنتاج والتمويل والتسويق وشئون الأفراد ودراسة فئات

الجمهور المراد الوصول إليه، ودراسة قنوات ووسائل الاتصال المتاحة للتعرف على أفضلها في توصيل الرسائل الاتصالية، ودراسة الرسائل الإعلامية الأخرى السابق تقديمها بواسطة المنشأة.

وتعتبر البحوث هي أساس الحصول على المعلومات، بالإضافة إلى الكتب والمراجع والوثائق المكتبية.

## ٢ - تحديد الأهداف:

هي أهم الأجزاء في الخطة، فلا يستطيع نشاط العلاقات العامة أن ينجح بدون تحديد الأهداف، إن ممارس العلاقات العامة الكفاء الذي تؤيده ميزانية ضخمة تفشل خططه إذا لم يعرف بالضبط ماذا يريد أن يحقق، والممارس المبتدئ يستطيع أن يحرز تقدما إذا كان لديه هدف محدد.

وتؤدي هذه المرحلة إلى تركيز الجهود في مجال محدد وتحقيق أمثل استخدام للموارد المتاحة لإحداث الأثر المطلوب بأقل التكاليف.

ثم إن تحديد الهدف بعد تحليل المشكلة لا يكفي وحده ولكن المحافظة عليه خلال تنفيذ الخطة وإلى أن يتحقق هذا الهدف أمر لا يقل أهمية، وبالفعل فإنه مما يزيد من أهمية المحافظة على الهدف هو أن العلاقات العامة نادرا ما تكون عملا قصير المدى.

وعند تحديد الأهداف يجب أن تراعى مجموعة من العوامل على النحو التالي:

- التفرقة بين الأهداف الطويلة أو المتوسطة أو القصيرة الأجل، وربطها ببعضها البعض بما يتيح تنفيذ كل أنواع الأهداف في المدد الزمنية المحددة.
- يجب أن تكون الأهداف محددة بما يتيح إمكانية قياس النتائج، فضلا عن كونها واضحة وصريحة ومفهومة.
- ضرورة أن تكون الأهداف واقعية وعملية من حيث قابليتها للتحقيق وإمكانية تنفيذها.
- أن يراعى ما تتطلبه من جهود ومال وأفراد لوضعها موضع التنفيذ.

• يجب أن ترتبط أهداف العلاقات العامة وخططها بأهداف وخطط المنظمة ككل. ويجب على المنظمة أن تضع الأولويات بالنسبة للأهداف العاجلة والهامة التي يجب تحقيقها بسرعة وبأكبر قدر من التأثير وهنا يجب أن تحدد المنظمة أى الاهتمامات أكثر أهمية وارتباطا بالنسبة للجمهور.

### ٣ - تحديد ميزانية العلاقات العامة:

يقتضى إعداد الموازنة التقديرية لأى نشاط تقدير الاحتياجات المطلوبة عن مدة الموازنة وتبديل الاعتمادات اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات وعدم الاعتماد على موارد غير محققة حتى يجيء التقدير والتقدير أقرب إلى الصحة دون زيادة أو تقليل.

وهناك علاقة واضحة بين التخطيط والموازنة للعلاقات العامة، فوضع موازنة لا بد من التخطيط، كما أن الخطط لا يمكن تنفيذها دون اعتمادات. وإعداد الموازنات بشكل منظم يتطلب التخطيط مقدما بدلا من التعرف اللحظى، ومع ذلك فيجب توفير المرونة حتى يمكن الاستفادة من الفرص التي لم يكن من الممكن التنبؤ بها، والموازنة توفر وسيلة للربط بين الأهداف والخطط حيث أنهما يتحددان فى ضوء الأموال المتاحة. وتشمل ميزانية العلاقات العامة عدد من البنود يمكن تحديدها فيما يلى:

#### (١) المصروفات الإدارية:

وتشمل المعدات والأدوات اللازمة لتسيير العمل مثل أدوات الحفظ والأدوات الكتابية والملفات والصور وأدوات الطباعة والنسخ وأدوات صناعة الأفلام وتنفيذ الخرائط وكافة الأدوات التي يحتاج إليها المتخصصون مثل محررى الصحف والمصورين ومنتجى الأفلام ومصممي المعارض ومنظمى المناسبات.

#### (٢) التدريب الداخلى:

وتشمل تكاليف التدريب الداخلى لموظفى إدارة العلاقات العامة.

#### (٣) الاستشارات الخارجية:

وتشمل الاعتماد الذى يصرف منه على الاستشارات.

#### (٤) المصروفات المتنوعة:

وتشمل مصروفات السيارات والرسوم في الأماكن المختلفة أثناء الزيارات ومصروفات الفنادق ووجبات الأكل أثناء الرحلات ومصروفات حفلات الاستقبال وأجور النقل والانتقالات.

#### (٥) المصروفات غير المتوقعة:

ويكون هذا الاعتماد للظروف التي من الممكن أن تحدث دون توقع. وتحدد بعض المنظمات ميزانيات العلاقات العامة طبقاً لمعايير محددة، مثل نسبة المبيعات، أو تحدها على أساس أهداف الإدارة، وهذا هو الأفضل، لأنه يتيح تحقيق وظيفة العلاقات العامة كاملة دون أن تتعرض لأي قصور نتيجة تخفيض مواردها المالية.

وعند إعداد ميزانية العلاقات العامة هناك عدد من الخطوات التي يجب إتباعها:

#### (أ) تحليل الاحتياجات:

ويقصد بها تحليل احتياجات العلاقات العامة، وذلك على ضوء حاجات المنشأة ككل والظروف المحيطة بها، وعلى ضوء المشكلات والصعوبات التي تواجه العلاقات العامة والمتغيرات الأخرى التي تؤثر عليها.

#### (ب) تحديد الأهداف:

أي تحديد الأهداف التي يجب أن تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها، ولا بد أن تستجيب هذه الأهداف لاحتياجات المنظمة وتتكامل مع خططها المستقبلية ثم يتم بعد ذلك ترتيب هذه الأهداف وفق أولوياتها.

#### (ج) تخطيط الأنشطة:

وفي هذه الخطوة يتم وضع الخطة الرئيسية ومجموعة الخطط الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف ويحدد لكل منها مدتها الزمنية والإمكانات التي تحتاج إليها. يعقب هذا تحديد البرامج التفصيلية مثل تحديد وسائل الاتصال المستخدمة والأوقات والمساحات الزمنية المطلوبة، والكتيبات والنشرات المزمع طبعها، وعدد الندوات وعدد الرحلات... الخ.

ويتم تحديد ميزانية تقديرية لكل هذه الأنشطة، كما يحدد أيضا قدرا مناسباً من المال لمواجهة أى ظروف غير متوقعة قد تواجه المنظمة.

(د) مناقشة أهداف وخطط العلاقات العامة مع رئيس المنظمة ومساعديه وقد يحدث خلال هذه العملية ما يلى:

- قبول الأهداف والميزانيات التى وضعت كما هى.

- قد تكتشف إحدى الثغرات فى الأهداف أو التكاليف المقترحة لتحقيقها.

- قد تعدل هذه الأهداف رغم عدم وجود أى ثغرات لتتلاءم مع ظروف العمل والنظرة المستقبلية للإدارة.

(هـ) يمكن تعديل الميزانية إذا اقتضت الظروف ذلك، ولكن إذا حدث أى تعديل فى الميزانية فمن المحتمل أن يتبعه تعديل مماثل فى الأهداف.

(و) يسمح لمدير العلاقات العامة بحرية التصرف فى الميزانية ليزيد أو ينقص من أى بند من بنود توزيعها طبقاً لما تظهره الأحداث ولتحقيق العمل على أفضل وجه ممكن.

(ز) تقدم إدارة العلاقات العامة تقريراً دورياً مختصراً عما تحقق وما لم يتحقق من الأهداف وقياس النتائج بالنسبة للتكاليف.

٤ - تحديد الإمكانيات البشرية:

بالنظر إلى الأهداف المطلوب تحقيقها، والإمكانيات المالية المتاحة لإدارة العلاقات العامة، تستطيع الإدارة أن تحدد العناصر البشرية اللازمة لتنفيذ أنشطة العلاقات العامة.

ويحتاج تنفيذ الخطة قدراً كبيراً من التعاون والتسيق بين مجموعة الأشخاص المكلفين بتنفيذ الخطة، كما يتطلب أشخاصاً أكفاء علمياً وعملياً، وذلك من أجل تحقيق أفضل نتائج ممكنة فى ظل الإمكانيات المتاحة.

٥ - تحديد الجماهير:

الهدف من تحديد الجمهور هو الوصول إلى قطاعات المجتمع التى لها علاقة بأهداف الاتصال، ويكون هذا التحديد سهلاً إذا كانت الجماهير المستهدفة

مميزة ومحصورة فى قوائم لدى المؤسسة، وعملية التحديد هذه توفر الكثير من الجهد والنفقات لأنها تركز على الهدف مباشرة.

ولما كانت العلاقات العامة تستهدف الوصول إلى الجماهير المتعددة لكسب ثقتها وتحقيق التفاهم والتناغم معها، فقد أصبح من الضروري أن تتوافر لدى إدارة العلاقات العامة بيانات أساسية عن خصائص هذه الجماهير والصفات المشتركة بينها والاتجاهات والعادات السائدة التى قد تقف عقبة أمام السياسات التى يجب أن تكون متفقة مع القيم والاتجاهات والعادات السائدة لهذه الجماهير، كما أن لكل جمهور مصالحه الخاصة التى تختلف عن مصالح الجمهور الآخر.

#### ٦ - اختيار الوسائل:

الغرض من الاختيار هو الوصول إلى أكبر عدد من الجمهور المستهدف بأقل التكاليف، ويتوقف اختيار أفضل الوسائل على العوامل التالية:

(أ) الصفات الخاصة بالجمهور المستهدف من الناحية التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها ... وما إذا كان البرنامج موجهاً إلى الجمهور الداخلى أو الخارجى.

(ب) طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة أو التعقيد.

(ج) أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج.

(د) الوسائل الإعلامية المتاحة داخليا وخارجيا.

(هـ) النفقات المالية التى تتطلبها الوسيلة ومدى ملائمتها للهدف من البرنامج.

#### ٧ - تحديد الرسائل:

فالرسالة هى مجموعة الأفكار التى يراد توصيلها إلى الجمهور المستهدف، وهذا يتطلب خبرة وكفاءة لتحديد أى الأفكار التى سيتم تقديمها، والطريقة الملائمة للتقديم، والتأثير المتوقع والبدايل الممكنة، والأدلة والبيانات والحقائق التى يتم بها تدعيم هذه الأفكار.

#### ٨ - الجدولة الزمنية للخطة:

نادرا ما يعطى التوقيت أهمية كافية فى خطط العلاقات العامة برغم أنه يصنع الاختلاف بين النجاح والفشل، وهناك وجهين للتوقيت فى الخطة أولهما

يتضمن برنامج العلاقات العامة ككل، وثانيتها: توقيت تسلسل أجزاء البرنامج، ويعنى التوقيت أن أنشطة العلاقات العامة قد تحظى باهتمام الجمهور فى وقت معين أكثر من وقت آخر.

لذلك يجب وضع البرامج الزمنية وترتيب الخطوات التنفيذية من حيث التوقيت بما يودى فى النهاية إلى إمكانية التحكم فى عنصر الوقت تحكما دقيقا مع توافر عنصر الدقة فى التنفيذ.

#### ٩ - التقييم:

تخطط برامج العلاقات العامة للوصول إلى غرض معين، وعلى هذا يجب دراسة النتائج أولا بأول لمعرفة مدى صلاحية البرامج، وعلى ضوء النتائج تخطط برامج العلاقات العامة المستقبلية أو تعدل البرامج الحالية.

#### ثانيا - التعريف باستراتيجية العلاقات العامة:

تهدف الاستراتيجية إلى تباين أساليب العمل فى العلاقات العامة نظرا لأن طبيعة الأنشطة فى هذا المجال متنوعة ومتعددة فمن الطبيعى أن يكون لكل ميدان إستراتيجية خاصة تلائم وتحقق أهدافه وفيما يلى بعض الاستراتيجيات التى تستخدمها العلاقات العامة فى تحقيق أهدافها:

استراتيجية التركيز.

استراتيجية التوقيت.

استراتيجية التريث.

استراتيجية المفاجأة.

استراتيجية المشاركة.

استراتيجية ملتقى الطرق.

استراتيجية الاختفاء.

وعقب تحديد الاستراتيجية المناسبة تنتقل إلى تفصيل الخطة العامة باختيار الموضوعات والبرامج التى تساعد على تنفيذ هذه الخطة.

## الفرع الرابع

### دور العلاقات العامة فى الطوارئ والأزمات

من الأهمية بمكان وجود خطط علاقات عامة لمواجهة الطوارئ Emergency Public relations plans حيث أنه من العوامل الهامة التى تحكم وتحدد شخصية المنظمة، طريقة وأسلوب الاستجابة للطوارئ والأزمات.

إن الاستجابة الفعالة للطوارئ والأزمات تخلق سمعة طيبة للمنظمة وتشكل صورة جيدة لها Image فى أذهان الجماهير.

على أن وظيفة التصحيح التى تقوم بها العلاقات العامة لا تنتظر حدوث الأزمات والمشاكل وتقوم بمعالجتها وإنما تقوم أساسا بالتنبؤ بالأزمات والمشاكل والصعوبات المحتمل حدوثها وتضع الخطط الكفيلة بتفادى أو تجنب وقوعها أو الحساسية بالجمهور Public sensitivity والتقاط إشارات الخطر Danger signals سواء كانت أوضاعا أو مسائل أو حالات أو اتجاهات داخلية أو خارجية التى - إن استقرت - سوف تمثل تهديدا للمنظمة وتؤثر تأثيرا جوهريا على عملياتها.

والواقع أنه لا شئ أكثر ضررا من حدوث أزمة فجائية Crisis تعوق الإعداد الكافى والجيد للتصرفات، وتطيل من وقت الاستجابة أو رد الفعل Reaction وتقلل من فرصة إحداث استجابات سليمة مرتكزة على تفكير جيد، وتزيد من فرصة الشك والريبة من قبل الجماهير، وهى كلها أمور تقلل من فرصة التصحيح.

وبصفة عامة يمكن القول بأن إعداد خطط للطوارئ أو الأزمات فى مجال العلاقات العامة، يسهم فى تحقيق الأهداف التالية:

أ - احتواء الأزمة أو المواقف الطارئة بسرعة وبفاعلية أكبر من خلال الاستجابة السريعة للمواقف الحرجة.

ب - التقليل من عدم التأكد Uncertainty.

ج - اكتساب تأييد ومساندة وتعاطف الجمهور.

د - ضم حلفاء جدد للمنظمة كرد فعل للمعالجة الجيدة والمخططة للأزمة أو الموقف الطارئ.

هـ - حماية الصورة الذهنية للمنظمة Image وزيادة مصداقيتها والثقة فيها  
Credibility ومن ثم زيادة فرص استئناف نشاطها بصورة اعتيادية بعد  
المعالجة المخططة للأزمة أو الموقف الطارئ.

ومع ذلك فإن مواجهة الأزمة Crisis من خلال الاستجابة أو رد الفعل السريع  
بدون روية وتفكير سليم، لا يكون في صالح المنظمة. إن الأمر يحتاج إلى تقدير  
كامل لأبعاد الموقف واحتمالات خطورته وتجميع المعلومات والحقائق عن الموقف  
بسرعة ومن أكثر المصادر دقة، والاستجابة بهدوء وبطريقة عقلانية وليس من  
منطلق حالة الفزع أو الهلع وهذا في الواقع يلقي مسئولية كبيرة على عاتق  
العلاقات العامة في مواجهتها للأزمات وإدارة المخاطر بفاعلية.

ومن أمثلة خطط الطوارئ تلك الخطط التي توضع لمواجهة المواقف التالية :

- سريان إشاعة مغرضة تهدد سمعة المنظمة وتهز من ثقة الجماهير فيها.

- حدوث إصابة خطيرة لعامل في الموقع.

- إضراب العاملين عن العمل.

- إشاعة تعديل فجائي لنظام الإفراج عن السلع يضر بالتعاملين ضررا بالغاً.

- رفع الرسوم الجمركية على بعض السلع لفترة محدودة قد يجعل الناس تظن  
أن الرقع يشمل جميع السلع والبضائع، بما يضر بمصلحة الاقتصاد الوطنى  
والناس.

- وفاة عدد من الأشخاص نتيجة التعامل بشكل أو بآخر مع بعض السلع  
المستوردة.

ومثل هذه المواقف الطارئة تلقى على جهاز العلاقات العامة مسئولية إقامة  
خطوط جيدة للاتصال الداخلى والخارجى لسرعة تجميع الحقائق.

