

الفصل الخامس

التخطيط للعلاقات العامة

• مستويات التخطيط..

• مدارس التخطيط.

• مفهوم التخطيط..

• أهمية التخطيط للعلاقات العامة.

• معوقات الأخذ بأسلوب التخطيط.

• أنواع التخطيط.

• مبادئ التخطيط الجيد.

• مراحل عملية التخطيط.:

١. مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

• التعرف على السياسة العامة للمنشأة وأهدافها.

• تخطيط السياسات التنفيذية للإدارة.

• تحديد المشكلة "الموقف الراهن".

• تحديد الأهداف.

٢. مرحلة التصميم:

• تحديد نوع البرنامج.

• تحديد الاحتياجات المادية البشرية.

• تحديد المدى الزمني.

• تحديد الجمهور.

• تحديد الوسائل.

• تحديد المضمون.

- تحديد الاستراتيجيات
- الاستعدادات الأولية للتنفيذ
- تصميم البرنامج.
- ٣. مرحلة الإنتاج الإعلامي:
 - التجربة الأولية
 - وصوله ليد الجمهور.
- ٤. مرحلة التقويم:
 - التأكد من تحقيق الأهداف
- تطبيقات على التخطيط لبرامج العلاقات العامة.

مستويات التخطيط للعلاقات العامة

يحتاج أى عمل نقوم به إلى تفكير مسبق، يحدد لنا ما يجب عمله ويحدد الوسائل التى نقوم بها لتنفيذه ويحدد الأهداف المرجوة من تنفيذه ويحدد كيفية خطوات ومراحل التنفيذ وتوقيتاته. وفى مجال العلاقات العامة كما فى غيره من المجالات يقع عبء التخطيط على الإدارة.

فالتخطيط أحد الجوانب الهامة فى الإدارة.. وربما كان من العوامل المشجعة على التخطيط التقدم الملحوظ فى وسائل الإحصاء والتقدم المنهجى فى قياس رأى العام مما يساعد مديرو الأعمال على التنبؤ بتطورات المستقبل بصورة أدعى إلى الاعتماد.

والواقع فإن أى نشاط هادف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لتحقيق مقاصده، فلا بد من رسم خطته إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة، وذلك شأن التصميم الهندسى قبل الإنشاءات، فالتخطيط ليس نشاطا يودى كيفما اتفق. إنما هو نشاط ينصب من الإلمام بالمؤسسة وبأهدافها ووسائل تحقيق تلك الأهداف .

لذلك فعمليات التخطيط تحتاج إلى وعى بعناصر عملية التخطيط الكبيرة والصغيرة على السواء.

والتخطيط فى حد ذاته لإدارة العلاقات العامة يشتمل على جوانب

متعددة هي:

- تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- تحديد الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والفنية الواجب توافرها.
- تحديد الأساليب المراد اتخاذها لتحقيق الأهداف. " تصميم البرامج وتنفيذها وتقويمها".

وفي الوقت نفسه فإن مسؤولية العلاقات العامة لا تنحصر فقط في وضع الخطط العامة لإدارتها، فإلى جانب ذلك تعد العلاقات مسؤولة أيضا عن مجالين آخرين هامين:

- المشاركة في التخطيط للسياسة العامة للمنشأة.
- المشاركة في التخطيط لسياسة العمل للإدارات الأخرى، أي السياسات التنفيذية التي تنظم العمل في مختلف الإدارات الأخرى وهي السياسات التي تعتبر تطبيقات للسياسة العامة أو المبادئ العامة للمنشأة.

وقبل أن نتعرض للحديث عن التخطيط في مجال العلاقات العامة بشيء من التفصيل ينبغي أن نفرق بين مستويين للتخطيط.

المستوى الأول:

وهو التخطيط العام أو الاستراتيجي للإدارة ويتضمن تحديد الأهداف على ضوء السياسة العامة للمنشأة وسياسات الإدارات الأخرى وتحديد أهداف العلاقات العامة والموقف الراهن والظروف البيئية والنفسية المحيطة بالمنشأة مع رصد التغيرات المحتملة في كل هذه الظروف.

وهذا المستوى التخطيطى ينطوى على عمل ذهنى ويصبح عمل المدير هنا أو الإدارة كما يقول "أوليفر شيلدون" هو أساساً المهمة الصعبة للجلوس والتفكير. ويقول إن الأعمال الحديثة تقاس بدرجة كبيرة من إنعدام هذا التفكير، إذ أنه بالنسبة لبعض الناس يعتبر التفكير الإنسانى المتعمد عبئاً غير محتمل لقضاء الوقت.

ولهذا فالذكاء هو الاشتراط الأساسى للتخطيط باعتبار أنه عملية ذهنية، ولعل هذا هو السبب الذى يجعل التنظيمات الكبيرة حين إجراء الترقية بين إداريها تركز على الشخصية والخبرة والمعرفة الفنية فى معالجة المشاكل القائمة ومدى المعرفة والميول القيادية بالإضافة إلى الطاقة الذهنية. وذلك لأن عمل الإدارى يتحول نحو التخطيط الإنسانى كلما قربنا من قمة التنظيم الكبيرة.

ويساعد التفكير التأملى للمدير أو المخطط فى هذا المستوى التخطيطى على التصور الأساسى لمواجهة المشكلات. فالمظاهر الأساسية للتفكير التأملى كما يقول جراهام ويلز فى كتابه "فن التفكير" تتضمن مراحل الإعداد والتكوين والإستئارة والتحقيق. والإعداد هو المرحلة التى يتحصل فيها الإنسان على المعلومات المتصلة بالمشكلة الحالية ويقارنها بخبراته السابقة ويضيف إليها بعض الحقائق الجديدة والتجارب كما يقتضى الحال، والتكوين هو المرحلة التى تتضح فيها الآراء. وتأتى الإستئارة حينما تمرق الفكرة المطلوبة إلى مستوى التفكير الشعورى. ويلاحظ أن تسمية الحلول للمشاكل يجب أن تبدأ من

هذه النقطة على حسب مبادئ التفكير التأملى. والمرحلة النهائية هى التحقق بمعنى أن نتأكد من مضمون الفكرة، ويلاحظ أن عملياتنا الذهنية ليست دقيقة تماما، لذلك يجب علينا أن نختبر افتراضاتنا على المدى الذى يسمح به الزمن حتى نتأكد من أن الاقتراح النهائى هو الحل الأكثر فاعلية للمشكلة.

المستوى الثانى:

ويرتبط بالإجراءات التصورية، ويسمى البرنامج أو التخطيط البرامجى، ويمثل البرنامج تركيبا معقدا من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات يلزم اتباعها لتحقيق الهدف المحدد. وقد يكون البرنامج رئيسيا وشاملا مثل برنامج لتحسين صورة المنشأة لدى الجمهور. وقد يكون فرعيا أو جزئيا مثل برنامج لمواجهة مشكلة طارئة بين الإدارة وأحد الجماهير النوعية، أو برنامج لرفع المقدرة الاتصالية لدى العاملين بالعلاقة العامة، أو برنامج تدريبى لهدف محدد، أو لمواجهة مناسبة معينة. وقد يتضمن البرنامج الرئيسى عدة برامج جزئية أو مرحلية تساعد إذا تمت على تحقيق البرنامج الرئيسى لأهدافه. ويعتبر شرطا مهما فى البرامج- الرئيسية والفرعية- تحديد الزمن الذى يستغرقه تنفيذ البرنامج والأزمنة الجزئية التى تستنفذها كل مرحلة أو خطوة من خطواته. ويعتبر تصميم البرنامج عملية صعبة، إذ أن المخطط لابد أن يأخذ فى اعتباره الأهداف التى يريد بلوغها والإمكانات المتاحة لديه، والسياسات والقواعد والإجراءات

التي يجب السير عليها، والقيم والمبادئ التي يجب الالتزام بها، والظروف البيئية والنفسية المحيطة. وعليه أيضا أن يتعرف على العلاقة المتداخلة بين هذه العناصر جميعا وتأثيرها على البرنامج الذي يقوم بوضعه.

فالبرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا لتصبح به معدة للتنفيذ. ولذلك فهو يضمن إلى جانب ما سبق دراسته، الجمهور والموضوعات التي يدور حولها الإعلام والشخصيات التي تسعى للاتصال بها وأساليب الاتصال ووسائله وتوقيتاته، وجميع التسهيلات اللازمة لتنفيذه. ولا ينبغي التهاون في مرحلة التخطيط البرامجي بحجة أن البرنامج بسيط كأن يكون البرنامج مجرد برنامج حفلة أو رحلة، بل ينبغي الاهتمام بكافة البرامج من الحملات الإعلامية الكبرى إلى الحفلات والرحلات العادية. كما ينبغي أيضا أن يتضمن تصورا بالخطوات التقويمية لمراجعة البرنامج والتأكد من نتائجه وتقويمها.

مدارس التخطيط:

١- المدرسة الإلهامية:

ويتم التخطيط في هذه المدرسة وفقا لمتطلبات الموقف ولا يعتمد على رؤية للمدى البعيد، وغالبا ما يعتمد على رؤية شخص معين وهو المسئول عادة، يستلهم خبراته والظروف المحيطة به، ويعتمد على القياس على الظروف والخبرات السابقة وبخاصة الناجحة، ويستبعد

بالضرورة الفاشلة منها. وتنتشر هذه المدرسة على نحو خاص فى البلدان النامية وتلك التى يشكل التخطيط فيها قيمة مؤسسية يعتد بها.

٢- المدرسة الكلاسيكية:

تقوم على وضع خطط جيدة مدروسة بعناية للعلاقات العامة، وتهتم بكل من المدى القريب والمتوسط والبعيد، كما تهتم بالبيانات والمعلومات حول مختلف عناصر التخطيط والجمهور والرسالة والوسيلة والهدف والنتيجة، وترتكز هذه المدرسة على خمسة ركائز مهمة هى:

أ-دراسة وتقدير أبعاد المشاكل:

يحاول أخصائيو العلاقات العامة من هذه المدرسة توقع المشاكل التى ستحدث نتيجة تطور الظروف، وما يمكن أن يطرأ من مفاجآت ويحاولون استقراء الاحتمالات المختلفة وتحديد أبعاد كل احتمال بغية وضع علاج لكل احتمال منها.

ب-تحديد جدول الأولويات:

بوضع الأهداف العامة التى تخدم رؤيتها ثم تحديد الأهداف التفصيلية على ضوءها.

ج-تحديد المسئوليات:

بتحديد المهام الوظيفية الموكلة لكل فرد والمهام التفصيلية الطارئة والسبل المتاحة لتحقيق المطلوب منه. والنتيجة الحتمية لذلك

ضمان تحقيق المهام بأفضل شكل ممكن يساعد على نجاح الخطة العامة وزيادة الثقة بالمنشأة.

د-عدم تبديد الجهود:

يساعد تحديد المهام على وضوح صلاحيات كل فرد مما يساعد على تلافى الصراعات الناتجة عن عدم التحديد، كما يساعد على توفير الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المنشود وعدم إهمال أية أهداف.

هـ-ترشيد الإتفاق:

من خلال موازنة التخطيط مع الميزانية والإمكانات المتاحة.

٣-المدرسة المتوازنة:

وتستفيد من المزايا الخاصة بالتخطيط المسبق مع فتح الباب للاستفادة من المواهب والاجتهادات الفردية عند مواجهة مشاكل غير متوقعة لا يمكن تجاهلها وكذلك لا يمكن التعامل معها ببيروقراطية، وهنا لابد من منح فرصة للمواهب الفردية في ضوء الخطة الشمولية.

مفهوم التخطيط:

فالتخطيط للعلاقات العامة بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد.

وقد ثبت بالدليل العملي والبراهين المؤكدة خطأ الرأي القائل بأن المنتجات الجيدة تعلن عن نفسها وكذلك المنشأة التي تنتجها، فالعديد

من المنشآت الصناعية والتجارية لم تحقق إسماء لامعاً لها أو لمنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها إلا من خلال حملات منظمة ومدرسة لحقائق السوق والمستهلكين، وكيفية التأثير في آرائهم تجاه المنشأة ومنتجاتها، وتراكم آثار تلك الحملات المنظمة وعبر السنوات اكتسبت تلك المنشآت إسمها ومنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها ثقة خاصة من الجمهور جعلها في مستوى الريادة للقطاع الذي تعمل فيه.

وتعتبر العلاقات العامة أول علم من العلوم الاجتماعية يأخذ بمبدأ التخطيط العلمي بشكل صحيح وفعال.

فأى نشاط هادف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا باعتماده على التخطيط الناجح لمقاصده فلا بد من رسم خطة إذا ما كان الهدف هو الاستثمار الأمثل للعلاقات العامة.

فالتخطيط نشاط تقرر فيه الإدارة ما تريد أن تعمل؟ وماذا يجب عمله؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف؟ وبواسطة من؟ وما هي الموارد المطلوبة لأداء العمل؟ - أى أنه نشاط يصنع الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وتوجد مفاهيم عديدة للتخطيط:

يعرف الدكتور على عجوة التخطيط بأنه ذلك النشاط الفعلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة.

أما حسن طائر فيرى أن التخطيط يعنى تحديد المخاطر والتهديدات المحتملة لبيئة عمل المنظمة ووضع أساليب وإجراءات مواجهتها وأن هذا من شأنه أن يقلل من تأثير الأزمات ومن حجم الخسائر ويوفر سرعة الاستجابة ويساعد على استعادة النشاط بفاعلية كما أن هذا التخطيط معنى بوضع أساليب وطرق لمنع الأزمة.

ويعرفه جمال حواش بأنه استعداد دائم لمواجهة الأزمات والكوارث بأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة المعنية بمواجهة الأزمة، وتحديد الواجبات العامة والخاصة لهذه الأجهزة، بهدف الحد من الخسائر وإعادة الأوضاع إلى الوضع السليم.

أما صالح أبو أصبع فيعرف التخطيط بأنه تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية.

ويرى بيتر دركر أن التخطيط عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة منتظمة مع أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل وتنظيم منتظم للجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات وقياس نتائجها بالمقارنة بالتوقعات وذلك من خلال رجع صدى منتظم ومنظم.

وفى رأينا فالتخطيط نشاط هادف وموجه ومستمر لاستخدام مجموعة الطاقات البشرية والفنية والمادية المتاحة فى إطار الأساليب والإجراءات المحددة وبأكبر قدر من التنسيق بين الأجهزة المعنية وفى

وقت محدد لتحقيق أهداف المنشأة وحمايتها من أية تهديدات أو مخاطر حالية أو متوقعة.

متطلبات التخطيط:

على ضوء المفهوم السابق فإن التخطيط الناجح لبرامج العلاقات العامة ينبغي أن يتضمن مجموعة من المتطلبات أهمها:

- ١- وجود مدربين على مستوى عالى من المهارة وحسن التصرف.
- ٢- وجود إمكانات مادية وبشرية وفنية متاحة لمواجهة أى مواقف طارئة.
- ٣- وجود منفذين مهرة ذوى خبرة وكفاءة، ولديهم الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- ٤- توزيع الأدوار على الإدارات المختلفة والتنسيق بينها.
- ٥- التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارة والعاملين على حد سواء.
- ٦- توفير الوسائل التى تساعد على استمرار العمل والاستعداد لمواجهة أية مشكلة.

أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

تكمن أهمية التخطيط فى أنه يوفر توافق وإجماع المسؤولين فى المنشأة إزاء أولويات العمل والموارد البشرية والمالية التى تحتاجها لتحقيق تلك الأولويات، ويساعد هذا التوافق على وضع مصلحة المنشأة فوق كل اعتبار، كما يساعد على وضع رؤية مستقبلية مستقرة

للمنشأة ويجعلها قادرة على مواجهة أية أزمة حالية او متوقعة وبصورة ترسم أفضل مستقبل للمنشأة، كما أنه من ناحية أخرى عامل مهم فى خلق الشعور بالثقة والاعتماد على النفس. لأن نشاط العلاقات العامة سواء كان وقائيا أم علاجيا أم لمواجهة كارثة أو أزمة سيكون حينئذ قائما على أساس من التنظيم والإعداد، أما غياب التخطيط فغالبا ما يؤدي إلى التخبط والعشوائية فى معالجة القضايا والأزمات. ويحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المزايا الآتية:

- ١- برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي إلى هدف محدد.
- ٢- تخطى المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يعده من خطط بديلة.
- ٣- القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية ووضع خطة لمواجهتها والتكيف معها والحصول على ما تحمله من مزايا وتقاضى ما تحتويه من مشكلات.
- ٤- زيادة مساهمة وتأييد الإدارة.
- ٥- تأكيد ما هو إيجابى وليس ما هو دفاعى فى ممارسة العلاقات العامة.
- ٦- التشغيل الاقتصادى لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون تغيير أو إسراف.

٧- يساعد على تحديد الأهداف مما يساعد على تفهم الأفراد لها وتقبلها وتحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها.

٨- يسهل مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم وكيف يستطيعون إنجازه.

٩- يسهل عملية الاتصالات حيث تنساب المعلومات عن الأهداف والخطط والمعايير في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرووسين .

١٠- يمهّد لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها، والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير والمسموحات التي يمكن قبولها.

١١- يساعد على تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف الممنوعة بها.

١٢- يعطى التخطيط كلا من المديرين والمرووسين نوعاً من الثقة إذ يشعر هؤلاء أنهم يسرون على برنامج مدروس وحسب خطوات محددة فيتفرغون لأداء مهامهم ويفكرون في طرق رفع كفاءتهم في أدائها.

١٣-يساعد على حسن اختيار وسائل الاتصال والموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية فى التنفيذ وعدم التسرع فى اتخاذ مثل هذه القرارات.

١٤-إن وضع خطط للعلاقات العامة يعد بمثابة ضمانة لإمداد الجماهير المختلفة بالمعلومات عن المنشأة وأنشطتها بشكل كاف ومنظم وأمين من ناحية ، وبمثابة ضمانة لأخذ وجهات نظر الجمهور فى الاعتبار عند وضع سياسات المنشأة ، مما يعد تأكيدا للمسئولية الاجتماعية للإدارة ، إذ تصبح كل خطة من خطط العلاقات العامة بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره أو منحه مزايا معينة خلال فترة معينة.

معوقات الأخذ بأسلوب التخطيط:

على الرغم من الأهمية الواضحة للتخطيط والتي لم تعد محل جدل أو نقاش، إلا أن هذه الخطوة لازالت تحظى باهتمام قليل فى الممارسة العملية . ويمكن القول بأن هناك قصوراً فى الأخذ بالتخطيط فى مجال العلاقات العامة، ومن أهم العقبات أو المعوقات التى تحول دون تخطيط أعمال العلاقات وذلك من واقع ما انتهت إليه الدراسة التى قام بها الدكتور سمير حسين على إدارة العلاقات العامة فى جمهورية مصر العربية - وكانت النتائج على النحو التالى:

أولاً: بالنسبة للجهات التى تقوم بوضع خطة لتحقيق أهداف العلاقات العامة فى الجهات إلى أجريت عليها الدراسة:

الجهة	النسبة المئوية
شركات	٧٠,٧%
مؤسسات عامة	٥٠,٠%
أجهزة حكم محلى	٣٣,٣%
هيئات عامة	٣٠%
جهات حكومية	٦,٢%
الاتجاه العام	٦٢,٥%

ويلاحظ من النتائج السابقة إهمال التخطيط فى الجهات الحكومية للعلاقات العامة - يلى ذلك الهيئات العامة بأجهزة الحكم المحلى فالمؤسسات العامة حيث تزايد الاهتمام بالتخطيط لأنشطة العلاقات العامة وتأتى الشركات فى المقدمة حيث يبلغ الاهتمام بالتخطيط للعلاقات العامة فيها بنسبة ٧٠% من هذه الشركات فى عينة الدراسة - كما توضح هذه النتائج التفاوت بين أنواع المنظمات فى الأخذ بأسلوب التخطيط لأنشطة العلاقات العامة، وأن هناك نسبة كبيرة من الجهات ٣٧,٥% لا تقوم بوضع خطة للعلاقات العامة وتعتمد على الارتجال والعشوائية الأمر الذى ينعكس دون شك على مستوى الأداء وفعالية تحقيق الأهداف.

وفيما يتعلق بالأسباب أو المعوقات التى أدت إلى عدم وضع خطة للعلاقات العامة فقد حددتها الدراسة السابقة فى الجهات التى تقوم بالتخطيط للعلاقات العامة على النحو التالى:

النسبة المئوية	السبب
١٨,٢%	- قصور الفهم بالنسبة لوظيفة العلاقات العامة وعدم الاهتمام بها.
١٥,٢%	- وجود ظروف يومية لا تسمح بضبط عملية التخطيط.
٩,١%	- العمل روتيني ومتعارف عليه ولا يحتاج لخطة.
٩,١%	- عدم وجود مخصصات مالية كافية وسيطرة الاعتبارات الشخصية.
٦,١%	- الإدارة العليا لم تطلب وضع خطة.
٦,١%	- العلاقات العامة وظيفة لا تزال في البداية.
٣%	- عدم وجود إدارة متخصصة وتوزيع النشاط على أكثر من جهة
٣%	- عدم وجد الخطة يؤدي إلى الإخلال بوظائف المنشأة.
٣%	- اقتصار العمل في الإدارة على التشهيلات وهذه لا يمكن تخطيطها.
٣%	- التغيير المستمر للمشرف على الإدارة.
٣%	- جهاز العلاقات العامة لا يقوم على أساس علمي واضح.
٣%	- حداثة المنشأة.
٣%	- أعمال العلاقات العامة طارئة وليست دورية.
٣%	- انشغال كبار العاملين في مرافقة الوفود والترتيبات

ويلاحظ أنه رغم تعدد هذه الأساسيات إلا أن أوجه القصور والمعوقات إما ترجع إلى نظرة الإدارة العليا أو إلى نظرة المسؤولين عن العلاقات العامة إلى هذه الوظيفة، مما ينعكس بالتالي على المناخ المحدد لممارسة العلاقات العامة لوظائفها، ويؤدي إلى عدم الإدراك للأسس العلمية التي تقوم عليها هذه المهنة وفي مقدمتها التخطيط.

ويضيف روبرت ريلي إلى هذه المعوقات معوقات أخرى مثل:

- استعجال نتائج خطط العلاقات العامة، فنشاط العلاقات العامة نشاط يلزمه كثيراً من الوقت وربما أكثر من خطة دون توقع ظهور نتائج ملموسة للجهود التي بذلت في تنفيذ تلك الخطط، إذ تحتاج إلى جهد تراكمي ثم تظهر النتائج مضاعفة بحسب مستوى نجاح تلك الخطط في تنفيذ أهدافها. لذا كان عدم إعطاء الخطط الوقت الكافي لتظهر نتائجها بمثابة أولى أخطاء التخطيط للعلاقات العامة.

- عدم وجود مشكلات ملحة من وجهة نظر الإدارة في غياب خطط العلاقات العامة، ومن ثم يخشى بعض المسؤولين من ظهور مشكلات غير متوقعة نتيجة تطبيق خطط العلاقات العامة. كما أن بعض هؤلاء المسؤولين يخشون من أن توضع المنشأة من خلال خطط العلاقات العامة تحت الضوء بشكل قد يعرضهم للنقد من إحدى وسائل الاتصال.

- عدم الثقة في النتائج المتوقعة من الخطة والخوف من الفشل والتنفيذ.

- المعاناة من زيادة الإجراءات الروتينية التي تعوق تحقيق النتائج المرجوة من الخطة.

- عدم وضوح أهداف المنشأة أصلاً.

- التغيرات العديدة والتي يصعب التنبؤ بها أو بمدى جدتها بين فئات الجمهور وتسبب أحداثاً أو مواقف لا يمكن توقعها وقت تصميم الخطط، وبالتالي فإن خطط العلاقات العام كثيراً ما تواجه صعوبات

فى تلبية هذه المتغيرات المفاجئة الحادة فى اتجاهات الرأى العام أو فى التشريعات القانونية الحكومية أو فى الأحداث العالمية غير المنتظرة

- الاقتصار على أن تتبنى خطط العلاقات العامة أهدافاً دفاعية محصنة وإهمال تلك الأهداف الإيجابية التى تسعى إلى كسب المزيد من الجماهير وبالتالي نجد أن معظم البرامج تعد برامج مشكلات تواجه المنشأة ولعلاج آثار تلك المشكلات أو التخفيف من حدتها. والأفضل أن تبادر أنشطة العلاقات العامة إلى الهجوم باعتباره أفضل وسائل الدفاع، وأن يكون هناك نظرة بعيدة الأجل تجمع بين الأهداف الفرعية لهذه البرامج.

أنواع التخطيط:

يمكن التميز بين عدة أنواع من التخطيط وذلك بناء على عدة أسس هى:

- الأساس الزمنى.
- المناسبات.
- النطاق الذى تشمله الخطة.
- طبيعة النشاط.
- طبيعة المشكلات المستهدفة.

أولاً-أنواع التخطيط للعلاقات العامة وفقاً للأساس الزمني:

ينقسم التخطيط إلى:

- تخطيط قصير الأجل والذي يمتد لسنة أو بضعة شهور.
- تخطيط متوسط الأجل والذي يمتد لأكثر من سنة وإلى خمسة سنوات.
- تخطيط طويل الأجل وهو الذي يزيد مداه عن ذلك.

ويتوقف الاختيار بين هذه الأنواع وفقاً لأهداف المخطط والميزانية المتوافرة وعناصر العمل البشرى وللمستجدات من المشكلات، فبعض المؤسسات تقوم بإعداد خطط نصف أو ربع سنوية فى العديد من المؤسسات الحديثة ولذلك لتعثر التخطيط البعيد المدى، ويصبح من المحتم إدخال تغييرات عديدة على تلك الخطة. وأحيانا تبدو الخطة بعد التعديلات وكأنها فى حاجة إلى خطة جديدة، ولذلك لا نلجأ إلى الخطط البعيدة المدى إلا عند توافر القدرة على توفير الخطة المتكاملة المستقرة وعند توافر الاستقرار للأجواء الاجتماعية أو الدولية وعند ضمان توفير الموارد المالية المطلوبة سنوياً بصورة ثابتة.

ومع ذلك فإن الشكل الغالب هو التخطيط السنوى وإن كان يتضمن إدخال التعديلات على الخطة عند الضرورة لمواكبة تطورات الأحداث والمفاجآت.

وحتى الأهداف التى تستغرق وقتاً أطول لتحقيقها مثل خلق توجه جديد فى رأى العام أو تغيير صورة سلبية عن المؤسسة، فإن هذه

الأهداف وإن كانت تتطلب سنوات عديدة، إلا أنه ينبغي أن تقسم إلى خطط مرحلية قصيرة قدر الإمكان لتتلافى المستجدات والتطورات الأخرى.

ولكن الأمر الذى ينبغي التركيز عليه هو أن مثل هذه الخطط يجب أن تكون نابعة من المؤسسة وليس من شخص، لأن توالى الأشخاص غالبا يقف عائقا عن تحقيق المؤسسة لأهدافها الطويلة الأمد. ويلاحظ من ناحية أخرى أن التخطيط طويل أو متوسط المدى لا يغنى عن التخطيط اليومي، بل إن الأخير هو الطريق لتحقيق الأول، ويتعلق التخطيط اليومي بإجراء الاتصال اليومي مع الصحافة والإدارة العليا فى المؤسسة والإدارات الفرعية وبعض الفعاليات خارج المؤسسة ومتابعة الصحف والمجلات والإنترنت والإذاعات وما يصدر عنها من أخبار وتقارير ذات علاقة من قريب أو بعيد بالمؤسسة أو بعلاقتها بالمجتمع.

ثانيا: التخطيط على أساس المناسبات

يفيد هذا النوع من التخطيط المؤسسات التجارية وأيضا الجمعيات الخيرية بصورة أكثر... وتبحث فيه المؤسسة عن مناسبة أو احتفالية وطنية أو محلية أو تبتدع أو ت اخترع مناسبات يجرى خلالها إعادة وتوثيق الصلة مع جمهور المؤسسة فى الخارج وإزالة جو الإعياء والمتاعب عن وجوه العاملين.

ومن هذه المناسبات دخول شهر رمضان، أعياد الفطر، عيد الأضحى أو الاستقلال أو الاحتفال بعيد العمال أو يوم الشجرة أو الأسرة أو رأس السنة الهجرية أو الميلادية وكذلك يوم البيئة أو الطفل أو المرأة... الخ.

وعلى المؤسسة أن تختار ما تشاء من مناسبات تتناسب مع طبيعتها، كذلك يمكن للمؤسسة أن تحتفل بذكرى تأسيسها أو بإصدار منتج جديد أو بافتتاح فرع جديد أو بتقديم خدمة جديدة أو بتحقيق إنجاز كبير للمؤسسة أو بتكريم العاملين المتميزين.

إن هذه المناسبات فرصة تغتنمها العلاقات العامة لتوثيق الصلة بجمهورها الخارجى والترويج عن جمهورها الداخلى. والتخطيط لمثل هذه المناسبات أمر بالغ الأهمية، حيث يجب أن يتم اختيار الجمهور بعناية والوقوف على سلامة كل التفاصيل واستخدام الموارد المالية المتاحة، لأن المقصود هو تجديد العلاقة فقط وليس إظهار الكرم غير المبرر.

ثالثاً: أنواع التخطيط وفقاً لنطاق الخطة

ينقسم التخطيط إلى:

- خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.
- خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد أو بفرع أو بقسم للإدارة- مثل خطة لإدارة البحوث بالعلاقات العامة وخطة لإدارة التدريب وخطة للإنتاج الإعلامى- وهكذا.

رابعاً: أنواع التخطيط وفقاً لطبيعة النشاط

وتنقسم الخطط وفقاً لهذا المعيار إلى خطط نوعية للتوظيف و خطة للشراء و خطة للصيانة و خطة للجماهير الداخلية و خطة للجماهير الخارجية... الخ.

خامساً: أنواع التخطيط للعلاقات العامة طبقاً للمشكلات المستهدفة وينقسم التخطيط وفقاً لهذا المعيار إلى:

التخطيط الوقائي:

وهو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المنشأة وجماهيرها المختلفة، وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح. وهذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها ودرء الأخطار قبل وقوعها ودراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار، وأولاً بأول، ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها وتلافيتها قبل حدوثها بزمن غير قصير وبذلك يمكن تجنبها والوقاية منها.

وفي هذا المجال تستغل برامج التخطيط لحالات الضرورة ماضى المنشأة وما قامت به من خدمة عامة خير استغلال، وذلك في مجال رد الهجوم، كما قد تستفيد من الانتقادات الجادة البناءة التي توجه إليها فتعمل على إصلاح أفرادها ومعالجة الأخطاء التي وقعت وتحاشي العيوب القائمة، وقد تعدل إدارة العلاقات العامة برامجها القائمة وتضع

تخطيطاً يلائم الظروف المحيطة والأحوال الجديدة على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الحملات الهجومية وبذلك يتحقق المثل السائد "رب ضارة نافعة".

ويمثل هذا التخطيط البرنامج العام الدائم الذي يستمر نشاطه كل يوم وكل ساعة ويشمل كل الأفراد العاملين داخل المنظمة ويصل إلى الجماهير التي تتعامل معها المنشأة وإلى أكبر عدد ممكن من الناس وذلك لضمان استمرار العلاقات الطيبة بالجمهور الداخلى والخارجى على السواء لدوام استمرار هذه العلاقات الطيبة.

ويرتكز التخطيط الوقائى على مبادئ أساسية ينبغى مراعاتها - وهى بالنسبة للجمهور الداخلى:

- تهيئة الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية والمعنوية.
- بحث الشكاوى الفردية بعناية وإنصاف.
- معاملة الجمهور معاملة طيبة والتدريب على كيفية أداء وتحمل المسئولية.
- رفع المستوى الفنى والثقافى للعاملين بالمنشأة كافة.
- إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة المنظمة وتمكينهم من تقديم مقترحاتهم فى كل ما يتعلق بالعمل وهذا تطبيق لما يسمى بسياسة الباب المفتوح.
- وبالنسبة للجمهور الخارجى فإن مبادئ التخطيط الوقائى تتحدد على النحو التالى:

- إصدار المواد الإعلامية لتعريف الجمهور بنشاط المنشأة.
- تقديم خدمة تليفونية ممتازة.
- المشاركة فى المناسبات القومية.
- تنظيم الزيارات العلمية والرحلات لفئات الجمهور الخارجى المختلفة.

- إعداد برنامج للمحاضرات العامة والاشتراك فى المعارض.
- تقديم التبرعات للجمعيات الخيرية وتقديم الأجهزة العلمية للكلليات.
- إنشاء قسم خاص للأبحاث المختلفة للاستفادة منه عند التطبيق.

تخطيط الطوارئ أو العلاجى:

ويتعامل هذا النوع من التخطيط مع المشكلات والأزمات والحوادث التى تقع بالفعل وبصورة غير متوقعة.

وهو تخطيط يتسم بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أى أزمة أو موقف مفاجئ، ولا يبدأ هذا التخطيط - إلا بعد حدوث المشكلات وتنشأ من ثم حالة لحلها - ويتصف بالسرعة والحسم - ولذلك فهو يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وأنواع الأخطار التى يحتمل حدوثها فى أى وقت.

مثال ذلك أنه عندما تسقط طائرة ركاب لإحدى شركات الطيران مثلاً ويقتل فى الحادث عدد من الضحايا من المسافرين وطاقم الطائرة ويصاب آخرون بجروح خطيرة ولكنهم لا يزالون على قيد الحياة يكون برنامج العلاقات العامة فى هذه الحالة على الوجه التالى:

- إصدار بيان ينشر في الصحف ويذاع بالراديو والتلفزيون تبدي فيه الشركة أسفها الشديد وحزنها العميق لوقوع الحادث وأنها قد شكلت لجنة فنية لمعاينة حطام الطائرة وجثث القتلى ومعرفة أسباب الكارثة - وأن هذه اللجنة قد سافرت تسواً إلى مكان الحادث.

- ويحسن في مثل هذه الحالة أن يشير البيان إلى أن مثل هذا الحادث نادر في تاريخ المنشأة الطويل مع نشر إحصائية لعدد الرحلات التي تمت منذ إنشاء الشركة وعدد المسافرين حتى تبعث هذه البيانات الطمأنينة في نفوس العملاء مع الإشارة أيضاً إلى النسبة المئوية من الضحايا من المسافرين بالطيران على خطوط الشركة بالمقارنة بوسائل المواصلات الأخرى.

- يوقف نشر الإعلانات المعتادة عن الشركة بالوسائل الإعلامية المختلفة بضعة أيام وحتى يخف وقع الحادث في النفوس.

- نقل جثث القتلى على نفقة الشركة والتكفل بمصاريف الدفن والجنائز واشتراك المسؤولين في تشييع الضحايا ووضع باقات الزهور على قبورهم.

- إرسال خطابات تعزية إلى أسر الضحايا.

- نقل الجرحى إلى أقرب مستشفى على نفقة الشركة وتحمل مصاريف العلاج مع زيارة كبار المسؤولين بالمنشأة للجرحى وتقديم باقات الزهور والاستفسار عنهم.

- صرف إعانات مالية فى الحال لأسر الضحايا.

وفى أحوال الأزمات والمشكلات الطارئة يشير الخبراء إلى

مجموعة من الإجراءات يجب اتباعها عند مواجهتها وهى:

- معالجة الوضع بمنتهى الهدوء والعقلانية وذلك لأن الإنفعال قد يقود إلى تضخيم المشكلة أو يؤدى إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
 - الدقة فى تنفيذ البرامج المعدة والتركيز على الأفعال الصغيرة والكبيرة على حد سواء.. فقد يبدو إرسال باقة من الورد إلى مصاب عملا غير ملح غير أنه قد يكون مؤثرا فى النتيجة النهائية لمواجهة الأزمة.
 - الأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والاجتماعية التى تولدها مثل هذه الأزمات. فعملية طمأنة أهالى المصابين أو القتلى فى حادث معين بأن المؤسسة ستتحمل مسئوليتها كاملة تجاههم قد تخفف من الصدمة وتقود إلى مزيد من الثقة بالمؤسسة وإدارتها.
 - السرعة فى احتواء المشكلة قبل ظهور الشائعات وأساليب التضخيم والإساءة باعتبار أن الحوادث والكوارث تمثل مجالا خصبا لظهور الشائعات أو المبالغات.
 - توفير المعلومات بدقة متناهية وإيصالها فورا إلى وسائل الاتصال إضافة إلى تقديم كافة التسهيلات للعاملين فى مجال الصحافة والإعلام والإطلاع على ما جرى عن قرب .
- ويقوم برنامج التخطيط فى مثل هذه الحالات على أساس القيام بحملات دعائية مضادة أحيانا كالهجوم على الخصم. ولكن ينبغى تقدير الموقف على حقيقته والتبصر قبل الإقدام على هذه الخطوة والتأكد من أن الخصم لا يحتفظ لديه بأسلحة ومعلومات أخرى تمكنه من الاستمرار فى الهجوم والإصرار على المضى فيه إلى شوط بعيد.

فالتخطيط للعلاقات العامة عملية مستمرة ومتجددة ومرنة وهادفة. وطبيعة التخطيط المطلوب تتجدد وفقا لطبيعة المشكلات التى تتعامل معها، وللأهداف والمواقف المختلفة والظروف المحيطة المتجددة وطبيعة المنشأة نفسها وأنشطتها. كما أن هذه التقسيمات متداخلة، فالتخطيط الوقائى مثلا قد يكون على مستوى إدارة العلاقات ككسل أو على مستوى أحد فروعها أو أقسامها، والخطة الموضوعية قد تكون متوسطة أو قصيرة أو طويلة الأمد.

وفى كل الأحوال فإن للمنشأة أن تعدل خططها القائمة فى مجال العلاقات العامة وتضع تخطيطا جديدا يلائم الظروف المحيطة والأحوال الجديدة على ضوء الظروف المحيطة المتجددة.

مبادئ التخطيط الجيد:

توجد تصورات عديدة للمبادئ أو الشروط الضرورية التى تجعل التخطيط للعلاقات العامة محققا للغرض الذى يمارس من أجله. فىرى جورج هاموند أحد خبراء العلاقات العامة الأمريكية أن التخطيط للعلاقات العامة يتطلب.

١- نظرة باحثة إلى الخلف لتحديد العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة

٢- نظرة متعمقة إلى الداخل للتعرف على الحقائق والآراء التى يجب أخذها فى الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة.

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

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

ويذكر هاموند العوامل الآتية كشروط لنجاح التخطيط للعلاقات العامة:

١ - دراسة جميع عناصر المشكلة بحيث تتضح العوامل التي أدت إلى الموقف المطروح.

٢ - تحديد الموارد المتاحة لمواجهة احتياجات الخطة وحجم هذه الموارد ومصادرها.

٣ - قبول مسؤولية العمل مهما كان حجمها والالتزام بالوقت والنفقات التي يتطلبها.

٤ - أن يتوفر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المختصين الأكفاء.

٥ - أن يكون هناك رغبة وعاطفة قوية لدى جميع المشتركين في الخطة لتنفيذها على الوجه الأكمل.

٦ - القدرة على التعلم من الأخطاء والاستفادة من الإخفاق في تحقيق النجاح.

كما تضع سالى إيفرسون سبعة قواعد لنجاح التخطيط في العلاقات العامة:

١ - أن يستهدف بالدرجة الأولى تقديم المؤسسة ونشاطها وسياساتها إلى الجماهير.

٢ - أن يقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها ويحدد الوقت اللازم لكل مرحلة.

٣ - أن يكون معلوما من البداية فئات الجمهور التي ستتوجه إليهم الخطة.

٤ - أن يعتمد على الاتصال المباشر بالجماهير.

٥- أن يعهد إلى فرد محدد أو أفراد محددين مسئولية كل مرحلة من مراحل الخطة.

٦- أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة.

٧- أن يتم التخطيط في حدود الموارد المالية التي تسمح بها إدارة المؤسسة على أن يكون هناك تصميم دائم من جانب إدارة العلاقات العامة لتدبير تلك الاعتمادات.

أما الدكتور على عجوة فيؤكد على ضرورة تدوين الخطة وإقرارها من قبل الإدارة العليا للمؤسسة موضحاً أن ذلك يؤدي إلى مجموعة من الفوائد هي:

١- تركيز نشاط إدارة العلاقات العامة لإنجاز أهداف محددة فالخطة المكتوبة تعتبر دليلاً ومرشداً للعمل.

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

٣- التزام الإدارة بدعم الخطة وتمويلها وتوفير الأسباب لنجاحها.

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

وفي رأينا فإنه لكي يكون التخطيط سليماً ومحققاً للغرض الذي يمارس من أجله يجب أن تتوفر فيه مجموعة من المبادئ أو الشروط هي:

١- الصدق:

ينبغي أن يتوافر لكل تخطيط عامل الصدق لضمان التأثير في الجمهور، وسواء أكان تخطيطك متعلقاً بجامعة أو مؤسسة تجارية أم صناعية فلا بد أن تحرص على السمعة وأن تتجنب تضليل الجمهور. إذ إنه متى انقضت الغمامة عن أعين الجمهور فقد يبادر إلى القضاء

على جميع الخطط حتى وإن كان واضعوها خيرة رجال العلاقات العامة.

فالصدق والنزاهة مبدآن أساسيان في كل تخطيط للعلاقات العامة، وقد يحتاج بعض المشتغلين بالعلاقات العامة إلى إثارة العواطف للقضاء على المعارضة بضربات قوية حاسمة، ولكن هذه السياسة ليست بالمثلى دائما، فلا ريب أنه إذا وعد برنامج العلاقات العامة بشيء ثم جاءت المؤسسة أو الهيئة فتجاهلت ذلك الوعد ونهجت سياسة أخرى مغايرة للسياسة المرسومة فلا لوم على الجمهور ولا تثريب إذا نظر إلى مشروعات المستقبل نظرة تطير وشك.

٢- الواقعية:

وتعنى أن يقوم التخطيط للعلاقات العامة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للإدارة وفقا للاحتياجات الفعلية وفى حدود الموارد المتاحة، ومراعاة طبيعة المؤسسة من حيث حجمها وطبيعة عملها وتفرعاتها، والأخذ بعين الاعتبار المناخ الطبيعي والبشرى فى المجتمع.. بمعنى أن المخطط لابد أن يضع فى اعتباره كافة هذه العوامل، وأن يحدث توازنا دقيقا بين كافة هذه الاعتبارات.

إن فشل خطط العلاقات العامة فى العديد من هذه الدوائر يرجع لأنها لم تراعى فى مشاريعها عدم وجود كادر مؤهل ومدرّب يفتى بالغرض المطلوب فى الخطوة، أو أنها لم تراعى الإمكانيات المادية للمؤسسة، أو أن الخطوة بمجملها تفتقر إلى الرؤية الشاملة فيما يتعلق بأبعاد العوامل المختلفة المحيطة والداخلية فى الخطوة.

٣- المرونة:

إذا كنا قد أكدنا في الفقرة السابقة على ضرورة وضع حدود دقيقة لكل عناصر الخطة حتى تظل في حدود الواقع والتمتع. فإننا نؤكد أيضاً أن هذه الحدود الدقيقة يجب أن تكون مرنة أيضاً. وليست جامدة وجافة. وقد أشرنا إلى أن الخطط الطويلة المدى تعاني أحياناً من حدوث طارئ لم يحسب حسابه الأمر الذي يدعو إلى تعديل هذه الخطط في بعض تفاصيلها بما يتناسب والظروف. ولكن تلاحظ أيضاً أحياناً أن الخطة قد تكون من الجمود بحيث لا تسمح بأي تعديل إلا إذا شمل جميع أركان الخطة.. ولهذا فلا بد أن تكون الخطة في طبيعتها مرنة قابلة للتعديل والتطوير والتحويل تبعاً للطارئ والثابت والمتحول. والمقصود هنا على وجه التحديد ضرورة أن تحتوى الخطة على بدائل يمكن اللجوء إليها حال تطلبت الظروف، وذلك لمواجهة المشكلات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها تفصيلاً ومقدماً عند وضع الخطة، وحتى لا تحول هذه المشكلات الطارئة دون تنفيذ الخطة.

٤ - الاستمرارية:

بمعنى الاستفادة من مشكلات الماضي ووضعها في الحسبان ووضع الاحتياطات اللازمة لعلاجها وتفاديها في المستقبل.

٥ - التعاون والتنسيق:

بين جميع المختصين بالإدارة وبينهم وبين القيادات المختلفة على مستوى المنشأة لأن نجاح أي تخطيط يشترك فيه أكثر من جزء يتوقف على التعاون بين الأفراد والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه.

٦-مراعاة الظروف الداخلية والخارجية:

هى كل ما يؤثر فى الموقف الحالى والاحتمالات المستقبلية أيضا وذلك لضمان رسم الخطط المناسبة وعدم حدوث عقبات مستقبلية إذا ما أهملت مجابهة احتمالات هذه الظروف والتصدى لها.

٧-وضوح الأهداف:

أن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والأفراد وأن يكونوا جميعا مقتنعين بها وراغبين فى تحقيقها.

٨-توفر المعلومات الصحيحة الموقوتة:

والتي يمكن الاعتماد عليها والإفادة من الوسائل الحديثة لمعالجة المعلومات.

٩-إشراك المستويات الإدارية:

المختلفة وكثير من العاملين فى وضع التصورات المختلفة قبل اعتماد الخطة.

١٠-أن تكون الخطة واضحة محددة:

ودقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها ولتكون مفهومة للجميع بنفس المعنى.

١١-أن تقسم الخطة إلى مراحل ترتب حسب أهميتها.

١٢-أن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة مع

مراعاة عنصر التنسيق بين الخطط القصيرة والبعيدة المدى.

١٣- أن يتوفر لتنفيذ الخطة عدد كاف من المتخصصين الأكفاء.

١٤-أن تحدد الجماهير المستهدفة وان تكون خصائصها الأساسية معروفة.

١٥-لابد من وجود خطوات للمراجعة والمتابعة بحيث يجرى تقويم الخطة لكل مرحلة بعد إتمامها حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم.

١٦-التنبه للعوامل المعوقة والتي تحد من حرية الاختيار من البدائل المتاحة أو التي يجب علاجها قبل وضع الخطة أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها ووضع الاحتياطات الواجبة لها.

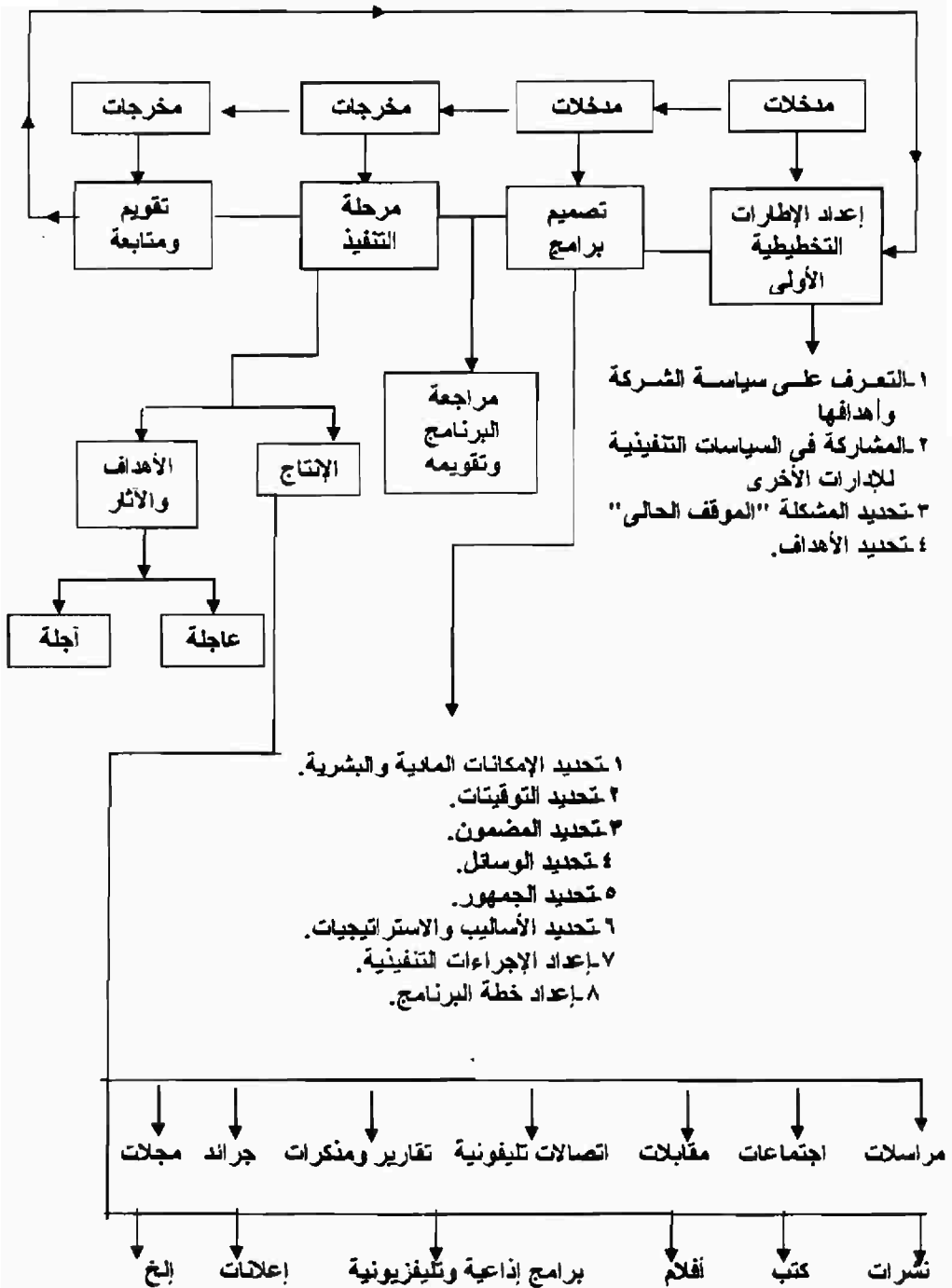
مراحل التخطيط للعلاقات العامة

مع أن خطط العلاقات العامة تختلف باختلاف المؤسسات وتتنوع بتنوع السياسات وتتناسب مع ما يرصد لها من اعتمادات مالية، فإنه يمكن القول بأنها تشترك جميعاً من حيث المنهج العلمي والخطوات المنتظمة في تسلسل واقعي يهدف إلى تحقيق أغراض المؤسسة.

ويمكن تقسيم مراحل التخطيط للعلاقات العامة على النحو التالي:

- مرحلة تحليل الموقف.
- مرحلة تصميم البرنامج.
- مرحلة لتنفيذ.
- مرحلة التقويم.

والشكل التالي يبين مراحل التخطيط للعلاقات العامة:



فأول خطوة فى عملية التخطيط للعلاقات العامة تتضمن وكما اتضح لنا من الشكل السابق توفير المعلومات الأساسية للمخطط عن سياسة الشركة وأهدافها، وسياسة إدارة العلاقات العامة وأهدافها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى، ومدى إمكانية التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى بالمنشأة إضافة إلى المعلومات الضرورية عن الظروف البيئية والنفسية المحيطة المختلفة المتصلة بأنشطة الإدارة.

وفى ضوء هذه المعلومات يتم تحديد وتقييم الموقف الحالى الذى استلزم التخطيط، وتحديد الجمهور الذى نستهدف التوجه إليه والإمكانات البشرية والمادية والفنية المتاحة، وتحديد الأفكار الرئيسية للمضمون وأنماط الاتصال المناسبة والوسائل الإعلانية والأساليب المختلفة المتصلة بالإقناع والاستراتيجيات والتوقيات المناسبة للظرف الاتصالى. فى ضوء كل هذا يتم إعداد البرنامج وإعداد الإجراءات التنفيذية والتكاليفات اللازمة وإقرار البرنامج من الجهات المختصة.

تمثل كل هذه الإجراءات فى مرحلتى إعداد الإطارات التخطيطية الأولية وتصميم برنامج المدخلات الأساسية للتخطيط - أما المخرجات فتتمثل فى جانبين الأول وهو الإنتاج، ونقصد به كل الأشكال التى تحمل أفكارنا إلى الجمهور المستهدف سواء كانت مراسلات - اجتماعات - مقابلات - اتصالات تليفونية - تقارير ومذكرات - جرائد ومجلات - نشرات - كتب - أفلام - معارض - برامج - حفلات... إلخ والتى تقدم فى إطار فنى وفقا للأساليب والأسس العلمية الخاصة بكل شكل اتصالى وفى ضوء مستلزماته المختلفة بقصد تحقيق الأهداف المرجوة سواء أكانت أهدافا عاجلة أو آجلة.

أما الشق الثانى فهو التقويم لتلافى كافة المعوقات الناجمة أثناء التنفيذ واتخاذ القرارات الفورية لتلافيها ضمانا لتحقيق الأهداف النهائية المرجوة وأيضا لاتخاذ الإجراءات للتحقق منها فى البرامج التالية.

أولاً-مرحلة جمع وتحليل المعلومات:

تعكس مرحلة جمع وتحليل المعلومات الاتجاهات والأهداف العريضة الطويلة المدى والتي تود المنشأة تحقيقها، والاتجاهات العامة والأهداف الخاصة بإدارة العلاقات العامة، والعلاقات بينهما وبين إدارات المنشآت الأخرى، والظروف البيئية والنفسية المحيطة، والأهداف الأساسية للخطة فى إطار الموقف الراهن الذى استلزم التخطيط، وتتحدد على ضوئه بالتالى نوع التخطيط وقائى أو علاجى أم تخطيط لأزمة طارئة.

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات الآتية :

أ-التعرف على السياسة العامة للمنشأة:

السياسة العامة الثابتة للمنشأة تعد بمثابة دستور أساسى تسيير عليه المنشأة كما يقول الدكتور إبراهيم إمام . وتحديد سياسة المنشأة أو المبادئ الأساسية التى تسيير على ضوئها تحديداً واضحاً وإعلانها لسانر الجماهير من أهم الواجبات التى تكفل النجاح والثبات، فهى لا تتغير بتغير الأشخاص . فالخطط والسياسات والمبادئ هى الأساس، أما الأشخاص فلا يمكن الاعتماد على أهوائهم وتجربتهم. فضلا عن أن وضع هذه السياسة الثابتة يؤدى إلى تركيز الجهود ومواصلة العمل البناء وبلوغ الأهداف فى سرعة وثقة، وتعد لذلك أحد مقومات النجاح للمنشأة.

ولمدير العلاقات العامة دور كبير تجاه هذه السياسة ، فهي من ناحية المنطلق الأساسى لمباشرة أهدافه وتحقيق وظائفه - ومن ناحية أخرى فهو باعتباره الخبير بشئون معاملة الناس واتجاهات الرأى العام لا بد من استشارته وأخذ رأيه عند وضع هذه السياسة .

وفيما يتعلق بالمعرفة بالسياسات فمن الضروري إعداد دراسة وافية، ويستلزم ذلك أن يلم المسئولون عن العلاقات العامة بالمعلومات التالية: نشأة وتطور وتنظيم وفلسفة وسياسة المنشأة ، والممارسات الإدارية المختلفة وإيجابياتها وسلبياتها، والنظام الداخلى والإمكانات المادية والفنية والبشرية للمؤسسة. حيث أن هذه المعلومات يجب أن تتاح للمسئولين عن العلاقات العامة لتسجيلها بأسلوب مناسب حتى يمكن توجيهها للجماهير المعنية فى شكل رسائل يتلقونها بالقبول والتأييد والرضا.

والسياسات هى المبادئ أو القواعد التى تقررها الإدارة لتسترشد بها المستويات الإدارية الأدنى لما يجب أن تفعله فى الظروف التى وضعت من أجلها. ولا شك أن الحرص على تحديد هذه السياسات ذو قيمة كبيرة فى مجال العلاقات العامة لأن:

- السياسة تعتبر إلزاما من المنشأة أو المؤسسة قبل الجماهير يوضح التزاماتها العادلة المتعددة لجميع الأطراف وكيفية حفظ مصالحهم جميعا.
- تكون الفرص عديدة إذا عرفت المؤسسة ما هى فى حاجة إليه.. وبذلك تستطيع أن تعمل عملا أكثر ذكاءا.
- تستطيع العلاقات العامة وسائر أجزاء التنظيم أن تنسق جهودها للسير فى هذا الاتجاه لأنها وضعت على أساس تفكير عميق ودراسات واعية.

• أن وجود قائمة مكتوبة بالسياسات ييسر دراستها وقبولها من جانب الإدارة العليا وجميع رؤساء الإدارات.

وهناك عوامل تتصل بالسياسة العامة للمنشأة لا تتم الخطة دون اعتبارها ولا تكون الخطة جيدة بتغيب أحد هذه العوامل ولو بشكل جزئى.. تلك العوامل هي:

• طبيعة المؤسسة.

• المناخ المؤسسى والاجتماعى والاقتصادى والطبيعى فى المجتمع.

• الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة.

• التحديات المستقبلية.

وفيما يتعلق بطبيعة المؤسسة ينبغى مراعاة إن كانت المؤسسة صغيرة أم ضخمة، وهل لها فرع واحد أو فروع عدة؟ وهل هذه الفروع متباعدة؟ وهل جمهور المؤسسة محدد أم متشعب؟ وما نوع المؤسسة؟ هل هي عامة أم خاصة أم مؤسسة حكومية، وإذا كانت حكومية هل هي أمنية أم عسكرية أم أهلية أم خدمية، وهل تقدم سلعا أم خدمات؟.

أما من حيث المناخ المؤسسى والاقتصادى والاجتماعى والطبيعى فى المجتمع فالأخصائيون فى تلك الحقول يدركون الفروق ما بين المناخات المختلفة.. وربما كان أسهل الأمثلة على ذلك ما يقال عن مدى ملائمة اقتصاد مجتمع ما للاستثمارات الأجنبية أو ملائمته للمخاطرة الاستثمارية المحلية، ومدى ملائمة المجتمع أو البنية التحتية لنشاط اقتصادى ذى طبيعة سياحية.

وبشأن المناخات الاجتماعية فى المجتمع فيمكن التعبير عنها من خلال سيادة الظواهر الاجتماعية والعادات والتقاليد والقيم الموروثة والمتغيرة.

أما الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة فهي شرط ضروري جدا لكي لا يشطح خيال معد الخطة إلى حدود أكبر من الإمكانيات مما يجعلها عبئا على تنفيذ الخطة والذي يؤدي إلى خلق حالة من الإحباط وعدم الاقتناع أثناء تنفيذ الخطة. لكن يجب التأكيد على أنه من الضروري بمكان ربط موضوع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بموضوع التحديات المستقبلية للمؤسسة، فمثلا قد يؤدي شح الإمكانيات في مؤسسة ما إلى عدم تلبية شروط مستقبلية تحكم استمرار المؤسسة من عدم استمرارها... إن الركون إلى الواقع الراهن وغياب النظرة المستقبلية قد تؤدي بالمؤسسة إلى حالة لا يحمد عقباها.

ب- المشاركة في تخطيط سياسات العمل:

سياسات العمل هي السياسات التنفيذية للإدارات والمصالح المختلفة في المنشأة أو الهيئة ، وهذه السياسات ليست إلا تطبيقات للمبادئ العامة للمنشأة، ويحتم الاتجاه الحديث للإدارة ضرورة اشتراك العلاقات العامة في وضع سياسات العمل في المصالح والإدارات لأنهم هم الذين يدركون وقع هذه السياسة على الجماهير الداخلية والخارجية، ودور العلاقات العامة في هذا هو إبداء النصيح والتوجيه وتقديم الخدمات لسائر الإدارات في كل ما يتصل بمشكلات الاتصال بالجماهير ويساعد على كسب ثقتهم.

والسياسة سواء الرئيسية أم السياسة الفرعية هي مجموعة من الخطط العريضة أو الضوابط والحدود تضعها الإدارة العليا للمنظمة بقصد توجيه مجهودات العاملين في كافة المستويات الإدارية لتحقيق الهدف المحدد.

وتعتبر السياسات جزءاً هاماً من عملية التخطيط للإدارة وذلك
لأسباب الآتية:

١- تعد السياسة بمثابة إطار فكري يشمل المفاهيم التي اتفقت عليها
إدارة المنشأة وبالتالي يستند إليها المديرون في وضع الخطط،
الأمر الذي يحدث اتفاق في القرارات والأفعال ويزيل التناقض أو
التنافر الذي قد يحدث عن غياب الإطار الفكري.

٢- تساعد السياسة على إقامة علاقات طيبة مع الجهات المتعاملة مع
المنشأة وخاصة إذا لاقت هذه السياسات قبولا من جمهور
المتعاملين.

٣- توفر السياسة كثيراً من الوقت والجهد من جانب المنفذين، إذ
يرجعون إلى السياسة المكتوبة، فيقضى ذلك على ما قد يكون
هناك من شك أو خلاف.

٤- تساهم السياسة في وظيفة الرقابة وذلك لأن السياسة مستمدة من
الهدف المحدد الذي تسعى إليه المنظمة.

ج: تحديد المشكلة (الموقف الراهن):

نقطة البدء هنا هي تقييم الوضع الحالي للشركة ومحاولة الإجابة
عن أسئلة مثل أين نحن الآن؟ ماذا يعرف الجمهور أو لا يعرف عن
شركتنا؟ ما انطباعاته الخاطئة عن شركتنا؟.

قبل أن نبدأ بتنفيذ برنامج العلاقات العامة، من الضروري معرفة
نقطة البداية، ما انطباعات الجمهور حول مؤسستنا؟. تماماً مثل تقدير
الوقت قبل بدء المعركة. وذلك يتطلب تفهماً تاماً للمعلومات
المتوفرة... إذا أردنا أن نضع توقعات واحتمالات وننصرف بشكل
عشوائي فإن برنامج العلاقات العامة سيكون عديم الفائدة.

ولهذا فإن مهمة العلاقات العامة هنا تغيير المواقف السلبية التي يحيلها الجمهور إلى مواقف إيجابية. وهناك أربعة انطباعات سلبية يمكن أن يحملها الجمهور تجاه مؤسستنا والتي يجب على العلاقات العامة أن تغيرها وهي.

- العداوة.
- التحامل.
- الجمود واللامبالاة.
- التجاهل.

وهذه يمكن تحويلها إلى:

التعاطف - القبول والإقناع - الاهتمام - المعرفة.

ومهمة العلاقات العامة هي تحليل هذه المواقف في إطار تقييم الموقف الحالي للشركة.. فيجب أن نتساءل إلى أي درجة توجد العداوة؟ والأشكال التي تأخذها وأسبابها؟ وبالنسبة للتحامل ندرس أسباب التحامل على المؤسسة. هل هي دينية ثقافية، اجتماعية، طبيعية، بينية أم عدم تفهم للمؤسسة؟. على سبيل المثال: كان هناك تحامل على المنتجات والبضائع اليابانية في المملكة المتحدة.. ولكن المشتريين الآن يفضلون البضائع اليابانية وهنا نلاحظ أن التحامل قد تغير.

في بدء الأمر قد يحمل الناس أفكارا ومواقف مخالفة للأفكار الجديدة ويرفضون قبولها. ولكن عندما يصلون إلى مرحلة الإقناع والتغيير يكونون من أهم المؤيدين للمؤسسة أو الفكرة ويقبلون عن الأفكار القديمة.

وبالنسبة للجمود واللامبالاة فلأن المعلومات أو البضائع قدمت بشكل غير مثير أو مقتنع.

سر نجاح العلاقات العامة هو أن المعلومات يجب أن تكون ذات فائدة وقيمة للمتلقى، أما التجاهل فلأنه فى هذا العالم الكبير لا يمكن لأحد أن يعرف ويتفهم كل شىء.. ولذلك يجب أن نقبل بأن تنافس للحصول على مكان فى عقول الناس وذاكرتهم.

ويمكن تقييم الوضع الحالى للشركة أو المؤسسة من خلال:

- دراسة الآراء، الانطباعات، السلوك.
- دراسة الرأى العام والصحافة.
- دراسة تقارير المبيعات للشركة.
- وضع المنافسة فى السوق وتأثير الإستيراد.
- وضع العلاقات الاقتصادية والوضع السياسى.
- شكاوى الزبائن
- مناقشات مع الموزعين ورجال البيع.
- دراسة الأسعار وتأثر تغييرها.
- مواقف أصحاب الرأى.

وعندما يتم تقييم الوضع الحالى للشركة سوف يصار إلى تحديد المشكلة واقتراح طرق لحلها. فالعلاقات العامة تعمل على حل المشاكل: إن عدم القدرة على الحصول على موظفين جدد يمكن أن يكون بسبب مواقف سلبية تجاه الإدارة أو العمل.. الناس يمكن ألا يتعاملوا مع الجمعيات الأهلية بسبب عدم تفهمهم لأهدافها. والمزارعون يمكن ألا يستخدموا الأسمدة والمبيدات لأنهم لا يعرفون طريقة استخدامها بأمان وبطريقة فعالة واقتصادية.. والزبائن يمكن ألا يشتروا المنتج بسبب عدم اقتناعهم بطريقة تقديم المنتج.

هذه كلها مواقف سيئة للعلاقات العامة.. والتي يمكن أن تصحح فقط عند اكتشافها. وجود هذه المواقف السلبية أو سبب وجودها..

يمكن ألا تكتشف داخل المؤسسة، وهذا ما على العلاقات العامة أن تفعله للتعرف على الأبعاد الحقيقية للمشكلة وتحديدتها ولذلك فهذه المرحلة تعد مرحلة تجميع البيانات اللازمة للتعرف على المشكلات، وقد يتطلب ذلك إجراء المقابلات مع الأفراد والمسؤولين ذوى العلاقة بالمشكلة، ووضع الافتراضات المختلفة لأسبابها وتحديد الظواهر التى تحدد معالم تلك المشكلة، ووجهة نظر جميع الأطراف فيها، كما قد يقضى الأمر استيفاء المعلومات من المصادر الثانوية المتمثلة فى النشرات التى تصدرها الجهات الرسمية التى يمكن الثقة فى بياناتها.

د- تحديد الهدف:

بعد القيام بمسح العناصر المكونة للموقف أو المشكلة يمكن تحديد الهدف الذى سيكون محور تصميم البرنامج. وقد يتمثل هذا الهدف فى مواجهة المشكلة السابق رصدها، أو قد يكون الهدف أكثر إيجابية ويتمثل فى خلق علاقة مثمرة مع إحدى فئات الجمهور، أو دعم هذه العلاقة وكسب تأييد قطاع جديد من قطاعات الجمهور.

ويقتضى التحديد السليم للهدف أوزانا للإمكانات المتاحة والممكن توافرها لتنفيذ البرنامج فى ضوء الاتجاهات الحالية والمتوقعة للجمهور، ولهذا يلزم عند تحديد الهدف من البرنامج مراعاة التطورات المستقبلية. وخاصة ما يتعلق بتكلفة وسائل النشر التى سيعتمد عليها البرنامج. ويلزم أن تكون أهداف البرنامج متفقة مع الأهداف الطويلة الأجل للعلاقات العامة والمنشأة.

ولما كان الهدف هو النتيجة التى يراد الوصول إليها، فإن هذه النتيجة يجب أن توضع فى صورة كمية ونوعية، ويحدد الزمن الذى يجب أن يتم فيه تحقيقها. فإذا تم تحديد الهدف - فيجب أن تنقلها

الإدارة للأفراد وتتأكد من أنها واضحة فى أذهانهم ومفهومة ومرغوب فيها من جانبهم، إذ أن الأهداف المرغوبة أو المطلوبة من جانب المنفذين يكون احتمال بلوغها كبيرا.

فالأهداف هى التى توجه الجمهور، وتجعل المشتغلين بالعلاقات العامة مدركين غايتهم التى يسعون إلى بلوغها، غير أنه ينبغى أن تكون هناك إلى جانب الأهداف الأساسية أهدافا فرعية بالنسبة لكل جمهور لكى تعرف تماما ماذا تريد أن تقول له؟ ولماذا تتصل به؟ وكيف يتم هذا الاتصال؟

وتحديد هذه الأهداف هام جدا، فإذا لم تكن الأهداف معروفة بدقة فإن جميع المبالغ المنفقة على البرنامج تعد ضائعة ولا داعى لإنفاقها.. وتتضمن هذه الأهداف معايير تستخدم فى قياس فعالية نتائج تنفيذ حملة العلاقات العامة. وينبغى أن يكون واضحا أن جوهر العلاقات العامة وبرامجها يستهدف دعم الآراء المؤيدة أو تصحيح وتبديل الآراء والمواقف المعارضة لكى تكون مؤيدة أو بتحويل الرأى العام المحايد أو السلبي إلى رأى عام فعال.

وتختلف الأهداف التى تسعى العلاقات العامة إلى تحقيقها من مؤسسة لأخرى تبعا لكونها تجارية أو غير تجارية.. ولكن الأولويات من هذه الأهداف يجب أن تقرر وتوضع فى برنامج العلاقات العامة المنفذ من قبل إدارة العلاقات العامة بالمنشأة.

وفيما يلى عرضا لبعض الأهداف التى يمكن تحقيقها لمؤسسة تجارية كبيرة:

- كسب ثقة العملاء.
- تحقيق السمعة الطيبة للمنشأة.
- تحقيق المكانة المتميزة والثقة.

- تبديد الشكوك حول نشاطات المنشأة.
 - كسب تأييد الجمهور الداخلي.
 - جعل السياسيين فى الصورة بما تقوم به المنشأة من نشاطات للحصول على التأييد.
 - إخبار الجمهور عن قصة أو تاريخ الشركة للحصول على إمدادات وتأييد.
 - جعل الشركة معروفة ومفهومة فى أسواق التصدير الجديدة.
 - تغيير الشركة من عامة إلى خاصة.
 - تطوير العلاقات الاجتماعية مع البيئة المحيطة .
 - تثقيف الموزعين والزبائن والمستخدمين حول البضائع المنتجة.
 - لتأسيس تعريف جديد للشركة إما بالإسم أو بالملبس أو بالألوان.
 - لجعل البحث الذى تقوم به الشركة معروفا للجمهور.
 - لتوسيع دائرة الراغبين فى العمل بالشركة.
 - معرفة وخدمة السوق.
 - إنتاج نوعية جديدة من الخدمات والمنتجات.
 - المحافظة على الأرباح أو زيادتها.
 - وضع المؤسسة فى المستقبل.
 - حماية المؤسسة.
- ويتضمن هذا جمع المعلومات التى تؤثر فى مقدرة المؤسسة لتحقيق أهدافها. وهذا يعنى قبول جميع المعلومات والحقائق والاتجاهات والأفكار والآراء. وهنا تلعب البحوث دورها فى توفير المعلومات المطلوبة.

ومن الضروري أن تكون الأهداف قابلة للتعديل عندما يثبت من نتائج الأبحاث والمعلومات التي تجمع أن المؤسسة والظروف المحيطة بها والاتجاهات السائدة نحوها أن هناك حاجة إلى هذا التعديل. ولا بد أن تعبر هذه الأهداف عن المصلحة المشتركة بين المؤسسة وجمهورها لتحقيق التفاهم والثقة المتبادلة بينهما.

كما ينبغي أن تكون الأهداف إيجابية.. أى أن تسعى إلى إحداث التأثير الطيب بدلا من التركيز على منع حدوث تأثيرات معادية. قد تضطر العلاقات العامة إلى مواجهة بعض المشكلات التي تسعى إلى المؤسسة وفي هذه الحالة سوف يصبح من المحتم وضع بعض الأهداف التي تمنع تفاقم هذه المشكلات، ولكن ينبغي ألا تقتصر مهمة العلاقات العامة على تحقيق هذه الأهداف العلاجية، ولا بد أن تتعداها إلى تحديد الأهداف الإيجابية الرامية إلى كسب ثقة وتأييد جمهور المؤسسة على اختلافها وتعددتها.

ويضع "بنجامين فاين" قائمة لنماذج من الأسئلة يمكن الاسترشاد بها عند تحديد الأهداف وهي:

- هل تريد للعلاقات العامة أن تنشئ شعورا طيبا بالنسبة لمؤسستك؟
- هل تريد للعلاقات العامة أن تظفر من المجتمع بتأييده للمؤسسة؟
- هل تريد للعلاقات العامة أن تزيد منظمتك شهرة وسمعة طيبة؟
- هل تريد للعلاقات العامة أن ترشد الجمهور العام إلى إنجازاتك؟
- هل تريد للعلاقات العامة أن توجه نظر الجمهور إلى زاوية من نشاطك؟
- هل تريد للعلاقات العامة أن تسهم في جمع أموال لمؤسستك؟

• هل تريد للعلاقات العامة أن تشجع على إلحاق مزيد من العملاء لمؤسستك؟

• هل تريد للعلاقات العامة أن تساعد على الحيلولة دون تعرض أعمالك لسوء الفهم أو التفسير؟

• هل تريد للعلاقات العامة أن تساعد على رفع الروح المعنوية داخل مؤسستك؟

• هل تريد للعلاقات العامة أن تبلغ للصفوة من الجمهور.

إن هذه القائمة من الأسئلة وضعها بنجامين فاين للاسترشاد بها في وضع أهداف العلاقات العامة أو لاختيار ما يلائم أهدافها في مجالات التخطيط المختلفة.

ثانياً-مرحلة تصميم البرنامج

١-تحديد نوع البرنامج:

تعتبر برامج العلاقات العامة من أهم الموضوعات التي يقوم بها أخصائيو العلاقات العامة، لأن البرنامج الناجح يعنى أن وراءه أخصائى ناجح، أو بمعنى آخر، فإن الإعداد والجهد المبذول في إعداد برامج العلاقات العامة ليس بالقدر البسيط أو الهين، لأنه يتطلب ممن يقوم به أن يكون على إلمام كاف وفهم عميق لمفهوم العلاقات العامة والرسالة الإعلامية التي يريد أن يتناولها هذا البرنامج. وكلما كانت الرسالة مدروسة بدقة وعناية كلما كان البرنامج ناجحاً وذا أثر كبير لدى الجمهور. والبرنامج هو مجموعة الترتيبات المنهجية والموضوعية والشكلية العامة والتفصيلية التي تنظم المعلومات الخاصة بموضوع البرنامج على أساسها بحيث تصبح المعلومات في

صورتها النهائية قادرة على تحديد مجموعة الأساسيات التى يتكون منها البرنامج وتقديمها بصورة منظمة وتلقائية كلما تطلب الأمر ذلك.

أنواع برامج العلاقات العامة:

ويختلف تصميم البرنامج وفقا لنوعه.. وهناك أنواع عديدة لبرامج العلاقات العامة ويحدد الأخصائى النوع المطلوب منها لتحقيق أهدافه كى يتمكن من تحقيق التصميم المناسب، وهذه الأنواع هى:

١ - البرامج البسيطة والمحدودة التأثير:

وهى برامج لا تتعدى أهدافها سوى قدر محدود من الإنجاز أو إقامة علاقات معينة أو المحافظة على علاقة ذات قيمة للمنشأة.. ومن أمثلة ذلك برنامج زيارة مواقع المنشأة لوفد زائر، أو لفوج من الضيوف.. أو دعوة ضيف ذى حيثية معينة.. أو صاحب نفوذ لزيارة المنشأة وللوقوف على إنجازاتها. ومن هذا النوع أيضاً برنامج التصدى للشائعات والدعاية الكاذبة، وبرامج استقبال الشكاوى والرد عليها الداخلية والخارجية.

ومثل هذه البرامج تتحدد نشاطاتها فى قلة التكلفة ولا يتطلب إعدادها سوى لأخصائى واحد. ومنها البرامج الموجهة لجمهور معين لتحقيق غرض محدد، أو لاستقطاب بعض الآراء لصالح المنشأة أو لمجارة الأحداث التى تجرى فى المجتمع المحلى الذى تعمل به المنشأة. مثال ذلك البرنامج الذى نفذته إحدى شركات المقاولات المصرية عندما بدأت فى تنفيذ مشروع كبير وواجهت ردود فعل مضادة من قبل المواطنين بالمنطقة، ومن خلال دراسة سريعة للموقف وخلفيته ومعرفة أسباب الرفض، قامت إدارة الشركة بعمل برنامج علاقات عامة اشتمل على عشاء بسيط وحلقة ذكر ثم حلقة مناقشة مع

المواطنين لمناقشة أسباب الرفض والتي اتضح أنها تتمثل فى خوف المواطنين على معيشتهم من إقامة هذا المشروع.. فتقرر الإستعانة بأبناء المنطقة فى الأعمال الإنشائية للمشروع، وانتهت المعارضة وحقت الشركة نتائج طيبة للغاية بفضل نجاح هذا البرنامج.

٢- البرامج الكبيرة والمتعددة الاتجاهات والتأثير:

والبرنامج الكبير هو البرنامج الذى يشترك فى إعدادة مجموعة من المتخصصين فى العلاقات العامة من ذوى الخبرة، وقد يستعان أيضاً بمستشار أو أكثر وخاصة إذا كان البرنامج يستدعى استخدام أكثر من وسيلة من وسائل الإعلام. والهدف من وراء هذا البرنامج كبيراً.. فقد يكون الهدف إقامة علاقات واسعة مع المجتمع، أو محاولة الدخول إلى سوق أو بلد أو مجتمع، أو كان البرنامج لتغيير عادات الاستهلاك لدى المواطنين، أو لتدعيم الثقة لدى المواطنين فى المنتجات الوطنية، أو لوجود سلع مستوردة عالية الجودة لا يمكن للمصانع المحلية مجاراتها، وكل هذه النوعيات تحتاج إلى جهود كبيرة ودراسات مختلفة ومتعمقة للجمهور والرأى العام والوسائل الإعلامية الأكثر فعالية حتى يتحقق الهدف المنشود من وراء إعداد البرنامج، وحتى تكون المبالغ المنفقة فيه رغم كبرها قد حققت النتائج المستهدفة.

٣- البرامج الإعلامية الهجومية:

وتلجأ المنشآت عادة لهذا النوع من البرامج فى كثير من الحالات بغرض منع وقوع ضرر معين أو محاولة درء بعض الأخطار قبل حدوثها. فعندما تتوقع إحدى المنشآت خطراً ما من أحد أعدائها أو الذين يريدون استغلال موقف معين لتحويله إلى صالحه على حساب

مصالحتها، هنا يكون الهجوم مبرراً مثل الدفاع عن النفس مقدماً قبل أن يبدأ الهجوم المتوقع.

وتستخدم وسائل الإعلام هنا لكشف خبايا المهاجم وسوابق أعماله وإثارة الشك لدى الجمهور فيه.. ومن تلك البرامج الهجومية، برامج الشركات الإسرائيلية في العديد من وسائل الإعلام الأفريقية لمنع رواج وانتشار المنتجات المصرية.

٤- البرامج الإعلامية الدفاعية:

وهي على نوعين... النوع الأول وطبيعته دفاعية خالصة ويأتى فى مواجهة حملة هجومية من مصدر ما أو عقب حملة الشائعات أو الدعاية الكاذبة لإزالة آثارها. وهنا يجب استخدام الحيلة والحذر فى المادة المستخدمة فى الدفاع والتركيز على عرض الحقائق بدون تعديل أو إضافة، والاهتمام بالحجج والأسانيد التى لا تقبل الشك أو الاجتهاد مع إبراز الجوانب الممتازة والمؤيدة لوجهة نظر المنشأة... ولا مانع من تضمين البرنامج الدفاعى بعض جوانب وحجج الخصوم وتقنيدها فى دقة وإتقان بحيث لا تدع الفرصة أمام المعارضين للمنشأة لإعادة الهجوم مرة أخرى.

أما النوع الثانى فهو البرامج الإعلامية العادية للتعريف بالمنشأة وإبراز جوانب تفوقها أو لتنمية العاملين أو لدعم الثقة بفرض زيادة كسب الآراء المؤيدة وغيرها من البرامج الإعلامية المختلفة مثل برامج الإعلام الداخلى لدعم ثقة العاملين بالمنشأة ورفع روحهم المعنوية.

وتتسم هذه البرامج بلغة ودية للغاية موجهة من قبل الإدارة العليا للمنشأة إلى جمهرة العاملين، وتستخدم وسائل للاتصال بالجمهور مثل النشرات الداخلية وعقد الاجتماعات وتنظيم الرحلات وتقديم الخدمات

أو الهدايا أو المكافآت المجزية وتنظيم المسابقات، فضلا عن الإذاعة الداخلية أو دوائر التليفزيون المغلقة للتواصل وإحداث الألفة والتقارب بين العاملين والتعرف على مشكلاتهم واحتياجاتهم وحلها بما يساعد على تحسين ظروف العمل وتحسين الإنتاج وتطويره.

١ - تحديد الإمكانيات المادية والبشرية:

ولتحديد الإمكانيات المادية والبشرية يتوقف على جهودنا للتعرف على السياسة العامة للشركة وأهدافها وعلى الجهود التى تقدمها العلاقات العامة للإدارة الأخرى من حيث المشاركة فى إعداد سياستها وتحديد مشكلات وتقديم الحلول لها.. وبعد دراسة الوضع الراهن وتحديد المشكلة القائمة وتحديد أهداف العلاقات العامة من البرنامج التى هى بصدد التخطيط له، تأتى خطوة تحديد الإمكانيات المادية والفنية والبشرية المتوافرة، وتفيد هذه الخطوة فى توفير عنصر الواقعية للخطة، إذ على ضوء الميزانية المقترحة ستحدد تفاصيل الخطة من حيث الوسائل والمدى والجمهور المفروض الوصول إليه والفترة المحددة للتنفيذ.

كما تتحدد الحدود الخاصة برواتب ومكافآت المستخدمين وتكلفة جمع المعلومات وحدودها والخدمات أو التكنولوجيا والتدريب، كما يتم معرفة مدى توافر هذه الميزانية من عدمه، وما إذا كانت مصادر التمويل للبرنامج داخلية أم خارجية، ومدى إمكانية توفير متطلبات الصرف على الدورات التدريبية والتى نحتاج إليها لإعداد المستخدمين كى يستطيعوا تنفيذ الخطة، ومصروفات طباعة المجلات والنشرات وتكلفة أفلام الفيديو والأفلام الوثائقية والتجهيزات المختلفة من فرش وكهرباء وتليفون وطابعات وغيره بحيث نصل إلى التكلفة التقديرية للبرنامج.

ولا يستطيع خبير العلاقات العامة تحديد الميزانية التقريبية ما لم يكن له تصور تقريبي لحجم الأنشطة التي ستنفذ، ومن هنا يتضح أن التخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية، بل إن المؤسسات تدير أنشطتها لعام قادم حتى يمكن تحديد الميزانية المخصصة للبرامج مع ملاحظة المرونة في التصرف لتمكين إدارة العلاقات العامة من مواجهة الأحداث الطارئة التي لا تتوقعها الإدارة، وهذا يتطلب تخصيص اعتماد مالي لمواجهة هذا البند من المصروفات.

وبالنسبة لمعايير تحديد الميزانية المخصصة للعلاقات العامة فهناك مؤسسات تحدد الميزانية على ضوء الأهداف التي وضعتها الإدارة، ومؤسسات تحددها كنسبة من المبيعات.

المهم إن تحديد الموارد المالية المحتملة يساعد على وضع الخطة في الحدود التقريبية للإمكانات المتاحة، وعلى تحديد الأولويات في بنود الخطة طبقاً للإمكانات عند عدم كتابة الميزانية المحددة. ويلاحظ ضرورة أن تتناسب الميزانية التي تخصص لبرامج العلاقات العامة مع الميزانية العامة للمؤسسة، فليس من الصواب أن تشكل هذه المصروفات عبئاً ثقيلاً يؤثر في نسبة الأرباح التي ستوزع على المساهمين، أو يؤثر في مستوى الخدمات سواء بالمؤسسات الاجتماعية أو بالمؤسسات الحكومية.

٢- تحديد المدى الزمني:

بمجرد الانتهاء من تحديد الأنشطة يصبح من الضروري تحديد الوقت اللازم لكل نشاط حتى يتيسر القيام بالجدولة الزمنية للعملية، ويعتمد تقدير الوقت المطلوب على كفاءة القائمين بتنفيذ المشروع وعلى ضوء الخبرات السابقة للمخطط.

ويحتسب الوقت اللازم على أساس اليوم أو الأسبوع حسب طبيعة البرنامج ثم تترجم التحديدات الزمنية إلى تواريخ محددة طبقاً لبداية أيام العمل الرسمية.

وتراعى الاعتبارات الخاصة بالجمهور عند تحديد التوقيت المناسب، فتحدد توقيت البث الإذاعي صباحاً لا يناسب إلا نوعيات معينة من الجمهور كربات البيوت، واختيار الصحف المسائية لا يتناسب مع المجتمعات التي لا تحظى فيها الصحف الصباحية بأفضلية كبيرة وانتشاراً واسعاً كما فى مجتمعاتنا العربية، كما أن هناك أوقاتاً أفضل من غيرها مناسبة لموضوعات معينة، فالتوعية بأمراض الصيف لا يتم إلا مع دخول فصل الصيف، ولا يتناسب معها اختيار بثها أو نشرها فى فصل الشتاء، ولرمضان موضوعات معينة، كما أن الإعلام عن برامج الشركات السياحية أو الإعلام عن أنشطتها يكون أفضل مع دخول الإجازة الصيفية.

ومعنى ذلك أنه عند تحديد التوقيتات فى برامج العلاقات العامة ينبغي مراعاة الموضوعات ذات الطابع الزمنى الخاص والتي لا تصلح إلا فى ظروف ومجالات معينة.

ويراعى عند الترتيب للأحداث ضرورة مراعاة الترتيب المنطقى للأحداث بحيث توزع زمنياً وتوقت لتحقيق التأثير المطلوب وفى الوقت المناسب. وبصفة عامة يمكن القول بأن البرنامج يجب أن يصل إلى قمة التأثير قبل الحدث الرئيسى مباشرة، وفى الحملات الانتخابية يجب أن تتحقق قمة التأثير فى اليوم السابق للانتخابات. ومثال آخر الشركات الصناعية التى تقوم بعمل معارض أو أوكازيونات عقب الأعياد أو بعد انتهاء موسم بداية الدراسة، يعد هذا تصرفاً غير سليم ويدل على افتقاد التنسيق بين إدارتى التسويق والعلاقات العامة، وكذلك

المنشآت التي ترفع أسعار منتجاتها قبل إعلان الميزانية لتتمكن من الإعلان عن أرباح وتكون النتيجة افتقاد ثقة القارئ لعدم الاقتناع الذي ساقته الشركة وهو ارتفاع التكاليف.

ومن المهم في عنصر التوقيت استغلال الوقت الذي يكون فيه الجمهور مهيباً للتقبل بدرجة أكبر وأيضاً عندما تسمح الأحداث الجارية بتأكيد وجهة نظرنا وتأييدها.

٤ - تحديد الجمهور:

وتحديد الجمهور بمعنى معرفة من هو؟ وماذا يعمل؟ وما هي توقعاته؟، وماذا نعرف عنه؟، وما هي خصائصه من حيث السن والجنس والمهنة؟ وحجم الأسرة والطبقة الاجتماعية، والاقتصادية والفئات التي تؤثر أو تشترك في اتخاذ القرارات أو تكوين الرأي وأماكن إقامتهم.

وفي ضوء هذه المعرفة يتم تحديد الأهداف لاختيار وسيلة الإعلام المناسبة للوصول إلى الجمهور المحدد، كما يمكن الاستفادة منها في تخطيط مضمون الرسائل وتصميمها وكذلك في اختيار التوقيت المناسب، وتحديد كافة هذه الجوانب بالنسبة للجمهور الداخلي أو الخارجي على السواء بما يساعد على نجاح الاتصال.

إن دراسة الجماهير والتعرف على آرائها واتجاهاتها أصبحت ضرورة أساسية لتخطيط السياسات التي تتفق مع مصالح الجماهير واتجاهاتها، ويلاحظ أن فئات الجماهير تتغير من وقت لآخر، فشباب اليوم هم شيوخ الغد، كما أن الاتجاهات السياسية والاهتمامات الاقتصادية اليوم مختلفة عن الأمس، ولذلك فإن دراسة الجمهور والتعرف على خصائصه تعد عملية مستمرة لا ينبغي أن تتوقف.

٥- تحديد الوسائل:

تعد وسيلة الاتصال القناة التي تناسب من خلالها الرسالة إلى الجمهور، وهنا تبرز أهمية اختيار القناة المناسبة لحمل المعلومات والموافقة لخصائص الجمهور والقادرة على الوصول إليه في الوقت المناسب، وعلى عرض الموضوع بإمكانات تتفق وقدرات الوسيلة وقدرات الجمهور العقلية، وأيضاً وفقاً لمدى قدرتها على حمل المعلومات وعلى خلق الجو الذي يحفز الجماهير ويضمن رضاهم وراحتهم النفسية، وتتعدد أنواع هذه الوسائل:

- فهناك الوسائل المطبوعة مثل الخطابات والتقارير والنشرات والكتالوجات والجرائد والمجلات واللوحات الخشبية.
 - وهناك الرسائل الشفهية كالمقابلة الشخصية واللجان والندوات والمؤتمرات والمعسكرات والزيارات.
 - وهناك الوسائل المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والأفلام والشرائط التسجيلية والمعارض والصور والرسائل الإلكترونية.
- فضلاً عن المشاركة في الأعمال والمناسبات الخاصة كالدعوة لزيارة مناطق العمل والمساعدات والهدايا والمنح، والتشهيلات.
- وسوف نتعرض بالتفصيل لهذه الوسائل وخصائصها ولخبرات استخدامها وقدراتها الاجتماعية وأسس المفاضلة بينها في الفصل الخاص بوسائل الاتصال للعلاقات العامة.

٦- تحديد المضمون:

والمضمون المناسب هو المضمون الذى له مغزى ويتضمن جديدا مستساغا ويفيد الجمهور ويمس مصلحته مسامباشرا، ومحددا، ويتناول كل الحقائق التى تؤيد دعوته والأسانيد الواضحة والمقنعة، وأن تستخدم الأساليب الفنية فى تحريره وإخراجه.

وهذا المضمون يأخذ أشكالا متنوعة طبقا لوسيلة الاتصال المستخدمة، لكن المهم هو التركيز على نقاط معينة نسعى لتوصيلها إلى الجمهور لتحقيق أهداف البرنامج. وتوجد مجموعة من الأسئلة تساعد الإجابة عنها على تحقيق الإيجابية للمضمون أو الرسالة وهى:

- هل تم التثبت من سلامة الفكرة عن طريق الاختبار؟.
 - هل يهتم المضمون أو الرسالة بالصورة أكثر من الكلمة؟.
 - ما الشكل المناسب للرسالة؟.
 - هل الرسالة ستكون واضحة ومفهومة للجمهور؟.
 - هل الرسالة تحقق الغرض المطلوب؟
 - ما الصور والعبارات التى يمكن استخدامها فى الرسالة؟.
 - هل تم توظيف العوامل التى تجعل الرسالة سهلة القراءة والفهم؟.
 - هل تصميم الرسالة تم بصورة تجعلها جذابة وقابلة للتصديق؟.
- ويلاحظ عند اختيار الموضوع وضع الدوافع التى يستثيرها الموضوع فى الاعتبار، وتنقسم إلى:
- موضوعات للفرد: وهى موضوعات تهتم بإثارة الرغبات الشخصية للأفراد كإثارة دوافع اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو الحاجة للطمأنينة والأمان أو الرغبة فى النجاح وتحقيق الذات.

- الموضوعات الخاصة بجماعات فرعية: كالمعلمين والمهندسين والعمال والمزارعين أى أن تشبع الموضوعات رغبات فئة نوعية من الجمهور، فالموضوعات التى تهم المحامين مثلاً تؤكد منزلة الاجتماعية، والموضوعات التى تهم المستهلكين هى الخاصة بالاقتصاد والتوفير.

- الموضوعات الخاصة بالوحدة الأساسية فى المجتمع: وهى الأسرة، فموضوعات العلاقات الأسرية مثل موضوعات التأمين تؤكد أهمية الضمان المالى للسفر، وموضوعات تشهد بنماذج علاقات معينة لتأكيد السكينة والمودة والانتماء.

- موضوعات لجميع أنواع الجماهير: وهى تناسب المجتمع بأسره مثل الموضوعات التى تناقش حرية التعبير والتنقل والصحافة والعدالة والمشاركة السياسية. والاختيار بين هذه الأنواع يتوقف على حجم التأثيرات التى تريد إحداثها لإثارة دوافع وعواطف بشرية معينة.

٧- تحديد الاستراتيجيات:

تتأثر الرسالة الإعلامية باستراتيجية الاتصال للمنشأة، وترتبط هذه الاستراتيجية بالسياسة التى تتبعها المنشأة لكسب ثقة الجمهور وتنمية هذه الثقة باستمرار، وتتناسب فى الوقت نفسه مع دور المنشأة وحجم نشاطها وأهميته بالنسبة للجمهور العام. وتتأثر استراتيجية الاتصال التى تأخذ بها المنشأة بالأهداف التى تسعى إلى تحقيقها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى والمشكلة المرتبطة بالموقف الراهن، وبالأنشطة المختلفة للمنشأة، وأيضاً بالمعلومات المتوافرة عن الجمهور من حيث فئاته وسماته المختلفة وبالأساليب المحددة لتغيير الاتجاهات المطلوب تغييرها، وبنصيب الخبير من ثقة وتأييد الجمهور،

وبأساليب الاتصال والوسائل الاتصالية المتاحة، وبالإمكانيات المادية والبشرية والمحتوى أو الأفكار التى سنوصلها للجمهور وطريقة معالجتها وصياغتها والإجراءات التنفيذية لإقرار البرنامج.

فى ضوء هذه العوامل يختار خبير العلاقات العامة الاستراتيجية الاتصالية المناسبة لتحقيق الهدف، والاستراتيجية فى معناها هو التنكيك أو الأسلوب الواجب اتباعه فى مواجهة موقف معين أو هجوم معين، فهى منهاج للتفكير يعتمد على التقدير والتنسيق السليم للهدف وللوسيلة المتاحة، فلا بد للهدف من أن يكون متناسبا مع الوسائل المتاحة، كما أن كل وسيلة تستخدم لبلوغ أهداف ثانوية ينبغى أن تكون متناسبة مع تلك الأهداف.

ولتعدد أنشطة العلاقات العامة وتنوعها، تعددت الاستراتيجيات، فكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمها وتحقق أهدافه. ويختار خبير العلاقات العامة من بينها كما أوضحنا فى الفصل الخاص بالمحتوى الاتصالى للعلاقات العامة .

٨- الاستعدادات الأولية لتنفيذ البرنامج:

قبل اتخاذ إجراءات إعداد خطة التنفيذ لابد من اعتماد البرنامج أولا من جهة الإدارة عليها والحصول على موافقتها ثم تقسيم البرنامج إلى برامج أخرى فرعية ويتم عمل خطة للتنفيذ لكل برنامج فرعى على حدة، فمثلا فى برامج الإعلام الداخلى وهى البرامج التى تتوجه بها العلاقات العامة للجمهور الداخلى للمنشأة لدعم الثقة أو لرفع الروح المعنوية أو لمواجهة مشكلات طارئة تؤثر على سير العمل، نجد أن مثل هذه البرنامج يتضمن نشاطات عديدة مثل:

١- إصدار نشرة داخلية.

٢- عقد اجتماع مع العاملين.

٣-تنظيم رحلة جماعية.

٤-تكريم العاملين المتميزين.

٥-برنامج للتصدى للشائعات.

٦-برنامج استقبال الشكاوى الداخلية أو الخارجية.

فكل نشاط من هذه الأنشطة يتضمن خطوات عديدة كما فى الجدول التالى:

نموذج خطة عمل لبرنامج للعلاقات العامة

توقيت	الإجراءات	المسئول عن التنفيذ	تحديد النشاطات
أول يوم للمؤتمر أو لبدء الدراسة مثلا ليكن ١٦ سبتمبر - ٩/١٦	اتخاذ الإجراءات الإدارية لاستصدار الترخيص. تحديد التكلفة المالية. المسئولين عن الصرف.	تحديد رئيس التحرير المسئول تحديد المستوى الأعلى للمتابعة. حل أى إشكالية تواجه العمل.	<u>نشاطات تحضيرية:</u> تحديد الجمهور. تحديد الهدف من الاتصال تحديد الأفكر والموضوعات تحديد أشكال الاتصال. تحديد أساليب الاتصال.
٩/٢٠-١٦ لإعداد تقرير المتابعة لتقييم النشاط.	إعداد قرارات بالمسئولين أو للتعاقد مع آخرين أو للاستعانة بالخبرات الخارجية وتحديد وصف تفصيل للمهام والنشاطات والمعدات التى سنجتها كيفية ووسيلة التوزيع إجراء البحوث	تحديد المندوبين تحديد من يقوم بإجراء الأحاديث. مسئول التصوير. سكرتير التحرير المختص. تحديد الباحث أو إجراء البحوث	<u>نشاطات تنفيذية:</u> جمع الأخبار والمقالات. إجراء الأحاديث والتحقيقات. جمع المادة المصورة. إعداد الماكث. متابعة المطبعة. <u>نشاطات للمتابعة:</u> ضمان وصول النشرة للجمهور. معرفة رجع الصدى.

ويلاحظ أن النموذج السابق يصلح للبرامج البسيطة أو المحدودة أما البرامج الكبيرة أو المتعددة الاتجاهات أو البرامج الهجومية أو الدفاعية والتى تتضمن أنشطة متعددة فيتم تقسيمها إلى أنشطتها الفرعية المختلفة ويتم تنفيذ كل نشاط منها وفقا للنموذج السابق بحيث تصبح محصلة تصميم الخطة فى مجموعها هى محصلة مجموع هذه النماذج مع ملاحظة التنسيق بين كافة هذه الأنشطة من حيث التوقيتات

الخاصة بالوسائل والجمهور المخاطب والعمليات المختلفة للتنفيذ لمنع أى تضارب أو مشكلات لعدم التنسيق وذلك من خلال الجهة المسؤولة عن التنفيذ والمتابعة للبرنامج ككل.

المهم أنه هنا يتم تنفيذ البرنامج المعد مع الاستعداد لتنفيذ أى تعديل نتيجة تغير ظروف لم يكن من الممكن التنبؤ بها فى مرحلة التصميم.

وقد يتم تنفيذ أكثر من برنامج أو خطة للعلاقات العامة، ويجب أن يراعى فى كل هذه الأصول عنصر التنسيق بين تلك البرامج خاصة إذا كانت تتعامل مع نفس فئة الجمهور.

ثالثاً-مرحلة الإنتاج الإعلامى:

-التجربة الأولية للبرنامج:

تبدأ عمليات إنتاج الإعلامى فى شكله النهائى، ولكن يكون من المناسب قبل التنفيذ النهائى عادة تجربة كل أو بعض عناصر الخطة السابق إعدادها، فقد تجرى بعض نماذج المقابلات المقررة مع بعض الأطراف، أو قد يتم الاتصال المبدئى بفئة أو أكثر من فئات الجمهور المستهدف من خلال بعض وسائل النشر المقترحة فى الخطة للتأكد من فاعليتها، وقد يستعان برأى عينة من الأفراد المراد الإطلاع على رأيهم.

وقد يترتب على هذه التجربة إدخال بعض التعديلات على جانب أو أكثر من جوانب التنفيذ بما يتفق مع نتائج التجربة ويسمى البعض تجربة الخطة بأنه تطوير للبرنامج.

وتشمل عمليات مراجعة الخطة مجموعة من التساؤلات ينبغى أن توضع فى الاعتبار لتطوير البرنامج أولاً بأول- وقد حصر الدكتور

احمد عبد الله هذه التساؤلات فى كتابه "العلاقات العامة والرأى العام" وأهمها التالى:

- هل الإدارة العليا أطلعت على الاتجاهات حيال نشاط العلاقات العامة؟
- هل كل أجزاء الخطة التى يجرى تنفيذها سبق شرحها لجميع العاملين؟
- هل تستند أنشطة العلاقات العامة بالخطة إلى أخصائيين؟
- هل هؤلاء موضع ثقة الإدارة؟
- هل يعملون على الدراسات الخاصة بتطوير نشاط وإنتاج المنشأة؟
- مدى تعاون المسؤولين عن قطاعات العلاقات الصناعية والعامة والتنسيق بينهم.
- هل أولويات الخطة واضحة وشاملة لكل المجالات المرغوبة؟
- هل يمكن تطبيق إجراءات خطط الاتصال على أكثر من قطاع من قطاعات الجمهور الواردة بالخطة؟
- هل هناك اتصال بين إدارة العلاقات العامة والعاملين؟
- هل من الممكن تحليل الاتصالات التى تتم فى إدارة العلاقات العامة نفسها ومشكلاتها؟ ودراسة نظام الحوافز والمتبع للعاملين بها؟
- هل تراعى القواعد الحضارية فى التعامل مع الجمهور عند مخاطبته كتابة أو شفاهة؟
- هل يتشاور جمهور الموظفين والعمال؟
- هل يتم الاتفاق مع وسائل نشر معينة؟
- هل يستخدم الإعلان كوسيلة للتأكيد على أهمية الاتصالات؟

- هل هناك بعض المشرفين يتم اختيارهم بسبب قدرتهم على الحديث بلباقة لتمثيل المنشأة فى بعض اللقاءات الهامة؟ وهل يستخدم بعض العاملين فى المنشأة أو من خارجها لنفس الغرض؟
 - هل توجد خطة للتعامل مع الزائر خلال المقابلات؟
 - هل يوجد برنامج معد لمقابلة أصحاب الشكاوى والمقترحات من الجمهور؟
 - هل تبذل محاولات لتشجيع المدارس والمعاهد المحلية والمجموعات الأخرى لزيارة المنشأة؟
 - هل تمت مراجعة النصيب العادل للمنشأة فى تحمل المسؤولية الاجتماعية فى المنطقة؟
 - هل يغطى البرنامج كافة فئات الجمهور المستهدف؟
- ويميل البعض لإجراء هذا التصميم الأولى بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج. وأحيانا أثناء التنفيذ.

ب- وصول المنتج للجمهور:

ويتمثل المنتج النهائى فى الأشكال الاتصالية المختلفة التى تحمل المضمون المقصود لتحقيق الأهداف المحددة، وهذا المنتج قد يكون نشرة أو مجلة أو صحيفة أو ملصق أو إعلان أو برنامج إذاعى أو تلفزيونى أو فيلم وثائقى أو اجتماع أو مؤتمر أو ندوة،... إلخ، من الأشكال والوسائل الاتصالية المختلفة.

والمهم هو تيسير الوصول إلى الجمهور فى الوقت المناسب بضمان حصوله على النشرة أو الصحيفة مثلا.. أو حضوره المؤتمر أو الندوة أو المشاركة فى المعسكر أو الاستماع إلى البرنامج الإذاعى أو التلفزيونى.

ودور الأخصائي هنا لا يقتصر على مجرد إرسال المعلومات وهو الذي يتحقق بوصول المنتج الإعلامي للمستقبل وإنما بالتأكد من فهم الجمهور للرسالة الإعلامية وقدرتها على تحقيق الاستجابة أو التأثير المضمون.

رابعاً-مرحلة التقويم:

يترتب على مرحلة التنفيذ تحديد مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف المحددة للخطة وذلك من خلال ما استلزمه تنفيذ البرنامج من إنتاج مواد اتصالية مختلفة كالمراسلات والاجتماعات والمقابلات والتقارير والمذكرات والصحف والمجلات.. إلخ. ويحتاج تقييم برنامج العلاقات العامة أو خطتها إلى الإجابة بالتفصيل عن العناصر السابق تحديدها - بالإضافة إلى معرفة جوانب أخرى مثل:

- استجابة الجمهور - وذلك من خلال بحوث الرأي العام لتوضيح مدى تأثير الجمهور بمضمون الاتصال.
- تأثير الاتصالات - وذلك بدراسة مظاهر التغير في السلوك الذي يبديه الجمهور المستهدف كالعدول عن الإضراب أو تفضيل منتجات المنشأة..
- وهناك عوامل أخرى تمثل ردود فعل يمكن ممن خلالها قياس مدى نجاح البرنامج مثل:
- رد فعل الإذاعة تجاه البرنامج.
- تأثير الصحافة بعناصر البرنامج المنشور للجمهور واهتمامها به.
- تقارير بحوث السوق واتجاهات الرأي العام.

- الاتصالات المباشرة لأفراد الجمهور مع المنشأة وسؤالهم عن رأيهم في البرنامج.
 - التقارير الدورية المعدة عن نتائج برنامج العلاقات العامة.
 - استقصاء رأى قادة المجموعات المؤثرة في المجتمع.
 - المناقشات التى تتم مع الفئات المختلفة من الجمهور.
- وتتجمع كل نقاط التقييم فى تقرير يعرض على المسؤولين بإدارة العلاقات العامة والإدارة العليا للمنشأة للاستفادة منها فى تخطيط البرامج التالية.

تطبيقات على التخطيط لبرامج للعلاقات العامة

فيما يلي برنامجان للعلاقات العامة تم تنفيذهما من قبل القطاع العام والحكومة في بعض الدول النامية وروعت فيهما القواعد الخاصة بالتخطيط لبرامج العلاقات العامة وهما :

(١) برنامج سلامة الطرق:

١- تقييم الوضع الحالي:

عند تقييم الوضع الموجود والمتعلق بالطرق والمواصلات تم الوصول إلى ما يلي: عدد كبير من حوادث الطرق، إشارات طرق غير منظمة، بعض السائقين لا يستطيعون قراءة وفهم الإشارات ، تجاوزات خطيرة على الطريق، وخاصة عند مفترق الطرق، تعاطى المشروبات والسكر أثناء السياقة، تحميل عدد كبير من المسافرين، بعض العربات تركن في الشوارع ليلاً دون استعمال أضواء، وخاصة إذا كان هناك عطل، طرق غير جيدة وغير معبدة، نقص فى المجرى وأنظمة تصريف المياه على الطرق، مما يحدث طوفانات ويؤدى إلى حوادث وخاصة عند استخدام الكابحات (فرملات)، إشارات ضوئية مرورية غير منظمة ونقص فى أماكن تقاطع المشاة، عدم اهتمام كثير من الناس باستخدام الأماكن المخصصة للمشاة، الحاجة إلى جسور فوق الطرق، الحاجة إلى تدخل السلطات المحلية لحل هذه المشاكل.

٢- الأهداف الواجب تنفيذها:

- تثقيف كل مستعملى الطرق من سائقين ومشاة ومالكي السيارات ووسائل النقل العامة.
- حث السلطات المحلية على تطبيق قواعد السير السليمة.

٣- الجمهور المطلوب الاتصال معه:

السائقون العموميون والخاصون، مالكو أساطيل السيارات ،
شرطة المرور، مراكز تعليم قيادة السيارات ، بائعو السيارات، شركات
الضمان، المشاة وطلاب المدارس، السلطات المحلية ومختصوا الطرق
العامة.

٤- وسائل الإعلام المستخدمة:

الراديو، (برامج بعدة لغات)، التلفزيون، السينما، أفلام وثائقية،
الملصقات، الصحف، المنشورات، عبر المدراء، المدرسين، اجتماعات
عامة، مؤتمر صحفي.

٥- تنظيم الميزانية:

الميزانية المطلوبة تتضمن رواتب موظفي العلاقات العامة، طباعة
الملصقات والمنشورات، إنتاج الأقلام والنسخ، المواصلات المختلفة
بين المدن، نفقات الضيافة للمؤتمر الصحفي.

٦- تقدير النتائج:

عن طريق الاستجابات من شرطة المرور، شركات التأمين،
المستشفيات إلخ، تقارير وسجلات الحوادث والسلوك للسائقين
والمشاة، نتائج الدراسات الإحصائية.

(٢) برنامج علاقات عامة عن مدى خطورة استعمال الأدوية بشكل شخصى

١-تقييم الموقف الحالى:

مخاطر التعامل مع أطباء غير مؤهلين أو شراء الأدوية الخاطئة من الصيدليات، استغلال المرضى من قبل بعض شركات الأدوية، تشخيصات المرض الخاطئة وإعطاء جرعات من الأدوية أكثر من المطلوب، استعمال الأدوية المنتهية المفعول والتي حفظت فى البيوت لمدة طويلة.

٢-الأهداف المطلوب تنفيذها:

-نصح وتوعية المرضى من استشارة الأطباء غير المرخصين وذلك من قبل وزارة الصحة.
-توضيح خطورة بعض الأمراض الخطيرة والقاتلة، وقابلية انتشارها.

- الحاجة إلى وصفات طبية صحيحة.

- الحماية من بعض الأمراض الوبائية.

٣-الجمهور المطلوب الاتصال معه:

المكاتب والجهات الحكومية ، المدرسون، الأطباء، الممرضات، مدراء السلطات المحلية والجمهور بشكل عام.

٤- وسائل الإعلام المستخدمة:

إنتاج وإصدار كتيب ودليل صغير حول الصحة العامة باللغة المحلية والإنكليزية، ليوزع مجاناً أو يباع بأسعار زهيدة فقط لتغطية تكاليف الإنتاج (الإصدار).

أخبار وثائقية ننشرها في الصحف، الراديو، التلفزيون، الإعلان عن طباعة الكتاب الخاص بالصحة العامة، ترتيب مقابلة تلفزيونية أو في الراديو مع وزير الصحة، برامج وثائقية خاصة في التلفزيون تعرض بطريقة أسئلة موجهة للعامة، مثلاً، هل تعتقد بأنك تحمل مرض الملاريا؟ كيف تعرف بأنها ملاريا؟ أيضاً برنامج خاص في الراديو للإعلان وترويج شراء الكتيب المنشور عن الصحة.

بعض الملصقات الصغيرة توزع على موزعين خاصين تشرح إصدار الكتيب ونسخ مجانية توزع على الجهات الحكومية المختلفة، والمكتبات، المدارس، الأطباء، المستشفيات، والقنصليات. بيع هذا الكتيب يمكن أن يتم عن طريق المكتبات، محلات بيع الكتب والصحف، مراكز البريد، المراكز الرئيسية لبعض المديرات والوزارات ومكاتب الحكومة المحلية.

٥- تنظيم الميزانية:

- نفقات إصدار وطباعة الكتيب، يجب أن يكون السعر زهيداً بحيث يغطي فقط نفقات الإنتاج والنسخ المجانية.
- ساعات العمل لموظفي العلاقات العامة.
- نفقات البرامج التلفزيونية والراديو.
- نفقات إصدار الملصقات.

٦-تقدير النتائج:

يمكن أن يقاس مدى نجاح هذا البرنامج عن طريق عدد النسخ المباعة من الكتيب المصدر. بحث عام في المشافي، آراء الأطباء حول الأمراض الناتجة عن تناول الأدوية بشكل شخصى دون استشارة، وذلك قبل وخلال وبعد الدلة أو البرنامج، و أيضاً عن طريق تفحص نسبة المرضى الذين يطلبون استشارات ومعالجات طبية بدلاً عن معالجة أنفسهم ومدى زيادتهاز.

تعليق:

المثالان اللذان تم شرحهما أعلاه يعطيان فكرة عن مدى أهمية العلاقات العامة ودورها الفعال في دول العالم الثالث. ولأمور على الأغلب ليست مادية وإنما هدفها التثقيف والإعلام والتوعية. وهذا لا يعنى أنه لا يمكن الاستفادة من العلاقات العامة على الصعيد المادى، فهناك شركات تجارية كبيرة تحقق أرباحاً هائلة عن طريق تنفيذ برامج العلاقات العامة المختلفة، ولغرض المقارنة بين برامج العلاقات فى البلدان النامية مع تلك المنفذة فى دول الغرب، نورد الآن مثالاً على برنامج للعلاقات العامة فى بريطانيا، الهدف منه كان تثقيف الجمهور المختلف حول إدارة الأعمال والاقتصاد.

(٣) برنامج للتثقيف بإدارة الأعمال الاقتصادية فى بريطانيا

١- تقييم الوضع الحالى:

إن عدداً من رجال الأعمال ومدراء الشركات فى المملكة المتحدة لاحظوا أن هناك ضعفاً ونقصاً من قبل الجمهور (العامة) من حيث تفهم نظامهم الاقتصادى ودور القطاع الخاص والشركات الخاصة، لذلك فقد تقرر القيام بحملة تثقيفية لهذا الغرض، فى البداية احتاجوا لمعرفة مدى حجم المشكلة، وتمت مقابلة حوالى ٣٠٠٠ شخص لهذا الغرض وقد أكدت بعض هذه المقابلات سوء الموقف والحاجة إلى حملة لهذا الغرض، وقد بدأت هذه الحملة كنتيجة لشعور المدراء ورجال الأعمال بأن دور التجارة والصناعة فى اقتصاد البلد غير مفهوم للجميع، ونتيجة لذلك تم نقد مؤسسات الأعمال والصناعة من قبل وسال الإعلام المختلفة، وتبعاً لذلك فإن العمال والإداريين فى الشركات المختلفة لا يعطون جهدهم الأفضل فى العمل مما أدى إلى هبوط نوعى وكمى فى البضائع والخدمات المقدمة للزبائن.

وقد لوحظ أيضاً بأن الموظفين الذين لم يتفهموا غرض وقيمة شركتهم، لم يشعروا بالأمان بالاستمرار فى العمل مع هذه الشركات، ومعظم المؤسسات قد قسمت نتيجة التسلط إلى (هم ونحن).

النقص فى التفهم والمعرفة لدور الاقتصاد و لقطاع الخاص كان سببه الجهل بحقائق الحياة الاقتصادية، وأن المستوى الاجتماعى للمعيشة يعتمد على مدى قدرة إدارة الأعمال والتجارة على تحقيق الثروة.

٢- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها:

الأهداف الموضوعية لهذا البرنامج كانت تنقيفية وليست سياسية، وكان المستهدف الجمهور بشكل عام، هدف الحملة كان شرح الدور الأساسي للتجارة وإدارة الأعمال كمصدر أساسي لخلق الثروة والتوظيف في المجتمع وذلك للأسباب التالية:

- تحسين مركز إدارة الأعمال والتجارة في نظر الجمهور.
- جذب جيل الشباب إلى إدارة الأعمال.
- خلق البيئة التي يرى فيها ويتم التأكد من الدور الفعال للتجارة وإدارة الأعمال، لخلق الثروة من قبل الجميع والحصول على تأييد وتشجيع من قبل الجهات المختلفة والجمهور بشكل عام.

٣- الجمهور المطلوب الاتصال معه:

استهدفت هذه الحملة الجمهور بشكل عام وخاصة السذين سيستفيدون من الرسالة الموجهة من هذه الحملة، المؤسسات العامة، جهات الدولة المختلفة، الموظفون والمدراء، المدارس، الجامعات والمعاهد، اتحادات العمال والمعاهد التقنية، السياسيون في الأحزاب المختلفة.

٤- وسائل الإعلام المستخدمة:

- اشتملت هذه الحملة على مقابلات شخصية، منشورات للصحف والمجلات، كتاب سنوى ومساعدات تنقيفية أخرى، مجلات داخلية للشركات، التلفزيون، الصحف، الراديو، مساعدات من شركات أخرى تجارية لتشجيع موظفيهم على تطبيق نظام خاص من الاتصالات فيما يتماشى مع فرص الحملة، الكتاب الذى نشر والخاص بالحملة تمت تسميته (حقائق الحياة)، تم

فيه شرح الأهداف الأساسية لهذه الحملة والدور الفعال للتجارة وإدارة الأعمال فى تنمية الاقتصاد الوطنى، تم توزيع نسخ لأكثر من ٢٠,٠٠٠ محل فى المملكة المتحدة.

- كتيب فى ٢٤ صفحة تمت طباعته مع رسوم وإيضاحات كرتونية لتعقيدات الاقتصاد المختلفة.

- تم توزيع ١٠٠,٠٠٠ ملصق بشكل مجانى، و ٥٠,٠٠٠ نسخة مجانية من منشورات شهرية وزعت على شركات ومؤسسات مختلفة.

- بعض المنشورات والكتيبات الأخرى التى نشرت على مدى الحملة.

- مؤتمر صحفى يدعى إليه صحفيون من صحف مختلفة.

٥- الميزانية:

تضمنت كل المصروفات الخاصة بوسائل الإعلام المستخدمة خلال الحملة فى التلفزيون والراديو والصحف والمنشورات المختلفة والملصقات، تم تخصيص مبلغ محتمل للحملة بحوالى ٢ مليون جنيه تم صرف ١,٥ مليون جنيه منها.

٦- تقدير النتائج:

كانت مدة هذه الحملة سنتين، بعد الانتهاء من الوقت المحدد لها، تمت عدة بحوث واستقصاءات للجمهور والجهات المختلفة وتبين نتيجة ذلك بأن هناك تغييراً كبيراً وجيداً فى الميول تجاه موضوع الحملة.