

عنوان الماستر: الاتصال و العلاقات العامة**السداسي: الثاني****اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية****اسم المادة : التخطيط في العلاقات العامة****الرصيد5 :****المعامل2 :****أهداف التعليم:**

التحكم في تقنيات التخطيط و التحكم في تقنيات العلاقات العامة واستراتيجياتها
المعارف المسبقة المطلوبة : أن يكون الطالب ملما بالاتصال التنظيمي والمؤسسي

محتوى المادة:

- يركز على تعريف الطلبة على المفاهيم الأساسية للتخطيط الإداري و كيفية وضعها وكذا إكسابهم مهارات تصميم الخطط والسياسات الإدارية في ظل الأجواء التنافسية السائدة؛
- تنمية قدرات الطلاب التحليلية باستخدام النظريات و المبادئ العلمية و أدوات التحليل لإدارات العلاقات العامة؛
- تمكين الطالب من آليات واستراتيجيات التخطيط و التركيز على الاتصال الذي يروج ويحسن صورة المؤسسة.

المحور الأول: مدخل للتخطيط:

- مفهوم التخطيط

- أهمية التخطيط

- العلاقات العامة كوظيفة تخطيطية

المحور الثاني: التخطيط للعلاقات العامة

- مفهوم التخطيط للعلاقات العامة

- أسس نجاح التخطيط للعلاقات العامة

- استخدام وسائل الاتصال والإعلام المناسبة

- أنواع التخطيط للعلاقات العامة

- تخطيط البرامج الوقائية

- تخطيط البرامج العلاجية

- مراحل التخطيط للعلاقات العامة

- تحديد الأهداف البعيدة و الوسطى والقريبة

استراتيجية العلاقات العامة**طرق التقييم****معوقات تخطيط برامج العلاقات العامة****متطلبات التخطيط للعلاقات العامة و عناصرها****أساليب الرقابة على الخطة الاستراتيجية للعلاقات العامة****صعوبات التخطيط للعلاقات العامة ومشكلاته و كيفية علاجه****العوامل المؤثرة في خطط العلاقات العامة****استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع وسائل الإعلام****استراتيجيات العلاقات العامة في التعامل مع الجمهور الداخلي و الخارجي**

المحور الأول: مدخل للتخطيط:**(1) تعريف التخطيط:**

التخطيط عند "هنري فايول" هو التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وهو يقوم على هدف أو أهداف مستقبلية محددة يراد تحقيقها عن طريق التنبؤ بالمستقبل، والاستعداد له، وهو يتنافى مع العشوائية ويعني الاستعداد والإعداد للأمر.

"التخطيط هو ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار امثل استخدام ممكن لمجموعه الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة".

ويعد **التخطيط** أسلوباً علمياً يهدف إلى تحقيق تغييرات مقصودة عن طريق تعبئة جميع الموارد والطاقات المادية، البشرية والتنظيمية لتحقيق أهداف مرغوب فيها بأقل تكلفة وأسرع وقت.

والتخطيط جمع للحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها، عن طريق وضع مجموعة من الافتراضات حول الوضع في المستقبل، ومن ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب تحقيقها خلال فترة محددة، و الإمكانيات الواجب توافرها لتحقيق هذه الأهداف، وكيفية استخدام هذه الإمكانيات بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

(2) أهمية التخطيط:

- زيادة الكفاءة وتحقيق الاستخدام الأمثل لجميع الموارد لكيلا يتم هدرها ، وهذا يزيد من الكفاءة العامة؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالكثير من الأعمال والتنبؤ بها واتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لتجنبها والاستعداد لها؛
- تسهيل التنسيق بشكل جيد، حيث أن التخطيط الجيد والفعال يتطلب الكثير من التنسيق؛
- يساعد التخطيط أيضاً في التنظيم، حيث أن التنظيم بطريقة فعالة قد يكون غير ممكن بدون التخطيط؛
- يعطي التخطيط دوماً الاتجاه الصحيح، ويوجهنا لكي نقوم بتجميع، وإعطاء المعلومات الصحيحة والمفيدة؛
- يحافظ التخطيط على التحكم الجيد، فمن المستحيل التحكم والسيطرة على شيء ما دون التخطيط الصحيح له؛
- يساعد التخطيط على تحقيق الأهداف بسهولة ، وسرعة ودقة ، وهذا قد يجنبنا بدون شك الأنشطة العشوائية؛
- يعمل التخطيط على التحفيز ، وهذا يجعل الموظفين في أي مؤسسة يعملون بشكل جيد لتحقيق الأهداف المرجوة؛
- يشجع التخطيط الإبداع والابتكار لدى الشخص ، وهذا يجلب معه الكثير من الرضا؛
- يساعد التخطيط في صنع القرار لكي يقوم الشخص باختيار أفضل الاستراتيجيات.

المحور الثاني: التخطيط للعلاقات العامة**(1) مفهوم التخطيط في العلاقات العامة:**

يقصد بالتخطيط في العلاقات العامة أن يقرر المخطط في وقت سابق تنفيذ الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، أخذاً في الاعتبار الإمكانيات والقيود المحيطة بعملية التخطيط في أعمال العلاقات العامة سواء ما كان منها بغرض تعريف الجمهور بالمنشأة أو المنظمة

أو المؤسسة وكسب ثقته وإقناعه بأغراضها، أو صيانة المنشأة من الأخطار التي تحدق بها أو علاجي لحل المشاكل التي تواجهها.

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

كما أن التخطيط في العلاقات العامة يعني: "التوقع بالمستقبل وتحديد مسارات التصرف الأكثر احتمالاً لتحقيق أهداف العلاقات العامة" وهو جزء مهم وحيوي تستند عليه في برامجها وتوجهاتها.

ويقوم التخطيط السليم في العلاقات العامة على دراسة بناء المؤسسة وأهدافها الوظيفية والسياسية التي تنتجها ولتحقيق ذلك، يوجب خبراء العلاقات العامة، لا بد من دراسة الجماهير المتعاملة مع المؤسسة والتعرف إلى الخصائص النوعية لتلك الجماهير، ومن ثم " فإن دراسة الجمهور والتعرف إلى القيم، والأهداف المشتركة التي يتقاسمونها خاصة على المستوى الداخلي، وكذلك باتجاهاتهم نحو المؤسسة سواء كانت مؤيدة أم معارضة، أما بالنسبة للجمهور الخارجي فإن إجراءات البحوث والقياسات يعد مطلباً ضرورياً.

(2) أهمية التخطيط في العلاقات العامة:

- يوفر التخطيط وحدة الهدف والتوجيه للمؤسسة؛
- يوفر حوافز للمستخدمين ويشعرهم باشتراكهم في وضعه هذا ما يعزز الانتماء ويزيد من حافز الإنجاز و الولاء؛
- يوفر التخطيط إطاراً عملياً لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجع الصدى حولها؛
- يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم وفقاً للإمكانيات المنظمة؛
- يؤدي التنبؤ الدقيق في التخطيط إلى تقليل عناصر المخاطرة والشك والتردد في اتخاذ القرارات؛
- يساعد التخطيط المديرين على تفحص مؤسستهم من جميع جوانبها والتنسيق الفعال بين جميع أنشطتها؛
- يعزز التخطيط القدرات التنافسية للمؤسسة؛
- يساعد على تحقيق أقصى استفادة من وسائل الإعلام المتاحة في الوصول إلى الجماهير المستهدفة؛
- يساعد على استخدام أحسن الوسائل الاتصالية وأمثلة المواضيع وبأساليب أكثر فعالية في الأوقات الملائمة.

(3) مزايا التخطيط في العلاقات العامة:

يحقق التخطيط السليم لأنشطة العلاقات العامة العديد من المزايا والتي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ✓ تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلال جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة؛
- ✓ كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها؛
- ✓ التأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة؛
- ✓ حسن اختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى اختيار الأساليب الأكثر فعالية في التنفيذ؛

✓ تحقيق أفضل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة للوصول إلى الجماهير المستهدفة.

(4) مستويات التخطيط في العلاقات العامة:

المستوى الأول:

هو التخطيط العام أو الاستراتيجي للإدارة ويتضمن تحديد الأهداف علي ضوء السياسة العامة للمنشأة وسياسات الإدارات الأخرى وتحديد أهداف العلاقات العامة والموقف الراهن والظروف البيئية المحيطة بالمنشأة مع رصد التغيرات المحتملة في كل هذه الظروف. وهذا المستوي التخطيطي ينطوي علي عمل ذهني ويصبح عمل المدير أو الإدارة كما يقول "اوليفر شيلدون" هو أساس المهمة الصعبة للجلوس والتفكير ولهذا فالذكاء هو الاشتراط الأساسي للتخطيط باعتبار أنه عملية ذهنية .

المستوى الثاني:

ويرتبط بالإجراءات التصورية ويسمي البرنامج أو التخطيط البرامجي ويمثل البرنامج تركيبا معقدا من السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات يلزم إتباعها لتحسين الصورة الذهنية للمنشأة لدي الجمهور ، وقد يكون فرعيا أو جزئيا مثل برنامج لمواجهة مشكلة طارئة بين الإدارة وأحد الجماهير النوعية ، أو لمواجهة مناسبة معينة وقد يتضمن البرنامج الرئيسي عدة برامج جزئية أو مرحلية تساعد إذا تمت علي تحقيق أهداف البرنامج الرئيسي ، ويعتبر شرطا مهما في البرامج الرئيسية والفرعية تحديد الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البرنامج والأزمة الجزئية لكل مرحلة أو خطوة ، ولا بد أن يأخذ المخطط في اعتباره الأهداف التي يحددها والإمكانيات المتاحة لديه والسياسات والقواعد والإجراءات التي يجب السير عليها فالبرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلا دقيقا لتصبح به معدة للتنفيذ ، ولذلك فهو يضمن إلي 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 بحجه أن البرنامج بسيطاً فيكون البرنامج مجرد برنامج رحلة أو حفلة بل ينبغي الاهتمام بكافة البرامج وينبغي أيضا أن يتضمن تصورا بالخطوات التقويمية لمراجعة البرنامج والتأكد من نتائجها وتقويمها.

(5) مبادئ التخطيط لبرامج العلاقات العامة:

يحدد أخصائي العلاقات العامة مجموعة من المبادئ يلتزم بها ليكون تخطيطه مجديا و فعالا وهي:

➤ **التركيز على الهدف المراد تحقيقه:** وذلك بتوجيه كافة الطاقات في التنبؤ على الشيء المراد تحقيقه؛

➤ **شمولية التخطيط:** فيجب أن يشمل التخطيط كافة الأنشطة و الوسائل والأساليب المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه؛

➤ **أولوية وأسبقية التخطيط في تنفيذ الهدف:** وهذا يعني أننا في سعينا إلى الوصول إلى غاية أو هدف ما يجب أن نعتد أولا على التخطيط قبل أي وظيفة إدارية أخرى وذلك لتحديد الأنشطة والمسارات و الإمكانيات المؤدية إلى الغاية والهدف المنشود؛

➤ **فعالية وكفاية التخطيط:** وهذا يعني أن يكون التخطيط قابلا للتطبيق ويخدم الهدف بشكل يغطي كافة الأنشطة و الوسائل والأساليب والإمكانيات الضرورية لتحقيق الغاية؛

➤ **مرونة التخطيط:** وهذا يعني أن يكون التصور المستقبلي له أبعاد يمكن التحرك من خلالها بسهولة لمواجهة التغيرات المستقبلية من خلال بدائل محتمة.

(6) متطلبات التخطيط في العلاقات العامة:

- وجود مخططين أكفاء مدربين يتمتعون بالبصيرة الثاقبة وعلى مستوى عال من المهارة وحسن التصرف؛
 - وجود تدعيم مالي وإمكانيات متاحة لمواجهة أي متطلبات طارئة؛
 - توفر الوسائل التي تساعد على استمرار العمل واستعدادات جاهزة لمواجهة أي مشكلة؛
 - التوعية الكاملة بأهداف الخطة بالنسبة للإدارة وأيضاً العاملين؛
 - وجود منفذين مهرة ذو خبرة وكفاءة ويقبلون التحدي و المسؤولية الملقاة علة عاتقهم؛
 - التنسيق بين الإدارات المختلفة وتوضيح الأدوار المختلفة وتوضيح الأدوار الخاصة بكل منها وتوزيع المسؤوليات على كل منهم خطة محكمة، وبرامج ناجحة، وتقسيم العمل و توزيع المسؤوليات؛
- أما جورج هاموند فيرى أن متطلبات التخطيط تتمثل في:

- نظرة باحثة وفاحصة للخلف لمعرفة العوامل المؤدية إلى الموقف المطروح للدراسة؛
 - نظرة متعمقة في داخل المؤسسة للتعرف على الحقائق والآراء التي يجب أخذها في الاعتبار على ضوء أهداف المؤسسة؛
 - نظرة واسعة إلى الظروف المحيطة بالمؤسسة لدراسة المواقف المشابهة في المؤسسات المشابهة، مع دراسة التيارات السياسية والاجتماعية والاقتصادية السائدة؛
 - نظرة طويلة جدا إلى الأمام حتى يمكن تحديد أهداف المؤسسة ووضع البرامج المطلوب تنفيذها لتحقيق هذه الأهداف.
- وحتى تكون الخطة التي تضعها إدارة العلاقات العامة خطة ناجحة وتؤدي إلى الهدف المنشود لابد من توفر العوامل التالية:

- دراسة دقيقة لجميع عناصر المشكلة؛
- استهداف تقديم المؤسسة ونشاطها وسياستها للجماهير؛
- تقسيم العمل إلى مراحل حسب أهميتها؛
- معرفة الجماهير المستهدفة بهذه الخطة؛
- الاعتماد على الاتصال المباشر بالجماهير؛
- تحديد مسؤولية الأفراد في كل مرحلة من مراحل الخطة؛
- أن تكون هناك رغبة قوية لدى جميع المشاركين في الخطة لتنفيذها؛
- القدرة على التعلم من الأخطاء والاستفادة من الإخفاق في تحقيق النجاح؛
- أن يكون التخطيط في حدود الموارد المالية المتاحة والتي تسمح بها الإدارة؛
- أن يضع الخطة خبراء أكفاء ومتخصصين ويهتمون بتنفيذها.

7) عقبات التخطيط للعلاقات العامة:

- من أبرز المعوقات التي تعترض التخطيط في نشاط العلاقات العامة جاءت من خلال:
- ✓ عدم اعتراف الإدارة في بعض المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة نشاطات العلاقات العامة، مما يؤدي لممارسة عشوائية لا تؤدي إلى تحقيق الأداء العلمي للإدارة؛
 - ✓ عدم توفر الكفاءات المؤهلة للتخطيط وتنفيذه؛

- ✓ عدم إشراك العاملين في مختلف المستويات في إعداد الخطة التي سيتولون مسؤولية تنفيذها في المستقبل؛
- ✓ افتقار إدارة العلاقات العامة في بعض المؤسسات إلى الموافقة الصريحة على الأهداف التي تضعها والتي تتطلب تنفيذ أنشطة محددة بإمكانيات وطاقات معينة في مدى زمني محدد.
- ✓ شعور بعض ممارسي العلاقات العامة بافتقارهم إلى الوقت الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي بمشكلاته المتجددة؛
- ✓ الإحباط الذي يتعرض له الممارسون لمهنة العلاقات داخل المؤسسة نفسها والتنسيق مع الإدارات الفرعية.
- ✓ نظرة ممارسي العلاقات العامة للنشر باعتباره الهدف النهائي و القيمة الفعلية لنشاط العلاقات العامة بالمؤسسة.
- ✓ عمليات التخفيض المستمرة لميزانيات العلاقات العامة مما يؤثر بالسلب على تنفيذ مختلف البرامج.

ويضيف "روبرت آيلي إلى هذه المعوقات معوقات أخرى مثل :

- ✓ عدم الثقة في النتائج المتوقعة من الخطة والخوف من الفشل والتنفيذ؛
- ✓ عدم وضوح أهداف المنشأة أصلاً؛
- ✓ التغيرات العديدة والتي يصعب التنبؤ بها بين فئات الجمهور وتسبب أحداثاً أو مواقف لا يمكن توقعها وقت تصميم الخطط، وبالتالي فإن خطط العلاقات العامة كثيراً ما تواجه صعوبات في تلبية هذه المتغيرات المفاجئة الحادة في اتجاهات الرأي العام أو التشريعات القانوني و الأحداث العالمية؛
- ✓ استعجال نتائج خطط العلاقات العامة فنشاط العلاقات العامة نشاط يلزمه كثيراً من الوقت وربما أكثر من خطه دون توقع ظهور نتائج ملموسة التي بذلت في تنفيذ تلك الخطط لذا كان عدم إعطاء الخطط الوقت الكافي لتظهر نتائجها بمثابة أولى أخطاء التخطيط للعلاقات العامة.

(8) أنواع التخطيط في العلاقات العامة

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط في العلاقات العامة وذلك بناء على عدة معايير أهمها:

- أ. **المعيار الزمني:** حسب هذا المعيار يصنف التخطيط إلى:
 - ✚ **تخطيط قصير المدى:** وهو الذي يمتد لسنة أو عدة شهور هدفه تحقيق أهداف مرحلة معينة مثل الميزانية السنوية.
 - ✚ **تخطيط متوسط المدى:** وهو الذي يمتد لأزيد من سنة إلى خمس سنوات مثل: دراسة التوقعات المستقبلية لسوق، و رغبات المستهلكين.
 - ✚ **تخطيط طويل المدى:** وهو المعروف بالتخطيط التنموي الذي تقوم به الأجهزة الرسمية بهدف تطوير البنية الأساسية وإقامة المشروعات التنموية والاستثمارات وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي ويزيد مداه عن 5 سنوات.
- ب. **نطاق الخطة:** حسب هذا المعيار نجد الأنواع الآتية:
 - ✚ **خطة رئيسية:** تشمل مجال العلاقات العامة ككل، وكل برامجها.
 - ✚ **خطة فرعية:** تختص كل منها بنطاق محدد مثل خطة لإدارة بحوث العلاقات العامة.
- ج. **طبيعة النشاط:** تنقسم الخطط وفقاً لهذا المعيار إلى خطط نوعية لتوظيف، وخطة للشراء، وخطة للصيانة، وخطة للجماهير الداخلية وخطة للجماهير الداخلية.

د. طبيعة المشكلات المستهدفة: ينقسم التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

✚ التخطيط الوقائي:

هو التخطيط الذي يبنى على دراسات شاملة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة و جماهيرها من خلال إزالة جميع حالات سوء الفهم أو تعارض المصالح، وقد يكون التخطيط الوقائي طويل أو متوسط أو قصير المدى الزمني وهو بمثابة استراتيجية.

وهذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء والأخطار قبل حدوثها من منطلق "الوقاية خير من العلاج"، ودراسة مواقف الجماهير تجاه المؤسسة باستمرار ورصد أسباب الأزمات واكتشاف أعراضها وكيفية تفاديها والوقاية منها، وهو الذي يحافظ على الصلات المستمرة والعلاقات الطيبة مع الجمهور ويهدف إلى استمرار العلاقات الودية وتقديم الصورة الحسنة المستمرة بين المؤسسة و جماهيرها.

✚ التخطيط العلاجي:

هو التخطيط المعروف بتخطيط الأزمات أو الكوارث، حيث يهدف إلى مواجهة الأزمات والمواقف المفاجئة فهو تخطيط يتصف بالحركة ويقف متأهبا للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ وطارئ، ويتصف بالسرعة والحزم، وهذا يتطلب نوعا من الإعداد الأولي يختلف باختلاف عمل المؤسسة وأنواع الأخطار التي يحتمل حدوثها في أي وقت.

وعلى مستوى الممارسة تتجه بعض المؤسسات، خاصة تلك التي تعترف بالتخطيط كوظيفة أساسية في وظائف العلاقات العامة، إلى الأخذ بنمط التخطيط الوقائي، وتحدد الإدارة الإطار العام لسياستها وأهدافها العريضة في الخطة طويلة المدى والتي قد تمتد إلى خمس سنوات وتنعكس تلك السياسات على الخطة المتوسطة الأجل والتي تمتد إلى سنة أما الخطة قصيرة المدى فتتراوح ما بين ثلاثة وستة أشهر وهي دائما تكون متعلقة بموقف أو مناسبة لها فترة زمنية قصيرة.

(9) خطوات وضع الخطة في العلاقات العامة:

أولا: تحليل الموقف:

تعني هذه الخطوة إعداد البحوث، جمع المعلومات ومراجعة الأداء السابق لإدارة العلاقات العامة والبرامج التي تم تنفيذها ومدى تحقيقها للأهداف. وهي تتضمن ثلاث مراحل أو خطوات:

1. مدخلات خطة العلاقات العامة والمتمثلة في:

- ✓ أهداف المنظمة وسياساتها.
- ✓ المعلومات المتعلقة بالجماهير المستهدفة وعن وسائل الاتصال والرسائل والموضوعات التي تهدف لإحداث التأثير المقصود ولتحقيق الأهداف المحددة.
- ✓ الموقف الحالي للمنظمة والعوامل المؤثرة عليه وعمليات التنسيق بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

2. المعالجة:

بعد تحليل هذه المعلومات ومعالجتها تكون النتيجة (المخرجات) وهي التي تتكون من أهداف وسياسات العلاقات العامة مع الميزانية المخصصة لها أو الوقت اللازم لتنفيذها.

3. المخرجات:

تترجم هذه المخرجات خطة العلاقات العامة إلي برامج وخطط محددة، وتترجم البرامج إلي أنشطة تفصيلية.

تجرى عمليات المتابعة والتقييم لهذه الأنشطة للتعرف على أثرها على الجماهير ولقياس التغذية الراجعة من هذه الجماهير وهكذا تكتمل الدورة الاتصالية بين المنظمة وجماهيرها (أنظر الشكل 1)

ثانيا: تحديد الأهداف:

تمثل هذه الخطوة ركيزة أساسية في التخطيط، فتحديد الأهداف يساعد في تحديد الوسائل التي ستحققها، ومن الأشياء التي يجب أن تراعيها العلاقات العامة عند تحديد الأهداف ما يلي:

- ربط هذه الأهداف بأهداف المنشأة، فالعلاقات العامة تستهدف تحسين الصورة الذهنية للجمهور الخارجي ورفع الروح المعنوية للجمهور الداخلي؛
- أن تكون الأهداف محددة بشكل يتيح إمكانية قياس النتائج؛
- أن تكون الأهداف واضحة وصریحة؛
- ضرورة التميز بين الأهداف الرئيسية للعلاقات العامة والأهداف الفرعية التفصيلية، فكل هدف رئيسي له مجموعة أهداف فرعية تحققه؛
- لا بد للأهداف عند وضعها وتحديدها من مراعاة المصلحة المشتركة بين الجماهير والمؤسسة وهذه هي الفلسفة الأساسية للعلاقات العامة والأساس في تميزها عن الإعلان والدعاية بالإضافة إلى مراعاة المصالح المتضاربة للجماهير؛
- لا بد للأهداف حين وضعها أن تكون إيجابية " وقائية "تسعى إلى إحداث التأثير الجيد والذي يساعد على بناء جيد لصورة المنظمة عند جماهيرها، ويجب تجنب الأهداف السلبية " العلاجية"؛

- عند وضع الأهداف لابد من مراعاة الوقت والجهد والمال اللازم لتحقيقها وذلك بما يتناسب مع إمكانيات المؤسسة وأهدافها الرئيسية.
- ومن أبرز أهداف العلاقات العامة مع الجمهور الداخلي للمنشأة:
- تحقيق سمعة طيبة للمنشأة وتدعيم صورتها الذهنية لدى مختلف فئات الجماهير التي تتعامل معها ولدى المجتمع؛
- تكوين مركز متميز للمنشأة على المستوى الوطني والإقليمي؛
- اجتذاب المهارات الممتازة للعمل بالمنشأة؛
- تعريف أفراد الجمهور بحقيقة الجهود المبذولة من المنشأة من خلال شرح سياساتها وأهدافها وإنجازاتها؛
- الرد على كل ما ينشر عن المنشأة من أخبار غير صحيحة عن أنشطتها.

ثالثاً: تحديد الجماهير المستهدفة ودراساتها:

يقصد بالجماهير المستهدفة هم الأفراد الذين تسعى إدارة العلاقات العامة للوصول إليهم لتحقيق أهدافها. وتقسم هذه الجماهير إلى عدة أنواع:

- **حسب الانتماء للمنشأة:** داخلية - خارجية.
- **حسب الدور أو الوظيفة:** العاملين. - المساهمين - المستهلكين - أجهزة الحكومة - قادة الرأي .. وغيرها.
- **حسب الزمن:** جمهور سابق - جمهور حالي - جمهور مستقبلي أو مرتقب
- **حسب اتجاه الجمهور:** مؤيد - محايد - معارض.
- **حسب الأهمية:** وهي ترتبط بالهدف وأولويات مخاطبة الجماهير وتختلف تبعاً للأهداف ونشاط المؤسسة وجماهيرها.
- **حسب الخصائص السكانية:** خصائص جغرافية - خصائص ديموغرافية - خصائص نفسية - خصائص اجتماعية ثقافية.

وهكذا فإن هذه التقسيمات وغيرها تستهدف تحديد ومعرفة نوعية الجمهور المستهدف لتحديد نوعية الرسالة ومضمونها عبر وسيلة محددة لتحقيق هدف الخطة.

وهناك معايير يجب مراعاتها في هذه المرحلة هي:

- البداية دائماً تكون من الجمهور الداخلي للمؤسسة؛
- لابد من دراسة مطالب وأحوال الجماهير (توفير قاعدة بيانات)، فالجماهير هي من سيتم تنفيذ الخطة في وسطها وبينها؛
- إن جماهير المؤسسة متنوعة ومختلفة ومتغيرة، لذا يجب على خبير العلاقات العامة أن يتعرف على كل شريحة من هذه الجماهير ودراسة خصائصها حتى يستطيع أن يضع البرنامج المناسب لها ووسائل الاتصال المناسبة معها؛
- لابد من العمل على حصر الجماهير المستهدفة في قوائم وذلك عن أجل إيجاد قاعدة بيانات دائمة عن الجماهير مع مراعاة أحوال التقلب والتغير لدى الجماهير؛

- مراعاة أن جمهور العلاقات العامة يمكن أن يطلق على فردين أو أكثر تربطهم مصالح بالمؤسسة، وأن الجمهور والمؤسسة يؤثران في بعضيهما البعض؛
 - الفرد الواحد يمكن أن ينتسب إلى أكثر من جمهور وذلك حسب تعدد وظائفه الاجتماعية التي يمارسها، لذا فإن جماهير العلاقات العامة لا يمكن حصرها تقريباً ويمكن أن تكون لا نهائية.
- ملاحظة:** بعد هاتين الخطوتين "تحديد الأهداف والجماهير"، وفي ضوء معالجة المدخلات التي حدثت والبحوث والدراسات التي أجريت أثناء تلك الخطوتين، فإنه ربما يظهر لرجل العلاقات العامة أن الأهداف التي تم تحديدها لا يمكن تطبيقها وتنفيذها بصورة جيدة، خاصة إذا تبين أيضاً بعض المعوقات والمشاكل من خلال تحليل الظروف المحيطة أو السلوك في المنظمة، لذا يتوجب على خبير العلاقات العامة أن يقوم بتعديل أهدافه بما يتناسب مع نتائج المعالجة والدراسات وبما يلائم المؤسسة وربما يتطلب الأمر إضافة أو حذفاً لبعض الأهداف، وهذا لا ينبغي أن يثير المخاوف ما دامت الخطة والأهداف تتميز بالمرونة.

رابعاً: اختيار الاستراتيجية الملائمة:

"الاستراتيجية هي الخطة العامة أو المنهج الذي يتبعه خبير العلاقات العامة لتحقيق ما حدده من أهداف، وتتضمن مجموعة من المسلمات الأساسية التي توضح وجهة النظر العامة التي تمثلها وتخدمها الاستراتيجية."

"الاستراتيجية تهدف إلى تباين أساليب العمل في العلاقات العامة، ولما كانت طبيعة الأنشطة والأهداف في هذا مجال العلاقات العامة متنوعة ومتعددة فمن الطبيعي أن يكون لكل ميدان استراتيجية خاصة تلائمه وتحقق أهدافه".

إذن فالمقصود بالاستراتيجية هو تحديد السياسات العامة التي تحكم سير الخطة فهي توضح بشكل عام أفضل الطرق لتحديد الأهداف، وتركيز الجهد على وسائل محددة لفترة محددة أو أن يبدأ البرنامج بكثافة قوية أو متدرجة.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد شعار البرنامج بهدف تلخيص الفكرة الرئيسية للبرنامج وتسهيل عملية حفظه وتذكره. ومن المهم أن يكون الشعار قصيراً قابلاً لتكراره عبر كافة الوسائل.

وبالتالي فإن هذه الخطوة تتطلب:

- تحديد السياسات.
- تحديد أولويات تحديد الجماهير المستهدفة.
- تحديد سياسة استخدام الوسائل: التركيز - الانتشار - التكرار.

وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التي يلجأ إليها المشتغلون بالعلاقات العامة:

1. استراتيجية التركيز:

فإذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلاً والجماهير المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيله واحده يكون من الملائم استخدام هذه الاستراتيجية إذا كانت الموارد المالية تسمح بذلك، وهي تقوم على استخدام كل وسائل الاتصال للوصول إلى كافة الجماهير في آن واحد.

ولتوضيح هذه الاستراتيجية نفرض أن وباءً خطيراً يهدد إحدى المناطق وأن وزارة الصحة تريد أن تتحرك بسرعة لتوعية المواطنين وإمدادهم بالإرشادات اللازمة لتجنب انتشار هذا الوباء فإن الأمر

يتطلب استخدام جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من تعرض الجماهير للرسالة وفهم محتواها، ولو اقتصر نشاط الوزارة على وسيلة اتصال واحدة لكان من المحتمل أن لا تصل هذه الرسالة لبعض الجماعات أو ربما وصلت إليهم مشوهة عن طريق الزملاء أو الأقارب من الجيران.

2. استراتيجية التوقيت المناسب:

وتعتمد استراتيجية التوقيت على اختيار الوقت المناسب لإذاعة بيان سياسي أو قرار اقتصادي أو اتخاذ إجراء ما لكسب تأييد جمهور معين أو لتجنب مشكلة متوقعة. وكثيراً ما نلاحظ إعلان بعض القرارات التي تستهدف إرضاء المواطنين في مناسبات الأعياد أو افتتاح المشروعات الجديدة في ذكرى حدث قومي بارز، ومن الضروري في جميع الأحوال دراسة كافة الظروف المحيطة بالموقف والأطراف المختلفة المؤثرة عليه أو المتأثرة به ثم اختيار الوقت المناسب للإقدام على أي عمل يتعلق بهذا الموقف. وتظهر أهمية هذه الاستراتيجية على مستوى المنظمات في تقديم المنتجات الجديدة أو اتخاذ القرارات الخاصة برفع أسعار سلع المنظمة وهناك العديد من العوامل التي تؤثر على اختيار الوقت المناسب للحملة الاتصالية أو نشر أي معلومات تتعلق بالمنظمة أو منتجاتها (مثل تصرفات المنافسين).

3. استراتيجية التريث وعدم التورط:

تستخدم هذه الاستراتيجية في حالات الحملات الكيدية ضد المؤسسة، ويفضل في هذه الحالة أن يكون الرد على هذا النوع من الحملات بعد الدراسة والتقصي، ثم القيام بنشر معلومات إيجابية أو القيام بأعمال تنفي موضوع الحملة الكيدية.

وكثيراً ما نسمع شائعات عن إبعاد شخصيه عامه عن موقعها أو إصابتها بمرض خطير أو غير لك ثم تظهر هذه الشخصية بعد ذلك في وسائل الإعلام لتتفي بطريقة غير مباشرة ما أثير حولها دون أن تذكر شيئاً عن ذلك.

4. استراتيجية المفاجأة:

تكون في اللحظات الأخيرة في ظرف من الظروف كالانتخابات مثلاً، حيث يصبح لأي معلومة جديدة وهامه تأثيراً حاسماً في ترجيح كافة أحد المترشحين، ويحدث ذلك أيضاً عندما يدلى أحد رجال الدولة بمعلومات على جانب كبير من الأهمية في وقت معين للتأثير على اتجاه الجماهير وكسب التأييد الشخصي أو قضية أو موقف معين، أو لتحويل الأنظار عن بعض المشكلات القائمة وتوجيه الاهتمام إلى الموقف الجديد.

وينبغي أن نؤكد هنا أن أي عمل يتنافى مع مصلحة الجماهير أو أي حيلة تأثيرية تتخذ في هذا السبيل لا تمت إلى العلاقات العامة بصلة، فالهدف من العلاقات العامة هو تحقيق التكيف والتفاهم بين أي فرد أو منظمة وبين الجماهير باستخدام المعلومات الصادقة والكاملة في أي موقف من المواقف.

5. استراتيجية المشاركة:

تتبع بعض المؤسسات هذه الاستراتيجية فتشجع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم وتسمح للعاملين باختيار ممثلهم في مجلس الإدارة، وتتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم في صحيفة المؤسسة ومطبوعاتها، وبهذا يشعر العاملون بانتمائهم الحقيقي إلى المؤسسة ودورهم الفعال في نجاحها (تعزيز الشعور بالانتماء والمشاركة).

غير أن استراتيجية المشاركة لا تنطبق في حالات معينة مثل: منح الجوائز للفائزين في المسابقات والمباريات التي تجريها المؤسسة، والتي ينبغي إتباع استراتيجية عدم التدخل في تحديد نتائجها

وتركها لبعض الشخصيات العامة أو المتخصصة الموثوق في حيادها، حتى لا يتوهم البعض أن هناك تحيزاً من جانب المؤسسة لبعض الأفراد مما يسيء إلى سمعتها وصورتها في أذهان الجماهير.

6. استراتيجية ملتقى الطرق:

تستخدم عند اختيار الأماكن التي تتجمع فيها الجماهير لعرض أنشطة المؤسسة أو عند اختيار الشخصيات ذات التأثير متعدد الجوانب، وما أشبه رجل العلاقات العامة الذي يأخذ بهذه الاستراتيجية بالتاجر الذي يختار لمتجره موقعا يشرف على أكثر من طريق في وقت واحد ليجذب اهتمام المارة في جميع الاتجاهات.

وتقضي هذه الاستراتيجية بتنفيذ خطة مرسومة لاختيار المواسم والأماكن التي يلتقي فيها أكبر عدد من الناس لتقديم أنشطة العلاقات العامة، بالإضافة إلى التعرف على الشخصيات ذات التأثير المتعدد الاتجاهات وتوثيق الصلة بها لأن ذلك يفتح أمام الفرد أو المؤسسة بعض الطرق التي كانت مغلقة.

7. استراتيجية الاختفاء

فهي القاعدة الأساسية التي يلتزم بها رجال العلاقات العامة فلا داعي من وضع أي ملصق من ملصقاتها أو رمز لها على أي مطبوع من مطبوعات المؤسسة، فإدارة العلاقات العامة بالمؤسسة هي الجندي المجهول المسؤول عن رعاية مصالح الجماهير وتفسير سياسة المؤسسة لها وكسب ثقافتها وتأييدها فالخبراء يوجهون وينصحون ويشجعون من وراء الستار، أما الذين يعملون فهم رجال الإدارة مثلا حين يدلون ببيانات أو يفتتحون المعارض والحفلات أو الباعة الذين يجيدون الذين يجيدون فن البيع أو العمال الذين يمتدحون سياسة المؤسسة ويبرزون جهودها الرامية لتحقيق مصالح الجماهير.

هذه بعض الأساليب أو الاستراتيجيات التي يلجأ إليها أو إلى بعضها المشتغلون بالعلاقات العامة لتحقيق أهدافهم ، ومن المهم أن نؤكد على ضرورة دراسة الموقف قبل اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية المناسبة ، فما يصلح لموقف معين قد لا يصلح لموقف آخر . بل قد يوتى أثرا عكسيا لا يتوقعه واضع الاستراتيجية.

ومثال على ذلك:

فقد يحدث للمرشح الذي يسرف في دعايته الانتخابية ويعتمد على استراتيجية التركيز باستخدام جميع وسائل الإعلام الجماهيرية وهذه الاستراتيجية تؤدي في كثير من الأحيان وخاصة في المجتمعات النامية إلى مُعاد للمرشح وربما تؤدي إلى اتهامه بالكسب غير المشروع أو العمالة لجهة أجنبية ويفضل أن يعتمد المرشح في دعايته على الاتصال المباشر أو الوسائل التي لا تستنزف أموالا كثيرة ونفقات باهظة.

سادسا: تحديد وسائل الاتصال:

تعتمد هذه الخطوة على ما قبلها من خطوات خاصة: تحديد الأهداف - تحديد الجمهور، فمخاطبة جمهور محدد لتحقيق هدف محدد يكون له وسيلة دون أخرى، بل وصياغة للرسالة في داخل الوسيلة الواحدة بأكثر من أسلوب وطريقة مع الأخذ في الاعتبار خصائص الوسائل ومدى نجاحها لتحقيق الهدف وبما في ذلك الإمكانيات المتاحة للمنشأة وفي ضوء تكلفة الوسائل للنشر أو الإنتاج.

فلا بد من تحديد الوسائل الاتصالية التي من خلالها يتم إرسال الرسالة للجمهور المستهدف والتي تسعى للتأثير فيه بما يتوافق مع أهداف برنامج العلاقات العامة، وتحديد الوسائل يتطلب معرفة الجماهير المستهدفة وخصائصهم حتى يمكن أن تتناسب الوسيلة الإعلامية مع مهارات من الجمهور، فلا يمكن التواصل مع الأميين من خلال الشبكات الاجتماعية أو من خلال الصحف على سبيل المثال.

وهناك عدة عوامل تتحكم في اختيار الوسيلة أو الوسائل الاتصالية المناسبة:

- الصفات الخاصة للجمهور المستهدف من النواحي التعليمية والمهنية والعمرية وغيرها وما إذا كان البرنامج موجهاً للجمهور الداخلي أو الخارجي؛
- طبيعة الفكرة أو الموضوع المطروح من حيث درجة البساطة والتنفيذ؛
- أهمية عامل الوقت بالنسبة للهدف المرجو تحقيقه من البرنامج؛
- الوسائل الإعلامية المتاحة داخليا وخارجيا؛
- النفقات المالية التي تتطلبها الوسيلة ومدى ملاءمتها للهدف من البرنامج.

سابعاً: تحديد احتياجات الخطة:

تحتاج العلاقات العامة لتنفيذ برامجها إلى موارد مالية وبشرية وفنية، ويجب أن يحدد ما هو متاح وما هو محتمل منها، ولا يمكن لأي خبير علاقات عامة أن يحدد احتياجاته البشرية والفنية ما لم يكن لديه تصور أو تخطيط تقريبي لحجم ما سينفذه من أنشطة، وهذا ينطبق على الميزانيات التي تتطلب لأعوام قادمة، إذاً فالتخطيط لأنشطة العلاقات العامة يسير جنباً إلى جنب مع تحديد الميزانية، وبالرغم من ذلك ينبغي أن توجد قدر من المرونة لدى الإدارة عند تحديد الميزانية لإتاحة الفرصة للعلاقات العامة لمواجهة الأحداث التي قد تطرأ فجأة، وبالتالي فمعرفة الموارد المالية المتاحة مع تحديد الأهداف الجماهير يؤدي إلى تحديد الإمكانيات البشرية والمالية والفنية. وتشمل هذه الاحتياجات:

- الاحتياجات المالية لتنفيذ الخطة.
- الاحتياجات البشرية من داخل المنشأة وخارجها.
- الاحتياجات الفنية من أجهزة ومعدات ومستلزمات.

ثامناً: وضع برنامج العلاقات العامة:

وتتضمن هذه الخطوة تنفيذ الخطوات السابقة وتطبيقها في شكل برنامج مكتوب يوضح:

- تحديد الموضوعات والمواد الإعلامية بالبرنامج.
- تحديد أعمال وإنجازات المنشأة.
- تحديد الوسائل الإعلامية المناسبة.
- تحديد أساليب الرسائل الإعلامية.
- الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج.

ولكي نحصل على برنامج جيد الإعداد فلا بد من توفر الأسس التالية:

- ✓ أن يتضمن معلومات لها مغزى بمعنى أن تكون هادفة وأن تتضمن المفيد دائماً للجمهور وتمس مصلحته بطريقة مباشرة؛
- ✓ أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى.
- ✓ أن يعتمد على أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور؛

تاسعاً: متابعة تنفيذ البرنامج:

وهي الخطوة التي تمثل استمرار نشاط العلاقات العامة فمن خلالها يتم دراسة أوجه النجاح والفشل في تنفيذ البرنامج بما يساعد على خطة تالية تحقق أداء أفضل للعلاقات العامة لتحقيق إعادة وضع أهدافها للوصول إلى جماهيرها المستهدف.

وتتم متابعة التنفيذ من خلال الآتي:

- ✓ تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد الموزعة بشكل دقيق؛
- ✓ تحديد من سيقوم بعملية التنفيذ وما هي الوسائل والأساليب المستعملة؛
- ✓ تنظيم أسلوب المتابعة بما يضمن مصاحبة عمليات التنفيذ.
- ✓ مدى تأييد الإدارة العليا وتوفير متطلبات البرنامج البشرية والمادية؛
- ✓ تعاون الإدارات والأقسام المختلفة وتأييدها للبرنامج؛
- ✓ التزام البرنامج بالأسس العلمية؛
- ✓ تأثير الموضوعات على الفئات والجماهير؛
- ✓ مدى نجاح وسائل الإعلام المستخدمة؛
- ✓ البحث في التعديلات التي قد تحدث في البرنامج.

عموما فإن هذه هي المراحل التحضيرية لبدء أنشطة العلاقات العامة على أساس علمي، ولكن ينبغي التأكيد قبل الوصول إلى نهاية هذه المراحل على أهمية تحديد الوقت الملائم لتنفيذ كل برنامج من أجل الحصول على التأثير المطلوب كما أنه من الضروري الالتزام بهذا التوقيت لتحقيق الأهداف الرئيسية للخطة في الوقت المحدد لها.

تاسعا: تقييم ومراجعة البرنامج:

تقييم برنامج العلاقات العامة يعني التحري عن الأخطاء ونواحي الضعف والقصور التي تشوب عملية التنفيذ، والعمل على تلافئها وتصحيحها وتعديلها بالشكل المطلوب، ولذلك يعد التقييم في مجال العلاقات العامة عملية إيجابية يتوقف نجاحها على الغاية العليا التي تسعى إليها المنظمة ألا وهي الاحتفاظ بجماهيرها، وبالتالي استمرار وجودها ووقوفها قوية في وجه المنظمات المنافسة لها.

1. أساليب تقييم برامج العلاقات العامة:

من أساليب التقييم التي تتبع في هذا المجال عادة هي:

- التقارير الدورية ومتابعة الأعمال؛
- المقارنة بين الخطة الموضوعية والنتائج المتحصل عليها؛
- تقارير إدارة التخطيط والمتابعة؛
- المقارنة بالسنوات السابقة؛
- الاستفتاء والاجتهادات الشخصية والمناقشات والمقابلات.

2. أنواع التقييم:

📌 التقييم القبلي:

وهو يسبق تنفيذ البرنامج ويبحث في قياس تأثير مضمون وشكل الرسالة للموجهة للجمهور من خلال البرامج قبل البدء في تنفيذ البرامج وذلك خشية من عدة أمور مثل:

أ. عدم ملائمة موضوع أو أشكال أو توقيت أو وسيلة الرسالة للجمهور فتذهب التكلفة والجهد والوقت هدراً.

ب. خشية سوء فهم مضمون الرسالة وذلك باختلاف الإطار الدلالي لكل من المرسل والجمهور، وهذا يؤدي إلى التأثير العكسي والتقييم القبلي يجنبنا مثل هذا التأثير السلبي، بالإضافة إلى وجوب التأكد من ثبات الظروف التي أجري فيها التقييم القبلي عند البدء بالتنفيذ وذلك خشية من تغير الظروف خصوصاً وأن الرأي العام سريع التقلب.

التقييم الجزئي أو المرحلي:

وهذا الأسلوب ذو أهمية كبيرة بالنسبة للبرامج الطويلة والكبيرة والتي تنفذ على مراحل، فمن الطبيعي القيام بعملية التقييم الجزئي بعد كل مرحلة تنفيذ لثلاثي أي عيوب تكون قد ظهرت وتزداد أهمية هذا الأسلوب في حالة البرامج التي تنفذ على نطاق واسع لتحقيق أغراض اجتماعية من خلال منظمات المجتمع المحلي أو القومي، مثل التنقيف الصحي والتوعية السياسية وتنظيم الأسرة، وهكذا، وأهمية هذا الأسلوب لا تقتصر على متابعة البرامج وتقييمها فحسب وإنما تمتد إلى الخطة بأكملها، فمن الضروري تقييم مراحل الخطة مثل مراحل البرنامج.

التقييم النهائي أو الشامل:

ويتم هذا التقييم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج أو زمن تنفيذ الخطة ككل وذلك لمعرفة النتائج التي حققها البرنامج أو الخطة في ضوء الأهداف المحددة سابقاً، وتمتد فائدة التقييم الشامل إلى تطوير المعرفة الإنسانية وتحقيق التقدم العلمي، فمثل هذا التقييم إما أن يؤدي إلى إثبات صدق بعض المبادئ والقواعد العامة المتعارف عليها أو ينفيها، وقد يصل التقييم النهائي إلى مخالفة بعض القواعد العامة بالرغم من صحتها وهذا يبين الحاجة إلى البحوث الخاصة بكل مؤسسة على حدة وعدم الاكتفاء بالقواعد العامة المعروفة.

وتبلغ أهمية التقييم النهائي ذروتها حينما نخرج منه بمعلومات محددة عن حجم التأثير أو النتائج الفعلية للبرامج أو الخطة قياساً على البيانات السابقة التي جمعت قبل مرحلة التنفيذ.

مجالات التقييم:

- تقييم وسائل الاتصال والأساليب المستخدمة ودرجة التعرض لها.
- تقييم الأثر المباشر للرسائل والمضامين الاتصالية على المؤسسة مثل زيادة إنتاج أو زيادة طلب.
- تقييم أثر الرسائل والمضامين الاتصالية على الجمهور والمجتمع وما قدمته لهم المؤسسة من خدمات.

3. أدوات التقييم:

- إضافة للأدوات التي تستخدم في بحوث الرأي العام يمكن استخدام الأدوات التالية:
- ✓ أدوات قياس حجم التعرض للرسائل الاتصالية من خلال دراسات نسبة المقروئية واهتمامات القراء ، بحوث مستمعي الإذاعة والتلفزيون.
 - ✓ أدوات قياس اتجاهات الجمهور ومدى تأثره بالعمليات الاتصالية للمؤسسة كالاختبار الآلي (تحليل البرنامج)، المقابلة المركزة (استمارة أو أسئلة مقننة ، تحليل التأثيرات السريعة والأجلة للبرنامج (زيادة استهلاك سلعة أو خدمة) بالإضافة إلى الدراسات التجريبية كما يحصل في شركات الأدوية .

4. الصعوبات التي تواجه تقييم الأنشطة والخطط في العلاقات العامة:

- ✓ أنشطة العلاقات العامة هي أحد المتغيرات الاجتماعية، لذا لا بد لعملية التقييم أن تتم بمراعاة المتغيرات الاجتماعية المختلفة التي تحيط بعمل العلاقات العامة وأنشطتها؛
- ✓ العلاقات العامة تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى تعتمد على التأثير التراكمي للأنشطة والبرامج التي تم تنفيذها، وتأثير هذه البرامج لا يمكن قياسه إلا بعد زمن طويل، إلا أن ما يطمئن في هذا الأمر هو سهولة قياس نتائج آثار الأهداف القصيرة والمتوسطة؛
- ✓ إن العلاقات العامة وبرامجها في الأساس مجال غير منظور (غير ملموس) مثل الآراء والاتجاهات والمعنويات والاهتمامات، والقناعات بالإضافة إلى المجال المنظور مثل السلع والخدمات؛
- ✓ حداثة العلاقات العامة في المجتمعات النامية، بل إن المجتمعات النامية تنفق أموالاً طائلة على النشر وغيره لصالح العلاقات العامة ولا تنفق شيئاً يذكر لصالح عملية التقييم.

5. طرق تقييم برامج العلاقات العامة :

تتطوي عملية تقييم برامج العلاقات العامة على درجة كبيرة من الصعوبة، حيث تختلف درجة الموضوعية أو الحكم الشخصي من منظمة إلى أخرى، بل ومن عمل إلى آخر، كما أن هناك من الأعمال ما يمكن قياسه كمياً، والبعض الآخر يمكن تقويمه بطرق غير مباشرة، استناداً إلى المقارنة وفقاً للمقاييس أو المعايير، بل أن هناك جوانب أخرى، يصعب تقويمها بوحدات قياسية. ويتم التقييم هنا وفقاً للتقدير الشخصي. وسوف تناول أهم طرق التقييم المتبعة كالاتي:

✚ التقييم بواسطة المقاييس الكمية:

يمكن إخضاع بعض أعمال العلاقات العامة للقياس الكمي، حيث تتم مقارنة بيانات فعلية بأهداف محددة ومعبراً عنها كمياً، وبالتالي يمكن تحديد الانحراف بدقة والتعبير عنه كمياً، ومن أمثلة ذلك:

- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة والمبيعات الفعلية؛
- تحليل العلاقة بين أنشطة العلاقات العامة وزيادة الإيرادات والأرباح؛
- تحليل نوعية الجماهير حسب الجهود الاتصالية؛
- تحليل عناصر نفقات العلاقات العامة ومقارنتها بالفترات السابقة، والنتائج المحققة وإيرادات المنظمة؛
- تحليل عدد الجماهير المراد الاتصال بهم وإقناعهم إلى المجموع الكلي الذين نرغب في إقناعهم وتغيير اتجاهاتهم؛
- تحليل حصة المنظمة من النوعيات المختلفة من الجماهير ومقارنة ذلك بالمنظمات المنافسة؛
- تحليل تطور مساحات النشر عن المنظمة، مقارنة بما كان يمكن إنفاقه على هذا النشر؛
- تحليل التطور في مدى تغطية أخبار المنظمة في وسائل الاتصال المختلفة؛
- تحليل التطور في بنود النشاط مثل عدد البحوث المنفذة وعدد المناسبات المقامة في المنظمة، وعدد الكتلوجات والكتيبات وأدلة المنظمة التي تم توزيعها؛

والواقع أن المنظمة تحتاج إلى نظام معلومات فعال، حيث يمكن تنظيم عملية تلقي المعلومات وتحليلها على النحو الذي يسمح بالوصول إلى أفضل إجراء تصحيحي ممكن.

✚ التقييم عن طريق المقارنة بالمقاييس:

نظرا لكون أغلب أعمال العلاقات العامة يصعب التعبير عنها كمياً، فإنه يمكن الحصول على درجة معينة من التقييم بطريقة غير مباشرة، وذلك بوضع مقاييس معينة يتم الاعتماد عليها في التقييم، ومن أمثلة ذلك:

- المعايير الخاصة بإعداد أخصائي العلاقات العامة، وتناسب أعدادهم مع حجم النشاط؛
 - المعايير الخاصة بأعداد الشكاوى ومقارنتها بعدد العملاء؛
 - المعايير الخاصة بتكامل أعمال العلاقات العامة مع باقي أعمال المنظمة؛
 - المعايير الخاصة بتفاعل إدارة العلاقات العامة مع المعلومات المرسله إليها؛
 - معايير الصفات الخاصة بأخصائي العلاقات العامة.
- 🚩 التقييم عن طريق التقدير الشخصي:

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

- ✓ تحليل المقارنة الثنائية لنشاط العلاقات العامة مع عملاء في المنظمة بغيرها من المنظمات الناجحة الأخرى؛
- ✓ تحليل مدى تعاون الإدارة في تحقيق أهداف خدمات العملاء؛
- ✓ تحليل الإجراءات التي تتبع في مجال تصميم برامج العلاقات العامة؛
- ✓ تحليل إمكانات نظام المعلومات في مجال توفير المعلومات والبيانات اللازمة ورفعها إلى الجهات المختصة في الوقت المناسب؛
- ✓ تحليل درجة معرفة العملاء والجهات المسؤولة بالأنشطة المختلفة التي تقدمها المنظمة، وما يطرأ عليها من تعديلات؛
- ✓ تحليل العلاقات بالجهات المؤثرة في اجتذاب العملاء المحتملين؛
- ✓ تحليل المهارات الإدارية في مواجهة المشكلات الخاصة بالعلاقات العامة.

هذا ويمكن استخدام أساليب المراجعة الدورية كأساس منطقي، للحصول على درجة معينة من التقييم والتصحيح، بحيث تصل الإدارة إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في أعمال العلاقات العامة.

وضماماً لعدم التحيز، فإنه يمكن إسناد أعمال المراجعة الدورية إلى جهة استشارية خارجية، مع الأخذ في الحسبان أن الأعمال المراجعة الدورية تحتاج إلى وقت وتكلفة، وتتوقف هذه العملية على درجة الدقة والموضوعية في قياس النتائج، والمقاييس المستخدمة والمعلومات المطلوبة للقياس ووسيلة الحصول على هذه المعلومات ومدى تعاون الإدارة والعمليين لإجراء هذه المراجعة والاهتمام بنتائجها، وفي كل الأحوال فإن هذه المراجعة لا بد وأن تساعد على اكتشاف الانحراف من بدايتها، حتى يسهل علاجها، وبالتالي المساهمة في التخطيط للمستقبل.