

جامعة الجزائر3
كلية علوم الإعلام والاتصال
قسم الاتصال

محاضرات مقياس التخطيط في العلاقات العامة
سنة أولى ماستر
تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد: د/ حسينة أقراد

المحور الثاني: تخطيط برامج العلاقات العامة (مراحل التخطيط)

1-مرحلة جمع المعلومات وتحليلها

2-مرحلة تحديد الأهداف

3-مرحلة تحديد واختيار الوسائل

4-مرحلة تحديد الميزانية

5-مرحلة اختيار فريق العمل وتوزيع الأدوار

6-مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج

7-مرحلة التقييم وقياس كفاءة البرنامج

أولاً- مرحلة جمع المعلومات وتحليلها:

تمثل جمع المعلومات والحقائق وتحليلها مرحلة أولية أساسية لتحقيق كفاءة التخطيط لبرامج العلاقات العامة، حيث يساعد توفر المعلومات والحقائق حول سير العمل وحول الجمهور المستهدف على الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة واقتصاد الجهد والوقت وتخفيض التكاليف. بالإضافة الى الدور الذي تلعبه المعلومات الدقيقة في عملية اتخاذ القرار الفعال في إعداد برامج العلاقات العامة. يتم جمع المعلومات من خلال البحوث والدراسات الاستقصائية ودراسة الميول والاتجاهات.

• - نوع المعلومات المهمة في تخطيط برامج ع.ع:

❖ - المعلومات المتعلقة بتاريخ المنشأة وأهدافها وسياستها وانجازاتها ونقاط قوتها وضعفها.

❖ - المعلومات المتعلقة بالمنافسين وبرمجهم وسياستهم.

❖ - المعلومات المتعلقة باتجاهات الجماهير وعاداتهم وأنماط حياتهم.

❖ - معلومات حول البرامج السابقة لمعرفة اثر هذه البرامج ونجاحتها وأسباب فشلها.

❖ - معلومات تخص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج العلاقات العامة.

❖ - معلومات حول البيئة والمحيط الذي تنشط فيه المنظمة.

• - مصادر المعلومات:

• مصادر أولية: وهي مكلفة بالنسبة للمنظمة التي تتفق مبالغ مالية للحصول على

المعلومات مثل: الاستقصاء- بطاقات البريد- دراسة السوق- دراسة الراي العام-

الاتصال الشخصي بالهاتف او الاميل او المراسلات- اللجان المتخصصة في

تقديم المقترحات- تحليل المراسلات الواردة للمنظمة-تقارير المندوبين ورجال

البيع- دراسة أرقام المبيعات- عقد مؤتمرات ولقاءات مع متخصصين وخبراء.

- مصادر ثانوية: هي طرق غير مكلفة في جمع المعلومات مثل وسائل الإعلام والاتصال والمؤلفات والمنشورات.

• - استخدام البحوث المسحية في الحصول على المعلومات:

تساعد البحوث المسحية في التعرف على جمهور المنظمة من حيث خصائصهم الديمغرافية والجغرافية والسيكولوجية والثقافية. من أشهر المقاييس المعتمدة في هذه البحوث مقياس ليكرت لقياس الاتجاهات وهو يقوم على عرض عبارات حول الموضوع مع تقديم مقترحات حول درجة موافقته عليها:

موافق جدا - موافق - محايد - معارض - معارض جدا.

ومن أشهر المقاييس في مجال العلاقات العامة مقياس التمييز الدلالي الذي يقيس معنى اللفظ لدى الفرد حيث يتم التعبير عنه من خلال عدد من المؤشرات او البدائل التي يختار من بينها المستجوب، ويتضمن هذا المقياس عرض صفة او سمة المفهوم وعكسها او المفهوم المضاد.

مثال: شركة مشورة ___ غير مشهورة

شركة ذات سمعة جيدة ___ شركة ذات سمعة سيئة

ثانيا- مرحلة تحديد الأهداف:

تعد من المراحل الأساسية في عملية التخطيط كونها تؤثر على المراحل الأخرى التي تتبعها. يساهم تحديد الأهداف في تخفيض التكاليف والمبالغ المنفقة على برامج العلاقات العامة. من الشروط الواجب توفرها في الأهداف أن تتسم بالواقعية أي القدرة

على التنفيذ والتجسيد على ارض الواقع، كما يجب أن تتضمن الأهداف معايير واضحة تساعد على قياس فعاليتها ونتائجها.

أمثلة عن أهداف بعض برامج العلاقات العامة:

- دعم الآراء المؤيدة او تصحيح الآراء المعارضة والمعتقدات الخاطئة حول المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.
- تحويل الأفكار والمواقف السلبية الى آراء فعالة ومساندة للمنظمة.
- كسب ثقة الجمهور وتعزيز العلاقة الايجابية معهم.
- التعريف بخدمات وعروض جديدة.
- تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة.

ثالثاً - اختيار وسائل ودعائم الاتصال:

تتعدد وسائل الاتصال المتاحة لدى المؤسسات لذا يترتب على القائمين على تخطيط برامج العلاقات العامة اختيار الوسائل المناسبة للبرامج المصممة وذلك حسب ملائمتها مع طبيعة الجمهور المستهدف، وحسب أهداف البرامج الاتصالية، وطبيعة الرسالة وبطبيعة الحال وفق خصائص كل وسيلة اتصالية في النشر والتأثير.

أ- وسائل الإعلام والاتصال الجماهيري:

تكتسي هذه الوسائل أهمية بالغة في نجاح برامج العلاقات العامة من حيث قدرتها على النشر الواسع والوصول الى اكبر عدد من الجمهور وإقناعهم.

لدى وسائل الاتصال الجماهيرية قدرة على تشكيل الرأي العام حول القضايا التي تهم المنظمة كما تساعد في بناء صورة ذهنية وتشكيل هوية المنظمة من خلال نشر رسائل متعددة ومتكررة بصورة مستمرة.

يستوجب على القائمين على العلاقات العامة تكوين علاقات وطيدة مع وسائل الإعلام المختلفة وعدم اعتبارها كوسائل للنشر فقط بل هي أيضا في حد ذاتها جمهورا للمنظمة يجب أن تكسب مودته وتعاطفه وتعاونه مع المنظمة في شتى الظروف كما انه جمهور يجب دراسته ومعرفة خصائصه ومميزاته وتوجهاته السياسية وسياسته التحريرية.

ب- الاتصال الشخصي:

يعتمد الاتصال الشخصي على الحوار وعلى لغة الجسد والحركات والإيماءات، وهو يركز أساسا على التفاعل بين المرسل والمتلقي. وهو اتصال فعال في التأثير على الآخر وتغيير اتجاهاته او تدعيمها.

يستخدم الاتصال الشخصي في برامج العلاقات العامة في الحالة التي يكون فيها الجمهور المستهدف صغير الحجم مثل الجمهور الداخلي للمنظمة او الجمهور المتخصص مثل الشركاء والمساهمين، كما يفيد الاتصال الشخصي في حالة معارضة الجمهور لقرارات المنظمة واتجاهاتها حيث يتخذ الجمهور مواقف واتجاهات سلبية ومناقضة مع المنظمة حيث يستوجب استخدام أساليب اقناعية تعتمد على التفاعل وتبادل الأفكار والآراء مع تقديم نماذج من الواقع الاجتماعي، وتدعيم الأفكار والآراء الايجابية المشتركة والمتفق عليها وتبادل المعلومات والمعارف بأسلوب مباشر.

يساعد الاتصال الشخصي على التحكم في عملية الاتصال والتأكد من استقبال الرسالة وفهمها مع زيادة القدرة على تغيير الاتجاهات المتعصبة والقوية لدى الأفراد والقضاء على المواقف المعارضة والمعادية للمنظمة.

رابعاً - مرحلة تحديد الميزانية:

الميزانية هي برنامج عمل متفق عليه فيه تقدير الانفاق العام، ومواردها لفترة اللاحقة ، تلتزم به المنظمة وتكون مسؤولة عن تنفيذه ، وهي تتكون من جانبين يشمل الجانب الاول النفقات العامة ويشمل الجانب الثاني كافة الايرادات. الميزانية هي خطة مالية يتم على أساسها إتخاذ القرارات الخاصة بالنفقات العامة للمنظمة وإيراداتها لفترة محددة، أي أنها تمثل برنامجاً مالياً يتضمن السياسات المالية والاهداف التي تسعى لتحقيقها في السنة القادمة، فهي أداة للتخطيط، أداة للتحكم، أداة اتصال وتنسيق، أداة تحفيز وأداة للرقابة وتقييم الاداء.

اما ميزانية البرنامج العلاقات العامة فهي الخطة المالية التي تضعها الادارة لتغطية تكاليف البرنامج، وحيث أن عمر البرنامج سنة فأقل ،على إعتبار أن الخطة سنوية لهذا فان فترة الموازنة، تقنع ضمن سنوية الموازنة او السنة المالية التي يتم رصدها من شهر جانفي الى غاية ديسمبر من كل سنة.

إن إعداد ميزانية جيدة يعكس رصانة تصميم البرنامج، وخبرة ودراية لندى الادارة، كما إن الموازنة الجيدة تقود البرنامج إلى النجاح، وبالعكس تؤدي الموازنة الضعيفة إلى الاخفاق، وربما الفشل التام، والموازنات التي يجري إعدادها بشكل سليم، تشكل أداة إدارية فعالة، تعمل لتحقيق الاهداف المرجوة من البرنامج.

يعد الميزانية مرآة لمستلزمات ومتطلبات وادوات تنفيذ البرنامج وانشطته وفعالياته، ولهذا يجب أن تعبر هذه المستلزمات تعبيراً جيداً عن الاحتياجات اللازمة لتنفيذ البرنامج حتى تتمكن من ضبط الميزانية التي تغطي هذه الاحتياجات. كما ان الاهداف الواضحة والانشطة الدقيقة والمحددة تساعد على وضع ميزانية دقيقة وسليمة تجنبنا القوع في مشاكل التمويل لاحقاً.

• من خصائص الميزانية الفاعلة والكافية أن تتوفر فيها بعض الشروط نذكر منها ما يأتي:

- تعبيرها عن الحاجة الحقيقية لكل نشاط وفعاليتها.
- إعتادها على قاعدة من المعلومات والبيانات والاحصاءات.
- إستنادها على المبادئ العلمية في التنبؤ بما سيكون عليه الوضع مستقبلاً.
- معرفتها العملية بتوفر المستلزمات والمواد والخدمات التي تستخدم في تنفيذ الانشطة والفعاليات.
- تبنيها قواعد الموضوعية، في التخطيط، فال مبالغة في أرقامها بحيث تخرج عن الاسلوب العلمي للتخطيط، ولا الشححة لا تكفي لسد الحاجة الحقيقية وهذا يتطلب من الادارة أن تنتقي المستلزمات والمواد والخدمات الاقل كلفة.
- احتوائها على كل الاسباب والتحليلات التي تبرر أرقامها.

• ضوابط وضع موازنة البرنامج:

- يتعين الا تكون عملية التقييم مكلفة.
- ينبغي ان تغطي الموازنة مختلف مراحل وعمليات ونتائج وآثار البرنامج.
- يجب تقدير الموازنة بشكل واقعي ومستند الى معايير كلفوية.

- يتعين ان تكون الموازنة كافية وكفؤة.

- يجب ان تكون المنظمة قادرة على إدارة الموازنة.

تشمل على كافة الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج الاتصالية سواء ميزانية التجهيز او ميزانية التسيير، وتتعلق بنفقات كراء الفضاءات الخارجية ومساحات العرض، شراء او كراء الأدوات والمستلزمات والوسائل المختلفة، النشر في وسائل الإعلام والاتصال، والمساحات الإعلانية، مستحقات المساهمين والمشاركين في الأنشطة وغيرها من النفقات المتعلقة ببرامج العلاقات العامة خلال فترة محددة.

خامسا- مرحلة اختيار فريق العمل وتوزيع الأدوار:

ترتبط عمل ادارة العلاقات العامة باتباع أسلوب معين في التنظيم الذي يحدد فريق العمل ومسؤولية كل فرد حسب التخصص والاقدمية والعمل بالكفاءة، ولضمان نجاح برامج العلاقات العامة لا بد من التعامل مع اخصائيو في مجال الاعلام والاتصال والعلاقات الانسانية والموارد البشرية. يتطلب تنفيذ مخطط برامج العلاقات العامة تحديد دور الموظفين في جهاز العلاقات العامة وبرمجة كل في مسؤولية محددة، وعدم ترك الجانب التنظيمي للاجتهاد الشخصي لان ذلك سيحدث خلا اثناء تنفيذ البرنامج فمن الضروري اسناد المهام لكل شخص وتدريبه على تاديتها. بالاضافة الى ضبط عملية التنسيق بين جهاز العلاقات العامة والاقسام الادارية الاخرى في المنظمة حتى يكون تعاون وتفاهم متبادل لانجاح البرنامج بما

في ذلك الإدارة العامة وكل المديرات الفرعية. وكذلك تجنيد متطوعين ومساعدين من داخل المؤسسة وخارجها ممن يمكنهم المساهمة في انجاح البرنامج كل حسب تخصصه. دون ان ننسى اشراك المنظمات والهيئات والجمعيات المحلية التي لها صلة مباشرة او غير مباشرة بنشاط المنظمة.

سادسا - مرحلة تنفيذ ومتابعة البرنامج:

بعد ضبط مخطط البرنامج لا بد من التحكم في ظروف سير العمل خلال تنفيذ البرنامج والأنشطة وذلك من خلال تصميم جدول زمني يشمل كافة الموضوعات والمواد الموزعة بشكل دقيق ومفصل، مع تحديد الأشخاص الذين يقومون بعملية التنفيذ والوسائل المستخدمة. تتم عملية التنفيذ بتنسيق الجهود بين الإدارات والفروع، مع ضرورة توفير الإمكانيات المادية والبشرية، مع ضمان التزام البرنامج بالأسس العلمية التي وضع على أساسها، مع العمل المتواصل على إيصال الرسائل الاتصالية الى الجمهور المستهدف عبر مختلف وسائل الإعلام والاتصال.

المتابعة هي عملية منظمة للتحقق إذا ما كان برنامج معين أو نشاط ما يسير حسب الأهداف المرسومة وفي حدود الموازنة المخصصة له وبالتزامن مع الجدول الزمني المخطط له. المتابعة ايضا هي التجميع المنتظم لبيانات خاصة بمؤشرات مختارة، للتدليل على مدى التقدم، وتحقيق النتائج وإستخدام الاموال المخصصة.

كما تعرف المتابعة على انها عملية منهجية مستمرة تجري في جميع مراحل البرنامج.

المتابعة هي عملية المقارنة بين ما تم إنجازه، وما هو مخطط لانجازه، وهذا يعني الذهاب أبعد من مجرد تتبع الأنشطة والموارد، ولكن جمع البيانات والمعلومات لتتبع التقدم المحرز والتغييرا، ففي المتابعة نحن نطرح السؤال هل نحن نحرز تقدما؟.

تحتاج عمليات المتابعة، إلى التنسيق بين جميع القطاعات في البرنامج، وهي وثيقة الصلة بالمنظمة ككل، والمتابعة تشمل جميع الموظفين في البرنامج بما في ذلك رصد وتقييم الموظفين والعاملين في البرنامج.

• ايجابيات المتابعة:

- الوقوف على مدى سير العمليات التنفيذية وفق الجدول الزمني الموضوع.
- التعرف على الصعوبات التي تنشأ خلال التطبيق والعمل على حلها ومعالجتها أول بأول وتصحيحها.
- تشخيص الانحرافات عن الخطة التنفيذية أول بأول.
- إجراء أية تعديلات على خطة البرنامج في ضوء معطيات الواقع، إذا ما وجد.
- التأكد من سلامة تدفق الأموال إلى موازنة البرنامج من الممولين حسب الاتفاق لتجنب البرنامج أية ضائقة مالية.
- التحقق من سلامة التصرف بموازنة البرنامج حسب الأصول والضوابط المالية.
- تفعيل التغذية الرجعية بشكل مستمر من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

- إدراك المشاكل الأساسية في مرحلة مبكرة واقتراح الحلول الممكنة لها.
- متابعة فعالية البرنامج لجميع الفئات المستهدفة.
- تقييم الحد الذي استطاع أن يصل إليه البرنامج في إنجاز أهدافه العامة.
- دمج المنتفعين من البرنامج، والعمل على زيادة الوعي لديهم، ومشاركتهم في تصميم وتنفيذ البرنامج، مما له اثر على تحقيق الأهداف، ويشجع على استمرارية البرنامج أيضا.

● - خطوات المتابعة:

- تحديد أبعاد وتفاصيل النشاط الذي يخضع للمتابعة
- تحديد الجدول الزمني لتنفيذ النشاط.
- تحديد المعايير التي تستخدم لمتابعة تنفيذ النشاط.
- تحليل البيانات والمعلومات.
- استخدام المعايير في قياس مدى التقدم في عمليات النشاط
- تحديد الانحرافات التي تظهر سلبية أو إيجابية.
- وضع التوصيات اللازمة لتصحيح الانحرافات.
- إتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ التصحيحات اللازمة على الانحرافات.
- مراقبة النتائج التي تتجم عن التصحيحات للاطمئنان بأن التصحيحات كانت فاعلة في معالجة الانحرافات.
- إعداد تقارير دورية عن نتائج المتابعة لمختلف المستويات الادارية.

- تغذية نظام المتابعة بتوصيات تقارير المتابعة للاستفادة منها في الخطة الحالية والخطط المستقبلية.

تعد عملية المتابعة مرحلة مهمة في تنفيذ البرامج في مجال العلاقات العامة نظرا للايجابيات التي تظفيها على تنفيذ المخطط وما تجنبنا من سلبيات ومشكلات يمكن تداركها في اوانها، وقد ينجر عن غياب المتابعة تأخير إنجاز العمل، والاسراف في التكلفة وإستخدام الموارد، والتأخير في حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه العمل. والتعارض بين الجهات المشاركة في تنفيذ أنشطة البرنامج. من أنواع المتابعة نذكر: المتابعة الفنية- المتابعة المالية- المتابعة الداخلية- المتابعة الخارجية.

سابعا- مرحلة التقييم وقياس كفاءة البرنامج:

هناك اتجاه حديث فيما يخص تقييم برامج العلاقات العامة سواء على المستوى الأكاديمي او المهني وتتجه المنظمات الى التقييم القصير المدى وعلى قياس النتائج الفورية والمباشرة.

• مفهوم التقييم:

يتعلق تقييم برامج العلاقات العامة بمدى تحقيق الأهداف المحددة سلفا وإحداث التأثير المرغوب، وتقدير فعالية البرامج في ضوء مخرجاتها، بالإضافة الى تبرير الأموال التي انفقت عليها. ويجب ان يراعي التقييم البيئة التي خططت ونفذت فيها البرامج مع مراعاة طبيعة الجمهور المستهدف.

تعد عملية التقييم لبرامج العلاقات العامة عملية ديناميكية ومستمرة فبحوث التقييم لبرنامج منتهي هي بداية البرنامج التالي، فالتقييم يتم خلال مرحلة التنفيذ لمراجعة مدى توافق الاستعداد مع الخطة وتحديد اوجه التقص وذلك بهدف معالجتها وتعديل الخطة، وتحديد مدى التقدم نحو الاهداف، كما يتم التقييم على مستوى النتائج النهائية ومقارنتها بالاهداف وذلك في سياق البيئة المحيطة مع تقديم تقرير يتضمن مقترحات مستقبلية.

• أهمية التقييم في العلاقات العامة:

تتبع أهمية التقييم في مساعدة المنظمة في بناء السياسات وصنع القرار علاوة على فائدته في توجيه العمل اليومي والتخطيط الاستراتيجي المستقبلي. بالإضافة الى زيادة مصداقية ادارة العلاقات العامة لدى الادارة العليا من خلال توفير الادلة على ما تم انجازه وعائدات استثمارات المنظمة المنفقة على برامج العلاقات العامة. فمن المهم عمل مدير العلاقات العامة على ابراز مدى مساهمة جهوده في بلوغ اهداف المنظمة وانجاز مهمتها.

• متطلبات التقييم:

- يجب على مدير العلاقات العامة تحديد الهدف من عملية التقييم، وما هي الجهة التي التي سوف تعتمد على نتائج التقييم في بناء سياساتها وبرامجها.
- واختيار استراتيجية التقييم هل يعتمد على التقييم الموجه لاتخاذ القرار او التقييم المهني الذي يركز على اوجه القوة والضعف في برامج العلاقات العامة. او تقييم مستوى الأداء الفعلي للبرنامج مقارنة مع الأهداف المسطرة مسبقا.
- الحصول على دعم من الادارة العليا على تقييم برامج العلاقات العامة وقياس فعالية الاداء واداء المنظمة ككا من منظور الجماهير المستهدفة.
- ضرورة التحديد الدقيق لمرحلة تطور البرامج قيد التنفيذ لضبط أوقات وفترات اجراء التقييم سواء المرحلي او النهائي لبرامج العلاقات العامة.

- تحديد تكلفة عملية التقييم (المكالمات الهاتفية والتنقلات والاجهزة المستخدمة).
- اختيار الفريق الذي يكلف بالتقييم حسب الخبرة والتخصص.

• - أساليب التقييم:

- أسلوب قياس التأثير المتراكم الذي تحدته برامج العلاقات العامة على الجمهور المستهدف. في هذه الحالة يصعب عزل تأثير برامج العلاقات العامة على تأثير المتغيرات الأخرى ولذا يجب ان يتم التقييم في ضوء الأهداف المحددة. من خلال الاجابة على بعض الاسئلة: ما الذي احدث التأثير، ومن تاجر، وكيف تاجر، ومتى وكيف حدث التأثير؟

مثلا قياس التغيرات التي طرات على معرفة الجمهور بدور الماشاة في خدمة المجتمع المحلي كالحفاظ مثلا على البيئة. وهنا يجب تحديد متغيرات دقيقة لقياسها كالتغيرات الكلية او المتعلقة بقضية جزئية، وهل القياس يخص التأثير المباشر او المشروط، هل التقييم يخص الاتجاهات او السلوكات او الادراك.

• - نموذج عن أسلوب تقييم سمعة المنظمة:

يتم وفق قياس مدى إدراك الجمهور لمكونات السمعة للمنظمة والتي حددها "فومبرون" fombrun.

1-الأداء المالي للمنظمة: امكانياتها المالية، أجور عاملها، أرباحها، استثماراتها...

2-مستوى جودة السلع والخدمات

3-معاملة العاملين بالمنظمة: الرواتب الامتيازات الرعاية.

4- انغماس المنظمة في المجتمع المحلي: المساعدات الاجتماعية والخيرية وفرص العمل.

5-القضايا التنظيمية: معيير النزاهة والاخلاق في قواعد التنظيم.

• - أسلوب صندوق الأدوات: **the tool kit**

- منها بحوث مدخلات وخدمات المنظمة ومراجعة اتصالها مع الجمهور .
- تحديد الاهداف الاجرائية التي يجب ان تعكس الاهداف الاستراتيجية للمنظمة (اهداف الاعلان والتسويق والتمويل).
- القياس والتقويم.
- النتائج.

• - أسلوب مراجعة وسائل الاتصال:

- يتم من خلال هذا الأسلوب تقويم البرامج العلاقات العامة في ضوء:
- الجمهور المستهدف هل وصلت اليه وسائل الاتصال المستخدمة ومدى تعرضه لها.
 - تحليل مضمون الرسائل وتقويمها.
 - تقويم الأساليب والتكتيكات الاتصالية المستخدمة.

