

محاضرات مقياس التخطيط في العلاقات العامة السنة الأولى ماستر تخصص اتصال و علاقات عامة

إعداد الأستاذة / زبيلة جهيدة

مقدمة

جاء رجل إلى النبي صلى الله عليه و سلم بعدما ترك ناقته بباب المسجد فسأله رسول الله عنها فقال: أطلقته و توكلت على الله، فلم يرض رسول الله صلى الله عليه و سلم بذلك الفعل، حيث ان التوكل لا ينافي العمل التخطيطي الوقائي و قال له: أعقلها و توكل على الله

تعتبر العلاقات العامة وظيفة إدارية تهدف في الأساس إلى بناء جسور الثقة و التفاهم بين المؤسسة و جماهيرها الداخلية و الخارجية و كسب تأييد الرأي العام، و بالتالي فهي ليست نشاطا عشوائيا أو وقتيا يتم فقط عند حدوث الأزمات و لأنها تتعامل مع الإنسان و مواقفه و اتجاهاته التي ليس من السهل تغييرها بين يوم و ليلة. و لذلك كان من الواجب إدخال عملية التخطيط في ممارستها

تعريف التخطيط

لغة: هو اسم مصدره خطط

والتخطيط لغة خطط - يخطط - تخطيطا فهو مخطط

المفعول: مخطط خطط الكتاب أي سطره

خطط رسم

اصطلاحا:

يقصد بالتخطيط عملية وضع الأهداف المطلوب تحقيقها و رسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني

و التخطيط أيضا هو عملية مستمرة لجعل قرارات المؤسسة على أفضل معرفة ممكنة بالمستقبل و تنظيم الجهود المطلوبة لتحمل مسؤولية هذه القرارات و قياس نتائجها بالمقارنة مع التوقعات و ذلك من خلال رجع الصدى

و التخطيط في العلاقات العامة هو عملية ذهنية و قدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية و تتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات و الطلبات و حجم العمليات لفترة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة المدى

كما يعني التخطيط التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل

و بناء عليه فمستشار العلاقات العامة يشبه المستكشف إلى حد بعيد أثناء عملية التخطيط فهو يستطيع أن يحدد موقع المؤسسة في محيطها بدقة، إلى أين ستصل في الفترة المقبلة و متى

ستصل بشرط ان يكون رجل العلاقات العامة يتمتع بجملة من المهارات كبعد النظر و الهدوء و الاتزان و الكياسة...

أهمية التخطيط في العلاقات العامة

يرى السيد حنفي أن التخطيط يعد من المراحل المهمة في إدارة الع و أن التقدم الملحوظ في وسائل الإحصاء و التقدم المنهجي في قياس الرأي العام من العوامل التي تظهر أهمية الأخذ بالتخطيط ، و أن الاستخدام الأمثل لجهود الع و توفير الأنشطة الهادفة لا يمكن ان يتحقق بدون التخطيط العلمي ، و فيما يلي نبرز أهم النقاط التي تبين ذلك :

1 لقد ثبت بالدليل العلمي و البراهين المؤكدة خطأ الرأي القائل بان المنتجات الجيدة تعلن عن نفسها و بأنها تملك قوة الدفع فأكثر المؤسسات نجاحا و شهرة هي تلك التي تعتمد في أعمالها في التخطيط و دراسة محيطها الداخلي و الخارجي .

2 يحدد الأهداف التي يطلب من الأفراد و تحقيقها بشكل يؤدي إلى توحيد الجهود و الإمكانيات لانجاز هذه الأهداف و التركيز عليها

3 يحقق التخطيط لإدارة العلاقات العامة الاستخدام الأمثل لوسائل الإعلام المتاحة

4 يساعد على حسن اختيار وسائل الاتصال و الموضوعات و الأوقات الملائمة و الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ

5 انه يربط التنفيذ بالزمن

6 إن خطط العلاقات العامة تعد بمثابة وعود تقدمها إدارة الع لجمهورها الداخلية و الخارجية و هذا يزيد من ثقتها بالمؤسسة كما تعد بمثابة ضمانة لإمداد هذه الجماهير بالمعلومات عن المؤسسة و أنشطتها و أيضا لأخذ جهات نظر الجمهور في الاعتبار عند وضع سياسات المؤسسة مما يعد تأكيدا على المسؤولية الاجتماعية لإدارة الع

7 يسهل التخطيط على الإدارة عملية التوجيه و اتخاذ القرارات و الرقابة و التقويم فكل الأفراد داخل المؤسسة يدركون جيدا ما هو مطلوب منهم عمله و تنفيذه

8 يساعد التخطيط لإدارة الع على الاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات المادية و البشرية و تجنبها تبديد الجهود و هدر الوقت

9 يحمي التخطيط المؤسسة و إدارة الع من الوقوع في حالة عدم الفهم خاصة في الأوقات الطارئة و يقلل من احتمالات الخطأ و الفشل

10 يبرز التخطيط أهداف إدارة الع بوضوح مما يساعد الموظفين على تفهمها و السعي إلى تحقيقها و تنفيذها ذلك أن الأهداف تعد بمثابة المصباح الذي يبين طريق عمال ادارة الع

11 يؤدي تخطيط أنشطة الع إلى إمكانية التنبؤ بالمشكلات و المتغيرات البيئية التي يتوقع حدوثها و من ثم تخطيطها و تقليل أو تحجيم أثارها إلى حد أدنى

12 يعطي التخطيط كلا من المديرين و المرؤوسين نوعا من الثقة إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون على برنامج مدروس مسبقا و حسب خطوات محددة بدقة فيتفرغون لأداء مهامهم مما يزيد من كفاءة أداء رجال الع

مقومات التخطيط في العلاقات العامة

يذهب البعض إلى القول بان مقومات التخطيط لبرامج الع الع تتمثل فيما يلي :

1 تحديد الأهداف بعناية و تحديد الإستراتيجية رغبة في الوصول إلى الأهداف المحددة بكفاءة و فعالية

2 وضع خطط دقيقة و مفصلة قابلة لاستخدام جميع الوسائل المتوفرة من الصحف و الإذاعة و أفلام و رسوم و نشرات و غيرها

3 تقويم النتائج المتوقعة لأنشطة الع الع و برامجها باستخدام كل الإمكانيات المتاحة

4 الشمول :و يقصد به شمول الخطة لكل جوانب البرنامج و التعرض لها

5 المرونة: يجب على رجل الع الع أن يكون قادرا على وضع خطط مرنة قادرة على تغيير الوسائل و الأساليب التي تتعامل بها في نفس الوقت الذي لا تتخلى فيه عن أهدافها و تحافظ عليها ، و يتحقق ذلك من خلال توفير بدائل الحلول و القرارات أو الخيارات أمام إدارة الع الع تحسبا و استعدادا لأي مفاجآت قد تحدث مستقبلا

6 الاستمرارية: كما أن الع الع نشاط و وظيفة مستمرة فالتخطيط لبرامجها أيضا عملية مستمرة باعتبار أن المؤسسة تعمل في بيئة متغيرة و غير مستقرة ،كما إن جماهير المؤسسة التي أساس برامج الع الع من طبيعتها تغيير أرائها و مواقفها من فترة إلى أخرى

7 المحافظة على المعنويات العالية : المعنويات المرتفعة تساعد رجل الع الع على تحقيق هدفه و إيصال رسالته إلى جمهوره و لكي يتحقق ذلك فلا بد أن يكون واثقا بنفسه و بالخطط و البرامج التي يضعها

8 المفاجأة: لا بد لرجل الع الع أن يدخل عنصر المفاجأة في الخطط التي يضعها حتى يحدث التشويق لدى جمهوره و حتى يقضي على الملل و الرتابة ،و المفاجأة تعني الإتيان بكل جديد أو غير معتاد أو غير متوقع كما تعني التنويع في الموضوعات و التكتيكات و الوسائل

10 الواقعية :و يقصد بها أن تكون خطط الع الع مبنية على دراسات و أبحاث

11 الاقتصاد في الوقت و الجهد: يجب على رجل الع الع أن يضع وقته و جهده في محللهما فان زاد الوقت أو المجهود على ما هو مطلوب كان ذلك إفراطا و إسرافا و إن قل كان تفریطا و تقصيرا

متطلبات التخطيط في العلاقات العامة

يقوم التخطيط الناجح على مجموعة من المتطلبات هي :

- 1 وجود مخططين أكفاء و مدربين و مؤهلين علميا و عمليا
- 2 وجود دعم مالي و إمكانيات مادية مساعدة
- 3 توفير الوسائل المطلوبة
- 4 وجود منفذين مهرة و ذوي خبرة و كفاءة
- 5 وجود تنسيق و تعاون بين الإدارات المختلفة و معرفة كل واحدة أدوارها و مسؤولياتها
- 6 ثقة الإدارة العليا بفي إدارة الع الع و هذا يجعلها تشجع و توافق على البرامج و الخطط التي تضعها
- 7 التحليل الجيد و العميق للبيئتين الداخلي و الخارجي للمؤسسة بغرض اكتشاف الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة مستقبلا و نقاط القوة و الضعف للمؤسسة

مزايا التخطيط في العلاقات العامة

نذكر أهمها :

- 1 يمكن التخطيط إدارة الع الع من تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها كل الجهود للتركيز على تحقيق أهداف محددة مسبقا
- 2 التأكيد على الجانب الايجابي في ممارسة الع الع بدلا من الجانب الدفاعي فقط
- 3 كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة و زيادة مساهمتها فيها
- 4 يساهم التخطيط في الع الع في القضاء على عدة مفاهيم خاطئة تشوب مفهوم الع الع و التي من بينها أنها مهنة من لا مهنة له و أنها نشاط غير متخصص و انها نشاط مناسباتي و وقتي ..
- 5 يساعد التخطيط على التقويم الفعلي لأنشطة الع الع و التي تتميز بصعوبة هذه العملية لأنه يحدد مسبقا المعايير التي تقاس بها نتائج البرامج .

أنواع التخطيط في العلاقات العامة

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التخطيط في العلاقات العامة وذلك بناء على عدة تصنيفات نذكر منها :

1 أنواع التخطيط وفقا للأساس الزمني : و ينقسم إلى :

1 تخطيط قصير المدى : و يمتد لسنة أو بضعة أشهر

2 تخطيط متوسط المدى :و يمتد من سنة إلى خمسة سنوات

3 تخطيط طويل المدى :و يزيد هذا النوع من التخطيط عن خمسة سنوات فما فوق و يرى البعض انه أفضل الأنواع لبرامج الع الع و يتضمن هذا النوع الخطط القصيرة المدى المتمثلة في البرامج المرئية إلا أن هذا النوع يكون من المناسب تبنيه إذا توفرت شروط معينة منها استقرار الأوضاع و الظروف الخارجية ،توفر إدارة الع الع على ميزانية كبيرة لضمان تنفيذ هذه الخطط ،استقرا القيادة داخل المؤسسة

2انواع التخطيط وفقا لنطاق الخطة : و ينقسم إلى :

1 خطة رئيسية تشمل مجال الع الع ككل

2 خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد أو قسم معين

3 أنواع التخطيط وفقا لطبيعة المشكلات المعالجة : و يمكن القول أن هذه الأنواع تعتبر الأهم بالنسبة لأنشطة و برامج الع الع كما أنها تحتوي ضمنا على الأنواع السابقة و ينقسم إلى نوعين :

1 التخطيط الوقائي (البنائي) و كما يسميه البعض الاعتيادي

و هو المبني على دراسات مستفيضة و بحوث رشيدة تستهدف غايات بعيدة و تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة و جماهيرها المختلفة و ذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة كل ما يمكن أن يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح و هذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء قبل حدوثها و دراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة و ولائهم لها و رصد أسباب الأزمات و أعراضها حيث أن إدارة الع الع لا تنتظر حدوث المشكلات لتعالجها ،و إنما تتوقع المشكلات و تخطط لعدم وقوعها أو لعدم حدوث أضرار ناتجة عنها أو التقليل من هذه الأضرار و قد اقر الله سبحانه و تعالى أهمية هذا التخطيط عندما أورد قصة سيدنا يوسف عليه السلام الذي أول رؤيا الملك و أمرهم بالتخطيط للتعامل مع سبع سنين سوف يسودها الجذب و القحط ،بان يدخروا من السنين السبع التي تتميز بالخير حتى يمكنهم أن يجتازوا السبع العجاف و يصلوا إلى السنة التي يفيض الله فيها الخير عليهم و من التخطيط الوقائي ما أوردته الله سبحانه و تعالى في نفس القصة أيضا من أمر والد سيدنا يوسف لأبنائه ألا يدخلوا من باب واحد حتى لا تصيبهم العين ،يقول عز وجل : "و قال يا بني لا تدخلوا من باب واحد و ادخلوا من أبواب متفرقة "يوسف 67

2 التخطيط العلاجي (التصحيحي)

و هو التخطيط السريع و الحازم الذي تواجه به الأزمات و المواقف المفاجئة و هو يتطلب نوعا من الإعداد الأولي المبني على التوقع و يهدف إلى التقليل قدر الإمكان من الأضرار و الحيلولة دون تطور الأمور حتى لا تتحول في النهاية إلى كارثة و من الأمثلة على ذلك تعرض المؤسسة لحملة إعلامية مغرضة

و هذا النوع من التخطيط يتطلب من رجل الع الع السرعة و الاهتمام بالتفصيل و أيضا التعامل بشكل منظم مع وسائل الإعلام و إمدادها بالمعلومات

و من التخطيط العلاجي نذكر ما تقوم به معظم دول العالم اليوم و الجزائر واحدة منها لمواجهة أزمة فيروس كورونا المستجد فجميعها لجأت إلى وضع خطط مستعجلة لمواجهة هذه الأزمة الصحية و تعمل على ترتيب إمكانياتها ضمن إجراءات للحيلولة دون تطور الأوضاع فيها إلى الاسوء

إن التخطيط الوقائي يختلف عن التخطيط لإدارة الأزمات التي تحتاج إلى تكاثف أكثر من جهة ،كي يتمكن جهاز الع الع في المؤسسة من الإلمام بكل محتويات و أبعاد الأزمة ،أما التخطيط البنائي فانه لا يحتاج إلى تضافر كل هذه الجهود إذ تكفي جهود الع الع منفردة للتخطيط لإدارة سمعة المؤسسة غير أن تجميع جهود مختلف الجهات النشطة في المؤسسة يتركز في النهاية لخدمة الخطة الأساسية للمؤسسة

خطوات و مراحل التخطيط في العلاقات العامة

اجتهد الكثير من الباحثين في اقتراح نماذج تسهم في تحديد خطوات و أهم مراحل التخطيط في الع الع و تتمثل أهم المراحل في :

1مرحلة جمع و تحليل المعلومات :

و يتم فيها التعرف على رسالة و فلسفة و سياسة المؤسسة وتحديد الموقف الراهن لها على ضوء مكونات البيئة الداخلية و التي من أهمها طبيعة ثقافة المؤسسة و الهيكل التنظيمي لها و مواردها المادية و المالية و البشرية و كيفية توظيف كل هذه المتغيرات في خدمة خطة الع الع ،و على ضوء البيئة الخارجية و التي من أهم مكوناتها المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التشريعية و التكنولوجية من حيث استقرارها و مدي ملاءمتها لخطة الع الع .و يتم كل ذلك من خلال توظيف أدوات التحليل الاستراتيجي التي من بينها نموذج SWOTمثلا ،كما يتم فيها تحديد الأهداف التي تسعا إدارة الع الع إلى تحقيقها مراعية في ذلك شروط وضع و صياغة الأهداف

2 مرحلة تصميم البرنامج

و هنا يتم أولا تحديد نوع البرنامج الذي تسعى إدارة الع الع إلى تنفيذه و تتمثل أهم أنواع برامجها في البرامج البسيطة محدودة التأثير و البرامج المتعددة الاتجاهات في التأثير و أيضا البرامج الدفاعية و البرامج الهجومية ..ثم يتم بعد ذلك تحديد الاحتياجات المادية و البشرية و تحديد المدى الزمني و تحديد الجمهور المستهدف و تحديد وسائل الاتصال بهذا الجمهور و من تم تحديد مضمون البرنامج (الرسالة الاتصالية)و تصميمه

3 مرحلة التنفيذ (الإنتاج الإعلامي) : ويتم فيها إنتاج مواد الع الع و إيصالها إلى

الجمهور

4 مرحلة التقويم : و يتم فيها التأكد من تحقيق الأهداف

مستويات التخطيط في العلاقات العامة

يمكن تقسيم مستويات التخطيط في الع الع إلى مستويين أساسيين هما :

التخطيط الاستراتيجي

و هو العملية التي من خلالها ترى المؤسسة مستقبلها و تطور التكتيكات لتحقيق هذا المستقبل و هو العملية المنظمة و التي من خلالها تتفق المؤسسة و تبني الالتزام وسط كل ذوي العلاقة اتجاه الأولويات الأساسية التي تحقق رسالتها و تتعاطى مع البيئة المحيطة

و هو عملية تتكون من خطوات ،و تبني على تساؤلات على النحو التالي:

من أنت؟

أين أنت؟

أين تريد الذهاب؟

كيف ترغب في الوصول إلى هناك؟

متى ترغب في الوصول؟

من سيقوم بذلك؟

كم يكلف ذلك؟

و تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للع الع بتحديد نقاط قوتها و ضعفها من اجل تحديد البيئة الداخلية، و في نفس الوقت تعمل على تحديد الفرص المتاحة و التهديدات أو المخاطر التي تواجهها في إطار تحليلها للبيئة الخارجية، و تتم هذه العملية من اجل تحديد الاستراتيجيات أو القضايا الجوهرية التي ينبغي العمل عليها خلال الفترة المقبلة

نموذج عن التحليل الاستراتيجي لإدارة الع الع

1 البيئة الداخلية

نقاط القوة

*علاقاتنا مميزة مع الجمهور الداخلي

*نمتلك موارد مادية ممتازة

*لدينا كادر بشري ممتاز

*لدينا شبكة علاقات مميزة

*لدينا فهم واضح لطريقة عمل المؤسسة

نقاط الضعف

- *احترام وتقدير الإدارة العليا لنا ضعيف جدا
- *تضارب في الاختصاصات بين العاملين في المؤسسة
- *الشخصانية تتغلب على المهنية في إدارتنا
- *سوء استخدام الموارد المتوفرة لدينا
- *المصالح الشخصية تغلب على المصالح العامة

2 البيئة الخارجية

الفرص

- *حاجة السوق المتزايدة لخدمات مؤسستنا
- *العاملين بحاجة إلى العمل في أجواء الود والألفة
- *الجمهور بحاجة إلى معرفة المزيد عن مؤسستنا
- *المؤسسات المنافسة فيها نقاط ضعف كثيرة
- *وسائل الإعلام ترغب بتغطية فعاليات المؤسسات العاملة في مجالنا

التحديات

- *وسائل الإعلام تتأهب للهجوم على مؤسستنا
 - *للمنافسين حضور اكبر في وسائل الإعلام
 - *جمهورنا غير راض عن خدماتنا
 - *عدم استقرار الأوضاع الأمنية في البلاد
 - *جمهور المؤسسة لا يطالع منتجات الع الع
 - *سيادة الأجواء الحزبية في مؤسستنا
 - *الوصول إلى الجماهير المحتملة ضعيف جدا
- بعد تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات يبدأ فريق التخطيط الاستراتيجي بفهمها جيدا و من تم استخلاص الاستراتيجيات إما على هيئة سؤال في البداية و يكون الجواب هو الإستراتيجية أو بشكل مباشر بتحديد الاستراتيجية على النحو التالي :
- إستراتيجية (1) استثمار نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة

السؤال :كيف يمكن استثمار علاقات المؤسسة المتميزة بجمهورها الداخلي(نقطة قوة) في سد الحاجات المتزايدة للجمهور لمعرفة أكثر حول المؤسسة (فرصة)

الإستراتيجية:

إشراك الجمهور الداخلي للمؤسسة بكافة مستوياته الإدارية في تقديم المعلومات للجمهور

إستراتيجية (2) استثمار نقاط القوة لتقليل حجم التهديدات

السؤال :كيف يمكن استثمار مواردنا المالية القوية (نقطة قوة) في مواجهة الحضور المرتفع لمنافسينا في وسائل الإعلام (تهديد)

الإستراتيجية

زيادة معدلات الإنفاق على النشاط الترويجي (الإعلان، النشر و تنشيط المبيعات و البيع الشخصي)لمواجهة المنافسين

إستراتيجية (3) التغلب على نقاط الضعف باستثمار الفرص المتاحة

السؤال : كيف يمكن أن نقلل من قلة احترام الإدارة العليا للع (نقطة ضعف) باستثمار رغبة وسائل الإعلام في تغطية أنشطة المؤسسات العاملة في مجال عملنا (فرصة)

الإستراتيجية

زيادة التركيز على استقطاب وسائل الإعلام لتغطية فعاليات مؤسستنا

إستراتيجية (4) التقليل من نقاط الضعف لتجنب التهديدات

السؤال : كيف يمكن أن نخفض من غلبة المصالح الشخصية للموظفين على مصالح المؤسسة (نقطة ضعف)في التقليل من ضعف مؤسستنا في الوصول إلى الجماهير الخارجية (تهديد)

الإستراتيجية

زيادة الحوافز للعاملين الأكثر نجاحا في إرضاء جمهورنا عن خدماتنا

إذن نخلص في النهاية إلى عدد كبير من الاستراتيجيات و التي تصبح بمثابة القضايا الجوهرية بالنسبة لإدارة الع . و لكن ينبغي هنا تحديد أولويات العمل على هذه القضايا من خلال العودة إلى مجموعة من المعايير نذكر على سبيل المثال :

1 التكلفة المالية للتنفيذ

2 قدرات فريق العمل على تنفيذ الإستراتيجية

3 مدى الانسجام مع رؤية و رسالة المؤسسة

4 ما هو الأهم بالنسبة للمؤسسة العمل على الصعيد الداخلي او الخارجي

تحديد الأهداف

هناك نوعان من الأهداف :

***أهداف طويلة المدى (غايات):** وتنتم بالعمومية و تتحقق على المدى الطويل و هنا ينبغي أن تكون كل غاية مستقلة عن الأخرى

***أهداف قصيرة المدى :** و هي النتيجة المرغوب الوصول إليها على المدى القصير و تسهم في تحقيق الغاية و هي في الغالب كمية و تتصف بما يلي :

محددة ،واقعية ،قابلة للتحقق ،قابلة للقياس و محكومة بوقت محدد

و من أهم القواعد التي يجب على رجل الع الالتزام بها أثناء صياغته للأهداف نذكر:

يساهم في تحقيق جزء من الغاية

كل هدف مستقل عن الآخر

تصف التغيير الذي سيتحقق و لا تصف العمل نفسه

و للتوضيح أكثر سنستعرض أمثلة لأهداف قصيرة المدى للغاية التالية:تحقيق حضور واسع للمؤسسة و خدماتها في وسائل الإعلام

1 زيادة المساحة المنشورة عن المؤسسة في وسائل الإعلام إلى 10.000 كلمة في الأسبوع في لبرامج و مشروعات نهاية عام 2020.

2 ف ا زيادة عدد المقالات المنشورة عن المؤسسة إلى 20% عن العام الماضي بنهاية عام 2020.

3 زيادة الزمن المذاع عن المؤسسة في محطات الإذاعات المحلية إلى 20 دقيقة في الأسبوع بنهاية عام 2020.

و بعد التوصل إلى صياغة و تحديد الأهداف بعيدة المدى يمكن القول أن إدارة الع قد توصلت لبرامجها الأساسية و التي ستعمل عليها خلال فترة زمنية قادمة ،ثم تكون قد حددت الأهداف القصيرة المدى التي يتم عادة ترجمتها إلى مشاريع و أنشطة و يتم عرضها في جدول يسمى بالجدول التنفيذي و الذي يساعد على تنظيم الخطة .

التخطيط العملي (التشغيلي)

و بعد الانتهاء من عملية التخطيط الاستراتيجي تكون القضايا الجوهرية أو الاستراتيجيات و الغايات و الأهداف قد تحددت بشكل واضح حيث تظهر في هذه المرحلة الحاجة إلى ترجمة هذه الأهداف إلى برامج و مشروعات و أنشطة و هذا ما يسمى بالتخطيط العملي ، الذي يبدأ بجمع كل المعلومات المتوفرة حول القضية أو الهدف المراد العمل عليه

وهنا ينبغي الإشارة إلى انه يذهب البعض إلى أن تخطيط البرامج و المشروعات و الأنشطة يخضع تقريبا لنفس الخطوات و المراحل

البرنامج : وهو مجموعة من المشاريع المترابطة و التي يتم تصميمها بصورة محددة لتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية للع

المشروع : و هو مجموعة من الأنشطة المترابطة القصيرة المدى ،تهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة للمشروع

و في الغالب تحضر إدارة الع (سنويا)أكثر من مشروع و هذه المشروعات تشكل في مجموعها ما يسمى بالبرنامج

و المخرج النهائي لهذه المرحلة يتمثل في خطة تنفيذية للسنة الأولى و التي تجيب هي الأخرى عن الأسئلة التالية :

1 ماذا يجب أن نعمل لتحقيق الأهداف المحددة ، والجواب هنا هم مجموع البرامج و المشاريع و الأنشطة

2 من سيقوم بذلك ،و الجواب هنا هو تحديد المسؤول أو الجهة المسؤولة

3 متى ؟ و الجواب هنا تحديد تاريخ الانجاز (البدء و الانتهاء)

4 ماذا نحتاج لتحقيق ذلك ؟و الجواب هنا تحديد الموارد المطلوبة و الموازنة التقديرية

5 كيف سنتحقق من تحقق الانجاز ؟ و الجواب هنا تحديد مؤشرات قياس الأداء

عناصر المشروع

إن القاعدة الأساسية في المشروع هي كيف تقنع من يمتلك صلاحية الموافقة على المشروع (الإدارة العليا مثلا)بجدواه و أهميته و ضرورة تنفيذه من خلال الكلمات و الجمل و الفقرات ،إذ لا يكفي كتابة المشروع بل يجب أن يكون رجل الع الع مقنعا في كتابته ، وان اعتماد المشروع على دراسة و تحليل الواقع و استطلاع آراء الجمهور و إشراكه يساعد أكثر في عملية الإقناع و يتكون المشروع غالبا من العناصر التالية: الغلاف ،المقدمة ،فكرة المشروع ، النتائج المتوقعة (مخرجات المشروع) ،توقيت و مدة التنفيذ المشروع ،أسلوب تنفيذ المشروع ،الغايات و الأهداف ،الجمهور المستهدف ،وسائل الاتصال ،الاحتياجات (الموارد المادية و البشرية)،الأنشطة ،و تحديد وسائل المتابعة و التقييم و الموازنة.

معوقات التخطيط في العلاقات العامة

على الرغم من التطور الكبير في أنظمة المعلومات و الأساليب التخطيطية و التي جاءت في الكثير من الأحيان للتقليل من حالات عدم التأكد و التيقن و الخطر في حياة المؤسسات ،إلا انه توجد هناك العديد من المعوقات و التي تحد من فاعلية عملية التخطيط التي تقوم بها إدارة الع و التي من أبرزها :

1 سرعة التغيير

كثيرا ما يصف البعض العصر الحالي بعصر السعة و التحولات ، و هذا إنما يدل على عدم استقرار البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات و كثرة تعرض مكوناتها للتغيير و التقلب و هذا الأمر يجعل عملية التخطيط صعبة لذلك فإن القائم بالتخطيط غالبا ما يضطر إلى إجراء تعديلات على الخطط الموضوعة قصد التكيف مع هذه التحولات الأمر الذي قد يترتب عنه مضاعفة نفقات و جهود التخطيط

2 صعوبة وضع التقديرات الصحيحة و الدقيقة

تعتمد الخطط في وضعها على التقديرات التي يضعها القائم بالتحقق و التي يعتقد في صحتها و دقتها ، و أن وضع هذه التقديرات يتم في ذهنه لأفاق المستقبل المجهول و الذي لا يمكن التنبؤ به بسهولة ، لهذا فإن هذه لتغيرات تبقى في نظر الكثيرين مجرد توقعات قد تتحقق كما قد لا تتحقق .

3 مقاومة التغيير

و يكون ذلك من طرف القوى العاملة في المؤسسة حيث يعمل الموظفون طوال الوقت على تطوير نماذج سلوكية من الصعب تغييرها ، كما أن الإجراءات و الأساليب و القواعد المتبعة في المؤسسة قد يكون من الصعب تغييرها بسبب أن العاملين تعودوا عليها . لذلك يفترض برجل الع الع أن يعمل على توفير المناخ الايجابي داخل المؤسسة قبل إحداث أي تغييرات على أي مستوى و الذي يكون من شأنه أن يبعث بالطمأنينة و الارتياح لدى هذه الفئة اتجاه هذه التغييرات و يجعلهم يتقبلونها و يساعدون على تنفيذها و تفعيلها.

4 نوع القيادة

يوجد هناك العديد من المدراء الذين لا يشركون المستويات الأخرى في عملية التخطيط اعتقادا منهم أنها حكر عليهم ، و هذا الأمر قد يجعل هذه الخطط تفتقر إلى الأفكار التي تزيد من قوتها و فاعليتها من جهة ، و من جهة أخرى قد يجعلها تفتقر إلى المصداقية لدى من سيعملون على تنفيذها و هذا الأمر مرتبط أيضا بطبيعة العلاقة بين الإدارة و المرؤوسين داخل المؤسسة .

قلة الالتزام بالخطط التي يتم وضعها

أسباب إهمال عملية التخطيط في المؤسسات

نظرا لان الكثير من المؤسسات لا تهتم بعملية التخطيط عموما ، إلا أن ذلك لا يمكن اعتباره مبررا عمليا لامتناع إدارة الع الع عن التخطيط لبرامجها و أنشطتها خاصة فيما يتعلق بالبرامج البنائية التي تستغرق الوقت الأطول و نذكر فيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى إهمال عملية التخطيط :

- 1 عدم وضوح الوعي بمعرفة التخطيط و عدم التخطيط إذا وجد
- 2 الرضا بالواقع الوظيفي و حدوث نوع من التراخي و الركون نتيجة لذلك
- 3 عدم وجود ترابط و انسجام بين القياديين و الأفراد بشكل كامل و هذا من أهم الأسباب لعدم ربط العمل الروتيني اليومي بالعمل الاستراتيجي
- 4 عدم وضوح الرؤيا للمستقبل القريب و البعيد
- 5 البيروقراطية المركزي بحيث تظل العقول أسيرة أوامر فقط لتنفيذها

- 6 عدم كفاية الميزانية المخصصة لإدارة الع
- 7 عدم اعتراف الإدارة في الكثير من المؤسسات بإمكانية الأخذ بالتخطيط في ممارسة أنشطة الع
- 8 شعور بعض ممارسي الع الع بافتقارهم إلى الوقت الذي يضيع تحت ضغط العمل اليومي و مشكلاته المتجددة
- و هكذا تضيع الفرص المستقبلية على المؤسسات التي لا تلتزم بالتخطيط كعملية حيوية و فعالة .