

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



COM 472

الفصل الدراسي الأول ١٤٣٤هـ / ١٤٣٥هـ

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الكتاب من صفحة ١٧٥ - ٣٣٢

رفع أخوكم

HI4ROSE & BASEL

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة

د . راسم الجمال

سبق القول في الفصل الأول ، بأن أدوار مدير العلاقات العامة في عملية الإدارة بالأهداف تتوازي مع أدوار مدير العلاقات العامة التقليدية ، وأن الفارق يكمن في أن الأول يستخدم أسلوباً علمياً في الإدارة هو الإدارة بالأهداف (وهو ما يطلق عليه : الإدارة الإستراتيجية) . وتقوم الإدارة بالأهداف على التخطيط الإستراتيجي لحملات وبرامج العلاقات العامة .

التخطيط الإستراتيجي لحملات العلاقات العامة هو عملية وضع الأهداف الإستراتيجية (أو المفاهيمية) (Goals)، والإجرائية (Objectives) بشكل قابل للقياس ، مما يخدم هدفين : أولهما : الاختيار الرشيد والإستراتيجي للأهداف الإستراتيجية (المفاهيمية) ، والإجرائية الكفيلة بضمان بقاء ونمو المنظمة ، والتي تفيد في تبرير برامج العلاقات العامة كنشاط إداري قابل للتطبيق . وثانيهما : جعل برامج العلاقات العامة قابلة للتقويم والتدليل الموضوعي على نجاحها أو إخفاقها (Baskin, et, al.,1997) .

إن ثمة مكونات أو عناصر محددة متضمنة في عملية التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة ، بعضها يمكن التعامل معه قبل إجراء البحوث الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الإستراتيجي على أن يعاد النظر فيها وتنقيحها أو تعديلها بعد توافر نتائج البحوث ، ولكن بعضها الآخر لا يمكن الشروع فيه أو التعامل معه إلا في ضوء أو بناء على نتائج البحوث ، لأنها تعتمد على هذه النتائج:

المكونات التي يمكن الشروع فيها قبل البحوث هي:

- ١- صياغة مهمة المنظمة .
 - ٢- صياغة المشكلة التي نخطط للتعامل معها .
 - ٣- تحليل الموقف الذي عليه المنظمة ، أو يحيط بها عند الشروع في التعامل مع هذه المشكلة .
- أما المكونات أو العناصر التي لا يمكن التعامل معها إلا بعد إجراء البحوث فتشمل ما يلي:

- ١- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للحملة والتي تمثل حلاً للمشكلة .
- ٢- تحديد وصياغة الأهداف الإجرائية التي تمكننا من بلوغ الأهداف الإستراتيجية .
- ٣- اختيار وصياغة الإستراتيجيات التي تستخدم لإنجاز الأهداف الإجرائية .
- ٤- اختيار وصياغة التكنيكات (الإجراءات العملية والتنفيذية) التي تمكننا من تنفيذ الإستراتيجيات التي سبق اختيارها .

وكل من هذه المكونات أو العناصر السبعة ضروري في التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة، ولا يمكن الاستغناء عنها أو إسقاط أحدها ، ولا بد من التعامل معها، واتخاذ قرارات بشأنها على الترتيب السابق ، لأن كلاً منها مبني على الآخر ، وكل منها يمثل مدخلات للمكون أو العنصر التالي له . وعلى هذا فعملية التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة عملية ديناميكية مستمرة تتضمن تفاعل عناصر ومكونات لكل منها دور يؤدي إلى الخطوة التالية في عملية التخطيط .

ويحتاج التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة إلى كثير من المعارف العلمية والعملية ، وإلى خبرات عدد كبير من الأفراد كما سيتضح في هذا الفصل ، ومع ذلك تظل المسؤولية الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي على كاهل مدير العلاقات العامة .

أولاً: المراحل الأولية لتخطيط حملات العلاقات العامة:

١ - صياغة مهمة المنظمة : The Mission Statement

يمكن النظر إلى عناصر الإدارة بالأهداف على أنها تتخذ شكلاً هرمياً ، قاعدته صياغة مهمة المنظمة باعتبارها القاعدة التي تبنى عليها كل المراحل التالية ؛ وكل شيء تفعله العلاقات العامة يجب أن يتضح بجلاء ارتباطه بالمهمة . والمقصود بمهمة المنظمة هي المهمة التي أقيمت المنظمة من أجلها . وصياغة المهمة هي صياغة فلسفة المنظمة والهدف من وجودها في المجتمع ، وبالطبع فإن لكل منظمة في المجتمع سواء جهاز حكومي أم مؤسسة عامة أم خاصة، إنتاجية أو خدمية - فلسفتها والهدف من وجودها تسعى المنظمة لبلوغه لصالح المجتمع التي قامت فيه ، وأعطائها الثقة لخدمته وإشباع احتياجاته (شكل رقم ٥-١) .

والخطوة الأولى التي يتعين على مدير العلاقات العامة أن ينطلق منها هي الحصول على نسخة من هذه الصياغة ، وعليه أن يصوغها هو إذا لم تكن موجودة فعلاً؛ فبعض المنظمات القائمة في المجتمع لديها تصور لفلسفتها والهدف من وجودها ، ولكنها غير مصاغة في وثيقة رسمية ، وفي هذه الحالة على مدير العلاقات العامة أن يصوغها بشكل دقيق وواضح وموجز بقدر الإمكان ، لأنها - كما قلنا من قبل - القاعدة التي تبنى عليها كل المراحل التالية ، ولأنها ستوجه كل أنشطة العلاقات العامة ، وكل أولئك المرتبطين بالمنظمة (Austin & Pinkleton, 2001) وهنا نود التأكيد على أن صياغة مهمة المنظمة هي عبارة عن رؤية المنظمة لفلسفتها والهدف من وجودها . وعلى هذا ، قد تتشابه مهمات المنظمات التي تنتمي إلى مجال إنتاجي أو خدمي معين ، ولكن لا بد من وجود اختلافات بينها ، تميز كل منظمة عن غيرها ، خاصة إذا كانت هذه المنظمات تعمل في بيئة تنافسية .

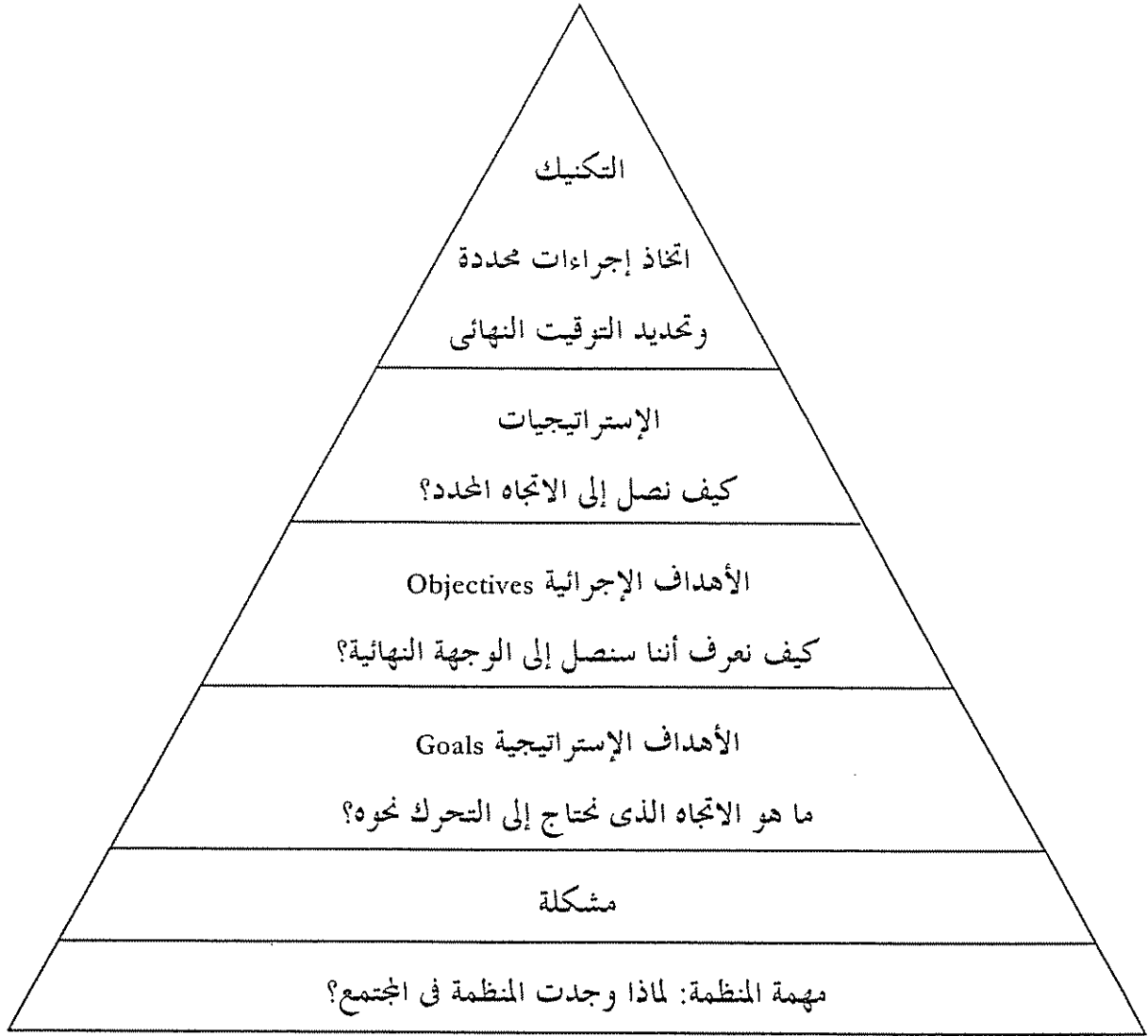
ويتطلب صياغة مهمة المنظمة مشاركة كل العاملين في المنظمة في صياغتها حتى نضمن أنهم سيعرفونها في سياساتهم وأنشطتهم . وفي كثير من الأحوال تضع الإدارة

العليا صياغة أولية لهذه المهمة باشتراك بمجموعات من العاملين في المنظمة يتراوح عددها من ست إلى عشر مجموعات ، وتضم كل مجموعة من ١٥ إلى ٢٠ فردا ، وذلك لمناقشة وتقويم هذه الصياغة ، ثم يعاد صياغة المهمة في ضوء الملاحظات التي يطرحها هؤلاء العاملون . وتختبر مرة أخرى بعد الصياغة الثانية بنفس الطريقة ، وتكون المحصلة هي الرؤية النهائية لهذه المهمة .

ويجب أن تظهر وتبرز مهمة المنظمة كشعار لها في كل أشكال إنتاجها الإعلامي - وأحيانا الإعلانى - سواء ذلك الإنتاج الإعلامى الموجه إلى الجمهور الداخلى ، أو ذلك الموجه إلى الجمهور الخارجى ، حتى يتبين كل أولئك الذين يتعاملون مع المنظمة أن مهمة المنظمة تأتى على قمة أولوياتها .

وعلى الرغم من أهمية وجود مهمة مصاغة بدقة ووضوح وإيجاز ، فإن بعض المنظمات تغفل ذلك ، أو تخفق فيه ، وهذا يفسر تشتت أنشطة العلاقات العامة لدى بعض الشركات والمنظمات ، وعدم اتجاهها وجهة واحدة لخدمة هدف إستراتيجى محدد ومعروف ومخطط له . ولما كانت مهمة المنظمة تقدم للمجتمع ميرا لوجودها ، فإن مدير العلاقات العامة ، وغيره من المديرين المسئولين عن مباشرة العمليات الاتصالية مع الجماهير يجدون أن صياغة هذه المهمة ميرا لوجودهم كمدراء أو كأعضاء فى المنظمة ، وعليهم أن يظهروا ويبرهنوا على أن المهام التى يضطلعون بها تخدم وتعزز مهمة المنظمة أمام المجتمع .

ويجب أن تشير صياغة المهمة إلى السلع التى تنتجها المنظمة أو الخدمات التى توفرها ، وأشكال العلاقات التى تسعى إلى تنميتها . ونظرا لأن العلاقات العامة هى عملية بناء وصياغة علاقات المنفعة المتبادلة ، فإن صياغة مهمة المنظمة توفر خطوطا توجيهية لكل أولئك الذين يخططون ، ويرصدون الرأى العام ، وتساعد مدير العلاقات العامة على صياغة المشكلة (أو الموقف الذى عليه أن يتعامل معه) ، والتى تجد على البيئة التى تتواجد فيها المنظمة ، وتمس علاقاتها بالجماهير التى تتعامل معها ، وقدرتها على إنجاز المهمة التى أقيمت من أجلها .



شكل (٥ - ١) : هرم التخطيط الإستراتيجى .

٢ - صياغة المشكلة : The Problem Statement

إذا كانت صياغة مهمة المنظمة يمثل الوثيقة الأساسية التى توجه كل عملياتها ، فإن صياغة المشكلة تصبح الوثيقة الأساسية لمدير العلاقات العامة ، والتى توجه الحملات الاتصالية للمنظمة. وتلخص صياغة المشكلة : العناصر الأساسية لقضية ما أو فرصة ما، وعلاقتها بقدرة المنظمة على إنجاز مهمتها .

ويجب أن تكون صياغة المشكلة موجزة وواضحة ومحددة ، كما هو الحال فى صياغة مهمة المنظمة ، ويفضل أن تكتب على نحو يشبه مقدمة القصص الإخبارية ،

ويرى البعض أنها يجب أن تتراوح ما بين ١٨ و ٢٥ كلمة ، وأنها يمكن اعتبارها فرصة مناسبة لصياغة الفرص المتاحة أمام المنظمة للتعامل مع هذه المشكلة أو الموقف . وقد لا تتوفر لمدير العلاقات العامة في البداية المعلومات الكافية لصياغة المشكلة على نحو دقيق ، ويمكنه في هذه الحالة أن يضع خطوطها العامة بصورة أولية على أن يعيد صياغتها بدقة بعد توفر المعلومات التي تتيحها بحوث العلاقات العامة .

وعادة ما تتضمن صياغة المشكلة العناصر الستة التالية :

١- ما المشكلة التي تواجهنا ، أو القضية التي علينا التعامل معها ، أو ما الفرص المتاحة أمامنا؟ وقد تتعلق المشكلة بسمعة المنظمة ، أو ببعض المشكلات الناجمة عن شائعات ، أو انخفاض عدد المساهمين في المنظمة ، أو احتمال صدور تشريعات تقيد نمو المنظمة .

٢- أين تحدث المشكلة؟ فقد تكون المشكلة داخل المنظمة ذاتها ، أو في المجتمع المحلي ، أو قد تكون مشكلة على مستوى الدولة ذاتها ، أو على مستوى العالم كله .

٣- متى أصبحت مشكلة؟ فربما كان على مدير العلاقات العامة أن يتعامل مع مشكلة مزمنة أو قضية تثار في المجتمع بصفة دائمة (قضايا ومشكلات التلوث مثلا) أو مشكلة تسوء تدريجيا، أو تتذبذب بين التحسن والتدهور (صورة المنظمة وسمعتها على سبيل المثال) .

٤- كيف حدثت هذه المشكلة؟ فقد تكون المشكلة ناجمة عن قلة وعي جمهور ما من جماهير المنظمة ، أو قلة المعلومات ، أو عدم دقتها ، أو نتيجة لشائعات غير صحيحة ، أو نتيجة لتصرجات غير سليمة أدلى بها بعض المسؤولين في المنظمة . أو قد تكون المشكلة ناجمة عن أسباب مادية كضعف جودة منتجات المنظمة ، أو ارتفاع سعر منتجاتها أمام أسعار منتجات المنافسين . أو قد تكون المشكلة ناجمة عن ضعف علاقة المنظمة ببعض جماهيرها .

٥- من الذين يُعتبر هذا الموقف مشكلة لهم؟ فأية مشكلة أو قضية نتعامل معها في العلاقات العامة تعتبر مشكلة بالنسبة لأحد الجماهير الأساسية التي نتعامل معها ، ولا تتعلق في الغالب بكل جماهير المنظمة ، وكون أحد جماهيرنا الأساسية يرى أن ثمة مشكلة المنظمة طرف فيها معناه بالنسبة لنا في العلاقات العامة أن علاقات المنظمة بهذا الجمهور مهددة .

٦- لماذا يعتبر هذا الموقف وهذه القضية مشكلة بالنسبة لنا؟ هل تهدد هذه المشكلة قدرة المنظمة على الاضطلاع بمهمتها؟ وبمعنى آخر: لماذا يجب علينا الاهتمام بهذا الموقف أو هذه القضية باعتبارها مشكلة؟ وإذا لم يستطع مدير العلاقات العامة أن يجيب عن هذا السؤال ، فإنه من الصعب أن يجد من بين صناع القرار في المنظمة من يقتنع بحملات العلاقات التي يضعها ويديرها لمعالجة هذه المشكلة (Ibid) .

٣ - تحليل الموقف: Situation Analysis

قد يطلب من مدير العلاقات العامة أن يخطط لحملات علاقات عامة مبنية على صياغة أولية لمشكلة ما ، تتضمن عددا قليلا من العناصر الضرورية اللازمة لتحديد المشكلة بدقة . ولكن الصياغات الأولية للمواقف أو القضايا أو المشكلات التي نتعامل معها في العلاقات العامة غير كاف . وتحتاج الصياغة الدقيقة لهذه المواقف أو القضايا أو المشكلات أبحاثا أساسية لتوليد واستخراج التفاصيل . وهذه التفاصيل هي ما يطلق عليه تحليل الموقف . وعلى هذا فتحليل الموقف هو شرح مفصل للفرص والتحديات التي توجد داخل المنظمة ، أو في البيئة التي تعمل فيها (انظر الجدول رقم ٥ - ١) .

ويطلق على تحليل الموقف الاصطلاح الإنجليزي SWOT ، للإشارة إلى مواطن القوة (S) Strength ، ومواطن الضعف (W) Weakness ، والفرص المتاحة لنا (O) Opportunities ، والتحديات والمخاطر التي تواجهنا (T) Threats . وقد تختلف المسميات أو المصطلحات التي يستخدمها أساتذة العلاقات العامة ، ولكن المعنى المقصود في كل الأحوال واحد .

وعادة ما يبدأ تحليل الموقف بصياغة المشكلة ، على أن يتبع ذلك تاريخ المشكلة (تطورها) ، وكيف تمثل تحديا لمهمة المنظمة . ويتضمن تحليل الموقف بعد ذلك مناقشة تأثير الموقف على الجماهير التي ترى في الموقف مشكلة بالنسبة لها ، ومناقشة وتحليل الفرص المتاحة التي تساعدنا في حل المشكلة ، ومناقشة وتحليل العقبات والتحديات التي يمكن أن تعترض حلها .

وفي عملية تحليل الموقف ، يجب أن تكون كل الافتراضات أو التصورات التي تطرح للتعامل مع المشكلة واضحة ، ويجب أن تكون كل التأكيدات التي تطرح للتعامل مع الموقف والقدرة على حل المشكلة مؤيدة بالأدلة والبيانات ، وتستند إلى بعض النظريات العلمية التي سبق تناولها في الفصل الثاني ، ومدعمة بأسس علوم الإدارة والاتصال ، ومؤيدة من قبل الخبراء الذين سبق لهم التعامل مع مثل هذه المشكلة أو مع مشكلات مشابهة . وعلى مدير العلاقات العامة أثناء تحليل الموقف أن يظهر معرفته بكل صغيرة وكبيرة في المنظمة وبكل ما يحيط بها في بيئتها ، ومدى فهمه وإحاطته بالمشكلة وجوانبها . ويفيد التحليل مدير العلاقات العامة على تحديد نوع وكم المعلومات الإضافية التي قد يحتاجها لوضع حملة علاقات عامة ناجحة ، والتي عليه أن يوفرها من خلال بحوث العلاقات العامة .

جدول (٥ - ١) : صندوق تخطيط الفرص والتحديات .

الموقف / الموقع	داخليا	خارجيا
الفرص	الفرص الداخلية (قوة)	الفرص الخارجية (فرص)
التحديات	التحديات الداخلية (ضعف)	التحديات الخارجية (تحديات)

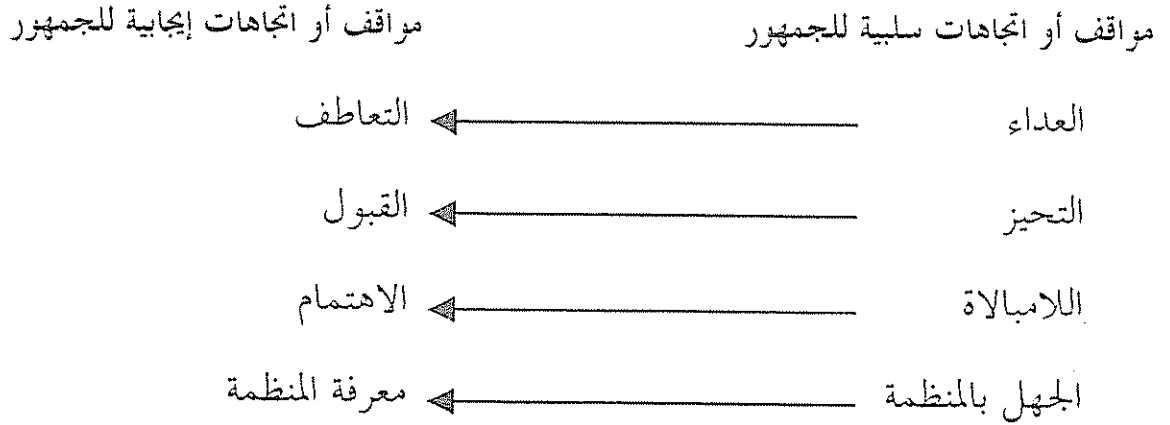
وثمة اتجاه يركز على اتجاهات الجماهير الأساسية المستهدفة عند تحليل الموقف ، وفي هذا السياق يرى "جيفكتر" (Gefkins, 1998) أن الهدف الإستراتيجي لحملة وبرامج العلاقات تستهدف إحداث تحول ما في اتجاهات هذه الجماهير نحو المنطقة ،

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

وأن أهداف هذا التحول واتجاهه لا يمكن معرفته إلا من خلال تحليل الموقف في ضوء البحوث العلمية ، ويشرحها على النحو المبين في الرسم التالي (رقم ٥ - ٢) .

عملية التحول في العلاقات العامة



ويرى "فيليبس" Phillips أن موقف الجماهير الأساسي من المنظمة قد يحكمه أو يؤثر فيه مباشرة موقفها من العلامات التجارية التي تنتجها المنظمة . وينصح بالتالي باستخدام (مقياس العلامة التجارية) Brandometer Research ، وهو أداة إدارية يمكننا من فحص ودراسة مواطن القوة والضعف في المنظمة وفي علاماتها التجارية على نحو يقودنا إلى النواحي التي تتطلب اتخاذ إجراءات علاجية أو التي تحتاج إلى دعم ، وينفذ هذا المقياس على النحو التالي :

١- يجب التفكير أولاً في العناصر الأساسية للعلامة التجارية من وجهة نظر الجمهور المستهدف ومدى كفاءتها بالنسبة له في ضوء عناصرها الأساسية قياساً بما يمكن أن تكون عليه . وكيف يقارن الجمهور المستهدف بين علامتنا التجارية والعلامات الأخرى المنافسة ؟ هل يتاح لنا مزايا بيعية فريدة قياساً للمنافسين ؟ وهل لديهم مزايا فريدة ليست لدينا ؟ .

٢- قد يمتد الفحص إلى ما وراء وظيفة السلعة بالنسبة للمستهلك ، حيث يمتد إلى فحص وتقييم المستهلك للإعلان عن السلعة ، وأنشطة العلاقات العامة المدعومة للبرامج الترويجية ، وتاريخ العلامة التجارية ذاتها .

الفصل الخامس

٣- أحياناً يمتد الفحص إلى قياس وضع المنظمة كما يراه المستهلكون ، وهنا يشمل الفحص إدراك المستهلك لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، وربحياتها وعلاقتها بالعاملين فيها ، وانغماسها في قضايا المجتمع المحلي ، وكل ذلك مقارنة بإدراك الجماهير لأوضاع المنافسين .

ويفهم من ذلك أننا يجب أثناء تحليل الموقف ، وصياغة الأهداف الإستراتيجية ، وعند التقويم أن نأخذ في اعتبارنا أوضاع المنافسين الرئيسيين للمنظمة، ويمكن استخدام كل طرق البحث التي سبق شرحها في دراسة وفحص النقاط السابقة (Phillips, 2001).

وإذا عدنا إلى تحليل الموقف في ضوء استكشاف مواطن القوة والضعف ، والفرص والتحديات ، فإننا يجب أن نشير هنا إلى أن المنظمة يجب أن تراجع علاقتها بالجماهير الأساسية في سياق هذا الموقف ، وهو ما سبق تناوله في موضع سابق .

وقد وضع "نورمان ستون" (Stone, 1991) مدخلاً أكثر تطوراً من مدخل SWOT ، وهو ينطلق من مزج العناصر الأربعة السابقة وأطلق عليه: نظام ADOPTS. ويتكون هذا المدخل من العناصر الستة التالية :

- ١- المزايا (Advantages) .
- ٢- العوائق (Disadvantages) .
- ٣- الفرص المتاحة (Opportunities) .
- ٤- المشكلات (Problems) .
- ٥- عامل التوقيت (الزمن) Time Factor .
- ٦- الجماهير المؤثرة (Stakeholders) .

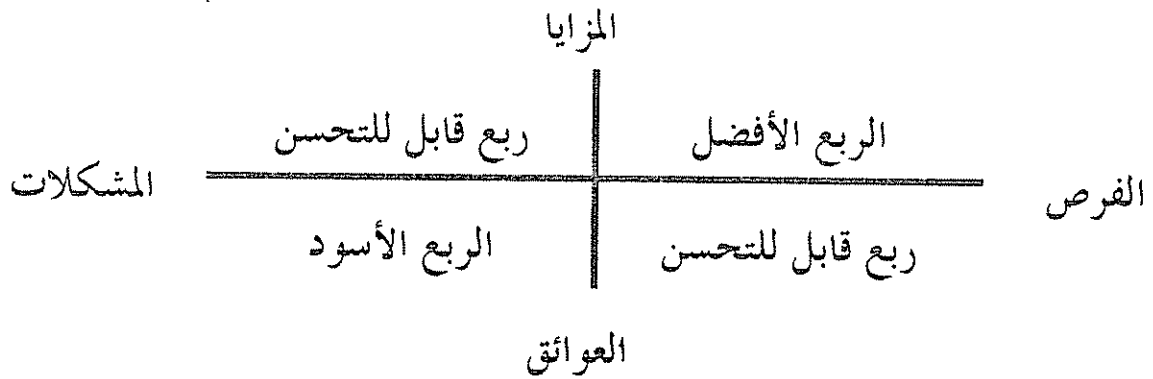
ويتجه العنصران : الأول والثاني إلى داخل المنظمة في حين يتجه العنصران : الثالث والرابع إلى خارجها ، أما العنصر الخامس فينسحب على التوقيت الذي نفحص فيه مكانة أو وضع أو صورة المنظمة ، ويعتبر العنصر السادس السبب والعنصر الفاعل بالنسبة للعناصر الخمسة السابقة .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

وإذا ألقينا نظرة طويلة وموضوعية على الجماهير داخل منظمة ما ، سواء كانوا من العاملين فيها أم من عملائها ، فإنه يمكن التعرف على أوجه القوة والضعف فيها ، وفي عملياتها ، ويمكن ربط ذلك باحتياجات الجماهير وبتوقعاتها من المنظمة ، ويجب أن يصاحب هذا الاستعراض للوضع الداخلي استعراضاً آخر للوضع الخارجي مع ربطه بالفرص المتاحة أمام المنظمة لتحسين صورتها ، وبالمشكلات التي تعترضها في هذا السبيل ، ولكن هذا الاستعراض للأوضاع الداخلية والخارجية ينقصه بُعد إضافي للحصول على صورة كاملة ، وهو عامل الزمن الذي لا يمكن تجميده ، وينبغي تحديد المزايا والعوائق ، وتعرف الفرص والمشكلات بالنسبة لكل جمهور من الجماهير الأساسية التي تؤثر في المنظمة أو تتأثر بالمنظمة في ضوء توقيت محدد ، وبعد أن يتم تجميع القرائن المبنية على معلومات دقيقة وبأسلوب علمي ، وتتم مراجعة العمليات الاتصالية التي تقوم بها المنظمة ، ومراجعة صورة المنظمة ومكانتها بالنسبة لهذه الجماهير ، وهو ما يهدف إليه نظام أو مدخل ADOPTS .

ويشرح الشكل التالي (رقم ٥-٢) المدخل ، وفيه : يمثل الربع الأعلى إلى اليمين الوضع الأفضل للمنظمة ، وهو الذي ينبغي أن يتجه إليه جهدنا الأكبر ، ويأتي الربع القابلان للتحسن في المرتبة التالية من حيث الأهمية ، ويتطلبان جهداً متساوياً ، أما الربع الأسود فيتطلب تحسينه جهداً لا يتناسب مع الفائدة المحتملة منه ، ويصبح من الأفضل عدم الاهتمام به .



شكل (٥-٢) : مكونات عملية تحليل الموقف .

الفصل الخامس

كيف يطبق نظام ADOPTS

(أ) الجماهير :

إن الهدف الأساسي للعلاقات العامة هو تحسين مركزنا وصورتنا أمام الجماهير التي نتعامل معها ، ويقصد بالجماهير هنا كل الجماهير التي تؤثر أو تتأثر بالمنظمة ، وبالطبع فليست كل هذه الجماهير على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لنا ، كما أن أهميتهم النسبية تتغير مع الزمن .

والمرحلة الأولى في هذا التحليل هو تحديد هذه الجماهير ، وترتيبها حسب أهميتها، ولا توجد قائمة معيارية لهذه الجماهير ، ولكن من هم وما هي أهميتهم بالنسبة لنا يتوقف على ، من نحن ؟ وأين نحن ؟ كمنظمة تعمل في علاقة مفترض أنها تفاعلية مع الجماهير .

لنفترض مثلاً أننا حددنا جماهير على النحو التالي :

- ١- العملاء وتجار التجزئة .
- ٢- حملة الأسهم .
- ٣- المستهلكون .
- ٤- الموردون .
- ٥- وكلاء التسويق .
- ٦- الغرفة التجارية .
- ٧- الأجهزة الحكومية المحلية .
- ٨- المنافسون .
- ٩- العاملون .
- ١٠- المستثمرون .
- ١١- وسائل الاتصال المحلية .
- ١٢- المحللون الاقتصاديون .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

وفي بعض الحالات لا يمكن اعتبار المنافسين لنا من جماهيرنا ، لأنهم من الجماهير التي قد يختارهم المستهلكون ، في حين يعد المستهلكون أنفسهم في بعض الحالات من المنافسين لنا ، لأن أية فرص قد يحصلون عليها من المنافسين تكون على حسابنا . ومن المحتمل جداً أن يكون ثمة تنوع كبير في احتياجات واهتمامات وتوقعات الجماهير المختلفة ، وفي مدى فعالية التعامل معها ، وبالطبع ليست كل هذه الجماهير هدفاً أو جمهور حملات وبرامج العلاقات العامة ، فبعضها قد يكون كذلك ، وبعضها الآخر يندرج تحت المظلة الأكبر للجماهير أخرى .

وبعد تحديد هذه الجماهير تأتي المرحلة الثانية ، وهي تحديد الأهمية النسبية لكل جمهور على مقياس يتدرج من ١ - ٥ على النحو التالي :

- ٥ ● جمهور مهم جداً
- ٤ ● جمهور مهم
- ٣ ● جمهور مهم إلى حد ما
- ٢ ● جمهور غير مهم
- ١ ● جمهور غير مهم على الإطلاق

ونشرع بعد ذلك في ترتيب هذه الجماهير حسب الأهمية النسبية (جدول ٥-٢) ثم ننتقل إلى تحليل مستوى أداء العلاقات العامة بالنسبة لكل جمهور من هذه الجماهير ، ونقوم بهذا التحليل على مقياس يتدرج من ١ - ٥ على النحو التالي :

- ٥ ● فعال جداً
- ٤ ● فعال
- ٣ ● فعال إلى حد ما
- ٢ ● غير فعال إلى حد ما
- ١ ● ضعيف

ويعتبر الترتيب (٤ و ٥) مزايا بالنسبة لنا ، أما الفئات (١ ، ٢) فتمثل عوائق ، أما الفئة (٣) فتمثل الحد الأدنى المقبول للأداء ، ويتم تقييم الأداء الفعلى ، وليس النوايا أو ما كنا نسعى إليه (جدول رقم ٥-٢) ، ويتم التقييم بناء على إجابات الأسئلة التالية:

- ١- إلى أى حد نعرف اهتمامات وتصورات وتوقعات جماهيرنا ؟
- ٢- أى إلى حد تتشابه مفاهيم وقيم الجمهور مع مفاهيمنا وقيمنا ؟
- ٣- هل يفهم الجمهور الإجراءات التى نتخذها حياله؟
- ٤- هل لدى الجمهور صورة حقيقية ومنصفة عنا كمنظمة ؟

بالطبع ، فإن الوضع الأمثل هو أن تتناسب احتياجات الجمهور الأكثر أهمية مع مستوى الأداء الأكثر فعالية بحيث تكون النسبة بين الطرفين ٥ : ٥ كما فى حالة المستهلكين فى المثال السابق ، وعلى النقيض من ذلك ، يكون الوضع أسوأ إذا حصلت الجماهير الأكثر أهمية على مستوى أداء أقل فعالية كما فى حالة المستثمرين ٤ : ٢ وهذا يشير إلى ضرورة القيام بإجراء تصحيحى فورى ، وإذا حصلت أقل الجماهير أهمية على مستوى من الأداء أكبر كما فى حالة الغرفة التجارية ٣ : ٥ فهذا يعد دليلاً على عدم التوازن فى الأداء ، ولكنه لا يمثل خطورة على المنظمة ويدل على أن موارد كبيرة ومهمة ذهبت لإشباع احتياجات أقل أهمية ، وهى ما يستدعى أيضاً اتخاذ إجراء تصحيحى ، وهناك مؤشرات أخرى تظهر على المقياس وتستدعى إعادة توزيع الموارد فى الأداء بما يتناسب مع أهمية كل جمهور .

والقاعدة الذهبية هى التركيز على أكثر الجماهير أهمية ، ومضاعفة الفرص المتاحة من التعامل معها من خلال تحسين مستوى الأداء الاتصالى وبرامج العلاقات العامة التى تستهدفها ، ولو تطلب الأمر تخفيض مستوى الأداء مع الجماهير التى تأتى فى المؤخرة من حيث أهميتها ، وفى المثال الذى بين أيدينا يتطلب تصحيح الوضع زيادة الموارد المخصصة للمستثمرين ووكلاء التسويق، وتقليل الموارد المخصصة للغرفة التجارية والمحللين الاقتصاديين .

الفصل الخامس

ويمكن تطوير هذا التحليل وتعميقه من خلال تحليل احتياجات كل جمهور من هذه الجماهير ، وتحليل مدى قدرتنا على إشباع هذه الاحتياجات ، ويتم ذلك بعمل قائمة بكل أنشطة العلاقات العامة التي نمارسها بالنسبة لكل جمهور على حدة ، ونرتب هذه الأنشطة حسب أهميتها ، ثم نحدد مدى قدرة هذه الأنشطة أو مدى قدرتنا على توفير أنشطة تشبع احتياجات هذا الجمهور .

(ب) تحليل البيئة أو المحيط الخارجي: (Context Analysis)

يتجه هذا التحليل الاتصالي إلى خارج المنظمة بحثا عن الفرص أو المشكلات التي تشكل البيئة أو المحيط الخارجي للمنظمة والتي تكون ذات علاقة بوظيفة العلاقات العامة . وينبغي في هذه المرحلة النظر إلى البيئة الخارجية من منظور واسع لا يهتم كثيرا بالتفاصيل التي يمكن تأجيلها إلى مرحلة تخطيط البرامج ، ونضع هذا حسب أهميتها على مقياس متدرج من ١ : ٥ ، بحيث تحصل الفرص ، كلما زادت أهميتها على ترتيب أعلى . وبالطبع ، ينبغي أن يتم ترتيب الفرص من حيث تأثيرها المحتمل على نجاح سياسات وبرامج المنظمة ، وخاصة سياسات وبرامج العلاقات العامة .

فمثلا: نسعى في هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما نوع الفرص التي نسعى وراءها؟ هل هي فرص فريدة لا تتكرر ينبغي الاستفادة منها مهما تكلفنا؟ وكيف يمكن اقتناصها؟ وهل هناك بديل واحد إم بدائل لذلك؟
- ما حجم هذه الفرص؟ وما آثارها المحتملة؟ وهل لها تأثير على جمهور محدد أم على عدة جماهير؟ وكيف يمكن الاستفادة منها لتطوير أو تعزيز صورتنا أمام الجماهير؟
- هل تسمح قدراتنا الحالية : (المالية والفنية والبشرية) بالتعامل معها؟ أم نحتاج إلى موارد إضافية؟ وهل يمكن أن يوافق مجلس الإدارة على زيادة مواردنا المالية إذا تطلب الأمر ذلك؟
- ما التوقيت الأمثل للتعامل مع هذه الفرص؟ هل هناك توقيت محدد؟ أم نحن الذين نختار التوقيت؟ (جدول ٥-٢)

الفصل الخامس

وينبغي أن يكون واضحاً عند هذا المستوى من التحليل أن أياً من المصفوفات السابقة لا يمكن أن تكون أساساً لاتخاذ قرار ما ، فكل ما يقدمه لنا هذا التحليل هو المساعدة على توجيه الانتباه إلى المجالات التي تستحق الاهتمام بها . ويأتي بعد ذلك مرحلة تفسير هذه المصفوفات الرقمية في ضوء ما تمثله من مزايا أو فرص حقيقية . وهذه المرحلة تعتمد على الخبرة والمعرفة العلمية لمدير العلاقات العامة . وفي كل الأحوال ينبغي أن نكون حذرين بالنسبة للمدى دقة واعتمادية هذه المعلومات الكمية .

(ج) عامل الوقت : Time Factor

كل شيء في التحليل السابق قابل للتغير . فالجمهور قليل الأهمية يمكن أن يصبح من أكثر الجماهير أهمية ، ومستوى الأداء الممتاز يمكن أن يتحول إلى مستوى مقبول فقط ، ويمكن أن تتحول الفرص إلى مشكلات أو المشكلات إلى فرص ... فكل شيء قابل للتغير في ضوء عامل الزمن .

ويساعد عامل الوقت الذي يأخذه نظام (ADOPTS) في الاعتبار على توجيه الاهتمام إلى المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بأية درجة من التيقن . ومن ثم ينبغي الاستمرار في إجراء التحليل على فترات زمنية ، وأن نرصد أي تغيرات تحدث ، آخذين في الاعتبار أن التغيرات التي يحدث في العام القادم يمكن أن تكون أسرع وأخطر من التغيرات التي تمت في العام الماضي .

(د) مراجعة الرسائل الاتصالية : Message Audit

قد لا يكون مفيداً في كل الأحوال إجراء التحليل بالأسلوب السابق . وقد يكون من المفيد في بعض الأحيان أن نقيم كيف تُعلن المنظمة عن نفسها ، وكيف تقدم نفسها للجمهور دون الحاجة إلى تعقب كل معلومة أو كل رأي؛ حيث نلجأ إلى تحليل الإشارات والرموز التي تعطي دلالة عن سمعة وشخصية المنظمة والصورة التي تكونت عنها لدى الجمهور . ويقصد بذلك تحليل الانطباعات التي تكونت لدى أفراد الجمهور

من كل مصادر المنظمة التي يحتك بها أو يتعامل معها . وبعض هذه المصادر متعمد مثل الأنشطة الاتصالية التي تمارسها في نطاق العلاقات العامة ، وبعضها الآخر غير متعمد مثل طريقة رد عامل الهاتف في المنظمة على اتصالات أفراد الجمهور ومظهر موظف الاستقبال ، ونظافة مقر المنظمة ... إلخ .

ولإجراء هذا التحليل نبدأ بعمل قائمة تتضمن كل مصادر الرسالة التي تنقل إلى الجمهور عن شخصية وصورة المنظمة ، سواء كانت داخلة في نطاق وظيفة العلاقات العامة أم لا ، بدءاً من التقرير السنوي وانتهاءً بمظهر وسلوكيات موظفي الصيانة الذين تبعث بهم المنظمة إلى منازل بعض أفراد المجتمع المحلي ، أو نظافة ومظهر العاملين في أقسام البيع ... إلخ ، ونصنف كل مصدر من هذه المصادر إلى مُرضٍ Favorable أو غير مُرضٍ Unfavorable ، أو محايد Neutral .

ولا ينبغي أن نعتمد على تقييمنا الذاتي فقط ، إذ يجب أن نرجع إلى مصادر للمعلومات أكثر موضوعية مثل تحليل شكاوى الجمهور ، أو استقصاء رأى عينة من المستهلكين . ويمكن في النهاية ألا نحصل على تقييم فكري وشبه منهجي ، ولكننا نحصل على فكرة جيدة إلى حد كبير عن رموز شخصية المنظمة ، وكيفية وصولها إلى الجمهور والانطباعات التي تركتها لديه . ونركز اهتمامنا بعد ذلك على استغلال المزايا التي أتاحتها الرموز المرضية والتي تنتمي إلى المربع الأفضل ، ونحتاج إلى جهد لتحويل الرموز المحايدة التي تقع في المربع القابل للتحسين إلى رموز مرضية. أما غير المرضية فينبغي التفكير فيها بعمق واستقصاء أسبابها قبل اتخاذ إجراء بشأنها .

وفي كل الأحوال، ينبغي أخذ عامل الوقت في الحسبان لأن المراجعة بهذا الأسلوب تحتاج إلى متابعة من وقت لآخر ، لتسجيل التغيرات التي تطرأ على هذه الرموز وانطباعات الجمهور عنها ، وإدراجها في عملية التحليل .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

ثانياً: تخطيط حملات العلاقات العامة:

من أين تبدأ حملات وبرامج العلاقات العامة؟

على الرغم من أن هذا التخطيط يعتمد على الكثير من البحوث والتحليلات والخبرة ، فإن مدير العلاقات العامة يجد في كثير من الأحيان من الصعب أن يحدد نقطة البداية لعملية التخطيط ، وأحياناً تكون لديه بعض الأفكار غير المحددة ، أو المتعارضة وغير المتسقة مع بعضها البعض ، بل قد يكون لدى مساعديه والعاملين معه في إدارة العلاقات العامة توجهات مختلفة وغير متسقة . والأفضل في هذه الحالة أن تبدأ عملية التخطيط بعقد جلسات مناقشة لكل المعنيين بالتخطيط ، تشبه الجلسات التي تعقد لبناء سيناريو لقصة ما . والفكرة هنا هي تجميع أفكار وتوجهات كل المعنيين بتخطيط حملات العلاقات العامة وبرامجها ، وغربلتها وترتيبها بمشاركتهم جميعاً ، والحصول على أفضل ما لديهم جميعاً .

ويمكن هذا الأسلوب مدير العلاقات العامة من التعرف على كل الآراء التي تطرح بشأن تحليل الموقف وصياغة المشكلة ، وتبين مواطن القوة والضعف ، علاوة على أن هذا الأسلوب يوفر آلية لمتابعة مسار اتخاذ القرار النهائي الذي سيلتزم كل منهم بتنفيذ ما يخصه منه . وبالطبع ، يشارك في هذه الجلسات المستشار الخارجي إذا كانت المنظمة تستعين في ممارسة علاقاتها العامة بمستشار أو بشركة استشارية خارجية .

ويحقق هذا الأسلوب لمدير العلاقات العامة أربع وظائف أساسية هي:

١- تعرف / أو تحديد الخطوات المطلوبة للوصول إلى القرارات النهائية بشأن الخطة ومكوناتها .

٢- تطوير الأهداف المرتبطة بكل هدف من أهداف الحملة .

٣- تعرف الأفكار والموضوعات والمعارف التي يحتاجها كل جمهور من الجماهير المستهدفة بالحملة أو البرامج . فهذه الجلسات يمكن أن تقدم إجابات عن أسئلة مهمة مثل : ما الجماهير التي نحتاج إلى الاتصال بهم في هذا الموقف ؟ ما الذي

يحتاجون إلى معرفته؟ وكيف يمكن أن نتفاعل معها ، وتفاعلها هي معنا بشكل أفضل؟

٤- تحديد المهام التي سيضطلع بها كل من المشاركين في عملية التخطيط عند الشروع في تنفيذ الخطة أو البرنامج .

ويتم في هذه الجلسات تبادل الرأي ومناقشة كل التفاصيل مناقشة عميقة وليس بشكل روتيني . وتتضمن هذه العملية ثلاث مراحل هي: توليد الأفكار ، ومناقشة الأفكار مناقشة نقدية ، ثم الوصول إلى اتفاق أو إجماع حول الأفكار النهائية ، والوصول إلى رؤية مشتركة للخطة ومكوناتها .

ويلاحظ أن هذه العملية تشبه نقاش المجموعة المركزة ، حيث يتطلب الأمر وجود شخص يتولى توجيه المناقشات بحيث لا يتطرق النقاش إلى أمور لا علاقة لها بموضوع الحملة أو إلى أمور هامشية غير ذات قيمة ، وبحيث لا يستأثر بعض المشاركين بفرص في النقاش على حساب الآخرين ، وللحيلولة دون بعض المشاركين وفرض آرائهم وتوجيهاتهم على الآخرين ، وإتاحة حرية التفكير والتعبير والإبداع لكل المشاركين . ولكي يكون النقاش محمدا ، فإنه يجب أن يتجه إلى الإجابة عن أسئلة محددة مثل: من؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف تحدث المشكلة التي نخطط حملاتنا للتعامل معها؛ وتحديد الجماهير المستهدفة ، والفرص المتاحة ، والقيود أو العقبات التي يمكن أن تواجه تنفيذ الأفكار التي تطرح في النقاش ؟

ويجب أن تسجل كل فكرة على بطاقة كمرحلة أولى ، ثم نستعرض بشكل نقدي كل فكرة طُرحت وسُجلت . ويعاد تنظيمها وغربلتها ، ثم ترتيبها حسب أهميتها وأولويتها . ثم في المرحلة الثانية يحاول الفريق المشارك الوصول إلى اتفاق أو رؤية مشتركة للخطة ومكوناتها ، وإستراتيجية الاتصال ، والأمور التنظيمية . وثمة عدة قواعد ينصح بها في عملية التفكير الإبداعي هذه ، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

١- كلما زاد عدد النقاط المطروحة كان أفضل .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

- ٢- لا ينبغي توجيه أية انتقادات تسفه أية فكرة مطروحة ، فكل الأفكار التي تطرح عرضة للنقاش والتحليل .
- ٣- يمكن توليد أفكار جديدة من أفكار جيدة سبق تجربتها .
- ٤- لا اعتبار في البداية لدقة صياغة الفكرة ؛ فكل الأفكار المطروحة يمكن إعادة صياغتها وتدقيقها في سياق النقاش .
- ٥- يجب أن تتضمن كل بطاقة فكرة واحدة فقط .
- ٦- ينبغي بعد مناقشة كل فكرة مطروحة الوصول إلى اتفاق وإجماع في الرأي بشأنها ، سواء بالقبول أم بالرفض أم بالتعديل .

عناصر حملة العلاقات العامة:

على الرغم من أهمية العمل الذي يضطلع به الفريق المشارك في عملية التخطيط على النحو الذي شرحناه ، فإن المسؤولية الأولى في تخطيط حملات العلاقات العامة تقع أولاً وأخيراً على عاتق مدير العلاقات العامة . وما أن يقوم مدير العلاقات العامة بإجراء البحوث اللازمة قبل الحملة ، والتي ينبغي أن تتاح نتائجها لفريق التخطيط أثناء جلسات النقاش التي سبق شرحها . فإنه يصبح في وضع أفضل يمكنه من إعادة صياغة أو تعديل صياغة المشكلة وتحليل الموقف ، وأن يشرع في تصميم الحملة مسترشداً بما توصلت إليه مناقشات فريق التخطيط . ولكن عليه أن يدرك ضرورة اتساق خطط العلاقات العامة مع الخطط التي تضعها الإدارات الأخرى في المنظمة (Baskin, et, al., 1997) .

وينبغي الإشارة هنا إلى ، أن كل ما نتعامل معه في عملية تخطيط حملات العلاقات العامة متغير بطبعه وعرضة للتغيير بشكل مستمر ، وبالتالي يجب أن تكون كل مكونات الخطة قابلة للاستجابة للتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تطرأ على الموارد ، أو على البيئة التي نعمل فيها أو على المعلومات التي يُبنى عليها التخطيط .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

وفي هذا السياق ، فإن على مدير العلاقات العامة صياغة المشكلة وإعادة تحليلاته للموقف إذا أظهرت البحوث أن الصياغة الأولى والتحليل الأولى يحتاج إلى التعديل . وبناء على ذلك ، فإن الخطة ذاتها قد تتطلب إجراء بعض التعديلات من وقت إلى آخر ، ولكن قد لا تتطلب الخطة تعديلات جوهرية إذا كانت قد بنيت على بحوث دقيقة .

أما بالنسبة لمكونات خطة أو برنامج العلاقات العامة ، فإن ثمة اختلافات بين أساتذة العلاقات العامة بشأنها ، وحتى بين الممارسين أنفسهم . فعلى سبيل المثال : يحددها "أستن" و"بانكلتون" في سبعة مكونات سبق أن ذكرناها في مقدمة هذا الفصل. ويحددها "باسكن" وزملاؤه (١٩٩٧) في سبعة مكونات أخرى ، هي :

- ١- صياغة المشكلة .
- ٢- صياغة الهدف .
- ٣- تحليل الجمهور .
- ٤- الإستراتيجيات والتكنيكات .
- ٥- الجدولة الزمنية .
- ٦- حساب التكاليف .
- ٧- تحديد اساليب التقويم .

وحدد "ولكوكس" (Wilcox, 2001) عناصر الخطة أو البرنامج في سبعة مكونات ،

هي :

- ١- تحليل الموقف .
- ٢- الأهداف الإجرائية .
- ٣- الجمهور .
- ٤- الإستراتيجية .
- ٥- التكنيكات .
- ٦- الميزانية .
- ٧- التقويم .

الفصل الخامس

وحددها " جيفكنز " (Jefkins, 1998) في ستة مكونات فقط ، هي:

- ١- تقدير المواقف .
- ٢- تحديد الأهداف الإجرائية .
- ٣- تحديد الجمهور .
- ٤- اختيار وسائل الاتصال والتقنيات .
- ٥- تخطيط الميزانية .
- ٦- تقويم النتائج .

أما " ستون " (Stone, 1995; 1991) ، فقد حددها في عشرة مكونات ، هي:

- ١- تحديد الجمهور .
- ٢- تحديد الاستجابة المطلوبة .
- ٣- تحديد السبب أو المبرر لوضع الخطة أو البرنامج .
- ٤- الرسالة .
- ٥- الموقع: أين سنصل إلى الجمهور .
- ٦- الجدول الزمني لتنفيذ الخطة .
- ٧- الأساليب التي سوف تستخدم في تنفيذ الخطة .
- ٨- تحديد التكاليف .
- ٩- تحديد كيفية التعامل مع الأحداث الطارئة .
- ١٠- تحديد أساليب التقويم .

ومع ذلك ، فإنه يمكن التوفيق بين التوجهات السابقة ، بحيث تشمل الخطة أو برنامج العلاقات العامة على العناصر التالية إلى جانب صياغة مهمة المنظمة، وتحديد المشكلة التي نخطط للتعامل معها، وتحليل الموقف الذي عليه المنظمة أو يحيط بها عند الشروع في التعامل مع هذه المشكلة .

وفيما يلي ، شرح لهذه العناصر:

١- تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية: (Strategic Goals)

إذا كانت الحملة أو البرامج التي نخطط لها تسعى إلى إحداث عدة تأثيرات أو بلوغ عدة نتائج في وقت واحد ، فيجب أن تصاغ كل نتيجة أو تأثير مرغوب باعتباره هدفاً منفصلاً ، لأنه يتضمن إحداث تأثير محدد . ويجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب ، وهذا أمر ضروري لوضع الإستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف (Austin & Pinkleton, 2001) ومعنى ذلك ، أنه ينبغي أن تتضمن الخطة وصفاً للجمهور المستهدف، وتحديد الحجم التغيير المطلوب، والتي تسعى الخطة لإحداثه، وأين يوجد هذا الجمهور؟ وكيف سنصل إليه؟ ولماذا نريد إحداث هذا التغيير؟ والذي نريد التأكيد عليه هنا هو أن ثمة ارتباط قوى بين كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية بالجمهور المستهدف . وفي ضوء نظريات تأثير وسائل الاتصال، وضع "جيمس جورنج" (Grunig, 1983) تصنيفاً لأهداف العلاقات العامة الإستراتيجية على النحو التالي :

١-الاتصال فقط: فقد يكون الهدف الإستراتيجي هو مجرد إيصال رسالة إلى جمهور محدد .

٢- فهم الرسالة وتذكرها: حيث يكون الهدف الإستراتيجي هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة، وليس من الضروري أن يوافقوا عليها لكي يفعلوا شيئاً ما بناء على هذا الفهم . فالمطلوب فقط هو أن يفهم الجمهور المستهدف الرسالة ويتذكرها .

٣- قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة: ويتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبينها كأفكار له .

٤- تشكيل أو تغيير الاتجاه : والمطلوب هنا: عدم الاكتفاء بأن يؤمن الجمهور أو يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة ، ولكن المطلوب أن يُقيّم الجمهور هذه الأفكار على نحو إيجابي .

٥- السلوك : حيث يكون الهدف الإستراتيجي هو أن يتغير الجمهور فعلاً، أو أن يبدأ في سلوك جديد، أن يتبرع لموضوع ما، أو يناصر قضية ما مثلاً . وتشير النظريات والبحوث العلمية إلى أن نادراً ما تستطيع وسائل الاتصال تغيير الاتجاهات أو السلوكيات الراسخة .

وتتوقف أفضلية أى من هذه الأهداف بالنسبة لحملة أو لبرنامج ما من برامج العلاقات العامة بشكل كبير على طبيعة الجمهور المستهدف . فكلما زادت إيجابية الجمهور زادت احتمالية تبنيه الأهداف الثالث والرابع والخامس . ومع ذلك فقد أثبتت البحوث العلمية أن احتمالية تطبيق كل من هذه الأهداف على جمهور ما تقل سريعاً كلما تحركنا إلى أسفل القائمة . ولكي نوفر الفعالية لبرنامجنا يجب اختيار الأهداف الإستراتيجية الثلاثة الأولى بدلاً من اختيار الهدفين: الرابع والخامس، كما هو الحال مثلاً في البرامج التي تسعى إلى الحث على زيادة رأس مال المنظمة من خلال حث الجمهور على شراء الأسهم، أو عدم التخلص منها بأسعار متدنية . وعلى هذا ، فعلى مدير العلاقات العامة أن يكون واقعياً عند اختيار الهدف الإستراتيجي في ضوء المشكلة التي يخطط للتعامل معها .

ومن ناحية ثانية، إذا أخذنا مدخل النظم الذي سبق شرحه في الفصلين : الأول والثاني والذي يتناول تفاعل المنظمة مع بيئتها ، فإننا نلاحظ أن المنظمة تتفاعل مع البيئة من خلال محاولة التحكم فيها (التحكم في جماهيرها الأساسية)، أو من خلال التعاون معها . وبناء على ذلك ، يمكن القول بأن الأهداف الإستراتيجية الثلاثة الأولى تسهم في التعاون مع الجماهير باعتباره هدفاً إستراتيجياً ، وأن الهدفين : الرابع والخامس يتعلقان بالسعى إلى التحكم في البيئة، وفي ضوء ذلك يجب أن يدرك مدير العلاقات العامة أن العلاقات العامة يمكن أن تسهم في التعاون مع البيئة على نحو أكبر من قدرتها على التحكم فيها .

وطالما أن الأهداف الإستراتيجية للعلاقات العامة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الجمهور، فإن على واضعي هذه الأهداف أن يفهموا جيداً ما هو الجمهور ؟ فالأهداف

الفصل الخامس

سواء الإستراتيجية أم الإجرائية لا ينبغي أن تتجه إلى الجمهور عامة . فالجماهير المستهدفة هي بطبيعتها محددة ومتجانسة . والجماهير لا يمكن أن تكون عامة وتظل محتفظة بصفة الجمهور . ويمكن أن يتمحور الجمهور حول الموقف الذي يواجهه ، وليس بسبب اتجاهات أفراده أو شخصياتهم ، ويمكن أن يطلق على الموقف مسمى قضية . فالتلوث البيئي، وسلامة المستهلك مثلاً قضايا تهم بها وتثير جماهير محددة . وطالما أن الموقف يتغير، فإن الجماهير تتغير أيضاً . وعلى هذا ، فلا ينبغي أن توضع برامج العلاقات العامة بشكل جامد، لأنها بذلك تتجه إلى جمهور لم يعد موجوداً .

وتختلف الجماهير التي علينا التعامل معها من حيث إيجابيتها أو سلبيتها . فالجمهور الإيجابي يعتقد أن القضية تخصه بصفة شخصية، وينظر إليها باعتبارها مشكلة، وأن في مقدوره أن يفعل شيئاً حيالها، وبالتالي، يسعى إلى الحصول على معلومات عنها ، ويتناقلونها . وأحياناً يتخذ أفراد هذا الجمهور سلوكاً ما ، وتشارك بعض الجماهير الإيجابية في تدعيم جماعات الضغط في المجتمع . وعلى هذا ، فالجماهير الإيجابية هي التي تحدد القضايا المهمة بالنسبة للمنظمة، وهي التي يجب أن تتجه إليها الأهداف الإستراتيجية لحملات وبرامج العلاقات العامة .

وعلى الرغم من أن الجماهير الإيجابية تسعى للحصول على المعلومات من مصادر كثيرة، فإنه ليس من السهل إقناعها، ولكن من الممكن الاتصال بها لجعلها تفهم رسائلنا وتذكرها ، أو تبني بعض أفكارها، وهو ما يجعل من السهل التعاون معها .

أما الجماهير السلبية فهي على العكس من ذلك ، حيث تكتفي بمعالجة المعلومات التي تصل إليها ، ولا تسعى للحصول على المعلومات، وليست لديها حاجة فعلية إليها، ولكنها تهتم بإعلانات الخدمات العامة أو الإعلانات التجارية، أو بالتغطية الإخبارية المكثفة للقضايا الساخنة في المجتمع مثل التلوث البيئي، وسلامة المستهلك، وقد يستثار بعض أفراد الجمهور السلبى بهذه القضايا ، ولكنهم نادراً ما يكونون إدراكاً متعمقاً حيالها . وبالتالي عندما يقل اهتمام وسائل الاتصال بهذه القضايا يفقد هؤلاء الأفراد اهتمامهم .

والملاحظ أن كثيراً من حملات وبرامج العلاقات العامة تتجه إلى جماهير سلبية على الرغم من أن الاحتمال ضعيف في أن تطور هذه الجماهير فهما أو رأيا في قضية ما ، أو تدعم موقفاً ما . وبالتالي فالأهداف الإستراتيجية التي تناسب الجماهير الإيجابية قد لا تناسب الجماهير السلبية .

والأهداف الإستراتيجية أو (المفاهيمية) هي صياغة فكرية لما ينبغي أن نخطط لبلوغه ، وهي في الأساس مجموعة من الصياغات التي تأتي على عكس المشكلة التي نخطط للتعامل معها . فعلى سبيل المثال : إذا كانت المشكلة هي : نقص معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإنجازاتها . فان هدفنا الإستراتيجي أو الفكري في هذه الحالة هو زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإنجازاتها . ويمكن لمدير العلاقات العامة أن يضع أهدافاً طويلة المدى أو أهدافاً قصيرة المدى ، ويتوقف ذلك على هيكل الخطة ذاتها ، فإذا كانت خطة أو برنامج العلاقات العامة طويل المدى فالأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون بالتالي طويلة المدى ، والأمر ذاته إذا كانت الخطة أو البرنامج قصير المدى فالأهداف يجب أن تكون قصيرة المدى .

ويجب أن تتضمن الأهداف الإستراتيجية العناصر التالية:

• يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية عبارة : "تهدف هذه الحملة أو (هذا البرنامج) إلى " كإشارة إلى أن ثمة توجهها لبلوغ نتائج محددة ، ومن شأن هذه الصياغة أن تجعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وسهلة الفهم من قبل رجال الإدارة العليا في المنظمة . ففي المثال السابق تكون صياغة الهدف الإستراتيجي كما يلي: "تهدف الحملة إلى زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإنجازاتها التي تحققت في الأعوام الثلاثة الماضية خلال ستة أشهر من بدء تنفيذ الحملة" .

• ينبغي أن تتضمن الصياغة كما هو واضح في الصياغة السابقة فعلاً محدداً لإيضاح أن الحملة وما تتضمنه من أنشطة اتصالية ، تستهدف إحداث تأثيرات محددة . ويجب أن يعكس هذا الفعل تأثيراً مرغوباً أكثر مما يعكس اتخاذ إجراءات عملية

أو تنفيذية معينة . بمعنى آخر : لا ينبغي أن تعد الأهداف الإستراتيجية بفعل شيء معين ، مثل إصدار نشرات ، أو كتيبات ، أو إنتاج أفلام تسجيلية ، أو ملصقات ... إلخ ، ولكنها يجب أن تعد بإحداث تأثير معين (مثل زيادة معرفة حملة الأسهم في المثال السابق) .

• يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية فكرة محددة وقابلة للقياس ، وهذا يحدد ما الذى سيتغير ومقدار التغيير ، ويجب أن يتجه كل هدف إستراتيجى إلى إحداث نتيجة أو تأثير واحد فقط ، وإذا كانت الحملة التى نخطط لها تسعى إلى إحداث عدة تأثيرات أو بلوغ عدة نتائج فى وقت واحد فيجب أن تصاغ كل نتيجة أو تأثير مرغوب باعتباره هدفا منفصلا .

• يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب ، وهذا أمر ضرورى لوضع الإستراتيجية التى تختلف باختلاف الجمهور المستهدف .
(Noble, 1999)

٢- الأهداف الإجرائية : Objectives

فى ضوء الشرح السابق ، يمكن اعتبار الأهداف الإستراتيجية صياغة لأهداف توجيهية Directional statement تحدد الوجهة التى يجب أن نسير نحوها لإحداث التأثير المرغوب أو النتيجة النهائية المطلوبة . وهذه الوجهة التى ننطلق إليها مرتبطة بالنقطة التى ننطلق منها ، وفى الوقت نفسه ، يجب أن نتجه إلى نقطة معينة فى الوجهة التى يجب أن نسير نحوها ، ويتطلب ذلك تحديد بعض النقاط أو العلامات التى علينا أن نتبعها لضمان الوصول فى النهاية إلى الوجهة المقصودة . والنقطة التى ننطلق منها نحو الوجهة النهائية المقصودة يطلق عليها فى البرامج الاتصالية الخاصة بالعلاقات العامة نقطة القاعدة Baseline point ، ويجب أن نعرف أيضا أين نتوقف أو ننتهى ، وهى النقاط التى ننتهى عندها ويطلق عليها : الأهداف الإجرائية Objectives . فعلى سبيل المثال :

إذا كان الهدف الإستراتيجى أو الفكرى لحملة العلاقات العامة هو " زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإنجازاتها التى تحققت فى الأعوام الثلاثة الماضية خلال ستة أشهر من بدء تنفيذ الحملة " ، فإن هذا الهدف هو عبارة عن صياغة توجيهية تحدد الوجهة التى ستتجه إليها . ولكن الهدف لم يحدد أية نقاط سوف تنتهى عندها أو الفترة الزمنية التى سيستغرقها جهدنا لبلوغ هدفنا أو وجهتنا النهائية ، والتى ينبغى أن نتوقف عندها لتقييم المدى الذى وصلنا إليه . ولاحظ فى المثال السابق أن الهدف قد جدد الفترة الزمنية التى نريد بلوغ الهدف فى نهايتها ، ولم يحدد الفترة الزمنية التى سوف يستغرقها الجهد المطلوب لذلك .

ويحتاج مدير العلاقات العامة أثناء التوجه إلى الغاية أو الوجهة النهائية ، أن يحدد نقاطاً على الطريق تنبئه إلى أنه متجه بشكل صحيح إلى الغاية أو الوجهة النهائية . ففى مثالنا السابق ، قد يكون احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم ، أو الإقبال على شراء المزيد منها ، أو طلبهم المزيد من المعلومات عن أداء الشركة ، أو إقبالهم على حضور اجتماعات الجمعية العمومية للمنظمة ، أو المشاركة فى أنشطتها ، وغير ذلك مؤشرا على أن حملات العلاقات العامة متجهة بالفعل إلى وجهتها النهائية ، وهذه نقاط أو علامات على أن الحملة متجهة إلى الوجهة المحددة ، وهذه النقاط أو العلامات هى الأهداف الإجرائية وهى تعد بإجراءات معينة وقابلة للقياس ، فالأهداف الإجرائية هى النقاط التى نستهدفها وتكون قابلة للقياس ، وتمثل مدى التقدم الذى أحرزناه فى بلوغ الهدف النهائى .

ويوجد كثير من اللبس بشأن هذه الأهداف الإجرائية ، ويرجع ذلك إلى وجود أشكال كثيرة من الأهداف الإجرائية فى العلاقات العامة . وكثيرا ما يكتب - كما لاحظ بعض أساتذة العلاقات العامة - مدير العلاقات العامة أهدافا إستراتيجية ، ويعتبرونها أهدافا إجرائية قابلة للقياس لا تحدد ما تسعى إليه حملة العلاقات العامة ولكنها تحدد ما سوف ننجزه ونحاسب عليه .

ويوجد ثلاثة أشكال للأهداف الإجرائية هي:

١- أهداف إجرائية عامة (Global objectives) : وهي تركز على النتائج العامة للحملة أو لبرنامج العلاقات العامة تلخص التأثير الكلى للحملة ، وهي بذلك تشبه الأهداف الإستراتيجية ، ولكنها تركز على النتائج العامة للأنشطة والبرامج المنفذة والتي نوى تنفيذها .

٢- أهداف وسيطة (Intermediate Objectives) : وهي التي ترتبط بنتائج الأنشطة العملية أو التنفيذية أو المتعلقة بنتائج إنجاز مهام معينة في إطار حملة أو برنامج العلاقات العامة .

٣- أهداف فرعية Terminal Objectives : وهي نتائج الأنشطة أو المهام الفرعية .

ويجب أن تتوافر عدة اعتبارات في صياغة الأهداف الإجرائية وهي:

■ يجب أن تتضمن الصياغة عبارة : "تهدف هذه الحملة إجرائيا إلى احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم" أو "تهدف هذه الحملة إجرائيا إلى حث حملة الأسهم وترغيبهم في شراء المزيد من الأسهم" و"تهدف هذه الحملة إجرائيا إلى حث حملة الأسهم ودفعتهم إلى طلب المزيد من المعلومات عن المنظمة" ... إلخ . والهدف من ذلك هو الإشارة إلى أن ثمة وعد ببلوغ شيء محدد قابل للقياس ، ويمكن أن نحاسب عليه .

■ فعل محدد كما هو الحال في صياغة الأهداف الإستراتيجية للإشارة إلى أن شيئا محدد سوف يحدث كنتيجة لبرنامج أو حملة العلاقات العامة .

■ نقاط التوجه أو العلاقات القابلة للقياس والتي تشير إلى أننا نسير في الواجهة الصحيحة لبلوغ الهدف أو الأهداف الإستراتيجية النهائية . وهذه النقاط أو العلامات قابلة للقياس ويمكن ملاحظتها ، ويلاحظ في المثال أن هذه العلامات أو النقاط هي : احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم وعدم بيعها في سوق الأوراق المالية بأسعار متدنية ، إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة ،

وإقبالهم على حضور اجتماعات الجمعية العمومية للمنظمة ، مشاركة حملة الأسهم في أنشطة المنظمة إلخ ، وكلها أهداف قابلة للقياس والملاحظة .

■ وكما هو الحال في الأهداف النظرية يجب أن يسعى كل هدف إجرائي ويركز على نتيجة واحدة ، ومعنى ذلك انه يمكن وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية في إطار هدف استراتيجي واحد ، ومن الأفضل أن يتضمن كل هدف إجرائي أسلوب القياس المطلوب ، فمثلا يمكن صياغة الأهداف الإجرائية السابقة على النحو التالي:

* احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم وعدم بيعها في سوق الأوراق المالية بأسعار متدنية ، بحيث يصبح معدل بيع هذه الأسهم بأسعار متدنية ٠% (مثلا) .

* إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة بحيث تزداد أسهم المنظمة بنسبة ٢٠% (مثلا) ، ويلاحظ هنا أن زيادة أسهم الشركة قد يكون اتجاهها مقصودا من إدارة المنظمة لزيادة رأس المال من خلال طرح أسهم جديدة ، وقد تفضل إدارة المنظمة أن تعطى الأولوية في شراء الأسهم للمساهمين الحاليين أولا .

* زيادة طلب حملة الأسهم لمزيد من المعلومات عن المنظمة بنسبة ٥٠% (مثلا) بعد الحملة عما كان عليه قبل الحملة .

* زيادة إقبال حملة الأسهم على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، بحيث يحضر ٧٥% هذه الاجتماعات عند انتهاء الحملة .

* زيادة مساهمة حملة الأسهم في أنشطة المنظمة بحيث يسهم ٧٥% منهم (مثلا) في هذه الأنشطة عند نهاية الحملة .

■ الجمهور المستهدف: يجب أن تتضمن الأهداف الإجرائية في صياغتها الجمهور المستهدف وهو في المثال السابق حملة الأسهم .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

■ **حجم التغيير المتوقع** : وهذا ما يميز الأهداف الإجرائية عن الأهداف الإستراتيجية، وهو ما عبرنا عنه بنسب مئوية ، ويمكن التعبير عنه بأرقام بدلا من النسب المئوية . وحجم التغيير المتوقع هو ما يجعل الأهداف الإجرائية قابلة للقياس، ويجب أن يكون حجم التغيير الذى تخطط له طموحا للدرجة التى تكفى لإحداث تحسن فعلى فى علاقة المنظمة بجمهورها (بحملة الأسهم فى حالة المثال السابق)، ولكن يجب فى نفس الوقت أن تتسم هذه الأهداف الإجرائية بالواقعية، فالطموح هنا لا يعنى المبالغة ولكنه يعنى أن تحديد حجم تغيير طفيف قد يوحى إلى إدارة المنظمة أن حملة العلاقات العامة أو برامجها لا تستحق الاستثمار فيها أو لا تستحق سوى القليل من الاستثمار الذى لا يكفى . وتحديد حجم التغيير المتوقع هو ما يجعل من صياغة تحديد الأهداف الإجرائية أمراً صعباً . والبحوث التى نُجريها إلى جانب خبرة مدير العلاقات العامة هى التى تحدد حجم التغيير المتوقع .

■ **التوقيت المحدد** : وهو التوقيت الذى قطعناه على أنفسنا بإنجاز هذه الأهداف الإجرائية ، والتى يحق للإدارة بعد أن تحاسبنا على قدرتنا على إنجاز هذه الوعود . وهذا التوقيت عنصر مهم فى الأهداف الإجرائية ، ولكن إذا كنا قد حددناه فى الهدف الإستراتيجى ، فلا داعى لتكراره فى كل الأهداف الإجرائية ، إلا إذا كان علينا إنجاز تأثير معين لكل هدف إجرائى فى توقيت مختلف عن الآخر ، ففى هذه الحالة يمكن إضافة التوقيت الخاص بكل هدف إجرائى .

والأهداف الإجرائية هى التى توجه عملية التقييم Evaluation فكل هدف إجرائى إذا صيغ صياغة دقيقة يلتزم شكلاً محدداً من أشكال التقييم . فعلى سبيل المثال إذا نظرنا إلى الهدف الإجرائى السابق الذى ينص على : احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم وعدم بيعها بأسعار متدنية بحيث يصبح بيع هذه الأسهم بأسعار متدنية ٠% يوجهنا إلى طريقة تقييم هذا الهدف عن طريق حساب عدد الأسهم التى بيعت بأقل من سعرها قياساً بإجمالى الأسهم . فإذا وجدنا بعد الموعد المحدد للحملة انه لا يوجد أسهم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

بيعت بأقل من سعرها فمعنى ذلك أننا حققنا نجاحا يساوى ١٠٠% في بلوغ هذا الهدف الإجرائي ، وإذا وجدنا مثلا أن ١% أو ٢% أو ٣% من الأسهم قد بيعت بأقل من سعرها فمعنى ذلك أننا قد اقتربنا من تحقيق هدفنا الإجرائي ، وسوف نعود فيما بعد إلى مناقشة هذه الجزئية الخاصة بتحقيق الهدف الإجرائي كاملا والاقتراب منه .

والهدف الثاني الذي ينص على زيادة إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة بحيث تزداد أسهم المنظمة بنسبة ٢٠% يوجهنا إلى طريق تقويم هذا الهدف بحسب نسبة الزيادة في امتلاك حملة الأسهم لأسهم جديدة بعد انتهاء توقيت الحملة ، فإذا بلغت الزيادة مثلا ٢٠% ، فهنا نستطيع أن نقرر أننا نجحنا في إحداث التأثير المطلوب ، أما إذا وجدنا أن نسبة الزيادة مثلا ١٠% فقط فهنا نستطيع أن نقرر أننا لم نحقق التأثير المطلوب وإنما اقتربنا منه . والأمر كذلك بالنسبة لبقية الأهداف الإجرائية .

وقد تحقق حملة العلاقات العامة نجاحا مضطردا، ولكنها قد لا تصل في نهاية التوقيت المحدد إلى إحداث التأثير المطلوب ، وبالطبع لا يعد ذلك فشلا ولكن في هذه الحالة يمكن أن تضمن الحملة أهدافا وسيطة أو أهدافا فرعية إلى جانب الأهداف الإجرائية العامة على أساس أن بلوغ هذه الأهداف الوسيطة أو الفرعية يعطى مؤشرا على أن الحملة في سبيلها لبلوغ هدفها الإجرائي العام .

فعلى سبيل المثال : يمكن أن يكون الهدف الخاص " زيادة إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من الأسهم بحيث تزداد أسهم المنظمة بنسبة ٢٠% " على النحو التالي : "تسعى هذه الحملة إلى زيادة إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة بحيث تزداد أسهم المنظمة بنسبة من ١٥% إلى ٢٠% " . وهنا تعتبر نسبة ٢٠% هدفا هائيا أو عاما ، وتعتبر نسبة ١٥% هدفا وسيطا إذا وصلنا إليه أعطانا مؤشرا على إمكان بلوغ نسبة ٢٠% أو يمكن صياغته على النحو التالي: " تسعى هذه الحملة الى زيادة إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة ، بحيث تزداد أسهم المنظمة بنسبة ٢٠% وذلك من خلال زيادة رغبة المساهمين في شراء المزيد من الأسهم " وهنا

الفصل الخامس

تعتبر زيادة رغبة المساهمين في شراء المزيد من الأسهم هدفا وسيطا ، على أساس أن زيادة الرغبة في شراء المزيد من الأسهم يعطى مؤشرا على أننا في سبيل زيادة أسهم المنظمة .

٣ - الإستراتيجيات Strategies

الإستراتيجية هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف نطرحها في الحملة لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد ، وهي بذلك تمثل الخطوط الأساسية التي تربط معا كل الإجراءات والممارسات التي سوف نقوم بها أثناء تنفيذ الحملة . فعلى سبيل المثال إذا كانت الحملة تهدف - من ضمن أهدافها الإجرائية - إلى احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم وعدم بيعها في سوق الأوراق المالية بأسعار متدنية بحيث يصبح معدل بيع هذه الأسهم بأسعار متدنية ٠% " فماذا سنقول لهذا الجمهور لكي ندفعه للاحتفاظ بأسهمه؟ بأى أسلوب؟ وبأية طريقة من طرق الاتصال الإقناعي يمكن أن نقنعهم بعدم طرح أسهمهم بأسعار متدنية؟ وما هي الحجج والبراهين التي يمكن أن نقدمها لتأكيد الأداء الجيد للمنظمة؟ . وهكذا بالنسبة لبقية الأهداف الإستراتيجية .

ويقوم مدير العلاقات العامة أو مدير الاتصال ، إذا كان يوجد بإدارة العلاقات شخصي مسئول عن تخطيط وإدارة البرامج الاتصالية بتصميم أو بناء الإستراتيجيات بناء على ما يلي :

* البيانات الخاصة بتحليل الموقف والذي سبق شرحه ، ونتائج البحوث التي أجريت والتي تستخدم في بناء الإستراتيجية ، ومعرفة وخبرة مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال) .

* مبادئ الاتصال والعلاقات العامة ، ويتضمن ذلك كم المعرفة الخاصة بوظيفة العلاقات العامة ، ومعاييرها التي يعتمد عليها في بناء الإستراتيجية .

* نظريات الاتصال والإقناع والتي سبق شرحها في الفصل الثاني ، وهي مهمة مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال) حيث يعتمد عليها في وضع تصورات

حول الإستراتيجيات المناسبة لكل هدف من الأهداف الإجرائية . ويلاحظ في هذا السياق أن هذه النظرية تزود مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال) بوصف وتفسير للظواهر التي يتعامل معها ويخطط لها . ويتوقف نجاح حملات العلاقات العامة على نجاحنا في بناء الإستراتيجيات التي تمكننا من بلوغ أو إنجاز كل هدف إجرائي في الحملة . وسوف نتناول موضوع الإستراتيجيات تفصيلاً في الفصل السادس .

٤ - التكتيكات Techniques

تعد الإستراتيجيات توجهات نظرية وليست قائمة بالإجراءات العملية التي علينا الاضطلاع بها . إنها في الحقيقة تشبه الأهداف الإستراتيجية من حيث إنها تزودنا بتصورات نظرية للنتائج النهائية للحملة . وعلى هذا ، يجب أن تتضمن الحملة إجراءات أو خطوات عملية ، علينا أن نقوم بها حتى نستطيع أن نبلغ أو ننجز كل هدف من الأهداف الإجرائية . وهذه الإجراءات أو الخطوات العملية هي ما يطلق عليها مصطلح التكتيكات .

ويجب أن تتضمن هذه التكتيكات تحديد ما يلي:

* المهام المحددة التي يجب أن نضطلع بها لإنجاز كل هدف من الأهداف الإجرائية.

* الأفراد المسئولون عن الاضطلاع بكل مهمة من هذه المهام .

* التوقيت الذي ينبغي أن يتم فيه إنجاز كل مهمة من هذه المهام .

وتتضمن التكتيكات تحديد وسائل الاتصال التي سوف تستخدم (نشرات صحفية - كتيبات - تقارير - ملصقات - معارض - أفلام إلخ) ويجب أن يرتبط كل تكتيك تقرر استخدامه بإستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التي قررنا من قبل استخدامها . وسوف نتناول هذه التكتيكات تفصيلاً في الفصل السابع .

الفصل الخامس

سلم التخطيط الإستراتيجي : The strategic planning Ladder

إذا استطاع مدير العلاقات العامة أن ينجز كل المراحل الأربع السابقة بشكل جيد، فإن خطة العلاقات العامة ستتحول إلى مجموعة منظمة من المهام المحددة القابلة للتنفيذ، فالإستراتيجيات تم تحويلها إلى مجموعة من التكتيكات (إجراءات وخطوات تنفيذية) التي تبلغنا الأهداف الإجرائية، والتي توصلنا بدورها إلى الأهداف الإستراتيجية أو التوجهات الأساسية لحملة العلاقات العامة، التي وضعت لتمكين المنظمة من أداء المهمة التي أقيمت من أجلها.

وعلى مدير العلاقات العامة أن يتأكد من توافر كل العناصر السابقة في الحملة، وأن عليه أن يفكر وينظر إلى التقدم الذي يحرزه في هذا الصدد باعتباره سلماً. فعندما يرتفع المدير على السلم يستطيع تقدير مدى ملاءمة أو صلاحية تكتيك ما، وعليه أن يسأل نفسه: لماذا نستخدم هذا التكتيك؟، بمعنى أن كل خطوة يخطوها على السلم يجب أن يكون لها هدف محدد سلفاً، والإجابة على هذا السؤال الذي يتناول التكتيك هي الإستراتيجية، والسؤال عن سؤال: لماذا علينا استخدام هذه الإستراتيجية؟ يجب أن تكون الأهداف الإجرائية، والسؤال الذي يتناول: لماذا علينا استخدام هذه الأهداف الإجرائية؟ هو بناء الأهداف الإستراتيجية، والإجابة عن هذا السؤال لماذا وضعنا أهدافنا الإستراتيجية على هذا النحو؟ هو المشكلة التي علينا أن نتعامل معها، والسؤال الخاص بلماذا علينا أن نتعامل مع هذه المشكلة؟ إجابته أنها تعرقل المنظمة عن أداء المهمة التي أقيمت من أجلها، ويلاحظ هنا وهو صاعد على السلم أنه ينتقل من مرحلة اتخاذ قرارات محددة إلى اتخاذ قرارات أكثر شمولاً من تلك التي اتخذها في مرحلة سابقة.

فعلى سبيل المثال: إذا سأل مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال) لماذا علينا إصدار نشرات وتقارير عن إنجازات المنظمة وأرباحها وتوسعاتها وتجديد منشآتها؟ فإن

الفصل الخامس

الإجابة هي زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة الجيد . ولماذا نحتاج إلى زيادة معرفتهم بأداء المنظمة الجيد؟ لأننا نريدهم أن يحتفظوا بأسهمهم ويشتروا المزيد منها؟ لأن ذلك يعزز مكانة المنظمة في المجتمع ماليا واقتصاديا؟ لأنه إذا لم يحدث ذلك سوف تنهار المنظمة .

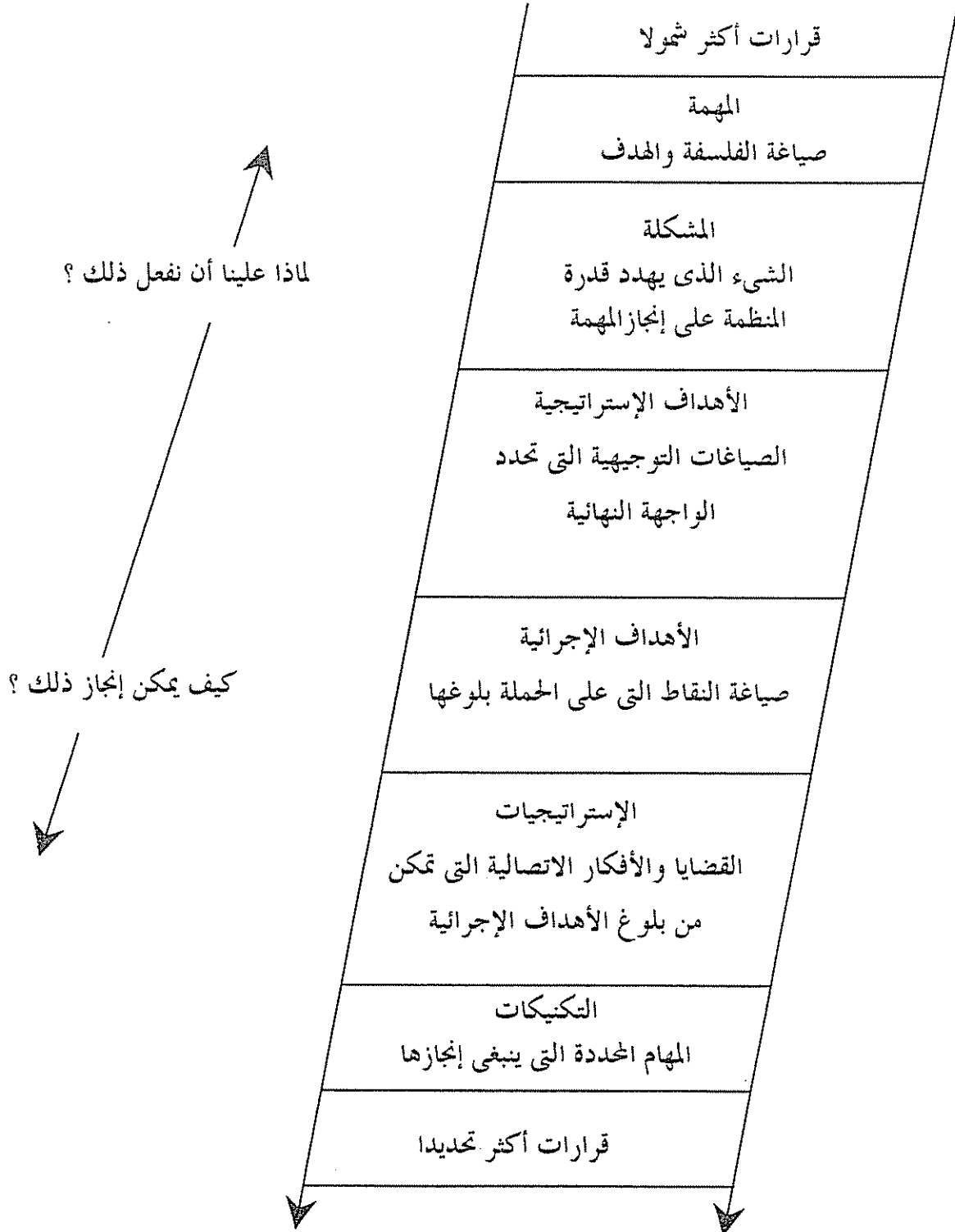
وعلى العكس ، إذا هبط المدير على سلم التخطيط الإستراتيجي فإنه ينتقل من مرحلة اتخاذ قرارات تتسم بالشمول إلى مرحلة تتسم باتخاذ قرارات أكثر تحديدا ، وذلك على كل خطوة من خطوات السلم ، وعلى كل خطوة أو مرحلة عليه أن يسأل كيف ننجز هذه الخطوة فإن الاضطلاع بالمهمة التي أقيمت المهمة من أجلها يتطلب حل ومعالجة المشكلات التي تعترضها ، وحل هذه المشكلات أو معالجتها يتطلب وضع تصورات نظرية أو فكرية (الأهداف الإستراتيجية) . وبلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية يتطلب وضع إستراتيجيات، والإستراتيجيات بدورها تحتاج إلى تكتيكات (Austin & Pinkleton, 2001) .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الخامس

شكل (٥ - ٢) : سلم التخطيط الإستراتيجي .

كيف ترتبط مهمة المنظمة وصياغة المشكلة والأهداف الاستراتيجية والأهداف الإجرائية والإستراتيجيات والتكتيكات ببعضها البعض



الفصل السادس

الاتصال في العلاقات العامة :

الإستراتيجيات

د . خيرة عياد

تناولت دراسات عديدة الاتصال في العلاقات العامة من منظور تطبيقي يركز على عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليها . وعلى أهمية هذا المنظور في توضيح كيفية الاستفادة من نتائج الدراسات والتطبيقات في تنفيذ البرنامج الاتصالي المخطط له سلفاً ، وتحقيق أهداف المنظمات ، إلا أن هناك جانباً آخر للاتصال في العلاقات العامة يتعلق بالإستراتيجيات الاقناعية المرتبطة بالرسالة الاتصالية . هذه الإستراتيجيات تمثل مرشداً وأسس نظرية لمخططي ومصممي البرامج الاتصالية في صياغة قواعد عامة تزيد من فاعلية تنفيذ هذه البرامج ، وفي نفس الوقت تعد هذه الإستراتيجيات انتقالاً منطقياً وموضوعياً من مرحلة التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة إلى مرحلة التنفيذ الفعلي لهذه الخطط .

في هذا السياق ، يتناول هذا الفصل الإستراتيجيات الاقناعية المناسبة للبرامج الاتصالية في العلاقات العامة والكيفية التي يستفيد بها مخططوا هذه البرامج من تلك الإستراتيجيات في تحقيق التأثير المرغوب لدى الجماهير المستهدفة . أما الجانب التطبيقي المتعلق بكيفية الاستفادة من هذه الإستراتيجيات في زيادة فاعلية عناصر العملية الاتصالية من مرسل ورسالة ووسيلة فسيتم تناوله في الفصل القادم . وعلى ذلك يتضمن هذا الفصل النقاط التالية :

- إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة .
- نموذج " رولر " لإستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة .
- الإستراتيجيات التي توضح الكيفية التي يستجيب بها المتلقى للرسائل الاتصالية .
- الإستراتيجيات التي تفسر استجابة المتلقى للرسائل الاتصالية .

أولاً : إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة :

لم يعد السؤال عن أهمية الاتصال وضرورته للعلاقات العامة موضع جدل أو نقاش بين الممارسين للمهنة أو باحثي الاتصال . فالمنظمات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء كانت خدمة أم إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتطورة ، ويتوقف نجاح هذه المنظمات أو فشلها على إمكانية التكيف مع هذه البيئة وعناصرها المختلفة من جماهير ومنظمات وجماعات متباينة الاتجاهات والحاجات والتطلعات ، وكذلك مع هيئات حكومية ومنظمات أعمال وتشريعات وقيود قانونية وأخلاقية . وهذا التكيف يتطلب رصد هذه التغيرات ودراستها ووضع البرامج الاتصالية الفعالة للاستجابة لها بما يحقق مصالح مشتركة بين المنظمة وبيئتها .

وعلى ذلك ، أصبح السؤال هو : كيف تدار العملية الاتصالية بما يحقق اهداف المنظمة ؟ فقد أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات وبرامجها الاتصالية إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي كما لو كان رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط ، أى أن تبدأ العملية وتنتهى بنشر الرسالة . لذلك ، فالاتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة ، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة . وهذه الرسالة يجب أن تجذب انتباه هذه الجماهير فيفهمونها ويصدقونها ويستجيبون لها بالطريقة التي يريدونها القائم بالبرنامج الاتصالي . ويعد الفشل في أى هدف من هذه الأهداف فشلاً للرسالة ذاتها .

إن إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفاً ، فهذه الخطط ، التي تنبئ على صياغة مشكلات

الفصل السادس

وضرورة تحقيق أهداف حل هذه المشكلات ، تسعى في النهاية الى التأثير في وعى الجماهير المستهدفة بما يتضمنه من إدراك ومعرفة واتجاهات وسلوكيات ، وبما يحقق هذه الأهداف ويؤسس سمعة المنظمة ويجعلها متسقة مع عناصر البيئة الخارجية التي تتبادل معها المصالح والاحتياجات . ولعل ذلك ما يجعل الاتصال نقطة مركزية لإدارة العلاقات العامة : لذلك ، فالإتصال يمثل إستراتيجية التنفيذ للخطط المحددة سلفاً . وأوضح كثير من الباحثين أن فشل الكثير من البرامج الاتصالية في العلاقات العامة يعزى إلى وجود فجوة لدى المديرين في معرفة كيفية التحول من إستراتيجية التخطيط إلى إستراتيجية التنفيذ (Dolphin & Fan, 2000) .

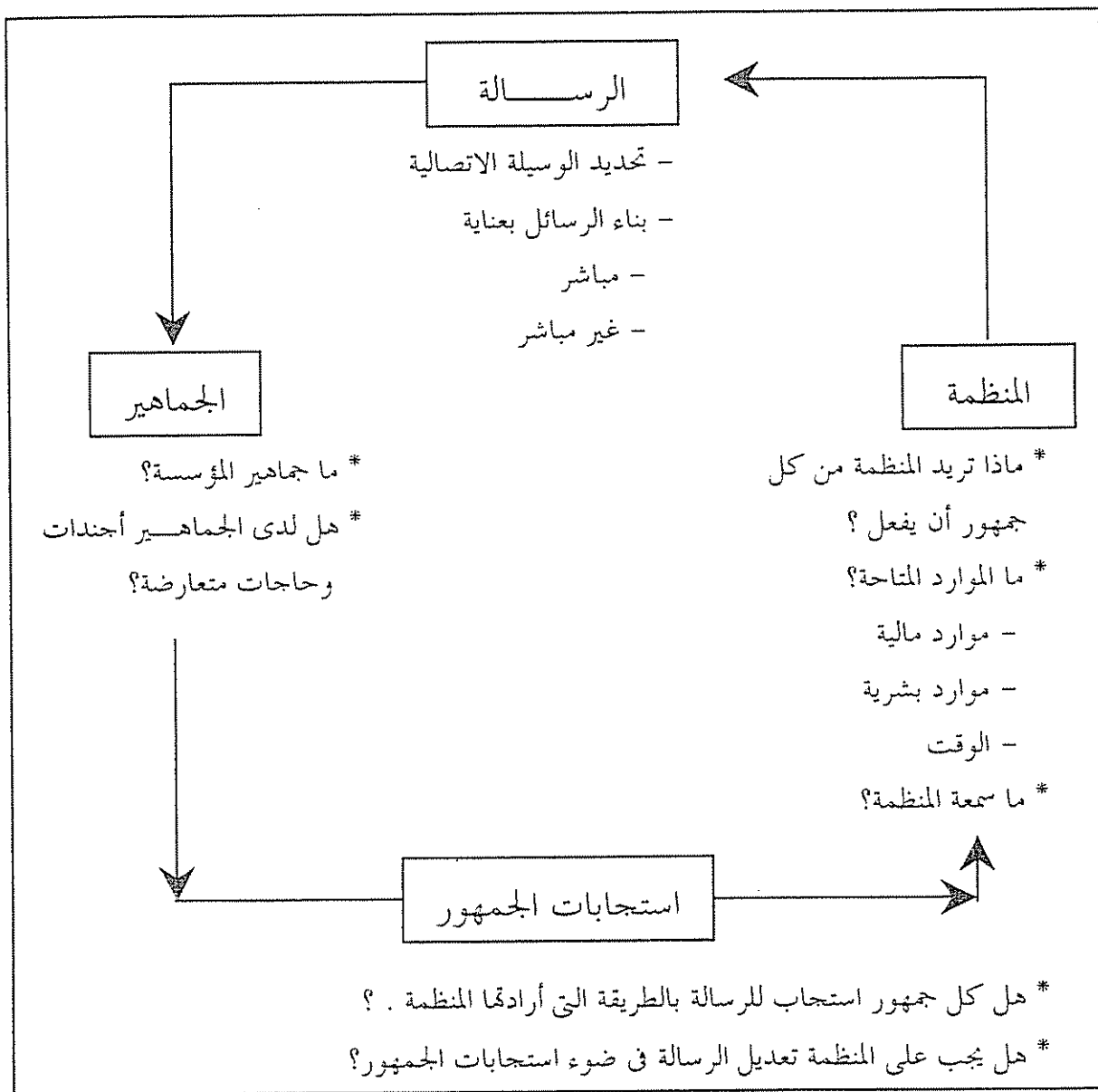
ولعل هذا التحليل يبدو منطقياً في وضع البرنامج الاتصالي كمكمل لإستراتيجية التخطيط ومنفذ لها . فالجماهير المستهدفة لا تشارك فعليا في عملية التخطيط لبرامج العلاقات العامة ولا تكون على وعى بالاهداف المطلوب تحقيقها ، وهذه الجماهير تتعرض للبرنامج الاتصالي عبر وسائل الإعلام والوسائل الخاصة بالعلاقات العامة . لذلك ، فاستجابة الجماهير لهذا البرنامج معرفياً ووجدانياً وسلوكياً يكون منطقياً إذا كان في اتجاه تحقيق أهداف الخطة ومن ثم أهداف المؤسسة .

في هذا السياق قدم " أرجنتى وفورمان " (Argenti & Forman, 2000) نموذجاً يمثل اطاراً للعلاقة الحتمية بين استرتيجية التخطيط وإستراتيجية التنفيذ أو الاتصال (شكل ٦-١) . ويركز هذا الإطار على التكامل بين أهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج الاتصالي من جانب آخر ، ويعتبر أن الجمهور هو محور البرنامج الاتصالي . فالمنظمة يجب أن تحدد أهداف كل برنامج اتصالي . وتتضمن تلك الأهداف تحديد الجمهور المقصود ، وتحديد ما تريده المنظمة من هذا الجمهور (وقد سبق توضيح ذلك تفصيلاً في الفصل الخامس) . وتقوم المنظمة بتقييم الموارد المتاحة سواء موارد مالية أم بشرية ، وعامل الوقت اللازم لتحقيق الأهداف ، وبعد ذلك تقيم المنظمة سمعتها وصورتها الذهنية لدى جماهيرها .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للتبيع

الفصل السادس

فيما يتعلق بالرسائل يوضح الإطار أهمية بناء الرسالة الاتصالية ، ويحملها في مدخل مباشر يركز على بدء الرسالة بالأفكار الأساسية ، ومدخل غير مباشر يضع الأفكار الأساسية في نهاية الرسالة . ويتميز المدخل المباشر بقدرته على زيادة فهم الجمهور للرسالة ، وتركيزه على بناء الرسالة من وجهة نظر الجمهور ، وكذلك توفيره للوقت . أما الوسائل المناسبة للرسالة المقدمة فقد تكون الإعلان أو الاتصال الشخصي أو اللقاءات المهمة .



(شكل ٦ - ١) : العلاقة بين التخطيط والاتصال في العلاقات العامة .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

ويأتى تحديد جماهير المؤسسة وتصنيفها وفقاً لخصائصها ، وتحديد ما إذا كانت هذه الجماهير لديها حاجات وأجندات متباينة كمتطلب ضرورى لبناء الرسالة الاتصالية الفعالة . أما استجابة الجمهور للرسالة وفقاً للرؤية التى أرادتها المنظمة فتحدده البحوث بأنواعها المختلفة والتى تم معالجتها فى الفصلين : الثالث والرابع ، وعادة ما تؤدى هذه البحوث إلى تعديل بناء الرسائل الاتصالية فى ضوء استجابات الجمهور .

ولعل هذا الإطار يشير إلى أهمية تكامل إدارة العلاقات العامة ؛ فالمنظمة لديها أهداف محددة فى علاقاتها مع جماهيرها ، والتى تصاغ فى ضوء الموارد المتاحة ، وفى ضوء صورة المنظمة وسمعتها لدى هذه الجماهير . ويتطلب صياغة هذه الأهداف وتحديد إمكانية تحقيقها قاعدة بيانات عن الجماهير المستهدفة . وبعد ذلك تأتى الإستراتيجية الاتصالية بما تتضمنه من بناء رسائل مناسبة لهذه الجماهير تحقق أهداف العلاقات العامة فى بناء سمعة المؤسسة وإقناع الجماهير بسياساتها ومنتجاتها . فما إستراتيجيات الاتصال المناسبة فى العلاقات العامة؟ وما الأسس التى تبنى عليها تلك الإستراتيجيات؟ هذا ما يجب عليه بقية الفصل .

ثانياً : إستراتيجيات الاتصال « رولر » (Ruler)

يقوم نموذج "رولر" (Ruler, 2004) على فرضية أساسية مؤداها : أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال فى العلاقات العامة ، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى . وإنما يمكن استخدام الإستراتيجية الأنسب لكل موقف اتصالى . وقد بنى "رولر" رؤيته تلك على ما سبق أن قدمه "جروننج" من وصف لنماذجه التى قدمها - التى تم الإشارة إليها فى الفصل الثانى - حيث اعتبرها نماذج موقفية ، يمكن استخدامها وفقاً لمتطلبات الموقف الذى يواجهه ممارسو العلاقات العامة . وعلى ذلك ، يمكن استخدام كل من النموذج المتمثل وغير المتمثل فى نوعى الاتصال فى نفس الوقت . لذلك شبه "جروننج" ممارسى العلاقات العامة بمهندسى إنشاء الكبارى ، حيث يجب عليهم أن يعملوا كأذان وعيون للمنظمة ، ومتحدثين باسمها فى نفس الوقت . ومن ثم عليهم ممارسة الاتصال فى اتجاه واحد (مثل تنظيم المؤتمرات الصحفية ، وإصدار البيانات الصحفية) ، وفى الوقت نفسه ممارسة الاتصال فى اتجاهين .

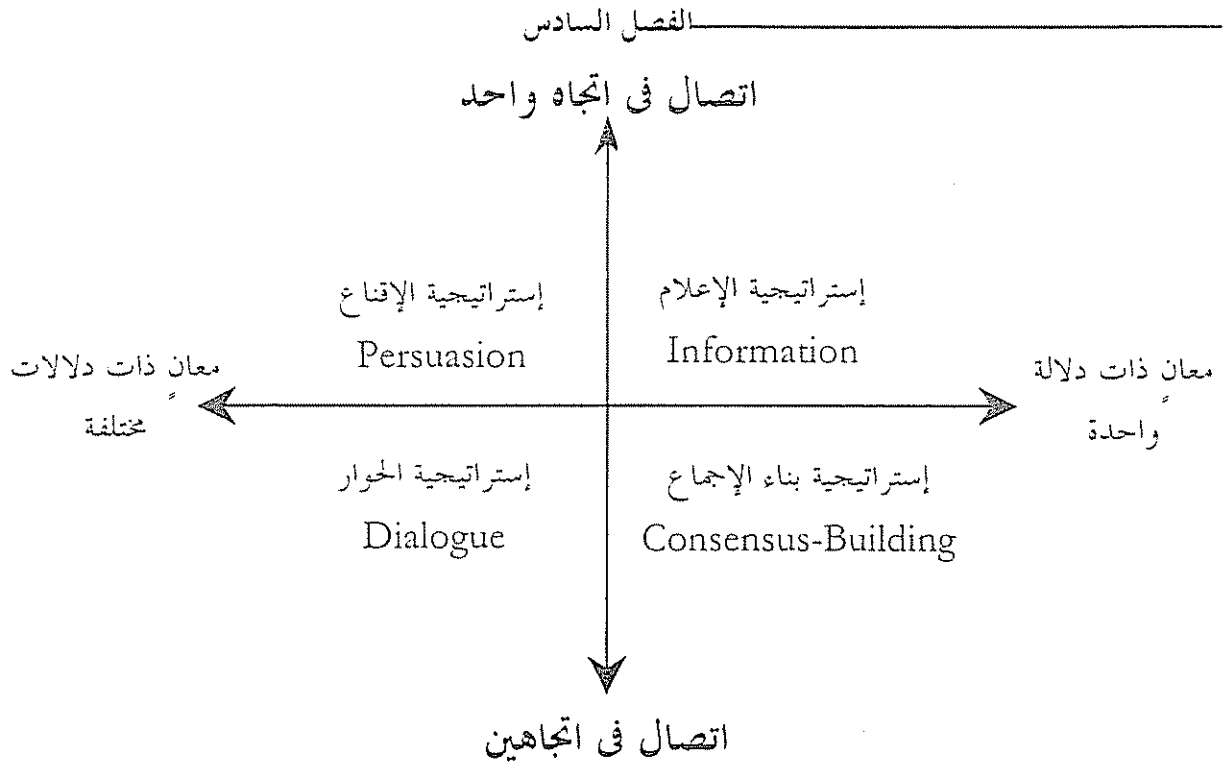
وبناء على النظريات والنماذج التي سبقت الإشارة إليها في الفصل الثاني ، قام "رولر" بوضع نموذج ، والذي أطلق عليه : النموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال Situational Model of Communication Strategies . حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد ، أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر . ويحدد النموذج إستراتيجيات الاتصال وفقا لمحورين أساسيين :

يتعلق المحور الأول : بطبيعة عملية الاتصال ، ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية . ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في اتجاه واحد ، في حين يمثل الطرف الثاني الاتصال في اتجاهين . أما المحور الثاني : فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية . ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط Denotation ، أما الطرف الثاني : فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور ، وتحمل دلالات تعكس رؤى الطرفين . Connotation .

وبناء على ذلك ، يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي : إستراتيجية الإعلام ، وإستراتيجية الإقناع ، وإستراتيجية بناء الإجماع ، وأخيرا إستراتيجية الحوار . وقد أطلق "رولر" على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال Communication Grid (شكل ٦-٢) .

ويوجد لكل إستراتيجية البناء النظري الخاص بها ، والذي يوضح الشروط التي يمكن على أساسها تطبيق كل إستراتيجية . وتكون هذه الإستراتيجيات ما يمكن أن يطلق عليه : صندوق الأدوات (Tool-Kit) لممارسي العلاقات العامة ، والتي يمكن استخدامه لبناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية . فمديرو برامج الاتصال يمكنهم استخدام واحدة أو أكثر من هذه الإستراتيجيات وفقا للموقف الذي يواجهونه . لذلك أوضح "رولر" أن هذا النموذج يمكن اعتباره نموذجا موقفيا لإستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة . وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات :

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع



شكل (٦-٢) إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

(أ) إستراتيجية الإعلام : Information

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد (Asymmetrical) ، وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤية المنظمة ، ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد (Denotative) . ويتم في هذه الإستراتيجية تقديم المعلومات إلى الجماهير الأساسية لمساعدتهم في تكوين الرأي واتخاذ القرارات . ومن أمثلة ذلك : البيانات الصحفية ، ومطبوعات المنظمة . تتطلب هذه الإستراتيجية وضوح سياسة وأهداف المنظمة ، ومزيج من الرسائل الاتصالية التي تعبر عن تلك الأهداف . وفي الوقت نفسه تتطلب جمهوراً مدركاً (Aware Public) يبحث عن المعلومات . وسيتم الإشارة تفصيلاً إلى هذا الجمهور ، والتكتيكات الاتصالية المناسبة له في الفصل القادم .

ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات وسائل الاتصال ، ونظريات التأثير التي سادت في الثلاثينات والأربعينات من القرن الماضي ، وكذلك في النموذجين الأول والثاني من نماذج "جروننج" التي سبق الإشارة إليها في الفصل الثاني .

(ب) إستراتيجية الإقناع : (Persuasion)

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد ، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين (Connotative) . وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية . وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة (Corporate Communications) عندما تسعى إلى خلق قاعدة للعلاقات الإستراتيجية مع الجماهير الأساسية . وتسعى المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى التغيير المقصود في معارف واتجاهات وسلوكيات جمهور معين . وتتطلب إستراتيجية الإقناع أهدافاً واضحة ومحددة ، ومزيجاً من الرسائل الإقناعية .

وعادة ما توجه إلى الجمهور غير النشط (Inactive) ، أو الجمهور الضمني (Latent) . ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية ، وكذلك يعود إلى النظريات المعرفية والسلوكية التي سبق الإشارة إليها في الفصل الثاني .

(ج) إستراتيجية بناء الإجماع : (Consensus Building)

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين (Symmetrical) ، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة (Denotative) . تستخدم هذه الإستراتيجية لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، أو بين المنظمة والعاملين فيها . وعادة ما تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هناك تعارض في المصالح بين أطراف يعتمد كل طرف منهما في وجوده على الطرف الآخر . فعلى سبيل المثال : تعتمد المنظمات في وجودها على الجماهير الأساسية الموجودة في بيئتها الخارجية ، وعادة ما يكون هناك تعارض بين مصالح المنظمة من جانب ، ومصالح تلك الجماهير من جانب آخر . وهذا يتطلب من المنظمة تحقيق أرضية مشتركة مع هذه الجماهير تحقق الحد الأدنى من مصالح الطرفين . وعادة ما توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط (Active) ، وينتج عنها تطوير لسياسات المنظمة .

الفصل السادس

ولا يعد الأساس النظري لإستراتيجية بناء الإجماع شائعا في نظريات الاتصال الجماهيري . فهذه الإستراتيجية تعزى إلى نظريات التفاوض والصراع ، والاتصال التنظيمي . وقد سبق الإشارة إلى نموذج حل الصراع في الفصل الثاني كأحد النماذج الأساسية في بناء علاقات إستراتيجية مع جماهير المنظمات .

(د) إستراتيجية الحوار : (Dialogue)

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين ، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤية كل من المنظمة والجماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين . تتضمن هذه الإستراتيجية استشارة الجمهور في سياسات المنظمة ، وأخذ رأيه في القضايا المختلفة بعين الاعتبار . ويتم إشراك الجمهور في عملية صنع القرار . لذلك تسمى هذه الإستراتيجية : إستراتيجية التيسير (Facilitating) ، حيث تعمل المنظمة على تسهيل اشتراك الجمهور وتفاعله في صنع سياستها ، وتحرص في الوقت نفسه على تنفيذ برامج المسؤولية الاجتماعية .

ويتم استخدام إستراتيجية الحوار في المناقشات المتعلقة بجانب ممارسة العلاقات العامة ، وكذلك في المناقشات الفكرية المتعمقة (Brainstorming) حول المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها ، وكيفية الاستجابة لها . وتتطلب هذه الإستراتيجية رسائل اتصالية من أطراف الحوار ، وعادة ما تتوجه الى الجمهور المدرك والنشط . ويكمن الأساس النظري لإستراتيجية الحوار في نظريات التفاوض ، والاتصال الشخصي ، وكذلك نظرية الحوار التي سبقت الإشارة إليها في الفصل الثاني . وعلى الرغم من عدم تبلور إطار نظري متكامل لهذه الإستراتيجية ، فإنه يتم مناقشتها وتطبيقها حاليا في المنظمات التعليمية ، وفي إدارة المعرفة .

ويوضح الجدول التالي (٦-١) المقترح تلك الإستراتيجيات :

الإستراتيجية	طبيعة الاتصال	دلالات المضمون	الهدف	الجمهور	الأساس النظرى
إستراتيجية الإعلام	اتصال فى اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	تشكيل الرأى تسهيل اتخاذ القرار	الجمهور المدرك	نظريات الاتصال والتأثير
إستراتيجية الإقناع	اتصال فى اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	تغيير المعرفة والاتجاه والسلوك	الجمهور الضمنى أو غير النشط	نظريات الإعلان والدعاية
إستراتيجية بناء الإجماع	اتصال فى اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	أرضية مشتركة تحقيق مصالح للطرفين	الجمهور النشط	نظريات تحقيق التفاوض ، نظريات الاتصال التنظيمى
إستراتيجية الحوار	اتصال فى اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	الإشتراك فى صنع القرار وبلورة للمشكلات وسبل حلها	الجمهور المدرك والنشط	نظريات التفاوض ، والاتصال الشخصى ، ونظرية الحوار

جدول (٦-١) : إستراتيجيات الاتصال فى العلاقات العامة .

ثالثاً : إستراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقى للرسائل الاتصالية

قد يبدو مصطلح الإقناع سهلاً فى حين أنه يمثل تحدياً لمخططى ومصمى برامج الاتصال فى العلاقات العامة ، فإقناع الجماهير بشيء ما مثل سياسة ، أو خدمة يتطلب أن تقتنع هذه الجماهير بما قدمته الرسائل الاتصالية من حجج وأدلة توضح الفوائد التى يمكن للمتلقى أن يستفيد منها على المستويين : العلقى والمادى . فالرسالة قد تشبع حاجات ذهنية وفكرية ، مثلما تشبع حاجات مادية لدى الجمهور . وتتم عملية اقناع الجمهور برسالة معينة بمراحل طويلة معقدة تمثل تحدياً لمخطط البرنامج الاتصالى .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

وقد أوضح باحثون عديدون (Austin & Pinkleton, 2001) أن أحد أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة أتوماتيكية ، ويهتم بها ويستجيب لها . وعلى اعتبار أن إقناع المتلقى برسالة معينة هو الهدف الأساسي لعملية الاتصال في العلاقات العامة ، فإن الجزء التالي يتناول الكيفية التي يعالج بها المتلقى رسالة ما بعد استقبالها ، وكيف يستجيب لهذه الرسالة . وتؤكد معظم الدراسات والنماذج المعاصرة على أهمية الجمهور في نجاح البرنامج الاتصالي ، وتعتبر أن تحديد الكيفية التي يفكر بها الجمهور ويتخذ القرار ، وكيف يستجيب للرسائل والاستمالات المختلفة يعد أمراً أساسياً في بناء الرسائل الاتصالية الفعالة والمقنعة . ولهذا السبب تركز هذه النماذج على مستقبلية الرسالة Receiver-Oriented View باعتبار أن الرسالة تمر بعدة مراحل في أذهانهم حتى تحقق التأثير المطلوب ، ومن هذه النماذج :

(أ) نموذج هيراركية التأثير Hierarchy of Effect Model

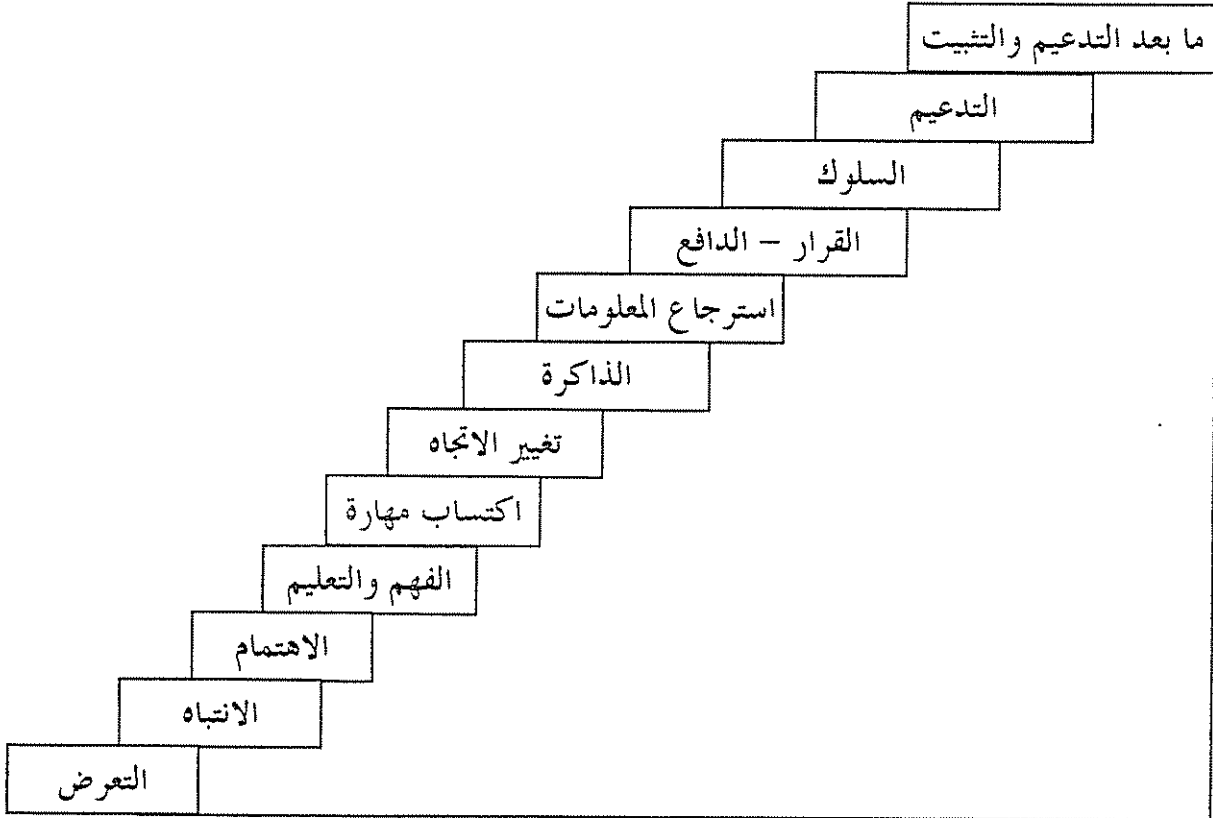
يعد هذا النموذج من النماذج المهمة في تفسير كيفية استجابة الأفراد للرسالة الاتصالية ، ويفترض أن الرسالة تمر بعدة مراحل تقع ما بين بث الرسالة والاستجابة السلوكية لها ، ويعكس هذا النموذج الرؤية التماثلية للعلاقات العامة (Two-Symmetrical Approach) التي سبقت الإشارة إليها في الفصل الثاني ، ويأتي أيضاً كنتيجة لما توصلت إليه العديد من الدراسات التي تناولت كل مرحلة من مراحل النموذج (McGuire, 1989; Austin, & Pinkleton, 2001) . ويمر هذا النموذج باثنتي عشرة مرحلة (شكل ٦-٢) تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التي تليها ، لذلك يطلق على هذا النموذج : نموذج الدومينو . ويتم التركيز في عرض هذا النموذج على الإستراتيجيات الخاصة بالرسالة الاتصالية في العلاقات العامة مع دعم ذلك بأمثلة توضيحية كلما أمكن .

١ - التعرض : Exposure

ويعنى بتعرض الجمهور لرسالة العلاقات العامة ، وقد أوضح عديد من الباحثين أن معظم ما تبدأ به العلاقات العامة وتنتهى هو بث الرسالة عبر وسائل الاتصال المتاحة ، وعزوا فشل عديد من برامج الاتصال في العلاقات العامة إلى اقتصرها على هذه الخطوة . فمجرد نشر الرسالة لا يعنى أن الجمهور المستهدف تعرض لها أو قبلها .

٢ - الانتباه Attention

يجب على الرسالة أن تجذب انتباه المتلقى لها ، وتوجد عناصر عديدة بعضها خاص بالمضمون ، ومعظمها خاص بالشكل تسهم في زيادة قدرة الرسالة على جذب الانتباه . فعلى سبيل المثال تتطلب الرسالة المركبة والأكثر تعقيداً درجة أعلى من الانتباه مقارنة بالرسائل البسيطة . وفي هذا الإطار يتحتم على مخطط الحملة أن يأخذ قيم الإنتاج Production Values بعين الاعتبار ، فهي تشبه قيم الأخبار News values بالنسبة للمحرر الصحفي . فاستخدام الألوان يمكن أن يكون له تأثير إيجابي في جذب الانتباه للرسالة لأنه يحمل معاني ودلالات وينشط الذاكرة لدى المتلقى . ويراعى استخدام الألوان بحذر ، حتى لا يأتي بنتائج عكسية . فالألوان تحمل دلالات متباينة بتباين السياقات والبيئات الثقافية . فاللون الأحمر - على سبيل المثال - يحمل دلالات الخطر والإثم في الولايات المتحدة ، ويعنى الحب الشديد في النمسا وألمانيا ، بينما يرمز للموت في أفريقيا . ولعل ذلك ما يجعل الصليب الأحمر يضع الرايات الخضراء بدلا من الحمراء في أفريقيا . ويشير ذلك إلى أهمية وجود قاعدة بيانات لدى إدارة العلاقات العامة عن البيئات الثقافية المختلفة، خاصة إذا كانت تستهدف جماهير من بلاد أخرى.



شكل (٦-٢) : مراحل نموذج هيراركية التأثير .

الفصل السادس

٣ - التورط : الحب أو الاهتمام Involvement : liking or Interest

تأتى مرحلة الاهتمام كثالث خطوة فى نموذج هيراركية التأثير ، وتعنى بأن يهتم المتلقون بمضمون الرسالة ويتناقشون حولها . لذلك يطلق على هذه الخطوة : التورط Involvement ، وعلى الرغم من أن بعض الدراسات أوضحت أنه يمكن الحصول على اهتمام الأفراد ، ومن ثم توجيه استجاباتهم Orienting Response من خلال التغيرات المفاجئة فى تأثيرات الصوت والصورة المصاحبة للرسالة ، إلا أن غالبية الدراسات أشارت إلى ضرورة مخاطبة الرسالة لحاجات ورغبات الأفراد ومصالحهم ؛ حتى يمكنها إثارة اهتمامهم . ولعل ذلك ما جعل نظرية التسويق الاجتماعى تؤكد على هذه الخطوة ، حيث اعتبرت أن الجمهور ومصالحه هو المنطلق لعملية التخطيط فى الحملات الاجتماعية . وذلك باعتبار أن الجمهور المستهدف يهتم أكثر بتأثيرات ما يقدم فى الرسالة عليه وليس على المنظمة .

فعلى سبيل المثال : أرادت مدينة Tacoma فى ولاية واشنطن أن تزيد من اهتمام السكان بضرورة وضع المخلفات التى لديهم فى أماكن التجميع المخصصة لذلك ؛ حتى يمكن إعادة تصنيعها مما يقلل التكاليف ، وبعد إجراء البحوث إتضح أن السكان سيكون لديهم اهتمام بذلك إذا كان هناك سلة واحدة لكل أنواع المخلفات وفى مكان واحد دون تصنيف هذه المخلفات فى أماكن مختلفة ، لأن ذلك يستغرق منهم وقتاً وجهداً أكبر . وبناءً على ذلك قامت العلاقات العامة فى إدارة المدينة ببث برنامج يوضح إمكانية وضع كل المخلفات فى سلة واحدة ، وأرشدتهم إلى أماكن وجودها . وكانت النتيجة غير متوقعة ، حيث زادت نسبة استجابة الجمهور إلى ٤٠٠% ، بعد أن كان المأمول هو ٢٠٠% .

٤ - الفهم Comprehension

الانتباه للرسالة والاهتمام بها لايعنى أن الجمهور المستهدف فهمها بالطريقة التى يريدونها مقدم البرنامج الاتصالى . فالرسالة قد يساء فهمها ، وهذا ما يتطلب إجراء دراسات قبلية Pre-test على مضامين الرسائل قبل بثها للتأكد من فهم المتلقين لها .

الفصل السادس

وفي هذا السياق يمكن الاستغادة من مناقشات الجماعات المركزة التي سبق شرحها في الفصل الثالث .

٥ - المهارة : Skill

وتعنى إكساب المستلقين مهارة كيفية الاستجابة للرسالة . فإذا كانت الخطوة السابقة تعلم الجمهور ماهية الرسالة Learning What ، فإن هذه الخطوة تكسبهم وتعلمهم وتقدم لهم الوسيلة المناسبة لكيفية الاستجابة Learning How . فالجمهور المستهدف يصعب عليه اتباع الفكرة المقدمة إذا لم يكن لديه المهارة والقدرة لعمل ذلك . فالناخب لن يذهب إلى أماكن الاقتراح إذا لم يكن يعرف المكان ، أو ليس لديه وسائل الانتقال .

فالحملة الناجحة هي التي تتوقع حاجات الجمهور المستهدف ، وتقدم المساعدة التي يحتاجونها ، فعلى سبيل المثال : وجدت الجمعية الوطنية للحماية من الحرائق في الولايات المتحدة من خلال الدراسات أن لدى الأفراد اتجاهات سلبية نحو التعامل مع الحرائق ويعتقدون أنه في حالة حدوث حريق في المنزل سيكون لديهم الوقت الكافي للهرب من مخاطرة ، ووجد أيضا أن ١٦% فقط قاموا بالتدريب على خطط الهرب من حرائق المنازل .

وفقاً لذلك ، ركزت إدارة مكافحة الحرائق في الولايات المتحدة خلال أسبوع الأمان من الحريق عام ١٩٩٨ على تعليم الطلاب كيفية التخطيط للهرب من الحرائق المنزلية ، وقامت بإجراء تجارب فعلية على ذلك مع تشجيعهم على تطبيق ذلك مع أسرهم . وكانت النتيجة أن ٢٥ طالبا وفردا نجوا من حرائق منزلية كنتيجة مباشرة لهذه الحملة ومشاركة الأسر فيها .

٦- الإقناع (تغيير الاتجاه) : Persuasion : Attitude Change

يعتبر تغيير الاتجاه خطوة ضرورية في عملية الإقناع ، وإن كانت غير كافية إذا لم ترتبط بسلوك فعلى . وقد يكون تغيير الاتجاه في حد ذاته هدفا عندما يسعى البرنامج

الفصل السادس

الاتصالى لزيادة رضا الجماهير عن المنظمة ، وتجنبيها بعض النتائج السلبية ، مثل الإضراب، أو المقاضاة ، أو مقاطعة المنتجات . ومع ذلك فإن لكل حملة هدفاً ضمنياً مرتبطاً بالسلوك In Mind ، وفي هذا السياق يجدر الإشارة إلى أن الاتجاه قد لا يتسق مع السلوك الفعلى ، فكثير من الناحيين يشيرون إلى أن التصويت مهم وأنهم ينوون التصويت فى الانتخابات ، ومع ذلك يمتنعون عن التصويت . ولعل ذلك ما جعل دراسات الاتجاه والسلوك تأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافى والاجتماعى الذى يعيشه الفرد .

٧ - الذاكرة : Memory

يستلقى الأفراد رسائل عديدة ، ومن مصادر متنوعة تسعى إلى إثارة اهتمامهم . وحتى يتفاعل الأفراد مع رسالة معينة ، فإنهم فى حاجة إلى تذكرها عند الضرورة مثل القيام باتصال تليفونى ، أو ملء نموذج معين ، أو حضور حدث ما . وهذا يستدعى تذكر معلومات مهمة من الرسالة مثل رقم التليفون ، أو مكان اللقاء فى المثال السابق ، وعلى ذلك ، فالفرد فى حاجة إلى تخزين معلومات معينة فى ذاكرته ، وهذا ليس أمراً سهلاً فى ظل محدودية ذاكرة الفرد . فوجود كم هائل من الرسائل التى تسعى إلى جذب انتباه الفرد يجعل من الأهمية بمكان احتواء الرسالة على عناصر تسهل تذكرها مثل ربط الرسالة بحدث معروف أو سياق اجتماعى ، وسيتم توضيح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فى الفصل السابع .

٨ - استرجاع المعلومات : Information Retrieval

قدرة الفرد على تخزين المعلومات لا يعنى أنه يمكنه استرجاعها فى الوقت المناسب ، فالأفراد يمكنهم أن يتذكروا الحدث الخاص وموعده ، ولكنهم لا يتذكرون مكانه ، والعناصر التى تساعد على تذكر الرسالة تكون مهمة مثل الشعارات ، واستعمال الكلمات المأثورة ، وربط المضمون بأشخاص مشهورين . وسيتم التعرض لذلك تفصيلاً فى الفصل القادم .

الفصل السادس

٩- الدافع أو القرار : Motivation or Decision

على الرغم من أهمية الدوافع في عملية الإقناع ، فإن كثيراً من مخططي البرامج الاتصالية عادة ما يتجاهلون ما يتجاهلون في إطار حماسهم لتحقيق الأهداف . وتعلق الدوافع بالأسباب التي تجعل المتلقين يهتمون بالبرنامج الاتصالي ، وترتبط مباشرة بالتكلفة والعائد . فالرسالة التي تحتاج إلى جهد أكبر من المتلقى لا يكون لديه الدافع لاتباعها ، وإذا اعتقد المتلقى أن السلوك أو الفعل الذي تقترحه الرسالة سهل التنفيذ وله عائد مجزٍ ، فإنه من الأكثر احتمالاً أن يستجيب . ولعل التحدي الذي يواجهه مصممي البرامج الاتصالية في هذا السياق هو تحديد واكتشاف أهم دوافع الاستجابة لدى الجماهير المستهدفة .

على سبيل المثال ، أرادت إدارة "مدينة سياتل" في الولايات المتحدة تخفيض نسبة التلوث في المدينة ، واتضح من نتائج البحث أن سبب التلوث هو : قيام الأفراد بالتخلص من مخلفات الحدايق الخاصة بطريقة غير علمية (بالحرق) ، واستخدام أدوات قديمة تعمل بالبتروول لقص الحشائش في حدائق المنازل . وبناءً على ذلك كان هدف إدارة العلاقات العامة في المدينة هو تقليل نسبة التلوث بنسبة ٥% وإقناع الأفراد بضرورة إعادة تصنيع Recycling مخلفات الحدايق ، ولتحقيق هذا الهدف الأساسي وهو تقليل نسبة التلوث ، وكذلك تحقيق أهداف فرعية تساعد في تحقيق الهدف الرئيسي ، اعتمدت الحملة على خلق الدافع لدى الأفراد من خلال إعلامهم بأهمية إعادة تصنيع هذه المخلفات ، وأرشدتهم إلى أماكن وجود المحطات اللازمة لذلك ، وأوضحت لهم أنه يمكن استبدال الأدوات القديمة لديهم بأدوات تعمل بالكهرباء مع فروق بسيطة في الثمن ، وكذلك تقديم أدوات جديدة بسعر أقل من سعر التكلفة الفعلية . وكانت النتيجة إيجابية ، فبينما كان الهدف هو التخلص من ١٥٠٠ ماكينة قديمة تعمل بالبتروول، ارتفع العدد الفعلي إلى ٢٦٠٠ ماكينة . في الوقت نفسه كان الهدف الفرعي الآخر هو بيع ٣٠٠٠ ماكينة جديدة فتم تسويق ٥٠٠٠ ماكينة . أما بالنسبة للهدف الأساسي وهو تقليل التلوث ، فقد تضاعف من ٥% كما هو مخطط له إلى ١٧% ، وقد نالت المدينة الجائزة الفضية على تقليل نسبة التلوث .

الفصل السادس

ولعل المثال يوضح أهمية مخاطبة الحملة أو البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة لدوافع الأفراد ، وتوضيح الفائدة التي تعود عليهم من الاستجابة للحملة في المقام الأول ، وعلى المجتمع والبيئة في المرتبة الثانية . ويوضح هذا المثال أيضاً أهمية الإبداع والابتكار في برامج العلاقات العامة ، وعدم تحميل ميزانية المؤسسة أعباء إضافية ، حيث تحمل الجانب الأكبر من تكلفة الحملة الشركات التي تنتج الماكينات التي تعمل بالكهرباء باعتبار أن الحملة ساعدت في ترويج منتجاتها كهدف فرعى للحملة .

١٠ - السلوك : Behavior

عادة ما يقاس نجاح الحملات باستجابات الأفراد السلوكية للحملة مثل زيادة المبيعات وعدد الحضور في حدث ما . وفي هذا الإطار يوضح خبراء التسويق أن استجابة الفرد ولمرة واحدة لا تحقق النجاح لفترة ممتدة ، ففي دراسة أجريت على سلوك المستهلك في الولايات المتحدة عام ١٩٩٦ ، اتضح أن الحفاظ على ولاء المستهلكين يزيد الأرباح بنسبة ٨٠ % . لذلك يتوجب على مخططي البرامج الاتصالية أخذ ذلك بعين الاعتبار ، والتأكد من أن استجابات الأفراد للحملة تقابل بسياسات أكثر تركيزاً على الفوائد التي تعود على المستهلك .

١١ - التدعيم : Reinforcement

المستهلك عادة ما يفكر كثيراً بعد شرائه للسلعة أو الخدمة ، ويكون لديه ما يعرف بندم المشتري Buyers Remorse . وقد يرجع ذلك إلى خبرة جديدة مع المنظمة بعد الشراء مثل عدم الاستجابة التليفونية ، أو عدم تقديم إيضاحات ، أو تخلى المنظمة عن مسؤوليتها بمجرد الشراء أو اتباع الأفكار المطروحة . وهذا ما يؤدي إلى نتائج سلبية على إمكانية تكرار الشراء . وعلى ذلك يجب أن يوجه جزء من البرنامج الاتصالي لتدعيم سلوك ما بعد الشراء ، وللتأكيد على أفضلية منتجات المؤسسة وأفكارها .

وتوجد أمثلة عديدة على ذلك منها : التأكيد على اتباع المؤسسة لسياسة استرداد قيمة الشراء Refund في فترة معينة إذا لم يكن المستهلك راضياً عن السلعة ، وكذلك

إعطاء الفرد حرية الانسحاب من عضوية منظمة ما أو عدم اتباع فكرة معينة إذا تعارضت مع نظامه القيمي أو كان لها نتائج سلبية .

١٢ - تشييت ما بعد السلوك Post Behaviors

وهي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار لمستقبل الرسالة الاتصالية. وفي هذه المرحلة يُقيم المتلقى رسائل الحملة ، والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بها ، ونسب النجاح والفشل التي تترتب على تنفيذ الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة . ويقوم في الوقت نفسه بمعالجة كل هذه المعلومات الجديدة طبقاً للرؤية الموجودة لديه سلفاً للعالم المحيط أو البيئة الموجودة . لذلك ، يعد استهداف هذه الرؤية أحد التحديات التي تواجه مخططي حملات العلاقات العامة .

ولعل هذه المرحلة تتطلب من مخطط البرنامج الاتصالي بناء إستراتيجية الرسالة وفقاً للسياق الاجتماعي والبيئة الخارجية التي تحيط بالجمهور المستهدف ، وتقديم الرسائل الاتصالية بطريقة تتسق مع هذا السياق ورؤية الجمهور المستهدف له . ومن ثم ، يكون هناك تشابه بين رؤية المتلقى للعالم المحيط من جانب ، ورؤية الرسالة لهذا العالم من جانب آخر . وهذا ما تؤكد عليه نظرية التأطير أو القولية Framing ، والتي سبق الإشارة إليها في الفصل الثاني .

وتوضح المراحل السالف ذكرها صعوبة عملية إقناع الجمهور المستهدف والتأثير فيه، واحتياج هذه العملية إلى جهد مخطط وإستراتيجيات في بناء الرسائل الاتصالية تأخذ الجمهور المستهدف كنقطة مركزية في تخطيط برامج العلاقات العامة . وقد أشار "ماجوير" (McGuire, 1989) إلى أن نسبة النجاح المتفائلة في كل خطوة من خطوات هذا النموذج لا تتجاوز ٥٠% ، وعلى ذلك فإن تعرض مليون شخص لرسالة اتصالية يعني أن ٥٠٠ ألف التفتوا إليها ، وأن ٢٥٠ ألف اهتموا بمضمونها ، وأن الرسالة فهمت من قبل ١٢٥ ألف وهكذا في بقية مراحل النموذج ؛ حتى نصل إلى عدد ٤٨٩ فرداً فقط هم من التزموا بثبات السلوك على فترة طويلة .

وقد يقدم ذلك نظرة متشائمة لتأثير البرامج الاتصالية في العلاقات العامة ، وقدرتها على إقناع الجمهور المستهدف ، ولكن ليست كل حملات العلاقات العامة تمر بكل هذه المراحل . فقد يتوقف هدف حملة عند تغيير الاتجاه، أو خلق الدوافع لدى المتلقى . لكن ذلك يوضح أهمية اعتماد البرنامج الاتصالي على أسس نظرية بالتوازي مع إجراءات تنفيذية وتطبيقات عملية ، ولعل ذلك ما يفسر فشل عديد من حملات العلاقات العامة في تحقيق أهدافها ، فمجرد التعرض للرسالة لا يعد مؤشراً للنجاح ، وتغيير الاتجاه لا يعنى تغيير السلوك ، ولا يجب أن يقاس كذلك ، وكذلك النجاح في مرحلة معينة لا يعنى النجاح في بقية المراحل .

ويشير ذلك أيضاً إلى أهمية التكامل في استخدام وسائل الإعلام ، فقدرة التليفزيون على جذب الانتباه من خلال استخدام الأشكال التوضيحية والمعلومات البسيطة يمكن أن يصاحبه رسالة أكثر تفصيلاً في الصحف والإنترنت لتقدم معلومات وافية عن الموضوعات الصعبة والقضايا المعقدة بما يمكن من إثارة اهتمام الجمهور المستهدف ، وهكذا في بقية الوسائل المتاحة في بقية المراحل .

ولتعدد مراحل النموذج السابق قام بعض الباحثين (Chen & Chaiken, 1999) بدمج مراحل هذا النموذج الاثنى عشرة في ثلاثة مستويات (شكل ٦-٣) .

- المستوى الأول : وأطلق عليه المستوى الأساسى Basic وهو يقيس المخرجات Outputs ويتضمن التعرض والانطباعات لدى الجمهور المستهدف .

- المستوى الثانى : ويسمى المستوى المتوسط Intermediate ويقيس التطورات Outgrowth مثل استقبال الرسالة وإدراكها وفهمها وتذكرها .

- المستوى الثالث : ويسمى المستوى المتقدم Advanced ويقيس النتائج Outcomes وهى التغيير فى الرأى والاتجاه والسلوك .

وقد وجهت بعض الانتقادات للنموذج الخاص بميراركية التأثير على الرغم من كونه أحد أشهر النماذج المستخدمة فى حملات العلاقات العامة (Austin, &)

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

(Pinkleton, 2001). وتقوم هذه الانتقادات على نقطة محورية وهى أن النموذج يعتبر أن الأفراد منطقيون فى تفكيرهم وهو خلاف الواقع. فالأفراد يفعلون أشياء ويستجيبون لرسائل سلوكياً ، ليس لكون هذا الفعل أوذلك السلوك سليماً، وإنما لأنه يبدو جيداً (Feel good) ، وعلى ذلك فمن الأهمية بمكان أخذ نماذج أخرى بعين الاعتبار ؛ لأن الهدف ليس هو تطبيق نموذج بعينه ولكن الاستفادة من النماذج والمداخل المتاحة والاستفادة من وضع إستراتيجيات الرسائل الاتصالية بما يخدم أهداف مخطط الحملة ويقنع الجمهور المستهدف بفاعلية .

المستوى المتقدم يقيس النتائج Measuring Outcomes	المستوى المتوسط يقيس التطورات Measuring Outgrowth	المستوى الأساسي يقيس المخرجات Measuring Outputs
- تغير الرأى - تغير الاتجاه - تغير السلوك	- استقبال الرسالة - الإدراك - الفهم - التذكر	- التعرض للوسيلة - الانطباعات - الجمهور المستهدف

(شكل ٦-٣) : مستويات التأثير لدى متلقى الرسالة .

(ب) نموذج احتمالية التفكير : Elaboration Likelihood Model (ELM)

يعد أحد النماذج المهمة فى هذا الإطار ، ويركز على الاختلاف بين الأفراد ومدى علاقتهم بالقضية المطروحة (McGuire, 1989) . ويقدم هذا النموذج إطاراً مفيداً يمكن تطبيقه فى برامج العلاقات العامة ، ويفترض أن الأفراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة . ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى انخراطهم أو تورطهم فى القضية المطروحة . فالأفراد غير المهتمين بموضوع ما لن يتعاملون مع الرسائل بتفكير أعمق ، والعكس صحيح . ولعل هذا النموذج يتوافق مع النظرية الموقفية للجمهور التى سبق توضيحها فى الفصل الثانى .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

ووفقاً لهذا النموذج ، فإن مصمم الحملة في العلاقات العامة يمكنه أن يتبع مسارين في عملية الإقناع . المسار الأول يسمى المدخل المركزي Central Approach ، والمسار الثاني يسمى المدخل الدائري أو الهامش Peripheral Approach .

- المدخل المركزي : يركز هذا المدخل على الحجج المنطقية والتفكير بعناية من قبل المتلقي ، لذلك ، فالقرارات التي يتخذها المتلقي وفقاً لهذا المدخل تتسم بالاستمرارية والبقاء لمدة أطول . ويتطلب ذلك من المتلقي مدة أطول وجهداً أكبر في التفكير قبل اتخاذ القرار ، وتكون نسبة نجاح هذا المدخل أكبر كلما كان المتلقون أكثر اهتماماً وتورطاً في القضية المطروحة .

- المدخل الدائري : يركز هذا المدخل على الاستمالات العاطفية أو التوجيهية ، ويستخدم بعض سمات المصدر مثل الجاذبية وقوة الحضور . وتتسم القرارات التي يتخذها المتلقي اعتماداً على هذا المدخل بالوقتية والقابلية للاختفاء التدريجي والتلاشي ، ويتم اتخاذ القرارات بسرعة ، لأن المتلقي لا يأخذ وقتاً طويلاً في التفكير فيها . ولذلك يناسب هذا المدخل أكثر الأفراد غير المتورطين في القضية المطروحة ، أو غير المهتمين بها .

ولعل تطبيق هذا المدخل يتطلب إجراء بحوث لتحديد المدى الذي يشعر فيه المتلقون بأنهم مهتمون بالقضية المطروحة ولديهم استعداد للمشاركة فيها ، ويمكن القول أن كلاً من المدخل المركزي والدائري يتطلبان من مخطط الحملة فهم عناصر الرسالة التي يمكن أن تجذب انتباه المتلقي وتستحوذ على اهتمامه ، وكذلك الدوافع التي تجعله يتابع هيراركية التأثيرات اللازمة لتحقيق التغيير المنشود في السلوك . ويوضح الشكل التالي (شكل ٦-٤) الفرق بين المدخلين : المركزي والدائري في ضوء نموذج احتمالية التفكير (ELM) .

المسار الدائري	المسار المركزي	معيار التفرقة
- الاعتماد أكثر على العاطفة . - يتطلب تفكيراً أقل	- الاعتماد أكثر على المنطق - يتطلب تفكيراً أكثر	- نوع الإستراتيجية . - الجهد المطلوب من المتلقي

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

المسار الدائري	المسار المركزي	معييار التفريقة
- الأفراد الأقل اهتماماً وتورطاً في القضية .	- الأفراد الأكثر اهتماماً وتورطاً في القضية .	- الجمهور المستهدف
- النتائج يمكن أن تتحقق بسرعة .	- النتائج صعبة التحقيق وتتطلب وقتاً .	- الوقت المطلوب للوصول للنتائج
- النتائج والتأثيرات تتلاشى تدريجياً .	- النتائج والتأثيرات تبقى لفترة طويلة .	- النتائج على المدى الطويل

شكل (٦-٤) : الفرق بين المسارين : المركزي والدائري في إطار نموذج أفضلية التفكير .

(ج) نموذج نشر الأفكار الجديدة : Diffusion of Innovations

يقدم هذا النموذج إطاراً لمخطط الحملة الاتصالية في العلاقات العامة لكيفية حث الأفراد على تبني أفكار ومنتجات جديدة ، وقد اهتم علماء الاجتماع وباحثو الاتصال بالمسارات والمراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة في النظام الاجتماعي للاستفادة منها في التأثير في الجماهير باعتبارها نظاماً اجتماعية .

وقد حدد علماء الاجتماع (Baskin et al, 1997) خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة ، ويتوقف استعداد الفرد ورغبته في التقدم عبر هذه الخطوات على عدة عوامل منها الخبرات السابقة ، والحاجات المدركة ، وعادات المجتمع ، وقدرة الفرد واستعداده للابتكار ، وفي عرض هذا النموذج يتم التركيز على عدة نقاط وهي المراحل التي تمر به الفكرة ، والقنوات المناسبة لكل مرحلة ، وصولاً إلى كيفية تطبيق هذا النموذج والاستفادة به من قبل مخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة في بناء إستراتيجية الرسائل التي تحقق التأثير الفعال لدى الجمهور المستهدف .

* المراحل التي تمر بها الفكرة :

١- مرحلة الإدراك : وتعني أن الأفراد يدركون فكرة أو ممارسة ، ولكن معلوماًهم محدودة حول الفكرة المطروحة .

٢- مرحلة الاهتمام : في هذه المرحلة يبدأ الجمهور في تطوير اهتماماته بالفكرة ، ويبدأ في البحث عن معلومات بشأنها .

الفصل السادس

- ٣- مرحلة التقييم : يبدأ الأفراد في هذه المرحلة في تقييم الفكرة ذهنياً وفقاً لمواقفهم الفردية ، ويحصلون على معلومات أكثر ، عنها ويفكرون في تجربتها .
- ٤- مرحلة التجريب : يبدأ في هذه المرحلة العمل الفعلي ، ولكن على مستوى ضيق، ويهتم المتبنون المحتملون بالممارسة والتكتيكات والشروط اللازمة للتطبيق .
- ٥- مرحلة التبني : بعد أن يتم التأكد من أهمية الفكرة يتم تبنيها .
- ويلاحظ في هذا السياق أنه ليس من الضروري أن يمر الفرد بكل هذه المراحل ؛ حتى يتبنى فكرة جديدة أو يشتري منتجاً جديداً ، فيوجد أفراد يتبنون الفكرة قبل غيرهم ، وقد أوضح الباحثون من خلال نتائج دراسات عديدة أن نسبة المتبنين الأوائل لفكرة ما حوالي ١٨% ، وأن نسبة المعتدلين Intermediates تمثل ٥٢% ، ثم تأتي نسبة المتأخرين لتمثل ١٨% ، وترجع هذه الاختلافات إلى عوامل بعضها اجتماعية ، مثل مدى توافق الفكرة مع قيم وحاجات الأفراد ، ومدى مناسبتها للعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة ، وبعضها الآخر خاص بالفكرة نفسها مثل سهولة تطبيقها ، وإمكانية تجربتها ، وقابليتها للملاحظة (Ibid) .

* قنوات التأثير :

اقتفى الباحثون أثر الأفكار المستحدثة خلال مراحل عملية التبني وتوصلوا إلى خمس قنوات ووسائل أساسية في التأثير المرتبط بقبول الأفكار الجديدة ، وهذه الوسائل هي :

- ١ - وسائل الإعلام: وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة من راديو- تليفزيون وصحف.
- ٢ - الوسطاء المتحيزون : Biased وهم الأفراد والجماعات الذين يسعون للاستفادة من تبني أفكار أخرى مثل رجال البيع .
- ٣ - الجماعات غير المتحيزة : Unbiased-Third Parties وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات حماية المستهلك، وبعض الوكالات الحكومية .

٤ - الجماعات المرجعية أو الهامة : Significant Groups وهي جماعات الأصدقاء والأقارب ، والجماعات المرجعية الأخرى مثل جماعات المصالح والضغط .

٥ - الخبرات الشخصية : Personal Experiences وتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبنى أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة .

وتختلف أهمية هذه الوسائل والقنوات باختلاف المراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة، ويوضح الشكل التالي (٥-٦) العلاقة بين مراحل تبني الفكرة والقنوات المؤثرة فيها .

التبني	التجربة	التقويم	الاهتمام	الإدراك	مراحل التبني قنوات التأثير
					وسائل الإعلام
					وسطاء متحيزون
					جماعات غير متحيزة
					جماعات مهمة
					خبرة شخصية

(شكل ٥-٦) : العلاقة بين قنوات التأثير ومراحل الفكرة الجديدة .

يتضح من الشكل السابق أن أهمية قنوات التأثير تختلف باختلاف مراحل تبني الفكرة الجديدة ، ولكن يلاحظ أن وسائل الإعلام تأتي كأهم قنوات التأثير في مرحلتى الإدراك والاهتمام ، أما في مرحلتى التقويم والتجريب ، فتأتي الجماعات المهمة (مثل الأصدقاء) كأهم قناة تأثير تليها الجماعات غير المتحيزة . وفي المرحلة الأخيرة من مراحل تبني الفكرة ، تأتي الخبرة الشخصية كأهم قناة تأثير تليها الجماعات المهمة .

ويمكن لمخططي حملات العلاقات العامة الاستفادة من هذا النموذج من عدة

أوجه :

* الأول : يتعلق بأهمية الاستخدام المتكامل لقنوات وسائل التأثير المتاحة، ففي مرحلتى: الإدراك والاهتمام يتم التركيز على وسائل الإعلام . ولكن فى الوقت نفسه يتم بناء شبكات للاتصال فى قنوات التأثير الأخرى من جماعات مهمة فى المجتمع لها تأثير لدى الجمهور المستهدف وتحظى بأهمية لديه . فعندما يتحقق الإدراك والاهتمام من قبل وسائل الإعلام يأتى مباشرة دور هذه الجماعات فى بقية مراحل عملية التبني .

* الثانى : يمكن لمخطط الحملة تبني إستراتيجيات اتصالية تمكنه من التغلب على العوامل التى تعوق انتشار الفكرة الجديدة ، مثل تبسيط الفكرة ، وتكرار بثها ، والتأكيد على فائدتها النسبية بالنسبة للجمهور المستهدف .

* الثالث : يمكن لمخطط الحملة استخدام الإستراتيجيات الإقناعية فى ربط الفكرة بمحاجات الأفراد ورغباتهم من جانب ، وبمناسبتها للقيم والعادات الاجتماعية والأطر الثقافية الموجودة فى السياق الاجتماعى من جانب آخر . كذلك مراعاة اختلاف الأفراد المستهدفين فى درجة التبني ، فخصائص المتبنين الأوائل تختلف عن تلك المتعلقة بالمتأخرين ، فكل جمهور يحتاج الى وسائل تتفق وسماته الذاتية .

* الرابع : يمكن استخدام هذا النموذج فى تطبيق إستراتيجيتى الإعلام ، والإقناع التى سبق الإشارة اليهما فى معرض الحديث عن إستراتيجيات "رولر" الاتصالية فى هذا الفصل . فيمكن استخدام مزيج قنوات التأثير فى تشكيل رأى الجمهور المستهدف ، ومساعدته فى اتخاذ القرارات بشأن القضايا التى تُطرح لأول مرة . وكذلك فى تعديل اتجاهات الجمهور وسلوكياته .

ثالثاً : لماذا يستجيب الجمهور للرسائل : الإستراتيجية الدافعية المناسبة

أوضح عديد من الباحثين أن فهم أسباب استجابة الأفراد للوسائل الاتصالية أوقفهم لهذه الاستجابة يعد نقطة مهمة لمخططي حملات العلاقات العامة فى تحديد الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الأسباب . وهذه الأسباب هى الدوافع التى تجعل المتلقى يستجيب لدعاوى الرسائل الاتصالية . فالفرد عادة ما يُقيّم الرسالة

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السادس

والاستجابة المطلوبة في ضوء التكلفة والعائد . فإذا كان التقييم لصالح العائد سواء على المستوى المادي ، أم الاجتماعي ، أم النفسي ، أم الثقافي ، كانت احتمالية الاستجابة أكثر حدوثاً . أما إذا كان التقييم في اتجاه ضالة العائد الفعلي ، فإن احتمال رفض الاستجابة للرسالة يكون هو الاحتمال الأقوى .

في هذا السياق قدم بعض الباحثين (Austin, & Pinkleton, 2001) مصفوفة تلخص العديد من نتائج الدراسات التي تناولت الاتجاهات ، والسلوك ، والإقناع . وبلور هذه النتائج في ست عشرة فئة تمثل إستراتيجيات اتصالية يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة تطبيقها في مخاطبة الدوافع المتباينة للأفراد بفاعلية بما يحقق استجابتهم للرسائل الاتصالية . ويوضح الشكل التالي (شكل ٦-٦) هذه المصفوفة .

الحاجة إلى التطور والتقدم		الحاجة إلى الاستقرار		طبيعة الدوافع	
رد فعل	فعل	رد فعل	فعل	طبيعة النظرية	
"٧"	"٥"	"٣"	"١"	داخلي	نظريات معرفية
إستراتيجية حل المشكلة	إستراتيجية الاستقلال	إستراتيجية التصنيف	إستراتيجية الاتساق		
"٨"	"٦"	"٤"	"٢"	خارجي	نظريات وجدانية
الإستراتيجية الغائية	إستراتيجية الاستمالة	الإستراتيجية التأثيرية	إستراتيجية المشاركة		
"١٥"	"١٣"	"١١"	"٩"	داخلي	نظريات وجدانية
إستراتيجية المطابقة " التوحد"	إستراتيجية التأكيد	الإستراتيجية الدفاعية	إستراتيجية تقليل التوتر		
"١٦"	"١٤"	"١٢"	"١٠"	خارجي	
إستراتيجية التأثير الفوري	إستراتيجية التقمص	إستراتيجية التكرار	إستراتيجية التعبير		

شكل (٦-٦) : مصفوفة إستراتيجيات الدوافع التي تؤثر في استجابة الأفراد للرسائل الاتصالية .

ويلاحظ أن النصف الأعلى من المصفوفة السابقة يسمى : النظريات المعرفية ، وهي تشبه المدخل المركزي في نموذج (ELM) السابق ذكره ، بينما النصف السفلى من المصفوفة يسمى : النظريات الوجدانية ، وهو يشبه المدخل الدائري في نموذج (ELM) ويلاحظ أيضاً أن المصفوفة قُسمت رأسياً إلى جزأين : الأول يتعلق بدوافع الأفراد للاستقرار على اعتبار أنهم يعيشون في بيئة غير مستقرة ، وتُعتبر الحياة من وجهة نظرهم ضبابية ، ولا يمكن التنبؤ بما يحدث فيها . أما الثاني فيتعلق بدوافع الأفراد ورغبتهم في التطور مثل أن يصبح الفرد أكثر قابلية ، وأكثر نجاحاً ، وأكثر استقلالية ، ورفاهية .

وتعتمد برامج الاتصال الفاعلة في العلاقات العامة على عدة إستراتيجيات من هذه المصفوفة لمخاطبة الحاجات والاهتمامات المتباينة للجماهير المستهدفة ، أو للتغلب على المعوقات التي تواجه العملية الإقناعية . فعلى سبيل المثال يمكن لحملة أن تتبنى إستراتيجية وجدانية لإستثارة إهتمامات الأفراد بقضية ما ، ثم تتبع ذلك برسائل تعتمد على أسس منطقية لتعميق فهم الأفراد لهذه القضية . ولعل ذلك ما يؤكد مرة أخرى على أهمية البحوث لتحديد الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لبرامج العلاقات العامة .

ولتوضيح الإستراتيجيات والمداخل الستة عشر السابق ذكرها في المصفوفة ، تم تقسيمها إلى إستراتيجيات منطقية وهي المرتبطة بالنظريات المعرفية ، وإستراتيجيات وجدانية وهي المرتبطة بالنظريات التأثيرية .

(أ) الإستراتيجيات المنطقية : Logical Strategies

تقدم الإستراتيجيات المنطقية إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة لاقتناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة ، وخاصة عندما يكون هذا الجمهور مهتماً بالقضية المطروحة ، ولديه دوافع للتفكير فيها . وقد تستخدم الإستراتيجيات المنطقية بعض الاستمالات الوجدانية الايجابية لجعل الجمهور المستهدف يفكر بطريقة أفضل في موقفه . وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية :

الفصل السادس

١- إستراتيجية الاتساق : Consistency

تعتمد هذه الإستراتيجية على خلق علاقة وارتباط سلبي بين عناصر الرسالة ، مما يجعلها تتعارض مع المعلومات الموجودة لدى الجمهور المستهدف . وهذا بدوره يؤدي إلى شعور الأفراد بما يعرف بالتناقض المعرفي (Cognitive Dissonance) . هذا التناقض يؤدي إلى تضارب النظام المعرفي لدى الأفراد بما يتطلب البحث عن حل لتقليل هذا التضارب ، وإعادة الاتساق . ويستفيد مخطط حملات العلاقات العامة من هذه الإستراتيجية في تقديم الرسالة بطريقة تحدث تعارضاً في معارف ومعتقدات المتلقين ، وتقدم لهم الحل الذي يعيد لهم الاتساق . فعلى سبيل المثال : الأب الذي يطلب من ابنه أن يأتي له بمشروب كحولي من الثلاثة سيفكر كثيراً في سلوكه عند ما يرى رسالة تعبر عن ذلك في أجهزة الإعلام .

٢- إستراتيجية المشاركة : Noetic

وهذه الإستراتيجية عكس السابقة ، حيث تسعى الرسالة الى خلق ارتباط ايجابي بين عناصر الرسالة من جانب ، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر . ويستخدم مخططو البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور المستهدف . هذه الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية . وينتشر استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الخدمية والمنظمات التي لا تهدف الربح مثل جماعات حماية البيئة ، ومنظمات حقوق الإنسان . ولعل هذه الإستراتيجية تتفق مع إستراتيجية بناء الإجماع التي سبق التعرض لها في هذا الفصل .

٣- إستراتيجية التصنيف : Categorization

تعد هذه الإستراتيجية أكثر شيوعاً بين مخططي الحملات المرتبطة بالتسويق السياسي . وتستجيب هذه الإستراتيجية لرغبة الأفراد في تنظيم عالمهم وواقعهم في فئات متجانسة تبدو منطقية ومقنعة من وجهة نظرهم ، مثل : جيد وسيئ ، حقيقي

وغير حقيقى ، واقعى وغير واقعى . هذه التصنيفات أو الفئات عادة ما ترتبط بموقف أو شخص معين ، فإذا استطاع مخطط البرنامج الاتصالي أن يغير الطريقة التى ينظر بها الجمهور المستهدف لهذا الموقف أو الشخص ، فإن ذلك يغير طريقة تقييم الأفراد للقضايا المرتبطة بالموقف أو الشخص .

فعلى سبيل المثال : إذا كان هناك رؤية لحزب معين لأسلوب حل موقف ما ، وهذا الحزب له تصنيف غير جيد لدى الأفراد ، فإن مخطط الحملة يركز على أساليب معالجة للموقف تتفق ورؤية الحزب ، ومن ثم يمكن للأفراد أن يعيدوا تقييم القضايا والمواقف الأخرى التى ترتبط بهذا الحزب .

٤- إستراتيجية التأثير Inductional

تسعى هذه الإستراتيجية إلى حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولاً . فالحملة تسعى إلى تغيير السلوك ، ثم تحاول تغيير الاتجاهات المرتبطة بهذا السلوك . فعلى سبيل المثال يمكن لعدد من الأفراد أن يحضروا حفلة موسيقية يخصص دخلها لصالح الأفراد الذين ليس لديهم مأوى Homeless بدافع الاستماع إلى الموسيقى ، أو مشاهدة نجوم الحفل . فى أثناء وجودهم فى الحفلة ربما يتلقون دعوة أو نداء لدعم جهود الجمعيات الخيرية Charities لما تقدمه من مساعدات عديدة ، ومن ثم يمكن أن يتكون لديهم اتجاه إيجابى نحو الجهود التطوعية وتقديم العون للجمعيات الخيرية .

٥- إستراتيجية الاستقلال Autonomy

يمكن لمخططي البرامج الاتصالية فى العلاقات العامة اتباع هذه الإستراتيجية فى حال تعرض المنظمة للتهديد أو الابتزاز لتتحى منحى معيناً ، أو تتخذ مواقف تتناقض مع سياستها المعلنة . وفى هذه الحالة تخاطب الحملة الاتصالية دافع الأفراد ورغبتهم فى الاستقلال ، ومن ثم يمكن الحصول على مساندتهم للمنظمة فى رفضها لانتهاك استقلالها .

الفصل السادس

٦- إستراتيجية الاستمالة : Stimulation

تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الاشتراك في شيء له مقابل مثير ، أو تخاطب حب الفضول لدى الجمهور . ففي أحياناً كثيرة يبدو الفعل الجاد مملاً ، ويفضل كثيراً من الأفراد المشاركة في أنشطة مثيرة . فهذه الإستراتيجية تجعل الرسالة أكثر إثارة من خلال طرح تساؤلات لاستمالة حب الفضول أو حث الجمهور على المشاركة في أنشطة معينة .

فعلى سبيل المثال : قام عدد من ضباط البوليس في ولاية واشنطن بارتداء زى عدد من الممثلين المشهورين ، وقاموا بتقليدهم وهم يقدمون رسالة جادة لطلاب المدارس عن خطورة تعاطي المخدرات والكحوليات ، وقد كان للحملة نتائج إيجابية بما أدى ببعض طلاب المدارس إلى الاشتراك معهم في جهودهم .

٧- إستراتيجية حل المشكلة Problem Solver

تعد هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة ، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بالقضية ، أو في مرحلة الاهتمام وفقاً لهرم التأثير الإقناعي . حيث يبحث هؤلاء الأفراد عن المعلومات ويتطلعون إلى التعرف على سبل حل المشكلة المثارة .

يمكن للحملة في هذا السياق أن تركز على كيفية المشاركة في حل المشكلات المطروحة مثل : "ليس كافياً أن يكون للأفراد منازل آمنة وجيدة ، ولكن الأهم هو أن يكونوا آباءً راعين لأولادهم ومتحملين مسؤولياتهم ، وليس كافياً ألا يستطيع الطلاب الذهاب للجامعة لعدم توافر أماكن ، ولكن الأهم هو تقديم الدعم المادي لمؤسسات التعليم العالي" .

٨- الإستراتيجية الغائية : Teleological

تقدم هذه الإستراتيجية بديلاً إيجابياً للإستراتيجية السابقة . حيث يعتمد على إظهار النتائج الإيجابية المترتبة على حل المشكلة . وعادة ما يستخدم مخططو العلاقات

الفصل السادس

العامة هذه الإستراتيجية في الحملات الانتخابية للتأكيد على النتائج الإيجابية حال فوز المرشح . وتوضح الحملة التي تتبنى هذه الإستراتيجية الغايات المثلى التي تترتب على قيام المستلقين بالسلوكيات المطلوبة ، والاستجابة لدعاوى الحملة ، وفي الوقت نفسه تضيف الواقعية على هذه السلوكيات .

(ب) الإستراتيجيات الوجدانية : Affective Strategies

تتعلق هذه الإستراتيجيات بالنصف الثانى من مصفوفة إستراتيجيات الدوافع ، وترتكز على الاستمالات العاطفية . وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية وفائدة في مخاطبة الجماهير غير المهتمة بالقضية المطروحة ، أو الجماهير التي لم تقرر بعد . أما بالنسبة للقضايا الأكثر تعقيداً ، والجمهور الذى لديه رؤية أكثر عمقاً تتعارض مع رؤية المنظمة ، فإن الاستمالات العاطفية لا تحقق تأثيراً ذا مغزى .

وعلى غرار الإستراتيجيات المنطقية ، تشتمل الإستراتيجيات الوجدانية على مداخل إيجابية وأخرى سلبية على النحو التالى :

١- إستراتيجية تقليل التوتر : Tension Reduction

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف Fear Appeals . حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف المتلقى من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات معينة . تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاتساق في الإستراتيجيات المنطقية . فإذا كانت إستراتيجية الاتساق تركز على المعارف وخلق تعارضات في معتقدات وسلوكيات المتلقى ، فإن إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين : الوجدانى والسلوكى .

وتعتبر هذه الإستراتيجية مهمة لدى مخططي البرامج الاتصالية للحملات الصحية ، حيث تسعى هذه الحملات لتخويف الأفراد من نتائج سلوكيات معينة ، وذلك لحثهم على الالتزام بالعادات الصحية . ويجب على مخطط الحملة أن يستخدم هذه الإستراتيجية بحذر؛ حتى لا تأتى بنتائج عكسية ، فتخويف الأفراد من الموت مثلاً نتيجة

لتعاطى المخدرات دوئما توضيح كيفية حل المشكلة ونتائجها الإيجابية ، يمكن أن يجعل الجمهور المستهدف يستاء من الرسالة والقائم بالاتصال .

٢- إستراتيجية التعبير Expressive

تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاهًا إيجابيًا مقارنة بالإستراتيجية السابقة ، حيث تسعى الحملة إلى إظهار سلوك المتلقى وكأنه مرغوب من وجهة نظر المنظمة وغير متعارض معها ، بمعنى أن الرسائل الاتصالية تبدو وكأنها تعبر عن وجهة نظر المتلقى . فبعض السلوكيات يكون لها تأثيرات إيجابية وأخرى سلبية ، فالمخدرات على سبيل المثال يكون لها نتائج إيجابية مثل الهروب من الواقع وذلك من وجهة نظر المتعاطين ، وتأخذ حملات التسويق الاجتماعي هذه الفوائد بعين الاعتبار في الوقت الذي تركز فيه على الجوانب السلبية ، وتوجد نظريات عديدة تتفق وتدعم هذه الإستراتيجية مثل نظرية التنسيق التي سبق توضيحها في الفصل الثاني .

٣- إستراتيجية الدفاع الذاتي Ego - Defensive

تعتمد هذه الإستراتيجية على قولية موقف معين يجعل من تبني واتباع السلوك المطروح نجاحاً للمتلقى ، بينما رفض دعاوى الحملة يمثل فشلاً له . وعلى ذلك فإن قيام المتلقى بالسلوك المطلوب والاستجابة للرسالة يعنى له دفاعاً عن ذاته . فعلى سبيل المثال : قامت " جمعية مكافحة المخدرات " في الولايات المتحدة بتخطيط حملة تركز رسائلها على هذه الإستراتيجية وقدمت رسالة تقول "عشر حقائق لفتاة شابة جميلة" ، وذلك في محاولة لجعل تعاطى المخدرات وكأنه تمديد ذاتي لجمال الفتاة . ويرى الباحثون أن تطبيق هذه الإستراتيجية يحتاج إلى دراسات قبلية دقيقة لجعل الرسائل الاتصالية تبدو واقعية للجمهور المستهدف .

٤- إستراتيجية التكرار Repetition

يرى كثير من الباحثين أن هذه الإستراتيجية تكون مفيدة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة إذا استخدمت بالتوازي مع إستراتيجيات أخرى ، مع الأخذ في الاعتبار أن يكون التكرار متنوع وبطريقة مشوقة .

الفصل السادس

٥- إستراتيجية التأكيد : Assertion

تقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاستقلال في الجانب المنطقي . وتركز هذه الإستراتيجية على رغبة الأفراد في الوصول إلى السلطة والمكانة ، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية في القضايا التي تستحوذ على اهتمام الجمهور ، وتكون نسبة الانخراط فيها عالية . وتقدم البرامج الاتصالية التي تتبنى هذه الإستراتيجية وعوداً للمتلقى برقابة وسلطة أكبر على الآخرين ، أو على مواقف وسياسات المنظمة في حال استجابته الإيجابية للرسالة ، وتبنى الاتجاه أو السلوك المقترح . ومن ثم فالرسالة تؤكد على الفائدة المباشرة التي تعود على المتلقى .

٦- إستراتيجية التقمص : Empathy

تركز هذه الإستراتيجية على رغبة الأفراد في تقمص دور يجعلهم مقبولين اجتماعياً ويشعرون بالعطاء ورعاية الآخرين . فعلى سبيل المثال : ركز الصليب الأحمر في رسالة له على هذه الرغبة "إنك عندما تتبرع بدمك فإنك تقدم ميلاداً جديداً ، وفرصة أخرى للحياة" . وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الخيرية .

٧- إستراتيجية التوحد : Identification

تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم . فالأفراد عادة ما يتطلعون إلى النماذج الجيدة في المجتمع ، ويعتزون بتشابههم معهم ، وعلى ذلك يتم إيجاد ارتباط وعلاقات إيجابية بين الأفكار المقترحة ، ورمزاً أو شخصية مفضلة لدى الجمهور المستهدف .

٨- إستراتيجية التأثير القوي : Contagious

يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي ؛ لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأى الأغلبية ، أو رأى قادة الرأى . ولعلها تشبه في بعض جوانبها نظرية دائرة الصمت التي تعتمد على خوف الأفراد من العزلة ، ومن ثم ينضمون إلى رأى

الفصل السادس

الأغلبية . فعلى سبيل المثال : إذا أدرك متلقى الرسالة أن أكثر من ٢٠٠٠ فرد من قادة الرأي والسكان المحليين وقعوا طلباً بإنشاء مكان انتظار جديد ، فإنه من الأكثر احتمالاً أن يؤيد هذا الطلب . لذلك تسعى الرسائل الاتصالية وفقاً لهذه الإستراتيجية إلى التأكيد على تأييد قطاع واسع من الجمهور لدعوى الحملة والاتجاه المرغوب .

إن النماذج السابقة تقدم إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية لحملات العلاقات العامة . فهي إستراتيجيات اتصالية تقدم عدداً من الأفكار الجيدة تجعل الرسالة أكثر إقناعاً للجمهور المتلقى . وتؤكد هذه الإستراتيجيات على أهمية بناء الرسائل الاتصالية على أسس نظرية ونماذج إقناعية تم اختبارها في دراسات عديدة وفي سياقات اجتماعية مختلفة .

ومن جانب آخر تعتبر هذه الإستراتيجيات الجمهور المستهدف هو محور الرسائل الاتصالية في برامج العلاقات العامة ، ومن ثم ، فإن مخاطبة رغبات وحاجات ودوافع هذا الجمهور يضمن الحد الأدنى من النجاح للبرنامج الاتصالي . إن فهم كيف يفكر الجمهور المستهدف ، ولماذا يفكر بهذه الطريقة ، يمكن أن يعظم بدرجة كبيرة من قدرة مخطط العملية الاتصالية على بناء علاقات ايجابية مع هذه الجماهير ، وكسب ثقتها من خلال التحديد الدقيق للإستراتيجيات التي تبدو من وجهة نظرهم مناسبة وصادقة ومقنعة .

ولكى تصبح الاستفادة من هذه الإستراتيجيات أكثر عملية ، يناقش الفصل القادم الجوانب الاجرائية للعملية الاتصالية وتكتيكاتها ، مع توضيح كيفية تطبيق هذه الإستراتيجيات في زيادة فعالية البرامج الاتصالية في حملات العلاقات العامة .

الفصل السابع

الاتصال في العلاقات العامة :

التكتيكات

د . خيرة عياد

اتضح من الفصل السابق أن هناك عدداً من الإستراتيجيات الاتصالية التي يمكن لمخططي برامج العلاقات العامة الاعتماد عليها في بناء الرسائل الاتصالية لحملاتهم. وهذه الإستراتيجيات تمثل قواعد عامة تحكم عملية الاتصال الفعال في العلاقات العامة . ولكي تكتمل هذه العملية ، يكون لزاماً على مخططي البرامج الاتصالية التعرف على مجموعة من التكتيكات وتطبيقها في كل عناصر عملية الاتصال. وفي هذا الإطار يتناول هذا الفصل تلك التكتيكات وكيفية الاستفادة منها لتحقيق الاتصال الفعال ، وإقناع الجمهور المستهدف بدعوى المنظمة .

وفي عرض هذه التكتيكات يتم تناول عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليها من مصدر ورسالة ، ووسيلة ، وملتق ، وتحديد كيفية زيادة فعالية كل عنصر منها في البرامج الاتصالية في العلاقات العامة . وقد أوضحت الدراسات المعاصرة في العلاقات العامة (Comrie, 1997; Dolphin, 2003) أن هذه العناصر يجب أن تكون معكوسة ، بمعنى أن تبدأ بالجمهور وتنتهي بالمصدر أو القائم بالاتصال . ولعل هذا التحليل يبدو منطقياً ، فالاتصال في العلاقات العامة يسمى : "الاتصال الإقناعي" وهو الاتصال الذي يسعى إلى تحقيق التوافق بين مصالح ومقاصد المنظمة من جانب ، وحاجات ومصالح الجماهير من جانب آخر ، وهذا ما جعل بعض الباحثين يفرقون بين الإقناع الأخلاقي والإقناع غير الأخلاقي . وكما سبق القول في الفصل الثاني ، فالإقناع غير الأخلاقي

الفصل السابع

هو الذى يتم فيه دراسة الجمهور ورصد حاجاته ورغباته وطريقة تفكيره بغرض إقناعه برؤى المنظمة ومصالحها ، أما الإقناع الأخلاقي فيسعى من وراء دراسة الجمهور إلى تحقيق أهداف المنظمة وفي الوقت نفسه تلبية حاجات ورغبات هذا الجمهور .

وعلى ذلك ، يمكن القول أن الجمهور يمثل محور عملية الاتصال الإقناعي ، ومن ثم يمثل جوهر البرامج الاتصالية في العلاقات العامة . وعلى هذا الأساس ، يبدأ هذا الفصل بالجمهور كأهم عنصر من عناصر عملية الاتصال في العلاقات العامة ، ثم تكتيكات الرسالة الاتصالية ، ثم الوسائل المستخدمة في العلاقات العامة ، وأخيراً القوائم بالاتصال . ولا يسعى هذا الفصل إلى مجرد تقديم عرض لهذه العناصر الأربعة ، ولكن يسعى لتحديد التكتيكات التي يمكن استخدامها في كل عنصر لزيادة من فاعليته ، ومن ثم زيادة فعالية البرامج الاتصالية في حملات العلاقات العامة .

أولاً: التكتيكات الخاصة بالجمهور

تعددت تعريفات الجمهور منها : ما يتسم بالعمومية ، ومنها : ما يمثل خصوصية للعلاقات العامة . فمن التعريفات العامة : أنه مصطلح يتم الإشارة من خلاله إلى الجماعات التي تشارك بفاعلية في مناقشة القضايا العامة ، أو أنه جماعة يواجهون مشكلة واحدة ، ويدركون أن المشكلة موجودة ، ويحاولون القيام بعمل ما تجاه هذه المشكلة (Hallahan 2000a) .

أما في العلاقات العامة فيستخدم الباحثون والممارسون مصطلح الجمهور للإشارة إلى الجماهير الفعلية أو المحتملة المستهدفة من الرسائل الاتصالية ، ويستخدم أيضاً للإشارة إلى قطاع معين من السوق Segment ، وتعني جماعات ذات خصائص ديموغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة ، وقد يشير مصطلح الجمهور إلى الجماعات التي لديها خبرات ، وقيم ، ورموز مشتركة ، وهي التي تسمى المجتمعات الصغيرة Communities ، وقد يشير الجمهور أيضاً إلى جماعات

الفصل السابع

الناخبين المستهدفين من حملات التسويق السياسي ، وتسمى Constituencies ، ولتنوع وتعدد الجماهير التي تتعامل معها المنظمة من جماعات فاعلة ونشطة ، أطلق الباحثون على الجماهير المدعمة للمنظمة أو المساندة مصطلح : الجماهير الأساسية Stakeholders ، وهى تلك التي يمكن أن تتأثر بسلوكيات المنظمة وتؤثر فيها . (Wells & Spinks, 1999)

١- تصنيف الجمهور في العلاقات العامة:

ومثلما تعددت تعريفات الجمهور ، اختلف الباحثون في تصنيفه أيضاً . ويأتى تقسيم الجمهور إلى : داخلي وخارجي كأحد التصنيفات الكلاسيكية في العلاقات العامة ، لأهمية كل منهما لنجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة . وعلى أهمية الجمهور الداخلي للمنظمات ، يوجد شبه اتفاق في الدراسات المعاصرة في العلاقات العامة على ضرورة التركيز على الجمهور الخارجي باعتبار أن جهود البرامج الاتصالية توجه إليه بالأساس ، فلم تعد المنظمات تسعى إلى إقناع الجمهور الخارجي بسياساتها وبرامجها فقط ، وإنما لبناء هوية المنظمة وسمعتها .

وقد أضحى بناء هوية المنظمة هدفاً أولاً لبرامج العلاقات العامة ، فالمنظمات تسعى لجعل هويتها جزءاً من البناء المعرفي والوجداني للجمهور ، ومن ثم جزءاً من ثقافته ، وعندما يتحقق التوافق بين هوية المنظمة وهوية الجمهور يمكن القول : أن المنظمة نجحت في بناء سمعة راسخة لدى جماهيرها يمكنها الاعتماد عليها خاصة في وقت الأزمات . وعلى هذا الأساس يبدأ هذا الجزء بتحديد الجماهير الخارجية للمنظمات ، وتحديد معايير تصنيفها ، والتكتيكات الاتصالية المناسبة لكل منها ، فالأساس في تصنيف الجمهور هو تحديد الأسلوب الفعال للاتصال به ، وتحقيق الاستجابة المرغوبة .

من التصنيفات المرتبطة بممارسة العلاقات العامة المعاصرة ، تصنيف الجمهور وفقاً لمعيارين أساسيين هما: مستوى معرفة الجمهور بموضوع معين Level of Knowledge

ومستوى تورط أو انخراط الجمهور في هذا الموضوع Level of Involvement . ولكن ما أهمية مستوى المعرفة والتورط في تصنيف الجمهور؟ تأتي أهمية هذين العاملين من كونهما يرتبطان بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات السلوك من جانب ، وإمكانية الاستفادة منهما في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة وسبب هذه الاستجابة من جانب آخر ، ومن ثم فهما يرتبطان بالإستراتيجيات التي سبق الإشارة إليها في الفصل السابق . وفيما يلي توضيح لهذين العاملين .

(أ) مستوى المعرفة :

يشير مستوى المعرفة Knowledge إلى جانبين مهمين هما البناء المعرفي للفرد ، والاتجاهات التي لديه ، فالبناء المعرفي لدى الفرد يشير إلى المعتقدات والاتجاهات التي لديه عن الأشياء والمواقف والمنشآت ، ويرتبط بقدرة الفرد على التعامل مع المعلومات التي يتلقاها ، فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة يمكنهم التعامل مع المعلومات بدرجة أكبر من الدقة ، وبجهد أقل؛ لأنهم يقارنون ما يتلقونه من معلومات بالمخزون المعرفي لديهم ويميزون التناقض ، ويتعاملون مع الاختلافات سواء بإعادة تفسير معاني الرسائل الاتصالية ، أو بتغيير البناء المعرفي لديهم حال تأكدهم من صدق المعلومات المقدمة . أما الخبرات الموجودة لدى الأفراد ، فإنها تساعدهم على الحكم على صدق الرسالة من عدمه (Camerom, 1993) .

ولعل ذلك يتشابه مع فرضية نموذج التنافر المعرفي ، والذي يقوم على أن الفرد عندما يتلقى معلومات جديدة تتنافر مع بنائه المعرفي يحدث لديه نوع من القلق ، يحاول التخلص منه بالبحث عن معلومات جديدة أو تغيير المخزون المعرفي لديه حتى يستعيد توازنه ويتخلص من القلق ، ويمكن الاستفادة من تحديد مستوى معرفة الجمهور المستهدف في بناء الرسائل الاتصالية في برامج العلاقات العامة ، بحيث تؤدي إلى تدعيم أو تغيير البناء المعرفي لدى هذه الجماهير بما يتوافق مع أهداف الحملة .

(ب) مستوى التورط :

يرتبط مستوى التورط Involvement ، بمتغير الدافعية Motivation ، ويعزى إلى الدرجة التي يرى فيها الجمهور أن شيئاً ما يناسبه على المستوى الشخصي أو يحقق له مصالح ونتائج شخصية Personal Consequence وكما اتضح من نموذج أفضلية التأثير (ELM) الذي سبقت الإشارة إليه في الفصل السابق ، فإن درجة تورط الفرد في قضية ما يمكن أن يلعب دوراً حيوياً في الإستراتيجيات التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع المعلومات باهتمام وعناية أكبر ، بعكس الأفراد الذين تكون درجة تورطهم أقل حيث نجدهم يأخذون من المعلومات المقدمة مجرد إشارات Clues يمكنهم الرجوع إليها . (Camerom 1993) .

وقد سبق الإشارة إلى أهمية التورط في التعامل مع المعلومات في الفصل الثاني في معرض الحديث عن النظرية الموقفية للجمهور ، وتبين أن التورط المرتفع في القضية ، والإدراك الجيد لها ، مع عدم وجود قيود مرتبطة بما يؤدي إلى زيادة رغبة الأفراد في الحصول على معلومات أكثر .

ويوضح الشكل التالي الجدول (٧-١) تصنيف الجمهور في العلاقات العامة وفقاً لهذين المعيارين (Hallaham, 2000a)

مستوى المعرفة	مستوى مرتفع من المعرفة	مستوى منخفض من المعرفة	مستوى منعدم من المعرفة
مستوى مرتفع من التورط	مستوى مرتفع من التورط	مستوى مرتفع من التورط	مستوى مرتفع من التورط
مستوى منخفض من التورط	مستوى منخفض من التورط	مستوى منخفض من التورط	مستوى منخفض من التورط
مستوى منعدم من التورط	مستوى منعدم من التورط	مستوى منعدم من التورط	مستوى منعدم من التورط

جدول (٧-١) : تصنيف الجمهور وفقاً لمستوي : المعرفة والتورط .

الفصل السابع

٢- خصائص الجماهير وتكتيكات التعامل معها:

(أ) الجماهير النشطة Active Publics : وهى الجماهير التى يكون لديها درجة عالية من المعرفة ، ودرجة عالية من التورط أو الانخراط فى المنظمة أو فى قضية ما . ومن ثم يكونون مهيين لمراقبة تصرفات المنظمة والمشاركة فيها إذا لزم الأمر . ومن أمثلة ذلك قادة الحركات الاجتماعية وجماعات المصالح .

(ب) الجماهير المدركة Aware Publics : وتتضمن الجماعات التى يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو مواقفها ، ولكنها قد لا تتأثر بمواقف المنظمة بطريقة مباشرة . فهذه الجماهير لديها معرفة عامة ومرتفعة بالعالم المحيط وبالشئون العامة ، ويعملون كقادة رأى من خلال المواقع التى يشغلونها فى المجتمع والمؤسسات العامة . لذلك ، يطلق عليهم : جماهير القضايا Issues Publics . فهم يدركون جيداً القضايا المطروحة ويمكنهم التعبير عنها، وتوضيح أسبابها وتفاعلاتها والنتائج المترتبة عليها .

(جـ) الجمهور المستثار Aroused Publics : يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها ، ولكنه يكون على دراية بالقضايا المحتملة أو المتوقعة ، لأن مستوى تورطه وانخراطه يكون مرتفعاً ، يمكن استثارة هذا الجمهور ولفت انتباهه بعوامل عديدة منها : الخبرة الشخصية ، وتقارير وسائل الإعلام عن القضية المطروحة ، والمناقشات مع الأصدقاء ، وجماعات المصالح ، أو الأحزاب السياسية .

(د) الجمهور غير النشط Inactive Publics : هو الجمهور الذى تكون لديه درجة منخفضة من كل من المعرفة ، ودرجة منخفضة من التورط فى تفاعله مع المنظمة سواء بمنتهجتها أم خدماتها أم بالقضايا المطروحة . ويتضمن تلك الجماهير والجماعات المتنوعة التى قد تتأثر بمخرجات المنظمة Stakeholders ، وقد تدرك هذه الجماهير ، أو لا تدرك النتائج التى تعود عليهم من سلوكيات المنظمة . ويكون لدى هذه الجماهير نوع من الرضا عن العلاقة بينهم وبين المنظمة لأنها تلبى

الفصل السابع

بعض احتياجاتكم ، وفي الوقت نفسه يرون أنه من غير المفيد الوقوف في وجه هذه العلاقة أو عدم أخذها بعين الاعتبار . بعض الجماهير تأخذ موقفاً سلبياً أو قديراً معتقدين بعدم قدرتهم على فعل شيء لتغيير توجهات المنظمة .

(هـ) عدم وجود جمهور No Publics : يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أى معرفة بالمنظمة ومخرجاتها أو بالقضية المطروحة ، وفي الوقت نفسه ليسوا متورطين أو منخرطين في أى عمل أو نشاط مع المنظمة . ومع ذلك فبمجرد حصول هذا الجمهور على مستوى من المعرفة أو التورط ، يتحول إلى جمهور غير نشط Inactive . لذلك يصنف البعض هذا الجمهور على أنه من الجماهير المحتملة أو المتوقعة على المدى الطويل .

ويمكن القول أن عاملى المعرفة والتورط يمثلان تحدياً لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة سواء في تحديد مستوى معرفة وتورط الجمهور المستهدف أو في تحديد التكتيكات المناسبة لطبيعة هذا الجمهور . ويحمل الجدول التالى (٧-٢) أنواع الجماهير وطبيعتها والإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل منها .

ويلاحظ أن تكتيكات التعامل مع الجمهور في العلاقات العامة تختلف من نوع لآخر . فيوضح "هلهان" (Hallahan, 2000a) أن الجماهير النشطة لا تحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمة لجذب انتباههم والاتصال بهم ، فهم عادة ما يأتون إلى المنظمة ويخلقون فرصاً للاتصال . عادة ما يكون للجمهور النشط قادة وبناء تنظيمى رسمى ، ويكون لديه المقدرة والاستعداد للتعاون .

على الجانب الآخر ، تكون الجماهير المدركة والمستثارة أقل تنظيمياً ولا يكون لها قائد معين ، لذلك تضطر المنظمة إلى الاستجابة لأعضاء من هذا الجمهور ، والاتصال بهم على أسس فردية ، يمكن لأعضاء هذا الجمهور أن يتصلوا تلفونياً بالمنظمة ، ويوجهون رسائل لها أو يقومون بزيارات لمراقبة سلوكيات المنظمة والاطلاع على المعلومات . لذلك يتحتم على المنظمة أن تستجيب لهذه الجماهير لخلق فرص للتعاون ،

الفصل السابع

وبناء علاقات معهم ، وكذلك احتواء مشكلات وقضايا قبل أن تتحول إلى مشكلات عامة .

وعلى العكس من ذلك ، لا يسعى الجمهور غير النشط إلى البحث الهادف عن المعلومات ، إنما يقوم بالبحث فقط عن تلك المعلومات التي تلبى حاجات شخصية . وهنا يجب على العلاقات العامة في المنظمة أن تقوم ببناء علاقات مع هذه الجماهير ، ليس لكونها يمكن أن تتحول إلى جماهير نشطة فقط ، وإنما لتؤسس لمبدأ بناء علاقات إيجابية ، ومن ثم يقع على عاتق المنظمة مسؤولية البرنامج الاتصالي مع هذه الجماهير . وهذا يتطلب من المنظمة تطبيق عدة تكتيكات اتصالية مع هذه الجماهير مثل النماذج الثلاثة الأولى من نماذج "جرونج" Grunig وهي الوكالة الصحفية ، والإعلام العام . والاتصال غير المتوازن في اتجاهين - كما سبق توضيح ذلك في الفصل الثاني - وبعد ذلك يتم تطبيق النموذج الرابع وهو الاتصال المتوازن في اتجاهين ، فهذا التدرج يساعد في خلق الدافع لدى الجمهور، ويجعله يركز على المنظمة ومخرجاتها وبرامجها الاتصالية ، ويقدم له كذلك الفرصة للاتصال بالمنظمة .

الجمهور الفارق	الجمهور النشط	الجمهور المدرک	الجمهور المستثار	الجمهور غير النشط	عدم وجود جمهور
السمات	• مستوى مرتفع من المعرفة . • مستوى مرتفع من التورط . • معبر ومغامر .	• مستوى مرتفع من المعرفة . • مستوى مرتفع من التورط . • مستقر ومتحفظ ومؤثر .	• مستوى منخفض من المعرفة . • مستوى مرتفع من التورط . • سريع التأثير ومتقلب .	• مستوى منخفض من المعرفة . • مستوى منخفض من التورط . • كسول .	• انعدام المعرفة . • انعدام التورط . • ليس له علاقة بالقضية .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

الجمهور	الجمهور	الجمهور	الجمهور	الجمهور	الجمهور
الفارق	النشط	المستثار	المدرک	النشط	الجمهور
الموقف من المنظمة أو القضية المطروحة	• عدم الاطلاع • اهتمام ضئيل بالمنظمة، أو القضية . • لا يمعن في الرسالة . • يبحث عن المعلومات بدون دافع .	• مطلع على المشكلة والفرص المتاحة . • يبحث عن المعلومات لتقليل درجة المخاطرة أو حالة عدم التيقن . • يسعى للدخول لمصادر المعلومات .	• يدرك المشكلة ويسعى لمعرفة أكثر عنها ولكنه لا يتورط فيها مباشرة يتابع الموقف . • يحاول التأثير في الآخرين . • لا يحاول الاتصال بالمنظمة إلا لمصلحة ذاتية .	• الجمهور يدرك المشكلة أو الفرصة . • يقوم بجهد معرفي لفهمها . • يسعى لتغيير الموقف . • يسعى لخلق الفرصة للاتصال .	• الجمهور الموقف من المنظمة أو القضية المطروحة
الإستراتيجية الاتصالية للاستجابة للجمهور	• تعزيز الدافعية والمقدرة على التعامل مع الرسائل الاتصالية والمعلومات . • خلق الفرص للاتصال مع الجمهور .	• تحديد مصادر الاستشارة تقديم معلومات تخاطب حاجات وهموم الجمهور وتصحيح سوء الفهم . مراقبة سلوك المنظمة	• تقديم معلومات تشجيع الجمهور على القيام بدور كمؤثر في الآخرين . • حثه على مراقبة سلوك المنظمة .	• الاعتراف به . • تقديم الدعم والتعزيز . • الدخول في مفاوضات مساومة مع قياداته . • إمكانية تعديل سياسات المؤسسة . • البحث عن تدخل طرف ثالث .	• الإسترثائية الاتصالية للاستجابة للجمهور

جدول (٧-٢) : أنواع الجماهير وطبيعتها والإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل منها .

الفصل السابع

وعلى ذلك يمكن القول: أن تحديد جماهير المنظمة وفقاً لدرجتي : المعرفة والتورط. والذي يمكن تحقيقه من خلال البحوث ، يساعد في تقديم توصيف دقيق لهذه الجماهير، ويمكن من تحديد الإستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لكل منهم ، والتي تسهم في بناء علاقات إيجابية معهم ، وفي الوقت نفسه يساعد مخططى الحملات والبرامج الاتصالية في بناء الرسائل التي تتفق مع الكيفية التي يفكرون بها ويستجيبون .

أما فيما يتعلق بالجمهور الداخلي ، فتتفق معظم دراسات العلاقات العامة على أهميته باعتباره جزءاً من بناء المنظمة ، وقد أوضحت دراسات عديدة أهمية الدور الاتصالي للعلاقات العامة مع هذا الجمهور وانعكاس ذلك على الولاء للمنظمة ، والالتزام بسياساتها . ففي دراسة أجريت على ٢٥٣ موظفاً في مؤسسات مختلفة في الولايات المتحدة أكد "جوردن" و"إنفانت" (Gorden & Infante, 1991) على أهمية الدور الاتصالي للعلاقات العامة داخل المنظمة ، وقدرتها على تجميع مصالح العاملين وتقديم الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم تجاه المنظمة وسياساتها . وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة ، وتقديم الدعم لها من جانب آخر .

وتوصل "ألن" (Allen, 1992) إلى النتيجة نفسها في دراسة أجراها على ٢٢٤ من العاملين في الجامعات الأمريكية . فوجد علاقة قوية بين الاتصال المستمر والمتبادل بين الإدارة العليا والعاملين من جانب ، والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم لها من جانب آخر .

ويمكن القول : أن أحد التكتيكات المناسبة للتعامل مع الجمهور الداخلي من العاملين هو تطبيق النموذج الرابع من نماذج "جرونج" وهو الاتصال المتوازن في اتجاهين ، فهذا النموذج يسمح بوجود اتصال متبادل ومستمر بين الإدارة العليا والعاملين . ويمكنهم من التعبير عن آرائهم في مخرجات المنظمة وسياساتها ويمكنهم

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

من المشاركة في صنع القرار . ويحقق التفاهم المتبادل والمصلحة المشتركة بينهم ، وهذا بدوره ينعكس على قبول العاملين لسياسات المنظمة والتزامهم تجاهها ، ورضائهم عنها.

ثانياً: التكنيكات الخاصة بالرسالة

يعد بناء الرسائل الاتصالية أحد التحديات الأساسية التي تواجه مصممي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة . فمن جانب يجب أن يتناسب مضمون الرسائل مع مستوى الجمهور المستهدف في المقدرة على التعامل مع المعلومات ، ومن جانب آخر يجب على هذا المضمون أن يشجع Encourage الجمهور على التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقاً ، ومن ثم يستجيبون لها . فقد أوضحت الدراسات أن التعامل مع المعلومات بدرجة أكثر عمقاً هو الذي يؤدي إلى تغيير الاتجاه لدى المتلقين ، واحتفاظهم بأجزاء من الرسائل في ذاكرتهم .

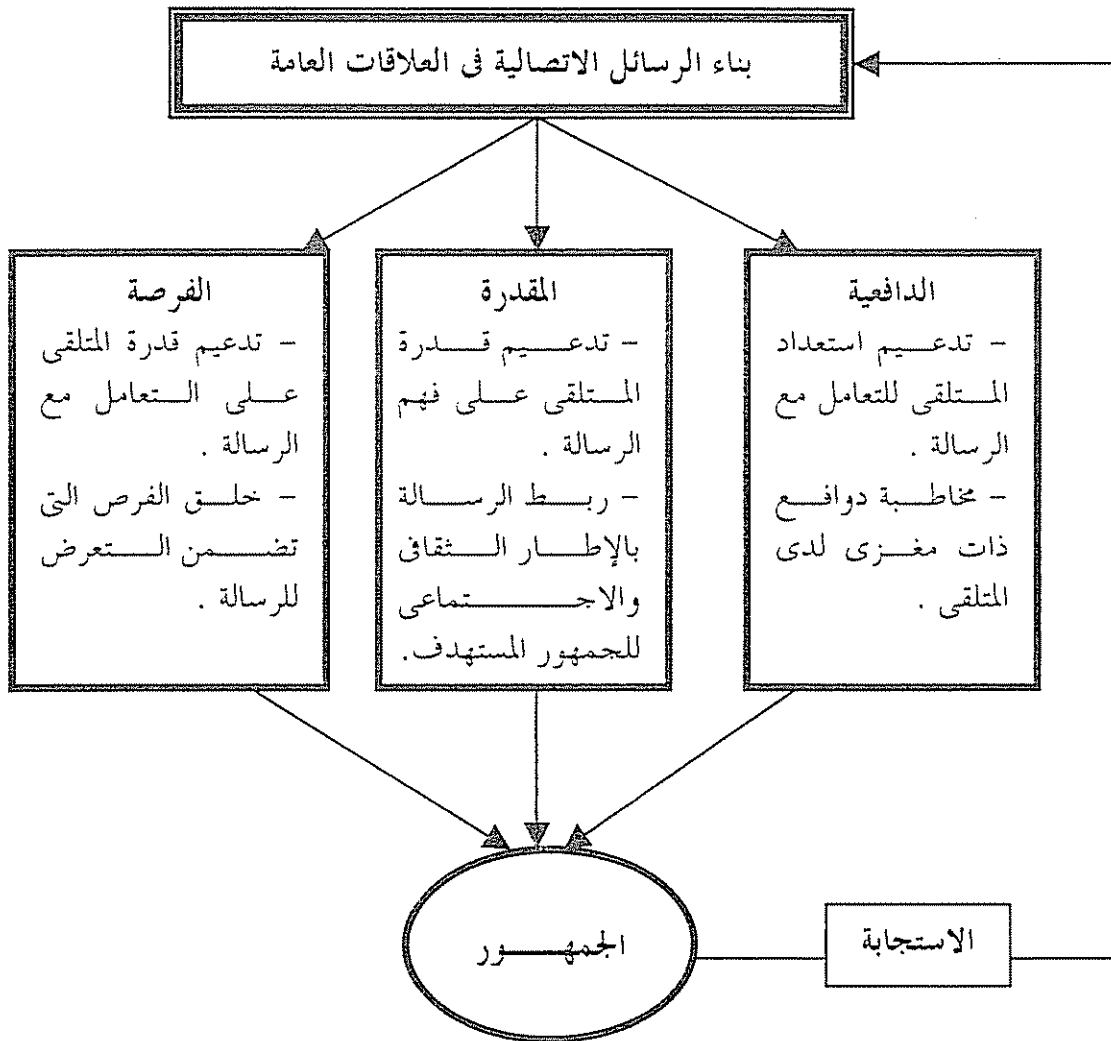
١- نموذج لبناء الرسائل الاتصالية:

اتضح من الفصل السابق من خلال نموذج هيراركية التأثير ونموذج أفضلية التأثير ، أن الفرد يستجيب للرسائل المقدمة له بمراحل عديدة تبدأ من التعرض وتنتهي بالاستجابة ، في هذا الإطار يوضح "هلهان" (Hallahan, 2000b) أن هناك ثلاثة عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة لها ، وهذه العوامل هي الدافعية Motivation والمقدرة Ability ، والفرصة Opportunity ، والشكل التالي المقترح (٧-٣) يوضح هذه العوامل .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع



شكل رقم (٧-٣) : عوامل تدعيم الاستجابة للرسالة الاتصالية .

٢- تكتيكات بناء الرسائل الاتصالية :

يوجد عدد من التكتيكات التي تساعد مصممي برامج العلاقات العامة في بناء رسائل اتصالية تحقق الاستجابة المطلوبة من الجمهور المستهدف ، هذه التكتيكات ترتبط بكل عامل من العوامل الثلاثة السابقة ، وفيما يلي عرض لهذه العوامل وكيفية تطبيقها في بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة:

(أ) الدافعية : Motivation

تسعى الدافعية إلى حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته - خاصة الجمهور غير النشط - وذلك لزيادة درجة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة ، ومن

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

الناحية الوظيفية ، تمثل الدافعية المرتفعة عملية التهيؤ من قبل الفرد لاستخدام كل المصادر المعرفية للتعامل مع المعلومات . لذلك فالدافعية تربط التعرض للرسالة باستجابة الفرد المعرفية وتشكيل اتجاهه . وتوجد تكتيكات عديدة تدعم الدافعية (Hallahan, 2000b; Cole, 1997) وتساعد في جعل الرسالة تخاطب دوافع ذات مغزى لدى الجمهور المستهدف . ومن أهم هذه التكتيكات:

* جعل الرسالة جذابة ومثيرة للاهتمام من خلال مخاطبة استجابات وجدانية ، مما يجعلها تحظى باهتمام أكبر واستجابات معرفية أفضل ، وتذكر أعلى . وسيلي توضيح هذه الاستمالات لاحقاً في هذا الفصل .

* استخدام تأثيرات واستمالات بصرية ، مثل الصور غير المألوفة ، والأشكال كبيرة الحجم ، وكذلك التأثيرات الصوتية والحركية .

* استخدام مصادر تحظى بمصداقية عالية من قبل المتلقى ، ويمكنها ربط القضية المطروحة بأشياء تم المتلقى .

* جعل الرسالة ذات صلة Relevance ومناسبة للجمهور المستهدف ، مثل ربط الرسالة بالمصالح الشخصية والاجتماعية للجمهور .

* استخدام تكتيكات غير مباشرة تجعل المتلقى يفكر حول الرسالة ، مثل طرح سؤال معين ، أو استخدام القصص Stories ، أو الدراما وجعل المتلقى يكون استنتاجات وانطباعات حولها .

* استشارة حب الفضول والاستطلاع لدى المتلقى حول موضوع ما ، وذلك من خلال تقديم معلومات غير متطابقة مع توقعات المتلقين ، ومن ثم تشجيعهم على التوفيق بين الرسالة وتوقعاتهم ، مثال على ذلك: الدعاية والفكاهة والاستعارات البلاغية .

* جعل الرسالة معتدلة فلا تكون بسيطة أو معقدة ، فالاعتدال يستحث الانتباه للرسالة .

* التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة ومن خلال مصادر متنوعة .

الفصل السابع

(ب) المقدرة : Ability

ترتبط المقدرة بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقى ، وقدرته على فهم الرسالة وتفسيرها ، فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة بالقضية المطروحة تكون لديهم المقدرة على التعامل مع الرسالة بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً ، مقارنة بمؤلاء ذوي مستوى المعرفة المنخفض . ويمثل ذلك إشكالية بالنسبة للرسائل الموجهة للجمهور غير النشط ، فهذا الجمهور تكون درجة معرفته بالقضية المطروحة ضئيلاً ، وفي الوقت نفسه يجد صعوبة في الدخول للمعلومات واسترجاعها من ذاكرته ، لأنه لا يستخدمها بدرجة متكررة . ومن ثم يكون التحدي لمصممي برامج العلاقات العامة هو التغلب على هذه الصعوبات والتأكيد على قدرة الفرد على التعامل مع الرسالة المقدمة ، بغض النظر عن ضآلة مستوى المعرفة لديه . وهنا يتحتم أن يكون مضمون الرسائل المقدمة والمعلومات الجديدة فيها مناسباً لخبرات المتلقين ، أو يتم ربطها بخبرات أخرى تكون مناسبة بدرجة أكبر لمؤلاء المتلقين .

وعلى ذلك ، يمكن تدعيم عامل المقدرة من خلال تضمين الرسائل لإشارات تسهل للجمهور - غير النشط على وجه الخصوص - عملية استرجاع المعارف والخبرات المخزنة في ذاكرتهم . وهذه الإشارات يمكن أن ترتبط بالقضية المطروحة في الرسائل ، أو بالإطار الثقافي للجمهور المستهدف . وتزداد أهمية هذا الإطار الثقافي عندما يكون البرنامج الاتصالي موجهاً لجماعات فرعية مثل الأقليات ، أو جماعات متواجدة في دول عديدة أو ثقافات مختلفة Cross-Culture .

فموضوع الرسالة وبساطتها يدعم قدرة الفرد على تحديد مضمون الرسالة بدقة وسرعة ، وكذلك تحديد أية ذاكرة أو معارف يجب عليه الدخول إليها ، وهذا بدوره يقلل من حالة عدم التيقن والغموض ، ويدعم الثقة في عملية اتخاذ القرار . وفي هذا الإطار توجد تكتيكات عديدة يمكن استخدامها من قبل مخططي ومصممي برامج

الفصل السابع

العلاقات العامة في بناء الرسالة Message Construction ، ومن أهم هذه التكتيكات (Anderson, 1995; Hallahan, 2000b):

- * استخدام العناوين والمقدمات ، فالعناوين تشير إلى مضمون الرسالة ، والمقدمات تؤكد للمتلقين قدرتهم على التعامل مع رسائل أكثر تعقيداً .
- * الدمج بين النصوص والصور والرسوم مما يسمح للمتلقى باستخدام مصادر معرفية متنوعة في ذاكرته ، ومن ثم تزيد من قدرته على فهم الرسالة .
- * استخدام كلمات ذات معانٍ مألوفة تساعد المتلقى على تحليل هذه المعاني ووضعها في الإطار المعرفي المناسب .
- * استخدام الأمثلة والبراهين ، فالأولى تساعد في توضيح الفكرة ، والثانية توضح كيف يتم التعامل مع الأفكار المطروحة بمصداقية .
- * استخدام القياس أو التمثيل يساعد في ربط الأفكار الجديدة بالأفكار القديمة والمألوفة والمفاهيم المتعارف عليها .
- * التأكيد على إدراك الأفراد لذواتهم وهوياتهم ومخاطبتهم Self- Schemas . من هم؟ إلى ماذا يتطلعون؟ وما الأدوار المناسبة لهم؟ هذه الإدراكات الذاتية تكون منظمة ومخططة في ذاكرة الفرد ، ويكون من السهل الدخول إليها وتنشيطها بسرعة . ومن أمثلة ذلك : إدراك الفرد لنوعه ، ودور الأسرة ، والوظيفة ، وتلك الإدراكات المرتبطة بخصائص شخصية مهمة مثل الكفاءة الذاتية والاستقلال .
- * استخدام ما يعرف بتأطير القضية أو قولبتها (Framing) وتعنى التركيز على جوانب معينة من الموضوع المطروح ، واستبعاد جوانب أخرى . وتوجد عدة أشكال من القولبة يمكن استخدامها في العلاقات العامة أهمها: قولبة المواقف ، والسمات ، والسلوكيات ، والقضايا ، والمسئولية ، وكذلك الأخبار . ويمكن الاستفادة من هذا التكتيك بتشكيل المعنى الذي يمكن للمتلقى استنتاجه من مضمون الرسالة . ويعتمد هذا التكتيك على تقديم القضية المطروحة في إطار اجتماعي ثقافي يعايشه الجمهور . ويفضل هذا التكتيك عندما تكون الدوافع التي يتم مخاطبتها ضعيفة ، وذلك لأنه يركز على الجانب المعرفي .

الفصل السابع

(ج) الفرصة: Opportunity

تعزى الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد الجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها Processing . فإذا كانت المقدرة Ability تركز على معالجة المعلومات داخل الفرد نفسه ، فإن الفرصة تذهب لعوامل خارج نطاق سيطرة المتلقي ، ولكنها تساعده في الانتباه للرسالة واستيعابها مثل وقت التعرض لها ، وطول عدد الحجج المقدمة في الرسالة المقدمة ، وغياب التناقضات التي تحول دون التفاعل مع هذه الرسالة .

وعلى مخططي حملات العلاقات العامة أن يخلقوا فرصا كافية للجمهور للتفاعل مع الرسالة . وتحقق الفرصة في برامج العلاقات العامة من خلال جهود متسقة ومنسجمة لضمان تعرض متكرر للرسالة ، وبناء رسائل يمكن للجمهور التفاعل معها بسهولة . ومن التكتيكات المهمة في تدعيم الفرصة (Hallahan, 2001):

* التكرار Repetition : يعد التكرار تكتيكا كلاسيكيا في تدعيم الفرصة من قبل المعلنين ويتطلب مجرد شراء أوقات أو مساحات في وسائل الاتصال، أما في العلاقات العامة فتكمن الصعوبة في إمكانية الحصول على نشر مجاني Publicity للبيانات الصحفية لأكثر من مرة . فالتعرض المتكرر للرسالة يتطلب الحصول على تغطية في وسائل اتصال مختلفة في أوقات مختلفة . ويمكن أن يتم ذلك في العلاقات العامة من خلال التكامل بين ما ينشر في الرسائل العامة ، واستخدام أشكال أخرى من وسائل المنشأة الخاصة مثل النشرات والمجلات ، وكذلك من خلال الاتصال الشخصي والأحداث الخاصة. من خلال تأثير ممارسي العلاقات العامة على عملية قبولية التغطية الإعلامية المتعلقة بالقضايا التي تهم المنظمة .

* الخصائص الفنية للرسالة : يمكن أن تزيد من الفرصة وتدعمها ، مثل طول الرسالة ، والتأكيد على نقاط وحجج معينة في أكثر من موقع مثل العنوان والمقدمة والمتن . وكذلك استخدام حجج وبراهين متعددة .

الفصل السابع

* استخدام الرسوم البيانية والجداول : بجانب النصوص يساعد في تدعيم فرصة المتلقى في التعرض للرسالة خاصة لدى الجمهور ذى الاهتمام المنخفض بالقضية المطروحة . فالرسوم والصور تساعد في سرعة التعامل مع الرسالة، ولا تتطلب جهداً أو وقتاً كبيراً .

* تجنب بعض المشكلات التي تحد من إمكانية التفاعل مع الرسالة مثل التناقض في المحتوى ، أو تقديم الحجج بطريقة غير منظمة أو بطريقة معقدة ، فالعرض المختصر السريع يجعل الرسالة سهلة الاستيعاب .

وقد أوضحت دراسات عديدة بأنه مثلما تركز نماذج مثل نموذج أفضلية التأثير ELM الذى تقدم في الفصل السابق على مسارين للإقناع داخل الفرد ، فإن بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة يركز على جانبين من المعنى Meaning وهما: الجانب المنطقى والجانب الوجدانى ، وخلصت دراسات عديدة إلى أن الرسائل الاتصالية يجب أن تكون صادقة ، وواضحة ومناسبة للقضية المطروحة ، والرسائل الفعالة يجب أن تتضمن مزيجاً مناسباً من الحجج المنطقية والوجدانية . فيما يلي توضيح أهمية كل من هذه الحجج (Hallahan, 2000b):

أهمية البراهين والأدلة المنطقية في الرسالة :

تعتبر البراهين مهمة للدرجة التي تجعل المتلقى يشعر بالدافعية لتقييم صدق البرهان أو الدليل المقدم . فدقة المضمون المقدم هى الحد الأدنى للرسائل الاتصالية ، فالرسائل غير الدقيقة تعد فاشلة اتصالياً إذا كانت بدون قصد ، وغير أخلاقية إذا كانت بقصد . وفى هذا الإطار أوضحت أبحاث عديدة أن الرسائل تكون أكثر تأثيراً عندما تأخذ وجهات النظر المخالفة لموقف المنظمة بعين الاعتبار ، ثم تعمل على تنفيذها ، فالرسائل ذات الجانبين تكون أكثر إقناعاً من الرسائل ذات الجانب الواحد بنسبة ٢٠% على أن تسلم بوجهات النظر المعارضة للمنظمة ثم تفندھا ، أما إذا لم تقدم الرسائل تنفيذاً للرؤى المعارضة ، فإن تأثيرها يقل بنسبة ٢٠% عن تلك التي تركز على جانب واحد فقط .

الفصل السابع

أهمية الجانب الوجداني في الرسالة :

تأتي أهمية الاستمالات الوجدانية من قدرتها على استثارة المتلقى دون عناء التفكير في المعلومات المقدمة ، ويوجد نوعان من الاستمالات الوجدانية: الأولى الاستمالات الإيجابية ، والثانية الاستمالات السلبية . من الاستمالات السلبية استمالة الخوف والتي عادة ما تستخدم في حملات العلاقات العامة التي تكافح المخدرات والأمراض ، وتركز على النتائج السلبية المترتبة على عدم استجابة المتلقى لدعاوى الحملة . وكذلك استمالة الغضب Anger والتي عادة ما تستخدم ضد المنافسين ، ويمكن لهذه الاستمالة أن تأتي بنتائج عكسية إذا اعتمدت على هجوم وعدم موضوعية .

يكون استخدام الاستمالات الوجدانية الإيجابية أكثر سهولة وتأثيراً في برامج العلاقات العامة إذا كان الجمهور المستهدف من الحملة لا يحمل اتجاهات سلبية نحو المنظمة أو القضية المطروحة ، أو إذا كان الجمهور غير مدرك أو مطلع على هذه القضية ولم يتخذ قراراً بشأنها بعد . ومن الاستمالات الإيجابية ما يعرف بالعائد الوجداني Emotional Benefit وهي تلك التي تركز على النتائج الإيجابية التي تعود على المتلقى من الاستجابة لدعاوى الرسائل الاتصالية .

وتحديد أى نوع من الاستمالات أكثر فاعلية في الرسائل ليس بالعملية السهلة لمخططي حملات العلاقات العامة ، فبناء الرسائل الفعالة يتطلب دراسة الجمهور المستهدف وتحديد طبيعة علاقته بالمنظمة وبالقضايا المطروحة ، ومدى إدراكه لها واستعداداته للانخراط في أنشطة وسياسات المنظمة . الرسالة الفعالة تسعى لمخاطبة الدافعية لدى المتلقى ، وتمكنه من التعامل مع الرسالة ، وتقديم له الفرصة للتفاعل معها .

ثالثاً: وسائل الاتصال في العلاقات العامة

يتناول هذا الجزء الوسائل الاتصالية في العلاقات العامة ، ويتم التركيز فيه على كيفية إدارة هذه الوسائل ، والتقنيات التي يمكن لممارس العلاقات العامة أن يطبقها في الاستفادة منها . فقد أصبحت الوسائل المتاحة أمام مخطط برامج العلاقات العامة

متعددة ما بين وسائل اتصال جماهيرية ووسائل خاصة بالمؤسسة . وإذا كان هذا التعدد والتنوع في وسائل الاتصال يمثل ميزة لمخطط العلاقات العامة ليختار منها ما يناسب برامج الاتصال، فإنه يمثل بالقدر نفسه تحدياً له في كيفية إدارة هذه الوسائل والعلاقة مع القائمين عليها ، وفي تحديد الوسيلة المناسبة لكل رسالة اتصالية موجهة لجمهور محدد . فاختيار الوسيلة المناسبة يرتبط بعوامل وقيود عديدة منها : أهداف البرنامج الاتصالي ، وطبيعة الجمهور المستهدف ، وطبيعة الرسائل الاتصالية المخطط لها ، وكذلك الخصائص المادية والفنية للوسيلة .

وفيما يلي ، نتعرض للوسائل العامة في العلاقات العامة وكيفية الاستفادة منها وبناء علاقات إستراتيجية مع القائمين عليها ، ثم نتعرض للوسائل الخاصة بالمؤسسة ، مع توضيح أهمية التكامل بين النوعين والاستفادة من المزج بينهما ، وأخيراً محاولة تحديد ما هي الوسائل الأفضل في العلاقات العامة .

١ - الوسائل العامة:

لا يختلف أحد من الباحثين على أهمية وسائل الاتصال الجماهيرية لمخططي برامج العلاقات العامة ، فهذه الوسائل أصبحت المصدر الأساسي للمعلومات عن العالم ، وهي تشكل إدراكات الأفراد ومعتقداتهم حول الأحداث ، والأشخاص ، والمؤسسات والدول ، خاصة تلك التي لا يكون هناك اتصال مباشر معها . وفي تقديمها لهذا العالم وما يحدث فيه ، فإنها تجعل الأفراد يشعرون بأنهم يشاركون في هذا العالم ويفهمونه . وغدت كثير من الصحف ومحطات التلفزيون والمجلات صناعة مربحة لا يقل الاستثمار فيها عن استثمارات صناعة السيارات .

فوسائل الاتصال تقدم المعلومات والترفيه . فهي تجمع هذه المعلومات وتعيد تقديمها بطريقة تستميل الجمهور لينفق المال أو يقضى الوقت في القراءة والمشاهدة والاستماع . ويشعر القائمون على تقديم مضمون وسائل الإعلام بمسؤولية تجاه مجتمعاتهم ، وأن لهم وظيفة مهمة وهي خدمة الجمهور ، ومراقبة المؤسسات المختلفة

الفصل السابع

وما تقدمه للمجتمع . ومن ثم فإن وسائل الاتصال تمثل أهمية خاصة للمنظمات والمنشآت المختلفة باعتبارها الوسائل التي تساعد المنظمة في بناء سمعتها وهويتها وتشكيل الرأي العام حول مخرجاتها .

وقد ساد جو من عدم الثقة بين وسائل الاتصال وممارسى ومخططي العلاقات العامة لفترات طويلة ، ويعزى السبب في ذلك إلى تعامل المنظمات مع وسائل الاتصال الجماهيرى كوسائل نشر فقط تسعى من خلالها المنظمة إلى الوصول إلى جمهورها والحصول على مساحات مجانية . في حين أن وسائل الاتصال الجماهيرى تعتبر جمهوراً في حد ذاته لها خصائصها التي يتحتم دراستها مثل الخصائص الفنية والسياسة التحريرية .

في هذا الإطار ، يتناول الجزء التالى نقطتين: الأولى تعالج أهمية بناء علاقة إستراتيجية مع وسائل الاتصال الجماهيرى ، وأهم المداخل والتكتيكات التي يمكن لممارسى العلاقات العامة اتباعها في بناء هذه العلاقة ، وارتباط ذلك بفاعلية برامج العلاقات العامة . أما الثانية فتتناول خصائص الوسائل العامة التي يمكن استخدامها في العلاقات العامة .

(أ) بناء العلاقة مع وسائل الاتصال الجماهيرى:

تعد العلاقة بين ممارسى العلاقات العامة ، ووسائل الإعلام علاقة اعتماد متبادل ، فعلى الرغم من تحفظ القائمين على وسائل الإعلام على استخدام المعلومات المقدمة من العلاقات العامة ، فإن القيود الاقتصادية تفرض عليهم عكس ذلك ، فحصول وسائل الاتصال على معلومات عن كل مؤسسة دون مساعدة من ممثلين لهذه المؤسسات يعد عملية مكلفة بدرجة كبيرة ، وقد أوضحت دراسات عديدة أن العلاقات العامة تسهم بنسبة تتجاوز ٥٠% من التغطية الإخبارية لوسائل الاتصال العامة . ومن ثم ، فممارسو العلاقات العامة يجعلون مهمة الصحفيين أكثر يسراً ، ويوفرون لهم الوقت والجهد ويقدمون لهم معلومات وأخباراً قد لا تتاح لهم من مصادر أخرى . (Baskin, et, al., 1997) .

الفصل السابع

فالعلاقة مع وسائل الإعلام تقوم على التوازن Balance بين الوصول إلى الجمهور المستهدف من جانب ، ومراعاة الاعتبارات والقيود الخاصة بوسائل الاتصال من جانب آخر . وعلى ذلك تحرص المنظمات المختلفة على بناء علاقات إستراتيجية مع وسائل الاتصال ، ويسعى ممارسو العلاقات العامة إلى بناء شبكة من العلاقات الشخصية مع المحررين لضمان تغطية إيجابية لأنشطة منظماتهم .

وفي هذا الإطار توجد ثلاثة مداخل أساسية توضح أنشطة المنظمات في علاقاتها مع وسائل الاتصال وهى مدخل : رد الفعل Reactive ، ومدخل الاستعداد للفاعل Proactive ، ومدخل التفاعل الكامل Interactive (Gonring, 1997) . وفيما يلي هذه المداخل الثلاثة:

١ - مدخل رد الفعل : Reactive Approach

- وفقاً لهذا المدخل تستجيب العلاقات العامة في تعاملها مع وسائل الإعلام لما يطلب منها . ويقوم ممارسو العلاقات العامة باتباع مجموعة من التكتيكات منها:
- * تجنب التعليقات الفورية وتقديم الوعود .
 - * الاحتفاظ بملف للقضايا المختلفة لتوفير المعلومات والحصول على انتباه الوسائل .
 - * معرفة وفهم المواعيد النهائية لإمكانية النشر Deadlines .
 - * أن يكون الممارس محباً للاستطلاع ويوجه أسئلة .
 - * تقديم كافة التسهيلات للمحررين .
 - * تقديم معلومات متوازنة تعبر عن الجانبين : الإيجابي والسلبي .
 - * الإحاطة بخلفيات القضايا المختلفة .
 - * تقديم متوازن وموضوعي لتوقعات المنظمة .
 - * الاحتفاظ بسجلات للأشخاص الذين يتم الاتصال بهم ، وبمضمون ما يتم تقديمه من معلومات .
 - * تقديم الحقائق ، وعدم عرض أى معلومات غير صحيحة تحت أى ظروف .

٢ - مدخل الاستعداد للفاعل : Proactive Approach

- بالإضافة إلى كل خطوات المدخل السابق ، يسعى مدخل الاستعداد للفاعل إلى الترويج للمنظمة في وسائل الاتصال ، ويبدأ بالإجابة على التساؤلات الآتية:
- * ما الرسائل التي يجب توجيهها إلى وسائل الاتصال؟
 - * هل الرسالة واضحة ، وموجزة ، ومباشرة؟
 - * ما الوسيلة التي تسعى للوصول إليها بالدرجة الأولى؟
 - * ما العناصر الموجودة في الرسالة التي تجعلها تصلح للنشر؟
 - * كيف يتم تقديم الرسالة والترويج لها؟
 - * إذا كان الصحفيون غير مهتمين ، فهل أدرك هؤلاء الصحفيون أنه يمكن التوجه إلى وسيلة أو صحيفة أخرى؟

٣ - مدخل التفاعل : Interactive Approach

- يقوم ممارسو العلاقات العامة الذين يسعون لبناء علاقات تفاعلية مع وسائل الإعلام بخطوات أكثر من أجل تطوير علاقاتهم مع هذه الوسائل . ويعززون ذلك إلى اعتقادهم بأن اهتمام وسائل الاتصال وتغطيتها لأنشطة المؤسسة ينبع من تفاعلات مستمرة وإيجابية . وفيما يلي بعض السبل للحصول على هذا المستوى:
- * محاولة مناقشة قضايا وموضوعات تم الصحفي بعيداً عن الأخبار المراد نشرها .
 - * حرص ممارس العلاقات العامة على اعتبار نفسه مصدراً للأخبار ، ومستعداً لأي تعليق أو استفسار كخبير في مجال عمله .
 - * تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والوقت النهائي للنشر .
 - * قصر الموضوع أو الخبر على وسيلة معينة (Exclusivity) يجب أن يعتمد على طبيعة الموضوع ، وأهداف المنظمة ، وقوانين النشر .
 - * التحدث بعمق مع المحررين حول الموضوعات الإخبارية الجديدة ، والاتجاهات الحديثة في مجال العمل .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

* التحوار مع المحررين عن دوريات و صحف ومحررين آخرين ، وكيف أنهم يتعاملون مع قضايا أخرى بمدخل مختلفة .

* عند قيام الصحفي بنشر مقال أو خبر ، يفضل الثناء على ما كتبه ، وليس مجرد توجيه الشكر .

* القيام بالاتصال الدائم بالصحفيين للحديث عن الأخبار المناسبة .

* تجنب طلب خدمة أو مصلحة ، وإنما تقديم مقترحات .

* مراعاة قيود الوقت ، ومستوى الاهتمام لدى المحرر عند الحديث معه .

إن الحديث عن مدخل التفاعل في العلاقة مع وسائل الإعلام قد يبدو أسهل من تطبيقه . لذلك يسعى الممارس لتطوير إطار عمل للاتصالات الفاعلة معتمداً على عدة اعتبارات أهمها:

- المعرفة الجيدة بالمنظمة وطبيعة عملها .
- المعرفة الجيدة بالقضايا المطروحة .
- فهم ما هية الأخبار (فالخبر يجب أن يكون جديداً ، ومناسباً ، ويهم الجمهور) .
- توفير شبكة معلومات داخلية جيدة .
- معرفة طرف ثالث (مستشار) لديه خبرة واسعة يمكن الرجوع إليه .
- تحقيق درجة من الألفة بالاضطلاع على الأحداث الدولية والأخبار المتعلقة بمجال العمل .
- الاعتماد على مدخل يتناسب مع توقعات الإدارة .
- معرفة جيدة لسمعة كل محرر وسيرته الذاتية .
- معرفة السياسة التحريرية لكل وسيلة ومعايير النشر فيها .
- تطوير المهارات الشخصية للعاملين في إدارة العلاقات العامة .

الفصل السابع

(ب) خصائص وسائل الاتصال العامة:

على الرغم من أهمية الجوانب الفنية في إعداد الرسائل الخاصة بوسائل الإعلام ، فإن بناء علاقة إيجابية بين ممارس العلاقات العامة والصحفيين يعد أكثر أهمية . فممارسو العلاقات العامة الذين يمكنهم بناء علاقات إيجابية وشبكة اتصالات شخصية مع القائمين على وسائل الإعلام ، يمكنهم الحصول على تغطية إخبارية جيدة لمنظمتهم وسياساتها .

وقد أشار الباحثون إلى أن العلاقات الفعالة مع وسائل الإعلام تبدأ بفهم وسائل الاتصال ، وتباين احتياجاتها ومدخلها ، وعلى الرغم من وجود سمات مشتركة بين وسائل الإعلام ، إلا أن لكل وسيلة خصائصها التي تميزها عن غيرها . وقبل توضيح بعض الخصائص المرتبطة بكل وسيلة من وسائل الاتصال ، من الأهمية بمكان توضيح بعض السمات العامة لهذه الوسائل وأهميتها للإستراتيجيات الاتصالية في العلاقات العامة (Austin & Pinkleton, 2001) .

* يمكن لوسائل الإعلام الوصول إلى جماهير متعددة في نفس الوقت ، ومن ثم يمكنها نشر المعلومات والمعرفة بدرجة أكثر فاعلية للجماهير التي تنتبه للرسائل المقدمة . وطبقاً لنموذج هيراركية التأثير ، فإن هذه الخاصية لوسائل الإعلام تجعلها مناسبة للحصول على تعرض أكبر من قبل الجمهور للرسائل ، وكذلك في مرحلة إدراك القضية المطروحة .

* وقد ارتبط بهذه الخاصية لوسائل الإعلام ، غياب أو ضعف رجوع الأثر Feedback وحيث إن رجوع الأثر يمكن المنظمة من فهم كيف تتفاعل الجماهير مع الرسائل الاتصالية ، فقد ركزت كثيراً من نظريات العلاقات العامة على هذا الجانب ، ومنها نظرية التنسيق والتي سبق تقديمها في الفصل الثاني ، والتي أكدت على أهمية الاتفاق بين المنظمة وجماهيرها المستهدفة على مضامين ومعاني الرسائل الاتصالية ، وحاجة كل منهم إلى الشعور بأن الجانب الآخر يتفق معه . وقد ساعدت كثير من التطورات

التقنية في إمكانية تطبيق رجع الأثر في وسائل الاتصال والاستفادة منه ، فالراديو يقدم برامج الجماهير الحية Talk Shows والإنترنت تقدم البريد الإلكتروني ، والصحافة تنشر المقالات التحليلية التي يكتبها قادة الرأي ، وكذلك الخطابات إلى المحرر أو ما يعرف بـبريد القراء .

* يمكن لوسائل الإعلام أن تربط الرسائل الاتصالية بعدد من السمات والتقنيات التي تزيد من فاعليتها ، مثل الدراما والترفيه والرسوم والصور ، وهو ما يساعد مخططى البرامج الاتصالية في العلاقات العامة من الحصول على انتباه الجمهور . وقد سبق الإشارة إلى هذه التقنيات في معرض الحديث عن تكنيكات الرسالة في هذا الفصل .

* التطورات التكنولوجية جعلت من الممكن التحكم في التليفزيون كأهم وسيلة إعلامية تستحوذ على انتباه المشاهد . فاستخدام الريموت كنترول مكن من استخدام هذه الوسيلة في الرسائل الاتصالية التي تعتمد على استمالات التخويف دونما القلق من متابعة الأطفال لها . فمشاهدة شريط فيديو يوضح طبيعة عملية جراحية قبل إجرائها الفعلى يقلل من قلق المرضى . وقد أشار الباحثون إلى أن الأشياء التي نكتسب عنها خبرة من خلال ما يقدم في وسائل الإعلام تكون خطورتها أقل في الحياة الطبيعية . ويعزى ذلك إلى أن هذا التعرض يزيل حالة عدم التيقن إزاء موقف ما Uncertainty . فنتائج الأبحاث تشير إلى أن كثيراً من الشعور بالخوف لدى الأفراد يكون مصدره عدم التيقن وعدم المقدرة على السيطرة على الموقف ، وتساعد المعلومات في تقليل حالة عدم التيقن وتزيد من إمكانية السيطرة والتحكم في موقف ما .

وفيما يلي بعض السمات الخاصة بكل وسيلة من الوسائل العامة التي يمكن لمخططى برامج العلاقات العامة الاستفادة منها . فمعرفة هذه الخصائص لا يفيد فقط في تحديد الوسيلة المناسبة للقضية المطروحة ، ولكن أيضاً في بناء علاقات إستراتيجية مع الوسائل العامة (Gonring, 1997) .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

* **الصحف اليومية** : تسعى الصحف اليومية إلى نشر الأخبار والموضوعات التي تتسم بالجديّة ، وتحتاج إلى الاستعانة بمصادر متعددة ، ومعلومات واسعة عن الموضوعات المنشورة ، وكذلك صور موضوعية . عادة ما تعمل هذه الصحف وفقاً لوقت نهائي Deadlines ، وتتلقى مئات من البيانات الصحفية التي عليها أن تختار منها عدداً محدوداً يتناسب مع معايير وأسس الكتابة والتحرير ، وتميز الصحف بقدرتها على نشر الموضوعات الأكثر تعقيداً مقارنة بالوسائل المسموعة والمرئية لأنها تتيح للقراء الوقت الكافي والمتعدد للاضطلاع والفهم .

* **الصحف الأسبوعية** : تعمل هذه الصحف بعدد محدود من الصحفيين ، وتركز بصفة عامة على القضايا والموضوعات ذات الطابع المحلي ، وهو ما يتطلب معلومات عن هذا الجانب تكون العلاقات العامة هي مصدره الأساسي . وعادة ما تعتمد هذه الصحف على البيانات المصحوبة برسومات وصور .

* **المجلات الإقليمية والقومية** : يكون لهذه المجلات مصادر تمويل متنوعة منها التوزيع والإعلان . ومحررو هذه المجلات عادة ما يركزون على موضوع معين ، أو تغطية إقليمية ، ويعتمدون بدرجة كبيرة على ما يقوله قادة الرأي ، وعلى المادة المصورة .

* **المجلات التجارية أو المهنية Trade Magazines** : وهي تعمل بعدد قليل جداً من المحررين . وبموارد مالية ضئيلة ، وتركز هذه المجلات على موضوع معين وتعتمد بدرجة كبيرة على محررين بالقطعة Free lancers ومصادر خارجية . وعادة ما يكتب خبراء الصناعة ورجال الأعمال مقالات في تلك المجلات ويمدونها بدراسات جادة .

* **المطبوعات المتخصصة أو التي تهم جماعات معينة** : وهي التي تخاطب جماهير ضيقة مثل الجماعات الإثنية ، والجماعات الأخرى ذات المصالح الخاصة ، وعادة ما تبحث هذه المطبوعات عن المعلومات التي تخدم مصالح جمهورها .

* **محطات التليفزيون** : تركز هذه المحطات على الأخبار الفورية ، وعلى الترفيه ، وفي بعض الأحيان تقدم القصص والموضوعات الإخبارية . وتسعى للحصول على الموضوعات المصورة والمرئية ، وتعمل تحت ضغط عامل الوقت .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل السابع

* محطات التلفزيون السلكية Cable TV : وتعمل هذه المحطات بمصادر تمويل محدودة وتعتمد عادة على مصادر خارجية . وتأخذ توجهاً يركز على الموضوعات الإخبارية Features ، وتخدم هدفاً محدداً .

* محطات الراديو: يكون لديها عدد محدود من العاملين وتركز على الأخبار الفورية ، وتناسب البيانات الصحفية التي تتضمن مقابلات مسجلة ذات صبغة محلية .

* الخدمات السلكية Wire Services : تقدم أخبار الأسواق مع تقديم تحليلات فورية عنها . وتعتمد هذه الخدمات على الحقائق والبيانات والإحصائيات التي ترتبط بحركة الأسواق والاستثمارات والشؤون المالية .

* خدمات الإنترنت: تطورت شبكة الإنترنت الدولية بدرجة سريعة وأكثر تعقيداً ، ويزداد الاعتماد عليها من قبل شركات الأعمال والمنظمات بمختلف توجهاتها كوسيلة للاتصال المستمر والتفاعلي مع المستهلكين ، والمستثمرين ، والعاملين على نطاق محلي وإقليمي ودولي ، ويمكن من خلالها تقديم أخبار فورية عن السياسات والمنتجات ، والتطورات المالية ، وتتيح الشبكة للمؤسسات تحديث هذه المعلومات دقيقة بدقيقة .

ولعل تعدد وسائل الاتصال العامة أمام مخطط برامج العلاقات العامة يمثل له تحدياً في تحديد ماهية الوسيلة المناسبة لحملة وللجمهور المستهدف . وقبل محاولة الإجابة على هذا التحدي ، يكون من الأهمية الإشارة إلى الاتصال الشخصي كأحد الوسائل المهمة في العلاقات العامة والتي يمكن الاستفادة منها في عملية الإقناع التي تمثل هدفاً أساسياً من أهداف البرامج الاتصالية .

٢ - الاتصال الشخصي :

يتسم الاتصال الشخصي بعدة خصائص تجعله مهماً لمخططي برامج العلاقات العامة . ومن هذه الخصائص (Austin & Pinkleton, 2001; McAlister et. al, 1989):

* يمكن من خلال الاتصال الشخصي تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال العامة . فمن خلال هذا الشكل من الاتصال يمكن الاستفادة من مؤثرات أخرى غير الصوت والصورة مثل : لغة الجسم والحركة واللمس وغيرها .

* يمكن أيضاً اعتماد وسيلة الحوار بين المتلقى والقائم بالاتصال ، وطرح تساؤلات وتوضيح أى غموض يكتنف القضية المطروحة . ومن ثم ، يمكن التأكد من رجوع الأثر ، ومن فهم المتلقى للرسالة وإحداث التغيير . فمقابلة بين رئيس المؤسسة وعدد من العاملين أو المستهلكين الذين يهددون بمقاطعة منتجات المؤسسة ، يمكن أن يساعد فى حل المشكلة والوصول إلى نتيجة تحقق مصالح الطرفين ، وكما سبقت الإشارة إلى مدخل حل الصراع فى الفصل الثانى ، يمكن للعلاقات العامة الاعتماد على الاتصال الشخصي للتغلب على كثير من المشكلات والسيطرة عليها قبل أن تتحول إلى أزمات تهدد المنظمة .

* يمثل المصدر فى الاتصال الشخصي نموذجاً للسلوك أو الاتجاه المرغوب ، وهو ما يشجع المتلقى على التفاعل . ولعل ذلك ما يجعل هذا الشكل من الاتصال مهماً فى الحملات التى تسعى لتغيير سلوكيات صعبة تتطلب تطوير مهارة لدى المتلقى ، وتدعيم من القائم بالاتصال ، ومن ثم يمكن للاتصال الشخصي وفقاً لنموذج هيراركية التأثير أن يساعد فى مراحل الفهم ، وتطوير المهارات ، وتغيير الاتجاه ، والدافعية ، والتدعيم .

* تزداد أهمية هذا الشكل أيضاً عندما يكون الجمهور المستهدف يحمل اتجاهات سلبية ومناقضة لدعاوى الرسائل الاتصالية .

* يساعد الاتصال الشخصي أيضاً فى تطبيق تكنيكات إقناعية مفيدة لهذا الجمهور مثل تكنيك الاتجاه المضاد Counter-Attitudinal Technique والذى يعتمد على مجازاة المتلقى فى اتجاهه المضاد لدعاوى الحملة حتى نكسب ثقته ، ثم نقوم بتفنيدها وبالتأكيد على مرتكزات الرسائل الاتصالية .

٣- ما أفضل الوسائل؟

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أفضل الوسائل للعلاقات العامة ، ولكن هناك شبه اتفاق عن الوسيلة الأكثر مناسبة وملائمة لمواقف اتصالية معينة أو لتأثيرات محددة ، فالقيام بوضع الاتصال الجماهيري في مقابل الاتصال الشخصي غير دقيق وغير مفيد ، والأفضل هو استخدام مزيج متكامل منهما يناسب المواقف الاتصالية ، فعلى سبيل المثال : إذا كان هناك اتفاق على أن الاتصال الجماهيري يقدم المعلومات بطريقة سريعة ولعدد كبير من الجماهير ، فإنه يفيد أكثر في القضايا الدولية أو ذات الطبيعة القومية مثل محادثات سلام ، أو توقيع اتفاقيات ، ويفيد أيضاً في المراحل الأولى من نماذج الإقناع ، أما فيما يتعلق بالمشكلات والقضايا المحلية ، فنجد أن المصدر الأهم والأكثر فاعلية هم الأشخاص المحليون الذين يمثلون قادة الرأي .

ويوضح الشكل التالي (٧-٤) مواطن القوة في وسائل الاتصال الجماهيري وكذلك محدوديتها ، وأهمية التكامل بين الاتصاليين : الجماهيري والشخصي .

مواطن القوة في وسائل الاتصال الجماهيري	محدودية وسائل الاتصال الجماهيري	مزايا التكامل مع الاتصال الشخصي
- تصل إلى جماهير كبيرة ومتنوعة ، وبدرجة سريعة .	- صعوبة السيطرة على التأثيرات غير المقصودة .	- تدعيم المعرفة والإدراك .
- تساعد في نشر المعلومات ، والمعرفة (الإدراك) .	- صعوبة الإقناع أو خلق الدافع لدى المتلقي .	- يمكن تقديم نماذج وأمثلة وتدعيم مرتبط بالواقع الاجتماعي .
- تساعد في تغيير اتجاهات الأفراد الذين لا يحملون اتجاهات سلبية نحو المنظمة .	- صعوبة توجيه الرسائل الاتصالية إلى جمهور مستهدف .	- التأكد من استقبال الرسائل الاتصالية وفهمها .
- تخرج الرسالة الاتصالية بالترفيه مما يزيد من فاعليتها .	- غياب الاتصال في اتجاهين أو على الأقل ضعفه .	- إمكانية تبادل المعلومات والأفكار .
- تقدم خبرات واسعة .	- إمكانية نسيان الرسالة بدرجة أسرع .	- زيادة احتمال تغيير الاتجاهات القوية لدى الأفراد .

شكل (٧-٤) : مزايا المزج بين الاتصاليين : الجماهيري والشخصي .

إضافة إلى كل من وسائل الاتصال الجماهيري ، والاتصال الشخصي ، توجد وسائل أخرى عديدة خاصة بالمؤسسة مثل النشرات الإخبارية ، ومجلات المنشأة والبريد المباشر ، والتقارير السنوية . وهذه الوسائل يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة التحكم في مضمونها لخدمة أهداف المؤسسة ، والتكامل مع كل من الوسائل العامة والاتصال الشخصي . وقد يكون التعرض التفصيلي لهذه الوسائل لا يتعلق بأهداف هذا الكتاب الذي يركز على الإدارة الإستراتيجية في العلاقات العامة، ويتعلق الجزء الخاص بالاتصال فيه بكيفية إدارة العملية الاتصالية وتحديد إستراتيجيات وتكتيكات الاتصال بما يساهم في تحقيق أهداف العلاقات العامة ، ومن ثم أهداف المنظمة .

رابعاً : تكتيكات المصدر :

لكل مؤسسة جماهير مختلفة ، ومصالح متباينة ، وأهداف غير متشابهة ، ومشكلات ذات خصوصية ، وعلى ذلك يسعى مخططو برامج العلاقات العامة إلى تصميم وتنفيذ البرامج الاتصالية التي تناسب ظروف المؤسسة ، وكما سبق القول ، تبدأ البرامج الفعالة بتحديد الجماهير المستهدفة ، ثم صياغة وبناء الرسائل الاتصالية التي تناسب هذه الجماهير وتلبى احتياجات المؤسسة ، ثم اختيار مزيج الوسائل الاتصالية المناسبة ، وبعد ذلك يأتي المصدر أو القائم بالاتصال والذي يتوقف عليه نجاح أو فشل كل المراحل السابقة .

في هذا الإطار ، أشارت بحوث عديدة في مجال العلاقات العامة إلى ضرورة توافر عدة سمات في القائم بعملية الاتصال ؛ حتى يستطيع إنجاز هذه العملية ، ومن أهم هذه السمات (Austin & Pinkleton, 2001):

١ - المصدقية Credibility :

يمثل بناء المصدقية أحد الأصول الثابتة للمنظمة ، فبناء هذه المصدقية لدى الجماهير وعناصر البيئة الخارجية تأخذ وقتاً وجهداً كبيرين ، ولكنها تأتي بنتائج

الفصل السابع

إيجابية على المدى القصير والمدى الطويل . وتوجد خصائص عديدة ترتبط بمصداقية المصدر من أهمها الحصول على ثقة المتلقى Trustworthiness وخبرته في القضية المطروحة Expertise .

وعلى اعتبار أن مصداقية المصدر توجد في أذهان الجمهور المستهدف ، فإن تحديدها يتطلب إجراء بحوث ميدانية لتحديد طبيعة المصادر ذات المصداقية في أذهان الجمهور من جانب، وكذلك تحديد معايير المصدر الذي يمكن أن يحظى بهذه المصداقية. يمكن أيضاً الاستفادة من نتائج بحوث تقييم الحملات والبرامج السابقة وتحديد فاعلية عنصر المصدر فيها من حيث عوامل النجاح والإخفاق في تحقيق التأثير المقصود .

وعلى الرغم من أهمية مصداقية المصدر في نجاح البرامج الاتصالية ، فإن نتائج الدراسات أوضحت أن ذلك لا يقلل من أهمية بناء الرسالة الاتصالية . فمصداقية المصدر تكون ذات تأثير قوى على المدى القصير ، أما على المدى الطويل فيبدأ الجمهور في نسيان مصدر الرسالة ، ويتذكر في الغالب مضمون الرسالة والحجج والبراهين التي تدافع عن توجه مخططى البرامج الاتصالية . وعلى هذا الأساس تعتمد كثير من البرامج الاتصالية على مصداقية المصدر ، إذا كان المقصود هو تحقيق تأثير محدود ، وإقناع الجمهور بدعاوى الحملة لفترة محددة .

٢ - التشابه Similarity :

يعزى التشابه إلى ثقة المتلقين في الأفراد المتشابهين معهم وقد يكون التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقى في وجود اتجاه واحد لديهما حول قضية معينة أو اشتراكهما في عضوية منظمة أو نادى معين . وقد أوضحت الدراسات أن زيادة درجة التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقى يزيد من المصداقية في المصدر ، ومن احتمال إحداث التأثير المرغوب .

وعادة ما يستخدم تكنيك التشابه بين المصدر والمتلقى في حملات محاربة تعاطى المخدرات ، أو الحملات التي تسعى لدفع الجمهور لاتباع القواعد العامة بشأن

الفصل السابع

سلوك ما. ومن أمثلة ذلك : قيام أحد المصادر في "مطار سياتل" في الولايات المتحدة - من خلال الإذاعة الداخلية - بتوجيه عدة رسائل تحذر الأفراد من ترك حقائبهم دون رقابة ، فقال: إنه كان يعمل حملاً للحقائب في المطار لسنوات عديدة، ولم يفقد أيًا من الحقائب والأمتعة ، لأنه كان يحرص على عدم تركها دونما رقابة في أية لحظة ، ومن ثم بدت الرسالة أكثر شخصية بدلاً من استخدام لغة التهديد بمصادرة أية حقيبة غير مراقبة ، وفي رسالة أخرى عرف المذيع نفسه على أنه من المدخنين، وأنه يعرف المسافرين المكان الذي يمكن أن يذهبوا إليه للتدخين ، وربما يجدونه هناك .

ويلاحظ أنه في الحالة الأولى ركزت الرسالة على سمة الخبرة التي يتمتع بها القائم بالاتصال ، ومن ثم يمكن الوثوق في رسالة تتعلق بأمر أمتعة السفر ، وفي الحالة الثانية ركزت الرسالة على التشابه بين القائم بالاتصال والمسافرين ، وباعتبار أن القائم بالاتصال ينتمي إلى مجموعة المدخنين .

وقد ترتبط الرسالة بالتركيز على التشابه في الاتجاه بين كل من المتلقى والقائم بالاتصال ، ففي نفس المطار - سياتل - قام مذيع بالإعلان عن أنه يكره الطواير ، وتسبب له ضيقاً شديداً مثل بقية المسافرين ، ولكنه قد يجد فيها فائدة كبيرة ، وذلك قبل أن يبحث المسافرين على إعداد تذاكرهم وجوازات السفر قبل الدخول في طواير إنهاء إجراءات السفر .

٣ - قدرة القائم بالاتصال على جذب المتلقى :

قد تعود هذه الخاصية إلى بعض السمات الشخصية أو السيكولوجية ، أو الثقافية . فنتائج البحوث تشير إلى أن المصدر الذي يتمتع بالجاذبية - مع تثبيت السمات الأخرى من مصداقية وتشابه - يكون له تأثيراً أكبر على الجمهور المستهدف. ويرجع ذلك إلى رغبة المتلقين في التمتع بنفس سمات المصدر ، ولعل البحوث الميدانية تكون ذات مغزى في تحديد سمات المصدر الأكثر تأثيراً من وجهة نظر المتلقى . ومن الأهمية بمكان الاستعانة بالمصادر الجذابة من وجهة نظر الجمهور المستهدف وليس من وجهة نظر مخططي الحملات في برامج العلاقات العامة .

الفصل السابع

وبعد هذا العرض لتكنيكات كل من عناصر العملية الاتصالية ، والتي يمكن لمخططي برامج العلاقات العامة الاعتماد عليها لزيادة فعالية البرامج الاتصالية ، ننهي هذا الفصل ببعض التعميمات التي قدمها الباحث "كافي" (Chaffee, ١٩٨٢) حول عملية الاتصال:

* عادة ما يبحث الأفراد عن المعلومات من المصادر المتاحة أو التي يسهل الوصول إليها Accessible sources . فقد أوضحت الدراسات أنه كلما كان الأفراد أكثر تورطاً في موضوع ما ، ولديهم اهتمام كبير بهذا الموضوع ، فإنهم يسعون للحصول على المعلومات من أكثر المصادر مصداقية لديهم ، أما في موضوعات أخرى فإنهم لا يكثرثون بطبيعة ودرجة مصداقية المصدر . وكثير من الأفراد لا تكون لديهم الفرصة أو المقدرة على الدخول لمصادر المعلومات التي يحتاجون إليها . ولعل ذلك يتطلب من مخططي برامج العلاقات العامة الحرص على إتاحة المعلومات وتسهيل عملية الدخول إليها .

* الأفراد يميلون إلى تقديم الآراء أكثر من البحث عن الآراء وتلقيها: فالأفراد يرغبون في أن تكون آراؤهم معروفة ، ولا يفضلون أن يتغلب رأى الآخرين على آرائهم ، وعلى ذلك، فإن أكثر تكنيكات الإقناع فاعلية هي: الإقناع الذاتي Self Persuasion والذي يصل من خلاله الأفراد إلى الاستنتاجات الخاصة بهم بعد تلقيهم الرسائل الاتصالية . وعلى ذلك ، يمكن لمخططي العلاقات العامة الاستفادة من هذا التكنيك بجعل الرسائل الاتصالية موجهة لكيفية تفكير الأفراد حول القضايا المطروحة ، وكذلك إرشاد الجمهور إلى القواعد والأسس الاجتماعية والثقافية التي يمكنهم تقييم القضايا المطروحة على أساسها ، وقد سبق الإشارة إلى قولبة Framing القضايا وأهميتها في برامج العلاقات العامة في هذا الفصل . ويمكن للجمهور المستهدف من خلال هذه التكنيكات الوصول إلى استنتاجات تتوافق مع أهداف الرسائل الاتصالية لبرامج العلاقات العامة .

الفصل السابع

* الأفراد يبحثون عن المعلومات أكثر من بحثهم عن الآراء ، فالأفراد في الحقيقة يبحثون عن المعلومات التي تدعم من آرائهم الموجودة ، وإذا نجحوا في ذلك ، فإنهم يسعون لإقناع الآخرين للاتفاق معهم، فإذا استطاعت الرسائل الاتصالية أن تقدم المعلومات، وفي الوقت نفسه تنشئ أرضية مشتركة من القيم والتوجهات والآراء مع الجمهور المستهدف ، فإن الأكثر احتمالاً أن يقبل الجمهور هذه المعلومات باعتبارها موثوقة ، ويتعامل معها بطريقة تتفق ورؤى المنظمة .

* الخبرة والثقة تمثلان جانبي المصدر الذي يمكن الوثوق به . وعلى الرغم من أن التشابه يمكن أن يدعم المصداقية ، فإن المصداقية نفسها تبقى أكثر أهمية . وهنا يتحتم على مخططي برامج العلاقات العامة تحديد المعايير التي يقوم على أساسها الجمهور بتقييم خبرة المصدر وجدارته بالثقة . ولا يعني استخدام الاتصال الشخصي ، أن المصدر يكون أكثر مصداقية عنه في الاتصال الجماهيري . فقدرة المصدر على الإقناع في أي شكل من أشكال الاتصال تتوقف على مصداقيته لدى المتلقين .

وهكذا ، يتضح من هذا الفصل أن عملية الاتصال في العلاقات العامة عملية مركبة تنبني على مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية والاجتماعية والنفسية ، وتتطلب تطبيق عدد من النظريات والنماذج التي تجعل من فعالية هذه العملية الأكثر احتمالاً . وتتضمن عملية الاتصال أيضاً تطبيق تكتيكات اتصالية عديدة بعضها مرتبط بالمصدر والآخر بالرسالة ، والبعض بالوسيلة ، وأهمها متعلق بالجمهور المستهدف وتحديد كيف يفكر ويستجيب للرسائل الاتصالية ، ولماذا يستجيب لها . وذلك لأن تحديد طريقة تفكيره ، والكيفية التي تتم بها ، والدوافع التي تقف وراءها ، يمثل البداية الصحيحة لتصميم برامج اتصالية فعالة من العلاقات العامة .

الفصل الثامن

الإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية

د . راسم الجمال

يتناول هذا الفصل : وظائف إدارة العلاقات العامة وأساليب تنظيمها ، وعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، سواء تلك التي تشارك فيها العلاقات العامة على مستوى المنظمة في عملية إدارة علاقات المنظمة بالبيئات التي تتعامل معها ، أو تتخذها العلاقات العامة لإدارة عملياتها الخاصة . وينتهي الفصل باستعراض مجالات وأساليب التعامل مع الشركات والوكالات الاستشارية في مجال العلاقات العامة .

أولاً : وظائف إدارة العلاقات العامة وتنظيمها :

على الرغم من تنوع واختلاف الوظائف التي تؤديها إدارات العلاقات العامة لبلوغ الأهداف المحددة لها من منظمة لأخرى ، فإن ثمة نمطاً محدداً من الوظائف التي تشيع في أغلب إدارات العلاقات العامة ، وهي :

١- تقديم المشورة (Counseling) : تقدم المشورة لإدارة المنظمة فيما يخص السياسات والعلاقات بالجماهير ، وبوسائل الاتصال ، أي تقدم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها .

٢- البحوث (Research) : التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير وأسبابها ودوافعها من أجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير في وعي ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير .

٣- العلاقات بوسائل الاتصال (Media Relations) : إقامة علاقات جيدة ، ومستمرة مع وسائل الاتصال سعياً لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة ، وترويجها ، وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الثامن

- ٤- النشر (Publicity) : من خلال نشر رسائل مخططة من خلال وسائل مختارة بدون مقابل مالى لتعزيز مصالح المنظمة .
- ٥- العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة (Employee/ Member Relationship) : من خلال الاستجابة لاهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة ، وأعضائها (حملة الأسهم أو المشاركين فى رأس مال المنظمة)، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها، وسلوكياتها وإنجازاتها ، أو المعوقات التى تعترضها ، وحثهم على الاستمرار فى دعم المنظمة . وتشمل هذه الأنشطة العاملين والأعضاء الحاليين أو المتقاعدين الذين انتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة .
- ٦- العلاقات بالمجتمع المحلى (Community Relations) : من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة من خلال المجتمع المحلى من أجل تعزيز البيئة التى تعيش فيها المنظمة ، وبناء مكانتها وسمعتها فى المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته .
- ٧- الشؤون العامة (Public Affairs) : عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها فى السياسة العامة وشئون المجتمع ، والمساعدة على تكيف المنظمة مع توقعات الجماهير .
- ٨- الشؤون الحكومية (Government Affairs) : حيث ترتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية ، وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة .
- ٩- إدارة القضايا (Issues Management) : من خلال التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام فى المجتمع ، والتى يجب أن تهم بما المنظمة لما لها من تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة .
- ١٠- العلاقات المالية (Financial Relations) : من خلال بناء جو من الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمجتمع المالى بصفة عامة . ويطلق على هذا العنصر أحيانا العلاقات بالمستثمرين أو العلاقات بحملة الأسهم .
- ١١- العلاقات الصناعية (Industrial Relations) : وهى العلاقات التى تسعى المنظمة لإقامتها مع المنظمات الأخرى العاملة فى ذات المجال الذى تعمل فيه المنظمة ، ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى .

الفصل الثامن

١٢- التطوير وزيادة الموارد (Development/Fund Raising) : عن طريق حث وتشجيع حملة الأسهم ، وأعضاء الجمهور المحلي ، ومؤيدي المنظمة على زيادة استثماراتهم في المنظمة ، والاستمرار في دعمها ماليا .

١٣- علاقات الأقليات وشؤون التعدد الثقافي : (Minority Relations/ Multicultural Affairs) وتعلق برعاية العلاقات بأفراد وجماعات الأقليات في المجتمعات التي تضم أقليات عرقية أو لغوية .

١٤- الأحداث الخاصة والمشاركة العامة (Special Events and Public Participation) : حيث تركز على إثارة الاهتمام بفرد أو سلعة أو منظمة من خلال الأحداث المركزة التي تنظمها العلاقات العامة . وتتضمن أيضا الأنشطة التي تنظم من أجل أن تستمع المنظمة إلى جماهيرها ، وتتفاعل معهم .

١٥- الاتصالات التسويقية (Marketing Communication) : وهي مزيج من الأنشطة الاتصالية المصممة لبيع سلعة أو خدمة ، وتشتمل - كما سبق أن أشرنا - على الإعلان والدعاية ، والنشر والعلاقات العامة ... إلخ ، وكل العناصر الاتصالية التي تسهم في العملية التسويقية (Baskin, et al, 1997; Jefkins, 1998) .

ثانيا : تنظيم إدارة العلاقات العامة

يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا . وارتباط الوظيفة بالإدارة العليا اتجاه ظهر بقوة عبر السنوات ، حيث أظهرت التجارب ضرورة هذا الارتباط لفعالية الوظيفة ، ولأهمية وظائف العلاقات العامة للإدارة العليا ذاتها ، ولإدارات في الأقسام التنفيذية الأخرى في المنظمة .

وتختلف وظيفة عضو الإدارة العليا المسئول عن العلاقات العامة من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل التنظيمي الكلي لهذه المنظمة . وغالبا ما يكون رئيس المنظمة هو

الفصل الثامن

المسئول عن هذه الوظيفة ، وإليه ترفع تقارير إدارة العلاقات العامة ، في حين يكون رئيس مجلس الإدارة ، أو عضو مجلس الإدارة المنتدب هو المسئول عن الوظيفة في منظمات أخرى . وفي بعض المنظمات يشرف مجلس المديرين على هذه الوظيفة ، وفي بعضها الآخر يتولى نائب المدير التنفيذي مسئولية هذه الوظيفة إلى جانب غيرها من الوظائف ذات العلاقة بالجماهير .

والشائع هو إطلاق اسم "إدارة العلاقات العامة" على الإدارة المعنية بأداء هذه الوظيفة ، على الرغم من وجود مسميات أخرى قد تطلق عليها مثل الشؤون العامة أو إدارة اتصالات المنظمة ، أو إدارة علاقات المنظمة Corporate Relations أو اتصالات المنظمة Communications Corporate

ويختلف حجم وتنظيم إدارة العلاقات العامة باختلاف حجم المنظمة ذاتها ، وباختلاف مجالات برامج العلاقات العامة ، ومدى حاجة المنظمة إلى علاقات عامة فعالة ، والأهمية التي توليها الإدارة لها ، ومدى حاجة الإدارة إلى متطلبات خاصة في العلاقات العامة كما هو الحال في العلاقات العامة التسويقية (Jefkins, 1998) . وقد تضم الإدارة عدداً قليلاً من الأفراد ، وقد تتسع لتضم عدة مئات كما في المنظمات الأمريكية الكبرى ، وهو ما يتضح في التنظيم النمطي لإدارات العلاقات العامة الكبيرة .

وعادة ما يرأس إدارة العلاقات العامة شخص في درجة نائب رئيس ، ويحمل هذا اللقب Vice President ، أو يحمل لقب مدير العلاقات العامة Director of Public Relations . ويطلق عليه في المنظمات الأمريكية الكبرى التي تضطلع فيها العلاقات العامة بوظائف كثيرة لقب نائب الرئيس التنفيذي Executive Vice President . والهدف من رفع مستوى المسئول عن إدارة العلاقات العامة إلى هذا المستوى هو اعتراف الإدارة بإسهام هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمة ، وتسهيل مهامها بالنسبة للإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة ، وبالنسبة للجهات الخارجية التي يتعامل معها .

الفصل الثامن

ويختلف تحديد وظائف العاملين في إدارات العلاقات العامة على نحو كبير من منظمة لأخرى في ضوء حجم المنظمة ، وتنوع أنشطتها ، واحتياجاتها الفعلية ، وقدرات العاملين أنفسهم . وفي الإدارات الصغيرة والمتوسطة يقع العبء الأكبر على الشخص المسئول عن العلاقات بوسائل الاتصال في حين يتولى مدير الإدارة شخصياً بقية الأعباء . أما بقية العاملين بالإدارة فيتولون العلاقات بالمجتمع ، وبحملة الأسهم ، والترويج المؤسسى ، والعلاقات بالحكومة ، والعلاقات بالجمهور الداخلى ... إلخ ، وذلك في ضوء احتياجات كل منظمة .

أما فى المنظمات الكبرى التى يتبعها عدد كبير من الوحدات الإنتاجية ، فإن العاملين فى إدارة العلاقات العامة يعهد إليهم فى الغالب بمهام على مستوى المواقع الإقليمية المختلفة . وفى هذه الحالات يكون العاملون مسئولين فى مواقعهم . فهم مسئولون مباشرة أمام نائب الرئيس الإقليمى ، أو أمام مدير المصنع ، أو الوحدة الإنتاجية التى يخدمونها ، ومسئولون بصورة غير مباشرة عن سياسة العلاقات العامة أمام إدارة العلاقات العامة المركزية فى المنظمة .

وبالمثل ، ففى المنظمات الكبيرة ذات الأقسام أو الوحدات المتعددة التى تمارس وظائف تسويقية مستقلة ، غالباً ما يقوم العاملون فى إدارة العلاقات العامة المركزية بوظائف مرتبطة بكل قسم على حدة ، أو على الأقل بوظائف أو مهام تخدم هذه الأقسام . ويقضى هؤلاء العاملون أغلب أوقاتهم فى ممارسة مهام الدعاية الترويجية للسلع الخاصة بالقسم الذى يتولون خدمته ، فى حين تقوم إدارة العلاقات العامة المركزية بتنفيذ كل وظائف العلاقات العامة ، وتوفير الدعاية للسلع الخاصة بالأقسام التى لا يتوافر لها أفراد يتولون الدعاية لها .

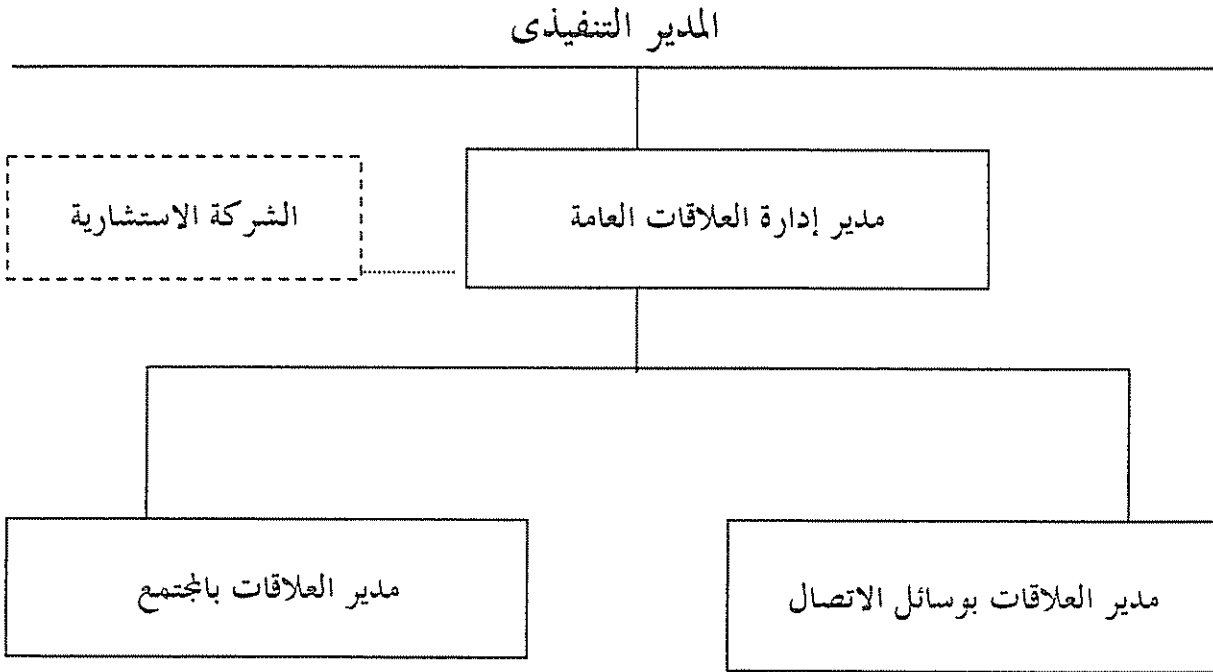
وفى المنظمات الكبيرة التى تدار بطريقة لا مركزية ، يتولى كل مكتب من مكاتب العلاقات العامة الإقليمية وظائف أو أدواراً أكثر استقلالية ، ويمارس مجالاً كاملاً من وظائف العلاقات العامة . وعادة ما يكون الأفراد العاملون فى هذه المكاتب مسئولين

الفصل الثامن

مباشرة أمام رئيس المكتب ، وتكون مسئوليتهم غير مباشرة أمام إدارة العلاقات العامة المركزية في مقر المنظمة في مجال التنسيق والتوافق والالتزام بسياسة العلاقات العامة بالمنظمة ككل . ويعتمدون أيضاً على الإدارة المركزية في الحصول على الدعم الاستشاري والتوجيهي في الأوقات التي تزداد فيها أعباء العمل .

وقد تنقسم إدارة العلاقات العامة إلى أقسام تبعاً لوسائل الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة في تنفيذ برامجها ويطلق على هذا الأسلوب اسم : الأسلوب الاتصالي ، أو قد تنقسم إلى أقسام داخلية تبعاً لنوعية الجماهير التي تتعامل معها العلاقات العامة ، ويطلق على هذا الأسلوب اسم : الأسلوب الوظيفي ، أو قد يقوم تنظيم الإدارة على الجمع بين الأسلوبين معاً ، فيما يسمى : بالأسلوب المشترك .

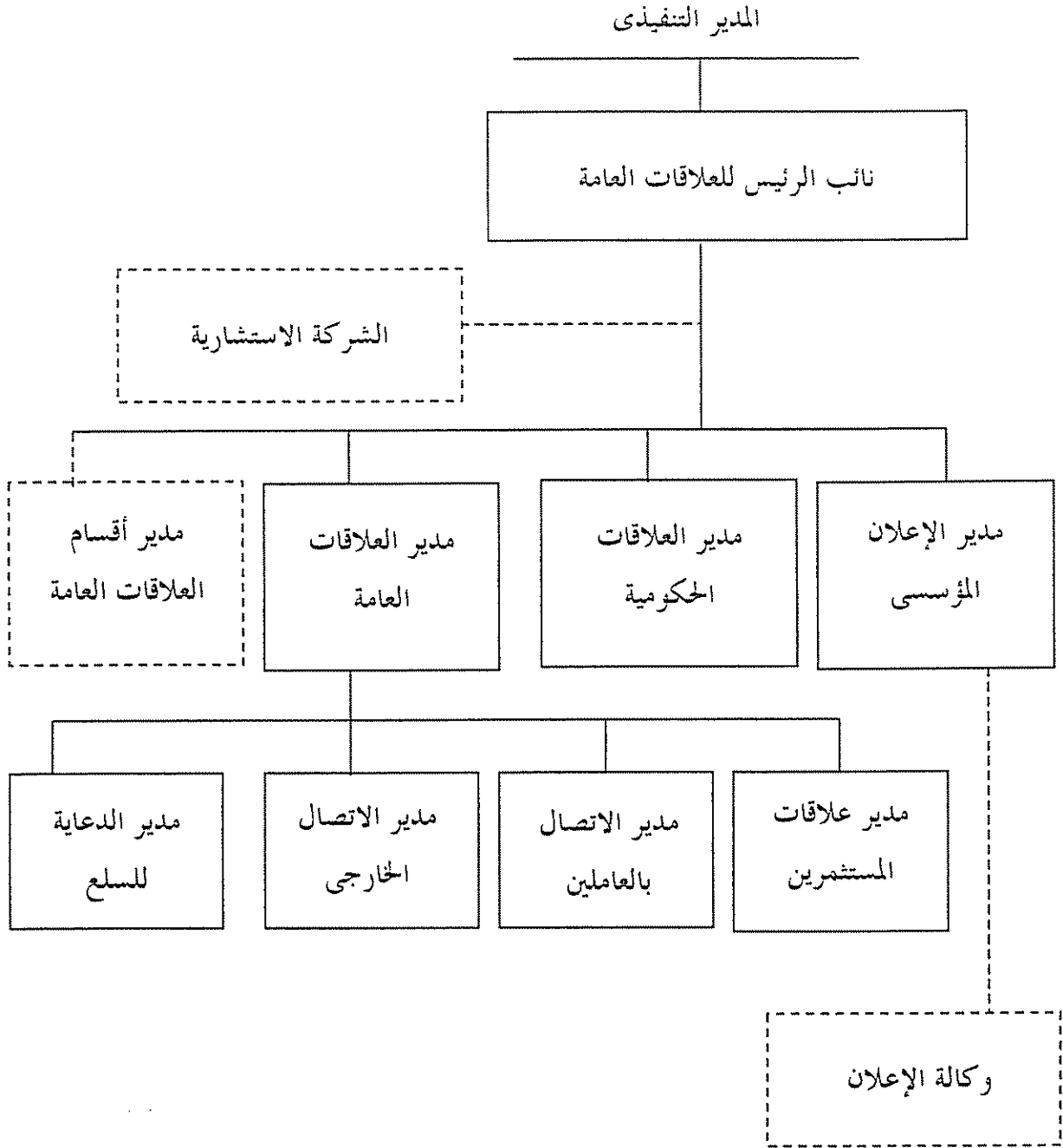
ونقدم فيما يلي ثلاثة نماذج لتنظيم إدارات علاقات عامة صغيرة ومتوسطة وكبيرة.



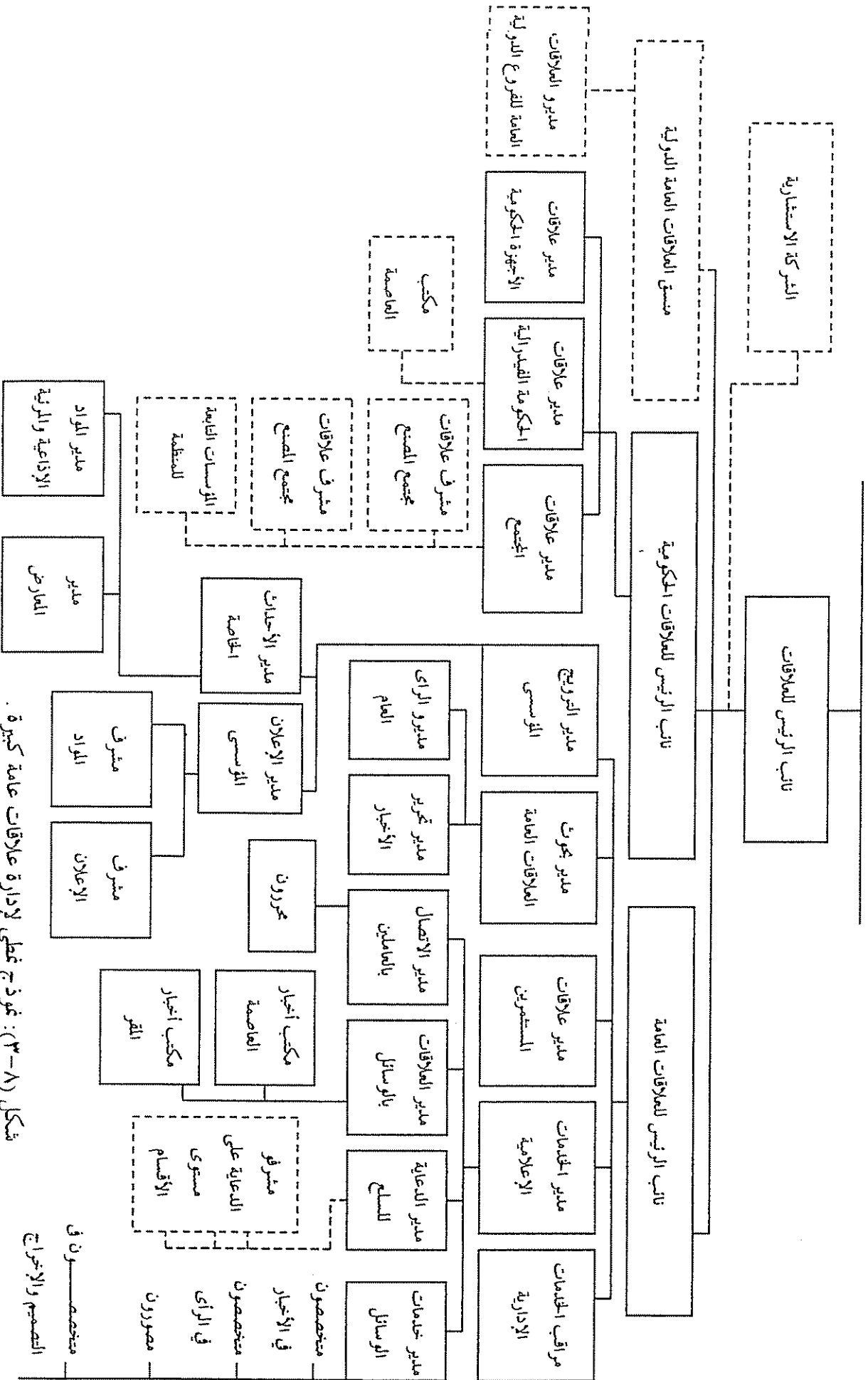
شكل (٨-١) : نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة صغيرة .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الثامن



شكل (٨-٢) : نموذج نمطي لإدارة علاقات عامة متوسطة .



شكل (٨-٣) : نموذج ففطى لإدارة علاقات عامة كبيرة .

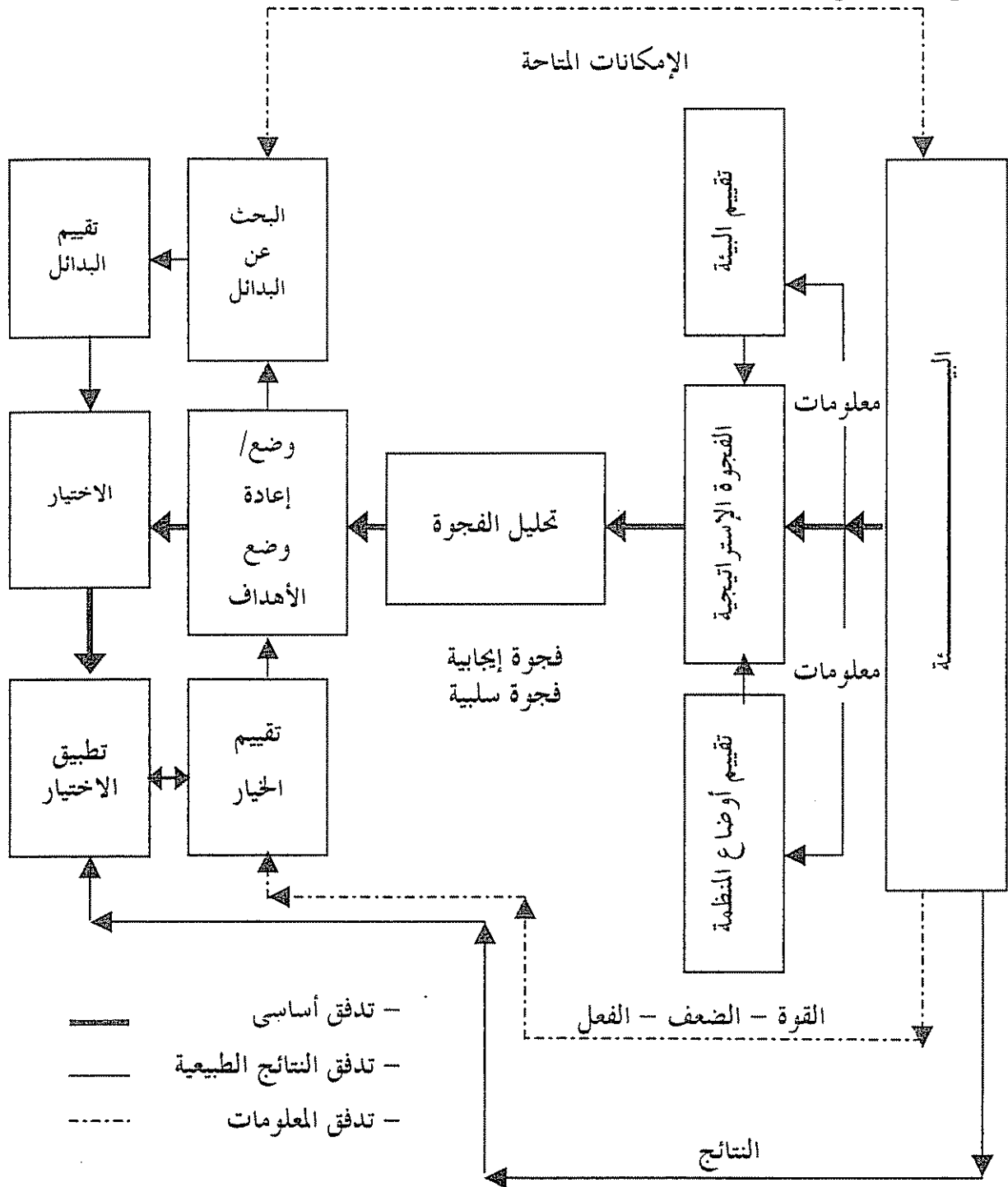
ثالثاً : عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

على الرغم من أن الشركات الكبرى تميل إلى تقليص الوظائف المساندة ، فإن الحاجة إلى العلاقات العامة في عملية صنع القرار داخل المنظمة يرفعها بشكل مضطرد لتصبح من الوظائف الأساسية للمنظمات ، باعتبارها الوظيفة التي تستطيع أن تمكن الإدارة من تقييد القوى البيئية التي تتعامل معها بشكل صحيح . ويفهم من ذلك أن عملية صنع القرار داخل المنظمة تبدأ من عملية الرصد للبيئة الخارجية والداخلية التي تقوم بها العلاقات العامة ، وهو السبب في ازدياد الاعتراف بضرورة أن تتبوأ العلاقات العامة كوظيفة أحد المواقع الإستراتيجية المهمة في عملية صنع القرار ، وفي الهيكل التنظيمي للمنظمة (Baskin, et, al., 1997) .

والقرارات الإستراتيجية سواء التي تتخذ على مستوى المنظمة وتشارك فيها العلاقات العامة ، أم يتخذها مدير العلاقات العامة في سياق تفاعل المنظمة مع بيئتها هي القرارات التي تتناول حياة المنظمة واستقرارها وتطورها على المدى الطويل ، وتقع عادة في نطاق سلطة الإدارة العليا ، ويجب أن ترتبط في ضوء أهميتها ببعضها البعض بحيث تشكل نمودجا متسقا يوحد ويوجه المنظمة ، ويعكس إستراتيجية المنظمة ككل للتوائم والتوافق مع بيئة المنظمة بما فيها من فرص وتحديات . وعلى هذا ، فالمدير الناجح لا يتخذ الكثير من القرارات الإستراتيجية ، ولكنه يركز على القرارات الأكثر أهمية ، ويقاس نجاح المنظمة بنجاح قراراتها الإستراتيجية . والقرارات الإستراتيجية الناجحة يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق ، ومميزة ويمكن التنبؤ بمخرجاتها أو نتائجها (Kaye, 1995) . والقرارات الإستراتيجية الناجحة هي التي ينجم عنها بلوغ الأهداف الإستراتيجية في ضوء القيود التنظيمية (مثل قيود الوقت والتكلفة) أو القيود البيئية (مثل الجماهير الأساسية) ، أو القيود التكنولوجية ، أو الإنسانية (مثل قلة معرفة الجماهير) . (Harrison & Pelletier, 2000)

الفصل الثامن

ويتضح من الشكل (٨-٤) أن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي عملية مركبة تتضمن مفهوم الفجوة الإستراتيجية (Concept of Strategic Gap) ، ومفهوم الإطار (Framework) المتضمن في عملية اتخاذ القرارات الإدارية . وفيما يلي ، شرح لهذين العنصرين :



شكل رقم (٨ - ٤) عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الثامن

١ - مفهوم الفجوة الإستراتيجية :

يشق مفهوم الفجوة الإستراتيجية من تحليل الفجوة (Gap analysis) الذى يظهر قدرة المنظمة على التعامل مع الفرص والتحديات الموجودة فى بيئتها الخارجية ، والفجوة الإستراتيجية هى محدودية التوافق المستمر بين المنظمة وبيئتها الخارجية . وبناء على ذلك ، تبدأ عملية تحليل الفجوة بتقييم مواطن القوة والضعف داخل المنظمة ، وقد يظهر التحليل مواطن الضعف فى النظام الإدارى للمنظمة ، أو خلل فى سياساتها ، أو خطأً فى إدارة مواردها . وإذا أظهر التحليل توازناً بين مواطن القوة الداخلية فى مقابل الفرص والتحديات الموجودة فى البيئة الخارجية ، فإن الفجوة الإستراتيجية فى هذه الحالة ، تكون إيجابية ، ويكون فى مقدور المنظمة أن تتقدم لاستغلال الفرص المتاحة وهى مطمئنة إلى معرفتها بأنها تستطيع أن تتواءم أو تتكيف مع أكثر التهديدات الطارئة. وعلى الجانب الآخر ، إذا أظهر التحليل عدم توازن مظاهر الضعف فى المنظمة مع الفرص والتحديات الموجودة فى البيئة الخارجية ، فإن على إدارة المنظمة فى هذه الحالة اتخاذ إجراءات تصحيحية لإزالة مواطن الضعف أولاً قبل أن تغامر فى البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص المتاحة فيها . وفى هذه الحالة ، تكون الفجوة سلبية وتنصح الإدارة فى هذه الحالة أن تكون الإجراءات التصحيحية على قمة أولوياتها . ويتضح من الشكل (٨ - ٤) ضرورة أن يتكامل تحليل الفجوة ليحدد طبيعة الفجوة الإستراتيجية التى تؤدى إلى بداية عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

وتتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية من ست وظائف متسلسلة ، وشديدة التداخل ، ويتضح من الشكل السابق أنها على النحو التالى :

(أ) وضع أو إعادة وضع الأهداف : فما إن نتحقق من شكل الفجوة الإستراتيجية ، نوضع الأهداف الإدارية بالضرورة . وتبدأ عملية صنع القرار بوضع هذه الأهداف .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الثامن

(ب) البحث عن البدائل (أو الخيارات) : ويتضمن البحث فحص البيئة الخارجية للحصول على معلومات عن البدائل الممكنة التي يمكن أن نحقق من خلالها الأهداف .

(ج) تقييم البدائل: وتعكس البدائل مجالات العمل المختلفة لبلوغ الأهداف . ويتم تقييم ومقارنة البدائل في ضوء عدم التيقن النسبي الذي تكتنف العلاقة بين الأسباب والنتائج ، وتفضيلات صناع القرار بالنسبة للنتائج المختلفة . وسوف نعود إلى شرح هذه النقطة فيما بعد .

(د) الاختيار : وهي اللحظة التي يختار فيها صناع القرار اتخاذ إجراء ما من مجموعة البدائل المتاحة في سياق عملية صنع القرار .

(هـ) تطبيق الاختيار : وهي عملية تحويل الاختيار إلى عملية من خلال تحديد المهام وتخصيص الموارد .

(و) تقييم الاختيار ، وذلك من خلال معرفة رد الفعل المتحصل من البيئة الخارجية ، والعمليات الداخلية ، ويتم تقييم الأداء في ضوء معايير تقييم الأداء للتأكد من أن النتائج متسقة مع الأهداف .

ويتضح من الشكل السابق أن وظيفة صنع القرار تتداخل وترابط مع عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

٢ - الاتجاهات الإدارية تجاه القرارات الإستراتيجية :

تثير الأهداف الإستراتيجية المرتبطة بعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية موضوع النتائج أو المخرجات الإستراتيجية (Strategic Outcomes) . ويوجد شكلان مختلفان للنتائج الإستراتيجية لكل منهما اتجاهات إدارية متميزة ، وهي :

(أ) النتائج القصوى : Maximized Outcomes

ويقوم مفهوم السعى للحصول على أكبر النتائج على افتراض مسبق مؤداه أن المعلومات الكاملة والدقيقة والبدائل، أو الخيارات الكاملة التي يمكن أن يعبر عنها كميًا،

يمكن أن تقلل من تأثيرات البيئة الخارجية؛ وإذا كانت نتيجة ما أقل من حددها الأقصى فهي ليست نتيجة كاملة ، وتصبح غير مقبولة من قبل صانع القرار الذي يريد الحصول على أقصى نتيجة ممكنة . ولكن الوصول إلى أكبر نتيجة ممكنة أمر غير واقعي من الناحية العملية . وهذا الاتجاه الإداري يفترض مستوى من التعقيد يعوق أية محاولة للتعبير الكمي الدقيق عن المتغيرات الأساسية . وعلاوة على ذلك ، فإن القرارات الإستراتيجية ذات التأثيرات البيئية تعمل ضد هذه القرارات الإستراتيجية ، وفي ضوء ذلك ، ينبغي التركيز على النتائج في ضوء الأهداف التي سبق وضعها . وبدون ذلك يقل احتمالية نجاح الأهداف الإستراتيجية .

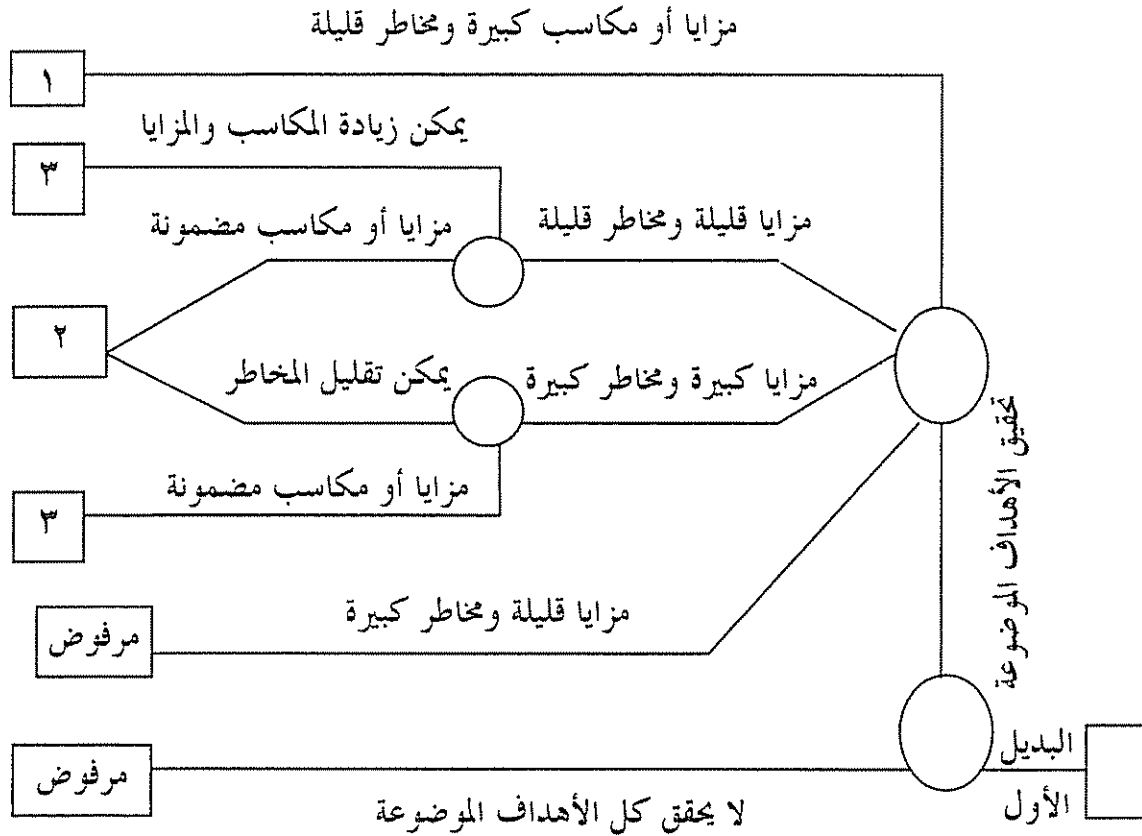
(ب) النتائج المرضية : Satisfied Outcomes

ومعنى النتائج المرضية قبول متخذ القرار الإستراتيجي حدوداً معينة كنتيجة للخيار الإستراتيجي الذي اختاره ، فمثلاً قد يكون صانع القرار مقيداً بقلّة أو عدم دقة المعلومات ، أو بقيود الوقت ، أو قلة الموارد ... إلخ . وقد يكون صانع القرار مقيداً بالأبعاد المختلفة للبيئة الخارجية مثل القيود الاقتصادية ، أو القيود السياسية والاجتماعية والتكنولوجية . ومعنى ذلك أن صانع القرار الإستراتيجي يعمل في إطار درجة عالية من عدم التيقن تحيط بالنتائج المحتملة لأي خيار إستراتيجي . وعلى هذا فإن النتائج المحتملة يجب أن تكون تقديرية ، ومرضية إلى حد كبير (Harrison & Pelletier, 2000) .

وبالنسبة للاختيار بين البدائل من منظور العلاقات العامة ، علينا أن نبدأ باستعراض للأهداف الموضوعية ، وتحديد الجماهير الأساسية واحتياجاتها الأساسية ، وتبقى البدائل التي تحقق الأهداف وتشبع الاحتياجات الأساسية للجماهير، وتستبعد البدائل الأخرى . ثم نقوم بترتيب البدائل المختارة حسب درجة أفضليتها . وإذا أردنا غربلة البدائل أكثر من ذلك ، فإنه يمكن مقارنة الفوائد أو المزايا التي تحصل عليها الجماهير إذا أخذنا بهذا البديل ، وبالحسائر التي يتعرضون لها إذا لم نأخذ به . ثم نشرع بعد ذلك في التفضيل بين البدائل في ضوء الفوائد المتحصلة مقابل المخاطر أو الحسائر المتوقعة ، والبديل الأفضل هو الذي يحصل على أعلى فائدة مقابل أقل مخاطرة .

الفصل الثامن

وتتوقف عملية التفضيل على هذه الثقافة السائدة في المنظمة (شكل ٨-٥) ، وإذا انتهت هذه العملية بوجود بديل واحد، فعلينا أن نعيد تقويم مزاياه وعيوبه، لكي نحصل على برهان أفضل يدعمه .



شكل (٨-٥) : الاختيار بين البدائل في عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي في العلاقات العامة .

ويوضح الشكل السابق أنه ينبغي تناول كل بديل أو خيار على حدة ، حيث يستبعد هذا البديل أو الخيار إذا كان لا يحقق كل الأهداف الموضوعية ، أو إذا كانت مخاطره أكبر من المزايا أو المكاسب التي سنحصل عليها من اعتماده . أما البديل الذي يحصل على المرتبة الأولى فهو البديل الذي مكاسبه أو مزاياه أعلى كثيراً أو نسبياً من مخاطره ، وإذا كان البديل قليل المزايا والمكاسب وقليل المخاطر، ووجدنا عند التقويم أنه بالإمكان زيادة مزاياه أو مكاسبه في المرتبة الثالثة . كذلك يأتي في المرتبة الثالثة البديل الذي مزاياه كبيرة ومضمون على الرغم من مخاطره الكبيرة . أما البديل الذي

الفصل الثامن

يأتى فى المرتبة الثانية فهو البديل الذى كان أولاً إذا مزايا ومكاسب قليلة ومخاطر قليلة ، أو مزايا كبيرة ومخاطر كبيرة ، ولكن عند إعادة التقويم استطعنا اكتشاف أن مكاسبه مضمونة، وفى الإمكان تقليل مخاطره. وتجري هذه العملية على بقية البدائل والخيارات.

وثمة أسلوب آخر لتنظيم البدائل أو الخيارات والاختيار من بينها ، وذلك بوضعها فى سلسلة تضم كل حلقة منها خيارين فقط تجرى المقارنة والتفضيل بينهما . لنفترض مثلاً : أن عملية البحث عن البدائل أو الخيارات الإستراتيجية قد انتهت بطرح خمسة خيارات إستراتيجية لكل منها مزاياه وعيوبه أو مكاسبه ومخاطره ، ولنرمز إليها بالرموز: (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) . ونبدأ العملية بتحديد ما إذا كان الخيار صفراً (أى عدم تغيير أى شيء أو عدم اختيار أى بديل من البدائل الخمسة) هو اختيار حقيقى بالنسبة لنا أم لا . فإذا كانت الإجابة بلا ، فسوف نجد أمامنا خمسة خيارات تتفرع إلى عشرة أزواج . ونبدأ بتقويم وتفضيل كل زوج منها ، كل خيار مقارنة بالخيار الآخر الذى يأتى معه فى نفس الزوج ، فإذا كان أحدهما أفضل من الآخر ، يحصل الأفضل على ثلاث درجات ويحصل الأقل على درجة واحدة ، أما إذا تساوى فى القيمة فيحصل كل منهما على درجتين . ولنفترض أن نتيجة المقارنة والتفضيل كانت على النحو التالى :

$$أ : ب = ٣ : ١$$

$$أ : هـ = ١ : ٣$$

$$ب : ج = ٢ : ٢$$

$$ب : هـ = ١ : ٣$$

$$ج : هـ = ٣ : ١$$

ويجمع الدرجات التى حصل عليها كل بديل أو خيار نحصل على :

$$أ = ١ + ٣ + ٣ = ٨ درجات$$

$$ب = ٣ + ٣ + ٢ = ١١ درجة$$

الفصل الثامن

$$ج = ٣ + ٢ + ٣ + ١ = ٩ \text{ درجات}$$

$$د = ١ + ١ + ١ + ٢ = ٥ \text{ درجات}$$

$$هـ = ١ + ١ + ٣ + ٢ = ٧ \text{ درجات}$$

وبناء على ذلك يكون البديل (ب) هو الأفضل ، يليه البديل (ج) ، ثم البديل (أ) ثم البديل (هـ) ، وأخيرا البديل (د) .

وقد يعطى هذا الأسلوب الأفضلية لخيار أو بديل لم يكن متوقعا . وعلينا أن نعلم أن أكثر القرارات معقولة قد لا تكون مقبولة فكريا في البداية نظرا لتأثرنا بعوامل أخرى مثل عادات التفكير والخوف من المخاطرة ... إلخ . وطالما أننا على وعى بذلك، فمن الأفضل تبني الخيارات أو البدائل التي يكشفها التحليل السابق .

ومن المفيد أن نطرح الأسئلة التالية بالنسبة لكل بديل أو خيار :

- ما الأثر الذي يحدثه هذا البديل أو الخيار على جماهيرنا إذا نفذ؟

- ما أثره على المنظمة؟

- كم يتكلف تنفيذه ماليا؟

- ما تكلفته بالنسبة للموارد الأخرى؟

- ماذا يمكن أن يحدث إذا لم ينفذ؟ (Stone, 1991)

ويتضح مما سبق ، أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتمد على مدى دقة المعلومات . ولكن المعلومات التي تتاح لاتخاذ قرار إستراتيجي ما قد تكون غير دقيقة ، أو ناقصة ، أو تتناقض مع بعضها البعض . ومن ناحية أخرى يتم تقييم هذه المعلومات في السياق الذي ستستخدم فيه ، وبالتالي ، قد تخضع للتفسير الشخصي للأفراد الذين يستخدمونها . وفي ضوء ذلك تثار ثلاث قضايا أساسية تتعلق بالطريقة التي تفسر بها المعلومات في المنظمات ، وهي :

(أ) قضية العقلانية في اتخاذ القرار (Rationality) : فكما سبق أن أوضحنا ، يسعى المدير إلى اكتشاف وتقسيم كل البدائل الممكنة ؛ لكي يختار منها البديل الأفضل

الفصل الثامن

على أساس منطقي في ضوء الأهداف المحددة سلفا ، ولكن نادرا ما يحدث ذلك في ضوء الواقع العملي ؛ لأن المدير لا يستطيع اكتشاف كل البدائل الممكنة ، أو قد لا يجد الوقت الكافي للغوص فيها وتحليلها ، وقد يخطئ في تقييمها . وعلى هذا يميل المدير إلى اختيار البديل الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج مرضية ، ولا يختار البديل الذي يتصور أنه يمكن أن يأتي بأقصى النتائج . والبديل الذي يؤدي إلى نتائج مرضية هو بديل مبني على معلومات محددة . وبالتالي فإن مفهوم العقلانية المحدودة في اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى نتائج مرضية ، ولكنها مضمونة قد دخل الفكر الإداري ودعمه كثير من الباحثين والكتاب . وترتب على ذلك أننا قد لا نحتاج في كل الأحوال إلى معلومات كبيرة ودقيقة وعميقة ، أو إلى تحليلات معقدة لهذه المعلومات .

(ب) والقضية الثانية : تتعلق بمدى إدراك المدير وفهمه للمعلومات المتاحة ، فلا يفترض أن المدير غير متحيز لمعلومات معينة ، فكل مدير يتكون فهمه للمعلومات وتقييمه لها بخلفياته وتعليمه وخبراته وقيمه ودوافعه وتشخيصه . والمعلومات التي يراها مفيدة في سياق ما ، قد لا يراها مفيدة في سياق آخر .

(ج) وتتعلق القضية الثالثة : بما يمكن أن نسميه الاستخدامات المتلوية للمعلومات ، بمعنى أن المعلومات توظف ليس على النحو الذي يخدم القرارات بشكل مباشر ، ولكنها توظف لكي تخدم أمورا ثانوية أو أهدافا غير مباشرة؛ مثل الدعاية لمستوى الأداء الذي تم إنجازه مثلا ، أو تستخدم لتبرير قرار سابق ، أو لدعم بديل إستراتيجي معين يميل إليه بعض المديرين ، أو حجبتها عن مديرين آخرين يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم

وهذه القضايا الثلاث ينبغي أن تجعلنا حذرين من الإسراف في التفاؤل بالنسبة للاستخدام الجيد والمثمر للمعلومات لبلوغ الأهداف الإستراتيجية . ولكن ذلك لا يمنعنا من الإصرار على ضرورة الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة (Kaye, 1995).

الفصل الثامن

رابعاً : الاستشارة الخارجية في العلاقات العامة

تحتاج إدارات العلاقات العامة في أداء وظائفها وتنفيذ برامجها في كثير من الأحيان إلى معونة ودعم الشركات والوكالات المتخصصة في العلاقات العامة . وعلى الرغم من شيوع الاستعانة بهذه الشركات والوكالات في العالم الغربي ، فإن الاستعانة بها في الدول العربية محدودة نسبياً رغم وجود مثل هذه الشركات والوكالات . ويرجع سبب ذلك جزئياً إلى مدى فهم وإدراك الإدارة العليا لطبيعة وتعقد وظيفة العلاقات العامة ، وحاجتها إلى مهارات وقدرات متخصصة ، ومدى استعدادها لتمويل هذه الوظيفة وما تتطلبه من دعم خارجي . كما يرجع الى مدى توافر هذه الشركات والوكالات والقدرات والمهارات التي توفرها والتكلفة التي تتقاضاها في مقابل خدماتها .

وفي العالم الغربي ، يتسع مجال الاستشارة الخارجية ليشمل مجموعة كبيرة ومتنوعة من الممارسين لأية أنشطة اتصالية . ولكن الوظيفة الاستشارية الحقيقية في مجال العلاقات العامة هي تلك التي يتولاها الممارسون المحترفون الذين يمارسون وظائف العلاقات العامة المتعارف عليها علمياً بأجر أو كوكلاء لعميل أو لعدد من العملاء . وغالبا ما تمارس هذه الوظيفة على مستوى المديرين أكثر مما تمارس على مستوى الرؤوسيين . وتحرص إدارات العلاقات العامة على الاستعانة بشركات أو وكالات علاقات عامة بارزة ومرموقة في المجتمع ؛ لأن هذه الشركة أو الوكالة تمثل علامة مهمة في صورة المنظمة أمام المجتمع والجمهور التي تتعامل معها .

وتلعب الوظيفة الاستشارية الخارجية للعلاقات العامة دورا حيويا سواء كان للمنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة أم لا . وتستعين معظم المنظمات الأمريكية بواحدة أو أكثر من الشركات أو الوكالات الاستشارية ، أحدهما بصفة دائمة ، في حين تستعين بالأخرى من وقت لآخر لأداء بعض المهام المحددة .

وإذا لم يكن لدى المنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة ، فإنها أى الاستشارة الخارجية تقدم للمدير المسئول واحدة أو أكثر من الوظائف التالية :

* تزويده بالأفكار الأساسية والسياسات والبرامج التفصيلية للعلاقات العامة ،
والاضطلاع بتنفيذها .

* تقديم النصح والمشورة بشأن مشكلات العلاقات العامة ، إلى جانب الاضطلاع
بممارسة هذه الوظيفة نيابة عن المنظمة .

* مساعدة المنظمة في إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية ، بما في ذلك وضع سياسات
وبرامج الإدارة ، واختيار العاملين وتدريبهم .

وأما في حالة وجود إدارة علاقات عامة داخلية في المنظمة ، فإن دور الشركة أو
الوكالة الخارجية غالبا ما يكون مزيجا من تقديم المشورة للعاملين في هذه الإدارة حيال
المشكلات الأساسية التي تقابلهم ، والاضطلاع ببعض المهام المتخصصة التي لا تستطيع
الإدارة الاضطلاع بها ، وتعويض النقص في الإدارة بالنسبة لبعض المهارات الإبداعية ،
وكثيرا ما تستفيد الإدارة العليا في المنظمة وإدارة العلاقات العامة من خبرة ومجال
اتصالات وعلاقات الشركة أو الوكالة الاستشارية التي تكتسبها من تعاملها مع عملاء
كثيرين ، وبما لديها من قدرات ومهارات لا تستطيع المنظمة لأسباب اقتصادية توفيرها .
وبمزيد من التفصيل ، تشمل المهام التي يمكن للمستشار الخارجي أن يوفرها
للمنظمة ما يلي :

١- يوفر أعلى درجة من المهارات والقدرات في أداء وممارسة كل أو بعض وظائف
العلاقات العامة ، وتتيح المرونة التي لدى الشركات أو المستشار الخارجي ، وعدم
تفرغه لخدمة عميل واحد أداء المهام التي يتولاها بطريقة اقتصادية وبتكلفة أقل ،
مقارنة باحتياج الإدارة إلى تعيين عدد كبير من الخبرات وشراء أجهزة ومعدات
مكلفة .

٢- الاضطلاع بمهام في أوقات الضرورة أو الحاجة إليها ، أو في مناسبات ومواسم
معينة أو في حالات الطوارئ والأزمات .

٣- تزيد الشركة أو الوكالة الاستشارية الخارجية من مكانة وسمعة المنظمة في المجتمع المحلي وأمام وسائل الاتصال .

٤- تتيح استقلالية الشركة الاستشارية أو الوكالة إدارياً ووظيفياً عن المنظمة القدرة والموضوعية في تناول سياساتها وأوضاعها .

٥- تستطيع الشركة الاستشارية أن تعبر عن آراء وتوجهات الجمهور الخارجي المستهدف ببرامج وأنشطة العلاقات العامة .

٦- تقدم خدماتها للعملاء في أى مكان أو في أى توقيت يرغبونه .

٧- تمثل آراء الشركة أو المستشار الخارجي المحلي مركز الاحتكام المحايد عند اختلاف الآراء أو التوجهات داخل المنظمة بالنسبة لما يخص العلاقات العامة .

ونظراً لاتساع مجال العلاقات العامة ، واختلاف احتياجات العملاء على نحو كبير، فإن ثمة اتجاهًا لدى الشركات الاستشارية إلى التخصص . وبعض هذه الشركات أو المستشارين متخصص في مجال العلاقات العامة للمنظمات غير الربحية ، وبعضها متخصص في العلاقات العامة للمنظمات الصناعية . وأكثر مجالات التخصص شيوعاً هي مجالات علاقات المستثمرين . والشئون العامة والترويج .

وفي الطرف الآخر ، يأتي المستشار الخارجي غير المتخصص الذي طور مجالاً واسعاً من الخبرات والاتصالات ، والقدرة على التقييم وممارسة الأنشطة الإبداعية . ومثل هذه القدرات نادراً ما تتوفر في مستشار واحد ، ولكنها إذا توافرت فإن هذا المستشار سيكون على أعلى قدر من الفائدة لأية منظمة ، حتى إذا لم يضطلع بمهام العلاقات العامة التي يمكن أن يضطلع بها جهاز العلاقات العامة الداخلي أو أية جهة استشارية أخرى .

وللتخصص في المجال الاستشاري في العلاقات العامة نقاط قوة ونقاط ضعف . فالتخصص هذا يؤدي إلى تضيق خبرات واتصالات وقدرات المستشار التي يمكن أن يوفرها لأي عميل . ويمكن أن يكون التخصص نوعاً من الجمود ، ومقاومة التغيير

الذى قد يتطلبه تغيير أوضاع المنظمات الاقتصادية والاجتماعية . ومن الناحية الأخرى فإن التخصص قد يفيد في زيادة معرفة المستشار بمجال تخصصه على نحو لا يستطيعه المستشار غير المتخصص . والاتجاه الشائع في صالح المستشار غير المتخصص الذى لديه قدرات شاملة ومتنوعة لخدمة العملاء . والأفضل في كل الأحوال ألا تعتمد المنظمة على الشركة الاستشارية أو المستشار الخارجى وحده ، إذ يتعين عليها إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية إلى جانب الاستعانة بالمستشار الخارجى مهما كانت كفاءته والخدمات التى عليه أو فى مقدوره القيام بها ، لأن الاعتماد على المستشار الخارجى وحده يكتنفه بعض أوجه القصور التى نوجزها فيما يلى :

١- نظراً لعدم تفرغ المستشار لخدمة منظمة واحدة ، فإنه قد لا يستطيع أن يلم بكل عملياتها ، وفى تقديمه للمشورة الموضوعية والخبرات المتنوعة فإنه قد يضحى بالمعرفة الكاملة بالعميل .

٢- ولأن المستشار يتعامل فى بعض الأحيان مع مدير الإدارة العليا ، فلن يتعرض فى بعض الأحيان إلى احتكاك أو اصطدام أو عدم الرغبة فى التعاون من قبل المسؤولين الأصغر داخل المنظمة . وأحيانا تكون اتجاهات مدير العلاقات العامة سلبية تجاه المستشار الخارجى .

والمفترض ، أن كل ما يعمل به أو يعرفه المستشار الخارجى عن المنظمة يخضع لسرية صارمة إلا ما تضره طبيعة عمله أو طبيعة العلاقات العامة ذاتها أن يفشيه أو يدلى به إلى وسائل الاتصال أو إلى الجماهير المستهدفة . وتعتبر متطلبات السرية أساس عمل المستشار الخارجى فى رأى عدد كبير من المستشارين أنفسهم ، حتى أولئك الذين يعملون لمنظمتين متنافستين كلياً أو جزئياً طالما يرون أنه لا يوجد ما يمنع من أداء عمل وتقديم مشورة موضوعية وشريفة للطرفين ، ويرون إلى هذا الصدد أن عملهم يختلف عن عمل الوكالة الإعلانية التى يتطلب طبيعة عملها عدم خدمة عميلين متنافسين . ومع ذلك ، وبصفة عامة ، لا يعمل أغلب مستشارى العلاقات العامة مع منظمتين متنافستين مع بعضهما البعض .

الفصل الثامن

وغالباً ما تستعين المنظمات بالمستشار الخارجى للعلاقات العامة على أساس أى من القواعد التالية :

١- تقديم المشورة فقط للإدارة العليا أو للعاملين فى إدارة العلاقات العامة فى المنظمة بالنسبة للمسائل التى تؤثر فى اتجاهات الرأى العام تجاه المنظمة . ويمكن أن تشمل الخدمة الاستشارية هذه على تحليل اتجاهات الرأى العام وتحليل وتخطيط وإعداد البرامج ، وكتابة الموضوعات الأساسية التى تتضمنها البرنامج ، وغيرها من المهام الابتكارية ، وتقويم المواد الإعلامية التى يعدها العميل .

٢- الاضطلاع بكل وظائف العلاقات العامة بما فيها المشورة وإجراء البحوث والتخطيط والدعاية ، وإنتاج المواد الإعلامية .. إلخ ، سواء تم ذلك بتوجيه أم بدون توجيه من قبل مدير العلاقات العامة .

٣- توفير المشورة والاضطلاع بمهام العلاقات العامة مع وجود مدير للعلاقات العامة يعمل كحلقة وصل بين المستشار الخارجى والإدارة داخل المنظمة .

٤- تقديم المشورة للإدارة ، وتوجيه أنشطة العلاقات العامة التى يضطلع بها مدير إدارة العلاقات العامة والعاملون معه .

٥- تقديم المشورة والاضطلاع ببعض مهام إدارة العلاقات العامة ، فى حين يتولى العاملون فى الإدارة المهام الأخرى ، ويتولى مدير الإدارة فى هذه الحالة التنسيق مع المستشار .

٦- وقد تستعين بعض المنظمات بالمستشار الخارجى لإدارة وظيفة العلاقات العامة ، وغالباً ما يكون ذلك بشكل مؤقت فى بعض المناسبات .

٧- وقد يستعان به لدراسة أوضاع المنظمة ، وتقديم توصيات والإشراف على تنفيذها . وقد يتضمن ذلك أياً من المهام التالية :

(أ) تحليل الأوضاع التى تضطر العميل لأداء وظائف محددة ، أو الإقدام على سلوكيات معينة (أوقات الأزمات) .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل الثامن

(ب) تقويم سياسات المنظمة وقدرات العاملين مهامهم ، أو التعامل مع الأزمات المتوقعة .

(ج) اقتراح برامج وجداول زمنية لتنفيذها .

(د) إعداد وتأهيل العاملين في إدارة العلاقات العامة، وغالبا ما يتم ذلك في سياق عملية إعادة تنظيم الإدارة أو لتعويض النقص في بعض الكفاءات أو ترشيح عاملين جدد .

(هـ) تقويم وتحسين أداء الإدارة والعاملين فيها .

والاتجاه الشائع في السنوات الأخيرة هو : الجمع بين خدمات الشركات الاستشارية والعاملين في الداخل . وفي معظم الأحوال تضطلع الشركات الاستشارية ببعض مهام العلاقات العامة وبالأعمال الابتكارية والإنتاجية ، في حين تضطلع إدارة العلاقات العامة ببقية المهام . وفي أحوال قليلة يناط بمستشار العلاقات العامة الخارجي اختيار مدير إدارة العلاقات العامة الذي يستطيع أن يتعاون وينسق معه لضمان فعالية الأداء والتعاون بين الطرفين .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل التاسع

التقويم وقياس النتائج

د . راسم الجمال

ازداد الاهتمام في السنوات الأخيرة بموضوع تقويم حملات وبرامج العلاقات العامة على المستويين : الأكاديمي والمهني . ومع ذلك فما زال هذا الموضوع لم يتضح بعد، وما زال هناك بعض الخلط والارتباك على المستوى الأكاديمي ، وبعض من عدم الفهم على المستوى المهني . فعلى المستوى الأكاديمي ، ما زال بعض أساتذة العلاقات العامة يعطون الأهمية الأولى في التقويم على ما نشر في وسائل الإعلام عن المنظمة ، فعدد قصاصات الصحف التي تجمع عن الموضوعات والأخبار التي تناولت المنظمة هي في رأيهم معيار مهم لتقويم العلاقات العامة للمنظمة (Jefkins, 1998) ، وهناك من يرى أن تقويم فعالية حملات وبرامج العلاقات العامة لا يتم إلا بقياس التغيير الذي طرأ على سلوك أفراد الجمهور المستهدف ، ولكنهم يقرون أن كثيرا من أنشطة ومجالات العلاقات العامة لا يمكن قياسها على الإطلاق (Gronstedt, 1997) .

وعلى المستوى المهني ، تهتم صناعة العلاقات العامة الآن بشكل كبير بموضوع التقويم ، وتحدث لغة جديدة في هذا الموضوع ، ولكنها على الرغم من ذلك تركز على التقويم قصير المدى ، وعلى قياس النتائج الفورية والمباشرة وبرامج العلاقات العامة التي يسهل على الجميع رؤيتها (Phillips, 2001) .

وسوف نتناول في هذا الفصل الموضوعات التالية :

١- تعريف التقويم .

٢- أهمية التقويم .

٣- طبيعة عملية التقويم .

٤- أساليب التقويم .

أولاً : تعريف التقويم :

إن مفهوم التقويم متسع بطبيعته ، ويؤدي هذا الاتساع إلى الخلط وعدم الاتساق بين بعض التعريفات . ومع ذلك يؤدي تحليل هذه التعريفات إلى تصنيفها في ثلاث فئات على النحو التالي :

١- تعريف تجارى Commercial : وهو التعريف الذى يقوم برامج العلاقات العامة لتبرير الأموال التى أنفقت عليها .

٢- تعريف يهتم بتقويم الفعالية البسيطة Simple Effectiveness وهو تعريف يهتم بمعرفة فعالية برامج العلاقات العامة فى ضوء مخرجاتها .

٣- تعريف يتبنى تقويم فعالية أهداف البرنامج Objective Effectiveness ، وهو الذى يتبنى ضرورة تقويم فعالية برامج العلاقات العامة فى ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفا ، وقدرتها على إحداث التأثير المرغوب .

ويمكن القول : إن التعريف الثالث يمكن أن يتضمن فى داخله التعريفين الأول والثانى ؛ لأن تقويم البرامج فى ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفا يتضمن تقويم النتائج وتبرير ما أنفق عليها ، ولعل اتساع مفهوم التقويم مرتبط بتعدد عملية التقييم ذاتها ، لأنه يحكمه الموقف الذى يتم فيه ، فالتقويم ينبغى أن يراعى البيئة التى خطط ونفذ فيها البرامج ، وأن يراعى طبيعة الجمهور المستهدف به ، وأن يراعى كثرة المتغيرات المتضمنة فى تنفيذه ، ووجود طرف ثالث فى العلاقة بين المنظمة وجماهيرها لا يمكن السيطرة عليه ، وهو وسائل الاتصال (Noble, 1999) .

ثانياً : أهمية التقديم

ثمة اتفاق على أنه لكي تحصل العلاقات العامة على اعتراف الإدارة العليا في المنظمات بأنما إحدى وظائف الإدارة ، فإن عليها إيضاح فائدتها كوظيفة ، وفائدة أنشطتها للإدارة والمنظمة؛ وهذا لا يتأتى إلا من خلال استخدام أدوات وأساليب دقيقة لقياس نتائج هذه الأنشطة (Noble, 1999) ، فالقدرة على استخدام هذه الأدوات والأساليب الدقيقة لإثبات قدرة العلاقات العامة على أن تضيف أشياء مهمة للمنظمة هو الأمر الذي يمكن أن يرفع منصب مدير العلاقات العامة إلى مستوى المشاركة في وضع سياسات المنظمة ، فالتقويم يساعد في عملية بناء السياسات وصنع القرارات ، علاوة على فوائده في توجيه العمل اليومي والأداء الحالى، والتخطيط الإستراتيجي للمستقبل (Jacobson, 1985) .

وتنبع أهمية البحوث المستخدمة في عملية التقويم- إلى جانب المؤشرات التي توافرها لنا على مدى نجاح برامج العلاقات العامة- من أنما تستخدم كقاعدة للانطلاق في البرامج التالية ، وتساعد في تحقيق مصداقية إدارة العلاقات العامة مع الإدارة العليا عند توفر الأدلة على ما تم إنجازه . فالإدارة تريد أن ترى عائد الاستثمارات التي أنفقت على برامج العلاقات العامة (Austin & Pinkleton, 2001) .

ولكن الأمر في الواقع ليس بهذه السهولة ، فمدير العلاقات العامة الناجح عليه أن يقدم الدليل للإدارة العليا ، وللمديرين الآخرين في المنظمة الذين يرتبط عملهم بجماهير المنظمة ، وعليه بالتالى أن يكون واعيا لتوقعاتهم جميعا ، ولكى يستطيع المدير تقويم أدائه، فإن عليه أن يكون واعيا أيضا بالحد الذى يمكن عنده بلوغ توقعات كل المديرين داخل المنظمة ، والجماهير الأساسية أيضا . وبالتالى ، فإن فهم احتياجات الجماهير الخارجية الأساسية واتجاهاتها يمكن أن يكون جزءا مهما في تقييم الأداء .

إننا نحتاج إلى إبراز دور العلاقات العامة في بلوغ أهداف المنظمة وإنجاز مهمتها . ولكن ذلك ليس بالأمر اليسير ، لأن ثمة متغيرات عديدة - وليست العلاقات العامة

الفصل التاسع

فقط - تؤثر في بلوغ أهداف المنظمة ، وإنجاز مهمتها . ولا تستطيع أساليب القياس التقليدية - التي غالباً ما تركز على قياس مخرجات البرامج - أن تبرز دور العلاقات العامة وحده وتغزل المتغيرات الأخرى التي لا علاقة لها بأداء مدير العلاقات العامة ، مثل : ظروف الطقس ، أو اعتبارات عامل الوقت غير المتوقعة ، أو الظروف الخاصة ببعض أفراد الجمهور المستهدف . وعلاوة على ذلك ، فإن هذه الأساليب لا توفر لنا سوى رؤية ضيقة للتأثيرات التي حدثت على إدراك الجماهير الأساسية . وخلاصة ذلك ، أن من الأفضل تقييم أداء العلاقات العامة في ضوء توقعات الجماهير الأساسية داخلياً بما فيها رجال الإدارة العليا والمديرين الآخرين ، والجماهير الخارجية ، لما هو الأداء الجيد ، وهذا معناه أن يعي مدير العلاقات العامة ما هو الأداء الجيد الذي تتوقعه هذه الجماهير (Fraser & Fraser, 2003) .

ثالثاً : طبيعة عملية التقييم :

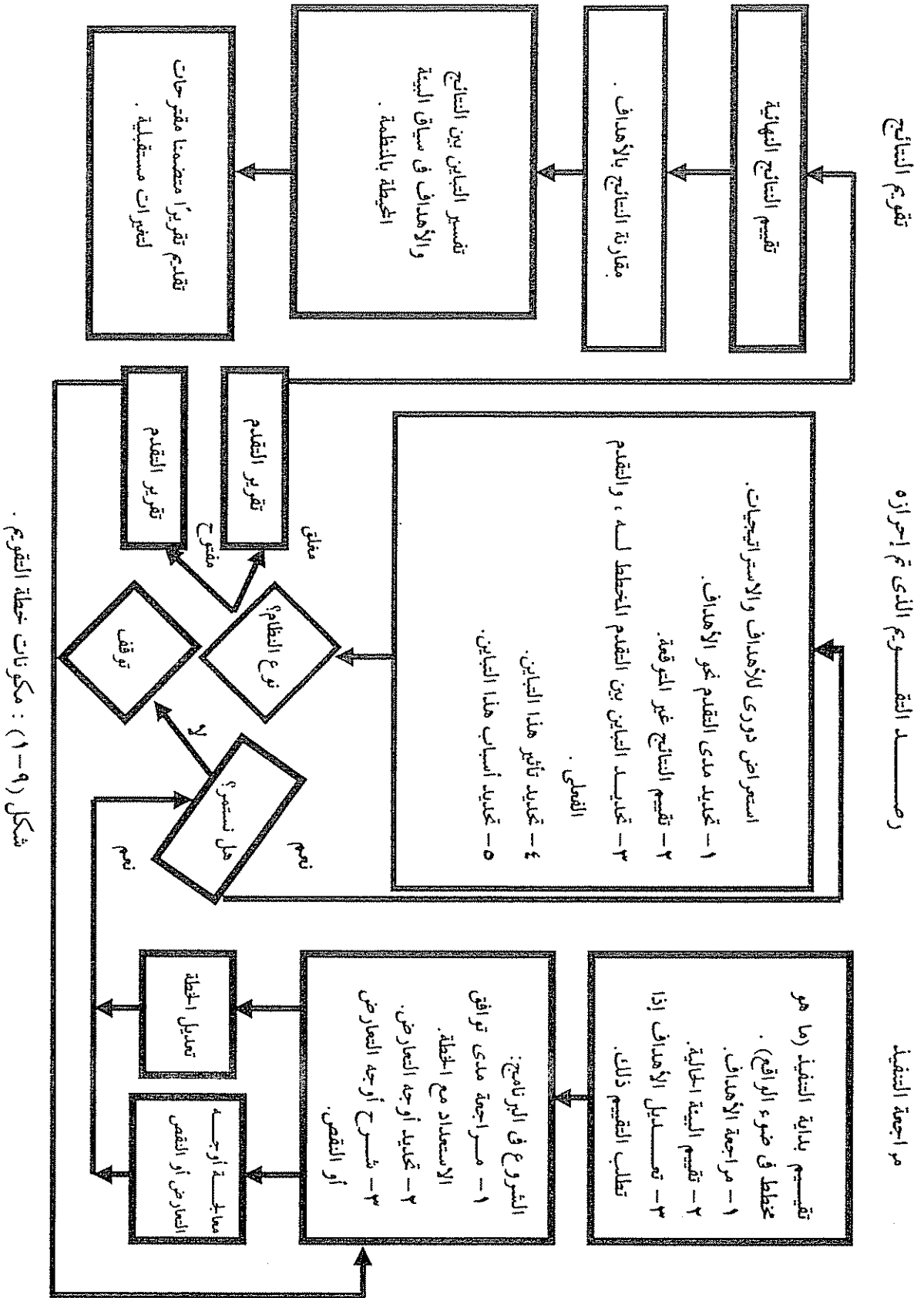
ينظر المدخل الإستراتيجي لإدارة العلاقات العامة إلى التقييم باعتباره عملية ديناميكية ومستمرة ، لا بداية لها ولا نهاية ، وإنما يجب أن تمارس في ضوء مبادئ معينة ، بعد تحديد متطلبات معينة ، وهذا ما سوف نتناوله فيما يلي :

١- التقييم عملية ديناميكية مستمرة :

كثيراً ما يُنظر إلى التقييم باعتباره الخطوة النهائية لإدارة وظيفة العلاقات العامة ، ولكنه في الواقع غير ذلك ، فالوظيفة البحثية للعلاقات العامة متداخلة في كل مراحل عملية العلاقات العامة ، التي ما إن تبدأ الحركة حتى يصبح لا بداية لها ولا نهاية ، لأن بحوث تقييم برامج العلاقات العامة تمثل بداية البرنامج التالي ، ويوضح الشكل التالي رقم (٩-١) الذي وضعه "باسكن" وزملاؤه (Baskin, et, al., 1997) أن عملية التقييم ديناميكية ومستمرة ، وتتكون من ثلاث مراحل هي :

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل التاسع



الفصل التاسع

(أ) مراجعة التنفيذ :

وهي الخطوة الأولى ، حيث يجب مراجعة مراحل وطرق تنفيذ البرنامج قبل الشروع فيه . والسؤال المهم في هذه المرحلة هو : إلى أي مدى يمكن الوصول إلى الجمهور المستهدف؟ فإذا عدنا إلى المثال الذي سبق أن قدمناه في فصل التخطيط ، والذي يحدد أحد الأهداف الإجرائية بأنه "زيادة مساهمة حملة الأسهم في أنشطة المنظمة بحيث يسهم ٧٥% منهم (مثلاً) في هذه الأنشطة عند نهاية البرنامج" . فإن السؤال هو : كيف وإلى أي مدى يمكن الوصول إلى هذه النسبة المحددة في الهدف؟ ومهما كان مستوى التخطيط من حيث الدقة والواقعية ، فإنه ينبغي قبل الشروع في التنفيذ الفعلي للبرنامج تبين الاختلاف بين ما خططنا لبلوغه ، وبين ما سوف يترتب على تنفيذ البرنامج ، ويجب تفسير هذا الاختلاف وشرحه ؛ حتى عندما نضطر لتعديل الهدف أو البرنامج .

(ب) رصد التقدم الذي يتم إحرازه :

حيث يجب إجراء تقويم دوري لنتائج كل خطوة من خطوات البرنامج ، وتعديل ما يلزم تعديله من البرنامج إذا لزم الأمر . وقد يجرى هذا التقويم بصورة منتظمة ، وعلى فترات لتحديد مدى اتساق مراحل التنفيذ مع أهداف البرنامج . ويجب في هذه المرحلة تقييم أية نتائج أو أحداث غير متوقعة أثناء التنفيذ ، وفحص الاختلاف أو الفروق بين التقدم الذي نحززه فعلاً ، والتقدم الذي كنا نتوقعه عند التخطيط ، لمعرفة تأثيره على النتائج الكلية للبرنامج . ويساعدنا هذا التقويم المرحلي في معرفة أسباب اختلاف النتائج النهائية للبرنامج عن الخطة الأصلية ، وتجنب المفاجآت غير السارة .

(ج) تقويم النتائج :

وتتناول هذه الخطوة النتائج النهائية للبرنامج ، وفيها يتم مقارنة النتائج النهائية بالأهداف المحددة في الخطة، لتحديد الفرق بين ما كنا نتطلع إليه وما بلغناه فعلاً . وهنا يصبح التقويم الذي أجرى في الخطوات السابقتين مهما لشرح السياق الذي نفذ فيه

الفصل التاسع

البرنامج ، وتفسير النتائج النهائية . وينبغي إعداد تقرير نهائي متضمناً كل هذه المعلومات، إلى جانب اقتراحات بالنسبة للبرامج التالية .

٢ - مبادئ التقييم :

يؤدي تحليل واستعراض التراث العلمي ، والتجارب المهنية في موضوع تقييم برامج العلاقات العامة إلى القول بوجود سبعة مبادئ أساسية ينبغي أن يُمارس التقييم على ضوئها ، وهي :

(أ) إن التقييم عملية بحثية ، تبنى على قواعد البحث العلمي المعروفة ، وتشمل كل مكونات عملية العلاقات العامة ومجالاتها ، وبناءً على ذلك ، تلعب هذه البحوث دوراً تزداد أهميته في تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج على النحو الذي شرحناه من قبل .

(ب) إن التقييم يسير في اتجاهين ، فالتقييم يتجه إلى الأمام ليوفر قياس رد الفعل والتأثير الذي يدعم إدارة برامج العلاقات العامة ، كما يتجه إلى الخلف إلى ما تم إنجازه لتقييم النتائج النهائية لبرامج العلاقات العامة ، وهو في الحالتين يبرر أهمية العلاقات العامة ، ويرر الموارد المالية التي خصصت للبرامج .

(ج) يعتمد التقييم على المستخدم والموقف الذي يجري فيه ، حيث ينبغي أن يجري التقييم طبقاً للأهداف والمجال المتعلق بالمنظمة والحملات التي يتناولها . وكما سبق القول ، فإن على إدارة العلاقات العامة أن تتفهم توقعات الإدارة والجمهور من أنشطتها ، وينبغي أن يتم التقييم في سياق هذه التوقعات .

(د) إن التقييم قصير المدى . وعادةً ما يركز التقييم على قياس نتائج حملة أو برنامج ما ، وغالباً ما تتجه هذه الحملات أو البرامج إلى زيادة وعي أو معرفة الجمهور المستهدف بموضوع أو قضية ما من خلال استخدام الإستراتيجيات والتكتيكات التي سبق شرحها في فصول سابقة ، وقد لا يتوفر الوقت اللازم للحصول على

الفصل التاسع

رجع الصدى وإعادة توجيه البرنامج ، ومع ذلك فإن التقييم قصير المدى يمكن أن يضيف إلى مجموع الخبرات التي تحتاجها العلاقات العامة لكي تدعم فعاليات الحملات المستقبلية .

(هـ) التقييم طويل المدى : يستخدم على مستوى إستراتيجي أكبر ، وعادةً ما يهتم بإدارة القضايا ، وسمعة المنظمة ، وبناء صورة العلامة التجارية التي تنتجها المنظمة . وينبغي أن يتم هذا التقييم في ضوء الأهداف الإستراتيجية . ويمكن أن يشكل القياس المباشر - كما هو الحال في بحوث التسويق مثلاً - جزءاً من أساليب التقييم المستخدمة في العلاقات العامة . ونظراً لأن برنامج الاتصال مستمر وطويل المدى ، فإن قياس رجع الصدى المتحصل من بحوث التقييم يمكن أن يساعد في إعادة توجيه عملية التخطيط والتقييم وقياس النتائج .

(و) يتضمن التقييم عملية مقارنة بين الرسائل التي تبثها العلاقات العامة والرسائل التي تبثها وسائل الإعلام ، وذلك بهدف تشجيع الاتجاهات الإيجابية بدلاً من البحث العشوائي عن هذه الاتجاهات .

(ز) التقييم متعدد المراحل والأبعاد ، فطالما أن العلاقات العامة متعددة المراحل وتتناول مجالات كثيرة ، فإن التقييم لابد أن يتناول كل هذه المراحل والأبعاد ، وهو ما سبق تناوله من قبل (Noble, 1999) . ويترتب على ذلك ، ضرورة استخدام أساليب متعددة للتقييم ، وليس أسلوباً واحداً ، وهو ما سنشرحه فيما بعد .

٣- متطلبات التقييم :

ينبغي النظر إلى التقييم باعتباره عملية، وليس باعتباره أداة أو مجموعة من الأدوات والمقاييس. والاضطلاع بهذه العملية له متطلبات على مدير العلاقات العامة مراعاتها، وهي :

(أ) يجب أن يعرف مدير العلاقات العامة لماذا يقوم بتقويم برامجه؟ هل يقوم به لأنه مضطر إلى ذلك؟ أو لأنه مرغم على أدائه؟ هل يؤمن به فعلاً وبأهميته لبناء البرامج التالسية ، وإقناع الإدارة العليا فى المنظمة بجدوى وظيفة العلاقات العامة؟ وما الأهداف التى يسعى إلى تقويم برامج العلاقات العامة فى ضوءها؟

(ب) يجب عليه أن يعرف لمن يجرى التقويم . فعلى الرغم من أن جهات كثيرة داخل المنظمة تقوم بعملية تقويم لبرامجها ، إلا أنه من الضرورى تحديد الجهات التى تعتمد على نتائج تقويم برامج العلاقات العامة فى بناء سياساتها أو اتخاذ قرارات ما ، وقد يعتمد اختيار مجالات التقويم بدرجة كبيرة على اهتمامات الجهات التى تحتاج إلى نتائج التقويم .

(ج) اختيار إستراتيجية التقويم ، حيث يتعين على مدير العلاقات العامة أن يحدد إستراتيجية التقويم التى ستوجه عملية جمع المعلومات وتحليلها . والتقويم الأفضل هو الذى يقوم به أولئك الذين حددوا المجالات التى سيتم تقويمها ، وحددوا إستراتيجية التقويم . وقد حدد " جاردنر " Gardner خمسة أطر أساسية (إستراتيجيات) للتقويم هى :

* إستراتيجية التقويم الموجه لاتخاذ القرار ، والمهدف منها هو توفير المعلومات التى تسبى عليها سياسات وقرارات التخطيط ، سواء داخل العلاقات العامة أم فى الإدارات الأخرى .

* إستراتيجية التقويم على أساس مهنى ، وهو التقويم الذى يجربه أحد الخبراء لتحديد أوجه القوة والضعف فى البرامج التى تقوّم .

* إستراتيجية التقويم باعتباره عملية قياس .

* إستراتيجية التقويم التى تسعى لقياس مدى القدرة على بلوغ الأهداف الإجرائية التى حددت فى الخطة ، ومقارنة مستوى الأداء الفعلى بالرغبة فى الوصول إلى هذه الأهداف . أى أن التقويم يركز على تقييم مستوى الأداء .

الفصل التاسع

* إستراتيجية تقويم مدى قدرة البرنامج على الاستجابة للأهداف الإستراتيجية التي اشتقت منها الأهداف الإجرائية . وبالطبع ، يمكن أن يتضمن التقويم أكثر من إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات .

(د) إشاعة الالتزام بمفاهيم وأهمية وأساليب التقويم ومجالاته بين كل العاملين في إدارة العلاقات العامة ، سواء أكان لهم صلة مباشرة بعملية التقويم أم لا ، وداخل المنظمة كلها طالما أن مخرجات عملية التقويم تفيد المنظمة ككل . وأى تقويم نقوم به مصيره الفشل إذا لم يكن مدعماً من الإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة. ويتجلى مدى التزام الإدارة العليا بدعم عملية التقويم فيما ترصده من موارد مالية لإجرائه ، وما تخصصه من وقت لمتابعته ، والأهم من ذلك اعتمادها على نتائجه في بناء سياساتها أو تعديلها ، ويمكن لمدير العلاقات العامة أن يحصل على دعم أكبر من الإدارة العليا لعملية التقويم إذا استطاع أن يقدم ضمانات بأن تنفيذ البرامج وتقويمها يتجه إلى قياس فعالية أداء العلاقات العامة وأداء المنظمة ككل من منظور الجماهير الأساسية التي تستهدفها المنظمة بعلمياتها . ويجب عدم الاكتفاء بإشاعة مفاهيم وأساليب التقويم وسط العاملين في إدارة العلاقات العامة ، بل ينبغي عند الشروع في عملية التقويم تحديد مسؤوليات ومهام كل المشاركين في هذه العملية ، وتجدول زمنياً ، وتحديد نوعية البيانات التي يجب أن توفرها عملية التقويم .

(هـ) ضرورة التحديد الدقيق لمرحلة تطور البرنامج الذي يجري تقويمه . فكما سبق أن ذكرنا من قبل أن عملية التقويم تبدأ من قبل الشروع في تنفيذ البرنامج وتستمر معه . وعلى ذلك ينبغي أن يعي مدير العلاقات العامة جيداً المرحلة التي يمر بها تنفيذ البرنامج قبل أن يشرع في التقويم؛ حتى يعرف ما سيقوم بتقويمه ، هل سيقوم بالتقويم الآن أم من الأفضل الانتظار لبعض الوقت؟ وإذا كان سيجري التقويم بشكل منتظم وعلى فترات ، فإن عليه أن يحدد سلفاً أوقات إجراء هذا التقويم المرحلي ، ومتى سيجري التقويم النهائي للبرنامج .

(و) تحديد تكلفة عملية التقييم : وتنقسم هذه التكاليف إلى : تكاليف مباشرة ، مثل المكافآت المالية ، وتكاليف التنقلات ، والموارد المادية من أجهزة وغيرها ، والتسهيلات اللازمة مثل استخدام سيارات إلخ ، والتكاليف غير المباشرة ، مثل التكاليف النفسية ، فقد تؤدي عملية التقييم وما تظهره من نتائج إلى إيجاد شعور بين العاملين بعدم الأمان أو فقدان الثقة ، والتخوف من أن تؤدي نتائج التقييم إلى الإضرار بهم مادياً أو معنوياً . وعليه تجنب هذه الاعتبارات ، وإجراء التقييم في مناخ نفسى وودى .

(ز) اختيار الأفراد الذين سيضطعون بعملية التقييم : وهذه نقطة مهمة ، فليس في مقدور كثير من العاملين في العلاقات العامة الاضطلاع بهذه العملية أو حتى المشاركة فيها في ضوء ضعف التأهيل العلمى الذى حصلوا عليه ، وقلة خبراتهم العملية . وحتى أولئك الذين تتوافر لهم القدرات العلمية والخبرات العملية اللازمة، ينبغي إعداد دورات تدريبية لهم من حين لآخر لتجديد معلوماتهم وصقل خبراتهم في مجالات التقييم المختلفة ، خاصة المجالات البحثية .

(ح) إشراك الآخرين: يجب إشراك أكبر عدد في عملية التقييم سواء المعينون به مباشرة، أو الذين يتأثرون بنتائجه في إدارة العلاقات العامة ، أو على مستوى المنظمة ذاتها . ويجب أن يتاح لهم الاشتراك في التصميم وتحليل النتائج . بيد أن إمكانية إشراك أكبر عدد في عملية التقييم يعتمد على نوع المنظمة والأسلوب الإدارى المتبع فيها .

(ط) ربط التقييم بشيء أكبر : كلما أمكن ربط عملية تقييم برامج العلاقات العامة بشيء أكبر كان أفضل ، فقد تكون المنظمة مهتمة بالتعامل مع جماعات الحفاظ على البيئة ، أو قلقة من احتمال صدور تشريعات تحد من عملياتها ، أو إذا كانت قلقة مثلاً من تقلص أسعار أسهمها في سوق الأوراق المالية ، فإن ربط عملية تقييم برامج العلاقات العامة التى تستهدف الجماهير المعنية بهذه القضايا والمشكلات سيكون ذا مغزى للمنظمة ومستقبلها . وكلما بنيت فروض ومقاييس عملية

الفصل التاسع

التقويم بناء على نظريات علمية محددة ، زاد إسهام هذه النتائج في المعرفة العلمية المتاحة ، وزادت الموثوقية فيها .

(ى) يجب أن يتم التقويم في إطار منظم : ويتولاه فريق ذو مهام محددة ، يتولى كل واحد منهم مسؤولية محددة ، وعليه أن يقدم تقريراً عن التقدم أو العقبات التي تعترض تنفيذ الجزء المنوط به رصده . ويجب على مديري العلاقات العامة أن ينظروا إلى التقويم في هذا الإطار باعتباره جهداً منظماً قد لا يوفر إجابات فورية عن كل الأسئلة التي في ذهنهم ، ولكنه يمكن أن يوفر هذه الإجابات بالتدرج . ومن السذاجة الاعتقاد أن البيانات الخاصة ببرنامج ما يمكن أن توضع في آلة التقويم لتخرج لنا تحليلاً للأهداف مصحوباً بتوصيات محددة لا لبس فيها توجه سياسات المنظمة وعملياتها .

(ك) وأخيراً والأهم ، يجب أن يلم مدير العلاقات العامة إماماً كافياً ومتعمقاً بالدراسات العلمية التي تتناول أساليب التقويم (Jacobson, 1980) .

رابعاً : أساليب التقويم

لا يوجد أسلوب واحد يكفي لتقويم كل برامج العلاقات العامة ، ولكن توجد أساليب كثيرة ومتنوعة وكلها نحتاج إليها . والذي نحتاجه هو دمج هذه الأساليب في أسلوب واحد متكامل قابل للتطبيق ، ويمكن الاتفاق عليه من علماء وممارسي العلاقات العامة ، وليس معنى ذلك أن كل الأساليب المتاحة يمكن دمجها في أسلوب واحد ، ولكن ثمة أساليب يمكن دمجها واستخدامها معاً . وعلى هذا يمكن القول بأن التقويم موقفي Situational أى الموقف الذى يجرى فيه التقويم ، والأهداف ، والجماهير المستهدفة ، والمتغيرات المراد قياسها تتطلب بناء مزيج من أساليب التقويم المتاحة . (Noble, 1999) .

ويرى بعض أساتذة العلاقات العامة أن مزج الأساليب يتضمن ثلاث مراحل هي : الإعداد للتقويم ، وتنفيذ التقويم ، وقياس التأثير . ويرى بعضهم الآخر أنه يتكون من :

مدخلات ، ومخرجات ، ونتائج . وتتطلب كل مرحلة من هذه المراحل أساليب مختلفة عن المرحلة الأخرى . وينتقد البعض هذه المراحل انطلاقاً من أنها معقدة إلى حد كبير ، وليس لها علاقة متكاملة مع عملية بناء التأثير الذي تستهدفه برامج العلاقات العامة ، وافتقارها إلى العناصر الأساسية لقياس رد الفعل Feed back ويقترحون بدلاً من ذلك نموذجاً ثنائياً للتقويم : تقويم طويل المدى ، وقصير المدى ، وهو ما سبقت الإشارات إليه . وقياس التقويم طويل المدى ما يمكن أن يبدو شيئاً صغيراً ، ولكنه يمثل مع تراكمه تحولاً مهماً بالنسبة للمنظمة . أما التقويم قصير المدى فهو الذى يجرى لقياس نتائج برنامج محدد من برامج العلاقات العامة . ويركز التقويم طويل المدى على قياس التغييرات التى تطرأ مع الزمن على اتجاهات أو سلوك الجماهير الأساسية نحو المنظمة ، فى حين يركز التقويم قصير المدى على قياس التغيير الذى طرأ على وعى ومعرفة هذه الجماهير . وعلى الرغم من أن هذا الاتجاه يمثل إضافة مهمة ، فإنه يمكن دمج مع النماذج ذات الخطوات الثلاث .

وفهم مما سبق أن التقويم قصير المدى لبرامج العلاقات العامة يفترض بالضرورة أن هذه البرامج لا تستطيع أن تحدث رد فعل مباشر أثناء تنفيذها ، أو فى أعقاب تنفيذها مباشرة . ولكن تراكم المعرفة المتحصلة منه مفيدة لمعرفة نتائج إدارة العملية الاتصالية للعلاقات العامة بصفة عامة ، ويزيد بالتالى من فعالية إدارة البرامج المشابهة . وعلى هذا ينبغى النظر إلى العلاقات العامة باعتبارها عملية متعددة المراحل ، وأن كل مرحلة تتطلب طرقاً مختلفة للتقويم وهو ما سبقت الإشارة إليه عند الحديث عن التقويم باعتباره عملية ديناميكية مستمرة ومتعددة المراحل (Noble, 1999) .

ويمكن القول بأن أهم وأعقد أساليب التقويم المستخدمة، هى تلك التى تقيس التأثير المتراكم الذى تحدثه برامج العلاقات العامة على الجمهور أو الجماهير المستهدفة . وعلى هذا ، فتقويم أو قياس هذا التأثير يتطلب أولاً وقبل كل شيء وضع أهداف إستراتيجية وإجرائية محددة وواضحة ، ومصاغة كمياً وقابلة للقياس وهو ما سبق تناوله فى الفصل الخاص بالتخطيط الإستراتيجى ، لأننا إذا كنا نتبع فى إدارة العلاقات العامة أسلوب

الإدارة بالأهداف ، فإننا يجب أيضاً أن نتبع أسلوب التقييم بالأهداف Evaluation by Objectives . والمشكلة الأساسية التي تقابلنا هي صعوبة عزل تأثير برامج العلاقات العامة على الجمهور ، عن تأثير المتغيرات الأخرى التي يتعرض لها، سواء أكانت هذه المتغيرات ذات علاقة بالمنظمة مثل تأثير الإعلان وتنشيط المبيعات مثلاً أم كانت لا علاقة لها بالمنظمة مثل التأثيرات البيئية . والأمر الأكثر صعوبة هو كيف نستطيع أن نرجع أو نوعز التأثير الناجم عن برامج العلاقات العامة إلى نشاط محدد متضمن في هذا البرنامج ؟ وفي ضوء هذا ، يجب أن يتم التقييم في ضوء الأهداف المحددة .

ويرتبط بقياس تأثير برامج العلاقات العامة نقطتان مهمتان ، تتعلق الأولى بالنقاش الذي يدور حول ما إذا كانت الوسائل الاتصالية التي تبث في إطار برامج العلاقات العامة تؤدي إلى إحداث تغييرات في آراء و اتجاهات الجمهور . ولا نريد هنا الخوض في هذا الموضوع، ونحيل القارئ إلى الفصول التي تعالج الأطر العلمية للعلاقات العامة وإستراتيجيات وتكتيكات الاتصال . وتعلق النقطة الثانية بالجمهور المستهدف ببرامج العلاقات العامة ، والذي تستهدفه عملية التقييم . وبالطبع تختلف الجماهير التي تجرى عليها عملية التقييم من منظمة إلى أخرى ومن برنامج إلى آخر .

فعلى سبيل المثال : إذا كان هدف البرنامج هو زيادة معرفة الجماهير الأساسية بالأداء المالي للمنظمة ، فالجماهير التي يشملها التقييم هنا هي : حملة الأسهم ، والمجتمع المالي ، والصحافة الاقتصادية ، والمستثمرون ، والبنوك . وتختلف اهتمامات كل فئة من هذه الجماهير عن الأخرى وتختلف أهميتها للمنظمة من فئة لأخرى ، وتختلف مدركات كل منها بالنسبة للمنظمة ومجالات نجاحها أو إخفاقها وتقييمها لكبار الشخصيات فيها وأسلوبها الإداري . وعلى هذا ، فإن قياس معرفة هذه الجماهير بالأداء المالي للمنظمة يتطلب استخدام عدة أساليب للتقييم وليس أسلوباً واحداً .

ونحن نحتاج إلى مدخل عملي لمعرفة كيفية قياس تأثير برامج العلاقات العامة ، وعلى الرغم من كثرة المعالجات ، فإن المدخل الذي يمكن بناؤه على كتابات "كيربان" و"ريفز" Kirban & Reaves ما زالت تشكل أساساً جيداً وشاملاً ، ويسهل فهمه وتطبيقه من قبل مديري العلاقات العامة .

الفصل التاسع

وتكمن المشكلة الأساسية التي تواجهنا في التقييم ، ويتعين معالجتها منذ البداية ، في طبيعة الشواهد والمعلومات المطلوبة لتأييد العلاقة بين برنامج العلاقات العامة - شكلاً ومضموناً - وبين الآثار الناجمة . ويمكن أن نفترض أننا نقوم بالتقييم لوصف وشرح الآثار الناجمة عن برامج الاتصال ، والتنبيؤ بالتغيرات التي يمكن أن تحدث . ومن الصعب أيضاً وضع قواعد محددة يمكن في ضوءها تقييم برامج الاتصال في العلاقات العامة ، وهي ليست مشكلة لنا فقط ، ولكنها أيضاً مشكلة لعلماء الاجتماع والنفوس معاً ، الذين على الرغم من أنهم قد توصلوا إلى بعض الأساليب المفيدة ، فإنهم لم يستطيعوا أن يتوصلوا إلى أسلوب محدد وقاطع للإجابة على التساؤلات المطروحة . وبالنسبة لنا في العلاقات العامة ، نريد أن نكون قادرين على الجزم بأننا قد عثرنا على الدليل بأن وسائل الاتصال التي استخدمناها فعالة ، خاصة إذا كنا نقوم نحن بإنتاجها وإنتاج رسائلها ، وعلينا إثبات أنها كانت ذات تأثير محابي للمنشأة التي نعمل فيها . وهي عملية صعبة كما سبق القول ، وترجع صعوبتها إلى تعقد الشواهد التي نحتاجها ، وهي شواهد تختلف في الدرجة وليس في الشكل بالنسبة للمعلومات الضرورية لقياس أو اختبار التأثير في أي علم من العلوم الاجتماعية (Kirban, 1983; Reaves, 1983) .

ونحتاج في هذا الصدد إلى المتطلبات التالية :

- ١- معرفة العناصر الحافزة أو المنبهة Stimulus Materials .
 - ٢- التحكم والسيطرة على عمل وأداء هذه العناصر .
 - ٣- تقييم أثرها .
 - ٤- فهم عملية التأثير والعوامل أو المتغيرات الكامنة فيها .
- ويمكن أن توضع هذه المتطلبات في الأسئلة التالية :

- ما الذي أحدث التأثير ؟

- ومن الذي تأثر ؟

- وما التغيرات التي طرأت ؟

- ومتى وكيف حدث هذا التأثير ؟

وعلى هذا ، فدراسة التأثير تتطلب البحث في أربعة عناصر هي : المضمون ، والتعرض للوسيلة ، والتأثير ذاته ، والعمليات الشرطية الواجب توافرها لحدوث التأثير Conditional Processes . وتتناول المعالجة التالية الموضوع على نحو أكثر تفصيلاً .

ينبغي أن نبدأ عندما نشرع في عملية التقويم في التفكير في التغييرات المستهدفة ، أو المتوقع حدوثها نتيجة لممارسة النشاط الاتصالي . وهذه التغييرات ترتبط بالهدف من ممارسة النشاط الاتصالي ، بل قد يكون الهدف من ممارسة النشاط الاتصالي هو إحداث هذه التغييرات . فعلى سبيل المثال : قد يكون الهدف من النشاط أو البرنامج الاتصالي هو تعريف المجتمع المحلي بدور المنشأة في مكافحة التلوث ، والحفاظة على الحياة الطبيعية في البيئة المحلية ، وهنا ينبغي أن يتجه التقويم إلى قياس التغييرات التي طرأت على معرفة المجتمع المحلي بهذا الدور ، والبحث بالتالي في مدى إسهام برنامج العلاقات العامة الذي أصدرناه في هذه التغييرات . ولا شك أن تحديد هذه التغييرات وقياسها أمر صعب ، ومع ذلك فإن ثمة بعض الأبعاد التي تساعد على تحديد وقياس هذه التغييرات، منها ما يلي :

١- هل نريد قياس التغييرات الكلية أو العامة التي طرأت على كل أفراد الجمهور المستهدف ، Macro Approach ؟ أم نريد قياس التغييرات التي طرأت على فئة محددة من هذا الجمهور Micro Approach ؟ وهل نريد قياس التغييرات التي طرأت بالنسبة للموضوع المعالج ككل ، أم بالنسبة لقضية جزئية محددة ؟ وأحياناً يستدل من التغييرات التي طرأت على فئات محددة من الجمهور على التغييرات التي طرأت على الجمهور العام ، ومن التغييرات التي طرأت بالنسبة لقضية جزئية للاستدلال على التغييرات التي تمت بالنسبة لقضية أو قضايا أكبر .

٢- هل نريد قياس التغيير أو التأثير المباشر أم التغيير والتأثير المشروط بمتمغيرات معينة . Direct vs Conditional? كثيراً ما نعتقد بأن لوسائل الاتصال تأثيراً مباشراً وفورياً، وأن من الممكن أن يشترك كل أفراد الجمهور المستهدف في هذا التأثير . وبالطبع

الفصل التاسع

لا يحدث ذلك في كل الأحوال ، إذ غالباً ما يكون الأفراد غير متماثلين في التأثير ، ومن ثم ، يتعين أخذ متغيرات أخرى في الاعتبار . فعلى سبيل المثال : قد يكون لدى الفرد حالة أو موقف ما (موقف عقلي أو نفسي أو عاطفي) يجعله أكثر استجابة وتقبلاً للرسالة الاتصالية من غيره ، أو يجعله أقل استجابة من غيره . وهذه الحالات أو المواقف تمثل خصائص محتملة يمكن أن تساعد في حدوث تأثير وسائل الاتصال أو قد تعرقل حدوث هذا التأثير ، أى أن التأثير مشروط بخصائص وعوامل معينة ، ينبغي قياس التأثير في ضوءها .

٣- هل نريد قياس مضمون محدد ؟ أم نريد قياس مدى انتشار مضمون عام .
 Specific Content vs General Diffuse? بمعنى إننا قد نبحث في التأثير الناجم مباشرة عن مضمون رسائل اتصالية معينة ، كأن نبحث مثلاً في تأثير مضمون التقرير السنوي على حملة الأسهم ، أو تأثير خطابات أرسلت بالبريد المباشر إلى قادة الرأي في المجتمع المحلي ، أو نبحث تأثير النشرات التي أرسلت إلى فئات منتقاة من الجمهور لزيادة العضوية في منشأة اجتماعية أو خيرية من خلال مراقبة سلوك هؤلاء بعد التعرض للمضمون المحدد . ومع ذلك ، فليست كل الآثار مرتبطة بمضمون رسالة واحدة؛ وكثير من الآثار ناجم عن برنامج ما بأشكال متباينة . فعلى سبيل المثال : يمكن أن تؤدي رسالة اتصالية بمفردها إلى خلق اتجاه محاب للمنشأة، ويمكن أن يؤدي برنامج اتصالي كامل إلى إزعاج الجمهور وخلق اتجاه غير محاب نتيجة لتعرض الجمهور الزائد للمضمون العام للبرنامج . ويمكن في بعض الحالات أن تحل الرسائل الاتصالية محل بعضها البعض من حيث تأثيرها؛ وإذا كان الجمهور يقضى معظم وقته مع وسائل اتصال معينة ، فقد لا يكون قادراً على الاهتمام بوسائل اتصال أخرى تعالج ذات المضمون ، حتى لو كان هذا المضمون مجابياً له أكثر. ومثال هذه الأشكال من التأثير أقل تكراراً في العلاقات العامة منها في المجالات الأخرى .

٤- هل نريد قياس التأثيرات الكبيرة ، أم نريد قياس تأثيرات صغيرة . Big Effects, vs. Small Effects ؟ ينبغي أن نفرق بين دراسات تأثير وسائل الاتصال ذات المغزى العلمى ، وتلك ذات المغزى والقيمة العملية . وعلى الرغم أن كليهما يكمل الآخر، فإن الاهتمام بالبحث فى التأثيرات الصغيرة فى العلاقات العامة قد يكون أكثر فائدة من الناحية العملية ، علاوة على أن الإمكانيات المادية والبشرية ، والقدرات العملية والمهنية المتاحة قد لا تساعد إلا على إجراء بحوث تستهدف قياس هذه التأثيرات الصغيرة .

٥- هل نريد قياس التأثير الذى طرأ على الاتجاهات ، أم الذى طرأ على السلوك ، أم الذى طرأ على الإدراك . Attitudinal vs Behavioral vs. Cognitive. ؟ تتناول معظم البحوث التى تتناول تأثير الاتصال التغيرات التى تطرأ على اتجاهات الأفراد ، أو على إدراكهم ، ولكن من الصعب الحصول على برهان مؤكد على أن هؤلاء الأفراد يسلكون مسلكاً كانت وسائل الاتصال هى الحافز أو المنبه الوحيد وراءه ، حيث تركز الدراسات أساساً على ما يقرر الأفراد أنفسهم أنهم يفكرون فيه أو يشعرون به على اعتبار ذلك مدخلاً للسلوك . ومع ذلك فثمة دراسات عديدة فى علم النفس الاجتماعى تشير إلى خطأ ذلك الاعتقاد ، وإلى أن العلاقات بين المفاهيم العقلية لدى الأفراد وسلوكهم الفعلى ليست علاقات كاملة ، وأن بعض هذه المفاهيم خاطئة فى الواقع . وعلى هذا يصبح من المهم أن نقرر من البداية مجالات قياس برامج وأنشطة العلاقات العامة : هل نهتم بقياس ما يفكر فيه الأفراد بعد تعرضهم لوسائل الاتصال؟ أو ما يشعرون به؟ أو فى الكيفية التى يتصرفون بها؟

٦- هل نريد قياس التغيير الذى طرأ على اتجاهات الأفراد أو سلوكهم أو إدراكهم ، أم نريد قياس مدى الاستقرار الذى طرأ على هذه المتغيرات نتيجة للنشاط الاتصالى . Alteration vs. Stabilization ؟ ومعروف أن قدرة وسائل الاتصال على تكوين آراء جديدة عن الموضوعات الجديدة أكبر بكثير من قدرتها على تغيير الاتجاهات القائمة ، وأن قدرتها على تدعيم الاتجاهات أكبر أيضاً من قدرتها على تغييرها؛ لأن

الفصل التاسع

فاعليتها في مهاجمة الرأي السائد أقل بكثير من فاعليتها حينما تسعى لتأييد هذا الرأي ... إلخ . والمهم أن نعرف منذ البداية ما الذي نريد قياسه في ضوء الهدف من ممارسة الاتصال ذاته؛ فإذا كان الهدف من النشاط الاتصالي هو : دعم الصورة الذهنية للمنشأة لدى الجمهور ، فينبغي أن يسعى القياس إلى ذلك ، وإذا كان الهدف من النشاط هو إضافة معلومات جديدة إلى ما لدى الجمهور من معلومات مسبقة ، فينبغي أيضاً أن يتجه القياس إلى ذلك .

وبعد تحديد التغيرات التي نسعى لقياسها ، يتعين بعد ذلك تحديد المنبه الذي أحدث التأثيرات ، وأولئك الذين تأثروا ، والشروط التي تم التأثير في إطارها ، وسبب التأثير ، وهو ما نشرحه فيما يلي :

١- ما الذي أحدث التأثير ؟ :

كثيراً ما يستخدم تحليل محتوى الرسالة الاتصالية للإجابة على التساؤلات الخاصة بتأثير الرسالة الاتصالية ، ونحتاج في هذا الصدد إلى تحليل يخدم قياس تأثيرات محددة ، ويسمح بتقرير إمكانية الوصول إلى التأثير المرغوب بتقدير حجم وكم أجزاء محتوى الرسالة الاتصالية التي استطاعت إحداث التغيرات المطلوبة أو المرغوبة . وعلى هذا ، فإن الاتجاه الوصفي في تحليل المضمون لا يكفي ، ونحتاج إلى الاعتماد على الاتجاه الاستدلالي في التحليل الذي يتخطى مجرد وصف المحتوى إلى الخروج باستدلالات عن عناصر العملية الاتصالية والمعاني الضمنية أو الكامنة للمحتوى ، وتأثيراتها . ولا تكمن قيمة هذا التحليل في معرفة العناصر المحدثة للتأثير فقط ، ولكن في أنها تساعد في محاولة التنبؤ والتحكم في العمليات والأنشطة الاتصالية المستقبلية . وبالطبع، ينبغي أن تتطابق نتائج تحليل المحتوى مع الأدلة الأخرى المستقلة عن تحليل المحتوى .

ومن الصعب في بعض الأحيان تحديد المنبه الصحيح الذي يتعين تحليله ، أو تحديد خصائصه ، فإن المنبهات التي تحدث آثاراً في العملية الاتصالية عديدة ، ويمكن العثور عليها في كل أجزاء الرسالة الاتصالية ، في الموضوع الذي نتناوله . وفي طبيعة الوسيلة

الفصل التاسع

الاتصالية ذاتها ، وفي الجمل والتراكيب اللغوية ، أو في الصور والرسوم التوضيحية أو في العناوين ، أو في الإخراج إلخ . ومن ناحية أخرى قد ينجم التأثير عن عدد من الرسائل الاتصالية التي تنقلها وسائل اتصال مختلفة ، وليس من رسالة واحدة ، نقلتها وسيلة اتصال واحدة؛ أو من تكرار التعرض للرسالة الواحدة عدة مرات . وعلى الرغم من أن اختيار البعد المناسب الذي يتعين تحليله أمر صعب ، فإن تجاهله يعد اعترافاً منا بأننا لا نعرف ما الذي أحدث التغيير ، ويمكن دائماً القول بأن ما أنتجناه هو الذي أحدث التأثير ، ولكن كم عدد النتائج ، التي يمكننا القول بأنها ترتبت على برنامجنا الإعلامى وحده؟ وإذا لم نستطع العثور على الدليل على وجود علاقة تربط وسائلنا الاتصالية والرسائل المنقولة عبرها ، بالتأثيرات القائمة ، فإنه يمكن عندئذ نسبة هذه التأثيرات إلى متغيرات أخرى .

ومن المشكلات التي تثور في هذا الصدد ، اعتبار كم الرسائل الاتصالية مؤشراً على قوة المنبه ، وعلى قوة تأثيره . فقد يقال مثلاً : إن النشر عن موضوع ما عشر مرات له تأثير ضعف النشر عنه خمس مرات . فعلى الرغم من أن تكرار المنبه والنشر له أهميته ، فإنه لا يدل على العلاقة بين المنبه وقوة التأثير ، أو على الفروق بين التأثيرات المختلفة ، كأن يقال : إن المنبه الأول أقوى تأثيراً من المنبه الثاني ، لأنه تكرر أكثر منه في الرسائل الاتصالية ، أو نشر عنه .

٢- من الذى تأثر ؟ :

لكي نقرر ما إذا كانت رسالة اتصالية معينة تضمنها برنامج العلاقات العامة قد أحدثت تأثيراً ، فإننا نحتاج إلى معرفة من الذى قرأها أو سمعها أو شاهدها (التعرض للرسالة الاتصالية) . وتحديد هذا التعرض ليس أمراً سهلاً ، لأن معظم حالات التعرض للرسالة أو لجزء منها يحدث في ظروف تتسم بقلة المشاركة الإيجابية من جانب الجماهير المستهدفة ، وقلة ، وأحياناً انعدام الحوافز والاهتمام بمضمون الرسالة الاتصالية . فمن الصعب مثلاً أن تجرى مقابلات شخصية مع عينة مختارة عشوائياً من الجمهور لكي تسألها عن مدى تذكرها لمضمون رسالة اتصالية معينة ، وحتى لو سهل ذلك ،

الفصل التاسع

كما هو الحال في الدراسات الميدانية ، فإنه لا يمكن القول في كل الأحوال بوجود علاقة بين التعرض والتأثير .

وكثيراً ما يتزايد الاهتمام بمساحة الرسالة الاتصالية المكانية أو الزمنية التي شغلتها في الوسيلة الاتصالية باعتبارها دليلاً على مدة تعرض الفرد للرسالة الاتصالية . ولا يمكن الاعتماد على مقاييس المشاهدة أو الاستماع ، فمن الصعب على الأفراد أن يتذكروا كم مرة شاهدوا أو قرأوا أو استمعوا إلى الرسالة أو إلى جزء منها؛ نتيجة للاختلاف بين الأفراد في اهتماماتهم واتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية ، ومرات تعرضهم للوسيلة ، وظروف التعرض ذاتها . ومع ذلك يعتبر قياس التعرض مرحلة وسطى وضرورية لقياس تأثير الرسالة الاتصالية على أفراد الجمهور المستهدف .

٣- تحديد الأوضاع التي يحدث فيها التأثير :

وتتعلق هذه النقطة بالإجابة على أسئلة تتناول متى وكيف يحدث التأثير ؟ وتقول أكثر النتائج اتساقاً في هذا الصدد أن نفس الرسالة الاتصالية يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على الأفراد المختلفين في المواقف المختلفة . وعلى هذا ، فلا شيء تقريباً في موضوع التقييم أو دراسة التأثير قابل للتعميم ، فلكل عملية اتصالية أوضاعها الخاصة وتأثيرها الخاص .

وينبغي في كل عملية تقييم أن نحاول تحديد العلاقة بين مضمون رسالة اتصالية معينة وبين التأثير ، وأن نحدد بدقة الأوضاع والظروف التي أدت إلى نشوء هذه العلاقة والمتغيرات التي صاحبت هذه الأوضاع . وينبغي لذلك أن يتوافر للقائمين بالاتصال أساس نظري عن الأوضاع والمتغيرات التي قد يكون لها تأثيرها على العملية الاتصالية .

والنقطة الأساسية التي نود التأكيد عليها في هذا السياق هي أن تحديد تأثيرات وسائل الاتصال يتطلب التنسيق بين إجابات كل التساؤلات أو النقاط السابقة ، وهو أمر صعب لا يخلو من صعوبات جمة ينشأ عن معالجتها بخفة أخطاء خطيرة؛ فكثير من البحوث التي تتناول تأثير وسائل الاتصال ، أو تقوّم تأثير برنامج اتصالي تكتفي

الفصل التاسع

بالإجابة على سؤال أو سؤالين ، وتكتفى بعد ذلك بإصدار مزاعم فيما يخص الأسئلة أو النقاط الأخرى . وأكثر الأخطاء شيوعاً هو التأكيد على وجود التأثير بعد فحص مضمون الاتصال وحده ، ودون الالتفات الكافي إلى السياق الذى تمت فيه العملية الاتصالية بمتغيراته المختلفة .

٤ - تحديد مسببات التأثير :

إن معظم أوجه التأثير التى ندرسها فى عملية التقويم لها مسببات أخرى غير وسائل الاتصال ، وهو ما يتطلب على نحو ما أسلفنا التنسيق بين إجابات الموضوعات والتساؤلات السابقة . فإن اتجاهاتنا على سبيل المثال تتأثر بيئة العمل وبالأصدقاء وبالطقس ، أو قد يكون سببها الإيقاع البيولوجى الداخلى ... إلخ . وكل هذه المتغيرات وغيرها تنافس وسائل الاتصال فى التأثير . وبالطبع ، فإنه من الأمور الأساسية فى ممارسة العلاقات العامة أن نكون قادرين على مواءمة رسائل اتصالية معينة مع تأثيرات معينة ، وإلا فإن التأثيرات التى نلاحظها ستكون مقطوعة الصلة بوسائل الاتصال . وكما سبق القول ، فإن تحديد العلاقة بين التعرض لوسائل الاتصال وتأثير ما مجرد سبب ضرورى لاستنتاج أن هذه الوسائل هى التى سببت التأثير .

ويوجد فى هذا الصدد تفسيران بديلان على الأقل ، أحدهما : إن متغيراً ثالثاً هو الذى أحدث التأثير، والثانى أن للعملية الاتصالية تأثيراً عكسياً . ويذهب التفسير الأول إلى أن ثمة متغيراً خارجياً أدى إلى كل من التعرض للوسيلة الاتصالية ، وأحدث التأثير أيضاً . ويذهب التفسير الثانى إلى أنه يحتمل أن التأثير هو الذى أدى إلى تغير فى التعرض للوسيلة الاتصالية . فمن المحتمل - مثلاً - أن تغيير الاتجاه نحو الإدارة هو الذى أدى إلى مزيد من التعرض للوسائل الاتصالية المستخدمة فى العلاقات العامة والمتضمنة تفسيراً لوجهات نظر الإدارة ، ويتطلب عزل هذا المتغير التحكم فى توقيت تقديم مضمون وسائل الاتصال ، وهو ما لا يتاح لنا فى كل الأحوال ، وغالباً ما يكون تحديد توقيت ممارسة النشاط الاتصالى خارجاً عن إرادتنا ، ونضطر مع ذلك إلى وضع استنتاجات تمس عنصر التوقيت ، حتى ولو لم نعرف أيهما حدث أولاً: الرسالة أم التأثير .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل التاسع

ويمكن معالجة كثير من الأمور التي سبق عرضها ، ولكن قليلا من المنشآت هي التي تملك الموارد المالية والبشرية والخبرة لمعالجتها .

تقويم سمعة المنظمة :

سبق الحديث عن اتجاه المنظمات الأمريكية إلى تبني إدارة سمعة المنظمة كفلسفة موجهة لوظيفة العلاقات العامة ، كما وردت الإشارة في مواضيع كثيرة في هذا الكتاب عن دور العلاقات العامة وإستراتيجياتها وتكتيكاتها الاتصالية في بناء سمعة المنظمة ، والسؤال المهم هو : كيف يمكن تقويم سمعة المنظمة؟ والإجابة : إنه من السهل قياس مدى إدراك الجمهور المستهدف لعناصر مكونات السمعة التالية التي حددها " فومبرون" Fombrun .

١- الأداء المالي للمنظمة : ويقصد بها إدراك أفراد الجمهور للالتزام الاجتماعي والأخلاقي للمنظمة إزاء العاملين بها بعد تقاعدهم ، هل توفر لهم مزايا مالية ورعاية اجتماعية وصحية بعد التقاعد؟ وهل توفر المنظمة للعاملين بها فرصا متساوية للترقى بدون تحيز للنوع أو الديانة أم لا؟ وإلى جانب ذلك ، ثمة مجالات أخرى يمكن قياس مدى إدراك الجمهور لها ، ومتعلقة بالأداء المالي للمنظمة مثل : ربحية المنظمة ، ونمو أرباحها ، والربح الذي يحققه كل سهم من أسهم المنظمة عائد الاستثمار بها .

٢- مستوى جودة السلع أو الخدمات : ترتبط سمعة المنظمات بقوة جودة سلعها أو خدماتها ، وبقدرتها على تقديم سلع أو خدمات مبتكرة . وتعاني بعض المنظمات من سوء السمعة بسبب نوعية السلع التي تنتجها مثل الشركات المنتجة للمشروبات الكحولية ، والسجائر ، والأسلحة ، والسلع الملوثة للبيئة .

٣- معاملة العاملين بالمنظمة : توفر طريقة معاملة المنظمة للعاملين بها سمعة طيبة لها ، خاصة تلك التي توفر فرص عمل أفضل ، ورواتب أعلى ، وتحرص على بناء علاقات طيبة وإنسانية مع العاملين ، وتوفر لهم رعاية اجتماعية وصحية وثقافية وترفيهية . ويفضل تقويم سمعة المنظمة في ضوء مدى إحساس العاملين بالانتماء لها ،

الفصل التاسع

ورغبتهم في الاستمرار بها ، والافتخار بالانتماء إليها ، ومدى وجود اتصال مباشر بين العاملين والإدارة العليا .

٤- انغماس المنظمة في المجتمع المحلي : ويختلف الانغماس من منظمة لأخرى في ضوء حجم المنظمة ، والمجال الإنتاجي أو الخدمي الذي تنتمي إليه . وتكتسب المنظمة سمعتها في مجتمعها المحلي من خلال إسهاماتها الاجتماعية والخيرية ، وبرامجها لخدمة المجتمع ، وتوفيرها فرص عمل ، واستثمارات تفيد المجتمع .

٥- الأداء البيئي: تكتسب المنظمات سمعتها في هذا البعد في ضوء قلة أو انعدام مخلفاتها الضارة بالبيئة ، وسجلها التاريخي في المحافظة عليها ، وأنشطتها التطوعية لحماية البيئة .

٦- القضايا التنظيمية : وتكتسب المنظمات سمعتها من خلال قواعدها التنظيمية التي توفر فرصا متكافئة للعاملين بها ، والتي تحفز الأداء الاجتماعي والأخلاقي الرشيد للعاملين بها؛ فالمنظمات التي تحرص على تحدى مهمتها بدقة ، وتعلنها للجمهور ، وتلتزم بها ، والتي تلتزم بمعايير النزاهة والأخلاق عند اختيار كبار العاملين بها تكتسب سمعة أفضل (Phillips, 2001) .

أسلوب صندوق الأدوات : The Tool Kit

يقترح هذا الأسلوب مدخلا من خمس خطوات لإجراء بحوث تقويم العلاقات العامة ، وهي :

١- بحوث مراجعة مدخلات وخدمات المنظمة، ومراجعة اتصال المنظمة مع جماهيرها . وتساعد هذه البحوث في تحديد القضايا ، وتتبع التقدم المحرز في حملات أو برامج العلاقات العامة ومخرجاتها ، وتوفر وقتا ومالا ، ويؤدي إشراك رجال الإدارة العليا في هذه المرحلة إلى إظهار الدور الإستراتيجي الذي تستطيع العلاقات العامة أن تلعبه .

الفصل التاسع

٢- تحديد الأهداف الإجرائية ، التي يجب أن تعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، وتوجهه مع أهداف الإعلان ، والتسويق المباشر ، والتمويل . كما يجب تحديد الجماهير المستهدفة ، والإستراتيجيات والرسائل والوسائل الخاصة بكل جمهور ، والاستجابة المرغوبة بالنسبة لكل جمهور ، والتوقيت الذي نأمل أن نحصل فيه على هذه الاستجابة .

٣- الإستراتيجية والخطوة : وتبنى على مستوى القياس ، وتسجل النتائج المتحصلة الرسائل التي خرجت من المنظمة ، والجمهور الذي وصلت إليه فعلا ، ومدى تذكره وفهمه لها ، وتقيس المخرجات بعد ذلك الدرجة التي أحدثت بها أنشطة العلاقات العامة تغييرا في الآراء أو الاتجاهات أو السلوك .

٤- القياس والتقييم : وهنا يجب تحديد هل سيجرى التقييم على مراحل أم سيجرى بشكل مستمر ؟ وفي ضوء ذلك يتقرر هل نستمر في الحملة أم البرنامج ، أم سنرى تعديلا على الأهداف والإستراتيجيات أم على التكتيكات ؟

٥- النتائج : ومقارنة النتائج بالأهداف التي سبق وضعها ، ويستفاد منها في الخطوة التالية . ويجب في هذه المرحلة أن نحصل على إجابات عن أسئلة محددة ، ما التأثير الذي حدث؟ ومن الذي تأثر؟ فالذي أحدث التأثير هو الذي ينبغي تكراره مستقبلا، أما الذي لم يحدث التأثير فيجب تجنبه مستقبلا . ويلاحظ أن هذا الأسلوب يجمع عناصر برنامج العلاقات العامة بما فيها التقييم في صندوق واحد ، ولكنه لا يتضمن تحديدا لكيفية تطبيق طرق البحث التي سبق تناولها ، على الرغم من شيوخه (Phillips, 2001) .

أسلوب مراجعة وسائل الاتصال :

سبقت الإشارة إلى هذا الأسلوب عند تناول بحوث العلاقات العامة ، كما سبقت الإشارة إليه كأحد الأساليب المستخدمة في تحليل الموقف ، وعلى ذلك ، يمكن استخدام هذا الأسلوب في تقييم برامج العلاقات العامة . وعلى الرغم من أنه أسلوب

الفصل التاسع

مفيد ومقبول إلى حد كبير، فليست له قواعد أو تصميمات منهجية. ويتم من خلال هذا الأسلوب تقويم البرامج في ضوء ما يلي :

* الجمهور المستهدف : مدى كفاءة وسائل الاتصال في الوصول إلى الجمهور المستهدف؟ متى وكيف تصل إليه؟ وأين تصل إليه في حالة الاعتماد على وسائل الاتصال الخاصة بالعلاقات العامة؟ وما مدى تعرض الجمهور المستهدف لهذه الوسائل؟

* تحليل مضمون الرسائل الاتصالية التي نقلت إلى الجمهور المستهدف وتقويمها .

* تقويم تكتيكات الاتصال المستخدمة .

* معرفة مدى التغير الذي طرأ على معرفة الجمهور المستهدف بالنسبة للمنظمة ووظائفها وأنشطتها ، نتيجة لتنفيذ البرنامج .

* وبالنسبة لجمهور المنظمة يركز هذا الأسلوب على قياس مدى إدراك هذه الجماهير للمنظمة ، وما يعتقدونه بالنسبة لها ، وتقييمهم لرسائلها الاتصالية ، واستكشاف استجاباتهم لإجراءات إدارة المنظمة ، ومقارنة نتائج هذه المراجعات بالمراجعات التي تمت في العام الماضي .

ويتضح مما سبق ، أن هذا الأسلوب يمكن استخدامه لقياس فعالية وسائل الاتصال الداخلية والخارجية في نقل رسائل اتصالية إلى جمهور محدد في توقيت محدد . والمزية الأساسية لهذا الأسلوب أنه يوضح لمدير العلاقات العامة أين يضع قدميه بالنسبة لأهداف البرنامج في ضوء ما بلغه من استخدام لوسائل اتصال واستثمار لموارد بشرية ومادية ومالية ، ويمكنه بالتالي من تقويم أداء الوسائل ومعالجة الأخطاء وأوجه القصور أولاً بأول ، وتعديل مسار تنفيذ البرنامج . وكما سبق القول ، ليس لهذا الأسلوب تصميم منهجي محدد ، ومن ثم يستطيع مدير العلاقات العامة أن يطوره بما يتلاءم مع احتياجاته ، ولكن يفضل استخدام هذا الأسلوب بشكل دوري .

الفصل التاسع

التكنولوجيا وتقييم برامج العلاقات العامة :

توجد برامج حاسبات إلكترونية يمكن استخدامها لتقييم فعالية حملات وبرامج العلاقات العامة بسهولة مثل برنامج (Semiotic) ، وبرنامج (Data Mining) إلى جانب برامج تحليل المضمون المختلفة ، ولكن استخدامها ليس شائعا في العلاقات العامة بسبب طبيعتها التقنية ، التي على الرغم من بساطتها بالنسبة لتقنيات المعلومات الأخرى تقع خلف حواجز الأمية التكنولوجية لأغلب العاملين في العلاقات العامة .

كتابة تقرير التقييم :

ينبغي بعد الانتهاء من التقييم ضرورة كتابة تقرير بشأنه يقدم إلى الإدارة العليا في المنظمة ، وبقية المديرين المعنيين . وإذا كنا نعد تقارير تقييم دورية ، فيجب أيضا تقديم تقرير سنوي نظرا لأن الميزانيات التي تخصص للعلاقات العامة توضع سنويا . وعادة ما يتم استعراض برامج العلاقات العامة مرة على الأقل سنويا قبل وضع الميزانية . وعند إعداد تقرير التقييم ينبغي الإشارة إلى خطة أو برنامج العلاقات العامة ، واستعراض ما تم إنجازه تحت كل عنوان أو كل مكون من مكونات الخطة أو البرنامج . ويجب أن يتضمن التقرير ما يلي :

* **الموقف** : هل تم تقييم الموقف بشكل سليم؟ وما الذي جدَّ على الموقف عند تنفيذ البرنامج واستدعى إجراء تعديلات على الخطة أو البرنامج؟ وما الذي حدث؟ وكيف تمت الاستجابة؟

* **الجمهور المستهدف** : هل تم تحديده بدقة؟ هل تم الوصول إليه فعلا؟ وكيف كانت فعاليتنا في الوصول إليه؟ عدد أفراد الجمهور المستهدف الذين تم الوصول إليهم فعلا؟ وكم منهم استجاب؟ وما رد فعلهم إزاء البرنامج؟

* **الأهداف** : هل بلغنا ما خططنا لتحقيقه؟ ويجب تقديم أرقام تعبر عن الأهداف كميًا، وتعبر عما تحقق كميًا أيضا .

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع

الفصل التاسع

* الإستراتيجية : هل كانت فعالة؟ هل اضطررنا إلى تعديلها؟ هل سنستمر في العمل بها مستقبلا؟ أم يتعين علينا تعديلها؟

* التكتيكات : هل حققت التكتيكات التي وضعت ما افترض أن تحققه؟ هل تم تغيير بعضها؟ ولماذا؟ ويجب الإجابة على هذه الأسئلة بطريقة كمية .

* التوقيتات : هل تم كل شيء في التوقيت المناسب؟ هل يجب إجراء تعديلات على توقيت تنفيذ البرنامج في العام التالي ؟

* التكاليف : هل تم الالتزام بالميزانية المحددة؟ وإذا لم يحدث ذلك ، لماذا؟ والإجابة على هذه الأسئلة هي التي سيتحدد في ضوءها ميزانية العام التالي ؛ وعليه ينبغي على مدير العلاقات العامة أن يبرز أية زيادة يطلبها في ميزانية العام التالي ، بأن هذه الزيادة سوف يترتب عليها زيادة في الإنجاز الذي تحقق فعلا (Wilcox, 2001)

غير مخصص للبيع - غير مخصص للبيع