

الفصل الخامس

التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة

د . راسم الجمال

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

برامج العلاقات العامة) .

التخطيط الإستراتيجي لحملات العلاقات العامة (هو عملية وضع الأهداف
الإستراتيجية (أو المفاهيمية) (Goals) ، والإجرائية (Objectives) بشكل قابل للقياس ،
تستخدم 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 للتقييم 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 حلا للمشكلة .

٢- تحديد وصياغة الأهداف الإجرائية التي تمكننا من بلوغ الأهداف الإستراتيجية.

٣- اختيار (صياغة الإستراتيجيات) التي تستخدم لإنجاز الأهداف الإجرائية .

٤- اختيار (صياغة التكتيكات) 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 .

وبحسب التخطيط الإستراتيجي في العلاقات العامة إلى كثير من المعارف العلمية والعملية ، وإلى (خبرات عدد كبير من الأفراد كما سيوضح في هذا الفصل ، ومع ذلك تفلسل المسؤولية الأساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي على كاهل مدير العلاقات العامة)

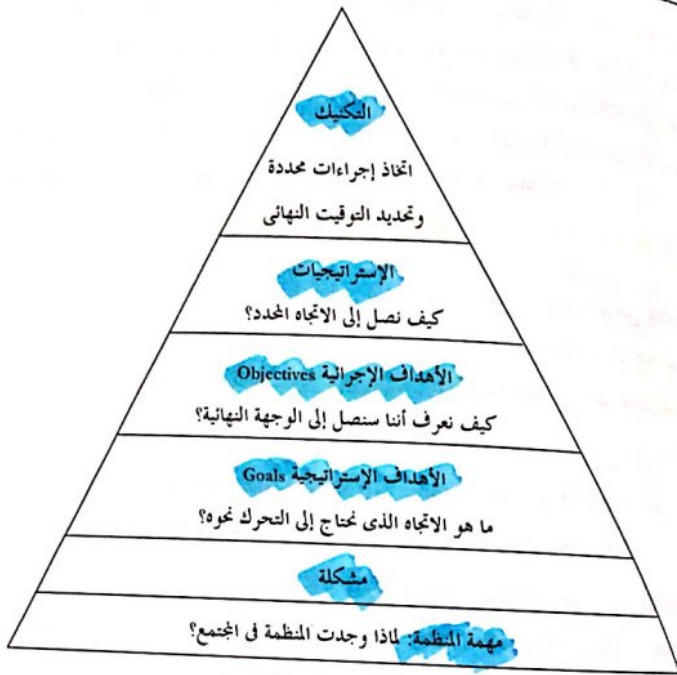
أولاً: المراحل الأولية لتخطيط حملات العلاقات العامة:

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 تبني 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 يتطرق إليها 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 مضافة 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 تبني 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 تضمن أنهم سراعونها في سياساتهم وأنشطتهم) وفي كثير من الأحوال تضع الإدارة



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 بقدرتها 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)

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

(ويجب أن تظهر وتبرز مهمة المنظمة كشعار لها فى كل أشكال إنتاجها الإعلامى - وأحيانا الإعلان - 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 ويرهنوا 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 رأى العام ، وتساعد مدير العلاقات العامة على صياغة المشكلة (أو الموقف الذى عليه أن يتعامل معه) ، والتى تجتد على البيئة التى تتواجد فيها المنظمة ، وتقس علاقاتها بالجماهير التى تتعامل معها ، وقدرتها على إنجاز المهمة التى أقيمت من أجلها .

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 تستوافر لمدير العلاقات العامة في البداية المعلومات الكافية لصياغة المشكلة على نحو دقيق ، ويمكنه في هذه الحالة أن يضع خطوطها العامة بصورة أولية على أن يبدئ 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 تقيّد 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؟ فرما 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 تنذبذب 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 لتصرفات غير سليمة أدلى بها بعض المسؤولين في المنظمة . أو قد تكون المشكلة ناجمة عن أسباب مادية كضعف جودة منتجات المنظمة أو ارتفاع سعر منتجها 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 فمة 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 صناعات القرار في المنظمة من يقتنع بجملة العلاقات التي يضعها ويديرها لمعالجة هذه المشكلة (Ibid) .

٣- تحليل الموقف: Situation Analysis

قد يطلب من مدير العلاقات العامة أن يخطط لحملة 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 تحدياً 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 . ويفسب 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 .

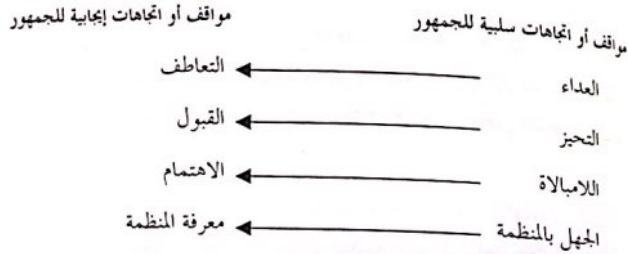
جدول (٥ - ١) : صندوق تخطيط الفرص والتحديات .

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

وتمة 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 المنظمة ،

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



وبسرى "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 تمكننا 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 .

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

وفيه من ذلك أننا يجب أثناء تحليل الموقف ، وصياغة الأهداف الإستراتيجية ، وعند التسويم 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 :

ADOPTS:

- 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 تفحص فيه مكانة أو وضع أو صورة المنظمة ، ويعتبر العنصر السادس السبب والعنصر السابع بالنسبة للعناصر الخمسة السابقة .

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 عملها ، 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 ، وبأثر الربع القابل للتحسين 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 .

	المزايا		
	ربع قابل للتحسين	الربع الأفضل	
المشكلات	الربع الأسود	ربع قابل للتحسين	الفرص
	العوائق		

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

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 .

ويعتبر الترتيب (٤ و ٥) مزايًا بالنسبة لنا ، أما الفئات (١ ، ٢) فتمثل جمهورنا . أما الفئة (٣) فتمثل الحد الأدنى المقبول للأداء ، ويتم تقييم الأداء الفعلي ، وليس المراد أو ما كنا نسعى إليه (جدول رقم ٥-٢) ، ويتم التقييم بناءً على إجابات الأسئلة التالية:

- ١- إلى أي حد تعرف اهتمامات وتصورات وتوقعات جماهيرنا ؟
- ٢- أي إلى حد تشابه مفاهيم وقيم الجمهور مع مفاهيمنا وقيمتنا ؟
- ٣- هل يفهم الجمهور الإجراءات التي نتخذها حيالها؟
- ٤- هل لدى الجمهور صورة حقيقية ومنصفة عنا كمنظمة ؟

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

والقاعدة الذهبية (هي التركيز على أكثر الجماهير أهمية ، ومضاعفة الفرص المتاحة من التعامل معها من خلال تحسين مستوى الأداء الاتصالي وبرامج العلاقات العامة التي تستهدفها) ، ولو تطلب الأمر تخفيض مستوى الأداء مع الجماهير التي تأتي في المؤخرة من حيث أهميتها ، وفي المثال الذي بين أيدينا يتطلب تصحيح الوضع زيادة الموارد المخصصة للمستثمرين ووكلاء التسويق، وتقليل الموارد المخصصة للغرفة التجارية والمحللين الاقتصاديين .

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)

يستلزم هذا التحليل الاتصال إلى خارج المنظمة بحثاً عن الفرص أو المشكلات التي تشكل البيئة أو المحيط الخارجي للمنظمة والتي تكون ذات علاقة بخطط العلاقات العامة . وينبغي في هذه المرحلة النظر إلى البيئة الخارجية من منظور واسع لا يهتم كثيراً 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 .

فمثلاً: 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 تكلفتنا؟ وكيف يمكن اقتناصها؟ وهل هناك بديل واحد لم 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 قدرتنا الحالية : (المالية والفنية والبشرية) بالتعامل معنا؟ 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)

من كل مصادر المنظمة التي يمتك بما 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 داخلية 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 الزايات 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 مسن وقت لآخر ، لتسجيل التغيرات التي تطرأ على هذه الرموز وانطباعات الجمهور عنها ، وإدراجها في عملية التحليل .

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 يجد نقطة البداية لعملية التخطيط ، وأحياناً تكون لديه بعض الأفكار غير المحددة ، أو المتعارضة وغير المنسقة 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 بتنفيذه ما يخصه منه . وبالطبع ، يشارك في هذه الجلسات المستشار الخارجي إذا كانت المنظمة تستعين في ممارسة علاقتها 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 تتفاعل 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 آخرين ، وللحيلولة دون بعض المشاركين وفرض آرائهم وتوجيهاتهم على الآخرين ، وإتاحة حرية التفكير والتعبير والإبداع لكل المشاركين . ولكي يكون النقاش محمداً ، فإنه يجب أن يتجه إلى الإجابة عن أسئلة محددة مثل: من؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكيف تحدث المشكلة التي نخطط حملتنا 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 وسُجّلت . 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 . ولتمة عدة قواعد ينصح بها في عملية التفكير الإبداعي هذه ، يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

١- كلما زاد عدد النقاط المطروحة كان أفضل .

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 نتاج 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 يُبين عليها التخطيط .

وفي هذا السياق ، فإن على مدير العلاقات العامة صياغة المشكلة وإعادة تحليله 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 **(لكونات خطة أو برنامج العلاقات العامة)** فإن ثمة اختلافات بين أساتذة العلاقات العامة بشأنها ، وحتى بين الممارسين أنفسهم . فعلى سبيل المثال : يحددها "أسبن" و"بانكلتون" في سبعة مكونات سبق أن ذكرناها في مقدمة هذا الفصل . ويحددها "ياسكين" وزملاؤه (١٩٩٧) في سبعة مكونات أخرى ، هي :

- ١- صياغة المشكلة ✓
- ٢- صياغة الهدف ✓
- ٣- تحليل الجمهور ✓
- ٤- الإستراتيجيات والتقنيات ✓
- ٥- الجدولة الزمنية ✓
- ٦- حساب التكاليف ✓
- ٧- تحديد أساليب التقييم ✓

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

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

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, ١٩٩١; 1995) ، 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 التقييم .

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، وتحديدًا نوع 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 قسوى بين كل من الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية بالجمهور المستهدف . وفي ضوء نظريات تأثير وسائل الاتصال، وضع "جيمس جورنج" (1983 Grunig) 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 وتذكرها .

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

٤- تشكيل أو تغيير الاتجاه : والمطلوب هنا: عدم الاكتفاء بأن يؤمن الجمهور أو يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة . ولكن المطلوب أن يُقِيم 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)

وتستوقف 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 ينطو لتعامل 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 بالسعي 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

سواء الإستراتيجية أم الإحرائية لا ينبغي أن تتجه إلى الجمهور عامة . فالجمهور المستهدفة هي طبيعتها محددة ومتجانسة . والجمهور لا يمكن أن تكون عامة وتظل محتفظة بصفة الجمهور . ويمكن أن يتمحور الجمهور حول الموقف الذي يواجهه ، وليس بسبب اتجاهات أفراد أو شخصياتهم ، ويمكن أن يطلق على الموقف مسمى قضية . فالتلوث البيئي ، وسلامة المستهلك مثلاً قضايا تهتم 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 ويتناقضوا . وأحياناً يستخذ أفراد هذا الجمهور سلوكاً ما ، وتشارك بعض الجماهير الإيجابية في تدعيم جماعات الضغط في المجتمع . وعلى هذا ، فالجمهور الإيجابية هسى التي تحدد القضايا المهمة بالنسبة للمنظمة، وهى التي يجب أن تتجه إليها الأهداف الإستراتيجية لحمات 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 بما جعلها تفهم رسائلنا وتذكرها ، أو تبني بعض أفكارها، وهو ما يجعل من السهل التعاون معها .

(أما الجماهير السلبية فهي على العكس من ذلك ، حيث تكتفى 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 يستأثر بعض أفراد الجمهور السلبى بهذه القضايا ، ولكنهم نادراً ما يكونون إدراكاً متعمقاً حسابها . 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 رأياً في قضية ما ، أو تدعم موقفاً ما . وبالتالي فالأهداف الإستراتيجية التي تناسب الجماهير الإيجابية قد لا تناسب الجماهير السلبية .

والأهداف الإستراتيجية أو (المفاهيمية) هى صياغة فكرية لما ينبغي أن نخطط لبلوغه ، وهى فى الأساس مجموعة من الصياغات التي تأتي على عكس المشكلة التي نخطط للتعامل معها . فعلى سبيل المثال : إذا كانت المشكلة هى : نقص معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإجازاتها . فان هدفنا الإستراتيجى أو الفكرى فى هذه الحالة هو زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإجازاتها . 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 بالنال 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 توجيهها لبلوغ نتائج محددة ، ومن شأن هذه الصياغة أن تجعل الأهداف الإستراتيجية واضحة وسهلة الفهم من قبل رجال الإدارة العليا فى المنظمة . ففى المثال السابق تكون صياغة الهدف الإستراتيجى كما يلي: "تهدف الحملة إلى زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإجازاتها التي تحققت فى الأعوام الثلاثة الماضية خلال ستة أشهر من بدء تنفيذ الحملة" .

• ينبغي أن تتضمن الصياغة كما هو واضح فى 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 الذي سيتغير ومقدار التغيير ، ويجب أن يتجه كل هدف إستراتيجي إلى إحداث نتيجة أو تأثير واحد فقط ، وإذا كانت الحملة التي نخطط لها تسعى إلى إحداث عدة تأثيرات أو بلوغ عدة نتائج في 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 ضروري لوضع الإستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف . (Noble, 1999)

٢- الأهداف الإجرائية : Objectives

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

إن كان الهدف الإستراتيجي أو الفكري لحملة العلاقات العامة هو " زيادة معرفة حملة الأسهم بأداء المنظمة وإنجازاتها التي تحققت في الأعوام الثلاثة الماضية خلال سنة أشهر من بدء تنفيذ الحملة " ، فإن هذا الهدف هو عبارة عن صياغة توجيهية تحدد الوجهة التي سنتجه إليها . ولكن الهدف لم يحدد أية نقاط سوف تنتهي عندها أو الفترة الزمنية التي سيستغرقها جهدنا لبلوغ هدفنا أو وجهتنا النهائية ، والتي ينبغي أن نتوقف عندها لتقييم المدى الذي وصلنا إليه . ولاحظ في المثال السابق أن الهدف قد حدد الفترة الزمنية التي نريد بلوغ الهدف في نهايتها ، ولم يحدد الفترة الزمنية التي سوف يستغرقها الجهد المطلوب لذلك .

ويحتاج مدير العلاقات العامة أثناء التوجه إلى الغاية أو الوجهة النهائية ، أن يحدد نقاطا على الطريق تنبيهه إلى أنه متجه بشكل صحيح إلى الغاية أو الوجهة النهائية . ففي 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 في 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 هي الأهداف الإجرائية وهي تعد بإجراءات معينة وقابلة للقياس ، فالأهداف الإجرائية هي النقاط التي نستهدفها وتكون قابلة للقياس ، وتمثل مدى التقدم الذي أحرزناه في بلوغ الهدف النهائي .

ويوجد كثير من اللبس بشأن هذه الأهداف الإجرائية ، ويرجع ذلك إلى وجود أشكال كثيرة من الأهداف الإجرائية في العلاقات العامة . وكثيرا ما يكتب - كما لاحظ بعض أساتذة العلاقات العامة - مدير العلاقات العامة أهدافا إستراتيجية ، ويعسروها أهدافا إجرائية قابلة للقياس لا تحدد ما تسعى إليه حملة العلاقات العامة ولكنها تحدد ما سوف نحجزه 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 الكلي للحملة، وهي بذلك تشبه الأهداف الإستراتيجية، ولكنها تركز على النتائج العامة للأنشطة والبرامج المنفذة والتي ننوي 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 تتوفر 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 ودفعهم 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 محددًا سوف يحدث كنتيجة لبرنامج أو حملة العلاقات العامة.
- نقاط التوجه أو العلاقات القابلة للقياس والتي تشير إلى أننا نسير في الوجهة 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.

كما هو الحال في الأهداف النظرية يجب أن يسمى 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.

• **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 (بجملة 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 أمرا صعبا . والبحوث التى تُجرىها 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 تقويم هذا الهدف عن طريق حساب عدد الأسهم التى بيعت بأقل من سعرها قياسا بإجمالى الأسهم . فإذا وجدنا بعد الموعد المحدد للحملة انه لا يوجد أسهم

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؟ بأي أسلوب؟ وبأية طريقة من طرق الاتصال الاقتناعي 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 تفصيلا في الفصل السادس .

٤ - التكنيكات Techniques

تعد الإستراتيجيات توجهات نظرية وليست قائمة بالإجراءات العملية التي علينا الاضطلاع بها . إنما 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 ننجح كل هدف من الأهداف الإجرائية . وهذه الإجراءات أو الخطوات العملية هي ما يطلق عليها مصطلح التكنيكات .

(ويجب أن تتضمن هذه التكنيكات 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 .
- (تتضمن التكنيكات تحديد وسائل الاتصال)** التي سوف تستخدم (نشرات صحفية - كتيبات - تقارير - ملصقات - معارض - أفلام إلخ) ويجب أن يرتبط كل تكسيك بتقرير استخدامه بإستراتيجية معينة من الإستراتيجيات التي قررنا من قبل استخدامها . وسوف نتناول هذه التكنيكات تفصيلا في الفصل السابع .

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 النتائج الأساسية لحملة العلاقات العامة، التي وضعت لتمكين المنظمة من أداء المهمة التي أقيمت من أجلها.

(على 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 وضعت 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

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 مالياً واقتصادياً؟ 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 تحديداً، 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 نماذج نظرية أو فكرية) (الأهداف الإستراتيجية)**. **(وبلوغ هذه الأهداف الإستراتيجية يتطلب وضع إستراتيجيات، والإستراتيجيات بدورها تحتاج إلى تكتيكات)** (Austin & Pinkleton, 2001).