

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 بالجمهور ، وبوسائل الاتصال ، أي تقدم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجمهور التي تتعامل معها .

٢- البحوث (Research) : التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجمهور 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 .

- ١٢- التطوير وزيادة الموارد (Development/Fund Raising): عن طريق حث وتشجيع حملة الأسهم، وأعضاء الجمهور المحلي، ومؤيدي المنظمة على زيادة استثمارهم في المنظمة، والاستمرار في دعمها مالياً.
- ١٣- علاقات الأقليات وشئون التعدد الثقافي: (Minority Relations/ Multicultural Affairs) وتتعلم 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 أيضاً 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... الخ، وكل العناصر الاتصالية التي تسهم في العملية التسويقية (Baskin, et al, 1997; Jefkins, 1998).

ثانياً: تنظيم إدارة العلاقات العامة

ينطلب 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، وللإدارات في الأقسام التنفيذية الأخرى في المنظمة.

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

- ٤- النشر (Publicity): من خلال نشر رسائل مخططة من خلال وسائل مختارة بدون مقابل مالي لتعزيز مصالح المنظمة.
- ٥- العلاقات بالعمالين وأعضاء المنظمة (Employee/ Member Relationship): من خلال الاستجابة لاهتمامات ومصالح العاملين بالمنظمة، وأعضائها (حملة الأسهم أو المشاركين في رأس مال المنظمة)، وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياساتها، وسلوكياتها وإجازاتها، أو المعوقات التي تعترضها، وحثهم على الاستمرار في دعم المنظمة. وتشمل هذه الأنشطة العاملين والأعضاء الحاليين أو المتقاعدين الذين انتهت علاقاتهم الرسمية بالمنظمة.
- ٦- العلاقات بالمجتمع المحلي (Community Relations): من خلال التخطيط المستمر والمشاركة الفعالة من خلال المجتمع المحلي من أجل تعزيز البيئة التي تعيش فيها المنظمة، وبناء مكانتها وسمعتها في المجتمع لصالح المنظمة والمجتمع ذاته.
- ٧- الشؤون العامة (Public Affairs): عن طريق تطوير اهتمام المنظمة وانغماسها في 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 في المجتمع، والتي يجب أن تهتم بها 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 المالي بصفة عامة. ويطلق على هذا العنصر أحياناً العلاقات بالمستثمرين أو العلاقات بحملة الأسهم.
- ١١- العلاقات الصناعية (Industrial Relations): وهي العلاقات التي تسعى المنظمة لإقامتها مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال الذي تعمل فيه المنظمة، ومع المنظمات الصناعية والتجارية الأخرى.

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 مسؤولية 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 (Jenkins, 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 .

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 بالاجتماع ، وبمجملة الأسهم ، والترويج المؤسسي ، والعلاقات بالحكومة ، والعلاقات بالجمهور الداخلي ... إلخ ، وذلك في ضوء احتياجات كل منظمة .

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

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

وفي المنظمات الكبيرة التي 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 في هذه المكاتب مسئولين

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 نموذجاً متسقاً يوحد ويوجه المنظمة ، ويعكس إستراتيجية المنظمة ككل للتواءم 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)

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 خطأ فى إدارة مواردها . وإذا أظهر التحليل توازنا 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 .

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 احتمال 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 ... الخ . 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 اليقين 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 ، وبالخسائر التي يتعرضون لها إذا لم نأخذ به . ثم نشرع بعقد ذلك في التفضيل بين البدائل في ضوء الفوائد المتحصلة مقابل المخاطر أو الخسائر المتوقعة (والبديل الأفضل هو الذي يحصل على أعلى فائدة مقابل أقل مخاطرة)

(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 اليقين النسبي الذي تكنتف العلاقة بين الأسباب والنتائج ، وتفضيلات صانع القرار بالنسبة للنتائج المختلفة . وسوف نعود إلى شرح هذه النقطة فيما بعد .

(د) الاختيار : وهي اللحظة التي يختار فيها صانع 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 وترتبط مع عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

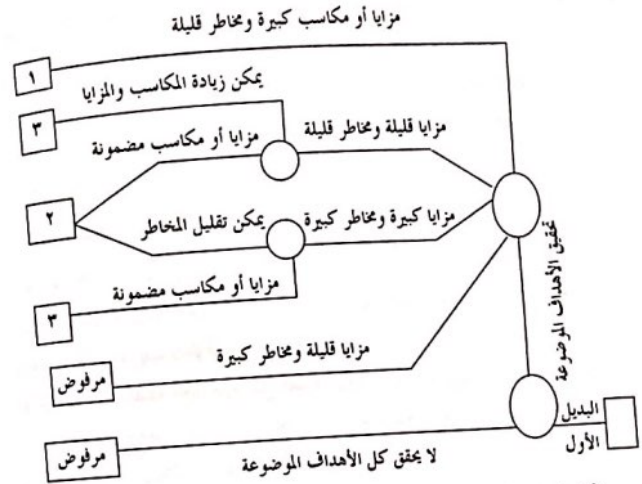
٢ - الاتجاهات الإدارية تجاه القرارات الإستراتيجية :

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

وتتوقف عملية التفضيل على هذه الثقافة السائدة في المنظمة (شكل ٨-٥) ، وإذا انتهت هذه العملية بوجود بديل واحد، فعلياً 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 فيأتي في المرتبة الثالثة . كذلك يأتي في المرتبة الثالثة البديل الذي مزاياه كبيرة ومضمون على الرغم من مخاطره الكبيرة . أما البديل الذي

يأتي في المرتبة الثانية فهو البديل الذي كان أولاً ذا مزايا ومكاسب قليلة ومخاطر قليلة ، أو مزايا كبيرة ومخاطر كبيرة ، ولكن عند إعادة التقويم استطلعنا اكتشاف أن مكاسبه مضمونة، وفي الإمكان تقليل مخاطره. وتجري هذه العملية على بقية البدائل والخيارات.

ولمة أسلوب آخر لتنظيم البدائل أو الخيارات والاختيار من بينها ، وذلك بوضعها في 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 ، ولترمز إليها بالرموز: (أ) ، (ب) ، (ج) ، (د) ، (هـ) . ونبدأ العملية بتحديد ما إذا كان الخيار صفراً (أي عدم تغيير أي شيء أو عدم اختيار أي بديل من البدائل الخمسة) هو اختيار حقيقي بالنسبة لنا أم لا . فإذا كانت الإجابة بلا ، فسوف نجد أمامنا خمسة خيارات ننتقل إلى عشرة أزواج . ونبدأ بتقويم وتفضيل كل زوج منها ، كل خيار مقارنة بالخيار الآخر الذي يأتي معه في نفس الزوج ، فإذا كان أحدهما أفضل من الآخر ، يحصل الأفضل على ثلاث درجات ويحصل الأقل على درجة واحدة ، أما إذا تساوى في القيمة فيحصل كل منهما على درجتين . ولنفترض أن نتيجة المقارنة والتفضيل كانت على النحو التالي :

أ : ب = ٣ : ١	أ : ج = ١ : ٣
أ : د = ١ : ٣	أ : هـ = ٣ : ١
ب : ج = ٢ : ٢	ب : د = ١ : ٣
ب : د = ١ : ٣	ب : هـ = ٣ : ١
ج : هـ = ٣ : ١	ج : د = ١ : ٣
د : هـ = ٢ : ٢	د : هـ = ٢ : ٢

وبجمع الدرجات التي حصل عليها كل بديل أو خيار نحصل على :

أ = ١ + ١ + ٣ + ٣ = ٨ درجات

ب = ٣ + ٣ + ٢ + ٢ = ١١ درجة

الفصل الثامن

$$\begin{aligned} \text{ج} &= 3 + 2 + 1 = 6 \text{ درجات} \\ \text{د} &= 1 + 1 + 1 + 1 = 4 \text{ درجات} \\ \text{هـ} &= 1 + 1 + 2 = 4 \text{ درجات} \end{aligned}$$

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 تبين 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 نتاح 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 وتقويم 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 يسجل 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 عمليات 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) وتستلزم القضية الثالثة : بما يمكن أن نسميه الاستخدامات المتوترة 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 حجبا عن مديرين آخرين يحتاجونها لاتخاذ قراراتهم

وهذه القضايا الثلاث ينبغي أن نجعلنا 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).

رابعا : الاستشارة الخارجية فى العلاقات العامة

تحتاج إدارات العلاقات العامة فى أداء وظائفها وتنفيذ برامجها فى كثير من الأحيان إلى معونة ودعم الشركات والوكالات المتخصصة فى العلاقات العامة . وعلى الرغم من شيوع الاستعانة بهذه الشركات والوكالات فى العالم الغربى ، فإن الاستعانة بها فى 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 خارجى . كما يرجع إلى مدى توافر هذه الشركات والوكالات والقدرات والمهارات التى توفرها والتكلفة التى تتقاضاها فى مقابل خدماتها .

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

(وتلعب الوظيفة الاستشارية الخارجية للعلاقات العامة دوراً حيوياً سواء كان للمنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة أم لا) وتستعين معظم المنظمات الأمريكية بواحدة أو أكثر من الشركات أو الوكالات الاستشارية ، أحدهما بصفة دائمة ، فى 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 فى إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية ، بما فى ذلك وضع سياسات وبرامج الإدارة ، واختيار العاملين وتدريبهم .

وأما فى حالة وجود إدارة علاقات عامة داخلية فى المنظمة ، (فإن دور الشركة أو

الوكالة الخارجية غالباً ما يكون مزيئاً من تقديم المشورة للعاملين فى هذه الإدارة حيال المشكلات الأساسية التى تقابلهم ، والاضطلاع ببعض المهام المتخصصة التى لا تستطيع

الإدارة الاضطلاع بها ، وتعويض النقص فى الإدارة بالنسبة لبعض المهارات الإبداعية ، وكثيراً ما تستفيد الإدارة العليا فى المنظمة وإدارة العلاقات العامة من خبرة ومجال

اتصالات وعلاقات الشركة أو الوكالة الاستشارية التى تكتسبها من تعاملها مع عملاء كثيرين ، وبما لديها من قدرات ومهارات لا تستطيع المنظمة لأسباب اقتصادية توفيرها .

وعمزيد من التفصيل ، تشمل المهام التى يمكن للمستشار الخارجى أن يوفرها للمنظمة ما يلى :

١- يوفر أعلى درجة من المهارات والقدرات فى أداء وممارسة كل أو بعض وظائف العلاقات العامة ، وتتيح المرونة التى لدى الشركات أو المستشار الخارجى ، وعدم

تفرغه لخدمة عميل واحد أداء المهام التى يتولاها بطريقة اقتصادية وبتكلفة أقل ، مقارنة باحتياج الإدارة إلى تعيين عدد كبير من الخبثات وشراء أجهزة ومعدات مكلفة .

٢- الاضطلاع بمهام فى أوقات الضرورة أو الحاجة إليها ، أو فى مناسبات ومواسم معينة أو فى 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 الموضوعية 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 أي مكان أو في أي توقيت يرغبونه .

٧- (تقل آراء الشركة أو المستشار الخارجي المحلي مركز الاحتكام المخايد 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 اتجاهات 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 . والشؤون 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

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

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

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

والمفترض ، (أن كل ما يعمل أو يعرفه المستشار الخارجي عن المنظمة يخضع لسرية صارمة) إلا ما تضطره طبيعة عمله أو طبيعة العلاقات العامة ذاتها أن يفشيها أو يدلي به إلى وسائل الاتصال أو إلى الجماهير المستهدفة . (تعتبر متطلبات السرية أساس عمل المستشار الخارجي في رأي عدد كبير من المستشارين أنفسهم) ، حتى أولئك الذين يعملون لمنظمتين متنافستين كلياً أو جزئياً طالما يرون أنه لا يوجد ما يمنع من أداء عمل وتسلم مشورة موضوعية وشريفة للطرفين ، ويرون إلى هذا الصدد أن عملهم يختلف عن عمل الوكالة الإعلانية التي تتطلب طبيعة عملها عدم خدمة عميلين متنافسين . ومع ذلك ، وبصفة عامة ، لا يعمل أغلب مستشاري العلاقات العامة مع منظمتين متنافستين مع بعضهما البعض .

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

- ١- تقدم المشورة فقط للإدارة العليا أو للعاملين في إدارة العلاقات العامة في المنظمة بالنسبة للمسائل التي تؤثر في اتجاهات الرأي العام تجاه المنظمة . ويمكن أن تشمل الخدمة الاستشارية هذه على تحليل اتجاهات الرأي العام وتحليل وتخطيط وإعداد البرامج ، وكتابة الموضوعات الأساسية التي تتضمنها البرنامج ، وغيرها من المهام الابتكارية ، وتقييم المواد الإعلامية التي 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- تفسير المشورة والاضطلاع بمهام العلاقات العامة مع وجود مدير للعلاقات العامة يعمل كحلقة وصل بين المستشار الخارجي والإدارة داخل المنظمة .
 - ٤- تقدم المشورة للإدارة ، وتوجيه أنشطة العلاقات العامة التي يضطلع بها مدير إدارة العلاقات العامة والعاملون معه .
 - ٥- تقدم المشورة والاضطلاع ببعض مهام إدارة العلاقات العامة ، في حين يتولى العاملون في الإدارة المهام الأخرى ، ويتولى مدير الإدارة في هذه الحالة التنسيق مع المستشار .
 - ٦- وقد تستعين بعض المنظمات بالمستشار الخارجي لإدارة وظيفة العلاقات العامة ، وغالباً ما يكون ذلك بشكل مؤقت في بعض المناسبات .
 - ٧- وقد يستعان به لدراسة أوضاع المنظمة ، وتقديم توصيات والإشراف على تنفيذها . وقد يتضمن ذلك أيًا من المهام التالية :
- (أ) تحليل الأوضاع التي تضطر العميل لأداء وظائف محددة ، أو الإقدام على سلوكيات معينة (أوقات الأزمات) .

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

(ج) اقتراح برامج وجدول زمنية لتنفيذها .

(د) إعداد وتأهيل العاملين في إدارة العلاقات العامة، وغالباً 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 .

والإتجاه الشائع في السنوات الأخيرة هو : الجمع بين خدمات الشركات الاستشارية والعاملين في الداخل . وفي معظم الأحوال تضطلع الشركات الاستشارية ببعض مهام العلاقات العامة بالأعمال 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 .