



مدونة المناهج السعودية

<https://eduschool40.blog>

الموقع التعليمي لجميع المراحل الدراسية

في المملكة العربية السعودية

## التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة

إدوار 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 على الأهداف على التخطيط الاستراتيجي لحمات وبرامج العلاقات

### التخطيط الإستراتيجي لحمات العلاقات العامة :

هو عملية وضع الأهداف الاستراتيجية ( أو المفاهيمية ) (GOSALS) ، والإجرائية (Objectives) بشكل قابل للقياس بما يخدم هدفين :

**أولهما :** الاختيار الرشيد والإستراتيجي للأهداف الاستراتيجية (المفاهيمية) والإجرائية الكفيلة بضمان بقاء ونمو المنظمة ، والتي تفيد في تبرير برامج العلاقات العامة كنشاط إداري قابل للتطبيق .

**ثانيهما :** جعل برامج العلاقات العامة قابلة للتقويم والتدليل الموضوعي على نجاحها أو إخفاقها

- ثمة مكونات أو عناصر محددة متضمنة في عملية التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة بعضها يمكن التعامل معه قبل اجراء البحوث الأساسية التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي على ان يعاد النظر فيها وتنقيحها وتعديلها بعد توفر البحوث .
- لكن بعضها الاخر لا يمكن الشروع فيه أ والتعامل معه الا في ضوء اوبناء على نتائج البحوث .لأنها تعتمد على النتائج

### المكونات التي يمكن الشروع فيها قبل البحوث هي :

1. صياغة مهمة المنظمة .
2. صياغة المشكلة التي تخطط للتعامل معها .
3. تحليل الموقف الذي عليه المنظمة ، أو يحيط بها عند الشروع في التعامل مع هذه المشكلة .

### المكونات التي لا يمكن التعامل معها إلا بعد إجراء البحوث فتشمل ما يلي :

1. تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية للحملة والتي تمثل حلا للمشكلة .
2. تحديد وصياغة الأهداف الإجرائية التي تمننا من بلوغ الأهداف الإستراتيجية .
3. اختيار وصياغة الإستراتيجيات التي تستخدم لإنجاز الأهداف الإجرائية .
4. اختيار وصياغة التكتيكات (الإجراءات العملية والتنفيذية) التي تمكنا من تنفيذ الإستراتيجيات التي سبق اختيارها .

- وكل من هذه المكونات السبعة لايمكن الاستغناء عنها او اسقاط أحدها ولا بد ان نتعامل معها حسب الترتيب السابق لان كلاً منها مبني على الاخر ولان كل عنصر بمثابة مدخل للعنصر الذي يليه .لان عملية التخطيط الاستراتيجي عملية (ديناميكية)مستمرة
- يحتاج التخطيط الاستراتيجي في العلاقات العامة الى كثيرأمن المعارف العلمية والعملية وخبرات عدد كبير من الافراد
- تظل المسؤليه الاساسيه في عملية التخطيط الاستراتيجي على كاهل مدير العلاقات العامة

## أولاً : المراحل الأولية لتخطيط حملات العلاقات العامة

### ١ - صياغة مهمة المنظمة : The Mission Statement

يمكن النظر الى عناصر الادارة بالأهداف على انها تتخذ شكلاً هرمياً ، قاعدته صياغة مهمة المنظمة باعتبارها القاعدة التي تبنى عليها كل المراحل التالية ، وكل شي 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 .

**الخطوة الأولى :** هي الحصول على نسخة من هذه الصياغة ، وعليه أن يصوغها هو إذا لم تكن موجودة فعلاً .

التأكيد على أن **صياغة مهمة المنظمة** هي عبارة عن رؤية المنظمة لفلسفتها والهدف من وجودها .

**يتطلب صياغة مهمة المنظمة** مشاركة كل العاملين في المنظمة في صياغتها حتى تضمن أنهم سيراعونها في سياساتهم وأنشطتهم . وفي كثير من الأحوال تضع الإدارة العليا صياغة أولية لهذه المهمة بإشراك مجموعات من العاملين في المنظمة يتراوح عددها من ( ست إلى عشر مجموعات ) وتضم كل مجموعة من ( ١٥ - ٢٠ فرداً ) .

يجب أن تظهر وتبرز مهمة المنظمة كشعار لها في كل أشكال إنتاجها الإعلامي - وأحياناً الإعلان - سواء ذلك الإنتاج الإعلامي موجه إلى الجمهور الداخلي أو ذلك الموجه إلى الجمهور الخارجي .

**يجب أن تشير صياغة المهمة** إلى السلع التي تنتجها المنظمة أو الخدمات التي توفرها ، وأشكال العلاقات التي تسعى إلى تنميتها . **العلاقات العامة** هي عملية بناء وصياغة علاقات المنفعة المتبادلة . فإن صياغة مهمة المنظمة توفر خطوطاً توجيهية لكل أولئك الذين يخططون ويرصدون الرأي العام .

### ٢ - صياغة المشكلة : The problem Statement

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

يجب أن تكون صياغة المشكلة موجزة وواضحة ومحددة ، ويفضل أن تكتب على نحو يشبه مقدمة القصة الإخبارية . ويرى البعض أنها يجب أن تتراوح ما بين ( ١٨ - ٢٥ ) كلمة .

### وعادة ما تتضمن صياغة المشكلة الناصر الستة التالية :

- ١ . ما المشكلة التي تواجهنا ، أو القضية التي علينا التعامل معها . قد تتعلق بسمعة المنظمة أو شائعات... .
- ٢ . أين تحدث المشكلة ؟ فقد تكون على المشكلة داخل المنظمة ذاتها او في المجتمع المحلي او الخارجي... .
- ٣ . متى أصبحت مشكلة ؟ فربما كان على مدير العلاقات ان يتعامل مع مشكله مزمنة او قضيه تثار .
- ٤ . كيف حدثت هذه المشكلة ؟ قد تكون المشكلة ناتج عن قلة وعي الجمهور بها او قلة المعلومات أو ماديه .
- ٥ . من الذين يعتبر هذا الموقف مشكلة لهم ؟ تعتبر مشكله لانها قد تفقد الجماهير الاساسيه
- ٦ . لماذا يعتبر هذا الموقف وهذه القضية مشكلة بالنسبة لنا ؟ ..

### ٣ - تحليل الموقف: Situation Analysis

قد يطلب من مدير العلاقات العامة أن يخطط لحملة العلاقات العامة مبنية على صياغة أولية لمشكلة ما ، تتضمن عدد قليلاً من العناصر الضرورية لتحديد المشكلة بدقة . 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 .

ويطلق على تحليل الموقف الاصطلاح الإنجليزي ( **SWOT** ) للإشارة إلى مواطن القوة **Strength(S)**، ومواطن الضعف ، **Weakness (W)** والفرص المتاحة **Opportunities (O)** لنا ، والتحديات والمخاطر التي تواجهها **Threats(T)** . وقد تختلف المصطلحات والمسميات التي يستخدمونها رجال العلاقات ولكن المعنى المقصود في كل الاحوال 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 تحليل 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 م المشكلة واضحة ، ويجب أن تكون كل التأكيدات التي تطرح للتعامل مع الموقف والقدرة على حل المشكلة مؤيدة بالأدلة والبيانات وتستند إلى بعض النظريات العلمية ، ومدعمة بأسس علوم الإدارة والاتصال ، ومؤيدة من قبل الخبراء .

يرى ( **جيفكتر** ) أن الهدف الإستراتيجي لحملة وبرامج العلاقات العامة تستهدف إحداث تحول ما في اتجاهات هذه الجماهير نحو المنطقة ، وأن أهداف هذا التحول واتجاهه لا يمكن معرفته إلا من خلال تحليل الموقف في ضوء البحوث العلمية .

ويرى ( **فيليبس** ) 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 ) 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 .
٢. قد يمتد الفحص إلى ما وراء وظيفة السلعة بالنسبة للمستهلك ، حيث يمتد إلى فحص وتقييم المستهلك للإعلان عن السلعة .
٣. أحياناً يمتد الفحص إلى قياس وضع المنظمة كما يراه المستهلكون .

وقد وضع ( **نورمان ستون** ) 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)	Advantages	المزايا	داخل المنظمة
(٢)	(	العوائق	
(٣)	(	الفرص المتاحة .	خارج المنظمة
(٤)		المشكلات	

(ينسحب على التوقيت الذي تفحص فيه مكانة أو

(٥) عامل التوقيت ( الزمن )

وضع أو صورة المنظمة

(العنصر الفاعل بالنسبة للعناصر الخمسة .

(٦) الجماهير المؤثرة . )

### 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 . فليست كل الجماهير على نفس الدرجة من الأهمية بالنسبة لنا كما أن أهميتهم النسبية تتغير مع مرور الزمن

المرحلة 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 .

• وفي بعض الحالات لا يمكن اعتبار المنافسين لنا من جماهيرنا . لأنهم من الجماهير التي يختارهم المستهلكون في حين أن المستهلكون انفسهم في بعض الحالات من المنافسين لنا . لأن أية فرصة قد يحصلون عليها من المنافسين تكون علو حسابنا

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

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

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

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

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

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

**الوضع الأمثل** هو أن تتناسب احتياجات الجمهور الأكثر أهمية مع مستوى الأداء الأكثر فعالية بحيث تكون النسبة بين الطرفين ٥:٥ كما في حالة المستهلكين في المثال السابق .

**ويكون 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 ٥:٣ فهذا يعد دليلاً على عدم التوازن في الأداء ، ولكنه لا يمثل خطورة على المنظمة ويبدل على أن موارد كبيرة ومهمة ذهبت لإشباع احتياجات أقل أهمية .

**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 .

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

يتجه هذا التحليل الاتصالي إلى خارج المنظمة بحثاً عن الفرص أو المشكلات التي تشكل البيئة أو المحيط الخارجي للمنظمة والتي تكون ذات علاقة بوظيفة العلاقات العامة .

في هذه المرحلة ينبغي النظر إلى البيئة الخارجية من منظور واسع لا يهتم كثيراً بالتفاصيل التي يمكن تأجيلها إلى مرحلة تخطيط البرامج . فمثلاً نسعى في هذه المرحلة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما نوع الفرص التي نسعى وراءها ؟
- ما حجم هذه الفرص ؟ وما آثارها المحتملة ؟
- هل تسمح قدراتنا الحالية ( المالية والفنية والبشرية ) بالتعامل معها .
- ما التوقيت الأمثل للتعامل مع هذه الفرص ؟ وهل هناك توقيت محدد ؟ أما نحن الذين نختار الوقت ؟

**الوضع الأمثل هو :** أن تتساوى أهمية الجمهور مع مستوى الأداء مع معدل الفرص المتاحة في البيئة الخارجية . أي أن تكون المصفوفة ( ٥:٥:٥ ) **وأسوأ وضع هو** ( ١:١:٥ ) أي أن يحصل أهم جمهور على أدنى مستوى أداء . أما وضع الأمان بالنسبة لنا أن تكون المصفوفات هي : ٥ - ٥ - ٥ ، ٥ - ٤ - ٤ ، ٤ - ٤ - ٤ ، ٤ - ٥ - ٥ ، ٥ - ٤ - ٤ ، ٤ - ٤ - ٤ ، ٤ - ٥ - ٥

(ج) عامل الوقت : ( )

كل شيء في التحليل السابق قابل للتغيير . 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 للتغيير في ضوء عامل الزمن .

يساعد عامل الوقت الذي يأخذه نظام ( ADOPTS ) في الاعتبار على توجيه الاهتمام إلى المستقبل الذي لا يمكن التنبؤ به بأية درجة من التيقن .

(هـ) مراجعة الرسائل الاتصالية : : ( )

قد لا يكون مفيداً في كل الأحوال إجراء التحليل بالأسلوب السابق . وقد يكون من المفيد في بعض الأحيان أن نقيم كيف تعلن المنظمة عن نفسها ، وكيف تقدم نفسها للجمهور دون الحاجة إلى تعقب كل معلومة أو كل رأي .

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 وانتهاؤاً بمظهر وسلوكيات موظفي الصيانة الذين تبعث بهم المنظمة إلى منازل بعض أفراد المجتمع المحلي .

**ثانياً : تخطيط حملات العلاقات العامة**

**من أين تبدأ حملات وبرامج العلاقات العامة ؟**

الأفضل في هذه الحالة أن تبدأ عملية التخطيط بعقد جلسات مناقشة لكل المعنيين بالتخطيط ، تشبه الجلسات التي تعقد لباء 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 .

يشارك في هذه الجلسات المستشار الخارجية 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 تحدد 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
٤. تحديد المهام التي سيضطلع بها كل من المشاركين في عملية التخطيط عند الشروع في تنفيذ الخطة أو البرنامج .

يتم في هذه الجلسة تبادل الرأي ومناقشة كل التفاصيل مناقشة عميقة وليس بشكل روتيني . وتتضمن ثلاث مراحل هي:

(١) توليد الأفكار

(٢) مناقشة الأفكار مناقشة نقدية

(٣) الوصول إلى اتفاق أو إجماع حول الأفكار النهائية ، والوصول إلى رؤية مشتركة للخطة ومكوناتها .

يجب أن تسجل كل فكرة على بطاقة كمرحلة أولى ، ثم نستعرض بشكل نقدي كل فكره طرحت وسجلت . ويعاد تنظيمها وغربلتها ، ثم ترتيبها حسب أهمية وأولويتها ثم في المرحلة الثانية يحاول الفريق المشارك الوصول إلى اتفاق أو رؤية مشتركة للخطة ومكوناتها وإستراتيجية الاتصال والأمور التنظيمية .

### قواعد ينصح بها في عملية التفكير الإبداعي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي :

١. كلما زاد عدد النقاط المطروحة كان أفضل
٢. لا ينبغي توجيه أية انتقادات تسفه أية فكرة مطروحة .
٣. يمكن توليد أفكار جديدة من أفكار جيدة سبق تجربتها .
٤. لا اعتبار في البداية لدقة صياغة الفكرة
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 :

أن كل ما نتعامل معه في عملية تخطيط حملات العلاقات العامة متغير بطبعه وعرضه للتغير بشكل مستمر . وبالتالي يجب أن تكون كل مكونات الخطة قابلة للاستجابة للتغيرات المفاجئة التي يمكن أن تطرأ على المارد أو على البيئة التي نعمل فيها أو على المعلومات التي يبني عليها التخطيط .

أما بالنسبة لمكونات خطة أو برنامج العلاقات العامة ، فإن ثمة اختلافات بين أساتذة العلاقات العامة بشأنها ، وحتى بين الممارسين أنفسهم . فعلى سبيل المثال :

يحددها " **باسكن** " في سبعة مكونات أخرى هي :

١. صياغة المشكلة .
٢. صياغة الهدف .
٣. تحليل الجمهور .
٤. الإستراتيجيات والتكتيكات .
٥. الجدولة الزمنية .
٦. حساب التكاليف .



٧. تحديد أساليب التقويم .

وحدها " ولكوكس " في سبعة مكونات هي :

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

وحدها " جيفكنز " في ستة مكونات فقط هي :

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

أما " ستون " 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 .

(١) تحديد وصياغة الأهداف الإستراتيجية (( مهم موضع سؤال في الاختبار )) (

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 . ويجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب وهذا أمر ضروري لوضع الإستراتيجية التي تختلف باختلاف الجمهور المستهدف .

وفي ضوء نظريات تأثير وسائل الاتصال وضع " جيمس جورنج " 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** : هو السعي إلى أن يفهم أفراد الجمهور المستهدف الرسالة ، وليس من الضروري أن يوافقوا عليها .
٣. **قبول الأفكار المتضمنة في الرسالة** : يتجاوز الهدف هنا مجرد فهم الجمهور للرسالة وتذكرها إلى تقبل الأفكار الواردة فيها وتبينها كأفكار له .
٤. **تشكيل أو تغيير الاتجاه** : عدم الاكتفاء بأن يؤمن الجمهور أو يتبنى الأفكار الواردة في الرسالة ، ولكن المطلوب أن يقيم الجمهور هذه الأفكار على نحو إيجابي .
٥. **السلوك** : يكون الهدف الإستراتيجي هو أن يتغير الجمهور فعلاً أو أن يبدأ في سلوك جديد ، أن يتبرع لموضوع ما ، أو يناصر قضية ما .

تتوقف أفضلية أي من هذه الأهداف بالنسبة لحملة أو لبرنامج ما من برامج العلاقات العامة بشكل كبير على طبيعة الجمهور المستهدف . فكلما زادت إيجابية الجمهور زادت احتمالية تبنية الأهداف الثالث والرابع والخامس .

طالما 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 الإجرائية لا ينبغي أن تتجه إلى الجمهور عامة .

تختلف الجماهير التي علينا التعامل معها من حيث إيجابيتها أو سلبيتها . **فالجماهير الإيجابية** يعتقد أن القضية تخصه بصفة شخصية ، وينظر إليها باعتبارها مشكلة ، وأن في مقدوره أن يفعل شيئاً حيالها . فالجماهير الإيجابية هي التي تحدد القضايا المهمة بالنسبة للمنظمة وهي التي يجب أن تتجه إليها الأهداف الإستراتيجية لحملة وبرامج العلاقات العامة .

**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 .

**الأهداف 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 . **ويجب أن تتضمن الأهداف الإستراتيجية العناصر التالية :**

١. يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية عبارة : " تهدف هذه الحملة أو هذا البرنامج إلى .... "
٢. 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 .
٣. ينبغي أن تتضمن الصياغة كما هو واضح في الصياغة السابقة فعلاً محدداً لإيضاح أن الحمل وما تتضمنه من أنشطة اتصالية ، تستهدف إحداث تأثيرات محددة .
٤. يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية فكرة محددة وقابلة للقياس .
٥. يجب أن تتضمن صياغة الأهداف الإستراتيجية الجماهير المستهدفة بالتغيير المطلوب .

## (٢) الأهداف الإجرائية : ( )

يمكن اعتبار الأهداف الإستراتيجية صياغة لأهداف توجيهية تحدد الوجهة التي يجب أن نسير نحوها لإحداث التأثير المرغوب أو النتيجة النهائية المطلوبة .

## أشكال الأهداف الإجرائية هي :

- (١) **أهداف إجرائية عامة** ( ) : وهي تركز على النتائج العامة للحملة أو لبرنامج العلاقات العامة تلخص التأثير الكلي للحملة وهي تشبه الأهداف الإستراتيجية ، ولكنها تركز على النتائج العامة للأنشطة والبرامج المنفذة والتي تنوى تنفيذها .
- (٢) **أهداف وسطية** ( ) : وهي التي ترتبط بنتائج الأنشطة العملية أو التنفيذية أو المتعلقة بنتائج إنجاز مهام معينة في إطار حملة أو برنامج العلاقات العامة .
- (٣) **أهداف فرعية** ( ) : وهي نتائج الأنشطة أو المهام الفرعية .

ويجب أن تتوفر عدة اعتبارات في صياغة الأهداف الإجرائية وهي :

- يجب أن تتضمن الصياغة عبارة : " تهدف هذه الحملة إجرائياً إلى احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم " أو " تهدف هذه الحملة إجرائياً إلى حث حملة الأسهم وترغيبهم في شراء المزيد من الأسهم " ... الخ
  - فعل محدد كما هو الحال في صياغة الأهداف الإستراتيجية للإشارة إلى أن شيئاً محدداً 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 .
  - كما هو الحال في الأهداف النظرية يجب أن يسعى كل هدف إجرائي ويركز على نتيجة واحدة ، ومعنى ذلك أنه يمكن وضع مجموعة من الأهداف الإجرائية في إطار هدف إستراتيجي واحد ، ومن الأفضل أن يتضمن كل هدف إجرائي أسلوب القياس المطلوب ، فمثلاً يمكن صياغة الأهداف الإجرائية السابقة على النحو التالي :
  - ✓ احتفاظ حملة الأسهم بأسهمهم وعدم بيعها في سوق الأوراق المالية بأسعار متدنية .
  - ✓ إقبال حملة الأسهم على شراء المزيد من أسهم المنظمة .
  - ✓ زيادة طلب حملة الأسهم لمزيد من المعلومات عن المنظمة بنسبة ٥٠% مثلاً بعد الحملة عما كان عليه قبل الحملة .
  - ✓ زيادة إقبال حملة الأسهم على حضور اجتماعات الجمعية العمومية .
  - ✓ زيادة مساهمة حملة الأسهم في أنشطة المنظمة .
  - الجمهور المستهدف : يجب أن تتضمن الأهداف الإجرائية في صياغتها الجمهور المستهدف .
  - حجم التغيير المتوقع : هذا ما يميز الأهداف الإجرائية عن الأهداف الإستراتيجية ، وهو ما عبرنا عنه بنسب مئوية ، ويمكن التعبير عنه بأرقام بدلاً من النسب المئوية .
  - التوقيت المحدد : وهو التوقيت الذي قطعناه على أنفسنا بإنجاز هذه الأهداف الإجرائية ، والتي يحق للإدارة بعد أن تحاسبنا على قدرتنا على إنجاز هذه الوعود .
- والأهداف الإجرائية : هي التي توجه عملية التقويم فكل هدف إجرائي إذا صيغ صياغة دقيقة يلتزم شكلاً محدداً من أشكال التقويم .

## (٣) الإستراتيجيات ( )

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 تقوم بها أثناء تنفيذ الحملة .

يقوم مدير العلاقات العامة أو مدير الاتصال ، إذا كان يوجد بإدارة العلاقات شخص مسئول عن تخطيط وإدارة البرامج الاتصالي بتصميم أو بناء الإستراتيجيات بناء على ما يلي :

- ❖ البيانات الخاصة بتحليل الموقف ، 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 وهي مهمة مدير العلاقات العامة (أو مدير الاتصال ) حيث يعتمد عليها في وضع تصورات حول الإستراتيجيات المناسبة لكل هدف من الأهداف الإجرائية .

#### (٤) التكتيكات : ( )

تعد التكتيكات توجهات نظرية وليست قائمة بالإجراءات العملية التي علينا الاضطلاع بها . إنها في الحقيقة تشبه الأهداف الإستراتيجية من حيث أنها تزودنا بتصورات نظرية للنتائج النهائية للحملة .

**ويجب أن تتضمن هذه التكتيكات تحديد ما يلي :**

- ❖ المهام المحدد التي يجب أن تضطلع بها لإنجاز كل هدف من الأهداف الإجرائية .
- ❖ الأفراد المسئولون عن الاضطلاع بكل مهمة من هذه المهام .
- ❖ التوقيت الذي ينبغي أن يتم فيه إنجاز كل مهم من هذه المهام .

وتتضمن التكتيكات تحديد وسائل الاتصال التي سوف تستخدم ( نشرات صحفية كتيبات - تقارير - ملصقات - معارض - أفلام .... الخ ) .

#### سلم التخطيط الإستراتيجي ( )

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 تحولها إلى مجموعة من التكتيكات ( إجراءات وخطوات تنفيذية ) التي تبلغنا الأهداف الإجرائية ، والتي توصلنا بدورها إلى الأهداف الإستراتيجية أو التوجهات الأساسية لحملة العلاقات العامة .

### الفصل السادس : الاتصال في العلاقات العامة

**هذا الفصل يتناول الاستراتيجيات الإقناعية للبرامج الاتصالية والكيفية التي يستفيد منها مخطو البرامج**

**أولاً : إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة**

فالمؤسسات بمختلف توجهاتها ومخرجاتها سواء خدمية أو إنتاجية أصبحت تعمل في بيئة متغيرة ومتطورة ويتوقف نجاح هذه المؤسسات 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 أهداف المنظمة ؟ فقد أرجعت دراسات عديدة أسباب فشل المنظمات وبرامجها الاتصالية إلى التعامل مع البرنامج الاتصالي كما لو كانت رسالة تبث عبر وسائل الاتصال المتاحة فقط ، أي أن تبدأ العملية وتنتهي بنشر الرسالة . لذلك ، فالإتصال الفعال لا يتوقف على مجرد نشر رسالة معينة ، وإنما يمثل عملية متكاملة تبدأ برسالة يجب استقبالها من قبل الجماهير المستهدفة .

إن إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الإستراتيجية الموضوعة سلفاً .

قدم " **أرجنتي وفورمان** " نموذجاً يمثل إطاراً للعلاقة الحتمية بين إستراتيجية التخطيط وإستراتيجية التنفيذ أو الإتصال . ويركز هذا الإطار على التكامل بين أهداف الخطة من جانب وأهداف البرنامج الاتصالي من جانب آخر ، ويعتبر أن الجمهور هو محور البرنامج الاتصالي .

أما الوسائل المناسبة للرسالة المقدمة فقد تكون الإعلان أو الإتصال الشخصي أو اللقاءات المهمة .

يأتي تحديد جماهير المؤسسة وتصنيفها وفقاً لخصائصها ، وتحديد ما إذا كانت هذه الجماهير لديها حاجات وأجندات متباينة كمتطلب ضروري لبناء الرسالة الاتصالية الفعالة .

أما استجابة الجمهور للرسالة وفقاً للرؤية التي أرادتتها المنظمة فتحده البحوث بأنواعها المختلفة ، وعادة ما تؤدي هذه البحوث إلى تعديل بناء الرسائل الاتصالية في ضوء استجابات الجمهور .

**ثانياً : إستراتيجية الاتصال ( رولر ) ( )**

يقوم نموذج (رولر) على فرضية أساسية مؤداها : أنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة ، وأنه لا توجد إستراتيجية مثلى . وإنما يمكن استخدام الأنسب لكل موقف اتصالي .

قام "رولر" بوضع نمودجه ، الذي أطلق عليه : النمودج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال ، حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف محدد ، أو استخدام مزيج من هذه الإستراتيجيات في موقف آخر . **ويحدد النمودج إستراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين :**

١ . يتعلق المحور الأول : بطبيعة عملية الاتصال ومدى اشتراك الجمهور في هذه العملية .

٢ . المحور الثاني : فيشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تتضمنها الرسائل الاتصالية .

**وبناء على ذلك ، يكون لدينا أربع إستراتيجيات اتصالية في العلاقات العامة هي :**

(١) إستراتيجية الإعلام .

(٢) إستراتيجية الإقناع .

(٣) إستراتيجية بناء الإجماع .

(٤) إستراتيجية الحوار .

يوجد لكل إستراتيجية البناء النظري الخاص بها ، والذي يوضح الشروط التي يمكن على أساسها تطبيق كل إستراتيجية . **وتكون هذه الإستراتيجيات ما يمكن أن نطلق عليه : صندوق الأدوات ( Tool – Kit )** لممارسي العلاقات العامة ، والتي يمكن استخدامه لبناء مزيج الرسائل في البرامج الاتصالية .

أوضح " رولر " أن هذا النمودج يمكن اعتباره نمودجاً موقفياً لإستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة . وفيما يلي توضيح لتلك الإستراتيجيات :

## (أ) إستراتيجية الإعلام : Information

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في اتجاه واحد وفي الوقت نفسه يعبر المضمون الاتصالي عن رؤى المنظمة . ويحمل معاني ودلالات ذات معنى واحد . 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 يبحث عن المعلومات .

## (ب) إستراتيجية الإقناع : Persuasion

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاه واحد ، والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ، ويحمل دلالات تعكس وجهة نظر الطرفين . وتعد إستراتيجية الإقناع هي الإستراتيجية الأساسية في كل من الإعلان والدعاية . وتستخدم هذه الإستراتيجية في اتصالات المنظمة عندما تسعى 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 ( ) أو الجمهور الضمني ( ) ، ويكمن الأساس النظري لهذه الإستراتيجية في نظريات الإعلان والدعاية والنظريات النفسية .

## (ج) إستراتيجية بناء الإجماع : Consensus Building

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في اتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة . 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 . وعادة ما توجه هذه الإستراتيجية إلى الجمهور النشط ومنتجاتها تطوير لسياسات المنظمة . ولا يعد الأساس النظري لإستراتيجية بناء الإجماع شائعاً في نظريات الاتصال الجماهيري

## (د) إستراتيجية الحوار : Dialogue (( مهم موضع سؤال في الاختبار ))

تجمع إستراتيجية الحوار بين الاتصال في اتجاهين ، والمضمون الاتصالي الذي يبر عن رؤى كل من المنظمة والجماهير ، ويحمل دلالات تكس 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 )

الإستراتيجية	طبيعة الاتصال	دلالات المضمون	الهدف	الجمهور	الأساس النظري
الإعلام	في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	تشكيل الرأي تسهيل اتخاذ القرار	الجمهور المدرك	نظريات الاتصال والتأثير
الإقناع	في اتجاه واحد	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	تغيير المعرفة والاتجاه والسلوك	الجمهور الضمني أو غير النشط	نظريات الإعلان والدعاية
بناء الإجماع	في اتجاهين	دلالات ذات معنى للمنظمة فقط	أرضية مشتركة تحقق مصالح للطرفين	الجمهور النشط	نظريات تحقيق التفاوض ، نظريات الاتصال التنظيمي



نظريات التفاوض والاتصال الشخصي ونظريات الحوار	الجمهور المدرک والنشط	الاشترک في صنع القرار وبلورت للمشکلات وسبل حلها	دلالات ذات معنى للمنظمة والجمهور	في اتجاهين	الحوار
--------------------------------------------------------------	--------------------------	-------------------------------------------------------------	----------------------------------------	------------	--------

### جدول (٦ - ١) : إستراتيجيات الاتصال في العلاقات العامة

#### ثالثاً : إستراتيجيات مبنية على كيفية استجابة المتلقي للرسائل الاتصالية

قد يبدو مصطلح الإقناع سهلاً في حين أنه يمثل تحدياً لمخططي ومصممي برامج الاتصال في العلاقات العامة ، فإقناع الجماهير بشيء ما مثل سياسة أو خدمة يتطلب أن تقتنع هذه الجماهير بما قدمته الرسائل الاتصالية من حجج وأدلة توضح الفوائد التي يمكن للمتلقي أن يستفيد منها على المستويين : العقلي والمادي . فالرسالة قد تشبع حاجات ذهنية وفكرية ، مثلما تشبع حاجات مادية لدى الجمهور . وتتم عملية إقناع الجمهور برسالة معينة بمراحل طويلة معقدة تمثل تحدياً لمخطط البرنامج الاتصالي .

أن أحد أسباب فشل البرامج الاتصالية هو افتراض أن الجمهور يتلقى الرسائل بطريقة أوتوماتيكية ، ويهتم بها ويستجيب لها . وعلى اعتبار أن إقناع المتلقي برسالة معينة هو الهدف الأساسي لعملية الاتصال في العلاقات العامة .

#### (١) نموذج هيراركية التأثير

يعد هذا النوع من 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 . . ويمر هذا النموذج باثنتي عشر مرحلة تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التي تليها ، لذلك يطلق على هذا النموذج : **النموذج الدومنو** .

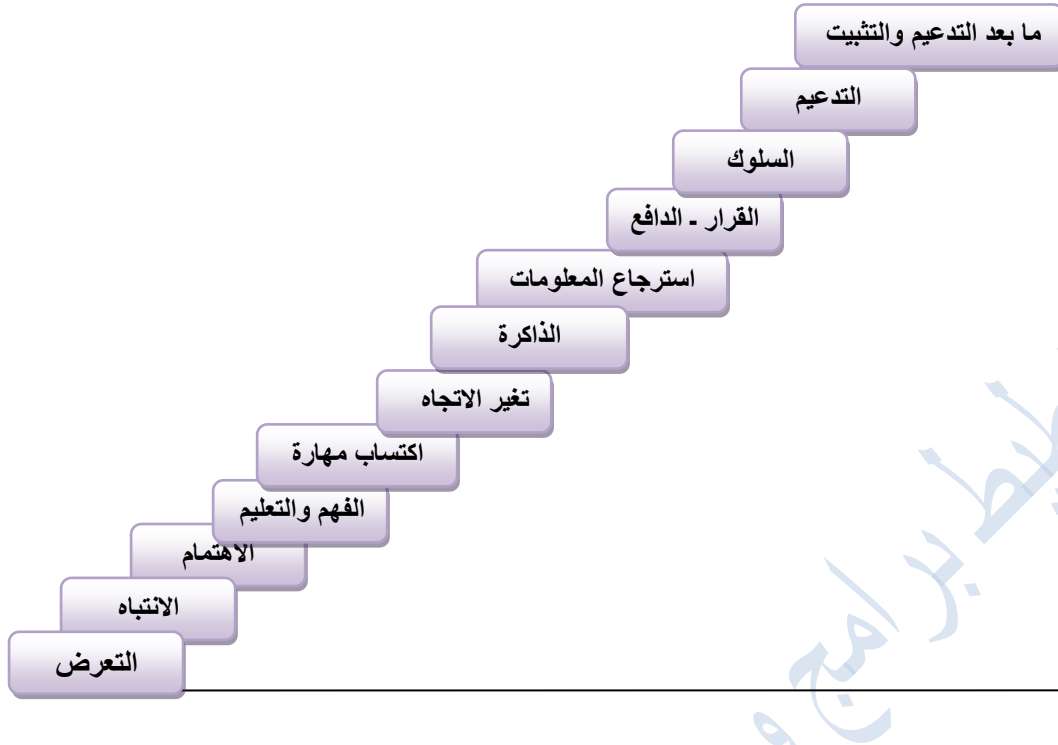
#### ١. التعرض Exposure

ويعنى بتعرض الجمهور لرسالة العلاقات العامة ، أن معظم ما تبدأ به العلاقات العامة وتنتهي 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 المتلقي 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 .





مراحل نموذج هيراركية التأثير

٣. التورط : الحب أو الاهتمام **liking or Interest : involvement**

تأتي مرحلة الاهتمام كالثالث خطوة في نموذج هيراركية التأثير ، وتعنى بأن يهتم المتلقون بمضمون الرسالة ويتناقشون حولها . ولذلك يطلق على هذه الخطوة : التورط

٤. الفهم **Comprehension**

الانتباه للرسالة والاهتمام بها لا يعني أن الجمهور المستهدف فهمها بالطريقة التي يريدتها مقدم البرنامج الاتصالي . فالرسالة قد يساء فهمها ، وهذا يتطلب إجراء دراسات قبلية على مضامين الرسائل قبل بثها للتأكد من فهم المتلقين لها .

٥. المهارة **Skill**

وتعني إكساب المتلقين مهارة كيفية الاستجابة للرسالة . فإذا كانت الخطوة السابقة تعلم الجمهور ماهية الرسالة ، فإن هذه الخطوة تكسبهم وتعلمهم وتقدم لهم الوسيلة المناسبة لكيفية الاستجابة .

٦. الإقناع ( تغيير الاتجاه ) : **Attitude Change : Persuasion**

يعتبر تغيير الاتجاه خطوة ضرورية في عملية الإقناع ، وإن كانت غير كافية إذا لم ترتبط بسلوك فعلي . وقد يكون تغيير الاتجاه في حد ذاته هدفا عندما يسعى البرنامج الاتصالي لزيادة رضا الجماهير عن المنظمة .

٧. الذاكرة : **Memory**

يتلقى الأفراد رسائل عديدة ، ومن مصادر متنوعة تسعى إلى إثارة اهتمامهم . وحتى يتفاعل الأفراد مع رسالة معينة فإنهم في حاجة إلى تذكرها عند الضرورة مثل القيام باتصال تليفوني أو ملء نموذج معين ، أو حضور حدث معين .

## ٨. استرجاع المعلومات : information Retrieval

قدرة الفرد في تخزين المعلومات لا يعني أنه يمكنه استرجاعها في الوقت المناسب فالأفراد يمكنهم أن يتذكروا الحدث الخاص وموعده ، ولكنهم لا يتذكرون مكانه ، والعناصر التي تساعد على تذكر الرسالة تكون مهمة مثل الشعارات ، واستعمال الكلمات المأثورة ، وربط المضمون بأشخاص مشهورين .

## ٩. الدافع أو القرار : Motivation or Decision

على الرغم من أهمية الدوافع في عملية الإقناع ، فإن كثيراً من مخططي البرامج الاتصالية عادة ما يتجاهلون في إطار حماسهم لتحقيق الأهداف . وتتعلق الدوافع بالأسباب التي تجعل المتلقي يهتمون بالبرنامج الاتصالي ، وترتبط مباشرة بالتكلفة أو العائد . فالرسالة التي تحتاج إلى جهد أكبر من المتلقي لا يكون لديه الدافع لأتباعها ، فإذا اعتقد المتلقي أن السلوك أو الفعل الذي تقترحه الرسالة سهل التنفيذ وله عائد مجزٍ فإنه من الأكثر احتمالاً أن يستجيب .

## 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 . لذلك يتوجب على مخططي البرامج الاتصالية أخذ ذلك بعين الاعتبار والتأكد من أن استجابات الأفراد للحمل 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 . وقد يرجع ذلك إلى خبرة جديدة مع المنظمة بعد الشراء مثل عدم الاستجابة التليفونية أو عدم تقديم إيضاحات ، أو تخلي المنظمة عن مسؤوليتها بمجرد الشراء أو إتباع الأفكار المطروحة . وهذا ما يؤدي إلى نتائج سلبية على إمكانية تكرار الشراء .

## ١٢. تثبيت ما بعد السلوك Post Behaviors

وهي الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار لمستقبل الرسالة الاتصالية . وفي هذه المرحلة يقيم المتلقي رسائل الحملة ، والاتجاهات والسلوكيات المرتبطة بها ، ونسب النجاح والفشل التي تترتب على تنفيذ الاتجاهات والسلوكيات المطلوبة . ويقوم في الوقت نفسه بمعالجة كل هذه المعلومات طبقاً للرؤية الموجودة لديه سلفاً للعالم المحيط أو البيئة الموجودة .

### مستويات التأثير لدى متلقي الرسالة

المستوى المتقدم يقيس النتائج	المستوى المتوسط يقيس التطورات	المستوى الأساسي يقيس المخرجات
- تغير الرأي . - تغير الاتجاه - تغير السلوك	- استقبال الرسالة . - الإدراك . - الفهم . - التذكر	- التعرض للوسيلة - الانطباعات - الجمهور المستهدف

## (٢) نموذج احتمالية التفكير

يعد أحد النماذج المهمة في هذا الإطار ، ويركز على الاختلاف بين الأفراد ومدى علاقتهم بالقضية المطروحة . ووفقاً لهذا النموذج ، فإن مصمم الحملة في العلاقات العامة يمكنه أن يتبع مسارين في عملية الإقناع .

(١) **المسار الأول " المدخل المركزي "** يركز هذا المدخل على الحجج المنطقية والتفكير بعناية من قبل **المتلقي** ، فالقرارات التي يتخذها المتلقي وفقاً لهذا المدخل تتسم بالاستمرارية والبقاء لمدة أطول ، وتكون نسبة نجاح هذا المدخل أكبر كلما كان المتلقون أكثر اهتماماً وتورطاً في القضية المطروحة .

(٢) **المسار الثاني " 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 . لذلك يناسب هذا المدخل أكثر الأفراد غير المتورطين في القضية المطروحة أو غير المهتمين بها .

**الفرق بين المدخلين : المركزي والدائري في ضوء نموذج ( احتمالية التفكير )**

معيار التفرقة	المسار المركزي	المسار الدائري
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوع الإستراتيجية.</li> <li>• الجهد المطلوب من المتلقي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتماد أكثر على المنطق</li> <li>• يتطلب تفكير أكثر .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتماد أكثر على العاطفة.</li> <li>• يتطلب تفكير أقل</li> </ul>

**الفرق بين المسارين : المركزي والدائري في ضوء نموذج أفضلية التفكير**

معيار التفرقة	المسار المركزي	المسار الدائري
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الجمهور المستهدف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ الأفراد الأكثر اهتماماً وتورطاً في القضية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ الأفراد الأقل اهتماماً وتورطاً في القضية .</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الوقت المطلوب للوصول للنتائج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النتائج صعبة التحقيق وتتطلب وقتاً</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• النتائج يمكن أن تتحقق بسرعة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ النتائج على المدى الطويل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ النتائج والتأثيرات تبقى لفترة طويلة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☒ النتائج والتأثيرات تتلاشى تدريجياً .</li> </ul>

(ج) **نموذج نشر الأفكار الجديدة**

يقدم هذا النموذج إطاراً لمخطط الحملة الاتصالية في العلاقات العامة لكيفية حث الأفراد على تبني أفكار ومنتجات جديدة ، وقد أهتم علماء الاجتماع وباحثوا الاتصال المسارات والمراحل التي تمر بها الفكرة الجديدة في النظام الاجتماعي للاستفادة منها في التأثير في الجماهير باعتبارها نظاماً اجتماعياً . وقد حدد علماء الاجتماع خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد في استجابته للفكرة الجديدة .

ليس من الضروري أن يمر الفرد بكل هذه المراحل حتى يتبنى فكرة جديدة أو يشتري منتجاً جديداً ، فيوجد أفراد يتبنون الفكرة قبل غيرهم .

أن أهمية قنوات التأثير تختلف باختلاف مراحل تبني الفكرة الجديدة ، ولكن يلاحظ أن وسائل الإعلام تأتي كأهم قنوات التأثير في مرحلتها الإدراك والاهتمام ، أما في مرحلتها 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 .

**المراحل التي تمر بها الفكرة**

(١) **مرحلة الإدراك :** وتعني أن الأفراد يدركون فكرة أو ممارسة ، ولكن معلوماتهم محدودة حول الفكرة المطروحة .

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

- (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 التبنى** : بعد أن يتم التأكد من أهمية الفكرة يتم تبنيها .

### قنوات التأثير

- (١) **وسائل الإعلام** : وهي الوسائل الجماهيرية المعروفة من راديو - تلفزيون - صحف .
- (٢) **الوسطاء المتحيزون** : وهم الأفراد والجماعات الذين يسعون للاستفادة من تبني أفكار أخرى مثل رجال البيع .
- (٣) **الجماعات غير المتحيزة** : وهي الجماعات التي تحظى بمصداقية أفراد المجتمع مثل جماعات حماية المستهلك ، وبعض الوكالات الحكومية .
- (٤) **الجماعات المرجعية أو الهامة** : وهي جماعات الأصدقاء والأقارب والجماعات المرجعية مثل جماعات المصالح والضغط .
- (٥) **الخبرات الشخصية** : تتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة .

### يمكن لمخططي حملات العلاقات العامة الاستفادة من هذا النموذج من عدة أوجه :

- **الأول** : يتعلق بأهمية الاستخدام المتكامل لقنوات وسائل التأثير المتاحة ، ففي مرحلتي الإدراك والاهتمام يتم التركيز على وسائل الإعلام .
- **الثاني** : يمكن لمخططي الحملة استخدام إستراتيجيات اتصالية تمكنه من التغلب على العوامل التي تعوق انتشار الفكرة مثل تبسيط الفكرة ، وتكرار بثها ، والتأكيد على فائدتها النسبية بالنسبة للجمهور المستهدف .
- **الثالث** : يمكن لمخططي الحملة استخدام الإستراتيجيات الإقناعية في ربط الفكرة بحاجات الأفراد ورغباتهم من جانب ، وبمناسبتها للقيم والعادات الاجتماعية والأطر الثقافية الموجودة في السياق الاجتماعي من جانب آخر . كذلك مراعاة اختلاف الأفراد المستهدفين في درجة التبنى .
- **الرابع** : يمكن استخدام هذا النموذج في تطبيق إستراتيجيتي الإعلام والإقناع .

### **ثالثاً : لماذا يستجيب الجمهور للرسائل : الإستراتيجية الدافعية المناسبة**

أوضح عديد من الباحثين أن فهم أسباب استجابة الأفراد للوسائل الاتصالية أو رفضهم لهذه الاستجابة يعد نقطة مهمة لمخططي حملات العلاقات العامة في تحديد الإستراتيجية الاتصالية المناسبة لمخاطبة تلك الأسباب . وهذه الأسباب هي الدوافع التي تجعل المتلقي يستجيب لدعوي الرسائل الاتصالية . فالفرد عادة ما يقيم الرسالة والاستجابة المطلوبة في ضوء التكلفة والعائد .

أي الإستراتيجيات الأفضل ... الموقف الاتصالي هو الذي يحدد الأفضل .

النظريات المعرفية وهي تشبه المدخل المركزي في نموذج "ALM" بينما النظريات الوجدانية تشبه المدخل الدائري في نموذج "ALM"

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

## (أ) الإستراتيجيات المنطقية : ( )

تقدم الإستراتيجيات المنطقية إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة لإقناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة ، وخاصة عندما يكون هذا الجمهور مهتماً بالقضية المطروحة ، ولديه دوافع للتفكير فيها . **وتتضمن الإستراتيجيات المنطقية :**

### (١) إستراتيجية الاتساق : ( )

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 بالتنافر المعرفي . فعلى سبيل المثال : الأب الذي يطلب من ابنه أن يأتي له بمشروب كحولي من الثلاجة سيفكر كثيراً في سلوكه عند ما يرى رسالة تعبر عن ذلك في أجهزة الإعلام .

### (٢) إستراتيجية المشاركة : ( )

وهذه الإستراتيجية عكس السابقة ، حيث تسعى الرسالة إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب ، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر . وينتشر استخدام هذه الإستراتيجية في المنظمات الخدمية والمنظمات التي لا تهدف الربح مثل : جماعات حماية البيئة ، ومنظمات حقوق الإنسان .

### (٣) إستراتيجية التصنيف : ( )

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 من وجهة نظرهم مثل : جيد وسيء ، حقيقي وغير حقيق ، واقعي وغير واقعي .

### (٤) إستراتيجية التأثير :

تسعى إلى حث المتلقين على اتباع سلوك معين دونما العمل على تغيير الاتجاه أولاً . فعلى سبيل المثال : يمكن لعدد من الأفراد أن يحضروا حفلة موسيقية يخصص دخلها لصالح الأفراد الذين ليس لديهم مأوى بدافع الاستماع إلى الموسيقى أو مشاهدة نجوم الحفل .

### (٥) إستراتيجية الاستقلال :

يمكن اتباع هذه الإستراتيجية في حال تعرض المنظمة للتهديد أو الابتزاز لتتحدى منحى معيناً أو تتخذ مواقف تتناقض مع سياستها المعلنة .

### (٦) إستراتيجية الاستمالة :

تخاطب هذه الإستراتيجية رغبة الأفراد في الاشتراك في شيء له مقابل مثير أو تخاطب حب الفضول لدى الجمهور .

### (٧) إستراتيجية حل المشكلة :

تعد من الإستراتيجيات المهمة في البرامج الاتصالية للعلاقات العامة ، وتكون هذه الإستراتيجية أكثر تأثيراً لدى الأفراد المهتمين بالقضية أو في مرحلة الاهتمام وفقاً لهم التأثير الإقناعي .

### (٨) الإستراتيجية الغائية :

تعد بديلاً إيجابياً لإستراتيجية حل المشكلة ، حيث يعتمد على إظهار النتائج الإيجابية المترتبة على حل المشكلة .  
وعادة ما يستخدم مخطط العلاقات العامة هذه الإستراتيجية في الحملات الانتخابية .

### (ب) الإستراتيجيات الوجدانية :

تتعلق هذه الإستراتيجيات بالنصف الثاني من مصفوفة إستراتيجيات الدوافع ، وتركز على الاستمالات العاطفية.

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

### (١) إستراتيجية تقليل التوتر :

تعتمد هذه الإستراتيجية على استخدام استمالات التخويف ، حيث تحاول الرسائل الاتصالية تخويف المتلقي من النتائج السلبية المترتبة على عدم القيام بسلوكيات معينة . وتقابل هذه الإستراتيجية إستراتيجية الاتساق في الإستراتيجيات المنطقية . فإذا كانت إستراتيجية الاتساق تركز على المعارف وخلق تعارضات في معتقدات وسلوكيات المتلقي ، فإن إستراتيجية تقليل التوتر تركز على الجانبين الوجداني والسلوكي .

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 .

### (٢) إستراتيجية التعبير :

تأخذ هذه الإستراتيجية اتجاهاً مقارنة بإستراتيجية تقليل التوتر ، حيث تسعى الحملة إلى إظهار سلوك المتلقي وكأنه مرغوب من وجهة نظر المنظمة وغير متعارض معها ، بمعنى أن الرسائل الاتصالية تبدو وكأنها تعبر عن وجهة نظر المتلقي . مثل الهروب من الواقع من وجهة نظر المتعاطين .

### (٣) إستراتيجية الدفاع الذاتي :

تعتمد هذه الإستراتيجية على قوليه موقف معين يجعل من تبني وأتباع السلوك المطروح نجاحاً للمتلقي ، بينما رفض دعاوى الحملة يمثل فشلاً له . وعلى ذلك فإن قيام المتلقي بالسلوك المطلوب والاستجابة للرسالة يعني له دفاعاً عن ذاته .

### (٤) إستراتيجية التكرار :

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 .

### (٥) إستراتيجية التأكيد :

تقابل 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 .

### (٦) إستراتيجية التقمص :

تركز هذه الإستراتيجية على رغبة الأفراد في تقمص دور يجعلهم مقبولين اجتماعياً ويشعرون بالعتاء ورعاية الآخرين . وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل المنظمات الخيرية .



## (٧) إستراتيجية التوحد :

تخاطب رغبة الأفراد في الشعور والإحساس الجيد بأنفسهم . فالإفراد عادة ما يتطلعون إلى النماذج الجيدة في المجتمع ، ويعتزون بتشابههم معهم .

## (٨) إستراتيجية التأثير القوي :

يطلق على هذه الإستراتيجية التأثير المعدي ، لأنها تخاطب رغبة الأفراد في الانضمام إلى رأي الأغلبية ، أو رأي قادة الرأي . ولعلها تشبه في بعض جوانبها نظرية دائرة الصمت التي تعتمد على خوف الأفراد من العزلة

## الفصل السابع :

### الاتصال في العلاقات العامة : التكتيكات

وفي عرض هذه التكتيكات يتم تناول عناصر العملية الاتصالية المتعارف عليه من مصدر ورسالة ووسيلة ومتلقي ، وتحديد كيفية زيادة فعالية كل عنصر منها في البرامج الاتصالية في العلاقات العامة .

وقد أوضحت الدراسات المعاصرة في العلاقات العامة 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 توافق بين مصالح ومقاصد المنظمة من جانب وحاجات ومصالح الجماهير من جانب آخر .

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 القائم بالاتصال .

### أولاً : التكتيكات الخاصة بالجمهور

تعددت تعريفات الجمهور منها : ما يتسم بالعمومية ومنها : ما يمثل الخصوصية 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 .

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 ، وتعني جماعات ذات خصائص ديموغرافية وثقافية مشتركة تجعلها تستجيب للرسالة بطريقة متشابهة ، وهي التي تسمى المجتمعات الصغيرة .

### (١) تصنيف الجمهور في العلاقات العامة :

مثلما تعددت تعريفات الجمهور ، اختلف الباحثون في تصنيفه أيضاً . ويأتي تقسيم الجمهور إلى داخلي وخارجي كأحد التصنيفات الكلاسيكية في العلاقات العامة .

ومن التصنيفات المرتبطة بممارسة العلاقات العامة المعاصرة ، تصنيف الجمهور وفقاً لمعيارين أساسيين هما :



- مستوى معرفة الجمهور بموضوع معين .
- مستوى تورط أو انخراط الجمهور في هذا الموضوع.

**ولكن ما أهمية مستولي المعرفة والتورط في تصنيف الجمهور ؟** تأتي أهمية هذين العاملين كونهما يرتبطان بالدراسات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي ودراسات السلوك من جانب ، وإمكانية الاستفادة منهما في تفسير الكيفية التي يستجيب بها الجمهور للرسالة أو سبب 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 إلى جانبيين هما البناء المعرفي للفرد ، والاتجاهات التي لديه ، فالبناء المعرفي لدى الفرد يشير إلى المعتقدات والاتجاهات التي لديه عن الأشياء والمواقف والمنشآت ويرتبط بقدرة الفرد علما لتعامل 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 المعلومات 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 بالخبرات الموجودة لدى الأفراد ، فإنها تساعدهم على الحكم على صدق الرسالة من عدمه .

**( ب ) مستوى التورط :** يرتبط مستوى التورط بمتغير الدافعية ، ويعزى إلى الدرجة التي يرى فيها الجمهور أن شيئاً ما يناسبه على المستوى الشخصي أو يحقق له مصالح ونتائج شخصية .

### تصنيف الجمهور وفقاً لمستويي : المعرفة والتورط

مستوى معرفة التورط	مستوى مرتفع من المعرفة	مستوى منخفض من المعرفة	مستوى منعدم من المعرفة
مستوى مرتفع من التورط	جماهير نشطة	جماهير مستشارة	لا يوجد جمهور
مستوى منخفض من التورط	جماهير مدركة	جماهير غير نشطة	لا يوجد جمهور
مستوى منعدم من المعرفة	لا يوجد جمهور	لا يوجد جمهور	لا يوجد جمهور

### ( ٢ ) خصائص الجماهير وتكتيكات التعامل معها :

**( أ ) الجماهير النشطة :** هي الجماهير التي يكون لديها درجة عالية من المعرفة ، ودرجة عالية من التورط أو الانخراط في المنظمة أو في قضية ما . ومن أمثلة ذلك : **قادة الحركات الاجتماعية وجماعة المصالح .**

**( ب ) الجماهير المدركة :** وتتضمن الجماعات التي يكون لديها معرفة ودراية بالمنظمة أو موافقها . ولكنها لا تتأثر بمواقف المنظمة بطريقة مباشرة .

**( ج ) الجمهور المستثار :** يكون لدى هذا الجمهور درجة منخفضة من المعرفة بالمنظمة وعملياتها ، ولكنه يكون على دراية بالقضايا المحتملة أو المتوقعة . ويمكن 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 :** هو الجمهور الذي تكون لديه درجة منخفضة من كل من المعرفة ، ودرجة منخفضة من التورط في تفاعله مع المنظمة سواء بمنتجاتها أم خدماتها أم بالقضايا المطروحة .

( هـ ) **عدم وجود جمهور** : يتكون هذا الجمهور من الأفراد والجماعات التي ليس لديها أي معرفة بالمنظمة ومخرجاتها أو بالقضية المطروحة ، وفي الوقت نفسه ليسوا متورطين أو منخرطين في أي عمل أو نشاط مع المنظمة .

- إن عاملي ( المعرفة والتورط ) يمثلان تحدياً لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة سواءً في تحديد معرفة مستوى تورط الجمهور المستهدف أو في تحديد التكتيكات المناسبة لطبيعة هذا الجمهور .
- إن الجماهير **النشطة** لا تحتاج إلى جهود كبيرة من المنظمة لجذب انتباههم والاتصال بهم فهم عادة ما يأتون إلى المنظمة ويخلقون فرصاً للاتصال بهم .
- عادة ما يكون للجمهور النشط قادة وبناء تنظيمي رسمي ويكون لديه المقدرة والاستعداد للتعاون .
- تكون الجماهير **المدركة والمستثارة** أقل تنظيماً ولا يكون لها قائد معين لذلك تضطر المنظمة إلى الاستجابة لأعضاء من هذا الجمهور والاتصال بهم على أسس فردية ويمكن لأعضاء هذا الجمهور أن يتصلوا تليفونياً بالمنظمة ويوجهون رسائل لها أو زيارة المنظمة والإطلاع على المعلومات لذلك على المنظمة أن تستجيب لها لخلق فرص للتعاون .
- 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 هذا الجمهور ليس لكونه قد أصبح نشطاً بل لتؤسس لمبدأ بناء علاقات إيجابية هذا يتطلب تطبيق تكتيكات اتصالية مع هذه الجماهير .
- إن **تحديد جماهير المنظمة وفقاً لدرجتي التورط والمعرفة** والذي يمكن تحقيقه من خلال البحوث يساعد في تقديم توصيف دقيق لهذه الجماهير ويمكن من تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات المناسبة لكل منهم والتي تساهم في بناء علاقات إيجابية معهم ويساعد مخطط الحملات في بناء الرسائل التي تتفق مع الكيفية التي يفكرون بها ويستجيبون .
- ما يتعلق **بالجمهور الداخلي** // أهميته في اعتباره جزءاً من المنظمة
- وجود علاقة بين **الاتصال المستمر والمتبادل** بين الإدارة العليا والعاملين من جانب والالتزام الوظيفي نحو المنظمة وتقديم الدعم من جانب آخر .
- أن احد **التكتيكات المناسبة للتعامل مع الجمهور الداخلي** هو الاتصال المتوازن في اتجاهين .
- الاتصال المتوازن يمكنهم من التعبير عن آرائهم في مخرجات المنظمة وسياساتها والمشاركة في صنع القرار .

ثانياً : التكتيكات الخاصة بالرسالة

يعد بناء الرسائل الاتصالية أحد التحديات الأساسية التي تواجه مصممي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة ويجب أن يتناسب مضمون الرسالة مع الجمهور المستهدف في المقدرة على التعامل مع المعلومات ويجب أن يشجع المضمون الجمهور على التعامل مع المعلومات 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** : أن الفرد يستجيب للرسائل المقدمة له بمراحل عديدة تبدأ من التعرض وتنتهي بالاستجابة ، وفي هذا الإطار يوضح ( هلهان ) أن هناك ثلاثة عوامل وسيطة في عملية معالجة الجمهور للمعلومات والرسائل والاستجابة لها

وهذه العوامل هي :

**الدافعية** / دفع الجمهور للتعامل مع الرسالة (مخاطبة دوافع ذات مغزى لدى المتلقي )

**المقدرة** / تدعيم معرفة المتلقي للرسالة (ربط الرسالة بالإطار الثقافي والاجتماعي للمستهدف )

**الفرصة /** خلق الفرصة لكي يتعرض المتلقي للرسالة وتدعيم التعامل مع الرسالة

( 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 ، وهذه التكتيكات ترتبط بكل عامل من العوامل الثلاثة السابقة وفيما يلي عرض لهذه العوامل وكيفية تطبيقها في بناء الرسائل الاتصالية في العلاقات العامة .

#### ♦ الدافعية:

تسعى الدافعية إلى حث التفكير الداخلي لدى الفرد واستثارته - خاصة الجمهور غير النشط - وذلك لزيادة درجة الاستعداد لديه والاهتمام بالرسائل المقدمة ، ومن 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 . 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 .
- ✓ استخدام تأثيرات واستمالات بصرية مثل الصور غير المألوفة ، والأشكال كبيرة الحجم وكذلك التأثيرات الصوتية والحركية .
- ✓ جعل الرسالة ذات صلة ومناسبة للجمهور المستهدف مثل ربط القضية المطروحة بأشياء تهم المتلقي .
- ✓ استخدام تكتيكات غير مباشرة تجعل المتلقي يفكر حول الرسالة ، مثل طرح سؤال معين أو استخدام القصص أو الدراما
- ✓ استثارة حب الفضول والاستطلاع لدى المتلقي حول موضوع ما .
- ✓ جعل الرسالة معتدلة فلا تكون بسيطة أو معقدة .
- ✓ التنوع في مضمون الرسالة من حيث الشكل واللغة المستخدمة .

#### ♦ المقدره :

ترتبط المقدره بالحاجة إلى ضرورة تعظيم مهارات المتلقي ، وقدرته على فهم الرسالة وتفسيرها . فالأفراد ذوو المستوى المرتفع من المعرفة بالقضية المطروحة تكون لديهم المقدره على التعامل مع الرسالة بفاعلية أكبر وبدرجة أكثر تنظيماً .

تزداد أهمية الإطار الثقافي عندما تكون البرنامج الاتصالي موجهاً لجماعات فرعية مثل الأقليات أو جماعات متواجدة في دول عديدة أو ثقافات مختلفة .

موضوع الرسالة وبساطتها يدعم قدرة الفرد على تحديد مضمون الرسالة بدقة وبسرعة . وفي هذا الإطار توجد تكتيكات عديدة يمكن استخدامها من قبل مخططي ومصممي برامج العلاقات العامة في بناء الرسالة ، **ومن أهم هذه التكتيكات :**

- ✓ استخدام العناوين والمقدمات ، فالعناوين تشير إلى مضمون الرسالة . والمقدمات تؤكد للمتلقين قدرة على التعامل مع رسائل أكثر تعيداً .
- ✓ الدمج بين النصوص والصور والرسوم مما يسمح للمتلقي باستخدام مصادر متنوعة في ذاكرته .
- ✓ استخدام كلمات ذات معانٍ مألوفة تساعد المتلقي 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 من هم ؟ إلى ماذا يتطلعون ؟ وما الأدوار المناسبة لهم ؟
- ✓ استخدام ما يعرف بتأطير القضية أو قوليتها وتعني التركيز على جوانب معينة من الموضوع المطروح ، واستبعاد جوانب أخرى .

### ◆ الفرصة :

تعزى الفرصة إلى خصائص الرسالة التي تساعد الجمهور على التعامل مع المعلومات المقدمة ومعالجتها ، فإذا كان المقدرة 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 الحجج المقدمة في الرسالة المقدمة .

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 :

- ✓ **التكرار :** 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 للبيانات الصحفية لأكثر من مرة .
- ✓ **الخصائص الفنية للرسالة :** يمكن أن تزيد من الفرصة وتدعمها ، مثل طول الرسالة ، والتأكيد على نقاط وحجج معينة في أكثر من موقع مثل العنوان والمقدمة والتمن .
- ✓ **استخدام الرسوم البيانية والجدول :** يساعد في تدعيم فرصة المتلقي في التعرض للرسالة خاصة لدى الجمهور ذي الاهتمام المنخفض بالقضية المطروحة . فالرسوم والصور تساعد في سرعة التعامل مع الرسالة .
- ✓ تجنب بعض المشكلات التي تحد من إمكانية التفاعل مع الرسالة مثل التناقض في المحتوى أو تقديم الحجج بطريقة غير منظمة أو بطريقة معقدة .

### ◆ أهمية البراهين والأدلة المنطقية في الرسالة

تعتبر البراهين مهمة للدرجة التي تجعل المتلقي يشعر بالدافعية لتقييم صدق البرهان أو الدليل المقدم . فدقة المضمون المقدم هي الحد الأدنى للرسالة الاتصالية ، فالرسائل غير الدقيقة تعد فاشلة اتصالياً إذا كانت بدون قصد ، وغير أخلاقية إذا كانت بقصد .

### ◆ أهمية الجانب الوجداني في الرسالة :

تأتي أهمية الاستمالات الوجدانية من قدرتها على استثارة المتلقي دون عناء التفكير في المعلومات المقدمة ، **ويوجد نوعان من الاستمالات الوجدانية :**

- (١) الاستمالات الإيجابية .
- (٢) الاستمالات السلبية .

ومن الاستمالات السلبية ( الخوف ) والتي عادة ما تستخدم في حملات العلاقات العامة التي تكافح المخدرات والأمراض ، وكذلك استمالة ( الغضب ) والتي عادة ما تستخدم ضد المنافسين .

ويكون استخدام الاستمالات الوجدانية الإيجابية أكثر سهولة وتأثيراً في برامج العلاقات العامة إذا كان الجمهور المستهدف من الحمل لا يحمل اتجاهات سلبية نحو المنظمة أو القضية المطروحة .

ثالثاً : وسائل الاتصال في العلاقات العامة

### (١) الوسائل العامة :

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 .

فوسائل الاتصال تقدم المعلومة والترفيه . فهي تجمع هذه المعلومات وتعيد تقديمها بطريق تستميل الجمهور لينفق المال أو يقضي الوقت في القراءة والمشاهدة والاستماع .

وفي هذا الإطار يتناول الجزء التالي نقطتين : الأولى تعالج أهمية بناء علاقة إستراتيجية مع وسائل الاتصال الجماهيري ، وأهم المداخل والتكتيكات التي يمكن لممارسي العلاقات العامة أتباعها في بناء هذه العلاقة . أما الثانية فتتناول خصائص الوسائل العامة التي يمكن استخدامها في العلاقات العامة .

### ( أ ) بناء العلاقة مع وسائل الاتصال الجماهيري :

تعد العلاقة بين ممارسي 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 .

فالعلاقة مع وسائل الإعلام تقوم على التوازن بين الوصول إلى الجمهور المستهدف من جانب ، ومراعاة الاعتبارات والقيود الخاصة بوسائل الاتصال من جانب آخر . وفي هذا الإطار توجد ثلاثة مداخل أساسية توضح أنشطة المنظمات في علاقاتها مع وسائل الاتصال وهي :

### (١) مدخل رد الفعل : وفقاً لهذا المدخل تستجيب العلاقات العامة في تعاملها مع وسائل الإعلام لما

يطلب منها . ويقوم ممارسو العلاقات العامة بإتباع 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 .
- ✓ أن يكون الممارس محبباً للاستطلاع ويوجه أسئلة .
- ✓ تقديم كافة التسهيلات للمحررين .
- ✓ تقديم معلومات متوازنة تعبر عن الجانبين : السلبي والإيجابي .
- ✓ الإحاطة بخلفيات القضايا المختلفة .
- ✓ تقديم متوازن وموضوعي لتوقعات المنظمة .
- ✓ الاحتفاظ بسجلات للأشخاص الذين يتم الاتصال بهم .
- ✓ تقديم الحقائق وعدم عرض أي معلومات غير صحيحة تحت أي ظروف .

### (٢) مدخل الاستعداد للتفاعل : يسعى إلى الترويج للمنظمة في وسائل الاتصال ، ويبدأ بالإجابة على

التساؤلات الآتية :

- ✓ ما الوسائل التي يجب توجيهها إلى وسائل الاتصال ؟
- ✓ هل الرسالة واضحة ، وموجزة ، مباشرة ؟
- ✓ 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 :** 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 :**

- ✓ تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة والوقت النهائي للنشر .
  - ✓ قصر الموضوع أو الخبر على وسيلة معينة .
  - ✓ التحدث بعمق مع المحررين حول الموضوعات الإخبارية الجديدة .
  - ✓ التحاور مع المحررين عن دوريات وصحف ومحررين آخرين .
  - ✓ 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 العلاقات العامة 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 .
- ◆ توفير شبكة معلومات داخلية جيدة .
- ◆ معرفة طرف ثالث ( مستثار ) 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 .

### **( ب ) خصائص وسائل الاتصال العامة :**

- يمكن لوسائل الإعلام الوصول إلى جماهير متعددة في نفس الوقت ، ومن ثم يمكنها نشر المعلومات والمعرفة بدرجة أكثر فاعلية للجماهير التي تنتبه للرسائل المقدمة .
- غياب أو ضعف رجع الأثر وحيث إن رجع الأثر يمكن المنظمة من فهم كيف تتفاعل الجماهير مع الرسائل الاتصالية .
- يمكن لوسائل الإعلام أن تربط الرسائل الاتصالية بعدد من السمات والتكتيكات التي تزيد من فاعليتها ، مثل الدراما والترفيه والرسوم والصور .
- التطورات التكنولوجية جعلت من الممكن التحكم في التلفزيون كأهم وسيلة إعلامية تستحوذ على انتباه المشاهد .
- وفيما يلي بعض السمات الخاصة بكل وسيلة من الوسائل العامة التي يمكن لمخططي برامج العلاقات العامة الاستفادة منها :**

☒ **الصحف اليومية :** تسعى الصحف اليومية إلى نشر الأخبار والموضوعات التي تتسم بالجدية ، وتحتاج إلى الاستعانة بمصادر متعددة ، ومعلومات واسعة عن الموضوعات المنشورة وكذلك صور موضوعية .

- ✗ **الصحف الأسبوعية :** تعمل هذه الصحف بعدد محدود من الصحفيين ، وترتكز بصفة عامة على القضايا والموضوعات ذات الطابع المحلي وهو ما يتطلب معلومات عن هذا الجانب تكون العلاقات العامة هي مصدره الأساسي .
- ✗ **المجلات الإقليمية والقومية :** يكون لهذه المجلات مصادر تمويل متنوعة منها التوزيع والإعلان . ومحرورو هذه المجلات عادة ما يركزون على موضوع معين أو تغطية إقليمية .
- ✗ **المجلات التجارية أو المهنية :** تعمل بعدد قليل جداً من المحررين . وبموارد مالية ضئيلة ، وترتكز هذه المجلات على موضوع معين وتعتمد بدرجة كبيرة على محررين بالقطعة ومصادر خارجية .
- ✗ **المطبوعات المتخصصة أو التي تهتم جماعات معينة :** وهي التي تخاطب جماهير ضيقة مثل الجماعات الإثنية والجماعات الأخرى ذات المصالح الخاصة .
- ✗ **محطات التلفزيون :** تركز هذه المحطات على الأخبار الفورية وعلى الترفيه وفي بعض الأحيان تقدم القصص والموضوعات الإخبارية .
- ✗ **محطات التلفزيون السلكية :** تعمل بمصادر تمويل محدودة وتعتمد عادة على مصادر خارجية .
- ✗ **محطات الراديو :** تركز على الأخبار الفورية وتناسب البيانات الصحفية التي تتضمن مقابلات مسجلة ذات صبغة محلية .
- ✗ **الخدمات السلكية :** تقدم أخبار الأسواق مع تقديم تحليلات فورية عنها .
- ✗ **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 .

**(٢) الاتصال الشخصي :** يتسم الاتصال الشخصي بعدة خصائص تجعله مهما لمخططي برامج العلاقات العامة ومن هذه الخصائص :

- ◆ يمكن من خلال الاتصال الشخصي تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها من خلال وسائل الاتصال العامة .
- ◆ يمكن أيضاً اعتماد وسيلة الحوار بين المتلقي والقائم بالاتصال ، وطرح تساؤلات وتوضيح أي غموض يكتنف القضية المطروحة .
- ◆ يمثل المصدر في الاتصال الشخصي نموذجاً للسلوك أو الاتجاه المرغوب ، وهو ما يشجع المتلقي على التفاعل .
- ◆ تزداد أهمية هذا الشكل أيضاً عندما يكون الجمهور المستهدف يحمل اتجاهات سلبية ومناقضة لدعاوي الرسائل الاتصالية .
- ◆ يساعد الاتصال الشخصي أيضاً في تطبيق تكتيكات إقناعية مفيدة لهذا الجمهور مثل تكتيك الاتجاه المضاد .

### **( ٣ ) ما أفضل الوسائل ؟**

لا يوجد اتفاق بين الباحثين على أفضل الوسائل للعلاقات العامة ، ولكن هناك شبه اتفاق عن الوسيلة الأكثر مناسبة وملانمة 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 .

### **أهمية التكامل بين الاتصاليين : الجماهير والشخصي**

مزايا التكامل مع الاتصال الشخصي	محدودية وسائل الاتصال الجماهيري	مواطن القوة في وسائل الاتصال الجماهيري
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تدعيم المعرفة والإدراك .</li> <li>◆ يمكن تقديم نماذج وأمثلة وتدعيم مرتبط بالواقع الاجتماعي .</li> <li>◆ التأكد من استقبال الرسائل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ صعوبة السيطرة على التأثيرات غير المقصودة .</li> <li>◆ صعوبة الإقناع أو خلق الدافع لدى المتلقي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تصل إلى جماهير كبيرة ومتنوعة وبدرجة سريعة .</li> <li>◆ تساعد في نشر المعلومات والمعرفة ( الإدراك ) .</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ الاتصالية وفهمها .</li> <li>◆ إمكانية تبادل المعلومات والأفكار .</li> <li>◆ زيادة احتمال تغيير الاتجاهات القوية لدى الأفراد .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ صعوبة توجيه الرسائل الاتصالية إلى جمهور مستهدف .</li> <li>◆ غياب الاتصال في اتجاهين أو على الأقل ضعفه .</li> <li>◆ إمكانية نسيان الرسالة بدرجة أسرع .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ تساعد في تغيير اتجاهات الأفراد الذين لا يحملون اتجاهات سلبية .</li> <li>◆ تمزج الرسالة الاتصالية بالترفيه مما يزيد من فاعليتها .</li> <li>◆ تقدم خيارات واسعة .</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### ( ٤ ) تكتيكات المصدر ؟

لكل مؤسسة جماهير مختلفة ومصالح متباينة وأهداف غير متشابهة ومشكلات ذات خصوصية وعلى ذلك يسعى مخطوطو برامج العلاقات العامة إلى تصميم وتنفيذ البرامج الاتصالية التي تناسب ظروف المؤسسة ، وتبدأ البرامج الفعالة ١- بتحديد الجماهير المستهدفة ثم ٢ - صياغة وبناء الرسائل الاتصالية التي تناسب هذه الجماهير وتلبي احتياجات المؤسسة ٣ - اختيار مزيج الوسائل الاتصالية المناسبة ٤ - المصدر أو القائم بالاتصال وضرورة توفر فيه عدد من السمات حتى يستطيع انجاح العملية والذي يتوقف عليه ايضا نجاح أو فشل كل المراحل السابقة ..

#### سمات القائم عملية الاتصال:

١ - المصداقية: هي احد الأصول الثابتة للمنظمة وبناء المصداقية لدى الجماهير تأخذ وقتاً وجهداً كبيرين.

**خصائص مصداقية المصدر:** ١- الحصول على ثقة المتلقي ٢ - خبرته في القضية المطروحة

توجد مصداقية المصدر في أدهان الجمهور المستهدف ، فإن تحديدها يتطلب إجراء بحوث ميدانية لتحديد طبيعة المصادر ذات المصداقية في أدهان الجمهور من جانب وكذلك تحديد معايير المصدر الذي يمكن أن يحظى بهذه المصداقية. وعلى الرغم من أهمية مصداقية المصدر الدراسات أثبتت أنها لا تقلل من أهمية بناء الرسالة الاتصالية. فمصداقية المصدر تكون ذات تأثير قوى على المدى القصير أما المدى الطويل فيبدأ الجمهور في نسيان المصدر ويتذكر في الغالب مضمون الرسالة وتعتمد كثير من البرامج على مصداقية المصدر.

٢ - التشابه: يعزي التشابه إلى ثقة المتلقين في الأفراد المتشابهين معهم وقد يكون التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقي في وجود اتجاه واحد لديهما حول قضية معينة أو في عضوية منظمة ، ان زيادة درجة التشابه بين القائم بالاتصال والمتلقي يزيد من المصداقية في المصدر. وعادة ا يستخدم تشبيك التشابه بين المصدر والمتلقي في حملات تعاطي المخدرات أو لدفع الجمهور لاتباع القواعد العامة بشأن سلوك ما.

٣ - قدرة القائم بالاتصال على جذب المتلقي: تعود هذه الخاصية إلى بعض السمات الشخصية أو السيكولوجية أو الثقافية وتشير إلى أن المصدر الذي يتمتع بالجاذبية مع تثبت السمات الأخرى من مصداقية وتشابه يكون له تأثير أكبر على الجمهور المستهدف . ويرجع ذلك إلى رغبة المتلقين في التمتع بنفس سمات المصدر . ومن الأهمية الاستعانة بالمصادر الجذابة من وجهة نظر المستهدف وليس مخططي البرامج

#### بعض التعليمات التي قدمها الباحث ( كافي ) حول عملية الاتصال:

١- عادة ما يبحث الأفراد عن المعلومات من المصادر المتاحة أو التي يسهل الوصول إليها.  
٢- الأفراد يميلون إلى تقديم الآراء أكثر من البحث عن الآراء وتلقيها فالأفراد يرغبون في أن تكون آراؤهم معروفة ولا يفضلون أن يتغلب رأي الآخرين على آرائهم فإن أكثر تكتيكات الإقناع فاعلية هي : **الإقناع الذاتي** والذي يصل من خلاله إلى الاستنتاجات الخاصة بهم بعد تلقيهم الرسائل الاتصالية.

٣- الأفراد يبحثون عن المعلومات أكثر من بحثهم عن الآراء.

٤- الخبرة والثقة تمثلان جانبي المصدر الذي يمكن الوثوق به.

ويتضح أن عملية الاتصال عملية مركبة تنبني على مجموعة من الإستراتيجيات الاتصالية والاجتماعية والنفسية وتتضمن عملية الاتصال أيضا تطبيق تكنيكات اتصالية عديدة بعضها مرتبط بالمصدر والأخر بالرسالة وأهمها متعلق الجمهور المستهدف وتحديد كيف يفكر ويستجيب للرسائل الاتصالية ولماذا يستجيب لها.

## ( الفصل الثامن ) لعيون أبو مشاري

يتضمن هذا الفصل

- ١ / وظائف إدارة العلاقات العامة وأساليب تنظيمها .
- ٢ / عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ٣ / مجالات و أساليب التعامل مع الشركات والوكالات الاستشارية في مجال الـ ع . ع

### الإدارة واتخاذ القرارات الإستراتيجية :

#### أولا // وظائف إدارة العلاقات العامة وتنظيمها ...

من الوظائف التي تشيع في اغلب إدارات العلاقات العامة هي :

- ١ – تقديم المشورة ( counseling )  
أي تقديم المشورة للإدارة بالنسبة لوعي وإدراك واتجاهات وسلوك الجماهير التي تتعامل معها .
- ٢ – البحوث (Research)  
التعرف على اتجاهات وسلوكيات الجماهير ودوافعها من اجل تخطيط وتنفيذ وقياس الأنشطة التي تستهدف التأثير وفي وعي ومعرفة واتجاهات هذه الجماهير .
- ٣ – العلاقات بوسائل الاتصال (Media Relations)  
إقامة علاقات جيدة ومستمرة مع وسائل الاتصال سعيا لنشر أخبار وتحليلات وصور عن المنظمة ، وترويجها ، وإشباع الاحتياجات الإعلامية لوسائل الاتصال .
- ٤ – النشر ( publicity )  
من خلال نشر رسائل مخططة من خلال وسائل مختارة بدون مقابل مالي لتعزيز مصالح المنظمة .
- ٥ – العلاقات بالعاملين وأعضاء المنظمة (Employee/ Member relationship)  
من خلال الاهتمام بالعاملين بالمنظمة وأعضائها حملة الأسهم والمشاركين براس المال وإعلامهم عن كل ما يخص المنظمة وسياستها وسلوكياتها والمعوقات وحثهم على الدعم للمنظمة وتشمل هذه الأنشطة الأعضاء المتقاعدين والعاملين

#### ٦ – العلاقات بالمجتمع المحلي ( Community Relations )

من خلال التخطيط المستمر والمشاركة من خلال المجتمع المحلي من اجل تعزيز البيئة التي تعيش فيها المنظمة وبناء مكانتها وسمعتها في المجتمع .

## ٧ - الشؤون العامة (public Affairs)

اهتمام المنظمة في السياسة العامة وشؤون المجتمع والمساعدة على تكييف المنظمة مع توقعات الجماهير .

## ٨ - الشؤون الحكومية ( Government Affairs )

حيث يرتبط مباشرة بالأجهزة والهيئات التشريعية والتنظيمية وتمارسها العلاقات العامة نيابة عن المنظمة .

## ٩ - إدارة القضايا (Issues Management)

التعامل مع القضايا ذات الاهتمام العام في المجتمع لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على المنظمة .

## ١٠ - العلاقات المالية (Financial Relations)

بناء جو من الثقة بين المنظمة والمستثمرين والمجتمع المالي بصفة عامة .

## ١١ - العلاقات الصناعية (Industrial Relations)

وهي العلاقات التي تسعى المنظمة لإقامتها مع المنظمات الأخرى العاملة في ذات المجال .

## ١٢ - التطوير وزيادة المواد (Development/ Fund Raising)

عن طريق حث وتشجيع حملة الأسهم وأعضاء الجمهور المحلي ومؤيدي المنظمة على زيادة استثماراتهم في المنظمة والاستمرار في دعمها .

## ١٣ - علاقات الأقليات وشؤون التعدد الثقافي (Minority Relations)

رعاية العلاقات بأفراد وجماعات الأقليات في المجتمعات التي تضم أقليات عرقية أو لغوية .

## ١٤ - الأحداث الخاصة والمشاركات العامة :

حيث تركز على إثارة الاهتمام بفرد أو سلعة أو منظمة من خلال الأحداث المركزة التي تنظمها العلاقات العامة وتتضمن الأنشطة التي تنظم للاستماع لجماهير المنظمة .

## ١٥ - الاتصالات التسويقية (Marketing Communication)

وهي مزيج من الأنشطة الاتصالية والدعاية والنشر والعلاقات العامة ... الخ وكل العناصر الاتصالية التي تسهم في العملية التسويقية .

## ثانيا // تنظيم إدارة العلاقات العامة :

- يتطلب الأداء الفعال لوظيفة العلاقات العامة وقوعها في موقع مناسب في الهيكل التنظيمي للمنظمة تحت مظلة الإدارة العليا .
- تختلف وظيفة عضو الإدارة العليا المسئول عن العلاقات العامة من منظمة لأخرى باختلاف الهيكل التنظيمي الكلي للمنظمة
- غالبا ما يكون رئيس المنظمة هو المسئول عن هذه الوظيفة والية ترفع تقارير إدارة العلاقات العامة ، حيث يكون رئيس أو عضو مجلس الإدارة المسئول في منظمات أخرى ، وبعض الإدارة يشرف مجلس المديرين على هذه الوظيفة ، أو نائب المدير التنفيذي .

- إطلاق اسم " إدارة العلاقات العامة " على الإدارة المعنية باداء هذه الوظيفة على الرغم من وجود مسميات أخرى قد تطلق عليها مثل ( الشؤون العامة ) ( إدارة اتصالات المنظمة ) ( إدارة علاقات المنظمة ) ( اتصالات المنظمة ) .

- عادة ما يرأس إدارة العلاقات العامة شخص نائب رئيس ويحمل اللقب ( Vice president )

- أو يحمل لقب مدير العلاقات العامة ( Director of public relations )

- يطلق عليه في المنظمات الأمريكية الكبرى التي تضطلع فيها العلاقات العامة بوظائف كثيرة لقب نائب الرئيس التنفيذي ( Executive vice president )

- الهدف من رفع مستوى المسئول عن إدارة العلاقات العامة إلى هذا المستوى هو اعتراف الإدارة بإسهام هذه الوظيفة بالنسبة للمنظمة وتسهيل مهامها بالنسبة للإدارات الأخرى داخل المنظمة .

- في الإدارات الصغيرة والمتوسطة يقع العبء الأكبر على الشخص المسئول عن العلاقات بوسائل الاتصال في حين يتولى مدير الإدارة شخصيا بقية الأعباء . أما بقية العاملين فيتولون العلاقات بالمجتمع وحملة الأسهم و ..... الخ

- أما في المنظمات الكبرى فإن العاملين في إدارة العلاقات العامة يعهد إليهم في الغالب بمهام على مستوى المواقع الإقليمية المختلفة وفي هذه الحالات يكون العاملون مسئولين في مواقعهم << ( فمنهم مسئول مباشر أمام نائب الرئيس الإقليمي أو مدير المصنع أو الوحدات الإنتاجية التي يخدمونها )

<< ( ومنهم مسئولون بصورة غير مباشرة عن سياسة العلاقات العامة أمام إدارة العلاقات العامة المركزية في المنظمة )

- في المنظمات الكبيرة التي تدار بطريقة ( لا مركزية ) يتولى كل مكتب من مكاتب العلاقات العامة الإقليمية وظائف العلاقات العامة ويكون (( الأفراد العاملون )) في هذه المكاتب مسئولين ( 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 أيضا علي الإدارة المركزية في الحصول على الدعم الاستشاري والتوجيهي في الأوقات التي تزداد فيها أعباء العمل .

☒ تنقسم إدارة العلاقات العامة إلى أقسام تبعا لوسائل الاتصال

التي تعتمد عليها الإدارة في تنفيذ برامجها ويطلق على هذا الأسلوب ( الأسلوب الاتصالي )

☒ أو قد تنقسم إلى أقسام داخلية تبعا لنوعية الجماهير

التي تتعامل معها العلاقات العامة

ويطلق على هذا الأسلوب ( الأسلوب الوظيفي )

وقد يجمع بين الأسلوبين ويسمى بالأسلوب ( المشترك )

الرسم البياني ص ٢٨٦ -

## ثالثاً // عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية

العلاقات العامة ووظيفة تمكن من عملية صنع القرار داخل المنظمة من خلال الرصد للبيئة الخارجية والداخلية وهذا ما جعلها من الوظائف الأساسية للمنظمات .

- المدير الناجح لا يتخذ الكثير من القرارات الإستراتيجية ولكنه يركز على القرارات الأكثر أهمية .
- يقاس نجاح المنظمة بنجاح قراراتها الإستراتيجية .
- القرارات الإستراتيجية يجب أن تكون واضحة ومحددة بشكل دقيق ومميزة ويمكن التنبؤ بمخرجاتها.
- القرارات الإستراتيجية الناجحة هي التي ينجم عنها بلوغ الأهداف في ظل القيود التنظيمية مثل ( قيود الوقت والتكلفة ) أو القيود البيئية مثل ( الجماهير الأساسية ) أو القيود التكنولوجية أو الإنسانية مثل (قلة معرفة الجماهير )

إن عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية هي عملية مركبة تتضمن مفهوم

أ / مفهوم الفجوة الإستراتيجية ب/ مفهوم الإطار المتضمن في عملية اتخاذ القرارات الإدارية

### أ ( مفهوم الفجوة الإستراتيجية :

الفجوة الإستراتيجية : هي محدودية التوافق المستمر بين المنظمة و بيئتها الخارجية .

بناء على ذلك : تبدأ عملية تحليل الفجوة بتقييم مواطن القوة والضعف داخل المنظمة .

### إذا اظهر التحليل توازنا بين

مواطن القوة الداخلية في مقابل الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية فان الفجوة الإستراتيجية تكون **إيجابية** .  
على المنظمة هنا أن تستغل الفرص المتاحة

### إذا اظهر التحليل عدم توازن بين

مظاهر الضعف في المنظمة مع الفرص والتحديات الموجودة في البيئة الخارجية فان الفجوة تكون **سلبية** .  
وهنا على إدارة المنظمة اتخاذ إجراءات تصحيحية لإزالة مواطن الضعف أولاً قبل المغامر في البيئة الخارجية للاستفادة من الفرص .

تتكون عملية اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية من ست وظائف متسلسلة وهي كالتالي ..

١ - وضع أو إعادة وضع الأهداف :

تبدأ عملية صنع القرار بوضع هذه الأهداف .

٢ - البحث عن البدائل ( الخيارات ) :

ويتضمن البحث فحص البيئة الخارجية للحصول على معلومات عن البدائل الممكنة التي يمكن أن نحقق من خلالها الأهداف

٣ - تقييم البدائل :

تعكس البدائل مجالات العمل المختلفة لبلوغ الأهداف ويتم تقييم ومقارنة البدائل في ضوء عدم التيقن النسبي الذي تكتنف العلاقة بين الأسباب والنتائج و تفضيلات صناع القرار بالنسبة للنتائج المختلفة .

#### ٤ - الاختيار :

هي اللحظة التي يختار فيها صناع القرار اتخاذ إجراء ما من مجموعة البدائل المتاحة في سياق عملية صنع القرار .

#### ٥ - تطبيق القرار :

هي عملية تحويل الاختيار إلى عملية من خلال تحديد المهام وتخصيص الموارد .

#### ٦ - تقييم الاختيار :

وذلك من خلال معرفة رد الفعل المتحصل من البيئة الخارجية والعمليات الداخلية ويتم تقييم الأداء للتأكد من أن النتائج متنسقة مع الأهداف .

### ب ( الاتجاهات الإدارية تجاه القرارات الإستراتيجية :

تثير الأهداف الإستراتيجية موضوع النتائج أو المخرجات الإستراتيجية ويوجد شكلان مختلفان للنتائج الإستراتيجية لكل منهما اتجاهات إدارية متميزة وهي .

#### (١) النتائج القصوى :

ويقوم مفهوم السعي للحصول على أكبر النتائج على افتراض أن المعلومات الكاملة يمكن أن تغير من تأثيرات البيئة الخارجية . وإذا لم تبلغ النتيجة حدما الأقصى فهي نتيجة ليست كاملة وتصبح غير مقبولة من قبل صانع القرار . ومن ناحية أخرى فإن الوصول إلى أكبر نتيجة ممكنة أمر غير واقعي من الناحية العملية وهذا يبين مستوى التعقيد في هذا الاتجاه الإداري الذي يعوق أي محاولة للتعبير الكمي الدقيق عن المتغيرات الأساسية وعلاوة على ذلك فإن القرارات الإستراتيجية ذات التأثيرات البيئية تعمل ضد هذه القرارات الإستراتيجية لذلك ينبغي التركيز على النتائج في ضوء الأهداف التي سبق وضعها .

#### (٢) النتائج المرضية :

معنى النتائج المرضية // أي قبول متخذ القرار الاستراتيجي حدوداً معينة كنتيجة للخيار الاستراتيجي الذي اختاره .

فمثلا قد يكون صانع القرار مقيدا بعدم دقة المعلومات أو قلتها أو قلة الموارد وبالأبعاد المختلفة للبيئة الخارجية مثل القيود الاقتصادية والسياسية ... الخ . ومعنى ذلك أن صانع القرار يعمل في إطار درجة عالية من عدم التيقن تحيط بالنتائج المحتملة لأي خيار استراتيجي وعلى هذا يجب ان تكون النتائج تقديرية ومرضية .

### فيما يخص الاختيار بين البدائل من منظور العلاقات العامة

١ / علينا أن نبدأ باستعراض للأهداف الموضوعية .

٢ / تحديد الجماهير الأساسية واحتياجاتها الأساسية .

ثم نبقي البدائل التي تحقق الأهداف وتشبع احتياجات الجماهير ونستبعد البدائل الأخرى .



ثم نقوم بترتيب البدائل حسب أفضليتها وإذا أردنا غربلة البدائل أكثر من ذلك فإنه يمكن مقارنة الفوائد أو المزايا التي تحصل عليها الجماهير من اختيار هذا البديل .  
ثم نشرح في التفضيل بين البدائل في ضوء الفوائد المتحصلة مقابل المخاطر أو الخسائر المتوقعة والبديل الأفضل هو الذي يحصل على أعلى فائدة مقابل أقل مخاطرة .  
إذا انتهت هذه العملية بوجود بديل واحد ، فعلياً أن نعيد تقويم مزاياه وعيوبه لكي نحصل على برهان أفضل يدعمه .

البديل الذي يحصل على ...

المرتبة الأولى هو / الذي مكاسبه أو مزاياه أعلى بكثير أو نسبياً من مخاطره .  
المرتبة الثانية هو / البديل الذي كان أولاً ذا مزايا ومكاسب قليلة ومخاطر قليلة أو مزايا كبيره ومخاطر كبيره واكتشفنا انه يمكن تقليل المخاطر بعد إعادة التقويم .  
المرتبة الثالثة هو / البديل الذي مزاياه كبيرة و مضمون على الرغم من مخاطره الكبيرة .

❖ إن عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية تعتمد على مدى دقة المعلومات . وقد تخضع للتفسير الشخصي للأفراد الذين يستخدمونها .

هنا تثار ثلاث قضايا أساسية تتعلق بالطريقة التي تفسر بها المعلومات في المنظمات وهي :

أ) قضية العقلانية في اتخاذ القرار :

يسعى المدير إلى اكتشاف وتقويم كل البدائل الممكنة لكي يختار الأفضل على أساس منطقي في ضوء الأهداف المحددة سلفاً ، ولكن نادراً ما يحدث ذلك في ضوء الواقع العملي لأن المدير لا يستطيع اكتشاف كل البدائل الممكنة ، أو لا يجد الوقت الكافي لتحليلها ، وقد يخطئ ، وعلى هذا قد يميل المدير إلى اختيار البديل الذي يمكن أن يؤدي إلى نتائج مرضية ولا يختار البديل الذي يمكن أن يأتي بأقصى النتائج وهذا الذي يؤدي إلى نتائج مرضية مبني على معلومات محدده . وبالتالي فإن مفهوم العقلانية المحدودة قد دخل الفكر الإداري ودعمه كثير من الكتاب والباحثين وترتب على ذلك أننا لا نحتاج إلى معلومات كبيره ودقيقه وعميقة في كل الأحوال أو إلى تحليلات معقدة لهذه المعلومات

ب) القضية الثانية تتعلق بمدى إدراك المدير وفهمه للمعلومات المتاحة :

كل مدير يتكون فهمه للمعلومات وتقييمه لها بخلفياته وتعليمه وخبراته وقيمه و دوافعه وتشخيصه ، والمعلومات التي يراها مفيدة في سياق ما ، قد لا يراها مفيدة في آخر .

ج) تتعلق القضية الثالثة بما نسميه الاستخدامات المتنوية للمعلومات :

بمعنى أن المعلومات توظف ليس على النحو الذي يخدم القرارات بشكل مباشر ولكنها توظف لكي تخدم أمور ثانوية أو أهدافاً غير مباشرة ، مثل الدعاية لانجاز أو تبرير لفشل أو لدعم بديل استراتيجي يميل إليه بعض المديرين .



هذه الفقرات الثلاث يجب أن تجعلنا حذرين من الإسراف في التفاؤل بالنسبة للاستخدام الجيد للمعلومات لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ولا يمنعنا من الإصرار على ضرورة الاستخدام الفعال للمعلومات المتاحة .

## رابعا // الإستشارات الخارجية في العلاقات العامة :

تحتاج إدارات العلاقات العامة إلى معونة ودعم الشركات المتخصصة في العلاقات العامة وعلى الرغم من شيوعها إلا أن الاستعانة بها في العالم العربي محدود نسبيا وذلك بسبب

- مدى فهم وإدراك الإدارة العليا لطبيعة وتعقد وظيفة العلاقات العامة .
- حاجتها إلى مهارات متخصصة
- مدى استعدادها لتمويل هذه الوظيفة وما تتطلبه من دعم خارجي
- توفر هذه الشركات والتكلفة التي تتقاضاها في مقابل خدماتها

- غالبا ما تمارس وظيفة المستشار على مستوى المديرين أكثر مما تمارس على مستوى المرؤسين .
- تحرص إدارة العلاقات العامة على الاستعانة بشركات علاقات عامة بارزة ومرموقة في المجتمع لأنها تمثل علامة مهمة في صورة المنظمة أمام المجتمع والجمهور التي تتعامل معها .
- تلعب الوظيفة الاستشارية الخارجية للعلاقات العامة دورا حيويا سواء كان للمنظمة إدارة خاصة للعلاقات العامة أم لا

### إذا لم يكن لدى المنظمة إدارة خاصة بالعلاقات العامة فإن الاستشارة تقدم للمدير التالي :

١ / تزويده بلا فكار الأساسية والسياسات والبرامج التفصيلية للعلاقات العامة والاضطلاع بتنفيذها .

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

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

### في حالة وجود إدارة علاقات عامة داخلية في المنظمة :

هنا يكون دور الشركات الخارجية مزيجا من تقديم المشورة في هذه الإدارة حيال المشكلات الأساسية التي تقابلهم والاضطلاع ببعض المهام المتخصصة التي لا تستطيع الإدارة القيام بها وتعويض النقص في الإدارة بالنسبة لبعض المهارات الإبداعية ، وكثير ما تستفيد الإدارة العليا في المنظمة وإدارة العلاقات العامة من خبرة ومجال اتصالات الشركة الاستشارية وبما لديها من مهارات لا تستطيع المنظمة لأسباب اقتصادية توفيرها .

### تشتمل المهام التي يمكن للمستشار الخارجي أن يوفرها للمنظمة مايلي :

١- يوفر أعلى درجة من المهارات والقدرات في أداء وممارسة كل أو بعض وظائف العلاقات العامة ونتيح المرونة التي لدى الشركات أو المستشار الخارجي أداء المهام التي يتولاها بطريقة اقتصادية وبتكلفة أقل مقارنة باحتياج الإدارة إلي تعيين عدد كبير من الخبراء وشراء الأجهزة المكلفة .

٢- القيام بمهام في أوقات الضرورة أو الحاجة إليها ، أو في مناسبات ومواسم معينة أو في حالات الطوارئ و الأزمات .

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

٤- تتيح استقلالية الشركة الاستشارية إداريا ووظيفيا عن المنظمة القدرة على الموضوعية في تناول سياساتها .

٥- تستطيع الشركة الاستشارية ان تعبر عن اراء الجمهور الخارجي المستهدف وتوجهاته

٦- تقدم خدماتها للعملاء في أي مكان أو في وقت يرغبونه .

٧- تمثل آراء المستشار الخارجي مركز الاحتكام عند اختلاف الآراء داخل المنظمة فيما يخص العلاقات العامة .

### هناك اتجاهاً لدى الشركات الاستشارية إلى التخصص :

بعض هذه الشركات متخصصة في // مجال العلاقات العامة للمنظمات غير الربحية .

وبعضها متخصصة في // العلاقات العامة للمنظمات الصناعية

وبعضها الآخر متخصص في // علاقات المستثمرين والشئون العامة والترويج وهو الأكثر شيوعا

### وفي الطرف الآخر يأتي المستشار الخارجي الغير متخصص:

الذي طور مجالا واسعا من الخبرات والاتصالات والقدرة على التقييم وممارسة الأنشطة الإبداعية

### **نقاط الضعف في التخصص :**

١- يؤدي إلى تضيق خبرات واتصالات وقدرات المستشار التي يمكن ان يوفرها لأي عميل

٢- يكون التخصص نوعا من الجمود ومقاومة التغيير الذي قد يتطلبه تغير اوضاع المنظمات الاقتصادية والمجتمعية .

### **نقاط القوة في التخصص :**

١- يفيد في زيادة معرفة المستشار بمجال تخصصه على نحو لا يستطيعه المستشار غير المتخصص

▪ أما لو تحدثنا على الاتجاه الشائع فهو في صالح غير المتخصص الذي لديه قدرات شاملة ومتنوعة لخدمة العملاء .

■ أما الأفضل ألا تعتمد المنظمة على الشركة الاستشارية أو المستشار الخارجي وحدة ، إذ يجب عليها إنشاء إدارة علاقات عامة داخلية إلى جانب الاستعانة بعد الله سبحانه وتعالى بالمستشار الخارجي مهما كانت كفاءته .

### ومن أوجه القصور التي تحدث بسبب الاعتماد على المستشار الخارجي وحد هي كالتالي :

- 1- نظرا لعدم تفرغ المستشار لخدمة منظمة واحدة ، فإنه لا يستطيع أن يلم بكل عملياتها وتقديمه للمشورة الموضوعية والخبرات المتنوعة .
- 2- لان المستشار يتعامل مع مدير الإدارة العليا فلن يتعرض إلى احتكاك أو عدم رغبة في التعاون من قبل المسؤولين الأصغر في المنظمة ، وقد تكون اتجاهات مدير العلاقات العامة سلبية تجاه المستشار .

### ملحوظة ...

إن كل ما يعمل به المستشار أو يعرفه داخل المنظمة يخضع لسرية تامة إلا ما يتطلب إفصاحه للمصلحة ، وتعتبر متطلبات السرية ( أساس عمل المستشار الخارجي ) . حتى أولئك الذين يعملون في منطمتين متنافستين كليا أو جزئيا ، وان عمل المستشار يختلف عن عمل الوكالات الإعلانية التي يتطلب طبيعة عملها عدم خدمة عميلين متنافسين ، ومع ذلك لا يعمل بصفة عامة أغلب مستشاري العلاقات العامة مع منطمتين متنافستين مع بعضها البعض

### غالبا ما تستعين المنظمة بالمستشار الخارجي على أساس القواعد التالية :

- 1- تقديم المشورة فقط للإدارة العليا أو العاملين في إدارة العلاقات العامة في المنظمة بالنسبة للمسائل التي تؤثر في اتجاه الرأي العام تجاه المنظمة . وتشمل أيضا تحليل الرأي العام ، وتخطيط وإعداد البرامج وكتابة الموضوعات الأساسية التي تتضمنها البرامج ، وغيرها من المهام الابتكارية .
- 2- القيام بكل وظائف العلاقات العامة بما فيها المشورة وإجراء البحوث والدعاية والتخطيط وإنتاج المواد الإعلامية سوا بتوجيه المدير أو بدون توجيهه .
- 3- توفير المشورة مع وجود مدير العلاقات العامة الذي يعمل كحلقة بين المنظمة والمستشار الخارجي.
- 4- تقديم المشورة للإدارة وتوجيه أنشطة العلاقات العامة التي يقوم بها مدير إدارة العلاقات العامة والعاملون معه .
- 5- تقديم المشورة والقيام ببعض مهام العلاقات العامة ، في حين يتولى العاملون المهام الأخرى ، ويتولى مدير الإدارة في هذه الحالة التنسيق مع المستشار .
- 6- قد تستعين بعض المنظمات بالمستشار الخارجي لإدارة وظيفة العلاقات العامة وغالبا ما يكون بشكل مؤقت .
- 7- قد يستعان به لدراسة أوضاع المنظمة وتقديم توصيات والإشراف على تنفيذها ...

### وقد يتضمن أيا من المهام التالية ...

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

ب / تقويم المنظمة وقدرات العاملين ، أو التعامل مع الأزمات المتوقعة .

ج / اقتراح برامج وجدول زمنية لتنفيذها .

د / إعداد وتأهيل العاملين في إدارة العلاقات العامة ، وذلك لإعادة تنظيم الإدارة أو تعويض النقص في بعض الكفاءات أو ترشيح عاملين جدد .

هـ / تقويم وتحسين أداء الإدارة والعاملين بها .

ملحوظة //

في معظم الأحيان تقوم الشركات الاستشارية ببعض مهام العلاقات العامة وبالإعمال الابتكارية والإنتاجية في حين تقوم إدارة العلاقات العامة ببقية المهام ، وفي أحوال قليلة يناط بمستشار العلاقات العامة الخارجية اختيار مدير إدارة العلاقات العامة الذي يستطيع أن يتعاون وينسق معه لضمان فعالية الأداء والتعاون بين الطرفين .