

تأليف: آن غريغوري

# إدارة حملات العلاقات العامة وتخطيطها

المترجم: أديب خضور



حقوق الطبع والاقتباس والترجمة العربية والنشر محفوظة لـ:

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي نحو أو بأي طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك، أو استخدامه كمنهج دراسي أو تدريبي (إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابةً ومسبقاً)

## المحتويات

شكر

- التخطيط والإدارة يمكن أن يكونا هزلا
- العلاقات العامة في البيئة
- بدء عملية التخطيط
- التحليل الخطوة الأولى في التخطيط
- تحديد الأهداف
- معرفة الجمهور
- إستراتيجية والتكتيكات
- مقاييس الوقت والموارد
- أن تعرف ماذا حققت

## التخطيط والإدارة

### باستطاعة كل شخص أن يخطط ويدير

أذكر كلمتي " تخطيط " و "إدارة " لبعض الناس، وخاصة إذا ما كانوا مبدعين، فسوف يصابون على الفور بنوع من الذعر.

ومن ناحية أخرى فإن بعض " نماذج الإدارة " تميل إلى أن تحيط الكلمتين بقدر كبير من الغموض . إن أنواعا معينة فقط من الناس يمكن أن تكون قادرة على القيام بمثل هذه النشاطات الرفيعة، كما أن معظمنا يحب أن يكون قانعا بتنفيذ تعليمات أولئك الذين يعرفون هذه الأمور.

هذه قمامة ! كل شخص قادر على أن يخطط ويدير -إننا نفعل ذلك طوال الوقت . نخطط حياتنا المنزلية - ماذا نأكل ومتى - وخاصة إذا ما دعونا الأصدقاء . نخطط عطلاتنا، وكيف نقضي عطلة عيد الميلاد، وكيف نقوم بمشترياتنا، وكذلك كيف ندير المطالب المختلفة لمختلف أفراد الأسرة سواء أكانوا يعيشون معنا أم لا.

يحتاج العمل والحياة الاجتماعية التخطيط إلى حد أكبر أو أقل . أحيانا يكون هذا التخطيط شكليا، وأحيانا أخرى يكون مجرد نموذج نتبعه حين نعيد مهمة مشابهة . وإذا ما أردنا أن نكون مسؤولين عن حياتنا، وإذا ما أعطينا مسار التغيير والنشاط، فإننا نحتاج بالتأكيد، أن نخطط لنلائم كل شيء ولأن نعطي أنفسنا متسعا لبعض المرح.

وهذا قائم في قلب التخطيط والإدارة . إننا لا نفعل ذلك من أجل أن نجعل حياتنا بالغة الدقة والتنظيم وقابلة للتنبؤ ، بل نفعله لنضمن أن كل شيء يجب فعله قد تم فعلا، ومن أجل أن نوجد فراغا وأن نكون في موقع السيطرة .إننا نوجه الأحداث ونقودها بدلا من أن تقودنا الأحداث وتوجهنا.

إن تخطيط الأشياء وإدارتها على نحو مناسب يمكن أن يكون عملا مثيرا .إنها عملية إبداعية، وهي عملية تثير ذكاءنا، ويمكن أن نحقق قدرا كبيرا من الإشباع والرضا – وباستخدام تقنيات متنوعة يمكن أن نضمن أن تكون أكثر كفاءة وفعالية من الطريقة التي نتبعها في العمل.

## التخطيط في العلاقات العامة

البداية الجيدة عند التفكير في العلاقات العامة والتخطيط هي أن تنظر إلى التعريفات الحديثة للعلاقات العامة . يعرّف المعهد البريطاني العلاقات العامة بأنها: "ممارسة العلاقات العامة هي جهد مخطط ومساند لإيجاد شعور ودي وارتياح لدى الآخرين والمحافظة عليه، وكذلك لإيجاد فهم متبادل بين الشركة و جماهيرها" تقع في قلب هذا التعريف فكرة أن العلاقات العامة يجب أن تكون مخططة . إنها عملية مقصودة ومتعمدة وخاصة للتفكير الدقيق . كما أنها تتطلب نشاطا متواصلًا تجري المحافظة عليه، وليس نشاطا يتم بالصدفة وكيفما اتفق . يهتم هذا النشاط ببدء ( وتوطيد ) عملية التفاهم المتبادل ومواصلتها . وبتعبير آخر يتضمن هذا النشاط حوارا حول أين يجب على الشركة و جماهيرها المتنوعة أن يستمع كل منهما إلى الآخر . إن من شأن ذلك أن يؤدي في الغالب إلى تغيير أو فعل تقوم بهما الأطراف المعنية.

يتضمن هذا كله أن ممارسي العلاقات العامة يجب أن يفكروا مليا كيف يجب أن تبدأ البرامج، وكيف يجب أن تستمر، بطريقة بناءة لفائدة كل من شركتهم و"الجماهير" التي تتعامل مع هذه الشركة.

وأحدث تعريفين قدمهما معهد الدولة للعلاقات العامة هما:

"تهتم العلاقات العامة بالسمعة - نتيجة ما تفعله، وما تقوله، وما يقوله الآخرون عنك."

"إن ممارسة العلاقات العامة فرع من فروع المعرفة والدراسة، يهتم بالسمعة ويهدف إلى تحقيق التفاهم والمساندة والتأثير في الرأي والسلوك. "

السمعة الجيدة ليست مسألة يمكن تحقيقها بين عشية وضحاها . بل يجب رعايتها بعناية واهتمام . إنها مسألة يمكن الحصول عليها خلال فترة من الزمن من تطور فهم الشركة ودعمها . ويجب مباشرة إدارة السمعة بقدر كبير من التدقيق والكمال والصدق .

أنها شيء سريع العطب ويمكن فقدانه بسرعة إذا ما كانت الأقوال والأفعال متناقضة مع الواقع، أو إذا ما خرج الحديث الطائش وغير المتقن من اليد . ليس ثمة مثل على ذلك أفضل من تعليقات جيرالد راتنر حول المجوهرات في سلسلة محلاته.

هناك من ناحية المعالجة الدقيقة والحريصة التي قامت بها IBM، تأكيد العاملين في المحل على سمعتهم وأنهم يتمتعون بتقدير الجمهور لهم لسنوات عديدة . إن واقعية كلامهم وادعاءاتهم العامة قد انبثقت من منتجاتهم وخدماتهم الفعلية .

وجدت الحلقة المفرغة حيثما ترفع السمعة الجيدة التوقعات بخصوص نوع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة ونوعية السلع أو الخدمات التي تحدّد السمعة.

### **للعلاقة العامة عمل يجب أن تقوم به**

يعني هذا كله أن للعلاقات العامة عملاً حقيقياً يجب أن تؤديه . فهي يجب أن تسهم بشكل مباشر في النجاح التجاري . فإذا ما كانت مهمتها حراسة السمعة والعلاقات وإدارتهما، فإنه يجب أن يكون لهذا تأثير واضح، وليس كمجرد نتيجة ضمن "عامل الشعور – الجيد : "إن صرف مبالغ مالية من أجل إقامة حوار مع مفاتيح الرأي العام وبناء سمعة يجب أن تؤدي إلى فوائد ملموسة إلى الشركة، ويجب أن تتأثر الجماهير لصالحها.

وإذا ما حققت الشركة سمعة جيدة، فإن الدليل على ذلك هو أن الناس على الأغلب سوف:

- يجربون منتجاتها الجديدة ؛
- يشترون أسهمها ؛
- يصدقون إعلاناتها ؛
- يرغبون في أن يعملوا من أجلها ؛
- يقيمون علاقات عمل معها عندما تكون جميع الشروط الأخرى متساوية .
- يعطونها قيمة مالية أعلى .

إن إيجاد سمعة جيدة، والمحافظة على استمرارية هذه السمعة لدى مفاتيح الرأي العام هو عمل دقيق يحتاج إلى قدر كبير من الوقت والطاقة، ويتطلب مهارات وإسهامات مخططين ومدراء ذوي قدرات عالية . أن تكون معنياً ببناء سمعة شركة، فإن هذه مهمة على قدر كبير من الأهمية والمسؤولية.

### **دور العلاقات العامة في الأعمال التجارية**

من أجل أن نفهم كيف يتم التخطيط لبرامج وحملات العلاقات العامة وإدارتها، من الضروري أن نفهم دور العلاقات العامة في الأعمال التجارية.

ليس هدف هذا الكتاب أن يتعرض بالتفصيل للكيفية التي تبنى بها الشركات وتدار، أو كيف تعمل هذه الشركات . إن هناك العديد من الكتب الدراسية الممتازة التي تعالج هذه المواضيع . ومع ذلك من الضروري بالنسبة لجميع ممارسي العلاقات العامة أن يفهموا هذه القضايا والا فإنهم سوف لن يكونوا قادرين على أن يؤديوا دورهم بالشكل المناسب داخل شركاتهم . وبالتالي سوف لن يكونوا قادرين على أن يعملوا كمدرء قياديين.

تتألف الشركة ببساطة من ثلاثة عناصر:

- ١- الأصول الثابتة كالأبنية وأثاث المكاتب وأسطول السيارات والمنتجات .
- ٢- الأصول السائلة أو الأموال التي تسهل العمل .
- ٣- العاملون في الشركة .

تمتلك الأصول الثابتة قيمة محدودة يمكن حسابها بدقة . كذلك يمكن حساب الأصول السائلة التي تمتلكها الشركة وقياسها . ومن الواضح أن عدد الأفراد العاملين في الشركة يمكن حسابه، ولكن، وفي كثير من الطرق، يكون العاملون بمثابة أصول غير قابلة للقياس . وتكون قدراتهم غير محدودة . إنهم أولئك الذين يعطون الحياة للشركة كي تستطيع أن تخلق قيمة مضافة . إنهم أولئك الذين يستخدمون إبداعهم وعبقريتهم من أجل تصميم منتجات و سلع جديدة وبيعها . وهم الذين يوفرون الخدمة للزبون . وبالتالي هم الذين يضمنون عمل الشركة والأصول سواء أكانت ثابتة أم سائلة، هي بذاتها سلع محايدة.

يتعامل الناس مع أناس آخرين لا يعملون بالضرورة في الشركة . ويخلقون علاقات مع الزبون، ولديهم علاقات وأصدقاء قد يدعمون أو لا يدعمون شركتهم . كما أنهم يتعاملون مع الموردين ومع الحكومة المحلية والمركزية، ومع المجتمع المحلي وغيرها من الجهات.

يشكل العاملون في الشركة بالتأكيد مصدرا قابلا للاتساع، وهم يجعلون مواقع حدود الشركة غير واضحة بدقة من خلال جذبهم للشركة أناسا آخرين، هم ، إذا ما تحدثنا بدقة، خارج حدود عمليات الشركة . بل، وأكثر من ذلك، فإن بعض العاملين هم أيضا أعضاء في جماعات خارجية بالنسبة للشركة . فهم، وبالإضافة إلى كونهم عاملين في الشركة، يمكنهم أيضا أن يكونوا زبائن وحملة أسهم وربما أعضاء في المجتمع المحلي.

إن الدور الرئيس للقائد التنفيذي في الشركة هو أن يقدم رؤية . ويجب عليه أو عليها أن يمتلك رؤية، لا تتعلق فقط بكيفية أداء الأشياء على نحو جيد، ولكن، وهذا هو الأكثر أهمية، امتلاك رؤية تتعلق باتجاه تطور الشركة في المستقبل . ليس لديهم أهداف واضحة بعيدة المدى، ولكنهم يتعثرون فقط لأنهم ينحرفون باستمرار ليتعاملوا مع أزمات أو مع الأمور اليومية دون أن يركزوا على تحقيق أهدافهم الرئيسة بعيدة المدى .

### دور اختصاصي العلاقات العامة في الشركة

يتم وضع إستراتيجية الشركة ( التي تحدد الاتجاه والأفق العام البعيد المدى ) بعد قدر كبير من التحليل وصنع القرار . إن عددا كبيرا من الناس، من داخل الشركة ومن خارجها، سوف يسهمون في إنجاز هذه العملية .. وبعد امتلاك هذه الإستراتيجية ووضعها، يجب إيصالها إلى كافة المعنيين بها، وذلك كي تحظى بالدعم والمساندة، وكي توضع موضع التطبيق. تؤدي العلاقات العامة جوهرية وأساسيا دورا في إنجاز هذه العملية، سواء في مجال وضع وتطوير الإستراتيجية ذاتها، أو في نشرها وإيصالها إلى شتى الأطراف والجهات المعنية بها .

### الاتصال : فكر

إن عمل المختص في العلاقات العامة هو أن يتواصل ويقوم علاقات مع جميع جماهير الشركة. ويجب أن يكون العاملون في مجال العلاقات العامة واعين للبيئة التي تعمل فيها الشركة، وهذه مسألة حاسمة، وذلك نظرا لأن جماهير الشركة توجد في هذه البيئة، ولأنه من غير الممكن فهم الناس بشكل كامل بدون فهم العوامل الاجتماعية والتكنولوجية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي تؤثر فيهم وتوجه حياتهم . يستطيع الاختصاصيون في العلاقات العامة، جنبا إلى جنب زملاء آخرين، أن يوفر هذا الفكر للمخططين الإستراتيجيين في الشركة . وهكذا يمكن النظر للعاملين في العلاقات العامة على أنهم يؤدون دورا يتعلق بـ "توسيع الحدود" . إنهم يعملون على حافة الشركة محاولين جسر الفجوة بين الشركة وجماهيرها الخارجية . هم يضعون قدما داخل الشركة وقدما أخرى خارجها . ونظرا لكونهم قادرين على تقديم آراء الجماهير الخارجية ووجهات نظرها وردود فعلها المحتملة على القرارات، فإن عملهم هذا أمر حاسم وحيوي بالنسبة للتخطيط الإستراتيجي في الشركة . وبالإضافة إلى ذلك فإن اختصاصي العلاقات العامة هم غالبا مدراء الاتصال في الشركة وباستطاعتهم الحصول على معلومات عن جماهير الشركة الداخلية .

إن المعلومات المتعلقة بخصائص العوامل البيئية، الحقائق الاقتصادية والسياسية على سبيل المثال، والتفكير المتعلق بالتطورات التكنولوجية، سوف يتم توفيرها أيضا من جانب اختصاصيين منتشرين عبر الشركة. إن وظيفة العلاقات العامة، وبسبب دورها كموسع للحدود، يمكن أن تقوم بوظيفة جمع معلومات مركزية، وأن تؤدي خدمة تتعلق بتحليل وتفسير هذه المعلومات إذا ما تم تزويدها بالكوادر المدربة المناسبة. تستطيع العلاقات العامة أن تقدم معرفتها التفصيلية الدقيقة بالجمهير، وأن تضمن أن آراء واتجاهات حملة الأسهم، الذين يمسكون بأيديهم مفاتيح خير الشركة، قد تم أخذها بعين الاعتبار.

يتضمن الاستخدام الإستراتيجي لوظيفة العلاقات العامة أن هناك اعترافا بمكانتها في الإدارة. إن العلاقات العامة أكثر من مجرد أداة تكتيكية يتم استخدامها فقط من أجل "إيصال" المعلومات ومن أجل إضافة اللمعان والبريق على هذه المعلومات. تشكل العلاقات العامة جزءا لا يتجزأ من عملية التطور الإستراتيجي التي تقوم على أساس البحث المستمر والتحليل العميق والهادف.

تمثل بعض الاتصالات الاختصاصية التي تؤديها وظيفة العلاقات العامة مصادر ثمينة للمعلومات الأولية التي يمكن أن تشير إلى ظهور القضايا التي يكون لها تأثير عميق على الشركة. يستطيع تحليل مضمون وسائل الإعلام، على سبيل المثال، تحديد أهمية القضية أو الاتجاه الذي يمكن أن يأخذه الجمهور إزاء هذه القضية. تستطيع العلاقات العامة أن تؤثر على تفكير الحكومة إزاء التشريعات المتوقعة، كما أن الاتصالات في المدينة يمكن أن تعطي إنذارا مبكرا لنشاط المستثمر المحتمل.

إن اختصاصي العلاقات العامة، القادرين على فهم البيئة جيدا، لا يكتفون فقط بتوفير المعلومات والأفكار الضرورية لعملية التطور الإستراتيجي، بل هم يساهمون في عملية صنع القرار داخل الشركات. ونظرا لأنهم يمتلكون الهوائيات التي تلتقط كل ما يحدث داخل البيئة التي تعمل فيها الشركة وخارجها، فإن باستطاعتهم أن يوفروا منظورا ثمينا مستقلا لعملية صنع القرار التي يقوم بها المدراء، الذين غالبا ما يكونون وثيقي الصلة بالمواقف إلى درجة يتعذر عليهم فيها التصرف بموضوعية، أو المدراء الذين قد يكونون غير متنبهين إلى بعض عواقب هذه القرارات التي تهم العالم الخارجي. فقد يكون ما يظهر على السطح قرارات تجارية سليمة بحاجة إلى إخضاعها للمساءلة والنقاش عند إطلاقها في بيئة أوسع. قد يبدو عملا جيدا للشركة، على سبيل المثال، أن تحصل على توريدات من أرخص مورد ومن أكثر مورد ثقة يمكن التعويل عليه. ولكن، ماذا لو كان هذا المورد يستخدم الأطفال كيد عاملة؟!!

ولذا ثمة شقان هنا للدور الاختصاصي للعلاقات العامة . الأول، هو إطلاع القيادات الإدارية على كل ما يحدث في البيئة الاجتماعية، التي يعيش فيها حملة أسهمها، وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار حين اتخاذ القرارات . تتألف العملية الاتصالية من اتجاهين كما يظهرها الشكل ٢-١ .

والشق الثاني هو أن تنصح الإدارة بخصوص مضامين قراراتها، مع الأخذ بعين الاعتبار رد الفعل المحتمل لمفاتيح الرأي العام، الذين يؤثرون بشكل مباشر على الوضع العام، وعلى وضع الشركة. يُعدُّ اختصاصي العلاقات العامة بمثابة المراقب للرأي العام، والناصح والمخلص والأخلاقي للشركة.

### مهارة الاتصال

بعد أن يتم وضع الإستراتيجية، تصبح بحاجة إلى أن تبُلِّغ وتُوصِّل. ويمكن للمدراء الرئيسيين أن يستخدموا كوادِر العلاقات العامة ليقدموا النصيحة بخصوص كل من مضمون الاتصال المتعلق بالإستراتيجية والآليات التي يجب استخدامها لنقل المعلومات وإيصالها إلى الجماهير ومن هذه الجماهير. ونظرا لتعاظم أهمية المعلومات والخطط الإستراتيجية، فغالبا ما تقع الإدارة تحت إغراء نقلها بلغة رنانة وبشكل غير مناسب، مثل كراس لناع ومصقول لا يسمح بأي نقاش أو تساؤل ! يجب على رجل الاتصال المهني أن يقاوم مثل هذه الأفعال، وأن يقدم نصيحة ماهرة بخصوص الكيفية التي يجب أن تنجز بها مهمة الاتصال.

للمزيد والإطلاع يمكنكم مراسلتنا لاقتناء الكتاب

كما يمكنكم إتباع برنامج تدريبي في مجال إدارة حملات العلاقات العامة ...

E-mail:info@sia-sy.net

www.sia-sy.net