

## إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة

أ. ناصر أودية

كلية العلوم السياسية والإعلام

جامعة الجزائر 3

### مقدمة:

يشهد عالمنا اليوم تغيرات عميقة وسريعة أثرت على البنية التحتية الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، استوجبت إحداث تغيرات جوهرية في الأساليب التخطيطية التي اتبعتها والتي اعتمدت أساسا على تحليل واستقراء الأحداث الماضية، وافترض أن المستقبل إمداد للماضي واعتبار أن التغيرات تمثل تهديدا للمنظمة.

وفي ظل هذه التغيرات ظهرت العلاقات العامة كنشاط متخصص في إقامة وتدعيم العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجمهورها وذلك من خلال مهامها الساعية إلى التعريف بالمنظمة وبنشاطاتها ومنتجاتها، إلى جانب دراسة انطباع الجماهير عن تلك النشاطات والمنتجات والأخذ بها في رسم سياسة المنظمة المبنية على التفاهم المشترك بينها وبين جمهورها.

وتعد العلاقات العامة أحد مجالات الإدارة التي ظهرت وحققت قبولا متسارعا خاصة في الدول المتقدمة ويرجع ذلك إلى تعاظم أهمية كسب تأييد الرأي العام، وزيادة شعور الإدارة بالمسؤولية الاجتماعية.

وتجدر الإشارة في المستهل إلى أن أهمية العلاقات العامة ودورها يختلفان من مجتمع إلى آخر ومن نظام سياسي واقتصادي إلى آخر، وهنا نلاحظ مثلا أن العلاقات العامة في المجتمعات الليبرالية قد خطت خطوات مهمة ووصلت إلى مرحلة التخطيط الإستراتيجي والمساهمة في اتخاذ القرار، وانتقلت من إدارة اتصالات المنظمة إلى إدارة علاقات المؤسسة بجمهورها.

كل هذه المعطيات كانت سببا رئيسيا في التحول الذي عرفته المؤسسات باختلافها في الدول النامية عامة وفي الجزائر على وجه الخصوص، وكانت المنافسة في مقدمة هذه المعطيات لأنها تسمح للمؤسسة لفرض بقائها في وسط الزخم الهائل من المؤسسات. هذه المؤسسات لم تكن تعاني من نقص في المورد المادي ولا من المورد البشري، لأن لكل منها الفرصة للحصول على هذه الموارد، إلا أن أوجه الاختلاف تظهر أساسا في قدرة المؤسسة لما لها من موارد في مواكبة التطور والتغيرات الحاصلة في المجتمع، وقدرتها على تطبيق التقنيات الحديثة في التخطيط مسبقا وتكون لديها الرؤية الإستراتيجية للمستقبل انطلاقا من الماضي، وقدرتها التنبؤية بالتهديدات وفرص المؤسسة في البقاء على الساحة التنافسية.

**كيف يمكن جعل العلاقات العامة وظيفة إستراتيجية في**

**المؤسسة؟ وما هي مراحل إعداد إستراتيجيتها؟**

**I. العلاقات العامة...وظيفة إستراتيجية:**

بعد التطور الذي عرفته المؤسسة في أداء أنشطتها المختلفة، وبالاعتماد على التقنيات الحديثة في التسيير والتنظيم، أصبحت تؤمن بدور الاتصال

والعلاقات العامة كوظيفة أساسية للتسيير الفعال، فخصصت بذلك مصلحة أو قسما خاصا بها. هذه المصلحة يطلق عليها تسميات مختلفة، كمصلحة العلاقات العامة، قسم الاتصال... الخ، كما تكلف موظفا أو أكثر يقوم بمهمة إعداد برامجها وإستراتيجية عمل لتنفيذ هذه البرامج.

وإذا اعتبرنا العلاقات العامة وظيفة هامة في المؤسسة، فضرورة تخطيط أنشطتها حتمية تفرضها مجموعة من المعطيات، وإستراتيجيتها تكون ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فصياغة الإستراتيجية تتماشى مع بنية المؤسسة، وتراعي الوظائف التنظيمية المختلفة (تنظيم عن طريق التقسيم، تنظيم وظيفي، تنظيم عملياتي)، أما الوظائف الإستراتيجية للمؤسسة تظهر في الاختراق، الانتشار والتنوع.<sup>(1)</sup>

واقترضت الاحتياجات المهنية الحديثة تعديل وظيفة العلاقات العامة، بحيث على المهنيين فيها تحمل مسؤوليات جديدة، والعمل بأدوار معقدة متعلقة بالتسيير الشامل للاتصال في الفضاء العمومي. وأمثلة ذلك؛ تسهيل عملية التعرف على المؤسسة والتجاوب مع حاجات ورغبات الجمهور، ونتيجة ذلك نجد أن القائم بالعلاقات مستشار وموجه للمؤسسة على أسس حديثة تتوافق مع المعايير الاجتماعية والمصلحة العامة.<sup>(2)</sup>

ولأن عملية وضع الإستراتيجية عملية خلاقية لا يمكن أداؤها بمجرد سد الفراغات، ومن ناحية ثانية فإن عملية وضع ناس في غرفة ثم الطلب منهم أن يبدعوا في تفكيرهم عن المستقبل، لا يمكن أن يقدم شيئا مفيدا، بل يمكن أن يضع الكثير من الوقت. فعادة ما تخصص هذه الجلسات الكثير للتحدث عن القضايا الجوهرية، إلا أنها كثيرا ما تعوق تكوين خطة متماسكة متكاملة، وتصيح أي عملية تخطيط أكثر فاعلية عندما تستخدم هيكل أو إطار عمل ما كموحه لها.<sup>(3)</sup>

وتعتبر المقدرة على التنبؤ آية ضرورية بالنسبة لصانع القرار، والحاجة إليه أكيدة، إذ أنه يوفر الفرص للتنبؤ بأحداث قد تحصل، ومعرفة ما لدى القيادات من اتجاهات وسلوك وقرارات يمكن أن تؤثر على مجريات الحياة العامة وهذا التنبؤ يجعله مستعدا لأي مفاجأة.

وبناء على المعلومات التي يحققها الرصد الإعلامي ستوفر له القدرة على الاستنتاج والتنبؤ بأحداث يمكنه أن يستفيد منها في وضع خطته وإستراتيجياته، إذ أن التنبؤ الدقيق في الخطة يؤدي إلى تقليل عناصر المخاطرة والتشكيك في اتخاذ القرارات.<sup>(3)</sup>

### 1.1. تعريف إستراتيجية العلاقات العامة:

تعرف إستراتيجية العلاقات العامة على أنها توجيه التدخلات أو زاوية تناول إشكالية معينة أو طريقة العمل لانجاز المشروع.<sup>(5)</sup> ونجد أن كل ملف في العلاقات العامة يتطلب إستراتيجية اتصالية خاصة به. ونأخذ على سبيل المثال حملة حول أخطار التدخين، فالإستراتيجية في هذه الحالة تأخذ طابع التحسيس. إن تبني إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج عملي واضح وقابل للتحقيق هو أساس نجاح المؤسسة، التي تريد أن تنتهج سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي والخارجي، حتى تكون لنفسها أو لمنتجاتها وخدماتها صورة طيبة لدى الجماهير.

كما تعرف إستراتيجية العلاقات العامة على أنها تلك العملية الاتصالية التي تحدث على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، وتركز هذه العملية على النقاط التالية:

وضع إستراتيجية اتصال تتلاءم مع الوضعيات المعقدة والحاسمة؛  
إقامة علاقات مع السلطات العامة؛

التأثير في الرأي العام؛ عن طريق العمل لتحقيق التنمية الشاملة، الأخلاقيات والمحيط.<sup>(6)</sup>

ونظن أن هذه النقاط التي تحدثنا عليها لا يمكن تحقيقها إذا غاب عنصر هام، ألا وهو الإقناع. ونجد أن العلاقات العامة تعمل من أجل خلق علاقة تفاهم وثقة بين المؤسسة وجماهيرها، وفي اعتقادنا كثيرة هي المؤسسات التي تفشل نتيجة غياب عنصر الإقناع في العملية الاتصالية التي تقوم بها. إذن ينبغي أن تتم عملية الإقناع بشكل مخطط ومدروس، فهي إن تمت بصورة عشوائية لا يمكن ضمان نجاحها بصورة كاملة، وفي حالة إن نجحت فيكون ذلك بمحض الصدفة. وعند التخطيط لعملية الإقناع، فإن القائم عليها يهتم بتطوير الإستراتيجية التي يراها مناسبة للتأثير في الطرف الآخر وإقناعه بما يريد. وكل فئة من فئات الجمهور تحتاج لإستراتيجية مناسبة لها.<sup>(7)</sup>

## 1.2. الإدارة الإستراتيجية للعلاقات:

لقد سبق وأن تحدثنا عن التحول الذي عرفته العلاقات العامة من وظيفة إدارة الاتصالات إلى إدارة العلاقات. فالإدارة تبحث عن مقاربة حديثة للقدرة لتسيير العلاقات بين الأفراد، وضرورة دعم العلاقات التي تشكل الشبكة التي يتولى تسييرها " المناجمنت".<sup>(8)</sup>

والمؤسسة تلجأ إلى الإدارة الإستراتيجية لعلاقاتها مع الجمهور نتيجة ما تمثله من عامل تنافسي، يسمح لها بالاستمرارية والبقاء. لذلك نسمع اليوم بالتسيير الاستراتيجي للعلاقات بين المؤسسة وجماهيرها المختلفة، الذي يحدث عن طريق الاتصال الذي يدعم التفاهم المتبادل والعلاقة الطيبة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، والسهر على تحقيق مصالح الجمهور.<sup>(9)</sup>

ونجد أن التحدي لبناء سمعة عظيمة للشركة يكون على أساس العلاقة المميزة المتفوقة لها، ويبدأ من قمة المؤسسة. ونجد أن الفريق الأعلى في الشركة يؤسس الرؤية والإستراتيجية ويضع الصيغة المطلوبة للثقافة الكلية للشركة.

وهذا بدوره يقدم للقيادة وبوجه الموظفين ليدعوا مؤسسة تحمل معنى مفيدا وتقدم الأصالة لأصحاب المصلحة الحقيقية في المؤسسة اللذين يتحكمون بمصيرها. وبناء سمعة الشركة يتطلب التزاما طويل الأمد بالجودة والنوعية في تقديم الخدمات وكذا إقامة علاقة طيبة مع مختلف الجماهير.<sup>(10)</sup>

ونجد أن المؤسسة الحديثة تعمل من أجل تطوير رؤية إستراتيجية تستقي مبادئها من هذه النقطة، وتبحث على تطوير قدرتها في تطوير علاقاتها عن طريق إشباع حاجات زبائنها بنوعية عالية للمنتجات أو الخدمات، والسهر من أجل ضمان استمرارية العلاقة بينهما. وتركز على ما يلي:<sup>(11)</sup>

حاجات ورغبات المستهلك النهائي هو الهدف الرئيس وأساس النوعية التي تعمل المؤسسة تحقيقها؛

تجتمع مجموعة من المدخلات لتحقيق نوعية المنتج أو الخدمة؛

هذه المدخلات متعلقة بشبكة زبائن/ موزعون، وتعمل المؤسسة على خلق الشعور بالانتماء لهذه الشبكة؛ في حالة ما إذا غاب الاقتناع لدى الفاعلين في الشبكة، ذلك يؤدي إلى تفكك الشبكة.

### **1.3. مساهمة كل من اليقظة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في أداء وظيفة العلاقات العامة:**

تحتاج العلاقات العامة للمعلومات اللازمة عن البيئة التي تنشط فيها سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. هذه المعلومات يتم جمعها عن طريق رصد البيئة أو اليقظة الإستراتيجية، فالقائم بالعلاقات العامة يجب أن يكون متفطنا ويقظا، يتابع جميع تطورات المؤسسة.

ويحظى رصد البيئة التي تعمل المنظمة وتتفاعل في إطارها باهتمام متزايد في الإدارة الإستراتيجية للعلاقات العامة، فالمنظمة تعتبر نظاما ديناميكيا مفتوحا عليها الاستجابة للتغيرات التي تطرأ على البيئة، وتستخدم العلاقات العامة البحوث لمراقبة التوجهات والتغيرات التي تطرأ على البيئة وخاصة الرأي العام، والقضايا المثارة ذات العلاقة بالمنظمة، والتي على المنظمة أن تشارك في إدارتها، وبالتالي على العلاقات العامة أن تتولى الرصد المستمر لهذه البيئة.

بعد الحصول على المعلومات، يتم تحليلها بشكل سليم يتوقف على نوعية المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية رصد البيئة. والقائم بالعلاقات العامة لا بد أن يمتاز بكفاءة عالية في معالجة المعلومات وطريقة تحليلها، ذلك يساعد في بناء الرسائل الاتصالية بما يتوافق بالسياسة العامة للمؤسسة وما يخدم إستراتيجيتها الشاملة، وكذا ما يحقق أهدافها. ومن هنا تظهر أهمية التحليل الاستراتيجي في العلاقات العامة وفي إعداد برامجها والقيام بوظيفتها على أحسن وجه.

بعد مرور العلاقات العامة على مرحلة الرصد وحصولها على المعلومات وتحليلها بشكل استراتيجي، تنتقل إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتي تعتبر مرحلة ختامية، لها دور جد مهم في وظيفة العلاقات العامة، إذ نجده يراعي بعض المعطيات المستقاة من تحليل المعلومات المتحصل عليها ويأخذ بعين الاعتبار أيضا بعض المتغيرات التي على أساسها تتم هذه العملية. ومن بين هذه المتغيرات الرئيسية مثلا: الوقت، نوعية الرسالة، الجمهور... الخ لذلك نجد أن إدارة العلاقات العامة في القيام بوظائفها تركز تركيزا بالغا على عملية التخطيط الاستراتيجي لوضع برامجها وفق خطة إستراتيجية.

وتظهر أهمية المراحل التي سبق ذكرها في جعل العلاقات العامة وظيفة إستراتيجية في المؤسسة، تضمن سلامة العلاقات التي تبنها مع مختلف جماهيرها بتحقيق استمراريتها، إزالة الشكوك حول مصلحتها وإبقاء إحساس الثقة بين الطرفين، والنقاط التالية توضح بشكل جلي أهمية اعتبار العلاقات العامة وظيفة إستراتيجية: (12)

#### **• تحديد اتجاهات جهاز العلاقات العامة:**

من المؤكد أن لجهاز العلاقات العامة برامج وحملات يسعى إلى إنجازها وبلوغها، وتلجأ العلاقات العامة إلى التخطيط من أجل تحديد الوجهة أو الاتجاه الذي يسعى إليه والغرض الرئيسي. ويمكن التخطيط السليم لجهاز العلاقات العامة من وضع خطة عمل أو خارطة طريق على مدى زمني معين (خطة

أسبوعية، شهرية، فصلية، سنوية...الخ) لأن برامج العلاقات العامة يجب أن تكون محددة بفترة زمنية.

#### • تحديد إطار موحد للعلاقات العامة:

في غياب التخطيط العلمي المدروس، تتضارب الأهداف وترتبط وتتداخل مع أهداف إدارات المنظمة الأخرى، وأقسامها. فغياب التخطيط في المنظمة يعني ببساطة غياب الهدف. فالمنظمة تعمل لتحقيق أهدافها من خلال إدارتها المختلفة. فإن التخطيط الاستراتيجي لنشاطات وبرامج جهاز العلاقات العامة يمكن من تحديد أهداف له لا تكون متعارضة أو متشابكة مع أهداف الإدارات الأخرى.

#### • الحفاظ على سمعة المؤسسة:

تعمل العلاقات العامة على الحفاظ على سمعة المؤسسة، عن طريق خلق انطباعات طيبة لدى الجماهير المختلفة لها، وتلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها بالتركيز على صورة المؤسسة وسمعتها، ورسائلها تراعي بشكل مباشر هذه النقطة، لما لها من أهمية في الحفاظ على استمرارية المؤسسة. يعد هدف الحفاظ على السمعة مركزيا وأساسيا، لذا تسعى المؤسسة بتفادي التضارب في الأهداف بين الإدارات والأقسام المشكلة لها، لأن تضارب الأهداف وتناقضها يكون فكرة سيئة عن المنظمة في أذهان الجمهور الداخلي والخارجي.

#### • تعزيز التنسيق:

يعمل التخطيط السليم على مستوى المنظمة وإدارتها إلى تحقيق أعلى قدر من التنسيق بين الجهود التي تبذل على صعيد العلاقات العامة، وغيرها من نشاطات المنظمة. فالعلاقات العامة نشاط داعم لجميع إدارات المنظمة وفعاليتها

#### • توجيه موارد المنظمة:

الأهداف المتضاربة والمتناقضة تعني هدرا واضحا لموارد المنظمة وإمكاناتها. وفي غياب التخطيط فإن وظائف التوجيه والرقابة تضعف أيضا.

#### • تحديد وسائل الاستهداف وتقويمها:

يعمل جهاز العلاقات العامة من أجل تحقيق عدد من الأهداف في مقدمتها الوصول إلى جمهوره الداخلي والخارجي والتأثير عليه. وهنا تظهر قدرة إدارة العلاقات العامة في تحديد وسائل الاستهداف المتمثلة في الوسائل الإعلامية التي تنقل الجهود الخاصة بالعلاقات العامة إلى جماهير المنظمة ومن المؤكد أن عدم التخطيط في مضمير الوسائل الإعلامية هذه سيؤدي إلى حالة من الفوضى والإرباك.

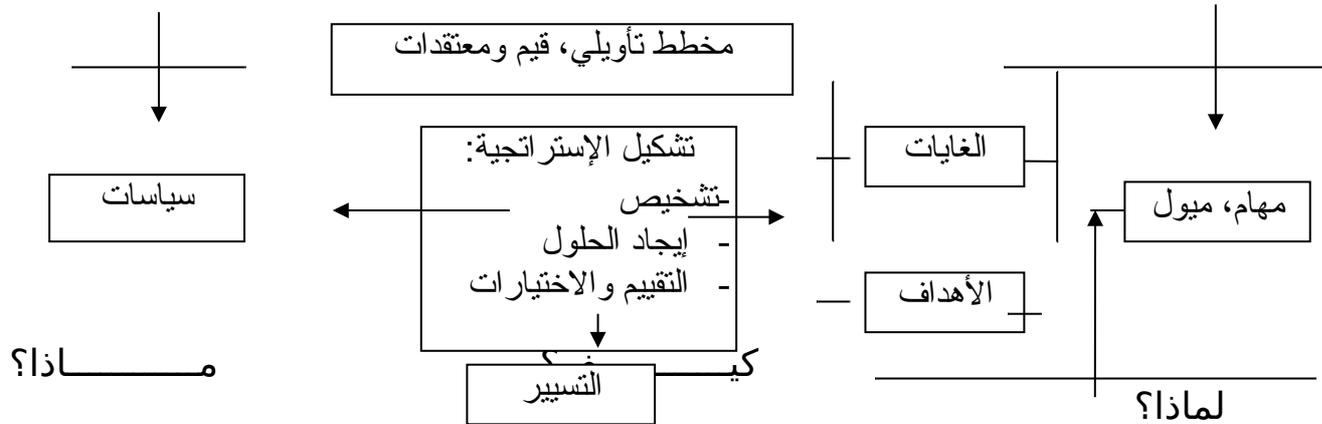
#### • تحديد توقيتات التنفيذ:

الواقع أن تخطيط جهود العلاقات العامة في إطار خطة عمل محكمة، أو خارطة طريق واضحة المعالم، يساعد في تحديد النطاق الزمني لعملية التنفيذ، وهو ما يساعد على برمجة النشاطات الفرعية داخل مجال العلاقات العامة.

#### II. كيفية إعدادها (إستراتيجية العلاقات العامة):

تتفق جميع العلوم التي تناولت فكرة الإستراتيجية على كيفية إعدادها، والمراحل الواجب إتباعها في سبيل ذلك. والعناصر التي سبق وأن ذكرناها في المبحث الأول من هذا الفصل ذات أهمية بالغة في إعداد الإستراتيجية، فبعد الحصول على المعلومة، يتم تحليلها، وتستخدم في التخطيط، وفي الأخير يتم وضع الإستراتيجية في شكلها النهائي.

ويخضع إعداد إستراتيجية العلاقات العامة لمجموعة من المعايير التي تلتزم بها إدارة العلاقات العامة أثناء إعدادها، وفاعليتها تتطلب طرح مجموعة من الأسئلة تعد محاور رئيسة لها، وهي:  
 ما هي الأهداف الموجودة؟  
 من هو الجمهور المستهدف؟  
 ما هي العوائق المحتملة بخصوص الميزانية، الوقت المستلزم؟  
 ما هي الوسائل والتقنيات التي يجب الاعتماد عليها؟  
 ما هي النشاطات أو الخطوات العملية التي ينبغي إتباعها؟  
 ما مدى نجاح برنامج العلاقات العامة (التقييم)؟  
 وتعتبر الأسئلة التي تطرحها إدارة العلاقات العامة قبل شروعها في وضع الإستراتيجية جد مهمة، لأنها تسمح بالحصول على المعلومات اللازمة، وتدخل هذه الخطوة ضمن مرحلة البحث، ويقدم لنا الشكل رقم (1) ثلاثة أسئلة رئيسة تطرحها المؤسسة لإعداد إستراتيجيتها.



الشكل رقم (1): الأسئلة الثلاثة للإستراتيجية؛ لماذا، ماذا وكيف. (13)

وإذا ألقينا نظرة على الشكل وحاولنا إسقاط المعطيات التي يحتويها على وظيفة العلاقات العامة، فإننا نجد أن السؤال " ماذا؟ " يتعلق بالأهداف والغايات التي تسعى العلاقات العامة لتحقيقها من خلال برامجها. والسؤال " لماذا؟ " مرتبط بالمهام الموكلة لوظيفة العلاقات العامة في المؤسسة والمتعلقة في خلق والحفاظ على علاقات طيبة مع الجمهور عن طريق التعريف بالمؤسسة وبمختلف أنشطتها. أما السؤال " كيف؟ " فيلخص لنا الكيفية والوسائل التي تستعملها العلاقات العامة في أداء المهام المسندة إليها كوظيفة إدارية عملا على تحقيق الأهداف المسطرة، هذا كله وفقا للسياسة العامة للمؤسسة وبشكل متناسق مع الإستراتيجية والأهداف العامة.

## II.1 مراحل إعداد إستراتيجية العلاقات العامة: (14)

### II.1.1 البحث:

يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات اللازمة على المستوى الداخلي والخارجي، عن طريق تشخيص عام لوضعية المؤسسة. وترتبط هذه المرحلة باليقظة الإستراتيجية أو رصد البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، بحثا عن المعلومات التي تساعد في القيام بالخيارات الملائمة للوضعية التي توجد فيها. إضافة إلى أهمية التعرف على خطط واستراتيجيات المنافسين لتصميم استراتيجيات وخطط للتفوق عليهم، ولا يسعها ذلك إلا من خلال أخذ بعض المعطيات بعين الاعتبار.

وتلجأ العلاقات العامة إلى عدة طرق في عملية البحث منها: تحليل المنشورات العلمية، تحليل مضمون مواقع الانترنت والتغطيات الإعلامية... الخ. وعملية جمع المعلومات تسمح بالحصول على ملف يحتوي وثائق حول الرهانات والوضعيات الخاصة.<sup>(15)</sup>

فتقوم العلاقات العامة بجمع وتحليل وبحث ودراسة اتجاهات الرأي العام لجمهور المؤسسة أو الهيئة، ومعرفة آرائهم واتجاهاتهم، حتى يمكن الحصول على حقائق صحيحة. وبالإضافة إلى ذلك تقاس اتجاهات الرأي بين الجماهير الخارجية كالمساهمين والمستهلكين والتجار. وتتابع العلاقات العامة كذلك التطورات المستمرة التي تحدث في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتقوم كذلك ببحث وتحليل وتلخيص جميع المسائل التي تهم الإدارة العليا ورفعها إليها.

### II.1.2. التفكير:

يتم في هذه المرحلة تحليل المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية البحث التي قامت بها العلاقات العامة، ووضع تقرير يضم العناصر التي يمكن الاستفادة منها، وتساهم هذه العملية على صياغة الأهداف الرئيسية، الوضعيات المستهدفة، بعدها يتم وضع الأهداف الثانوية وتحديد الشرائح المستهدفة من الجمهور.

### II.1.3. التنفيذ:

إن فاعلية التنفيذ تتوقف على مدى المعلومات التي تحصلت عليها العلاقات العامة من عملية البحث، وكذا تحليلها للمعلومات المتحصل عليها في مرحلة التفكير.

إذن بعد الانتهاء من عملية التشخيص وتحديد الأهداف يجب تطبيق هذه القرارات لتخصيص ميزانية معينة تتناسب مع إمكانيات المؤسسة. وتنفيذ إستراتيجية العلاقات العامة تكون عبر خطة مدروسة أو مخطط عمل.

### II.2. الخطة الإستراتيجية للعلاقات العامة:

من الضروري أن تضع إدارة العلاقات العامة خطة إستراتيجية على أساسها تسير برامجها المختلفة، وتعتبر هذه الخطوة جد مهمة. إذ يحضر القائم بالعلاقات العامة مخطط الاتصال الذي يتوافق مع السياسة العامة، حيث يعمل على إشراك الفاعلين على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، ويقدم نموذج الخطة للإدارة العليا للمصادقة عليه للشروع في تطبيقه. وتدخل هذه العملية ضمن التخطيط الاستراتيجي للاتصال الذي يبين الأعمال التي تسمح بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وربطها بالفئات التي تهمها، ذلك ما يسمح بخلق شبكة للعلاقات، وتسهل عملية المراقبة أثناء التعامل ضمن هذه الشبكة.<sup>(16)</sup> وترتكز إدارة العلاقات العامة على مجموعة من العناصر أثناء إعداد خطتها الإستراتيجية، إذ تعتبر نقاط أساسية تحدد فعالية الإستراتيجية المتبعة من عدمها، وتتمثل فيما يلي:

#### II.2.1. تحديد الأهداف:

حيث ينبغي تحديد أهداف العلاقات العامة بدقة ووضوح وبموضوعية عالية. أي تحديد ما ينوي نشاط العلاقات العامة تحقيقه على مدى زمني محدد.<sup>(17)</sup> ويقصد بالهدف الغاية التي يسعى برنامج العلاقات العامة لتحقيقه، أي لماذا يوجه القائم بالعلاقات العامة رسائل ومضامين اتصالية لجمهور مستهدف؟ وما الفائدة التي تحققها هذه الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة؟ وتكمن أهمية تحديد الأهداف مع بداية الخطة في توجيه جهود القائم بالعلاقات نحو غاية مقصودة، فلا

تكون جهودا مشتتة. ويشترط في الأهداف أن تكون واقعية إجرائية قابلة للتحقيق.<sup>(18)</sup>

وتحديد هذه الأهداف هام جدا، لا بد من التعرف عليها بدقة وأن تكون واقعية منسجمة مع الأهداف العامة للمؤسسة وتخدم مصلحتها، وأن تكون قابلة للتحقيق وفق ميزانية معينة وأجال معلومة.

### II.2.2. تحديد الجمهور المستهدف:

تعمل إدارة العلاقات العامة على تحديد الجماهير التي تتعامل معها، ونجاح برامجها يتوقف على هذه الخطوة، فهناك برامج تتجه إلى الجمهور الداخلي كما أن هناك برامج تتجه إلى الجمهور الخارجي، وتحديد الجمهور المستهدف يساعد في تحديد الوسيلة الاتصالية المستعملة والمضمون الاتصالي لها.

والمعرفة الجيدة لمختلف شرائح الجمهور أمر مهم للقائم بالعلاقات، لأنه يسهل عملية انتقاء أحسن الوسائل الاتصالية التي يمكن استخدامها، والمضامين التي يجب صياغتها.<sup>(19)</sup>

وإن القائم بالعلاقات العامة عند تحديده للجمهور المستهدف لا يقوم بذلك بطريقة اعتباطية، بل عليه أن يقوم بتحليل ودراسة دوافع ورغبات هذا الجمهور، وذلك بالاستعانة بعلم التسويق وعلم النفس الاجتماعي لفهم الطبيعة النفسية للجمهور.

### II.2.3. تحديد مضمون الرسالة والوسائل الاتصالية:

إن طبيعة الجمهور المستهدف يؤدي بشكل مباشر إلى تحديد مضمون الرسالة الاتصالية والوسيلة أو الدعاية التي يستخدمها القائم بالعلاقات العامة لإيصال المضامين الاتصالية. وبخضع مضمون الرسالة في العلاقات العامة لمعايير من أجل أن تكون مفهومة ومقنعة للجمهور الذي تتجه إليه.

### II.2.4. تحديد الميزانية:

يجب على إدارة العلاقات العامة تحديد تكاليف برامجها، وعرضها على الإدارة العامة للمؤسسة حتى تخصص لها ميزانية كافية للتنفيذ. حيث تحتاج العلاقات العامة إلى هذه الميزانية لتوفير الوسائل المادية التي تستخدمها لإنجاح برامجها. وكثيرا ما نجد توافق وانسجام بين إستراتيجية العلاقات العامة وإستراتيجية الاتصال، وتستقي إستراتيجية العلاقات العامة معالمها الأساسية من الإستراتيجية العامة للاتصال في المؤسسة، لذا نجد القائم بالعلاقات العامة أو إدارتها تعمل من أجل خلق توافق بين إستراتيجية إدارتها ونوع الاتصال الذي تركز عليه المؤسسة.

### II.3. اختيار إستراتيجية العلاقات العامة:

يعتبر تنوع وتعدد نشاطات العلاقات العامة عامل يؤدي إلى تنوع وتعدد إستراتيجياتها بشكل منطقي، أو بالأحرى يؤدي بإدارة العلاقات العامة إلى اختيار البدائل الإستراتيجية التي تساعد في إنجاز مهامها وبرامجها على أحسن وجه. حيث بعد تشخيص الوضع وتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، تقوم إدارة العلاقات العامة بتحديد الإستراتيجية أو الاستراتيجيات الواجب إتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة.

وفي الحقيقة إن إستراتيجية العلاقات العامة تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوع النشاط وحجمها ومن حيث التعامل مع الجماهير... الخ، وكذلك من المعطيات الرئيسية التي تؤثر على إستراتيجية العلاقات العامة هي المكانة والأهمية التي توليها المؤسسة للوظيفة في حد ذاتها، ودرجة إيمانها بقدرة هذه الوظيفة في

خلق علاقات طيبة مع الجمهور من خلال تأثيرها على الرأي العام بتمثيل المؤسسة بشكل جيد في بيئتها من جهة، واستقلاليتها في الهيكل التنظيمي وحريتها في اختيار إستراتيجية على أساس المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية البحث التي تقوم بها والتفكير العميق والاستراتيجي من أجل وضع إستراتيجية تتوافق مع ما يدور في بيئة المؤسسة.

إن إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن ترتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الإستراتيجية الموضوعية، فهذه الخطط التي تنبني على صياغة مشكلات وضرورة تحقيق أهداف لحل هذه المشكلات، تسعى في النهاية إلى التأثير في وعي الجماهير المستهدفة بما تتضمنه من إدراك ومعرفة واتجاهات وسلوكيات، وبما يحقق هذه الأهداف ويؤسس سمعة المؤسسة ويجعلها متنسقة مع عناصر البيئة الخارجية التي تتبادل معها المصالح والاحتياجات. لكن بلوغ ذلك يتطلب الاعتماد على استراتيجيات مدروسة ومحكمة بفعالية كبيرة لتحقيق النتائج المرغوبة من طرف المؤسسة.

وقسم كل من " راسم محمد الجمال وخيرت معوض عياد " إستراتيجية الاتصال في العلاقات العامة إلى إستراتيجيتين أساسيتين وهما:<sup>(20)</sup>

### **1. الاستراتيجيات المنطقية:**

تقدم الاستراتيجيات المنطقية إطاراً مفيداً لمخطط البرامج الاتصالية في العلاقات العامة لإقناع الجمهور المستهدف بجدوى الاستجابة لدواعي الحملة، وخاصة عندما يكون هذا الجمهور مهتماً بالقضية المطروحة، ولديها دوافع للتفكير فيها. وقد تستخدم الاستراتيجيات المنطقية بعض الاستمالات الوجدانية الإيجابية لجعل الجمهور المستهدف يفكر أفضل في موقفه. وتتفرع من هذه الإستراتيجية مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية من أهمها: إستراتيجية الاتساق، التصنيف، التأثير، الاستمالة... الخ.

### **2. الاستراتيجيات الوجدانية:**

تركز هذه الإستراتيجية على الاستمالات العاطفية، وعادة ما تكون هذه الاستمالات أكثر فاعلية وفائدة في مخاطبة الجماهير غير مهتمة بالقضية المطروحة، أو الجماهير التي لم تقرر بعد. ومن أهم هذه الاستراتيجيات: إستراتيجية تقليل التطور، التعبير، الدفاع الذاتي، التكرار، التقمص... الخ.

ونلاحظ من خلال التقسيم الذي قدمه الكاتبين أنه يركز بشكل كبير على عنصرين مهمين وهما المنطق والوجدان، واستخدامهما يتطلب مهارة عالية في صياغة الرسائل الاتصالية من قبل القائم بالعلاقات العامة، ونجاح البرامج يتوقف على التوافق في استعمال كل من الحجج المنطقية والاستمالة الوجدانية للتأثير على متلقي الرسالة. وتحقيق فعالية الإستراتيجية هنا يتوقف على نوعية الاتصال، فإتصال الإستراتيجية من طرف القادة يهدف إلى الاستمالة والإقناع، والدعائم الاتصالية من نماذج عقلية وتنميق التي يستعملها القادة جد مهمة، وتظهر هذه الأهمية في العرض الاستراتيجي والاتصال بمختلف الفاعلين بهدف خلق ديناميكية إستراتيجية للمؤسسة.<sup>(21)</sup> وسنحاول تقديم بعض أهم الاستراتيجيات التي تركز عليها برامج العلاقات العامة فيما يلي:

### **1. إستراتيجية التركيز:**

هي الإستراتيجية التي تستخدمها العلاقات العامة في تركيزها على موضوع أو برنامج أو مشروع معين باستخدام كل وسائل الاتصال، وتجدر الإشارة لأهمية هذه الإستراتيجية لأنها توحد القوى حول البرنامج نفسه، لكن نجاح هذه

الإستراتيجية يتطلب خلق التناسق والتناغم في المضمون الاتصالي المستخدم في جميع الوسائل الاتصالية، ويتطلب ميزانية كبيرة لسد جميع المصاريف اللازمة ( لكراء أماكن النشر، صفحة في الجريدة، فلاش إذاعي أو تلفزيوني...الخ).

وتستعمل هذه الإستراتيجية إذا كان الهدف المطلوب تحقيقه عاجلا والجمهور المستهدفة منتشرة في أماكن متباعدة، بحيث يصعب أن تتعرض للرسالة الموجهة من خلال وسيلة واحدة. وقد استخدمت هذه الإستراتيجية من قبل وزارة الصحة الجزائرية، من خلال الحملات الرامية إلى توعية المواطنين خلال الفترة الممتدة (2006-2007) وإمدادهم بمختلف الإرشادات اللازمة لتجنب انتشار وباء أنفلونزا الطيور الذي اجتاح مختلف الدول التي اعتبرت كمر لسير الطيور المهاجرة والحاملة لفيروس أنفلونزا الطيور، فاستخدمت جميع الوسائل الإعلامية المتاحة للتأكد من وصول الرسالة إلى مختلف الجماهير وتفهم محتواها.

## **2. إستراتيجية التوقيت:**

وتركز هذه الإستراتيجية على ضرورة الاتصال بالجماهير في مناسبات معينة. وهذا النوع من الاتصال يسمح بإقامة دعامة لصورة ايجابية وزيادة نسبة التعرف على المؤسسة، رفع نسبة المنخرطين والمشاركين في نشاط المؤسسة وكذا إنباء إحساس الثقة لدى الجماهير، كما يسمح في خلق التناسق والانسجام بين العمال في المؤسسة وإحساسهم بالافتخار بها، كما أنها فرصة لاستقطاب الكادر المؤهل للتوظيف، وكثيرا ما يظهر هذا النوع كتشجيع ورعاية من طرف المؤسسة أو ما يعرف بالميسينا (Mécénat).<sup>(22)</sup>

إذن تقوم هذه الإستراتيجية على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ بعض برامج العلاقات العامة، مثل مناسبات الأعياد، شهر رمضان وبعض الأحداث البارزة، وهذا لرسم صورة جيدة للمشروع الجديد.

## **3. إستراتيجية التريث:**

وتستخدم خاصة عند مواجهة حملة دعائية كاذبة من خلال التريث وعدم الرد الإعلامي السريع بل يفضل اللجوء إلى القيام بأعمال وأفعال تنفى بطريقة غير مباشرة ما أثير حول المنظمة من الشائعات.

وتستعمل المؤسسة في مثل هذه الحالة برامج دفاعية في نوعين مختلفين؛ النوع الأول يركز على مواجهة حملة هجومية من مصدر ما أو عقب حملة الشائعات أو الدعاية الكاذبة لإزالة أثارها. أما النوع الثاني فيستعمل البرامج العادية للتعريف بالمؤسسة وإبراز جوانب تفوقها أو لتنمية العاملين أو لدعم الثقة بغرض البحث عن الآراء المؤيدة وغيرها.<sup>(23)</sup>

## **4. إستراتيجية المفاجأة:**

تتمثل هذه الإستراتيجية في مبادرة المؤسسة للقيام بنشاط معين دون أن يتوقع المنافسين حدوثه، وهذه الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بجذب انتباه الجماهير باعتبارها سبابة للقيام بذلك النشاط.

وكثيرا ما تستعمل هذه الإستراتيجية برامج هجومية لمنع وقوع ضرر معين أو محاولة تفادي بعض الأخطاء قبل حدوثها.<sup>(24)</sup>

وهي إستراتيجية مألوفة في اللحظات الأخيرة التي تسبق الانتخابات، حيث يصح لأي معلومة جديدة وهامة تأثيرا حاسما في ترجيح كفة أحد المرشحين.

## **5. إستراتيجية المشاركة:**

تستخدمها المؤسسة لتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم ووجهات نظرهم، كما تتيح الفرصة للعاملين على اختيار ممثلهم أو التعبير عن آرائهم في

صحيفة المؤسسة وغيرها، هذه الإستراتيجية تنمي الإحساس بالانتماء لدى مختلف الجماهير من العاملين، الزبائن، الفاعلين... الخ. وتسعى الرسالة إلى خلق ارتباط إيجابي بين عناصر الرسالة من جانب، واتجاهات ومعتقدات المتلقين من جانب آخر. ويستخدم مخططو البرامج الاتصالية في العلاقات العامة هذا المدخل للتأكيد على وجود اتفاق أو أرضية مشتركة بين رؤى المنظمة ورؤى الجمهور المستهدف. هذه الإستراتيجية تجعل المتلقين ينظرون للمنظمة وسلوكياتها بطريقة إيجابية.<sup>(25)</sup> ولقد حققت الحملات القائمة على الإشراف نجاحاً معتبراً، لما لها من قدرة على التأثير المتزايد، فلجأت مثلاً إلى استخدام شعارات " نستهلك سلعة بلادي لضمان مستقبل أولادي "، أو في الحملات التحسيسية حول أخطار الآفات الاجتماعية، وتلجأ هذه الحملات إلى الإشراف لأن الجمهور كثيراً ما يرفض الشعارات التي تأتي في صيغة الأمر.

## 6. إستراتيجية الانتشار والتوسع:

هناك مؤسسات خاصة تهدف إلى الربح تتبع في إستراتيجيتها مبدأ الغزو السريع للجمهور بمعنى البدء ببرنامج واسع شامل تبذل فيه طاقة مادية وفنية كبيرة وتستخدم فيه كافة أساليب التأثير والتشويق للموصول إلى تأييد الجمهور لإنتاج المؤسسة، ثم يعقب ذلك التوسع نوع من الانكماش التدريجي بعد أن تتولد أركان المؤسسة.<sup>(26)</sup>

## 7. إستراتيجية التحالف:

في الحقيقة هذه الإستراتيجية مرتبطة بجميع الوظائف وليست فقط حكراً على وظيفة العلاقات العامة، لكن كثيراً ما ينصح القائم بالعلاقات العامة إدارة المؤسسة اللجوء إلى التحالف في حالة ما إذا تراجعت القدرة الاستغلالية للمؤسسة، مما يجعل قيمة صورتها تتراجع بشكل مستمر، والعمل للاستفادة من مؤسسة ذات صورة جيدة، كما أن هذا النوع من الإستراتيجية يسمح بتوحيد القوى في قطاع معين لإنماء القدرة التنافسية من جهة، وخلق فرص للحصول على مكانة أحسن في السوق.

للبقاء في البيئة التنافسية اليوم ومع التغيرات السريعة، تضطر المؤسسات لاقتراح وتقديم قيم بشكل متنامي ومستمر، والتفوق يكون للتي تنجح في دمج قيم متعلقة بالزبون.<sup>(27)</sup>

يدعو الباحث " أندريو أنكيم Andrew c.Inkpem " الاعتماد على التحالفات الإستراتيجية بأنواع واسعة من الترتيبات، ويقدم للمديرين دليلاً يرشدهم كيف يجنون أفضل ثمار من هذه العلاقات. واستخدام التحالفات الإستراتيجية أمر ضروري في ميدان التنافس.

## كيف تستغل هذه الاستراتيجيات؟

في كثير من الأحيان وفي العديد من الحالات نجد أنه لا توجد إستراتيجية واحدة ممكنة، ولكن استراتيجيات عديدة، ومن الخطأ أن يتم تحديد إستراتيجية واحدة، بل على العكس من ذلك ينبغي وضع أكبر عدد ممكن من الاستراتيجيات الممكنة والمقارنة فيما بينها قبل الأخذ بإحداها. ونستطيع كذلك تسميتها بالبدايل الإستراتيجية التي تلجأ إليها إدارة العلاقات العامة حسب الظروف التي تنشأ فيها، فلو أخذنا مثلاً - إستراتيجية المشاركة - فإنها تستخدم لخلق إحساس الانتماء لدى العمال في المؤسسة، كما تعمل من أجل جعل الجمهور الخارجي كفاعل بالنسبة لنشاط المؤسسة وإشراكه أمر ضروري خاصة في وقتنا الراهن نظراً

لاحتدام المنافسة، لذلك نجد أن المؤسسة تلجأ إلى سياسة الباب المفتوح للجماهير الخارجية واستقبال الشكاوي والاقتراحات وأخذها بماخذ الجد لتحسين خدمتها لإرضاء الجمهور.

وكثيرا ما تفرض المعطيات استخدام إستراتيجيتين في نفس الوقت، وذلك يتطلب الانسجام والتوافق بينهما من خلال إعداد البرامج الاتصالية. وعلى سبيل المثال - إستراتيجية التوقيت وإستراتيجية المفاجأة- نجد إدارة العلاقات العامة تبحث حول التوقيت المناسب لإطلاق برنامجها، فتفاجئ بذلك المؤسسات الأخرى التي قد لا تتوقع حملتها.

### **III. أهدافها وتقويمها (إستراتيجية العلاقات العامة):**

#### **III.1. أهدافها:**

تهدف المؤسسة وراء وضعها للإستراتيجية توحيد وتنظيم القوى (الموارد البشرية والموارد المادية) لتحقيق الأهداف المسطرة مسبقا. وإستراتيجية العلاقات العامة تهدف إلى حسن تطبيق برامجها وممارسة الوظيفة بما يتماشى والإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأشرنا سابقا إلى النقاط الأساسية التي يركز عليها القائم بالعلاقات العامة لوضعه الخطة الإستراتيجية من أجل تفادي هدر الجهد دون بلوغ الأهداف المسطرة مسبقا.

ويظهر الهدف الأساسي لوضع إستراتيجية العلاقات العامة في ضمان السير الجيد لبرامجها المختلفة، والسهر على إيصال محتوى السياسة العامة لخلق التوجه العام لدى العاملين داخل المؤسسة من جهة والتعامل الجيد والاستراتيجي مع الجماهير الخارجية من جهة أخرى، ويظهر هدفها في النقاط التالية:

يقوم جهاز العلاقات العامة برسم السياسة العامة للمؤسسة، ورسم سياسة للبرامج الخاصة بالعلاقات العامة في إطار السياسة العامة للمؤسسة وخططها، في ضوء البحوث والدراسات التي يقوم بها الجهاز، وذلك بتحديد الأهداف والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية، من حيث التوقيت وتوزيع الاختصاصات على الخبراء وتحديد الميزانية تحديدا دقيقا، مما يساعد في إدخال تعديلات على السياسة العامة للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تقوم بشرح سياسات المنشأة للجمهور، أو تعديل أو تغيير بغية قبوله إياها، والتعاون معها.

الاتصال عن طريق تنفيذ الخطط والاتصال بالجماهير المستهدفة، وتحديد الوسائل الإعلامية المناسبة لكل جمهور، وتعمل العلاقات العامة على تنمية العلاقات مع المؤسسات والجماعات الأخرى الموجودة في المجتمع، وذلك عن طريق النشاطات ذات الفائدة المشتركة. وتساعد العلاقات العامة الجمهور على تكوين رأيه، وذلك بمدّه بكافة المعلومات ليكون رأيه مبنيا على أساس من الحقائق الصحيحة. كما تعمل على إحداث تغيير مقصود في اتجاهات الرأي العام وتحويله إلى صالح المؤسسة، وهي تمد المنشأة كذلك بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.

تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق التفاهم بينها، كما تعمل كحلقة اتصال وأداة تنسيق بين الموظفين والشخصيات المختلفة، وبين المستويات الدنيا والمستويات العليا. كما تنسق بين إدارة التسويق والمستهلكين، وإدارة المشتريات والموردين والمؤسسة وحملة أسهمها.

قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات الصحيحة لضمان فعالية البرامج وتحقيقها لأهدافها.

#### **III.2. تقويمها:**

إن نجاح أداء وظيفة العلاقات العامة يتطلب المراجعة والتقييم المستمرين، وذلك من خلال متابعة البرامج من لحظة وضعه إلى غاية تنفيذه، والقيام بتعديلات إن تطلب الأمر ذلك. ومن خلال هذه العملية تظهر فعالية الإستراتيجية المنتهجة والنتائج التي استطاعت تحقيقها من عدمها.

إن تقييم البرنامج خطوة ضرورية لانتقاد الذات، من حيث إدراك عوامل القوة في الخطوات السابقة، إذ يتم تعزيز هذه العوامل والحفاظ عليها، ويمكننا أيضا من إدراك كوامن الضعف والخطأ، ويتم بذلك تقويم الذات وتصحيح الأخطاء فنقوم بذلك بناء إستراتيجية لسنة مقبلة نراعي فيها نتائج التقييم وتعتمد على مبدأ التطوير والتحسين كمبدأ أساسي.<sup>(28)</sup>

من الضروري جدا متابعة البرنامج والعمل على تقييمه في مراحل مختلفة، وذلك لتصحيح الأخطاء والانحرافات إن وجدت، وللتأكد من أن البرنامج ونتائجه مطابقة للأهداف المرسومة، أو لتلافي أي انحرافات ما بين النتائج والأهداف.<sup>(29)</sup>

يترتب على مرحلة التنفيذ تحديد مدى نجاح الخطة في تحقق الأهداف المحددة للخطة وذلك من خلال ما استلزمه البرنامج من إنتاج مواد اتصالية مختلفة. ويركز تقييم برامج العلاقات العامة على ما يلي:<sup>(30)</sup>

استجابة الجمهور وذلك من خلال بحوث الرأي العام لتوضيح مدى تأثير الجمهور بمضمون الاتصال.

تأثير الاتصال وذلك بدراسة مظاهر التغير في السلوك الذي يديه الجمهور المستهدف كالعدول عن الإضراب أو تفضيل منتجات المنشأة.

وتقييم برنامج العلاقات العامة كمرحلة أخيرة يؤكد لنا مدى نجاح الإستراتيجية المسطرة أو فشلها، وكم نسبة نجاح الأهداف المحددة؟، وهل استطعنا فعلا إقناع الجمهور المستهدف بالمضامين الإعلامية التي نقلناها له؟، وهل أصبح هذا الجمهور يتبنى انطباعات جيدة عن المؤسسة؟، وإلى مدى نجحت المؤسسة من حيث ارتفاع المبيعات وتزايد المداخل مرتبب بشكل أساسي بإستراتيجية العلاقات العامة المسطرة؟ أم أن هذا النجاح مرتبب بعوامل أخرى؟.

والمتابعة عملية ضرورية بحيث تبدأ عند وضع الخطة موضوع التطبيق، أي من البداية وتستمر حتى النهاية، أما التقييم فيهدف إلى قياس مدى فعالية كافة مراحل البرنامج والتأكد من أن التنفيذ قد جاء مطابقا للخطة الموضوعية من قبل، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة تغذية عكسية يتم الاستفادة منها في البرامج القادمة.

كثيرا ما ينظر إلى التقييم باعتباره الخطوة النهائية لإدارة وظيفة العلاقات العامة، ولكنه في الواقع غير ذلك. فالوظيفة البحثية للعلاقات العامة متداخلة في كل المراحل.

### الخاتمة:

وما يمكن أن نختم به هذا المقال، هو فتح المجال لنقاش علمي يستمي حول جدل الإستراتيجية، بطرح التساؤل التالي: هل مجرد بناء خطة أو القيام ببرمجة مسبقة (التخطيط) في وظيفة من الوظائف يسمح لنا بتسميتها إستراتيجية؟، حيث أن السؤال تبدى لنا نتيجة التداخل بين مجموعة من المصطلحات (كالتنبؤ، الاستشراف، التخطيط،...)، لكن في حقيقة الأمر مهما تنبأنا وخططنا فإن **الصدفة** هي التي تحدد طريقة التعامل مع الوضعية، إذ أن ظهورها يكون بشكل فجائي أو غير متوقع يصعب التنبؤ به. ففي الكثير من الأحيان لا تعطي مجالا واسعا للتفكير وتستدعي التدخل السريع في اتخاذ القرار،

فإذا تم التعامل معها (الصدفة) بشكل استراتيجي تتحول إلى فرصة يتم استغلالها والاستفادة منها، وإذا تجهلناها ولم يتم استغلالها بشكل استراتيجي تحولت إلى تهديد.

### الهوامش:

1. R.P Declerck et autres: **le management stratégique, contrôle de l'irréversibilité**, les éditions ESC Lille, JS .L [, 1997, p :62.
2. Danielle Maisonneuve : **les relations publiques dans une société en mouvance**, 4<sup>ème</sup> éd, presse de l'université du Québec, Québec, 2010, p :03.
3. مايكل م، تر. أشرف رياض: **التخطيط الاستراتيجي في الفنون، دليل عملي**، ط 1، دار الشرقيات للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 21.
4. صالح خليل أبو أصبع: **استراتيجيات الاتصال وسياساته وتأثيراته**، ط 1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 24.
5. Abdallah El Mzem et autres : **vocabulaire des relations publiques**, université de Montréal, 2009, p : 30.
6. CFPJ leadership: **veille stratégique, organiser la veille sur les nouvelles technologiques de l'information**, sur le site : <http://www.cigref.fr>.
7. علي برغوث: **الاتصال الإقناعي**، مذكرة تعليمية لطلبة مستوى ثالث، جامعة الأقصى، 2005، ص: 13.
8. Alain Labruffe : **compétences relationnelles, du savoir-être au savoir faire**, AFNOR, Paris, 2005, p : 15.
9. Michel Dumas : **les relations publiques une profession en devenir**, presse de l'université du Québec, Québec, 2010.
10. غراهام داولينغ، تر. شحادة وليد: **سمعة الشركة: الهوية والصورة والأداء**، ط 1، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص: 19.
11. Alain Labruffe : op.cit, p : 12.
12. بشير العلاق: **تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الرياض، 2008، ص ص: 102-105.
13. Alain Desreunaux et autres : **stratégie**, 2ème édition, Pearson, Paris, 2009, p : 10.
14. Philippe Morel: **pratique des relations publiques**, 3ème éd, Dunod, Paris, 2005, p p : 37-38.
15. Danielle Maisonneuve : op.cit, 83.
16. Ibid, p :69.
17. بشير العلاق: مرجع سبق ذكره، ص: 29.
18. يامين بودهان: **هل توجد إستراتيجية للعلاقات العامة في المؤسسات الجزائرية الخاصة؟**، مجلة العلوم الانسانية، السنة الرابعة، العدد 29، 2006، ص: 07.
19. Danielle Maisonneuve : op.cit, p : 81.
20. راسم محمد الجمال، خيرت معوض عياد: **إدارة العلاقات العامة، المدخل الاستراتيجي**، ط 1، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص ص: 239-243.
21. Valérie Chanal, Tamery Franck : **la communication de la stratégie**, ou l'art de persuader, le cas du groupe lafrage, revue française de gestion, n° 159, 2005, p : 172.

22. Philippe Boistel: **la communication événementielle, plus stratégique que commerciale**, revue management & avenir, sur le site : <http://www.cairn.info.com>.

23. محمد منير حجاب: **العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة**، ط 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 324.

24. المرجع نفسه، ص: 325.

25. راسم محمد الجمال، خیرت معوض عیاد: مرجع سبق ذكره، ص: 240.

26. جمال مجاهد: **العلاقات العامة: رؤية نظرية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص: 66.

27. Jean-François Audet, François Bereron : **croissance et innovation grâce aux alliances stratégiques**, sur le site : [www.audet-stratégies.ca](http://www.audet-stratégies.ca).

28. يامين بودهان: مرجع سبق ذكره، ص: 12.

29. بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص: 29.

محمد منير حجاب: مرجع سبق ذكره.