

## الفصل العشرون

### البحث والتقييم – PR تنمو؟

#### Research and Evaluation - PR Grows up ?

في بداية التسعينيات (1990) حدث شيء غريب . عندما بدأ الكساد يخنق الأنفاس والميزانيات تتقلص أرقامها ، بدأ ممارسو PR الحديث عما إذا كان يمكن أو لا يمكن قياس PR ، ومن ثم تبرهن على أحقيتها . حتى تلك اللحظة ، لم يكن أحد مهتمًا واقعيًا حول قياس النتائج . كان هناك ميول بأن "الإحساس الداخلي" يمكن أن يكون مقياسًا مقبولاً إذا ما كانت حملة PR قد نجحت . يعتمد الناس على تجاربهم الذاتية لترشداهم إلى ما يمكن أن ينجح في موقف محدد . يفترض Puchan et al. (1999) أن "حركة مصلحة المستهلك" قد حركت أهمية التقييم ، تطبيق المقاييس لتحسين الفعالية الإدارية والاتجاه إلى جعل العلاقات العامة مهنة (ما يطلق عليه التحول إلى المهنية Professionalisation) .

يتلمس التعليم في مجال PR خطوات الولايات المتحدة الأمريكية ، ولكن قدمت درجة "الماجستير" في جامعة Stirling ، ودبلوم للخريجين في كلية West Herts . في عام 1989 ، أول معهد متوسط لدراسة العلاقات العامة فتح أبوابه أمام الطلبة في مدينتي Bournemouth and Plymouth . بعد ذلك بعام جاءت مدينة Leeds . الآن يوجد في مجال العلاقات العامة الأكاديميون المتخصصون . بدأت الثقافة البحثية تتطور داخل وخارج أبواب المعاهد العلمية .

وكان هناك تساؤل مطلوب الإجابة عنه : "لو أن شخصًا ما (المرشد) استطاع أن

يدلنا على الطريق لقياس مخرجات العلاقات العامة كل شيء سوف يحل . بعد مضي عقد من الزمن ، بعض الأشياء قد تغيرت ، ولكن يبدو أن البعض الآخر ظل ساكناً . لقد زادت المناهج الدراسية في مادة PR ، بالإضافة إلى زيادة الطلب على الأفراد الذين يمكنهم إنتاج إصدارات عميقة الفكرة والفكر حول الموضوع ، ولكن البحوث في UK في مجال PR لا تزال في مهدها . يوجد عدد قليل جداً من الأكاديميين يجرون بحوثهم الفعلية ، والقليل منها يرتبط بصناعة العلاقات العامة . كانت التعليقات التي سمعها الطلبة الدارسون لمناهج PR لها ردود فعل سلبية : كيف يمكنك أن تقضي ثلاث سنوات في دراسة مثل هذا الموضوع ؟ إنك تتعلمها فقط عن طريق ممارستها ؟ لقد كتب Wolstenholme في عام 1997 : « لا يوجد ما يشير إلى الإحساس بالبهجة لدى أي من الدارسين » . لقد سمع أحد مبار الممارسين يقول : « إنني لا أستخدم مطلقاً أي فرد يحمل مؤهلات PR في شركتي الاستشارية » لا يزال هناك الكثير من الخوف وسوء الفهم حول محتوى مثل هذه المناهج ، وقدرات الحاصلين عليها . تغيرت الصورة الآن ، وشق الخريجون طريقهم خلال الصناعة ، على الرغم من العبارات المذكورة سابقاً ، وحوالي 85٪ من خريجي معهد العلاقات العامة يحصلون على وظائف في حقل PR . وكثير من الشركات تخصص جوائز للدارسين المتميزين من أفرادها بهدف تنمية مهاراتهم في PR . لقد تطور الجدول حول التقييم ، وتوقف طلب الحصول على "المرشد" . توجد الآن وفرة من الأساليب المقبولة ، ابتداءً من تحليل محتوى وسائل الإعلام وحتى بحوث التسويق . إلى أي مدى قد تمت الترجمة من الجدول إلى الفعل لا يزال موضوع تساؤل .

### أخذ البحوث بجدية

في أبريل 1998 أقيمت ندوة حول بحوث الاتصال في "مدرسة الاقتصاديات بلندن" . استمع الممثلون عن الأكاديميين وعن الصناعة إلى التقديمات من الممارسين الذين كانوا يستخدمون أساليب بحثية لترشيد قرارات إدارتهم . تحدث الأكاديميون وخبراء بحوث التسويق عن بعض الموضوعات المنخرطين فيها . كانت الأهداف الأساسية للندوة "أن يلتقي معاً الممارسون الذين يطاردهم الكثير من الأسئلة حول

القياس والتقييم ... والباحثون الذين قد يكونون قادرين على المساعدة في إلقاء الضوء على الموضوعات ، ولتحديد المشكلات الواقعية التي يمكن تناولها .. حيث لدى الشركات الكثير من البيانات المتاحة ، ولكن القليل من الوقت لإجراء التحليلات الدقيقة بصورة مفيدة .

على الرغم من رأي (1997) Wolstenhome بأنه :

إذا أردنا أن نحصل على لقب مهني فإن من واجبنا أن نرتبط بجسم المعرفة النامي في فرع تخصصنا ، وأن يكون لدينا تبادلات مخططة ومنتظمة لتطوير جسم المعرفة لكي يضيف إلى خبرتنا في المخرجات العملية وتحصل على آرائهم حول المناهج النظرية الجديدة .  
لم يكن هناك المزيد من اجتماعات الندوة .

يمكن أن ينسب جزء من هذا الطريق المسدود إلى المؤسسات الأكاديمية ذاتها . على الرغم من أن كثيرين من أكاديمي PR لديهم بعض الخبرات العملية ، فإن الروابط مع الصناعة لم تتحقق بصورة دائمة . وكما يقول David Phillips من شركة Cyberalert :

« يمكن للباحثين والأكاديميين أن يقتربوا معاً بصورة أكبر ، ويمكن للأكاديميين الاقتراب من الصناعة بصورة أكبر . يجب أن تكون متمرساً ونشطاً عند وضع آرائك وتوصياتك إلى الصناعة . لا يمكنك أن تعيش في برج عاجي . إنهم يؤدون العمل ، ولكنهم لا يخبرون العالم عنه » .

يشعر الآخرون في الصناعة أن هناك دوراً للبحوث الأكاديمية الصرفة التي يمكن تغذيتها إلى الممارسة وتدعمها . كانت Sandra Macleod مشاركة في ندوة الاتصالات :

« كان أحد أهداف الندوة جمع الرعاة المحتملين معاً لكي نرى إذا ما كان في استطاعتنا أن نحدد بعض البحوث المهمة التي نشعر جميعاً أننا في حاجة إليها . حينئذ نستطيع جميعاً أن نضع شيئاً في الإناء لكي نجده . هناك حاجة أيضاً للانخراط الأكبر والمشاركة بين المؤسسات الصناعية والأكاديمية لكي يستطيع الطرفان الاستفادة . هناك اتجاه مشجع حيث المزيد من الأفراد

نوي الخلفية البحثية أصبحوا مندمجين في PR ، وخاصة داخلياً ، الأفراد الذين يفهمون كيف تتأثر السلوكيات ، كيف تشعر الجماهير المتعددة حول المنظمات . إنهم يحولون ذلك إلى رسائل اتصالية ؛ يحولون خطة PR إلى حوار .

معظم تطلعات الصناعة (الممارسة) إلى البحوث يبدو أنها تركز على أوجه الممارسة الخالصة . ترتبط البحوث غالباً بالملاء ، وكيف تساعد المعلومات الشركات الاستشارية على الحصول على نصيب الأسد في تعاقداتها البحثية (Medhurst, 1999) . تحتوي حقيبة الأدوات التي يستخدمها ممارس PR على البحوث والمراجعة (انظر دراسة الحالة (1) في هذا الفصل) كخطوة أولى في عملية تخطيط PR . يستخدم البحث هنا كأداة تشخيصية في مراحل وضع استراتيجية PR ومراقبة التقدم في تطبيقها . ينظر إلى جمع المعلومات على أنه ضروري لوضع أهداف واقعية قابلة للقياس . ما لم تحدد نقطة بداية ، فليس من الممكن قياس وتقييم نجاح استراتيجية PR بفعالية .

توجد علامات مشجعة على التقاء عالمي الممارسين والأكاديميين . فقد أنشأت الجمعية المهنية الأوروبية مشروعاً لجسم المعرفة الأوروبية ، والذي يسعى إلى توفير بوابات مرور إلى مجمع الأوراق البحثية الحالية بلغات مختلفة . وقد ساعد الاتفاق الحديث بين IPR و PRSA على قيام مشروع مماثل في الولايات المتحدة الأمريكية . وهناك أمل في أن مثل هذه المبادرات سوف تقود إلى المزيد من المشروعات التعاونية .

### استخدام التقييم في PR

قال (Jon White 1999) حديثاً : « لقد حان الوقت لكي نخطو إلى الأمام من حالة البحث عن طرق التقييم - والتي توجد بالفعل - إلى تطبيق هذه الطرق في ضوء التحسينات في جودة الإدارة في العلاقات العامة » . إن الحقيقة التي يصعب إنكارها أن الكثير من مجالات الإدارة تعاني من صعوبة قياس الفعالية . لم يظهر التقييم كحقل متميز في الممارسة العلمية المهنية إلى ، وآخر عقد الستينيات (1960) بدأ ينبثق كموضوع في PR تقريباً في نفس الوقت (Noble, 1999) . إنه ينصح بتعليم العملاء كيفية تقدير المشكلات التي يواجهونها ، ولتخصيص ميزانيات عملية تسمح بالبحوث والتقييم .

## خدمات المشافهة

إن تبني فكرة التقييم في الصناعة لم تتبلور بعد ، على الرغم من أن الأغلبية ترى بأنه ضروري . نشرت IPRA نتائج مسح أجرى عام 1994 ، والذي وجد أن 90٪ من الأعضاء اعتقدوا بأن التقييم كان ضرورياً ، ولكن 18٪ فقط مارسوا البحوث التقييمية بشكل تكراري . الأكثر من ذلك ، شعر 31٪ أن محاولة القياس بدقة مسألة شبه مستحيلة .

سأل John Drummond (1997) : « إنني لم أفهم لماذا عدد قليل جداً من وحدات الاتصال تستخدم القياس ، ولماذا يوجد من يستخدمه أساساً ؟ كان أحد مناهجه فصل إدارته في شركة United Utilites إلى أربع وحدات تسييرها الجماهير بما يخلق توازناً عبر الأطراف أصحاب المصلحة . كان العملاء الداخليون مهمين بصفة خاصة . لقد أوضح أيضاً أن شركته تمتعت بأفضل تقييمات الاتصال مع العملاء من أي مرفق آخر ، بمعدل رضا العميل بنسبة 30٪ على مدى سنتين متتاليتين .

أجرت مجلة PR Week مسحاً كبيراً لإظهار طرق التقييم التي تبنتها صناعة PR . كانت النتائج مخيبة . بينما اعتقد غالبية الممارسين أن عملهم يمكن قياسه من خلال فروع معرفة مختلفة ، بما في ذلك إدارة الأزمات ، الاتصالات الداخلية ودوائر الأعمال - إلى - دوائر الأعمال ، فإن كل العاملين في العلاقات الحكومية لم يوافقوا بالإجماع على إمكانية قياس عملهم . لم يزل 20٪ من إجمالي المستجوبين كانوا يشعرون أن نجاحهم لا يمكن قياسه . كان هناك اتفاق واسع بأن صناعة PR احتاجت إلى تحسين جهودها في مجال التقييم ، ولقد ذكرت الأغلبية « إنني شخصياً ملتزم بتقييم جهود PR » . ومع ذلك ، عندما تعلق الأمر بالأساليب التي يمكن استخدامها ، كانت الطريق الأكثر استخداماً هي تحليل محتوى وسائل الإعلام ، تليها بحوث وسائل الإعلام . توجد نسبة مقلقة وصلت إلى 33٪ قالوا بأنهم يعتمدون على مشاعرهم الداخلية للحكم على نجاحهم . كانت العقبة الأساسية في تخطيط وتقييم أنشطة PR الصعوبة في توفير الميزانيات ونقص الوقت . يضاف إلى ذلك أن 43٪ من المستجوبين لم يعطوا إجابة عندما طلب منهم توضيح قيمة استثماراتهم في التقييم (Cowlett and Nicolas, 1999) .

## قيمة التقييم

فكرة أن التقييم مهم وضروري ليست جديدة . في أحد المؤتمرات المنعقد في أكتوبر 1998 يقول عضو مجلس الإدارة بشركة MORI :

« إن التقييم جزء حساس في أي برنامج PR ... لا بد أن تأتي اللحظة التي تسأل فيها نفسك ، ما هو التأثير الذي أحدثه برنامجي في مجال PR ؟ وكيف أعرف ؟ في شركة MORI أنشأنا نموذجاً استناداً إلى فكرة أن نجاح العمل يأتي من تحرك الأفراد إلى أعلى في هيكل الوعي ، من خلال الثقة ، التعامل ، الرضا ، الالتزام ، والتدعيم . توجد طرق مختلفة كثيرة لتقييم نجاح حدث أو حملة PR . ومع ذلك فإن فعالية هذا التقييم مرتبطة بالتنفيذ الجيد لمبادرة PR ، مع مقاييس نجاح محددة بوضوح ، والتي يمكن إرجاعها إلى أهداف للمنظمة والاتصالات على نفس المستوى من الدقة والوضوح .

يوافق Alison Clark من شركة Shandwick :

« التقييم جزء من عملية التخطيط .. يوجد العديد من أدوات القياس متاحة الآن لكل أنواع التقييم وتحتاج فقط إلى التعرف على أفضل الأدوات باستخدام عملية Benchmarking لدى الشركات الأخرى . من بين الأدوات المتاحة من حيث المدخلات (تحليل البيانات القائمة ، جماعة التركيز ، الاستبيانات) ؛ والمخرجات (التوزيعات الاحتمالية الإحصائية ، مراقبة وسائل الإعلام ، تحليل محتوى وسائل الإعلام ، مراجعة الاتصال) ، والمتحصلات أو النتائج (مناقشة جماعة التركيز ، المسوحات ، الاختبارات القبليّة والبعديّة) . تستطيع PR أن تؤثر في المعتقدات ، الاتجاهات ، الآراء ، والسلوك .

## الجدل حول تغطية وسائل الإعلام

أنتجت جمعية شركات تقييم وسائل الإعلام (AMEC) بالمشاركة مع شركات تقييم وسائل الإعلام كتيباً تفسيريًا في عام (1997) جاء فيه : تقييم وسائل الإعلام هو التثمين المنظم لسمعة ، منتجات وخدمات الشركة أو المنافسين لها كما قيست بالظهور في وسائل الإعلام . وضعت AMEC تقييم وسائل الإعلام في

المقدمة كأداة إدارية مستمرة والتي يجب أن تكون جزءاً من عملية تخطيط العمل . لقد ذكرت بأن التحليل يتضمن وزن العناصر المهمة ، الربط بين القياس والحكمة . يمكن أن يعطي هذا أيضاً معلومات عن الاتجاهات ، لأن تحليل وسائل الإعلام سوف يكون غير فعال في الفراغ . وتدعيماً لأهمية تحليل وسائل الإعلام في وجه المعارضين له ، كان رد AMEC أن النتائج التي يحدتها برنامج PR يمكن أن تقاس في المقالات ، أوراق العمل ، الخطابة ، والمتحصلات يمكن أن تقاس عن طريق الاتجاهات والسلوكيات ودرجة احتفاظ الجماهير المستهدفة بالرسالة . بفحص تحليل محتوى الرسالة ، يمكن تقدير المدى الذي تمت تغطيته الرسائل المرغوب توصيلها . يمكن أن يتتبع تحليل الاتجاه الأداء بمضي الوقت ويتطلع إلى الإمام من منظور المعلومات التاريخية .

أنتجت AMEC قائمة حصر من عشر نقاط - ابتداءً من وضع الأهداف ، تحديد الجماهير والرسائل الأساسية ، مشاركة النتائج مع الزملاء ، واستخدامها لتوثيق الاستراتيجية والتخطيط .

وطبقاً لما قاله David Phillips : « يمكن أن يستخدم تحليل المحتوى الماضي لتوضيح ما سوف يحدث في المستقبل . يجب عليك أن تستخدم الطريقة البحثية وتثق بها » يفترض Phillips أيضاً أنه باستخدام تحليل المحتوى ، يمكن لممارسي PR أن يفهموا الكلمات التي يستخدمونها في إذن النشر الصحفي ، بمعنى أي الجرائد يذهبون إليها ، وأي الصحفيين ، الأوقات المثالية لتسليم المعلومات ، والوقت الذي سوف تستغرقه لكي تتم طباعتها . بعض الرسائل ليست جزءاً من جدول أعمال وسيلة الإعلام ، وبعض الكلمات لها دائماً مدلولات سلبية . يمكن أن يحدد تحليل المحتوى ، جدول أعمال وسيلة الإعلام التي يعمل في إطارها ممارس PR . يتشكك Phillips في قيمة قياس الرأي العام ، ويذكرنا بكثير من النتائج التي توقعت نجاح بعض المرشحين في الانتخابات العامة ثم فشلوا والعكس أيضاً صحيح .

عندما تحدثت Sandra Macleod في مؤتمر IPRA في 1994 ، شعرت بأن زيادة التعقيد في أساليب تحليل محتوى وسائل الإعلام قد أدت إلى طلبات غير واقعية من العملاء .

« تحتاج الشركات إلى تفصيل حاجات القياس طبقاً لحملاتها ومتطلباتها ، ولكنني أعتقد أنه لم يوجد أحد قام بذلك على وجه صحيح حتى الآن . من الأمور الحسنة أن تجري تكاملاً في الاتصالات ، ولكن بعد ذلك ، تحتاج إلى تجزئتها إلى وحدات محددة حتى يكون استهدافك دقيقاً بقدر المستطاع . إنها إلى حد ما تشبه عالم الآثار ، يضع القطع الصغيرة معاً ثم يركز بعد ذلك على التفاصيل . هناك مهنية زائدة في الاتصالات واعتراف بأن PR تعتبر جزءاً مهماً في ترسانة المنظمات . إن ما تأخذه من PR أكثر كثيراً من مجرد الإعلان في الصحف يوجد إصراف في عدد الصحف مع أرقام توزيع صغيرة جداً . PR مثالية في الوصول إلى تلك الجماهير المحددة » .

فيما يتعلق بجانب بحوث الاتصالات ، حيث اعتاد العملاء على أن يكونوا سعداء بالتقارير الشهرية أو النصف سنوية ، الآن يريدون كل التغطية عن أنفسهم وعن المنافسين لهم مباشرة online في نفس اليوم . ولكن القليل من الشركات لديها الإدارة التي تستوعب هذا يوماً . إننا نستطيع أن نفعل ذلك ، إذا كان من الناحية العملية جزءاً من نظام تدعيم القرار ، ولكنني لم أر هذا بعد في الشركات . إنها فرصة كبيرة جداً أن تستجيب بسرعة ، وأظهرت التكنولوجيا أن الأشياء أصبحت أكثر سرعة .

إن جدول الأعمال غير المعلن في عملنا يتمثل في الاستخبارات الإدارية . تنمو قيمة سمعة الشركة عندما تدار على وجه صحيح "الإدراك يساوي الواقع" هذا الكلام لا ينطبق في أي مكان آخر غير وسائل الإعلام . أوضحت البحوث في الولايات المتحدة أنه عندما تتعدى نسبة تغطية الصحافة السلبية 20-25٪ التغطية لكل وسائل الإعلام ، فإن سمعة الشركة تبدأ في المعاناة . توفر تحليلات محتوى وسائل الإعلام قياساً منتظماً حول كيفية تحول السمعة ، ولماذا وماذا يمكن عمله من أجلها . يمكن للتغطية الإعلامية توقع الأحداث .

يشير Puchan et al., (1999) أن « في كثير من الحالات نجد أن تقييم وسائل الإعلام لا تكون له دلالة ملحوظة بالنسبة لتغيير الاتجاهات أو السلوكيات » ويقترح إجراء المزيد من أساليب البحث الأخرى

## تنوع الأساليب

بالتأكيد لا يوجد نقص في الأساليب المتاحة . لقد انبثق معظمها من الطرق العديدة لقياس وسائل الإعلام التي تنفذها الشركات التجارية مثل Media Measurement وشركة Echo ، ولكن تحليل المحتوى ، على الرغم من الادعاءات الضخمة حول تأثيره على مجالات نشاط PR أكثر من علاقات وسائل الإعلام ، فإنه - تحليل المحتوى - لم يعد كل القصة .

يذكر Paul Noble (1999) : « لي هناك حل وحيد وبسيط لمشكلة تقييم PR .. طرق التقييم المختلفة مناسبة لمراحل العملية المختلفة .. الأكثر من ذلك ، أن التقييم ليس مطلوباً لذاته ، ولكن لغرض معين ، العدد الكبير من المتغيرات التي تهتم بها PR تعمل على تعقيد الموضوعات . ويقتبس عن Patton :

« تتضمن ممارسة التقييم الجمع المنظم للمعلومات حول الأنشطة ، الخصائص ، ومتحصلات البرامج ، الأفراد والمنتجات لكي يستخدمها أفراد موردون لتخفيض مستويات عدم التأكد ، تحسين الفعالية ، واتخاذ القرارات ، مع الأخذ في الاعتبار ما تفعله تلك البرامج وما تحدثه من تأثير » (Noble, 1999)

يستخدم بعض الممارسين التقييم في صورة تلخيصية ، بمعنى تقييم المتحصلات النهائية لتقديم إمكانية المحاسبة للملاء ولأنفسهم . يوجد مجال لكل من التقييم في كل من المراحل المختلفة والتقييم النهائي ، وأن الطرق المختلفة مطلوبة للخطوات المختلفة (Noble, 1999) .

يقترح Puchan et al., (1999) أنه بينما طرق التقييم المستخدمة معدة بصورة جيدة إلى حد كبير ، فإنه يمكن عمل الكثير لتقييم تأثير العلاقات العامة على مستوى اجتماعي أكثر اتساعاً .

تم أخذ كلاً المنهجين في الاعتبار في دراسات الحالة التالية . تصف الأولى تنمية ومحتوى حقيبة أدوات : IPR/PRCA/PR Week . توضح الدراسات الأخرى ، كيف استخدمت شركتان هما Media Measurement and Echo Research تحليل وسائل الإعلام لتوضيح وتنقية الأوجه المختلفة من نشاط PR .

## دراسة حالة (1) : حقيبة أدوات البحوث والتقييم

### IPR/PRCA/ PR Week

تشكل فريق عمل IPR في يونيو 1998 . حددت مجلة PR Week مبادرة مماثلة مع PRCA ، وقد اتفق على تمويل المشروع المشترك في سبتمبر 1998 . عندما عملت المجموعة مع Mike Fairchild كمؤلف ، وأيضاً AMEC وضعت لنفسها هدف النشر في يونيو 1999 . عقد نائب رئيس IPR عدة لقاءات تمهيدية في مواقع محلية مختلفة ، تسبق تدشين حقيبة الأدوات لتأكيد أهمية قياس العلاقات العامة . صممت حقيبة الأدوات للممارسين سواء في الداخل أو للشركات الاستشارية ، العملاء ، منشآت التدريب والتعليم في مجال PR ، والصحفيين . تضمنت الحقيبة دراسات الحالة كممارسة مفضلة . التزاماً بأهداف الحملة تم بناء التقييم في داخل الكيان العضوي للمشروع منذ البداية . اختبر المحتوى فريق من المحكمين العملاء ، وشجعت التغذية المرتدة من المستخدمين ، أنشئت ترجمة على الإنترنت مباشرة Online .

صممت حقيبة الأدوات استناداً إلى تكليف بحثي من PR Week والذي أظهر أن 20٪ من الممارسين لم يصدقوا بأن نتائجهم يمكن قياسها ، أقل من الثلث ذكروا المسوحات كأداة بحثية ، فقط 16٪ من المستجوبين في القطاع العام شعروا بأن جماعات التركيز كانت مفيدة ؛ 3٪ لم يستخدموا أبداً الاختبار القبلي ، وأن إحدى العقبات الكبيرة أمام التقييم كانت التكاليف (Echo Research (1999) .

ارتكزت القوة الدافعة الأساسية في حقيبة أدوات البحث على خمس خطوات لنموذج وضع الأهداف ، القياس والتخطيط . تمت تجزئة العملية إلى خمس مراحل :

- الخطوة (1) المراجعة . جمع البيانات الحالية مثل الاتصالات ، النشرات الداخلية ، تحديد علامات التمييز للمقارنة بالأفضل benchmarks ، تحليل الموقف القائم من أجل وضع موجز تعليمات جيد .
- الخطوة (2) الأهداف . هذا هو مفتاح إخراج الأفكار الجيدة وتطبيق التقييم . بالرجوع إلى أغراض المنظمة يمكن وضع أهداف الاتصال محددة لكل جمهور . يجب أن تكون قابلة للقياس وجدول زمني محدد .

- الخطوة (3) الاستراتيجية والخطوة . هذا هو الجزء الخاص بالحملة حيث تتم صياغة الاستراتيجية كاملة استناداً إلى الأهداف بالإضافة إلى الأساليب المطلوب استخدامها . هنا يجب إجراء الاختبار القبلي للأساليب المقترحة .
- الخطوة (4) القياس والتقييم . السؤال الأساسي الذي يجب أن يسأل في هذه المرحلة هو : هل نحن نتقدم ؟ يمكن إجراء القياس على مراحل منتظمة . يجب أن يؤدي التحليل في هذه المرحلة إلى بعض الأساليب المعدلة .
- الخطوة (5) النتيجة . في نهاية برنامج أو حملة PR يوجد تمييز دقيق لمعرفة إذا ما كانت الأهداف قد تحققت . تحليل التكلفة - العائد سوف يحدد إذا ما كانت هناك قيمة مضافة ، ويجب أيضاً أن يشار إلى الأشياء التي يمكن أداؤها بصورة مختلفة مستقبلاً .

فحصت كل خطوة من الخطوات السابقة بعد ذلك بالتفصيل ، وارتباطها بالحالة موضوع الدراسة . توفرت معلومات حول الأساليب البحثية مع مجموعة من أوراق العمل التي يمكن أن تصور وتستخدم كإطار لأعمال الممارسين في برامجهم . أخيراً تم توفير التسهيلات اللازمة للتغذية المرتدة ومنها الفاكس . حتى تاريخه تم شراء حوالي 1,500 حقيبة أدوات بحثية .

أساساً ، أكدت حقيبة أدوات البحث أنه لا يوجد مقياس وحيد على مستوى الصناعة ولكن تشكيلة من الأدوات البحثية متاحة . البعض كان بسيطاً وأمكن للممارسين استخدامه بأنفسهم ، والأدوات الأخرى يمكن شراؤها من الاختصاصيين . إن الطريق الأكثر فعالية في التقييم تتمثل في الترابط بين أكثر من أداة ، وبمضي الوقت ، يوجد الأمل في أن يستطيع الممارسون إقناع العملاء أو أصحاب العمل باستخدام أكثر من وسيلة معقدة .

### دراسة حالة (2) : الشركة الاستشارية Media Measurement Ltd. (MML) تستمع إلى الناس

قد حدثت تغيرات في إحدى الشركات عملاء MML نتيجة ثلاثة تطورات أساسية في صناعة التوريد (الإمداد) الكهربائي . كانت المنظمة قد خضعت للخصخصة ،

وأشرفت عليها شركة أساساً أمريكية . كل أسواق الطاقة مفتوحة أمام الموردين الأجانب . تحتاج الشركة إلى تحسين أداء العمل لزيادة قيمة السهم ، وأيضاً كرد فعل لضغوط المشروعات في بلدان أخرى تابعة للشركة الأمريكية المشتري ، ومسايرة للمنافسة في سوق سبق أن كان مغلقاً . اشتملت التغييرات التي حدثت داخل المنظمة على تخفيض حجم العمالة ، أنظمة وإجراءات جديدة ، تخفيض في مستويات الإدارة ، وتفكيك هيكل المراكز الرئيسية التقليدية . كان على المنظمة أيضاً أن تغير هيكلها التنظيمي لكي تصبح أكثر توجهها إلى العميل .

كانت الشركة مهتمة باكتشاف ردود فعل أفرادها بالنسبة للتغيرات ، وكيف تم توصيلها إليهم . استخدمت شركة MML الاستشارية أساليب مطورة في تحليل محتوى وسائل الإعلام لفحص مخرجات المناقشات التي تجريها جماعة التركيز . جاء تسويق الأسلوب تحت عنوان "الاستماع إلى الفاس" وكان يستخدم لفحص المناقشات بين العاملين . وصل عدد المجموعة المساهمة إلى 2,500 فرد تم اختيارهم عبر المنظمة المتعاقد كعميل ، وكانت نسبة الاستجابة 72٪ . دخلت مجموعة الإدارة وعددها 506 فرداً في المجموعة الرئيسية ، وصل عدد المشاركين 471 فرداً أي بنسبة 93٪ . اشتملت الدراسة على قسمين كعينة مختارة عشوائياً : التوريد والتوزيع . كان تحليل الأقسام معاً وكل قسم على حدة بالنسبة لبعض المعايير . تمت تجزئة جماعة الاستجابة إلى مجالات أكثر تحديداً مثل خدمات العميل والمبيعات التجارية .

نظر أفراد الشركة إلى التغيير على أنه يتمتع بأسباب إيجابية وجيئة ، لأنها أدت إلى تخفيض معدلات توقف الشبكة الكهربائية . كان الرأي حول الإنتاجية والخصخصة Privatization ، أنها إيجابية مهيمنة ، كما هو الحال مع الشركة المشتري . ومع ذلك ، استطاعت MML أن تعزل حقيقة أن المهندسين رأوا الموضوعات المتعلقة بأوقات توقف الشبكة على أنها نقد لعملهم . كان الاعتقاد أن المشكلات هي في تخفيض التكاليف ، وأن المزيد من التخفيضات يمكن فقط أن يجعل الأمور أكثر سوءاً . كانت الأسباب الخارجية للتغيير أكثر فهماً بصورة أفضل ، وأكثر تقبلاً ، وبعض الوحدات التنظيمية لم تكن تدرك أي سبب داخلي للتغيير .

كانت التعليقات الإيجابية حول طريقة إحداث التغيير قليلة جداً . جاء تخفيض البيروقراطية على قمة قائمة الإيجابيات التي أحدثها التغيير ، فقط حُمس المستجوبين ذكروا ذلك . بينما تضمنت استجابة المبيعات التجارية عبارة "لأول مرة تبدو الشركة مهتمة بأفكاري" فإنه فيما بين الأفراد الإداريين كان رد الفعل "لماذا تسألني ، علام إذا يأخذ المديرون مرتباتهم؟" . كان هناك نقد عام حول الطريقة التي أعلن بها تخفيضات الوظائف مع تعليقات مثل "كان المديرون خائفين جداً من إخبارنا بأنفسهم" .

ردود فعل أفراد الشركة الخاضعة للدراسة فيما يتعلق بالتغيير في ضوء تسطيح هيكل الإدارة ، والذي ترتب على تخفيض الوظائف ، كانت إيجابية . كان الهيكل الجديد القائم على فرق العمل الصغيرة يعني "أننا نستطيع أن نناقش مشكلاتنا في الفريق" ، ورد الفعل الآخر كان "أشعر بأنني في حالة أفضل بالنسبة لوظيفتي" . إن ما هو جدير بالملاحظة يتمثل في أن المجال الأكثر تأثراً بتخفيض الوظائف - الإدارة الهندسية ذات مستويات المهارة الأعلى - صدر عنها ؛ ربما دون استغراب - التعليقات الأكثر سلبية . تحدث كثيرون عن زملاء ينوون الاستقالة . وجدت إدارة الموارد البشرية ، خط الدفاع الأول في التغيير أيضاً ، أن الفترة ضاغطة وخانقة . كانت الشركة حينئذ قادرة على أن تتناول اهتماماتها الذاتية بصفة خاصة .

ارتبطت المجموعة النهائية من التعليقات بأهداف الشركة ، بأن المنظمة الجديدة سوف تكون أكثر كفاءة ، وسوف تكون أكثر توجهاً للمستهلك . كانت خدمات العميل ، الشؤون الإدارية والمبيعات التجارية إيجابية جداً تجاه هذه الرسائل ، وكانت ردود أفعالهم تجاه القدرج الجديد في الهيكل التنظيمي "جاء الوقت الذي اعتنينا فيه بالأفراد الذين يعتنون بعملائنا" وأيضاً "جاء الوقت الذي بدأت الشركة تعتني فيه بعملائها" . مرة أخرى كانت الإدارة الهندسية الأكثر من حيث كمية ردود الفعل السلبية . لقد كان الإحساس السائد بين أعضاء الإدارة الهندسية "لا يوفر الهيكل الجديد أية فرصة" . كان لهذا السخط دلالة مبررة ، لأن الإدارة الهندسية تشكل 33٪ من القوى العاملة .

بينما كانت معظم التغييرات مقبولة عبر الشركة ، فإن عدم الانسجام في الإدراك داخل إدارات معينة جعل الشركة قادرة على تحديد المشكلات عند تطبيق برامج

التغيير . كانت النتيجة النهائية من التقرير التأكيد أن حدوث الاتصالات الجوهرية ، لكي يصبح هيكل التوجه بالمستهلك الجديد جزءاً عضوياً من نسج الشركة ، وليس طلاءً خارجياً كما لو كان حملة أخرى من حملات الإدارة .

### دراسة حالة (3) : الهوية العالمية لشركة الطيران البريطانية دشنت في يونيو

أجرى الفريق السابق في شركة CARMA العالمية مراجعة لتغطية الصحافة العالمية التي ظهرت أثناء التدشين وإعادة تمييز العلامة التجارية لرمز وزي شركة الطيران البريطانية كجزء من إعادة وضعها العالمي . لم يدخل التلفزيون والراديو في المقارنة لأنهما اعتبرا غير ملائمين بصورة كافية عبر الأسواق المختلفة . قُيِّمت الدراسة ردود فعل وسائل الإعلام العالمية تجاه الهوية الجديدة ، وتتبع الموضوعات والرسائل الأساسية عبر كل منطقة . تمت مراقبة المصادر التي مع أو ضد التدشين .

كشفت النقاب عن الهوية العالمية الجديدة في 10 يونيو 1997 ، باستخدام 20 صورة ذهنية مختلفة من كل القارات . نقل حفل التدشين عالمياً من خلال الإذاعة التلفزيونية التجارية عبر القمر الصناعي . وشاهده 30,000 ضيف ، موظف ، وصحفي . أذيع الخبر في 50 بلداً عبر القارات المختلفة . كانت أغلبية التغطية 78٪ إيجابية . ومع ذلك ركزت التغطية المحلية على إنزال العلم ، والتقرير المتزامن عن قصص تكاليف التدشين جنباً إلى جنب مع تقارير المنازعات العمالية .

عالمياً ، تم تحليل 444 مقالاً ، وأيضاً 165 من UK . ظهرت شركة الطيران البريطانية في العناوين الرئيسية في 79٪ من وسائل الإعلام العالمية مقارنة بنسبة 32٪ في المملكة المتحدة . ظهرت صور لدي الشركة الرسمي في معظم هذه الوسائل . جاءت معظم التغطية في أوروبا والشرق الأدنى . كانت شركة Echo قادرة أيضاً على اكتشاف أنه داخل هذا القطاع ، كانت التقارير الأكثر تأييداً في قبرص ، الدانمرك ، وفنلندا ، . لم يكن هناك أية تغطية سلبية في الأمريكتين .

بعيداً عن التغيير ذاته ، الموضوعات التي حظيت بالجانب الأكبر من المناقشات كانت الاستراتيجية العالمية للشركة ، نطاق وتكلفة الممارسة . أعطى استخدام

الفنانين المحليين زاوية محلية للتغطية ، وقد ظهوروا في 37٪ من إجمالي التغطية ، غالبًا مع أمثلة من أعمالهم . جزئت شركة Echo حينئذ الرسائل إلى الإيجابية الرائدة والرسائل السلبية وذلك في كل منطقة .

استنتجت Echo أن وسائل الإعلام العالمية قد رحبت بتغيير الهوية العالمية بحماس وتدعيم ، ولذلك نجحت شركة الطيران البريطانية في طبيعتها العالمية . كانت الانتقادات الرئيسية حول ما يبدو أنه تصرف غير وطني لرفض العلم البريطاني هي الأقوى في المستعمرات السابقة مثل استراليا ، الهند ، وجنوب أفريقيا . أظهرت الحقيقة بأن بعض المقالات تناولت تكلفة البرنامج جنبًا إلى جنب مع مشكلات العلاقات الصناعية بأن المنطق وراء تغيير الهوية كان يجب شرحه بصورة أكبر . إن التغيير الذي أحدثته شركة الطيران البريطانية كان يعني العودة إلى أوانها الأصلية ، ومن ثم سوف يشير هذا إلى أن نقد التغيير أثبت أنه من الصعب التغلب عليه .

### التقدم ؟

من دراسات الحالة المتنوعة ، يمكن ملاحظة أن التقييم قد تطور في السنوات الأخيرة الماضية . على الرغم من أن الوضع أصبح أكثر قبولاً ، فإن الطريق إلى جني الثمار لا يزال طويلاً . يجب أن تستمر العملية البطيئة لتعليم العميل والممارس . يجب أيضاً أن تحل الصناعة العلاقة غير المستقرة مع البحوث الأكاديمية لتحقيق التقدم فيما وراء الاستجابة التجريبية إلى موضوعات المنظمة والعميل ، على الرغم من أن الكثير قد يشتمل على المزيد من المنهج الاستراتيجي .

إذا لم تفهم تلك الظروف الشائكة ، فيمكن أن يكون لها تداعيات خطيرة على الصناعة . تقول Sandra Machleod : « لقد حان الوقت لكي تقف العلاقات العامة شامخة وتقدم نفسها من خلال قيمتها الحقيقية . السمعة الطيبة هي أحد الأصول في أرقام ميزانيتك ، وعليك أن تديرها وأن تقيسها . يتمثل الخطر أنه مالم يرتفع الممارسون إلى مستوى الوظيفة فإن الكثير سوف يتسرب إلى استشاريي الإدارة .

ملاحظة : كل الاقتباسات نتيجة مقابلات مع المؤلف .