

استراتيجيات Spitfire

المخطط الإستراتيجي للإتصال 3.5

أداة اتصال فعّالة تساعد مؤسسات المجتمع المدني على اختيار وسائل اتصال إستراتيجية

تنويه:

يتبنى مشروع تعزيز المجتمع المدني سياسة تحريرية تساوي ما بين الجنسين وفق أصول النحو والصرف والبيان للغة العربية، لذا نرجو الأخذ بعين الاعتبار بأن أي استخدام لألفاظ مذكرة تذكيرا لغويا مثل (موظف، مسؤول، مدير...) سواء بصيغة المفرد أو المثنى أو الجمع وما يرتبط بها من حروف وضمائر متصلة و/ أو منفصلة، فهي جميعها أسماء (نوع) وليست أسماء (علم) أو (ذات)، وهي تدل على من ينطبق/ تنطبق عليه/ عليها الصفة المقصودة من كلا الجنسين، دون تفضيل جنس على آخر، أو تقديم جنس على آخر.

Trademark © 2009 by Spitfire Strategies

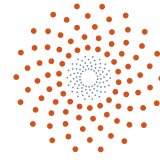
The Smart Chart is a registered trademark of Spitfire Strategies, LLC.

This publication is an Arabic version of The Spitfire Strategies Smart Chart. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles and reviews. For information, address Spitfire Strategies, 1800 M Street NW – Suite 300 North, Washington, DC 20036.

The Arabic translation is made possible by the Jordan Civil Society Program implemented by the Academy for Educational Development with the support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Spitfire Strategies, LLC and do not necessarily reflect the views of AED, USAID or the United States Government.

المخطط الإستراتيجي للإتصال

أداة تساعد مؤسسات المجتمع المدني على اختيار وسائل اتصال استراتيجية



سواء كنتم تخططوا للبدء في حملة اتصال أو تقوموا بمراجعة حملة اتصال تقومون بها حالياً أو ترغبون بتقييم حملة اتصال قمتم بها سابقاً وانتهت، سيساعدكم المخطط الإستراتيجي Smart Chart 3.0™ على تقييم قراراتكم الإستراتيجية وبالتالي ضمان خروج استراتيجية الإتصال التي تقومون بها بنتائج ذات تأثير عالٍ وفعال. تعتبر قرارات الإتصال الإستراتيجي حجر الأساس لأي حملات اتصال ناجحة وعملية التخطيط لها، وستعمل هذه الأداة إذا تم استخدامها بالشكل الصحيح على خلق نتائج أفضل واستغلال الموارد بفاعلية أكبر. قاوموا رغبتكم في التفكير التكتيكي في البداية، حيث يتوجب عليكم اتخاذ القرارات الإستراتيجية قبل وضع التكتيكات للحصول على اتصال له آثار ومفعول جيد يجب أن تولد الإستراتيجية التكتيكات وليس العكس.

ما الجديد؟

فيما يلي موجز عن كل ما هو جديد لهذه الأداة للأشخاص الذين على معرفة بالنسخ السابقة منها. ستلاحظون من خلال هذه المادة أنّ النسخة الجديدة من المخطط الإستراتيجي Smart Chart 3.0 تقدم أداة اتصال أكثر فاعلية تبني على ما جاء سابقاً في النسخة الأصلية منه. بإمكانكم فصل المخطط عن هذه المادة أو إبقائه مرفقاً إليها. قوموا بتعبئة أجزاء من المخطط أثناء قيامكم بتمارين التخطيط. إذا اتبعت جميع الخطوات بالترتيب فسينتهي الأمر بحصولكم على استراتيجية اتصال جيدة.

ونرجو من المعجبين في النسخة القديمة من المخطط الإستراتيجي Smart Chart عدم الإنزعاج لإتنا أجرينا بعض التعديلات البسيطة التي ما هي إلا انعكاساً للآراء والتغذية العكسية التي حصلنا عليها مما يزيد عن 500 دورة تدريبية وورشات عمل لمؤسسات ومنظمات غير ربحية حول كيفية جعل هذه الأداة أسهل وأكثر فاعلية.

وتعكس بعض التعديلات والتحديثات الأخرى نتائج الدراسة التي قمنا بها حول Activation Point في كانون الأول عام 2006، حيث تشارك معهد مهارات الإتصال القيادية the Communication Leadership Institute مع استراتيجيات سبترفير Spitfire Strategies للبحث حول أفضل الممارسات المتعلقة بالإقناع. ومن خلال مجموعات التركيز Focus Group والحالات الدراسية ومراجعة إجمالي ما نشر حول الموضوع وإجراء عصف ذهني مع الخبراء المختصين واستخدام أداة بحثية مسجلة تسمى ب PowerGames، قمنا بوضع توصيات حول أفضل الإستراتيجيات والأساليب التي بإمكان المجموعات العامة المهتمة استخدامها لإحداث التغيير وذلك من خلال قيام الشخص المناسب بالنشاط المناسب في الوقت المناسب. للإطلاع على النسخة الكاملة من التقرير، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني التالي:

www.activationpoint.org

قمنا بتحديث المخطط الإستراتيجي بناءً على ال Activation Point

هيا ننهي
تغير المناخ العالمي



نصيحتنا إليكم:
"فكروا داخل الصندوق"

بإضافة قسم جديد حول استعداد جاهزية الجمهور المستهدف والتي ستساعدكم على قياس مرحلة الإقناع للوصول إلى الجمهور المستهدف. كما قمنا بتبسيط بعض أقسام هذه الأداة لتسهيل عملية التخطيط وإعادة تنظيم وهيكل المخطط بحيث يتضمن الإتصالات المصممة لإشراك أكثر من جمهور.

كما قمنا بإضافة قسم لمساعدتكم في التخطيط لأنشطة الإتصال خلال فترة زمنية محددة ولتحديد مهام وواجبات أهم الأعضاء في فريق الإتصال. وأخيراً، أضفنا قسم خاص يتعلق بالتنفيذ والتقييم لمساعدتكم على اختيار أسس ومنطق استراتيجيتكم ووضع معايير لقياس مدى تقدم سير العمل منذ وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ.

يساعدكم المخطط الإستراتيجي Smart Chart 3.0 في جعل مهارتكم في الإتصال أفضل ولها آثار أكثر فاعلية. وبالرغم من هذه التغييرات إلا أننا ما زلنا نريد منكم "التفكير داخل الصندوق" واتخاذ القرارات حسب تسلسلها.

لتحميل وطباعة المزيد من نسخ المخطط الإستراتيجي Smart Chart 3.0 (أو النسخة الأصلية منه) يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.smartchart.org كما يوجد في نفس الموقع ضمن "أداة تخطيط تفاعلية" لتعزيز أنشطة التخطيط لديكم.

البداية

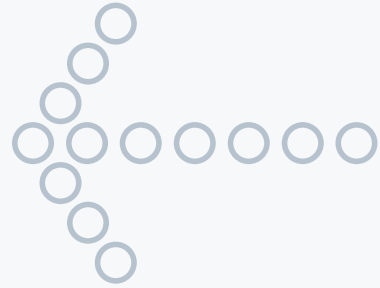
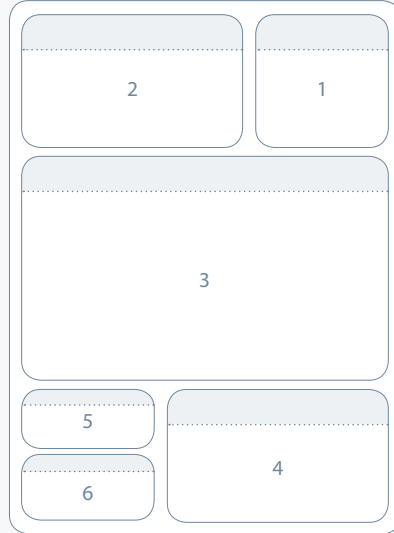
لا تعتبر هذه العملية صعبة جداً إلا أنها تحتاج إلى الوقت والالتزام والتركيز حيث أنّ الحصول على إجماع شركاء الحملة حول القرارات التي يجب القيام بها ليس بالأمر السهل ولكنه ضرورياً مع العلم أن عدم التوصل للقرارات المطلوبة يضعف عملية الإتصال.

يتضمن المخطط الإستراتيجي ستة أقسام لقرارات استراتيجية أساسية وهي:

1. قرارات تتعلق بالبرنامج (الهدف العام والغاية وصانع القرار)
2. السياق (الموقف والمسح الداخلي والخارجي (Internal and External Scans and Positions)
3. خيارات استراتيجية (الجمهور، الإستعداد والجاهزية، الإهتمامات الجوهرية، الموضوع، الرسالة ومرسلها)
4. أنشطة الإتصال (التكتيكات، الجدول الزمني، الواجبات والمهام، الموازنة)
5. قياس النجاح
6. اختبار الواقعية النهائي

ابدأوا بالقرارات المتعلقة بالبرنامج وبحسب الترتيب عند اتخاذ قراراتكم الإستراتيجية و حددوا الهدف قبل اختيار صناع القرار لأنكم لن تستطيعوا معرفة من سيقوم باتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق هدف ما إن لم يكن ذلك الهدف واضحاً لديكم. وكذلك يجب تحديد الجمهور المستهدف قبل تحديد الرسالة لأنكم لن تستطيعوا معرفة ما الذي تريدون قوله إن لم تعرفوا من تخاطبون. هل توضحت الفكرة لديكم الآن!

اجعلوا لكل قرار من قراراتكم منطق وأساس قوي، وإن كنتم تعتمدون في اتخاذكم القرار على فرضية كبيرة قوموا باختبارها لضمان عدم إخفاق الإستراتيجية لمجرد الإعتماد على التخمين غير المدروس علماً بأن وجود أساس قوي من القرارات المدروسة فقط هو الكفيل لنقلكم إلى مرحلة إيصال الرسائل إلى الجمهور/ الجماهير المناسبة من خلال التنفيذ الفعّال والموجه.



الخطوة الأولى: قرارات البرنامج



الخطوة الأولى: تحديد الهدف العام والغايات وصناع القرار. لا يمكن التخطيط للإتصال قبل اتخاذ قرارات بشأن هذه النقاط الأساسية الثلاثة وتحديدها حيث أنها ستوجه جهودكم المبذولة.

النقاط الثلاثة الأساسية هي: هدف عام وغاية وصانع قرار

يقول لويس كارول: "إن لم تكن تعلم إلى أين تريد الذهاب، فكل الطرق تؤدي بالعرض". بما أنكم تعرفون إلى أين تريدون الذهاب ستوجه هذه النقاط الهامة قراراتكم المتعلقة باستراتيجيات الإتصال وهي أمور ثابتة ومحددة يجب عدم إغفالها لأنها مفتاح الحصول على برنامج إتصال له آثار فعّالة.

1 ما الذي تحاولون القيام به؟ الهدف العام Broader Goal

يعود سبب جميع جهود الإتصال الجيد إلى وجود رؤية للتغيير. ما هو الهدف الطموح لديكم لتغيير العالم؟ ما هي رؤية مؤسستكم التي تتبع منها مهمتها؟ تعتبر هذه النواحي الجوهرية من عملكم الأسس الحيوية لجهود الإتصال التي تقومون بها حيث أنها تثرى معلوماتكم المتعلقة بخياراتكم الإستراتيجية وتحدد أسلوب عملكم. على الأغلب، فإن الرؤية ليست بالأمر الذي بمقدوركم تحقيقه خلال فترة زمنية قصيرة، بل على العكس، هو هدف طويل الأمد قد يستغرق تحقيقه 10 أو 20 أو 30 عاماً. ومن المستحيل إعداد خطة إتصال لفترة زمنية طويلة لأن الأجواء المحيطة قد تتغير بشكل كامل خلال عدة سنوات أو أقل. وبالتالي، فإنّ معظم استراتيجيات الإتصال قصيرة المدى تمتد إلى (12 - 18) شهراً وهي أيضاً الفترة الزمنية التي ينصح بها لاستخدام المخطط الإستراتيجي.

إذاً كيف توفّقون بين رؤية طويلة الأمد (20 عام) وخطة عمل قصيرة المدى (12 شهر)؟ الجواب يكمن في تقسيم الرؤى إلى أجزاء أصغر تساعدكم تدريجياً للوصول إلى الهدف الأسمى بعيد المدى، ومن ثم قوموا بوضع خطط اتصال تساعدكم على إحراز تقدم في هذه الأجزاء الصغيرة.

تعزز استراتيجيات الإتصال الرؤية المؤسسية، ولكن هنالك فرق بين الرؤية والغاية حيث أنّ الغاية هي الخطوة التالية في الخطة الشمولية الرامية إلى تحقيق الرؤية. انطلاقاً من الرؤية، يمكنكم وضع غاية واضحة يمكن قياسها حيث تعتبر الغاية المحددة جيداً أهم عناصر الإستراتيجية الجيدة. وإذا كانت الغاية واسعة النطاق وغير محددة، فستكون القرارات التي يتم اتخاذها انطلاقاً منها غير واضحة مما ينتج عنه بالتأكيد جهود غير فعّالة. كذلك يجب أن تكون الغاية قابلة للقياس ولها خطة عمل محددة حيث يتوجب أن تكون الغاية محددة Specific ويمكن قياسها Measurable ويمكن تحقيقها Attainable وواقعية Realistic وذات فترة زمنية محددة Time-bound وهو ما يسمى ب (SMART) :

ويمكن تقسيم الغايات بشكل عام إلى فئتين: غايات لتغيير السلوك وغايات لتغيير السياسات (والتي قد تعني سياسات حكومة أو سياسات شركة) وهما نوعان مختلفان تماماً عن بعضهما البعض وقد تختار مؤسستكم السير في النوعين معاً. ومن غير المتوقع أن تكونوا قادرين على تحديد غاية ذات مفعول سحري بحيث تسمح بتحقيق الرؤية والمهام بشكل فوري حيث تحتاج المؤسسات في أغلب الأحيان، إلى وضع

- محددة
- يمكن قياسها
- يمكن تحقيقها
- واقعية
- ذات فترة زمنية محددة

عدة غايات خلال سعيها لتحقيق الرؤية، وفي هذه الحالة يجب إعداد مخطط إستراتيجي منفصل لكل غاية لأن صانعي القرار والرسائل والجمهور سيختلفون على الأغلب من غاية إلى أخرى.

وجود استراتيجيات مختلفة لا يشكل مشكلة طالما أنها لا تتناقض مع بعضها البعض. على سبيل المثال، أراد مشروع Shape Up SummerVille القيام بنهج شامل لتحسين الوضع الصحي في المجتمع المحلي لولاية Massachusetts. بالتالي وضع المشروع عدة غايات من ضمنها تغيير قائمة الطعام المقدمة لوجبة الغداء في (10) مدارس للمرحلة الأساسية وجعلها تطابق مواصفات ومعايير غذائية معينة، وتنفيذ مناهج لنظام غذائي صحي واستغلال الوقت في أبرز مدارس المرحلة الأساسية وبرامج ما بعد الدوام المدرسي، وإقناع (20) مطعم في البلدة على القيام بخطوات معينة مثل تقديم وجبات بكميات أقل ذات كمية دهون أقل لتصبح معتمدة من قبل مشروع Shape Up، إضافة إلى التشجيع على المشي من خلال وضع مسارات آمنة على الطريق إلى المدرسة تناسب طلبة الصف الأول الأساسي إلى الثالث أساسي الذين يقطنون على بعد نصف ميل من المدرسة. ورغم أنّ مشروع Shape Up SummerVille وضع غايات متماشية مع بعضها البعض إلا أنّ كل واحدة منها تحتاج إلى استراتيجية اتصال مميزة خاصة بها (وبالتالي مخطط إستراتيجي مميز خاص بها).

لا يوجد حلول سحرية لتحقيق الأهداف المرجوة



احذر الغايات المبهمة مثل "توعية عامة الناس.." لأنها في العادة ليست غاية بحد ذاتها بل هي نقطة في منتصف الطريق لتغيير سلوك ما أو وسيلة للضغط والتأثير على القيادات السياسية و/أو إدارة المؤسسة. يمكنك القيام بحملات استطلاع الرأي قبل وبعد القيام بحملتك وقد تكون النتيجة أنّ العديد من الناس على معرفة ودراية بالقضية إلا أنهم لا يغيرون سلوكهم أو لا يقومون باتخاذ أي إجراءات تتعلق بها.

اطرح على نفسك الأسئلة التالية: لماذا تريد القيام بحملات التوعية والتنقيف؟ هل تريد إقرار قانون معين أم تغيير سلوك المستهلك أم تقليل تكلفة إبرالتطعيم؟ ضع غاية محددة ومن ثم قرر ما هي الكيفية التي ستتبعها لتقييم مدى التقدم الذي تحققه نحو تحقيق هذه الغاية. أمور مثل "وقف تغيّر المناخ العالمي" و"حماية الأطفال" هي بما لا شك طموحات قيمة إلا أنها رؤى كبيرة وليست غايات ملموسة. بينما تعتبرغايات مثل "رفع عدد الأسر التي تقوم بعملية تدوير نفاياتها" أو "تأمين الرعاية الصحية لجميع أطفال الولاية" غايات يمكن تحقيقها.

Objective غاية	Mission مهمة
تبنى تشريع خلال هذه السنة يضمن حصول كل طفل في الدولة على رعاية صحية عادلة	حماية الأطفال
رفع عدد الأسر التي تقوم بعملية التدوير في مجتمعنا بنسبة (5%) في نهاية السنة القادمة	حماية البيئة
إنشاء هيئة للرقابة على سلامة الأغذية في نهاية العام القادم	القضاء على الأمراض التي تنتقل عبر الطعام
خلال (6) شهور، جعل أفضل (200) شركة نسائية (حسب تقييم مجلات المرأة) تقوم بتوزيع مواد تنقيفية لموظفاتهن حول أهمية الفحص	القضاء على سرطان عنق الرحم
لكل شخص في المحافظه (DNA) إجراء اختبار حمض متهم بجريمة قتل وذلك مع انتهاء عام (2010)	إلغاء عقوبة الإعدام



3 من يحول الغاية من حلم إلى حقيقة؟ صناع القرار

إنّ تحديد صناع القرار في نهاية المطاف أمر بالغ الأهمية حيث يساعدكم في صنع خياراتكم المتعلقة بتحديد جمهوركم المستهدف. صانع القرار النهائي هو الشخص الذي يمتلك القوة لمنحكم ما تريدون - الشخص الذي يستطيع رفض أو قبول غاياتكم. إذا كانت غايتكم تغيير سلوك ما، قد يكون في تلك الحالة صانع القرار مجموعة معينة من المستهلكين. مثال، يكون شاربوا القهوة صانعي القرار في الجهود الرامية إلى دعم منح امتيازات التجارة المنصفة للقهوة، فإذا كانت غايتكم هنا التأثير على سياسة شركة ما، قد يكون في هذه الحالة صانع القرار رئيس قسم المشتريات أو المدير التنفيذي للشركة التي تختار أن تعرض قهوة التجارة المنصفة في معارضها و/ أو أماكن البيع. أمّا إذا كان نطاق تحقيق غايتكم ضمن مدينة أو ولاية أو سياسة فدرالية، فيكون صانع القرار في هذه الحالة مسؤول مُنتخب أو أي شخص يصوّت أو قادر على تغيير السياسات.

في الجزء المخصص لاستهداف الجمهور، ستقومون باختيار إذا كنتم ستخاطبون صناع القرار مباشرة أم ستفضلون الوصول إليهم من خلال أشخاص يستمع إليهم صناع القرار. قد لا تكون إمكانية الوصول المباشر والفوري لصانعي القرار أمراً متاحاً لكم أو لمؤسستكم لكنكم بمجرد تحديد من هم الذين تريدون التأثير بهم، سيكون بإمكانكم معرفة أفضل طريقة للوصول إليهم.

اتخذ القرارات المتعلقة بالبرنامج بحسب

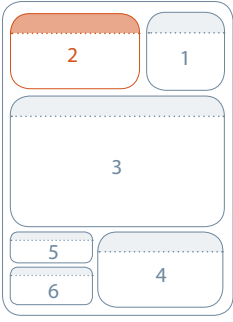
الترتيب التالي:

الهدف العام

الغاية

صانع القرار

وقفة للتفكير: اذهب إلى المخطط وأتم الخطوة الأولى بتعبئة هدفك العام وغايتك وصانع القرار لديك في الخانات المخصصة لذلك.



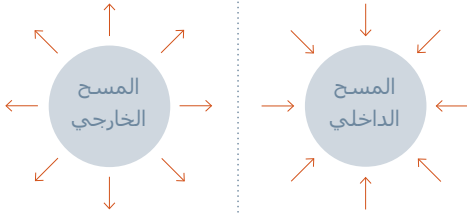
المسح الداخلي Internal Scan

يتم في مرحلة المسح الداخلي تقييم ممتلكات المؤسسة وتحدياتها من ناحية الإمكانيات والقدرات بمعنى أي الموظفين والموارد والأدوات ستستخدم عند التخطيط للإتصال؟ هل هناك آلية إعلامية أم أنّ لديكم العديد من الأكاديميين الذين لا يحبذون التحدث بكثرة مع الصحفيين؟ هل بإستطاعتكم الوصول إلى معلومات أخرى قد تساعد في إثراء المعلومات المتعلقة بالإستراتيجية؟ فكروا في سمعتكم: هل أنتم معروفون على مستوى كبير أم على مستوى بسيط؟ هل أنتم جزء من تحالفات أو شراكات يمكن أن يكون لها دور على هذا الصعيد؟

المسح الخارجي External Scan

المسح الخارجي هو أفضل فرصة لتقييم الظروف والبيئة المحيطة بجهود الإتصال. تفحصوا الأمور المحيطة التي تحدث والتي ستؤثر على إستراتيجية الإتصال. ما هو الوضع الحالي للنقاش الدائر حول قضيتكم؟ هل يوجد هناك أي اعتبارات للوقت أو فعاليات معينة يجب ضمّها إلى الإستراتيجية؟ هل ستكون مسألة الوقت مقيدة لكم؟ ما هي المؤسسات الأخرى التي تعمل على هذه القضية؟ وهل يعملون بنفس الإتجاه أم ضده؟ ما هي المعوقات التي يمكن مواجهتها لتشجيع الناس لأخذ مواقف لصالح القضية؟ هل يوجد مفاهيم أو معلومات خاطئة حول القضية التي قد تقف عائقاً أمام جهود الإتصال؟ ما هي المعوقات أو الفرص التي قد تواجهكم خلال القيام بذلك؟ هل يوجد هناك أي فرص اتصال تلقائية يمكنكم استغلالها للمضي قدماً في الإستراتيجية؟ ما هي الأمور غير المتوقعة التي قد تساعد أو تشكل عقبة إن حدثت؟

2. Set Context for Efforts



تحديد الموقف:

أين تقف مؤسساتكم من النقاش؟

تبدأ العديد من المجموعات بالقيام بجهود الإتصال وكأن أحداً لم يناقش هذه القضية من قبل. ولكن الحقيقة أنّ هنالك في العادة حقائق ومحررين ومعارضين ومعارضة وحوار قائم أساساً حول هذه القضية.

المفتاح هنا هو فهم الطريقة التي يُنظر بها إلى هذه القضية حالياً، أولاً، نسأل المعنيين أو الأشخاص من ذوي المعرفة العميقة بالقضية عن آرائهم في القضية، ثم نختبر رأيهم مقارنة بأشخاص آخرين خارج إطار القضية. إضافة إلى ذلك فإنه لا بد من إجراء مراجعة لوسائل الإعلام المتوفرة لمعرفة كيفية تغطية وسائل الإعلام لهذه القضية. كذلك، علينا التفكير في جميع هذه المعلومات ثم نقيم موقفنا بالنسبة للنقاش الحالي الدائر حول القضية.

يجب فهم النقاش الدائر حول القضية – في حال وجوده (النقاش) – مدى مساهمتنا وتركيزنا على **تأطير** النقاش الحالي أو **توسيعه** أو **إعادة صياغته**.

الموقف (1): التأطير Framing

تعتقد معظم المؤسسات أنها في مكان ما ولكن من النادر أن تكون هذه المؤسسات فعلياً في ذلك المكان. وضع إطار للنقاش يعني أنه لا يوجد نقاش حالي دائر حول القضية. وعليه، لا يمكن الإستطلاع عنها ببساطة لا يوجد من يعرف عن ماذا نتكلم. في الحقيقة، في مثل هذه الحالة تكون الفكرة جديدة جداً وقد يلزم استخدام التشبيه لتوضيحها. كما أنه لا يوجد الكثير من المفاهيم الخاطئة حول القضية لعدم وجود معرفة بها. القضايا التي لا يوجد حولها نقاش دائر نادرة جداً، ولكنها الحالة الوحيدة التي تمنح الفرصة لوضع الإطار الاساسي للقضية.

وضع Bob Putnam في كتابه "Bowling Alone" إطار جديد حول المشاركة المدنية Civic engagement والتي أكد من خلالها على أنّ الأميركيين باتوا أكثر انفصالاً عن بعضهم البعض وعن مجتمعاتهم، حيث يقوم الأفراد بعمل النشاطات بشكل منفرد ومنفصل عن الآخرين والمجتمع بدلاً من الترابط والتواصل مع الآخرين كما كانت المجتمعات في السابق.

الموقف (2): التديم والتعزيز (تكبير وتوسيع حيز القضية) Fortify and amplify

ويحدث هذا عندما يكون هنالك نقاش دائر حول القضية وهذا النقاش يصب في مصلحة الغاية التي نعمل من أجلها. من الممكن التمسك بنقاط النقاش وتوجيه الجهود نحو تعزيز هذه النقاط لأنّ النقاش يسير بالشكل الجيد، ومعظم الناس توافقنا الرأي ولا يوجد داعي لصرف المال والوقت لتغيير مسار النقاش.

وجد المؤيدون لـ "التنمية الإستراتيجية" أنهم يدعمون إطار نقاش رابح بالنسبة لهم عندما يشتعل النقاش الدائر حول الزحف العمراني في التسعينيات. قامت المجموعات المهمة بالبيئة بعمل ممتاز عندما وضعت إطار النقاش حول القضية، وعندما حاولت المجموعات المؤيدة للزحف العمراني رسم صورة البيئيين على أنهم أعداء التنمية، ردوا بأنهم ليسوا أعداءً للتنمية بل بالحقيقة هم يدعمون "للتنمية الإستراتيجية". ويستمر اليوم النقاش ضمن هذا الإطار بشكل ناجح بالنسبة للمجموعات المهمة بالبيئة، وبالتالي تستمر هذه المجموعات بتوسيع وتكبير هذا النقاش وتعزيزه لأنه أداة ضد المعارضين، فإذا كنت ضد "التنمية الإستراتيجية" إذاً ماذا تؤيد؟ "التنمية غير الإستراتيجية!"

الموقف (3): إعادة التأطير Reframing

في حال عدم وجود سبيل للفوز في الإطار الحالي للنقاش فلا بد من تغيير الإتجاه. وأحياناً ترتكب المجموعات خطأ الإستمرار في دعم وتعزيز نقاش خاسر حيث يعتقدون أنه بإعداد تقرير آخر أو بيان إضافي ستحل المشكلة وسيبدأ الناس باتباعهم. أحياناً قد لا تكون هذه الطريقة هي الأمثل، حيث قتم بتجريبها والآن علينا اتباع طريقة جديدة ووقف الخسائر الناجمة عنها.

من خلال تغيير الإطار، يمكنكم خلق مساحة لنقاش جديد أكثر فاعلية ولكن تذكروا هنا أنّ إعادة صياغة الإطار هي معركة صعبة حيث أنها تستغرق الكثير من الوقت والمال وتتطلب إجماع بين المؤسسات والمعنيين وصبر ومثابرة. قد يستطيع – وليس دائماً – الناس الذين يؤيدون رئيس الولايات المتحدة الأمريكية إعادة صياغة إطار قضية ما بسرعة وبسهولة أكثر لأنّ درجة النفوذ والتأثير عالية جداً. لكن بالنسبة لمعظم المجموعات فإن العملية تتطلب إعادة التأطير والالتزام لعدة سنوات.

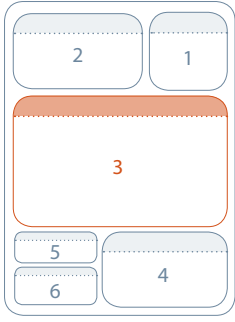
لفترة طويلة من الزمن، طور المؤيدون لسلامة استخدام الأسلحة بعض السياسات التي تحد من بيع وامتلاك الأسلحة ضمن إطار "السلاح يقتل" لكن هذا الإطار كان بالنسبة لجماعات المنادية بحق السلاح إطار خاسر لذلك قاموا بإعادة صياغة الإطار بتحويله من "السلاح يقتل الناس" إلى "الناس تقتل الناس"، وهي صياغة تؤكد مسؤولية الأفراد. وكان هذا التحول التدريجي يتطلب حدوثه العديد من السنوات واتصال مبذول من قبل مؤسسات ذات نفوذ مثل National Rifle Association ومؤسسات أخرى.

وقفة للتفكير: لإتمام الخطوة الثانية إذهبوا إلى التالي وقوموا بتعبئة الخانات المتعلقة بالمسح الداخلي والمسح الخارجي وتحديد موقفكم.

الخطوة الثالثة: الخيارات الإستراتيجية



يجب الآن أن تتخذوا القرار المتعلق بتحديد الجمهور المستهدف واهتماماته وكيفية الوصول إليه ومخاطبته وماذا سنقول له ومن سيقوم بذلك.



لا يتم اعتبار "عامة الشعب" جمهور مستهدف



بالتالي الإعتماد على جمهور مستهدف تختارونه بعناية بحيث يساعدكم على إقناع صانعي القرار كونكم لستم في موقع يمكنكم من الطلب مباشرة من صانعي القرار. تذكروا أنكم لا تستهدفوا عامة الشعب لأن عامة الشعب تعني كل فرد وهذا يعني أنكم لن تنجحوا في استهداف أحد. وسيكون من المستحيل أيضاً إيجاد رسالة عامة لها صدى لدى

لا يعتبر الإعلام جمهور مستهدف. الوصول إلى الإعلام ما هي إلا وسيلة للوصول إلى نتيجة - أي تكتيك معين للوصول إلى جمهور آخر. وعليه يمكنك وضع قائمة بأنشطة العلاقات الإعلامية في الخطوة الرابعة.



الجميع. وعليه ستكون النتيجة عبارة عن مجموعة من الرسائل البسيطة التي لا تحرك ساكناً خاصة في عالم اليوم المزدهم بالأفكار. لذلك يجب استهداف جمهور معين يمكن تحديده.

يكون الجمهور المستهدف في الغالب أقل مما تتخيلوا. وعندما يأتي الأمر إلى تحريك قضية ما، لا يوجد هنالك عدد أصوات محدد يضمن الفوز. وليس بالضرورة أن يكون عدد الأفراد "الأكثر قدر الإمكان" اللازمين لإحداث التغيير حيث قد يستطيع عدد قليل من الأفراد القيام بنتائج مهمة - حيث أنّ الفكرة أو الحيلة تكمن هنا في تحديد الجمهور الصحيح الذي يساعدكم على تحقيق غايتكم. وكلما كان الجمهور المستهدف أقل، كلما كانت عملية إيجاد اتصالات مركزة تنقل الجمهور إلى مرحلة البدء بالعمل أسهل.

يكون الجمهور الذي يُعتبر مرجعاً اجتماعياً (قادة الرأي العام) - وهم فئة الناس الذين يستمع إليهم الآخرون عند تكوين آرائهم - هدفاً جيداً في العادة. مثال:، عندما أرادت منظمة حقوق إنسان Human Rights First إقناع إدارة الرئيس الأمريكي السابق بوش على وضع سياسات أكثر وضوحاً للتحقيقات التي تجرى على المتهمين بالإرهاب والمحجوزين، قامت المنظمة باختيار القادة العسكريين المتفاعلين ليكونوا الجمهور المستهدف الأساسي للدفع نحو القيام بذلك. حيث يتقبل ويثق الأمريكيون برأي هذه الفئة من المجتمع في المواضيع المتعلقة بالسياسات العسكرية بسبب خبرتهم ومناصبهم القيادية الموثوقة. إنّ استهداف جمهور يجذب ويجذب معه آخرين هو طريقة ذكية للإتصال والتواصل مع مجموعة صغيرة، إلا أنه سينتهي المطاف بحصولكم على عدد كبير من الداعمين والمؤازرين. كذلك، اختاروا الجمهور الذي لديه رغبة في الظهور وبيان دعمهم علانية سواء كان ذلك بوضع ملصق على السيارة أو ارتداء قميص، ويعتبر الإعلان العام هام جداً للحصول على دعم شريحة عريضة لفضيتك وبالتالي جذب الآخرين إليها.

وأخيراً، ركزوا على الأشخاص الذين باستطاعتكم إقناعهم. قد يبدو هذا الأمر واضحاً إلا أنّ العديد من المؤسسات تنشغل بالإجابة على المعارضين بدلاً من استهداف الجمهور الذي قد يكون محابداً إلا أنه سيدعم قضيتهم إذا تم استخدام مهارات بسيطة للوصول إليهم.

1 الجمهور المستهدف Audience

من هم الأشخاص القادرون على تحريك صانعي القرار ومساعدتكم في تحقيق غايتكم؟ كلما قمتم بتحديد الجمهور بشكل أوضح، كلما كانت طريقة وصولكم للجمهور استراتيجية بشكل أكبر. يمكنكم تقسيم الجمهور إلى فئات حسب عدد السكان والمناطق الجغرافية وأمور أخرى تتعلق بعملكم. من الأمثلة على الجمهور المحدد بشكل جيد ما يلي: الذكور في الحضر ممن يقل عمرهم عن (25) عام ويمتلكون شاحنة أو الأمهات من الطبقة الوسطى في المدن أو رجال الأعمال الذين يسافرون باستمرار أو العائلات الزراعية في وسط أمريكا الشمالية.

والمفتاح يكمن هنا بتقسيم الجمهور إلى فئات محددة على نطاق أضيق وأكثر تحديداً قدر المستطاع. وتختلف كيفية الوصول إلى كل جمهور اختلافاً جذرياً بناءً على مجموعة من العوامل مثل اهتمامتهم ومصدر حصولهم على المعلومات المتعلقة بالقضية. ومن الممكن أن يكون هنالك عدة جماهير مستهدفة إلا أنه يجب إعداد استراتيجية مختلفة للوصول لكل جمهور على حدة. (ستلاحظون أن المخطط الإستراتيجي مقسم إلى عدة أعمدة لمساعدتكم على القيام بذلك).

في بعض الحالات، قد يكون صانعي القرار هم الجمهور المستهدف. مثال على ذلك: إذا كانت الغاية تخفيض معدل المدخنين سيكون بالتالي صانعي القرار من فئة المدخنين هم من الجمهور المستهدف كونهم الفئة الوحيدة التي ستقرر العدول عن التدخين. وفي حالات أخرى قد تستهدفوا جمهور معين يساعدكم في التأثير على صانعي القرار. مثال على ذلك، إذا كانت غايتكم إصدار قانون يمنع التدخين في مطاعم ومقاهي بلدتكم وصانعي القرار هم أعضاء البلدية في المدينة، ففي هذه الحالة قد نختار الناخبين لأعضاء مجلس بلدية أخرى ذات أهمية مهمة باستطاعتهم إقناع أعضاء المجلس المنتخب من قبلهم بالتصويت لصالح إصدار القانون.

كذلك يجب أن يكون التركيز على الجمهور الذي لديه تأثير أكبر على صانعي القرار وإمكانية أكبر للوصول إليهم. فكروا في هذا الأمر عند إعداد الإستراتيجية. إذا كانت الغاية التي وضعتها تعتمد على صانعي القرار وليس لديكم تأثير كبير عليهم وإمكانية وصولكم إليهم قليلة، فانه يتوجب

2 الجاهزية/ الاستعداد Readiness :

ابدأوا بالنظر الى القضية من منظور الجمهور، ما هو وضع الجمهور بالنسبة لقضيتكم؟ هل هم جاهزون لاستقبال ما تريدون اخبارهم به؟ إن أكثر الرسائل فاعلية هي التي صممت لتلقتي بجمهوركم حيثما كانوا ونقلهم باتجاه وجهة نظرکم. فكروا في اتصالاتکم وقسموها إلى مراحل وهي – تبادل المعرفة Sharing Knowledge وبناء الإرادة Building will وتعزيز القيام بأفعال واتخاذ إجراءات Reinforcing action .

- المرحلة 1 : تبادل المعرفة. يحتاج الجمهور إلى معلومات أساسية تتعلق بالقضية البداية قبل أن يقرروا العمل عليها. وتكون المهمة في هذه المرحلة إعطاء معلومات عن القضية دون إرباك الجمهور بكثرتها. ويجب أن تساعد الجمهور على خلق وتطوير رابط شخصي يربطهم بالقضية كي يهتموا بها— مثال على ذلك: تقرب القضية إليهم عن طريق ربطها بطريقة حياتهم وقيمهم، أو ربطها بعائلاتهم أو أصدقائهم أو مجتمعاتهم. ومع المعلومات التي تقدمها، نحتاج أحياناً إلى تبادل الرأي معهم فيما يتعلق بالحلول التمكينية، وذلك ليشعروا بأنهم قادرين على المساعدة في إحداث التغيير.
- المرحلة 2 : بناء الإرادة. بناء الإرادة للعمل تعني التغلب على الحواجز التي من الممكن أن تكون موجودة عند الجمهور. وفي هذه المرحلة لا نقوم بتبادل المعلومات بل نقوم بالتقليل من المخاطر المتصورة لدى الجمهور. ويمكن التغلب على الحواجز عن طريق احترام النمط الذي يرتاح إليه الجمهور ومنهم على القيام بإجراءات سهلة تناسب ونسق حياتهم وثقافتهم، حيث يمكن أيضاً إبراز أحد الأشخاص القياديين وهو يقوم بذلك الفعل أو وضع ذلك الفعل في دائرة النمط السلوكي الإجتماعي المتفق عليه. يجب أن تقدم الأمل للتغيير الإيجابي وإيضاح أن الفوائد المتأتية من القيام بالفعل تفوق أخطاره. علينا وضع الجمهور في موقف القياديين – وليس الجبناء – الذين بمقدورهم القيام بأفعال أو اتخاذ إجراءات تصنع التغيير وتحديث الفرق.
- المرحلة 3 : تعزيز الفعل. بمجرد أن يتخذ الناس إجراء ما – حتى لو كان متواضعاً – بحق القضية، علينا أن نكافئهم لأنهم قاموا بعمل الشيء الصحيح. ونذكرهم بأنهم قاموا بعمل جيد وبأنهم على الأغلب سيتصرفون بالنيابة عنا مرة أخرى عندما يتطلب منهم ذلك. المهمة في هذه المرحلة هي الإحتفال بالإنجازات التي تحققت مع من ساعدنا على إحرازها.

(لمزيد من المعلومات عن مراحل الأفعال هذه، أنظروا إلى تقرير Activation Point المتوفر على الموقع الإلكتروني: www.activationpoint.org)

وبينما نستمر في التفكير بالقضية من منظور الجمهور، تكون الخطوة التالية هي معرفة ما الذي سيحرك الجمهور ويدفعه نحو الهدف. ما هي قناعاتهم المتعلقة بالقضية؟ إذ يتوجب عليكم أن تُقدروا أفكارهم وأرائهم الشخصية حولها. يمكنكم أيضاً أن تتواصلوا مع معتقداتهم الحالية لبناء جسراً ما بين أفكاركم وبينهم وبإمكانكم أيضاً مساعدتهم في النظر إلى قضيتكم على أنها قضية ذات صلة شخصية بهم. إذ يهتم الناس أكثر بقضية ما عندما تكون مقدمة إليهم بشكل يتماشى مع معتقداتهم.

تذكروا: يتعلق الأمر هنا بقناعاتهم الشخصية والتي قد تختلف عن قناعاتكم. لا يمكنكم افتراض أن تكون ردة فعل الناس للأمور، إذا عرفوا ما عرفتم، مماثلاً لما قمتم به أنتم. فعلى سبيل المثال، يعرف العديد من الناس تماماً إن السيارات ذات الحجم الكبير تصدر انبعاث عالية من الغازات المضرة لكنهم مع ذلك يختارون قيادتها. وهذه الاختيارات التي يقوم بها الناس تنبع من قناعاتهم، فربما السيارات الكبيرة تجعلهم يشعرون بأمان أكثر، أو ربما لا توفر لهم السيارات الصغيرة مساحة كافية لوضع حمولاتهم وأغراضهم. لذلك، فإن محاولة إقناع الناس بالتغيير إلى السيارات ذات الانبعاثات المنخفضة يجب أن تتناول وتعالج هذه الأمور التي تهمهم.

إذا أردتم التواصل مع جمهوركم المستهدف وكسب تأييدهم، يجب عليكم فهم واستيعاب طريقة تفكيرهم وتحديد الأمور التي ينظرون إليها عند صنع القرارات حيث أنّ الوصول إلى قيم الطرف الآخر التي يمتلكها أساساً واستهدافها أسهل من خلق قيم جديدة لديه. على سبيل المثال: يعمل "مشروع العدالة" Justice Project لتحقيق إصلاحات تتعلق بنظام عقوبة الإعدام والغاية من السياسة التي يتبعها هي: تقليل الأخطاء في نظام عقوبة الإعدام عن طريق تزويد المحكمة واستشارة هيئة تحكيمية مؤهلة. (DNA) بفحوصات الحمض النووي ويكون الجمهور المستهدف هنا صانعي السياسات الفدراليين - وعلى وجه الخصوص أعضاء لجان مجلسي النواب والشيوخ القضائية - الذين يستطيعون المساعدة في تحقيق هذه الغاية.

كان على "مشروع العدالة" إيجاد طريقة ما لإقناع صانعي القرار المهمين بالوقوف إلى جانبهم في التصويت القادم على نظام عقوبة الإعدام. أظهرت الأبحاث آنذاك أنّ محاولات المشروع لتغيير رأي الجمهور المبنية على نقطتين لم تكن قوية بالقدر الكافي لتحقيق ذلك، فمحاولات المشروع التي انطلقت من مبدأ اقتصادي (بأن تكلفة عقوبة الإعدام أعلى من كلفة السجن مدى الحياة) أو إن انطلقت من إحصائيات سكانية عرقية (أن تكون الأقليات أكثر عرضة لتلقي حكم الإعدام) لم تكن مقنعة بشكل كافي لتغيير رأي جمهورهم. وجد "مشروع العدالة" أنّ أفضل طريقة لإقناع جمهورهم المستهدف تكمن في التركيز على نقطة إعدام الأبرياء، إذ يتفق معظم جمهورهم المستهدف على أنه لا يجب الحكم بالإعدام على الناس الأبرياء. وتمكن "مشروع العدالة" الإنطلاق والإستنجاد من قيمة مشتركة يمتلكها جمهورهم وهي قيمة (من الخطأ قتل الناس الأبرياء) معزراً بالإحصائيات التي تظهر أنّ عدد الأشخاص الذين يتم تبرئتهم من

استهدفوا الأمور التي تهم جمهوركم للمساعدة مما يساعدكم في جعل القضية تهمهم بشكل شخصي. وهذه أمثلة من بعض الردود التي حصلنا عليها من مجموعات التركيز:



← "إذا كنت تبحث عن مساعدتي .. يجب أن تعي أنني مشغول ولدي حياتي المليئة بالأمور المهمة بالنسبة لي، إذا تفهمت ذلك، سأكون أكثر ميلاً لسماع رسالتك. "

← "أهم شيء هو مدى ارتباط الأمر بك - وهي تلك الأشياء التي تؤثر بحياتك وبالناس الذين تهتم بهم بشكل مباشر. وهذا هو الأمر الذي يجعل التصرف الذي نقوم به يستحق الجهد. "

الإعدام في تزايد، وبدأ المشروع النقاش حول كيفية إيقاف الأحكام المغلوطة من التنفيذ، ومن هذه النقطة أصبح الإصلاح ممكناً. بالإضافة إلى موضوع مخاطبة القيم الشخصية، يجب عليكم أيضاً تحديد الحواجز التي قد تمنع جمهوركم من سماع ما تحاولون إيصاله من أفكار. فالناس عادة يملكون أسباباً ومبررات كثيرة لعدم اتخاذ أي إجراء أو القيام بأي فعل. وليتم سماع ما تريدون قوله يجب عليكم توقع هذه الحواجز والتغلب عليها. وفي بعض الحالات، قد تطلبوا من جمهوركم فعل أمور لا تدرج في ما يعتبرونه المحيط/ النمط الآمن للسلوكيات - كما أن معرفة وتفهم المخاطر والعوائد التي يربطها الجمهور بالقضية يساعدكم على خلق نقاش بناء وأكثر فاعلية. يجب مراعاة نمط حياة الجمهور، إذ أنّ أفضل طريقة تجعل من السهل على الجمهور المشاركة في قضيتكم هي ضمان أنها تناسب نمط حياتهم. على سبيل المثال: سياق الماراتون السنوي لتمويل العلاج لسرطان الثدي يجذب مئات الآلاف من الناس الذين يستيقظون باكراً للركض في سياق لجمع التبرعات ، لكن هنالك الكثير من الناس أيضاً لن يستيقظوا من الصباح الباكر في يوم إجازتهم الأسبوعية للركض في السباق، ولهؤلاء الناس قدمت جمعية Susan G. Komen Foundation خياراً يتناسب مع أنماط حياتهم، تطلق عليه لقب "نام من أجل العلاج"، حيث سيدفع المشاركون رسم التسجيل في السباق الذي سيعود ريعه للأعمال الخيرية ويحصلون على قميص كتكريم لمشاركتهم بحيث يمكنهم ارتدائه للتفاخر بأنهم يدعمون القضية حتى وهم نيام.

بإمكانكم تحديد احتماليات عدة لوسائل الإقناع. قوموا باستعراض ومراجعة غاياتكم وجمهوركم المستهدف بالإضافة إلى المسح الداخلي والخارجي، ثم اتخذوا قراراً بالأمور التي ستطرحوها وتهتموا بها والحاجز الذي يجب أن تغلبوا عليه. اختاروا الأمر الذي ستطرحونه بناءً على أي منها أكثر تحفيزاً للجمهور والذي من الممكن ربطه بالقضية بشكل واضح- إذا بدا الأمر وكأنه موضوع واسع ومسهب، أعيدوا التفكير في اختياريكم، إذا قمتم بتحديد حواجز كثيرة والتي من الممكن أن تمنع جمهوركم من المشاركة، اختاروا أكثر الإختيارات أهمية deal breaker والذي يضمن بقائهم في الحوار.

تعني الصورة الكبيرة التي نريد إيصالها للجمهور بشأن القضية - ويحدد الموضوع أسلوب النقاش مع الجمهور.

على سبيل المثال، في حملات محاربة التدخين، تم استعمال عدد من المواضيع للوصول الى شرائح مختلفة من الجمهور ممن يحملون قيماً مختلفة. أحد المواضيع كان ينطوي على تصوير شركات التبغ الكبرى على أنهم الأشرار، حملة الحقيقة Truth Campaign تقوم بذلك من خلال الإيضاح للأطفال كيف يتم التلاعب بهم من قبل شركات التبغ الكبرى. استخدمت حملة أطفال بلا تبغ أيضاً هذا الموضوع عبر فضح الخطط التسويقية لشركات التبغ التي تجعل السجائر مرغوبة لدى الأطفال. نهج آخر هو ذم التدخين السلبي، لمثال على هذا الموضوع هو ما تقوم به مؤسسة gasp.org والتي تعادي التدخين بقوة وتدير حملات مبدعة على مواضيع مثل "التدخين يضر بالأطفال" و " أنت تدخن إذاً أنا أختنق ". أما حملة "مساحة للتنفس خذها خارجاً" Breathing Space -Take It Outside فكان أسلوبها أقل عدائية وتطلب من الآباء حماية أطفالهم، وإذا لم يتوقفوا عن التدخين من

الأساس فعلى الأقل عليهم التدخين خارج المنزل لتجنب تعريض الأطفال للتدخين.

وركز منهج ثالث على الكيفية التي يؤثر بها التدخين على المراهقين يجعلهم أقل جاذبية. ومثل هذا كان موضوع كتاب "التدخين بشع جداً" للكاتب Christy Turlington الذي يوضح به للمراهقين كيف أن التدخين يجعلهم غير مرغوبين ويدمر المظهر الخارجي.

عدداً من مواقع الإنترنت الخاصة بالمراهقين تستخدم أفكاراً أخرى مثل التركيز على إحصائيات تقول أن تدخين المراهقين يجعلهم ذوي رائحة سيئة، وأنه أسوأ من عادات شخصية سيئة أخرى ويعطي المدخن نفساً سيئاً و يؤثر سلباً على الجلد.

هذه كانت ثلاثة مواضيع مختلفة: جعل التبغ شرير، ذم التدخين السلبي، وإظهار أن التدخين يجعلكم أقل جاذبية. وهي مواضيع مختلفة للوصول الى جمهور مختلف لتحقيق نفس الغاية وهي التقليل من التدخين، بحيث يرسل كل موضوع رسالة مختلفة جداً بمرسل مختلف أيضاً، والقصد من هذا هو أن اختيار الموضوع ينبع من قيم الجمهور لا من قيمكم أنتم.

لا تنسوا الأسلوب واللحجة، فالطريقة الإيجابية واللحجة التفاوضية تقوي و تحفز جمهوركم. ويعتبر الأمل أيضاً حافز قوي جداً للأشخاص كي ينضموا إلى مؤسستكم. إذ أن الإحساس بالأمل يزيد من رغبة الشخص في المساعدة. وتذكروا أنه من الممكن استخراج عدة مواضيع من نفس القيمة، على سبيل المثال: وظفت حملة "التدخين بشع" عارضة أزياء من أجل جذب الفتيات المراهقات عن طريق إظهار قيمة الظهور بمظهر جذاب، ويمكن الاستفادة من هذه القيمة (الظهور بمظهر جذاب) بعدة طرق كل واحدة منها تسوق لمواضيع مختلفة منبثقة من نفس القيمة بطريقة إيجابية. مثال على المواضيع ذات الأسلوب الإيجابي حول نفس القيمة: العبارة التي وردت في أحد الإعلانات والتي تقول "حياة بلا تدخين = حياة جميلة". أظهر إعلان للحملة في عام 1980 امرأة مع سجائر موضوعة في أذنيها مضافة إليها ورقة تقول " التدخين يدمر مظهرك".

الجهود الثلاثة السابقة تنبع من نفس القيمة مع اختلاف بسيط في المواضيع. والفكرة هنا هي اختيار الموضوع الذي يتناسب وجمهوركم، وما أن تختاروا الموضوع يجب الاستمرار في استخدامه خلال جميع الجهود الرامية إلى الإتصال.

إن من يقوم بث و نشر الرسالة مهم بقدر الرسالة نفسها إذ لن تلقى الرسالة أذانا صاغية إن كان حاملا لا يحظى بتقدير المستمعين. مثال، في حملة "Give Swordfish a Break" (أمنحوا سمكة أبو سيف فرصة) الهادفة الى تأمين خطة لاعادة تكاثر هذا النوع من السمك للمساعدة في التقليل من التراجع في المخزون- قرر المنظمون أن النشاط البيئي وحدهم لا يشكلون خياراً فعالاً للوصول الى صانعي القرار داخل الحكومة الفدرالية أو لتفعيل شريحة جديدة من المجتمع لإيقاف صيد الأسماك غير المتجدد. ومن خلال الأبحاث وجد المنظمون أن مستهلكي الطعام البحري يستمعون ويتقنون بالجهات التي تعمل في مجال الطعام والأغذية- وخصوصاً الطهارة- بخصوص الحصول على معلومات عن ما يجب أكله أو عدم أكله. و بنفس الوقت، يمتلك الطهارة مصداقية كبيرة لدى صانعي القرار الحكوميين كصوت جديد من الخبراء في المناظرات، لأن العديد يمكنهم الإخبار نقلاً عن مختصين مباشرين بأن كميات الأسماك من نوع أبو سيف في أرصفة الميناء وسوق السمك قد تقلصت على مدى السنين. وبما أن الطهارة يمتلكون المصداقية والجهد المطلوب، فلقد لقوا تجاوبا لدى الجمهور المستهدف وأصبحوا متحدثين مؤثرين جدا. وما كان من الممكن أن يقوم النشاط البيئي لوحدهم بإيصال نفس الرسالة بنفس الأثر.

فيما سبق، تمت مناقشة كيفية تحديد الجمهور الذي يرغبون بالتواصل معهم، وكيف يمكن إقناعهم، وأي موضوع سنستخدم في ذلك الإقناع. الآن يجب أن نقرر ما الذي نريد قوله. مرة أخرى، يجب أن ننص على الاعتبار نظام القيم الخاص بجمهورنا وليس الخاص بنا ونراجع نقاط الإقناع التي تم تحديدها سابقاً وتذكر هذه الكلمات دائماً: "لا يتعلق الأمر بما تريدون أنتم إخبارهم به بل بما يمكنهم سماعه". يجب أن يكون للرسالة صدى لدى الجمهور المستهدف. لفحص دقة الرسالة، نطرح على أنفسنا الأسئلة التالية:

- هل هي (الرسالة) مبنية على الإهتمامات الجوهرية للجمهور؟
- هل نحن بصدد التغلب على حواجزهم - والعمل على تعزيزها؟
- هل يقع السؤال ضمن ما يعتبره الجمهور محيطهم الآمن؟ إن لم يكن فما هي الفائدة المعروضة التي تفوق المخاطر؟
- هل تعرض الرسالة رؤية ما أو تعزز مكافأة شخصية؟ هل تبعث الأمل نحو تحقيق النجاح؟
- هل تتلائم مع الموضوع ككل؟

لا تستخدموا كلمات أو عبارات تثير الملل في رسالتكم



على سبيل المثال، في حملة لمكافحة القمامة في ولاية تكساس، قام نشطاء الحملة باستهداف الشباب اليافعين الذين لا يهتمون بالبيئة أو لموضوع رمي النفايات- ولكنهم شديدي الإهتمام والفخر بأن تكون ولايتهم متميزة، مع إبقاء هذه القيمة التي يهتم بها هؤلاء الشباب في البال، قام النشطاء ببناء رسائل ركزت على موضوع الفخر والانتماء للولاية بدلاً من رمي النفايات، وأصبحت العبارة التي أطلقوها "لا تخربوا تكساس" صرخة مسموعة في مسيرات تكساس للتوقف عن رمي النفايات، وكانت هذه الحملة في النهاية جهداً بالغ النجاح والأهمية.

الرسالة هي ليست إعادة صياغة المهمة

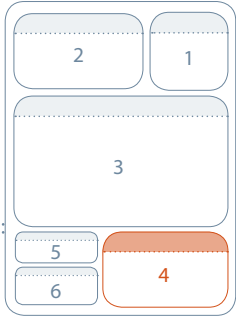


يستمتع الناس ويتأثروا بما يقوله الناس أكثر مما تخبره بهم المؤسسات. و بناءً على استبيان معهد Edelman لقياس تغيير الثقة لسنة 2006، ظهر بأن (68) بالمائة من صناع القرار في الولايات المتحدة الأمريكية يتقنون "بشخص مثلهم" كأفضل مصدر للمعلومات.



"إن فقدان الثقة في المؤسسات الموجودة ورموز السلطة حفز الناس ليثقوا بأقرانهم كأفضل مصدر للمعلومات"- Richard Edelman رئيس والمدير التنفيذي لـ Edelman شركة علاقات عامة.

وقفة للتفكير: اذهبوا إلى الجدول وأكملوا الخطوة الثالثة بملئى قراراتكم الإستراتيجية وتأكدوا من قيامكم بتفحص كل قرار وذلك بإجراء اختبار الواقعية النهائي باستخدام الخطوات المبينة اعلاه.



في هذا القسم تبدأ إستراتيجية الإتصال بالتبلور بينما تتحدد التكتيكات والخطة والموضوع على جدول زمني كذلك يتم تعيين وظائف مهمة للناس الذين سيساعدون في تنفيذ الإستراتيجية.

الجدول الزمني Timeline :

بعد أن تكون قد حددنا النشاطات المشمولة في استراتيجية الاتصال، نبدأ بالتخطيط للجدول الزمني والتأكد من التعرف على فرص الإتصال الطبيعية عندما يكون جمهورنا متفهم للقضية ويتصرف على أساسها، مثل العودة الى المدرسة أو شهر التوعية الخاص بسرطان الثدي، ثم نفكر بالفرص التي من الممكن خلقها من خلال الفعاليات ووسائل الأعلام المكتسبة وغيرها من النشاطات. خططوا مقدماً لما قد يطرأ من أمور- في بعض الأحيان الأحداث الخارجة عن سيطرتكم يمكن أن توفر فرصة للتواصل مع جمهوركم بما يتعلق بالقضية. وكونوا واقعيين إذ لا يمكنكم الإتصال بجمهوركم طوال اليوم وعلى مدار الأسبوع. قد لا تستطيع مؤسستكم تحمّل مثل هذا الاتصال الطويل وستواجهكم مخاطر التعب النفسي من جمهوركم عندما يمل من سماعكم دون نتائج.

خذوا بعين الإعتبار التزامات مؤسسية أخرى مثل اجتماع مجلس الإدارة واحتفالات جمع الدعم الكبيرة لضمان كفاءة جهد اتصالاتكم والحصول على الإنتباه والتركيز اللازم. أبدأ بدمج إستراتيجية تواصلكم مع خطتكم الشمولية.

الواجبات Assignments : إن أكبر خطوة في طريقكم نحو وضع استراتيجية في

حيزالتنفيذ هي توكيل الأشخاص الذين سيساعدونكم في تنفيذ الإستراتيجية بالمسؤوليات والمهام الأساسية. من هم الموظفون والمتطوعون والشركاء في التحالف وغيرهم من الأفراد المهمين سيكون لهم دور في عمليات الإتصال؟

الموازنة Budget: الوقت والمال مصادر محدودة. وعليه فكروا بحذر بالقدر الواجب

تخصيصه من كل منهما لتنفيذ استراتيجيتكم. كونوا واقعيين بالنسبة لما تستطيعوا إنجازه في ضوء الأشخاص والأموال المتوفرين لديكم لدعم جهودكم. سيساعدكم المسح الداخلي على تحديد قدراتكم في هذا المجال.

وقفة للتفكير: اذهبوا إلى الجدول واملؤا التكتيكات المتوقعة للوصول الى جمهوركم

الرئيسي، وكذلك الأمر بالنسبة الى الجدول الزمني والواجبات والموازنة. وكتبوا التكتيكات التي يمكن تطبيقها، ويمكنكم تغيير وإضافة التكتيكات كلما تقدمتم في عملية التخطيط.

التكتيكات Tactics : بمجرد الإنتهاء من صنع جميع قرارات الإتصال الإستراتيجية السابقة، عندئذ نستطيع اختيار تكتيكات الإتصال المناسبة والأفضل للإستراتيجية. ويتطلب ذلك وضع الغاية والمسح الداخلي والخارجي والجمهور المستهدف والرسالة. ويتم تعريف تكتيكات الإتصال على أنها الكيفية التي يتم بها نقل الرسالة المختارة للجمهور المختار. قد تتضمن التكتيكات الأمور التالية: الإجتماعات والمواقع الإلكترونية والنشرات الإخبارية والمؤتمرات الصحفية والرسائل والمكالمات الهاتفية والإعلانات المدفوعة أو أي وسيلة أخرى تهدف لإيصال الرسالة للجمهور.

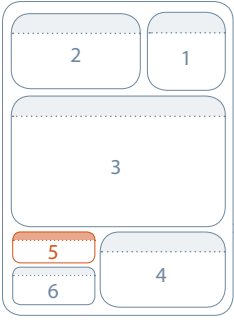
يتم في الجهود الرامية إلى الإتصال الأمثل استخدام التكتيكات التي تكون مباشرة قدر الإمكان. مثال على ذلك: يجب ألا تتعبوا أنفسكم بحملة إعلان على نطاق واسع للوصول الى أعضاء مؤسستكم في حين يمكنكم الوصول اليهم مباشرة من خلال البريد الإلكتروني.

يجب أيضاً أن نختار التكتيكات بشكل مناسب للجمهور المختار. على سبيل المثال: اختيار مواقع مثل Facebook أو Myspace للوصول الى المراهقين هي فكرة رائعة. لكن اختيار نفس هذه المواقع للوصول إلى الأشخاص الأكبر سناً قد لا تكون فكرة مجدية. يجب أن تكون التكتيكات المختارة متوازنة مع الغاية، ويجب أن تتلائم مع الموضوع والأسلوب الذي اختير للقيام بالإتصال. أهم نقطة هي أن تكون التكتيكات واقعية. القليل من النشاطات الذكية والمنفذة بشكل جيد أفضل من الكثرة الزائدة عن اللزوم تنتهي بتكتيكات كثيرة لكن ذات تأثير قليل.



الخطوة الخامسة:

قياس النجاح Measurements of Success



بينما نقوم بتنفيذ الإستراتيجية، يجب مراقبة التقدم الذي ننجزه طوال الوقت. إن تحديد طريقتين قابلتين للقياس الكمي والنوعي لقياس النجاح يساعدنا لقياس التقدم في الجهود المبذولة على مستوى الجمهور الداخلي مثل الموظفين والمتطوعين وعلى المستوى الخارجي مثل الممولين وصناع القرار.

من الممكن أن يكون القياس مزيحاً من المخرجات والنتائج. وانظروا إلى المخرجات على أنها مقياس الجهود المبذولة للدفع باستراتيجيتكم نحو الأمام. أما النتائج فاعتبروها التغيرات التي حدثت بسبب هذه المخرجات. قد يساعد مخرج واحد في الخروج بالعديد من المقالات الإخبارية التي تحمل في ثناياها رسائل أساسية تصل إلى الجمهور المستهدف. قد تكون أحد النتائج في هذا المثال، أن يرى الجمهور المستهدف هذه التغطية الإخبارية وبناءً عليها، يقوم بدعوة مؤسستكم للإدلاء بالشهادة في جلسة قضائية أو بقرر التوقف عن شراء منتجات غير مستدامة.

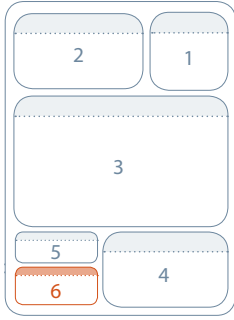
يجب أن يتم تحديد ومراجعة المقاييس خلال طول مدة برنامج الإتصال، ولا ننتظروا حتى انتهائه للقيام بذلك. والفكرة الأساسية هنا التأكد من أن نقوم بإيصال الرسالة إلى الجمهور الصحيح وأن نجعل الجمهور يقوم بفعل ما نريد. وإذا لم يكن هذا ناجحاً، يجب أن نعي ذلك بأسرع وقت ممكن حتى نتمكن من توفير الوقت والمخصصات المالية عبر مراجعة وتطوير الإستراتيجية. المراجعة هي إحدى جهود الإتصال الحقيقية والواقعية ولا تخافوا من الإطلاع على جهودكم وإعادة تكوينها. ويمكن القيام بذلك بشكل إستراتيجي ويمكن للمقاييس الموضوعه على شكل جدول مساعدتكم في ذلك.

الخطوة السادسة:



Final Reality Check اختبار الواقعية النهائي

افحصوا استراتيجيتكم قبل تطبيقها، يجب وضع كل القرارات الإستراتيجية في صف واحد قبل ان تشكلوا منها ثابنا. تأكدوا من أن المنطق الذي بنيت عليه استراتيجيتكم قابل للتدقيق قبل البدء باستثمار الوقت والمال فيها. أدرسوا المنطق الكامن وراء قراراتكم الاستراتيجية وافحصوا منطقكم للتأكد من أن اختياراتكم سليمة.



- هل الإستراتيجية قابلة للتطبيق؟
 - هل تتوافق مصادركم مع الإستراتيجية؟ هل المسح الداخلي والخارجي يدعم القرار الذي قمتم به؟
 - هل تحفز الأشخاص المناسبين لاتخاذ الإجراءات والقيام بالأفعال المناسبة بالأوقات المناسبة؟
 - هل الإختيارات ثابتة ومتناغمة؟ هل المنطق ينسب من فكرة الى أخرى؟ (طريقة سريعة لاختبار ذلك: حاولوا فحص قراركم بالعكس- أي: تحقيق هذه التكتيكات، باستخدام مرسل الرسالة هذا، سنقوم بإرسال هذه الرسائل، التي تدعم هذا الموضوع، بعد استهداف هذه القيم، يتم نقل هذا الجمهور المستهدف،...إلخ. هل يعمل المنطق بطريقة عكسية كما ظهر عندما تتبعتم الجدول؟ (إذا لم يعمل إرجعوا وعالجوا نقاط الخلل)
 - هل تعمل التكتيكات على تقريبكم من تحقيق الغاية؟ هل ستصل (التكتيكات) إلى الجمهور المناسب؟
 - هل تستخدموا أفضل السلوكيات والممارسات المتبعة في الإقناع مثل احترام نمط حياة الجمهور وتعزيز الأمل وجعلهم الأبطال ووضع القضية ضمن إطار العادات الإجتماعية المقبولة...إلخ؟
 - هل تتضمن الخطة أي افتراضات أو تخمينات والتي تتطلب مزيداً من الأبحاث لإثباتها أو تصحيحها؟
 - هل تدعم وتؤيد مؤسستكم تطبيق الخطة؟
- هل هنالك أي غايات تريد أن تستخدم لها المخطط الإستراتيجي smart chart للتأكد من أنكم اتخذتم نهجاً مفهوماً وشاملاً للوصول الى أهدافكم العامة؟ يمكن مزج العديد من المخططات الإستراتيجية smart charts لمساعدتكم في صنع خطتكم المشموليه للإتصال.
- هل تستطيعون قياس مدى التقدم؟
- إذا اجبتم ب (لا) لأي من هذه الأسئلة، عودوا إلى خياراتكم وأعيدوا النظر بها مرة أخرى. مروراً كل قراراتكم الاستراتيجية عبر هذه العملية في أي وقت عدلوا إستراتيجيتكم. يمكنكم أيضاً أن تصيغوا هذه القائمة بما يتناسب مع استراتيجية اتصالكم واستخدامها لتقييم الأفكار التكتيكية عند تقديمها.
- وقفة للتفكير:** اذهبوا الى الجدول لملء قياساتكم الخاصة بالنجاح، واستخدموا قائمة الأسئلة أعلاه لاختبار استراتيجيتكم.
- والآن جاء دوركم، استخدموا المخطط الإستراتيجي لإعداد نشاط اتصال منتظر أو حالي، كذلك يمكنكم أيضاً استخدام الأداة لتقييم نشاط اتصال قمتم بإنجازه.
- تذكير مهم:** ضعوا خياراتكم بالترتيب باتباعكم للجدول، كل قرار تقومون به سيؤثرعلى جميع الخيارات والقرارات الأخرى.
- نتمنى لكم حظاً موفقاً و أن تستمتعوا بالتمرين.

ملاحظة: يعرض هذا الدليل أمثلة لمؤسسات استخدمت الإتصال لتثقيف شرائح من المجتمع و صانعي القرار. يجب أن تأكدوا أن جهود الإتصال التي تتضمن تشريعات محددة من الممكن أن تشكل ضغطاً يجب أخذها بعين الإعتبار تبعاً لقوانين الضغط والإقناع التي تحكم النشاطات (3) (c) 501. والأمثلة في هذا الدليل فقط لتوضيح نقاط وليس المقصود هنا تأييد سياسة معينة.

قام بإعداد المخطط الإستراتيجي Smart Chart معهد Communications Leadership Institute
بواسطة Spitfire Strategies

تقدم Spitfire Strategies حلول اتصالات إستراتيجية لدعم
التغيير الإجتماعي الإيجابي . هدفنا مساعدة المؤسسات
العاملة في مجال التغيير الإجتماعي على استخدام صوتهم
بطريقة قوية وواضحة لإيضاح ورسم رؤيتهم الرامية إلى عالم
أفضل. لمعلومات أكثر عن Spitfire Strategies أو لتحميل
نسخ إضافية من Smart Chart زوروا موقعنا الإلكتروني
www.spitfirestrategies.com



ان مؤسسة (CLI) Communications Leadership Institute
هي مؤسسة غير ربحية تركز عملها لتزويد المنظمات غير
الربحية بالتدريب والأدوات اللازمة لتوسيع قدراتهم
الإتصالية، واستخدام حملات اتصال ذات تأثير عالي لتحقيق
أهدافهم. تعرض مؤسسة CLI معايير مميزة في التدريب
في مجال الإتصال حتى تستطيع المؤسسات غير الربحية
استخدام أصواتها بأقوى طريقة ممكنة. لمزيد من المعلومات
زوروا www.communicationsleadership.org



تود مؤسستني Spitfire و CLI شكر جميع الأشخاص الذين ساهموا في إنجاز هذا
الدليل.



SPITFIRE STRATEGIES

N Street, NW, 8th Floor, Washington, DC 20036 1752

p 202.293.6200 f 202.293.6201

www.spitfirestrategies.com



COMMUNICATION LEADERSHIP INSTITUTE

Natoma Street, 3rd floor, San Francisco, CA 94105 149

p 415.227.4200 f 415.495.4206

www.communicationsleadership.org

