

## المقدمة:

أضحت العلاقات العامة (public Relation)، أو ما يعرف إختصاراً بـ(PR) عاملاً مهماً في نجاح أي مشروع سواء كان سياسياً أو اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً ولم يعد الاهتمام منصباً في العلاقات العامة في تسويق السلع أو توسيع رقعة الإنتاج بل إمتد الاهتمام بالعلاقات العامة إلى أبعد من ذلك، تعد العلاقات العامة بمثابة مرآة المنظمة فهي الأداة التي تعرف جماهير المنظمة بكل ما يتعلق أنشطتها وفعاليتها ورسالتها وأهدافها، أن جهد العلاقات العامة يعد حاسماً في نقل أو عكس صورة المنظمة إلى جماهيرها وبالتالي فإن الاستثمار في العلاقات العامة يعد استثماراً إستراتيجياً لأنه يمس المنظمة برمتها وليس فقط منتجاتها(الدليمي،2005،11).

ولكي تحقق أنشطة العلاقات العامة الأهداف المنشودة ينبغي أن تكون على أعلى درجات التنظيم والتخطيط فمن غير تنظيم وتخطيط محكم تذهب جميع مجهودات العلاقات العامة سدى، ويعمل التخطيط السليم لأنشطة العلاقات العامة على تفعيل هذه الأنشطة لدرجة تمكنها من تحقيق مستوي عالي من الكفاءة والفعالية (حسن، 1991م، ص20).

نشأت الحاجة إلي التخطيط لأن معظم المؤسسات تعمل في ظروف متغيره تستند فيها علي وضع خطط تلائم تلك الظروف تمد بها المؤسسة، لذلك تحتاج المنظمات المعنية بالعلاقات العامة إلي وضع أهداف دقيقة لجهاز العلاقات العامة ولايمكن تحديد أو وضع أهداف كهذه إلا من خلال آلية التخطيط . ولهذه الأسباب تلجأ المنظمات وإدارات العلاقات العامة إلي تخطيط أنشطة العلاقات العامة وذلك لتحديد إطار موحد لإتخاذ القرارات (جودة، 1997م، ص13).

## مشكلة البحث

مع زيادة عدد المؤسسات وتنوع نشاطها، إزدادت تبعاً لذلك الجماهير التي تتفاعل معها، مما دفع مختلف المؤسسات إلى ضرورة تفعيل اتصال دائم بينها وبين جمهورها.

ومن هنا لاحظت الباحثة إتساع أنشطة المؤسسات من جهة، وتغير طبيعة الجماهير وكبر حجمها من جهة أخرى بإعتبار أن المؤسسات لا تستطيع أن تعيش بعيدة عن جمهورها.

وتعتبر العلاقات العامة في العصر الحديث وظيفة مهمة للمؤسسات والمنظمات والدول وخاصة التي تمارس نشاطاً أو خدمة لها ارتباطاً مباشراً مع الجمهور ونجد أن هنالك صعوبة في إمكانية تطبيق المعايير الأكاديمية في مجال العلاقات العامة في غياب خطط وعمليات التخطيط للبرامج أو في وجودها شكلاً وعدم تطبيقها في الواقع مما يؤدي إلى التخبط وتداخل الاختصاصات والاختلال في العملية التنفيذية وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسات، ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس التالي: (مامدى فاعلية التخطيط للعلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسة؟)

## تساؤلات البحث

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات والتي تفرعت عن التساؤل الرئيس وتلخصت في الأسئلة التالية:-

1. مادواعي الحاجة للتخطيط في مجال العلاقات العامة؟
2. مالوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في عملية التخطيط؟
3. إلىأي مدى يمكن تحقيق الأهداف الكلية للمؤسسة وفقاً للتخطيط السليم للعلاقات العامة؟
4. كيف تستطيع العلاقات العامة عن طريق التخطيط تحقيق أهداف المؤسسة؟

5. ما طبيعة أنشطة وبرامج العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم؟

6. ما المعوقات التي تعترض تنفيذ عملية التخطيط للعلاقات العامة بوزارة التخطيط والشؤون الإستراتيجية بولاية الخرطوم؟

### **أهمية البحث:**

يكتسب هذا البحث أهميته من أهمية العلاقات العامة، خاصة وأن إدارة العلاقات العامة هي الشريان الرابط بين المؤسسة وجمهورها، فهي تقوم بدور أساسي في تحقيق أهداف المؤسسات وتحسين وتدعيم صورتها ومكانتها وكسب تأييد المجتمع الداخلي وثقة المجتمع الخارجي، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على جدوى وفاعلية هذه الإدارة والتخطيط لها.

كما تتمثل أهمية الدراسة في معرفة الدور الذي يقوم به التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسات ومدى نجاح هذا الدور في استمرارية عمل المؤسسة ونجاحها، فالعلاقات العامة هي عبارة جهد تخطيط متواصل للمحافظة على الفهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها، تأمل الباحثة أن يكون البحث إضافة للمكتبة العلمية لتعم الفائدة للباحثين والدارسين.

### **أهداف البحث:**

يهدف البحث إلى الآتي:

1. معرفة إلى أي مدى استخدم التخطيط في مجال العلاقات العامة.
2. التعرف على الدور الذي يقوم به التخطيط في مجال العلاقات العامة.
3. توضيح مشاركة العلاقات العامة في التخطيط لبرامج وزارة الشؤون الإستراتيجية.
4. تحديد كيفية الاستفادة من الوسائل التي تستخدمها العلاقات العامة في تنفيذ عملية التخطيط.

5. الوقوف على مدى إلتزام العلاقات العامة بخطوات التخطيط.
6. بيان العلاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة والتخطيط في مجال العلاقات العامة.
7. الخروج بنتائج وتوصيات تسهم في تحقيق أهداف وزارة والشئون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم.

### منهج البحث

كما إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ويعرف بأنه: (أسلوب من أساليب التحليل المرتكز علي معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية).

إستخدمت الباحثة المنهج التاريخي وهو عبارة عن إعادة للماضي بواسطة جمع الأدلة وتقويمها.

ويعرف بأنه: (المنهج المعني بوصف الأحداث التي وقعت في الماضي وصفاً كيفياً يتناول رصد عناصرها وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها، والاستناد على ذلك الوصف في استيعاب الواقع الحالي وتوقع إتجاهاتها المستقبلية القريبة والبعيدة). (دالين ، 1985 ، ص160).

والهدف من استخدام المنهج التاريخي هو فهم الحاضر على ضوء الأحداث التاريخية الموثقة لأن جميع الاتجاهات المعاصرة سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو علمية لا يمكن أن تفهم بشكل واضح دون التعرف على أصولها وجذورها.

ومن خلال هذا التعريف يظهر أن المنهج الوصفي يستخدم لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها، وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك وتحليل البيانات واستخراج الاستنتاجات ذات الدلالة والمغزى بالنسبة لمشكلة البحث أي أن المنهج الوصفي لا يقتصر على مجرد وصف ظاهرة معينة وإنما

يتعدى ذلك إلى اكتشاف الحقائق وأثارها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها والقوانين التي تحكمها، وبالتالي يظهر الهدف من اعتماد المنهج الوصفي وهو اكتشاف الوقائع ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كفيماً أو كميّاً كما قد يكون الهدف هو تقويم وضع معين. (العروصي ، 2015 ، ص65).

والهدف من إستخدام المنهج الوصفي هو أن الباحثة ترى أنه من المناهج الضرورية التي تفيدها في تحليل دراستها والوصول إلى نتائج من خلال القياس العلمي والمنهجي وفقاً لطبيعة الدراسة كواحدة من دراسات العلوم الإنسانية التي تتطلب استخدام التحليل كماً ونوعاً.

### **مجتمع وعينة البحث:**

المجتمع هو مجموعة من الأفراد صمم الباحث دراسته عليهم، وإذا اختيرت العينة بطريقة علمية سليمة فنتائج البحث يمكن تعميمها على ذلك المجتمع (عثمان، 1995م، ص 76).

### **أدوات جمع البيانات**

يستخدم البحث الأدوات التالية لجمع المعلومات والبيانات: —

### **الاستبانة:**

هو من أكثر أساليب جمع البيانات والمعلومات العلمية استعمالاً وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع البحث، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد (الصديق، 2006، ص67).

تقوم هذه الطريقة على وضع الأسئلة في ورقة ويجب عليها مجموعة من الناس أو فئة محددة يستفاد من معلوماتهم وإنتقاداتهم حول الموضوع المراد إجراء البحث عليه، وتأتي على نوعين إما أن تكون أسئلة حرة أو مقيدة، تعتبر

الاستبانةأحدي الأدوات المهمة للوصول إلى نتائج من خلال إجراء الدراسة الميدانية ولذلك سوف يتم الاعتماد عليه ضمن أدوات جمع البيانات في هذا البحث(عبد الحميد،2009، ص 33).

### **الملاحظة:**

هي عملية معرفة وتحليل البيانات الملائمة لوظيفة العلاقات العامة داخل المؤسسات وتمارس بشكل يومي .(الصديق، 2006، ص68)

ويقصد بها ملاحظة ومتابعة السلوك الفردي أو الجماعي بقصد دراسته؛ليتمكن الباحث بعد ذلك وصف السلوك وتحليله، ومن مميزاته أنه يميل إلى التمييز بين الأحداث والربط فيما بينها حتى يتم بعد ذلك تسجيل الملاحظات والاستفادة منها، يستند هذا البحث على استخدام الملاحظة باعتبارها أول خطوات جمع البيانات بعد تحديد المشكلة.

### **المقابلة:**

تعتبر أداة لجمع المعلومات والبيانات في الدراسات الفردية والجماعات الإنسانية، وهي من أكثر الوسائل شيوعاً واستخداماً وضرورية لأي باحث، وهذا النوع ليس سهلاً أو بسيطاً ولكن هي طريقة فنية لجمع المعلومات لدى الباحث وهناك نوعين من المقابلة وهي بحسب تصميم الأسئلة أو بحسب الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة (حمد، 1975، ص289).

وأجرت الباحثة عدداً من المقابلات لإستكمال المعلومات من قبل المختصين والخبراء وتعزيزاً لنتائج البحث.

## حدود البحث:

### الإطار الزمني:

الحدود الزمنية لهذا البحث في الفترة من (2017 إلى 2018م) وهي فترة إجراء الدراسة.

تم إختيار هذه الفترة للآتي:

- أن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومة بولاية الخرطوم واحدة من الوزارات المستحدثة في هيكل حكومة ولاية الخرطوم وتعنى بمتابعة برامج كافة الوزارات حسب الخطة الإستراتيجية.

### الإطار المكاني:

مقر وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم السودان وتم اختيار الوزارة للأسباب التالية:

1. تعتبر الوزارة محور إرتكاز لكل الوزارات المعنية بالتخطيط في ولاية الخرطوم.
2. إن عملية التخطيط من ناحية إستراتيجية دائماً ماتبدأ بالمركز وتنتقل للأطراف كتجربة مستحدثة.

### الإطار البشري:

هو الإطار المجتمعي للدراسة الذي يتكون من العاملين بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بإعتبارهم المستهدفين من عملية التخطيط الإستراتيجي.

### الإطار الموضوعي

تعتبر عملية التخطيط مكملة لفكرة نشاط العلاقات العامة شكلاً ومضموناً، وإن وظيفة التخطيط للعلاقات العامة تتكامل مع فلسفة وزارة الشؤون الإستراتيجية

والمعلومات بولاية الخرطوم بالمؤسسات بإعتبار أن العلاقات العامة تعتمد على التخطيط العلمي والمنهجي لتحقيق أهدافها.

### **المفاهيم والمصطلحات للبحث:**

#### **فاعلية:**

في اللغة في المعجم الوسيط: - فاعلية (أسم)

الفاعلية وصف في كل ما هو فاعل وهي مصدر صناعي من فاعل مقدرة الشيء علي التأثير (الزيات، 2010، ص14).

**الفاعلية في الإصطلاح:** تعني تعظيم معدل العائد على الإستثمار بكافة الطرق المشروعة، وهي تعتبر مؤشراً للقدرة على البقاء وإستمرار التحكم في البيئة(أبو قحف، 1995م، ص 222).

**التعريف الإجرائي:** وتعني الكفاءة والقدرة العالية على التأثير.

#### **التخطيط:**

**التخطيط في اللغة:** الخط الطريقة المستطيلة وقيل هو الطريق (الزبيدي، 1956، ص21).

ويعرف التخطيط بأنه صياغة فرضيات حول وضع معين، ويعتمد على استخدام تفكير دقيق؛ بهدف اتخاذ القرار المناسب حول تطبيق سلوك ما في المستقبل. (المطوع، 1430، ص2).

#### **التعريف الاصطلاحي:**

هو دراسة البدائل المختلفة لأداء عمل معين ثم الوصول إلي أفضل البدائل الممكنة والتي تحقق هدفاً معيناً في وقت معين وفي حدود الإمكانيات المتاحة (بشريه وماديه) وتحت الظروف والملابسات الممكنة وينتهي التخطيط إلي وضع خطة عمل محدده والي تحديد مسار تنفيذها في وقت معين ومحدد. (خوخه ، 2010، ص23).

**التعريف الإجرائي:** هو وضع خطط إستراتيجية والسير عليها لتحقيق هدف معين مع مراعاة كافة العوامل والمتغيرات.

### **العلاقات العامة:**

**اصطلاحاً:** العلاقات العامة هي وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر تهدف من خلالها المنظمات والهيئات العامة والخاصة إلى كسب والمحافظة على تفهم وتعاطف وتأييد أولئك اللذين تهتم بهم، وذلك عن طريق تقييم الرأي العام المتعلق بها من أجل ربط سياساتها إجراءاتها قدر الإمكان ولتحقيق تعاون مثمر أكبر ومقابلة المصالح العامة بدرجة أكفى عن طريق المعلومات المخططة ونشرها. (الصحف، 2009، ص20).

**التعريف الإجرائي:** هي إدارة الاتصال والسمعة للمؤسسة، حيث تعمل على ربط وإقامة علاقة طيبة مع جمهور المؤسسة الداخلي والخارجي، إدارة كل مايتعلق بسمعة وصورة المؤسسة.

### **تحقيق:**

**لغة:** مأخوذ من حقت الأمر، إذا تيقنته أو جعلته ثابتاً لازماً، وحقيقة النشر، منتهاه وأصله المشتمل عليه (الفيومي، 1990م، ص 198).

**إصطلاحاً:** إثبات المسألة بدليلها (الجرجاني، 2004م، ص 49).

**إجرائياً:** فرع من فروع البحث العلمي يراد به التثبيت من سلامة النص عن طريق جمع النسخ ومقابلة بعضها ببعض وذكر الخلاف.

### **أهداف:**

**لغة:** كل بناء مرتفع مشرف. يقال أهدف له الشيء واستهدف، إذادنا منه وانتصب له مستقبلاً (الأثير ، 492، ص251).

**إصطلاحاً:** حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، مطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة (أيمن، 1999م، بدون صفحة).

إجرائياً: هو ما يسعى إليه الفرد من أجل تحقيقه وهو النتيجة الحاسمة التي يسعى إليها الفرد.

**المؤسسة:**

لغة: أسس، يؤسس، ينشئ . (رضا ، 2006 ، ص 1536).

**اصطلاحاً:** هي كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات .(عدون ، 1998 ، ص43).

**التعريف الإجرائي:** هي منظمة، أو شركة تمارس نشاط معين بمختلف أنواعه سواء كانت تلك المؤسسات، أو المنظمات، أو الشركات خاصة أو عامة أو حكومية.

**الدراسات السابقة:**

**الدراسة الأولى بعنوان: (تخطيط العلاقات العامة في المؤسسات المصرفية)** (احمد ، 2014 ، ماجستير).

**أهم الأهداف :-**

1. التعرف على مكانة العلاقات العامة في المنشآت المصرفية.
  2. معرفة المشكلات التي تواجه العلاقات العامة.
  3. التوعية بأهمية التخطيط للعلاقات العامة.
- المنهج المستخدم:** استخدم الباحث المنهج الوصفي .

**أهم النتائج:**

1. المؤهلات العلمية كافية وضعيفة.
2. توجد خطط مستقبلية وتمثل أهمية كبرى لدي البنك.
3. هنالك قسم مهم للتخطيط .

## علاقة الدراسة بموضوع البحث

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث أهمية وظيفة التخطيط للعلاقات العامة، بينما تختلف الدراستين في أن الأولى تناولت الدراسة في مجال المؤسسات المصرفية، بينما تناولت الدراسة الحالية وزارة التخطيط والشئون الإستراتيجية والمعلومات، ولاية الخرطوم مجال الدراسة. ما يميز الدراسة الحالية عن هذه الدراسة أنها تناولت عملية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسات بصفة شاملة.

**الدراسة الثانية بعنوان: (أثر التخطيط في العلاقات العامة على ترقية الأداء في المؤسسات) (محمد، 2007 ، ماجستير).**

### أهداف الدراسة:

1. تهدف هذه الدراسة لتوضيح الدور الكبير الذي يلعبه التخطيط في مجال العلاقات العامة ودوره الفعال في الارتقاء بالمؤسسة على مستوياتها المختلفة الداخلية والخارجية.
2. التعرف على مدى تأثير التخطيط في السياسات والقرارات التي ترمي إلى النهوض بالمؤسسة وتقديمها.

**منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي.

### أهم النتائج :

1. ركزت العلاقات العامة كل جهدها وبنسبة عالية للتخطيط لحملات إعلانية بينما قل الرد على ما ينشر في الصحف والوسائل الإعلامية.
2. التخطيط للعلاقات العامة قصير الأجل في أغلبه.
3. تساهم العلاقات العامة في تحقيق أهداف المنظمة بصورة ممتازة.

## علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تتفق هذه الدراسة في معرفة مدى تأثير عملية التخطيط للعلاقات العامة وتفعيل برامج العلاقات العامة، وتختلف الدراستين في أن الدراسة الحالية تسعى للتعرف على مدى استخدام التخطيط في مجال العلاقات العامة في المؤسسات بخطواته العلمية والسليمة.

ما يميز الدراسة الحالية أنها تنطلق في هدفها لكي يكون التخطيط بصفة علمية ومنهجية من الناحية الإستراتيجية في العلاقات العامة.

## الدراسة الثالثة بعنوان: (دور العلاقات العامة في تحقيق أهداف مؤسسات

الإيماء الاقتصادي) (مساعدة ، 2012 ، ماجستير)

حددت مشكلة الدراسة بأن هنالك عدم إدراك لأهمية العلاقات العامة في المؤسسات الاقتصادية، كما أن هنالك قصور في أدائها لوجود كثير من المشكلات التي تعترض تنفيذ برامجها.

## أهداف الدراسة:

1. تسليط الضوء على عمل العلاقات العامة في المؤسسات التنموية والجهود التي تبذلها العلاقات العامة من خلال النشاطات التي تمارسها في تحقيق أهدافها المرسومة في خططها المعلنة.

## المنهج المستخدم

1. استخدمت الباحثة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والمسحي.

## أهم النتائج:

1. أسفرت الدراسة عن تبعية العلاقات العامة للمدير العام وهذا يؤكد اهتمام وصلة الإدارة العليا بها مباشرة .

2. كشفت الدراسة عن الأنشطة التي تستخدمها العلاقات العامة في تحقيق أهدافها.

### علاقة الدراسة بموضوع البحث:

تعتبر هذه الدراسة ذات علاقة وثيقة بهذا البحث فقد اتفقت الدراستين على أهمية دور العلاقات العامة في المؤسسات والدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة في الخطط الموضوعية والمعلنة للمؤسسة.

وقد اختلفت الدراستين في مجال التطبيق بحيث تطبق الدراسة الحالية في وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات باعتبارها نموذجاً للمؤسسات التي تهتم بموضوع الدراسة أما الدراسة السابقة فقد طبقت في مؤسسات الإنماء الاقتصادي.

ما يميز الدراسة الحالية أنها دراسة شاملة لوظيفة العلاقات العامة من حيث عملية التخطيط للمؤسسات بصفة عامة.

**الدراسة الرابعة: بعنوان (مدى تحقيق إدارة العلاقات العامة لأهدافها في الكليات**

**التقنية بمحافظة غزة) (أبو سليم ، 2006 ، ماجستير)**

### **أهداف الدراسة:**

1. إيضاح الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في بناء سمعة طيبة لدى

الجمهور الخارجي عن الكليات التقنية.

2. التوصل إلى الصعوبات التي تعترض إدارة العلاقات العامة أثناء عملها .

3. معرفة إلى أي مدى تشكل إدارة العلاقات العامة وسيلة اتصال فعالة بين

العاملين والإدارات العليا في الكليات.

### **المنهج المستخدم:**

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

## أهم النتائج

1. من خلال اختبار الفرضيات تبين أن إدارة العلاقات العامة في الكليات التقنية تحقق بعض من أهدافها، وتتجاهل أهداف أخرى.
2. إدارة العلاقات العامة تعمل على تعزيز انتماء العاملين في الكلية بدرجة متوسطة.

### علاقة الدراسة بموضوع البحث:

اتفقت الدراستين في كونها تسلط الضوء على مدى مقدرة إدارة العلاقات العامة على تحقيق أهداف المؤسسة، أما وجه الاختلاف بين الدراسة وموضوع البحث يكمن في أن الدراسة أن الدراسة تسعى لمعرفة مدى تحقيق الجانب الإداري لوظيفة العلاقات العامة عن طريق التخطيط الفعال.

## المبحث الأول مفهوم التخطيط وأهميته

التخطيط عملية تحديد كيفية تحقيق الإدارة لما تريده، أو بمعنى آخر هو الوسيلة التي تمكن الإدارة من تحقيق أهدافها وذلك من خلال نظام يتضمن تحليل وتقييم والاختيار من بين الفرص المتاحة للمنظمة.

يتبين من هذا أن المفهوم أن التخطيط نشاط لا يمكن الاستغناء عنه في أي منظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها أو حجمها، كذلك سواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إلى الربح فالتخطيط هو الأساس الذي تقوم عليه باق الوظائف الإدارية،ويمكن القول إجمالاً أن التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف وتجنيد الموارد بأفضل وجه وفقاً لتفاعلات وتركيب عدة عوامل مختلفة في حركة متناسقة لتحقيق الأهداف. وهو نشاط يتضمن الاختيار من بين مجموعة كبرى من البدائل تتوقف عليها عملية صنع القرار، وبهذا الفهم يمكن اعتبار أن كل مرحلة إدارية هي نتاج مباشر لعملية التخطيط، فالتنظيم لا يكون فعالاً بدون تخطيط، والتوظيف سيكون إهداراً للموارد بدون تخطيط، والرقابة لا تكون ذات أثر بدون خطة رقابة محكمة. (الصحن، السيد، سلطان، 2002، ص157).

التخطيط هو عملية مستمرة ولا تتوقف عند مجرد وضع الخطة بل تتعداها لمراقبة ومراجعة الخطط وتصحيح الانحرافات وتلافي أي مثالب أو معوقات. كما أن التخطيط يؤدي نوعاً من الرشد والنظام ويخلق نوعاً من الاستقرار في بيئة المنظمة(كجوك، 2007، ص120، ص121).

يعرف التخطيط بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. (أحمد، 2014، ص24).

يعتبر التخطيط من أهم المراحل الإدارية، بل أنه الأساس الذي تقوم عليه المراحل الأخرى.

ويمكن تعريف التخطيط بأنه جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوب فيها، والتخطيط عملية ذهنية تحتاج إلى عقلية صافية تستطيع أن تحدد سبلها وكذلك فإن التخطيط عملية متعلقة بالمستقبل ، تعمل على التنبؤ بما سيكون عليه هذا المستقبل، وتحاول إعداد العدة لمواجهة الاحتمالات المنتظرة والتغلب على الصعوبات المتوقعة، ويدور التخطيط بصفة رئيسية حول اختيار طريقة من بين عدد من الطرق البديلة والممكنة، والتخطيط ليس احتكاراً لطبقة الإدارة العليا كما يظن بعض الناس، ولكنه عملية ضرورية لكل المستويات الإدارية من الرئيسي الأعلى بالمنظمة إلى اصغر رئيس بها و طالما أن عملية التخطيط تقوم علي أساس من الحقائق والمعلومات بالإضافة إلى أنها تتعلق بالمستقبل فإن هذه العملية لا يمكن أن تكون كاملة خالية من الأخطاء لان الحقائق والمعلومات ليست متوفرة علي الدوام، ومن الصعب علي الإدارة الإلمام بجميع العوامل والاعتبارات التي تؤثر في موضوع معين ومن ثم فمن اللازم أن ننظر إلى من نضعه من تخطيط علي انه عملية مرنة قابلة للتعديل كما توفرت لدينا معلومات جديدة. (توفيق ، 1985 ، ص162ص167).

إن فالتخطيط مرتبط بالزمن ومتقيد به، وبالتالي سيتم اتخاذ القرارات الصائبة المستندة إلى تفكير مسبق، واعتماد على أن هدف التخطيط هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، والرغبة في تحقيق الأهداف بأقل جهد ووقت ممكن لإنجاز الأهداف المرجوة والمخطط لها، ويجب أن يكون التخطيط متسم بالمرونة بحيث يستوعب أي متغيرات بيئية قد تطرأ مانعاً بذلك أي ازدواجية أو تضارب ممكن الحدوث والتخطيط ينقل المجتمع من زمن التخلف إلى زمن التقدم المتسم بالحدثة والتطوير ومن زمن سيادة الفوضى وتضيع الوقت إلى زمن التنظيم والمحافظة

عليه وفي التخطيط يجب مراعاة التسلسل الزمني لمراحل الخطة الموضوعية، والتخطيط يحمي المنظمة من ضياع الوقت الذي يؤخر المنظمة في تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى فشلها (الطراونة ، 2012، ص42ص43).

يعتبر التخطيط أهم الوظائف الإدارية لأن الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد عليه اعتماداً كبيراً، لذا لا بد من الاهتمام بوظيفة التخطيط حتى تتم ممارسة العمل بنجاح وهناك الكثير ممن قاموا بتعريف التخطيط ، فقد عرفه البعض على أنه: الطريق المرسوم مسبقاً والذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات وتنفيذهم للعمل (المرجع سابق،43).

يتميز العصر الحديث بالتطور التكنولوجي السريع، والضخامة في الاستثمارات اللازمة لاستخدام الأساليب التكنولوجية الجديدة ووضعها في التطبيق بفعالية . وأصبح التأكد من نجاح المشروعات في العصر الحديث لا يتوقف على مجرد توافر الموارد المالية اللازمة – وهو أمر مشكوك فيه في أغلب الأحيان – ولكن الأساس في النجاح هو توافر التخطيط العلمي السليم الذي يحدد الأهداف ويرسم الطريق الأمثل لتحقيقها من خلال التوظيف العلمي الدقيق للمتاح من الموارد والإمكانات أخذاً في الاعتبار القيود والمعوقات ، وتقع الوظيفة التخطيطية في مكان القلب من العمل الإداري الفعال ويعتبر التخطيط أحد العناصر الجوهرية في عملية الإدارة وله أولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تشكيل وتنظيم وتوجيه ورقابة .(رضا، عبيد، 2001، ص 139ص140).

أن عملية التخطيط عملية ديناميكية لا تتوقف مطلقاً، وتتطلب الحيوية والمرونة والاستمرارية، وذلك لتلاحق القضايا والأحداث المتعددة والتخطيط العلمي السليم يجب أن يضع كل المتغيرات في اعتباره عند وضع الخطة المعينة وان تنقسم هذه الخطة إلى مراحل ويحدد أهداف كل مرحلة ووقت تنفيذها وان تكون هذه المراحل مترابطة تقود في النهاية إلى تحقيق الأهداف المرسومة، وفي

حالة الأهداف طويلة المدى تجب مراجعة كل فترة وتقويمها حتى تتوافق مع السياسة العامة للدولة وسياسة المنشأة على حد سواء، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط حيث يجب تحديد السياسة التي ستتتبعها المنظمة خاصة في مجال العلاقات العامة وكيفية التعامل مع الجمهور ويتم وضع هذه السياسة والانطلاق نحو معالجة أي قضية على ضوء الحقائق التي توصل إليها في مرحلة البحث..

يمكن تعريف التخطيط الاقتصادي والاجتماعي بأنه عملية وضع خطة العمل للاستفادة من كافة الطاقات المتاحة وتعبئتها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع على أن يحوي توزيع هذه الموارد بصورة متوازية خلال فترة زمنية معينة (مصطفى، 2009، ص154).

بات مسلماً به أن أي عمل مهما كان صغيراً أو محدوداً لا يمكن أن يصيب الهدف ويحقق الغاية دون أن يكون لعملية التخطيط له وتوفير أدوات التنفيذ وحسن الأداء النصيب الأوفر في تحقيق النجاح هذا على مستوى المهام والأعمال الصغيرة فكيف الحال في الأمور الأكبر حجماً وأوسع أهدافاً. فإذاً للتخطيط حاجة ملحة بل ونقطة الانطلاق السليمة لأي عمل والتخطيط هنا يتناسب طردياً مع حجم العمل وغاياته فكلما كبر حجم العمل أو المهمة ازدادت معه عمليات التخطيط.

أما إذا كان حديثاً عن التخطيط وبرامجه وأهدافه وما يجب أن يقوم به من جهود جبارة لإنجاح عمل المؤسسة المعينة أياً كان اختصاصها أو أهدافها فإن عملية التخطيط تأخذ أبعاداً أكثر حساسية وكذلك توفير القدرات لتنفيذ تلك الخطط والبرامج بشكل فعال ومؤثر لأن عمل أغلب المؤسسات في العالم والنجاحات التي تحققها تقف العلاقات العامة وراء الجانب المهم والأغلب من تلك النجاحات ولهذا فإن التخطيط في العلاقات العامة يكتسب أهمية بالغة جداً.

والتخطيط كما نراه هو جانب مهم من عمليات التنبؤ بالمستقبل ومحاولة الكشف عن أغواره والتدخل في تحديد شكله ومضامينه وتسخيرها لصالح المجتمع

الإنساني. والتخطيط اتجاه عالمي وأسلوب علمي يتبع في معظم دول العالم لتحقيق أهدافها ولذلك فالتخطيط ضرورة حتمية للنهوض بتلك المجتمعات. .  
والتخطيط لا يستهدف فقط ما يجب أن يكون وإنما يرمي أيضاً للوصول إلى أقصى ما يمكن أن يكون وبذلك يكون أسلوب التخطيط وسيلة لهدف وتعبئة سليمة.  
والتخطيط يعبئ وينسق ويوجه الموارد والطاقات والقوى البشرية لتحقيق جميع الأهداف المتفق عليها بحيث تكون هذه الأهداف مترابطة ومحددة ومرسومة في إطار واحد تتم في فترات زمنية مقدرة على أن يكون ذلك في أقصر مدة ممكنة وبأقل التكاليف الممكنة. كما أن التخطيط في العلاقات العامة يعني التوقع وتحديد مسارات التصرف الأكثر احتمالاً لتحقيق أهداف العلاقات العامة وتستند عليه في برامجها وتوجهاتها (الدليمي، 2005، ص 123 - 124).

أن كلمة "التخطيط" من الكلمات ذات المعنى الواسع فبالنسبة للبعض يعتبر التخطيط اصطلاحاً شاملاً له منفعته المؤكدة والذي يمتد مضمونه العام من العبارات الفلسفية الواسعة إلى التفاصيل الدقيقة المحددة وهنالك من يفكر في التخطيط كنشاط محدد ، بينما البعض الآخر يعتقد أنه جزء من كل شيء تقريباً يقوم به الفرد، كما أن هنالك من يعتبر التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ القرارات ولكن هذا الاعتبار خطأ فاتخاذ القرار ليس هو نفس الشيء كالتخطيط فمن المحتمل جداً أن يتخذ الفرد قرارات طوال اليوم ومع ذلك لا يحقق شيئاً من التخطيط، ولكن من الناحية الأخرى لا يمكن أن تتم عملية التخطيط من دون اتخاذ قرارات (العلاق ، 2009 ، ص44، ص45).

إن كتب الإدارة تزدهم بتعريفات مختلفة للتخطيط ، فهنالك من يعرف التخطيط بأنه "التقرير سلفاً بما يجب عمله ، وكيف يتم ، ومتى، ومن الذي يقوم به " ، ومن الكتاب من يرى أن التخطيط (يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها) وأما هنري فايول فيقول (أن

التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل ( وأخيراً فان جورج تيري (George Terry) قدم التعريف الرسمي الأتي): (التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل، عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة). ومعنى هذا أن المدير عند قيامه بالتخطيط يستخدم الحقائق والفروض المعقولة والقيود، ومن هذا كله يقوم بتصوير وتكوين الأنشطة اللازمة وكيف ستتم، وماهي مساهمتها في تحقيق النتائج المرجوة(العلاق، مرجع سابق ، ص45). ويرى نولت Nolte أن التخطيط ضرورة حتمية لبرامج ويحقق العديد من المزايا ومنها ضمان مساندة الإدارة العليا للبرامج، والمساعدة على تقويم البرامج وإكساب أنشطة المنظمة صفة الإيجابية ن وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات المختلفة وتركيز جهود المنظمة، ووجود رؤية واضحة للمستقبل، وبدون التخطيط تصبح الأنشطة غير منظمة.

وبعد أن يعرف أستاذنا د/ علي عجوة التخطيط على أنه (ذلك النشاط العقلي الإداري الذي يوجه لاختيار أمثل استخدام ممكن لمجموعة الطاقات المتاحة لتحقيق أغراض معينة في فترة زمنية محددة) يعرض العديد من المزايا التي يحققها التخطيط لأنشطة العلاقات العامة وهي (يوسف، 2008، ص180، ص181، ص182):—

1. تنفيذ برامج متكاملة توجه من خلالها جميع الجهود المتاحة لإنجاز أهداف محددة .
2. كسب تأييد الإدارة لهذه الأنشطة وزيادة مشاركتها فيها .
3. التأكيد على الجانب الإيجابي بدلاً من الجانب الدفاعي في ممارسة العلاقات العامة .
4. حسن إختيار الموضوعات والأوقات الملائمة بالإضافة إلى إختيار الأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ.

5. تحقيق أمثل استخدام ممكن لوسائل الإعلام المتاحة في الوصول للجماهير المستهدفة.

ويرى (السيد عوض) أن التخطيط يعد من الجوانب المهمة في الإدارة وان التقدم الملحوظ في وسائل الإحصاء والتقدم المنهجي في قياس الرأي العام من العوامل المشجعة على الأخذ بالتخطيط وأن الاستثمار الأمثل لجهود العلاقات العامة وتوفر الأنشطة الهادفة، لا يمكن أن يتحقق إلا بالاعتماد على التخطيط الناجح..

إن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالأتي: (لتحقيق الأهداف المنشودة بأكبر فاعلية ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي ) وعليه يمكننا قول لماذا يعد التخطيط مهماً والأسباب هي باختصار ( العلق،2010 ص18):—

1. يحدد التخطيط اتجاه المنظمة فرغم أن أهمية التخطيط ترجع لأسباب عديدة إلا أن السبب الرئيس قد يكون أنه قد تحدد للمنظمة الوجهة التي تسعى إليها وغرضها الرئيس، فعلى سبيل المثال توضح خطة العلاقات العامة السنوية لجهاز العلاقات العامة ماذا يريد أن يحققه هذا الجهاز خلال السنة القادمة وكذلك كيف يعتزم أن يحققه.

2. يحدد التخطيط إطاراً موحداً للعمل. فالتخطيط يحدد إطاراً موحداً لاتخاذ القرارات في المنظمة، وهذا أمر مهم لأن غياب التخطيط في المنظمة يعني غياب الهدف، وربما هو أسوأ من ذلك..

يعرف (Games A.F Stoner) التخطيط أنه عملية إيجاد الأهداف والوسائل التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف.

ويعرف الدكتور (ناصر) التخطيط بأنه عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة، للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين.

تعريف آخر (التخطيط عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف ووضع الخطط للوصول إليها، ورسم السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعددة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية) ويمكن القول بأن التخطيط هو عملية تصور المستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية وإيجاد الطرق التي من شأنها تحقيق الأهداف بأقل جهد وكلفة وأسرع وقت، ويبقى من المهم التأكيد على أن التخطيط عملية ذهنية لا بد أن تستفيد من خبرات ومعارف الإنسان للوصول إلى قرارات لأداء العمل الإنساني، كما أن عملية التخطيط تركز حول المستقبل واحتمالاته وإمكاناته مرتبطة بالماضي ومشاكل الحاضر والقدرة على التنبؤ بالمستقبل والتقليل من غموضه.

تكمن أهمية التخطيط أنه يتسبب في إحداث النتائج المرجوة، وذلك عن طريق تهيئة المناخ والعوامل التي تؤدي إلى تحقيق وإحداث تلك النتائج، فهو عاملاً مهماً وحاسماً في خلق الشعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس، لذا يعد التخطيط السليم نصف النجاح، فيما يعد التسرع في وضع الخطط من العوامل التي تؤدي إلى فشل التخطيط، إضافة إلى الحصر الدقيق لكل العناصر والموارد المطلوبة مما يستدعي التعرف المسبق لكل الإحتياجات والسعي لتوفيرها(الطروانة، 2012، ص44ص45).

ومن واقع التجربة فأن المؤسسات التي تعتمد على مبدأ التخطيط في إدارتها وأنشطتها، إستطاعت أن تتجح أكثر من غيرها وذلك بمواجهة المشاكل والتنبؤ بها وحلها وهناك مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة من عملية التخطيط وهي (مصطفى، 2009، ص161ص162):—

1. توفر الخطة ووحدة الهدف بالمؤسسة.
2. توفر الخطة الواقعية والحوافز للمستخدمين إذا اشتركوا في وضعها مما يعزز إنتمائهم للمؤسسة.
3. توفر الخطة إطاراً عملياً لصناعة القرار من خلال إدراك أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها ورجع الصدى حولها.
4. يؤدي التخطيط الجيد إلى استخدام ملائم للموارد المتاحة .
5. يؤدي التنبؤ الدقيق إلى تقليل المخاطر والتردد في اتخاذ القرارات .
6. يعمل التخطيط على فحص المؤسسة من جميع جوانبها والتنسيق الفاعل بين جميع أنشطتها .
7. تضع الخطة معايير للأداء وقياس تقدم المؤسسة.
8. يعزز التخطيط قدرات المؤسسة على المنافسة.

لقد وجد معظم المديرين أنه من الأفضل تكوين أفكار محدودة بخصوص ما يجب عليهم عمله وذلك قبل البدء في العمل . ولكن من الغريب أن هذا الإعتبار كثيراً ما يهمل، ومن ثم يسمح المديرون لأنفسهم بالانجذاب إلى مواقف تجعلهم تحت رحمة الظروف والأحوال، والتخطيط له نفس أهمية التنفيذ، وينبغي القيام به بطريقة مناسبة قبل التنفيذ.

ولذا فالحصول على أفضل النتائج ينبغي على التخطيط والتنفيذ أن يعملوا معاً مع سبق التخطيط لوظيفة التنفيذ وعلى هذا فإن مبدأ التخطيط يمكن صياغته كالاتي: "لتحقيق الهدف بأكبر فاعلية، ينبغي القيام بالتخطيط أو الجهد الذهني قبل التنفيذ أو قبل الجهد المادي " (السكرانة ، 2009، ص 37).

إن فالتخطيط هو أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة لتحقيق رسالة وأهداف المؤسسة ، فالتخطيط يشمل جميع الأنشطة الحساسة للشركة وتسهل من التعامل مع التغيرات في بيئة

المؤسسة ولذلك هنالك أبعاد رئيسة يجب أن يتضمنها أي تعريف لمفهوم التخطيط وهي: (ماهر، 2013، ص18، 19) :-

1. التخطيط أسلوب متكامل للقرارات:

بمعنى أننا نتعامل مع التخطيط على أنه يوفر إطار الشامل والكامل للمنظمة، ومن خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ككل بصورة واضحة مع الربط بين تاريخ المنظمة ومستقبلها.

2. التخطيط وسيلة لتحديد رسالة ورؤية المنظمة:

بمعنى أننا ننظر للتخطيط على أنه وسيلة لتشكيل الأهداف طويلة الأجل بوضوح وكوسيلة لتحديد البرامج التي نحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف.

3. التخطيط وسيلة للتعرف على المنافسين

من أهم النقط الأساسية في التخطيط هو تحديد النشاط التي تعمل فيه المؤسسة وتناول المجال الذي تتعامل فيه المؤسسة مع المنافسين، وكيف تتعامل؟

4. التخطيط هو أسلوب لتحقيق الميزة التنافسية.

5. التخطيط نظام متكامل للمستويات المختلفة.

6. التخطيط هو نظام للتعرف على الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني

### أنواع ومراحل وأهداف التخطيط

تمر عملية التخطيط بالمراحل التالية عند إعدادها بعدة مراحل منها ما يلي:  
(الطراونة، 2012، ص 48- 50).

1. تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها : تسعى المنظمة لتحقيقها يجب أن تكون واضحة 'لنتمكن المنظمة من تحقيق تلك الأهداف 'تستطيع وضع الخطط التي تؤدي للوصول إلى تلك الأهداف.

2. تحديد وتقييم الأهداف المختلفة: لابد للمنشأة أن تعمل علي وضع خطط تتضمن تحديد الأهداف التي تؤدي إلى تحقيق غاياتها العليا ولا بد أن يتم ذلك من خلال التعرف علي نقاط التميز والقوة التي تتميز بها تلك المؤسسة ،مثل كفاءة الموارد البشرية وسهولة اجتذابها والاحتفاظ بها.وكذلك التعرف علي الظروف الخارجية علي المستويين المحلي والخارجي وما توفره من فرص للتطور والتقدم وما تمثله من تحديات ولا بد من الاستعداد لمواجهتها.

3. اختيار الخطة الأكثر تلازما مع الأوضاع والظروف:لا بد وبعد استعراض البدائل الإستراتيجية المختلفة الممكن إتباعها لتحقيق الأهداف العليا من حيث مزاياها والصعوبات التي تترتب علي اختيارها ،من اختيار البديل أو البدائل الأكثر ملاءمة لظروف الشركة وأوضاعها.

4. وضع خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة:بعد اختيار الخطط المناسبة يتم ترجمتها إلى خطط تفصيلية للدوائر والأقسام المختلفة،بحيث تتحدد بشكل واضح مهمة كل دائرة وكل قسم في تحقيق أو تنفيذ الخطة التي تم تبنيها

5. وضع خطط تشغيلية :علي ضوء الخطط التفصيلية لا بد من وضع خطط إجرائية لعملية التنفيذ من خلال برامج عمل شهرية وأسبوعية لانجاز الأهداف المقررة.

6. مراقبة تنفيذ الخطة: لا يستقيم أي عمل دون وجود جهة خاصة معنية بالرقابة على تنفيذ الخطط الموضوعة وذلك للتأكيد أنها تسير حسب البرنامج المحدد.

7. من أهم خطوات التخطيط والتي لا تدخل في صلب عملية التخطيط نفسها ولكنها تسبق وضع الخطة هي إدراك الفرص المتاحة في المستقبل المنظور، وهي النقطة التي تنطلق من عندها الخطة حقيقة ، ونعني بذلك نظرة مبدئية للفرص المستقبلية والقدرة على رؤيتها بوضوح شديد ، ومعرفة أي نقف الآن ونقاط قوة والضعف وإدراك حقيقة الرغبة في حل غموض المستقبل، تلي ذلك الرسالة التي تتضمن مانتوقع تحصيله ثم وضع أهداف تتسم بالواقعية.

وأيضاً من خطوات التخطيط من وجهة أخرى ما يلي: (كجوك، 2007، ص122، ص123):

1. تحديد الأهداف: وهي الخطوة الأولى لوضع الخطة وهذه مسؤولية الإدارة العليا والتي تحدد الإطار العام للخطة في الفترة المحددة ، وكلما كانت الخطة عامة وطموحة وفي إطار الإمكانيات ونقاط القوة والضعف كلما كانت ضمانات النجاح أعلى.

2. تحديد الأعمال والأنشطة

3. تحديد البدائل: لضمان نجاح الخطة فليس من المستحسن الاعتماد على بديل واحد فإذا انهار عنصر من عناصر هذه البديل تنهار الخطة تماماً.

4. تقييم البدائل المختلفة: واختيار أفضلها.

5. تصميم الخطط الفرعية، والتغذية العكسية..

وأيضاً من مراحل وخطوات التخطيط ما يلي: (أحمد ، 2014، ص27):

1. الرؤية والتصورات: هذه المرحلة هي الخطوة الأولى التي تبدأ منها عملية وضع الخطط.

2. تحليل نقاط الضعف لدى المؤسسة: والتي يمكن أن تؤثر سلباً على مقدرتها على القيام بمسؤولياتها تجاه المستفيدين من منتجاتها وخدماتها.

3. التهديدات الخارجية: انطلاقاً من الواقع الحالي والظروف التي تحيط بالمؤسسة يتم تدوين كل مايمكن أن يشكل مصدر تهديد للمؤسسة ويتسبب في أن تعجز المؤسسة عن تحقيق الأهداف المخططة.

4. تحديد رسالة المؤسسة: وتوضح رسالة المؤسسة الخدمات التي تقدمها .

### أنواع التخطيط :

تختار المنظمة عادة نمطاً من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها ويخدم أغراضها ويحقق لها أهدافها لهذا قد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات والهيئات والدول والقطاعات ومن أنواع التخطيط ماييلي(السكرانة ، 2009 ، 78-79،80) :

1. **التخطيط حسب حجم التأثير** ويشمل الآتي:

أ. **التخطيط الاستراتيجي** (Strategic Planning)

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد.

ب. **التخطيط التكتيكي** (Tactical Planning)

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف .

ج. **التخطيط التشغيلي** (Operational Planning)

وهو جزء من عملية التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطة متوسطة المدى .

د. التخطيط الإجرائي:

وهو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية .

2. **التخطيط حسب المدى الزمني** ويشمل مايلي:

أ. **التخطيط بعيد المدى** (Long-Term Planning)

وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمسة سنوات فأكثر فربما تكون عشرة سنوات أو عشرين وذلك حسب الحاجة والمرتبات المستقبلية للمنظمة.

ب. **التخطيط متوسط المدى** (Medium-Term Planning)

وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات.

ج. **التخطيط قصير المدى** (Short-Term Planning)

ويختص هذا النوع من التخطيط بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لاتزيد عن سنة.

3. **التخطيط حسب الوظيفة.**

4. **التخطيط حسب المستوى التنظيمي.**

كذلك من حيث النشاط: ويصنف التخطيط هنا الى عدة تصنيفات منها (الطروانة ،

2009، ص45، 52، 53):

1. **تخطيط مالي:** يتعلق التخطيط المالي بالاستثمارات للمشروعات التي سوف

تقوم المنظمة بتنفيذها خلال فترة زمنية في المستقبل ، فالتخطيط المالي يعين

الإدارة على تنظيم الموارد المالية الضرورية والمتوفرة لدى المنشأة لسد

احتياجات التمويل .

2. **تخطيط القوى العاملة :** ويعني التنبؤ باحتياجات المشروع من القوى العاملة

خلال فترة زمنية مقبلة لتيسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية.

3. **تخطيط الإنتاج.**

4. التخطيط السلعي.

أما الخطط من حيث العمومية والتفصيل فأنها تنقسم إلى:

1. الخطط التوجيهية والخطط المحددة: وتقتصر الخطط التوجيهية على وضع مؤشرات عامة وتترك مجالاً لحرية التصرف ضمن تلك المؤشرات دون أن تحدد التفاصيل.

2. الخطط من حيث تكرر الاستعمال : قد يتم وضع الخطط بشكل استثنائي لمعالجة مشكلة طارئة تنتهي بنهاية تلك المشكلة .

أنواع التخطيط من حيث دواعيه(الخطيب، 2009، ص 102 - 103):

ويمكن القول وبشيء من العمومية أن هنالك خمسة أنواع من التخطيط وهي:-

1. التخطيط العلاجي:-

وهو الذي يواجه أزمة قائمة أو مشكلة أو كارثة أحلت بالمؤسسة.

2. التخطيط الوقائي:-

واضح أن مفهوم الوقاية والعمل الوقائي شمل التخطيط في كثير من مناحي الحياة فالمؤسسات الصحية والتمويلية والصناعية تعمل الكثير ضمن التخطيط الوقائي لتلافي المخاطر والمساوي التي ستحل قبل أن تجد علاجاً لها ، ولذا فإن المؤسسة العصرية عموماً تحاول باستمرار من خلال متابعتها لتحولات الرأي العام واتجاهاته واستقراء الأحداث الجارية واستيعاب الماضي واستشراف المستقبل إلى وضع خطط لتحديد أي عوامل من شأنها التأثير سلباً على المؤسسة.

3. التخطيط على أساس الوحدات الزمنية:-

بعض المؤسسات تقوم بإعداد خطط نصف أو ربع سنوية، وثمة سبب وجيه يدعو لذلك هو أن التخطيط على المدى الطويل جداً غالباً مايتعثر ويصبح من المحتم إدخال تغيرات جديدة وعديدة على تلك المخططات.

4. التخطيط على أساس المناسبات.

5. التخطيط للطوارئ.

### أنواع الخطط:

يترتب عند القيام بالعملية التخطيطية الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي تتبناها المنظمة، وان محاولة تحديد كل أنواع الخطط الذي يمكن تواجدها في المنظمة تبين بوضوح مدى اتساع العملية التخطيطية وشموليتها ويمكن تصنيف الخطط إلى الأنواع التالية (العلاق، 2009، ص73):

1. السياسات.
2. الإجراءات.
3. القواعد.
4. البرامج.
5. الميزانيات التقديرية أو الموازنات التخطيطية.

### خصائص التخطيط:

تتطلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي (السكرانة ، 2009، ص76):

1. الاستمرارية : أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه .
2. الوضوح : بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها .
3. البساطة : أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة .
4. الواقعية : بحيث تتلاءم أهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة  
وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
5. سلامة البيانات : أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة  
وصحيحة تخدم تحليل لواقع التنبؤ بالاتجاهات.

6. الأولويات والبدائل فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذها.

7. التوقع : اعتماد النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل .

8. تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتتسجم مع قدرات الجهات المنفذة ..

### فوائد التخطيط :

التخطيط عملية ضرورية لنجاح أي عمل سواء على الصعيد الفردي أو الجماعي لأنه يحقق الفوائد التالية(الطروانة ، 2012، ص58) :-

1. يمكن المؤسسة من مواجهة المؤسسات المنافسة .
2. يمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات والحالات الطارئة، فوجود التخطيط والخطط يساعد على التنبؤ بالمصاعب والعوائق والتنبؤ باحتمالية حدوث بعض التغيرات، مما يمكن المؤسسة من تحضير الحلول قبل ظهور تلك التغيرات بزمن كافي.
3. التنسيق بين إدارات المؤسسة، كما أن الخطط تحدد الجهات والإدارات والأقسام المعنية بالتنفيذ.
4. توحيد الأهداف قبل إعداد الخطة : يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة فعلى ضوء الأهداف تتم صياغة الخطط التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتوحيدها وإزالة التعارض في ما بينها .
5. تخفيض مستوى الصراع في المؤسسة .
6. يسمح التخطيط للإدارة بالتشخيص المبكر للمشاكل والتهديدات فهو يساعدها على معرفة المخاطر المستقبلية.

7. يؤدي إلى كفاءة عمليات التنظيم والتوجيه والسيطرة وتحديد السبل والطرق والأهداف والمعايير.

### **العوامل الدافعة للتخطيط :**

تتضافر عدة عوامل في دفع عملية التخطيط وتحفيزها ومن هذه العوامل نذكر مايلي (السكرانة ، 2009، ص75):

1. القناعة من خلال إدراك الإدارة والعاملين بأهمية التخطيط وكونه السبيل للارتقاء بالمنظمة ورفع قدراتها وتطويرها.
2. التنبؤ بالمستقبل بصورة أفضل وذلك باستخدام الأساليب الفنية لهذا الغرض وتغذيتها بأكبر قدر من المعلومات والبيانات اللازمة.
3. الواقعية التي تقوم على تعبئة الموارد البشرية المتاحة وحشدها بطرق مثلى لتنفيذ الخطة.
4. الجماعية بإشراك العاملين في العملية التخطيطية ووضع نظام حوافز فاعلة خلال عملية تنفيذها.
5. الثبات النسبي للخطة مع وضع الخطط البديلة التي يتعين أن تكون جاهزة للعمل في حالة حدوث تغيرات غير متوقعة في الظروف المستقبلية لتحل محل الخطط الاعتيادية .
6. وجود نظام متابعة فعال لرصد تقدم العمل في الخطة وإجراء تقييم متواصل لإنجازاتها وتصحيح الانحرافات إن حدثت تباعاً..

### **مقومات ومبادئ التخطيط الفعال:** (العلاق ، 2009، ص62، 63، 64) :

1. إعداد التنبؤ الدقيق: إلى جانب أخصائي التخطيط يجب أن يتوافر لجهاز التخطيط في المنظمة أخصائيون في إعداد التنبؤ الدقيق باعتبار أن التنبؤ هو مصدر افتراضات التخطيط بالنسبة للمنظمة .

2. الحصول على قبول الخطة : إن من مقومات التخطيط الفعال الأساسية هي أن تقتنع الإدارة العليا للمنظمة بأهمية التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة وأن تمنح تأييدها ومساندتها وتحمسها للجهود التخطيطية، وهذا يقودنا للحديث عن المشاركة في عملية التخطيط، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن لفريق التخطيط القيام بها لزيادة مثل هذا الالتزام والقناعة من قبل الإدارة العليا.
3. يجب أن تكون الخطة سليمة: كما هو واضح يجب التأكيد على أن التخطيط هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق نهاية معينة.
4. إن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري.
5. الموضوعية في التخطيط.
6. أهمية وجود سياسات إجرائية جيدة.
7. قياس السوق الكلية وحصص المؤسسة منها بقدر الإمكان.
8. شرط التخلي عن مشروع الخطة: إن مشروع أي خطة ليس كتاباً منزلاً وعليه فأن من مقومات التخطيط الفعال أن تكون المنظمة على استعداد تام للتخلي عن مشروع الخطة فوراً إذا ما وجدت من المبررات الموضوعية والعملية ما يدفعها لذلك.
9. أهمية وجود نظام للمتابعة ، وخطة مرنة.
10. المراجعة السنوية للخطة الخمسية.
11. توافر كوادرات تخطيطية كفؤة، غني عن القول أن التخطيط الفعال يعتمد على فاعلية وكفاءة ومهارة القائمين عليه.
12. ملاءمة الخطة للواقع.

## مزايا التخطيط

- للتخطيط مزايا عديدة يمكن أن نذكر منها الآتي: (السكرانة، 2009، ص44، 45) :
1. يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها والاستعداد لها قبل وقوعها.
  2. يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها.
  3. يعمل التخطيط على الإستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة ، فكل الجهود توجه نحو النتائج ، مع تحقيقالتتابع الفعال للجهود المبذولة .
  4. يخفض التخطيط العمل غير المنتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يختصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحية لتحقيق العمل المحدد.
  5. يؤدي التخطيط لتخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة ، لان الأداء سيقصر على العمل الضروري بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد .
  6. يبين التخطيط مقدماً الموارد اللازم إستخدامها - كماً ونوعاً- وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والحالات.
  7. يعمل التخطيط على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المؤسسة إلى أدنى حد.
  8. يجبر المدير على تخيل كل الصورة التشغيلية بوضوح كامل وترجع أهمية هذه الصورة الشاملة إلى أنها تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة .

من المزايا السابقة يتبين لنا بوضوح أن التخطيط يعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية ومن ثم فهو من الوظائف الضرورية للإدارة.

### **صعوبات التخطيط:**

تعاني عملية التخطيط من بعض الصعوبات التي تواجهها وتحد من مدى فعاليتها ومن أهم هذه الصعوبات مايلي (الطراونة ، 2012، ص59) :-

1. مقاومة العاملين للتغيير: قد تقوم الخطط بإحداث نوع من التغيير يتطلب من العاملين تغيير طرق العمل وأنماط العلاقة فيما بينهم ومن المعروف أن العاملين يقاومون أي تغيير مقترح ، لذا فإن طبيعة المقاومة للتغيير في نفس العاملين قد تعيق تنفيذ الخطة.

2. الاعتماد على الخبرة: الخبرة يمكن أن تكون عاملاً خطيراً لن يحدث في الماضي قد لا يتكرر حدوثه في المستقبل، وبعض المديرين قد يصرون على آرائهم في عملية التخطيط المستمدة من خبراتهم السابقة.

3. تحديد مجال الاختيار أمام العاملين: قد تؤدي الخطط وخاصة إذا كانت مفصلة لدرجة كبيرة إلى الحد من حرية الاختيار أمام العاملين وهذا ما يؤدي للحد من روح الابتكار لدى العاملين .

4. نقص المعلومات: التخطيط يتم بشأن أمور يراد إنجازها في المستقبل وحتى يتم التخطيط للمستقبل بشكل صحيح لابد من توفر معلومات كافية عن هذا المستقبل، وبالتالي فإن نقص المعلومات يقف عائقاً أحياناً أمام إيجاد خطط ناجحة في المؤسسة.

5. صعوبات في العملية نفسها: هنالك بعض الصعوبات التي تجعل عملية التخطيط معقدة وهذه الصعوبات مرتبطة بالشخص الذي يقوم بالتخطيط بل هي خارجة عن إرادته.

## عيوب التخطيط:

بالرغم من المزايا والفوائد العديدة التي يقدمها التخطيط إلا أنه لا يخلو من العيوب والتي يتعين على الإدارة العمل على تجنبها أو على الأقل تحييدها لكي لا تحدث أضراراً في سلامة الخطة الموضوعية ومن هذه العيوب مايلي(السكرانة ، 2009، ص67) :-

1. عدم وضوح المستقبل: بما أن مجال التخطيط يقع في المستقبل وأن الظروف غير معروفة وغير مؤكدة في هذا المجال مما يقلل من صواب ما يتحدث عنه من قدرات وإمكانيات وأهداف ووسائل وغيرها وكثيراً ما يؤدي ذلك إلى عدم وضوح المستقبل وإخفاق خطط بذلت فيها جهود وأموال واهتمامات .
2. التضليل المعلوماتي: إن التخطيط يرسم المستقبل في ضوء تحليل الماضي والحاضر استناداً على بيانات ومعلومات كثيرة يفتقد بعضها إلى الدرجة المطلوبة من الصحة ولا يمكن الركون عليها فتقدم لنا هذه المعلومات والبيانات صورة غير واضحة عن الحاضر وصورة مشوشة عن المستقبل فتأخذ المخططين نحو اتجاهات مضللة.
3. التكاليف الباهظة لوضع الخطط: يعتقد البعض أن وضع وتصميم الخطط يستنزف أموالاً طائلة كان من الممكن إنفاقها على تطوير المؤسسة وتحسين أدائها مباشرة.
4. تقييد الإبداع والابتكار: حيث يضع التخطيط مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحد من حرية الإبداع والابتكار والمبادرة لدى العاملين.
5. البطء في اتخاذ القرارات: بما أن الخطة تحتوي على نظام متكامل من العمل فإن هذا النظام لا يسمح أحياناً باتخاذ الإجراءات السريعة والفورية لمعالجة المشكلات الناشئة.

## المبحث الثالث التخطيط في المؤسسات الحكومية

عرف ليك (Lake, 2006) التخطيط بأنه: الإدراك الواضح للمكانة التي تحتلها المؤسسة في الوقت الحالي، وجمع المعلومات التي تستطيع من خلالها الوصول إلى المكانة التي يجب أن تصل إليها في المستقبل واتخاذ القرارات التي ستقل الفرد من مكانه الحالي إلى مكانه في المستقبل، كما أضاف سشالر (Schuler, 20071) بأنه مفهوم إداري يتضمن التحليل والدراسة لجميع المتغيرات الداخلية في المؤسسة المتمثلة بنقاط القوة والضعف والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة المتمثلة بالفرص والتحديات ويتم من خلاله صياغة رسالة المؤسسة ورؤيتها ووضع الإستراتيجيات والأهداف التي تطمح المؤسسة في الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المخطط لها مع الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، كما عرفه (الطوخي) بأنه: (أسلوب إبداعي وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل متعمد وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية أخذاً في الحسبان نقاط الضعف ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعياً لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها) (الطوخي، 2008م، ص 23).

وعرفه (القاضي) بأنه: قرارات ذات أثر مستقبلي وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل، موازنات، نظم، برامج تنفيذية، إجراءات)، ويمكن تعريف التخطيط في المؤسسات الحكومية بأنه: أسلوب منظم بعيد المدى تقوم به المؤسسة من خلال وضع رؤية للمؤسسة ورسالتها وإجراء تحليل للبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف وإجراء تحليل للبيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتحديات ومن ثم وضع أهداف إستراتيجية يمكن تحقيقها خلال فترة مبنية معينة (القاضي، 2010م، ص 31).

## أهمية التخطيط للمؤسسات الحكومية:

تكمُن أهمية التخطيط للمؤسسات بشكل عام في ما يأتي: (بحيري، 2007م، ص18) :

1. توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات؟
2. زيادة سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وترشيد تخصيصها وتعظيم العائد من استخدامها وذلك في حدود القيود المفروضة عليها.
3. تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، وتعميق فهم المرشدين عن دورهم في تحقيق هذه الأهداف، والالتزام بالأهداف الإستراتيجية التي تضعها الإدارة.
4. تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا والوسطى ومستوى التشغيل وبين التنفيذ والاستشارة وبين الأقسام الوظيفية، وقسم التخطيط وبين الإدارة والمؤسسة والمتعاملين معها.

وذكر (الطوخي) أن أهمية التخطيط للمؤسسات تكمن في (الطوخي، 2008، ص28):

1. وضوح الرؤية المستقبلية.
2. المقدرة على إحداث التغيير والحد من مقاومته.
3. تحسين مقدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات.
4. مشاركة العاملين.
5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
6. تدعيم المركز التنافسي.
7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات.
8. تدعيم الأداء.

وأشار (الحسن والعفيف) إلى أن أهمية التخطيط للمؤسسات تكمن بما يأتي(الحسن، العفيف، 2010م، ص 33):

1. يساعد المؤسسات في تحقيق الأهداف طويلة الأمد، وذلك من خلال ترجمة الخطط الإستراتيجية والأهداف الموضوعة إلى خطط تفصيلية وبرامج وموازنات قابلة للتنفيذ.
2. زيادة المقدرة التنافسية لأن التخطيط يركز على دراسة العوامل البيئية باستمرار وأخذ التدابير اللازمة.
3. يساعد المديرين في وضع البدائل المناسبة للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة.
4. تشجيع القادة على وضع رؤية مشتركة للمستقبل وعلى الاشتراك في الإستراتيجيات المحورية.
5. يساعد في رفع درجة التنبؤ بالمتغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.

#### **خصائص التخطيط للمؤسسات:**

وأضاف إبراهيم أن من خصائص التخطيط للمؤسسات ما يأتي(إبراهيم، 2013م، ص 31):

أنه يشجع التفكير بطريقة إستراتيجية، ويوضح اتجاه المستقبل ويساعد على إتخاذ القرارات الحالية في ضوء ما يمكن أن يترتب عليها في المستقبل، ويوضح أقصى الاحتمالات التي تخضع لسيطرة المؤسسة، كما يقدم نظاماً متكاملًا لاتخاذ القرارات، ويساعد على تطوير الأداء، ويقدم حلولاً للمشكلات الرئيسية التي تواجه المؤسسة، ويتعامل بصورة فعالة مع التغيرات السريعة، ويركز على العمل الجماعي.

ورأي (شنودة) أن التخطيط للمؤسسات يتميز بالآتي(شنودة، 2011م، ص 25):

1. التفاعل والتغيير المستمر والتأثير المتبادل مع البيئة الخارجية.
2. يركز على الابتكار والإبداع والحدس ويسعى إلى إيجاد خطة موجودة ومجموعة محددة من الأهداف لهذه المؤسسات.

### **عناصر التخطيط للمؤسسات الحكومية:**

في البيئة شديدة التغيير تعاني المؤسسات من عدم ثبات الحال مما يزيد من الحاجة إلى استخدام التخطيط وإذا أريد له النجاح فلا بد من اعتماد العناصر الآتية:(الضمور، 2008م، ص 33):

1. ضرورة توفر مناخ مشجع داخل المؤسسة للبدء في جهود التخطيط مثل:  
(وجود مديرين ذو خبرة في هذا المجال، وأنظمة معلومات، ونظام الاتصال، وتوفير الموارد المالية وغيرها).
2. وجود حماس كامل من قبل أعضاء الإدارة العليا، والأعضاء في باقي المستويات الإدارية للمشاركة للقيام بجهود التخطيط.
3. وجود فريق متكامل للقيام بعملية التخطيط مكون من أفراد قادرين على الاضطلاع بمسؤولية هذا التخطيط .
4. يحتاج التخطيط الذي يطبق لأول مرة إلى جهود تعريفية ومناقشات لغرض التدريب على خطواته.

### **خطوات التخطيط للمؤسسات:**

يتفق معظم الباحثين على خطوات التخطيط في عمومها ويختلفون في تناولهم لبعض الجزئيات فقد ذكر علي أن التخطيط للمؤسسات يمر بالخطوات الآتية(علي، 2008م، ص 29):

1. دراسة واقع المؤسسة تخطيطاً وبيئياً: وهذا يعني دراسة الخطط السابقة وتحليل الواقع الفعلي وتقويمه ودراسة البيئة.

2. وضع الغايات أو الأهداف: وهذه ترتبط بالأهداف والغايات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والأهداف العامة.

3. وضع إستراتيجيات لتحقيق الأهداف: ويراعى في هذه المرحلة تحديد المصادر (أنشطة - خدمات - عمليات) المطلوبة للوصول إلى الأهداف.

4. تنمية مجموعة من البدائل للوصول إلى الأهداف: وفي هذه الخطوة يحدد القائمون بالتخطيط الخيارات المختلفة التي يمكن بها تحقيق الأهداف تم تقويم كل بديل منها.

5. وضع خطة التنفيذ: وهذه الخطة هي تفعيل للمراحل الواجب القيام بها وتحديد الاختصاصات والمهام وتوقيتات إتمام كل مرحلة من المراحل للوصول إلى الهدف المنشود.

6. وضع موازنة تخطيطية: إذ تحتاج خطة ربط المجالات العلمية بالمؤسسة بالأنشطة الإنتاجية بالبيئة إلى قوى بشرية وإلى نواتج مادية ولا بد من تحديد هذه الاحتياجات قبل البدء في تنفيذ الخطة وإمكان توفرها.

7. وضع خطة لتقويم خطة التنفيذ: وتظهر أهمية هذه الخطة إذا عرف أن عملية التقويم تبدأ مع بداية العمل تلافياً للأخطاء وإصلاحاً لها.

8. تنفيذ الخطة: ويبدأ التنفيذ بعد الحصول على موافقة السلطات وتوفير الموازنات المطلوبة.

أما (فرج) فأشارت إلى أن خطوات التخطيط للمؤسسات تتمثل فيما يأتي(فرج،

2011م، ص 38):

1. تطبيق الرؤيا القيادية للمؤسسة: وهي الرؤية التي تستطيع الإجابة عن أسئلة

(لماذا نفع؟) وهي تلمس القلب وبالتالي تشبع ميلاً فطرياً في الإنسان لن

يزول بسهولة وهو الحلم والطموحات المستقبلية للمؤسسة.

2. وثيقة الرسالة: وهي جملة تفسيرية لسبب وجود المؤسسة وتوضع تأكيد الالتزام المشترك لأعضائها بتحقيق الرؤية والغايات والأهداف لمصلحة المستهدفين.

3. وضع صيغة الإستراتيجية وإجراءاتها: وهي أهداف تترجم إلى إجراءات وسلوك وتصرفات وقرارات من الواجب اتخاذها ويراعي تعزيز القرارات المصاحبة والمؤيدة والتي تساعد على التنفيذ الناجح للخطوات المتخذة.

4. تحديد الإجراءات وكتابة الخطة الإجرائية: وذلك بتحديد الإجراءات التي تحقق الأهداف وأن تكون متفقة مع الأنظمة العامة ومع مهمات المنفذين لهذه الإجراءات.

5. التقييم والرقابة والمراجعة المستمرة: وتكون بعد كل خطوة من الخطوات لمخرجاتها ومقارنتها بما سبق، وما هو آت من خطوات لعملية التخطيط بعد وضع الخطة الإجراءات.

وأورد (الحسن والعفيف) أن خطوات التخطيط للمؤسسات تتمثل فيما

يأتي(الحسن، والعفيف، 2010م، ص 36):

1. اختيار رسالة المؤسسة الأهداف الرئيسية لها.

2. تحليل بيئة المنافسة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص المتاحة وعوامل التهديد المحتملة.

3. تحليل بيئة التشغيل الداخلية للمؤسسة للتعرف إلى نقاط القوة والضعف بها.

4. اختيار الاستراتيجيات التي تقوم على نقاط قوة المؤسسة ومعالجة جوانب الضعف من أجل اغتنام الفرص الخارجية ومواجهة التهديدات الخارجية.

وذكر المليجي ويوسف أن التخطيط للمؤسسات يتكون من خمسة خطوات(المليجي،

2010م، ص 42):

الإعداد للخطط، وتحديد توجهات المؤسسة المستقبلية، وإجراء التحليل الرباعي، وتطبيق الخطة، والتقويم والرقابة.

### معوقات التخطيط للمؤسسات:

ينتقد المعنيون في الفكر الإداري على وجود معوقات كثيرة لفشل التخطيط، والتي ينبغي أخذها بالاعتبار من قبل الإدارات العليا وهي كالاتي (العنزي، 2015م، ص 24)

1. عدم وجود الدعم السياسي المقبول من قبل الحكومة، أو مجالس إدارات المنظمات.

2. ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط، أو الالتزام بتنفيذها.

3. المقاومة بسبب المواقف والمعتقدات الفردية والجماعية للعاملين التي قد تكون غير منسجمة مع التغييرات المرغوبة في الخطة.

4. سوء التنسيق والتوجيه بين أقسام المؤسسة الذي قد يولد ضعفاً في مقدار التعاون الواجب بذله، ومقدار تحمل المسؤولية التي يفترض تحملها لغرض إنجاز ما قد تم تكليفه للأقسام والشعب والوحدات للإسهام في إجراء التغييرات ضمن مواقع المسؤولية.

5. محدودية المخصصات المالية، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا، وعدم الخروج عليها لأي سبب كان.

6. قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط وتستوعبه وتتقبله فضلاً عن مشكلاتها الكثير التي تشغل فكر الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب وعد فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.

7. غياب الدعم الإداري وضعف الموارد الاقتصادية، وظهور أولويات سياسة جديدة خلال مرحلة تنفيذ الخطة التي تجعل الإدارة تتمايل في توجهاتها بين الخطة الحالية وبين المطلوب تطبيقها من أولويات جديدة.

8. رد الفعل المصاحب لأول تغيير يصيب الخطة بالفشل وعدم اكتمال العملية التخطيطية النهائية.

وأورد (الكرخي) عدة معوقات تؤدي لفشل التخطيط تتلخص بالآتي(الكرخي، 2016م، 53):

1. التغيير والتبدل السريع في البيئة.
2. عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة.
3. مقاومة بعض العناصر في المؤسسة للتغيير.
4. عدم توفر الموارد المالية الكافية لإتمام عملية التخطيط.
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي.
6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية.
7. عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية.
8. ربط التخطيط بفترة الأزمات فقط.

وذهب (مساعدة) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة ومن أهم هذه المعوقات ما يأتي(مساعد، 2013م، ص 39):

1. عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط، لعدم توفر الوقت الكافي لديهم أو عدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط.

2. الانطباع السيئ الذي تتركه مشكلات التخطيط لدي مديري المؤسسات وذلك لصعوبة وضع نظام التخطيط وصعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة.
3. عدم استقرار الظروف المحيطة بالبيئة الخاصة بالمؤسسة بسبب التغير والتبدل المستمرين في البيئة مما يؤدي إلى تعثر الخطة أو فشلها.
4. عدم مقدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة، على الرغم من إيمانهم الكامل بأهمية التخطيط، ولكنها لا تمتلك المقومات والمقدرات اللازمة لذلك.
5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة وضعف هيكلها التنظيمي، وعدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة بشكل صحيح.
6. إنشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية وعدم الاكتراث بالمشكلات التي تنهض بالمؤسسة وتعمل على تطويرها.
7. عدم توفر المعلومات والبيانات الإحصائية الكافية لصياغة الخطة.

## المبحث الأول نشأة وتطور العلاقات العامة

في الواقع أن الكثير من الناس يعتقدون بان العلاقات العامة شيء جديد ، وأن نشاطها حديث نشأ في أعقاب الحرب العالمية الثانية، وأنها وظيفة جديدة بدأت تأخذ مكانها في التنظيمات الحديثة فقط، ولكن بالنظر إلى تاريخ العلاقات العامة نجد أنها ليست بالشيء الحديث ولكن قديمة قدم المجتمع البشري، فالإنسان كائن اجتماعي بفطرته يسعى للعيش في جماعات، وبما أن البشر مختلفون في قدراتهم ومواهبهم فلا بد لأحدهم أن يكمل الآخر، وبالتالي لايمكن أن يعيش فرداً بمعزل عن الآخرين، ومن هنا تتضح أهمية التفاهم والتعاون بين الأفراد وبالتالي الجماعات.

والعلاقات العامة ظاهرة نشأت مع الحياة الإنسانية، وكانت ملازمة لها في تطورها والذي يوضح لنا ملازمة العلاقات العامة للمجتمع الإنساني هو تفهم الرأي العام والتفاعل معه، وذلك من خلال جدية وسائل الاتصال الحديثة التي يستعملها العاملون بالعلاقات العامة في اتصالهم بالجمهور، والجهود المستمرة التي تبذل لتدعيم وإيجاد علاقات سليمة بين الأفراد والجماعات وبين الهيئات التي يمثلونها (سالم ، 1999، ص6).

المتابع في تطور تاريخ العلاقات العامة يلاحظ أن تطور الوسائل المستخدمة في خلق العلاقات العامة وتحسينها يتفق مع إحتياجات المؤسسات المختلفة ومميزاتها وتاريخها وحجمها وطبيعتها وتاريخها.

ولهذا فإن نشاط العلاقات العامة نشاط يمارسه الإنسان منذ القدم وفي مختلف العصور كوسيلة لتحقيق التفاهم والتعايش مع من حوله ولم تهمل الحضارات والإمبراطوريات القديمة نشاط العلاقات العامة والجديد فقط في الموضوع هو أن وسائل الاتصال التي يستعملها من يعملون في مجال العلاقات العامة في الاتصال

بالجمهور ودرجة تخصص كل منهم والجهود المستمرة التي يبذلها المتخصصون في إنشاء وتدعيم علاقات سليمة منتجة بين الهيئات التي يمثلونها وبين الجمهور .

### العلاقات العامة في المجتمعات الإنسانية البدائية :

كان رب الأسرة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية هو الذي يؤسس العلاقات بين أفرادها ثم انتقلت هذه المهمة إلى رئيس القبيلة أو العشيرة داخل نطاق تلك القبيلة، أو بعض التجمعات ذات الصبغة العقائدية وكانت تلك العلاقات التي يدبرها زعيم القبيلة أو العشيرة أو العقيدة تدور حول الإبلاغ عن أخبار الحروب أو الزواج أو الوفاة أو العمل. وكان يستخدم في توصيل هذه المعلومات والأحداث وسائل بدائية أيضاً تتمثل في الطبول أو الرقص أو لون الملابس ونعيتها وغالباً ما كانت تستخدم الكلمات أو الحركات الجسمانية أو بعض الإيحاءات كأعمال السحر مثلاً ويلاحظ أن العلاقات العامة في هذه العصور كانت تركز في يد سلطة واحدة وتتميز بضيق نطاق استخدامها نسبياً حيث لا تتعدى نطاق الأسرة أو القبيلة أو المدينة. (حجاب ، 2006، ص15\_16) .

لقد كانت القبائل في المجتمعات القديمة تهتم بإقامة علاقات بينها وبين القبائل الأخرى درعاً للحروب ، وتقوم بالاتصالات الودية لإقامة الصلح بينهم ، وبذلك يمكن القول أن نشاط العلاقات العامة قد وجد منذ أن وجد الإنسان ، فقد احتاجت القبائل البدائية إلى الإعلام من أجل رعاية مصالحهم والحفاظ على بقائها فقد كان رئيس القبيلة من يقوم بحشد الرأي العام عند الحاجة إلى ذلك ، ثم أستند إلى شخص متخصص يجيد فنون الإقناع. (صبطي، مسعودي ، 2010 ، ص11)

وعليه فإن العلاقات العامة وجدت أيضاً في القبيلة البدائية والفرق فقط بينها وبين العلاقات العامة اليوم هو في طريقة استعمال أدوات العلاقات العامة ، وفيما يستشعر البدائي اتجاهات الرأي بالإحساس، نجد أن خبير العلاقات العامة اليوم يستعمل طرق قياس الرأي الإستفتاء والإحصاء، وإذا كان البدائي يستعمل السحر

والرقص وقرع الطبول كوسائل للنشر والإعلام، فإن الخبير الحديث يستخدم الصحف والمجلات والأفلام والإذاعات وغيرها(خضر ، 1998، ص37)  
أولاً : عصر الحضارات الإنسانية القديمة(بيري ، 2006 ، ص12\_13) :

### 1. الحضارة الفرعونية:

كان الاهتمام منصباً على تسجيل الأعمال الهامة لكل فرعون على حوائط وأعمدة المعابد الكبيرة داخل المقابر التي كانت تحظى باهتمام خاص لدى أفراد الشعب وكان الكهنة هم الوسطة التي تتولى الاتصال بالفرعون بإعتباره ملكي وبين أفراد الشعب، وكان هؤلاء الكهنة يقومون بالإمساك بخيوط العلاقات العامة داخل المملكة أو الإمبراطورية التابعة للفرعون ويستخدمون في ذلك أسلوب الاجتماعات التي كانوا يعقدونها في المعابد، وكذلك أوراق البردي ويختارون المناسبات الشعبية أو الدينية مثل مواسم الحصاد أو مواسم فيضان النيل لتوصيل المعلومات والتوجيهات من الفرعون إلى الشعب.

### 2. عصر الحضارة البابلية وحضارة آشور في أرض العراق القديمة:

فقد شهد هذا العصر توسعاً في استخدام الورق كأداة لتوصيل المعلومات والأخبار بين أفراد الدولة، ونشأ مايمكن اعتباره صحفاً تسجل فيها الأحداث السياسية والعسكرية للمجتمع وكذلك كان يسجل فيها ما كان يود الملوك والأمراء إبلاغه للناس.

### 3. الحضارة اليونانية:

فقد اعتمدت في توصيل الأخبار وبت الأفكار على فن الخطابة في طرح أفكار الفلاسفة اليونانيين، وكذلك أسلوب المؤتمرات والاجتماعات التي كانت تشهد مناظرات بين أصحاب الفلسفات المختلفة وذلك لكسب تأثير الرأي العام لفلسفة ما.

#### 4. الحضارة الرومانية:

فقد اهتمت بما يعرف اليوم بتعبير (الرأي العام) ورفعت شعار (صوت الشعب من صوت الله)، أو أن إرادة الشعب هي من إرادة الله . وقد نشط في هذا المجال كل من الشعراء والأدباء الذين كانوا يتولون توجيه الجماهير إلى أعمالهم ، واستخدم يوليوس قيصر (صحيفة) لنشر نشاط (مجلس الشيوخ) والترويج للمبادئ والقيم التي كانت سائدة في تلك الحضارة.

#### 5. الحضارة الإسلامية:

فقد اعتمدت في دعوتها على الدين الجديد (الإسلام) في الإقناع وإقامة البيئة والدليل المعنوي والمادي، واعتمدت على أسلوب الشورى في اتخاذ القرارات ونشر الدين من خلال دعاة متنورين في المساجد ومن خلال الاحتفالات الدينية المختلفة(بيري ، 2006 ، ص12\_13) .

فالفكر الإسلامي له منهجاً خاصاً بالأعلام يستمد أصوله من القرآن الكريم والسنة وبه قد استخدم الرسول (صلى الله عليه وسلم) أساليب الاتصال بنوعيتها الشخصي وغير الشخصي حيث كان يوفد الرسل ويبعث بالكتب إلى الملوك والأمراء يدعوهم إلى الإسلام، ومن ذلك يتضح أن الإقناع ووضوح الهدف ودراسة المجتمع واتجاهات أفرادها وهي أهم ماوصل إليها جراء العلاقات العامة في القرن العشرين. وعليه فقد أولى الإسلام إبن عناية كبيرة بظاهرة الرأي العام وكشف عن المقومات الموضوعية للرأي العام إلى غير ذلك من المواضيع في مجال العلاقات العامة(صبي ، مسعودي ، 2010 ، ص18).

أطلق عصر السماوات المفتوحة العنان للعلاقات العامة كعلم وفن حتى أبداع في خطط الاتصال وأشكاله وأنماطه، لأحداث تأثيرات فاعلة باستخدام أساليب إقناعية كسباً لثقة الجماهير من خلال رسائل جعلت العلاقات العامة قوة هائلة في المجتمعات الحديثة و أصبحت من أهم العلوم التي لا يستطيع رجال

الأعمال والحكومات على حد سواء ان يغضوا الطرف عنها، حيث يمكنها أن تؤدي أجل الخدمات وفي مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها ، ومن أهم دعائم العلاقات العامة قيامها بعملية الاتصال بال جماهير لمعرفة آرائهم واتجاهاتهم و رغباتهم وحاجاتهم وحل مشكلاتهم ثم تعديل سياسات المؤسسات بما يتفق والسياسات التي تحقق الأهداف المشتركة للمنشآت و جماهيرها. (مصطفى،2009، ص15).

### ثانياً : العصر الحديث :

ونقصد به الفترة من أواخر القرن التاسع عشر وحتى الآن، فقد أسهمت بعض العوامل والأحداث التي تتمثل في قيام الحربين العالميتين - الأزمة الاقتصادية الكبرى \_ الثورة الصناعية \_ زيادة الوعي والتعليم لدى الأفراد - التقدم الهائل في وسائل الاتصال وغيرها من العوامل في بروز أهمية أنشطة العلاقات العامة.

وفي الحقيقة فان فترة ما بين الحربين العالميتين قد شهدت بالفعل النقلة الحديثة للعلاقات العامة من حيث الفلسفة الفكرية كما شهدت جمعيات للعلاقات العامة وأصبحت العلاقات العامة ذات فكر وتطبيق متطور، ونذكر في هذا المجال أحد الرواد الأوائل أصحاب الفضل في ظهور فكر ناضج للعلاقات العامة هو (إيفي لي) الذي يمكن أن يعتبر بحق ابو العلاقات العامة الحديثة، والذي نجح في وضع أسس وبرامج للعلاقات العامة لأغلب الشركات الأمريكية منذ عام 1903م وما بعدها كنجاح في أن يصبح أول من استخدم الإعلان كوسيلة من وسائل ممارسة أنشطة العلاقات العامة وتنفيذ برامجها وإخراجها من بعض الأزمات مع بعض فئات الجمهور.

وقد دعا (إيفي لي) (IVYLEE) إلى أن تقوم المنظمات والمؤسسات بإعلان سياساتها للجمهور وأن تطلعه على الخلفيات والدواعي التي تستند إليها في تحديد

أهدافها باعتبار أن ذلك أفضل من ترك المجال للشائعات والأقويل التي يتداولها الناس عن المنشأة.

كما دعا ( إيفلي لي) إلى ضرورة أن تكون العلاقات العامة همزة وصل بين إدارة المنشأة والجمهور بحيث تكون حريصة على إيجاد توازن بين مصالح الطرفين، وفي هذا المجال اقترح (إيفلي لي) مشروع (إعلان المبادئ) الي يؤكد على ضرورة مراعاة وجهات نظر الجمهور واحترامها عند وضع خطط وسياسات المنشأة.

ومن العلماء الآخرين الرواد الذين كانت لهم جهود عظيمة في مجال العلاقات العامة كل من (أموس كندال) و(ادوارد بيرنيز والتون مايو) و( جون ميل) وغيرهم من العلماء الأفاضل في عام 1929م.

بعد ذلك تطورت العلاقات العامة تطوراً كبيراً وأنشئت جمعيات كثيرة متخصصة في مجال العلاقات العامة، مثل معهد العلاقات العامة البريطاني (عام 1948م) ثم أنشئت جمعية العلاقات العامة الأمريكية، وفي عام 1955م أعلن عن إنشاء جمعية العلاقات العامة الدولية وتبعها إنشاء جمعيات مماثلة للعلاقات العامة في العديد من الدول الأوروبية . (بيرلي، 2006، ص13\_14\_15)

كان إيفلي لي ( IVYLEE) هو الرائد الأول للعلاقات العامة الذي استطاع أن يقبل رجال الأعمال من عثرتهم وينقذهم من غضب الجماهير.

وقد أوضح إيفلي لي لرجال الأعمال أن مشكلتهم لا تحل بالدعاية الكاذبة أو المقالات المدبجة أو الخطب الرنانة، التي فشلت جميعها، وأكد هذا الخبير أن عصور إهمال الجماهير و استغلالها قد ولت ولا يمكن أن تعود، وان النزعة الإنسانية والمسئولية الاجتماعية والمعاملة الطيبة هي التي تحل لهم مشاكلهم .(إمام، 1985 ، ص 32 \_ 33)

## أهم تطورات العلاقات العامة ( ليري، 2006، ص16):

1. لم تعد العلاقات العامة مجرد أنشطة أو مجهودات يقوم بها أناس غير متخصصين، بل أصبحت مهنة لها عملياتها ومراحلها، يقوم بها متخصصون في العلاقات العامة .
  2. أصبحت لها كليات ومعاهد متخصصة ( كليات الإعلام \_ أقسام الاتصال \_ أقسام العلاقات العامة).
  3. كونت العلاقات العامة لنفسها قاعدة معرفية استمدت أصولها من العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية لفهم الجمهور وخصائصه النفسية والقيم التي تحكم تعرفه.
  4. إمتدت ممارسة العلاقات العامة من المؤسسات العلمية والتجارية للمؤسسات والهيئات الاقتصادية والمالية.
  5. أصبحت العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة .
  6. أصبح للعلاقات العامة جمهور خارجي إلى جانب الجمهور الداخلي .
- وترى الباحثة أن نشأة العلاقات العامة تبدأ من علاقة الفرد مع أسرته أولاً ثم المجتمع الذي يحيط به ثم نطاق القبيلة أو العشيرة التي يعيش فيها وكلما اتسع نطاق هذا المجتمع كلما تنوعت وازدادت علاقات الاجتماعية ، وبهذا يمكن القول بأن العلاقات العامة وجدت مع وجود الإنسان نفسه .

### مفهوم العلاقات العامة وأهميتها:

هنالك إتفاق من الناحية النظرية بين معظم المشتغلين بالعلاقات العامة على أن مهنتها تتحصر في بناء صورة محببة للجمهور عن منظماتهم وذلك عن طريق الأعمال الصادقة التي تقوم بها هذه المنظمات وحرصها على وجود اتصال متبادل

مستمر بينها وبين جماهيرها بحيث يمكن من خلاله الوصول إلى التوافق والتفاهم المشترك بين المنظمات والجماهير.

الملاحظ انه في الحياة العملية كثيراً ما يطلق لفظ العلاقات العامة على أنواع مختلفة من النشاطات فهناك من ينظر إلى العلاقات العامة على أنها مجرد عملية اتصالات تتم في صورة تصريحات تنشر بالصحف أو المطبوعات وهناك من يعتقد أن العلاقات العامة هي مرادفة للعلاقات الإنسانية.

والبحت عن تعريف العلاقات العامة لا يعتبر من قبيل الإستمتاع بالجدل النظري أو الترف الأكاديمي بل له دواعيه ومبرراته من وجهة النظر العلمية وتبدو أهمية وجود تعريف مقبول من النقاط الآتية: (حجاب ، وهي ، 2006، ص28):

1. المساهمة في الحد من تداخل الاختصاصات وتضاربها بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى.

2. إمكانية تحديد أهداف ومسئوليات الإدارة بوضوح وبالتالي وضع تنظيم إداري عملي جيد لها.

3. إمكانية وضع الخطط والبرامج التي تسير وفقاً لنشاطها وتحديد المخصصات المالية والعناصر البشرية اللازمة.

والعلاقات العامة هي الفن والعلم الاجتماعي الذي يهتم بتحليل الاتجاهات وتوقع نتائجها وهو العلم الذي يهتم بمشورة الإدارة العليا للمنظمة للقيام بالأعمال التي من شأنها أن تحقق التوافق لكل من المؤسسة وأهدافها مع اهتمامات الجماهير (البكري، 2001، ص12).

كما يمكن تعريف العلاقات العامة بأنها: (الجهود الإدارية الخلاقة المخططة والمدروسة والمستمرة والهادفة والموجهة لبناء علاقات سليمة قائمة على أساس التفاعل والإقناع والاتصال المتبادل بين المؤسسة وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح الأطراف المعنية ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهما عن طريق

النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع والنشاط الخارجي الذي يستقل جميع وسائل النشر المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وشرحها وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية لذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة).

### ومن التعريفات المبسطة للعلاقات العامة:

أنها كل نشاط يهدف إلى كسب الجماهير وتأييدها.

وهذا التعريف يعني أن كل جهد إيجابي يقصد به الحصول على تقدير الآخر وتعاونهم هو علاقة عامة.

كما تعرف العلاقات العامة بأنها الجهود المدروسة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم التفاهم المتبادل بين هيئة وجمهورها ويفسر هذا التعريف العلاقات العامة بأنها الجهود الإدارية والمدروسة والمستمرة وبذلك يكون قد إستبعدت الجهود العفوية والإدارية والارتجالية غير المدروسة والوقفية غير المستمرة من نطاق العلاقات العامة. (حجاب، 2006، ص 30 ص 31).

وفي نظر الدكتور (محمود محمد الجوهري) بأنها: (مسؤوليات وأنشطة الأجهزة المختلفة في الدولة، سياسية، واقتصادية، واجتماعية، وعسكرية للحصول على ثقة وتأثير جمهورها الداخلي والخارجي، وذلك بالأخبار الصادقة والأداء النافع الناجح في جميع مجالات العمل وفقاً للتخطيط العلمي السليم) (الجوهري ، 1968، ص 9).

ويعرفها الدكتور (إبراهيم إمام) بأنها: (فن معاملة الناس بحسن المعاملة الصادرة عن صدق وإيمان بقيمة الإنسان في المجتمع) (إمام، 1968، ص 8).

رغم كثرة التعريفات التي قدمت للعلاقات العامة من جانب الدارسين أو الممارسين أو من جانب الهيئات المهمة بالعلاقات، فإن هنالك سمات مشتركة بين التعريفات رغم إختلاف الأسلوب التفاصيل بين تعريف وآخر.

وتتحد هذه السمات المشتركة على النحو التالي (حجاب ، 2006، ص34):

1. أن العلاقات العامة عملية طويلة المدى ودائمة ومستمرة تستهدف في الركن الأول لمفهومها إعطاء الجماهير النوعية للهيئة أكبر كم من المعلومات الصحيحة حول موضوع معين أو قضية معينة.
2. تستهدف العلاقات العامة إقناع الجماهير النوعية بتغيير أو تعديل آرائها وسلوكها تجاه موضوع معين أو قضية معينة.
3. تستهدف العلاقات العامة إحداث قدر من التكيف أو التوافق بين مواقف وإتجاهات وسياسات هيئة معينة ومواقف وإتجاهات وآراء الجماهير النوعية التي تصبح مصالحها العامة والعكس صحيح وهي جميعها مترابطة ومتعاونة.

#### **أهداف ووظائف العلاقات العامة:**

لابد للتنظيم الفعال لإدارة العلاقات العامة من ضرورة وجود أهداف محددة ومتفق عليها تؤدي إلى الكفاءة الحقيقية في تنفيذ الأعمال المنوط بها وتختلف أهداف المؤسسات بعضها عن البعض الآخر وفقاً لنوعية الأنشطة أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

يحدد أحد الباحثين بأن هنالك مجموعة من العوامل التي لابد من مراعاتها

عند وضع أهداف إدارة العلاقات العامة منها (الحربي، 2012، ص29) :-

1. التمييز بين الأهداف الطويلة والقصيرة مما يتيح المدد الزمنية لها.
2. تحديد الأهداف مما يتيح إمكانية قياس النتائج.
3. ضرورة أن تكون الأهداف واقعية وعملية.
4. إرتباط أهداف إدارة العلاقات العامة بأهداف المؤسسة.

ولهذا تختلف الأهداف باختلاف المؤسسات ويمكن أن نقسم الأهداف إلى (الحربي،  
2012، ص 29-30):—

### أولاً: أهداف عامة:—

وتشتمل هذه الأهداف على أمور تتعلق بالمنظمة وجمهورها وبالرأي العام  
ومنها:—

1. المساهمة في إيجاد مواطن صالح يفيد مجتمعه
2. إيجاد قنوات اتصال فعالة بين المنظمة والجمهور.
3. توثيق التعاون بين المنظمة والجمهور على أساس الثقة والمعرفة.
4. تحقيق سمعة طيبة عن المنظمة بدعم صورتها الذهنية لدى فئات المجتمع.
5. جذب المهارات المتميزة للمنظمة.
6. شرح الجهود المبذولة للجمهور.
7. حماية المنظمة من أي هجوم يقع عليها .
8. تزويد الجماهير بكافة المعلومات الصحيحة لمساعدته على تكوين آراء  
مستندة إلى حقائق.

### ثانياً: الأهداف خاصة:—

هذه الأهداف خاصة بالعاملين وبالإدارة العليا وبالمنظمة ومنها:—

1. الإلمام بالمفاهيم الإدارية والتقنية الحديثة لاستخدامها والعمل على توعية  
العاملين بها.
2. رعاية موظفي المنظمة وتوفير الخدمات المناسبة لهم .
3. رفع الروح المعنوية للعاملين وإيجاد علاقات طيبة بينهم .
4. تزويد العاملين بجميع البيانات التي ترى الإدارة العليا أنها ضرورية لهم .
5. المشاركة مع الإدارة العليا في وضع بعض القرارات الإدارية لمعرفة إدارة  
العلاقات العامة بالعاملين.

وتتعدد أهداف العلاقات العامة نظراً لاختلاف نوع وحجم المنظمة أو المؤسسة فهناك من وضع عدد من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها العلاقات العامة من أهمها(المزاهرة ، 2015، ص36، ص37):—

1. المساهمة في القضاء على المشاكل الداخلية في المنظمة والتي تؤدي إلى عرقلة العمل فيها .

2. الحصول على تأييد الجمهور ورضاها على نشاطات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها.

3. نصح وإرشاد الإدارة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة.

ويرى البعض أن أهداف العلاقات العامة تتحقق من خلال ثلاثة أهداف هي :—

1. الإعلام: وهو نقل الأخبار والمعلومات الجيدة التي تهم الجماهير في وقت معين .

2. الإقناع: ويعد أسلوب الإقناع من أهم الوسائل الحديثة التي يقوم عليها علم العلاقات العامة حيث يعرف بأنه (عملية إحداث تغير أو تعزيز لموقف أو لمعتقد أو لسلوك ما).

3. المشاركة: وتعني المشاركة والمشورة في اتخاذ القرارات.

فالأهداف هي النتائج النهائية التي ترغب المنظمة في تحقيقها ويمكن إجمال أهداف العلاقات العامة الرئيسة في الآتي:—

1. تحقيق السمعة الطيبة للمنظمة وتدعيم صورتها الذهنية .

2. المساعدة في ترويج المبيعات.

3. كسب تأييد الجمهور الداخلي.

4. كسب ثقة الجمهور الخارجي.

## وظائف العلاقات العامة :

تقوم العلاقات العامة بالمؤسسة بعدة أنشطة وأعمال تهدف إلى تحسين علاقة المؤسسة ب جماهيرها المختلفة، من هذه الأنشطة والأعمال التي يضطلع بها جهاز العلاقات العامة ماييلي (صالح ، 2000، ص33-34):—

1. تخطيط برامج العلاقات العامة.
2. إجراء البحوث والدراسات بما في ذلك إستطلاع آراء العاملين والجماهير الخارجية وتوصيلها للإدارة العليا .
3. الإعلام والنشر عن المؤسسة وموظفيها وأنشطتها وإنجازاتها وتاريخها وخططها المستقبلية بإستخدام كافة وسائل الاتصال المتاحة .
4. متابعة توصيل وجهة نظر المؤسسة قراراتها وسياساتها للجماهير .
5. متابعة ماينشر في وسائل الإعلام وإعداد الملفات والتقارير عنها ورفعها للإدارة العليا .
6. القيام بوظيفة الاستعلامات والإجابة على أسئلة جماهير المؤسسة والرد على ماينشر حول المؤسسة .
7. إستقبال ضيوف المؤسسة ، وإعداد برامج الضيافة اللازمة لهم .
8. البرامج الثقافية والترفيهية والرياضية والاجتماعية للعاملين .
9. الترتيب للقاءات مسئولوي المؤسسة بالعاملين والصحفيين ورجال الأعمال .

إن تحديد وظيفة العلاقات العامة في أي مؤسسة أمر في غاية الأهمية خاصة وأن الخلط وصل إلى أن العلاقات العامة هي وظيفة كل فرد في المؤسسة.

لقد تعددت الآراء الاجتهادات بين الباحثين والممارسين للوظائف الأساسية التي يجب أن تقوم بها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات والمنظمات بغض النظر عن نوع عملها وهذه الوظائف هي (المزاهرة ، 2015، ص41،42):—

1. البحث: الدراسة الخاصة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جماهير المنظمة الداخلية والخارجية.
2. التخطيط: ونعني بالتخطيط رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة.
3. التنسيق: الاتصال مع المسؤولين في الداخل والاتصال بالمنظمات الخارجية في الخارج وتزويدهم بالمعلومات والبيانات والأخبار.
4. الإدارة: تقديم الخدمات لبقية الإدارات الأخرى ومساعدتها على إدارة وظائفها المتصلة بالجماهير.
5. الإنتاج.

بينما يرى باحثون آخرون أن العلاقات العامة تقوم بستة وظائف رئيسة هي:

1. الوظيفة الإعلامية.
2. الوظيفة الاتصالية.
3. الوظيفة البحثية والاستشارية.
4. وظيفة التخطيط.
5. وظيفة التقييم.

## المبحث الثاني برامج وأنشطة العلاقات العامة

يخطأ من يعتقد أن نشاط العلاقات العامة يحتاج إلى جهود بسيطة ومتواضعة إن برامج العلاقات العامة باتت مطلوبة بإلحاح لتحقيق كثير من أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها، ولهذا فإن أي برنامج علاقات عامة ناجح يتطلب مقومات وعناصر أساسية لا بد من توافرها ومن أبرزها الآتي (العلاق، 2009، ص26-27):

1. العاملون في المؤسسة: إن العلاقات العامة تتطلب لأدائها بصورة فاعلة كادر من العاملين يتمتعون بحسن المظهر والملبس واللياقة واللباقة والذكاء وحب المساعدة واللمسات الإنسانية والاجتماعية الرفيعة وتحاول كثير من المؤسسات تدريب كادر خاص بالعلاقات العامة، فالجمهور يكون انطباعاً عن المؤسسة من خلال تعامله مع العاملين فيها.
2. موقع المؤسسة ومظهرها العام: عندما تكون المؤسسة في قلب الأحداث حيث توجد الجماهير، فإن عملية الاتصال المزدوج بين المؤسسة وجماهيرها تكون فاعلة، فالمؤسسة التي تؤسس لها موطئ قدم في مراكز الأعمال ومراكز تواجد الجماهير تكون أقرب إلى الجماهير من غيرها من المؤسسات المعزولة.
3. المسؤولية الاجتماعية: إن الحكم على مدى نجاح المؤسسة ينبغي أن يكون من منطلق ما يتم فعله وليس ما يتم قوله، فالعلاقات الطيبة مع جمهور المؤسسة الداخلي (العاملين) يعبر عنها بتقديم فرص عمل منتظمة وظروف عمل مناسبة، والعلاقات الطيبة مع الجمهور الخارجي (المستهلكين مثلاً) يعبر عن تقديم جودة عالية من السلع والخدمات التي تشبع رغبات المستهلكين وكذلك الحال بالنسبة للمجتمع الأكبر، فبم ذلك من خلال الإسهام في إقامة المدارس والمستشفيات وتمويل الأنشطة الاجتماعية.

4. الانفتاح على المجتمع وخدمته: وذلك من خلال فتح أبواب المؤسسة للجمهور لكي يتعرف على نشاطاتها.

### مفهوم برامج العلاقات العامة:

إن العلاقات العامة ليست نشاطاً عشوائياً ولا نشاطاً وقتياً يبدأ فقط حين تقع المؤسسة في أزمة ، وينتهي بانتهاء الأزمة ولذلك من الضروري أن يكون هنالك برامج لعمل إدارات العلاقات العامة يتم إعدادها واعتمادها من قبل إدارة المؤسسة تحدد خط السير الذي تسلكه جهود العلاقات العامة بما يكفل تحقيق أهدافها المنشودة ، وتعد برامج العلاقات العامة من أهم الموضوعات التي تقوم بها إدارات العلاقات العامة في المؤسسات المختلفة وإن الجهد المبذول في إعداد برامج العلاقات العامة ليس بالقدر الهين إذ يتطلب ممن يقوم به أن يكون على إلمام كافٍ وفهم عميق لمفهوم العلاقات العامة والرسالة الإعلامية التي يتناولها البرنامج فكلما كانت الرسالة مدروسة بدقة كلما كان البرنامج ناجحاً وذا أثر كبير لدى الجمهور (الجبوري ، 2016، ص204) .

تعبيراً عن مفهوم برامج العلاقات العامة وهي (الجبوري ، 2016، ص205):

1. أن يكون للبرنامج هدف محدد وواضح لجمهور المؤسسة.
2. أن تراعى الدقة في اختيار الأدوات والأساليب التي تستخدم في البرنامج.
3. أن يكون البرنامج مستمراً ويتنوع بتنوع الجماهير وتنوع احتياجاتها.
4. أن يكون البرنامج قائماً على عمليات بحث واستقصاء للرأي العام وتخطيط علمي سليم.

5. أن يحدد نوع الجمهور المقصود بالعلاقات العامة.

## فوائد برامج العلاقات العامة:

العلاقات العامة ضرورية وحيوية، وربما حاسمة في سوق اليوم التنافسية، هناك العديد من طرق برنامج العلاقات العامة المستدامة يمكن أن تستفيد منها المؤسسة (الجبروي، 2016م، ص 207):

1. العلاقات العامة لا ينبغي أن تكون نوع من الجهد، ومبادرة مستدامة يمكن بناء شخصية المؤسسة في وسائل الإعلام والمجتمع المحلي.
2. تغطية تحريرية تعطي المؤسسة اهتمام أصحاب المصلحة مقارنة بالإعلانات المدفوعة الثمن.
3. نسخة التحرير تتولد من خلال العلاقات العامة الفعالة هي أكثر تصديقاً وذات مصداقية من الإعلانات المدفوعة نظراً لموضوعيتها.
4. العلاقات العامة هي وسيلة اقتصادية لتعزيز المؤسسة.

## أهمية برامج العلاقات العامة:

من الواضح أن النظرة إلى الجماهير في المجتمعات الحديثة قد تغيرت وأصبح فيها الفرد إنساناً له كرامته، وغدت حياته مصدراً للسلطة الموجهة للسياسة العامة في المجتمع، ولذلك وجهت العناية إلى برامج العلاقات العامة وازدادت أهميتها في المؤسسات كافة، فوضع البرامج هو الوسيلة الوحيدة التي تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق التكيف الإنساني بينها وبين الجمهور المتعامل معها وبين المؤسسات الأخرى أيضاً هذا التكيف هو الذي يمكنها من بلوغ أهدافها ويحقق لها ولجمهورها العديد من الخدمات والمنافع وإن لم تكن هنالك برامج لعمل العلاقات العامة فإنها لن تستطيع تحقيق أهدافها بفاعلية كما لا يمكن التحقق من نتائج عملها بشكل دقيق (الجبروي، 2016م، ص 208).

وتستخدم البرامج كوسيلة في ترجمة أهداف إدارة العلاقات العامة إلى واقع ملموس لذلك ينبغي أن تكون برامج العلاقات العامة محددة ومستندة على أساليب التخطيط العلمي الهادف إلى إحداث تغيرات مرغوبة اجتماعياً واقتصادياً وغيرهما.

وتتمثل أهمية برامج العلاقات العامة في الآتي (الجبروي، 2016م، ص 209):

1. أنها تعمل على التدخل العلمي لتوجيه وتعديل أفكار الجمهور نحو المؤسسة.
2. العمل المستمر والدائم من أجل اكتشاف مصادر سوء الفهم الذي قد يوجد لدى الجماهير نحو المؤسسة.
3. استخدام وسائل الاتصال المباشر والإعلام الجماهيري لتوسعة نطاق التأثير الذي تمارسه المؤسسة.
4. العمل المستمر على تنمية وتحسين الاتصال المستمر بين المؤسسة وجمهورها.

### **تصميم برامج العلاقات العامة:**

تمر عملية تصميم برامج العلاقات العامة بمراحل ست تتمثل فيما يلي

(الجبروي، 2016م، ص 210):

1. تحديد الأهداف.
2. إختيار قطاع الجماهير التي ترغب الاتصال بها ودراستها.
3. ابتكار الرسالة وتحديد الفكرة.
4. تصميم الرسالة.
5. إختيار وسائل الاتصال والتوقيت .
6. تقدير الإمكانيات البشرية والمالية.

ولكي تحصيلي على برنامج جيد الإعداد فلا بد أن تتوفر له الأسس التالية (الصحن، 2015م، ص 211):

1/ أن يتضمن معلومات لها مغزى: فقد انقضى الوقت الذي كان فيه الجبوري ينجذب لأي حديث صادر من أحد الوزراء أو غيرهم فالجمهور هذه الأيام يتعرض لسيل جارف من الرسائل التي تحاول أن تجذب اهتمامه ولذلك نمت عنده حاسة الانتقاء لما هو هادف ومحدد ولكي يكون للبرنامج مغزى فلا بد:

أ/ أن يتضمن شيئاً يفيد الجمهور ويمس مصلحته مساً مباشراً ومحدداً.

ب/ أن يحوي الجديد المستساغ أو الطريقة المميزة عن غيره من البرامج التي يتعرض لها الجمهور بكثرة كل يوم.

2/ أن يكون البرنامج مؤثراً لأقصى مدى .

3/ اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور.

### **أنشطة وبرامج العلاقات العامة:**

خطوات تخطيط برامج العلاقات العامة (فرج، 2010م، ص 76 - 81):

**أولاً: تحليل الموقف:** وتعني هذه الخطوة إعداد البحوث - جمع المعلومات - مراجعة الأداء السابق لإدارة العلاقات العامة والبرامج التي تم تنفيذها ومدى تحقيقها للأهداف.

**ثانياً: تحديد الأهداف:**

تمثل هذه الخطوة ركيزة أساسية في التخطيط لبرامج العلاقات العامة فهي بمثابة تحديد الطريق بتحديد النهاية المستهدفة.

**ثالثاً: تحديد الجماهير المستهدفة:**

ويقصد بالجماهير المستهدفة هم الأفراد الذين تسعى إدارة العلاقات العامة للوصول إليهم لتحقيق أهدافها.

#### رابعاً: تحديد الإستراتيجية العامة للبرنامج:

يقصد بالإستراتيجية العامة السياسات العامة التي تحكم سير الخطة، فهي توضح بشكل عام أفضل الطرق لتحديد الأهداف وتركيز الجهد على وسائل محددة لفترة محددة أو أن يبدأ البرنامج بكثافة قوية أو متدرجة.

#### خامساً: تحديد وسائل الاتصال المناسبة:

وتعتمد هذه الخطة على ما قبلها من خطوات خاصة تحديد الهدف - تحديد الجمهور.

#### سادساً: تحديد اتجاهات الخطة.

#### سابعاً: وضع برامج العلاقات العامة.

وتتضمن هذه الخطوة تنفيذ الخطوات السابقة وتطبيقها في شكل برنامج مكتوب يوضح:

1. تحديد الموضوعات والمواد الإعلامية بالبرنامج.
2. تحديد أعمال وإنجازات المنشأة.
3. تحديد الوسائل الإعلامية المناسبة.
4. تحديد أساليب الرسائل الإعلامية.
5. الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج.

#### ثامناً: متابعة تنفيذ البرنامج:

وهي الخطوة التي تمثل إستمرار نشاط العلاقات العامة فمن خلالها يتم دراسة أوجه النجاح والفشل في تنفيذ البرامج بما يساعد على إعادة وضع خطة تالية تحقق أداء أفضل للعلاقات العامة لتحقيق أهدافها للوصول إلى جماهيرها المستهدفة.

## تقويم أنشطة العلاقات العامة:

يعرف التقويم على آلة عملية تطبيق الإجراءات وخطوات علمية لجمع دلائل صادقة وثابتة عن تأثيرات سلوك معين أو نشاط ما من أنشطة العلاقات العامة.

ويرى أستاذنا د. (علي عجوة) أن التقويم أصبح ضرورة أساسية بعد أن وصل علم الإدارة إلى مفهوم الإدارة بالأهداف، وكذلك بعد ظهور الأساليب الحديثة في التخطيط والمراجعة.

ويرى (Nolte) أن التقويم يحظى باهتمام في مجال العلاقات العامة وأنه يعد أمراً ضرورياً لسببين:

الأول: لنحدد أي الأنشطة المستخدمة قد حققت أغراضها.

الثاني: لتبرير الوقت والمال الذي ينفق على هذه الأنشطة.

وهو يرى كذلك أن أي نشاط أو برنامج سواء كان يمثل وقت طويل أو لوقت قصير، فإنه يجب أن يكون له هدف وأن تكون له نتيجة متوقعة، ولذا فإن التقويم يفيد في تحديد ما إذا كان النشاط قد أتيح النتيجة المأمولة أصلاً (يوسف، 2008م، ص 133 - 134).

## أهمية التقويم لأنشطة وبرامج العلاقات العامة:

يحقق التقويم لأنشطة وبرامج العلاقات العامة العديد من المزايا والفوائد التي يشار إليها على النحو التالي:

### 1/ إكساب ممارسة العلاقات العامة الصفة العلمية:

فنحن نبدأ عملنا بالبحث الذي يعد وظيفة حيوية في عمل العلاقات العامة، تمكننا من الحصول على معلومات تركز عليها في عملية التخطيط واختيار الوسائل، وليس الاعتماد فقط على الحدس والخبرة الماضية لأن عمل العلاقات العامة يتطلب حقائق وليس تخميناً أو بديهية.

ومن هنا فالبحث العلمي يعد بالمعلومات اللازمة لتخطيط برامج العلاقات العامة، كما يؤدي دوراً مهماً في قياس فاعلية أنشطتها وبرامجها.

2/ المساعدة على اتخاذ العديد من القرارات الهامة.

3/ إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة (يوسف، 2008م، ص 135 - 136).

مراحل التقويم لأنشطة وبرامج العلاقات العامة (يوسف، 2008):

1. تحديد الأهداف.
2. تحديد التأثير.
3. جمع البيانات وتحليلها.
4. تقديم نتائج التقويم لمتخذي القرار.
5. تحويل نتائج التقويم إلى قرارات.

## المبحث الثالث

### التخطيط وتحقيق أهداف العلاقات العامة بالمؤسسات

التخطيط للعلاقات العامة (هو وضع منهج سليم للعلاقات العامة الداخلية والخارجية لكسب ثقة الجمهور وتلافي الأزمات والمشكلات ومواجهة الكوارث الطارئة لمواجهة أثارها السيئة). فالتخطيط الإعلامي الذي يسعى لتحقيق النتائج المرجوة هو التخطيط الذي يدرك الاتجاهات المتعارضة لدى أفراد المؤسسة ويعمل على تسخيرها فعندما تتجح العلاقات العامة في توحيد هذه الاتجاهات فإن المحصلة تكون توحيد مجتمع المنظمة نحو هدف أو أهداف محددة.

وإنطلاقاً من هذا المفهوم فإن القوى البشرية (جمهور العلاقات العامة) يمثل أهمية كبرى في التخطيط للعلاقات العامة على اعتبار أن المرسل والمتلقي هما أهداف هذا التخطيط وذلك لارتباطهما الوثيق بأهداف المؤسسة فالعنصر البشري هو العنصر الرئيس من كل أهداف التخطيط في العلاقات العامة، والتخطيط هو عملية ذهنية تستخدم الطاقات البشرية والموارد المالية لتحقيق أهداف العلاقات العامة وهو عملية فكرية مستمرة لها منطق وترتيب يبذل فيه جهد وتستخدم نتائج البحث لتحقيق أهدافها، والتخطيط للعلاقات العامة هو (عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند إلى الخبرات العملية والعلمية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالاحتياجات والمتطلبات وحجم العمليات لفترات زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد). (مصطفى ، 2009، ص155، 156)

التخطيط هو أسلوب يتضمن عمليات تهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة أي تحقيق أهداف معينة في المستقبل عن طريق تعبئة الموارد المختلفة المتوفرة وقد أصبح التخطيط اليوم اتجاه عالمي ينفذ على جميع المستويات فالدول تخطط لتحقيق التقدم في جميع المجالات وإحداث التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية اللازمة لذلك والمؤسسات تخطط لتحقيق أهداف معينة في فترات زمنية

محددة ، وحتى على صعيد الأفراد فالشخص الذي يخطط لأعماله ونشاطاته يتمكن من الاستفادة من الموارد المتاحة له بشكل أكبر من الشخص الذي يترك الظروف أن تقرر له مايعمل وقد أصبح التخطيط ضرورة عصرية لما له من فوائد تساعد على مواجهة التعقيد الذي يتميز به العصر الحالي، فهو يساعد في الاستعداد للمستقبل لأنه يتضمن دراسة الماضي والاستفادة من تجاربه والتنبؤ بما سيقع في المستقبل وبذلك يضع الأسس لمواجهة متطلبات المستقبل. (القضاء ، 2013 ، ص164)

**من أهداف التخطيط للعلاقات العامة مايلي(مصطفى ، 2009، ص158):**

1. إيجاد حلول مرتبطة وحاسمة للمشكلات والأزمات وتلافي تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات أخرى.

2. الحفاظ على العلاقات الطبيعية بين المؤسسة وجمهورها .

3. تنمية وتوثيق العلاقات بصفة دائمة .

إن وظيفة العلاقات العامة هي المسئولة عن تطوير العلاقات بين المؤسسة وبيئتها فهي تضطلع بتحسين البيئة مع المؤسسة بدءاً بالجمهور والسلطات وانتهاءً بالرأي العام وصولاً إلى كسب ثقته وتأييده والحصول على إسناده وتفاعله الإيجابي مع المؤسسة وذلك لضمان حصول الجمهور على أفضل السلع والخدمات وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية التخطيط لوظيفة العلاقات العامة بالمؤسسات بالاتي(حربي ، 1991، ص85، 86) :

1. يوفر الأسس الصحية لمتابعة تنفيذ فعاليات العلاقات العامة والرقابة على أدائها ولتصحيح مسيرتها من خلال تحديد المعايير الأساسية لأداء هذه الفعاليات وأهدافها ومستلزماتها .

2. يضمن التخطيط لوظيفة العلاقات العامة توفير الحد الأدنى من البيانات أو المعلومات الأساسية المحدثة لتحديد مواقف الجمهور والرأي العام والسلطة من المؤسسة وفعاليتها وأهدافها .

3. يسهل التخطيط لوظيفة العلاقات العامة إعلام الجمهور بإسهامات المؤسسة ودورها في سد احتياجات المجتمع وتميمته وتقدمه وكذلك توعية الجمهور بسبل الانتفاع من هذه الإسهامات .

4. يساعد التخطيط للعلاقات العامة على تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك بما يقدمه لمراكز صنع القرار واتخاذ لمعالج تفصيلية تساعد على ترشيد قرارات العلاقات العامة.

5. يوفر التخطيط للعلاقات العامة مرونة عالية في مواجهة الكوارث والأزمات حيث انه يساعد الإدارة على برمجة فعاليتها لمعالجة احتمالات التصدع في العلاقة مع الجمهور والرأي العام عند حدوث إصابات كبيرة أو أضرار كبيرة في الأفراد أو الممتلكات نتيجة خلل في إدارة المؤسسة.

6. يسهم التخطيط للعلاقات العامة في اعتماد مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج فضلاً عن اعتماد مفهوم الرقابة الذاتية وانتشاره والاستقلال الذاتي وما يعنيه ذلك من فرض الصيغ الديمقراطية في العمل وارتفاع المعنويات والرضا عن العمل وازدياد الولاء الوظيفي.

7. يوفر فرص أفضل لتطوير استخدام التقنيات المتجددة في وظيفة العلاقات العامة واستخداماً كفاءً وعلى نحو خاص تقنيات الاتصال والتفاعل مع الجمهور، عموماً تؤكد عوامل أهمية التخطيط للعلاقات العامة أعلاه أهمية العناية بالتخطيط لهذه الوظيفة وضرورة اعتماد أفضل الصيغ المتاحة في التخطيط لها.

إن هنالك حاجة ماسة للتخطيط للعلاقات العامة في كل مؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة وفي هذا المجال يقول الدكتور عمر وصفي عقيلي: (نشأت الحاجة إلى التخطيط أساساً من خلال أن جميع المؤسسات تقريباً تعمل في بيئات مختلفة ومتنوعة، وفي داخل بيئة عوامل وظروف متغيرة غير ثابتة لذلك لا بد

للمؤسسات من أن تقوم بعملية تنبؤ لمعرفة هذه المتغيرات وتحديد اتجاهاتها وتأثيرها على نشاطها للعمل على مواجهتها والإستعداد لها).  
أنه لمن الضروري أن تقوم الإدارة في كافة المؤسسات بعملية التخطيط للعلاقات العامة ، إلا أننا نجد بعض الشركات لا تقوم به، وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها(جودة ، 1997، ص98، 99):..

1. عدم توفر المخصصات المالية اللازمة.
  2. عدم توفر الوقت الكافي للمدراء للقيام بعملية التخطيط.
  3. عدم الفهم الصحيح لمهام العلاقات العامة سواء من قبل موظفي العلاقات العامة أو من قبل الإدارة العليا .
  4. عدم وجود موظفين أكفاء للقيام بالتخطيط .
  5. عدم ثبات مدير العلاقات العامة في منصبه وكثرة التغيرات على المناصب الإدارية في دائرة العلاقات العامة .
  6. حداثة دائرة العلاقات العامة فقد تكون الدائرة قد أنشئت حديثاً وبالتالي لن تتمكن من القيام بعملية التخطيط في الفترة الأولى.
- وحتى نعطي صورة أوضح عن المقصود بأهداف العلاقات العامة نورد فيما يلي أمثلة على هذه الأهداف(جودة ، 1997، ص101):..

1. تغير الصورة الذهنية لدى الجمهور عن الشركة.
2. تقديم الشركة إلى أسواق تصدير جديدة وجعلها معروفة لديهم .
3. شرح سياسات الشركة للجمهور .
4. كسب ثقة وتأييد الرأي العام بواسطة إعطائه المعلومات الصادقة .
5. تقديم خدمات العلاج والتأمين لجمهور الموظفين .
6. تدعيم العلاقات بين الشركة وبين وسائل الإعلام .
7. تدعيم الروابط الجيدة والتعاون المثمر بين العاملين بالشركة .

8. شرح السياسات الإدارية لجمهور الموظفين.
  9. زيارة تفهم الجمهور المحلي لسياسات الشركة وأهدافها ونواياها.
  10. تحسين الصورة الذهنية لدي المجتمع المالي عن الشركة.
  11. اجتذاب الموظفين الأكفاء وتوفير ظروف العمل الجيدة لهم .
  12. إعلام الجمهور لما تقوم به الشركة من مسؤوليات اجتماعية باتجاه المجتمع الذي تعيش فيه.
  13. رفع الروح المعنوية للعاملين مما تؤثر علي إنتاجيتهم.
  14. تقليل معدل دوران العمل مما يؤدي إلي الاستقرار الوظيفية لدي جمهور الموظفين.
  15. كسب ثقة العملاء وتأييدهم لسياسات الشركة.
  16. معرفة آراء العملاء اتجاه الشركة والاهتمام بشكاويهم .
- هذا وينبغي مراعاة توفر الإعتبارات التالية في الأهداف عند تحديدها(جودة ، 1997 ، ص101):

1. أن يكون الهدف واقعياً أي ضمن الظروف والإمكانات المتاحة حيث بالإمكان تحقيق الأهداف المطلوبة إذا كانت ضمن مخصصات الميزانية وكذلك إذا كان بإمكان العاملين تحقيق هذه الأهداف .
  2. أن يكون الهدف واضحاً ومحدداً من حيث المكان وتاريخ الإنجاز المتوقع.
  3. أن يكون الهدف قابلاً للقياس وذلك حتى تتمكن من استخدامه كمعيار لمقارنته بالإنجاز المحقق في نهاية الفترة.
  4. المرونة في تحديد الأهداف وضرورة مراجعة هذه الأهداف كل فترة محددة.
  5. عدم تعارض أهداف العلاقات العامة مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- إن التخطيط في أي ميدان يتضمن تعبئة الموارد المتوفرة لتحقيق أهداف موضوعة خلال فترة محددة وبأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن تلخيص أهداف العلاقات العامة فيما يلي (مصطفى ، 2009، ص55، ص56):—

(1) تهدف العلاقات العامة للتوعية بأهداف الدولة وإعلام الجمهور بأهداف وسياسة المؤسسة، ودوره في تنفيذها وذلك عن طريق التنسيق بين المؤسسات و جماهيرها مما يحقق التعاون بين جميع الأطراف.

(2) إقامة علاقات طيبة وزيادة فرص الفهم المتبادل بين المؤسسة و جماهيرها وهنا يجب الإشارة إلى أهمية توفر المناخ الصحي الذي يجب على العلاقات العامة نشره بين جميع جماهيرها تحقيقاً للمصلحة العامة.

(3) تسعى العلاقات العامة لمساعدة الإدارات الأخرى وبذلك يربط جميع الجهود الأهداف الرئيسية للمؤسسة متابعة العلاقات العامة لمراحل تنفيذ الأنشطة المختلفة تضمن انسياب العمل وفق الخطة الموضوعية مسبقاً مما يفعل عملية الوصول للأهداف المتفق عليها بأقصى الطرق وأقل تكلفة.

(4) تهدف العلاقات العامة إلى رفع الكفاءة والوصول إلى أعلى مستوى للإنجاز بتوفير العوامل المادية والمعنوية وزيادة الإرباح وتحقيق أفضل معدلات التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وذلك بوضع برامج لترقية بيئة العمل، وجلب أحدث الأدوات والأجهزة التي تساعد على تحسين الأداء وإعادة تنظيم الأعمال الإدارية والتوسع الأفقي للمؤسسة .

(5) تهدف العلاقات العامة إلى إقامة علاقات سليمة مع جميع جماهير المنظمة من مستهلكين وموردين وموزعين ومساهمين وعاملين من خلال اهتمامها بتلبية حاجاتهم، وحل مشكلاتهم والوقوف على مشروعاتهم وأحاطتهم علماً بجميع خطط المنظمة.

يركز التخطيط كما وضحنا آنفاً ، على بلورة وتحديد أهداف المنظمة التي تعطي اتجاهاً واضحاً ومحددًا لمختلف أنشطة المنظمة، وتحدد الأعمال والتصرفات اللازمة وتتابعها وكذلك مختلف الإمكانيات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف

وأهمية الأهداف هنا تكمن ليس فقط باعتبارها الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية، وإنما أيضاً باعتبار الأهداف تقود إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدى ملاءمتها للموقف ؛ فضلاً عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة العملية التخطيطية (العلاق ، 2009، ص52).

## أولاً: نبذة تعريفية عن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم

نشأة وتطور وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات:

بدأت كمجلس أعلى للتخطيط الإستراتيجي ثم تطور ليصبح المجلس الأعلى للإستراتيجية وتشمل مركز المعلومات والحكومة الذكية ثم انتقل في العام 2017م ليصبح وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات ولها الحاكمة بموجب قانون الإستراتيجية على كل وحدات ولاية الخرطوم.

### مرسوم إنشاء المجلس الأعلى للإستراتيجية:

أصدر السيد والي ولاية الخرطوم عبد الرحيم محمد حسين مرسوماً بإنشاء المجلس الأعلى للإستراتيجية من دستور ولاية الخرطوم الانتقالي لسنة 2006م، على أن يشكل المجلس العقل المركزي الإستراتيجي للولاية، ويتكون المجلس من الأمانة العامة وتشمل قطاع التخطيط وقطاع التقييم والشؤون العلمية والإدارات العامة التي تضم الإدارة العامة للشؤون المالية والإدارية والإدارة العامة للإعلام والتوثيق والإدارة العامة للعلاقات العامة والخارجية ويضم الأجهزة الآتية مركز معلومات الخرطوم والحكومة الإلكترونية ومعهد الخرطوم للدراسات الإستراتيجية، وتنشأ الإدارة العامة للإستراتيجية بكل وحدات الولاية وتتبع فنياً للمجلس وإدارياً للوحدة المعنية (مقابلة مع سليمان، 2018م).

أصدر السيد والي ولاية الخرطوم القرار رقم (89) لسنة 2009م بتشكيل المجلس الأعلى للتخطيط الإستراتيجي لولاية الخرطوم بهدف تحقيق الرؤية والرسالة والغايات والأهداف الإستراتيجية للولاية.

يعمل المجلس الأعلى للتخطيط الإستراتيجي بولاية الخرطوم وفق منهج يهدف إلى توفير الفكر والدعم العلمي الذي يمكن من إعداد إستراتيجية الولاية وخططها الإستراتيجية بكفاءة عالية، وفق رؤية منهجية واحدة عبر التحليل الإستراتيجي الذي يمكن من خلاله التعرف على الوضع الراهن للولاية، بما يسهم

في تحديد المصالح الإستراتيجية على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والعلمي والتقني والإعلامي، وتحديد العقبات والقضايا الداخلية والخارجية التي تعترض تحقيقه المواجهة هذا التحدي بفكر إستراتيجي يعمل على استقطاب الجهود والطاقات التي تذخر بها الولاية في شراكة ذكية تحتشد فيها طاقات وجهود الحكومة والمجتمع ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)).

### مراحل تطور الوزارة:

1. تم إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي في العام 2009م.
  2. تم تعديل المسمى ليصبح المجلس الأعلى للإستراتيجية في العام 2015م.
  3. أصبحت وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات في العام 2017م.
- شرعت وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات (المجلس الأعلى للتخطيط الاستراتيجي، المجلس الأعلى للإستراتيجية) في نهايات العام 2015م في وضع إستراتيجية للفترة (2017-2030م)، كان المرتكز الأساسي في ذلك أن الكثير من التحديات والقضايا الإستراتيجية والمستقبلية للولاية لا يمكن التعامل معها إلا عبر رؤية إستراتيجية عميقة تحتاج لسنوات طويلة، تنفذ إلى جذور المشكلات، فضلاً عن أن الرؤية الإستراتيجية تتيح المجال لتشكيل مستقبل أفضل للخرطوم بدلاً عن أسلوب التخطيط قصير الأجل الذي يجعل الولاية تدور باستمرار في فلك الأزمات والأهداف الصغيرة، وبالتالي إهدار الكثير من الجهود والموارد.

في إطار ذلك تم رصد عدداً من التحديات والقضايا التي تواجه الولاية وتبرر ما تم ذكره أعلاه، منها ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)):

1. الفقر والبطالة مقرونين مع الزيادة المستمرة للسكان والهجرة من دول الجوار.

2. النقص في الخدمات الأساسية من مياه وصحة ومواصلات وقضايا البيئة والصحة ونقص الطاقة الكهربائية.

3. الأمن الغذائي ونقص السلع الإستراتيجية مقروناً مع العجز في إيرادات الولاية وإستضافة الولاية للعاصمة القومية.

4. التهديد الأمني المتمثل أهمه في انتشار المخدرات والمؤثرات العقلية، الغلو والانحراف الفكري، والوجود الأجنبي.

وحتى نضع إستراتيجية ناضجة قابلة للتطبيق قامت الوزارة بعدد من الخطوات تمثلت في تطوير العقل الاستراتيجي للولاية، وذلك من خلال تطوير جهاز التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح يسمى حالياً وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات ليصبح بموجب ذلك معنياً بمنهج الإدارة الإستراتيجية للولاية، لنعالج وفقاً لذلك القصور الناجم عن إغفال عمليات ما بعد التخطيط. إضافة إلى اهتمام أكبر بالابتكار والبحث العلمي لضمان الإسناد المعرفي خلف نشاط الولاية والنأي بالولاية عن مناهج التفكير التقليدي نحو التفكير الإبداعي.

لقد كانت الخطوة المفتاحية لإعداد هذه الإستراتيجية هي إنتاج منهج الإدارة الإستراتيجية للولاية، الذي تستطيع من خلاله تحقيق التكامل لنشاط الولاية (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، الإعلامي العلمي، والأمني) وكذا التكامل بين (الإستراتيجية والتشريعات والسياسات، والهيكلية الإدارية للولاية) ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)).

وحتى نضمن إسناداً معرفياً كافياً فقد قامت الوزارة بالإطلاع على ما يربو من الأربعمائة دراسة وبحث وورقة علمية وما يزيد عن الـ 1700 توصية علمية، بجانب إعداد ما يربو على (104) دراسة وبحث وورقة عمل متعلقة عن جانب من الأوضاع بالولاية، ومن ثم عكف المجلس الأعلى للإستراتيجية (آنذاك) على إعداد التحليل الاستراتيجي ومن بعده وضع مقترح

إستراتيجية الولاية للفترة (2017 - 2030م) والخطة المرحلية الثالثة (2017 - 2020م)،

وأهم سماتها العامة كانت ما يلي:

1. اختيار التوجه الاستراتيجي الذي يراعي تحقيق الجدوى الإنسانية في المقام الأول ومن ثم الجدوى الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والسياسية.
  2. التأسيس لما يلي الولاية من إصلاح الدولة من منظور استراتيجي يحقق الإستدامة للإصلاح عبوراً نحو التنمية المتوازنة والمستدامة.
  3. وقف نزيف الصرف الاضطراري علي الطوارئ والأزمات التي تواجه الولاية، وهذا مدخل مهم لبناء تراكم استراتيجي ينهي كثير من قضايا الولاية ويؤسس لأوضاع مستقبلية أفضل ([info@hensp.gov.sd](mailto:info@hensp.gov.sd)).
- جاءت الإستراتيجية بهذا العمق مكونة من رؤيا ورسالة للولاية، وفلسفة وخمسة غايات وأهداف إستراتيجية وأخرى فرعية وسياسات، في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والأمنية وفي مجال العلوم والتقانة. ونقوم حالياً بتحديد المشروعات للخطة الرباعية وكذا لخطة العام 2017م.

#### **مهام وإختصاصات وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم:**

1. إعداد وتصميم الخطط الإستراتيجية للولاية ومتابعة تنفيذها وتقييم آثاره الكلية.
2. التنسيق مع الجهات ذات الاختصاص والصلة الإستراتيجية للمجلس التشريعي ومجلس الوزراء والمحليات.
3. متابعة تنفيذ قرارات وموجهات مجلس التخطيط الإستراتيجي الرامي ولجنته العليا.
4. إعداد اللقاءات ربع السنوية والخاصة بتقييم الأداء والآثار الكلية للخطة.

5. تقديم الدعم الفني والتقني وبناء القدرات للوزارات الولائية والمحليات في مجال التخطيط الإستراتيجي.
  6. نشر ثقافة التخطيط الإستراتيجي في جميع الولاية بالاعتماد على وسائط النشر والإعلام المرئي والمسموع والدورات وورش العمل ودور العلم.
  7. الاستعانة بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الإستراتيجي والعمل على إيجاد آليات لإشراكهم في متابعة تنفيذ الخطة.
  8. الاهتمام ببناء قدرات المجتمع المدني بالولاية وإشراكه في تنفيذ أهداف الخطة الإستراتيجية بالولاية.
  9. بناء شراكة مع المؤسسات البحثية والأكاديمية ذات الصلة بالتخطيط على مستوى الولاية.
  10. وضع مؤشرات للتقويم والقياس لأداء الخطة الإستراتيجية على مستوى الولاية.
- أي اختصاصات أخرى بموجب القانون أو يكلفه بها الوالي أو مجلس الوزراء ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)).

#### مهام واختصاصات إدارة الإعلام والعلاقات العامة بالوزارة:

- وتتمثل مهام إدارة الإعلام والعلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات في الآتي (مقابلة مع سليمان):
1. الإشراف على مشروع نشر وتعزيز ثقافة الإستراتيجية.
  2. الناطق الإعلامي الرسمي باسم الوزارة.
  3. الإشراف على الإعلام والتوثيق الخاص بنشاط الوزارة.
  4. صناعة وإنتاج الأفلام الوثائقية التي تعمل على تغيير الصورة الذهنية وتوضيح مسار الإستراتيجية.

5. إنتاج وتحرير وطباعة مجلة الوزارة الإلكترونية وأي منتجات أخرى قد تصدر عنها.
6. عكس كل الأنشطة الوزارة في أجهزة الإعلام المختلفة وتحرير الأخبار والتقارير التي تساعد على ذلك.
7. رصد الرأي العام.
8. تسجيل كل نشاطات المجلس وتوثيقها وأرشفتها.
9. إعداد الراصد الإعلامي اليومي لأخبار الوزارة والولاية وتقديمه للوزير والمدير العام.
10. الإشراف الفني على موقع الوزارة الإلكتروني (تحديث، تغذية) وإنشاء وإدارة صفحات الوزارة وفي مواقع التواصل الاجتماعي. كانت أهم مرتكزات الإستراتيجية وأهم محاور فلسفتها:

تمثلت في الآتي ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)):

1. مراعاة أمن الإنسان وكرامته وتحقيق رضا المواطن.
2. مراعاة البيئة وإستدامة الموارد وحقوق الأجيال القادمة.
3. تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة بين المحلياتوالمحليات من جهة، وبين الريف والحضر من جهة أخرى.
4. تحقيق الأمن (الاجتماعي، الفكري، الصحي، الاقتصادي، البيئي، التقني).
5. تحقيق القدرات التنافسية لإنتاج الولاية.
6. حل التقاطعات بين أجهزة ومستويات الحكم في الولاية، بشكل علمي والعبور نحو تحقيق التكامل والتناغم لنشاط الولاية ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)). بعد إكتمال مسودة الإستراتيجية قام المجلس الأعلى للإستراتيجية (آنذاك) بتنظيم عمليات تفكير استراتيجي وجمعي، نرى أنها الأكبر من نوعها في

العقود الماضية، بمشاركة الوزراء والمعتمدين وقيادات الولاية، انتظمت ربوع السودان بحثاً عن بيئة مواتية للتفكير بعيداً عن العمل الروتيني، حيث جرت الزيارات تباعاً إلى بور تسودان، أركويت، كنانة، ومدني انتهاءً بمدينة مروحي التي شهدت التوافق على الغاية السياسية للولاية، لتنتهي بذلك أطول عمليات التفكير الإستراتيجي التي جرت مؤخراً بولاية الخرطوم.

وحتى نؤمن كفاءة لتنفيذ ومتابعة وتقييم الإستراتيجية شرعنا في عدد من الترتيبات التي تؤسس لذلك، أهمها:

1. تطوير آلية التفكير الجمعي بالقطاعات لإستدامة التكامل في تنفيذ الإستراتيجية وتنظيم عمليات التنفيذ في ظل إطار زمني ومنطقي، بما يضمن تنفيذ مشروعات يجب تنفيذ مشروعات قبلها.

2. كما اهتمت الولاية بالتأسيس لنظام مستدام للمعلومات يخرج الخرطوم من القصور المخل في المعلومات.

3. إعداد قانون للإستراتيجية الذي يحرم الخروج عنها، ويقيد الوزارات والمحليات بتنفيذ مشروعات الإستراتيجية وفق الضوابط والمعايير المهنية في إطار مبدأ التوازن بين السلطة السياسية والمهنية (كأول قانون للإستراتيجية في السودان).

4. التأسيس لحكومة الرقمية، حيث قطعت الحكومة شوطاً كبيراً في هذا الجانب وفق إستراتيجية ستنتهي باكتمال تطبيق الحكومة الإلكترونية في العام 2019م، وستشهد الولاية عملاً مكثفاً لتنفيذ المسوحات المطلوبة لتأسيس قاعدة البيانات خلال الفترة المتبقية من العام 2016م.

5. تحقيق التكامل والتناغم لنشاط الولاية من خلال:

6. تطوير تشريعات الولاية (إعادة هندسة التشريعات) حتى تتسق وتتكامل مع الإستراتيجية.

7. تطوير سياسات الولاية حتى تتسق وتتكامل مع الإستراتيجية.
8. إعادة الهيكلة الإدارية للولاية على خلفية الإستراتيجية لضمان جهاز إداري قادر على تحقيق الإستراتيجية.
9. تأسيس معهد الخرطوم للدراسات الإستراتيجية، لرفد الولاية بالدراسات الإستراتيجية وتأهيل كادر الولاية في مجال علوم الإستراتيجية، فضلاً عن نشر ثقافة الإستراتيجية والتأسيس لسلوك ومفهوم الدولة.
10. وحتى تصبح هذه الإستراتيجية خطة للولاية، خطة للناس وليس مجرد خطة حكومية، وحتى نؤسس لارتباط وجداني بالإستراتيجية بما يؤسس فيما بعد لمشاركة المجتمع في تنفيذها وحمايتها ومراقبتها، فقد قمنا في إطار المصلحة العامة وب عقل مفتوح تسليم مسودة الإستراتيجية لمنظمات المجتمع السوداني من تنظيمات سياسية وحركات مسلحة وطرق صوفية وجماعات دينية واتحادات مهنية ..إلخ، وذلك لإبداء الرأي بالإضافة أوالتعديل أو التصويب، ومن ثم تمت إعادة صياغة الإستراتيجية على ضوء ذلك.
11. وبذا نكون قد أسسنا مساراً إستراتيجياً للولاية نأمل أن يفضي بمشاركتنا جميعاً، لتشكيل مستقبل أفضل، وذلك من خلال عمل علمي منهجي متجرد نرسي لبناته الأولى من خلال خطة الحكومة للفترة (2017-2020م)، ليأتي آخرون بعدنا لإكمال المسار12 ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)).

## البيان المؤسسي:

ما أنجزته وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم:-

1. كان لابد من إعداد منهجية محددة لتحديد قضايا وألويات الولاية ومن ثم الغوص في تحليل إستراتيجي عميق جداً للوضع الراهن ليكون القاعدة المتينة لإعداد إستراتيجية ولاية الخرطوم 2017-2030م ، لذلك جاء منهج الوزير البروفيسور محمد حسين سليمان أبو صالح مرتكزاً على استدعاء المعرفة من عقول الخبراء والعلماء والباحثين عبر جلسات العصف الذهني والتفكير الجمعي لذلك بدأ وضع الخطة الإستراتيجية برحلة إلى أركويت بولاية البحر الأحمر حيث كانت البداية بتشكيل الحلم الاجتماعي والتوافق على رسالة الولاية التي تؤسس على:-

أ. تنمية الإنسان وجداناً، روحاً ، نفساً، عقلاً وجسداً.

ب. تحقيق العدالة الاجتماعية وأمن الإنسان وكرامته.

ج. مجتمع ينعم بأفضل المستويات الصحية.

د. تعليم متاح متميز وثقافة ترتقي بالقيم وتُجزر الهوية وتُوحّد الوجدان.

هـ. بناء أسرة مترابطة ومجتمع متماسك محصن من الغلو والانحراف الفكري.

و. تنمية المورد البشري من حيث المعرفة والسلوك الوطني والمهني والمهارات والقدرات.

ز. تعزيز الابتكار والبحث العلمي وصناعة التميز والتغيير.

2. ثم جاءت رحلة بور تسودان عاصمة ولاية البحر الأحمر والتي من خلالها تم

التوافق على الحلم الاقتصادي للولاية والذي يؤسس على:-

أ. تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة والحفاظ على البيئة وحقوق الأجيال القادمة.

ب. الاستفادة المثالية من الموارد وإستتباط موارد جديدة والسعي لإنتاج طاقة آمنة ورخيصة.

ج. تقديم خدمات وإنتاج سلع صناعية مميزة قادرة على التنافس الدولي وإنتاج زراعي آمن.

د. تطوير الخرطوم كمركز مالي واقتصادي جاذب ومركز للسياحة.

هـ. تأسيس مناخ جاذب للاستثمار بالخرطوم يؤسس للتنافس الحر.

و. إدارة راشدة للمال والتجارة.

ز. تحقيق التميز في الجيل القادم من العمليات الحكومية.

3. وكذلك رحلة مروحي بالولاية الشمالية والتي أسست للحلم السياسي بالولاية والذي يقوم على:-

أ. ترسيخ الحكم الراشد الذي يقوم على العدل وسيادة القانون وإعمال مبدأ المحاسبة والشفافية والمؤسسية والسند المعرفي للقرار.

ب. تحقيق التوازن بين السلطة السياسية والسلطة المهنية.

ج. تطوير الخدمة العامة كسلطة مهنية يتم التعيين والترقي فيها وفق العلم والكفاءة والقانون.

د. تطوير سلوك الحكومة تجاه المواطن.

4. في المجال الأمني أسس الحلم الأمني بالولاية على تحقيق الأمن الاجتماعي،

الثقافي، الفكري، الصحي، الاقتصادي، البيئي، العلمي والتقني، التهديد من

الجرائم، تحصين ورعاية المجتمع من خطر الغلو والتطرف والمؤثرات

العقلية.

5. في مجال العلوم والتقاني والإعلام نحلم بالوصول لمجتمع المعرفة والابتكار

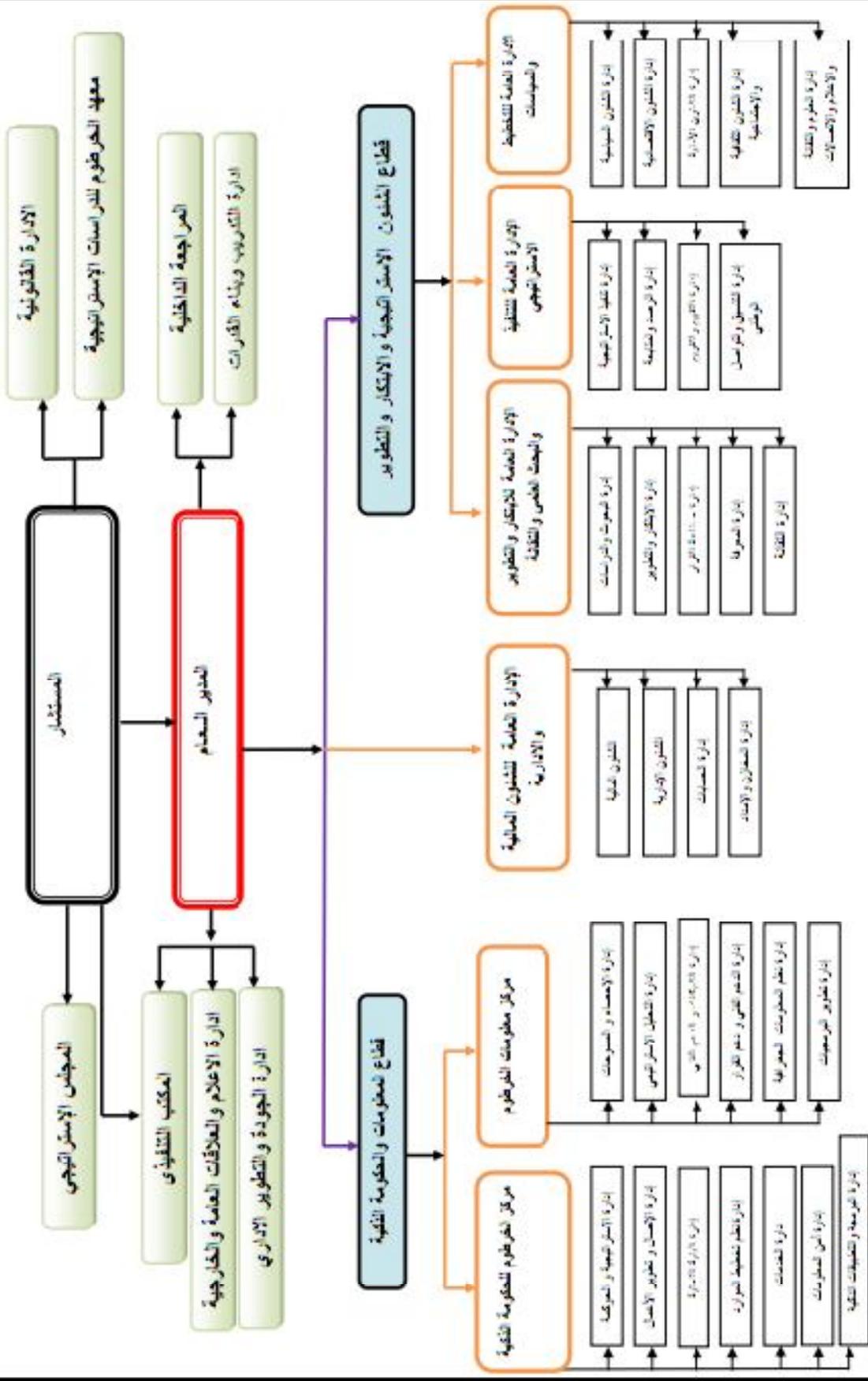
عن طريق:-

أ. توفير السند من الإنتاج المعرفي والتقني والابتكار والمعلومات.

- ب. تعزيز وتطوير استخدام التطبيقات الذكية بكفاءة وفاعلية.
- ج. تأسيس إعلام مهني مسئول يقوم على التميز والمصداقية.
6. أخيراً جاء إعداد إستراتيجية ولاية الخرطوم (2017- 2030م) والتي في سبيلها استدعينا السلطة العلمية وشارك معنا كافة فئات المجتمع وسيشارك في تنفيذها وفي حمايتها من أجل تحقيق حلم يعبر عن الناس ويعبر عن الوجدان ، حلم واحد يجمعنا ( الخرطوم 2030 ).
7. إعداد خطة الولاية للعام 2017م متضمنة مصفوفة مشروعات العام 2017م.
8. إعداد تقرير الأداء الإستراتيجي لولاية الخرطوم للعام 2015م.
9. إعداد تقرير الأداء الإستراتيجي لولاية الخرطوم للعام 2016م.
10. إعداد المنظومات الإنتاجية للأعوام (2017-2020م).
11. إعداد الرؤيا الإستراتيجية لبرنامج إصلاح الدولة الخاص بالولاية.
12. إعداد التقارير الدورية للعام 2016م (الربع سنوية - النصف سنوية - السنوية).
13. إعداد دليل لمؤشرات قياس الأداء لكافة مؤسسات الولاية أحتوى على (1000) مؤشر، حيث تم تملكه لكافة مؤسسات الولاية للعمل به.
14. تأسيس معهد الخرطوم للدراسات الإستراتيجية، لرفد الولاية بالدراسات الإستراتيجية وتأهيل كادر الولاية في مجال علوم الإستراتيجية، فضلاً عن نشر ثقافة الإستراتيجية والتأسيس لسلوك ومفهوم الدولة حيث تمت إجازة قانون المعهد لسنة 2016م من قبل مجلس الوزراء والمجلس التشريعي.
15. تطبيق تجربة الامتحان الإلكتروني الثانية لتعيين (9) متقدمين لوظائف الخبرات بالوزارة.
16. إنتاج منظومة المؤشرات المنتخبة لقياس الخطة الإستراتيجية 2017م.

17. إنتاج عدد (4) أفلام وثائقية ودراما اجتماعية لنشر ثقافة الإستراتيجية.
18. استقبال عدد من الوفود المختصة بالإستراتيجية من دول مختلفة الزائرة إلى السودان وتقديم تجربة الولاية لهم للاستفادة منهم وخلق علاقات تعاون معهم.
19. الاتفاق مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بالخرطوم على بناء شراكة فاعلة في إطار تطوير وترقية أساليب التخطيط الإستراتيجي وبناء مجتمع المعرفة والمعلوماتية.
20. التأسيس للحكومة الرقمية حيث قطعت الحكومة شوطاً كبيراً في هذا الجانب وفق إستراتيجية ستنتهي باكمال تطبيق الحكومة الإلكترونية في العام 2019م، وستشهد الولاية عملاً مكثفاً لتنفيذ المسوحات المطلوبة لتأسيس قاعدة البيانات خلال الفترة المتبقية من العام 2017م ([info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)).
21. تحقيق التكامل والتناغم لنشاط الولاية

## وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات



التصان: (info@hcsp.gov.sd)

## ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

بعد عرض الإطار النظري للدراسة تمهيداً يهيئ الأرضية لحل مشكلة الدراسة وفي هذا يأتي الجانب الميداني لدراسة أثر الإستراتيجيات الوظيفية في تحقيق رسالة الوزارة وذلك من خلال الإجراءات المتبعة لتحقيق أغراض البحث من الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في البحث ثم مجالات البحث والعينة وكيفية اختيارها ثم الأطراف الإحصائية لمعالجة الاستمارة وحدود البحث.

### الدراسة الإستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحثة في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

1. التعريف على مدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.
2. التعرف على مختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها.
3. تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.
4. تقسيم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وتساؤلات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية لأسئلة الاستبانة الخاصة بالدراسة.

### وصف مجتمع وعينة البحث: استهدفت الدراسة مجتمع وزارة الشؤون

الإستراتيجية والمعلومات (موظفين وعاملين وفنيين وإداريين).

**عينة البحث:** تم اختيار عينة البحث من مجتمع الدراسة الموضح في الفقرة السابقة

عن طريق أسلوب عينة المسح الشامل للموظفين عدد 70مبحوث.

حيث تم الاعتماد على عينة الدراسة بغرض الحصول على البيانات المطلوبة

لحل مشكلة البحث والإجابة على أسئلته. قام الباحث بتوزيع عدد (70) استمارة

على المبحوثين من عينة البحث وتم استرداد عدد (70) استمارة صالحة للتحليل.

## مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

إعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع تتقارب من حيث القيمة ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة إضافة إلى الكتب والبحوث والدراسات الجامعية والشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، كمصادر للمعلومات الثانوية .

## مصادر جمع المادة العلمية التطبيقية:

### 1/ الاستبيان:

تم الإعتماد في دراستنا على إستمارة الإستبيان لجمع البيانات الميدانية وهي مصادر المعلومات الأولية.

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها الدراسية تم توزيع إستبانة واحدة على العاملين بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات.

### الطرق الإحصائية المستخدمة:

تختلف أساليب التحليل الإحصائي من حيث شمولها، عمقها تعقيدها باختلاف الهدف من إجرائها بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تدعم أهداف الدراسة وتساؤلاتها. فقد تم فحص البيانات وتبويبها وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر ثم استشارة متخصصين في الجوانب الإحصائية ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وتساؤلاتها، حيث تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة بغرض الحصول على نتائج تتصف بدرجة عالية من الدقة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الإستبانة لمعرفة مدى موافقة عينة الدراسة على أسئلة الإستبانة المختلفة ولمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين ثم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

### 1. التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين.

2. الأشكال والرسومات البيانية.

3. النسب المئوية.

4. الوسيط لتحديد اتجاهات آراء المبحوثين.

5. إختبار تي لدلالة الفروق بين الإجابات.

### اختيار صحة فرضية الدراسة:

للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها ثم حساب كل من الوسيط لكل عبارة من عبارات الاستبيان والتي تبين آراء أفراد عينة الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مجازية لكل عبارة وهي عبارة عن الدرجة (5) كوزن لكل إجابة "موافق بشدة" والدرجة (4) كوزن لكل إجابة "موافق" و الدرجة (3) كوزن لكل إجابة (محايد) والدرجة (2) كوزن لكل إجابة "غير موافق"، والدرجة (1) كوزن لكل إجابة "غير موافق بشدة" و ذلك بعد التأكد من أن العبارة ذات دلالة إحصائية عن طريق القيمة الاجتماعية.

### اختبار صدق الإستبانة:

بعد إعداد الإستبانة تم عرضها على المشرف الذي قام بمراجعتها ومن ثم تحكيمها من قبل المتخصصين في المجال وهم:

1/ بروفيسر/ حسن محمد الزين - الخبير الإعلامي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية علوم الاتصال.

2/ دكتور/ عبد الله فتحي - جامعة السودان.

3/ دكتور/ ياسين قرشي ياسين - كلية الوسيلة.

### ثبات الاستبانة:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على عينة مكونة من 10 أشخاص وقد ثبت للباحثة ثبات الإجابات وتمت مناقشتها مع المشرف المختص ثم أعدت الإستبانة في صورتها النهائية وقد جاءت نتائج الصدق والثبات وفقاً للمحاور التالية:

## ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات:

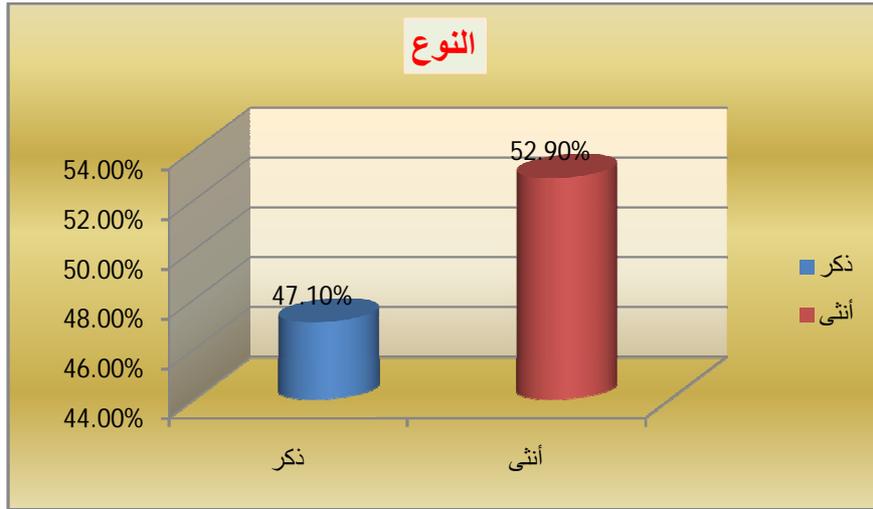
### البيانات الشخصية:

#### 1/ النوع:

جدول رقم (1) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	33	47.1
أنثى	37	52.9
المجموع	70	100.0%

شكل رقم (1) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للنوع



يوضح الجدول والشكل أعلاه نوع العينة، حيث تبلغ نسبة الإناث 52.9%،

أما الذكور 47.1%

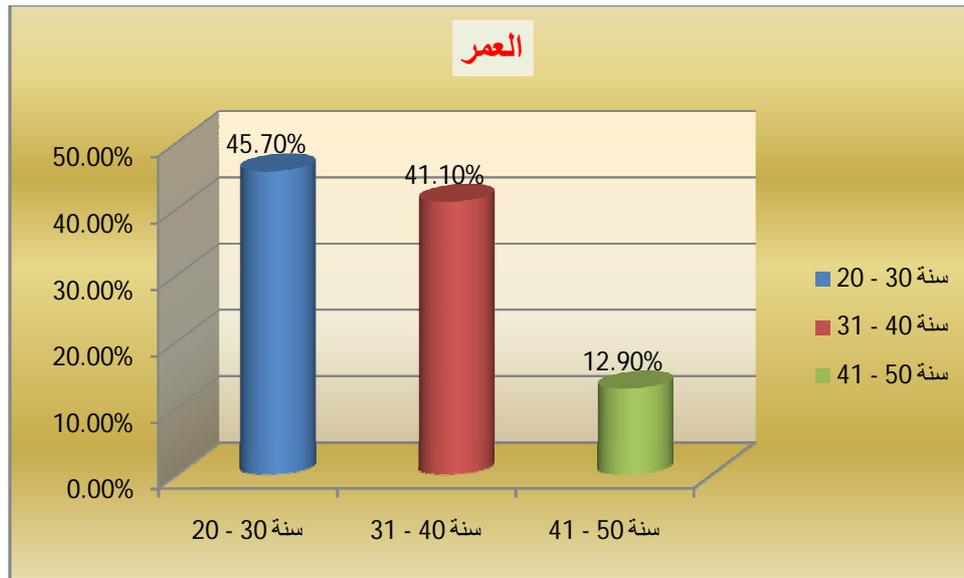
نستخلص من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور وذلك لطبيعة عمل الوزارة (المكتبي الذي يعتمد على التقنيات الحديثة في تسيير دولا ب العمل وقلة العمل الميداني).

## 2/ العمر:

جدول رقم (2) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية

النسبة %	التكرار	فئات الأعمار
45.7	32	20- 30 سنة
41.4	29	31- 40 سنة
12.9	09	41- 50 سنة
000	00	51 فأكثر
%100.0	70	المجموع

شكل رقم (2) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية



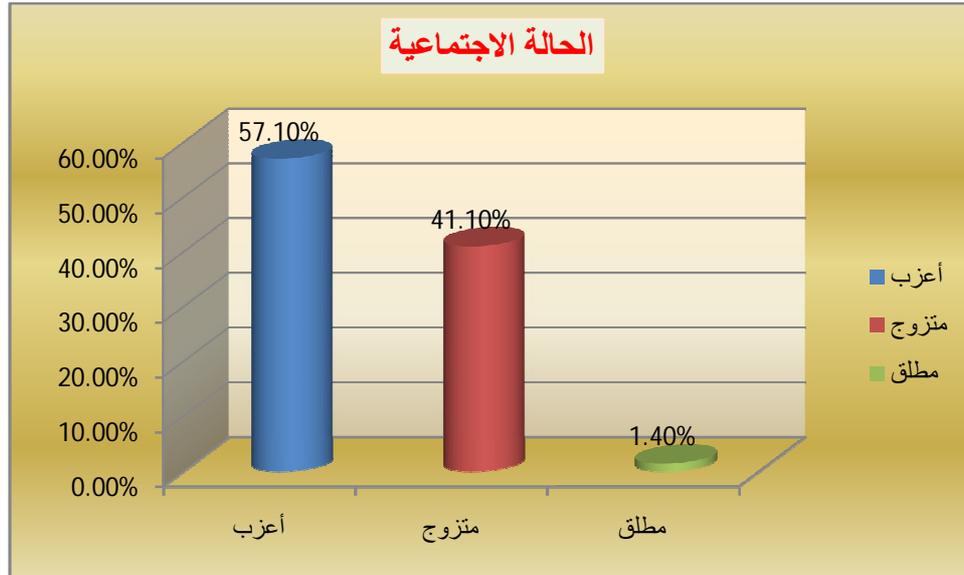
من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن نسبة الفئة العمرية (20- 30 سنة) 45.7%، بينما الفئة (31- 40 سنة) 41.4%، والفئة (41-50 سنة) 12.9%. يتبين من الجدول والشكل أعلاه أن الفئة العمرية من (20 — 30) كانت الأعلى من بين الفئات وهذا يدل على أن غالبية العاملين من فئة الشباب. وهذا يتوافق مع طبيعة عمل الوزارة واعتمادها على فئة الشباب.

### 3/ الحالة:

جدول رقم (3) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	40	57.1
متزوج	29	41.4
مطلق	01	1.4
أرمل	00	00
المجموع	70	%100.0

شكل رقم (3) يوضح أفراد عينة الدراسة وفقاً للحالة الاجتماعية



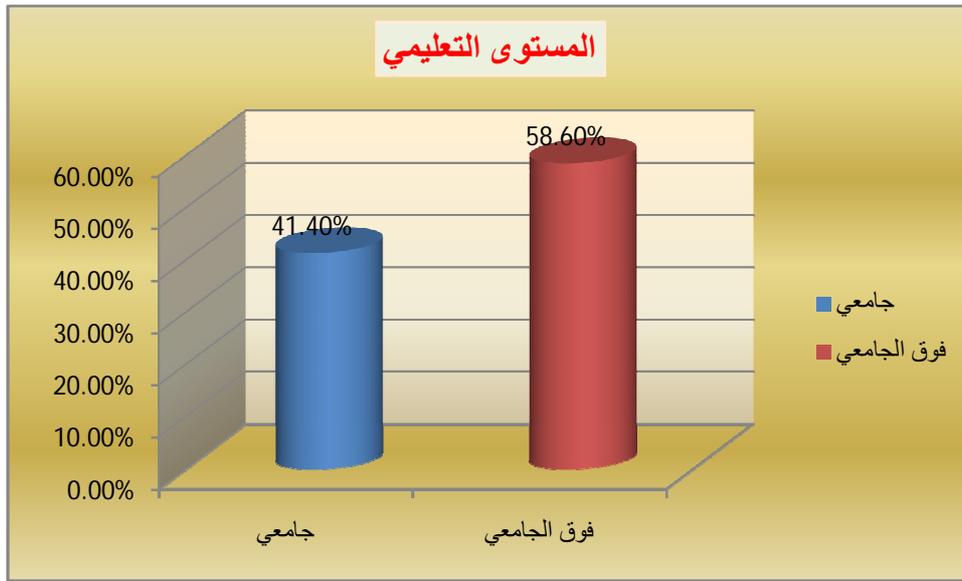
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة العازبين من العينة 57.1%، أما المتزوجين 41.1%، والمطلقين 1.4%، أرمل 0.00%. هذا يوضح أن الوزارة اعتمدت اعتماداً أساساً على الشباب حديثي التخرج للاستفادة من طاقات الشباب في تطوير العمل الوزاري.

#### 4 / التعليم:

جدول رقم (4) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
41.4	29	جامعي
58.6	41	فوق الجامعي
0.00	00	ثانوي
%100.0	70	المجموع

شكل رقم (4) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للمستوى التعليمي



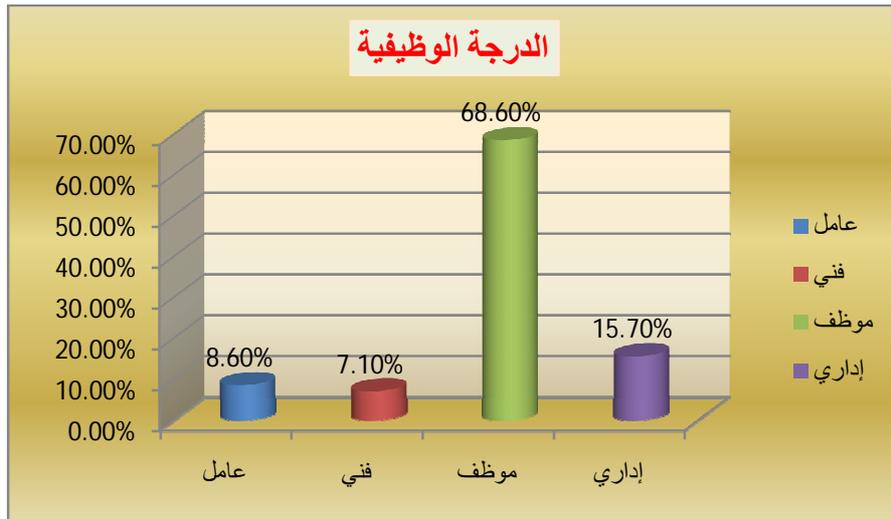
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الجامعيين 41.4%، أما فوق الجامعي 58.6%. تشير النتيجة إلى أن الوزارة تعتمد في تعيينها على أصحاب المؤهلات العليا لأن طبيعة عمل الوزارة معنية بالتخطيط لمؤسسات الدولة الأمر الذي جعلها تحتاج إلى كفاءات مؤهلة.

## 5/ الدرجة:

جدول رقم (5) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية

النسبة %	التكرار	الدرجة الوظيفية
8.6	6	عامل
7.1	5	فني
68.6	48	موظف
15.7	11	إداري
%100.0	70	المجموع

شكل رقم (5) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للدرجة الوظيفية



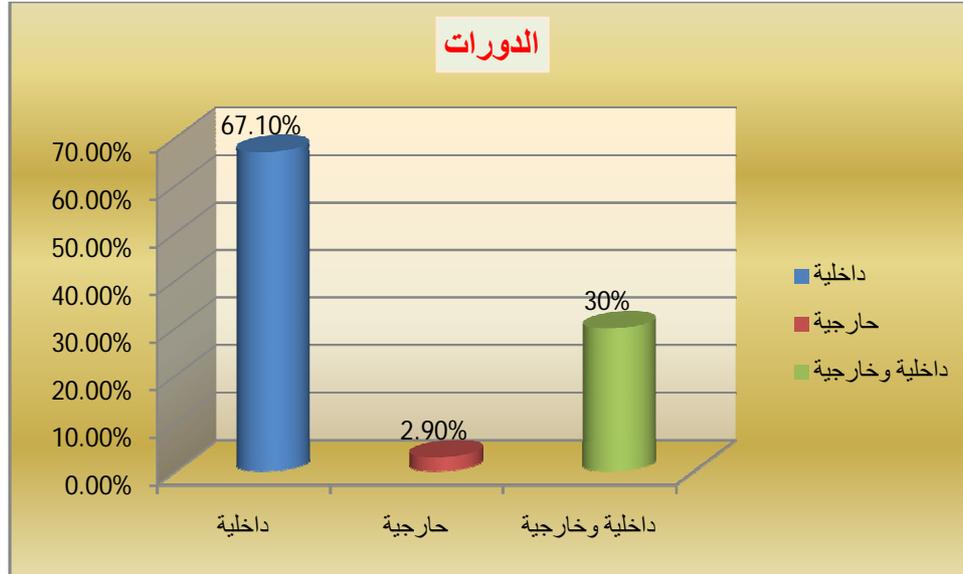
يتضح من الجدول والشكل أعلاه الدرجة الوظيفية لأفراد العينة، حيث تبلغ نسبة العمال 8.6%، أما الفنيين 7.1%، والموظفين 68.6%، والإداريين 15.7%، نستخلص من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية القوى العاملة كانت من فئة الموظفين بنسبة (68%) مما يؤكد اهتمام الوزارة بالدرجة العلمية كأساس للتوظيف، هذا يشير إلى طبيعة عمل الوزارة الخاص بالتخطيط لمؤسسات الدولة من خلال وضع الخطط ومتابعة التنفيذ.

## 16 الدورات:

جدول رقم (6) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية

النسبة %	التكرار	الدورات التدريبية
67.1	47	داخلية
2.9	02	خارجية
30.0	21	داخلية وخارجية
%100.0	70	المجموع

شكل رقم (6) يوضح أفراد الدراسة وفقاً للدورات التدريبية



يتضح من الجدول والشكل أعلاه الدورات التدريبية التي تلقاها أفراد العينة، حيث يتضح أن 67.1% تلقوا دورات داخلية، بينما 2.9% تلقوا دورات خارجية، وهناك 30% تلقوا دورات داخلية وخارجية، هذا يدل على إهتمام لوزارة بتأهيل العاملين ومواكبة كل مستحدث في العمل الإداري والتخطيطي.

## ثانياً: الأسئلة الموضوعية:

### المحور الأول: العلاقات العامة

الجدول رقم (7) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور العلاقات العامة

رقم	المقياس الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	العلاقات العامة وظيفية ضرورية للمؤسسات	49 %70	19 %27.1	1 %1.4	0 0	1 %1.4
2	تعتمد العلاقات العامة على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة	26 %37.1	29 %41.4	9 12.9 %	4 5.7 %	2 %2.9
3	تسعى العلاقات العامة للحصول على تأييد الجمهور رضاه على أنشطة المؤسسة وخدماتها	21 %30	34 %48.6	11 15.7 %	1 1.4 %	3 %4.3
4	تقوم العلاقات العامة بإرشاد الإدارة والمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة	15 %21.4	37 %52.9	12 17.1 %	4 5.7 %	2 %2.9
5	تعمل العلاقات العامة على تدعيم الصورة الذهنية بين المؤسسة وجمهورها	29 %39.3	34 %48.6	5 %7.1	1 1.4 %	1 %1.4

يتضح من الجدول (7) الخاص بالعلاقات العامة ما يلي:

1- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار العلاقات العامة وظيفية ضرورية للمؤسسات بلغت نسبة 97.1% بينما تساوت نسبة محايد وعدم الموافقة بنسبة 1.4%، هذه نتيجة تتوافق مع ما جاء في الدراسة النظرية من أهمية وظيفية العلاقات العامة لنجاح وتميز المؤسسات.

2- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة بلغت نسبة 78.5%، بينما بلغت نسبة المحايدة 12.9% وبلغت نسبة عدم الموافقة 8.6% وهذه نتيجة

تتوافق مع ما جاء في الدراسة النظرية بأن العلاقات العامة تستخدم الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة.

3- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لإعتبار أن العلاقات العامة تسعى للحصول على تأييد الجمهور ورضاه عن أنشطة المؤسسة وخدماتها بلغت نسبة 78.6% بينما عبارة المحايدة بلغت نسبة 15.7% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 5.7% وهذه النتيجة تتوافق مع ما جاء في الإطار النظري أن العلاقات العامة تسعى لكسب ثقة وتأييد الجمهور.

4- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لإعتبار العلاقات العامة تقوم بإرشاد الإدارة بالمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة بلغت نسبة 74.3% وعبارة المحايدة بلغت نسبة 17.1% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 8.6% وهذا يدل على أن للعلاقات العامة دور مهمة ومؤثر في مراكز صنع القرار .

5- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لإعتبار أن العلاقات العامة تعمل على تدعيم الصورة الذهنية بين المؤسسة وجمهورها بلغت نسبة 87.9% وأن عبارة المحايدة بلغت نسبة 7.1% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 2.8% وهذا يؤكد أن للعلاقات العامة دور فعال في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة.

**الجدول رقم (8) يوضح نتيجة اختبار تي لعبارات المحور الأول:**

رقم	المقياس الفقرة	قيمة اختبارتي	المعنوية	الوسط	التفسير
1	العلاقات العامة وظيفية ضرورية للمؤسسات	20.82 1	.000	4.64	أوافق بشدة
2	تعتمد العلاقات العامة على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة	8.733	.000	4.04	أوافق بشدة
3	لا تسعى العلاقات العامة للحصول على تأييد الجمهور رضاه على أنشطة المؤسسة وخدماتها	8.632	.000	3.99	أوافق
4	تقوم العلاقات العامة بإرشاد الإدارة والمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة	7.609	.000	3.84	أوافق
5	تعمل العلاقات العامة على تدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها	13.66 0	.000	4.27	أوافق بشدة
6	حملة نتيجة المحور الأول (العلاقات العامة)	16.501	000	20.7857	أوافق بشدة

**يتبين من الجدول رقم (8) والخاص بالعلاقات العامة:**

1- بلغت قيمة اختبارتي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعلاقة العامة وظيفية ضرورية للمؤسسات (20.821) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

2- بلغت قيمة اختبارتي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعلاقة تعتمد العلاقات العامة على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة (8.733) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة..

3- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة لا تسعى العلاقات العامة للحصول على تأييد الجمهور رضاه على أنشطة المؤسسة وخدماتها (8.632) بقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

4- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تقوم العلاقات العامة بإرشاد الإدارة والمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة (7.609) بقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

5- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تعمل العلاقات العامة على تدعيم التفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها (13.660) بقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة..

6- بلغت نتيجة جملة محور (العلاقات العامة) بقيمة تي (16.501) وبقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد الدراسة الذين أجابوا أوافق بشدة.

مما يعني أن هنالك تأثير معنوي للعلاقات العامة وأن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة يرون أن العلاقات العامة وظيفة ضرورية بالمؤسسات ثم تليها أن العلاقات العامة تعمل على تدعيم الصورة الذهنية بين المؤسسة وجمهورها، وأن العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة.

## المحور الثاني:

الجدول رقم (9) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور التخطيط للعلاقات العامة

رقم	المقياس الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التخطيط يعني رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة	25 %35.7	33 %47.1	9 %12.9	2 2.9	1 %1.4
2	التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري	29 %41.1	37 %52.9	3 %4.3	1 %1.4	0 0
3	يمثل التخطيط في مجال العلاقات العامة دوراً مهماً وفعالاً	37 %52.9	28 %40	4 %5.7	0 0	1 %1.4
4	تلتزم العلاقات العامة بالتخطيط العلمي السليم	13 %18.6	33 %47.1	17 %24.3	7 %10	0 0
5	يساعد التخطيط للعلاقات العامة على التنبؤ بالمتغيرات التي توجه المؤسسة	23 %32.9	34 %48.6	12 %17.1	0 0	1 %1.4

الجدول رقم (9) يوضح آراء المبحوثين حول العبارات التي تخص التخطيط

للعلاقات العامة، حيث نلاحظ إجابات المبحوثين علي العبارات كانت كما يلي:

1- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار التخطيط يعني رسم سياسة العلاقات العامة

بالنسبة للمؤسسة بلغت نسبة 82.8% وعبارة المحايدة بلغت نسبة 12.9% وعبارة عدم

الموافقة بلغت نسبة 4.3% وهذا يدل على أهمية التخطيط للعلاقات العامة.

2- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن التخطيط مرتبط بوجود إطار

من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري بلغت نسبة 94%

وعبارة المحايدة بلغت نسبة 4.3%، بينما بلغت نسبة عدم الموافقة نسبة 1.4%

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في الإطار النظري حول أهمية التخطيط السليم

ل للإدارة.

3- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن التخطيط يمثل دوراً مهماً وفعالاً في مجال العلاقات العامة بلغت نسبة 92.9%، بينما بلغت نسبة عبارة المحايدة بلغت نسبة 5.7% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 1.4% وهذا يدل على أن للتخطيط دور مهم وفعال في مجال العلاقات العامة.

4- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تلتزم بالتخطيط العلمي السليم بلغت نسبة 65.7% بينما عبارة المحايدة بلغت نسبة 24.3%، وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 10%.

5- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن التخطيط يساعد العلاقات العامة على التنبؤ بالمتغيرات التي تواجهه المؤسسة بلغت نسبة 81.5% بينما بلغت المحايدة نسبة 17.1% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 1.4% وهذا يشير إلى أهمية التخطيط للعلاقات العامة في المؤسسات.

**الجدول رقم (10) يوضح نتيجة اختبار تيلعبارات المحور الثاني**

رقم	المقياس الفقرة	قيمة اختبارتي	المعنوية	الوسط	التفسير
1	التخطيط يعني رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة	11.11 0	.000	4.13	أوافق بشدة
2	النخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري	17.70 9	.000	4.34	أوافق بشدة
3	يمثل التخطيط في مجال العلاقات العامة دوراً مهماً وفعالاً	16.29 1	.000	4.43	أوافق بشدة
4	تلتزم العلاقات العامة بالتخطيط العلمي السليم	7.067	.000	3.74	أوافق
5	يساعد التخطيط العلاقات العامة على التنبؤ بالمتغيرات التي توجه المؤسسة	11.79 8	.000	4.11	أوافق بشدة
6	جملة نتيجة محور (التخطيط للعلاقات العامة)	19.644	.000	20.7571	أوافق بشدة

**تفسير نتائج الجدول رقم (10) علي النحو التالي:**

1- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التخطيط يعني رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة (11.110) بقيمة معنوية (.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

2- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري (17.709) بقيمة معنوية (.000). وهذه

القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

3-بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارتيتمثل التخطيط في مجال العلاقات العامة دوراً مهماً وفعالاً (16.291) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

4-بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تلتزم العلاقات العامة بالتخطيط العلمي السليم (7.067) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق.

5-بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارةيساعد التخطيط العلاقات العامة على التنبؤ بالمتغيرات التي توجه المؤسسة (11.798) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

6-بلغت نتيجة جملة محور (التخطيط للعلاقات العامة) بقيمة تي (19.644) وبقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة اقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد الدراسة الذين اجابوا أوافق بشدة.

مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة يرون أن التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري

ثم أن التخطيط يمثل دوراً مهماً وفعالاً في مجال العلاقات العامة وأن التخطيط للعلاقات يساعد على التنبؤ بالمتغيرات التي تواجه المؤسسة.

#### المحور الثالث:

الجدول رقم (11) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة.

رقم	المقياس الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تستطيع العلاقات العامة تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط	35 %50	29 %41.4	4 %5.7	0 0	2 %2.9
2	تقوم العلاقات العامة بإيجاد حلول للمشكلات والأزمات وتتلافى تكرار وقوعها مستقبلاً	9 %21.9	36 %51.4	18 %25.7	2 %2.9	5 %7.1
3	تساعد العلاقات العامة في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال ما تقدمه لمراكز صنع القرار	18 %25.7	34 %48.6	13 %18.6	2 %2.9	3 %4.3
4	تعمل العلاقات العامة على تحديد أهداف المؤسسة	8 %11.4	21 %30	21 %30	15 %21.4	5 %7.1
5	تقوم العلاقات العامة بالربط بين الإدارة العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة	24 %34.3	36 %51.4	7 %10	2 %2.9	1 %1.4

الجدول رقم (11) يوضح آراء المبحوثين حول العبارات التي تخص العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة، حيث نلاحظ إجابات المبحوثين علي العبارات كانت كما يلي:

1- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تستطيع تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط بلغت نسبة الموافقة 91.4%، بينما بلغت نسبة عبارة المحايدة 25.7%، وبلغت نسبة عدم الموافقة 2.9% وهذا يدل على أن للتخطيط دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسات كما جاء في الإطار النظري.

- 2- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تقوم بإيجاد حلول للمشكلات والأزمات وتتلافى تكرار وقوعها مستقبلاً بلغت نسبة 73.3%، بينما بلغت عبارة المحايدة نسبة 25.7% بينما بلغت نسبة عدم الموافقة 10%، وهذا يوضح أهمية العلاقات العامة ودورها في التنبؤ بالمشكلات وإيجاد الحلول.
- 3- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تساعد في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال ما تقدمه لمراكز صنع القرار، حيث بلغت نسبة 74.3%، بينما بلغت نسبة عبارة المحايدة 18.6%، ونسبة عبارة عدم الموافقة نسبة 7.2% وهذا يشير إلى أهمية العلاقات العامة في المؤسسات.
- 4- أوضحت أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تعمل على تحديد أهداف المؤسسة بلغت نسبة 41.4%، بينما بلغت عبارة المحايدة 30% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 28.5%، وهذا يشير إلى دور العلاقات العامة في تحديد أهداف المؤسسة.
- 5- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة تربط بين الإدارة العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بلغت نسبة 85.7%، وبينما عبارة المحايدة بلغت نسبة 10%، وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 4.3%، مما يؤكد دور العلاقات العامة في ربط الإدارة العليا وجمهور المؤسسة ووجود أهداف مشتركة.

الجدول رقم (12) يوضح نتيجة اختبار تي لعبارات المحور الثالث

رقم	المقياس الفقرة	قيمة اختبار تي	المعنوية	الوسط	التفسير
1	تستطيع العلاقات العامة تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط	13.604	.000	4.36	أوافق بشدة
2	تقوم العلاقات العامة بإيجاد حلول للمشكلات والأزمات وتتلافى تكرار وقوعها مستقبلاً	5.027	.000	3.60	أوافق
3	تساعد العلاقات العامة في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال ما تقدمه لمراكز صنع القرار	7.630	.000	3.89	أوافق
4	تعمل العلاقات العامة على تحديد أهداف المؤسسة	1.285	.203	3.17	أوافق
5	تقوم العلاقات العامة بالربط بين الإدارة العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة	11.639	.000	4.14	أوافق بشدة
6	جملة نتيجة محور (العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة)	10.009	.000	19.1571	أوافق بشدة

تفسير نتائج الجدول رقم (12) علي النحو التالي:

1- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة تستطيع العلاقات العامة تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق التخطيط (13.604) بقيمة معنوية (.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (.05). وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

2- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبرة تقوم العلاقات العامة بإيجاد حلول للمشكلات والأزمات وتتلافى تكرار وقوعها مستقبلاً (5.027) بقيمة معنوية (.000). وهذه القيمة أقل من قيمة

مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

3- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تساعد العلاقات العامة في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال ما تقدمه لمراكز صنع القرار (0.630). بقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

4- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تعمل العلاقات العامة على تحديد أهداف المؤسسة (1.285) بقيمة معنوية (0.203). وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك لا يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق.

5- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تقوم العلاقات العامة بالربط بين الإدارة العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (11.639) بقيمة معنوية (0.408). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة الذين أجابوا أوافق بشدة.

6- بلغت نتيجة جملة محور (العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة) بقيمة تي (10.009) وبقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد الدراسة الذين أجابوا أوافق بشدة..

مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة يرون أن العلاقات العامة تستطيع عن طريق التخطيط تحقيق أهداف المؤسسة وأن العلاقات العامة

تقوم بالربط بين الإدارات العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ثم أن العلاقات العامة تساعد في تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال ما تقدمه لمراكز صنع القرار.

#### المحور الرابع:

الجدول رقم (13) يوضح التكرارات والنسب المئوية لعبارات محور العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم

رقم	المقياس الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم	41 %58.6	25 %35.7	2 %2.9	0 0	2 %2.9
2	يساهم التخطيط الفعال للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم	25 %35.7	39 %55.7	5 %7.1	1 %1.4	0 0
3	تعتمد وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة	41 %58.6	20 %28.6	8 %11.4	1 %1.4	0 0
4	تستعين وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ برامجها	30 %31.4	29 %42.9	10 %18.6	1 %1.4	0 0
5	تقوم العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالمشاركة في وضع الأهداف وتقييم الخطط الإستراتيجية	22 %31.4	30 %42.9	13 %18.6	4 %5.7	1 %1.4

الجدول رقم (13) يوضح آراء المبحوثين حول العبارات التي تخص العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم، حيث نلاحظ إجابات المبحوثين علي العبارات كانت كما يلي:

1- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بلغت نسبة 94.3%، بينما تساوت نسبة المحايدة وعدم الموافقة حيث بلغت نسبة 2.9% .

2- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن التخطيط الفعال للعلاقات العامة يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بلغت نسبة 91.4% بينما بلغت نسبة عبارة المحايدة 7.1% وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 1.4%، وهذا يتوافق مع أن التخطيط للعلاقات العامة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات.

3- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تعتمد على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة بلغت نسبة 87.2% بينما بلغت عبارة المحايدة نسبة 11.4%، وبلغت نسبة عدم الموافقة 1.4%، وهذا مؤشر لأهمية نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة.

4- أوضحت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تستعين بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ برامجها بلغت نسبة 74.3% ، بينما بلغت عبارة المحايدة نسبة 18.6%، وعبارة عدم الموافقة بلغت نسبة 1.4%، وهذه النتيجة تؤكد على أن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات تستعين بالكفاءات والخبرات في مجال التخطيط.

5- بينت الدراسة أن عبارة الموافقة لاعتبار أن العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تقوم بالمشاركة في وضع الأهداف وتقييم الخطط

الإستراتيجية بلغت نسبة 74.3% بينما نسبة عبارة المحايدة بلغت 18.6%، ونسبة عبارة عدم الموافقة 7.1% وهذا يؤكد على أن العلاقات العامة بالوزارة تساهم في وضع الأهداف والخطط وتقييمها.

### الجدول رقم (14) يوضح نتيجة اختبار تي لعبارات المحور الثالث

رقم	المقياس الفقرة	قيمة اختبار تي	المعنوية	الوسط	التفسير
1	التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم	15.170	.000	4.47	أوافق بشدة
2	يساهم التخطيط الفعال للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم	16.121	.000	4.26	أوافق بشدة
3	تعتمد وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة	16.001	.000	4.44	أوافق بشدة
4	تستعين وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ برامجها	13.924	.000	4.26	أوافق بشدة
5	تقوم العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالمشاركة في وضع الأهداف وتقييم الخطط الإستراتيجية	8.720	.000	3.97	أوافق بشدة
6	جملة نتيجة محور(العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم)	22.217	.000	21.4000	أوافق بشدة

## تفسير نتائج الجدول رقم (14) علي النحو التالي:

1- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم (15.170) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

2- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة يساهم التخطيط الفعال للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم (16.121) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

3- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تعتمد وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة (16.001) بقيمة معنوية (0.000) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين اجابوا أوافق بشدة.

4- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تستعين وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الاستراتيجي لتنفيذ

برامجها (13.924) بقيمة احتمالية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة لصالح الذين أجابوا أوافق بشدة.

5- بلغت قيمة اختبار تي المحسوبة لدلالة الفروق بين إجابات أفراد الدراسة على ما جاء بالعبارة تقوم العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بالمشاركة في وضع الأهداف وتقييم الخطط الإستراتيجية (8.720) بقيمة احتمالية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة الذين أجابوا أوافق.

بلغت نتيجة جملة محور (العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم) بقيمة تي (22.217) وبقيمة معنوية (0.000). وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى المعنوية (0.05) وذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح أفراد الدراسة الذين أجابوا أوافق بشدة.

مما يعني أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة يرون أن التخطيط الفعال للعلاقات العامة يساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم، ثم تليها أن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تعتمد على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة وأن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تستعين بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ برامجها.

• التخصص:

جاءت التخصصات متنوعة، وهي على النحو التالي: (الترتيب حسب عدد التكرارات):

- تخطيط استراتيجي 25.7%
- هندسة حاسوب 14.2%
- تقنية معلومات 5.7%
- هندسة اتصالات 5.7%
- محاسبة 10.2%
- اقتصاد وعلوم سياسية 10.2%
- علاقات عامة 5.7%
- إعلام 2.8%
- إدارة أعمال 11.4%
- لغات 1.4%
- دراسات بيئية 2.8%
- هندسة عمارة 1.4%
- علوم كيمياء 2.8%

• برأيك ما معوقات التخطيط للعلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم؟.

- عدم إدراك الإدارة العليا والعاملين أهمية العلاقات العامة
- قلة الكادر العامل بالعلاقات العامة
- ضعف الكادر العامل
- قلة الموارد المالية المخصصة للإدارة

- التعقيدات الإدارية (البيروقراطية) بالوزارة
- ضعف أنشطة العلاقات العامة بالوزارة
- ما أهم مقترحاتك لحل المعوقات والمشاكل التي تواجه أنشطة التخطيط للعلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم؟.
- تطوير الكادر العامل
- تعريف العاملين بالوزارة والإدارة العليا بأهمية العلاقات العامة
- توفير المال لأنشطة العلاقات العامة
- تحديد أولويات العمل
- زيادة عدد الكادر العامل
- التنسيق بين مختلف الجهات ذات الصلة بعمل العلاقات العامة

#### رابعاً: الخاتمة:

من خلال الدراسة التي قامت بها الباحثة والمتعلقة بفاعلية التخطيط للعلاقات العامة أتضح أن أي مؤسسة لا تستطيع تحقيق أهدافها بفاعلية من غير الاعتماد على التخطيط المدروس والمعتمد على البحوث والدراسات ودراسة الجمهور المستهدف، كذلك يجب على المؤسسات في مختلف المجالات استخدام التخطيط بأنواعه سواء كان طويل المدى أو قصير المدى أو متوسط حتى تضمن تحقيق أهدافها من خلال الأنشطة والبرامج العلمية ، كما إن التخطيط يتيح للإدارة التنبؤ بالمشكلات التي قد تواجهها ونوعية المعوقات التي تصاحب نشاط المؤسسة والاستعداد لمواجهتها وكيفية التعامل معها وفق رؤية إستراتيجية.

وهذا يحتم على وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم أن تولي وظيفة العلاقات العامة من خلال الهيكل الإداري أولوية قصوى لما لها من فاعلية في تحقيق أهداف الوزارة .

## النتائج:

لقد خلص هذا البحث وخرج بالعديد من النتائج وأهمها:

1. توصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن العلاقات العامة وظيفة ضرورية للمؤسسات .
2. أثبتت الدراسة أن التخطيط الجيد مرتبط بوجود أطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري .
3. توصلت الدراسة إلى أن العلاقات العامة تستطيع عن طريق التخطيط تحقيق أهداف المؤسسة .
4. أوضحت الدراسة أن العلاقات العامة تقوم بالربط بينالإدارة العليا وجمهور المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .
5. كشفت الدراسة أن التخطيط الفعال للعلاقات العامة يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم.
6. بينت الدراسة أن وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تعتمد على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام المختلفة .
7. أكدت الدراسة أن أغلبية العاملين بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات من المتخصصين في مجال التخطيط الإستراتيجي .
8. توصلت الدراسة إلى أن المعوقات التي تواجه عملية التخطيط للعلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تمثلت في عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية العلاقات العامة ثم تليها قلة القوى العاملة المؤهلة.

## التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل توصي الباحثة بالآتي:-

1. أن تولى وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم إدارة العلاقات العامة الأهمية العلمية والعملية لتحقيق نشاطها في الوزارة.
2. أن تقوم العلاقات العامة بوزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم بنشر ثقافة التخطيط للقائمين بوظيفة العلاقات العامة بمؤسسات الدولة في القطاعين العام والخاص.
3. على وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم تفعيل وسائل الإعلام والاتصال لنشر مفهوم التخطيط وسط المؤسسات شكلاً ومضموناً.
4. على الإدارة العليا توفير الميزانية اللازمة لإدارة العلاقات العامة لتنفيذ برامجها .
5. توظيف الخبرات المختصة في مجال العلاقات العامة.
6. ضرورة تطوير القوى العاملة وتعريف العاملين بالوزارة بأهمية العلاقات العامة.

**المراجع:**  
**أولاً: القرآن الكريم**  
**ثانياً: الكتب:**

1. إبراهيم المطوع، التخطيط والتخطيط التربوي وأنواعه، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك سعود، 1430م.
2. إبراهيم إمام، العلاقات العامة والمجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، ط2، القاهرة، 1998م.
3. إسامة محمد سيد علي، التخطيط الإستراتيجي وجودة التعليم واعتماده، كفر الشيخ: العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
4. أشرف فهمي خوخ، آليات التخطيط والرقابة في المؤسسة الصحفية، دار المعرفة للنشر، الأزريطة، 2010م.
5. أميل فهمي شنودة، استخدام التخطيط الإستراتيجي لتطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي، مصر، 2011م.
6. بشير العلق، تخطيط وتنظيم برامج وحملات العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
7. بشير العلق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2016م.
8. بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010م.
9. حسام الدين إبراهيم، معوقات التخطيط الإستراتيجي ، مصر، 2013م.
10. حسن صالح سليمان القضاة، إدارة العلاقات العامة ، عمان،، دار وائل للنشر ط1، 2013م
11. ديو بولدن فان دالين، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1985م.
12. رضا المليجي، يوسف يحي، إدارة عمليات التخطيط الإستراتيجي للتعليم الجامعي، مصر، 2010م.
13. سامي الطوفي، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير أداء المنظمات والشركات، مصر، 2008م.

14. سعادة راغب الخطيب، مبادئ العلاقات العامة، دار البدايات عمان، 2008م.
15. سعد بحيري، التخطيط الإستراتيجي، ورقة عمل مقدمة في ندوة قياس الأداء في المنظمات الحكومية، القاهرة، مصر.
16. سعد علي العنزي، عناصر القوة في القيادة، بغداد، دار ومكتبة عدنان للطباعة والنشر، ط1، 2015م .
17. شذى إبراهيم فرج، التخطيط الإستراتيجي من منظور إسلامي، 2011م،
18. عبد الحكيم خليل مصطفى، العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العملي، الدار العالمية للنشر والتوزيع، 2009م.
19. عبد الرازق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
20. عدلي سيد محمد رضا، عاطف عدلي العبد عبيد، التخطيط الإعلامي، دار الفكر العربي، مدينة، نصر، 2001م.
21. ماجد حسني صبيح، مسلم فائز أبو حلو، مدخل إلى التخطيط والتنمية الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة، ط1، 2010م.
22. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013م.
23. مجيد محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي باستخدام المصفوفة المربعة (Swot)، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2016م.
24. مجيد محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2009م.
25. محفوظ أحمد جودة، إدارة العلاقات العامة مفاهيم وممارسات، مؤسسة الزهران للنشر والتوزيع، 1997م.
26. محمد العروصي ، المرشد في المنهجية القانونية، ط2، 2015م،
27. محمد حربي حسن العلاقات العامة المفاهيم والتطبيقات، دار الحكمة للطباعة والنشر، الموصل، 1991م.
28. محمد فريد الصحن، إسماعيل محمد السيد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، 2002م.

29. محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، دار الثقافة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2009م.
30. محمود محمد الجوهري، العلاقات العامة بين الإدارة والإعلام، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1996م.
31. محمود يوسف، إدارة التخطيط للعلاقات العامة، الدار العربية للنشر والتوزيع، ط1، 2008م.
32. مختار عثمان الصديق، منهج البحث العلمي، ط1، الخرطوم، 2006م.
33. منال هلال المزاهرة، إدار العلاقات العامة وتنظيمها، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2015م.
34. هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م.
35. هباس رجاء الحربي، العلاقات العامة والإدارة العليا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م.
36. يحيى الحسن وأمجد العفيف، أثر العوامل التنظيمية في التخطيط الإستراتيجي، الأردن، 2010م.
37. عثمان سمير محمد، بحوث الإعلام، مصر، القاهرة: عالم الكتاب، ط2، 1995م، ص 76

#### ثالثاً: الدراسات العلمية:

1. موفق محمود الضمور، واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، في الأردن (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، القاهرة، مصر، 2008م.

#### رابعاً: الإنترنت:

1. [info@hcsp.gov.sd](mailto:info@hcsp.gov.sd)

بسم الله الرحمن الرحيم

## جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الأخ الكريم الأخت الكريمة

### الموضوع: استمارة استبيان

بين أيديكم استبيان لبحث علمي مقدم لنيل درجة الماجستير في علوم الاتصال تخصص علاقات عامة و إعلان بعنوان: فاعلية التخطيط للعلاقات العامة في تحقيق أهداف المؤسسات، دراسة وصفية تحليلية بالتطبيق على وزارة الشؤون الإستراتيجية والمعلومات بولاية الخرطوم في الفترة من (2017م إلى 2018م) علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط إرشادات ملء الاستبانة:

1. يرجى وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك.
2. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة .
3. الأسئلة المفتوحة يرجى الإجابة عليها باختصار .

وشكراً لحسن تعاملكم

الباحثة

## أولاً : البيانات الشخصية:

(1) النوع :

أنثى

ذكر

(2) العمر :

30\_20  41\_31  52\_42  53 فأكثر

(3) الحالة الاجتماعية :

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

(4) المستوى التعليمي :

ثانوي  جامعي  فوق الجامعي

(5) الدرجة الوظيفية :

عامل  فني  موظف

(6) التخصص

.....

(7) الدورات التدريبية

خارجية

داخلية

## ثانياً: البيانات الموضوعية:

### المحور الثاني: العلاقات العامة

لا أوافق بشدة	لا اوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1- العلاقات العامة وظيفة ضرورية للمؤسسات
					2- أصبحت العلاقات العامة تعتمد على الأسلوب العلمي في ممارسة أنشطتها المختلفة
					3- تسعى العلاقات العامة للحصول على تأييد الجمهور ورضاه على أنشطة المؤسسة وخدماتها
					4- تقوم العلاقات العامة بإرشاد الإدارة والمساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة ووضع السياسات السليمة
					5- العلاقات العامة هي جهود إدارية مدروسة ومستمرة تهدف لتدعيم الصورة الذهنية بين المؤسسة وجمهورها

### المحور الثالث: التخطيط للعلاقات العامة

لا أوافق بشدة	لاأوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1- يمثل التخطيط في مجال العلاقات العامة دور مهم وفعال
					2- تلتزم العلاقات العامة بالتخطيط العلمي السليم وخطواته
					3- يساعد التخطيط للعلاقات العامة على التنبؤ بالمتغيرات التي تواجه المؤسسة
					4- التخطيط الجيد مرتبط بوجود إطار من المفاهيم والأسس السليمة التي يقوم عليها العمل الإداري
					5- التخطيط يعني رسم سياسة العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسة

### المحور الرابع : العلاقات العامة وتحقيق أهداف المؤسسة

لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1- تستطيع العلاقات العامة عن طريق التخطيط تحقيق أهداف المؤسسة
					2-تقوم العلاقات العامة بإيجاد حلول مرتبطة وحاسمة للمشكلات والأزمات وتلافي تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات أخرى.
					3- تساعد العلاقات العامة على تحسين كفاءة المؤسسة وزيادة فاعليتها وذلك بما يقدمه لمراكز صنع القرار
					4- تعمل العلاقات العامة على بلورة وتحديد أهداف المؤسسة التي تعطي اتجاهاً واضحاً ومحدداً لمختلف أنشطة المؤسسة
					5- تقوم العلاقات العامة بتوصيل وجهة نظر المؤسسة وقراراتها وسياساتها للجماهير

### المحور الخامس : العلاقات العامة بوزارة التخطيط والشنون الاستراتيجية بولاية الخرطوم

لا أو أفق بشدة	لا أو أفق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة
					1 . التخطيط هو الوسيلة العلمية والفنية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف
					2 . يساهم التخطيط الفعال للعلاقات العامة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للوزارة
					3 . تعتمد الوزارة على نشر ثقافة التخطيط عن طريق وسائل الإعلام والاتصال المختلفة
					4 . تستعين الوزارة بالكفاءات والخبرات الوطنية في مجال التخطيط الإستراتيجي لتنفيذ برامجها
					5. تقوم العلاقات العامة بالوزارة بالمشاركة في وضع الاهداف وتقييم الخطط

## المحور السادس:

1. برائك مالمعوقات التي تواجه عمل العلاقات العامة بوزارة التخطيط والشئون الإستراتيجية بولاية الخرطوم ؟

..... -1

..... -2

..... -3

2. من وجهة نظرك ماأهم المقترحات والحلول التي تساعد على حل هذه المعوقات ؟

..... -1

..... -2

..... -3