

# الفصل الاول

## الاطار المنهجي

## الإطار المنهجي

أولاً: المقدمة المنهجية:.

مدخل:

العلاقات العامة هي إحدى مجالات الإعلام والإدارة التي ظهرت وحقت قبولاً متزايداً خلال الأربعين عاماً الأخيرة ، ويرجع ذلك إلى تعاظم دور الرأي العام ومحاولة كسب ثقته وتأثير الجمهور في إنجاح أي منظمة بغض النظر عن نوع نشاطها ، كما يرجع ذلك إلى شعور الإدارة بمسؤولياتها الإجتماعية كمتغير رئيسي مؤثر عن اتخاذ قراراتها (عبد الرحيم ، 1989م ، ص7).

وقد أصبحت العلاقات العامة تحظى بإهتمام الباحثين والمختصين وذلك لأهميتها بالنسبة للمؤسسات الحكومية والشركات والمنشآت الخاصة، فالعلاقات العامة هي حلقة الوصل بين المنشأة و جماهيرها ولا تستطيع أي منشأة ان تقوم باداء مهامها وتحقيق اهدافها دون وجود صلة متبادلة بينها وبين جمهورها، فلم يعد اغفال ممارسة هذه المهنة في الهيكل الاداري لأي مؤسسة على الرغم من إختلاف مسمياتها ودرجة الاهتمام بها من مؤسسة لأخرى كما أن جميع المؤسسات الحكومية والخاصة تؤمن بأهمية العلاقات العامة ودورها الفعال والرائد الذي تقوم به في عالم التغيير، وقد اثبتت كثير من الدراسات ان العلاقات العامة تسعى لارساء القيم النبيلة ومواكبة التطورات الحديثة وتغيير الاتجاهات واحداث التكيف وتقنين العمل عن طريق رسم الخطط والبرامج. وتشكل العلاقات العامة مدخلاً إستراتيجياً . لتنظيم إدارة المنظمات الحديثة وهي إحدى المرتكزات الاستراتيجية الأساسية للدراسات الإعلامية، وقد شهد هذا العلم تطورات بالغة الأهمية خلال القرن العشرين إستناداً على العديد من النظريات الإعلامية والممارسات المهنية والأخلاقية المبنية على الإستراتيجيات المعرفية إذ تهدف إستراتيجية العلاقات

العامة إلي تبيان العمل فيها وبما أن البرامج والأنشطة متنوعة ومتعددة فمن الطبيعي أن يكون لكل نشاط إستراتيجية ملائمة من أجل تحقيق الاهداف (مصطفى، 2009م، ص195). ويتركز دور العلاقات العامة الإستراتيجي في المؤسسات على تحديد الرؤية المستقبلية وبناء اهمية رسالة المؤسسة والتركيز على وضوح غاياتها واهدافها والعمل على ادارة علاقتها مع البيئة الداخلية والخارجية بعد تحديد وتخصيص الموارد المالية اللازمة (ابراهيم ، المجالي، 2010م ص298).

### اسباب اختيار الموضوع:.

هنالك أسباب دفعت الباحث إلى اختيار هذا الموضوع وذلك على النحو الآتي:

#### دوافع علمية:.

- الإحساس بأهمية إستراتيجيات العلاقات العامة والدور الذي تؤديه في تطوير أداء المؤسسات الحكومية.

#### دوافع مجتمعية:.

- معرفة وتحليل معوقات عمل العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.
- المساهمة في ايجاد الحلول المناسبة للمشكلات والوصول الى الاهداف المنشودة.

#### دوافع خاصة:.

- عمل الباحث بوزارة العدل وقناعته باهمية العلاقات العامة بالنسبة للمؤسسات الحكومية.
- رغبة الباحث للحصول على درجة الدكتوراه في تخصص العلاقات العامة.

## مشكلة البحث:.

تتبلور مشكلة البحث في أن المتتبع لمسيرة إستراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية بالسودان في الماضي والحاضر يلاحظ أنها لم تواكب التطورات الحديثة بالصورة العلمية ، بل تواجهها باستمرار العديد من المشكلات والتي تعكس صورة ذهنية سلبية لدى الجماهير المستهدفة وهذا يعود الى ان جماهير تلك المؤسسات تبقى على هامش الاهتمام ، اضافة الى انها لا تهتم برضا الجمهور المستهدف ولا تهتم برأيه على مستوى الخدمة المقدمة اليه ، والمؤسسات اليوم تعيش في عصر التقدم التقني الهائل لوسائل الإتصال، وفي هذا السياق ظهرت أهمية إستراتيجيات العلاقات العامة ضروريه كأسلوب جديد يهدف الى دراسة واقع المؤسسة وجماهيرها والعمل على ترقيةها لخدمة الاهداف المثلى.

وفي ظل تلك المتغيرات كان لزاماً على المؤسسات الحكومية بالسودان اتباع النظم الحديثة في تقديم الخدمات لارضاء الجماهير من خلال تفعيل استراتيجيات العلاقات العامة ولا يتحقق ذلك الا من خلال اعطائها المكانة المستحقة من قبل الادارة العليا مما يساعدها على ممارسة دورها بفاعلية، ونظراً لهذه التطورات التي حدثت فقد برزت مشكلة البحث والتي تتلخص في السؤال التالي:

ما مدى فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير اداء المؤسسات الحكومية؟

## تساؤلات البحث:.

انطلاقاً مما سبق سعى الباحث الي الاجابة على التساؤلات التالية:

1. ما الإستراتيجيات التي تتبعها العلاقات العامة لتطوير أداء المؤسسات الحكومية؟

2. ما هي الأنشطة والبرامج التي تقدمها العلاقات العامة لتطوير الاداء بالمؤسسات

الحكومية؟

3. كيف استفادت ادارة العلاقات العامة من الوسائل الاتصالية للتواصل مع الجمهور؟
4. ما الأدوار الرسمية لإدارة العلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية ؟
5. إلى أي مدى يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق أهداف العلاقات العامة؟
6. ما الفائدة التي يحقها التخطيط الاستراتيجي لانشطة العلاقات العامة؟
7. الى أي مدى استطاعت العلاقات العامة القيام بدورها في تحقيق الاهداف العامة والخطط المرسومة بالمؤسسات الحكومية؟
8. ما المقترحات والحلول لمعالجة المشاكل التي تواجه استراتيجيات العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية

### فرضيات البحث:

١. تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية؟
٢. هنالك درجة من الفاعلية لممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية للانشطة الاتصالية؟

### أهداف البحث:.

#### سعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية.

1. معرفة الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة لتطوير الاداء المؤسسي.
2. توضيح فاعلية العلاقات العامة والدور الذي تقوم به في تطوير أداء المؤسسات الحكومية.
3. معرفة الاثر الذي يحدث للجمهور الداخلي من خلال الانشطة والبرامج التي تقدمها ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.
4. شرح اساليب ممارسة العلاقات العامة من خلال وظائفها الاساسية (بحوث، تخطيط ، إتصال، تقييم).

5. بيان الاسباب والمعوقات التي تواجه استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية.

6. الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي تكون نقطة اهتمام بالنسبة للمؤسسات الحكومية.

### أهمية البحث:

1. الاهمية التي تكتسبها ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية ذاتها من خلال توصيات البحث.

2. أهمية دراسة ظاهرة استراتيجيات العلاقات العامة ومدى فاعليتها في تطوير اداء المؤسسات الحكومية.

3. فتح افاق بحثية جديدة للباحثين والمختصين في حقل الاعلام.

4. يساعد ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية في تفعيل دورها وفقاً لمنطلقات العصر الحديث.

### منهج البحث:

قام الباحث باستخدام المناهج الآتية:

#### • المنهج الوصفي:

هو منهج يستند إلى وصف الظواهر الطبيعية والاجتماعية كما هي وهو منهج مكمل للمنهج الاستردادي والتاريخي الذي يصف الظواهر في تطويرها حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر (الصدیق ، 2006م ، ص10).

المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج المستخدم في هذه الدراسة لأن هذه الدراسة تعد من الدراسات الوصفية التي تستهدف التعرف على فاعلية العلاقات العامة في مؤسسات التطبيق أثناء فترة الدراسة حيث يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها

لاستخلاص دلالتها وذلك بغرض التعرف فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير أداء المؤسسات الحكومية.

**أدوات جمع البيانات:.**

قام الباحث باستخدام بعض الأدوات العلمية المتعارف عليها وذلك في الآتي:

**1. الملاحظة:** هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة من الظواهر أو مجموعة منها بالاستعانة بالأدوات والأجهزة والأساليب التي تتفق مع طبيعة هذه الظاهرة، وذلك بهدف معرفة صفاتها وخواصها والعوامل الداخلية منها (حسين، 1976م ، ص183).

تم الاستعانة بهذه الاداء من خلال الزيارات الميدانية لمؤسسات التطبيق وايضا من خلال الخبرة العملية للباحث بوزارة العدل وهي من ضمن مجتمع البحث.

**2. المقابلة:** هو لقاء يتم بين الباحث والمبحوثين ، وعلى أساس ذلك يحدد هدف واضح للبحث ويعد الباحث استمارة خاصة لجمع المعلومات من العينات وهذه الطريقة أو الأداء تصلح لكافة المستويات التعليمية والثقافية (وجيه، 2004م ، ص165).

وقد قام الباحث باجراء مقابلات مقننة مع مديري العلاقات العامة وبعض الموظفين.

**3. الإستبانة:** هي وسيلة يجمع بها الباحث المعلومات والحقائق والبيانات والاتجاهات من العينة التي يختارها ، وذلك بقصد التعرف على آراء هذه العينة واتجاهاتها ( الفادني، 2004م ، ص94).

قام الباحث باستخدام استمارة الاستبانة للعاملين بإدارة العلاقات العامة بوزارة العدل .

المالية والتخطيط الاقتصادي . الداخلية . التعليم العالي والبحث العلمي وتم المسح بالحصص الشامل لهم.

**حدود البحث:**

**تمثل حدود البحث في الآتي:**

**الإطار الزمني:**

في الفترة من يناير 2018م – فبراير 2020م.

**الإطار المكاني:**

السودان . ولاية الخرطوم اذ يوجد بها موظفو العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية الاتية (وزارة العدل . وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي . وزارة الداخلية . وزارة التعليم العالي).

**المصطلحات والمفاهيم الواردة في البحث:**

**1. فاعلية لغة تعني :** كناية عن عمل متعدد او غير متعدد فعل يفعل فعلا (السعدي، 1973م، ص170).

**2. فاعلية اصطلاحاً:** هي القدرة على تحقيق الغايات اذ يجب تحقيق الاهداف بطريقة تحقق اقصى اشباع للغايات(علي، ب- ت ، ص24).

**فاعلية اجرائياً:**

هي قدرة منظمات الدراسة على تحقيق الأهداف التي تسعى اليها من خلال إستراتيجيات الإتصال.

**3. استراتيجية لغة:** (حجاب، ووهبي ، 2003م، ص218).

إستراتيجية مأخوذة أصلاً من اللغة اليونانية وتعني حرفياً (فن الجنرال) أو أساليب القائد العسكري أي خطته لتحقيق النصر علي العدو ثم استخدمت فيما بعد للدلالة على المهارة في التخطيط والإدارة . بحيث أصبح كل إداري ناجح هو استراتيجي، وحين ما

استعارت العلوم الاجتماعية هذا المصطلح من العلوم العسكرية أضفت عليه مفهوماً شاملاً يعني الخطة العامة لوسائل تحقيق الأهداف.

#### 4. الإستراتيجية إصطلاحاً: (حجاب، ووهبي ، 2003م، ص219)

هي عبارة عن مجموعة من المبادئ والأفكار التي تتناول مجالاً من مجالات المعرفة الإنسانية بصورة شاملة ومتكاملة تنطلق نحو تحقيق أهداف معينة وتحديد الأساليب والوسائل التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف كما تتضمن أساليب التقويم المناسبة.

#### 5. الاستراتيجية اجرائياً:.

هي عبارة عن اسلوب يتم وضعه بطريقة علمية وواجب اتباعه لمواجهة موقف معين ويتضمن رسالة المؤسسة واهدافها ويتم تقييم هذه الاسلوب لمعرفة مدى نجاحه.

#### 6. التطوير لغة: اصلها طور وتعني النمو والتقدم في الامر المعين (الطوني، 1998، ص4).

التطوير اجرائياً: هو الانتقال من مرحلة اقل الى مرحلة افضل من أجل الوصول الى تحقيق الاهداف المنشودة بصورة اكثر كفاءة.

#### 7. الاداء لغة: مستمدة من الكلمة الانجليزية "to perform" والتي اشتقت من الكلمة

الفرنسية القديمة "performer" والتي تعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل.

(www.hrdiscussion.com'2017'28/12/4:22).

#### 8. الاداء اصطلاحاً: هو تنفيذ العامل لعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او

الجهة التي تربط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الفرد

بالمنظمة ([www.hrdiscussion.com'2017'28/12/4:25](http://www.hrdiscussion.com'2017'28/12/4:25))

#### الاداء اجرائياً:.

هو عبارة عن تقييم لمعرفة مدى انجاز الفرد المهام المكلفة اليه.

## 9. المؤسسات الحكومية لغةً:.

مؤسسة (اسم) الجمع (مؤسسات) وهي منشأة تؤسس لغرض معين (الشريف ، ب.ت.ص376).

## 11. المؤسسات الحكومية اصطلاحاً:.

هي تلك القطاعات التي تكون مملوكة للدولة اما ان تكون استثمارية ربحية او استثمارية خيرية اوغير ذلك ، وهي التي تخدم المجتمع ولا يمتلكها افراد وتشرف عليها الدولة وتتكفل برواتب موظفيها(ويكيبيديا، الموسوعة الحرة 2018/1/1 م 9:41).

## المؤسسات الحكومية اجرياً:.

يقصد بها الباحث مؤسسات الدارسة وهي وزرة العدل . وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي . وزارة الداخلية . وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .  
ثانياً: الدراسات السابقة:.

اطلع الباحث على العديد من الدراسات السابقة في مجال العلاقات العامة بصفة عامة ومن هذه الدراسات العلمية ما يلي.

## \* الدراسة الأولى :.

جاءت بعنوان (استراتيجية العلاقات العامة في تعزيز تطوير المؤسسات المالية .

بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد الوطني) (حسين ، صلاح، 2017م).

هدفت الدراسة للتعرف على استراتيجية العلاقات العامة بوزارة المالية و الوقوف على اهم استراتيجيات العلاقات العامة التي لها تاثير في تطوير اداء المؤسسات المالية و تقديم الحلول والمقترحات لمعالجة المشاكل والمعوقات التي تواجه العلاقات العامة. وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كما توصلت الى نتائج ابرزها ضعف أساليب ممارسة العلاقات العامة بصورتها العلمية والإستراتيجية خاصة في تطوير الأداء - من خلال وظائفها الأساسية (البحوث، التخطيط، الإتصال، التنسيق، التقييم)،

بوزارة المالية والتخطيط الإقتصادي وايضا ضعف الميزانية من أبرز معوقات عمل إدارة العلاقات العامة بالوزارة وأكدت الدراسة ان عدم التدريب المتخصص، يسبب ضعف أداء العاملين بإدارة العلاقات العامة بالوزارة بنسبة بلغت 93.9%.

**\* الدراسة الثانية:.**

**جاءت بعنوان :** (موجهات التخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام ، ( احمد، امنة، 2007م)

هدفت الدراسة الى التعرف على موجهات التخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام وايضا الوقوف على التطبيقات العلمية في مجال تخطيط العلاقات العامة في القرآن الكريم والسنة كما هدفت الى تعزيز الايجابيات التي حقها التخطيط وكيفية تلافيه للسلبيات في واقع الاحداث في الممارسة العلمية في الحياة الاسلامية في صدر الاسلام.

وتم استخدام المنهج التاريخي والمنهج الوصفي والتحليلي.

وتوصلت الدراسة الى ان موجهات تخطيط العلاقات العامة في الاسلام تساعد على كسب ثقة الجمهور المستهدف ومن ثم التفاعل معه بايجابية والقدرة على استقطابه بما يتفق مع سياسات المؤسسة و اتضح من خلال الدراسة وجود تخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام من خلال الايات القرآنية والمواقف والاحداث في السيرة النبوية كما تبين من المواقف في السيرة ان هنالك شروط وخصائص ومبادئ للتخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام.

**3. \* الدراسة الثالثة:.**

**جاءت بعنوان ( استراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي )** ( احمد ، محمد، 2013م).

هدفت الدراسة الى بيان امكانية مساهمة العلاقات العامة في تحقيق ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت والكشف عن واقع استراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و الوقوف على المعوقات التي تجابه استراتيجية العلاقات العامة بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في مجال ضمان النوعية والاعتماد.

وتم استخدام المنهج الوصفي والمنهج الوثائقي.

وتوصلت الدراسة الى نتائج اهمها ضعف اساليب ممارسة العلاقات العامة بصورتها العلمية والاستراتيجية خاصة عبر الانترنت . من خلال وظائفها الاساسية (البحوث . التخطيط . تنفيذ البرامج (اجراء الاتصالات) والتقويم ) بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي و ضعف اسهام العلاقات العامة من خلال استراتيجيتها في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالسودان.

\* الدراسة الرابعة:.

جاءت بعنوان: (أثر الإدارة الإستراتيجية علي تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سودا تل ) في الفترة من 1994 - 2003م) (مهدي، ابن عمر، 2004م).

هدفت الدراسة الى عرض وتحليل الإستراتيجيات التي تنتهجها شركة "سودا تل " لتحقيق أهدافها وايضا إختيار وتحليل إستراتيجيات الشركة السودانية للاتصالات والوقوف علي مدي قدرتها علي تطبيقها بنجاح من خلال تقويم الأداء التسويقي للخدمات بالشركة و عرض وتحليل الهيكل التنظيمي والأداء المالي وأهم العوامل المؤثرة علي الشركة وأثر ذلك علي التسويق .  
تم استخدام المنهج التاريخي ومنهج المسح الاجتماعي وكذلك منهج دراسة الحالة .

ومن نتائج الدراسة عدم التخطيط الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف تسويق الخدمات بالشركة و ضعف التنفيذ الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف تسويق الخدمات بالشركة و ضعف التقويم الإستراتيجي يؤدي إلي ضعف تسويق الخدمات بالشركة.  
الدراسة الخامسة:

جاءت بعنوان: (أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء المؤسسات العامة في الفترة من 2005م إلي 2009م) (علي، الطيب 2010م).

هدت الدراسة الى الوقوف على التخطيط الإستراتيجي والدور الذي يلعبه في أداء الهيئة القومية للطرق والجسور وايضا محاولة الربط بين التخطيط الإستراتيجي والأداء و تدويد المهتمين في مجال الإدارة بمعلومات عن الموضوع الذي ستتم دراسته. وتم استخدام المنهج التاريخي لتأصيل الظاهرة والمنهج الوصفي التحليلي لتتبع الظاهرة كماً وكيفاً ومنهج دراسة الحالة. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وبيئة العمل وايضا هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي والأداء و هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الاستراتيجي وتطور المنشأة.

#### الدراسة السادسة:

جاءت بعنوان: (دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي) (الدجني، زياد، 2010م) هدفت الدراسة للتعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للجامعات الفلسطينية ومعرفة الفرق بينها وايضا التعرف على جودة الاداء المؤسسي في الجامعات الفلسطينية بالاضافة الى وضع مقترحات تطويرية للإرتقاء بجودة الاداء المؤسسي وفقاً لمؤشرات الاداء. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة بين مستوى التخطيط الاستراتيجي ومعيار النطاق المؤسسي كاحد ابعاد جودة الاداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية حيث بلغت نسبة الموافقة 78.55 وهي درجة كبيرة جدا. وايضا توافر جودة الاداء المؤسسي في بعد الموارد المؤسساتية والخدمات بنسبة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لجميع الفقرات يساوي 75.61.

**علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسة الأولى مع الدراسة الحالية في أنها تناولت استراتيجية العلاقات العامة وأيضاً في المناهج المستخدمة، ايضاً ارتبطت الدرستين بالقطاع الحكومي أما وجه الاختلاف إن الدراسة السابقة سعت إلى تحقيق أهداف العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية وطبقت على وزارة المالية أما الدراسة الحالية تم التطبيق على عينة من المؤسسات وهي (وزارة العدل، وزارة المالية، وزارة الداخلية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي). تميزت الدراسة الحالية عن السابقة في انها وضحت الاستراتيجيات التي تستخدمها العلاقات العامة وتأثيرها في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية. واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في المجال التطبيقي.

تناولت الدراسة الثانية موجهاً التخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام وسعت إلى التعرف على موجهاً التخطيط لانشطة العلاقات العامة في الاسلام بينما الدراسة الحالية سعت الى معرفة الاثر الذي يحدث للجهور الداخلي من خلال الانشطة والبرامج التي تقدمها ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية. وتمتاز الدراسة الحالية عن السابقة في انها تحدثت عن العلاقات العامة وعن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام. واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في انها تحدثت عن التخطيط

تناولت الدراسة الثالثة استراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت بالتطبيق على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بيان امكانية مساهمة العلاقات العامة في تحقيق ضمان النوعية والاعتماد عبر الانترنت. بينما الدراسة الحالية سعت الى توضيح أهمية العلاقات العامة والدور الذي تقوم به في تطوير اداء بالمؤسسات الحكومية ، وأيضا اختلفت الدراسة الحالية مع السابقة في المناهج المستخدمة. وتميزت الدراسة الحالية عن السابقة في انها طبقت على عينة من المؤسسات الحكومية واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في النتائج وايضا توافق الباحثين في نقطة الاستراتيجيات.

وضحت الدراسة الرابعة أثر الإدارة الإستراتيجية علي تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سودا تل ) وسعت عرض وتحليل الإستراتيجيات التي تنتهجها شركة "سوداتل" لتحقيق أهدافها ، واتفقت مع الدراسة الحالية في المناهج المستخدمة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي . وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها تحدثت عن استراتيجيات العلاقات العامة وسعت لمعرفة دورها في تطوير الاداء المؤسسي. استفاد الباحث من الدراسة السابقة في اهتمامها بالاستراتيجية ودورها الفعال في تحقيق الاهداف المرجوه.

اتفقت الدراسة الخامسة مع الحالية في المنهج المستخدم وهدفت الدراسة السابقة الوقوف على التخطيط الإستراتيجي والدور الذي يلعبه في أداء الهيئة القومية للطرق والجسور. اما الدراسة الحالية هدفت بيان الأسباب والمعوقات التي تواجه استراتيجيات العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية. تميزت الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في انها سعت لمعرفة الدور الذي تقوم به العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية لتطوير ادائها واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في المجال التطبيقي.

اتفقت الدراسة السادسة مع الدراسة الحالية في الأداء المؤسسي وايضا في محور التخطيط الاستراتيجي وايضا المنهج المستخدم، وتميزت الدراسة الحالية عن السابقة في انها طبقت على مجموعة من المؤسسات الحكومية واستفاد الباحث من الدراسة السابقة في تناولها للأداء المؤسسي.

الفصل الثاني: العلاقات العامة (المفهوم والخصائص) .

المبحث الأول: العلاقات العامة اهدافها وخصائصها.

المبحث الثاني: مبادئ واخلاقيات العلاقات العامة.

المبحث الثالث: برامج العلاقات العامة.

## المبحث الأول

### العلاقات العامة أهدافها وخصائصها

تعتبر العلاقات العامة وظيفة حديثة جداً ، لم تظهر بصورتها التي نعرفها في الوقت الحاضر إلا بعد الخمسينيات من هذا القرن إذ قامت الكثير من الحكومات في هذه الأقطار بإنشاء أجهزة مركزية على الصعيد القومي غرضها الأساسي إيجاد علاقات قوية وطيبة مع المواطنين وتزودهم بالمعلومات الضرورية من جهة وتستقبل آراءهم وأفكارهم واقتراحاتهم من جهة أخرى ، (الشيخلي ، وآخرون ، ١٩٨٦ ، ص ٢٩٨) .

لذا تناول البحث الأطر العامة المتعلقة بالعلاقات العامة مثل مفهوم العلاقات العامة، وأهدافها، واستراتيجيات العلاقات العامة الاتصالية ، بالإضافة الى مفهوم الاداء ومعاييره وكيفية تقييمه.

#### أولاً: مفهوم العلاقات العامة.

على الرغم من أن مصطلح العلاقات العامة أصبح شائعاً في ميدان العلوم الاتصالية والإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية بل في كل مناحي الحياة اليومية ، إلا أن ذلك لا يدل على وضوح مفهومه أو بساطة مضمونه فهناك إشكالية في مفهوم هذا المصطلح بين تخصص وآخر وفئة وأخرى ، حتى أن خبراء العلاقات العامة أنفسهم لم يتوصلوا إلى تعريف محدد يتفقوا عليه ، فالعلاقات العامة تمارس كنشاط علمي تحت أسماء عديدة منها الشؤون العامة ، الإعلام ، الاستعلام ، الدعاية ، وغيرها... الخ ، وهذا لا يقلل من أهميتها بل إنها ظاهرة حديثة بدأت تتبلور في مطلع القرن العشرين

إضافة إلى أنها فرع من فروع العلوم الاجتماعية التي يصعب وضع تعريف محدد لها يصلح لكل زمان ومكان (مصطفى ، 2009 ، ص38).

ورغم أن تعبير الشؤون العامة قد بدأ ينتشر الآن كجزء من وظيفة العلاقات العامة ، إلا انه يستعمل في بعض الأوقات كمرادف لها ، وجاء ذلك في عام 1952م حينما حث الرئيس الأمريكي (داويت ايزنهاور) رجال الأعمال إلى المشاركة في الأنشطة السياسية بعد أن تطورت الصناعة بشكل هائل وأصبح لها تأثير كبير على المجتمع الأمريكي ، وبعد ذلك بعامين أنشأ مجمع الشؤون العامة كمنظمة رسمية مهمتها تدريب مديري الأعمال على برامج الشؤون العامة (عجوة ، 1998 ، ص20).

وكثير ما يثار الجدل حول مفهوم العلاقات العامة في الدول ذات الأنظمة السياسية المختلفة ، فقد يتصور البعض أن مفهوم العلاقات العامة في النظام الرأسمالي يختلف عن مفهومها في النظام الاشتراكي ، أو أن مفهومها في الدول النامية يختلف عن مفهومها في الدول المتقدمة ، والحقيقة أن مفهوم العلاقات العامة ثابت لا يختلف باختلاف الأنظمة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية ، كما أن طبيعة العلاقات العامة كعملية مستمرة تتكون من أربعة مراحل أساسية هي: البحوث والتخطيط وتنفيذ البرامج والتقييم لا تحتمل الاختلاف باختلاف الأنظمة أو المؤسسات (عجوة ، 1995 ، ص3).

والعلاقات العامة لها تأثيرها القوي داخل المجتمع ، فهي تستطيع أن تحدث فهما عميقاً داخل منظمات المجتمع المختلفة وتستطيع حل المشاكل والقضاء على الإشاعات وتحقيق الأمن ، وهي وظيفة أساسية للمدربين والمهنيين بل للمستهلكين والمواطن العادي ، وتحقيق هذه الايجابيات يتوقف على طبيعة من يمارس هذه الوظيفة

من ناحية شخصيته ، ومعلوماته ، ومهاراته ، فبغير هذه الشخصية وهذه القدرات لا يتحقق شئ من ذلك بل يمكن أن يتحول الأمر إلى كارثة (عطية ، ب.ت ، ص11).

تعددت تعريفات العلاقات العامة وتختلف باختلاف الاهتمامات ، وعلى الرغم من ذلك فهي تتداخل تداخلاً كبيراً ، وليس من السهل وضع تعريف شامل ودقيق لأية ظاهرة أو حادثة أو مهنة أو مصطلح خاصة في مجال العلوم الإنسانية ، وكذلك الأمر بالنسبة لتعريف العلاقات العامة التي نالت اهتمام الدارسين والممارسين ، بالإضافة إلى التطور السريع للعلاقات العامة مما أدى إلى صعوبة وضع تعريف محدد لها ، وإن أي تعريف للعلاقات العامة يكون معبراً عن وجهة نظر صاحبه سواء كان فرداً أو جماعة أو هيئه أو منظمة ( محمد زين ، 2011 ، ص24).

**ويرى الباحث أن هنالك مجموعة كثيرة من التعريفات الخاصة بالعلاقات العامة أهمها:**

**ثانياً: تعريف جمعية العلاقات العامة الأميركية:**

بأنها وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى بها المؤسسات والمنظمات الخاصة والعامة لكسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير التي تهمها والحفاظ على استمرار هذا التفاهم والتعاطف والتأييد وذلك بقياس اتجاهات الرأي العام لضمان توافقه بقدر الامكان مع سياساتها وانشتطها وتحقيق المزيد من التعاون الخلاق والأداء الفعال للمصالح المشتركة باستخدام الإعلام الشامل المخطط (سعيد، 2009 ، ص3)

**العلاقات العامة هي:**

العملية التي يتم بواسطتها نقل وتبادل قرارات مدروسة ميدانيا ، وهذا يعنى أن القرارات متبادلة وليست إملائية ، لان مضمون العلاقات العامة نفسها يتضمن العلاقة المتبادلة بين شخص أو أكثر ( ماهر ، 1983 ، ص22).

وهناك مجموعة من العلماء عرفوها بأنها:

تنشيط العمليات الاتصالية وخلق الثقة بين مؤسسة أو منظمة أو مشروع أو أشخاص آخرين أو جماهير معينه، أو المجتمع كله ، من خلال نشر المعلومات التي تفسر وتشرح تنمية علاقات متبادلة ، ودراسة ردود الفعل وتقويمها (لطيف ، 1997 ، ص18).  
أو هي العمل المستمر لتوجيه السياسات والخدمات ، والأعمال المتصلة للإفراد والجماعات التي تسعى المنشأة للحصول على ثقتهم ، وكذلك شرح هذه السياسات والخدمات والأعمال لضمان فهمها وتقديرها (المصري ، 1999 ، ص3).

عرفت الموسوعة الأمريكية العلاقات العامة بأنها:

هي القدرة على تطبيق خطوات العمل في العلاقات العامة من اجل الوصول إلى الجمهور وتحقيق أهدافها (عطية ، ب. ت ، ص14).

وتعرف ايضاً العلاقات العامة هي العلاقات مع الجمهور اوفن مسايرة الناس

ومجاراتهم واكتساب رضاهم وثقتهم وتأييدهم (هاشم ، 1996 ، ص18).

وبالإضافة الى ماسبق ، فهناك من يعرف العلاقات العامة تعريفاً شاملاً وواسعاً يشمل كل النشاط الانساني داخل المؤسسة ، وهذا ما يطلق عليه الاتجاه الاجتماعي ويعرف البادي هذا الاتجاه بقوله: يقصد بالاتجاه الاجتماعي للعلاقات العامة كمنه ذات طابع خاص ، كل ما يصدر عن المؤسسة من اعمال وتصرفات وقرارات وكل ما يتصل بها من مظهر واستعدادات وتكوينات مادية، وذلك لان كل ما يصدر عن المؤسسة او يتصل بها له تأثيراته المعنوية على الجماهير التي ترتبط مصالحها بها . وهذه التأثيرات هي التي تعطي لهذه العناصر طبيعتها كانشطة للعلاقات العامة وهي التي تعطي لاتجاه العلاقات العامة هنا صفته الاجتماعية (البادي ، 1975 ، ص39).

ويقول إيفي لي (Lee Ivy) رائد حركة العلاقات العامة بأمريكا أن للعلاقات العامة مسؤولية كبرى تتطلب دراسة الأحوال السائدة والعمل على الإصلاح ثم إعلام الناس بذلك، وإن مهمتها مزدوجة تبدأ بدراسة اتجاهات الرأي العام، وتتصح الشركات بتغيير خططها وتعديل سياساتها لخدمة المصلحة العامة، ثم إعلام الناس بما تقوم الشركات من أعمال تهمهم وتخدم مصالحهم (خضر ، ١٩٩٨ ، ص22).

### وعرفها معهد العلاقات العامة في انجلترا بأنها:

هي التي تمثل النشاط المقصود الواعي القائم على اسس من التخطيط لإيجاد وتنمية أسباب التفاهم المتبادل بين منشأة ما وبين الجمهور (عساف ، صالح ، 2004 ، ص18).

### وعرفت دائرة المعارف الأمريكية بأنها:

الفن الذي يقوم على التحليل والتغير لموضوع معين سواء كان هذا الموضوع يدور بشأن فكرة أو حول شخص أو حول جماعة ما ، بقصد تهيئة السبل أمام الجماهير لكي تتعرف بالفائدة التي يتضمنها هذا الموضوع وانه يستفيد فعلا من أداء ذلك (الشمري ، 2011 ، ص10).

ويلخص (ادوارد روبنسون) حصيلة دراساته في ان العلاقات العامة ما هي الا

ممارسة تطبيقية للعلوم الاجتماعية والسلوكية تتضمن الاتي:

- قياس وتقويم وشرح اتجاهات الجماهير التي لها صلة بالمؤسسة.
- مساعدة الادارة في تحديد الاهداف الرامية الى زيادة التفاهم والوفاق بين المؤسسة وجماهيرها ، وبث الانشطة والبرامج التي تجعل الجماهير راضية عن منتجات المؤسسة وخططها وسياساتها والعاملين بها.
- تحقيق التوازن بين اهداف المؤسسة واهداف ومصالح ورغبات واحتياجات الجماهير المختلفة التي لها صلة بالمؤسسة.

- تخطيط وتنفيذ برامج العلاقات العامة للاطمئنان على انها تؤدي الى تفاهم الجماهير وقبولهم(عجوة ، 2001 ، ص17).

ومن خلال هذه التعاريفات التي سبق عرضها يلخص الباحث إلى أن العلاقات العامة هي عملية مخططة تستخدم ادوات ووسائل في نقل رسالتها الاعلامية للجمهور وانها تعمل على تحقيق اهداف المنشأة وانها وظيفة لها مبادئ و اخلاقيات كما ان برامجها المتنوعة هي التي تحقق من خلالها المؤسسة أهدافها.

### ثالثاً: أهمية العلاقات العامة:

تنبثق أهمية العلاقات العامة من مضمون العلاقات العامة الذي يدور حول كونه نشاط مستمر ينطوي عليه إقامة علاقات حسنة مع الجماهير بهدف تعزيزها باستمرار وصيانتها ، ويتفرع من الهدف أهمية وقائية وأخرى علاجية ، إذ أن الدور الوقائي يمنع من حدوث المشاكل والتوترات للجمهور في حين أن العلاجي يعمل على تصحيح الأوضاع والمواقف المتدهورة حال ظهورها وإعادة التوازن في العلاقات إلى الوضع الطبيعي (يونس ، 2008 ، ص197).

ولقد اهتمت الكثير من الدول بأنشطة العلاقات العامة نتيجة للتطور الاجتماعي والثقافي والاقتصادي ، فشيدت لها أجهزة لبناء علاقات وطيدة بين مواطنيها من خلال التواصل الصادق والأمين في توفير المعلومات والبيانات عن أعمالها ومنجزاتها ، ولبناء الثقة في نهجها أنشأت الوزارات التي سميت بأسماء متعددة منها وزارات الإعلام (زويلف ، 2003 ، ص19).

والعلاقات العامة شهدت اهتماما كبيرا سواء على مستوى المؤسسات الحكومية أو على مؤسسات القطاع الخاص ويرجع ذلك نظرا للتطور الاقتصادي والاجتماعي المتسارع مما أدى إلى إيجاد إدارة خاصة للعلاقات العامة مجهزة بالوسائل المادية والبشرية

اللازمة ، كما رصدت لها الأموال وتم وضع الخطط والبرامج اللازمة لإنجاحها لكونها وظيفة ونشاط مهم في كافة القطاعات (الجني، 2002م ، ص23).

### ومن اهمية العلاقات العامة انها:

- تسعى الى دعم ثقة الجمهور بالمنظمة وبناء سمعة طيبة لها عن طريق زيادة فهم وتقدير الجمهور لرسالة المنظمة وانجازاتها.
  - تسهم العلاقات العامة الجيدة في سيادة علاقات العمل الجيد بالمنظمة ، مما ييسر تدبير احتياجات المنظمة من افراد القوى العاملة ذوي الكفاءة والمقدرة ، واستقرار القوى العاملة بالمنظمة والتخفيض من معدل دوران العمل فيها.
  - تسهم العلاقات العامة الجيدة في حسن تقدير وتفهم المشكلات الادارية ، سواء من قبل العاملين الذين يكونون على دراية بحقيقة الموقف واحوال المنظمة ، او من قبل الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة .
  - تسهم العلاقات العامة الجيدة في توجيه وارشاد الادارة الى تطلعات الجمهور واتجاهاته التي تخدمها المنظمة ، وبالتالي تكون هذه الاتجاهات وتلك التطلعات تحت نظر المنظمة عند وضع الخطط والسياسات والبرامج.
  - العلاقات العامة الجيدة هي التي تمارس بطريقة مهنية مخططة تساعد المنظمة على الاتصال الفعال بمختلف جماهيرها ، وتدعم الصلة والصدقة معهم ، وتنمي الثقة في المنظمة (هاشم ، 1996 ، ص ص24 25).
- ولقد ظهرت العلاقات العامة كمهنة وهناك عديد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بها كنشاط إداري مختص يحظى باهتمام الإدارة العليا في معظم المؤسسات والمشروعات ويلاحظ أن هذه العوامل متداخلة في طبيعتها وتأثيرها على تزايد أهمية هذا النشاط ومن هذه العوامل ما يلي (احمد ، 1997 ، ص4):

## 1. الثورة الصناعية والإنتاج الكبير:

أدت الثورة الصناعية والتي بدأت في أوئل القرن التاسع عشر إلى تطور هائل في أدوات الإنتاج وأساليبه ، فقامت الصناعات الضخمة التي جذبت الآلاف من العمال وملايين المستهلكين وبدأت مشكلة العلاقات بين العمال وصاحب العمل وظروف العمل داخل المصنع ، حيث قام العمال بالإضراب نتيجة لسوء المعاملة وقسوة أصحاب الأعمال وزاد ضغط الرأي العام لإنصاف العمال وتهيئة ظروف العمل المناسبة ، وظهرت نظريات سياسية واجتماعية لإعادة تنظيم علاقات الإنتاج ، وكان أبرزها البيان الشيوعي الذي أصدره (ماركس وانجلز) عام 1848م وفي ظل هذا الصراع بين التفكير الرأسمالي والتفكير الشيوعي أصبح لابد من التأييد لهذه المذاهب ومن خلال ذلك أدرك رجال الأعمال أهمية العنصر الإنساني في إدارة أعمالهم ونجاح مشروعاتهم (عجوة ، 1998، ص4).

## 2. زيادة حدة المنافسة:

قد نتج عن التطور في الإنتاج زيادة حدة المنافسة بين الشركات في محاوله لإرضاء المستهلكين وإشباع رغباتهم وأصبحت هنالك منافسة كبيرة خاصة في مجال الصناعات ، مثل الصناعة الكيماوية وصناعة المنسوجات نتيجة لإنتاج الألياف الصناعية وأيضا صناعة الورق والزجاج والبلاستيك وخاصة في مجال التعبئة والتغليف ، وقد أدت هذه المنافسة إلى إرضاء احتياجات ورغبات المستهلكين كأحد المجالات الأساسية لأي منظمة وبدأت الشركات المختلفة بالاهتمام بإقامة علاقات طيبة مع جماهير الشركة المتصلة بها وجماهير الرأي العام لمحاولة كسب تأييد ثقة هذه الجماهير والعمل على خلق صورة ذهنية جيدة للشركة في أعين الجماهير مقارنة بالشركات الاخرى (صالح واخرون، 2000، ص37).

### 3. تزايد الوعي من جانب جماهير الرأي العام:

نتيجة لتطور المجتمعات وتقدمها أصبح المواطن قوة لا يستهان بها ، وأصبحت أجهزة الحكم في خدمة هذا المواطن الذي تدور حوله كل سياسات الإنتاج والتسويق والخدمات وغيرها ، كما أصبح للرأي العام قوة وتأثير ودور أساسي في قيام الحكومات والمؤسسات مما أدى إلى الاهتمام بالرأي العام من خلال شرح سياساتها بهدف تهيئة أذهان الجمهور وتعبئته لقبولها وتأييدها (الشامي ، 2001، ص44).

### 4. تطور وسائل الاتصال:

تطورت وسائل الاتصال الجماهيري تطوراً سريعاً عبر الزمن حيث كان المذياع الوسيلة الاتصالية الأساسية في الثلاثينيات، ثم ظهر التلفزيون في أعقاب الحرب العالمية الثانية وأصبح نقل الأخبار بالصورة والصوت في لحظة وقوعها عبر الأقمار الاصطناعية وأيضاً الصحافة تطورت تطوراً سريعاً من حيث أساليب الطباعة والموضوعات التي تغطيها وظهرت صحافة الملايين وهي الصحافة التي تطبع ملايين النسخ في ساعات قليلة وتقوم بتوزيعها في ساعات قليلة (خضر ، 1998، ص32).

وقد ساهم التقدم الهائل لوسائل الاتصال إلى قصر المسافات بين أنحاء العالم المختلفة حتى أصبح العالم عبارة عن غرفة صغيرة وذلك بفضل التكنولوجيا الحديثة ، وكان هذا سبباً من أسباب الاهتمام بالعلاقات العامة في المجال الدولي والحرص على كسب تأييد الرأي العام العالمي وفي نفس الوقت انعكس هذا الاهتمام على المجال الداخلي سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى المجتمع ككل (احمد، 1997م، ص8).

ولما كانت العلاقات العامة وظيفية إدارية جديدة ومهمة ، فإنها تشمل جميع مسؤوليات المؤسسة وهي بالإضافة إلى ذلك وظيفية تنظيم تستطيع الإدارة عبرها أن

تحدد المسؤوليات لأوجه النشاط وتحافظ على التعاون بين الجمهور الذي له علاقة مباشرة بالمؤسسة ، وهكذا فإن الاتجاه السائد حالياً يؤمن بأن العلاقات العامة لها دور مهم وفعال في الإدارة لا يمكن إغفاله وإهماله وإعتبره نشاطاً ثانوياً لها (جرادات، الشامي، 2009م ، ص46).

وهناك أسباب أدت إلي الاهتمام بالعلاقات العامة منها ما يلي (الجحني، 2002م ، ص24).

1. تزايد تدخل الدول في الحياة الاقتصادية والاجتماعية مما يتطلب ضرورة تبني جمهورها للخطط التي تضعها والقرارات التي تتخذها والتي تمس حياة مواطنيها.
2. تعاظم الرأي العام واتساع المشاركة السياسية ، وازدياد ثقافة الجماهير مما يتطلب اتصال الدولة ومؤسسات الأعمال بالجماهير.
3. التوعية بأهداف المنظمة والعمل على إيضاح خططها للجمهور .
4. تنمية وتنسيق التعاون مع المنظمات الأخرى في المجتمع.
5. مواجهة الازمات والطوارئ التي تتعرض لها المنشأة.
6. توفير وسائل الاتصال الحديثة ساعد على إيجاد الكثير من منافذ الوصول إلى الجمهور.
7. الاهتمام المتزايد بالمجتمع ومصالح أفراد.

ويرى الباحث أن مفهوم العلاقات العامة أصبح من المفاهيم الأساسية في كثير من العلوم خاصة العلوم الاتصالية والعلوم الإدارية وغيرها ، بل اخذ طابعاً أساسياً في كثير من ممارساتنا اليومية ، وأن كثرة التعريفات للعلاقات العامة تجعل عدم وجود اتفاق على تعريف معين .

ويؤكد الباحث أن اهتمام الدول والمؤسسات بالعلاقات العامة يؤدي إلى نمو نشاطها وحمائتها وتحقيق مصالحها ، وإن أهمية العلاقات العامة كبيرة لا يمكن أن تهمل لان

تحقيق الأهداف في المقام الأول لا يتم إلا بإدارة علاقات عامة متخصصة وفعالة ونشطة تستطيع القيام بتنفيذ واجباتها بكل سهولة ويسر دون أن تواجهها أي صعوبات وتقلل من أداء عملها.

#### رابعاً: أهداف العلاقات العامة:.

تحاول العلاقات العامة أن تساعد المنشأة على الاندماج في محيطها بدون صعوبات من خلال جهود وتقنيات وأدوات محددة وتحدد وظائفها في مجموعة الأعمال التي تقوم بها بهدف الوصول إلى تحقيق تلك الأهداف (البكري ، 2004 ، ص35).

والعلاقات العامة في كل المؤسسات لها هدف واحد وهو تحقيق أهداف المؤسسة نفسها ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية منها:

1. معرفة اتجاهات الرأي العام الحقيقية تجاه المنظمة أو المؤسسة وعرضها إلى الإدارة العليا للمنظمة لكي تبحثها للتعرف على مدى أهميتها وفائدتها بالنسبة لأهداف المنظمة وطريقة تحقيق هذا الهدف.

2. إعلام الرأي العام بنشاط وبرامج المنظمة وأهدافها وإقناع الرأي العام بذلك كسباً لثقتهم وتعاونهم (عطية ، ب. ت ، ص27).

هنالك محاولات عديدة لتحديد أهداف العلاقات العامة والوظائف التي تقوم بها لتحقيق هذه الأهداف وارتبطت هذه المحاولات بالأهداف المقترحة بالوظائف المحددة للعلاقات العامة وذلك في إطار المؤسسة أو الهيئة التي تباشر هذا النشاط وحجمها وحجم الجماهير التي تتعامل معها وأهمية كل منها وموقف كل منها تجاه المؤسسة أو الهيئة وحجم الإمكانيات المالية المتاحة والمناخ الاقتصادي السياسي الذي تعمل الهيئة داخله ، وما إلى ذلك من العوامل المتصلة بالهيئة ذاتها أو المجتمع الذي تنتمي إليه أو تمارس نشاطها فيه(حجاب ، 2007 ، ص56).

وتسعى أي مؤسسة سواء كانت ضخمة أو متوسطة أو صغيرة ، حكومية أو خاصة أن تبني جسراً من التواصل والتفاهم والتعاون مع جمهورها ، فاستمرار أي مؤسسة في عملها بنجاح يتوقف على قبول الجمهور لهذه المؤسسة بما تقدمه من خدمات أو منتجات ، ولذلك فإن الأهداف الرئيسية التي من خلالها يجب أن تنطلق أهداف إدارة العلاقات العامة تكمن في أربعة أهداف وهي:

1. بناء سمعة طيبة للمؤسسة داخل محيطها الداخلي والخارجي.
  2. المحافظة على حالة من الثقة والرضا بالمؤسسة لدى الجماهير.
  3. تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المؤسسة لدى الجماهير.
  4. تشكيل حالة من التوافق المصلي بين المؤسسة وجماهيرها (الصريرة ، ب . ت ص 17).
- والعلاقات العامة ترمي إلى تحقيق أهداف عريضة تدور حول تحسين العلاقة بين المنشأة والجمهور وتعمل على إيجاد التفاهم والتعاون والتكيف المستمر ، ولأن العلاقات العامة وظيفة من الوظائف الإدارية في المنظمة وتسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يجمع الباحثون على أنها تدور حول الانسجام والتوافق في المجتمع الحديث الذي تعتريه التغيرات السريعة في نظم الحكم والسياسة والمخترعات العلمية وقد تتفاوت الأهداف من منشأة إلى منشأة أخرى ومن هذه الأهداف مايلي (البكري ، 2001م ، ص 13).

#### 1. تحقيق السمعة الحسنة ودعم الانطباعات عنها:

ويعني أن تصب اهتمامات العلاقات العامة في كافة المؤسسات إلى توجيه الانطباعات الشعورية واللا شعورية عند الجماهير تجاه هذه المؤسسة لتكون صورة حسنة وانطباعاتاً جيداً عن شخصيتها وسمعتها وذلك في ضوء ما ترغب أن يكون عليه لدى جمهورها وفي ضوء ما خططت له لرسم صورتها في أذهان الجمهور (مراد ، 2010م ، ص 33).

## 2. الترويج لمنتجات المؤسسة أو خدماتها لتنشيط المبيعات:

وهي عملية تقوم بها العلاقات العامة خاصة لمنتجات المؤسسة سيما تلك التي تكون عملية الإعلان عنها ذات تكاليف عالية جدا فتعمل العلاقات العامة على الترويج لمثل هذه المنتجات عن طريق الإعلان المدفوع الثمن عنها عبر تنظيم المعارض والمساهمة في الأنشطة الجماهيرية والتي تساعد على التعريف بالمؤسسة والإقبال على شراء منتجاتها(مراد ، 2010 م ، ص33).

## 3. تنمية شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وكسب تأييدهم وولائهم لها يتم ذلك من خلال:

. إيجاد التفاهم المتبادل بين العاملين داخل المؤسسة.

. تقدير عمل العمال والموظفين وتحقيق الذات لهم.

. استخدام وسائل الاتصال لإبلاغ العاملين بكافة المعلومات التي يحتاجونها.

. توسيع الأنشطة الثقافية وحل المشكلات الخاصة بالعاملين

## 4. كسب ثقة وتأييد الجمهور الخارجي المتعامل مع المؤسسة وهو من أهم أهداف العلاقات العامة ويتم ذلك من خلال:

. تحديد الجماهير المرتبطة بالمؤسسة والعمل على إقامة العلاقات معها وإرضائها.

. تحقيق التوافق بين كافة أهداف ذوي العلاقة والمرتبطين بالمؤسسة سواء كانوا موردين

أو مستهلكين أو موزعين من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة اخرى.

. المساهمة في أنشطة المجتمع المحلي والتي تؤكد انتساب هذه المؤسسة للمجتمع

وتؤكد تفاعلها مع أفراد ومؤسسات ه عن طريق تمويل الأنشطة الثقافية والرياضية

1والاجتماعية(الدليمي، 2005 م ، ص35).

## أهداف العلاقات العامة على المستوى القومي:

هنالك عدة أهداف يسعى إليها المجتمع القومي منها ما يلي:

1. تعاون الحكومة وأجهزتها المختلفة وخاصة الإعلام مع الصحافة باعتبار الصحافة مرآة الرأي العام.

2. قيام أجهزة الحكومة المختلفة بشرح القوانين والأنظمة الجديدة وتفسيرها بوسائل الإعلام حتى لا يشعروا بأنها مفروضة عليهم.

3. هدف العلاقات العامة كسب رضا الموظفين وتأييدهم وهذا لا يتم إلا بمعرفة ما تقدمه الحكومات من خدمات فلا بد للحكومة أن تمكن المواطنين من الإفصاح عن آرائهم بهذه الخدمات بحرية.

4. الرد على الإشاعات والأكاذيب التي تطلقها أجهزة الإعلام الخارجية والمعادية منها أو بعض الجماعات في الداخل.

5. اهتمام الحكومة بشؤون موظفيها وعمالها بأن تهيئ لهم الظروف الطبيعية والصحية للعمل وتدفع لهم أجورهم ورواتبهم وتؤمن لهم حياة كريمة (الشرمان، عبدالسلام، 2001م، ص29).

ويمكن تقسيم أهداف العلاقات العامة في إطار علاقتها إلى الآتي:

1. الأهداف الخاصة بالجمهور الداخلي.

. بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة والجمهور الداخلي.

. نشر الوعي بين العاملين وتعريفهم بدورهم وأهمية هذا الدور في المنظمة.

. تحسين الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال الاهتمام بحل المشكلات التي تواجههم

والمشاركة في تحسين ظروف العمل المادية والنفسية.

. تخفيض معدل زمن العمل.

. شرح وتوضيح كافة سياسات وتوجيهات المنظمة وتحديد دور العاملين في إنجاز هذه السياسات والأهداف (ابو قحف، 2001م ، ص 330).

## 2. أهداف مرتبطة بالجماهي الخارجية.

- . تحسين الصورة الذهنية لدى الجماهير عن المنظمة وذلك من خلال التقديم الجيد للمنشأة لهذه الجماهير وللمجتمع ككل مع شرح سياسات وأهداف المنظمة.
  - . استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمناسبة للعمل بالمنظمة.
  - . توفير معلومات الإدارة عن الجماهير أو أطراف التعامل مع المنظمة.
  - . شرح دور المنظمة في خدمة البيئة والمواطنين بصفة عامة (ابو قحف، 2001م ، ص 331).
- خامساً: خصائص العلاقات العامة :-**

بالرغم من الاختلاف الذي حصل بين المهتمين بهذا العلم في وضع تعريف جامع للعلاقات العامة وذلك كما اسلفت وعلى ضوء هذه الخلفية العلمية نورد هذه الخصائص التي تميز هذا العلم عن غيره من العلوم وهي على النحو التالي:-

1. العلاقات العامة وظيفة بالغة الأهمية ، وتؤمن بأن مصالح الجماهير احدى المسئوليات الأساسية للإدارة والعاملين في المنشأة ، كما انها ترجمة لسياسات وتصرفات المنشأة.
2. العلاقات العامة اداة اتصال ذات اتجاهين ، الاول ينقل اتجاه اتجاهات الجماهير الى الادارة ، والثاني يوصل السياسات والممارسات الى الجماهير.
3. العلاقات العامة نشاط يبدأ من داخل المنشأة ، فيكون العلاقات بين العاملين في المنشأة قبل الاتجاه الى الجماهير الخارجية.

- ٤ . العلاقات العامة جهود مرسومة تهدف الى التأثير في جماهير معينة لكسب ثقتها وحملها على تقبل اهداف محددة ، كما انها مستمرة لان الطبيعة الانسانية متقبلة مما يقتضي استمرار نشاطها (الجني، 2006م ، ص32).
- ٥ . ان العلاقات العامة تعتبر فلسفة للادارة وهذه الفلسفة تفترض ان اي منظمة لا تنشأ لتحقيق الاهداف التي ينص عليها قانونها فحسب ، وانما ينبغي ايضا ان تلعب دورا اجتماعيا ، ولهذا فعليها ان تضع صالح الجمهور في المقام الاول بالنسبة للموضوعات التي تتعلق بسلوك المنظمة.
- ٦ . يجب على ادارة العلاقات العامة ان تضع من السياسات ما يعكس خدمة الصالح العام لا على اساس الكلمات الجوفاء وانما على اساس الافعال (حجاب، 2007م ، ص37).
- ٧ . العلاقات العامة هي حلقة الوصل بين فلسفة المشروع والجمهور هذا الاتصال ضروري لجعل الجمهور يتفهم أنشطة المنظمة.
- ٨ . تستهدف العلاقات العامة تحقيق الرضا العام وانتزاع موافقة الجماهير اي انها تدير بمهارة الاسلوب التأثيري الصاعد والهابط من اجل احداث التوافق والتكيف والتعاون (صالح ، وآخرون، 2000م ، ص ص33 34).
- ٩ . تركز العلاقات العامة على مبادئ اخلاقية لتدعيم وبناء الثقة بين المؤسسة وجماهيرها ولهذا فهي تبتعد عن كافة اساليب واشكال الغش والخداع والتضليل والدعاية المزيفة وتقدم الحقائق والوقائع للجماهير لكسب ثقتها وتأييدها.
- ١٠ . تتصف العلاقات العامة بالشمولية : فنشاطها لا يقتصر على ميدان دون اخر ، بل يمتد ليشمل كافة الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية ... الخ ، وكافة المؤسسات بأشكالها وانواعها.

١١. العلاقات العامة نشاط علمي قائم على التخطيط ، وهذا يعني انها انها ليست نشاطا عشوائيا وليست نشاطا وقتيا يبدا حين تقع المؤسسة في ازمة وينتهي بانتهاء الازمة ، ذلك لان انشطتها طويلة المدى ونتائجها بعيدة الاثر ولا يمكن ان تنتظر نتيجة سريعة من برنامج العلاقات العامة وانما النتيجة تحدث تدريجيا وعلى مدى طويل ، فهي تتعامل مع الانسان ورائه واتجاهاته ، وليس السهل تغير بين يوم وليلة ، وهذا سبب جوهري لضرورة التخطيط في العلاقات العامة.

١٢. العلاقات العامة نشاط موقوت ، بمعنى ان اختيار الوقت المناسب لتنفيذ برنامج معين من برامج العلاقات العامة امر ضروري وحيوي لنجاح هذا البرنامج ، بل ان التقصير في توفير هذه القاعدة قد يعني فشل البرنامج كله او ضعف اثاره نتائج على اقل تقدير ، ولا يعني هذا المماطلة والتردد او التسرع والعجلة عند تحديد الوقت المناسب لبرنامج معين ، ان اختيار الوقت المناسب يعتمد على حسن الادراك وكثرة المرونة والممارسة وكلها صفات مطلوبة في حيز العلاقات العامة(حجاب ، ووهبي،2000م ، ص ص37 40).

ومما سبق يؤكد الباحث ان للعلاقات العامة اهداف رئيسية وفرعية ويتطلب في تحقيقها وذلك بمساعدة قوية من قبل الادارة العليا في ما تحتاجه العلاقات العامة من مخصصات ودرجة اهتمام عالية وتزويدها بالكادر البشري المؤهل وان يكون لديها مركزية صنع القرار حتى لا يكون هنالك قرارات متناقضة او متعارضة ولا بد من الاستفادة من وسائل الاتصال وزيادة فاعليتها والاهتمام بمبادئها والتركيز على خصائصها حتى تتمكن من اجراء الاتصالات مع كافة الجماهير التي تخدمها ادارة العلاقات العامة وايضا التنسيق بين الادارات المختلفة .

## المبحث الثاني

### مبادئ واخلاقيات العلاقات العامة

**المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة:**

إن الأساس السليم للعلاقات العامة هو الشرح والإفصاح والصدق والأمانة في كل ما يصدر عن المنشأة أو الهيئة ، وفيما يلي نورد المبادئ الأساسية التي تقوم عليها العلاقات العامة:

١. العلاقات العامة تبدأ من داخل المنشأة:

من المبادئ الأساسية أن العلاقات العامة الجيدة يجب أن تبدأ من داخل المؤسسة وهذا المبدأ يكون واضحاً من خلال مساعدة الإدارة المتخصصة في هذا المجال على زيادة فرص تحسين العلاقات بين الجمهور الداخلي بتوفير فرص عمل جيدة لهم وتأسيس روح الاستقرار والاطمئنان في نفوسهم وإشاعة روح العدالة في أوساط الجماهير الداخلية .

فنجاح أي مؤسسة يرجع إلى العلاقات المبنية على أساس التعاون والتفاهم المتبادل بينها وبين جميع الأفراد العاملين بها ، فمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع الجمهور الداخلي غير محسنة (بدوي ، 2001م ، ص41) ، لذلك وجب عليها أولاً خلق الروح الجماعية وجو من التعاون بين أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم الإدارية بكافة الوسائل المتاحة ثم تشريع بعد ذلك في تنمية وتوطيد العلاقات الطيبة بينها وبين جمهورها الخارجي (منصور ، 2005م ، ص52) ، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أي مؤسسة هي تلك التي يراها

موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس وادائهم لواجباتهم وذلك ما يبرر ان العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة(كشك ، 1999م ، ص42).

ويرى الباحث بان العملية طردية ، فاذا تحقق التوافق والانسجام والترابط بين الجمهور الداخلي تحقق النجاح لاهداف المؤسسة والانسجام مع الجمهور الخارجي.

٢. كسب ثقة الجمهور:

إن فلسفة نشاط العلاقات العامة تهدف الى كسب ثقة الجماهير بالمؤسسة ويتحقق هذا الامر في حال التزام المشتغلين بهذه الهيئة بواجباتهم والتقييد بحسن الاداء والعمل على احترام اراء الجماهير المختلفة ، كما تساهم مواصفات اعمال هذا القسم من مبادئ اخلاقية كالصدق والامانة والعدل من التأثير على مختلف شرائح الجماهير المرتبطة بها والتمكن من ارضائها (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص 46) ، ويعتبر كسب ثقة الجماهير هدفا اساسا من اهداف العلاقات العامة ، وهذا يعني ان أنشطة المؤسسة لا يمكن ان تنجح الا اذا حقق رضا جماهيرها عنها وذلك يجب ان يكون هنالك تدريب للعاملين بالمؤسسة حتى يتمكنوا من القيام بواجبهم لكسب ثقة الجماهير على اكمل وجه (منصور ، 2005م ، ص 53). ويفهم مما سبق ان كسب ثقة الجمهور مرتبط باداء العاملين الجيد والانشطة الهادفة.

### ٣. نشر الوعي بين الجماهير:

اصبح من مسؤوليات العلاقات العامة اعلام الرأي العام بخطط التنمية الخاصة بسياسة المؤسسة مع شرحها وبيان اهدافها على المدى القريب والبعيد ونشر الوعي بين مختلف الجماهير لتأهيلها للتعامل مع هذه السياسة ذات الابعاد الاقتصادية والاجتماعية بافضل الطرق (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص 47) ، ومن مهام العلاقات العامة القيام بشرح سياسة الدولة وخطط وبرامج تنميتها ودور المؤسسة في ذلك ، ومن خلال السعي لاثارة

اهتمام المواطنين بشؤون بلادهم ، وذلك عن طريق توضيح الاهداف والاتجاهات العامة للدولة والمشاركة على مناقشة خطط الحكومة ومشروعاتها ، كما تقوم بحملات التوعية بمختلف صورها من اجل تبصير المواطنين بمشكلات بلادهم والعمل على زيادة الاهتمام بتلك المشكلات ، كما تهدف العلاقات العامة في جانبها السياسي الى توضيح الحقائق والبيانات على النشاط الحكومي امام الجمهور لتكوين راي عام حقيقي(منصور ، 2005م ، ص 53).

#### ٤. إتباع سياسة الكشف وعدم اخفاء الحقائق :

على ادارة العلاقات العامة في المؤسسة توضيح الحقائق التي تتعلق بالجمهور وعدم اتباع سياسة التكتيم ، فالمؤسسة اصبح على عاتقها الان الكشف عن توجهات سياساتها واهدافها الخاصة بها والمتصلة على وجه الخصوص بجمهورها ، ومثل هذه الخطوة ضرورة لدحض مجمل الشائعات و التي تساهم في تشويه صورتها ومصداقيتها(حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص47). اذ ان الاساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهم بالجمهور (بدوي ، 2001م ، ص 42) ، حيث اننا لو قمنا بتدقيق النظر الى اعمال المؤسسات والهيئات والمنظمات بصفة عامة لوجدنا ان هنالك ليس داع لاختفاء الحقائق عن الجمهور الداخلي او الخارجي ، ما عدا تلك الاسرار التي تخص عمليات الانتاج والتي تميز المؤسسة عن الاخرى(منصور ، 2005م ، ص53) .

#### ٥. الاعتماد على الاسلوب العلمي:

من المبادئ الأساسية للعلاقات العامة إتباع سياسة البحث العلمي في حل أي مشكلة من مشكلاتها، ويمكن ذلك بالتعريف بالمشكلة واختيار المنهج العلمي المناسب لدراستها وتحديد القدرات المتوفرة من حيث الموارد المالية والبشرية ، وهذا لتتمكن من تبيان خصائصها وتحليل المعلومات المتحصلة عليها للخروج بنتائج وتوصيات تمكن من

الفهم الدقيق لدلالات هذه المشكلة (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص 46) ، ومما هو معروف ان الاسلوب العلمي يعد خريطة تركز على المنطق وتحاول الوصول الى النتائج من خلال التحليل العلمي الدقيق والبعد عن التحيز والذاتية ، ويبدأ هذا الاسلوب بتعريف وتحديد المشكلة ، ومتى امكن تحديدها اصبح من السهل جمع البيانات التي تفيد في حلها وتحديد الاهداف المراد الوصول اليها (منصور ، 2005م ، ص 52 . 53).

#### ٦. اتباع الاسلوب الديمقراطي في العلاقات العامة:

ان تطبيق مبدأ الديمقراطية في ممارسة العلاقات العامة من شأن ذلك ان يلغي سياسة الاحتكار في ابداء الافكار ورسم السياسات ، حيث يحل محل الدكتاتورية سواد الروح المعنوية العالية من خلال اتاحة الفرص لطرح المقترحات والابتكارات (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص 48).

ويعد هذا المبدأ اساسا لممارسة العلاقات العامة والاخذ به لا يدع مجالاً للدكتاتورية او سيطرتها، فتسود المؤسسة روح معنوية عالية وتتيح الفرص للابتكار وعرض الاقتراحات ، ولا يستطيع المديرون فرض سياساتهم الذاتية دون اشتراك هيئة الادارة والعاملين في تحمل المسؤولية مما يجعل سياسة المؤسسة لا ترسم الا نتيجة لافكار العملاء وكصدي لما يبذله الاخصائيون من مشورة ومقترحات ، وهذا تشجيعاً للديمقراطية ودعم للمبادئ الانسانية السليمة (صالح واخرون ، 2000 ، ص 42 . 43).

#### ٧. مساهمة المنشأة في رفاهية المجتمع:

تعد المساهمة في رفاهية المجتمع من طرف المؤسسة مسؤولية اجتماعية ، باعتبار المؤسسة جزء من هذا المجتمع (عبد السميع ، 2006م ، ص 62) ، ولما كان المجتمع يعطي المشروع موطناً لنشاطه كان لزاماً على الادارة ان تعمل على ان يكون المشروع عضواً

نافعاً في المجتمع يعمل على تقديم افراده ورفاهيتهم ، والمشروع الناجح هو الذي يعتمد على الجمهور داخل وخارج المؤسسة(الدليمي ، 2005 ، ص ص5049).

#### ٨. تعاون المؤسسات بعضها مع بعض:

ان تعاون المؤسسة مع باقي المؤسسات يساهم في تعزيز مقدار نجاحها ، وان ممارسة الانشطة الانتاجية واقامة العلاقات مع جماهيرها امر غير كافي لان الاهمال المتكرر للجانب التعاوني مع باقي المؤسسات يضر بمصالحها (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص 48) ، والتعاون هو احد الاسس الهامة للنجاح ، فلا يمكن ان تمارس المؤسسة نشاطها وتوطد علاقاتها بجماهيرها وتهمل تعاونها مع باقي المؤسسات الاخرى ، ومن هنا نشأة الحاجة الى تنظيم الاتصال بين المؤسسات وبعضها للاتفاق على اسس التعاون بينها لا سيما البرامج التي تنظمها العلاقات العامة(منصور ، 2005م ، ص 53).

ومن هذا المنطلق يرى الباحث ظهرت الحاجة الى اقامة قنوات الاتصال والتي بواسطتها تتواصل المؤسسات مع بعضها البعض بهدف التعاون من اجل تحقيق الاهداف المرجوه.

وتقوم العلاقات العامة على مجموعة من الاسس والمبادئ تتمثل في الاتي:

– العلاقات العامة وظيفة ادارية مستمرة ومخططة تحتاج الى اسهام العملية الادارية كالتخطيط والتنظيم والتقييم شأنها شأن وظائف المنظمة الاخرى (علي ، 1975م ، ص 45).

– يرتبط نشاط العلاقات العامة بالرأي العام بصورة اساسية ، فالعلاقات العامة تعمل على تبادل التفاهم مع الرأي العام على اساس من الحقيقة والصدق لكسب تعاطفه وثقته ، فعندما يكون للرأي العام اهمية بالنسبة لادارة المنظمة يمكن للعلاقات العامة ان تؤدي دورها بصورة فاعلة (علي ، 1976م ، ص 137).

- تتسم العلاقات العامة بالدينامكية وقوة الفاعلية ، فهي تقوم على الاخذ والعطاء والفهم المتبادل والايجابية من جانب كل من طرفي العلاقة وهي سياسات واعمال ، ثم اتصال واعلام ، وبمعنى اخر تعكس وجهة نظر الجمهور للمنظمة والعكس فهي اتصال ذو اتجاهين (احمد ، 1992م ، ص22).
- ومن المبادئ التي تقوم عليها العلاقات العامة ايضاً:
- احترام رأي الفرد ، فلسفة العلاقات العامة يجب ان تبني على اساس الايمان بقيمة الفرد واحترام حقوقه الاساسية ، وفي الوقت ذاته تراعي واجبات الفرد ومسؤولياته في المجتمع.
- عدم اخفاء المعلومات عن الجماهير ، لان اخفاء المعلومات عن الجماهير تحدث عدم ثقة بين المنظمة وجمهورها.
- الالتزام بمبادئ الاخلاق الاسلامية مثل النزاهة والصدق والعدالة.
- اتباع الاساليب العلمية في البحوث لقياس اتجاهات الرأي العام لجماهير المنظمة ( جودة 1999م ، ص ص26 27).
- ومن مبادئ العلاقات العامة كذلك :
- معرفة الاساليب النظرية والعلمية لتشكيل الاتجاهات وتغييرها ، وهذا يستوجب فهم طبيعة السلوك البشري.
- ضرورة جعل العلاقات العامة من مسؤولية الادارة العليا ، لتكون برامجها متطابقة مع سياسات المنظمة ، كما ان سياسات المنظمة يجب ان تتفق مع مصالح الجمهور (الشامي ، 2001م ص ص23 24).
- ومن مبادئ العلاقات العامة كذلك :

- مساهمة المنظمة في رفاهية المجتمع لذلك يجب ان تضع كل منظمة اهدافها في ضوء الاهداف العامة للمجتمع.
- نشر الوعي بين الجماهير، فعلى عاتق العلاقات العامة يقع شرح سياسات الدولة وخططها التنموية، ودور المنظمة في ذلك كما يقع على عاتقها مسؤولية توجيه الرأي العام، ودفع الجماهير الى تأييد السياسة العامة لمؤسسات الدولة وكسب ثقة الجماهير وتعاونها.
- تعاون المنظمة مع المنظمات الاخرى ، فهذا التعاون يعتبر على اسس النجاح في اي عمل، ومن هنا نشأة الحاجة الى تنظيم الاتصال بين الهيئات بعضها البعض للاتفاق على اسس التعاون بينها في برامج العلاقات العامة (كشك ب.ت ، ص 26).

هنالك عدة مبادئ يستند اليها المشتغلون في العلاقات العامة وتتلخص هذه المبادئ فيما يلي:.

اولاً : نشاط العلاقات العامة ينطلق من داخل المؤسسة ذاتها:

بمعنى ان جميع العاملين بالمؤسسة لا يمكن ان يساهموا في تحسين علاقتهم بالجمهور الخارجي ، دون تحقيق تلك العلاقة الجيدة فيما بينهم والعمل على تماسك الجمهور الداخلي ، وتدعيم روح الجماعة والتعاون داخل المؤسسة.

ثانياً : نشاط العلاقات العامة مستمر ودائم:

ان نشاط العلاقات العامة لا بد ان يشمل كافة الميادين بدون استثناء ، فهناك علاقات عامة تجارية ، وصحية ، وصناعية ... الخ فاختصارها على مجال التجارة لا يعني عدم وجودها في الجانب الصحي.

ثالثاً : دينامية العلاقات العامة:

تقوم العلاقات العامة على الاخذ والعطاء والتلقي والاستجابة بمعنى ان نشاطاتها تتصف بالفاعلية والايجابية في التأثير والتأثر ، عن طريق استخدام اسس ووسائل الاتصال والاعلام من اجل تكوين رأي عام حول المؤسسة وتجاوز العقبات التي تعترضها (عبيد ، 1993م ، ص24).

ويرى الباحث ان العلاقات العامة تحتوي على دينامية وحيوية مستمرة تتضمن تقييمها بشكل مستمر ، والتي تنطلق بدورها من داخل المؤسسة لضمان سلامة العلاقات مع الجمهور الخارجي ولا يمكن ان تم ذلك الا اذا تم ضمان سلامة الجمهور الداخلي.

#### ثانياً : أخلاقيات العلاقات العامة:

العلاقات العلامة وظيفة مرتبطة بال جماهير ارتباطا وثيقا وهذا الارتباط يجعل منها وظيفة لا بد ان تكون على درجة كبيرة من التمثل بالقيم الاخلاقية السائدة في المجتمع والتقييد بها(الجوهر ، 2004م ، ص57).

وتضم وظيفة العلاقات العامة وضع وتنفيذ سياسات خاصة بالعاملين ، ففي معظم المنظمات لا يشترك المديرون والاستشاريون بشكل مباشر في الامور العمالية مثل الترقيات والاجور والتدريب وعلى الرغم من ذلك فان ادارة العلاقات العامة لها دور في العلاقات الداخلية الطيبة ، وهناك صفات عامة يجب توفرها في موظف العلاقات العامة اهمها:

1. لا بد ان يتمتع موظف العلاقات العامة بالاخلاق الفاضلة من صدق وامانة وسمعة جيدة في التعامل مع الناس وهذه الصفة تعتبر من اهم الصفات التي يجب توفرها لدى موظف العلاقات العامة لانها تعتبر مصدر مصداقيته امام مختلف انواع الجماهير .

٢. ان يكون اجتماعياً وقادراً على اقامة العلاقات مع الناس وبالتالي الحصول على ثقتهم وتأييدهم(البكري ، 2004 ، ص52).
٣. ان يتصف بالاستقرار النفسي والوجداني ويكون لديه القدرة على الصبر وعدم الانفعال والتعامل مع الاخرين بهدوء.
٤. ان تتمتع بالجاذبية في المظهر والحديث حيث يجب ان يكون مظهره حسناً وحديثه لبقاً ولطيفاً.
٥. ان يكون سريع الاستجابة وحسن التصرف خاصة وقت الازمات والحوادث الطارئة.
٦. توفير المهارات الاتصالية من مهارات الكتابة والقراءة والمحادثة والانصات وغيرها.
٧. الموضوعية وعدم التحيز في السلوك واصدار الاحكام والاستنتاجات بحيث يكون متعافياً عن التأثير بشعوره الشخصي او منفعتة الخاصة.
٨. توفير مهارات الابداع والابتكار فوظيفة العلاقات العامة تستند الى افكار جديدة واساليب جديدة دائماً.
٩. الالمام بأسس العلوم الاخرى التي لها علاقة مع العلاقات العامة كعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الاحصاء والتاريخ ومبادئ الادارة والاقتصاد.
١٠. الالمام بأسس ومناهج البحث العلمي وكذلك مبادئ وطرق قياس الرأي العام واتجاهات المختلفة من عملاء وموردين وموظفين وموزعين وغيرهم.
١١. المعرفة بالفنون الصحفية كفن التحقيق والاخراج والتحرير واساليب الدعاية والالمام بالوسائل الاتصالية الاخرى كالمجلات والاذاعة والتلفزيون وغيرها.

١٢. الامام بسياسات الشركة واهدافها وكذلك بمواصفات المنتج الذي تقوم الشركة ببيعه او الخدمة التي تقدمها بالاضافة الى الامام بمستوى جودة المنتج واسعاره والوضع التنافسي للشركة في السوق (جودة 1999م ، ص 69).

### أخلاقيات العلاقات العامة عند اليونانيين:.

في عام (1965م) وضع الاتحاد الدولي للعلاقات العامة باليونان دستوراً دولياً لأداب مهنة العلاقات العامة ، و اشار الى ان هذه الاداب تعد بمثابة ميثاق اخلاقي للعلاقات العامة وان اي انتهاك لهذا القانون من جانب اي من اعضائها خلال ممارستها المهنة يعتبر خطأً جسيماً يستوجب العقاب الكامل ، وبناءً عليه فان على كل عضو ان يجتهد فيها :

١. المساهمة في تحقيق الشروط التي تسمح للانسان بالانطلاق والتمتع بالحقوق التي اعترف له بها الاعلان العالمي لحقوق الانسان.

٢. خلق هياكل وقنوات الاتصال التي تشعر كل عضو في الجمعية بالافادة والاختصاص والمسؤولية والتداول عن طريق تهيئته للتداول الحر للمعلومات الاساسية.

٣. التصرف في جميع المناسبات وجميع الظروف بالطريقة التي تستحق وتستوجب ثقة من يتعامل معهم.

٤. ان يأخذ في الاعتبار الطابع العام لمهنته في مسلكه دون ذلك يكون له انعكاس على الاحكام المأخوذة على المهنة في مجموعها ، ويلتزم باحترام المبادئ والقواعد الاخلاقية الواردة بالاعلان العالمي لحقوق الانسان في ممارسته لمهنته ، وايضا عليه احترام وحماية كرامة الذات الانسانية والاعتراف بحق الاطراف المعنية في عرض قضيتها والتعبير عن وجهة نظرها وتهيئة الشروط النفسية

والعقلية للحوار الحق ، وكذلك التصرف في شتى الظروف بطريقة تراعي فيها المصالح الخاصة بالاطراف المعنية اي مراعات مصالح الهيئة التي تستعين بخدماته بقدر مراعاته لمصالح الجماهير المعنية ، ولا بد لممارس العلاقات العامة من احترام وعوده وارتباطاته التي يجب ان تصاغ في عبارات لا توهي بالارتياح والتصرف بالشرف والامانة في جميع المناسبات للاستحواذ على ثقة عملائه(حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص ص50. 51).

### **اخلاقيات العلاقات العامة عند الاميركيين:**

وبالاضافة الى هذه القواعد العامة لاخلاقيات ممارسة العلاقات العامة بذل الخبراء جهوداً كبيرة لمحاولة وضع الضوابط الاخلاقية الخاصة بممارسة أنشطة العلاقات العامة بعينها كالنشاط المالي ، ومن ذلك ( دستور الخاص بممارسة مهنة العلاقات العامة للعاملين في المجال المالي والذي وصفته جمعية العلاقات العامة الامريكية بالاشتراك مع هيئة المعاملات المالية الامريكية بدستور ارساء قواعد المهنة في المجال المالي ويتضمن المواد الاتية:

١. ينبغي على ممارس العلاقات العامة في المجال المالي ان يعلم ويفهم القواعد والنظم التي تضعها هيئة المعاملات المالية والقوانين الاخرى التي لها علاقة بممارسة العلاقات العامة في مجال المال وعليه ان يعمل طبقاً لروح ونصوص هذه القوانين.
٢. يحرص ممارس العلاقات العامة في المجال المالي على نشر المعلومات الكاملة والدقيقة عن شركته بإستثناء ما يتسم فيه بالسرية وذلك بهدف تمكين المستثمرين من التقويم الدقيق للشركة على اساس معلومات دقيقة وواضحة ومفهومة.

٣. يلاحظ العضو الممارس الطبيعة السرية لبعض المعلومات التي تقع تحت بصره وعليه عدم استخدام هذه المعلومات بطريقة تلحق الضرر بمصالح الشركة التي يمثلها.
٤. ينبغي ان يحرص العضو على تأكيد الحقائق الصحيحة ونشر المعلومات التي يعتقد انها كاملة ودقيقة.
٥. على العضو ان يسرع بتصحيح اي معلومات خاطئة ومضللة او اي شائعات تنال من الشركة التي يعمل بها.
٦. لا يلجأ العضو الى استغلال المعلومات التي يحصل عليها من الجهة التي يعمل بها لتحقيق كسب شخصي وان كان هذا لا يمنعه من استثمار امواله في الشركة التي يعمل بها طبقاً للقواعد الطبيعية للاستثمار.
٧. لا يقبل العضو اي مكافاة او مزايا من اي نوع تضعه في موقف يتناقض فيه مع واجباته إزاء شركته او العميل الذي يعمل لديه الجمهور المستثمر.
٨. على العضو ان يعمل بطريقة تضمن سلامة وسائل الاتصال العامة ، وتتفق مع القواعد المعمول بها في هذه الوسائل وان يحرص على مراعاة الذوق العام (عبدالله ، 1999م ، ص63).

#### أخلاقيات العلاقات العامة في الإسلام (مصطفى ، 2009 ، صص 145 . 146):

تتميز العلاقات العامة في الاسلام بانها ليست باجتهادات مجتهد وان ارقى مستوى وصلت اليه العلاقات العامة لا يمثل الاجزاء بسيطاً وقد دعا اليه الاسلام من قبل فهي تنطلق من منطلقات ثابتة واسس راسخة ومرتكزات واضحة بينها القرآن الكريم والسنة النبوية فرجل العلاقات العامة الاسلامية ليس حراً في نشر او اذاعة معلومات كما يشاء او يهوي وانما يعتمد في رسالته الاعلامية على اخلاقيات اسلامية نتناول اهمها:

!. **مطابقة القول للعمل:** فالعلاقات العامة في الاسلام يسير معها تطبيق سلوك للفكرة المطروحة ولقد حزنا الله سبحانه وتعالى من السلوك المناقض للقول. قال تعالى ( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ 2 كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ3) هـ: ٢ - ٣

2. **احترام حق الجمهور في الحصول على المعلومات:** لقد حظي الجمهور باهتمام كبير في الاسلام وخاصة فيما يتعلق بإبداء الرأي والحصول على المعلومات قال تعالى ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ آل عمران: 159.

فالعلاقات العامة في الاسلام ترى ان الثقة في المؤسسة تتبنى قضايا الناس ومعايشتهم والتعبير عما يجيش في نفوسهم مهما بلغت بساطة الموضوع فالموسسة راعية حقوق الجمهور وان عليها واجباً تجاه الجمهور يتمثل في النصيحة لهذا الجمهور.

3. **البعد عن الاشاعات المغرضة عن كتابة التقارير الغير صحيحة:** إن الهدف الرئيس للاعلام هو كسب ثقة الجمهور وذلك عن طريق نشر المعلومات الصادقة وتكمن الحقيقة في مفهوم العلاقات العامة في كونها لا تكذب ولا تنقل معلومات خاطئة او مزيفة ولا تخفي شيئاً من المعلومات الا ما لا يمكن افشاؤه فأمر الاسلام بضرورة التثبت والتحقق عند نقل المعلومات قال تعالى ( عَلَيْهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْحَبُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ) الحجرات 6

4. **حسن اختيار الوقت للاسلوب:** يتوقف نجاح برامج العلاقات العامة على حسن اختيار الوقت والاسلوب المستخدم للوصول الى الملتقى فعدم مراعاة التوقيت المناسب والاسلوب الصحيح لمخاطبة الجمهور المستهدف يطيح بكل الجهود المبذولة وتفشل

الخطط المرسومة ولقد اهتم الاسلام بالوقت والاسلوب الملائمين لتحقيق اهداف الدعوة قال تعالى ( ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ وَجِدْ لَهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَنْ ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ۗ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ ) النحل: 125

وكان رسول الله صلى الله عليه وسلم يختار الاوقات المناسبة لتكون الاذهان اكثر استعداداً لسماع الموعظة في اوقات الحج وخطب الجمعة وايام الاعياد وبذلك اعطى الرسول صلى الله عليه وسلم درساً لخبراء العلاقات العامة عند تخطيطهم لحملة اعلامية ناجحة ضرورة مراعاة الاسلوب والوقت الملائمين في التنفيذ.

**5. تجنب خداع الجماهير:** لقد اهتم الاسلام بالرأي العام واهميته تشكليه مرتكزاً على

الصراحة والوضوح وحرمة الغش والخداع وامر بالتعامل مع الجمهور على اسس من الصدق والامانة قال تعالى : ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ( النساء 29 ) ولهذا نرى ان رسول الله صلى الله عليه وسلم لقد وضع دستوراً اخلاقياً لرجال العلاقات العامة والمعلمين ان يتحروا الصدق والامانة فالمعلن الذي يضيف الى حقيقة السلعة ما ليس فيها ظالم لنفسه وغيره ولذلك ينبغي على رجل العلاقات العامة اقامة مبادئ تستند على احترام الانسان.

**6. مساعدة الجمهور لأداء احتياجاته بطمأنينة ويسر:** ينبغي على رجال العلاقات

العامة ان يعملوا على مساعدة الجمهور الذي يتعامل مع المؤسسة وارشادهم وتوعتهم لتحقيق مصالحهم لذا قيل ان العلاقات العامة هي عمل الخير واعلام الناس قال تعالى

( يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ) الحج: 77

**7. حفظ اسرار العملاء:** حفظ الاسرار وعدم كشفها والنهي عن نشرها بين الجمهور من

المرتكزات والمبادئ التي توضح علوا اخلاقيات العلاقات العامة ، ان افشاء الاسرار

وعدم حفظها يعرض المؤسسة لآخطار جسيمة تهدم العلاقات مع الجماهير المختلفة لذا على رجال العلاقات العامة ان يجعلوا الدين رائداً وقائداً لهم في علاقاتهم مع الجماهير.

ويرى الباحث ان مهنة العلاقات العامة من المهن التي تحتاج الى افراد مؤهلين يتمتعون بصفات معينة ، ويتجلى ذلك في صدر الاسلام فقد كان لتلك الصفات اثر عظيم في نشر الدعوة الاسلامية ويمكن حصر هذه الصفات في صفتين اساسيتين هما : الشخصية المحبوبة والقدرة على الاتصال وصفة الشخصية المحبوبة هي الالتزام بقيم

الاخلاق والموضوعية وهي تؤدي الى كسب ثقة الجمهور وقد امر الله تعالى بالموضوعية والعدل وعدم التحيز قال تعالى ( فَلِذَلِكَ فَادْعُ ۖ وَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ ۗ وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ شَوْءٍ ۗ ) ١٥

ويرى كذلك ان الاستقامة من القيم الاخلاقية التي يجب توفرها في شخصية رجل العلاقات العامة وحث الاسلام على التحلي بها قال تعالى (فَاسْتَقِمْ كَمَا أُمِرْتَ وَمَنْ تَابَ مَعَكَ وَلَا تَطْغَوْا ۗ إِنَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ) هود: ١١٢

وان كل ما دعى اليه الدستور الدولي لأداب العلاقات العامة فقد دعى اليه الاسلام ، فما هي الا قواعد سلوكية تلزم الفرد المسلم من حسن المعاملة والصدق والاخلاق في التعامل مع الاخرين بهدف اكتساب ثقتهم ، كما دعى الاسلام الى مبدأ الرقابة الذاتية ، فالموظف السليم يحاسب نفسه ويزن عمله وفق ميزان الشريعة الاسلامية.

## المبحث الثالث

### برامج العلاقات العامة

أصبحت المؤسسات في حاجة ماسة لبرامج فعالة للعلاقات العامة والتي تقتضيها ظروف المؤسسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرنامج هو دلالة على مجموعة من الترتيبات المنهجية والموضوعية والشكلية العامة والتفصيلية، التي يتم تنظيم المعلومات الخاصة بموضوع البرنامج (الشرمان، وعبد السلام ، 2001 ، ص32 ).

و البرنامج هو تفصيل الخطة تفصيلاً دقيقاً بحيث يجعلها معدة للتنفيذ حيث يقوم مدير العلاقات العامة بدراسة الموضوعات المختارة وينظم جميع التسهيلات اللازمة لتنفيذ البرنامج . فالعلاقات العامة الحديثة تمتاز بالبرامج الوظيفية، أي البرامج التي تؤدي وظائف محددة. وإذا كانت هذه البرامج لا تؤدي ما تطلبه منها، فإنها تصبح قاصرة ويتحتم تعديلها (إمام ، ١٩٨٦ ، ص ١٧٧ ).

#### انواع برامج العلاقات العامة:

##### اولا: من حيث النوع:

- برامج بسيطة: وهذا النوع من البرامج لا تتجاوز اهدافه سوى الانجاز على مستوى الخدمات والمراسيم والمحافظة على علاقات ذات قيمة محدودة عند اشخاص محدوده بالمنظمة ومثال لهذه البرامج: برامج الاحتفالات والمناسبات ، الزيارات ، الاستقبال ، والتوديع (الفرد ، 2000 م ، ص91).
- برامج كبيرة: وتحتاج مثل هذه البرامج الى امكانيه كبيرة تتفق مع المواقف المعينة ، والمتطلبات التي تستدعي الى اقامة مثل هذه البرامج ، والبرنامج الكبير هو البرنامج الذي يشترك في اعداده مجموعة من المختصيين في العلاقات العامة

من ذوي الخبرة الطويلة نسبياً وقد يستعان في اعدادة بمستشار او اكثر خصوصاً اذا كان البرنامج يستدعي اكثر من وسيلة من وسائل الاعلام لتحقيق اهدافه (المصري ، 1985م ، ص112).

### ثانياً : من حيث اهداف البرنامج وتنقسم الى الاتي:-

- البرامج الاعلامية الهجومية: وهذا النوع من البرامج غير مرغوب فيه ، ولكن قد تدعوا اليه الضرورة مثل :محاولة منع ضرر معين او محاولة تلافى بعض الاخطاء قبل حدوثها ، ويتخذ هذا البرنامج بعض الاساليب الهجومية في وسائل الاعلام المتنوعة لكشف الحقائق عن الشخص المهاجم وسوابقه والطرق التي سيتبعها (الداود ، 1989م ، ص65).
- البرامج الاعلامية الدفاعية: وتحتاج مثل هذه البرامج من اخصائي العلاقات العامة الحيلة والحرص والحذر في المادة المستخدمة في الدفاع لانها عادة ما تكون مواجهة حملة هجومية من مصدر من المصادر المضادة ويلزم ان تشمل هذه البرامج محاولة ازالة الاثار التي خلفتها الشائعات او الدعاية الكاذبة بالاعتماد على كشف الاكاذيب وعرض الحقائق بدون تعديل او تزوير ، حتى لو كانت بغرض كسب الاراء المؤيد وذلك ان الدفاع عبر الاعلام يجب ان يكون قوياً ومستنداً ومدعماً بالحجج والاسانيد والادلة الداعمة (المصري ، 1985م ، ص 115 . 116).
- البرامج الوقائية: وهذا النوع من البرامج يمكن تسميته بالاستراتيجية الاولى للعلاقات العامة ، وتشكل هذه البرامج حاجراً قوياً امام البرامج الهجومية ، فلا تنفذ الى جماهير العلاقات العامة ، وتتلاشى الحاجة الى البرامج الدفاعية امام النجاح الذي تحققه البرامج الوقائية(الفرد ، 2000م ، 92).

ومن برامج العلاقات العامة ايضا ما يلي:.

▪ برامج استقبال الشكاوي والرد عليها: بعض المؤسسات تضع برنامج لاستقبال الشكاوي والرد عليها ، سواء كانت شكاوي خارجية من الجمهور الخارجي او شكاوي داخلية من احد العاملين بالمؤسسة ، وتقوم العلاقات العامة بالمؤسسة بالتحقق من هذه الشكاوي ومتابعتها والرد عليها ، لذلك فان الشكاوي . اياً كان مصدرها يجب تدرج ضمن برامج العلاقات العامة بغرض تنقية الشوائب بين المؤسسة وجمهورها(المصري ، 1985م ، ص ص116 . 117).

▪ برامج الاعلام الداخلي: تتسم هذه البرامج بلغة ودية موجهه من قبل الادارة العليا للمنظمة الى جمهورها الداخلي ، وعادة ما يتكون البرنامج من نشرات داخلية ، وعقد اجتماعات دورية من العاملين ، وتنظيم رحلات جماعية ، وتقديم خدمات خاصة للعاملين في المنظمة ، وتقديم الهدايا في حالات معينة ، مثل : الحصول على نتائج غير عادية.

▪ برامج الاعلام الخارجي: وهذه البرامج تكون موجهه الى جماهير معينة ، مثل برامج الاعلام الذي يستهدف توزيع نشرات دورية منتظمة عن أنشطة المنظمة ومجالات التعاون معها والخدمات التي تقدمها(المصري ، 1985م ، ص117).

ثانياً: العوامل المؤثرة على برامج العلاقات العامة:.

أ. عوامل داخلية تتمثل في

· الإمكانيات المالية للعلاقات العامة، فانخفاض الاعتمادات المالية المخصصة

للعلاقات العامة يؤثر بلا شك على برامجها.

· نقص المتخصصين في مجال العلاقات العامة، ويرجع ذلك لعوامل عديدة أهمها

عشوائية التعيين.

· عدم تقدير الدور الذي تقوم به العلاقات العامة من جانب الإدارة العليا تقدير صحيحاً.

· افتقار العلاقات العامة إلى إتباع الأساليب العلمية في التخطيط وتحديد الأهداف.

· تداخل الاختصاصات بين جهاز العلاقات العامة، وبعض الأجهزة الأخرى في المنظمة، وعدم وجود درجة كافية من التنسيق بينهم.

ب. عوامل خارجية: وهي تلك العوامل المتصلة بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة، فكما

كانت المنظمة متناقضة مع بيئتها التي تعمل فيها كلما أثر ذلك في برامج العلاقات

العامة وأن برامج العلاقات العامة تقوم على عمليات اتصال مخططة، وعليه أصبح

هناك حاجة لضرورة تحقيق التفاهم والانسجام بين المنظمة وبيئتها وهذا يتطلب

إمكانيات إضافية وجهداً إضافياً (الرويلي ١٩٩٢، ص ص ٦٢، ٦٣).

**ثالثاً: شروط نجاح برامج العلاقات العامة:**

أن أي برنامج ناجح لا بد أن يتضمن شرح كافي لتحديد كيفية حصول رجال

العلاقات العامة وموظفيها على معلوماتهم وطرق اتصالهم بإدارة البرنامج، وسبل تقديم

ملاحظاتهم كذلك لا بد من وجود نظام يوضح علاقات إدارات المنظمة وموظفيها

بإدارة البرنامج وكيف يتم التعاون المتبادل بينهم والاستفادة من خدماتهم المشتركة.

وقد أوضح الصحن ( الصحن، ١٩٩٧، ص ٦٦) عدة شروط يعتمد عليها نجاح برامج

**العلاقات العامة نذكر منها:**

أ. أن يتضمن معلومات مفيدة بمعنى أن يتضمن البرنامج ما يفيد الجمهور ويمس

مصلحته بصورة مباشرة ومحددة.

ب. أن يكون البرنامج مؤثراً إلى أقصى مدى، فالعبرة الواضحة والصوت العذب هما

مفتاحا للاتصال وأسس استمراره.

ج. يلزم أن يكون البرنامج مرناً ومبنياً على دراسة وعلم ودراية وخبرة سابقة مع الجمهور الموجه إليه البرنامج، وهذا ما أكد عليه ناصر (ناصر، ١٩٩٧، ص 89) حيث قال: أن من مهام إدارة العلاقات العامة في المنظمة جعل برامجها تتصف بالمرونة والديناميكية لكي تتلاءم مع الأوضاع والظروف المحيطة في البيئة الخارجية، ولكي تستجيب للتغيير وفق المستجدات.

د. وضوح الموضوع في صلب البرنامج، وهو ما يعني صياغة البرنامج بطريقة واضحة تبرز الصورة السليمة التي تؤثر في نفوس الجماهير.

هـ. يجب أن يقوم البرنامج على خطوات متدرجة تبدأ بإشعار الفرد بوجود مشكلة تخصه، ثم التوضيح له بأن الهدف الأول والأخير للبرنامج هو حل هذه المشكلة، فهذا يؤدي إلى قبول البرنامج وتحقيقه لأهدافه المنشودة.

و. اختيار أفضل الوسائل الإعلامية لنقل الرسالة إلى الجمهور.

ومن هنا يرى الباحث أن برامج العلاقات العامة تخدم أهداف العلاقات العامة عموماً، وبالتالي، فإن الغاية من وضع برامج العلاقات العامة هي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها البرامج ولذلك لا بد من إجراء تقييم مستمر لهذه البرامج للتعرف على نقاط الخلل ومعالجتها ومواضع القوة فيها وتدعيمها.

وهناك قواعد أساسية تقوم عليها برامج العلاقات العامة وهي:

**أولاً . البحوث:**

تمثل البحوث الأساس الذي تقوم عليه الأنشطة الاتصالية المختلفة للعلاقات العامة فمن خلال البيانات والمعلومات التي يتم التوصل إليها يمكن تحديد الأهداف ورسم السياسات واتخاذ القرارات ووضع البرامج المناسبة لخصائص ونوعية الجماهير المختلفة للمنظمة ، لهذا لا بد أن تكون البحوث مستمرة ودائمة وان تستخدم فيها الطرق

والمناهج العلمية لضمان سلامة نتائجها وتوفيرها للحقائق التي يمكن الاعتماد عليها والاستفادة منها (لطيف ، 1997، ص89).

### تعريف بحوث العلاقات العامة:

هي استقصاءات دقيقة يمكن التوصل من خلالها إلى معرفة وجهة نظر الجمهور بخصوص قضية معينة أو مشكلة محددة وذلك بهدف مساعدة الإدارة في حل هذه المشكلة أو إقرار السياسات التي تتفق مع مصالح الجمهور وتطلعاته (جودات ، 1999 ، ص77).

### أهداف بحوث العلاقات العامة:

لبحوث العلاقات العامة عدة أهداف منها:

1. التعرف على المتغيرات البيئية ودراسة آثارها المحتملة على المؤسسة وعلى برامج العلاقات العامة ، وبالتالي توفير المعلومات لاستخدامها في وضع الخطط وإعداد برامج العلاقات العامة لمواجهة المتغيرات والاستفادة منها.
2. زيادة قدرة المؤسسة في اتخاذ القرارات الرشيدة التي يجب أن تستند إلى قاعدة عريضة من المعلومات المتحصلة من البحوث.
3. تزويد المؤسسة بالمعلومات العامة إضافة إلى المعلومات الخاصة بتوقعات حدوث أزمات أو اضطرابات وهذا يساعد الإدارة على الاستعداد لمواجهة الأزمة أو تلافيها.
4. التعرف على الواقع الحالي للمؤسسة وبيان نقاط القوة و نقاط الضعف فيها ، من حيث أساليب الإدارة والتنظيم واتخاذ القرارات ومدى توفير الموارد المادية والبشرية لتنفيذ انشطتها وتحقيق أهدافها.
5. دراسة الرأي العام وتحديد اتجاهاته الحالية والمستقبلية تجاه المؤسسة ، والتعرف على مدى ثقة الجماهير بمنتجات المؤسسة وسياساتها وإجراءاتها كي تتمكن إدارة العلاقات

العامة من إعداد البرامج التي تريد تنفيذها وتساعد على تعزيز الثقة (فهد ، كجو ، 1999 ، 245).

كما يمكن تقسيم بحوث العلاقات العامة إلى الأنواع التالية: (عجوه، 1995م، ص ص35-36)

### أ/ بحوث تهدف الي التعرف على الصورة الذهنية للمنشأة لدي الجماهير:

وهي البحوث التي تستهدف اكتشاف اتجاهات الجماهير تجاه المنشأة واعتقادهم بشأنها ودرجة فهمهم لها وما يرغبونه منها. كما تدل نتائج هذه البحوث على مدى معرفة الجماهير بالمنشأة وقدرها في نفوسهم وآرائهم فيما يتعلق بسياساتها الانتاجية والتسويقية والخدمية والإعلانية والترويجية والقوى البشرية العاملة بها. وتمثل هذه البحوث الإدارة بالمعلومات التي تتيح لها إعادة النظر في سياساتها وقراراتها، وتصحيح المفاهيم الخاطئة لدي الجماهير، والتعرف على نقاط الجذب والتأثير في عقلية الجماهير وتحسين الصورة الذهنية للمنشأة والسيطرة على عقلية الجماهير.

### 2/ بحوث الدوافع:

وهي البحوث التي تستهدف الكشف عن الأسباب المؤدية إلى توافق اتجاهات الجمهور مع السياسية العامة للمنشأة أو عدم توافقها. وتتضمن بحوث الدوافع في مجال العلاقات العامة دراسات الرأي العام وتشكيلها بالرسائل التي تستخدم في الدراسات النفسية والاجتماعية والأنثروبولوجية وهي لا تبحث فقط عما يقوله الناس عن المنشأة وإنما أيضاً عما يفكرون فيه أو يشعرون به حقيقة.

وينبع المفهوم الأساسي لبحوث الدوافع من حقيقة أن آراء الجمهور ما هي إلا نتاج عواطفه وحاجاته ودوافعه الخفية التي تدفعه إلى التفكير بهذه الطريقة أو في اتجاه

معين. ولكي يستطيع خبير العلاقات العامة أن يتعرف على آراء الأفراد فمن الضروري أن يسعى إلى الكشف عن التأثيرات النفسية والتي تحكم إتجاهاتهم تجاه المنشأة. وقد كشفت بعض المقابلات التي أُجريت للكشف عن الدوافع الخفية لدى عينة من الأفراد أن آرائهم لا تتكون في الغالب بناءً على الحقائق والمنطق ولكن يدخل في تكوينها بعض الإعتبارات العاطفية والجوانب غير المنطقية. وتصمم بحوث الدوافع على اساس إجراء عدد من المقابلات مع عينات متعددة من الافراد للتعرف على آراءهم واتجاهاتهم قبل المنشأة بهدف تكوين فكرة متكاملة عن الصورة الذهنية لدي جماهير المنشأة.

### 3/ بحوث تهدف إلي قياس فعالية برامج العلاقات العامة(بحوث قياس الأثر):

يستخدم هذا النوع من البحوث في قياس مدى تأثير برنامج العلاقات العامة للمنشأة على الرأي العام، ومن أهم طرق هذا القياس - قبل وبعد البرنامج وهي إحدى الطرق التجريبية في مجال الإعلام حيث يقوم الباحث (رجل العلاقات العامة) بدراسة آراء وإتجاهات ومعلومات ومعتقدات مجموعة من الأفراد تجاه المنشأة ثم يقوم بتعريفهم لحملة العلاقات العامة بإبعاها المختلفة وبعد ذلك يعاود دراسة آرائهم وإتجاهاتهم الجديدة لقياس مدى التغير الذي حدث فيها ونوعيته كنتيجة لتأثير نشاط العلاقات العامة فيهم، كما تستهدف بعض هذه البحوث قياس مدى تأثير أنشطة معينة للعلاقات العامة في الرأي العام.

### 4/بحوث تهدف إلى التعرف على آراء وإتجاهات نوعيات معينة من الجمهور (دراسة الجماهير النوعية):

وتستخدم في حالة تعدد نوعيات الجماهير التي تتعامل معها المنشأة ويستهدف هذا النوع من البحوث التعرف على آراء كل مجموعة نوعية على حدة مثل العاملين،

والمستهلكين، والعملاء والموزعين، والموردين، والمواطنين المحليين في المجتمع المحلي للمنشأة وقادة الرأي حيث نجد لكل مجموعة آراء وإتجاهات معينة في موضوعات قد تختلف عن الموضوعات التي تهتم بها المجموعات النوعية الأخرى من الجماهير. فالأسئلة التي توجه إلى العاملين مثلاً سوف تتناول سياسات المنشأة وقراراتها الداخلية وظروف العمل والإنتاج والإدارة والإشراف وإحتياجات العاملين وشكواهم وهذه تختلف عن الأسئلة التي توجه إلى المستهلكين والتي تتناول مثلاً آرائهم في منتجات المنشأة أو خدماتها من حيث الكمية والجودة والتوفر والمستوى وغيرها من المتغيرات التي يهتم بها الجمهور وهكذا....

#### **5/ بحوث تهدف إلي التعرف على الظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية القومية أو العالمية (دراسة أوضاع المجتمع):**

وهي نوع من البحوث التي تهتم بها المنشآت العالمية التي يمتد نشاطها إلي مناطق متعددة في العالم والمنظمات الدولية والإقليمية إذ لا شك أن نشاطها سوف يتأثر بالإتجاهات والظروف الإقتصادية والسياسية والإجتماعية سواء في مجتمعها المحلي أو الدولي. حيث تمارس نشاطها الإقتصادي أو الإعلامي أو الإجتماعي أو الثقافي أو التربوي ومن ثم فإن من الضروري أن تدرس وبإهتمام كل الإتجاهات والمتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية حتى تستطيع أن توجه برامجها في مجال العلاقات العامة توجيهها مناسباً مع نوع الإتجاهات القومية أو الدولية السائدة، وبما يتناسب مع طبيعة الجماهير في الدول المختلفة.

#### **6/دراسة اوضاع المنافسين:**

يدخل في دائرة المنافسين المصارف الأخرى ومؤسسات الإذخار والقروض وشركات الأسهم والسندات المختلفة وتنافس هذه المؤسسات فيما بينها بإجتذاب المستثمرين

وكسب ثقة العملاء من خلال تقديم الخدمات التي تلبي إحتياجاتهم المختلفة والعمل على تحسين الأداء وتوفير أفضل الظروف داخل المصرف وخارجه، ويتم ذلك من خلال متابعة إنجازات البنوك الأخرى في المجالات المختلفة ومدى تغلغلها في الأسواق.

### 7/ دراسة ظروف أداء الخدمة:

وذلك لمعرفة الثغرات في مستوى أداء الخدمة المتاحة (المادية والبشرية) كما تفيد هذه البحوث بالتعرف على درجة الكفاءة التي تؤدي بها الخدمات المصرفية وسلامة أصوله الثابتة والأنظمة التي تنتظم أقسام المصرف المختلفة لتحقيق راحة العملاء بواسطة موظفين أكفاء ذو معاملة راقية تجعل الخدمة المصرفية تتناسب في سهولة ويسر.

**ثانيا . التخطيط:.**

هو اختيار البديل الامثل من مجمل عدة بدائل وضعتها الإدارة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف المنشودة بواسطة الجهاز الإداري (محمد ، 2005 ، ص34).

### أهمية التخطيط في مجال العلاقات العامة:

لا يمارس نشاط العلاقات العامة بطريقة عشوائية وإنما هو شأن أي نشاط آخر من نشاطات المنظمة كنشاط الإنتاج أو البيع ، أو الشراء أو التمويل أو أنشطة الخدمات او غيرها ، ولابد للتخطيط أن يمارس في ضوء خطة محددة تحدد خط السير الذي تسلكه جهود العلاقات العامة بل يكفل تحقيق الهدف المنشود (هاشم ، 1992 ، ص146).

### أنواع التخطيط:

#### 1. من حيث الخطة:.

ويمكن تقسيمه إلى ثلاثة أنواع وهي:

ا. **خطة طويلة الأجل:** ومدتها ما بين 20.10 سنة وتحدد هذه الخطة الأهداف الرئيسية دون الدخول في التفاصيل أو وسائل التنفيذ.

ب. **خطة متوسطة الأجل:** ومدتها ما بين 5.3 سنوات وتتفرع من خطة طويلة الأجل وتعتبر مرحلة تنفيذية لها.

ج. **خطة قصيرة الأجل:** ومدتها سنة أو اقل وتتولى تحديد الأهداف الفرعية والوسائل التنفيذية للخطة طويلة الأجل أو متوسطة الأجل بهدف تنفيذها على مراحل متعددة (عثمان ، 1990 ، ص93).

## 2. تخطيط وفقا لنطاق الخطة.:

ينقسم التخطيط وفقا لنطاق الخطة إلى نوعين:

ا. خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل.

ب. خطة فرعية تختص كل منها بنطاق محدد . فرع أو قسم للإدارة . مثل خطة قسم البحوث بالعلاقات العامة وخطة الإنتاج الإعلامي (حجاب ، ووهبي ، 2000 ، ص158).

## 3. تخطيط منهجي.:

يقصد به التخطيط الذي يحدد أهداف الخطة ووسائل تنفيذها فإذا كانت الخطة قد حددت الأهداف بصورة عامة فان التخطيط المنهجي يقوم بتحديد الأهداف بصورة تفصيلية فان التخطيط المنهجي يتولى تحديد وسائل التنفيذ فقط (عثمان ، 1990م ، ص93).

## 4. التخطيط للمشكلات المستهدفة.:

ينقسم التخطيط وفقا للمشكلات المراد حلها إلى ثلاثة أنواع:

### أ/ التخطيط الوقائي:

يقصد به التخطيط الذي يتبنى بحوث ودراسات مستفيضة تستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات طيبة بين المنشأة وجمهورها على مختلف مستوياته ، وذلك

عن طريق العمل الدائم والمستمر لإزالة كل ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح وهذا النوع من التخطيط يستهدف تجنب الأخطاء بقدر الإمكان قبل وقوعها ودراسة موقف الجماهير المحيطة بالمنشأة (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص158).

### **ب/ التخطيط العلاجي:**

وهو تخطيط يتسم بالحركة ويسعى للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف طارئ حيث انه لا يبدأ إلا بعد حدوث المشكلات ويتصف بالسرعة والحسم ولذا فهو يتطلب نوعاً من الإعداد الأولي ويختلف باختلاف طبيعة عمل المنشأة وأنواع الأخطار التي يحتمل حدوثها في أي وقت (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص160).

### **ج/ تخطيط الطوارئ أو للظروف المفاجئة:**

هذا النوع من الخطط يهدف إلى الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في النهاية إلى كارثة مثل وجود نزاع بين المنشأة وبين العاملين فيها أو تعرضها لحملة صحفية مغرضة أو إقدام المنشأة على إجراء وتعديلات أساسية في نظام الإدارة فتعمل المنشأة هنا بكل الوسائل لتفادي تأزم الموقف أكثر مما وصل إليه الوضع والحيلولة دون تطور الأمور إلى كارثة محققة أو ما يشبه الكارثة (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص161).

### **ثالثاً . الاتصال في العلاقات العامة.:**

يعتبر الاتصال من أهم عمليات العلاقات العامة بل أن هنالك العديد من الكتاب من يعتبر العلاقات العامة أساسها هي القدرة على الاتصال وتناول المعلومات بقصد التأثير في الجماهير داخل المنظمة وخارجها.

والاتصال كما يفهمه خبراء العلاقات العامة هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل وجهات نظر الآخر فيعمل على تحقيق رغباته مما يساعد على تحقيق المصالح المشتركة (الصحن ، 1997م ، ص43).

## تعريف الاتصال في العلاقات العامة:.

يقصد به القيام بتنفيذ الخطط المختلفة والاتصالات بال جماهير المستهدفة وتحديد الوسائل الاتصالية المختلفة والمناسبة لكل جمهور ، والاتصالات بالهيآت والأفراد في الخارج وقادة الرأي ومراكز المعلومات المختلفة (الصحف ، 1997م ، ص225).

## أهمية الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة:.

### تحدد أهمية الاتصال التنظيمي للعلاقات العامة فيما يلي:.

1. بواسطة الاتصال التنظيمي يتم اتخاذ القرارات المختلفة بشأن نشاط العلاقات العامة والخطط الكفيلة بتحقيق هذا النشاط.
2. يسهم الاتصال التنظيمي في إيجاد نظام تعاوني داخل الجهات التي تسهم في ممارسة العلاقات العامة وفيما بينها.
3. يسهم الاتصال التنظيمي في إحكام المتابعة والسيطرة على النشاط الذي تمارسه العلاقات العامة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط.
4. يعد الاتصال التنظيمي واحد من أهم الأساليب في قيادة نشاط العلاقات العامة (الشمري ، 2011م ، ص60).

## خصائص الاتصال في العلاقات العامة:.

### للاتصال في العلاقات العامة خصائص عديدة نلخص منها ما يلي:

\_ تعددت أهداف الاتصال في العلاقات العامة بتعدد جماهير المنظمة أو المؤسسة ، فهناك الجماهير الداخلية والجماهير الخارجية.

\_ إن الاتصال في العلاقات العامة يجب أن يكون اتصالاً في اتجاهين ذلك أن هدف تحقيق التفاهم المتبادل أو المشترك ، أو توجيه الجمهور إلى الاتجاه المؤيد للمنظمة أو المؤسسة.

- الاتصال في العلاقات العامة هو اتصال مخطط، يتم بناءً على أهداف محددة يتم ترجمتها في برامج تفصيلية، تنفذ مع جماهير العملية الاتصالية في العلاقات العامة.

- الاتصال في العلاقات العامة شأنه شأن الاتصال الإداري متعدد الاتجاهات أو الأبعاد فهناك اتصال من أعلى إلى أسفل أو من أسفل لأعلى.

- حتى يحقق الاتصال في العلاقات العامة أهدافه بنجاح ، يجب أن توفر له كافة الضمانات والمقومات اللازمة لنجاحه سواء في صياغة رسالته الاتصالية أو اختيار الوسيلة التي تتفق مع اهتمامات جماهير العلاقات العامة (عبد اللطيف ، 2011م ، ص65).

#### رابعاً: تقويم برامج العلاقات العامة:.

وهكذا فإن على مدير إدارة العلاقات العامة أن يحدد بدقة نقطة البداية ونقطة النهاية وأنيختار الوسيلة للوصول وذلك بالتعاون مع العاملين لديه في الإدارة، ولكن في بعض الأحيان يحتاج المدير إلى تعديل مساره بين الحين والآخر للوصول إلى الهدف المقصود وهذا التعديل يأتي من خلال عمليات التقويم.

تهدف مرحلة التقويم إلى مقارنة الإنجازات الفعلية بالخطط والأهداف الموضوعية والتأكد من عدم وجود تجاوزات ومخالفات وانحرافات عن الخطط والأهداف والكشف عن المشاكل والصعوبات التي تواجهها في مرحلة التنفيذ، وما يتطلبه ذلك من إدخال تعديلات على خطط العلاقات العامة لتتنواءم والظروف المتغيرة (على وآخرون، 1999م ، ص 379).

#### تعريف تقويم العلاقات العامة:

هو الذي يتبنى ضرورة تقويم فاعلية برامج العلاقات العامة في ضوء مدى بلوغها الأهداف المحددة سلفاً ، وقدرتها على إحداث التأثير المطلوب (الجمال ، عياد ، 2005م ، ص306).

### **أهمية تقويم أنشطة وبرامج العلاقات العامة.:**

يعتبر التقويم ضرورياً لأنه يحقق بعض الأهداف التالية .:

أ. التأكد من دقة وسلامة الأهداف الموضوعية.

ب. التأكد من سلامة الخطط وفعاليتها وأوجه الضعف والقوة فيها.

ج. التأكد من مناسبة تنفيذ الطرق التي اتبعت في تنفيذ برامج العلاقات العامة.

د. مقارنة النتائج الفعلية بالإنفاق المالي على العلاقات العامة.

هـ. التعرف على الصعوبات التي صادفت إدارة العلاقات العامة في تنفيذ مهمتها

ومدى تعاون الإدارات الأخرى معها (أبوخف، 2001م ، ص ١٨٩).

وأضاف **عساف وصالح** (١٩٩٧م ، ص ١٢٣):

· التأكد من مدى التزام البرنامج بالأسس العلمية للعلاقات العامة وعدم النظر إليه

باعتباره مجرد برنامج للدعاية يمكن لأية جهة أن تقوم بتصميمه.

· التأكد فيما إذا كانت هناك ضرورة لأية تعديلات أو تغييرات في بعض مفردات أو

موضوعات أو أساليب البرنامج، وما هي المقترحات بخصوص ذلك.

### **أهداف التقويم.:**

يهدف التقويم في مجال العلاقات العامة إلى إمداد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة التي

تفيد في الإجابة على التساؤلات الآتية (عجوة، ١٩٨٩م ، ص ٢٣٣):

أ. ما الذي قامت به العلاقات العامة من أنشطة لتحقيق الأهداف الموضوعية في

خطتها المستمدة من السياسة العامة للمنظمة وفلسفتها الاجتماعية؟

- ب. ما النتائج الكمية التي حققتها العلاقات العامة في المجالات المعنية ؟
- ج. ما دلالات هذه النتائج من الناحية الكيفية التي توضح آثار هذه الأنشطة على صورة المنظمة في أذهان الجماهير؟.
- د. تحديد تطور الأموال المطلوبة للإنفاق على برامج العلاقات العامة لتحقيق أهدافها المرغوبة.

**أنواع التقييم للعلاقات العامة:** ينقسم التقييم للعلاقات العامة إلى قسمين أساسيين:.

**1. تقييم أداء العاملين:.**

ويقصد به قياس مدى تحقيقهم للأهداف المحددة لهم في برنامج معين او نشاط معين ، كما يقصد به قياس نوعية سلوكهم بما يتناسب مع الأعمال المنوطه بهم (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص233).

ويتم التقييم عن طريق تجميع البيانات و تعتمد المنشأة على مدير العلاقات العامة في تقدير هذا التقييم والحكم على قدرات مرؤوسيه ، على أن يلتزم المدير بأن يعتمد في حكمه على البيانات التي يجمعها خلال المدة التي يكون عنها الحكم على عوامل معينة تقيس درجة التقدم . وهذه العوامل هي:

1. الاستعداد الشخصي للعامل للقيام بواجبه دون توجيه او تنبيه.

2. إمكانية الاعتماد على الشخص.

3. التعرف على قدرات الشخص.

4. المقدرة العلمية.

5. المواظبة (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص235).

**2. تقييم البرامج:**

تقويم البرنامج الاتصالي للعلاقات العامة هو عملية وزن وتقدير لمقدرة السياسات والقواعد والإجراءات والخطوات التي تضمنها البرنامج العلمي للخطة من حيث

\* كيف قمنا بالعمل؟

\* ماذا حققنا؟

ولهذا يرتبط تقويم البرنامج في العلاقات العامة ارتباطاً مستقبلياً ببناء البرنامج الجيد .. لأن الهدف الأساسي لهذا التقويم هو الحكم الكمي والكيفي على البرنامج بالصورة المطلوبة التي تحدد مدى فعاليته في تحقيق أهداف الخطط وفي الوقت نفسه إبراز نقاط الضعف والقوة في البرنامج وفي المهارات الاتصالية للقائمين على تنفيذه (حجاب ، ووهبي ، 2000م ، ص238).

### أساليب التقويم للعلاقات العامة:.

توجد ثلاثة أساليب لتقويم البرامج الاتصالية للعلاقات العامة ، ويتوقف استخدام هذه الأساليب على طبيعة البرنامج والمدى الزمني لتنفيذه وهذه الأساليب هي:

#### 1. التقويم السابق:

يفيد التقويم المسبق لبرامج العلاقات العامة في رصد وتحديد الآثار المحتملة مقدماً مما يساعد على اتخاذ كافة الإجراءات لتلافي حدوثها ومن ناحية أخرى لزيادة التأثير المطلوب فهو يشمل جانبين الأول: صحة الإجراءات والمعلومات التي يعتمد عليها في وضع البرامج ، الثاني: اختيار البرامج وتطبيقها علي عينة من الجمهور (مصطفى ، 2009م، ص205).

#### 2. التقويم المرحلي او الجزئي:

ويستخدم في برامج العلاقات العامة الطويلة المدى كبرامج بناء الشهرة وتحسين الصورة الذهنية والتي يستلزم تنفيذها سنوات طويلة في هذه الحالة يتم البرنامج في

مراحل ويتم تقويم كل مرحلة على حده للتعرف على موضع القصور في كل مرحلة وتلافيها في المراحل القادمة للبرامج (حجاب ، 2007م ، ص547).

### 3. التقويم اللاحق أو النهائي:

ويتم هذا التقويم بعد انتهاء تنفيذ البرنامج للتعرف على النتائج التي حققها في ضوء الأهداف الموضوعية ، كما يصبح هذا التقويم ضرورياً لتحديد نتائج الخطط بأنواعها القصيرة والمتوسطة والطويلة (الصحن ، 1997م ، ص272).

### مجالات التقويم في برامج العلاقات العامة:

تتعدد المجالات التي تنصب عليها عملية التقييم بتعدد أنشطة العلاقات العامة وإداراتها ونوعية الجماهير التي تتعامل معها ويحدد الدكتور محمد فريد الصحن مجالات تقويم العلاقات العامة بقوله: هنالك العديد من النقاط والجوانب التي اختبارها عند القيام بعملية تقويم أنشطة وبرامج العلاقات العامة وهذه النقاط

- تحديد ما اذا كان التخطيط للبرامج المختلفة قد تم عليه بفاعلية وكفاءة .
- تحديد مدى ادراك وتفهم الافراد القائمين على تنفيذ المهام المطلوبة منهم.
- تحديد مدى تعاون الادارات الاخرى للمنظمة في النواحي المختلفة بها في البرامج المخططة.

- مدى التزام البرامج بالميزانيات المخصصة لها.
- مدى امكانية الحصول على نتائج افضل وتطوير الاداء في المستقبل على ضوء الاداء الحالي ( الصحن ، 1997م ، ص263).

ولاختبار النقاط السابقة ينبغي على ممارس العلاقات العامة ان يقوم بتغطية المجالات التالية:.

١. التغطية الجماهيرية: يعني التأكد من ان برامج العلاقات العامة قد نجحت في توصيل المعلومات المطلوبة على الجمهور المستهدف بالوسيلة المناسبة في الوقت المناسب ، وعلى الرغم من ان تحديد الجماهير تعتبر الخطوة الاولى لاي برنامج للعلاقات العامة الا ان هذا التحديد نقل اهميته اذ لم تستطيع العلاقات العامة ان تصل اليه بالوسيلة المناسبة (وهبي ، كنجة 1999م ، ص383).
٢. الاستجابة الجماهيرية: ويعني ذلك الكيفية التي قابل بها الجمهور الخطة وموقفه منها وهنا ينبغي التحقق اذا كانت الاستجابة قد تمت في الاتجاه المرغوب ، فنجاح خطط برامج العلاقات العامة مرتبطة بالاثر الذي يحدثه مضمون الرسالة.
٣. تأثير الاتصالات: ويقصد به معرفة الاثر الذي حققه البرنامج مقارنة بالاهداف الموضوعية ويتم ذلك عن طريق معرفة قدرات الرسائل المستخدمة في تغيير الاتجاهات وتكوين الراي حول مشكلة معينة وخلق صورة ذهنية جيدة للمنظمة لدى جماهيرها(وهبي ، كنجة 1999م ، ص384).
٤. عملية الاقناع: ويعني ذلك مدى ملائمة الوسيلة المستخدمة في الاتصال المعين للغرض الذي استخدمت من اجله فيجب التعرف على اثر استخدام الوسيلة التي نقلت بها الرسالة واساليب الاقناع التي استخدمت في التأثير على الجمهور المستهدف.
٥. الانتاج والتوزيع: والمقصود بالانتاج عدد البرامج والرسائل الاعلامية التي انجزها جهاز العلاقات العامة خلال فترة زمنية محددة والتي تمثلت في النشرات

والمجلات والاعلانات الصحفية والاذاعية والتلفزيونية واللقاءات الجماهيرية  
والمؤتمرات والافلام وان تقييم الانتاج يعكس الجهود المبذولة من قبل افراد جهاز  
العلاقات العامة ويبين نوع النشاط لهذا الجهاز الامر الذي يصبح دليلا للادرة  
من اجل التعرف على نوع وكفاءات الانشطة التي يقوم بها جهاز العلاقات  
العامة (وهبي ، كنجة 1999م ، ص385).

### الفصل الثالث: الاستراتيجية ومرتكزاتها

- المبحث الأول: المفهوم العام للاستراتيجية.
- المبحث الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية.
- المبحث الثالث: التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته.

## المبحث الأول

### المفهوم العام للاستراتيجية

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية ( Strategy ) والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في ادارة المعارك وفنون المواجهه العسكرية ، الا انها امتد بعد ذلك الى مجال الفكر الاداري واصبحت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الاعمال وغيرها من المنظمات الاخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (ادريس والمرسي ، 2003م ، ص22).

ونبع مصطلح الاستراتيجية من مصدرين رئيسين هما : الاستراتيجية العسكرية ونظرية المباريات ( Game Theory ) باعتبار انهما يشكلان الاساس العلمي لمفهوم ومعنى الاستراتيجية، واستخدم لفظ الاستراتيجية منذ قرون طويلة ويرجع الاستخدام الاصلي (Strategy) الى المجال العسكري فهي مأخوذة من اللغة اليونانية القديمة ، ومشتقة من كلمة استراتيجيوس (Strategos) والتي تعني الجنرال او القائد العسكري.

اي كيف يستخدم القائد (الجنرال) القوة المحيطة به من مهارات سلوكية وسيكولوجية لضمان النصر في الحرب ، كما انه حتى في عهد الاسكندر المقدوني فان هذه الكلمة تشير الى المهارة في استخدام القوة لقهر وهزيمة المعارضة العسكرية وخلق نظام موجود للحكم الشامل . اما في فترة حروب نابليون قد طور مفهوم الاستراتيجية ليشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تحسن النصر العسكري ، فقد تغير هذا المفهوم عبر الحقب الزمنية المختلفة وتطور معنى الاستخدام الحربي لمفهوم الاستراتيجية ، حيث ان الاستراتيجية هي : فن استخدام المعارك كوسيلة لتحقيق اهداف الحرب (ابوقناية ، 2002م ، ص18).

و في حقيقة الامر هنالك عدد من التعاريف لهذه الكلمة ، باختلاف وجهات النظر وبطبيعة الحال يتوقف المعنى المقصود بالاستراتيجية على التعريف الذي يتم قبوله لها ، فمن الناحية اللغوية يمكن تعريف الاستراتيجية بانها خطة او سبيل العمل ، والذي يتعلق بجانب يمثل اهمية دائمه للمنظمة (السيد ، 1993م ، ص25).

وقد حاول الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف ايضاح ابعاده الاساسية والتي تمثل في:

١. ان الاستراتيجية ماهي الا وسيلة لتحقيق غاية محددة ، وهي رسالة المنظمة في

المجتمع ، كما انها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الاداء للمستويات الادارية

الدنيا داخل المنظمة وعليه فانه لا يمكن لأي منظمة ان تستخدم المفهوم

الاستراتيجي الا في ظل امتلاكها رسالة واضحة ومحددة تحديداً دقيقاً.

٢. ان الاستراتيجية تهدف الى خلق درجة من التطابق والتي تتسم بالكفاءة العالية

بين عنصرين اساسيين وهما:.

أ - خلق درجة من التطابق بين اهداف المنظمة وبين غاية المنظمة ، حيث لا تتمكن المنظمة من ان تعمل في ظل وجود حالة من التناقض بين الاهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.

ب -خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، ومعنى ذلك ان الاستراتيجية تعمل عندما تعكس رسالة المنظمة تلك الظروف البيئية المؤثرة فيها.

والاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لاهدافها مع الاخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والامكانيات الحالية لهذه المنظمة ، وهذا المفهوم يشتمل على ثلاثة عوامل رئيسية هي:.

- البيئة الخارجية ومتغيراتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.
- الموارد والامكانيات الداخلية ، خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي والقيادة والقوة والقيم.
- الأهداف التي تحددها المنظمة وتسعى لانجازها ضمن اطار زمني محدد (الحسيني ، 200 ، ص14).

وعليه فإن الإستراتيجية وفقاً لهذه المعطيات فإنها توضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة ان تتنافس في ميدان الأعمال ، وفي ظل توافر الثبات النسبي للبيئة ، فإنه لا بد من اجراءات التغيرات الاستراتيجية لكي تستمر عملية التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة ، وهذا يتطلب الفهم والدراسة والتحليل المستمر للبيئة التي تعمل فيها المنظمة(حطاب ، 1985 ، ص37).

اما (Mintzbbberg) فيرى أن الاستراتيجية هي القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة وانماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة (الحسيني ، 200 ، ص14).

في حين يرى ( Schandler ) أن الاستراتيجية هي تحديد الاهداف طويلة الاجل ، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف ، ويرى ان القرارات الاستراتيجية هي تلك التي تختص بالقرارات التي تمس مستقبل المنظمة ، وفعاليتها في الاجل الطويل وذلك مثل القرارات الخاصة بالنمو والتوسع (حطاب ، 2000 ، ص37).

ويرى **يونس ابراهيم** ان الاستراتيجية : ليست حل المشاكل المطروحة ، بل مهمتها اعادة تنظيم الحالة او الوضع بشكل يجعل المشاكل التي سوف تظهر قابلة للحل وعليه فإن قلب الاستراتيجية وجوهرها هو الفعل او العمل ويحمل الفعل معنى القرار ، حيث تتخذ القرارات بخصوص متغيرات يمكن التحكم فيها والسطرة عليها (حيدر ، 1999 ، ص 190 ، 191 ).

وتشير الاستراتيجية أنها مجموعة من القرارات والتصرفات التي تحدد الاداء طويل الاجل للمنظمات . كما تعرف بانها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لانجاز المنظمة(مرسي وسليم ، 2007م ، ص11) . وعرفت بانها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى تنمية وتكوين استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق اهداف المنظمة وعملية الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف ووضع القرارات الاستراتيجية . وايضا هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد اهدافها وتحديد الاعمال اللازمة لانجاز تلك الاهداف في الزمن المناسب والسعي لتحقيق تلك الاعمال والانشطة وتقويم مستوى التقدم والنتائج المحققة (الحسيني ، 200 ، ص6).

ويرى الباحث ان تعدد التعريفات لمفهوم الاستراتيجية نتج من عدم اتفاق المختصين والكتاب والباحثين في مجال الاستراتيجية على تعريف واحد للمفهوم ، وهذا امر طبيعي في العلوم الاجتماعية بل يعتبر مؤشراً ايجابياً.

**الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها:**

١. الغرض : وهو الدور الاساسي للمؤسسة الذي يتم تعريفه بواسطة كل الاطراف صاحبة المصلحة والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها مثل (المستهلكين والعاملين وحملة الاسهم) (امام ، 1986م ، ص50).
٢. الرسالة : هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة اي انها الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في اسقاطها على اذهان الافراد ، من خلال ما تستهدف المؤسسة القيام به من مهام.
٣. الاهداف : هي تلك الاهداف المتوسطة والتي تحتاج اليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية الى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها ، وهي تختلف عن الرسالة حيث أن الاخيرة فلسفية وغير محددة ولا يمكن قياسها قياساً مباشراً(الصيرفي، 2008م، ص ص 34، 35).

### **أهمية الاستراتيجية:.**

#### **تتمثل أهمية الإستراتيجية فيما يلي:**

١. تحقق الاستراتيجية ميزة وفضلية تنافسية على المؤسسات الشبيهة.
٢. تحقيق افضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المؤسسة لفترة طويلة نسبياً.
٣. تعطي الاستراتيجية اهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.
٤. التعرف على العوامل الداخلية المؤدية الى إحداث تغيرات مهمة بالمؤسسة.

٥. تساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات.
٦. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة بإتجاهات المؤسسات.
٧. تمكن الاستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الفعال مع كافة الجماهير.
٨. توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
٩. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
10. المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
11. تساعد في التفكير بعيد المدى والاقتصاد في استخدام الموارد (الصيرفي ، 2008م، ص58 .59).

### أهداف الاستراتيجية:

تهدف الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة ، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الاسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى الى تحقيق الاهداف الاتية:

١. تهيئة المنظمة داخلياُ باجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

٢. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي ، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين او المجتمع كله او قطاع منه.
٣. تحديد الاولويات والاهمية النسبية في وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات والبرامج واجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الاولويات.
٤. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها وذلك لوجود معيار واضحة يتمثل في الاهداف الاستراتيجية.
٥. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة ، وهو المعيار الاساسي الذي يحدد مدى نجاح المنظمة.
٦. ايجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الادارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية ، فالادارة التي تفشل في تحقيق اهداف المنظمة هي ادارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة.
٧. تجميع البيانات على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والاخذ بزمام المبادرة بدلاً من ان تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (اي المنظمات الاخرى).

٨. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووقفوا عليها ، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ، ويزيد من فهمهم لأسس الاداء داخل المنظمة.
٩. تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الادارات لوجود معايير واهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
١٠. تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها(عوض ، 2003م، ص7).

### **فوائد الإستراتيجية:**

#### **للإستراتيجية عدة فوائد منها:**

١. وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.
٢. ضياغة ورسم سياسة المؤسسة .
٣. التركيز على وضع الاهداف او المقاصد.
٤. اهمية التحام المؤسسة ببيئتها.
٥. تحديد وتخصيص الموارد والامكانات المتاحة.
٦. اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة .
٧. الاهتمام بتصرفات الادارة العليا.(الصيرفي 2005، ص59).

#### **نماذج وضع الاستراتيجية:.**

تطرق العديد من الباحثين الى المداخل المختلفة لوضع الاستراتيجية ، ويعود السبب في ذلك الى الاختلاف حول النموذج الامثل لوضع هذه الاستراتيجيات ، ومن خلال مراجعة ادبيات الفكر الاستراتيجي فقد اتضح وجود ثلاثة نماذج اساسية لوضع

الاستراتيجية ، وان كل نموذج من هذه النماذج انما يعكس اختلافا في رؤية الاستراتيجية ، وكذلك اختلافا في وضع تنمية هذه الاستراتيجيات وهذه النماذج هي (الحسيني ، 2000 ، ص22):

### 1. النموذج الخطي:

تتضمن الاستراتيجية وفقاً لهذا النموذج تحديد بعض الاهداف الاساسية الطويلة الاجل للمشروع ، وقيام الادارة بتبني بعض التصرفات والوسائل وكذلك القيام بتخصيص الموارد المتاحة لانجاز هذه الاهداف ، ويقصد بالاتجاه الخطي هو قيام الادارة العليا بصياغة الاهداف ومن ثم اتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الخطط كوسيلة لتحقيق هذه الاهداف ، ولذلك ينظر الى عملية اتخاذ القرارات على انها عملية تحليلية تسعى الى اختيار بديل واحد من مجموعة البدائل المتاحة ، وتمثل الخصائص الاساسية التي يتميز بها هذا النموذج عند صياغة الاستراتيجية بالاتي:

. طبيعة الاستراتيجية : تكامل كل من القرارات والتصرفات والخطط للوصول الى الاهداف.

. واعي الاستراتيجية : الادارة العليا للمنظمة.

. سلوك الاستراتيجية: تطبيق المفهوم التسويقي.

. الافتراضات الاساسية للنموذج

الافتراضات الاساسية للنموذج بيئية تتصف بالاستقرار النسبي وبإمكانية التنبؤ بها ، وان اهداف المنظمة هي اهداف كل فرد داخل المنظمة ووجود الاطار العقلاني الرشيد الذي يحكم عملية اتخاذ القرارات وهو تحقيق اكبر قدر من الارباح والمستهلكون العملاء هم حلة الوصل الاساسية للمنظمة مع البيئة التي تعمل فيها.

الواقع ان هذه الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها هذا النموذج هي التي جعلت استخدام النموذج في اعداد ووضع الاستراتيجيات داخل المنظمة استخداما محدودا ، وتتمثل هذه الافتراضات في اربعة افتراضات اساسية هي(السيد ، 1993م ، ص ، 42):.

١. افتراض ان البيئة يمكن التنبؤ بها وبالتغير الممكن حدوثه فيها ، او بان تأثير البيئة على استراتيجيات المنظمة هو تأثير محدود ، ومن هنا فان الخطط التي يتم وضعها في زمن معين يمكن تطبيقها مع تعديل محدود جداً خلال العمر المتوقع للخطة.

٢. انجاز المهام التي تضعها المنظمة هو العمل الشاغل لكل الافراد الذين يعملون بالمنظمة فالاهداف يتم شرحها وتقديمها الى الافراد في المستويات الادارية الدنيا وان ذلك يؤدي الى قبولها من جانبهم والعمل على تحقيقها.

٣. ان حلقة الوصل الاساسية بين المنظمة وبيئتها هي مجموعة المستهلكين الذين تحاول المنظمة خدمتهم.

٤. افتراض ان متخذي القرارات داخل المنظمة يتسمون بالرشد ومن هنا فانهم يتبعون اطارا تحليلياً ومنطقياً في تنمية البدائل وفي اختيار البديل الافضل. ويمكن القول ان هذا الافتراض يهمل تكلفة المعلومات وكيفية الحصول عليها ، كما يهمل قدرة الاداري على التعامل مع حجم المعلومات الهائلة التي توجد امامه عند اتخاذه للقرار.

## 2 . النموذج التكيفي :

يمثل هذا النموذج إنتاجاً طبيعياً لتبسيط الأمور من خلال الافتراضات التي يعتمد عليها النموذج الخطي والتي أدت الي محدودية استخدامه من قبل المنظمات ، ولذلك فان النموذج التكيفي يفترض وجود حالات اكثر تعقيدا بين

المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ، ويرى رواد هذا النموذج الإستراتيجية على أنها محاولة لخلق درجة من التماثل بين موارد وإمكانيات المنظمة وبين الفرص والتهديدات التي تواجهها هذه المنظمة في بيئة أعمالها وبين أغراضها والتي تسعى إلى تحقيقها ، ووفقا لذلك فان عملية متابعة البيئة وبصيغة مستمرة وتنمية الاستراتيجيات لمواجهة هذه التغيرات ، وسعي المنظمة للتكيف مع بيئتها إنما هي حالة تتصف بالدوام والاستمرار .

ويعتمد هذا النموذج على احد بعدين في صياغة الإستراتيجية فإما إن يكون ذات طبيعة تأثيرية وفيه أن تعمل المنظمة بحيث تؤثر مسبقا في اي تغير يمكن أن يحدث في البيئة بوصفها احد المدخلات التي يمكن أن توجه نمط التغيير في البيئة ، او يكون ذات طبيعة رد فعل ، وفيه تنتظر المنظمة حدوث التغيير في البيئة ومن ثم تقوم ببناء الاستراتيجيات لمواجهة هذا التغير كنوع من رد فعل للبيئة ، ويستند هذا النموذج إلي مجموعة من الخصائص التي يمكن ايجازها في الآتي ( الحسيني ، 2000 ، ص23 ) :

- \_ **طبيعة الإستراتيجية** : خلق درجة من التماثل او التطابق بين المنظمة وبيئتها.
- \_ **واضعي الاستراتيجية** : الإدارة العليا تتولي تنمية الاستراتيجيات ، وتشارك كل المستويات الإدارية بمتابعة ومعرفة بيئة الأعمال.
- \_ **السلوك الاستراتيجي** : إجراء التعديلات والتطويرات في المنتج أو الأسواق لإشباع حاجات المستهلك . والافتراض الاساسي للنموذج التكيفي هو: ينبغي ان يتغير اداء المنظمة اذا تغيرت بيئة اعمالها ، والمنافسون واتجاهات البيئة وبعض اصحاب المصالح الآخرون الذين لديهم الاهمية البالغة في وضع استراتيجيات المنظمة ، ولا بد

ان تعبر استراتيجيات المنظمة عن قدرة الاداريين على معرفة استخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ القرارات (الحسيني ، 2000 ، ص24).

**الافتراضات الاساسية التي يقوم عليها النموذج التكيفي:**

١. ينبغي ان يتغير اداء المنظمة اذا تغيرت بيئة اعمالها ، اي ان البيئة هي السبب

الرئيسي في اي تصرف من تصرفات المنظمة ، والبيئة هنا اكثر اتساعا واكثر

عمقا فهي لا تكتفي بالمستهلكين فقط فهي تأخذ اطرافا اخرى مثل المنافسين

والاتجاهات البيئية الاخرى كعنصر اساسي في بناء الاستراتيجيات.

٢. ان التغيرات التي تحدث في الاستراتيجية المنظمة هي ردود فعل للتغيرات التي

تحدث داخل مجموعات الافراد ذوي المصلحة في المنظمة.

٣. لا بد ان تعبر الاستراتيجيات عن اي تغير في ظروف تطبيقها، وقدرة الافراد

الاداريين على معرفة واستخدام المعلومات الخاصة بالموقف بغرض اتخاذ

القرارات ، بالرغم من قدرة محدودة ، حيث لا يستطيع الاداري ان يتفهم

ويستوعب كل المعلومات والاحتمالات(السيد ، 1993م ، ص45).

### 3 . النموذج التفسيري :

يسعى هذا النموذج الى اعطاء بعدا اكثر عمقا من النموذج التكيفي من خلال

الاستعانة بمفاهيم ومضامين ثقافة المنظمة ، حيث انه يمكن لمن يضع

الاستراتيجيات في المنظمة ان يؤثر على تكوين اتجاهات ايجابية للذين يساهمون

في صياغة او تنفيذ الاستراتيجيات وذلك لتحقيق النتائج التي ترغب المنظمة في

تحقيقها ، ويتمثل دور الادارة وفقا لهذا النموذج في تصنيف المعلومات البيئية الى

مجموعات محددة كالتغيرات السياسية او الاجتماعية او الاقتصادية والتكنولوجية

..الخ ومن ثم نقل هذه المعلومات الى المستويات الادارية الادنى والذين يحددون الاهمية النسبية لكل مجموعة وفقاً لأغراض المنظمة واهدافها ، اي ان الدور الرئيسي للادارة العليا انما يتمثل في تنقيح وتنقية المعلومات وتصنيفها والاستمرار في ذلك حتى تتم عملية صياغة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة **ومن ابرز خصائص هذا النموذج ما يلي**(الحسيني ، 2000م ، ص25):

-**طبيعة الاستراتيجية** : اضعاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز اصحاب المصلحة الى قبول وجهة نظر محددة ومفصلة من قبل الادارة العليا.

-**واضعي الاستراتيجية** : اي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية يمكن ان يؤثر على استراتيجيات المنظمة فالغاية ليست بالمتغيرات ذاتها ولكن بطريقة تفسير مضامينها واثارها على المنظمة.

- **السلوك الاستراتيجي**: يكون التركيز دائماً على وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني الاساسية التي تؤمن بها المنظمة.

**ومن اهم الافتراضات التي يقوم عليها النموذج التفسيري هي** (السيد ، 1993م ، ص48).

1. ان عالم المنظمة الواقعي غير متواتر ومتجانس ، ولذلك فان المنظمة تحتاج باستمرار الى تفسير هذا العالم.

2. الدوافع وليست المعلومات هي المفتاح الرئيسي لنجاح وتطبيق واستخدام الادارة الاستراتيجية.

3. ان وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل اطراف المنظمة وليس رجال الادارة العليا وحدهم ، فتفسير معنى المعلومات البيئية هي وظيفة كل فرد يعمل في المنظمة.

وبعد ان تم استعراض هذه النماذج الثلاثة لوضع الاستراتيجيات من المفيد عقد مقارنة بين هذه النماذج لتوضيح الاختلافات الاساسية والقواسم المشتركة بين هذه النماذج. والجدول رقم (1) يوضح هذه المقارنة.

عنصر المقارنه	النموذج الخطي	النموذج التكيفي	النموذج التفسيري
1. طبيعة الاستراتيجية	تكامل القرارات والتصرفات والخطط للوصول الى اهداف محددة.	خلق درجة من التكامل والتماثل بين المنظمة وبيئتها.	اضفاء معاني محددة حول المنظمة وبيئتها بطريقة تضمن تحفيز اصحاب المصلحة الى قبول وجهة نظر محددة ومفصلة من قبل الادارة العليا.

اي فرد قادر على وضع تفسير مقبول للمتغيرات التنظيمية والبيئية.	الادارة العليا مع مسؤولية كل مدير وظيفي عن متابعة البيئة.	الادارة العليا للمنظمة.	2. واضعي الاستراتيجية
وضع نظام الشرعية والثقة الذي يضمن قبول المفاهيم والمعاني الاساسية التي تؤمن بها المنظمة.	تعديل في المنتجات او الاسواق لاشباع حاجات المستهلك (العميل).	تطبيق المفهوم التسويقي.	3. السلوك الاستراتيجي
* المنظمة البيئية تحتوي على متغيرات غير متواترة ولذا لا بد من تفسير موحد لها. * الدوافع وليست المعلومات هي المفتاح نجاح المنظمة. * وضع الاستراتيجية وتنفيذها هو نشاط يخص كل الافراد الذين يعملون بالمنظمة.	* لا بد ان يتغير اداء المنظمة اذا حدث تغيير في بيئتها. * تغيرات المنظمة هي رد فعل للتغيرات في قوى التخالفات. * اتخاذ القرارات تتم في حدود قليس الرشد المطلق.	* الاستقرار النسبي للبيئة. * اهداف المنظمة هي اهداف الافراد. * المستهلك (العميل) هو حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة. * اتخاذ القرارات يحكمه اطار الرشد والعقل	4. الافتراضات الاساسية للنموذج

المصدر : (السيد ، 1993م ، ص49).

## المبحث الثاني

### عناصر الإدارة الإستراتيجية

#### اولاً: الرؤية الإستراتيجية والرسالة:

الخطوة الاولى في عملية الإدارة الإستراتيجية هي صياغة رؤية شاملة للمنظمة حيث ان لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الاخرى، ويحدد الغرض من وجودها والملاح الاساسية لاسواق ولسلع التي تعمل فيها والمستهلك

الذي تخدمه، وتحتاج المرحلة الاولى من وضع الاستراتيجية ال مناقشة عدة امور اساسية في الادارة الاستراتيجية يأتي في مقدمته(السالم ، 2006م،ص71):.

- ماهي الرؤة المستقبلية للمنظمة؟
- ما الاتجاه الذي يجب ان تسلكه المنظمة؟
- لماذا توجد المنظمة؟

تحدد الرؤية الاستراتيجية التطلعات المستقبلية للمنظمة وما ترغب ان تكون عليه المنظمة وما تمح ان تصل اليه في المستقبل، وبالتالي فهي تحدد المكانة التي ترغب المنظمة في الوصول خلال ( 20 . 30 ) سنة القادمة، وما الذي يمكن ان تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات(مرسي، سليم، 2007م، ص23).

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها: عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يحدد توجه ورغبة المنشأة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب في المستقبل، حيث تصاغ الرؤية او التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضح ما يمكن ان تصبح عليه الشركة، كما ينبغي ان تقدم صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً. **ومن اهم خصائص العبارات الدالة على الرؤية المستقبلية(مرسي، سليم، 2007م، ص46).**

١. أن تتصف بالوضوح.
٢. تكون الرؤية ذات معن ومغزى للسوق الذي تعمل به الشركة.
٣. أن تتطلع للمستقبل وان تأخذ الماضي في اعتبارها.
٤. تتسم الرية بالإستقرار النسبي والاحتواء عل قدر من التحدي المتواصل.
٥. أن تهتم بالعملاء وتحفيز العاملين.
٦. ان تتص بالإيجاز والتحدي والإنجاز والتهعبير عن التفوق والتقدم المستمر في سوق معين. ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية

في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة. اذ لا يستطيع المدير ممارسة دور اليادي واتخاذ راراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن امور عديدة من بينها نوعية احتياجات العملاء التي يجب اشباعها، ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين (الدريس، المرسي، 2003م، ص93).

### عناصر الرؤية الإستراتيجية:.

توجد ثلاثة عناصر مميزة يجب اخذها بعين الإعتبار عند الشروع في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وهي (الدريس، المرسي، 2003م، ص107):.

#### • تحديد مجال النشاط الحالي للمنظمة:

ويستند الى ثلاثة دعائم اساسية:

1. احتياجات العملاء: إن تعريف مجال النشاط الحالي للمنظمة على ضوء احتياجات العملاء يؤدي الى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها.
2. إن مجموعة العملاء تكتسب اهمية قصوى تعريف مجال نشاط المنظمة، حيث تشير الى السوق الذي يجب خدمته والنطاق الجغرافي الذي يجب تغطيته ونوعية العملاء الذين يجب ان توجه اليهم المنظمة منتجاتها او خدماتها.
3. التكنولوجيا المستخدمة: تستمد التكنولوجيا والانشطة اهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الطريقة التي سوف تستخدمها المنظمة في إشباع احتياجات عملائها.

وبرى الباحث ان محاولة الجمع بين الدعائم الثلاثة يمثل نوعاً من انواع التحدي الذي فشلت في تجاوزه العديد من المنظمات وعليه فإن تعرف النشاط لدى بعض المنظمات يعتبر افضل من الاخرى الامر الذي يؤثر على فاعلية عملية إعداد وتطبيق الإستراتيجية لمعرفة النتائج المتوقعة من ذلك.

#### • تحديد الرؤية الإستراتيجية المستقبلية للمنظمة:

إن محاولة التوصل ال نتيجة بشأن الوضع الذي يمكن او يجب ان يكون عليه النشا خلال الخمس او العشرة سنوات فأكثر يمثل مهمة شاقة للغاية، فالأمر يتطلب تحليلاً موضوعياً لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وكذلك استغلال الفرص التسويقية التي قد تفرزها بيئة ذلك النشاط.

#### • تعريف اعضاء المنظمة بالرؤية الإستراتيجية والرسالة:

إن تعريف العاملين بمختلف مستوياتهم بالرؤية الإستراتيجية والرسالة يؤدي الى تحقيق الفهم المشترك ويعزز القواسم المشتركة بين اعضاء الفريق في المنظمة ويساعد على كفاءة وفاعلية تنفيذ الاستراتيجية المختارة.

#### رسالة المنظمة:

تعرف رسالة المنظمة بأنها: عبارة عن غاياتها المحددة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها (السيد، 1993م، ص40).

#### اهمية رسالة المنظمة الواضحة:

تتمثل اهمية رسالة المنظمة الواضحة في الاتي (عوض، 1993م، ص100):.

١. ضمان الاجماع عل غاياتها وأغراض التنظيم.

٢. تقديم اسس ومعايير واضحة لتخصيص موارد التنظيم.
  ٣. ايجاد مناخ تنظيمي موحد.
  ٤. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية.
  ٥. توفير اطار موحد لخدمة اغراض التنظيم.
  ٦. تسهيل عملية ترجمة الأهداف طويلة وقصيرة الاجل الى هياكل الاعمال والمسئوليات.
  ٧. تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها الى اهداف تفصيلية وفقاً لاعتبارات الوقت والتكلفة ومعايير الاداء مما يسهل عمليات التقييم والرقابة.
  ٨. الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي
- ويرى الباحث على إدارة المنظمة ان تضع رسالة مناسبة تستطيع من خلالها التأكد من وحدة الاهداف وعدم تعارضها وترجمة هذه الاهداف الى خطط وبرامج عمل تتضمن تخصيص الموارد والاستغلال الامثل لها.

#### ثانياً: تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تعبر اهداف المنظمة عن ما سوف يتم انجازه في فترة زمنية محددة وفقاً لجدول زمني محدد، كما يمكن تعريف الهدف بأنه: عبارة عن جملة تحدد نتيجة مرغوبة او مستهدفة تحدد ماذا يجب إنجازه ومتى يتم ذلك (مصطفى، 2002م، ص43).

#### أهمية تحديد الأهداف:

هنالك عدة نواحي تساعد على أهمية وضرورة وضع الأهداف أهمها:

١. تعد الأهداف من أهم عناصر التخطيط: إذ لا يمكن قيام المدير بوظيفته التخطيطية دون وجود أهداف واضحة تسعى المنظمة إلى تحقيقها .
٢. تعد الأهداف مرشداً لإتخاذ القرارات: إن الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تمثل العامل المحدد لأنواع القرارات المناسبة للمواقف التي تواجهها، كما أنها تفسر سبب تأثر المنظمة بالظروف البيئية وبالتالي القرارات مرتبطة بالأهداف ومستمدة منها.
٣. تساعد الغايات المستويات العليا على وضع الأهداف في المستويات الدنيا والمتوسطة: إن وضع الأهداف الخاصة بالمنظمة في المستويات العليا يمهّد إلى وضع الأهداف الفرعية لوظائف الإدارات والأفراد في المستويات التالية:
  - يسهم وضع الأهداف في تحديد مراكز المسؤولية.
  - تسهم الأهداف في تفويض السلطة.
  - تسهم الأهداف في بيان نوعية العلاقات السائدة بالمنظمة وعلاقتها بالبيئة.
  - تسهم الأهداف في وضع المعايير والمقاييس التي تستخدم في الرقابة وتقييم الأداء.
- تساعد الأهداف في تقييم أداء الأفراد (ادريس، المرسي، 2003م، ص121).

### ثالثاً: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة:

تعرف عملية تحليل البيئة الخارجية بأنها: استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقو المنافسة وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات المرجوه في بيئة المنظمة الخارجية (المباشرة وغير المباشرة) ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو اجراء فرعية. (غراب، 1994م، ص69).

## اسباب دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المنظمة الى حد كبير على مدى دراسة وتحليل عناصر البيئة الخارجية والاستفادة منها عند وضع واعداد وتنفيذ خطط وإستراتيجيات المنظمة. وبصورة عامة فإن دراسة وتقييم البيئة الخارجية تساعد المنظمة في التعرف على الابعاد والدلالات الإستراتيجية التالية(المغربي،1988م،ص135):

١. تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها، ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية او الأهداف التشغيلية.
٢. بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها.
٣. تحديد نقاط السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة امامها سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات وطرق منافذ التوزيع وخصائص المنتجات المسموح بها.
٤. بيان علاقة التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة.
٥. تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل معها المنظمة.
٦. تشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للأفراد والمنظمات.

**ويرى الباحث** ان دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد امراً ضرورياً عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة.

### رابعاً:تحليل البيئة الداخلية:.

#### مفهوم تحليل البيئة الداخلية وأهميته:

تعرف البيئة الداخلية بأنها: العوامل الاجتماعية والفيولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، او وحدة القرار التي تؤخذ بالاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار. ويمكن النظر الى تحليل البيئة الداخلية بأنها: العملية التي العملية من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع، والانتاج والعمليات، والبحث

والتطوير، والموارد الكلية والافراد من اجل تحديد نواحي القوة الجوهرية او الضعف في المنظمة(القطامين،1996م ص20).

### عناصر البيئة الداخلية للمنظمة:

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من ثلاثة عناصر رئيسية وهي على النحو التالي:

#### ١. الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي احد الركائز الاساسية لتنفيذ الاستراتيجية ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه الاطار او البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الرعية التي تؤدي مختلف الاعمال والانشطة اللازمة لتحقيق اهداف المنشأة، كما انه يعكس نوعية العلاقات بين اقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية(القطامين،1996م،ص75).

#### ٢. الثقافة التنظيمية:

هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل اعضاء التنظيم حيث ان لكل منظمة اعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها(الغامدي،1431،ص82).

ويتكون محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

**الاول:** تأثير بيئة الاعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغيير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر او الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية على قيمة الابداع التكنولوجي.

**الثاني:** تأثير القادة الإداريين والإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الافتراضيات عندما يرتبطون بالمنظمة، هذه الافتراضات تستند في معظم الاحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الافراد ضمن اطار ثقافة الامة والوطن والجماعة الاثنية او اي مصدر اجتماعي اخر.

**الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الافراد في المنظمة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الاساسية للتنظيم(غراب،1994م،ص69).

ويرى الباحث ان الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً جوهرياً على المنظمة وتعتبر محفزاً لسلوك العاملين ومرشداً للإدارة الإستراتيجية في التفكير الإستراتيجي وان التحدي الاساسي الذي يواجه الإدارة الإستراتيجية هو امكانية التحديد الدقيق لعلاقة استراتيجية المنظمة بثقافة المنظمة وصياغة هذه العلاقة في صورة خطط وبرامج عمل حت تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق اهدافها.

### ٣. الموارد المتاحة:

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة ان يتركز الاهتمام على خلق حالة حقبة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة لتمويل تلك الخطط . والإمكانيات المتاحة في المؤسسة تمثل المزيج من الإمكانيات

المالية والبشرية والتكنولوجية والانظمة الادارية المختلفة ونظم المعلومات الادارية ونظم التسويق الفعالة والامكانيات ذات الصلة بالبحث والتطوير . (القطامين،1996م ص81).

#### **خامساً: تحديد البدائل الإستراتيجية:**

هناك العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن لإدارة المنظمة ان تختار من بينها البديل الإستراتيجي الامثل او الإستراتيجية المناسبة وهذا يتوقف على الصورة التي ينبغي ان تكون عليها المنظمة في المستقبل ويتم ذلك عن طريق مجموعة من العوامل والمحددات اهمها (المغري،1988م،ص96) :

- هل تريد المنظمة ان تستمر في نشاطها الحالي في المستقبل؟
- هل ستقوم المنظمة بترك مجال نشاطها جزئياً او كلياً عن طريق الاندماج او الاتحاد او التصفية او بيع بعض اسهمها وحصصها لشركات اخرى؟
- هل بإمكان المنظمة ان تصبح اكثر كفاءة او فعالية في مجال اعمالها الحالية؟
- هل ترغب المنظمة في النمو والتوسع عن طريق زيادة حجم الاعمال تو الاسواق او شراء شركات اخرى منافسة لها في نفس الصناعة
- هل ينبغي استخدام إستراتيجيات متنوعة في اجزاء مختلفة للمنظمة؟

#### **سادساً: الاختيار الإستراتيجي:**

يعرف بأنه: عبارة عن عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة وذلك بغرض اختيار افضل هذه الإستراتيجيات والتي تعظم تحقيق اهداف المنظمة وفي ظل رسالتها المحددة من قبل (ادريس، المرسي،2003م،ص342).

#### **خطوات عملية الإختيار الإستراتيجي:**

تمر عملية الاختيار الاستراتيجي بالمراحل الآتية:

1. مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية: لابد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.

2. تقويم البدائل الإستراتيجية: تتم عملية التقويم بالاعتماد على مجموعة من المعايير يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية.

3. مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: تبدأ هذه المرحلة بعد انجاز عملية التقييم بنجاح، حيث يتم اختيار البديل/ البدائل الأفضل في ضوء المزايا التي يمتلكها كل بديل. حيث يتم ترجيح البدائل بعد إجراء الموازنة اللازمة بين وإيجابيات كل بديل في ضوء البدائل الأخرى. (السالم، 2006م، ص208).

### مراحل الإدارة الاستراتيجية:

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاثة مراحل متتالية تشكل في مجملها عملية ذات خمس خصائص أساسية .

أولاً: لا يمكن البدء في مرحلة ما قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.

ثانياً: أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة.

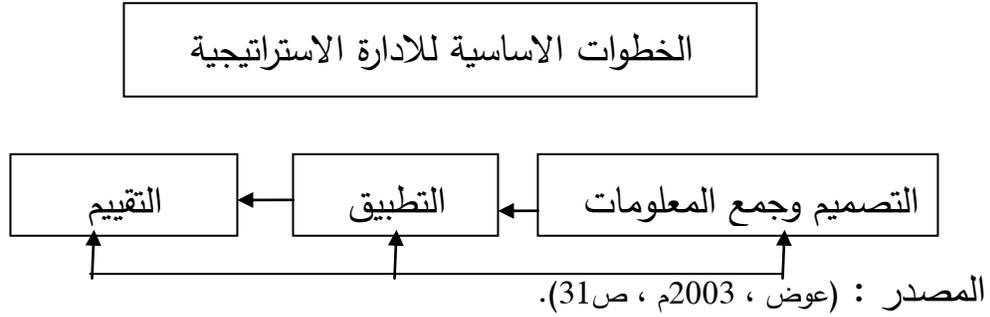
ثالثاً: إن مراحل الإدارة الاستراتيجية متداخلة ومتكاملة ، فالتغيير في الرسالة يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها. فالتغيير في الرسالة يؤثر على تغيير

مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها ، كما ان نتائج تقييم البيئة قد يؤدي الى تغيير الرسالة.

رابعاً: ان الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة . فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تتم على فترات دورية .

خامساً: انه ينبغي النظر للادارة الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطة مراجعة هذه العملية واجراء الخطوات التصحيحية في اي من مكوناتها(عوض ، 2003م ، ص13).

شكل رقم (1) يوضح الخطوات الاساسية للادارة الاستراتيجية



تتكون الادارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل اساسية منها :

**1. مرحلة التصميم :** وتهتم هذه المرحلة بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع اهداف طويلة الاجل واختار افضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات والاستراتيجيات الوظيفية . ويلاحظ ان رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فان اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلا عملية التغيير يمكن ان تؤدي الى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم جمع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار افضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي ان تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث ان نتائجها ذات اثر طويل الاجل يحدد لفترة طويلة نوع

النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع للاسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

**2. مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الاهداف قصيرة الاجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه من تعديل في الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الانظمة المختلفة كائنة المعلومات وتحديد الاجراءات ومفهوم الانشطة واهتماماتها وتحدد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتميئها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات .وقد تحتاج مرحلة التصميم الى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج الى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة ، ومن اهم اسباب نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الانشطة والوحدات الادارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق الى افكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية.

**3. مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالاهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الاستراتيجية او في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة الى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق اهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات او لتغيير بعض الانظمة وهياكل

العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الاهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات (عوض ،  
2003م ، ص14).

### المبحث الثالث التخطيط الاستراتيجي ومتطلباته

تختلف نظم العمل بالمنظمات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما انه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الاخذ من كافة المنظمات ، وبالتالي فان نظام التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها وفقاً لخصائص وطبيعة كل منظمة ولكن تبقى هنالك سمات عامة ومبادئ اساسية يتفق عليها اغلب الإداريين عند ممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي.

وهناك من يرى ان عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على:

-الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي ، والحاضر والتنبؤ بمستوى الاداء المتوقع في المستقبل.

-تحديد الفرصة المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للمنظمة.

- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة(عسر 1987م ، ص106).

فالتخطيط الاستراتيجي هنا يعتبر اسلوب ينتج عنه وضع استراتيجيات للمنظمة ككل في مختلف المجالات.

وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بانه ( عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنه على مستقبلية هذه القرارات واثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفير نظام للتغذية المرتدة للمعلومات(خطاب ، 1985م ، ص38).

وهذا التعريف يركز على ان الاساس في التخطيط او الادارة بصفة عامة هو عملية اتخاذ قرارات ، حيث لا يوجد نشاط الا عن طريق قرار متخذ كما ان التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل الى مرحلة تحديد المعايير للانتاجية لكي يتم القياس والمقارنه وبالتالي تقييم جهودات التخطيط.

عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه الاعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية الثاقبة والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي (الفرص والتهديدات) والتحليل التنظيمي لنقاط القوة والضعف داخل المنظمة(النجار، 2010م ، ص22).

وهناك من يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه اسلوب التحرك لمواجهة تهديدات او فرص بيئية والذي يأخذ في الحسبان نقاط الضعف والقوة الداخلية للمشروع سعياً لتحقيق رسالة واهداف المنظمة (ماهر ، 2007م ، ص18).

ويرى الباحث من خلال اطلاعه على مفاهيم التخطيط الاستراتيجي المتعددة بأنه استشراف المستقبل والاعداد لما تريد ان تكون المنظمة عليه في المستقبل من خلال اعداد الخطة الاستراتيجية الملائمة وتحديد رؤية ورسالة واهداف المنظمة وتحليل البيئه الداخلية والخارجية ليتم على ضوءها تحقيق الاهداف المنشودة للمنظمة.

والتخطيط الاستراتيجي هو اداة اساسية وهامة يسعى الى الإستمرار الافضل للمستفيدين ويساعد على تطوير المؤسسات لتواكب المتغيرات البيئية ويساعد القائمين على ايجاد الافكار البناءة التي من خلالها تحقق المنظمة اهدافها.

**اهمية التخطيط الاستراتيجي:** (عبد الوهاب ، 1402هـ ، ص58 . 59)

١. يساعد التخطيط الاستراتيجي على التشغيل الاقتصادي لعناصر الانتاج ، حتى يتم الحصول على اكبر فائدة ممكنه من هذه العناصر وبدون اسراف.
٢. يساعد التخطيط الاستراتيجي على بلورة وتحديد الاهداف حتى يفهمها الافراد ويقبلونها كما انه من الضروري تحديد الخطوات التي توصل لهذه الاهداف حتى يتبعها الافراد ويتعاونوا على تنفيذها.

٣. يسهل التخطيط مهمة القيادة ، وذلك لأن توضيح اساليب العمل وخطواته واجراءاته يجعل الافراد يعرفون ماهو المطلوب منهم وكيف يستطيعون انجازه.
٤. يسهل التخطيط الاستراتيجي عملية الاتصالات حتى تتاسب المعلومات من الاهداف والخطط والمعايير في جميع قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهات بين الاداريين والافراد والمدراء والمرؤوسين وبعضهم.
٥. يمهّد التخطيط الاستراتيجي لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها وذلك لانه محدد سلفاً المعايير التي تقاس فيها النتائج بعد تحقيقها والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير

### متطلبات التخطيط الاستراتيجي:ـ

- التخطيط الاستراتيجي يتركز على عمليات بناء القرارات المستقبلية ووضع الاهداف ، والاستراتيجيات ، والبرامج الزمنية ، فان هذه العملية لها متطلبات عديدة لكي تتم بالصورة المطلوبة ، ويمكن ابرز اهم متطلبات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي (العوجي ، 1988م ، ص204 . 205).

١. التحديد الدقيق للهدف الرئيسي الذي ترمي الى تحقيقه الاستراتيجية ، ويكن ان ينطوي هذا الهدف على عدة اهداف فرعية.
٢. ضرورة توفير بيانات ومعلومات موثوقة حول الهدف ، والظروف المتوقع ان تحيط به ، وذلك للوقوف على طبيعتها والاستعداد لمواجهتها.
٣. التعرف على الامكانيات المادية والبشرية المتاحة لتنفيذ الاهداف وهذا مطلب ضروري لانها الاداة الفعالة في تحقيق الاهداف.

٤. تقديم تصور للانشطة التي يجب ان تتخذ لتحقيق الاهداف للوقوف على التفاعلات التي يمكن ان تحصل وتوقع النتائج المرتقبة في ضوء الامكانيات المتاحة.
٥. ايجاد علاقة تفاعلية بين مخططي الاستراتيجية ومنفذيها وذلك لتفعيل نقل التخطيط الاستراتيجي من الواقع النظري الى الواقع العملي.
٦. قد تتطوي الاستراتيجيات على التحديد الدقيق للموازنات الخاصة بالاستراتيجية ، حيث تتضمن الموازنة نفقات التجهيزات والتشغيل والاحتياطات وكذلك مصادر التمويل العام لبنود الموازنات.
٧. وضع خطة زمنية لتحقيق الهدف الرئيسي ، وما يتضمنه من اهداف فرعية .
٨. توفير معايير لقياس الانجازات الخاصة بمدى توافقها مع الهدف المراد تحقيقه.
٩. ان جوهر التخطيط الاستراتيجي يمثل في امكانية التعرف على الفرص والتهديدات المستقبلية ويقتضي ذلك تأمل المستقبل باستمرار وبطريقة منهجية ، فالتخطيط الاستراتيجي عملية تطوير رسالة المؤسسة واهدافها وخططها وسياستها للمرحلة القادمة ، كما انه عملية متكاملة تتعلق بتحديد مصالح المنظمة في المحيط الخارجي.
- ان التخطيط الاستراتيجي يتطلب عدد من المتطلبات لكي يسهل تنفيذ الخطط الاستراتيجية المعتمدة(الغامدي ، 1431هـ ، ص143):

١. توفر الموارد وتشمل: الموارد البشرية بشرط ان يكون هنالك اعداد كافي من الافراد الذين تتوفر فيهم القدرة والمهارات التي تتطلبها تنفيذ الخطة ، وايضا الموارد المالية من ناحية تخصيص الموازنات اللازمة لتمويل الخطة في مرحلة

التحضير والاعداد والتنفيذ والتجهيزات مثل اجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال وغيرها.

٢. الخبرة والمهارة في التخطيط : ان تمتلك القيادات في جميع المستويات قدرات ومهارات التخطيط الاستراتيجي.

٣. قواعد المعلومات : تركز عملية التحليل البيئي في التخطيط الاستراتيجي على توافر المعلومات الدقيقة والموثوقة ودونها لا يمكن الوقوف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة والتهديدات والفرص خارجها.

٤. الثقافة التنظيمية الدائمة: اي ان تسود ثقافة التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي.

٥. توافر القناعة لدى الادارة العليا: دعم الادارة العليا للتخطيط الاستراتيجي مهم جداً وهذا لا يتم الا اذا توفرت القناعة لدى هذه القيادة باهمية هذا النوع من التخطيط.

٦. التحفيز: ان يتم منح الحوافز التشجيعية للمبدعين والمبتكرين والجادين في الاداء.

٧. المشاركة في عملية التخطيط: ان اتاحة الفرصة للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي سواء على المستوى التنظيمي الاعلى او الاوسط او التنفيذي سوف يسهم في نجاح التخطيط.

**ويرى الباحث** إن المخططين الاستراتيجيين هم الذين ينهضون بمستقبل المؤسسات لانهم اكثر تفكيراً وماماً وهم اصحاب الرؤية الاستراتيجية التي تجعل مؤسساتهم على طريق المؤسسات المتقدمة في تقديم السلع والخدمات والمنافسة والتميز التنظيمي في ظل التحديات الخارجية والمتغيرات المتسارعة (المعلوماتية) والاحداث المتتالية في شتى

المجالات سواء كانت سياسية او اقتصادية او غيرها ، ولنا في ذلك مثلاً يستحق التأمل التجربة الماليزية بفكر مخططها الاستراتيجي (مهاتير محمد) رئيس وزراء ماليزيا السابق ، تلك التجربة التي تحكي عن قصص النجاح في التطور والتقدم في جميع المجالات في وقت وجيز ، وقد اعتمدت على المهارات الادارية ، والمهارات الادارية ، والمهارات المعلوماتية والتكنولوجية .

### خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي .:

للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة اهمها ما يلي (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2006 ، ص6):

1. التخطيط الاستراتيجي عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى إكساب أو خلق الميزة التنافسية للمؤسسة.
2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز التنافسي الحالي للمؤسسة، وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في بيئة الأعمال، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة في داخل المؤسسة من جهة أخرى.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه، ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً، وأغنى أبعاداً، وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية) الداخلية والخارجية.
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية، وذلك من خلال تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنه والتوكيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي و يركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.

5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث (في التخطيط) العليا \_ الوسطى \_ الدنيا (عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره، ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية).

6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل ، القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ (حافظ، ووهب، 2003 ، ص119).

7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة (غنيم ، 2001م، ص242).

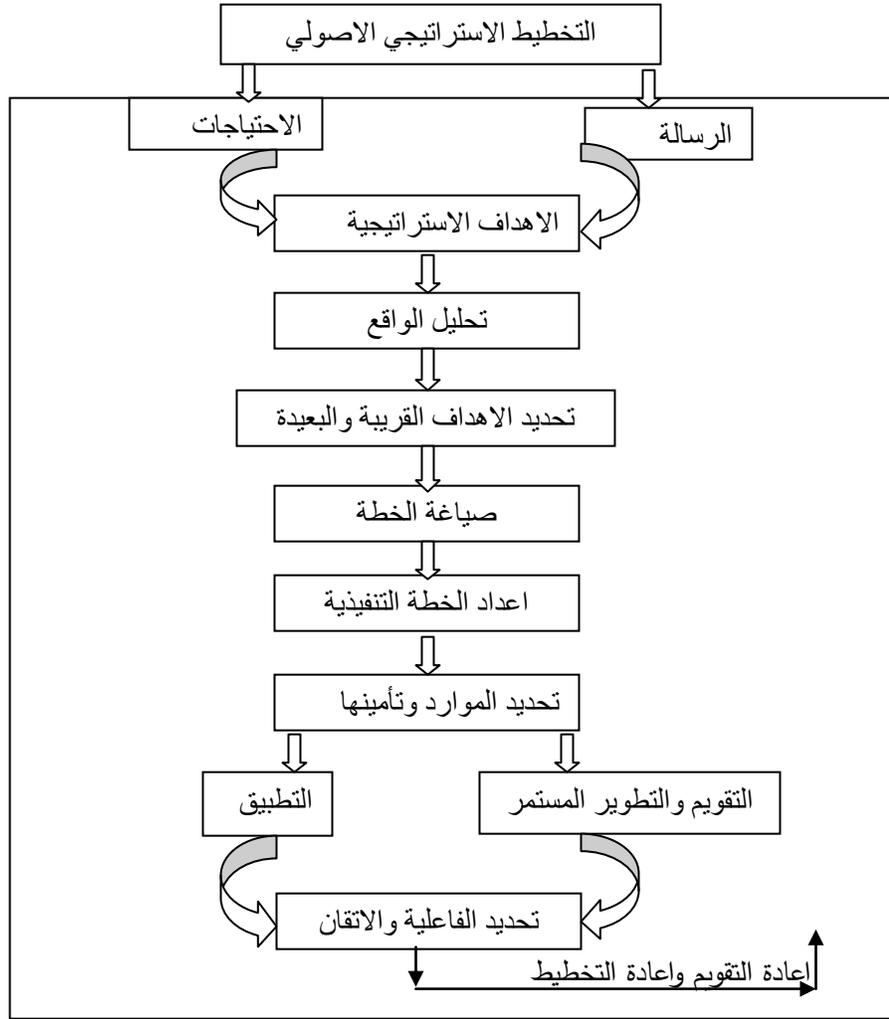
### نماذج التخطيط الاستراتيجي:

قدم العلماء مجموعة من النماذج التي بإمكان القارئين بعملية التخطيط الاستراتيجي الاختيار منها وهي على النحو التالي:

### أولاً نموذج كوفمان ( 1996م):

ويتميز نموذج كوفمان بأنه يبدأ بالرؤية وينتهي بالتطبيق والتطوير، وهو يتكون من ثلاثه مراحل على النحو التالي:

شكل رقم (2) نموذج كوفمان



(المصدر البيشي ، 2009م ، ص32)

وكما هو موضح من الشكل اعلاه قسم كوفمان التخطيط الاستراتيجي الى مراحل:  
 المرحلة الاولى: هي مرحلة صياغة الرؤية والرسالة، والاحتياجات، والاهداف  
 الاستراتيجية

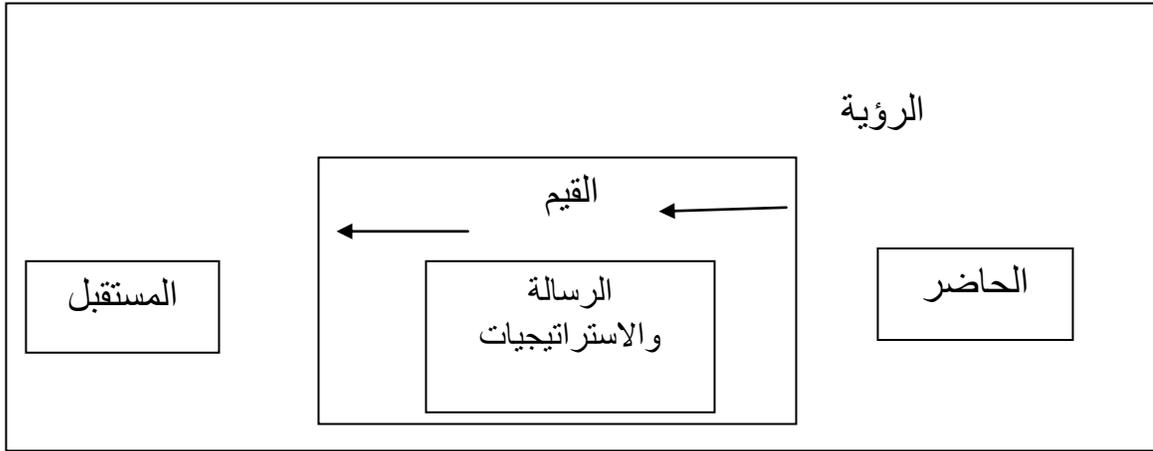
المرحلة الثانية: هي مرحلة التخطيط وتشمل : تحليل الواقع ، وتحديد الاهداف القريبة والبعيدة ، وصياغة الخطة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التطبيق والتطوير وتحليل الفاعلية والالتقان.

ثانياً: نموذج فورد(1999م):

يقسم نموذج فورد كما هو موضح في الشكل ادناه ، الى ثلاث مراحل زمنية ، هي مرحلة تحليل الحاضر ، مرحلة التخطيط ، مرحلة المستقبل.

شكل رقم (3) نموذج فورد



(المصدر البيشي ، 2009 م ، ص36)

ثالثاً/ نموذج جون برايسون(2003م).

حدد برايسون عشرة خطوات لعملية التخطيط الاستراتيجي متمثلة في:

1. البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي ولاتفاق عليها.
2. توضيح الصلاحيات التنظيمية للمنظمة.
3. توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المنظمة.
4. تقييم الداخلية والخارجية لتحديد موطن القوة والضعف والفرص والتهديدات.
5. تحديد القضايا الاستراتيجية للتعامل مع القضايا.
6. صياغة الاستراتيجيات للتعامل مع القضايا.

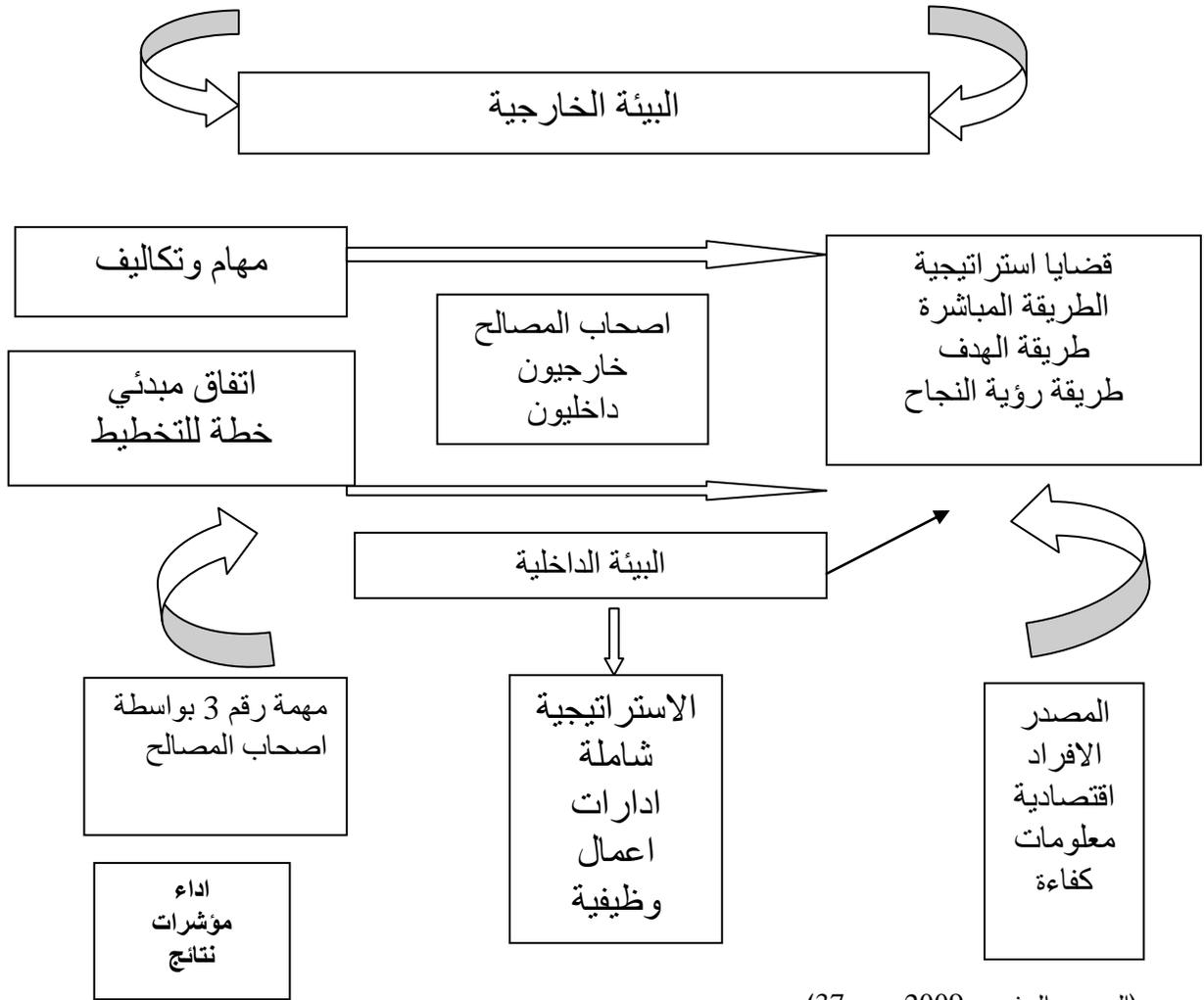
٧. مراجعة الخطة او الخطط الاستراتيجية واعتمادها.
٨. تكوين رؤية تنظيمية فاعلة (رؤية نجاح).
٩. وضع خطة فعالة للتنفيذ.
١٠. اعادة تقييم الاستراتيجيات وعملية التخطيط الاستراتيجية.

شكل رقم (4) نموذج جون برايسون

منافسون  
قوى تنافسية  
متضامنون

مراقبون - رؤساء  
عملاء - زبائن  
دافعون - اعضاء  
منظمون

القوى - الاتجاهات  
سياسية - اقتصادية  
اجتماعية - تكنولوجية



(المصدر البيشي ، 2009م ،ص37)

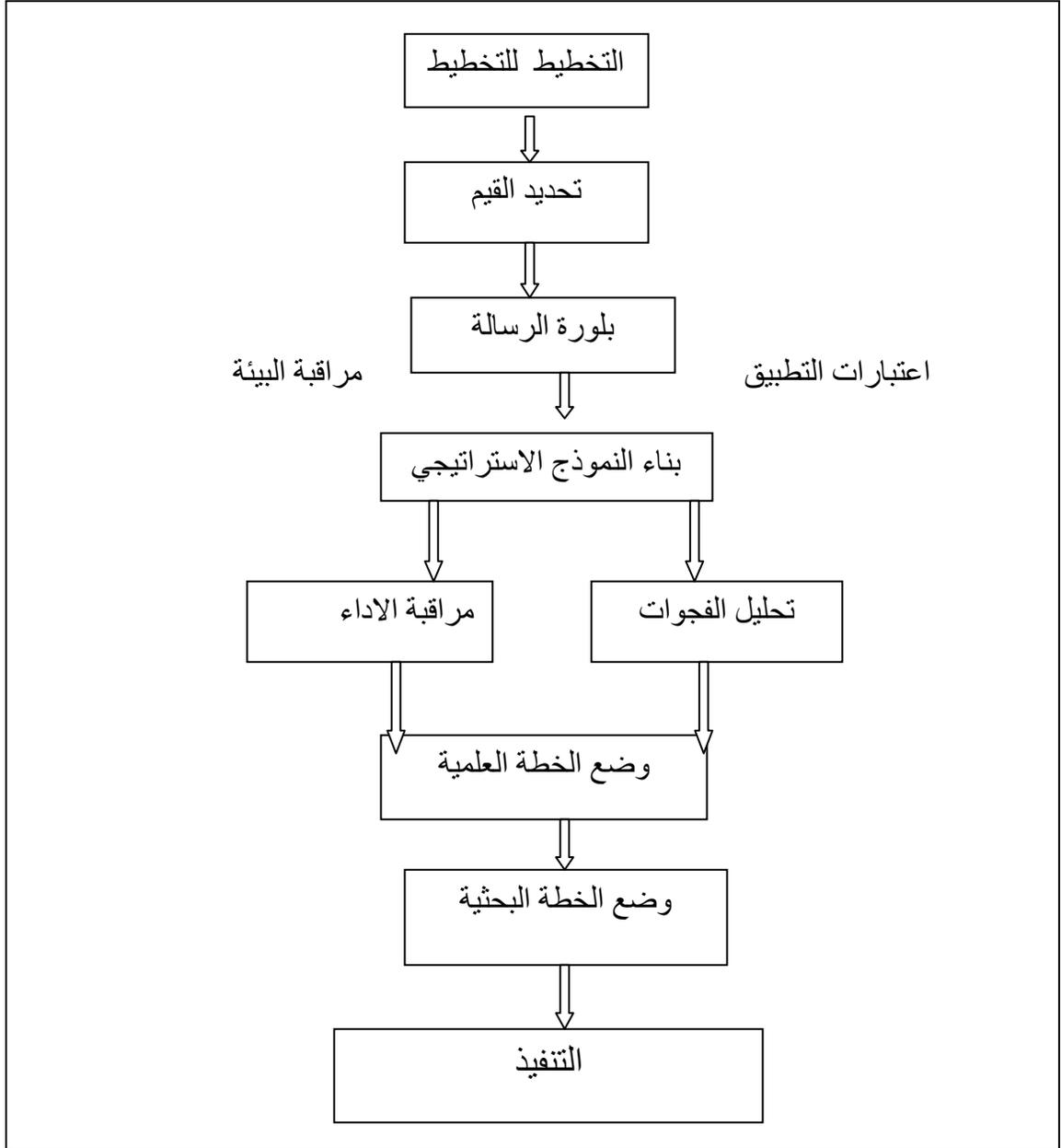
(المصدر البيشي ، 2009م ،ص37)

### نموذج: جودستين وآخرين (1993م):

يشمل نموذج جودستين للتخطيط الاستراتيجي على ثمان خطوات ، كما هو مبين في

الشكل ادناه وهذه الخطوات هي:

شكل رقم (5) نموذج جودستين وآخرين



(المصدر البيشي ، 2009م ، ص38).

### فوائد نماذج التخطيط الاستراتيجي:

- من اهم تلك الفوائد ما اشار اليه العالم وفق مايلي(الكبيسي ، 2014م ، ص126):
1. تبسيط وتسهيل فهم الظواهر والموضوعات والمشكلات المراد بحثها.

٢. تساعد على اشتقاق الفرضيات واختبارها واعادة صياغتها.
٣. تعد بمثابة اطار منهجي ومنطقي للتفسير والتحليل والتركيب.
٤. وسيلة ابداعية لترجمة المعرفة الصريحة والضمنية الى نظريات.
٥. منطلقا لاجراء الدراسات والبحوث الميدانية والنقدية واثراء المعارف وترجمتها الى سياسات واستراتيجيات مستقبلية لتحسين نوعية الحياة عبر تطوير السلوكيات وبناء المنظمات.

**ويرى الباحث** على جميع المؤسسات في السودان الاعداد المسبق لمستقبلها حتى تلحق بالمؤسسات النظرية في الدول المتطورة والتي استطاعت ان ترسم ما ترغب الوصول اليه من تقديم خدمة وجودة عالية للجماهير التي تتعامل معها وتطوير استثمار اصولها البشرية والمالية وذلك من خلال الرؤية الاستراتيجية الواضحة والهدف الواضح والمشاركة الواسعة وبث القيم النبيلة والروح المعنوية العالية لدى الجمهور الداخلي للمؤسسة ، والمشاركة بطرح الافكار لان الذي يقوم بصياغة الخطة هم فريق عمل من ذوي التخصص والخبرة العالية في مجال التخطيط الاستراتيجي بالادارة العليا.

## الفصل الرابع: الاداء المؤسسي.

المبحث الأول: مفهوم الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المؤسسي.

المبحث الثالث: إستراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء المؤسسي

### المبحث الأول

العلاقات العامة والأداء المؤسسي

تتعرض العلوم الاجتماعية للعديد من المشكلات المنهجية، من أهمها صعوبة وضع تعريف محدد للمفاهيم المستحدثة، حيث يصعب تقديم تعريف شامل وجامع لاي مفهوم، وهذا ما ينطبق على مفهوم الأداء المؤسسي فتعرضه ذات الاشكاليات من حيث عدم التحديد الدقيق لطبيعته ومحتواه، وتعذر امكانية صياغة تعريف مبسط وواضح وشامل قابل للتعميم، ويعتبر تعدد وجهات النظر في فهمه وتحليل ابعاده ومستوياته سببا في غموضه، اذ يعد ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات عديدة، وجعل السعي لتطوير معايير ومؤشراته القياسية اكثر الحاحاً، وبالرغم من انتشار مؤشرات الاداء في القطاع العام الا انه لم يصدر سوى القليل من البحوث النظرية عن مفهوم الاداء المؤسسي، وقد تضمنت الكثير من الكتابات التي تناولت مؤشرات الاداء انتقادات لغرض مضمون هذه المؤشرات، في حين ان التفسيرات الرئيسية للاداء من اسلوب الادارة العلمية التي اثرت على الاصلاحات الحكومية في اوائل القرن العشرين، وقدر اصدرت رابطة الاداء الدولية منشورات عن قياس الانشطة الخاصة بالمحليات، وذلك في بداية 1943م، وفي فترة الستينات والسبعينات ظهرت كتابات عن الفاعلية التنظيمية وتمت طباعتها في كتب ومراجع علم الاجتماع والادارة (المرجوشي، 2008م، ص14).

وتعددت الدراسات التي تطرقت مفهوم الاداء واختلفت التعاريف المقدمة فمصطلح الاداء متعدد الجوانب والابعاد لاقتترانه وتداخله مع عدة مصطلحات ومفاهيم متشابهة له، فهناك من يجعل الاداء دلالة على الكفاءة، وآخرون من ينظر له من جانب الفاعلية، وهناك دراسات تعبر عن الاداء بالمردودية والانتاجية والنتيجة، ولكي نصل الى تعريف موجز للاداء المؤسسي نعرض المفاهيم التالية:.

**اولاً: مفهوم المؤسسة:**

تعرف المؤسسة بانها نظام اجتماعي نسبي واطار تنسيقي عقلائي تبينه أنشطة او مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة ، يتجهون نحو تحقيق اهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكلية محدودة في وحدات ادارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية (ديري، 2011م، ص 45). لذا فان المؤسسة تعمل على تلبية الحاجات الانسانية بطريقة منظمة ويتم تنظيمها وادارتها بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة ايضا يتراجع دور الفرد لصالح دور الجماعة وسيطرتها على اداء وسلوك الفرد في المجتمع، وتطوير الجماعات في شكل تنظيمات ومجتمعات.

### ثانيا: مفهوم الأداء في اللغة:

يشير المعنى اللغوي للفعل ادى الى معنى المشي مشيا لا بالسريع ولا بالبطيء. وادى الشئ قام به، ويقال ادى فلان الدين: بمعنى قضاها، وادى فلان الصلاة، اي قام بها لوقتها، وادى الشهادة، اي ادلى بها، وادى اليه الشئ اوصله اليه (الفراي، ب. ت. ص 98). قال تعالى (أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ لِأَنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ) (دخان: ١٨) ومصطلح الاداء لغويا ما يقابلها بالانجليزية ( to prefrom ) والتي اشتقت بدورها من الفرنسية القديمة (preformer) والذي يعني تنفيذ مهمة او تادية عمل ما ، والاداء هو تنفيذ العاملين لأعمالهم ومسؤولياتهم التي تكلفهم بها المنظمة بما يحقق الاهداف التنظيمية مهما كانت طبيعتها(تيسير وسنجد، 2015م، ص250).

### ثالثا: الأداء اصطلاحا:

يعرف بانه(هو العملية التيسيرية التي تهدف إلى بلوغ اهداف المنظمة بالاستغلال الامثل للموارد المتاحة للمنظمة)(رعدي،2008م، ص51).

كما يعرف بانه النتائج التي يحققها المواطن او العامل او اداء الموظف من واجبات وما يتحمله من مسؤوليات بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، او بمعنى آخر هو حصيلة نشاط الموظف او العامل في وظيفته او ما يكلف به من مهام (البيلي، 2010م، ص190).  
مما سبق يرى الباحث ان الاداء هو العمل الذي يمارسه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبه منه ، ومدى اتباعه الطريق او الاسلوب العلمي الذي ترشده له الادارة عن طريق المشرف المباشر ويعرفه بانه (المخرجات النهائية لنشاط المنظمة وتحقيق اهدافها من خلال استخدام موارد المنظمة بطريقة فعالة).

#### رابعاً: تعريف الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد او مجموعة من الافراد او مؤسسة يتمثل في اعمال وتصرفات وحركات مقصودة من اجل عمل معين لتحقيق هدف محدد او مرسوم(جابر ، 1989م ، ص191).

كما يعني الاداء المؤسسي : المخرجات او الاهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كل من الاهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، اي : انه مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف التي تسعى هذه الانشطة الى تحقيقها داخل المنظمة(خطاب ، 19م ، ص11).

او هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم اثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات الانتاج واجراءات التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرامج المسطرة والاهداف المحدده للوحده الانتاجيه خلال الفترة الزمنية المدروسة(خنشور ، 1987م، ص9).

كما يعرف (داركر) الاداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين المساهمين والعمال(حسن،2000م، ص231).

وتشير الادبيات الى ان الاداء هو محصلة فعالية ثلاثة عوامل هي القدرة والدافعية والامكانات (البيئة او فرص الاداء) فقد يمتلك الفرد القدرة على اداء عمل لكنه لم يكن قادر على تاديته بشكل جيد اذا لم يكن لديه الدافع لتأديته(محمد وصالح، 2000م، ص335). وايضا يعرف انه درجة بلوغ الفرد او الفريق او المنظمة الاهداف المخططة بكفاءة وفاعلية(مصطفى، 2002م، ص415).

من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الاداء يرى الباحث : ان الاداء هو قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات التي كلفوا بها، وتحمل المسؤولية الكاملة حول تلك المهمة من اجل تحقيق النتائج المطلوبة هذا بالنسبة لاداء الفرد اما اداء المنظمة فهو النشاط الذي يعكس كيفية الاستخدام الامثل للموارد المادية والبشرية بهدف الوصول الى الغايات التي تطمح المنظمة الوصول اليها وانجاز المهام والواجبات والمسؤوليات المحددة في المجالات الادارية بكفاءة وفاعلية بموجب التعليمات والانظمة وخطط استراتيجية من اجل تحقيق النجاح والاستمرارية في العمل.

**عناصر الاداء المؤسسي:** (البيلي، 2010م، ص190 . 199).

تتمثل في الاتي:

### **1. الموظف:**

اتضح ان الموظف بحاجة الى اصلاح لانه اصعب عنصر في التغيير وهناك عدة اساليب يمكن اعتبارها اساسا لمعالجته وينبغي تبني الجوانب الايجابية عند المعالجة ، بما في ذلك النظر الى مشاكل الاداء الذي يعاني منها الموظف مع انه لا يوجد الفرد

الكامل، ويلاحظ ان هنالك ارتباط بين رغبة الفرد في العمل والاداء الممتاز لذلك تكون محاولة توفير الانسجام بين الاهتمامات والعمل الذي يؤديه العامل.

## 2. الوظيفة:

وهي تتمثل في الجهة التي تؤدي فيها المهام الوظيفية اي ما هو القسم او الادارة التي توكل اليها مهام الوظيفة ثم تأتي المهارات والصلاحيات المتوفرة لدى الموظفين للقيام بالوظيفة.

## 3. الموقف:

تتمثل مكوناته في الاتي:

1. التنظيم: يجب ان تراجع الطريقة التي تم بها تنظيم جماعة العمل والتأكد من سلامة خطوط الاتصال والمسؤوليات بوضوح وبشكل مناسب للمكلفين بها.
2. الموارد: تحتاج الى مراجعة موقف ونوع الموارد فلا بد من التأكد من صلاحيتها.
3. الجداول: هي المعدة لانجاز العمل وذلك لابد من مراقبتها وتغييرها.
4. المشرف: اذا كان اسلوب اشرافه لا يتناسب مع مستوى رشد الموظفين الذين يشرف عليهم لن يصل اشرافه الى غايته.

## عوامل نجاح ادارة المؤسسات الاجتماعية ومعوقاتها: (كفاوين، 2009م، ص319)

تتمثل العوامل المهمة في الاتي:

1. عوامل مرتبطة بالتخطيط.
2. عوامل تعود للتنظيم.
3. عوامل تتعلق بالموارد البشرية.
4. عوامل تتعلق بالقيادة والتوجيه والاشراف.

بالنسبة للعوامل التي تتعلق بالتخطيط من المفترض ان كل مؤسسة تنشأ من اجل مواجهة حاجات او حل مشكلات في المجتمع، اما العوامل التي تعود للتنظيم الاداري فان التنظيم الاداري الجيد من العوامل الاساسية في نجاح المؤسسات، اما العوامل التي تتعلق بالموارد البشرية من العناصر المهمة لنجاح اي مؤسسة وكذلك التوجيه والاشراف.

### معوقات نجاح ادارة المؤسسات الإجتماعية:

إن المعوقات التي تواجه المؤسسات الاجتماعية قد تختلف من دولة لاخرى بل من مؤسسة لاخرى ومن المشكلات المهمة تتمثل في الاتي: (كفاوين، 2009م، ص320).

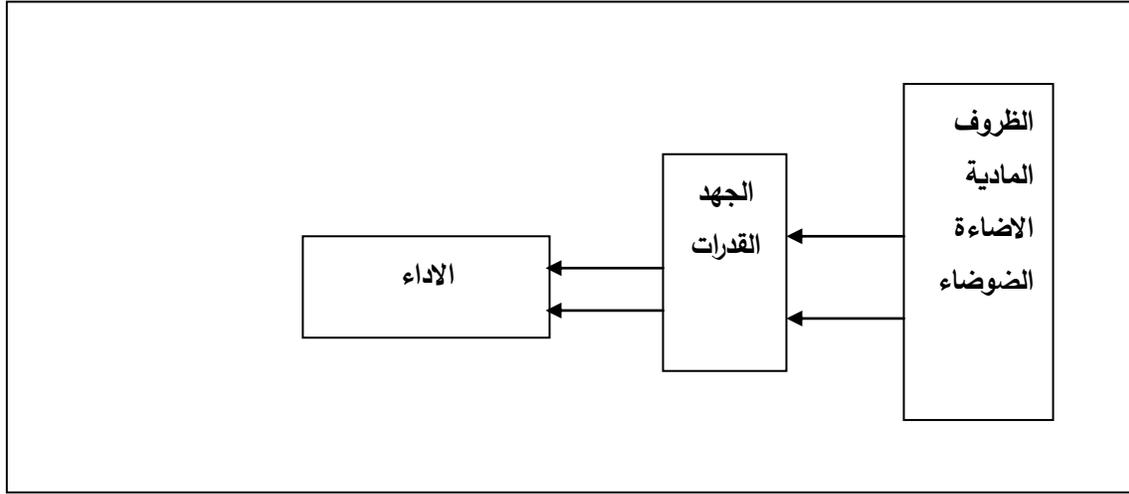
١. قلة الامكانيات المتاحة.

٢. الحاجة الى تدريب العاملين في هذه المؤسسات بما يتلائم مع ملاحق التطور الذي يعترها.

### العوامل المؤثرة على الأداء:

هنالك عدة عوامل يمكن ان تؤثر على مستوى اداء الافراد وقد تكون بعض منها داخل المؤسسة والبعض الاخر خارجها ومن تلك العوامل تستطيع ادارة المؤسسة السيطرة عليها، ومنها ما هو خارج نطاق سيطرتها ومن اكثر العوائق شيوعاً، عدم الكفاية في تسهيلات العمل والترتيبات والسياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، ونقص التعاون مع الاخرين ونمط الاشراف (حسن، 2004م، ص210).

## شكل رقم (6) العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء



المصدر: (حسن، 2004م، ص210).

الشكل رقم(6) يوضح العوامل البيئية التي تؤثر في الاداء المؤسسي، ويركز على ان هنالك عدة عوامل تؤثر على مستوى اداء الفرد لعمله وتعمل كمهدد لذلك الاداء ويمكن اجمالها في عاملين رئيسيين: (السلمي، 1985م، ص24. 25)

### 1. عوامل فنية:

اهم تلك العوامل هي الفنية المستخدمة في الاداء وتصميم العمل وطرق واساليب الانتاج حيث تؤثر تلك العوامل بالزيادة او الانخفاض على مستوى اداء الفرد.

### 2. عوامل انسانية:

تتمثل العوامل الانسانية في الاتي:

- ❖ القدرة على اداء العمل: تتطلب المقدرة على العمل المهارة والمعرفة بالعمل نفسه، وهناك عدة مصادر يمكن للفرد عن طريقها اكتساب القدرة على العمل اهمها: التعليم والتدريب سواء على رأس العمل او في مؤسسات اخرى منفصلة تختص بذلك النشاط بالاضافة الى الخبرة المكتسبة من اداء العمل نفسه

والمعرفة بالعمل هو ما يلم الفرد به من اصول ومبادئ تحكم عمله، بينما المهارة هي القدرة على استخدام وتطبيق تلك الاصول والمبادئ.

❖ الرغبة في العمل: تبرز تلك الرغبة من خلال حماس الفرد واقباله على اداء العمل ( ما يعرف بدافعية الفرد للعمل) الا ان تلك الرغبة تتأثر بعدة مهددات اهمها:

### ١. ظروف العمل المادية:

هي الاشياء التي تشكل مناخ العمل وتؤثر فيه مثل الاضاءة والتهويه ، وفترات الراحة والتسهيلات المتشابهة بصفة عامة ، حيث ان تدهور تلك الظروف عن المستوى قد يؤثر سلبا على مستوى الفرد.

### ٢. ظروف العمل الاجتماعية:

كالتنظيم غير الرسمي لجماعات العمل والعلاقات مع الرؤساء والمشرفين والمشاركة والشعور بالارتباط والاندماج وتكوين الصداقات.

### ٣. حاجات الفرد:

ان اداء الافراد يوفر بيئة العمل من اشباع لرغباتهم وحاجاتهم والتي تمثل في الحاجات الاولية والتي يمكن اشباعها عن طريق الاجر والاستقرار في العمل والحاجات الاجتماعية وهي التي يمكن اشباعها عن طريق علاقات العمل مع الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمل، وكذلك الحاجة الذاتية مثل الحاجة لإنجاز وتحقيق الاهداف واكتساب المهارات واحترام الاخرين والاعتراف باهمية الفرد والتي يمكن اشباعها عن طريق الترقية والسلطة الممنوحة للفرد.

## مستويات الاداء :

يقصد بمستوى الاداء: الجهد المبذول من فرد او مجموعة من الافراد سواء بمساعدة الآلة او بدونها خلال فترة زمنية معينة، وتشكل القدرة والرغبة العاملين الاساسيان اللذان يؤثران على مستوى الاداء ومن ثم على الانتاجية فاذا لم يكن لدى الفرد القدرة على القيام بما يناط به من اعمال فان ادائه الفعلي سيكون ضعيفاً حتى وان كان لديه رغبة كبيرة في العمل وكذلك فان الفرد الذي لا يشعر بالرغبة الحقيقية في انجاز الاعمال او المهام التي كلف بها فانه لا يمكن ان يؤدي عمله بشكل جيد حتى وان كان لديه مقدرة على اداء العمل، لذلك فان عامل القدرة والرغبة هما عاملان متكاملان يساهمان سويا في تحديد مستوى الاداء الذي يمثل احد الابعاد الرئيسية لانتاجية العمل(عقلان، 2008م، ص272).

وقد اشار العالم (روبنسون) الى ان هنالك ثلاث مستويات للاداء: (عقلان، 2008م، ص273).

**1. الاداء على المستوى التنظيمي:** والتنظيم هو عبارة عن نظام كلي او جزئي يحتاج الى مجموعة من المدخلات ويقدم عدد من المخرجات لزيائنه ويتكون هذا النظام من عدة عناصر هي: السوق او مجموعة المستهلكين او المخدمين متلقي الخدمة او المنتج اضافة الى المصادر التي يحتاجها التنظيم لتحصل على المخرجات الضرورية وهي رأس المال، التكنولوجيا، الموارد البشرية والتشريعات، والوقت، ثم البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقيم التي يتأثر بها التنظيم ويعتبر كل تنظيم نظام يجب ان يتكيف مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية ويتكون الاداء على المستوى التنظيمي من العناصر التالية: الاستراتيجية، الاهداف، الهيكل التنظيمي، المقياس، الادارة.

2. الاداء على مستوى العمليات: ويتركز على وجود العناصر التالية:

أ) العمليات ومدى ضرورتها واهميتها لتحقيق استراتيجية المنظمة.

ب) اهداف العمليات حيث يجري التأكد من توافق وتكامل تلك الاهداف مع اهداف المنظمة ككل.

ج) تصميم وهيكله العمليات ومن هنا يتم التأكد من ان تصميم العمليات وهيكلتها موجهه لخدمة اهداف العمليات ومتطلباتها.

د) قياس العمليات حيث يتم التأكد من ان نظام ادارة العمليات كفاء وفعال ويمكن من خلاله تحليل العمل وتصويب الانحرافات.

3. الاداء على مستوى الوظيفة: من المعروف ان مخرجات اي تنظيم تاتي عن طريق

العمليات وان العمليات تدار وتؤدي بواسطة الافراد المنتظمين في العمل على شكل فرق او جماعات او وحدات بمختلف التخصصات ومجالات العمل.

ويستخلص مما سبق ان الاداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة للحصول على نتائج اعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتشمل اداء العاملين واداء الوحدات المختلفة في اطار السياسات العامة للمنظمة واداء المنظمة في اطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

## المبحث الثاني

### تقييم الاداء المؤسسي

**مفهوم تقييم الاداء المؤسسي:**

يعتبر تقييم الاداء جوهر العملية الرقابية وقد تعددت التعاريف التي ساقها الباحثون لهذا المفهوم. حيث قال البعض ان تقييم الاداء هو اخر حلقات العملية الادارية، بينما يرى اخرون ان عملية تقييم الاداء هو جزء من الرقابة، كما اختلف الباحثون حول تقييم الاداء او تقويم الاداء، ويحاول كل فريق التذليل على رأيه بالرجوع الى القواميس اللغوية.

**تقييم الاداء في اللغة:**

هو اثبات قيمة شئ ما، وتقييم الاداء هي عملية تهدف الى تحديد ايجابيات وسلبيات او مناطق القوة والضعف في الاداء الحالي (الفعلي) للعاملين شكل فردي او جماعي في المنظمة (ابو النصر، 2007م، ص139).

**اما في الاصطلاح هو:**

تحديد لمستوى كفاءة اداء العامل في محاولة الوصول الى تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل، وكذلك سلوك وتصرفات العاملين به وكذلك قدراتهم وامكانياتهم الذاتية خلال فترة زمنية محددة. تقييم الاداء بمعنى الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة اي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤديه، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية او جدارة او استحقاق معين، ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جداً (حنفي، 1996م، ص597).

وايضا عرف بأنه الحصول على حقائق او بيانات من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم اداء العامل لعمله، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيئته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة اليه حاضراً ومستقبلاً، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة او المؤسسة توظيف هذه القدرات والطاقات بالاسلوب الامثل الذي يحقق اهداف المنظمة (محمد، 2000م، ص183).

كما يعرف بانه العملية التي يتم بمقتضاها قياس الاداء الحالي او السابق للفرد ومقارنته بمعايير الاداء الموضوعه (عشماوي، 2015م، ص47).

او هو جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الاهداف التنظيمية وتصميم الانظمة المعلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد اي نوع من الانحرافات والاختفاء واتخاذ الفعل الاداري المطلوب للتأكد من ان كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الافعال المشتركة(ثابت، 2001م، ص59).

ومن خلال التعريفات السابقة لهذا المفهوم يمكن **استعراض المرتكزات الاساسية الاتية:**

1. تقييم الاداء عملية مستمرة، ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية لتقييم ادائه وسلوكه بشكل مستمر.
2. عملية تقييم الاداء تطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الاداء بشكل مستمر وغالباً الرئيس المباشر ، ليكون التقييم موضوعياً وسليماً.
3. عملية التقييم تطلب معايير ومعدلات اداء، وعلى اساسها سيناقش اداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته، وسلوكه في العمل (دره، والصباغ، 2008م، ص270).

ويضيف العالم حنا المرتكزات الاساسية هي الاتية(نصر الله، 2002م، ص169):

١. انها عملية موجة لتحسين وتطوير العاملين للكشف عن نقاط القوة والضعف بهدف تطويرها.
٢. انها عملية من شأنها اتاحة الفرصة للعاملين للترقية والحصول على تقديرات ومكافآت عادلة.
٣. انها عملية حيوية تهدف الى الوقوف على اداء سلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته و قصوره في اداء واجباته ومسؤولياته.

ويرى الباحث ان تقييم الاداء المؤسسي هو عبارة عن جمع المعلومات والملاحظات الكمية عن الانشطة والعمليات، وتقدير مستوياتها تقديراً كمياً ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً وينتج عنه معلومات تقيد في اتخاذ قرار اصدار حكم على نشاط محدد. **اهمية تقييم الاداء:**

تبدوا اهمية تقييم اداء الموظفين واضحة من خلال انها تدفع الموظفين الى بذل اقصى جهد في العمل مع احترام واجباتهم الوظيفية، وكما تدفع الرؤساء الاداريين من جهة اخرى الى متابعة نشاط موظفيهم باستمرار، فضلاً عن انه يساعد على تطوير وتنمية الاجهزة الادارية (السالم، 2006م، ص35).

ولتقييم الاداء اهمية كبيرة ويعد من الامور التي يجب على المنظمات العامة والخاصة واجهزة الدولة القيام به وقد اورد العلماء **اهمية تقييم الاداء ما يلي** (عقلان، 2008م، ص238):

١. ابراز جوانب القوة والضعف في اداء العاملين الامر الذي يمكن من العمل على رفع نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف والرقى بمستوى العمل.
٢. مساندة وترشيد القرارات الادارية المتعلقة بإعادة النظر في برنامج الحوافز الحالية واساليب تحسين الاداء ، وتجديد العقود للعاملين او انهاؤها وتحديد من

- يستحق الترقية او التنازل او النقل الى عمل اخر وذلك من خلال المعلومات التي توفرها عملية تقييم الاداء لمتخذي هذه القرارات في المنظمة او الجهاز.
٣. ارشاد العاملين الى البرامج التدريبية لرفع مستوى ادائهم واعادة تأهيلهم وتطويرهم.
٤. معرفة سلامة ونجاح طرق الاختبار والتعيين المتبعة واعادة النظر فيما هو غير صالح منها.
٥. الكشف عن بعض المشاكل الادارية والتنظيمية التي يعاني منها الجهاز او المنظمة ومعالجتها.
٦. تحديد المستحقين لصرف الحوافز المختلفة ومنها المكافآت التشجيعية ومنحها لهم.
٧. امداد العاملين بالمعلومات من خلال التغذية المرتدة التي تتيح لهم الاطلاع على مدى تقدمهم في العمل ومستوى فاعلية ادائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم ، وهذا سيمكن الموظف من ادراك اخطائه وتصحيحها وتحسين اسلوبه في الاداء او الشعور بالانجاز وبالتالي بذل المزيد من الجهد والمثابرة في مجال العمل.

#### اهداف تقييم الاداء المؤسسي: (صديق، 2012م، ص216).

- تتعدد اهداف تقييم الاداء وتتشعب ضمن كل قسم من اقسام المنشأة او في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي:

١. يساعد على وضع الاقتراحات الخاصة بالعاملين المقصرين كإخصاعهم لدورات تدريبية.

٢. تحفيز المرؤسيين سواء بالاعتراف بالاداء الجيد او الحث على تحسين الاداء المتواضع.
٣. يوضح امكانات العاملين جميعا وقدراتهم ومؤهلاتهم، ووضع كل عامل في المكان الذي يتناسب مع قدرته.
٤. مدى تحقيق اهداف المنشأة او المنظمة، وذلك من خلال تمثيل العاملين لتلك الاهداف من خلال مستويات ادائهم.
٥. زيادة اواصر التعاون والمحبة بين العاملين والمشرفين، وفتح قنوات الاتصال الافقية والعمودية في المنشأة او المنظمة، ومن ثم كسر الحواجز التقليدية الموجودة في المستويات الادارية المختلفة.
٦. اعطاء صور دقيقة عن مواقع العاملين المختلفة ضمن المنشأة مما يشكل نقطة تحول لاجراء دراسات تطبيقية واقعية حول اوضاع ومشاكل العاملين ومستويات ادائهم في المستقبل.
٧. القضاء على الوساطة والمعرفة الشخصية والطرق الملتوية، وذلك بتوحيد المعايير والقوانين التي تتم على اساسها الترقية او زيادة الراتب وتوحيد الضوابط المختلفة التي تقوم بعملية الثواب والعقاب في المؤسسة او الادارة.

### خصائص تقييم الأداء المؤسسي:

تتمثل في الاتي (العدلوني، 2000م، ص8).

١. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثري المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل الى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بثبات او تغيير القيادات.

٢. الاعتماد على جماعة الاداء والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، من ضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
  ٣. المحافظ على الاستقرار المالي والإداري للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمده.
  ٤. استثمار جهود كافة الافراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في اطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الاهداف.
  ٥. اختيار افضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
  ٦. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب افضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمدها المؤسسة في التوظيف.
  ٧. تعزيز انتماء العاملين للمؤسسة وانظمتها باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من اجل تقديمها.
- ويرى الباحث أن التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب افضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة من افضل الخصائص للمؤسسة في التوظيف.

#### اساليب تقييم الاداء المؤسسي:

هنالك عدة اساليب لقياس الاداء المؤسسي تستخدمها المؤسسات الانتاجية والخدمية بصفة عامة منها (عيسى، 2012م، ص158).

#### 1/ التقارير الدورية:

تعتبر التقارير الدورية شكلاً من أشكال الاتصال الكتابي واسلوباً من الأساليب التي تعرض البيانات المتعلقة بموضوع معين او مشكلة من مشكلات العمل عرضاً تحليلياً مبسطاً لاستخلاص النتائج وعرض التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي يتم التوصل اليها فهي تساهم في التخطيط لتوفيرها كمية من المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد الخطط وتسهيل عملية التنسيق بين الادارات وتيسير عملية الرقابة وتزداد اهميتها مع كبر حجم المؤسسات وتعدد مستوياتها الإدارية.

## 2/ السجلات:

السجلات تعطي صوراً تاريخية لتطورات المؤسسة وتمكن من احداث التغييرات الاساسية في التنظيم كما تحفظ المعلومات ذات الأهمية في عملية التخطيط والمستويات القياسية وإتخاذ القرارات.

## 3/ الميزانيات التقديرية:

تعتبر الميزانيات التقديرية (التخطيطية) من اهم المعايير القياسية والأساليب الرقابية واكثرها انتشاراً وتكاد تكون الوحيدة في المشروعات الصغيرة ويستخدم منها في الحياة العملية ميزانية الإيرادات والمصروفات وميزانية المصروفات الرأسمالية والميزانية التقديرية النقدية.

## 4/ المؤشرات:

يمكن الاستعانة بكثير من المؤشرات في قياس وتقييم الأداء، فالمؤشرات تمكن من مستوى الأداء والرقابة وعلى إظهار المعوقات والمشاكل التي تقف أمام أعمال المؤسسات والمؤشرات المهمة تتمثل في (الانتاج، الانتاجية، نقطة التعادل، النسب والمؤشرات المالية).

الشروط الواجب مراعاتها في عملية قياس وتقييم الاداء المؤسسي:

يمكن تناول هذه الشروط من خلال الاتي (اسماعيل، 2009م، ص190).

١. لا بد من التخطيط لعملية قياس وتقييم الأداء واستخدام المعايير العادلة وليس المعايير التي تصعب على الفرد تحقيقها، حيث ان المعايير شديدة الصعوبة يصعب تحقيقها وبالتالي تظهر نتائجاً غير طبيعية وتؤدي الى احباط العاملين.
٢. لا بد من وضع نظام محدد لرفع التقارير عن اداء العاملين وزمن تقديمه .
٣. هنالك ضوابط للتقييم بعضها وصفية وبعضها كمية ، الضوابط الوصفية تشمل معدلات الغياب والاختفاء التي يقع فيها العامل والشكاوي، والضوابط الكمية فهي تحدد كمية الاداء الذي ينتجة وانتظامه في تنفيذ التعليمات التي تصدر اليه ومدى الثقة في تحملة للمسؤولية بالعمل.
٤. هنالك ضوابط خاصة بعملية التقييم وخصائصها وتشمل هذه الضوابط امكانية عمومية التطبيق لنظام التقييم بحيث يشمل التقييم كل العاملين والتميز بين صفات الافراد وتشمل هذه الصفات الملاحظة للصفات الدالة على مستوى الاداء بمعنى ان هنالك ملامح او مؤشرات يمكن ملاحظتها حول اداء العامل والاستدلال بها في عملية التقييم.
٥. ان تتسم معايير التقييم بالبساطة والسهولة في فهمها كما لا بد ان تتناسب المعايير مع طبيعة العمل المراد قياسه.

#### **الصعوبات التي تواجه تقييم الاداء المؤسسي:**

توجد بعض المشكلات والصعوبات التي تعيق عملية تقييم الاداء المؤسسي والتي ترجع الى طبيعة العمل في المنظمات العامة ومن السهولة قياس اداء مشروع خاص، لكن من الصعوبة قياس اداء مشروع عام او مؤسسة حكومية، وقد يرجع ذلك الى الصعوبات التي ترتبط بطبيعة العمل الحكومي نفسه (مخير، 1999م، ص18 . 20).

ومن هذه الصعوبات مايلي:.

### 1. التحيز:

عدم الدراية والمعرفة بالشئ المراد تقييمه، وعدم القدرة ونقص الكفائه ووضع اشياء تقديرية بحيث تترك للحكم الشخصي، اعتمادا على اخطاء تقييم وسط العاملين او درجة عالية لكل العاملين، واختلاف وجهات النظر من مقيم لآخر، عدم الموضوعية في حكمه مثلا اعتماده في حكمه على الولاء قبل الكفاءة.

### 2. عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الاداء:

ان الهدف المحدد لاي نظام تقييم اداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم ويجب مناقشتها مع الموظفين والمشرفين بهدف اخذ ارائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم ويجب ان يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام ان يحققه والنظر عن جودة تصميمه ، فانه من المحتمل ان يفشل اذا كان لدى المدراء والوظفين الشك والريبه في الاهداف التي يسعى اليها النظام من عملية التقييم(تيسير وسنق، 2015م، ص262).

### 3. صعوبة وضع المعايير:

هنالك صعوبة في تحديد معايير لقياس اداء الأعمال الإدارية والإستشاريه(الإتصالات الذهنية) اذ ان اغلب العناصر ومجالات العمل غير قابلة للقياس وبشكل ملموس على عكس ما هو الحال بالنسبة للاعمال الانتاجية.

### 4. عوامل بيئية:

هنالك عوامل تعتبر خارج ارادة العامل تؤثر على مستوى ادائه فبالرغم من انه قد يظن هذه العوامل تستخدم كأعدارما، الا ان على المشرف التأكد من وجودها وقد تتعلق بالنقص في التجهيزات والمعدات ، وغياب التعاون مع الاخرين واتباع المشرف اسلوب متشدد في الاشراف ، ودرجة الحرارة المرتفعة(نصر الله،2002م، ص176).

## مشكلات تقييم الاداء المؤسسي:

ان تقييم الاداء حكم بشري يصدره انسان بشأن انسان اخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع ان يكون خاليا من المشكلات والاطء وبالرغم من الابحاث التي قام بها علماء الادارة والجهود التي بذلها المشتغلون في ادارة الموارد البشرية من اجل تطوير تقييم الاداء واكتسابه قدرا من الموضوعية، وجعله اكثر فاعلية، ومع ذلك لم يبلغ الوضع المثالي الذي يريدونه له، وما زال يحفل بالمشاكل والاطء التي تدفع ببعض كتاب الادارة الى مضاعفت الجهد وبذل المحاولات من اجل التغلب على المشكلات والاطء. (ابو شيخة، 2000م، ص245).

وفيما يلي عرض بعض المشكلات والاطء التي تعيق عملية تقييم الاداء المؤسسي:  
أ. الاسباب المتعلقة بنظام التقييم (عبد الباقي، 2000م، ص312).

١. عدم وجود معدلات ومعايير الاداء: من اسباب عدم كفاءة تقييم الاداء

المؤسسي هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة للاداء. هذه المعدلات والمعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الاداء الفعلي بالاداء المطلوب، وعلى الرغم من صعوبة وضع المعدلات والمعايير لجميع الوظائف، فانه مع التطبيق والخبرة يمكن الوصول الى معايير ومعدلات للجميع او لأغلب الوظائف، وهذه المعايير يجب أن تكون واضحة ودقيقة ومفهومة لكل من الرئيس والمرؤوس، وان يشارك المرؤوسين في اعدادها.

٢. استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف: غالبا ما تستخدم

المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الادارات والاجهزة بغض النظر عن طبيعة ومستوى الوظائف، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يحقق الكفاءة المطلوبه.

٣. صعوبة تحديد العناصر ذات التأثير في اداء الموظف: ويمكن معالجة هذه

المشكلة من خلال :

ا. تحديد عناصر كل وظيفة او مجموعة من الوظائف.

ب . ترتيب هذه العناصر حسب اهميتها.

ج . عرض هذه العناصر على الخبراء لبيان وجهة نظرهم في اهمية هذه العناصر للاداء.

٤ . عدم كفاءة نظام التقييم: تلعب نماذج تقييم الاداء دوراً فعالاً في نجاح العملية ،

فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع المقيم على تعبئته في وقته

وباتقان، اما النماذج المعقدة والغامضة فانها تؤدي الى تهرب المقيم من اعداده

او عدم الاهتمام عند التعبئه، وغالبا ما يكون عدم كفاءة النماذج ناتج عن احد

الأسباب التاليه:

أ. عدم تضمين النماذج لتعاريف محددة لعناصر التقييم.

ب . اشتمال النماذج على عدد كبير او قليل من عناصر التقييم يعكس الواقع

الفعلي لاداء الموظف.

ج . التركيز على عناصر تتعلق بالصفات الشخصية للموظف وليس ادائه.

٥ . صعوبة تحديد اوزان مقبولة لكل عنصر من عناصر التقييم: ويمكن معالجة

هذه المشكلة من خلال:

ا. تجميع الوظائف المختلفة في مجاميع تضم كل منها وظائف متقاربه في

واجباتها ومسؤولياتها.

ب . اجراء تقييم لاهمية كل عنصر من عناصر التقييم.

ح . توزيع الدرجات على عناصر التقييم في ضوء اهمية كل عنصر.

٦. اتجاه بعض المؤسسات الى السرية في التقارير: حيث ان السرية لا تحقق الهدف الاساسي من نظام التقييم وهو تحسين وتطوير اداء الموظف، لان السرية المطلقة لن تشعر الموظف صاحب الاداء الضعيف بنواحي ضعفه وقد يجعله يستمر في ادائه السيئ.

٧. عدم توفير اوصاف وظيفية: ان عدم توافر اوصاف وظيفية دقيقة واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر من الاسباب المؤدية الى عدم كفاءة نظام تقييم الاداء لذلك لا بد من معرفة اجزاء العمل والمسؤوليات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم، كما ان المرؤوسين بحاجة الى هذه الاوصاف وبخاصة الجدد منهم.

ب . الاسباب المتعلقة بالمقيم: (عبد الباقي، 2000م، ص309).

١. تأثير الهالة: ويتمثل هذا في ان الرئيس يحكم على الشخص من غير ادراك حكما عاما بحكم معرفته باحدى نواحي القوة او الضعف في ادائه او صفاته، ومثال ذلك اذا ما اعتقد الرئيس ان المرؤوسين منتظم في مواعيد العمل ولا يتاخر، فقد يميل الى اعطائه تقديرا مرتفعا في باقي عناصر التقييم او العكس ، فقد يكون المرؤوس ضعيفا في عنصر معين فقد يؤدي ذلك الى ان يعطيه الرئيس تقديرا منخفضا في باقي العناصر، ويطلق على هذا الخطأ اسم تأثير الهالة.

٢. التساهل: ان شخصية المقيم وطريقة تفكيره تؤثر في عملية التقييم، فبعض الرؤساء يميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع مرؤوسيه بغض النظر عن الفروق الفردية بينهم، وغالبا ما يكون السبب ناتج عن خشية الرؤساء من

مقابل موظفيهم وتجنباً لمعاداتهم وكسباً لرضاهم وتعاطفاً معهم أو لإيهام الآخرين بأن ادارتهم جيدة وناجحة.

٣. **التشدد:** هنالك بعض الرؤساء لديهم ميل لاعطاء تقديرات منخفضة دون النظر الى الاداء الفعلي للمرؤوسين، ويعود السبب الى شخصية المقيم، ونظرتهم الى انه لا يوجد اشخاص يستطيعون اداء العمل المطلوب منهم على اكمل وجه او اعتقادهم بانهم كما كانوا اكثر شدة زاد خوف مرؤوسيهم واتبعو اوامرهم.

٤. **الإتجاه نحو الوسيط:** يتجه بعض الرؤساء الى اعطاء تقارير متوسطة لجميع الموظفين رغم وجود اختلافات واضحة في ادائهم وقد يكون السبب في ذلك عدم توفير البيانات او عدم اهتمام المقيم بالتقييم او جهله بالفروق الفردية او ترضية اصحاب الاداء الضعيف.

٥. **التحيز الشخصي:** ويحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لاشخاص معينين لأسباب لها علاقة بموضوع التقييم سواء كانت شخصية او اجتماعية او نفسية، مثل تأثير علاقات الصداقة والزمالة والعلاقات العائلية والميول والتفضيل، وبالتالي عدم الموضوعية.

**الانطباعات الاخيرة:** يتمثل هذا الخطأ في تأثير المقيم بتصرفات واداء الموظفين في الفترة الاخيرة السابقة للتقييم، فاذا كان سلوك الموظف وادائه في الفترة الاخيرة جدا حصل على تقديرات عالية بغض النظر عن سلوكه وادائه قبل ذلك والعكس صحيح.

## المبحث الثالث

### استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الأداء المؤسسي

تهدف استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء المؤسسي إلى تبيان العمل فيها، وبما أن البرامج والأنشطة متنوعة ومتعددة، فمن الضروري والطبيعي إن لكل نشاط إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات ملائمة وتحقق أهداف كل نشاط (مصطفى، 2009م، ص195).

والإستراتيجية في العلاقات العامة هي صياغة الأفكار الاتصالية التي سوف يتم طرحها في برنامج العلاقات العامة لإنجاز هدف إجرائي محدد، وهي بذلك تمثل الخطط الأساسية التي تربط كل ممارسات العلاقات العامة التي سوف تقوم بها أثناء تنفيذها البرامج لتحقيق أهدافه الإستراتيجية وتقوم إدارة العلاقات العامة بتصميم الإستراتيجيات بناءً علي ما يلي: (الجمال، عياد، 2005م، ص208):

١. البيانات الخاصة بتحليل الموقف، ونتائج البحوث التي اجريت، فهي تستخدم في بناء الإستراتيجية للعلاقات العامة ومعرفة خبرة مدير العلاقات العامة.

٢. مبادئ الاتصال والعلاقات العامة: ويشمل ذلك المعرفة الخاصة بوظيفة العلاقات العامة.

٣. نظريات الاتصال والإقناع: فهي مهمة مدير العلاقات العامة حيث يعتمد عليها في وضع تصوراته حول الإستراتيجية المناسبة لكل هدف من الأهداف الإجرائية وذلك لأن الإستراتيجيات تعد توجهات نظرية تشبه الأهداف الإستراتيجية من حيث أنها تزود العاملين في العلاقات العامة بتصورات نظرية النتائج النهائية لبرامج العلاقات العامة، وعلى هذا يجب أن تتضمن برامج العلاقات العامة إجراءات وخطوات علمية عملية يجب القيام بها من أجل إنجاز كل هدف من الأهداف الإجرائية

(التكتيكات)، ويتوقف نجاح برامج العلاقات العامة على النجاح في بناء

الإستراتيجيات التي تمكن الادارة من بلوغ كل هدف في البرامج.

وعليه فالمقصود باستراتيجية العلاقات العامة: (مجموعة من القرارات الهامة والمستقلة عن بعضها التي تتخذها منظمة ما، بغرض تحقيق أهداف معينة، وذلك بإستخدام وسائل اتصال وتقنيات عدة). على أن تتبني إدارة العلاقات العامة إستراتيجية فعالة مبنية على أساس برنامج علمي واضح وقابل للتحقيق، وأساس لنجاح المؤسسة، والتي تنتهج في ذلك سياسة اتصال شفافة مع جمهورها الداخلي أو الخارجي، وحتى تكوّن لنفسها ومنتجاتها وخدماتها صورة طيبة لدى الجماهير المختلفة للمؤسسة (احمد، 2011، ص2).

كما يمكن القول أن الإستراتيجية في العلاقات العامة هي الرابط بين الأفكار

الاتصالية وكل الإجراءات والممارسات الداعمة لتنفيذ برامج العلاقات العامة في شكل صياغي متناسق ومتزن، ومتكامل (حجاب، 2007م، صص، 271-272).

وبناءً على ما سبق ذكره فإن العلاقات العامة تعمل من عدة إستراتيجيات علمية وعملية من اجل تطوير الاداء، وتشير هذه الإستراتيجيات الي أن العلاقات العامة هي علم وفن التعامل مع المواقف المختلفة تبدأ بالتعرف على إشكالية هذه المواقف، ثم تحدد الإستراتيجية المناسبة لحل هذه الإشكالية. فمثلاً تتأثر الرسالة الإعلامية بإستراتيجية الاتصال للمؤسسة، وترتبط الإستراتيجية بالسياسة التي تتبعها المؤسسة لكسب ثقة الجمهور وتنمية هذه الثقة بإستمرار، وتتناسب في الوقت نفسه مع دور وحجم نشاطها وأهميتها بالنسبة للجمهور العام، وتتأثر إستراتيجية المؤسسة بالأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والسياسات التنفيذية للإدارات الأخرى والمشكلة المرتبطة بالموقف الراهن، بالأنشطة المختلفة للمؤسسة. وايضاً بالمعلومات المتوفرة عن الجمهور من حيث فئاته وسماته المختلفة وبالأساليب المحدده لتغيير الإتجاهات المطلوب تغييرها، بالإمكانيات المادية والبشرية والمحتوى أو الأفكار التي ستصل للجمهور وطريقة معالجتها وصياغتها والإجراءات التنفيذية لإقرار البرامج بصورة عالية في التنبؤ

بالمستقبل، وتكييف المؤسسة مع بيئاتها لتحقيق الأهداف العامة وتأكيد بقاء المؤسسة، وتوازنها الديناميكي، واستقرارها الداخلي، بالتطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، بما يسهم في إكتشاف الفرص الجديدة والمتاحة في المستقبل (حجاب، 2007م، ص ص، 27-272).  
**إستراتيجية البناء التنظيمي للعلاقات العامة** (الصيرفي، 2008م، ص 141):

تتعامل إستراتيجية العلاقات العامة في المؤسسة على إعداد وضع الأهداف، وتطبيقها مع وضع البناء التنظيمي المناسب المتوافق مع البدائل الإستراتيجية التي تؤدي عادةً إلى تغيير البناء التنظيمي لإدارة العلاقات العامة بالصورة التي تجعله أكثر توافقاً معها على نحو الخطوات التالية:

١. صياغة إستراتيجية علاقات عامة جديدة.

٢. ظهور المشاكل الإدارية والتنفيذية المرتبطة بالإستراتيجية الجديدة.

٣. تدني أداء المؤسسة.

٤. تبني أداء تنظيمي جديد أكثر توافقاً مع الإستراتيجية الجديدة.

٥. عودة الأداء إلى مستوياته السابقة.

فالإطار العام لمراحل إستراتيجية العلاقات العامة وصياغتها يرتكز على إتباع الإطار الإستراتيجي المعد مسبقاً ومن ثم تحليل البيانات لفهم الوضع القائم مع تحديد المميزات التنافسية للمؤسسة ومجال منتجاتها وخدماتها من الداخل مع مراعاة تحديد النقاط التي ترغب إدارة العلاقات العامة في التركيز عليها بتحديد الأولويات والقيام بالتغيير اللازم للأحداث ذلك مع الأخذ في الاعتبار إستمرارية متابعة الأداء لنشاط العلاقات العامة ومراجعة إستراتيجياتها بتكرار .

وعليه فإن العلاقات العامة في صياغ الإستراتيجية تبدأ بعملية الرصد للبيئة الخارجية والداخلية في إطار يراعي بقاء المؤسسة وإستقرارها وتطورها على المدى الطويل بحيث تشكل العلاقات العامة نموذجاً متسقاً مع الإدارة العليا وتوجيه المؤسسة بنجاح إستراتيجياتها الواضحة والمحدده بشكل دقيق، بحيث يمكن التنبؤ بمخرجاتها

ونتأجها في ضوء القيود التنظيمية للعلاقات العامة (مثل قيود الوقت والتكلفة) أو القيود البيئية مثل الجماهير الأساسية المختلفة للمؤسسة) أو القيود التكنولوجية (الأنترنت)، أو الإنسانية (مثل قلة معرفة الجماهير)، على نحو يأخذ بعين الإعتبار التحولات الأكاديمية وطبيعة العلاقات العامة (من ظهور المدرسة النقدية، أو مدرسة ما بعد الحداثة) وبرز الدور الأوربي بإتجاهاته الجديده والإتجاه العلمي الذي يرى التحول من إدارة اتصالات المؤسسة إلي إدارة علاقات المؤسسة بجماهيرها، وعلى الجانب المهني ويمكن النظر إلي تحولات العلاقات العامة بمفهومها التقليدي إلى إدارة سمعة المؤسسة وظهور العلاقات العامة التسويقية كوظيفة مستقلة عن إدارة اتصالات المؤسسة والعلاقات العامة التقليدية وذلك من خلال صياغة الأفكار الاتصالية لتحقيق أو إنجاز هدف إجرائي محدد يعبر عن العلاقات العامة في صياغ إستراتيجيتها، بحيث يؤثر كلُّ على الآخر حسب طبيعة وخصائص كل نشاط واهدافه.

#### استراتيجية الاتصال في العلاقات العامة:

أن إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن ترتبط مباشرة بالتخطيط الإستراتيجي التي تم تحديدها سلفاً فهذه الخطط تبنى على صياغة مشكلات معينة لتحقيق الأهداف المنشودة خلالها، كما تسعى إلى التأثير في الجماهير المستهدفة إنطلاقاً من إدراكها ومعرفتها لإتجاهاتهم وسلوكهم نحو المنظمة وسمعتها وصورتها الذهنية لديهم، فالاتصال يمثل مرحلة التنفيذ للخطط التي تم صياغتها من قبل ويرى معظم الباحثين إن فشل الكثير من البرامج الاتصالية في العلاقات العامة، إلي وجود فجوة لدى المدراء في معرفة كيفية تحويل إستراتيجية التخطيط إلي إستراتيجية الاتصال والتنفيذ (مصطفى، 2009م، ص269).

#### إستراتيجية الاتصال عند رولر (نموذج):

يفترض نموذج رولر إنه يصعب استخدام إستراتيجية واحدة للاتصال في العلاقات العامة، وإن كل موقف اتصالي يمكن استخدام إستراتيجية تناسبه وتحقق مطالبه وقد وضع رولر نموذجاً بناءً على نظريات ونماذج جوتنج وقد تم تسميته بالنموذج الموقفي لإستراتيجيات الاتصال حيث يمكن استخدام إستراتيجية معينة في موقف آخر ويحدد النموذج إستراتيجيات الاتصال وفقاً لمحورين أساسيين كما يلي (مصطفى، 2009م، ص271).

١. يعني طبيعة عملية الاتصال ومدى إشتراك الجمهور في هذه العملية. ويمثل أحد طرفي هذا المحور الاتصال في إتجاه واحد ويمثل الطرف الثاني الاتصالي في إتجاهين.

٢. يشير إلى طبيعة المضمون والمعاني التي تحتويها الرسائل الاتصالية ويمثل أحد طرفي هذا المحور الرسائل التي يعبر مضمونها ومعانيها عن رؤى المنظمة فقط أما الطرف الآخر فيشير إلى الرسائل التي تعبر عن كل من المنظمة والجمهور ويمثل وجهة نظر الطرفين.

وبناءً على ذلك هنالك أربعة إستراتيجيات أساسية تستخدمها العلاقات العامة لتطوير الاداء المؤسسي وهي:

١. إستراتيجية الإعلام.
٢. إستراتيجية الإقناع.
٣. إستراتيجية بناء الإجماع.
٤. إستراتيجية الحوار.

وقد أطلق رولر على هذه الإستراتيجيات شبكة الاتصال (الجمال، عياد، 2005م، ص218).

وفيما يلي نتناول تلك الإستراتيجيات:

١. إستراتيجية الإعلام:

يكون الاتصال وفقاً لهذه الإستراتيجية في إتجاه واحد يعبر عن مضمون رؤى المنظمة ومن أمثلتها مطبوعات المنظمة، البيانات الصحفية، وتتطلب هذه الإستراتيجيات وضوح السياسة العامة للمنظمة وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وتتطلب جمهوراً مدركاً يبحث عن معلومات وتقع هذه الإستراتيجية في نطاق نظريات الإتصال والتأثير.

## ٢. إستراتيجية الإقناع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الإتصال في إتجاه واحد والمضمون الإتصالي الذي يعبر عن رؤى كل من المنظمة والجمهور. وتعد هذه الإستراتيجية أساسية عند استخدام الإعلانات والدعاية وتستخدم عندما تسعى المنظمة لخلق قاعدة للعلاقات العامة الإستراتيجية مع جماهيرها الأساسية وذلك لتحقيق التغيير المقصود في معارف وإتجاهات وسلوكيات جمهور معين وذلك لابد من صياغة أهداف واضحة ومحددة بإعداد رسائل إقناعية وفعالة وتربط هذه الإستراتيجية بالنظريات المعرفية والنفسية والسلوكية ونظريات الإعلان والدعاية.

## ٣. إستراتيجية بناء الإجماع:

تجمع هذه الإستراتيجية بين الاتصال في إتجاهين والمضمون الاتصالي الذي يعبر عن رؤى المنظمة وتستخدم لبناء علاقات إستراتيجية بين المنظمة وبيئتها الخارجية أو بين المنظمة والعاملين فيها وذلك عن تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة والجمهور الأساسية وينتج عنها في النهاية تطوير سياسات المنظمة. وتتبع هذه الإستراتيجية إلى نظريات التفاوض والصراع والاتصال التنظيمي.

## ٤. إستراتيجية الحوار:

فيها يتحقق الاتصال في إتجاهين كما تعبر في مضمونها الاتصالي عن رؤى كل من المنظمة وجماهيرها وتتضمن إسترشاد هذه الجماهير في وضع سياسات المنظمة وتنفيذ برامج المسؤولية الإجتماعية في نفس الوقت ويتم إستخدامها في المناقشات

المتعلقة بممارسة العلاقات العامة إضافة إلى المناقشات الفكرية لحل المشكلات والأزمات المتوقع حدوثها وتعتبر ضمن نظريات التفاوض والاتصال الشخصي ونظريات الحوار (مصطفى، 2009م، ص 271 . 272).

**الإستراتيجيات التي توضح الكيفية التي يستجيب بها المتلقي للرسائل الاتصالية:**  
قد يبدو مصطلح الإقناع سهلاً، غير أن تحقيقه يمثل تحدي لمخططي ومصممي برامج الاتصال في العلاقات العامة، فإقناع الجماهير بشئ محدد يتطلب حشد الأدلة والحجج التي تشير لأهمية السلعة أو الخدمة موضوع الرسالة **ومن العوامل المساعدة على تحقيق الإقناع ما يلي** (هلال، 2002-2003م، ص 136، 135).

- التعرض الإختياري للجماهير المستهدف من عملية الإقناع.
- تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الجمهور المعني في العملية الإقناعية.
- الدور الذي يقوم به قادة الرأي في الحفاظ على تدعيم الإتجاهات أو تغييرها. فقيادة الرأي يعملون على منع الجماهير من الوقوع في أي إنحرافات وتدعيم الإتجاهات الإيجابية المنشودة وتمر عملية إقناع الجماهير بمراحل عديدة ومعقدة تمثل في مجموعها تحدياً لمخططي البرنامج الاتصالي (مصطفى، 2009م، ص 273). ومن هذه المراحل مايلي:

#### **أ/ نموذج هيراركية التأثير:**

يعد هذا النموذج من النماذج المهمة في تفسير كيفية استجابة الافراد للرسالة الاتصالية ، ويفترض ان الرسالة تمر بعدة مراحل تقع ما بين بث الرسالة والاستجابة السلوكية لها ويعكس هذا النموذج الرؤية المثالية للعلاقات العامة (الجمال، عياد، 2005م، ص 223).

وهذا النموذج يمر باثني عشرة مرحلة ، تقود كل مرحلة الى المرحلة التي تليها ويمكن تناولها كما يلي :

١. **التعرض:** ويعني تعرض الجمهور لرسائل العلاقات العامة، والتأكد من أن الجمهور قد تعرضت لها.
٢. **الإنابة:** بمعنى لابد من صياغة رسالة تعمل على جذب إنتباه الجمهور المتلقي، وهنا لابد من الإهتمام بالمضمون والجوانب الخاصة بالأشكال الاخراجية.
٣. **التورط أو الحب أو الإهتمام:** وهنا يهتم الجمهور بمضمون الرسالة ويتناقش حولها.
٤. **الفهم:** التعرض للرسالة والإنابة لها ويعني فهمها بالطريقة التي تريدها العلاقات العامة، فالرسالة قد يساء فهمها وهو ما يتطلب إجراء بحوث معينة على الرسالة قبل نشرها على جماهير.
٥. **المهارة:** تعني إكساب المتلقي مهارة كيفية الإستجابة للرسائل والوسائل الاتصالية.
٦. **الإقناع(تقويم الإتجاه):** يعتبر تغيير الإتجاه عملية ضرورية في تحقيق إقناع الجماهير المستهدفة بالأهداف المنشودة.
٧. **الذاكرة:** فالجماهير تتلقى رسائل عديدة، وحتى تتفاعل مع رسالة محددة لابد من عملية تذكير لمضمون وشكل هذه الرسالة ويتم ذلك عن طريق الاتصال بهذه الجماهير.
٨. **إسترجاع المعلومات:** إسترجاع المعلومات في وقت مناسب عملية مهمة في الإقناع لذا لابد من استخدام الشعارات والكلمات المأثورة وإستخدام إستراتيجية الأشخاص والعقيدة والتوقيت ونحوها. وهذا مما يؤكد على سهولة عملية إسترجاع المعلومات والتي تلعب دوراً كبيراً في خلق صورة ذهنية إيجابية عن المؤسسة في عملية الإقناع.
٩. **الدافع والقرار:** فلا بد لمصممي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة من تعزيز الأسباب التي تجعل المتلقي يهتم بالبرامج التي سيتم تنفيذها وهنا تظهر أهمية

تحديد واكتشاف أهم دوافع الاستجابة لدى الجماهير ومعرفتها بشكل يساعد في تحقيق الأهداف المطلوبة.

١٠. السلوك: عادة ما يقاس نجاح الحملات بإستجابة الأفراد السلوكية للحملة مثل زيادة المبيعات وعدد الحضور في حديث ما، وفي هذا الإطار يوضح خبراء التسويق أن إستجابة الفرد لمرة واحدة لا تحقق النجاح لفترة ممتدة. لذلك لابد من السعي لتحقيق عملية الولاء للمستهلكين فهي تزيد الفوائد التي تعود إيجابيا على المنظمة والمستهلك على حد سواء.

١١. التدعيم: لا يكفي أن يستجيب للسلوك الذي ترغب فيه العلاقات العامة، بل لابد من تدعيم هذا السلوك وذلك بتوجيه بعض البرامج الاتصالية بعد عملية نشر الفكرة أو شراء السلعة أو تلقي الخدمة للتأكيد على أفضلية منتجات المنظمة وأفكارها.

١٢. تثبيت ما بعد السلوك: هي الخطوة الأخيرة في عملية إتخاذ القرار للجماهير المتلقي للرسائل الإتصالية، فيها تقييم المتلقي الرسائل والسلوكيات المرتبطة بها، ولذلك لابد لمخططي البرامج الإتصالية من بناء إستراتيجية للرسالة وفقا للسياق الإجتماعي والبيئة الخارجية التي تحيط بالجماهير المستهدف. حتى يكون هنالك تشابه بين رؤية الرسالة لهذا العالم(نظرية التأثير) فالاتصال كنظام سلوكي يقدم إطاراً مرجعياً ينظم مكونات العمل الاتصالي، ففي المجال الإجتماعي يتركز الإهتمام على وظائف أكثر من عملية النقل والإستقبال مثل طبيعة التفاعل والإستجابة للرسالة والسياق الذي يحدث فيه التعامل، فالاتصال الفعال يؤدي إلى نجاح وتطوير الإدارة في المؤسسات المختلفة (هلال، 2002-2003م، صص 11، 12).

ولتعدد مراحل نموذج هيراركية قام بعض الباحثين بدمج مراحل هذا النموذج الإثنتي عشر في ثلاثة مستويات .

## ١. المستوى الأول:

أطلق على المستوى الأساسي وهو يقيس المخرجات ويتضمن التعرض والإنطباعات لدى الجمهور المستهدف.

## ٢. المستوى الثاني:

ويسمي المستوى المتوسط ويقاس التطورات مثل إستقبال الرسالة وإدراكها وفهمها وتذكرها.

## ٣. المستوى الثالث:

ويسمي المستوى المتقدم ويقاس النتائج وهي التغيرات في الرأي والإتجاه والسلوك. وقد وجهت بعض الإنتقادات لهذا النموذج الخاص بهرارية التأثير على الرغم كونه أحد أشهر هذه النماذج المستخدمة في حملات العلاقات العامة تقوم هذه الإنتقادات على نقطة محورية وهي أن النموذج يعتبر أن الأفراد منطقيون في تفكيرهم وهو خلاف الواقع (الجمال، عياد، 2005م، ص ص231. 232).

ويرى الباحث إن من الأهمية بمكان أخذ نماذج أخرى بعين الإعتبار: لأن الهدف ليس هو تطبيق نموذج بعينه ولكن الإستفادة من النماذج والمداخل المتاحة والإستفادة من وضع الإستراتيجيات الخاصه بالرسائل الاتصاليه بما يخدم أهداف مخطط الحملة ويقنع الجمهور المستهدف بفعالية.

## جدول رقم (2) جدول مستويات التأثير لدى متلقي الرسالة

المستوى المتقدم يقيس النتائج Measuring Outcomes	المستوى المتوسط يقيس التطورات Measuring Outgrowth	المستوى الاساسي يقيس المخرجات Measuring Outputs
-تغيير الرأي -تغيير الإتجاه. - تغيير السلوك.	-إستقبال الرسالة. -الإدراك. -الفهم. -التركيز.	-التعرض للوسيلة . -الإنطباعات. -الجمهور المستهدف.

## ب. نموذج احتمالية التفكير:

يفترض هذا النموذج أن الأفراد يتفاعلون ويستجيبون للرسائل الاتصالية بطرق مختلفة، ويتوقف مدى هذا التفاعل على مستوى تورطهم في الموضوع المطروح، فالأفراد غير المهتمين بموضوع معين لن يتعاملون مع رسائله بتفكير عميق والعكس صحيح، وهو يتوقف مع النظرية الموقفية للجمهور (مصطفي، 2009م، ص276).

وفقاً لنموذج احتمالية التفكير فإن مصمم العملية في العلاقات العامة يمكنه أن يتبع مسارين في عملية الإقناع فهي كالتالي (الجمال، عياد، 2005م، ص231).

### ١. المسار الأول يسمى المدخل المركزي:

يركز هذا المدخل على الحجج المنطقية والتفكير بعناية من قبل المتلقي فالقرارات التي يتخذها المتلقي تتسم بالإستمرارية والبقاء لمدة أطول، ويتطلب ذلك من المتلقي مدة أطول وجهد أكبر في التفكير قبل إتخاذ القرار، وتكون نسبة نجاح هذا المدخل أكبر كلما كان المتلقون أكثر إهتماماً وتورطاً في القضية المطروحة.

### ٢. المسار الثاني يسمى المدخل الدائري:

يركز هذا المدخل على الإستمالات العاطفية أو التوجيهية ويستخدم بعض سمات المصور مثل الجاذبية وقوة الحضور وتتسم القرارات التي يتخذها المتلقي إعتياداً على هذا المدخل بالوقتية والقابلية للإختفاء التدريجي والتلاشي ويناسب هذا المدخل أكثر الأفراد غير المتورطين في القضية المطروحة أو غير المهتمين بها.

ويرى الباحث أن كلا من المدخل المركزي والدائري يتطلبان من مخطط الحملة فهم عناصر الرسالة التي يمكن أن تجذب إنتباه المتلقي وتستحوذ على إهتمامه.

### ويوضح الجدول (3) التالي الفرق بين المدخلين في ضوء نموذج إحصائية التفكير

معيار التفرقة	المسار المركزي	المسار الدائري
- نوع الإستراتيجية.	الإعتماد أكثر على المنطق.	الإعتماد أكثر على العاطفة.
- الجهد المطلوب من المتلقي.	يتطلب تفكير أكثر.	يتطلب تفكير أقل.
- الجمهور المستهدف.	الأفراد الأكثر إهتماما وتورطا في القضية.	الأفراد أقل إهتماما وتورطاً في القضية.
- الوقت المطلوب للوصول للنتائج.	النتائج صعبة التحقيق وتتطلب وقتاً.	النتائج يمكن أن تحقق بسرعة.
- النتائج على المدى الطويل.	النتائج والتأثيرات تبقى لفترة طويلة.	النتائج والتأثيرات تتلاشي تدريجياً.

### ج. نموذج نشر الافكار الجديدة

يقدم هذا النموذج إطاراً لمخطط الحملة الاتصالية في العلاقات العامة لكيفية حث الأفراد على تبني أفكار ومنتجات جديدة (الجمال، عياد، 2005م، ص234). وقد حدد علماء الاجتماع خمس مراحل أساسية يمر بها الفرد في إستجابته للفكرة الجديدة وهي (الجمال، عياد، 2005م، ص234):

١. مرحلة الإدراك: وتعني أن الأفراد يدركون فكرة أو ممارسة ولكن معلوماتهم محدودة حول الفكرة المطروحة.

٢. مرحلة الإهتمام: في هذه المرحلة يبدأ الجمهور في تطوير إهتماماته بالفكرة ويبدأ في البحث عن معلومات بشأنها.

٣. مرحلة التقويم: يبدأ الأفراد في هذه المرحلة في تقييم الفكرة ذهنياً وفقاً لمواقفهم الفردية ويحصلون على معلومات أكثر عنها ويفكرون في تجربتها.

٤. مرحلة التجريب: يبدأ في هذه المرحلة العمل الفعلي ولكن على مستوى ضيق ويهتم المتبنون المحتملون بالممارسة والتكتيكات والشروط اللازمة للتطبيق.

٥. مرحلة التبني: بعد أن يتم التأكد من أهمية الفكرة يتم تبنيها. يلاحظ الباحث في هذا السياق أنه ليس من الضروري أن يمر الفرد بكل هذه المراحل حتى يتبنى فكرة جديدة ويوجد هناك أفراد ينتمون إلى الفكرة قبل غيرهم. وقد أوضح الباحثون من خلال نتائج دراسات عدة أن نسبة المتبنين الأوائل لفكرة ما حوالي 18% وأن نسبة المعتدلين تمثل 52% ثم تأتي نسبة المتأخرين 18% ترجع هذه الاختلافات إلى عوامل عدة بعضها (الجمال، عياد، 2005م، ص34):

١. إجتماعية مثل توافق الفكرة مع قيم وحاجات الأفراد.
٢. وبعضها الأخر: خاص بالفكرة نفسها مثل: سهولة تطبيقها وإمكانية تجربتها وقابليتها للملاحظة.

#### وهناك قنوات للتأثير:

إقتضى أثر الأفكار المستحدثة خلال مراحل عملية التبني وتوصلوا إلى خمسة قنوات ووسائل أساسية في التأثير المرتبطة بقبول الفكرة الجديدة أو الأفكار وهي (الجمال، عياد، 2005م، ص36):

١. وسائل الإعلام: هي الوسائل الجماهيرية المعروفة. (راديو ، تلفزيون ، .....الخ)
٢. الوسطاء المتحيزون: مثل رجال البيع.
٣. الجماعات غير المتحيزة مثل جماعات حماية المستهلك.
٤. الجماعات المرجعية: مثل جماعات الأصدقاء والأقارب وجماعات المصالح والضغط.

٥. الخبرات الشخصية: تتعلق بالتجارب السابقة المرتبطة بتبني أفكار جديدة مشابهة للفكرة المطروحة.

ويمكن لمخططي حملات العلاقات العامة الإستفادة من هذا الأنموذج من عدة أوجه وهي:

١. **الوجه الأول:** يتعلق بأهمية الإستخدام المتكامل لقنوات وسائل التأثير المتاحة ففي مرحلتي الإهتمام والإدراك يتم التركيز على وسائل الإعلام كما يتم بناء شبكات الاتصال في قنوات التأثير الأخرى.
٢. **الوجه الثاني:** يمكن لمخطط الحملة تبني إستراتيجيات اتصالية تمكنه من التغلب على العوامل. التي تعوق إنتشاره الفكرة الجديدة مثل تبسيط الفكرة وتكرار بثها والتأكد على فائدتها النسبية بالنسبة للجمهور المستهدف.
٣. يمكن لمخطط الحملة إستخدام الإستراتيجيات الإقناعية في ربط الفكرة بحاجات الأفراد ورغباتهم مع مراعاة إختلاف الأفراد المستهدفين في درجة التبني، فكل جمهور يحتاج إلي وسائل تتفق وسماته الذاتية.
٤. يمكن إستخدام هذا النموذج في تطبيق إستراتيجية الإعلام والإقناع فيمكن إستخدام مزيج قنوات التأثير في تشكيل رأي الجمهور المستهدف ومساعدته في إتخاذ القرارات بشأن القضايا التي تطرح لأول مرة وكذلك في تعديل سلوكيات الجمهور وإتجاهاته(الجمال، عياد، 2005م، ص237).

### **الإستراتيجيات التي تفسر إستجابة المتلقي:**

قدم بعض الباحثين إستراتيجيات اتصالية يمكن لمخططي البرامج الاتصالية في العلاقات العامة تطبيقها في مخاطبة الدوافع المتعددة للأفراد بما يحقق إستجاباتهم لهذه الوسائل وقد تم تقسيم هذه الإستراتيجيات إلى ثمانية كالتالي (مصطفى، 2009م، ص267) :

وهذه ترتبط بالنظريات التأثيرية وتشمل الاستراتيجيات التالية:

١. إستراتيجية تقليل التوتر.
٢. إستراتيجية التعبير.
٣. إستراتيجية الدفاع الذاتي.
٤. إستراتيجية التأكد.

٥. إستراتيجية التقمص.

٦. إستراتيجية التكرار.

٧. إستراتيجية التوحد.

٨. إستراتيجية التأثير القوي.

هذه النماذج السابقة تقدم إطاراً مفيداً لمخطط البرامج لحملات العلاقات العامة وتؤكد هذه الإستراتيجيات على أهمية بناء الرسائل الاتصالية على أسس نظرية ونماذج إقناعية تم إختبارها في سياقات إجتماعية مختلفة. إن نجاح العلاقات العامة في هذا القرن وفيما سواه سوف يمتد وبشكل واسع على كيفية إستجابة هذا المجال لقضية السلوك الأخلاقي فعلى العاملين فيه التحلي بالمصادقية بهدف ممارسة فعالة ضمن أسس هذه الممارسة تقديم النصح للجماهير المتعددة بغرض التكيف الإجتماعي والإقتصادي والسياسي في البيئة التي تعيش فيها المنظمة ومساعدة الجمهور على الفهم بشكل أفضل (ستيل، نوري، 2007، ص128).

## الفصل الخامس . الدراسة التطبيقية.

شمل مؤسسات التطبيق وهي:

١. وزارة العدل.
٢. وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي.
٣. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
٤. وزارة الداخلية.

اولاً: نبذة عن مؤسسات التطبيق.

ثانياً: الاجراءات المنهجية.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

النتائج والتوصيات.

## اولاً: التعريف بمؤسسات التطبيق (مجتمع البحث)

### 1- وزارة العدل:-

النشأة والتطور :

بعد إبرام اتفاقية الحكم الذاتى للسودان و تمهيداً لفصل السلطات الثلاث أنشأت وزارة العدل فى فبراير 1953 وعرفت فى ذلك التاريخ بإسم مصلحة الضباط القانونيين و التى انتقل اليها السكرتير القضائي بعد ان تم تعيين رئيساً للمصلحة القضائية وتكونت المصلحة من المحامى العام و الذى تولى تقديم المشورة القانونية للمصالح الحكومية والإنبابة عنها فى القضايا المرفوعة منها أو عليها و صياغة العقود الحكومية. وشعبة المشرع العام التى كانت مسئولة عن مراجعة و صياغة ونشر القوانين فى الجريدة الرسمية ( الغازيته). ويتكوين الحكومة الوطنية عام 1954م، ألغى منصب السكرتير القضائي وحل مكانه وزير العدل وكان أول من تولى هذا المنصب هو المرحوم على عبد الرحمن الامين و لقد أعدت وزارة العدل دستور البلاد المؤقت فى يناير 1956م و الذى وافقت عليه الاحزاب السياسية. و تم تعيين نائب عام لأول مرة وهو المرحوم أحمد متولى العتبانى . وتحولت مصلحة الضباط القانونيين قبل الاستقلال 1956م الى وزارة وضم اليها مصلحة الشؤون الدينية و التى ظلت تابعة لوزارة العدل حتى عام 1963م.

تستند إختصاصات الوزارة إلى مصادر متعددة هي :

دستور جمهورية السودان الإنتقالي لسنة 2005 تعديل لسنة 2016.

\* قانون تنظيم وزارة العدل لسنة 2017.

\* المرسوم الجمهوري رقم 21 لسنة 2017.

\* التشريعات الأخرى ذات الصلة (مجد، 2010م ص9).

وتتمثل أهم الإختصاصات في الآتي (مجد، 2010م ص11):

1. العمل على ترقية الأداء في مهنة القانون ووضع الأسس والتقاليد السليمة للمهنة.

2. صياغة مشروعات القوانين وسائر التدابير التشريعية بالتنسيق مع الأجهزة المختصة.

3. تقديم الخدمات القانونية لأجهزة الدولة ويشمل ذلك صياغة القرارات، والعقود وتوثيقها، والإتفاقيات ومراجعتها وإبداء النصح حول أي تصرف أو نزاع يعني تلك الأجهزة وتمثيلها أمام الجهات التي تفصل في الدعاوى المدنية وفق أحكام القانون.

4. إقتراح المعايير والضوابط والإجراءات التي تكفل احترام حقوق الانسان بالبلاد وتقييم أداء أجهزة الدولة في مستويات الحكم المختلفة ومؤسسات المجتمع المدني لدى قيامها بأعمال تتصل بحقوق الإنسان.

### الرؤية:

وزارة رائدة ومتميزة في بسط العدل وسيادة حكم القانون.

### الرسالة:

نعمل على تحقيق العدالة وبسط سيادة حكم القانون من خلال بناء شراكات ذكية وكوادر مؤهلة ذات مهارات قانونية وتقنية حديثة.

### الهدف الاستراتيجى للوزارة :

يتمثل الهدف الاستراتيجى للوزارة فى ترقية و تقوية حكم القانون عن طريق معاملة متساوية بين المواطنين أمام القانون و تسهيل الوصول إلى العدالة و نشر الوعي

القانونى و الدستورى حقوقاً و واجبات بين المواطنين ، و مراجعة التشريعات بغرض إصلاحها لتواكب التطور فى المجتمع السودانى و الانسانى و التغييرات الاقليمية و الدولية مع المحافظة على التراث الوطنى و القيم الحضارية.

### الأهداف العامة للوزارة :

1. توسيع الخدمات القانونية التى تقدمها الوزارة فى جميع أرجاء القطر و تسهيل الوصول الى العدالة لجميع المواطنين.
  2. مراجعة القوانين واصلاحها لتواكب دستور جمهورية السودان الانتقالى لسنة 2005 وتطوير التشريعات الجديدة لفائدة المواطنين.
  3. زيادة ونشر الوعى القانونى و فهم حقوق المواطنين و واجباتهم الواردة فى دستور جمهورية السودان الانتقالى لسنة 2005م.
  4. تحسين الخدمات القانونية والادارية المقدمة للمواطنين بواسطة الوزارة فى المجالات المختلفة عبر تحسين نوعية الخدمات و ترقية و تحسين أداء العاملين.
  6. تحسن و تطوير تخصيص الموارد و الايرادات داخل الوزارة لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.
  7. تطوير البنية التحتية للوزارة و المرافق بما فى ذلك أجهزة وشبكة تقنية المعلومات و الاتصالات التى تساعد على زيادة انتاجية العاملين و تقديم قيمة افضل و تواصل أفضل للعدالة لمواطنى السودان.
- إدارات الوزارة (مجد، 2010م ص19):.
- تضم الوزارة عدد أربعة عشر إدارة متخصصة بالاضافة الى المكتب التنفيذى :

## إدارة التشريع:

تتولى الإدارة صياغة مشروعات القوانين و سائر التدابير التشريعية التي تقدمها أجهزة الدولة ومتابعة سير مشروعات القوانين و اللوائح و إبداء الرأى الفنى فيها و تحرير الشهادات الدالة على صياغتها بالوزارة. بالإضافة الى ترجمة مشروعات القوانين و المواد القانونية الاخرى باللغة الانجليزية أو العربية أو غيرها مع الاشراف على طبع و نشر القوانين بالجريدة الرسمية و اصدارها فى مجلدات.

## إدارة الشؤون المدنية و الرأى:

تختص الادارة بإبداء الرأى القانونى لأجهزة الدولة فى جميع المسائل القانونية ذات الطابع المدنى و تمثيل أجهزة الدولة فى كل تقاضى او نزاع يتعلق بمسائل القانون الخاص و إجراء التسويات فى ذلك و النزاعات التي تتعلق بالعقود و القرارات الادارية كما تختص بالاشراف على التحكيم بين اجهزة او متابعة إجراءاته و إجراءات التقاضى فى الشؤون الدستورية.

## إدارة الاتفاقيات الدولية:

تمثل الوزارة وتبدي الرأى القانونى فى أى مفاوضات تجريها أجهزة الدولة لإبرام الاتفاقيات الدولية ومراجعة و صياغة الاتفاقيات الدولية وصياغة اداة التصديق لها كما تقوم بتحرير الشهادات الدالة على الصياغة . و تصدر الشهادات القانونية المتعلقة بها.

## إدارة العقود:

تختص إدارة العقود بدراسة ومراجعة وصياغة العقود الحكومية والتي تبلغ قيمتها خمسة مليون جنيهه فاكثر ، أو تتضمن طرفاً غير سوداني أو تتضمن مكوناً أجنبياً .

وتمثل الوزارة وتبدئ الرأي لبقانوني في اي نمفاوضات تجريها اجهزة الدولة داخليا وخارجياً بشأن العقود والمراد إبرامها .كما تشارك في لجان فرز الطاءات الحكومية وتقييمها كمثل لوزارة اتعدل وتتولى توثيق العقود التي تكون الدولة طرفاً فيها...

### إدارة حقوق الإنسان:

تختص بتولي أعمال التقرير للمجلس الاستشارى لحقوق الانسان كما تقوم بدراسة و مراجعة اتفاقيات حقوق الانسان و القانون الدولى الانسانى و تمثل الوزارة و المجلس الاستشارى لحقوق الانسان فى المحافل المختصة بحقوق الانسان و القانون الانسانى.

### ادارة التدريب:

تختص بوضع الخطط و البرامج التدريبية للمستشارين القانونيين و الكوادر المساعدة ومتابعة تنفيذها مع الجهات ذات الصلة. و ترشح المستشارين للبعثات و الكورسات وفق الاسس و الضوابط بموافقة الوكيل.مع اعداد و تدريب المستشارين المستوعبين الجدد و تأهيلهم للعمل. و إجراء البحوث و الدراسات القانونية المختلفة .

### إدارة التسجيلات التجارية

تتولى الإدارة ابداء المشورة لأجهزة الدولة فى أى مسألة متعلقة بالتسجيلات التجارية والإشراف على التسجيلات التى توكل الى وزير العدل قانوناً. وتقوم بدراسة الطلبات المقدمة لتأسيس الشركات السودانية وفروع الشركات الاجنبية و تسجيلها و تفتيشها وفقاً لأحكام قانون الشركات لسنة 1925م. بالاضافة دراسة الطلبات المقدمة لتسجيل أسماء الاعمال و الشركات و التوكيلات التجارية وتسجيلها و متابعتها استناداً لاحكام قوانينها.

## إدارة العون القانوني:

تؤدي الخدمات القانونية في الفتوى و التصديق على المستندات و المساعدة القضائية في الدعوى المقامة من افراد الجهور أو عليهم أمام المحاكم او غيرها من جهات التقاضى الاخرى الى أى فرد من افراد الجمهور يثبت اعساره و تؤدي الخدمات المذكورة بموافقة وزير العدل و لو لم يثبت الاعسار اذا اقتضت المصلحة العامة أو الضرورة ذلك.

## إختصاصات إدارة الملكية الفكرية

تتولى الملكية الفكرية الاختصاصات الآتية:

إبداء المشورة لأجهزة الدولة فى أى مسألة متعلقة بالملكية الصناعية.و الاشراف على التسجيلات فى مجال الملكية الصناعية التى توكل إلى وزير العدل قانوناً.كما تنسق مع أجهزة الدولة المختلفة و منظمات المجتمع المدنى فى كل ما يتعلق بمسائل الإبداع و الابتكار.و تعمل على رفع الوعى فى مجال الملكية لدى الكافة مما يضمن حماية الحقوق . وتضع الاستراتيجيات فى مجال الملكية الفكرية بإعتبارها الجهة التنسيقية ونقطة الاتصال بالمنظمات الدولية و الاقليمية ذات الصلة.

## إختصاصات إدارة تنظيمات العمل

تقدم المشورة و الفتوى القانونية فى أى مسألة متعلقة بتنظيمات العمل .وتسجيل اللجان التمهيدية للتنظيمات النقابية و تعتمد الانظمة الأساسية لها.كما تحدد بداية الدورة النقابية ونهايتها بالتشاور مع الإتحادات المعنية.وتقوم بتشكيل اللجان المحايدة للإشراف على إنتخابات التنظيمات المختلفة ومع نظر المنازعات النقابية و الفصل فيها.

## ادارة التفتيش:

تقوم بالتفتيش على الادارة القانونية بالوزارة و المكاتب الولائية و النيابات و المكاتب القانونية خارج الوزارة و تمارس أعمال التفتيش على المستشارين حتى درجة كبير مستشارين وتشرف على كتابة التقارير و مراجعة نماذج التقارير الدورية. وتشارك في اعداد تقارير أداء المستشارين كما تتلقى الشكاوى ضد المستشارين حتى درجة كبير مستشارين و تتحقق منها و ترفع توصياتها للجهة المختصة بشأنها.

## ادارة الشؤون المالية و الادارية:

تختص الادارة بمراجعة سير العمل الادارى و الكتابى فى الوزارة و متابعة القرارات و التوجيهات الادارية الصادرة من وزير العدل أو الوكيل كما تراقب الصرف على الموازنة المصدقة.

وتقوم باعمال المخازن و المشتريات و تنفيذ القرارات الخاصة بالعاملين و تحقيق اعمال المحاسبة و الترقيات للعاملين كما تتولي اعمال البناء و الصيانة بالوزارة وتزويدها بما يلزمها من اثاثات و مطبوعات و ادوات و اجهزة.و تشرف علي بيع المطبوعات القانونية .

## ادارة شؤون الدستور والبحوث:

أصدر السيد وزير العدل قراراً بإنشاء ادارة شؤون الدستور والبحوث وتختص الادارة بالآتى :-

- أ. تقديم الرأى القانونى واعداد الصياغة الفنية فى مبادرات تعديل الدستور القومى .
- ب. مواءمة دساتير الولايات مع تعديلات الدستور القومى.

ت. اعداد الرأى القانونى فى المسائل الدستورية.

ث. مراجعة القوانين القومية والولائية لمواءمة الدستور والاتفاقيات الدولية التى يصادق عليها السودان .

ج. تقديم الرأى القانونى بشأن منازعات الاختصاص فى اطار نطاق الحكم اللامركزى.

ح. ابتدار برامج تثقيف دستورى وقانونى وتبادل الخبرات وتطوير القدرات للمستشارين فى مجال الدستور والتشريع عموماً بمشاركة الجهات الرسمية والطوعية ذات الصلة وبالتنسيق مع ادارة التدريب بالوزارة .

خ.المشاركة فى المشاورات واللجان الفنية المتعلقة باعداد مسودة الدستور وتقديم الرأى القانونى.

د. الاشراف على تحرير واصدار المجلة القانونية للوزارة.

### اختصاصات المكتب التنفيذى

يختص المكتب التنفيذى بالقيام بكل ما يوكله اليه وزير العدل أو الوكيل من اعمال.مع الاعداد والتحضير لكل الاجتماعات و الجلسات التى يشارك فيها وزير العدل أو الوكيل و يتابع تنفيذ قرارات وتوجيهات مجلس الوزراء و القطاعات الوزارية و المجلس الوطنى كما يقوم باعداد تقارير اداء الوزارة وحفظ عملها واستراتيجيتها ومتابعة تنفيذها و اعداد التقارير التى ترفع الى الجهات المختصة.ويسليم ويصور و يصدر مكاتبات وزير العدل و الوكيل مع القيام بما يوكله إليه الوزير أو الوكيل من أعمال اخري

الوحدات التي يشرف عليها الوزير:

1/ مجلس تنظيم مهنة القانون

2/ مسجل تنظيمات العمل

3/ مسجل اصحاب الانتاج الزراعى و الحيوانى

4/ المجلس الاستشارى لحقوق الانسان

### نبذه عن إدارة المراسم والعلاقات العامة بوزارة العدل

ادارة المراسم والعلاقات العامة من أميز الادارات وتعتبر العمود الفقري بالنسبة للوزارة

تمتاز إدارة المراسم والعلاقات العامة بوزارة العدل بأهميتها من حيث العنصر البشري ولديها طاقم إداري مؤهل يمتاز بعلاقات واسعة في تغطية كافة المحافل المراسمية وعمل العلاقات العامة وهي من الإدارات الخدمية وتتبع في الهيكل للسيد وكيل وزارة العدل.

#### المهام والاختصاصات:.

1. المساعدة في إستخراج المعاملات الهجرية من رقم وطني وجواز سفر ... الخ .
2. إستخراج كل التأشيرات اللازمة بغرض المهمة الرسمية او العلاج وحتى الإجازات السنوية لمنسوبي الوزارة .
3. إستخراج الجوازات الدبلوماسية والخاصة والرسمية لمنسوبي الوزارة .
4. تغطية المؤتمرات الاجتماعات الدورية بوزارة العدل من حيث العمل المراسمي.
5. الإستقبال الحسن للضيوف و قيادات الوزارة من الخارج وإلى وداعهم .
6. المباشرة من حيث الضيافة ل v.i.p وتجهيز الهدايا اذا لزم الأمر .
7. تغطية كل مناشط السيد وزير العدل والسيد وزير الدولة خارج وزارة العدل من حيث عمل المراسم .

٨. المسؤولية المباشر للمشاركات الخارجية من كتابة خطابات مجلس الوزراء والتصديق به وتغذية الموارد المالية العملة الحرة وعمل التاشيرات اللازمة من دخول وخروج وحجر الطيران إلى صالة كبار الزوار والمغادرة والإستقبال عند العودة .

٩. متابعة سفر قيادات الوزارة وإخطار البعثات الخارجية بالوصول والتنسيق التام مع جميع بعثاتنا الخارجية .

١٠. التنسيق التام مع وزارة الخارجية في إدارة المراسم والتشريفات وإدارة حقوق الإنسان والمرأة والطفل وإدارة القانون الدولي والمعاهدات وإدارة المنظمات الدولية وإدارة الشؤون العربية وإدارة جامعة الدول العربية وإدارة القنصليات .

١١. إستخراج تذاكر السفر الداخلية لمنسوبي الوزارة للسفريات الداخلية .

12. الإشراف على الزيارات للولايات والتنسيق التام مع مراسم الولاية المراد زيارتها. السفارات .

**بالنسبة للسفارات والمطلوب فيها:.**

1/ خطاب الدعوة وهو عبارة عن دعوة موجهة تأتي عبر وزارة الخارجية أو موجهة من المنظمات مباشرة لإي إدارة مختصة من إدارات الوزارة معنية بالموضوع .

2/ يجب أن يكون جواز الشخص ساري المفعول بحيث لا تقل مدة صلاحيته عن ستة أشهر .

3/ مخاطبة من إدارة المراسم لإدارة مراسم وزارة الخارجية لتوجيه خطاب معنون للسفارة المعنية بالدعوة والمقام فيها البرنامج .

4/ عدد (2) صورة فتوغرافية بخلفية بيضاء لكل السفارات .

5/ ملء الفورمات اي كان نوعها عربية أو اجنبية من قبل الادارة .

6/إدخال الجواز مصحوباً بالفورمة بعد ملئها وإرفاق خطاب وزارة الخارجية مدعوم بخطاب من وزارة العدل - إدارة المراسم(كتيب خاص بإدارة العلاقات العامة، ص4).

### دور العلاقات العامة في وزارة العدل:.

العلاقات العامة بوزارة العدل دورها ينحصر في الاعمال المراسمية فقط مخاطبة السفارات واستقبال الوفود الرسمية ووداعها بالاضافة لمتابعة قيادات الوزارة في كافة المحافل وفي اجراء السفارات هناك بعض منها من متطلباتها إرفاق حجز فندق من البلد المستضيف وإرفاق تأمين صحي بالنسبة للشخص المعني وإدخال الجواز قبل وقت كافي من موعد السفر.

هناك سفارات تحتاج لمقابلة الشخص بنفس ه للبصمة وهنالك سفارات يقوم مندوب المراسم بالإجراء. تخاطب إدارة المراسم وزارة الخارجية لمخاطبة السفارة المعنية وتطلب منح التأشيرة للشخص المعين بالمهمة الم وكلهله عبر الخطاب الصادر من وزارة الخارجية، إذا كان جواز السفر للشخص المعني بالمهمة عادي فالمخاطبة من إدارة المراسم الي ادارة القنصليات وإذا كان الجواز رسمي او خاص او دبلوماسي فتخاطب إدارة المراسم بوزارة الخارجية.

بعد أن تمنح الفيزا للشخص صاحب المهمة حسب نوع الجواز يقوم فرد المراسم بعمل تأشيرة الخروج حسب الحواز اذا كان حواز عادي فتأشيرة الخروج تصدر من الإجارة العامة للسجل المدني والحوازا ، وإذا كان الجواز رسمي أو خاص او دبلوماسي فتصدر التأشيرة من وزارة الخارجية.

ثم بعد ذلك تقوم إدارة المراسم بعمل حجز للشخص المسافر وإصدار التذكرة للسفر مع مراعاة قيام المسافر قبل يوم من المهمة وعودته بعد يوم من المهمة.

بعد اصدار التذكرة تقوم إدارة المراسم بعمل خطاب لوزارة الخارجية السودانية محتواه  
اخطار سفارتنا بالدولة المعنية بحضور الشخص وتبليغهم بموعد حضوره وعلى اي  
خطوط سوف يحضر وزمن الحضور. تقوم وزارة الخارجية بإخطار السفارة المعنية  
بحضور الشخص المعني واستقباله في المطار ومن ثم إجراء اللازم.  
وأيضاً تقوم إدارة المراسم بفتح صالة كبار الزوار الجنوبية وهي خاصة بسفر الوزراء  
بخطاب من مراسم القصر الجمهوري، وفتح صالة كبار الزوار التجارية عند سفر  
الوكيل ورؤساء الإدارات القانونية ومن تراه الإدارة . ومن المشاكل التي تواجه الإدارة  
نقل الأفراد من إدارة إلى إدارة اخر مما يؤثر في الأداء وإيجاد أفراد غير مختصين  
يسبب ضعف أداء عمل العلاقات العامة وايضا عدم وجود وسائل حركة كافية (مقابلة،  
نوري، 8/12/2020م).

## 2- وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي

### نبذة تعريفية عن وزارة المالية وتطورها:

في أعقاب إعلان استقلال السودان من داخل البرلمان سميت الوزارة بوزارة المالية والاقتصاد ، وتولى مهامها السيد حماد توفيق حماد كأول وزير للمالية منذ يناير 1954م وحتى 16/نوفمبر/1955م، واستمر في تولي مهامها سودنه الوزارة حتى 2/فبراير/1956م وظل هذا الاسم حتى قيام حكومة مايو 1969م التي غيرت اسم الوزارة في أول عهدها إلى وزارة الخزانة حتى 1972م حيث تم تعديله ليصبح وزارة المالية والاقتصاد الوطني ليضم هذا الاسم وزارة التجارة إلى جانب وزارة المالية حتى بداية 1975م.

في عام 1975م صدر القرار الجمهوري رقم ( 8 ) لسنة 1975م والذي أنشئت بموجبه وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي، لتتفصل وزارة التجارة من وزارة المالية وتصبح وزارة التجارة قائمة بذاتها، واستمر اسم وزارة المالية على هذا النحو حتى 1977م ليعاد اسم وزارة المالية والاقتصاد الوطني ثم تغير هذا الاسم في عام 1981م ليكون وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي حتى العام 1987م ليعاد اسمها الأول وزارة المالية والاقتصاد الوطني حتى العام 1989م، ولكن بعد الدراسة التي أعدتها الحكومة بالتعاون مع البنك الإفريقي استقر الاسم ليكون وزارة المالية والاقتصاد . ثم عدل في العام 1996م ليصير الاسم: وزارة المالية والاقتصاد الوطني والذي استمر حتى يونيو 2015م ليتم تسمية الوزارة بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي وتضم كالاتي المالية والتخطيط وتمت إعادة منصب الوكيل الأول بتاريخ 12/نوفمبر 2015م وسبق ذلك إعلان إطلاق وكالة التخطيط في مطلع ذات العام وصدر قرار جمهوري بتعيين وكيل للتخطيط بتاريخ 8ابريل 2015م.

## الرؤية:

تنمية الموارد الداخلية واستقطاب الموارد الخارجية وتوظيفها لتحريك الاقتصاد بصورة مستدامة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

## الرسالة:

وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي الجهة الرئيسة المسؤولة عن إدارة الاقتصاد الوطني وتوجيهه نحو تحقيق غاياته وأهدافه وفق فلسفة وإستراتيجية الدولة وبرامجها الاقتصادية والاجتماعية، حيث تقوم بابتكار أنماط مستحدثة ومتطورة من الأداء في مجال إدارة المال العام والاقتصاد القومي عن طريق خلق بيئة صالحة للعمل ومجتمع ذو تفاعل تام بين عناصره المختلفة، متمثلة في الأجهزة الأخرى الحكومية وغير الحكومية والمواطنين والإفراد داخل وخارج القطر تكريساً للبذل والعطاء وتحقيقاً للأهداف الاقتصادية والاجتماعية بصورة تجعل السودان يتبوأ مقعداً مرموقاً ومتقدماً بين الشعوب والدول (WWW.mof.gov.sd،22/9. 2020).

## إدارة الإعلام والعلاقات العامة والمراسم بوزارة المالية والتخطيط الاقتصادي:

### مقدمة:-

تعتبر إدارة العلاقات العامة والإعلام والمراسم من الإدارات المهمة والفاعلة حيث يناط بها عكس نشاط الوزارة بصورة مشرقة من خلا تفعيل كافة المعاملات والمراسم المتعلقة بها كما إنها تمثل خط الدفاع الأول للوزارة في التعامل مع أجهزة الإعلام المسموعة والمرئية والمقروءة ووكالات الأنباء العالمية والمحلية. كما تعتبر الإدارة حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين بالمؤسسة وذلك من خلال ربط منسوبي المؤسسة بالجهات الخارجية وخلق علاقة طيبة بين العاملين بالمؤسسة والمتعاملين معها من الوحدات الخارجية وفق الأسس العلمية والعملية عبر مهام واختصاصات الإدارة.

بعد إجازة الهيكل التنظيمي للوزارة أصبحت إدارة الإعلام الاقتصادي وإدارة العلاقات العامة والمراسم تحت مسمى واحد إدارة الإعلام والعلاقات العامة والمراسم وهذا يتطلب الارتقاء بالإدارة من خلال خطة تساعد في تطوير العمل والعاملين بها.

#### الرسالة:

عكس نشاطا الوزارة من خلال المؤسسات والوسائل الإعلامية (اقتصادية واجتماعية) وأداء خدمة متميزة فيما يلي سفر مسئولى الوزارة والعاملين بها للمهام الرسمية المختلفة واستقبال وترتيب دخول ووداع الوفود الأجنبية الزائرة.

#### الرؤية:

- تطوير العمل بالإدارة وتحديث الأداء من خلال استخدام التقنية الحديثة في كل خطوات العمل.
- توظيف المنابر المتاحة لخدمة أهداف الوزارة إعلاميا
- تسليط الضوء على الانجازات والأداء الايجابي للوزارة وعكسه في المناشط المحلية واليومية والخارجية.
- التأهيل الشامل على مستوى يواكب المستجدات في مجال العمل الإداري لعمل الإدارة والحرص على تميز الأداء.

#### الأهداف:

١. إظهار قوة الاقتصاد السوداني وتماسك هيكله وقدرة مؤسسات القطاع الاقتصادي على تنفيذ البرنامج الذي تحدده الدولة في شكل برنامج وخطط.
٢. عرض التطور في طريقة أداء وزارة المالية من حيث استخدام التكنولوجيا والأنظمة المالية المطبقة والتي ستتطبق مستقبلاً.
٣. إبراز انجازات وزارة المالية في إنجاز مشروعات التنمية.

٤. تحسين الصورة الذهنية عن وزارة المالية وإبراز الدور الايجابي لها.

٥. تقديم الخدمة اللازمة لمنسوبي الوزارة فيما يتعلق باستخراج الأوراق الثبوتية

وإجراء السفر والاستفادة من وسائل الإعلام لتغطية كافة أنشطة الوزارة الاقتصادية.

٦. الترويج للبرامج الاقتصادية وتوفير المعلومات اللازمة لخدمة القضايا والسياسات

الاقتصادية لكل الأجهزة الإعلامية.

### مهام واختصاصات الاقسام .

#### قسم الاعلام:.

يقوم بالترتيب مع المكاتب التنفيذية وسكرتارية السادة الوزراء والسادة الوكلاء لتغطيات ومتابعة نشاطات الوزارة المختلفة يوميا ويتم تحرير الاخبار من خلال النشاط تملك الوسائل الاعلامية والمناديب في الصحف وتوصيل الخبر للتلفزيون القومي ونشر الخبر في موقع الوزارة الالكتروني وايضا يتم التنسيق فيما يختص بانشطة الوزارة مع الادارات المختلفة والجهات ذات الصلة وذلك بوضع خطة اعلامية يتم تنفيذها عبر وحدة الاعلام الاقتصادي و الرصد الصحفي لكل ما ينشر في الصحف المختلفة وتملكه للسادة الوزراء والوكلاء ويرسل عبر الايميلات لمدرء الادارات المختلفة واستخدام الرسائل ووسائل التواصل المتاحة على الجوال. توظيف البرامج القائمة في الاذاعات المتخصصة بالتلفزيون القومي والقنوات الاخرى لخدمة اهداف الوزارة في المجال الاقتصادي.تنفيذ الاعلانات الخاصة بالوزارة عبر وسائل الاعلام المقروءه والمسموعة والمرئية. تنفيذ البوسترات لإعلام مجتمع الوزارة بالاحداث الداخلية(مقابلة، علي، 8/9 2020م).

## العلاقات العامة والمراسم:.

### سفر الوفود المحلية:.

١. اعداد الخطاب الخاصة بالمهمة بتوقيع السيد/ الوزير لرئاسة مجلس الوزراء.
٢. متابعة صدور القرارات من مجلس الوزراء.
٣. استلام الجوازات وعمل اللازم تجاهها من استخراج او تجديد.
٤. مخاطبة السفارة للحصول على التأشيرة الخاصة بالسفر.
٥. الحجز للوفود حسب خطوط الطيران المريحة والمناسبة.
٦. مخاطبة ادارة المصروفات بسداد تكاليف السفر والمستحقات للأشخاص المسافرين.
٧. استلام المستحقات من بنك السودان بموجب تفويض من ادارة الخزنة.
٨. الاشراف على الوداع والاستقبال بالمطار للمسافرين بصالات كبار الزوار للشخصيات المهمة.
٩. اصدار برقيات بالخارج لاستقبال الوفود الرسمية.

### اجراءات الوفود الاجنبية:.

١. طلب التأشيرة ومتابعة اصدارها و ارسالها.
٢. فتح غرفة كبار الزوار للشخصيات المهمة.
٣. الحجز للوفود باحد الفنادق المتفق عليها.
٤. ايجار العربات او توفيرها من الادارة حسب التوجيه.
٥. تسجيل الاجانب وعمل اجراءات الاقامة بالتنسيق مع ادارة الجوازات.
٦. الاشراف على البرنامج المصاحب للوفود وتجهيز الهدايا حسب اهمية الزائر.

٧. تذليل الصعوبات التي تعترض وصولهم واستلام امتعتهم والتحقق من وصولها ومتابعة برنامج زيارة الوفود لحين مغادرته.

٨. تتابع ادارة العلاقات العامة تأشيرات دخول الوفود الاجنبية بالتنسيق مع وزارة الخارجية.

٩. التنسيق مع الوزارات ذات الصلة في البرامج المشتركة داخليا وخارجيا.

### **الضيافة:.**

١. تقوم الادارة بالاشراف والترتيب للدعوات الخاصة بالبعثات الوافده من

ضيافة(حفل . غداء . عشاء) وتجهيز الهدايا.

٢. الترتيب والتجهيز في حالة المؤتمرات وتوقيع الاتفاقيات وارسال الدعوات

للجهات لاستقبال المدعوين لهذه الفعاليات.

### **المؤتمرات . الاحتفالات . المعارض:.**

١. تعتبر ادارة العلاقات العامة والمراسم واحدة من اهم الادارات في المشاركة في

تنفيذ وتجهيز وترتيب والاشراف والمساعدة في اخراج الاحتفالات الرسمية

والاجتماعية والمؤتمرات والمعارض المصاحبة بصورة ممتازة ترضي وتؤدي

غرضها المطلوب.

٢. تغطية المحافل والانشطة الدولية والاقليمية التي تعقد في السودان الخاصة

بالقطاع الاقتصادي والتنسيق مع الوحدات ذات الصلة في ذلك من وزارات

وحدات حكومية.

### **التقاطعات بين الادارة والادارات المختلفة فيما يتعلق بالمهام والاختصاصات:.**

هنالك بعض التقاطعات التي تنتج من تنفيذ بعض التكاليف التي تعتبر من صميم

عمل الادارة نوجزها على النحو التالي:.

الترتيب لورش العمل بواسطة الادارة التي يعينها الملف او الموضوع وقد لا يتم اشتراك العلاقات العامة باضافة عضو فقط وهو صميم عمل العلاقات العامة. وايضا اجراءات سفر احد المسؤولين (تذاكر/حجز/نثرية/ترتيب الذهاب والاياب) احيانا تبدأ الاجراءات من المكتب التنفيذي له وفي مرات عديدة يتم الرجوع لموظف العلاقات العامة عندما يعتذر الموضوع ليتحمل هو تبعيات ذلك من تاخير واخفاق وهو من صميم عمل العلاقات العامة.

وايضا الاحتفالات الرسمية والاجتماعية في كثير من الاحيان يتم الترتيب لها عبر لجان تمثل فيها الادارة بعضو فقط (وهو من صميم عمل العلاقات العامة). وايضا في احدى المرات تنظم دورات تدريبية داخلية متخصصة في العلاقات العامة يتم الترشيح لها موظفين من ادارات اخرى دون اشتراك الادارة فيها. وبعض المؤتمرات التي تتم بمشاركة خارجية تمثل فيها العلاقات الهامة بعضوية في بعض اللجان في حين ان الوضع الصحيح يمكن ان تكون نقطة ارتكاز للعمل الخاص هي الادارة في الاعداد والتحضير لمثل هذه المؤتمرات والورش (مقابلة، اديس، 9/22 2020م).

### 3. وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:.

انشأت وازرة التعليم العالي والبحث العلمي في عام 1970م، وقد ضمت كل المعاهد التي كانت تتبع للوزارات والمصالح الحكومية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

#### الرؤية:

الجودة والتميز في التعليم العالي والبحث العلمي وصولاً الى تقدم وتطور الامة.

#### الرسالة:

اشاعة العلم والمعرفة وبناء القدرات البشرية وتوظيف البحث العلمي لخدمة التنمية واعلاء قيم المجتمع الروحية والانسانية.

#### الاهداف والغايات الرئيسية للتعليم العالي:

١. التوسع في الاستيعاب بالجامعات بما يمكن الوصول الى النسبة العالمية من

الشريحة العمرية المتوقع التحاقها بالتعليم العالي.

٢. توفير فرص الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي وجعله متاحاً لكل فئات المجتمع

على اساس القدر والكفاءة، واعداد الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في

حقول المعرفة المختلفة.

٣. الارتقاء بجودة التعليم وتدويد الطلاب بالمعارف والمهارات والتقانات الضرورية

التي تعينهم على المشاركة في تنمية المجتمع وسوق العمل، وتحقيق تطلعاته

وتوفير البيئة الاكاديمية الداعمة للابداع والتميز والابتكار.

٤. تطوير البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وخاصة البحث العلمي الموجه نحو

خدمة المجتمع وتمميته لدعم الاقتصاد القائم على الابتكار.

٥. تحسين نوعية وكفاءة مخرجات مؤسسات التعليم العالي ومواءمتها لمتطلبات المجتمع من خلال وضع معايير واسس للاعتماد وضبط الجودة وبناء القدرات في النظام التعليمي لخلق اجيال قادرة على المنافسة.
٦. تعزيز وظائف التعليم العالي والبحث العلمي المرتبطة بخدمة المجتمع والانشطة الرامية الى الارتقاء بالتقانة ومكافحة الفقر ونشر التعليم.
٧. مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الادارة والبرامج الاكاديمية من حيث المحتوى واساليب التدريس والتقويم.
٨. مراعاة اقتصاديات التعليم التي تتضمن تأمين التمويل اللازم لقطاع التعليم العالي ووضع الآليات المناسبة لتوزيع الموارد المالية المتاحة واستخدامها بكفاءة وفاعلية.
٩. تشجيع التعليم الاهلي والخاص وفق الضوابط والشروط التي تضمن مستوياته ليحظى بمشاركة واسعة في نشر التعليم وذلك وفق المتغيرات والمستجدات العالمية والمحلية.

#### مهام واختصاصات الوزارة:

- وضع سياسات وخطط وبرامج التعليم العالي وتحديد دور مؤسسات التعليم العالي.
- وضع سياسات ترقية وتطوير البحث العلمي في الجامعات.
- وضع سياسات القبول بمؤسسات التعليم العالي وشروطه ومستوياته واعداده.
- تحديد شروط الانتساب لمؤسسات التعليم العلي ومعادلة الشهادة الاجنبية.
- الاشراف على مؤسسات التعليم العالي والتنسيق فيما بينهما.
- الاشراف على شؤون التعليم العالي الاهلي والاجنبي.

• رعاية شؤون طلاب التعليم العالي في النواحي الثقافية والاجتماعية كافة بالتنسيق مع الجهات ذات الصلة.

• تدريب وتأهيل القوى العاملة في مجال التعليم العالي اكااديمياً وادارياً.

**تتكون الوزارة من الهيئات والإدارات هي:**

الادارة العامة لتمويل التعليم العالي . الادارة العامة للقبول وتقييم وتوثيق الشهادات .

الادارة العامة للتعليم الاهلي والاجنبي . الادارة العامة للعلاقات الخارجية والتدريب .

الادارة العامة للبحث العلمي والتخطيط . ادارة الاعلام والعلاقات العامة . الادارة العامة

لشؤون الطلاب . ادارة تقانة المعلومات والاتصالات ([www.mohe.gov.sd](http://www.mohe.gov.sd))

**العلاقات العامة والاعلام بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي:**

تعتبر العلاقات العامة والاعلام احدي اهم الوحدات الادارية في أي مؤسسة سواء

كانت خاصة ام حكومية، فهي نافذة المؤسسة على المجتمع وهي حلقة الوصل بين

الداخلي من موظفين وعمال وجمهورها الخارجي من مؤسسات وشرائح المجتمع.

وتتبع اهمية العلاقات العامة والاعلام في خلق انطباع ايجابي وسمعة طيبة عن

المؤسسة لدى عامة الجمهور وتكوين صورة حسنة من خلال الوظائف والمهام الملقاة

على عاتقها وتوثيق علاقة المؤسسة بالمؤسسات المحلية والخارجية عبر الزيارات

المتبادلة والبرامج المشتركة لتحقيق التعاون في مختلف المجالات.

**اهداف العلاقات العامة والاعلام:**

١. التعريف بالمؤسسة وسيلة التعريف الصحيح المقنع بنشاط المؤسسة وكسب تاييد

الجمهور والرضا عنه.

٢. البحث وجمع المعلومات: اجراء بحوث الراي العام والاستطلاع وجمع معلومات

عن المؤسسات المنافسة وانشطتها و جماهيرها.

٣. الاتصال: توفير قنوات الاتصال المناسبة في الاتجاهين من المؤسسة الى الجماهير ومن الجماهير الى المؤسسة اما عن طريق الاتصال الشخصي او عن طريق الاتصال الجماهيري.
٤. تخطيط برامج العلاقات العامة وتنفيذها: تضع خطط وقائية وعلاجية لتحسين صورة المنشأة الذهنية لدى الجماهير وتقسم أي خطة طويلة ومتوسطة وقصيرة المدى.
٥. التقييم: تقييم برامجها وخططها تقييم قبلي وتقييم مرحلي (اثناء التنفيذ) وتقييم بعدي.
٦. التنسيق: تعتبر جهازا تنسيقيا بين ادارت المؤسسة المختلفة وكذلك التنسيق بين المؤسسة وجماهيرها.

#### المهام الرئيسية لموظف العلاقات العامة:

- هناك الكثير من الوظائف التي لا يمكننا حصرها ولكن سنوضح بعض منها:
- خلق علاقة ودية بالجماعة سواء من العاملين داخل المؤسسة او خارجها.
  - اعتبار موظف العلاقات العامة ناطق رسمي باسم المؤسسة.
  - وضع استراتيجية معينة للاتصالات.
  - مسؤولية العلاقات العامة عن المطبوعات المختلفة التي تصدرها المؤسسة من حيث اعدادها والاشراف عليها.
  - تزويد الصحافة باخبار المؤسسة لنجاح عملية التخطيط (الخطة المتوسطة والخطة طويلة المدى).

- تقوم ادارة العلاقات العامة بتوظيف مجموعة من الوسائل الاتصالية بحسب المدة الزمنية التي تستغرقها الخطة ومن هذه الوسائل الاجتماعات والمؤتمرات واللقاءات.

### اقسام العلاقات العامة والاعلام:

ان اقسام العلاقات العامة والاعلام تقوم بدور كبير في كل الفعاليات التي تقام في المؤسسة، كما تقوم بتنفيذ الاعمال والانشطة الموكلة لها من ادارات المؤسسة، هذا بالاضافة الى اختصاصاتها الاخرى وفيما يلي نورد مهام واختصاصات اقسام العلاقات العامة والاعلام:

### مهام اقسام العلاقات العامة:

#### 1. قسم التنسيق والمتابعة:

- الرد على المراسلات الواردة لمكتب مدير الادارة وفق التوجيهات الصادرة بشأأنها.
- طباعة محاضر الاجتماعات والتنسيق مع الجهات التي يكون مدير الادارة مقررا فيها.
- متابعة كل ما يتعلق بمشتريات الادارة وجدولتها وتسوية الفواتير.
- الاشراف على الاجهزة الخاصة بالادارة ومتابعة صيانتها.
- المتابعة المالية من مشتروات نثریات، بعثات دورات تدريبية.
- تقديم تقرير مفصل كل ستة اشهر عن الاشطة المالية التي يشرف عليها مثل مصاريف النثریات، حجز الفنادقن الدورات التدريبية ومشتروات الادارة.

#### 2. اقسام الاحتفالات والمؤتمرات:

- يشرف القسم على جميع اللجان التي يكون مدير الادارة عضوا ومقررا فيها.

- الاعداد والتجهيز لكل ما يتعلق بالاجتماعات وتحضير جميع مراسلات الادارة.
- الاشراف والمتابعة والتنظيم على جميع المؤتمرات والندوات وحلقات العمل والاجتماعيات والامسيات والمهرجانات والمحاضرات.
- وضع خطة قصيرة المدى وطويلة المدى للفعاليات التي ينوي القسم تنظيمها ومتابعتها والتنسيق لها.

### 3. قسم المراسم:

- الاشراف على الاستقبال والضيافة للزوار والعاملين ومتابعة تسكينهم واعمال شحن الامتعة والحقائب وتقديم الهدايا.
- اعداد برامج الزيارات الرسمية للضيوف وترتيب لقاءاتهم مع المسؤولين.
- يساهم القسم بشكل كبير فيما يتعلق بطلب التأشيرات وانهاء الاجراءات المتعلقة بها وانهاء اجراءات الموظفين في دائرة الهجرة والجوازات والاحوال المدنية.
- اعداد بطاقات الدعوة ومتابعة طباعتها وارسالها للمدعوين والتأكد من حضورهم واعتذارهم.
- حفظ المعلومات الخاصة بالضيوف والزوار لضمان سرعة الحصول عليها وقت الحاجة.

### 4. قسم الانشطة الثقافية والاجتماعية:

- الاشراف والمتابعة والتنظيم للامسيات والمهرجانات والحفلات والزيارات.
- التنسيق مع الجهات الحكومية والخاصة والهيئات الاهلية لاقامة الانشطة الثقافية والاجتماعية.
- تنظيم وتنسيق الزيارات بين الادارات داخل المؤسسة لخلق روح الاخاء والتعاون والتعارف بينها.

- تنمية العلاقات بين الموظفين من خلال تنظيم الفعاليات الاجتماعية والثقافية والرياضية للموظفين وعائلاتهم.
- وضع خطة قصيرة المدى وطويلة المدى للفعاليات التي ينوي بها لاقسم اقامتها خلال مدة معينة.

#### 5. قسم التوثيق والمعلومات:

- تنظيم المواد والادوات وتخزينها اليا بشكل سليم يسهل الوصول اليها.
- جدولة ادوات الادارة من اعلام وهدايا وصور وتوزيعها حسب الطلب وتنظيم وحفظ الوثائق.
- تحديد الملفات الاعلامية التي تقدم للضيوف.
- تسجيل العهد وتجهيز واعداد وحفظ الملفات الخاصة بالادارة.

#### 6. مهام الاقسام الاعلامية:

##### قسم الصحافة:

- التغطية الصحفية لكافة فعاليات ومناشط المؤسسة وتزويد مختلف وسائل الاعلام المقروءة بالمادة الصحفية حول هذه الفعاليات.
- اعداد وتنسيق حوارات المسؤولين للصحف المحلية والخارجية.
- اعداد وتحرير المادة الصحفية للموقع الاخباري للوزارة في شبكة المعلومات الدولية(الانترنت).
- تسويق الاعلانات التجارية لمختلف نشرات واصدارات الوزارة
- ترجمة ما يتعلق بالادارة من مراسلات ومعلومات ومواد اعلامية الى اللغة الانجليزية ومنها الى العربية.

## قسم الانتاج الفني:

- تصميم وتنفيذ واخراج مطبوعات الوزارة المختلفة مثل النشرات والكتب التعريفية والتقارير السنوية والكتيبات والمطبوعات.
- تصميم بطاقات الدعوة والملفات وبرامج الحفل والبطاقات التعريفية وغيرها.
- انتاج البرامج التلفزيونية والاذاعية.
- الاشراف على موقع الوزارة الالكتروني.
- تصميم البرامج التفاعلية والعروض التعريفية.

## قسم البرامج الاذاعية والتلفزيونية:

- اعداد التقارير والبرامج التلفزيونية والاذاعية.
- اعداد الافلام العلمية والوثائقية.
- تنسيق واعداد المقابلات الاذاعية والتلفزيونية وايجاد مساحات اعلامية لها.
- اعداد وتنفيذ عدد من البرامج والافلام منها فلم الوزارة السنوي.

## قسم المطبوعات والنشر:

- اصدار المطبوعات والنشرات الاعلامية الخاصة بالمؤسسة.
- اعداد التقارير السنوية لادارة العلاقات العامة والاعلام.
- الاعداد والمشاركة في المعارض التي تقام داخل الوزارة وخارجها.
- اعداد تصورات لديكورات المؤسسة في المعارض.
- الاتصال بالجهات المعنية داخل المؤسسة للمشاركة في المعارض بتوفير المطبوعات والاصدارات.

عدد العاملين بادارة العلاقات العامة ولاءلام: تتكون ادارة العلاقات العامة والاعلام بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي من ثلاثة عشر عاملاً منهم اثنين في (اجازة من

غير راتب) و واحد قد تم (انتدابه) لذلك فالعدد الفعلي لادارة العلاقات العامة والاعلام  
بالوزارة هو عشرة اشخاص على اختلاف التخصصات لكن الاغلب علاقات عامة ثلاثة  
منهم دراسات عاليا والباقي بكلاوريوس (ابشر ، 27/9/2020م).

#### 4. وزارة الداخلية:

يرجع تأسيس وزارة الداخلية الي الحقبة التي تلت إستقلال السودان في العام 1956م ،ظلت حكومة اسماعيل الازهري تعدل هيكل الحكم والوزارات لتلائم مرحلة الاستقلال ف جاء هيكل وزارة الداخلية على النحو التالي:.

وزيرالداخلية - الوكيل الدائم للوزارة (اداري) نائب الوكيل الدائم(اداري) ثم مدير عام البوليس (يتبع لنائب الوكيل) مدير السنجون(يتبع لنائب الوكيل الدائم) - مكتب الحكم المحلي (يتبع للوكيل الدائم ويتبع له مديرو المديریات)(ابو حراز، 2008م ص68).

#### الوحدات التابعة لوزارة الداخلية:

صدرت العديد من المراسيم الجمهورية التي حددت الوحدات المكونة لوزارة الداخلية وإختصاصاتها منها القرار الجمهورى رقم ( 45/2013م) والقرار الجمهورى رقم (32/2015م) والقرار الجمهورى رقم (21/2017م) والذي تم تعديله بموجب القرار الجمهورى رقم ( 35/2017م) لتكون الوحدات المكونة للوزارة والوحدات التي يشرف عليها الوزير على النحو الأتى:

- 1) رئاسة قوات الشرطة.
- 2) معتمدية اللاجئين.
- 3) الإدارة العامة للحدود.
- 4) المجلس الأعلى للدفاع المدني.
- 5) جهاز الرقابة علي العربات الحكومية.
- 6) جامعة الرباط الوطني.

## اختصاصات وزارة الداخلية (نشرة خاصة وزارة الداخلية السودانية):

١. وضع الضوابط والنظم واتخاذ الاجراءات والتدابير لوقاية وحماية الانفس والممتلكات والمرافق والمنشآت العامة من المخاطر والكوارث.
٢. توعية الجمهور بالمعلومات والوسائل التي تساعد على مكافحة الجريمة واشراك الجمهور في دعم قوات الشرطة.
٣. تنظيم ادارة السجل والجوازات والجنسية والبطاقات الشخصية وتنظيم ادارة شؤون الهجرة.
٤. تخطيط واعادة تخطيط الحدود المشتركة مع الدول المجاورة دفعاً لاتفاقيات المبرمة بالتنسيق مع الجهات الاخرى المختصة.
٥. وضع المعايير والنظم للحفاظ على الخلاق الفاضلة والادب والنظام العام.
٦. وضع معايير وضوابط لتنظيم المرور وتحديد شروط ومنع تراخيص القيادة للمركبات وتنظيم المرور بالطرق (نشرة خاصة بوزارة الداخلية السودانية).
٧. القيام باي تحري او اجراءات جنائية وفق احكام قانون الاجراءات الجنائية لسنة 1991م وتنفيذ الاحكام القضائية وقرارات السلطات ذات الاختصاص.
٨. الاشراف الفني على اعمال الجمارك وفقاً للقانون.
٩. وضع معايير وضوابط تراخيص الاسلحة والذخيرة ومراقبة الاتجار بها.
١٠. ادارة السجون الاتحادية وحفظ امنها ورعاية النزلاء وتأهيلهم.
١١. رعاية اللاجئين وفقاً للمواثيق الدولية وتشجيع عودتهم الى بلادهم.
١٢. وضع المعايير لتنظيم وتدريب وتأهيل الشرطة قومياً وولائياً.

## العلاقات العامة في وزارة الداخلية:

لم يكن للاعلام صورة معروفة في المجال الشرطي سوى مجلة الشرطة التي باشرت الصدور في عام 1962م، وشهدت حقبة السبعينيات طفرة اعلامية كبرى وتطور ملحوظ للعلوم الادارية ظهرت من خلاله مهنة العلاقات العامة بأسسها واهدافها في جميع المؤسسات فواكبت الداخلية هذا لتطور بانشاء قسم للاعلام و العلاقات العامة عام 1970م ضمن مكتب وزير الداخلية، واستمر الحال هكذا حتى العام 1991م حيث تحول القسم لادارة قائمة بذاتها وسميت بادارة الاعلام والتوجيه المعنوي وفي العام 1992م تعدل اسم هذه الادارة الى ادارة الاعلام والعلاقات العامة والتوجيه المعنوي(القرار الجمهوري، 1992م).

وفي العام 1998م اجيز الهيكل الجديد الذي اصبح بموجبه للاعلام ادارة قائمة بذاتها منفصلة عن العلاقات العامة(القرار الوزاري، 1998م).

## اهداف العلاقات العامة بوزارة الداخلية:

يمكن ان نلخص اهداف العلاقات العامة بالصورة التي تتفق مع الاهداف الكلية لقوات الشرطة والواردة في المادة ( 9 ) من قانون الشرطة لسنة 1992م على النحو التالي(قانون قوات الشرطة السودانية، 1992م):.

١. تنمية الوعي الامني والشرطي لدى الجماهير يقصد الحصول على راي عام مؤيد للشرطة واستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة.

٢. بث الثقة والانسجام بين الشرطة والجمهور حتى يعمل كل طرف متعاوناً مع الاخر.

٣. القيام بمهام التوجيه المعنوي ورفع الروح المعنوية لرجل الشرطة واكسابه مهارات وثقافات جديدة في مختلف المجالات لمواكبة المستجدات.

٤. العمل على ايجاد علاقات واضحة وسليمة بين الشرطة والاجهزة الاخرى في

مختلف الاختصاصات والمجالات.

٥. المشاركة في رفع السياسات العامة للشركة لكي تتلائم مع اتجاهات الرأي العام

وحتى لا تتعارض معه.

### وظائف العلاقات العامة بوزارة الداخلية:

يمكن تلخيص اهم وظائف العلاقات العامة بوزارة الداخلية في الاتي:

١. الاشراف على شؤون الافراد والزيارات الرسمية التي يقوم بها رجال الشرطة

للخارج.

٢. تولي شؤون الوفود الاجنبية واستقبالها واعداد البرامج الخاصة بها حتي مغادرتها

للبلاد.

٣. الاشتراك الفعلي في الاعداد للمؤتمرات والمهرجانات والمعارض والاجتماعات

والمناسبات الشرطة والقومية وفقا لما يصدر من توجيهات.

٤. اعداد وتوزيع برامج المعايدة الرسمي بدار الشرطة في عيدي الفطر والاضحى

المباركين وكذلك برامج المناسبات التي تقوم بها وزارة الداخلية.

٥. رفع المواضيع المتعلقة بالشرطة والمواضيع الهامة لمديرعام قوات الشرطة يوميا

ومتابعة التوجيهات التي تصدر بشأنها.

٦. توزيع الخطاب الشهري لمدير عام قوات الشرطة والنشرات الدورية لادارات

الشرطة المختلفة.

٧. مد المبعوثين والمعارين من رجال الشرطة بكل ما يجري في محيط الشرطة في

البلاد بالقدر الذي يحقق استمرارية ربطهم بالمواطن والشرطة مع مدهم

بالصحف والمنشورات الشرطة.

## دور العلاقات العامة بوزارة الداخلية:

تعتبر العلاقات العامة في وزارة الداخلية من الإدارات الفاعلة والتي تعتمد عليها الوزارة في خلق علاقة طيبة مع الجمهور الخارجي، وذلك من خلال بث الوعي لمتلقي الخدمة من أجهزة الداخلية المختلفة وعلى وجه الخصوص الجهاز الشرطي، وكذلك الاهتمام بتوعية الجمهور الداخلي للوزارة بأهمية تقديم الخدمة المتميزة للمواطنين، العلاقات العامة في وزارة الداخلية معظم مهامها تنحصر في الجمهور الداخلي بمؤسسة الشرطة ، ويأتي ذلك من خلال تنفيذ البرامج والمواد المتعلقة بالقيادة العليا. يأتي دور العلاقات العامة مكملًا ومزينا لأداء أجهزة الوزارة من خلال إبراز النجاحات والتطور المهني والتقني الذي يمثل الركيزة الأساسية في تقديم خدمة متميزة من جهاز الشرطة ، ويأتي دور العلاقات العامة مكملًا للجانب الإعلامي والتوجيهي بالوزارة، فكل الجهود التي تقوم بها الوزارة سواء أن كانت على الصعيد الداخلي أو الخارجي ما كان لها أن تسجل نسب النجاح المطلوبة بغير تحريك عجلة العلاقات العامة، فعن طريقها تذلل الصعوبات ومعيقات العمل .

العلاقات العامة بالداخلية تقوم بتدعيم وتوثيق العلاقة بين أجهزة الوزارة والوزارات الأخرى والمؤسسات ذات الصلة في قالب تواصل من خلال البرامج المقدمة من الطرفين والمشاركة فيها وفي إعدادها بقدر يضمن لها وجودها في كافة البرامج المجتمعية وتنمية الوعي السياسي للبلاد ووسط القوات للمشاركة في برامج التنمية من خلال دعوة الشخصيات المختلفة وإستضافتهم عبر المؤتمرات والسمنارات الخاصة بالشؤون الأمنية ووقوف أهل الإختصاص بجانب هذه البرامج (مقابلة، محمد، طارق عبد الكريم 9/29 2020م).

## ثانياً : الإجراءات المنهجية للدراسة:.

يوضح الباحث الخطوات والإجراءات المنهجية التي اتبعها في تطبيق الدراسة الميدانية ويشمل ذلك وصفاً لمجتمع البحث ، تحديد العينة ، وتصميم الاستبيان ، وإجراءات اختبارات الصدق والثبات، وطريقة تحليل البيانات.

### مجتمع الدراسة:.

شمل مجتمع البحث المؤسسات الحكومية وقد تم اختيار اربعة مؤسسات لتمثل هذا المجتمع وهي 1.وزارة العدل 2.وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي 3.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 4.وزارة الداخلية ويرى الباحث ان هذه المؤسسات الاربعة تمثل الى حد كبير مجتمع البحث لأنها تمثل قطاعات متنوعة وتقدم خدمات مميزة للجمهور الذي يتعامل معها.

### عينة الدراسة:.

اختار الباحث المؤسسات الاربعة 1.وزارة العدل 2.وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي 3.وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 4.وزارة الداخلية عينة للبحث ومن ثم تم الحصر الشامل على الموظفين العاملين بإدارات العلاقات العامة بتلك المؤسسات حيث بلغ عددهم (73) فرداً.

### تصميم صحيفة الاستبيان:.

استخدم الباحث الاستبلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات للدراسة ، والتي تكون من مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة وفقاً للمنهجية العلمية المتعارف عليها وقد مرت بعدة مراحل وذلك على النحو الآتي:.

## 1. إعداد الصحيفة في صورتها الأولية:

قام الباحث بالإطلاع على الدراسات السابقة للاستفادة من كيفية تصميم صحيفة الاستبانة بالإضافة إلى مراجع مناهج البحث العلمي حتى تمكن من وضع الأسئلة وفقاً لمشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وذلك على النحو التالي:.

١. مراعات تجانس الاسئلة مع عنوان البحث.

٢. خلو الاسئلة من المصطلحات الفنية والمفاهيم العلمية الغامضة.

٣. صياغة الاسئلة وفقاً للمحتوى الثقافي والعلمي للمبحوثين.

## 2. مراجعة الصحيفة:.

عرض الباحث صحيفة الاستبانه في صورتها الاولية للمشرف للنظر وابداء الرأي وقد قام الباحث باجراء التعديلات التي وقف عليها المشرف ثم بتوجيه من المشرف تم عرضها على المختصين لتحكيم الاستمارة ومعرفة وجهة نظرهم العلمية فيها وهم:.

- ا.د سر الختم عثمان الامين . جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية.
- ا.د. منصور عثمان محمد زين . جامعة ام درمان الاسلامية.
- ا.د. نادية ابراهيم احمد علي . جامعة ام درمان الاسلامية.
- د. عبد العظيم نورالدين . جامعة ام درمان الاسلامية.
- د. معاوية مصطفى بابكر. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- د. الدسوقي الشيخ حسن الاصم . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- د. اسامه حسب الرسول . جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

## 3. الصحيفة في صورتها النهائية:

بعد إجراء التعديلات من قبل السادة المحكمين تم عرض الاستبانات للمشرف للخروج بنسخة واحدة شاملة من خلاصة آرائهم السديدة وبالفعل تم ذلك وفقاً للتعديل الاتي:.

١. حذف بعض الاسئلة الغامضة التي لا يستطيع المبحوث الاجابة عليها.

٢. اعادة صياغة بعض الاسئلة.

٣. ، اتفاق المحكمين على نموذج ليكرت الخماسي لمعرفة آراء المبحوثين.

٤. شملت الاستمارة على (24) سؤالاً مقسمة على النحو الاتي:

- البيانات الخاصة بأفراد العينة.
- البيانات الموضوعية وفيها عدة محاور.

#### 4. اجراء الصدق والثبات

تم اجراء الصدق الظاهري من خلال عرض الاستمارة على الاستاذة المحكمين اما الصدق التجريبي قام الباحث باختيار عينة مماثلة لعينة الدراسة وقد كان قوامها 10 افراد تم توزيع الاستبانة عليهم لمعرفة مدى شمولية صدق وثبات الاستبان هومدى صلاحية الأسئلة ودقة صياغتها.

#### الثبات:

يقصد بالثبات هو أن المقياس يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف والشروط وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. (عبد الفتاح، 1981م، ص 560) أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعنى الاستقرار قي نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها عدة مرات خلال فترات زمنية معينة وبالتالي كلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه.

استخدم الباحث معامل الفا كرنباخ للتأكد من مدى صدق وثبات الفرضيات وصدق وثبات الاستمارة ككل وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً "معامل ألفا كرنباخ 60%". وقد تم إجراء اختبار المصادقية على إجابات ال مبحوثين لجميع فرضيات الاستبانة حيث

جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول ( 4 ) والذي يلاحظ من خلاله ان كل من قيمتي الصدق والثبات للاستبانة مرتفعة جدا.

الجدول التالي رقم (4) يوضح صدق وثبات الفرضيات

الصدق والثبات	عدد العبارات	الفرضية	
0.736	9	الفرضية الاولى	1
0.802	11	الفرضية الثانية	2

#### 5. توزيع الاستبانة:.

قام الباحث بتوزيع الاستمارات على العينة المحددة بالمؤسسات الحكومية التي بلغ قوامها (73) مبحوث على النحو الاتي:.

- وزارة العدل 20 استمارة.
- وزارة المالية والتخطيط الاقتصادي 18 استمارة.
- وزارة الداخلية 25 استمارة.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 10 استمارة.

جمع الاستمارات لم يستغرق وقت طويل وذلك لحسن المعاملة الطيبة التي وجدها الباحث من قبل الزملاء في المؤسسات الحكومية، حيث تحصل الباحث على عدد (71) استمارة منها عدد (1) استمارة تالفة وعدد (2) استمارة مفقود ليصبح العدد الكلي للعينة (70) مبحوثاً تم اجراء الدراسة التطبيقية عليهم.

#### 6. طريقة التحليل:.

تم تحليل الاستبانة باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية ( spss ) وتم استخدام الاختبارات الاحصائية التالية:

1. طريقة الفا كرونباخ لحساب قيم معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة).

2. جداول التكرار والنسب المئوية والأشكال التوضيحية.

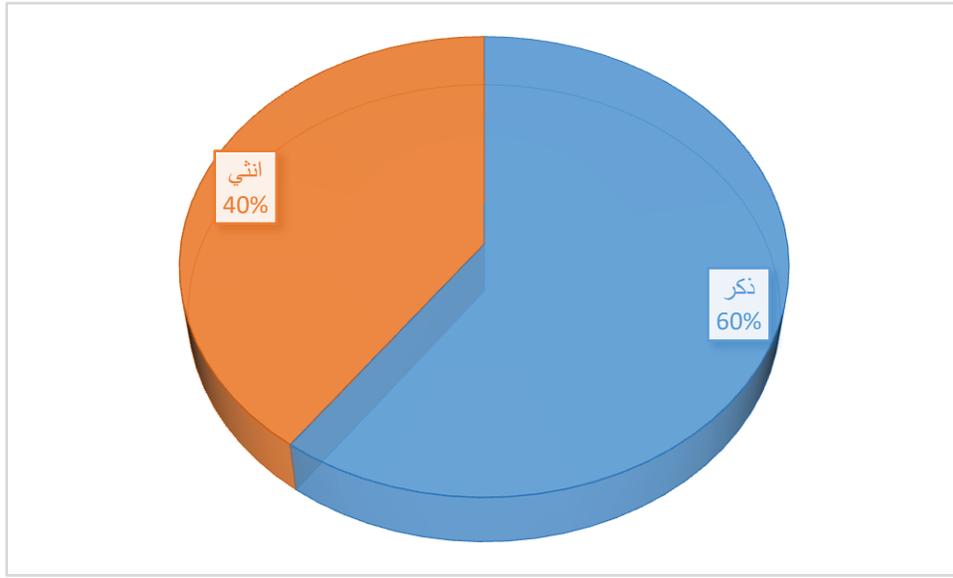
3. الوسط الحسابي والانحراف المعياري.

ثالثاً: عرض وتحليل وتفسير البيانات:.  
 1/ : البيانات الأساسية لأفراد العينة:.

جدول رقم (5) نوع أفراد العينة						
		النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		ذكر	42	60.0	60.0	60.0
		انثي	28	40.0	40.0	100.0
		Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(7) يوضح نوع أفراد العينة

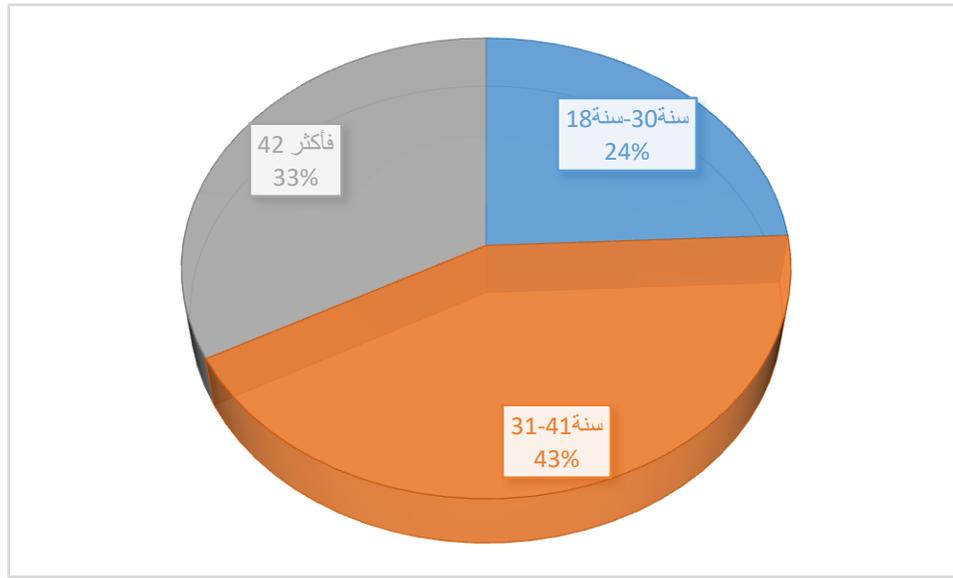


يتبين من الجدول رقم (5) والشكل رقم (7) أن (60%) من أفراد العينة هم من الذكور وان (40%) من أفراد العينة هم من الإناث ويلاحظ أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث أي أن غالبية أفراد العينة من الذكور وهذا ملاحظ في كل المؤسسات السودانية وقد يرجع ذلك ثقافة المجتمع أو لطبيعة عمل العلاقات العامة الميداني الذي يعتمد على الذكور.

جدول رقم (6) يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة					
النوع		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18سنة-30سنة	17	24.3	24.3	24.3
	31-41سنة	30	42.9	42.9	67.1
	42فأكثر	23	32.9	32.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(8) يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة

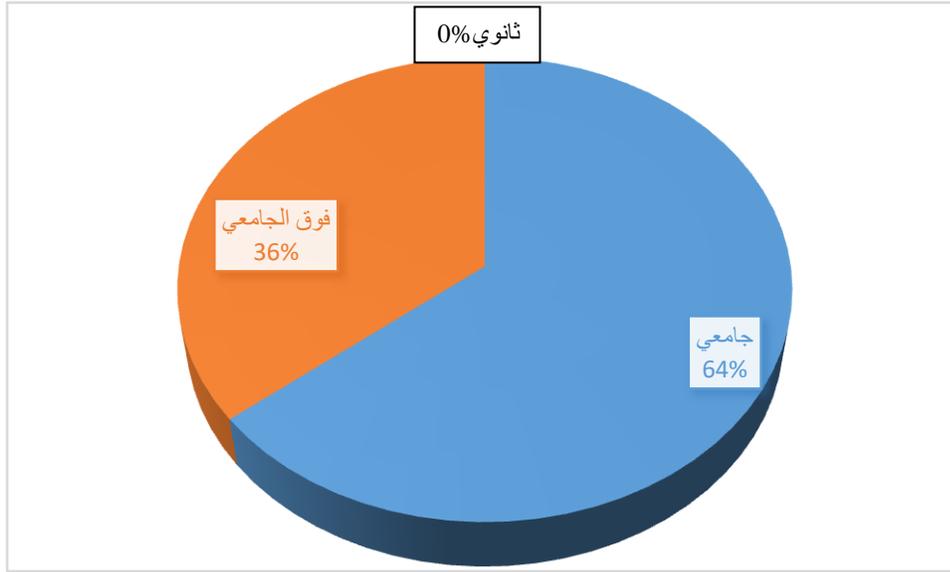


من الجدول رقم (6) والشكل رقم (8) يتضح ان العمر للفئة ما بين 18-30 سنة بنسبة 24% والفئة ما بين 31-41 سنة بنسبة 43% اما والفئة 42 او اكثر بنسبة 33% . يلاحظ من خلال ما تقدم ان معظم المبحوثين تقع اعمارهم 31-41 سنة وهذا يشير الى ان ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تعتمد على الشباب وهذا مؤشر ايجابي.

جدول رقم (7) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين					
النوع		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	0	0	0	0
	جامعي	45	64.3	64.3	64.3
	فوق الجامعي	25	35.7	35.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(9) يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

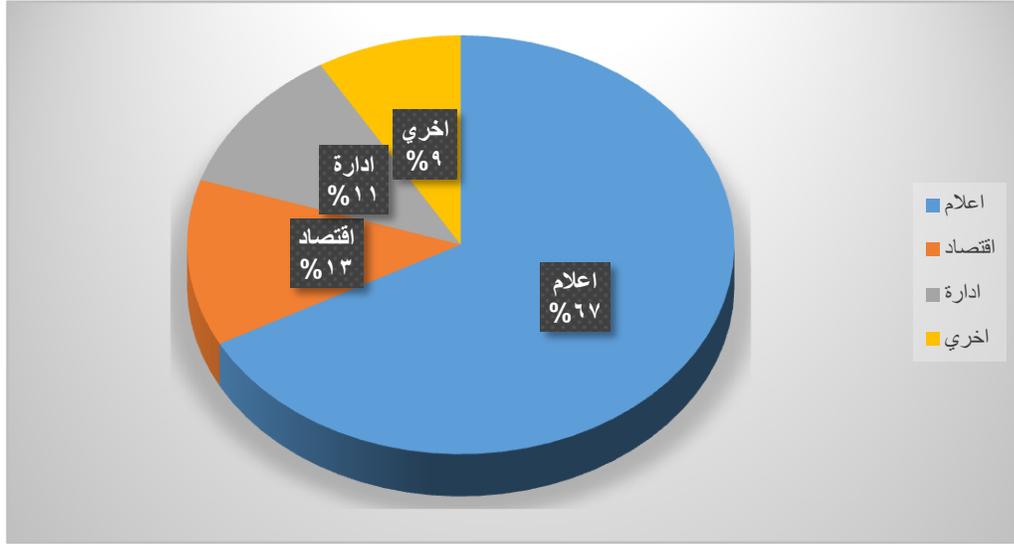


يشير الجدول رقم (7) والشكل رقم (9) أن المستوى التعليمي لأفراد العينة عالي حيث كانت نسبة حملة الشهادة الجامعية 64% وان الذين يتحصلون على مؤهل فوق الجامعي تمثلت نسبتهم 36%.  
والملاحظ أن نسبة الجامعي تساوي 64% وهذا مؤشر ايجابي يدل أن أفراد العينة على قدر عالي من الوعي المعرفي مما يمكنهم على تقديم إجابات تساعد الباحث في الخروج بنتائج طيبة ويتضح أن المؤسسات الحكومية من خلال العينة المبحوثة تقوم على أساس متين. وان نسبة 36% يحملون مؤهل فوق الجامعي مما يدل ان ادراة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تتجه الى تعيين اصحاب المؤهلات فوق الجامعية او ان الادارة تسعى الى تطوير موظفيها ببرنامج الدراسات العليا.

جدول رقم (8) يوضح تخصص المبحوثين					
	النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اعلام	47	67.1	67.1	67.1
	اقتصاد	9	12.9	12.9	80.0
	ادارة	8	11.4	11.4	91.4
	اخرى	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(10) يوضح تخصص المبحوثين



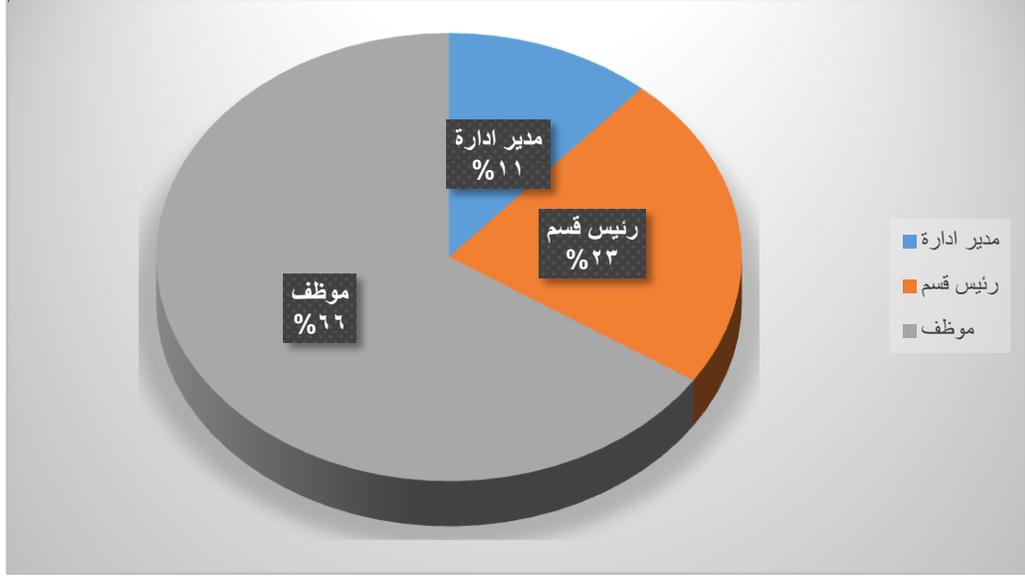
يتضح من الجدول رقم (8) والشكل رقم (10) أن نسبة 67% من أفراد العينة متخصصين اعلام وان نسبة 13% تخصص اقتصاد وان نسبة 11% يحملون تخصص ادارة وان نسبة 9% تخصصات اخرى.

ويلاحظ أن نسبة تخصص الاعلام تمثل 67% وهي اعلى نسبة مما يدل على ان الغالبية من افراد العينة المبحوثة يعملون وفق التخصص الامر الذي يدل على ان العاملين في مجال العلاقات العامة ذو خبرة وتخصص في مجال العلاقات العامة وهذا الامر ينعكس ايجابا على عمل ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.

جدول رقم 9 الدرجة الوظيفية للمبحوثين					
النوع		Fre uency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مدير ادارة	8	11.4	11.4	11.4
	رئيس قسم	16	22.9	22.9	34.3
	موظف	46	65.7	65.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم (11) يوضح الدرجة الوظيفية للمبحوثين

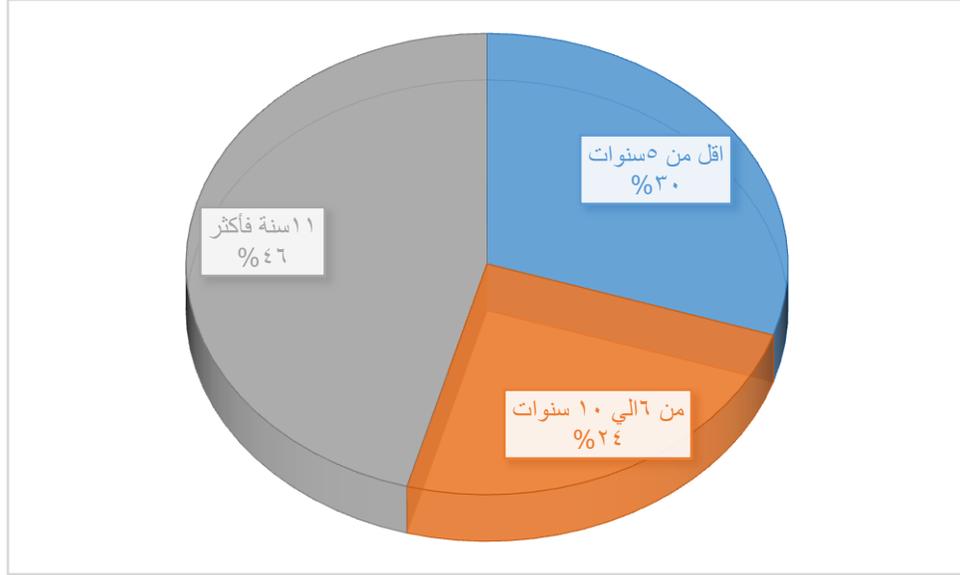


يشير الجدول رقم (9) والشكل رقم (11) أن نسبة 11% من المبحوثين يشغلون وظيفة مدراء إدارة العلاقات العامة وان نسبة 23% من أفراد العينة المبحوثة يشغلون وظيفة رؤساء الأقسام وان نسبة 66% من افراد العينة موظفين. يلاحظ ان عدد الموظفين بلغت نسبتهم 66% الامر الذي يدل على ان هنالك وفرة للكادر الاداري بادارات العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.

جدول رقم (10) يوضح الخبرات العملية للمبحوثين				
النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	21	30.0	30.0
	من 6 الي 10 سنوات	17	24.3	54.3
	11 سنة فأكثر	32	45.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(12) يوضح الخبرات العملية للمبحوثين



يشير الجدول رقم(10) والشكل رقم(12) أن نسبة المبحوثين الذين تقع خبراتهم اقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 30% بينما نسبة 24% من أراء المبحوثين تتراوح خبراتهم من 6 إلى 10 سنوات ونسبة 46% من أراء المبحوثين تتراوح خبراتهم من 11 سنة فأكثر.

حيث اظهر التحليل ان اغلب العاملين بادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تتراوح خبرتهم اكثر من 11 سنة وهذا يرجع الى ان المؤسسات الحكومية تعتمد على الخبراء للعمل في ادارة العلاقات العامة.

## 2/ البيانات الموضوعية:

جدول رقم (11) الى أي مدى ترى ان ادارة العلاقات العامة الموجودة حا لياً بالهيكل التنظيمي

للمؤسسة يتناسب مع مهام العلاقات العامة وواجباتها من حيث

العبارات	مناسب تماماً	مناسب	مناسب الي حد ما	غير مناسب	غير مناسب مطلقاً	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتجاه
١. حجم المؤسسة وطبيعة نشاطاتها	30.0	17.0	25.7	22.9	4.3	1.259	2.54	مناسب تماماً
٢. حجم وطبيعة الجمهور	7.1	44.3	30.0	14.3	4.3	.964	2.64	مناسب
٣. اهداف المؤسسة	25.7	17.1	35.7	12.9	7.1	1.218	2.58	مناسب الي حد ما
٤. درجة المنافسة مع المؤسسات الاخرى	24.3	22.9	20	24.3	8.6	1.312	2.70	مناسب تمام
المؤشر العام	21.775	25.25	23.35	18.55	6.075	1.188	2.6	مناسب تماماً

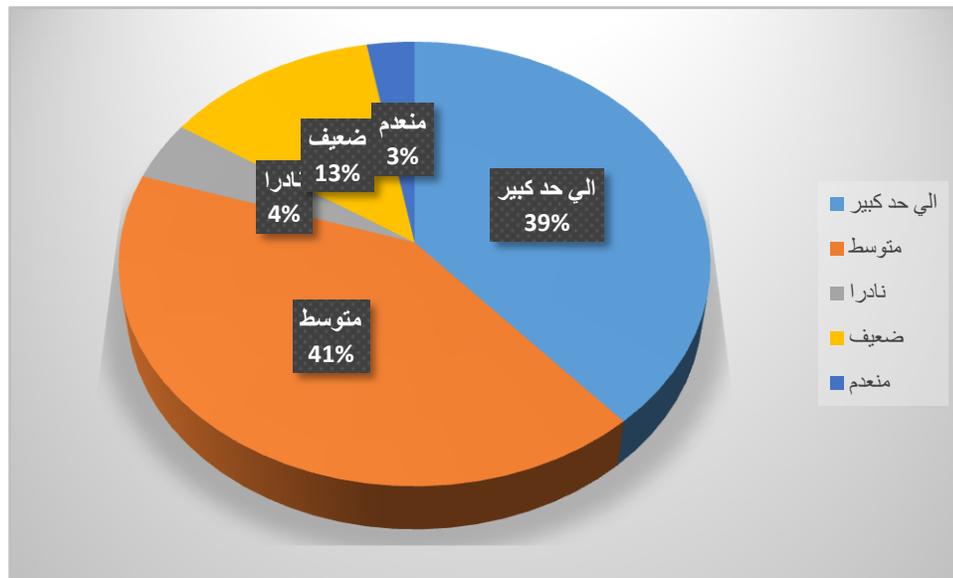
المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من الجدول رقم ( 11 ) نلاحظ من نتائج التحليل الوصفي وحسب مؤشر الوسط الحسابي 2.6% يشير الي ( مناسب تماماً ) بانحراف معياري 1.1 للاجابة علي رؤيتك لادارة العلاقات العامة الموجودة حا ليا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يتناسب مع مها م العلاقات العامة وواجباتها ، حيث جاءت نسبة مناسب جدا 21.7% و مناسب 25.2% ومناسب الي حد ما 23.3% وغير مناسب 18.5% بينما غير مناسب مطلقاً 6%

جدول رقم (12) الي اي مدى تري ان الادارة العليا بالمؤسسات الحكومية تتفهم مهام واختصاصات العلاقات العامة وتدرک اهميتها					
	البيان	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الي حد كبير	27	38.6	38.6	38.6
	متوسط	29	41.4	41.4	80.0
	نادرا	3	4.3	4.3	84.3
	ضعيف	9	12.9	12.9	97.1
	منعدم	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم (13) الي اي مدى تري ان الادارة العليا بالمؤسسات الحكومية تتفهم مهام واختصاصات العلاقات العامة وتدرک اهميتها

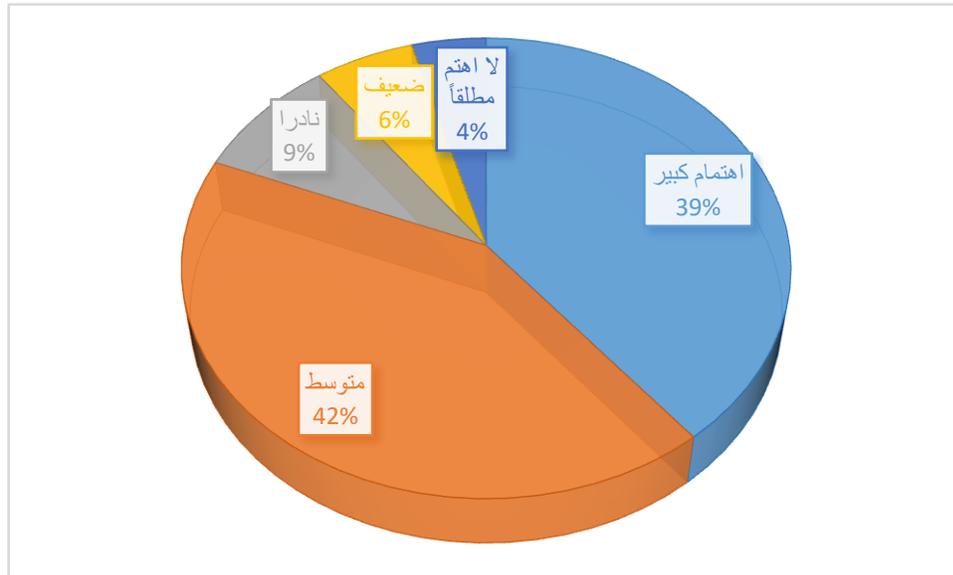


الجدول رقم ( 12 ) والشكل رقم ( 13 ) يوضح الى أي مدى تري ان الادارة العليا بمؤسساتكم تتفهم مهام واختصاصات العلاقات العامة وتدرک اهميتها حيث كانت الاجابة 38.6% الى حد كبير و 41.1% متوسط و 4.3% نادر بينما ضعيف بنسبة 12.9% ومنعدم 2.9% يتضح من التحليل اعلاه ان نسبة المبحوثين من افراد عينة البحث يوضحون مدى تفهم الادارة العليا بمهام واختصاصات العلاقات العامة حيث بلغت نسبتهم 41.1% متوسط الامر الذي يوضح عدم اعطاء ادارة العلاقات العامة الاهتمام الكافي من قبل الادارة العليا بالمؤسسات الحكومية.

جدول رقم ( 13 ) الى اي مدي تهتم بالمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية					
البيان		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اهتمام كبير	27	38.6	39.1	39.1
	متوسط	29	41.4	42.0	81.2
	نادرا	6	8.6	8.7	89.9
	ضعيف	4	5.7	5.8	95.7
	لا اهتم مطلقا	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم (14) يوضح الى اي مدي تهتم بالمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية

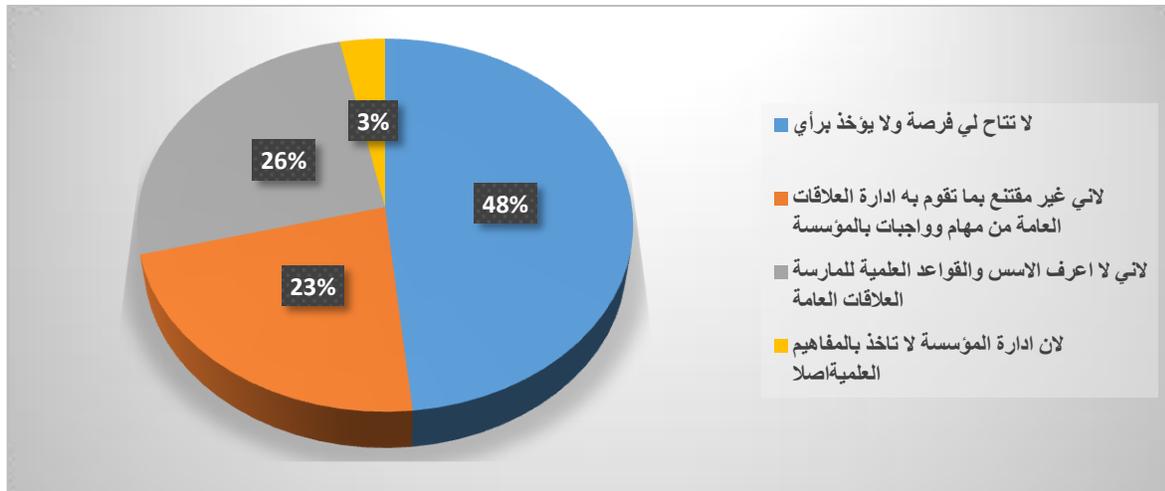


جدول رقم (13) والشكل رقم (14) الى اي مدي تهتم بالمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية حيث اجاب 38.6% اهتمام كبير و 41.4% متوسط و 8.6% نادرا و 5.7% ضعيف بينما لا اهتم مطلقا بنسبة 4.3% اضافة الي 1.4% لم يجب علي السؤال ، ويلاحظ ان اعلى نسبة بلغت 41.4% بدرجة متوسطة الامر الذي يوضح ان هنالك ضعف من قبل العينة المبحوثة في المشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة.

جدول رقم ( 14 ) إذا كانت اجابتك بلا اهتم مطلقا او ضعيف بالنسبة للمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة فما السبب؟					
العــــــــــــــــارة		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا تتاح لي فرصة ولا يؤخذ برأي	15	21.4	48.4	48.4
	لاني غير مقتنع بما تقوم به ادارة العلاقات العامة من مهام وواجبات بالمؤسسة	7	10.0	22.6	71.0
	لاني لا اعرف الاسس والقواعد العلمية للممارسة العلاقات العامة	8	11.4	25.8	96.8
	لان ادارة المؤسسة لا تاخذ بالمفاهيم العلمية اصلا	1	1.4	3.2	100.0
	Total	31	44.3	100.0	
Missing	System	39	55.7		
Total		70	100.0		

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(15) إذا كانت اجابتك بلا اهتم مطلقا او ضعيف بالنسبة للمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة فما السبب؟



جدول رقم ( 14 ) والشكل رقم (15) يوضح اجابات الذين اجابوا (بلا اهتم مطلقا او ضعيف)

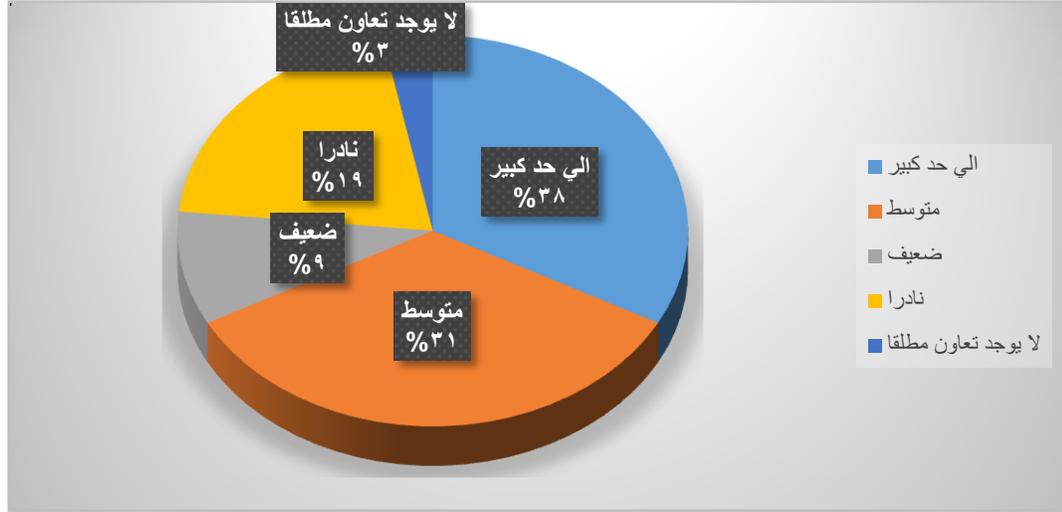
في السؤال السابق ما اذا كانت اجابتك بلا اهتم مطلقا او ضعيف فما السبب ؟

1. ( لا تتاح لي فرصة ولا يؤخذ برأي 21.4% ) 2. لاني غير مقتنع بما تقوم به ادارة العلاقات العامة من مهام وواجبات بالمؤسسة 10% 3. لاني لا اعرف الاسس والقواعد العلمية للممارسة العلاقات العامة 11.4% 4. لان ادارة المؤسسة لا تاخذ بالمفاهيم العلمية اصلا 1.4% يلاحظ ان ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية لا تأخذ برأي موظفيها كما جاء في التحليل للمشاركة في الأنشطة والبرامج التي تعدها.

جدول رقم (15) الي اي مدى ترى ان الادارات الاخري داخل المؤسسة تتعاون بشكل ايجابي مع ادارة العلاقات العامة في اعداد وتنفيذ الانشطة والبرامج					
البيان		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الي حد كبير	27	38.6	39.1	39.1
	متوسط	22	31.4	34.4	67.2
	ضعيف	6	8.6	9.4	76.6
	نادرا	13	18.6	20.3	96.9
	لا يوجد تعاون مطلقا	2	2.9	3.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(16) يوضح الى اي مدى ترى ان الادارات الاخري داخل المؤسسة تتعاون بشكل ايجابي مع ادارة العلاقات العامة في اعداد وتنفيذ الانشطة والبرامج

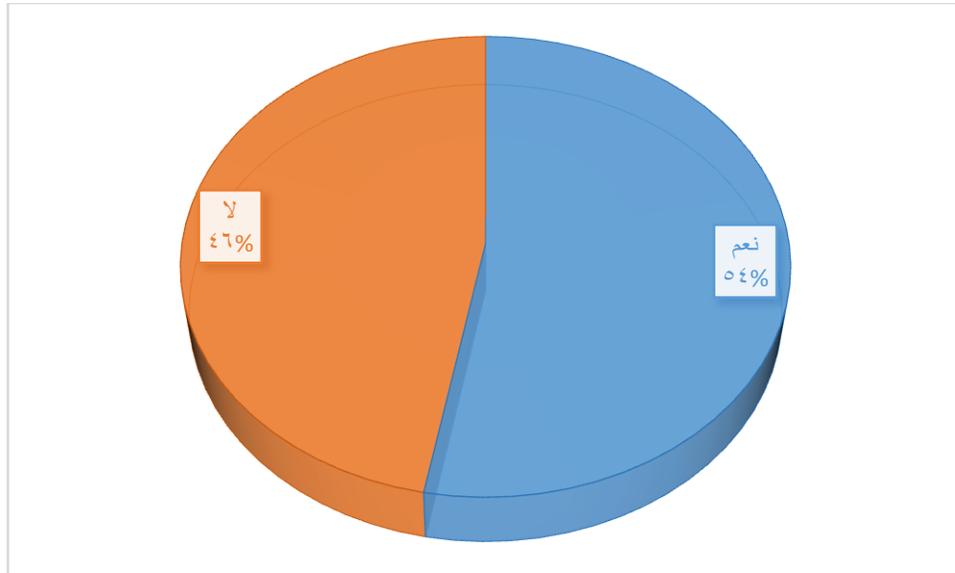


جدول رقم (15) والشكل رقم (16) يوضح الي اي مدى ترى ان الادارات الاخري داخل المؤسسة تتعاون بشكل ايجابي مع ادارة العلاقات العامة في اعداد وتنفيذ الانشطة والبرامج حيث اجابوا 38.6% الى حد كبير و 31.4% متوسط و 8.6% ضعيف و 18.6% نادرا و 2.9% لا يوجد تعاون مطلقا . يلاحظ ان مجموع نسبة اجابات المبحوثين الى حد كبير ومتوسط بلغت نسبتهم 69% وهذا مما على ان الادارات الاخري تتعاون بشكل ايجابي مع ادارة العلاقات العامة في اعداد وتنفيذ انشطتها وبرامجها.

جدول رقم (16) هل تقوم العلاقات العامة بؤسستكم باجراء البحوث لانشتطها وبرامجها					
	النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	38	54.2	52.9	52.9
	لا	32	45.7	47.1	100.0
Total		70	100.0		

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(17) يوضح هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم باجراء البحوث لانشتطها وبرامجها



الجدول رقم(16) والشكل رقم (17) هل تقوم العلاقات العامة بؤسستكم باجراء البحوث لانشتطها وبرامجها حيث افاد 53% بنعم بينما رفض ذلك واجاب بلا 47%، ومن خلال النسبة نجد ان الغالبية العظمى توضح ان ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة التي ينتمون اليها تستخدم وظيفة البحوث بانواعها المختلفة يلاحظ من التحليل معظم افراد العينة اجابوا بان العلاقات العامة تقوم باستخدام وظيفة البحوث الامر الذي يدل على حرص العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية لمعرفة اراء جماهيرها.

جدول رقم (17) اذا كانت الاجابة بنعم في السؤال السابق ( هل تقوم العلاقات العامة بؤسستكم باجراء البحوث لانشطتها وبرامجها ) فالى أي درجة تستخدم العلاقات العامة بمؤسستكم انواع البحوث التالية

العبارات	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادرا	ضعيف	لا تستخدم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- بحوث الراي الداخلي	7.1	25.7	4.3	8.6	4.3	1.93	1.223	متوسط
2- بحوث الراي العام للجمهور الخارجي	15.7	12.9	8.6	14.3	17.1	2.95	1.431	لا تستخدم
3- بحوث تحليل المضمون	25.7	17.1	35.7	12.9	7.1	2.98	1.615	تستخدم الي حد كبير
<b>المؤشر العام</b>	<b>16.166</b>	<b>18.566</b>	<b>16.2</b>	<b>11.933</b>	<b>9.5</b>	<b>2.62</b>		

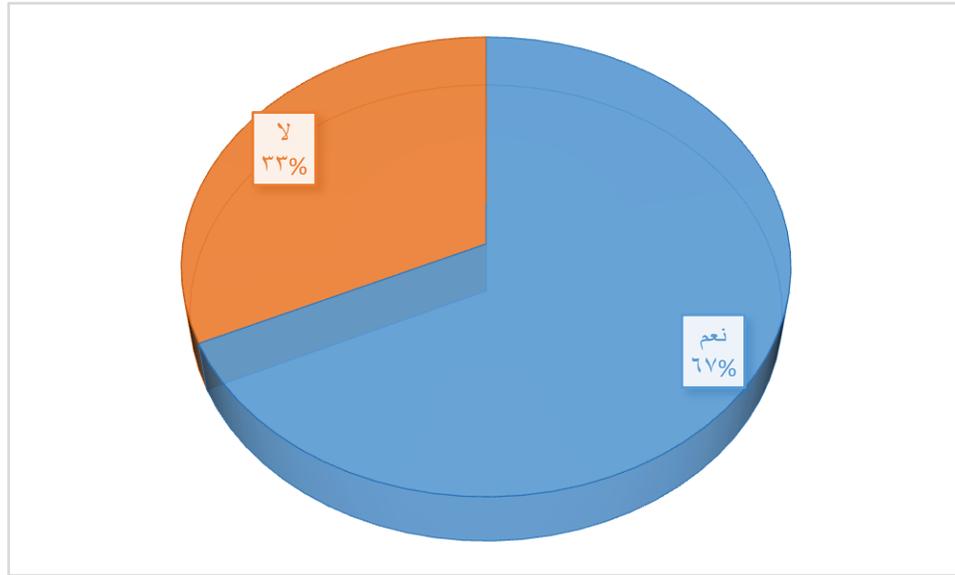
المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من الجدول رقم ( 17 ) اعلا يتبين اجابة المبحوثين حول درجة استخدام العلاقات العامة بالمؤسسة وكانت بحوث الراي العام الداخلي تشير حسب الوسط الحسابي والانحراف المعياري الي متوسط ( 25.7% ) وبحوث الراي العام الخارجي حسب وسطها الحسابي وانحرافها المعياري الي ( 17.1% ) لا تستخدم ، بينما بحوث تحليل المضمون تشير الي نادرا ( 35.7% ) يلاحظ ان اعلى نسبة لبحوث تحليل المضمون بنسبة 25.7% هي التي تستخدم الي كبير وهذا يؤكد ان بالمؤسسات الحكومية تستخدم هذا النوع من البحوث لمعرفة اراء الجماهير تجاه الانشطة والبرامج التي يرغبها.

جدول رقم ( 18 ) هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم بالتخطيط الاستراتيجي لبرامجها من اجل تطوير الاداء					
النوع		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	47	67.1	67.1	68.1
	لا	23	32.8	32.8	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(18) يوضح هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم بالتخطيط الاستراتيجي لبرامجها من اجل تطوير الاداء



جدول رقم (18) والشكل رقم(18) يوضح مدى استخدام العلاقات العامة بمؤسستكم بالتخطيط الاستراتيجي لبرامجها من اجل تطوير الاداء حيث اجاب 68% بنعم فيما اجاب بلا 32% .

يتضح من التحليل ان ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تستخدم وظيفة التخطيط لتنفيذ برامجها حسب اجابة العينة المبحوثة بنسبة بلغت 68% وهذا مما يؤكد نجاح البرامج التي تقدمها لكافة جماهيرها.

جدول رقم (19) اذا كانت الاجابة بنعم في السؤال السابق (هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم بالتخطيط الاستراتيجي لبرامجها من اجل تطوير الاداء) فالي أي درجة تستخدم العلاقات العامة انواع التخطيط التالية.

العبارات	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادرا	ضعيف	لا تستخدم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١. تخطيط وقائي	37.1	24.3	5.7	2.9	2.9	1.031	1.76	تستخدم لحد كبير
٢. تخطيط علاجي	27.1	22.9	8.6	2.9	11.4	1.418	2.29	تستخدم لحد كبير
٣. تخطيط طارئ	37.1	15.7	5.7	10.0	4.3	1.304	2.02	تستخدم لحد كبير
المؤشر العام	33.77					2.02		تستخدم لحد كبير

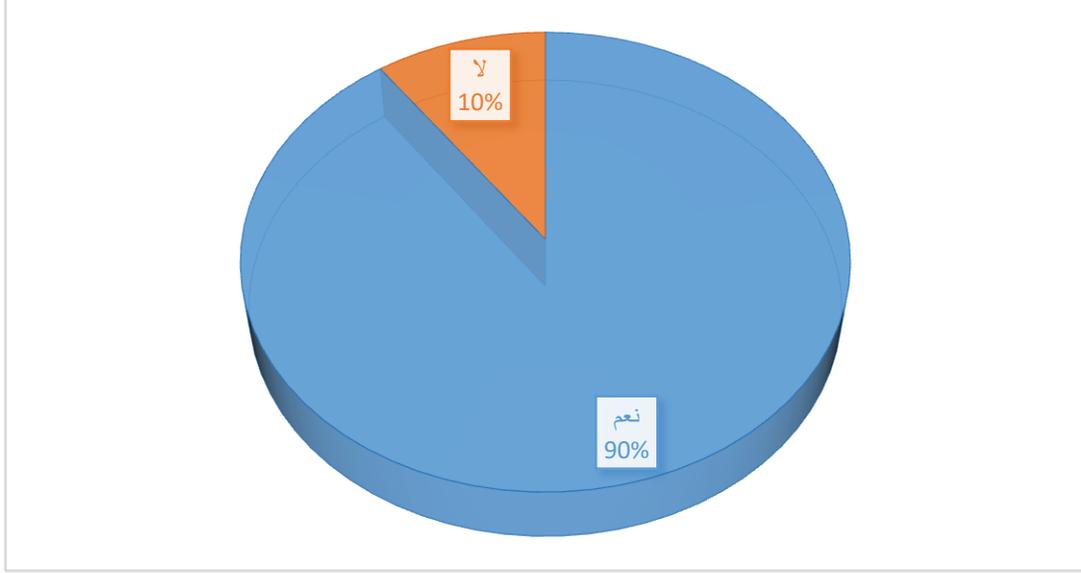
المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من الجدول (19) اعلاه يتبين ان 33.8% من المؤشر العام بمتوسط حسابي 2.02 يشير الي ان التخطيط الوقائي يستخدم الي حد كبير بنسبة 37.1% والتخطيط العلاجي يستخدم لحد كبير بنسبة 27.1% والتخطيط الطارئ يستخدم لحد كبير بنسبة 37.1% ويلاحظ ان العلاقات العامة بمؤسسات التطبيق تستخدم التخطيط الوقائي والطارئ بنسبة 74.2% .

جدول رقم ( 20 ) هل تستخدم العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية وسائل الاتصال من اجل تنفيذ برامجها					
	النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	63	90.0	90.0	90.0
	لا	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(19)هل تستخدم العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية وسائل الاتصال من اجل تنفيذ برامجها



الجدول رقم ( 20 ) والشكل رقم ( 19 ) يوضح مدى استخدام العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية وسائل الاتصال من اجل تنفيذ برامجها فكان الاجابات لصالح نعم بنسبة 90% بينما اجابات لا 10%.

يلاحظ ان معظم افراد العينة اجابوا بنعم حيث تمثلت النسبة 90% وهذا مؤشر ايجابي يدل على استخدام ادارات العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية وسائل الاتصال بانواعها المختلفة لتنفيذ برامجها.

جدول رقم ( 21 ) اذا كانت الاجابة بنعم في السؤال السابق (هل تستخدم العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية وسائل الاتصال من اجل تنفيذ برامجها) فالي أي درجة تستخدم العلاقات العامة الوسائل التالية لتطوير الاداء المؤسسي طرفكم

العبارات	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادرا	ضعيف	لا تستخدم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١. الوسائل المرئية	55.7	31.4	4.3	2.9	-	.944	1.59	تستخدم لحد كبير
٢. الوسائل المطبوعة	65.7	22.9	5.7	-	-	.598	1.36	تستخدم لحد كبير
٣. الوسائل المسموعة	58.6	21.4	7.1	2.9	2.9	.981	1.60	تستخدم لحد كبير
المؤشر العام	60.0					<b>1.52</b>		تستخدم لحد كبير

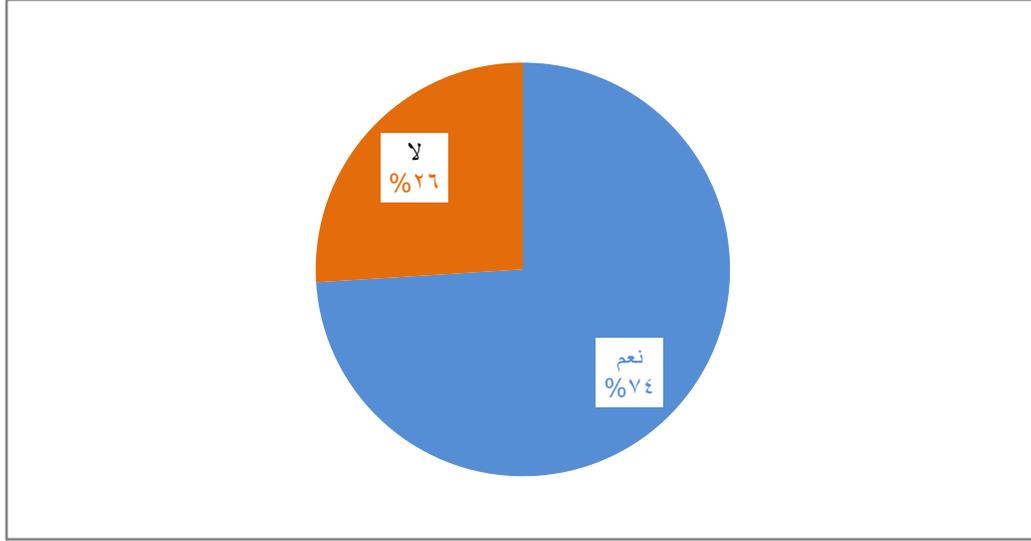
المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من الجدول (21) اعلاه يتبين ان 60% من المؤشر العام بمتوسط حسابي 1.52 يشير الى ان الوسائل المرئية يستخدم الي حد كبير بنسبة 55.7% الوسائل المطبوعة يستخدم لحد كبير بنسبة 65.7% والوسائل المسموعة يستخدم لحد كبير بنسبة 58.6% ويلاحظ من التحليل ان العلاقات العامة تستخدم كافة الوسائل الامر الذي يدل على حرص العلاقات العامة تملك الجماهير بكل المعلومات التي تخص المؤسسة.

جدول رقم ( 22 ) هل تقوم العلاقات العامة بتقويم برامجها وأنشطتها				
النوع	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	52	74.3	74.3
	لا	18	25.7	100.0
Total	70	100.0	100.0	

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

الشكل رقم(20) هل تقوم العلاقات العامة بتقويم برامجها وأنشطتها



الجدول رقم (22) والشكل رقم (20) يوضح هل تقوم العلاقات العامة بتقويم برامجها وأنشطتها جاءت الاجابات لصالح نعم بنسبة 74% بينما الاجابات التي جاءت بلا بلغت نسبتهم 26% يلاحظ من خلال نتائج التحليل ان العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تقوم بعملية تقويم برامجها بنسبة بلغت 74% وهي نسبة كبيرة جدا الامر الذي يؤكد ان ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تقوم بعملية تقويم برامجها باستخدام انواع التقييم.

جدول (23) اذا كان الاجابة بنعم في السؤال السابق (هل تقوم العلاقات العامة بتقويم برامجها وأنشطتها ) فالى اي درجة تستخدم العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية انواع التقييم التالية؟

العبارات	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادرا	ضعيف	لا تستخدم	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١. تقييم قبلي	27.1	27.1	14.3	2.9	10.0	2.28	1.306	تستخدم لحد كبير
٢. تقييم مرحلي	25.7	31.4	8.6	2.9	11.4	2.29	1.345	تستخدم لحد كبير
٣. تقييم بعدي	44.3	17.1	8.6	7.1	4.3	1.89	1.220	تستخدم لحد كبير
المؤشر العام	32.4	25.2				2.15		تستخدم لحد كبير

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من الجدول (23) اعلاه يتبين ان 32.4% من المؤشر العام بمتوسط حسابي 2.15 يشير الي ان التقييم القبلي يستخدم الي حد كبير بنسبة 27.1% ومتوسط بنسبة 27.1% و تقييم مرحلي يستخدم لحد كبير بنسبة 25.7% ومتوسط بنسبة 31.4% والتقييم البعدي يستخدم لحد كبير بنسبة 44.3% ومتوسط بنسبة 17.1% ويلاحظ ان نسبة التقييم البعدي للانشطة والبرامج التي تقدمها العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية بلغت 44.3% وهذا مما يدل على ان العلاقات العامة تستخدم عملية التقييم بصورة كبيرة بعد انتهاء البرنامج لمعرفة مدى نجاحه او فشله.

جدول رقم (24) التحليل الوصفي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الفرضية الاولى  
(تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية )

العبارات	وافق بشدة	وافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1- غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من وقوعها بالمؤسسة	82.9	11.4	2.9	2.9	-	1.26	.652	وافق بشدة
2- تقوم العلاقات العامة بتطوير اداء المؤسسة باستخدام المفاهيم الاستراتيجية	44.3	35.7	12.9	2.9	4.3	1.87	1.034	وافق بشدة
3- تحافظ الخطة الاستراتيجية علي تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة	61.4	24.3	12.9	1.4	-	1.56	.828	وافق بشدة
4- تخطيط عمل العلاقات العامة لتطوير اداء المؤسسة يعتبر مرجعية يستند عليها الاداريون	50.0	20.0	20.0	8.6	1.4	1.91	1.087	وافق بشدة
5- التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط ضعف القوة والضعف في المؤسسة	64.3	21.4	7.1	5.7	1.4	1.59	.955	وافق بشدة
6- التخطيط الاستراتيجي يخفف اثر المهددات ويزيد نسبة الفرص في البيئة الخارجية	65.7	18.6	10.0	5.7	-	1.56	.895	وافق بشدة
7- يتم التخطيط في أنشطة العلاقات العامة بؤسستكم بصورة منهجية وعلمية	32.9	22.9	27.1	10.0	10.0	2.36	1.240	وافق بشدة
8- تقوم العلاقات العامة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان تطوير الاداء	38.6	35.7	15.7	5.7	2.9	1.97	1.029	وافق بشدة
9- ترسم العلاقات العامة مسار لتطوير البرامج والخطط المناسبة داخل المؤسسة	44.3	24.3	15.7	7.1	7.1	2.07	1.252	وافق بشدة
المؤشر العام	77.63					1.8		وافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ الآتي: بلغت

نسبة موافقة أفراد العينة في المتوسط العام (77.63%) وهي تعتبر نسبة عالية ، كما

بلغ المتوسط العام لأفراد العينة (1.8) مما يدل علي ميل إجابات عينة الدراسة نحو العبارة (أوافق بشدة).

1. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من موقوعها بالمؤسسة) 82.9% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة عالية، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 1.26) وانحراف معياري ( 0.652) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

2. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (تقوم العلاقات العامة بتطوير اداء المؤسسة باستخدام المفاهيم الاستراتيجية) 44%، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة في الترتيب الثالث بمتوسط ( 1.87) وانحراف معياري ( 1.034) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

3. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (تحافظ الخطة الاستراتيجية على تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة) 61% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت الخامس بمتوسط ( 1.56) وانحراف معياري ( 0.828) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط

4. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( تخطيط عمل العلاقات العامة لتطوير اداء المؤسسة يعتبر مرجعية يستند عليها الاداريون) 50% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة في الترتيب الثاني بمتوسط ( 1.91)

وانحراف معياري ( 1.087 ) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

5. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط ضعف القوة والضعف في المؤسسة ) 64% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 1.59 ) وانحراف معياري ( .955 ) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

6. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( التخطيط الاستراتيجي يخفض اثر المهددات ويزيد نسبة الفرص في البيئة الخارجية ) 65.7% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 1.56 ) وانحراف معياري (.895) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

7. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( يتم التخطيط في أنشطة العلاقات العامة بؤسستكم بصورة منهجية وعلمية ) 32.9% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة دون الوسط، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 2.36 ) وانحراف معياري ( 1.240 ) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

8. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( تقوم العلاقات العامة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان تطوير الاداء ) 38.6% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة دون الوسط، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 1.97 ) وانحراف معياري ( 1.029 ) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

9. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( ترسم العلاقات العامة مسار لتطوير البرامج والخطط المناسبة داخل المؤسسة ) 44.3% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 2.07 ) وانحراف معياري (1.252) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

جدول رقم (25) يوضح قياس الصدق والثبات ( الفاكرباخ) و اختبار مربع كاي للفرضية الاولى (تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية)

العبارة	كرباخ	مربع كاي	درجة المعنوية
1- غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من وقوعها بالمؤسسة	.747	126.343 <sup>a</sup>	0.00
2- تقوم العلاقات العامة بتطوير اداء المؤسسة باستخدام المفاهيم الاستراتيجية	.680	50.000 <sup>b</sup>	0.00
3- تحافظ الخطة الاستراتيجية على تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة	.724	50.000 <sup>b</sup>	0.00
4- تخطيط عمل العلاقات العامة لتطوير اداء المؤسسة يعتبر مرجعية يستند عليها الاداريون	.705	48.143 <sup>b</sup>	0.00
5- التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط ضعف القوة والضعف في المؤسسة	.704	93.714 <sup>b</sup>	0.00
6- التخطيط الاستراتيجي يخفض اثر المهددات ويزيد نسبة الفرص في البيئة الخارجية	.702	64.286 <sup>a</sup>	0.00
7- يتم التخطيط في أنشطة العلاقات العامة بؤسستكم بصورة منهجية وعلمية	.746	17.143 <sup>b</sup>	0.002
8- تقوم العلاقات العامة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان تطوير الاداء	.709	39.333 <sup>c</sup>	0.00
9- ترسم العلاقات العامة مسار لتطوير البرامج والخطط المناسبة داخل المؤسسة	.680	33.971 <sup>c</sup>	0.00
المؤشر العام	.736		

الجدول رقم(25) يتضح ان : نتائج اختبار الثبات ان قيم الفأ كرباخ لجميع عبارات الفرضية الاولى (تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات

الحكومية) . اكبر من ( 60%) وتعني هذه القيم توفر درجة عالية جدا من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حد او على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفا كرنباخ للمقياس ( 0.736 ) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس المحاور تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

اختبار مربع كاي لمحاور الفرضية الاول ي : ( تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية)

1. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (  $126.343^a$  ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000 ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( 5% ) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة ( غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من وقوعها بالمؤسسة).

2. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (  $50.000^b$  ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000 ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( 5% ) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (تقوم العلاقات العامة بتطوير اداء المؤسسة باستخدام المفاهيم الاستراتيجية).

3. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (  $50.000^b$  ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000 ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( 5% ) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين

اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (تحافظ الخطة الاستراتيجية علي تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة).

4. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى ( $48.143^b$ ) بمستوى دلالة معنوية ( $0.000$ ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $5\%$ ) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة ( تخطيط عمل العلاقات العامة لتطوير اداء المؤسسة يعتبر مرجعية يستند عليها الاداريون ).

5. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى ( $93.714^b$ ) بمستوى دلالة معنوية ( $0.000$ ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $5\%$ ) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط ضعف القوة والضعف في المؤسسة).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى ( $64.286^a$ ) بمستوى دلالة معنوية ( $0.000$ ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $5\%$ ) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (التخطيط الاستراتيجي يخفض اثر المهددات ويزيد نسبة الفرص في البيئة الخارجية).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى ( $17.143^b$ ) بمستوى دلالة معنوية ( $0.002$ ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة ( $5\%$ ) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين

اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (يتم التخطيط في أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصورة منهجية وعلمية).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (  $39.333^{\circ}$  ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000 ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (تقوم العلاقات العامة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان تطوير الاداء).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الاولى (  $33.971^{\circ}$  ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000 ) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الي وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (ترسم العلاقات العامة مسار لتطوير البرامج والخطط المناسبة داخل المؤسسة).

من الجدول (25) اعلاه نجد ان الفرضية تحققت عند جميع عباراتها وذلك لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية عند مستوى معنوية 5% . وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح عبارة (وافق بشدة) لجميع عبارات الفرضية الاولى وبالتالي يمكن القول صحة الفرضية التي تقترض تساهم استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء بالمؤسسات الحكومية.

جدول رقم ( 26 ) التحليل الوصفي والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الفرضية الثانية ( هناك درجة من الفاعلية لممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية للانشطة الاتصالية)

العبارات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
١. شرح التوجيهات الادارية للعاملين	35.7	21.4	20.0	14.3	7.1	2.35	1.304	اوافق بشدة
٢. استفسارات الموظفين داخل المؤسسة	28.6	35.7	15.7	12.9	5.7	2.30	1.192	اوافق
٣. تقديم الخدمات الصحية للعاملين	20.0	21.4	22.9	25.7	8.6	2.81	1.275	لا اوافق
٤. الاعداد والترتيب لبرامج الاحتفالات العامة	65.7	21.4	11.4	1.4	-	1.50	.812	اوافق بشدة
٥. بحث شكاوي العاملين ومتابعتها والرد عليها	20.0	28.6	31.4	14.3	5.7	2.57	1.137	اوافق
٦. الاهتمام بالجوانب والثقافية والرياضية	32.9	24.3	18.6	10.0	12.9	2.45	1.388	اوافق بشدة
٧. حل الخلافات الادارية وفض نزاعات العمل	22.9	20.0	22.9	18.6	15.7	2.84	1.390	اوافق بشدة
٨. اصدار النشرات والمطبوعات	61.4	27.1	5.7	5.7	-	1.67	1.126	اوافق بشدة
٩. استخراج الاوراق الثبوتية	64.3	24.3	8.6	2.9	-	1.50	.776	اوافق بشدة
١٠. استقبال ووداع الزوار	80.0	20.0	-	-	-	1.20	.403	اوافق بشدة
١١. تنظيم المؤتمرات واللقاءات	75.7	20.0	2.9	-	-	1.26	.504	اوافق بشدة
المؤشر العام	77.13					2.04		اوافق بشدة

المصدر: إعداد الباحث ، من واقع نتائج الاستبيان، 2020 م.

من خلال نتائج التحليل الإحصائي بالجدول رقم (26) أعلاه نلاحظ الآتي: بلغت نسبة موافقة أفراد العينة في المتوسط العام ( 77.13%) وهي تعتبر نسبة عالية ، كما بلغ المتوسط العام لأفراد العينة ( 2.04) مما يدل على ميل إجابات عينة الدراسة نحو العبارة (أوافق بشدة).

1. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (شرح التوجيهات الادارية للعاملين) 35.7% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة قليلة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 2.35) وانحراف معياري ( 1.304)، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

2. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( الاجابة عن استفسارات الموظفين داخل المؤسسة) 35.7%، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة قليلة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 2.30) وانحراف معياري ( 1.192) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق) بناءً على قيمة المتوسط .

3. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( تقديم الخدمات الصحية للعاملين ) 25.7%، أي أن أفراد العينة غير موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت بمتوسط ( 2.81) وانحراف معياري ( 1.275) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (لا اوافق) بناءً على قيمة المتوسط .

4. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (الاعداد والترتيب لبرامج الاحتفالات العامة) 65.7% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة في بمتوسط ( 1.50) وانحراف معياري ( 0.812) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

5. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( بحث شكاوي العاملين ومتابعتها والرد عليها ) 31.4% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 2.57) وانحراف معياري ( 1.137) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (محايد) بناءً على قيمة المتوسط .

6. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (الاهتمام بالجوانب والثقافية والرياضية) 33% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط (2.45) وانحراف معياري (1.388) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

7. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (حل الخلافات الادارية وفض نزاعات العمل) 22.9% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة دون الوسط، كما جاءت العبارة بمتوسط (2.84) وانحراف معياري (1.390) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

8. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( اصدار النشرات والمطبوعات) 61.4% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة كبيرة، كما جاءت العبارة بمتوسط (1.67) وانحراف معياري (1.126) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

9. بلغت نسبة الموافقة للعبارة ( استخراج الاوراق الثبوتية ) 64.3% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة كبيرة، كما جاءت العبارة بمتوسط (1.50) وانحراف معياري (0.776) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

10. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (استقبال ووداع الزوار) 80.0% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة عالية، كما جاءت العبارة بمتوسط (1.20) وانحراف معياري (0.403) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

11. بلغت نسبة الموافقة للعبارة (تنظيم المؤتمرات واللقاءات) 75.7% ، أي أن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة بنسبة متوسطة، كما جاءت العبارة بمتوسط ( 1.26 ) وانحراف معياري ( 0.504 ) ، كما نلاحظ أن جميع اجابات أفراد العينة مالت نحو (أوافق بشدة) بناءً على قيمة المتوسط .

جدول رقم ( 27 ) اختبار مربع كاي وقياس الصدق والثبات(الفاكرنباخ) لمحاور  
الفرضية الثانية) هنالك درجة من الفاعلية لممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات  
الحكومية للانشطة الاتصالية)

العبارات	كرنباخ	مربع كاي	درجة المعنوية
١. شرح التوجيهات الادارية للعاملين	.768	15.855 <sup>a</sup>	.003
٢. الاجابة عن استفسارات الموظفين داخل المؤسسة	.765	21.072 <sup>a</sup>	0.00
٣. تقديم الخدمات الصحية للعاملين	.768	6.145 <sup>a</sup>	0.00
٤. الاعداد والترتيب لبرامج الاحتفالات العامة	.803	67.486 <sup>b</sup>	0.00
٥. بحث شكاوي العاملين ومتابعتها والرد عليها	.768	15.429 <sup>c</sup>	0.00
٦. الاهتمام بالجوانب والثقافية والرياضية	.771	11.942 <sup>a</sup>	0.00
٧. حل الخلافات الادارية وفض نزاعات العمل	.755	1.286 <sup>c</sup>	0.002
٨. اصدار النشرات والمطبوعات	.804	58.114 <sup>b</sup>	0.00
٩. استخراج الاوراق الثبوتية	.806	64.514 <sup>b</sup>	0.00
١٠. استقبال ووداع الزوار	.810	25.200 <sup>d</sup>	0.00
١١. تنظيم المؤتمرات واللقاءات	.809	61.826 <sup>e</sup>	0.00
المؤشر العام	<b>0.802</b>		

من الجدول رقم ( 27 ) يتضح ان : نتائج اختبار الثبات ان قيم الفأ كرنباخ لجميع  
عبارات الفرضية الثانية) هنالك درجة من الفاعلية لممارسة العلاقات العامة  
بالمؤسسات الحكومية للانشطة الاتصالية) . اكبر من (60%) وتعني هذه القيم توفر  
درجة عالية جدا من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على  
حدا او على مستوى جميع عبارات المقياس ، حيث بلغت قيمة الفأ كرنباخ للمقياس  
(0.802) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها  
الدراسة لقياس المحاور تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد  
على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

اختبار مربع كاي لمحاور الفرضية الثانية (هناك درجة من الفاعلية لممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية للانشطة الاتصالية)

١. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $15.855^a$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.003) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (شرح التوجيهات الادارية للعاملين).

٢. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $21.072^a$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين (الاجابة عن استفسارات الموظفين داخل المؤسسة).

٣. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $6.145^a$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح لا اوافق (تقديم الخدمات الصحية للعاملين).

٤. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $67.486^b$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (الاعداد والترتيب لبرامج الاحتفالات العامة).

٥. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $15.429^c$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة

5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين (بحث شكاوي العاملين ومتابعتها والرد عليها).

6. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $11.942^a$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (الاهتمام بالجوانب والثقافية والرياضية).

7. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $1.286^c$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.002) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (حل الخلافات الادارية وفض نزاعات العمل).

8. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $58.114^b$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (اصدار النشرات والمطبوعات).

9. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $64.514^b$ ) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة 5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (استخراج الاوراق الثبوتية).

10. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $25.200^d$ ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (استقبال ووداع الزوار).

11. بلغت قيمة (كاي تربيع) المحسوبة لدلالة الفروق بين افراد عينة الدراسة لعبارة الفرضية الثانية ( $61.826^e$ ) بمستوى دلالة معنوية ( 0.000) وهي قيمة اقل من مستوى الدلالة (5%) وعليه فان ذلك يشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات افراد العينة ولصالح الموافقين بشدة (تنظيم المؤتمرات واللقاءات).

من الجدول اعلاه ( 27) نجد ان الفرضية تحققت عند جميع عباراتها وذلك لان القيمة الاحتمالية اقل من مستوى المعنوية عند مستوى معنوية 5% . وهذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح عبارة (اوافق بشدة) لجميع عبارات الفرضية الثانية وبالتالي يمكن القول صحة الفرضية التي تفترض ان هناك درجة من المعرفة لممارسة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية للانشطة الإتصالية.

## النتائج والتوصيات

## النتائج

من خلال الدراسة النظرية والميدانية خلص الباحث إلى عدد من النتائج التالية:

١. أثبتت الدراسة أن موقع العلاقات العامة في المؤسسة عندما يكون متصلاً بالإدارة العليا يساعد على تطوير الاداء المؤسسي وايضا يسهل عملية الاتصال التنظيمي التي تبني عليها المؤسسات في توزيع معلوماتها المختلفة عبر الاتصال الهابط أو الصاعد أو الأفقي.
٢. كشفت الدراسة أن عملية التدريب لخطوات التخطيط الاستراتيجي لبرامج وانشطة العلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية تساعد على عملية تطوير الاداء المؤسسي بدأ بتحليل وتحديد الأهداف والجمهور المستهدفة من العملية التدريبية، ومعرفة البرامج والأنشطة المطلوب تنفيذها.
٣. توصلت الدراسة الى أن من معوقات تفعيل عمل العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية السودانية ضعف الميزانية المالية.
٤. ابانت الدراسة ان هنالك عدم توضيح المكانة الحقيقية للعلاقات العامة داخل بالمؤسسات الحكومية.
٥. توصلت الدراسة الى أن هنالك ضعفاً في التدريب الداخلي والخارجي على استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يصعب تفعيل انشطة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية السودانية.
٦. اوضحت الدراسة أن هنالك عدم الامم مسؤولي العلاقات العامة بالأساليب الحديثة التي تساعد على ممارسة عملها وفقاً للمستوى الاستراتيجي والتنفيذي ويعد عقبة أمام فاعلية تطوير أداء المؤسسات الحكومية السودانية.

٧. بينت الدراسة أن هنالك عدم توفير الميزانية المناسبة لإدارة العلاقات العامة مع حجم البرامج والانشطة التي تقدمها.
٨. توصلت الدراسة على أن غالبية أفراد العينة قد تلقوا دورات تدريبية داخلية في التخصص وهذا النوع من الدورات يعتبر الأساس.
٩. كشفت الدراسة أن هنالك ضعف لمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار.
١٠. اوضحت الدراسة أن هنالك لا توجد خطط استراتيجية واضحة لبرامج العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.
١١. كشفت الدراسة أن معظم أفراد العينة متخصصين في المجال حيث بلغت نسبتهم 68%.
١٢. توصلت الدراسة أن حجم ومكانة العلاقات العامة الموجود في الهيكل التنظيمي يتناسب مع حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها والجمهور الذي يتعامل معها.
١٣. كشفت الدراسة أن العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية تستخدم وظيفة البحوث بانواعها المختلفة لمعرفة اراء جماهيرها.
١٤. ابانت الدراسة أن غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من موقعها بالمؤسسة حيث بلغت نسبتهم 82%.
١٥. توصلت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط القوه والضعف في المؤسسة بنسبة 64%.
١٦. اكدت الدراسة أن الخطط الاستراتيجية تحافظ على تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة بنسبة 61%.

## التوصيات:

### توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات التالية:

١. انشاء مراكز متخصصة في المؤسسات الحكومية تعنى بعمليات (البحوث . والتخطيط . وتنفيذ البرامج . والتقييم). وذلك بالتنسيق المباشر والمشاركة الايجابية مع ادارة العلاقات العامة بالمؤسسة من اجل تطوير الاداء المؤسسي.
٢. ضرورة زيادة الاهتمام بممارسة العلاقات العامة بصورتها العلمية والاستراتيجية بالمؤسسات الحكومية.
٣. ازالة كل المعوقات التي تعترض ادارة العلاقات العامة وتقلل من اسهامها من في تطوير اداء المؤسسات الحكومية.
٤. يجب وضع إستراتيجية للعلاقات العامة تجاه نقاط القوة والعمل على الإستفادة منها ونقاط الضعف والعمل على تقويتها والفرص على زيادة نسبتها وتقليل اثر التهديدات التي تواجه أنشطة وبرامج كل مؤسسة.
٥. إحداث مزيداً من التنسيق بين إدارة العلاقات العامة والإدارات الأخرى داخل المؤسسات الحكومية.
٦. على ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية استخدام وسائل الاتصال الحديثة للتواصل مع كافة الجماهير حتى يكونو على علم بما تقوم به المؤسسة تجاههم من خدمات انتاجية وغيرها، وايضا للتعرف على رأي و رغبات الجماهير في الخدمات المقدمة لهم ومدى قبلوهم او رفضهم لها.
٧. عمل محاضرات وورش وندوات تعريفية للعلاقات العامة داخل المؤسسات الحكومية، وذلك لترسيخ المفهوم العلمي الصحيح في اذهان الادارة العليا والموظفين بدلا عن الاعمال الهامشية التي تقوم بها.

٨. لابد من التركيز على التدريب في مجال التخطيط الإستراتيجي للعاملين في إدارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.
٩. توصي الدراسة بإيجاد دورات تدريبية متخصصة في مجال العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.
١٠. يجب إهتمام إدارة العلاقات العامة بالبحوث العلمية عند التخطيط لأنشطتها وبرامجها.
١١. على القائمين في أجهزة الدولة بالأخص رئاسة مجلس الوزراء أن تولي إدارة العلاقات العامة مزيداً من الإهتمام خاصة وهي تمثل مفتاح تطوير اداء المؤسسات الحكومية.
١٢. ضرورة وضع العلاقات العامة في وصفها الطبيعي الذي يضمن لها اداء مهامها واختصاصاتها داخل المؤسسة.
١٣. تفعيل عمل العلاقات العامة والاهتمام بانفاذ خططها حتى تؤدي واجبها على الوجه الاكمل
١٤. تبادل الزيارات بين المؤسسات المختلفة ونقل التجارب والخبرات بين المؤسسات الحكومية.
١٥. تدريب الموظفين بصورة دورية وتحسين بيئة العمل وتحقيق ميزانية كافية لتطوير الاداء.
١٦. ضرورة اعتماد ادارة العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية على استراتيجيات ابتكاره متعددة(ذات بدائل مستقلة) تناسب طبيعة الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال.
١٧. القيام بمزيد من الدراسات في هذا المجال.

## مقترحات لدراسات مستقبلية:.

1. الاستراتيجيات الاتصالية للعلاقات العامة في المواقع الالكترونية.
2. الاعلام الجديد وأثره في تطوير الاتصال في العلاقات العامة بالمؤسسات الحكومية.
3. استراتيجية الحملات الاعلامية للعلاقات العامة في التوعية بمخاطر فايروس كورونا.

## المصادر والمراجع

## المصادر والمراجع

### 1. المصادر

ا/ القرآن الكريم

ب/ السنة النبوية

ت/ المعاجم والقواميس :

1. السعدي ، محمد ، (1973م) القاموس الجيد، ب . د ، دمشق .
2. الشريف ، علي بن محمد (ب . ت)، معجم التعريفات ، دار الفضيلة ، ب . ب .
3. الطوني ، (1998م) معجم المصطلحات الارشادية الزراعية، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط<sup>1</sup>.

### 2: المراجع باللغة العربية :

4. أبو اصبع ، صالح ، (2004م) ، العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، درار مجدلاوي ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
5. ابو شيخة، نادر(2000م) ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، ط<sup>1</sup>.
6. ابو النصر، مدحت، (2007م) ادارة منظمات المجتمع المدني، ايتراك للنشر، مصرن ط<sup>1</sup>.
7. الفربي ، الخليل احمد (ب . ت) كتاب العين، دار ومكتبة الهلال، القاهرة.
8. خنشور، جمال (1987م) التقييم الاقتصادي في وحدة ديدوش، الجزائر، جامعة باتنه.
9. حسن ، فلاح (2000م) الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
10. تيسير، عطا الله محمد وسنجد، غالب محمود (2015م) ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر، عمان.

١١. ثابت، زهير، (2001م) كيف تقيم اداء الشركات والعاملين، دار قباء للنشر والتوزيع ، القاهرة.
١٢. السالم، مؤيد، (2006م) تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي، علام الكتبن عمان.
١٣. البيلي، حمد عبدالرحمن، (2010م) اساسيات الادارة والاداء، مطابع السودان للعملة ، الخرطوم.
١٤. حسن، راوية محمد (2004م) ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة، الاسكندرية.
١٥. حنفي، محمد عبد الغفار، (1996م) السلوك التنظيمي وادارة الافراد، ، الدار الجامعية، الاسكندرية.
١٦. السلمي، علي (1985م) ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
١٧. عقلان، حمود عبدالله (2008م) ادارة الموارد البشرية، الامير للطبع والتوزيع، صنعاء.
١٨. جرادات، اسامة محمد(2001م) التدريب الادار الموجه للاداء المنظمة العربية للتنمية الادارية، بحوث ودراسات بريد العربية، مصر.
١٩. أبو قحف، عبد السلام ، (2001م) ، هندسة الإعلان والعلاقات العامة ،مكتبة الإشعاع الفنية ، ب . ب ، ب . ط .
٢٠. ابو حراز، احمد المرتضى البكري ( 20089م) كتاب المختصر في تاريخ الشرطة السودانية، ب . د، ب . ب، ط 1

٢١. احمد ، احمد كمال ، (1992م) ، العلاقات العامة ، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة ، ط.2.
٢٢. احمد ، محمد مصطفى ، (1997م) ، العلاقات العامة من منظور الخدمة الاجتماعية ، ب. د. ، الإسكندرية ، ب. ط. .
٢٣. احمد، عبد المحسن بدوي، (2003م) مستقبل الاعلام الامني الشرطي، ب. د. ، السودان، ط<sup>1</sup>.
٢٤. ادريس ، ثابت عبدالرحمن والمرسي ، جمال الدين محمد ، (2003م) ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، القاهرة ب. ط.
٢٥. امام ، ابراهيم ، (1986م) ، فن العلاقات العامة والاعلام ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهر ، ط.1.
٢٦. البدر ، حمود بن عبد العزيز ، (1992م) ، اسس العلاقات العامة وتطبيقاتها ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ، ط. 3.
٢٧. بدوي ، هناء حافظ ، (2001م) ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، ب. ط. .
٢٨. البكري ، فؤاد عبد المنعم ، (2001م) ، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال ، دار نهضة الشرق ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٢٩. — ، (2004م) ، العلاقات العامة في المنشآت السياحية ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٣٠. المرجوشي، ايتن محمود صالح، (2008م) تقييم الاداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة.
٣١. ديري، زاهر محمد، (2011م) السلوك التنظيمي، دار المسرة للنشر والتوزيع، عمان.

٣٢. البيشي ، محمد ناصر ، (2009م) التخطيط الاستراتيجي مفاهيم وتطبيقات ، مكتبة الملك فهد للنشر ، الرياض ، ط<sup>1</sup>.
٣٣. رعي، رقية (2008م) نظام المعلومات ودوره في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، المركز الجامعي، الجزائر.
٣٤. الجحني ، على بن فايز ، (2006م) ، مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، الرياض ، ط<sup>2</sup>.
٣٥. تيسير وسنجد، عطاء الله محمد وغالب محمود، (2015م) ادارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الالفية الثانية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان.
٣٦. جرادات و الشامي ، عبد الناصر احمد و لبنان هاتف ، (2009م) ، اسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، دار الياروزي العلمية للنشر والتوزيع ، عمان .الأردن ، ب . ط.
٣٧. الجمال و عياد ، راسم محمد وخيرت معوض ، (2005) ، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي ، الدار المصرية اللبنانية ، القاهرة ، ب . ط .
٣٨. العدلوني، محمد (2000م) العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت.
٣٩. جودة، محفوظ احمد ، (1999م) ، العلاقات العامة (مفاهيم وممارسات) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٤٠. الجوهر ، محمد ناجي ، (2004م) ، العلاقات العامة المبادئ والتطبيقات رؤية معاصرة ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الامارات العربية المتحدة ، ط<sup>2</sup>.
٤١. حافظ ، اجلال ، ووهب ، سوسن ، (2003م) اصول الادارة مدخل متكامل ، جامعة عين شمس ، مصر ، ط<sup>1</sup>.

٤٢. حجاب ، محمد منير ، (2007م) ، الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٤٣. — ، (2007م) ، العلاقات العامة في المؤسسات الحديثة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٤٤. حجاب ووهبي ، محمد منير وسحر محمد ، (2000م) ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>3</sup>.
٤٥. حسين ، سمير محمد ، (1976م) بحوث الإعلام . الأسس والمبادئ ، عالم الكتب ، القاهرة ، ب . ط .
٤٦. نصر الله، حنا،(2002م) الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
٤٧. الحسيني ، فلاح حسن ، (2000م) ، الادارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٤٨. خضر ، جميل احمد ، (1998م) ، العلاقات العامة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٤٩. خطاب ، عايدة سيد (1985م) الادارة والتخطيط الاستراتيجي ، دار الفكر العرب ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٥٠. الخطيب ، سعاد راغب ، (2000م) ، المدخل إلي العلاقات العامة ، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٥١. اسماعيل ، زكي مكي ( 2009م) ادارة الموارد البشرية ، شركة السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم.
٥٢. دره، عبدالباري ابراهيم، المجالي، نبيل خليف: (2010م) العلاقات العامة في القرن الحادي والعشرين، النظرية والممارسة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ب . ب .

٥٣. زويلف ، مهدي حسن ، (2003م) ، العلاقات العامة نظريات وأساليب ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>2</sup>.
٥٤. سعيد ، عبد اللطيف محمد ، (2009م) ، العلاقات العامة ، ب . د ، الخرطوم، ط<sup>1</sup>.
٥٥. السيد ، محمد ، (1993م) ، الادارة الاستراتيجية مفاهيم ومجالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup>.
٥٦. الشامي ، لبنان هاتف ، (2001م) ، العلاقات العامة المبادئ والأسس العلمية ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٥٧. الشerman و عبد السلام ، زياد محمد وعبد الله ، (2001م) ، مبادئ في العلاقات العامة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
٥٨. الشمري ، علي جابر ، (2011م) ، الأساليب العلمية في ممارسة العلاقات العامة ، دار العربي للنشر ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٥٩. صالح ، عبد المحي محمود واخرون ، (2000) ، العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup>.
٦٠. الصحن ، محمد فريد ، (1997م) ، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط<sup>2</sup>.
٦١. الصديق ، مختار عثمان ، (2006م) مناهج البحث العلمي ، إيثار للطباعة ، الخرطوم ، ب . ط .
٦٢. الصرايرة ، محمد نجيب ، (2001م) ، العلاقات العامة ، ب . د ، ب . ب ، ط<sup>1</sup>.
٦٣. الصيرفي، محمد (200م) التخطيط الاستراتيجي، حوس الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط<sup>1</sup>.

٦٤. القطامين، احمد عطا الله، ( 1996م) التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر، عمان.
٦٥. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، ( 1988م) الادارة الاستراتيجية لمواجهة القرن القادم، دار ام القرى، المنصورة.
٦٦. عبد الرحيم ، محمد عبد الله ، (1989م) العلاقات العامة ، مطبعة دار القاهرة والكتاب الجامعي ، القاهرة ب . ط .
٦٧. عبد السميع ، غريب ، (2006م) الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup>.
٦٨. عبد اللطيف ، المشرف ، ( 2011م) ، العلاقات العامة وأساليب نشر الدعوة الإسلامية ، المكتبة الوطنية ، الخرطوم ، ط<sup>1</sup>.
٦٩. عبد الفتاح، عز، ( 1981م) مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار النهضة، القاهرة، ط . 1.
٧٠. عبد الله ، احمد محمد ، (1999م) ، العلاقات العامة والرأي العام ، المفاهيم والتطبيقات الادارية ، مكتبة زهران ، القاهرة ، ط<sup>1</sup>.
٧١. عبد الوهاب ، علي ، ( 1402) مدممة في الادارة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، ط<sup>1</sup>.
٧٢. عبيد ، عاطف علي ، ( 1993م) ، الاتصال والرأي العام ، درالفكر الجامعي ، القاهرة ، ب . ط .
٧٣. عبد الباقي، صلاح الدين ، (2000م) الجوانب العلمية والتطبيقية في ادارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.

٧٤. عثمان ، محمد مختار ، (1990م) ، مبادئ علم الإدارة العامة ، منشورات جامعة قاريونس ، بنغازي ، ط<sup>1</sup>.
٧٥. عوجة ، علي واخرون ، (1989م) ، مقدمة في وسائل الاتصال ، مكتبة مصباح ، جدة ، ط<sup>1</sup>.
٧٦. عوجة ، علي ، (1995م) ، العلاقات العامة في المنشآت المالية (البنوك وشركات التأمين) ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>3</sup>.
٧٧. - ، (1985م) ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>2</sup>.
٧٨. - ، (1998م) ، الأسس العلمية للعلاقات العامة ، عالم الكتب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط<sup>4</sup>.
٧٩. - ، (ب . ت ) ، العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق ، عالم الكتب ، القاهرة ، ب . ط .
٨٠. عساف و صالح ، عبد المعطي محمد ومحمد فالح ، (2004م) ، اسس العلاقات العامة ، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ب . ط .
٨١. عسكر ، سمير ، (1987م) اصول الادارة ، دار القلم ، دبي ، ط<sup>2</sup>.
٨٢. عشاوي، محمد عبد الوهاب حسن،(2015م) دور تقييم الاداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة، القاهرة.
٨٣. عطية ، طاهر مرسي ، (ب . ت ) ، فن وعلم العلاقات العامة ، دار النهضة العربية ، ب . ب ، ب . ط .
٨٤. علي ، حسين محمد ، (1975م) ، المسارات الصحيحة لوظيفة العلاقات العامة في الازمات ، المجلة العربية للادارة ، المجلد السابع ، القاهرة ط<sup>1</sup>.

- ٨٥ . - ، (1976م) ، المدخل المعاصر لمفاهيم ووظائف العلاقات العامة ، مكتبة الانجلو المصرية ، القاهرة ، ط<sup>١</sup>.
- ٨٦ . علي ، عمر الحسن ، (ب . ت )الاتصال والتنمية الادارية، دار جامعة ام درمان الاسلامية ، الخرطوم.
- ٨٧ . العوجي ، مصطفى (1988م) اساليب التعاون الدولي في مجال التخطيط الامني ، مكتبة الجامعة للنشر ،الرياض، ب . ط .
- ٨٨ . عناية ، غازي عثمان ، (1984م) مناهج البحث العلمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ب . ط .
- ٨٩ . عوض ، محمد احمد ، (2003م) ، الادارة الاستراتيجية . الاصول والاسس العلمية ، الدار الجامعية ، القاهرة ط<sup>١</sup>.
- ٩٠ . عيسى ، سوار الذهب احمد، (2012م) مرتكزات الادارة وحالات من واقع التجربة ، شركة مطابع العملة السودانية ، الخرطوم.
- ٩١ . غراب، كامل السيد،(1994م) الادارة الاستراتيجية اصول علمية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، الرياض.
- ٩٢ . دره، عبد الباري ، الصباغ ، زهير (2008م) ادارة الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة .
- ٩٣ . غنيم ، عثمان (2001م) التخطيط اسس ومبادئ عامة ، دار رضا للنشر والتوزيع ، عمان ، ط<sup>٢</sup>.
- ٩٤ . الغامدي ، سعيد محمد ( 1431هـ) التطوير التنظيمي ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، الرياض.

٩٥. الفادني ، عبد القادر احمد الشيخ ، (2004م ) منهج البحث العلمي ، ب . د . ،  
الخرطوم ، ط<sup>3</sup> .
٩٦. فريزر بي ستيل ، (2007م) ، ممارسة العلاقات العامة ، ترجمة الحسني ، احمد  
نوري ، دار الكتاب الجامعي ، غزة ، ط<sup>1</sup> .
٩٧. الكبيسي ، عامر خضير ، (2014م) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب  
الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ب . ط .
٩٨. كشك ، محمد بهجت ، ( ب . ت ) ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، المكتب  
الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup> .
٩٩. كفاوين، محمود(2009م) ادارة المؤسسات الاجتماعية، الشركة العربية المتحدة،  
القاهرة.
١٠٠. — ، (1999م) ، المنظمات واسباب ادارتها ، المكتب الجامعي الحديث ،  
الاسكندرية ط<sup>1</sup> .
١٠١. لطيف ، هدى ، (1997م) ، العلاقات العامة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ،  
القاهرة ، ب . ط .
١٠٢. ماهر ، حمد ، (1983م) ، العلاقات العامة نظرية وتطبيق ، مؤسسة ابن النديم  
الثقافية للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط<sup>3</sup> .
١٠٣. محمد ، بدر الدين ، (2005م) ، الاتجاهات الفكرية الحديثة للإدارة العامة ، شركة  
مطابع السودان للعملة المحدودة ، الخرطوم ، ب . ط .
١٠٤. محمد، عادل شمس الدين، (2010م) وزارة العدل التطول والمهام، شركة مطابع  
السودان، الخرطوم.

١٠٥. محمد، داغر منقذ و صالح، عادل حرحوش ( 2000م) نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، دار الكتب العربية للنشر والتوزيع، بغداد.
١٠٦. محمد زين ، منصور عثمان ، ( 2011م) ، العلاقات العامة الدولية ، مطبعة جامعة أفريقيا ، الخرطوم ، ب . ط .
١٠٧. مراد ، منال محمد ، ( 2010م) ، القائم بالاتصال في العلاقات العامة ، مطبعة أو ، الخرطوم ، ب . ط .
١٠٨. مرسي ، نبيل محمد ، سليم ، احمد عبد السلام ، ( 2007م) ، الادارة الاستراتيجية ، المكتب الجامعي ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup>.
١٠٩. المصري ، احمد محمد ، ( 1985م) ، العلاقات العامة ، شباب الجامعة للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ط<sup>1</sup>.
١١٠. مصطفى ، عبد الحكيم خليل ، ( 2009م) العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي ، الدار العالمي للنشر والتوزيع ، الجيزة ، ط<sup>1</sup>.
١١١. مصطفى، احمد سيد(2002م) ادارة البشر(الاصول والمهارات) ، ب . د، القاهرة.
١١٢. منصور ، سمير حسن ، ( 2005م) ، منهاج العلاقات العامة من منظر الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، ط<sup>2</sup>.
١١٣. ناصر ، محمد جودت ، ( 1997م) ، الدعاية والاعلان والعلاقات العامة ، دار المجدلوي ، عمان ، ط<sup>1</sup>.
١١٤. النجار ، فريد راغب ( 2010م) التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي آليات استشراف المستقبل ، الاسكندرية ، الدار الجامعية للنشر ، ط<sup>1</sup>.
١١٥. هاشم ، زكي محمود ، ( 1992م) ، العلاقات العامة المفاهيم والأسس العلمية ، شركة ذات السلاسل للطباعة والنشر ، الكويت ، ط<sup>1</sup>.

١١٦. هلال ، محمد عبد الغني حسن ، (2002 . 2003م) ، مهارات التوعية والاقتراع : الاعلام والتنمية والعالم ، مركز تطوير الاداء والتنمية ، القاهرة ، ط 4 .
١١٧. بدوي ، هناء حافظ ، (2001م) ، العلاقات العامة والخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث للنشر ، الإسكندرية ، ب . ط .
١١٨. وجيه ، محجوب ، (2004م) أصول البحث العلمي ومناهجه ، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان ، ط 2 .
١١٩. وهبي و كنجة ، إبراهيم وفهد وكنجو عبود ، (1999م) ، العلاقات العامة وإدارتها مدخل وظيفي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 .
١٢٠. يونس ، طاهر شريف ، (2008م) ، إدارة العلاقات العامة مفاهيم ومبادئ وسياسات ، إثراء للنشر والتوزيع ، عمان . الأردن ، ط 1 .

### 3/ الدوريات والاوراق العلمية :

١٢١. ماهر ، احمد (2007م) ، تطوير المنظمات . الدليل العلمي لاعادة الهيكلة والتميز الاداري ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية .
١٢٢. صديق، حسن (2012م) تقويم الاداء في المؤسسات الاجتماعية، مجلة جامعة دمشق، العدد الاول.
١٢٣. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين ، (2011م) الادارة واستراتيجيات العمليات ، مطابع الشمس ، عمان .
١٢٤. جابر، صباح هاشم (1989م) الرضا الوظيفي على تطوير الاداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة اوساط العلوم الانسانية ، العدد 23.
١٢٥. مخيمر، عبد العزيز جميل، (1999م) قياس الاداء المؤسسي للاجهزة الحكومية، مجلة جامعة الدول العربية، القاهرة، العدد الاول.

١٢٦. القرار الجمهوري رقم (61) لسنة 1992م الصادر من رئيس مجلس قيادة ثورة الانقاذ الوطني.
١٢٧. القرار الوزاري رقم(135) لسنة 1998م الصادر من وزير الداخلية.
١٢٨. (نشرة خاصة بوزارة الداخلية السودانية).

#### 4/ الرسائل الجامعية :

١٢٩. ابو قناية ، الطيب مصطفى ، (2002م) ، مفاهيم الادارة الاستراتيجية لدى القيادات الادارية واثرها في تطوير اداء المنشآت ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، مدرسة العلوم الادارية .
١٣٠. احمد ، امنة الحاج محمد ، (2007م.) موجهات التخطيط لانشطة العلاقات العامة في النظام الاسلامي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية.
١٣١. أحمد، محمد أحمد عمر ، (2011م - 2013م) إستراتيجية العلاقات العامة في مجال ضمان النوعية والإعتماد عبر الأنترنت، جامعة القرآن الكريم، رسالة دكتوراه غير منشورة.
١٣٢. حسين ، صلاح اسماعيل ابكر ، (2017م) استراتيجية العلاقات العامة في تعزيز تطوير المؤسسات المالية . بالتطبيق على وزارة المالية والاقتصاد الوطني)
١٣٣. الداود ، سعود صالح محمد ، ( 1409 هـ ) ، برامج العلاقات العامة واثر انعكاساتها على تحقيق الامن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، المركز العربي للدراسات الامنية.
١٣٤. الدجني، زياد علي،(2010م) دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية، رسالة دكتوراه.

١٣٥. الرويلي ، ماطر صبيحي سعيد (1992م) ، برامج العلاقات العامة وعلاقتها بحقيق غايات المؤسسة ، دراسة تطبيقية بمديرية الدفاع المدني ، الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٣٦. علي، الطيب الفاضل (2010م) ، أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء المؤسسات العامة، جامعة القران الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة.
١٣٧. الفرد ، جبران هيف ، (2000م) ، تقويم برامج العلاقت العامة في ضوء اهدافها ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية.
١٣٨. مهدي، ابن عمر علي: (1425هـ، 2004م)، : (أثر الإدارة الإستراتيجية علي تسويق الخدمات بالشركة السودانية للاتصالات المحدودة ( سودا تل ) رسالة دكتوراه منشورة، جامعة أمدرمان الإسلامية.

#### 5/ المواقع الالكترونية :

١٣٩. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)'2017'28/12/4:22
١٤٠. [WWW.mof.gov.sd](http://WWW.mof.gov.sd)/2/8--2020/3:45
١٤١. [www.mohe.gov.sd](http://www.mohe.gov.sd)/6/8--2020/5:20
١٤٢. ويكيبيديا، الموسوعة الحرة (2018/1/1 م 9:41).

#### 6/ المقابلات:

١٤٣. مقابلة، نوري حمزة رمضان عبدالله، نائب مدير العلاقات العامة بمكتبه يوم الاربعاء، 8/12، 2020م، الساعة التاسعة صباحاً.
١٤٤. مقابلة، علي، غازي حسين محمد، رئيس قسم الاعلام بمكتبه يوم الثلاثاء 9/22 2020م، الساعة الحادية عشر صباحاً.

١٤٥. مقابلة، ادريس، عابدين احمد، مدير العلاقات العامة والاعلام يوم الثلاثاء 9/22  
2020م، الساعة الواحدة ظهراً.
١٤٦. مقابلة، ابشر، اسامة محمد عوض، مدير العلاقات العامة والاعلام، بمكتبه، يوم  
الثلاثاء، 9/27 2020م، الساعة الحادية عشر صباحاً.
١٤٧. مقابلة، محمد، طارق عبد الكريم، مدير العلاقات العامة والاعلام وزارة الداخلية بمكتبه،  
9/29 2020م، الساعة العاشرة صباحاً.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

كلية علوم الاتصال

الاخ الكريم / الاخت الكريمة /.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### الموضوع : ملء استمارة استبانة

بالإشارة للموضوع أعلاه أرجو من سيادتكم التكرم بملء ورقة الاستبانة والغرض منها نيل درجة الدكتوراه في العلاقات العامة والإعلان من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، علما بان المعلومات المطلوبة تهدف الوصول إلى فائدة علمية في مجال البحث والذي جاء بعنوان : (فاعلية استراتيجيات العلاقات العامة في تطوير الاداء المؤسسات الحكومية، دراسة وصفية تحليلية على عينة من المؤسسات الحكومية) ، أمل من فضيلتكم التكرم بالإجابة على جميع الأسئلة الواردة في ورقة الاستبانة علماً بأنها ستكون في غاية السرية ولا تستعمل إلا لأغراض هذا البحث.

ملحوظة:.

\* ضع علامة ( / ) أمام عبارة واحده تراها مناسبة من الخيارات.

\* هنالك فرص لإبداء الرأي.

وشكراً لتفضلكم وتعاونكم معنا

الباحث

2020م

أولا . البيانات الخاصة بافراد العينة:

\* ضع علامة ( √ ) داخل مربع الإجابة التي تتوافق مع رأيك .

1/ النوع :

ذكر  انثى

2/ العمر :

من 18 . 30  31 . 41  42 . فأكثر

3/ المستوى التعليمي:

ثانوي  جامعي  فوق الجامعي

4/ نوع التخصص :

أ. إعلام

ب . اقتصاد

ج . إدارة

آخر يذكر.....

5/ الدرجة الوظيفية:

أ. مدير ادارة

ب . رئيس قسم

ج . موظف

6/ عدد سنوات الخبرة العملية :

أ. أقل من (5) سنوات:

ب . من (6) . (10)

ج . من (11) . فأكثر

ثانيا : البيانات الموضوعية:.

المحور الاول: اهمية العلاقات العامة بمؤسستكم.

7/ إلى اى مدى ترى أن حجم إدارة العلاقات العامة الموجود حالياً بالهيكل التنظيمي

للمؤسسة يتناسب مع مهام العلاقات العامة وواجباتها من حيث؟

العبرة	مناسب تماماً	مناسب	مناسب إلى حد ما	غير مناسب	غير مناسب مطلقاً
حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها					
حجم وطبيعة الجمهور					
أهداف المؤسسة					
درجة المنافسة مع المؤسسات الأخرى					

8/ إلى أي مدى ترى أن الإدارة العليا بمؤسستكم تتفهم مهام واختصاصات العلاقات العامة وتدرك أهميتها؟

إلى حد كبير  متوسط  نادراً  ضعيف  منعدم

9/ إلى اى مدى تهتم بالمشاركة في أنشطة وبرامج العلاقات العامة بمؤسستكم ؟

اهتمام كبير  متوسط  نادراً  ضعيف  لا أهتم مطلقاً

10/ إذا كانت إجابتك ( بلا أهتم مطلقاً ) أو ( باهتمام ضعيف) فما هي الأسباب ؟

أ/ لا تتاح لي الفرصة ولا يؤخذ برأي

ب/ لأنني غير مقتنع بما تقوم به العلاقات العامة من مهام وواجبات بالمؤسسة

ج/لأنني لا أعرف الأسس والقواعد العلمية لممارسة العلاقات العامة

د/ لان إدارة المؤسسة لا تأخذ بالمفاهيم العلمية أصلاً

12/ إلى أي مدى ترى أن الإدارات الأخرى داخل المؤسسة تتعاون بشكل ايجابي مع

إدارة العلاقات العامة في إعداد وتنفيذ الأنشطة والبرامج ؟

إلى حد كبير  متوسط  ضعيف  نادراً  لا يوجد تعاون مطلقاً

المحور الثاني: العلاقات العامة بالمؤسسة من حيث درجة الأداء ومواكبة التطور؟

13/ هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم بإجراء البحوث لانشطتها وبرامجها ؟

نعم  لا

14/ إذا كانت الاجابة (بنعم) فإلى اي درجة تستخدم العلاقات العامة بمؤسستكم انواع

البحوث التالية؟

النوع	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادراً	ضعيف	لا تستخدم
بحوث الرأي العام الداخلي					
بحوث الرأي العام للجمهور الخارجي					
بحوث تحليل المضمون					

15/ هل تقوم العلاقات العامة بمؤسستكم بالتخطيط الاستراتيجي لبرامجها من اجل

تطوير الاداء ؟

نعم  لا

16/ إذا كانت الاجابة (بنعم) فإلى اي درجة تستخدم العلاقات العامة انواع التخطيط التالية؟

النوع	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادراً	ضعيف	لا تستخدم
تخطيط وقائي					
تخطيط علاجي					
تخطيط طارئ					

17/ هل تستخدم العلاقات العامة بمؤسستكم وسائل الاتصال من اجل تنفيذ برامجها؟

نعم  لا

18/ إذا كانت الاجابة (بنعم) فإلى اي درجة تستخدم العلاقات العامة الوسائل التالية لتطوير الاداء المؤسسي طرفكم؟

نوع الوسيلة	تستخدم لحد كبير	متوسط	نادراً	ضعيف	لا تستخدم
الوسائل المرئية					
الوسائل المطبوعة					
الوسائل المسموعة					

21/ المحور الثالث: استراتيجيات العلاقات العامة لتطوير الاداء بمؤسستكم ؟

م	العبارة	اوافق تماماً	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقاً

					١. غياب الاستراتيجية في العلاقات العامة يقلل من موقعها بالمؤسسة
					٢. تقوم العلاقات العامة بتطوير اداء المؤسسة باستخدام المفاهيم الاستراتيجية
					٣. تحافظ الخطة الاستراتيجية على تنظيم وانسجام الاداء داخل المؤسسة
					٤. تخطيط عمل العلاقات العامة لتطوير اداء المؤسسة يعتبر مرجعية يستند عليها الاداريون
					٥. التخطيط الاستراتيجي يوضح نقاط القوة والضعف في المؤسسة
					٦. التخطيط الاستراتيجي يخفف اثر المهددات ويزيد نسبة الفرص في البيئة الخارجية
					٧. يتم تخطيط أنشطة العلاقات العامة بمؤسستكم بصورة منهجية وعلمية
					٨. تقوم العلاقات العامة بتحسين عملياتها واجراءاتها لضمان تطوير الاداء
					٩. ترسم العلاقات العامة مسار لتطوير البرامج والخطط المناسبة داخل المؤسسة

22/ المحور الرابع: درجة ممارسة العلاقات العامة بمؤسستكم الانشطة التالية؟

لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق تماماً	نوع النشاط
					شرح التوجيهات الادارية للعاملين
					الاجابة عن استفسارات الموظفين داخل المؤسسة
					تقديم الخدمات الصحية للعاملين
					الاعداد والترتيب لبرامج الاحتفالات العامة
					بحث شكاوي العاملين ومتابعتها والرد عليها
					الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والثقافية والرياضية
					حل الخلافات الادارية وفض نزاعات العمل
					اصدار النشرات والمطبوعات
					استخراج الاوراق الثبوتية والرسمية
					استقبال ووداع الزوار
					تنظيم المؤتمرات واللقاءات

23/ المحور الخامس: المشاكل التي تواجه العلاقات العامة بمؤسستكم وتعمل على اعاقه تطوير الاداء المؤسسي.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

24/ المحور السادس: المقترحات التي ترونها مناسبة لتطوير الاداء بمؤسستكم

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

والله الموفق