

## التخطيط ودوره في نجاح ممارسات إدارة العلاقات العامة

د.وداد عوض الكـريم\*  
الباحث/ محمد الأمين علي محمد\*\*

---

\* أستاذ مشارك-كلية علوم الإتصال -جامعة الجزيرة - السودان.  
\*\* طالب دكتوراه-كلية الدراسات العليا - جامعة الجزيرة - السودان.



## ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة بعنوان (التخطيط ودوره في نجاح ممارسات إدارة العلاقات العامة) وقد إستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لإجراء هذه الدراسة ، وقد سعى الباحث لتحقيق أهداف يتمثل أهمها في إبراز دور التخطيط في تطوير العلاقات العامة في المؤسسات بالإضافة إلى توسيع مفهوم التخطيط في العلاقات العامة بالمؤسسات أو الإدارات الحكومية بصورة علمية تستحق العناية بها وبدورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة، وتتألف هذه الورقة من مبحثين، المبحث الأول يتضمن مفهوم التخطيط، وأهميته وأهدافه في أنشطة العلاقات العامة، إضافة للمكونات الأساسية لعملية التخطيط، والمبحث الثاني يتضمن أنواع ومراحل التخطيط ، وقد وضحت الدراسة أن للتخطيط دور مهم في جميع الأعمال التي نقوم بها وأن أهميته لاتقتصر فقط في كونه وسيلة تضمن وضع حد للتردد في إتخاذ القرارات فحسب بل أن أهميته الحقيقية تكمن في أنه السبب الرئيسي في إحداث النتائج التي يريجوها خبير العلاقات العامة المطلوبة، فالتخطيط يعطي كلا من المدراء والمرؤوسين نوعاً من الثقة إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون على برنامج مدروس وخطوات محددة.

### Abstract

This study came under the title (Planning and its Role in the Success of Public Relations Management Practices). The researcher used the descriptive analytical method to conduct this study. The researcher sought to achieve goals, the most important of which is to highlight the role of planning in developing public relations in institutions in addition to expanding the concept of planning in public relations in institutions. Or government departments in a scientific way that deserves attention and their effective role in achieving the goals of the institution, and this paper consists of two topics, The first topic includes the concept of planning, its importance and objectives in public relations activities, in addition to the basic components of the planning process, and the second topic includes the types and stages of planning, and the study clarified that planning has an important role in all the work that we do and that its importance is not limited only to being a means that includes putting an end to hesitation In making decisions only, but its real importance lies in the fact that it is the main reason for producing the results that the public relations expert desires. Planning gives both managers and subordinates a kind of confidence as they feel that they are walking on a deliberate program and specific steps.

## مقدمة

إن بناء مجتمع متقدم ومتطور ، قادر على مواكبة متطلبات هذا العصر هدف تسعى إليه كافة المجتمعات الإنسانية و كل الدول بغض النظر عن الأنظمة السياسية السائدة فيها ، لذلك قامت العديد من هذه الدول بإعطاء أهمية وعناية خاصة للعلاقات العامة في الشأن الداخلي والخارجي ، وهذا ما دفعها لتكوين إدارات متخصصة لتحقيق أهدافها ، ووفرت لها الإمكانيات المادية والبشرية لكي تقوم بواجباتها ومهامها الموكلة إليها على أكمل وجه في كافة المجالات ، وذلك بالتنسيق والتعاون المستمر بين كافة المؤسسات والجمهير المختلفة داخليا وخارجيا ، وذلك توحيدا للجهود وتوجيهها بإتجاه واحد يعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

تعتبر عملية إدارة العلاقات العامة من أهم العمليات التي تؤثر في أداء المهام الوظيفية والمهنية والإدارية التي يقوم بها العاملون بهذا المجال مما يؤثر عموما على طبيعة مؤسساتهم وتنظيماتهم التي ينتمون إليها علاوة إلى ذلك تعتبر عملية التنظيم الإداري من العمليات التي تعطي لها أيضا المؤسسات أهمية بالغة وفي كثير من الأحيان تم ربط إدارة العلاقات العامة بالمستويات الإدارية والتنظيمية العليا في المؤسسة أو التنظيم<sup>(1)</sup> .

ويعتبر تخطيط العلاقات العامة بمثابة حجر الأساس في القيام بالأنشطة المختلفة للعلاقات العامة داخل أي منشأة ، ويقصد بالتخطيط الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية محددة ، عموما فالتخطيط في العلاقات العامة يدلنا إلى أين نذهب ، ما الطريق الذي يجب أن نتخذه وصولا للأهداف المرسومة ، فلذلك لا يمكن استمرار أي مؤسسة أو إدارة العلاقات العامة بعيدة عن ممارسة التخطيط الناجح والفعال .

(1) عبد الله عبد الرحمن - الإعلام المبادئ والأسس النظرية والمنهجية - دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية - ط 2004 - م - ص 305 .

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •  
وسيتطرق هذا البحث إلى دراسة أثر التخطيط في نجاح العلاقات العامة ،  
وإبراز دوره في تحقيق أهداف المؤسسة.

### مشكلة البحث:

لقد شهدت العلاقات العامة تطورا نوعيا بدءا من تسعينيات القرن العشرين  
فتم استخدام التقنيات الحديثة في عمل العلاقات العامة خاصة في دول أوروبا  
 وأمريكا مما لا يدع مجال للشك في أن استخدام هذه التقنيات بالطريقة المثلى يتطلب  
 أن يكون التخطيط من الوظائف الأساسية التي تقوم بممارستها إدارات العلاقات  
 العامة في المؤسسات المختلفة.، لذلك تكمن مشكلة البحث في أن التخطيط في العلاقات  
 العامة له تأثير في سير عمل العلاقات العامة سواء أن كان بممارسته ضمن وظائف  
 العلاقات العامة أو تجاهله ، ففي الحالة الأولى يمكن أن يكون أحد أسباب النجاح ،  
 أما في الحالة الثانية فقد يكون سببا في الفشل.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث في أننا نعيش في عصر التكنولوجيا الحديثة والمتطورة  
الذي يحتاج إلى دقة عالية في جميع المعاملات وفي شتى المجالات سياسيا ، و  
اقتصاديا ، و اجتماعيا، وغيرها لذلك فالتخطيط مهم جدا في حياتنا اليومية فكل  
عمل ناجح ومميز لا شك أن هنالك تخطيط مستمر سبق تنفيذه سواء أن كان شخصي  
أو جماعي ، فالتخطيط في العلاقات العامة لا يقل شأنًا عن التخطيط في المجالات  
الأخرى ، ويزداد التخطيط في العلاقات العامة أهمية بأنه العمل الأساسي الذي  
يهدف إلى تحقيق أهداف العلاقات العامة في المؤسسة المعنية التي تدعم وتساهم في  
تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

## أهداف البحث:

- إبراز دور التخطيط في تطوير العلاقات العامة في المؤسسات .
- توسيع مفهوم التخطيط في العلاقات العامة بالمؤسسات أو الإدارات الحكومية بصورة علمية تستحق العناية بها وبدورها الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية شعور العاملين بإدارات العلاقات العامة بأهمية ممارسة التخطيط ضمن الوظائف المحددة ضمانا للعمل المنظم الذي يضمن تحقيق أهداف العلاقات العامة.
- تنبيه الإدارات العليا بأهمية مشاركة إدارة العلاقات العامة في إعداد الخطة العامة للمؤسسة .

## منهج البحث:

المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع موضوع البحث الذي يتناول أهمية تخطيط في العلاقات العامة في تسيير دولا العمل بالمؤسسات وتحقيق الأهداف والنتائج الإيجابية بأقل جهد وإمكانيات.

## هيكل البحث:

1. مقدمة.
2. المبحث الأول: مفهوم التخطيط وأهميته.
3. المبحث الثاني: أنواع ومراحل التخطيط.
4. خاتمة (النتائج والتوصيات والمراجع).

## مفهوم التخطيط و أهميته و أهدافه

يعد التخطيط أحد المفردات المهمة التي دعا إليها الإسلام مع بداية خلق الإنسان على الأرض ، عندما وجه الله خلقه للهدف العام من خلافتهم وهو عمارة الأرض وعبادة الله سبحانه قال تعالى: ﴿ وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ ﴾ [الذاريات:56].

وحت الله سبحانه وتعالى في محكم تنزيله على التخطيط عندما قال عز وجل: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ وَعَدُّوا لِلَّهِ وَعَدُّوكُمْ وَآخِرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفِّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴾ [الأنفال:60].

الخطط هي عبارة عن أساليب يتم إعدادها مسبقا لتحقيق النتائج المطلوبة ، وجميع الخطط تحدد الغايات (مثلا زيادة الأرباح بنسبة 20%) وتحدد التصرفات اللازمة للوصول للنتائج (كزيادة الصرف على الترويج أو إدخال خط إنتاج جديد مثلا) ويجب ان تحدد الخطط ما سيتم عمله والكيفية التي ستنجز بها الأعمال وتوقيت الإنجاز<sup>(1)</sup>.

ونتيجة لحدوث مجموعة التغييرات التي حدثت على الصعيدين المحلي والعالمي والتي تأثرت بها المنشآت والمشروعات ، وأثرت عليها و نتج عن تلك التغييرات وهذا لتأثير بروز مجموعة من النتائج والمتغيرات الجديدة التي يجب أن يضعها المخططون في إعتبارهم ، وهذه المتغيرات هي<sup>(2)</sup>:

1. التطور التكنولوجي الكبير الذي أصبح يؤثر على التصنيع والتصميم والتوزيع والتعريف بالمنتج ، فمن ناحية التصنيع ساعدت التكنولوجيا على تقليل حجم

(1) عمر أحمد عثمان المقلتي-مبادئ الإدارة- مطابع السودان للعملة المحدودة- الخرطوم - ط1-2002م-ص191.  
(2) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال- دار النهضة الشرق للنشر والتوزيع- القاهرة - ط1-2001م.



المصنع بدرجة كبيرة وسمحت لكثير من المصانع بإنتاج تشكيلة كبيرة من المنتجات.

ومن ناحية التصميم ساعدت التكنولوجيا وبرامج الكمبيوتر على تقليل الوقت بين التصميم والإنتاج خاصة في مجال الهندسة. ومن ناحية التوزيع مكنت تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر على تقليل الوقت المطلوب بين إصدار الأمر والتسليم والإستقصاء الفوري للمستهلكين ، أما عن تعريف المنتج فقد أصبح من الصعب التفرقة بين السلعة والخدمة ، فتحسين السلعة يتم عن طريق إضافة خدمة، وتحسين الخدمة يتم عن طريق إضافة سلعة مادية .

2. تغيير الأذواق وتغيير الإتجاهات و نشؤ حالة من الطلب الجديد لبعض السلع والخدمات التي توفر وقتنا وجهدا ، وبناء عليه أصبح الأداء الفعال لأي مشروع يتطلب الإستجابة للعملاء، وتجديد الإبتكارات في جميع مجالات المشروع، وضرورة إقامة علاقات مشاركة طيبة مع الموردين والموزعين ، وكل من تربطهم علاقة بالمشروع ، وهي من أهم مهام العلاقات العامة مع ضرورة رقابة تعتمد على نظم مبسطة لقياس ما هو مهم في البيئة لذلك أصبحت الحاجة إلى التخطيط ملحة ودائمة<sup>(1)</sup>.

وعملية التخطيط عملية ديناميكية لا تتوقف مطلقا وتتطلب الحيوية والمرونة والإستمرارية، وذلك لتعلقها بمشكلات أو قضايا أو أحداث قلما تتشابه أو تتكرر.

3. إرتباطها بالجمهور و إتجاهاته وهي صفات دائمة التغير والتحول لظهور بعض الظروف الجديدة التي لم تكن معروفة ويصعب التنبؤ بها، حيث أصبح حجم التبادلات التجارية تقريبا 80 ترليون في العام يأتي 5% منه عن طريق تجارة

(1) علي عوجة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - عالم الكتب- القاهرة - ط1 1977م - ص52.

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •

السلع والخدمات ، والباقي يأتي عن طريق المضاربات المبنية على التوقعات ، وبعد أن كانت أسعار العملات الأجنبية تتسم بالثبات النسبي ولم يتعد التقلب 1% سنوياً أصبح الآن التقلب 5% أسبوعياً وتقريباً 50% سنوياً ، وكذلك الحال بالنسبة للطاقة والمنتجات الزراعية والمعادن مما صعب من عملية التنبؤ<sup>(1)</sup> .

والتخطيط العلمي السليم يجب أن يضع كل هذه المتغيرات في إعتباره عند وضع الخطة وأن تقسم الخطة إلى مراحل ، ويحدد لتنفيذ كل مرحلة أهداف معينة ووقت محدد ، وأن تربط كل مرحلة بما يناسبها ويسبقها ويليهها من مراحل لتحقيق أهداف محددة تتسم بالمرونة لإمكان التطوير والتعديل . وفي حالة الأهداف طويلة المدى يراعى مراجعتها كل فترة حتى تتوافق مع المتغيرات السياسية والاقتصادية والمالية ، ولا يتردد خبير العلاقات العامة في الغائها في حالة عدم إتساقها مع المرحلة السائدة حيث يعد الجمود من أخطر أعداء خطط العلاقات العامة .

وكلما كان الهدف واضحاً ومحدداً وبسيطاً ومرتبطة بالسياسة العامة للإدارة ومقتضيات الأحداث اليومية وتقلبات وتغيرات السوق العالمية كان أكثر واقعية وأدعى إلى النجاح .

ومن هنا تأتي أهمية مرحلة التخطيط حيث يتم في هذه المرحلة تحديد السياسة التي ستسير عليها المؤسسة في مجال العلاقات العامة والتعامل مع الجماهير بقصد خلق الجو الصالح للعمل داخليا والعلاقات الطيبة مع الجماهير خارجياً ، ويتم وضع هذه السياسة على ضوء الحقائق التي توصل إليها رجل العلاقات العامة في المرحلة السابقة .

ويعمل التخطيط على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية ويعد من أهم الوظائف الإدارية وتتعدد أسباب أهميته منها :

(1) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والإتصال - مرجع سابق - ص46.

1. التغلب على عدم التأكد والتغيير، حيث يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي يتصف بالغموض، ويمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقع حدوثها وعمل اللازم لتلافيها والإستعداد لما قبل وقوعها.
2. يبين التخطيط أهداف المنشأة بوضوح، حتى يستطيع الأفراد العمل على تحقيقها وتركيز الإنتباه عليها.
3. يعمل التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد، حيث توجه لتحقيق النتائج المنشودة مع تحقيق التتابع الفعال للجهود المبذولة.
4. يؤدي التخطيط إلى تحديد الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لكل جزء من أجزاء العمل مع ربط بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف المنشود في الوقت المحدد.
5. يقلل التخطيط النشاط العشوائي، والجهود المتداخلة غير الضرورية، وفتح باب أمام سبل جديدة وطرق جديدة لتنفيذ الأشياء والكشف عن فرص محددة كانت من قبل غير معروفة للمخطط<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الأول

#### ماهية التخطيط

التخطيط بصورة عامة هو عملية ذهنية وقدرات فكرية تستند على الخبرات العلمية والعملية وتتعامل مع الحقائق بهدف التنبؤ بالإحتياجات والطلبات وحجم العمليات لفترة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة الأمد.

وقد ثبت بالدليل العملي والبراهين المؤكدة خطأ الرأي القائل بأن المنتجات الجيدة تعلن عن نفسها، وكذلك المنشأة التي تنتجها فالكثير من المنشآت الصناعية والتجارية لم تحقق اسماً لامعاً لها ولمنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها إلا من خلال

(1) عاطف عدوي - التخطيط الإعلامي - القاهرة - الدار العربية للنشر والتوزيع 2005م - ص26.

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •

حملات منظمة و مدروسة لحقائق السوق والمستهلكين وكيفية التأثير في آرائهم تجاه المنشأة ومنتجاتها وتراكم آثار تلك الحملات المنظمة ، وعبر السنوات إكتسبت تلك المنشآت لإسمها ولمنتجاتها أو للخدمات التي تقدمها ثقة خاصة من الجمهور جعلتها في مستوى الريادة للقطاع التي تعمل فيه، حيث تعتبر العلاقات العامة أول علم من العلوم الاجتماعية يأخذ بمبدأ التخطيط بشكل صحيح وفعال، فأى نشاط هادف للعلاقات العامة لا يمكن أن يتحقق إلا بإعتماده على التخطيط الناجح لمقاصده فلا بد من رسم خطة إذا ما كان الهدف هو الإستثمار الأفضل للعلاقات العامة<sup>(1)</sup>.

حيث يأتي بعد ايجاد الحقائق دور ايجاد الخطة التي ستتصدى للمشكلة أو الأزمة ولا بد ان تكون تلك الخطة متناغمة مع خطة المؤسسة ويتم تحديد الاهداف بخطواتها العريضة ورسم خطوات التنفيذ وتوزيع المسؤوليات على القائمين بالتنفيذ فالتخطيط هو عملية التفكير المنطقي المنظم لتحليل الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية والمعنوية بأفضل أسلوب لتحقيق الاهداف المرسومة<sup>(2)</sup>.

ويعرف التخطيط على انه الطريق المرسوم مسبقاً والذي تسلكه المؤسسة اثناء عملية صناعة القرار ويعتبر التخطيط اساساً لبناء الانشطة المختلفة للعلاقات العامة للمؤسسة حيث انه الاسلوب الذي يعينها على الاستخدام الامثل للموارد المتاحة لتحقيق اهدافها في فتره زمنية محددة<sup>(3)</sup>.

فالتخطيط عملية ذهنية تستخدم الطاقات البشرية والموارد المالية لتحقيق أهداف العلاقات العامة، وهو كما ذكرنا في تعريف سابق عملية مستمرة قوامها التدفق والحيوية، فالتخطيط عملية فكرية لها منطق وترتيب ويبدل فيها الجهد لتوضيح هدف المشروع والبحث عن أفضل الوسائل لتحقيق هذا الهدف<sup>(4)</sup>.

(1) منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة- المكتبة الوطنية -الخرطوم- ط1- 2008م-ص151.

(2) عبد الرازق الشبخلي وآخرون - العلاقات العامة - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- بغداد- 1980م -، ص133.

(3) محمد قاسم القربوني ومهدي زويلف - المفاهيم الإدارية الحديثة - عمان الجامعة الأردنية - 1993م، ص199.

(4) حسين محمد علي- العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية - دار النشر الجامعية -القاهرة- ط-1 1996م-ص63.

وفي صياغ آخر جاء أن التخطيط يعني محاولة تشكيل المستقبل بالصورة التي تناسب الآمال والتطلعات ، كما يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل كما يقول فايول Fayol، ويعني أيضا التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة (1).

كما يقصد بالتخطيط مجموعة النشاطات والترتيبات والعمليات اللازمة لإعداد وإتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق أهداف محددة وفقا لطريقة مثلى، فهو أسلوب علمي وعملي للربط بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها ورسم الطريق الذي يحدد السياسات وكيفية تنفيذها (2). والتخطيط ينطوي على عنصري التقدير والمرونة، والتقدير هنا نعني به التقدير المستقبلي لعناصر العمل والإنتاج والظروف المحيطة والمرونة لمواجهة التغييرات والتكيف معها (3).

ويرى كوونتز Koontz أن مفهوم الإدارة والذي يقوم على تصميم بيئة ملائمة لتمكين الأداء الفعال للأفراد الذين يعملون في مجموعة لتحقيق أهداف محددة يقتضي أن تكون أحد مهام المدير الرئيسية هي التأكد من أن جميع الأفراد يدركون ويفهمون أهداف المجموعة والوسائل التي تمكنهم من تحقيق تلك الأهداف. وإذا كان لمجهودات المجموعة أن تكون فعالة بالدرجة المطلوبة فإنه لا بد أن يكون لدى الأفراد في هذه المجموعة معرفة تامة بما هو متوقع منهم، وهذه هي مهمة التخطيط، فالتخطيط يحتوي على الإختيار من بين عدة تصرفات مستقبلية بديلة للمنظمة ككل ولكل إدارة أو قسم داخلها وهذا الأمر يقتضي إختيار أهداف المنظمة وأهداف الإدارات وتحديد سبل تحقيق هذه الأهداف، وبذا فإن الخطط توفر منهجا عقلانيا للأهداف التي يتم إختيارها مسبقا كما أن التخطيط يقف كدلالة واضحة على الإبداع الإداري ويعمل على سد الفجوة بين وضع المنظمة الحالي والوضع الذي ترغب أن تكون فيه مستقبلا

(1) محمد إبراهيم وآخرون- الإدارة والتنظيم - مكتبة عين شمس - القاهرة - 1991م-ص38.

(2) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال-مرجع سابق -ص50.

(3) عبد الكريم درويش و نبلى تكلا - أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة1968-م-ص328.

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •  
ويمكن التخطيط من تحقيق العديد من الأشياء التي لا يمكن تحقيقها بدونه ، وبالرغم من أنه نادرا ما يتم التنبؤ بالمستقبل بدقة كاملة وبالرغم من أن العوامل خارج سيطرة الإدارة قد تعترض سير أفضل الخطط إعدادا إلا أن عدم التخطيط يعني ترك الأمور للإرتجال والصدف<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني

#### التخطيط في العلاقات العامة

إن التخطيط في مجال العلاقات العامة شأنه شأن التخطيط في أي مجال من الأهمية بمكان حيث تحكم الخطة كافة الجهود التي تبذل في هذا المجال فيما يتم إقرار خطة العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا لتناسب في مختلف المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية مما يتطلب من القيادة العليا مسؤولية التأكد من إستيعاب خطة أنشطة العلاقات العامة، وإمكانية تنفيذها بسهولة وكفاءة، ويشير د. عبد الحكيم خليل إلى أن التخطيط لا يخرج عن كونه وظيفة من وظائف العلاقات العامة فهو برنامجا من البرامج الأساسية التي تسعى لتنفيذها ليسهل بها الوصول للأهداف فيما بعد<sup>(2)</sup>.

ومن خلال إطلاعي على كثير من تعريفات التخطيط بما فيها التعريفات التي سبق ذكرها في هذا المبحث وغيرها من التعريفات كان لا بد من أن أقوم بتعريف شامل للتخطيط يحمل وجهة نظري العلمية والفنية لهذه الوظيفة الأساسية التي تعتمد عليها إدارات العلاقات العامة الناجحة، فالتخطيط هو نشاط له أهداف ومقاصد يريد الوصول إليها من خلال رسم خطة واضحة بوضع التدابير اللازمة لذلك والإجابة على الأسئلة التالية:

1. ماذا تريد الإدارة أن تفعل؟

(1) عمر أحمد عثمان المقلبي-مبادئ الإدارة- مرجع سابق -ص191.

(2) عبد الحكيم خليل - الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة - القاهرة : الدار العربية للنشر - 2013م - ط-1 ص355.

2. أين تريد أن تفعل؟

3. كيف ستفعل؟

4. وبواسطة من؟

5. ما الموارد المطلوبة لأداء العمل؟

6. كم من الوقت ستكلف هذه الخطة وما التوقيت المناسب لتنفيذها؟

فبالإجابة عن هذه الأسئلة تستطيع الإدارة ممارسة التخطيط وتنفيذ الخطط بنجاح لأن هذه الأسئلة تساعد على صناعة الإطار الشامل والتفصيلي للأهداف والخطوات والمراحل والعناصر اللازمة لتحقيق هذه الأهداف التي تساهم في نجاح الخطة.

### أهمية التخطيط لأنشطة العلاقات العامة:

أهمية التخطيط للعلاقات العامة لا تكمن في أنه وسيلة تضمن وضع حد للتردد والتأرجح في إتخاذ القرارات ، بل إن أهميته الحقيقية تكمن في أنه يتسبب في إحداث النتائج التي يريجوها خبير العلاقات العامة ، وذلك عن طريق التأثير في العوامل التي تؤدي إلى هذه النتائج (1).

والتخطيط بهذا المعنى لا يهدف فقط إلى مستقبل أفضل للمؤسسة أو المنشأة بل هو عامل هام في خلق الشعور بالثقة والاستقلال والاعتماد على النفس، والعلاقات العامة التي ترسم لها الخطط هي العلاقات العامة المتكاملة التي تقوم على أسس من تقديرها الخاص للأمور تقديراً مبنياً على موازنة النتائج وتمحيصها، وكلما زادت قدرة العلاقات العامة على الاستقلال والضبط الذاتي قل احتمال تعرضها لتوجيه صادر من سلطة خارجية قد يغلبها على أمرها وقد تنصاع إلى هذه السلطة إما لحاجتها لها أو لاعتمادها عليها ، وفي حالة التبعية الخطر كل الخطر على العلاقات العامة، وعلى المؤسسة أو المنشأة ذاتها (2).

(1) محمود الجوهري- اتجاهات حديثة في العلاقات العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ط1-1997م-ص30.

(2) حسين محمد علي- العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية - مرجع سابق-ص263.

ويرى الباحث أن التخطيط السليم من أهم عوامل نجاح إدارة العلاقات العامة في حال ممارستهم لهذه الوظيفة، كما أن التسرع في وضع هذه الخطط والارتجال في تنفيذ برامجها يعد واحداً من أخطر عوامل فشل إدارة العلاقات العامة وذلك لما قد تؤديه هذه الطريقة من نتائج ضارة أو ضعيفة الأثر.

وتكمن أيضاً أهمية التخطيط فيما يلي:

1. أنه يحدد الأهداف التي يطلب من الأفراد تحقيقها بشكل يؤدي إلى توجيه الجهود المتاحة لإنجاز هذه الأهداف.
2. يساعد على حسن اختيار وسائل الإتصال والموضوعات والأوقات الملائمة، والأكثر فعالية في التنفيذ.
3. يعمل كمنبه للمشكلات، ومحاولة إتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها.
4. التخطيط يحقق أمثل استخدام لوسائل الإعلام<sup>(1)</sup>.

**ويحقق التخطيط لأنشطة العلاقات العامة المميزات الآتية<sup>(2)</sup>:**

1. برنامج متكامل تتضافر فيه الجهود الكلية لإنجاز أنشطة محددة تؤدي إلى هدف محدد.
2. تخطي المخاطر بما يضعه من تنبؤات بالظروف المتوقعة وما يعده من خطط بديلة.
3. القدرة على التعرف على المتغيرات البيئية ووضع خطة لمواجهتها والتكيف معها والحصول على ما تحمله من مزايا ، وتفادي ما تحتويه من مشكلات.
4. زيادة مساهمة وتأييد الإدارة.
5. تأكيد ما هو إيجابي وليس ما هو دفاعي في ممارسة العلاقات العامة.
6. التشغيل الاقتصادي لعناصر الإنتاج حتى يتم الحصول على أكبر فائدة ممكنة من هذه العناصر دون تغيير أو إسراف.

(1) منال هلال-العلاقات العامة الدولية -عمان- دار الميسرة 2014م- ط1-ص74.  
(2) منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة-مرجع سابق-ص152.



7. يتطلب أولاً تحديد الأهداف مما يساعد على تفهم الأفراد لها وتقبلها ، وتحديد الخطوات التي توصل لهذه الأهداف حتى يتبعها الأفراد ويتعاونوا على تنفيذها .
8. يسهل مهمة القيادة، وذلك لأن توضيح أساليب العمل وخطواته وإجراءاته يجعل الأفراد يعرفون ما هو المطلوب منهم ، وكيف يستطيعون إنجازه .
9. يسهل عملية الإتصالات حيث تناسب المعلومات عن الأهداف والخطط والمعايير في كافة قنوات الإتصال ، وفي كل الإتجاهات بين الإدارة والأفراد والمديرين والمرؤوسين ببعض .
10. يمهّد لعملية الرقابة ويرفع كفاءتها ، وذلك لأنه يحدد سلفاً المعايير التي تقاس بها النتائج بعد تحقيقها والشروط التي تطبق فيها هذه المعايير والمسموحات التي يمكن قبولها .
11. يساعد على تقويم كفاءة وفعالية المديرين والإدارات المختلفة ، وذلك بالدرجة التي تبلغها الإدارات في تحقيق الأهداف المنوطة بها .
12. يعطي التخطيط كلاً من المديرين والمرؤوسين نوعاً من الثقة ، إذ يشعر هؤلاء أنهم يسيرون على برنامج مدروس ، وحسب خطوات محددة فيتفرغون لأداء مهامهم ويفكرون في طرق رفع كفاءتهم في أدائها .
13. يساعد على حسن إختيار وسائل الإتصال والموضوعات والأوقات الملائمة والأساليب الأكثر فاعلية في التنفيذ ، وعدم التسرع في إتخاذ مثل هذه القرارات .
14. إن وضع خطط للعلاقات العامة يعد بمثابة ضمانة لإمداد الجماهير المختلفة بالمعلومات عن المنشأة وأنشطتها بشكل كافي ومنظم وأمين ، وبمثابة ضمانة لأخذ وجهات نظر الجمهور في الإعتبار عند وضع سياسات المنشأة مما يعد

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •  
تأكيداً على المسؤولية الاجتماعية للإدارة، إذ تصبح كل خطة من خطط العلاقات العامة بمثابة وعد للجمهور بكسب رضاه ومراعاة وجهة نظره أو منحه مزايا معينة خلال فترة معينة<sup>(1)</sup>.

15. كما أن التخطيط يحمل في طياته مهمة التنسيق إذ لا يدع للفروع أن تمارس إجهاداتها في حقل العلاقات العامة وإتخاذها القرارات الإعتباطية بل العمل وفي إطار الخطة العامة<sup>(2)</sup>.

### المطلب الثالث

### المكونات الأساسية لعملية التخطيط

يمكن القول أن هناك أربع مكونات أساسية لعملية التخطيط في العلاقات العامة هي<sup>(3)</sup>:

1. الأسباب.
2. الأهداف.
3. الوسائل.
4. التكاليف.

### أولاً: أسباب الخطة:

وهي تتعلق بموقف تسعى نحو تغييره أو تحسينه فقد ترى المنظمة أن مبيعاتها منخفضة أو أن هناك حملات مغرضة تستهدف النيل من الصورة الذهنية لها، وان هنالك مفاهيم خاطئة تتعلق بصورة المنظمة ومن هنا يكون جلياً المبرر أو الهدف الجوهرى لوجود الخطة.

### ثانياً: أهداف التخطيط:

يعد التخطيط ضرورة حتمية لبرامج العلاقات العامة في كل المستويات، ويحقق العديد من الأهداف، ومنها ضمان مساندة الإدارة العليا للبرامج، والمساعدة

(1) منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة-مرجع سابق -ص153.  
(2) مهدي زويلف وأحمد القطامين - العلاقات العامة النظرية والاساليب - عمان دار جنييف للنشر 1994م، ص49.  
(3) علي عوجة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - عالم الكتب للنشر والتوزيع- القاهرة - ط1-2008م- ص123.

على تقويم البرامج ، وإكساب أنشطة العلاقات العامة صفة الإيجابية ، وتوزيع المهام على الأقسام والإدارات ، وتركيز جهود الشركة ، ووجود رؤية واضحة للمستقبل ، وبدون التخطيط تصبح أنشطة العلاقات العامة غير منظمة<sup>(1)</sup>.

من الأهداف الأساسية في التخطيط والتي أصبحت موضع إعتبار كثير من المنشآت (إيجاد حلول سريعة وحاسمة للمشكلات والأزمات وملافاة تكرار وقوعها في المستقبل أو حدوث مشكلات جديدة ، ومن الأهداف الرئيسية والدائمة في التخطيط الحفاظ على العلاقات الطيبة بين المؤسسة و جماهيرها وتنمية وتوثيق العلاقات بصفة دائمة<sup>(2)</sup>.

وتتسع دائرة التخطيط لتشمل مواجهة دائمة وتصور حلول لما يتصور وقوعه من أحداث ومشكلات طارئة في المستقبل ربما لم تتعرض له المؤسسة من قبل. لا خلاف على أن الأهداف من أهم مكونات الخطة فلا نجاح بدون أهداف مكتوبة وقد يكون للخطة هدف أحادي أو تكون ذات اهداف متعددة ولا بد أن يتوفر للهدف مجموعة شروط مثل : الوضوح ، وإمكانية التحقق وعدم التنافي مع الاخلاق والأعراف السائدة في المجتمع.

### وتتعدد أهداف التخطيط في العلاقات العامة لتشمل الآتي:

- تزويد الجمهور بالمعلومات، وتمكينهم من زيادة دخلهم.
- مساعدتهم لإكتشاف المجالات، وتحفيزهم بإستغلالها بما يخدم مصالح المجتمع.
- توعيتهم بما يدور حولهم من أحداث وافكار على الصعيدين المحلي والدولي.
- إتاحة الفرصة لتعاون أفراد المجتمع من أجل المصلحة العامة.

(1) منال هلال-العلاقات العامة الدولية- المرجع السابق-ص72.

(2) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال- مرجع سابق - ص 47.

- جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •
- خلق الفرد الصالح من خلال إتساق أهداف العلاقات العامة مع الشرائع الدينية .
  - إيجاد حلول حاسمة للمشكلات والأزمات وملافاة تكرارها في المستقبل .
  - الحفاظ على العلاقات الطيبة بين المنظمات وجماهيرها والعمل على استمرارها<sup>(1)</sup> .

وقد لاحظ الباحث من خلال اطلاعه أن عملية التخطيط ضرورية في العلاقات العامة لضمان سلوك المسار الصحيح لبرامج العلاقات العامة ، وسير العمل بصورة أفضل ، كما أنها تعتبر من أولويات العمل في العلاقات العامة .

### ثالثاً : الوسائل :

ويقصد بها طرق تحقيق الاهداف ويتضمن ذلك أربع مكونات فرعية هي :

إلى من تصل؟

كيف تصل؟

ماذا تقول ؟

متى تقول ؟

### رابعاً : التكاليف :

وتتبع أهمية هذا المكون من أنه هو المسؤول عن وضع الأهداف موضع التنفيذ وهذا المكون يجعل وجود ميزانية مستقلة لإدارة العلاقات العامة أمر مهم وذلك لتسهيل تنفيذ الخطة<sup>(2)</sup> .

(1) عبد الحكيم خليل مصطفى - الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة ( القاهرة: الدار العربية للنشر والتوزيع) ط-1 دت-ص236.

(2) علي عوجة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - مرجع سابق ، ص125.

## المبحث الثاني

## أنواع ومراحل التخطيط

## المطلب الأول

## أنواع التخطيط

## أولاً: أنواع التخطيط وفقاً للمشكلات المستهدفة:

يرى الباحثون ان التخطيط في العلاقات العامة هو وضع منهج سليم للعلاقات الداخلية والخارجية لكسب ثقة الجمهور وتلافي المشكلات والأزمات ومواجهة الكوارث الطارئة ومعالجة أثارها الضارة أو السيئة ، وعلى هذا الأساس يسير رجال العلاقات العامة بين ثلاثة أنواع من التخطيط هي (التخطيط الوقائي - والتخطيط العلاجي - والتخطيط للطوارئ والظروف المفاجئة)<sup>(1)</sup>.

## التخطيط الوقائي:

هو التخطيط المبني على دراسات مستفيضة وبحوث رشيدة ويستهدف غايات بعيدة تدور في محيط إقامة علاقات ودية بين المؤسسة وجمهورها ، وذلك عن طريق العمل الدائم لإزالة ما يؤدي إلى سوء الفهم أو تعارض المصالح ، وهذا النوع من التخطيط يؤدي إلى تجنب الأخطاء قبل حدوثها ، ودرء الأخطاء قبل وقوعها وذلك بدراسة مواقف الجماهير إزاء المؤسسة باستمرار أول بأول ورصد أسباب الأزمات ، وإكتشاف أعراضها وتلافيها قبل حدوثها بزمن كافي حتى يتم تجنبها ، ويركز التخطيط الوقائي على مبادئ أساسية ينبغي مراعاتها بالنسبة للجمهور الداخلي وهي:

- تهيئة الظروف المناسبة للعمل مادياً ومعنوياً.
- بحث الشكاوي الفردية بعناية وإنصاف.

(1) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال - مرجع سابق - ص 47.

- جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •
- معاملة الجمهور معاملة طيبة، والتدريب على كيفية الأداء وتحمل المسؤولية.
  - رفع المستوى الفني والثقافي للعاملين بالمنشأة كافة.
  - إعطاء حرية للعاملين لإبداء ملاحظاتهم عن العمل وسياسة المؤسسة وتمكينهم من تقديم مقترحاتهم في كل ما يتعلق بالعمل ، وهذه السياسة تسمى بسياسة الباب المفتوح.

أما بالنسبة للجمهور الخارجي فيقوم التخطيط الوقائي على المبادئ الآتية:

- إصدار المواد الإعلامية التي تعمل على تعريف الجمهور بالمنشأة.
- المشاركة في المناسبات القومية .
- تقديم التبرعات للجمعيات الخارجية.
- إعداد المحاضرات العامة.
- تنظيم الرحلات العلمية والزيارات لفئات الجمهور الخارجي المختلفة<sup>(1)</sup>.

### التخطيط العلاجي:

هو الذي يواجه أزمة قائمة أو مشكلة واقعة أو كارثة قد حلت بالمؤسسة، ويتطلب نوعاً من الحزم والسرعة ويتطلب نوعاً من الإعداد الأولي، يختلف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة ونوع الخطر المحتمل حدوثه، كما تعمل على حسن علاج المواقف وعدم الإرتباك والتخطيط، ويعتمد على وضع تصور تفصيلي لكيفية علاج الخسائر والتلف<sup>(2)</sup>.

وهو التخطيط الذي يتسم بالحركة ويقف متأهباً للنزول إلى الميدان لمواجهة أي أزمة أو موقف مفاجئ، ولا يبدأ هذا التخطيط إلا بعد حدوث المشكلات ويتصف بالسرعة والحسم لذلك يتطلب نوعاً من الإعداد .

(1) محمد منير حجاب- المداخل الأساسية للعلاقات العامة - مرجع سابق-ص59.  
(2) علي عوجة - الأسس العلمية للعلاقات العامة - مرجع سابق -ص90.

## التخطيط للطوارئ والظروف المفاجئة:

ومهمته الإبقاء على الموقف حتى لا يتدهور ويتحول في نهاية الأمر إلى كارثة ، ويهدف إلى عدم تفاقم الأزمات والكوارث ، وإبقاء الأوضاع في صالح المنشأة ، وهو نوع من أنواع التخطيط العلاجي الذي تضعه المنشآت في إعتبارها .  
ويقوم البرنامج التخطيطي في هذه الحالة على أساس دفع العدوان والقيام بحملات دعائية مضادة وأحيانا الهجوم على الخصم ، مع التبصير وتقدير الموقف على حقيقته والتأكد من أن هذا الإجراء لن ينقلب بالصد .  
وتستطيع المؤسسة ذكر ما قامت به في خدمات عامة لرد الهجوم وتعمل على إصلاح القصور ومعالجة الأخطاء وتحاشي العيوب القائمة في النظام أو الأداء<sup>(1)</sup> .

**ثانيا : أنواع التخطيط وفقا للأساس الزمني<sup>(2)</sup>:**

### الخطة طويلة الأجل :

وهي الخطة التي تمتد من خمس سنوات فأكثر وتحتاج عادة إلى الدقة في التنبؤ وفيض من المعلومات إذ أنه كلما طالت المدة كلما أصبح إحتمال التغيير أكثر وهذا النوع من التخطيط هو أفضلها لبرامج العلاقات العامة حيث يوضح أهدافها وخطط سياستها بعيدة المدى ويتضمن إطاره الخطط القصيرة الأجل متمثلة بالبرامج المرحلية .

### الخطة المتوسطة الأجل :

وهي الخطة التي تقل مدتها عن خمس سنوات وقد شاع استخدامها في الإنتاج والتخطيط الاقتصادي ، والعلاقات العامة كدراسة التوقعات المستقبلية للسوق ورغبات المستهلكين .

(1) فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال - مرجع سابق - ص 48 .

(2) محي محمود حسن - العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية - دت ، ص 169 .

## الخطة قصيرة الأجل :

ومنها الخطة السنوية التي تهدف إلى تحقيق أهداف مرحلة معينة مثل الميزانية السنوية وقد لا يتعدى مداها الأشهر أو الأسابيع وهي خطط اعتادت المؤسسة اتباعها في التخطيط لبرامج العلاقات العامة حيث تتابع أحداث الجمهور و اتجاهات الرأي العام في محاولة للتأثير عليها قبل أن تتعذر معالجتها .

ثالثاً: أنواع التخطيط وفقاً لحجم الخطة وأثرها<sup>(1)</sup>:

### 1. خطة بسيطة ومحدودة التأثير:

وهي خطة تعالج موقفاً معيناً ، أو المحافظة على إستمرار علاقة معينة محدودة الأهمية وذات قيمة محدودة .

### 2. خطة كبيرة متعددة الإتجاهات:

ويشارك بها خبراء ومستشارون، وتتطلب مثل هذه الخطة استخدام وسائل متعددة من وسائل الإتصال، ومثالها دخول المؤسسة سوق جديد أو تسويق سلعة جديدة.

### 3. خطة هجومية:

وغايتها منع ضرر معين أو محاولة إعتراض الأخطار قبل وقوعها وتتمثل هذه الخطط بالمثل القائل (تغدى بغريمك قبل أن يتعشى بك) ولذا فقد شكك البعض في أخلاقياتها .

### 4. خطة دفاعية:

وهي الخطة التي تواجه بها العلاقات العامة الإشاعات أو الدعاية الكاذبة، وتهدف إلى كشف الحقائق، وقد تهدف إلى منع المنافسين من إعادة الهجوم.

### 5. الخطة الوقائية العلاجية<sup>(2)</sup>:

الخطة الوقائية وهي الخطة الطويلة الأجل وهدفها تحقيق إستمرارية العلاقات الطيبة وضمنان الفهم المشترك بين المؤسسة وجمهورها، أما الخطة العلاجية

(1) أحمد محمد المهدي - العلاقات العامة - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر- الإسكندرية- 1985م- ص(110).

(2) محي محمود حسن - العلاقات العامة - مرجع سابق، ص (165).



فهي خطة تعالج موقفاً أو أزمة صغيرة وعادة ما تهتم المؤسسات بالخطة الوقائية لأن الوقاية خير من العلاج .

**رابعاً: أنواع التخطيط وفقاً لنطاق الخطة (1):**

**وينقسم التخطيط هنا إلى :**

1. خطة رئيسية تشمل مجال العلاقات العامة ككل .
2. خطط فرعية تختص كل منها بنطاق محدد ، فرع أو قسم للإدارة مثل خطة إدارة البحوث بالعلاقات العامة ، وخطة لإدارة التدريب ، وخطة للإنتاج الإعلامي .... وهكذا.

**خامساً: أنواع التخطيط حسب المستويات الإدارية:**

**وينقسم التخطيط هنا إلى :**

1. الخطة الإستراتيجية: وهي التي تحدد الصورة التي تريدها إدارة المؤسسة من خلال المستقبل البعيد، وهي من إختصاص الإدارة العليا.
2. الخطة التكتيكية: وهي توضع على ضوء الخطة الإستراتيجية، وذلك على مستوى الإدارة الوسطى، وهي تشمل كافة مجالات العمل بالمؤسسة كالتسويق والإنتاج والتمويل.
3. الخطة التشغيلية: وهي توضع على ضوء الخطة التكتيكية على مستوى الإدارة الدنيا حيث تتضمن تلك الخطة كافة التفاصيل الدقيقة اللازمة لأداء الأعمال اليومية، وعادة ما يشتمل هذا النوع من الخطط على معايير أداء و أرقام تسمح بالنتائج السريعة للأعمال (2).

**شروط التخطيط الجيد:**

لكي يكون التخطيط سليماً ومحققاً للغرض الذي يمارس من أجله يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط نوردتها فيما يلي (3):

(1) منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة-مرجع سابق-ص157.

(2) محمد عبده حافظ- العلاقات العامة -مرجع سابق- ص 73.

(3) منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة-مرجع سابق-ص 162-163.

## 1. الواقعية:

وهي أن يقوم التخطيط للعلاقات العامة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للإدارة وفقاً للإحتياجات الفعلية وفي حدود الموارد المتاحة .

## 2. المرونة:

وذلك لمواجهة المشكلات الطارئة التي لا يمكن التنبؤ بها تفصيلاً ومقدماتاً عند وضع الخطة، وحتى لا تحول هذه المشكلة الطارئة دون تنفيذ الخطة .

## 3. الإستمرارية:

بمعنى الإستفادة من مشكلات الماضي ووضعها في الحسبان ووضع الإحتياجات اللازمة لعلاجها وتفاديها في المستقبل.

## 4. التعاون و التنسيق:

وذلك بين المختصين بالإدارة، وبينهم وبين القيادات المختلفة على مستوى المنشأة، لأن نجاح أي تخطيط يشترك فيه أكثر من جزء يتوقف على التعاون بين الأفراد والتنسيق بين الجهود المبذولة فيه.

## 5. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية:

هي كل مايؤثر في الموقف الحالي والإحتمالات المستقبلية أيضاً وذلك لضمان رسم الخطط المناسبة وعدم حدوث عقبات مستقبلية إذا ما أهملت مجابهة إحتتمالات هذه الظروف والتصدي لها.

## 6. الوضوح:

وذلك بأن تكون الأهداف الرئيسية والفرعية المطلوب تحقيقها واضحة ومحددة ومفهومة من جانب الإدارة والأفراد، وأن يكونوا جميعاً مقتنعين بها وراغبين في تحقيقها .

7. الدقة:

ونعني بها توفر المعلومات الصحيحة والدقيقة والتي يمكن الإعتماد عليها والإفادة من الوسائل الحديثة لمعالجة المعلومات. وكذلك بالضرورة أن تكون الخطة واضحة محددة ودقيقة الألفاظ والأرقام والتواريخ حتى لا يحدث لبس أو سوء تفسير لها ولتكون مفهومة للجميع بنفس المعنى.

8. المشاركة:

حيث يجب إشراك كافة المستويات الإدارية المختلفة والعاملين في إبداء وجهات نظرهم ووضع التصورات المختلفة قبل اعتماد الخطة.

9. التجزئة:

أن تجزء الخطة وتقسّم إلى مراحل حسب الأهمية والألوية، وأن يكون هناك توقيت محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة مع مراعاة عنصر التنسيق بين الخطط القصيرة والبعيدة المدى.

10. الكفاءة:

أن يتوفر لتنفيذ الخطة عدد كافي من المتخصصين الأكفاء، وأن تحدد الجماهير المستهدفة، وأن تكون خصائصها الأساسية معروفة.

11. التقويم:

لابد من وجود خطوات للمراجعة والمتابعة بحيث يجري تقويم الخطة لكل مرحلة بعد إتمامها حتى تبدأ المرحلة التي تليها على أساس سليم.

12. اليقظة:

التنبه للعوامل المعوقة والتي تحد من حرية الإختيار من البدائل المتاحة أو التي يجب التعايش معها عندما لا يمكن علاجها أو التخفيف منها ووضع الإحتياطات الواجبة لها.

## مراحل وخطوات التخطيط

محمد بهجت كشك حدد مراحل التخطيط للعلاقات العامة في خمسة مراحل

وهي:

### 1. مرحلة تحديد الأهداف :

يجب أن يكون لكل برنامج من برامج العلاقات العامة هدفه ويقصد بالهدف الصورة الذهنية عن الحالة المستقبلية أو كما يشير البعض بأن الأهداف تعتبر الغايات التي تعتمد عليها الخطة وليس من المبالغة القول بأن الأهداف هي المحور الذي تدور حوله الخطة ، ومن الأمثلة تلك الأهداف التي تسعى برامج العلاقات العامة لتحقيقها:

- دعم العلاقات الإنسانية مع العاملين في المؤسسة وتقوية التفاعل الاجتماعي والإسهام في برامج الرعاية المناسبة لهم وتحقيق الفهم المشترك بين العاملين في المؤسسة.
- توفير المستوى الملائم من الإعلام عن المؤسسة، وبرامجها وسياساتها أمام الجماهير بحيث يقوم الإعلام على الصدق والإحترام وبذلك تستطيع الجماهير تكوين فكرة صحيحة من المؤسسة.
- مواجهة كل ما تتعرض له المؤسسة من هجوم قد تؤثر على ثقة الجمهور بها، وذلك عن طريق تفنيد هذا الهجوم مزوداً بالحقائق والبيانات الصادقة (1).

### 2. الأبحاث والدراسات العلمية:

يمكن أن تعرف الأبحاث والدراسات العلمية في العلاقات العامة بأنها محاولة المنظمة للتمهيد لأي نشاط من أنشطة العلاقات العامة وتطويره وقياس نتائجه ، ولذلك فإن الأبحاث والدراسات تستهدف الوقوف على كافة المعلومات والبيانات

(1) محمد بهجت كشك-العلاقات العامة-المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية-د-ت-ص171.

التفطية ومورره في نجاح ممارسات إدارة العلاقات العامة ←  
الدقيقة التي تساعد في وضع الخطط وبرامج العلاقات العامة ، كما أنها تشير في العلاقات في العلاقات العامة إلى إتجاهين أولهما خاص بالمؤسسة ، وثانيهما خاص بالجماهير النوعية التي ترتبط مصالحها بالمؤسسة وكلا الإتجاهين يكمل الآخر لكي يصل خبراء العلاقات العامة منهما معا لصورة متكاملة المعالم عن الموقف الذي يواجههم<sup>(1)</sup>.

### 3. مرحلة وضع وتصميم خطة العمل:

بعد أن يتم تحديد أهداف برامج العلاقات العامة، وخصائص الجماهير وإتجاهاتها ودراسات المؤسسة والإمكانات المادية والبشرية يشار إلى عدد من الأسئلة:  
- كيف يمكن تحقيق هذه الأهداف في ضوء الموارد والإمكانات المادية والبشرية المتاحة؟

- ماهي الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف؟  
والإجابة عن هذه الأسئلة وغيرها يساعد على رسم خطة العمل ، كما ينبغي في هذه المرحلة تحديد مسؤوليات هذه الخطة وتوزيعها على أولئك الذين سيشترون في تنفيذها بحيث تكون هذه المسؤوليات واضحة ومحددة مع مراعاة مبادئ التعاون والتنسيق بينهم بحيث يكمل كل منهم الآخر مع عدم وجود تضارب في المسؤوليات<sup>(2)</sup>.

### 4. مرحلة تنفيذ الخطة:

في هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطة التي سبق الإتفاق عليها ويجب أن يتم هذا التنفيذ على أساس الإلتزام بأهداف الخطة، واحترام ما نصت عليه من وسائل وإجراءات لتحقيق هذه الأهداف، ويتمثل هذا الإلتزام بمثابة ضمانة أساسية لنجاح الخطة في الوصول إلى أهدافها.

(1) محمد بهجت كشك-العلاقات العامة مرجع سابق ص 171.

(2) بركات خيره -معزوي حياة-التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة - ماجستير منشورة - جامعة الجبلاني بونعامة-سطنبول-2016م-ص74.

جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •  
وتنفيذ الخطة يعني قيام خبراء العلاقات العامة بالإتصال بال جماهير  
لإقناعهم بفكرة معينة ، أو تصحيح أفكار خاطئة أو توضيح وجهة نظر المؤسسة لهم  
ويستخدمون فنون الإقناع المتنوعة عن طريق وسائل إتصال كثيرة (1) .

#### 5. مرحلة المتابعة والتقييم :

يجب أن تكون عملية متابعة الخطة وتنفيذها والتأكد من سيرها طبقاً  
للتعليمات وفقاً للخطة المرسومة، وتظهر أهمية تلك المتابعة في حالة حدوث ظروف  
طارئة لم تكن في الحسبان فيتحتّم على الجهاز المسؤول عن الخطة تعديل الخطة أو  
إحلال خطة بديلة محلها تتماشى مع تلك الظروف.

أما التقييم فله أهمية بالغة في العلاقات العامة لأنه يدرس آثار البرامج  
والأنشطة التي تقوم بها العلاقات العامة ، كما أنه يحلل النتائج والأهداف الموضوعية  
في بداية الخطة (2) .

أما الدكتور أبو قحف عبدالسلام فكانت مراحل التخطيط في كتابه  
كالتالي (3) :

#### أ- تحديد الأهداف:

حيث تحدد الأهداف الإستراتيجية والمتوسطة والقريبة، مع الأخذ بعين  
الإعتبار إمكانية تجزئة هذه الأهداف إلى أهداف مرحلية، هذا مع ضرورة مراعاة  
الموارد المتاحة وحاجات الجمهور ومطالبه، وينبغي أن تتصف الأهداف بالدقة  
ووضوح المعالم.

#### ب- مرحلة جمع البيانات اللازمة:

إن كانت هذه الخطوة قد تبدو أنها أولى الخطوات التي يجب القيام بها حيث  
من الضروري أن يتم تحديد وصياغة الأهداف في ظل معطيات الواقع الداخلي

(1) بركات خيره - معزوزي حياة - التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة مرجع سابق ص74.

(2) محمد بهجت كشك - العلاقات العامة - مرجع ابق ص173.

(3) ابوقحف عبد السلام - هندسة الإعلان والعلاقات العامة - مطبعة الإشعاع - بيروت 2003م - ص419.

التخطيط وموره في نجاح ممارسات إدارة العلاقات العامة ←  
للمنظمة أو الخارجي، إلا انه من المفيد الإشارة إلى أن جميع الخطوات تتم في تزامن واحد.

### ت- تحديد الجمهور المستهدف:

يجب معرفة خصائص الجمهور واتجاهاته، وتحديد أسلوب ووسائل الإتصال به.

### ث- مرحلة وضع وتصميم الخطة:

ويتم فيها تحديد مضمون الرسالة المراد إيصالها للجمهور .

### ج- تحديد التكلفة والموارد البشرية:

وذلك لتنفيذ الخطة مع تحديد المسؤول عن التنفيذ.

### ح- مرحلة التنفيذ:

ويجب ان يتم تنفيذ الخطة على أساس الإلتزام بأهدافها وإحترام ما نصت عليه من وسائل وإجراءات.

### خ- مرحلة الرقابة والتقييم:

الرقابة هي عملية متلازمة مع تنفيذ الخطة للتأكد من حسن التنفيذ ، وتساعد هذه المرحلة على كشف الانحرافات وتحديد المسئول عنها ، ويقصد بالتقييم تقدير الموقف والحكم على فاعلية وكفاية العملية وتصنيف قيمة النتائج المتحصل عليها من تنفيذ البرامج المرسومة وتحديد درجة تأثير الوسائل الإعلامية على جمهور المنظمة.

ويرى خبراء العلاقات العامة أن اهم خطوات التخطيط أيا كان نوعها تتلخص

في الآتي<sup>(1)</sup>:

1. دراسة جماهير المؤسسة دراسة علمية إحصائية.
2. تعديل الأهداف على ضوء ما سبق من دراسات ومعلومات.

(1) أحمد كمال أحمد- العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية- القاهرة - الأنجلو المصرية- ط-1 د-ص123.

3. تحديد الأهداف الطويلة والمتوسطة والقصيرة المدى.
4. رسم الخطة المناسبة (وهذه إستراتيجية العلاقات العامة).
5. إختيار الموضوعات وأساليب التنفيذ.
6. تصميم البرامج تصميمًا دقيقًا يضمن نجاح الخطة.
7. إختيار مدى نجاح كل خطوة من خطوات التنفيذ قبل الإنتقال إلى خطوة جديدة.
8. تحديد المخصصات المالية المطلوبة لإنجاز كل نشاط من أنشطة العلاقات العامة.

وعندما نتناول خطوات التخطيط نجد أن هذا يقودنا بدوره إلى المبادئ التي تنبني عليها نجاحات التخطيط، وهي: (1)

- توفر جهاز تخطيطي بكوادر مدربة على التحليل التخطيطي.
  - توفر ميزانية عامة لمقابلة متطلبات التخطيط.
  - أن يكون إعداد الخطة وتنفيذها على أساس المشاركة الإيجابية بين أجهزة المؤسسة المختلفة وذلك لضمان تضافر الجهود للوصول إلى الأهداف المرجوة.
  - أن يبدأ التخطيط وينتهي وفقا للمدى الزمني المحدد.
  - مراعاة ميول الجماهير ورغباتهم وإتجاهاتهم عند وضع الخطة.
- ومن الملاحظ من خلال ما سبق ذكره هو أن تخطيط بحوث العلاقات العامة بصورة منتظمة يمر بالمراحل التالية:
- أ- ينبغي أن يحدد بدقة الهدف من إجراء البحث وصياغة الهدف، ومثال لذلك معرفة رأي جمهور العاملين في زيادة عدد ساعات العمل مع زيادة الأجور، أو في نقل مقر المؤسسة إلى مدينة أخرى، وغير ذلك.

(1) مختار التهامي وإبراهيم الدسوقي- مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية - بغداد- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- ط1- 1980م- ص143.



التخطيط وموره في نجاح ممارسات إدارة العلاقات العامة ←

ب- ينبغي أن يكون هناك سؤال مطروح وهو: (ما النقص في المعلومات في الموضوع المعني؟) مما يساعد في تحديد الموضوعات التي تحتاج إلى بحث، بما أن المشكلات التي تواجه المؤسسة متغيرة هذا التغير يتطلب بحث مستمر ومتابعة دقيقة للأحداث لمواكبتها والتعامل معها بمهنية.

ت- الإجابة على السؤال التالي : ما البحوث المتاحة والتي يجري تنفيذها الآن في أي إدارة من إدارات المؤسسة لتتمكن إدارة العلاقات العامة من الاستفادة من نتائجها.

ث- وفي المرحلة الرابعة يطرح السؤال التالي: (ما العقبات التي تواجهها إدارة العلاقات العامة في عملية إجراء البحوث؟) فقد يكون لعامل الوقت تأثير، أو قلة الموارد المادية، أو النقص في الكوادر تأهيلاً وعدداً، أو غير ذلك من العقبات<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الحكيم مصطفى - العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي - الجيزة - الدار العالمية للنشر والتوزيع 2009م - ط-1 ص 132.

أ- الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تأكد للباحث أن للتخطيط أهمية كبيرة، ومكانة هامة ضمن وظائف العلاقات العامة، من خلال دوره المهم في جميع الأعمال التي نقوم بها في المؤسسات فبالتخطيط نقوم بتحديد كيفية العمل والأساليب والوسائل والإمكانيات التي تعيننا على تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحديد الزمان والمكان المناسبين، إضافة إلى كونه عملية ديناميكية، بمعنى أنها مستمرة لا تتوقف مطلقاً، تتطلب الحيوية والمرونة للتمكن من معالجة المشكلات والقضايا والأحداث المتغيرة التي تطرأ فجأة أثناء تنفيذ الخطة، فالتخطيط بمفهومه عام، والخصوصية الأساسية للتخطيط تكمن في تعلقه بالمستقبل، التخطيط في مجال العلاقات العامة شأنه شأن التخطيط في أي مجال من الأهمية بمكان حيث تحكم الخطة كافة الجهود التي تبذل في هذا المجال فيما يتم إقرار خطة العلاقات العامة في مستوى الإدارة العليا لتناسب في مختلف المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية مما يتطلب من القيادة العليا مسؤولية التأكد من إستيعاب خطة أنشطة العلاقات العامة، وإمكانية تنفيذها بسهولة وكفاءة.

وأهمية التخطيط للعلاقات العامة لا تكمن فقط في أنه وسيلة تضمن وضع حد للتردد والتأرجح في إتخاذ القرارات، بل إن أهميته الحقيقية تكمن في أنه يتسبب في إحداث النتائج التي يريجوها خبير العلاقات العامة، وذلك عن طريق التأثير في العوامل التي تؤدي إلى هذه النتائج، فالتخطيط ليس فقط عملية رسم المستقبل بل هو يعمل كمنبه للمشكلات، ومحاولة إتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها ومعالجتها.

لذلك يجب الإهتمام أكثر بممارسة التخطيط كوظيفة رئيسية لإدارات العلاقات العامة في جميع المنظمات، وعلى العاملين بإدارات العلاقات العامة إتباع الأسس

التفطيد وموره في نجاح ميارات إماراة العراقات العامة ←  
العلمية للممارسة العملية لوظائف العراقات العامة، و مشاركة نظرائهم في الإدارات  
الأخرى في عملية إعداد الخطة العامة في المنظمة ، ومتابعة تنفيذها والوقوف على  
أوجه القصور وتقويمها ، لضمان تطوير أجهزة العراقات العامة في المؤسسات من  
حيث الكوادر العاملة بتأهيلها وتدريبها ومنحها الإمكانيات والصلاحيات اللازمة  
التي تساعد على تأدية وظائفها بسهولة ويسر .  
وعلى الإدارات العليا منح إدارة العراقات العامة حجمها الحقيقي ، وعدم  
إختصار مهامها و إختصاصاتها ، فكلما زاد إعتراف المؤسسة بالدور الوظيفي  
للعراقات العامة زادت نسبة نجاحها وتحقيق أهدافها .

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: الرسائل الجامعية:

1. بركات خيره - معزوزي حياة-التخطيط الإستراتيجي للعلاقات العامة - ماجستير منشورة - جامعة الجيلاني بونعامة-سطياف 2016م.

ثالثاً: الكتب والمراجع:

2. ابوقحف عبد السلام-هندسة الإعلان والعلاقات العامة-مطبعة الإشعاع-بيروت 2003م.
3. أحمد كمال أحمد- العلاقات العامة في المجالات الاجتماعية- القاهرة - الأنجلو المصرية- ط-1 دت.
4. أحمد محمد المهدي - العلاقات العامة - مؤسسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر- الإسكندرية- 1985م.
5. حسين محمد علي-العلاقات العامة للمؤسسات الصناعية - دار النشر الجامعية - القاهرة - ط-1 1996م.
6. فؤاده البكري - العلاقات العامة بين التخطيط والإتصال- دار النهضة الشرق للنشر والتوزيع- القاهرة ط2001--1م.
7. عاطف عدولي - التخطيط الإعلامي - القاهرة - الدار العربية للنشر والتوزيع- 2005م
8. عبد الرازق الشبخلي وآخرون - العلاقات العامة - وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- بغداد 1980م.
9. عبد الحكيم خليل - الصورة الذهنية وحملات العلاقات العامة - القاهرة : الدار العربية للنشر - 2013م - ط1.

10. عبد الحكيم مصطفى - العلاقات العامة بين المفهوم النظري والتطبيق العلمي - الجيزة - الدار العالمية للنشر والتوزيع 2009م - ط-1.
11. عبد الكريم درويش و ليلي تكلا - أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية- القاهرة 1968م.
12. عبدالله عبد الرحمن - الإعلام المبادئ والأسس النظرية والمنهجية- دار المعرفة الجامعية-الإسكندرية-ط2004م-ص305.
13. عدلي سيد وعاطف عدولي - التخطيط الإعلامي - القاهرة : دار الفكر العربي - 2011م.
14. عمر أحمد عثمان المقلي-مبادئ الإدارة- مطابع السودان للعملة المحدودة- الخرطوم - ط1-2002م.
15. علي عوجة - الأسس العلمية للعلاقات العامة -عالم الكتب للنشر والتوزيع- القاهرة - ط1-2008م.
16. محمد إبراهيم و آخرون- الإدارة والتنظيم - مكتبة عين شمس - القاهرة - 1991م.
17. محمد بهجت كشك-العلاقات العامة-المكتب الجامعي الحديث-الإسكندرية- د.ت.
18. محمد منير حجاب- سحر محمد وهبي\_\_أدخال الأساسيه للعلاقات العامه\_\_ دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة ط1\_\_1992م.
19. محمد قاسم القريوني ومهدي زويلف - المفاهيم الإدارية الحديثة - عمان الجامعة الأردنية - 1993م ، ص199.
20. محمد عبده حافظ- العلاقات العامة- دار الفجر للنشر والتوزيع\_\_ القاهرة ط1 - 2009م.

- جامعة القرآن الكريم وتأميل العلوم • عمادة البحث العلمي •
21. محمود الجوهري - إتجاهات حديثة في العلاقات العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - ط1-1997م.
22. محي محمود حسن - العلاقات العامة والإعلام في الدول النامية - المكتب الجامعي الحديث - الإسكندرية- دت.
23. مختار التهامي و إبراهيم الداوقوي - مبادئ العلاقات العامة في البلدان النامية- بغداد- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- ط1-1980م.
24. مهدي زويلف وأحمد القطامين - العلاقات العامة النظرية والأساليب - عمان دار جنييف للنشر 1994م.
25. منال هلال-العلاقات العامة الدولية -عمان- دار الميسرة 2014م-ط-1.
26. منصور عثمان محمد زين- المفاهيم الحديثة للعلاقات العامة-المكتبة الوطنية - الخرطوم- ط1-2008م.