



دوره آموزشی اصول برنامه ریزی در روابط عمومی

سازمان جهاد دانشگاهی استان یزد
معاونت آموزش و کارآفرینی

فهرست مطالب

فصل اول - کلیات و تعاریف روابط عمومی	۱
الف) تعریف روابط عمومی و اهداف آن	۱
کارکرد مدیریتی روابط عمومی	۳
کارکردهای روابط عمومی	۳
فصل دوم - کلیات و تعاریف برنامه ریزی ارتباطی	۵
اهمیت برنامه‌ریزی در روابط عمومی	۵
وظایف هفت‌گانه مدیریت و جایگاه برنامه‌ریزی	۶
انواع برنامه‌ریزی در روابط عمومی	۶
عوامل بنیادی در برنامه‌ریزی ارتباطی	۸
فصل سوم: برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی	۱۰
گام اساسی: تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی در سطح سازمان	۱۱
آغاز برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی	۱۶
گام اول: بررسی وضعیت سازمان و مسائل راهبردی آن (مرحله تحقیق)	۱۶
پرسش‌های کلیدی برای شناسایی مسائل:	۱۶
گام نخست: مشخص کردن رسالت سازمان (مأموریت سازمان)	۱۷
گام دوم: تحلیل موقعیت (Situation Analysis)	۱۹
فرآیند سنجش نقاط ضعف و قوت سازمان:	۲۱
رهنمودهای مهم برای ارزیابی محیط‌ها	۲۲
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی	۲۳
گام سوم: شناسایی هسته مرکزی مشکل (Control Core of Difficulty)	۲۴
گام چهارم: شناسایی مسائل راهبردی سازمان	۲۴
فصل چهارم - طراحی جدول زمان‌بندی فعالیت‌ها	۲۶
برنامه زمان‌بندی فعالیت‌های روابط عمومی	۲۸
روش نمودار گانت: ابزاری برای زمان‌بندی دقیق	۲۸
فصل پنجم - بودجه‌بندی فعالیت‌های روابط عمومی	۳۱
تعاریف بودجه	۳۱
اصول کلیدی بودجه‌ریزی	۳۱
مراحل بودجه‌بندی: از تهیه تا نظارت	۳۲
فرآیند تهیه و تصویب بودجه: گام به گام	۳۴

پیش‌گفتار

در چند دهه اخیر، جایگاه روابط عمومی در کنار بازاریابی و تبلیغات از موقعیت ضعیف و حاشیه‌ای به یک بازیگر تمام‌عیار تبدیل شده است. این کتاب به شما کمک می‌کند تا با تغییرات و پیشرفت‌های جذاب این حوزه همراه شوید و درکی جامع از چالش‌ها و فرصت‌های تحقیقات، سنجش و ارزیابی روابط عمومی به دست آورید.

به عنوان یک متخصص روابط عمومی، این کتاب راهنمای شما برای استفاده مؤثر از روش‌ها، معیارها و ارزیابی‌ها خواهد بود تا شواهد مستندی از موفقیت (یا شکست) کمپین‌های روابط عمومی ارائه دهید. این اثر برجسته با رویکرد «بهترین روش‌ها» پیش می‌رود؛ رویکردی که بر انتخاب روش مناسب و اجرای دقیق آن برای جمع‌آوری داده‌هایی تأکید دارد که به بهترین شکل اهداف تحقیق را محقق می‌سازند.

همچنین، این کتاب رویکردی نوین در روابط عمومی ارائه می‌دهد که بر اثربخشی حرفه‌ای این حوزه بر بازده سرمایه‌گذاری مشتری تمرکز دارد، خواه این فعالیت معطوف به مخاطبان داخلی باشد یا خارجی، با استفاده از معیارهای استاندارد. در پایان این کتاب، شما درک خواهید کرد که چرا و چگونه تحقیقات انجام می‌شوند و قادر خواهید بود استانداردهای بهترین روش‌ها را در هرگونه تحقیق انجام‌شده توسط تأمین‌کنندگان خارجی یا دپارتمان‌های تحقیقات داخلی به کار ببندید.

فصل اول – کلیات و تعاریف روابط عمومی

مقدمه

از اواسط قرن بیستم تاکنون، جایگاه روابط عمومی از موقعیت ضعیف و حاشیه‌ای در ترکیب بازاریابی، تبلیغات و روابط عمومی، به یک بازیگر تمام‌عیار و برابر در ساختار سازمانی ارتقا یافته است. بخشی از این تحول را می‌توان به تغییر شیوه‌های اجرای روابط عمومی نسبت داد. در گذشته، فعالیت‌های روابط عمومی صرفاً به روابط با رسانه‌ها و «تبلیغات مطبوعاتی» محدود می‌شد، اما امروز به مجموعه‌ای پیچیده از ارتباطات راهبردی تبدیل شده است که در آن، روابط عمومی نه یک فکر بعدی، بلکه جزئی جدایی‌ناپذیر از ترکیب ارتباطات سازمانی محسوب می‌شود.

یکی از دلایل اصلی این تغییر نگرش و ارتقای جایگاه روابط عمومی در عرصه ارتباطات، ادغام تحقیق، سنجش و ارزیابی به عنوان بخشی اساسی از این حرفه است. این ابزارها که دهه‌هاست در بازاریابی و تبلیغات مورد استفاده قرار می‌گیرند، اکنون به ستون فقرات روابط عمومی تبدیل شده‌اند.

هدف این کتاب، ارائه درک عملی و ضروری از چالش‌ها و فرصت‌های تحقیق، سنجش و ارزیابی در روابط عمومی به مخاطبان حرفه‌ای و فعالان حوزه ارتباطات است. اما آنچه اهمیت بیشتری دارد، این است که این اثر به عنوان راهنمایی کاربردی برای به‌کارگیری مؤثر روش‌ها، معیارها و تحلیل‌ها جهت ارائه شواهد مستند از موفقیت (یا شکست) کمپین‌های روابط عمومی عمل می‌کند.

الف) تعریف روابط عمومی و اهداف آن

چرا این حرفه دقیقاً روابط عمومی نامیده می‌شود؟ برای بسیاری، این تنها یکی از سه حوزه تبلیغاتی است که مدیریت برای انتشار پیام خود از آن استفاده می‌کند: بازاریابی، تبلیغات و روابط عمومی. آنچه که در گذشته این سه را از هم متمایز می‌کرد، از دو منظر قابل بررسی است: الف) آنچه یک کسب‌وکار از آن انتظار دارد و ب) انواع نتایجی که به بار می‌آورد. از نظر بسیاری، روابط عمومی تنها شامل روابط با رسانه‌ها می‌شود. یعنی هدف روابط عمومی، پوشش خبری کسب‌وکار است – ترجیحاً مثبت، از طریق انتشار مقالات و موارد مشابه که توسط روزنامه‌نگاران تأیید شده‌اند.

اما روابط عمومی بسیار فراتر از آژانس مطبوعاتی یا روابط با رسانه‌ها است. بهتر است آن را به عنوان یک اصطلاح چترگونه برای هر تعدادی از بخش‌ها در یک کسب‌وکار یا شرکت ببینیم که به دنبال رساندن پیام‌های خود به مخاطبان عمومی یا خاص مختلف است؛ این کار با مدیریت جریان اطلاعات بین یک سازمان و مخاطبانش صورت می‌گیرد (Grunig and Hunt ۱۹۷۶). مخاطب عمومی (Public) بخشی از جمعیت است که برای مطالعه انتخاب شده است؛ مخاطب خاص (Audience) گروهی است که به طور خاص در میان آن مخاطب عمومی هدف قرار گرفته تا پیام‌های یک شرکت را دریافت کند.

پس روابط عمومی چیست؟ در وهله اول، روابط عمومی به مدیریت اعتبار، شهرت، اعتماد، رابطه و اطمینان عمومی در رابطه با شرکت کمک می‌کند (Stacks ۲۰۱۱). همانطور که پروفیسور دونالد ک. رایت اشاره کرده است: "روابط عمومی کارکرد مدیریتی است که روابط سودمند متقابل بین یک سازمان و مخاطبان عمومی مختلفی را که موفقیت یا شکست آن به آنها بستگی دارد، شناسایی، برقرار و حفظ می‌کند" (Wright ۱۹۹۰).

روابط عمومی به عنوان یک مفهوم چترگونه چگونه عملی می‌شود؟

عملکرد آن را می‌توان با نقش آن در سازمان تعریف کرد. روابط عمومی وظایف زیر را بر عهده می‌گیرد، گاهی به تنهایی و گاهی به صورت ترکیبی. لیست زیر نه کامل است و نه بر اساس اهمیت وظایف مرتب شده است:

- روابط با جامعه
- ارتباطات شرکتی
- روابط با مشتری
- روابط با کارکنان
- روابط مالی
- روابط دولتی
- روابط با رسانه‌ها
- امور عمومی
- ارتباطات استراتژیک

اهداف روابط عمومی کدامند؟

هر کمپین روابط عمومی به دنبال دستیابی به سه هدف اصلی است.

۱. **هدف اطلاعاتی:** اطمینان از اینکه پیام‌ها به مخاطبان مورد نظر می‌رسند و درک می‌شوند.
۲. **هدف انگیزشی:** نظارت بر کمپین به گونه‌ای که معیارهای مربوط به پذیرش پیام‌ها توسط مخاطبان هدف از نظر نگرش‌ها یا باورهای شناختی، عاطفی و رفتاری (پذیرش، رد یا حفظ) ارزیابی شود.
۳. **هدف رفتاری:** پیش‌بینی اینکه مخاطب هدف بر اساس کمپین در واقع چه اقدامی انجام خواهد داد.

همانطور که استکس (Stacks ۲۰۱۱) اشاره می‌کند، هر هدف باید قبل از دستیابی به هدف بعدی، محقق شده و سپس نظارت شود. در فصل‌های آینده، ایده‌هایی را در مورد نحوه عملکرد یک کمپین روابط عمومی معرفی خواهیم کرد. بررسی خواهیم کرد که چگونه کمپین‌های روابط عمومی سستی به دلیل کمبود تحقیقات با مشکلات ناخواسته مواجه شدند و چگونه عدم تعیین اهداف، خطوط پایه و معیارهای قابل اندازه‌گیری، اثربخشی روابط عمومی را محدود می‌کند. مهم‌تر از همه، ما یک رویکرد عملی به تحقیقات روابط عمومی را معرفی می‌کنیم که منجر به برنامه‌های ارتباطی بهتر و مؤثرتر خواهد شد.

کارکرد مدیریتی روابط عمومی

مهم ترین و اساسی ترین نقشی که قبل از هر چیزی برای روابط عمومی باید قائل شد نقش و کارکرد مدیریتی آن است. اگر سازمانها برای روابط عمومی مربوط به، نقش مدیریتی قائل نباشند و اگر روابط عمومی حرفه ای در حوزه ی مدیریتی کلان سازمان جایگاهی نداشته باشد، بدیهی است که نمی تواند تمام توان خود را حتی برای بخشی از سازمان صرف کند. در حقیقت روابط عمومی دیگر آن روابط عمومی که باید باشد نخواهد بود، درعمل کاری از دستش برنخواهد آمد، نه اثری می پذیرد و نه اثری خواهد گذاشت.

اگر روابط عمومی را از منظر یک اداره کوچک بنگریم. هر روز کوچکتر و کوچکتر خواهد شد و به جایی خواهد رسید که گستره و سطح پوشش و دربرگیری آن به چند نفر کارمند اداری تقلیل می یابد. بهترین شکل ارتباطات خود را در اقدام های اداری و اجرایی می بیند و به علت احساس ناتوانی در حل بحران های ارتباطی سازمان، از طرفی به بحرانی برای سازمان تبدیل می شود و از طرف دیگر از داخل نیز بحران زده می شود. چرا که روابط عمومی حرفه ای انتظار دارد تغییرات لازم را در افکار عمومی ایجاد کند، اما در عمل از پس این کار بر نمی آید.

اما اگر سازمان نگاه دیگر گونه ای به روابط عمومی داشته باشد و از توانمندی های آن به شکل مؤثری بهره گیری کند بی تردید ارتباط خود را با اعتقاد به توانمندی های خود توسعه داده و به معنای واقعی به چشم و گوش و قلب تپنده ی سازمان تبدیل می شود. تنها کارکرد مدیریتی ارزشمند است که بتواند میان نیاز و انتظارات مدیریتی با نیازها و انتظارات جامع می مخاطبانی که هر لحظه امکان به وجود آوردن هر نوع بحرانی برای سازمان را دارا هستند ارتباط هدفمند، متوازن و مؤثری ایجاد کند.

اگر سازمان نتواند این توازن و تناسب را ایجاد کند در واقع با موانع متعددی در رسیدن به اهدافش روبه رو خواهد شد. بنابر این روابط عمومی در نقش یکی از وظایف مدیریت کلان سازمان، باید به کارکردهای فنی و تاکتیکی خود به نحو مؤثری ارزش دهد تا بتواند دورنمای راهبرد سازمان خود را تقویت کند. همچنین هنگامی که روابط عمومی به عنوان بخشی از فعالیت مدیریت به شمار می رود، یکی از بخش هایی خواهد بود که قبل از هر بخش دیگری مدیران را قادر می سازد رخدادهای واکنش های گردهمایی های مختلفی را پیش بینی کنند.

روابط عمومی به عنوان یک کارکرد مدیریتی هم چنین علاوه بر این که می تواند در برنامه ریزی های سازمان در مرحله ی برنامه ریزی کمک شایانی کند، سبب شود هزینه پیش بینی های نادرست برنامه ریزان کم تر شود، منابع ارزشمند سازمان نیز در فرآیند برنامه ریزی حفظ و نگه داری شود.

کارکردهای روابط عمومی

متخصصان مباحث زیادی در این باره که روابط عمومی چگونه می تواند از یک نقش حیاتی در پیشبرد اهداف سازمان برخوردار شود، انجام داده اند و همه به این نتیجه رسیده اند که برای روشن شدن این موضوع باید جزئیات کارکردهای روابط عمومی به شکل شفاف تری بررسی شود.

در مقدمه ی همه ی کتاب های روابط عمومی، بدون استثنا بر موضوع کارکردهای گوناگون روابط عمومی و این که روابط عمومی چگونه در اعصار گذشته گسترش یافته تأکید فراوانی شده است. فعالیت های کارگزاران و شاغلان روابط عمومی، موفقیت ها و شکست هایشان، مسائل دشوار و پیچیده اخلاقی در حوزه کار و سهم آنها در سازمان بحث و بررسی شده

است. این گونه بحث ها نشان می دهد چگونه یک فعالیت ارتباطی اولیه در طولانی مدت به عنوان یک کارکرد ویژه فلسفی و مدیریتی توسط شماری از متخصصان رشد و نمو پیدا کرده است.

منشأ این تکامل تدریجی و گسترش مفهوم روابط عمومی را بایستی در یک تعریف ساده جست. اما مسئله این است که تعاریف زیادی از روابط عمومی به عمل آمده و هر یک از آنها نیز بر یک یا چند جنبه از روابط عمومی تأکید دارند.

اگر چه این تعاریف بیشتر جنبه توصیفی داشته و کمتر عملیاتی هستند، ولی با این وصف که روابط عمومی کارکردی مدیریتی دارد، به طور ضمنی کاربرد و مشی روابط عمومی را تشریح می کند و برنامه ریزی شده، «سنجیده»، «عمد»، «استقرار» و «مشاوره» بیانگر قصد و نیت روابط عمومی به مدیریت نیازهای ارتباطی سازمان است.

منظور از کارکرد مدیریتی روابط عمومی ایجاد و حفظ ارتباط دو سویه و فهم متقابلی است که به سازگاری و تفاهم سودمند میان یک سازمان و گروه های مخاطب آن می انجامد. در روابط عمومی براساس این رویکرد که هدف نهایی روابط عمومی از راه تحقیق در مدیریت ارتباطاتی تهیه و تأمین، اطلاعات لازم برای یک سازمان به منظور برقراری روابط با گردهمایی مختلف است که به یک جهت دهی متعادل و شفاف بینجامد، تعریف زیر را ارائه می کنند.

روابط عمومی عملکردی مدیریتی است که تمایل و نگرش عموم را ارزیابی کرده و سیاست ها، خط مشی و روشهای یک سازمان یا یک شخص را با منافع عمومی منطبق ساخته و برای تفاهم متقابل، درک و پذیرش عمومی برنامه عمل تهیه کرده و برنامه ریزی اجرایی عرضه می کند.

با وجود این، تعاریف پیشنهادی یاد شده، بیشتر توصیفی از فعالیت روابط عمومی است، تا مفهوم مدیریتی آن.

در هر حال با یک نگرش سطحی به روابط عمومی یاد شده، می توان تعریف دقیقتری از مفاهیم بشمار در این حوزه ارائه داد اما به راحتی می توان دریافت که عموم این تعریف را پذیرفته اند.

در نهایت روابط عمومی در چنین وضعیتی، به فعالیت خود به عنوان بخشی از بازاریابی سازمان، روابط کارمندی و به طور کلی به فعالیت هایش در قسمت های کم اهمیت اجرایی و اداری ادامه خواهد داد.

فصل دوم - کلیات و تعاریف برنامه ریزی ارتباطی

در دهه‌های اخیر، مفهوم «برنامه‌ریزی» از یک اصطلاح لوکس و فانتزی در مدیریت، به یک فرآیند حیاتی برای بقای هر سازمان و حتی یک ملت تبدیل شده است. این تغییر رویکرد نشان می‌دهد که بدون برنامه‌ریزی جامع، پیشبرد اقدامات و عملکردهای روابط عمومی با کاهش اثربخشی و افزایش انتقادات، به‌ویژه از سوی مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها، مشتریان و دانشگاهیان، همراه خواهد بود.

اهمیت برنامه‌ریزی در روابط عمومی

متخصصان، مهم‌ترین و اساسی‌ترین نقش روابط عمومی را نقش و کارکرد مدیریتی آن می‌دانند. روابط عمومی در نقش مدیریتی خود، باید به کارکردهای فنی و تاکتیکی ارتباطی به‌نحو موثری ارزش دهد تا بتواند دورنما و راهبرد سازمانی خود را تقویت کرده و در مرحله برنامه‌ریزی کلان سازمان ایفای نقش کند. منظور از کارکرد مدیریتی روابط عمومی، ایجاد، حفظ، و استمرار تفاهم متقابل دوطرفه است که به سازگاری سودمندی میان سازمان و گروه‌های مخاطب کلیدی آن می‌انجامد.

برای ایفای مؤثر و کارآمد نقش مدیریتی، برنامه‌ریزی برای روابط عمومی ضروری است. برنامه‌ریزی، اگر جوهره و ماهیت اصلی مدیریت نباشد، بنیان و اساس آن است و بدون آن، کسی نمی‌تواند مدعی مدیریت باشد. مدیران روابط عمومی نباید تنها بر وضعیت زمان حال متمرکز شوند؛ بلکه حیاتی است که سازمان را به سوی آینده رهنمون کرده و موجبات تحقق اهداف ویژه سازمان را فراهم آورند.

برنامه‌ریزی به روابط عمومی این قدرت را می‌دهد که:

- سمت درست را انتخاب کند.
- بحران‌ها را به موقع شناسایی کرده.
- با توجه به نیازها و خواسته‌های مخاطبان، سازمان را به‌طور مستمر در جهت تحقق اهداف خود هدایت کند.

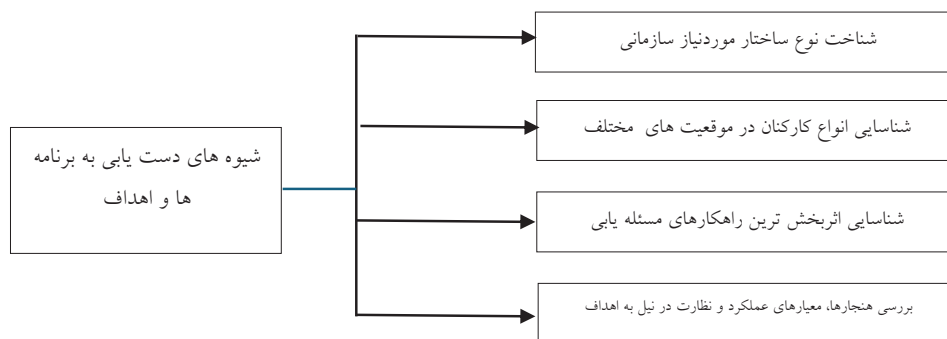
نخستین گام در ارزش اقتصادی روابط عمومی برای هر سازمان یا شرکت، به قابلیت و توانمندی کارکنان آن در حل مسائل و مشکلات ارتباطی بستگی دارد. به عبارت دیگر، روابط عمومی پویا و کارآمد، روابط عمومی‌ای است که بتواند برای حل مشکلات ارتباطی سازمان، برنامه ارتباطی منطقی و مستدلی مطرح و ارائه کند. یک الگوی فرآیند محور به روابط عمومی امکان می‌دهد برنامه‌های خود را به‌شکل علمی و منطقی برای دستیابی به اهداف سازمان مدیریت کند.

وظایف هفت گانه مدیریت و جایگاه برنامه ریزی

برنامه ریزی، یکی از مهم ترین وظایف مدیریت است. «لوتر گولیک» وظایف هفت گانه مدیریتی را شامل برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، رهبری و هدایت، هماهنگی، گزارش دهی و بودجه بندی می داند. برنامه ریزی به دلیل نیازمندی به استعدادهای ذهنی و علمی، ما را وامی دارد تا پیش از هر عملی، خوب و بد را به درستی بیندیشیم و سپس اقدام کنیم.

برنامه ریزی به روابط عمومی کمک می کند تا:

- * یک چارچوب و وحدت بخشی را ایجاد کند.
- * جهت و سمت و سو را تعیین کند.
- * معیارها و شاخص های مناسب عملکرد را عرضه کند.
- * فرصت ها، تهدیدها، بحران های آتی و شیوه های مقابله با آنها را معرفی کند.



انواع برنامه ریزی در روابط عمومی

در تشکیلات و سازمان های پیشرفته، برنامه ریزی جایگاه ویژه ای دارد، زیرا اغلب تصمیم گیری ها و تصمیم سازی های مدیران بر اساس آن انجام می شود. با تدوین یک برنامه منسجم و نظام مند، مدیر متوجه می شود که وظیفه سازمان یا مؤسسه چیست، هدفش چیست و شیوه های دستیابی به آنها کدامند.

۱. برنامه ریزی راهبردی (Strategic Planning)

* **تعریف:** فرآیندی پویا که مدیران وظیفه اصلی و وظایف اساسی سازمان را ترسیم کرده و ابزار لازم را برای آنها فراهم می کنند.

* **سطح:** معمولاً برای تحقق اهداف سطوح عالی مدیریت انجام می شود و مدیران عالی مسئول ترسیم آینده سازمان هستند.

* **محتوا:** پاسخ های روشنی به دو سوال اساسی «چه باید کرد؟» و «چگونه باید انجام داد؟» می دهد.

* **افق زمانی:** بلندمدت است و بستری بنیادی و اساسی برای تمام برنامه های دیگر در سطوح مختلف ترسیم می کند.

* **رویکرد:** با توجه به تغییرات گسترده و عمیق سطح بیش و معرفت عمومی، بیشترین تأکید را بر اوضاع، تحولات محیطی، و نیازهای پیش رو دارد. هر رویکردی بدون در نظر گرفتن قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، و تهدیدها (SWOT) را عقیم می‌داند.

* **ویژگی‌ها:** درک واقع‌بینانه از امکانات و فرصت‌های محیطی، و تأکید بر حل خردمندانه مسائل و ارائه راهبردهای ممکن بر مبنای تحلیل روندها و دگرگونی‌های محیطی.

۲. برنامه‌ریزی تاکتیکی (Tactical Planning)

* **تعریف:** فرآیندی که مدیران مجموعه‌ای از فعالیت‌های درهم تنیده و مرتبط را در راستای اجرای یک راهبرد در نظر می‌گیرند.

* **محتوا:** به ابزارهایی مربوط می‌شود که برای رسیدن به اهداف مشخص (تعیین شده توسط سطوح عالی سازمان) انتخاب شده‌اند.

* **افق زمانی:** کوتاه‌تر از برنامه‌ریزی راهبردی است و معمولاً بیش از دو سال طول نمی‌کشد.

* **سطح:** به وسیله مدیران میانی انجام می‌شود که مسئولیت هدایت بخش‌های گوناگون، معاونت‌ها و دیگر زیربخش‌های سازمان را بر عهده دارند.

۳. برنامه‌ریزی عملیاتی (Operational Planning)

* **تعریف:** فرآیندی که مدیران، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را برای رسیدن به اهداف ترسیم می‌کنند.

* **محتوا:** اهداف عملیاتی برنامه روابط عمومی، هم‌زمان با شناخت مخاطب و تجزیه و تحلیل نیازها و تفکرات او در دستور کار قرار می‌گیرد.

* **افق زمانی:** کوتاه‌ترین چارچوب زمانی را دارد و معمولاً بیش از چند ماه نیست.

* **سطح:** اگرچه به وسیله مدیران در تمام سطوح سازمان انجام می‌شود، اما اغلب توسط مدیرانی انجام می‌شود که مسئولیت محدود برای اجرای اهداف محدود دارند (مثلاً مدیر مسئول نشریه داخلی).

۴. برنامه‌ریزی مشارکتی (Participatory Planning)

* **تعریف:** متکی و مبتنی بر دیدگاه‌ها و تجارب طیف وسیعی از افراد و دست‌اندرکاران فعالیت‌های فرهنگی است.

* **ویژگی‌ها:** در این رویکرد، علاوه بر نتایج مورد انتظار از برنامه‌ها، میزان مشارکت افراد ذیربط و ذینفع نیز در فرآیند برنامه‌ریزی، یک شاخص مهم به شمار می‌آید.

عوامل بنیادی در برنامه ریزی ارتباطی

در یک نظام برنامه ریزی، اگر از روش های علمی و تحلیل های نظام گرا استفاده نشود، رسیدن به اهداف برنامه مشکل ساز می شود و انتخاب تصمیمات ممکن است بر اساس نیازها انجام نشود.

دو عامل اساسی که باید در نظر گرفته شوند:

۱. اطلاعات: شامل تهیه، نگهداری و بهره برداری از اطلاعات لازم است. اطلاعات به عنوان مواد خام، ابزار کار، و مطالعه تحلیل نظام گرا به عنوان فناوری استفاده از اطلاعات برای تعیین و تخصیص منطقی و باصرفه اولویت ها به کار می رود.

۲. شیوه های عملی: به کارگیری شیوه های عملی است.

عناصر راهبرد (بر اساس وایت):

- * کارآفرینی (نویشگی)
- * بازتاب فرهنگ سازمانی یا شبکه اجتماعی
- * یک فرآیند سیاسی
- * یک فرآیند یادگیری
- * یک رویداد یا فرآیند دگرگونی
- * بیانی از روان شناسی شناختی
- * بلاغت یا بازی زبانی
- * انطباق و سازگاری مستمر با وضعیت محیطی
- * بیانی از اخلاقیات یا فلسفه اخلاق
- * کاربرد هدفمند و منظم منطق
- * استفاده از قواعد ساده

مدل های عمومی راهبرد:

مدل های عمومی راهبرد بر تاریخچه روابط عمومی از رویکرد سنتی تا الگوهای سیستمی سایه افکنده اند:

۱. رویکرد کلاسیک: (تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی و فرماندهی).

۲. رویکرد تکاملی: (پایین نگاه داشتن هزینه و دادن اختیار).

۳. رویکرد فرآیندی: (بازی با قواعد محلی).

۴. رویکرد سیستمی

تصمیمات اجرایی روابط عمومی باید براساس بهترین هوشمندی موجود و مدیریت دانش باشد و پیامدهای آن به چرخه تصمیم گیری بلندمدت سازمان منتقل شود. ساختار و فعالیت ها باید دارای ارتباط منطقی و هماهنگ باشند تا راهبردهای ارتباطی نیز با آنها هماهنگ و سازگار شوند.

نظریه‌های شناخت و رفتار (مؤثر بر برنامه‌ریزی ارتباطی):

- * **تئوری هموردی عمل:** هدف آن شناخت رفتار به وسیله شناخت چگونگی تفکر افراد است.
- * **تئوری مبادله اجتماعی:** هدف آن پیش‌بینی رفتار افراد و گروه‌ها بر اساس پاداش و هزینه‌های ادراک شده است.
- * **تئوری انتشار:** افراد یک ایده مهم یا خلاقانه را پس از گذر از ۵ مرحله می‌پذیرند: آگاهی و شناخت، علاقمندی، ارزیابی، آزمون و پذیرش.
- * **تئوری یادگیری اجتماعی:** معتقد است افراد برای توضیح و پیش‌بینی رفتار از پردازش اطلاعات استفاده می‌کنند.
- * **الگوی احتمال بسط یافته:** تصمیم‌گیری را متأثر از تکراری بودن یا نبودن، مقدار پاداش و تأثیرگذار بودن شخص ارائه‌دهنده (سخنگو) می‌داند.

نظریه‌های ارتباط جمعی (مؤثر بر برنامه‌ریزی ارتباطی):

- * **رضایت و بهره‌برداری از رسانه:** افراد در استفاده از رسانه فعال عمل می‌کنند و رسانه‌ای را انتخاب می‌کنند که برای آن‌ها رضایت و خشنودی بیشتری به همراه داشته باشد.
 - * **تئوری تعیین دستور کار (Agenda-Setting):** هدف رسانه این است که افراد به مجموعه برنامه‌هایی برای گفت‌وگو و بحث در اجتماع گوش دهند، آن‌ها را ببینند یا بخوانند.
- برنامه‌ریزی ارتباطی، ستون فقرات عملکرد روابط عمومی در هر سازمانی است. شناخت انواع برنامه‌ریزی، عوامل بنیادی مؤثر بر آن و نظریه‌های مرتبط، به متخصصان روابط عمومی این امکان را می‌دهد که با دیدی جامع و استراتژیک، نه تنها به مسائل موجود واکنش نشان دهند، بلکه آینده را پیش‌بینی کرده و سازمان را به سمت اهداف بلندمدت خود هدایت کنند. این فرآیند، شبیه به ساختن یک خانه است؛ بدون یک نقشه دقیق و درک درست از مصالح و روش‌های ساخت، نمی‌توان انتظار بنایی مستحکم و کارآمد را داشت. برنامه‌ریزی، همان نقشه و دانش ساخت برای روابط عمومی است.

فصل سوم: برنامه ریزی راهبردی ارتباطی

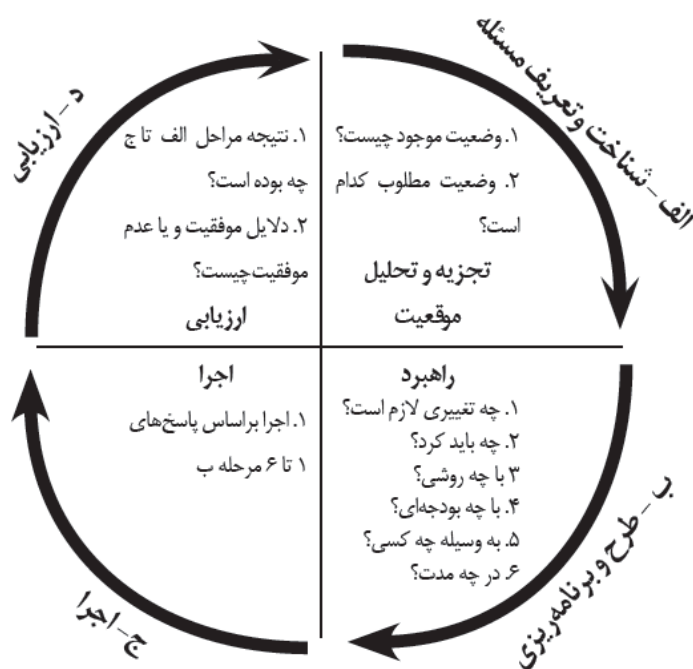
مقدمه

امروزه، روابط عمومی به عنوان یک نهاد حیاتی در سازمان‌ها شناخته می‌شود. فقدان برنامه ریزی جامع و کارآمد برای پیشبرد اقدامات روابط عمومی، اثربخشی این نهاد را کاهش داده و انتقادات زیادی را از سوی مدیران، مشتریان و دانشگاهیان در پی داشته است. در حقیقت، مهم‌ترین نقش و کارکردی که متخصصان برای روابط عمومی قائل شده‌اند، **نقش مدیریتی** آن است. روابط عمومی در نقش مدیریتی خود باید به کارکردهای فنی و تاکتیکی ارتباطی ارزش دهد تا دورنما و راهبرد سازمانی خود را تقویت کرده و در مرحله برنامه ریزی کلان سازمان ایفای نقش کند. بدون برنامه ریزی، هیچ مدیری نمی‌تواند ادعای مدیریت داشته باشد.

برنامه ریزی به روابط عمومی این قدرت را می‌دهد که سمت درست را انتخاب کند، بحران‌ها را به موقع شناسایی کرده و سازمان را به سوی آینده‌ای روشن هدایت کند. ارزش اقتصادی روابط عمومی برای هر سازمان یا شرکتی، به توانمندی کارکنان آن در حل مسائل و مشکلات ارتباطی بستگی دارد. روابط عمومی پویا و کارآمد، روابط عمومی است که بتواند برای حل مشکلات ارتباطی سازمان، برنامه‌ای ارتباطی منطقی و مستدل ارائه کند. برنامه‌های روابط عمومی زمانی موفق می‌شوند که گام‌های متوالی و اساسی ویژه‌ای را برای رسیدن به اهداف ارتباطی خود طی کنند. در ادامه، گام‌های اساسی در برنامه ریزی کاربردی روابط عمومی و تدوین برنامه ارتباطی راهبردی تشریح می‌شود.

این فصل، اساس و شاکله اصلی برنامه ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی را ارائه می‌دهد و به چالش‌های موجود بر سر راه برنامه ریزی جامع پاسخ مناسبی می‌دهد. نداشتن برنامه ریزی جامع سبب کاهش اثربخشی روابط عمومی و افزایش انتقادات از آن شده است. برنامه ریزی جوهره و بنیاد مدیریت است و بدون آن، کسی نمی‌تواند ادعای مدیریت کند. روابط عمومی پویا و کارآمد، روابط عمومی است که بتواند برای حل مشکلات ارتباطی سازمان، برنامه ارتباطی منطقی و مستدلی مطرح و ارائه کند.

نمودار ۱: فرآیند کلی برنامه ریزی راهبردی ارتباطی و روابط عمومی



گام اساسی: تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی در سطح سازمان

این گام، اساسی‌ترین و بدیهی‌ترین مرحله در فرآیند برنامه ارتباطی موفق روابط عمومی است. بحث درباره ضرورت حضور قدرتمند روابط عمومی در تشکیلات سازمان و این که سازمان چه نقشی را به روابط عمومی واگذار می کند، از مسائل عمده روابط عمومی است.

الف) نقش مدیریتی روابط عمومی: مهم‌ترین و اساسی‌ترین نقشی که متخصصان برای روابط عمومی قائل شده‌اند، نقش مدیریتی است. روابط عمومی در این نقش، باید به کارکردهای فنی و تاکتیکی ارتباطی ارزش دهد تا بتواند دورنما و راهبرد سازمانی خود را تقویت کند و در برنامه‌ریزی کلان سازمان نقش‌آفرینی کند. منظور از کارکرد مدیریتی روابط عمومی، ایجاد، حفظ و استمرار تفاهم و فهم متقابلی است که به سازگاری سودمندی میان سازمان و گروه‌های مخاطب کلیدی آن می‌انجامد.

ب) جایگاه در ساختار سازمان: هدایت و مدیریت افکار عمومی باید به‌عنوان یکی از کارکردهای اساسی به روابط عمومی سپرده شود و مدیر روابط عمومی باید به‌عنوان بخشی از مدیریت ارشد سازمان عمل کند. برنامه‌های ارتباطی نیز باید بخشی از تلاش‌های برنامه‌ریزی شده راهبردی سازمان به شمار آید.

ج) اهمیت اعتبار و امکانات: روابط عمومی باید در تمام برنامه‌ریزی‌های کلان و تاکتیکی سازمان جایگاه لازم را داشته و از اعتبار، امکانات و محبوبیت لازم برخوردار باشد.

د) توانمندی کارکنان: کارکنان روابط عمومی نیز باید دانش، تجربه، مهارت‌های ارتباطی و انگیزه لازم را دارا باشند.

برای تحقق این گام اساسی، روابط عمومی باید مراحل را طی کند:

الف) تشکیل جلسات هدفمند و شوراهای تخصصی:

- **تشکیل جلسه با شورای مدیران سازمان:** حمایت شورای مدیران برای موفقیت برنامه‌های ارتباطی ضروری است. جلسات ماهانه برای تصمیم‌گیری در خصوص روابط عمومی و برنامه‌های اطلاع‌رسانی توصیه می‌شود.
- **تشکیل شوراهای تخصصی و مشورتی:** برای بهره‌گیری از نظرات کارشناسان درون و برون سازمانی و ایجاد ارتباط شفاف و دوسویه.
- **تشکیل شورای عالی سیاست‌گذاری روابط عمومی:** با ریاست مدیریت ارشد سازمان (وزیر، مدیرعامل یا رئیس سازمان) و دبیری روابط عمومی. این شورا شامل مدیرانی می‌شود که حامی فعالیت‌های روابط عمومی هستند.
- **تشکیل کارگروه‌های تخصصی:** در زمینه‌های برنامه‌ریزی ارتباطی، انتشارات، تبلیغات، پژوهش و افکارسنجی، ارتباط با رسانه‌ها و سایت اینترنتی.
- **تشکیل شورای همکاری با نشریات تخصصی:** برای جلب حمایت و همکاری نشریات تخصصی مرتبط با حوزه فعالیت سازمان.
- **تشکیل مجمع روابط عمومی‌های وابسته و تابعه:** برای هم‌افزایی و بهره‌برداری از توانمندی‌ها، تجارب و ظرفیت‌های یکدیگر.
- **تشکیل جلسه با تشکلهای، اتحادیه‌ها، اصناف و رهبران فکری:** بهره‌گیری از نفوذ بالای سازمان‌های غیردولتی و تشکلهای.
- **تشکیل جلسات شورای تأمین و تولید اطلاعات:** برای هماهنگی با زیرمجموعه‌های سازمانی که تولید کننده اطلاعات هستند.
- **تشکیل شناسنامه ارتباطی و اطلاع‌رسانی برای مدیران:** ثبت نوع تعامل مدیران با افکار عمومی و رسانه‌ها.

ب) افزایش توانمندی‌های فردی، تخصصی و علمی شاغلان روابط عمومی:

با توجه به اهمیت روابط عمومی، مدیران و کارشناسان آن باید در عرصه مدیریت، فرهنگ، سازمان و اجتماع افرادی توانمند و آگاه به مبانی ارتباطات، دارای تجربه علمی و عملی و توانایی درک پیچیدگی‌های محیطی و شمّ حرفه‌ای باشند و برنامه ریزی و افق‌سازی، پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی سازمان و مخاطبان باشند.

- برگزاری دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت.
- برگزاری سخنرانی‌های تخصصی با دعوت از اساتید.
- برگزاری همایش‌های آموزشی با حضور افراد صاحب نظر.
- انتشار نشریه‌های آموزشی ادواری یا موردی.
- ایجاد بخش آموزش در تشکیلات روابط عمومی برای نیازسنجی آموزشی.

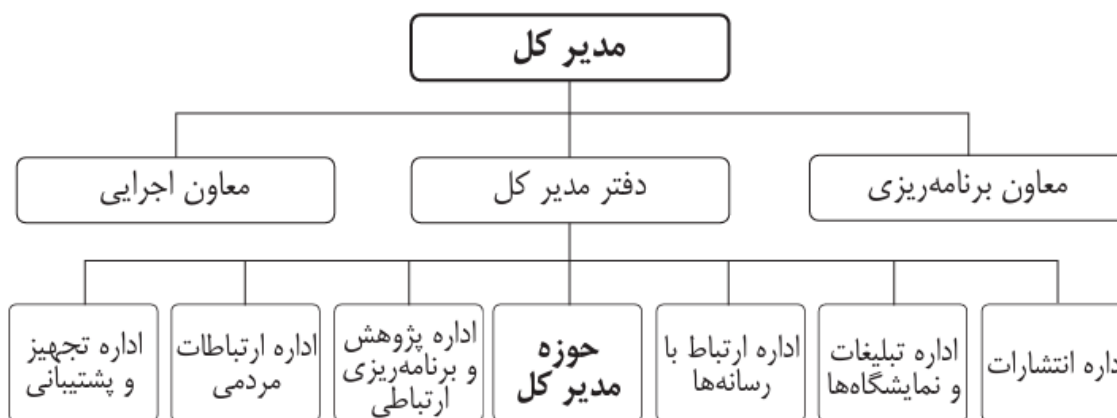
ج- ایجاد جایگاه تشکیلاتی مناسب:

روابط عمومی باید به عنوان بخشی کلیدی و محوری از مدیریت راهبردی شناخته شود.

نمودار تشکیلاتی روابط عمومی یک وزارتخانه:

این نمودار نشان می‌دهد که "مدیرکل" روابط عمومی در رأس قرار دارد و معاونت‌های اجرایی و برنامه‌ریزی، همچنین واحدهای مختلفی نظیر اداره انتشارات، اداره پژوهش و برنامه‌ریزی ارتباطی، اداره ارتباط با رسانه‌ها، اداره تجهیز و پشتیبانی، اداره تبلیغات و نمایشگاه‌ها و اداره ارتباطات مردمی به آن گزارش می‌دهند. این ساختار نشان‌دهنده گستره وظایف و اهمیت روابط عمومی در سازمان است.

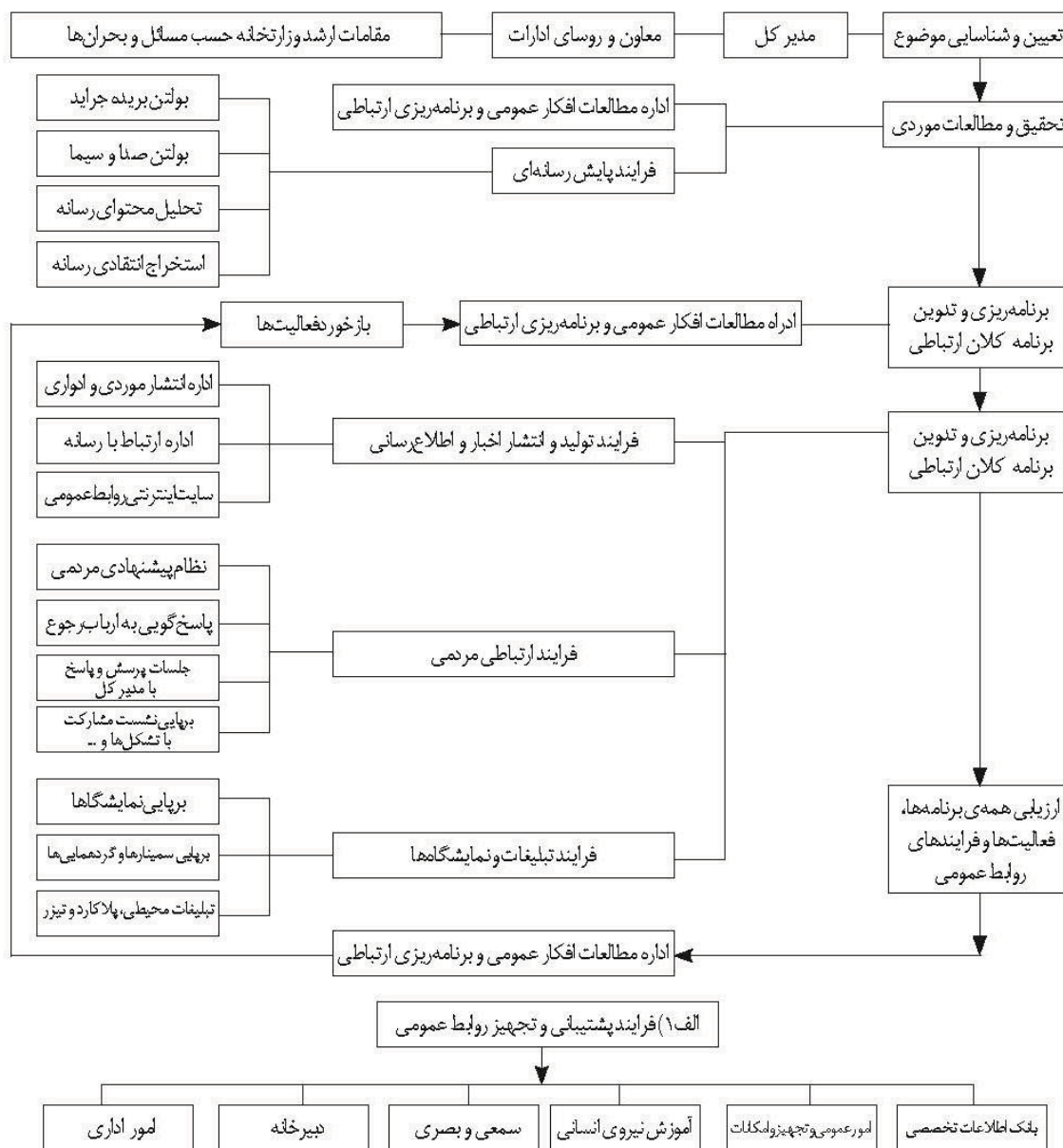
نمودار تشکیلاتی روابط عمومی یک وزارتخانه



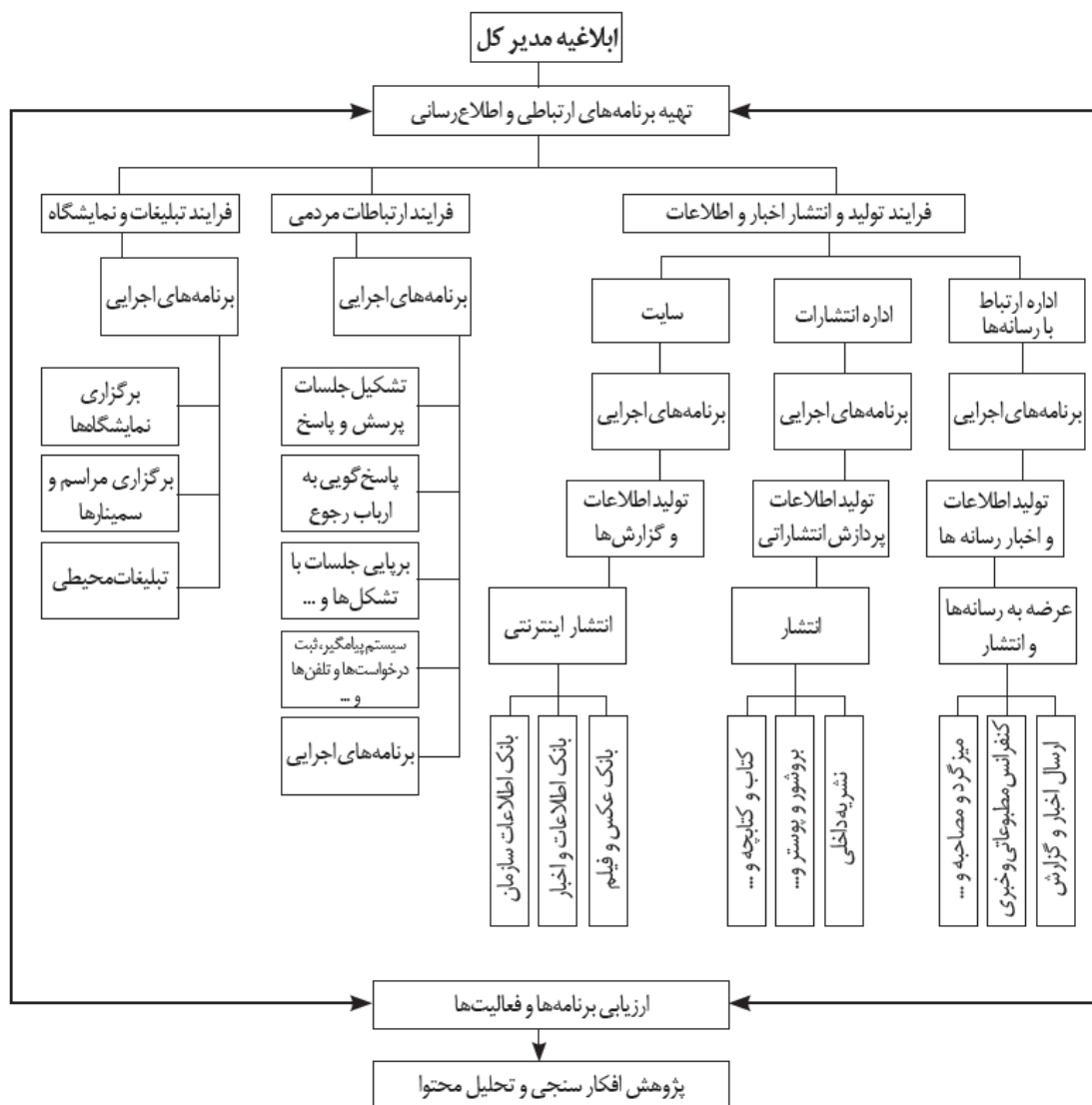
وظایف کلان اداره کل روابط عمومی:

شامل برنامه‌ریزی ارتباط دوسویه دستگاه با مخاطبان، تهیه و تنظیم برنامه‌های اجرایی سالانه، میان مدت و بلند مدت، گردآوری گزارش عملکرد دستگاه در دوره های معین، برقراری ارتباط با مجامع، پژوهش و افکارسنجی، فعالیت‌های تبلیغاتی و انتشاراتی، ارتباط با رسانه‌ها، پاسخ‌گویی به مردم، راه‌اندازی پایگاه اطلاع‌رسانی، تبیین دیدگاه‌های سازمان، برگزاری همایش‌ها، جمع‌آوری اسناد، هماهنگی با روابط عمومی‌های تابعه، آموزش نیروی انسانی و ایفای نقش سخنگویی وزارتخانه است.

نمودار فرآیند کلان برنامه ریزی ارتباطی و روابط عمومی



روند اجرای فرایندهای روابط عمومی



آغاز برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی

برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی، درست مانند یک نقشه راه، به شما این امکان را می دهد که برنامه های خود را به شکلی علمی و منطقی مدیریت کنید تا به اهداف سازمان دست یابید. برنامه های روابط عمومی زمانی موفق می شوند که گام های اساسی و متوالی را طی کنند. برخی از این گام ها حیاتی هستند و باید حتماً به آنها توجه شود، در حالی که برخی دیگر اگرچه کمتر مهم به نظر می رسند، اما جزء ارکان برنامه بوده و نمی توان آنها را نادیده گرفت.

گام اول: بررسی وضعیت سازمان و مسائل راهبردی آن (مرحله تحقیق)

این گام، شروع هرگونه برنامه ریزی ارتباطی است و شامل بخش های زیر می شود:

۱. مسئله شناسی (شناسایی مسائل ارتباطی سازمان)

پیش از هر اقدامی، روابط عمومی باید با بررسی و مطالعه، مسائل ارتباطی سازمان را شناسایی کند. برنامه ریزی ارتباطی به دو شکل اصلی انجام می شود:

- **پیشگیری (فعال، پویا و آینده نگر):** در این رویکرد، روابط عمومی با تشخیص صحیح مسائل پیش رو و پیش بینی بحران های احتمالی، آمادگی لازم را برای واکنش مؤثر کسب می کند.
- **درمانی (منفعله و در پی حل مشکلات موجود):** این رویکرد به دنبال حل مشکلاتی است که به دلایل مختلفی به وجود آمده اند.

نمونه هایی از مسائل ارتباطی اولویت دار می توانند شامل معرفی طرح های محوری و پروژه های شاخص یک وزارتخانه یا پرداختن به رویدادهایی در زمان بحران باشند. حتی مسائلی مانند مشکلات ایجاد شده توسط رسانه ها یا نارضایتی مخاطبان نیز می توانند در این دسته قرار گیرند.

برای نوشتن یک تعریف خوب و جامع از مشکل، این نکات را رعایت کنید:

- موجز باشید: مشکل را به صورت کوتاه و مفید بیان کنید.
- از کلمات فنی و اختصاری دوری کنید: تعریف باید برای همه قابل فهم باشد.
- ماهیت اصلی مشکل را درک کنید: بفهمید که ریشه اصلی مانع ارتباطی چیست.
- علت مشکل را تعیین کنید: آیا این مشکل ناشی از نقص در عملکرد است یا کمبود اطلاعات؟
- ببینید آیا ارتباط، راه حل مناسب است؟
- سایر راه حل های ضروری را شناسایی کنید: جزئیات را اضافه کنید تا همه یک برداشت یکسان از مشکل داشته باشند.
- افراد درگیر در مسئله را توصیف کنید.

پرسش های کلیدی برای شناسایی مسائل:

برای درک بهتر مسائل، روابط عمومی باید پرسش هایی را مطرح کند.

الف) پرسش های مربوط به زمینه سازمانی:

- آیا مشکلی در این زمینه وجود دارد؟

- آیا مشکل مربوط به عملکرد است؟ کدام مشکل عملکردی؟
 - آیا این مشکل اصلی است، یا نشانه‌ای از یک مشکل زیربنایی؟
 - چه کسی آن را مشکل تلقی می‌کند؟
 - وضعیت مشکل فعلی در مقایسه با سایر مشکلات چگونه است؟
 - چرا مدیر مؤسسه از عملکرد سازمان رضایت ندارد؟
 - علت‌های ایجاد مشکل کدام است؟
 - راه‌حل‌های ممکن برای حل مشکل کدام است؟
 - محدودیت‌ها کدامند؟
 - مؤسسه چه مقدار بودجه برای رفع مشکل در اختیار دارد؟
 - اهداف طرح مشتمل بر چه مواردی است؟
- ب) پرسش‌های مربوط به زمینه ارتباطی:**
- این برنامه ارتباطی برای پاسخگویی به کدام نیازها (اجتماعی، اقتصادی و...) مخاطبان طرح‌ریزی می‌شود؟
 - آیا مشکل اساسی در این برنامه وجود دارد؟
 - چه کسی آن را مشکل تلقی می‌کند؟
 - بهترین شیوه پشتیبانی از طرح را در کجا باید جست‌وجو کرد؟
 - مخاطبان مورد نظر کدامند و نگرش آن‌ها نسبت به مشکل و نیاز چیست؟
 - چه مقدار بودجه برای این طرح پیش‌بینی شده است؟
 - نگرش مسئولان در خصوص بهره‌گیری از آخرین فناوری‌های نوین ارتباطی در این طرح چیست؟
 - آیا این مؤسسه پیش‌تر نیز با چنین مشکلی درگیر بوده است؟ اگر پاسخ مثبت است، چطور با آن برخورد کرده است؟
 - آیا سایر مؤسسات با چنین مشکلی یا مشابه با آن برخورد کرده‌اند؟
 - نحوه مقابله با مشکلات موجود چگونه است؟

گام نخست: مشخص کردن رسالت سازمان (مأموریت سازمان)

هدف از این مرحله، شناسایی و روشن کردن ماهیت دستورها و تکالیف رسمی و غیررسمی است که از خارج بر سازمان تحمیل می‌شوند و بر سرنوشت سازمان تأثیر می‌گذارند. این تکالیف، اساس برنامه‌های ارتباطی روابط عمومی را تشکیل می‌دهند. در این مرحله، باید سه نتیجه را جست‌وجو کرد:

۱. جمع‌آوری دستورها و تکالیف رسمی و غیررسمی که سازمان با آن‌ها روبروست.
۲. تعبیر و تفسیر آنچه بر اثر دستورها و تکالیف لازم‌الاجراست.
۳. روشن کردن آنچه به دلیل دستورها و تکالیف ممنوع نیست (تعیین محدوده تقریبی قلمرو آزاد عمل).

روشن کردن آنچه ممنوع نیست، اهمیت ویژه‌ای دارد. بسیاری از سازمان‌ها تصور می‌کنند بیش از آنچه واقعیت دارد، محدود هستند و رسالت و تکالیف خود را یکی فرض می‌کنند که این یک اشتباه اساسی است. صراحت در بیان اهداف، عامل تعیین‌کننده در دستیابی به آن‌هاست. هر چه اهداف مشخص‌تر باشند، احتمال دستیابی به آن‌ها بیشتر خواهد بود.

برای تضمین پابندی به دستورها و تکالیف:

- یک نفر را مسئول جمع‌آوری تکالیف رسمی سازمان کنید.
 - تکالیف را بررسی کنید تا مشخص شود چه چیزی مورد نیاز و مجاز است.
 - به طور مرتب، آنچه سازمان موظف به اجرای آن است را به کارکنان یادآوری کنید. این موضوع باید به شکلی رسمی و نهادی درآید، مانند گنجاندن در گزارش عملکرد سالانه یا جلسات توجیهی کارکنان جدید.
- رسالت سازمان عامل تعیین‌کننده برای دستیابی به هدف است. رسالت، "هدف" سازمان یا وظایفی که باید انجام دهد را مشخص می‌کند. "چشم‌انداز موفقیت" نیز مشخص می‌کند که سازمان چگونه باید رفتار کند تا رسالت خود را محقق سازد. هدف از تعریف رسالت سازمان، مشخص کردن اهداف، فلسفه و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های آن را هدایت می‌کنند.
- شرح رسالت سازمان:** شرح رسالت سازمان، بیانیه‌ای کوتاه، مختصر، الهام‌بخش و کمتر از یک صفحه درباره هدف سازمان است. یک بیان علمی از رسالت باید از پاسخ به شش پرسش اصلی ناشی شود. پاسخ به این پرسش‌ها فرایندی ارزشمند اما زمان‌بر است.

شش پرسش کلیدی برای تدوین رسالت سازمان:

۱. ما که هستیم؟

- این پرسش به هویت سازمان بستگی دارد و پاسخ آن باید چیزی فراتر از آنچه در سربرگ سازمان آمده، باشد. شناسایی "چه کسی هستیم" مؤثرترین راه برای نفوذ در افراد است، نه فقط گفتن "چه باید بکنند". مهم است بین "آنچه هستیم" و "آنچه انجام می‌دهیم" تفاوت قائل شویم.

۲. به طور کلی نیازهای اساسی سیاسی و اجتماعی که وجود ما وقف برآورده ساختن آن‌ها می‌شود، یا مسائل اجتماعی و سیاسی که ما برای حل آن‌ها در تلاشیم، کدامند؟

- پاسخ به این پرسش، توجیه اجتماعی بنیادین برای حیات سازمان را فراهم می‌کند. سازمان‌ها ابزاری برای رفع نیازها یا حل مشکلات هستند، نه هدفی فی‌نفسه.

۳. اساساً برای تشخیص یا پیش‌بینی نیازها یا مشکلات و عکس‌العمل نشان دادن در برابر آن‌ها، چه اقداماتی می‌خواهیم انجام دهیم؟

- این پرسش روابط عمومی را ترغیب می‌کند تا نیازها و مشکلاتی که انتظار می‌رود سازمان به آن‌ها توجه و فعالانه برخورد کند را شناسایی کند. روابط عمومی باید دائماً با دنیای خارج در تماس باشد، زیرا حیات سازمان به این تماس بستگی دارد. توجه مستمر به نیازها یا مشکلات خارجی، اقدامات ابتکاری را در راستای رسالت سازمان افزایش می‌دهد. نوآوری‌های موفق، واکنشی به نیازها یا مشکلات واقعی هستند.

۴. چگونه باید در مقابل ذی‌نفعان کلیدی واکنش نشان دهیم؟

○ روابط عمومی باید تصمیم بگیرد که آیا مایل است با ذی‌نفعان کلیدی خود ارتباط داشته باشد و چه ارزش‌هایی را ترویج کند. اگر جلب رضایت ذی‌نفعان کلید موفقیت سازمان است، روابط عمومی چه اقدامی برای راضی کردن آن‌ها انجام خواهد داد؟.

۵. فلسفه وجودی ما چیست و ارزش‌های بنیادی ما کدامند؟

○ اهمیت تأمل درباره فلسفه و ارزش‌های بنیادی سازمان و تعیین دقیق آن‌ها در مرحله تدوین راهبرد ارتباطی آشکار می‌شود. تنها راهبردهایی که با فلسفه و ارزش‌های بنیادی سازمان سازگار باشند، به احتمال زیاد موفق خواهند بود. روابط عمومی‌ها با صراحت درباره فلسفه و ارزش‌ها در ابتدای تدوین راهبرد ارتباطی، می‌توانند از شکست‌های آتی جلوگیری کنند. این صراحت به حفظ یکپارچگی سازمان نیز کمک می‌کند.

۶. چه مسئله یا موضوعی ما را متمایز یا منحصر به فرد می‌کند؟

○ روابط عمومی‌ها باید کاملاً آگاه باشند که چه چیزی یا چه وظایفی آن‌ها را متمایز یا منحصر به فرد می‌کند. در غیر این صورت، آن‌ها یکی از نامزدهای احتمالی خصوصی‌سازی خواهند بود.

۳. کاربرد بیانیه رسالت سازمان

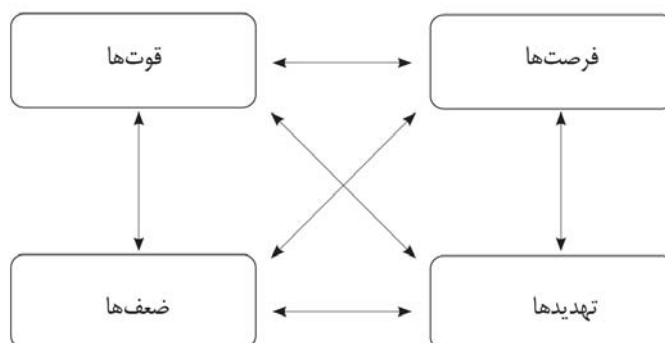
این بخش شامل شش کاربرد است که در هر یک باید به یکی از ۶ سوال کلیدی فوق پاسخ دهید. پاسخ‌های شما به این سوالات، بیانیه رسالت سازمان را تشکیل خواهند داد.

گام دوم: تحلیل موقعیت (Situation Analysis)

این مرحله شامل مطالعه محیط اجتماعی و بررسی موضوعی است که به عنوان مسئله مطرح می‌شود. هدف این مرحله، فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت "داخلی" و فرصت‌ها و تهدیدهای "خارجی" است که سازمان با آن‌ها مواجه است. این اطلاعات زمینه را برای تعیین مسائل ارتباطی راهبردی آماده می‌کند.

۱. ارزیابی محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) و داخلی (نقاط ضعف و قوت)

روابط عمومی برای واکنش مؤثر در برابر تغییرات محیطی، باید هر روز بیش از پیش محیط‌های داخلی و خارجی خود را ارزیابی کند. یک راهبرد ارتباطی کارساز، از مزایای نقاط قوت و فرصت‌ها بهره‌مند شده و همزمان نقاط ضعف و تهدیدها را به حداقل کاهش داده یا بر آن‌ها پیروز می‌شود.



یکی از اهداف بزرگ روابط عمومی، آماده کردن سازمان برای واکنش کارساز نسبت به جهان خارج، پیش از بروز بحران است.

برای این ارزیابی، روابط عمومی باید:

- گزارش‌های مختلفی از سوابق نیروها و روندهای خارجی (مراجعات، مشتریان، مالیات‌دهندگان، رقبا و همکاران) آماده کند.
 - گزارش‌هایی درباره منابع داخلی، راهبردهای موجود و عملکرد سازمان تهیه کند.
 - پس از آماده شدن این چهار فهرست (قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها)، باید تحلیلی از اقلام فهرست‌ها در رابطه با موقعیت راهبردی کلی سازمان انجام شود.
- در این بخش یک (ماتریس SWOT) وجود دارد که چهار خانه دارد: قوت‌ها، فرصت‌ها، ضعف‌ها و تهدیدها.

نقاط ضعف - W نقاط ضعف سازمان خود را فهرست کنید W1 W2 W3 .	نقاط قوت - S نقاط قوت سازمان خود را فهرست کنید S1 S2 S3 . . Sn	IFE EFE
استراتژی‌های WO بهره برداری از فرصت‌ها با از بین بردن ضعف‌ها	استراتژی‌های SO بهره برداری از فرصت‌ها با استفاده از قوت‌ها	فهرست‌ها - O فرصت‌های سازمان خود را فهرست کنید O1 O2 O3 . ON
استراتژی‌های WT احتراز از تهدیدات و با از بین بردن ضعف‌ها	استراتژی‌های ST احتراز از تهدیدات با استفاده از قوت‌ها	تهدیدات - T تهدیدات سازمان خود را فهرست کنید T1 T2 T3 . . TN

فرصت‌ها (Opportunities):

امکانات یا تحولات محیطی در خارج از سازمان که می‌توانند سبب تقویت، توسعه و بالندگی سازمان شوند. مثال: گسترش کاربرد اینترنت، گرایش مدیران به توسعه دانش‌محور، افزایش تقاضای جهانی به انرژی، وفور نیروهای جوان و متخصص ارزان قیمت، باز شدن بازارهای آسیای میانه.

تهدیدها (Threats):

عوامل و محدودیت‌های بیرونی سازمان که هم می‌توانند مانع رشد شوند و هم سرمایه‌گذاری‌های آتی را با خطر روبرو کنند.

مثال: فرار نیروی انسانی متخصص، کاهش تعرفه‌های وارداتی، ضعف زیرساخت مخابراتی، تغییرات سریع فناوری، ضعف مقررات محدودکننده.

نقاط قوت (Strengths):

منابع و توانمندی‌های داخلی سازمان که می‌تواند برای افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان به کار رود.
مثال: برخورداری از سیستم‌های رایانه‌ای یکپارچه، نیروهای متخصص در سازمان، دسترسی بیشتر کارکنان به شبکه اینترنت، دارا بودن اهداف و راهبردی مشخص، مدیران ارشد باتجربه.

نقاط ضعف (Weaknesses):

ضعف منابع و توانمندی‌ها یا کمبودهای داخل سازمان که جملگی از عواملی هستند که مانع رشد، افزایش کارایی و بهره‌وری سازمان می‌شوند.

مثال: شفاف نبودن وظایف و مسئولیت‌ها، قدیمی بودن برخی سیستم‌ها، مدون نبودن ضوابط و مقررات، قدیمی بودن فرایندهای کسب و کار، قدیمی بودن تجهیزات تولیدی، نارضایتی مشتریان.
سه مقوله عمده که باید در سنجش محیط داخلی ارزیابی شوند:

۱. منابع (درونداد)
۲. راهبرد موجود (فرایند)
۳. عملکرد (برونداد) عدم وجود اطلاعات کافی درباره عملکرد سازمان می‌تواند به ایجاد و تشدید تعارضات سازمانی منجر شود.

فرآیند سنجش نقاط ضعف و قوت سازمان:

تکنیک "کارت سفید"

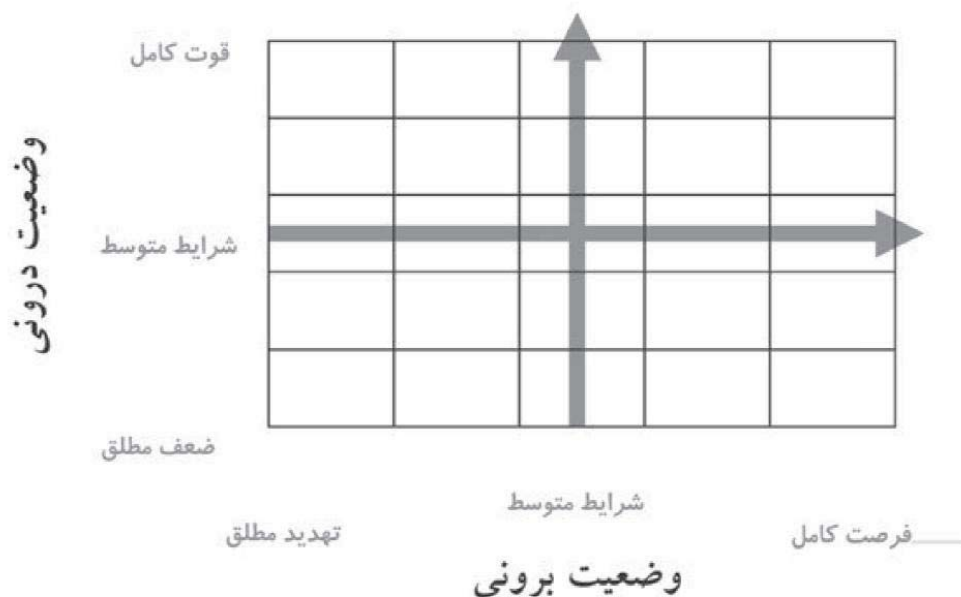
این یک فرآیند گروهی ساده اما کارساز برای تدوین فهرستی از ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها است که به "گلوله برفی" نیز معروف است. نحوه اجرا:

- بارش مغزی: فهرستی طولانی از پاسخ‌های یک پرسش خاص تهیه می‌شود.
- نوشتن روی کارت: هر یک از پاسخ‌ها به تنهایی روی یک کارت سفید (مثلاً ۱۵ تا ۲۰ سانتی‌متری) نوشته می‌شود.
- دسته‌بندی: سپس هر یک از کارت‌ها بر اساس موضوع‌های مشترک روی دیواری چسبانده می‌شوند و چند "گلوله برفی" از کارت‌ها به وجود می‌آید.

این روش به ویژه در تحلیل SWOT بسیار مفید است و چهار بار با تأکید بر پرسش‌های زیر استفاده می‌شود:

۱. چه فرصت‌های عمده‌ای برای سازمان وجود دارد؟
۲. سازمان با چه تهدیدهای عمده خارجی درگیر است؟
۳. نقاط قوت عمده داخلی سازمان شامل چه مواردی هستند؟
۴. ضعف‌های عمده داخلی سازمان چه مواردی است؟

نتیجه این کار، چهار فهرست خواهد بود که روابط عمومی می‌تواند بر اساس آن اقدام‌های لازم و فوری را تعیین کرده و برای شناسایی مسائل راهبردی آماده شود.



رهنمودهای مهم برای ارزیابی محیط‌ها

۱. سادگی را حفظ کنید: فرآیندهای ساده‌تر بهترند. روش‌های پیچیده و طولانی ممکن است تفکر راهبردی را از بین ببرند.
۲. زمان کافی برای تکنیک کارت سفید اختصاص دهید: این روش آسان است و می‌توانید فهرست SWOT را در نصف روز تهیه و بحث کنید.
۳. ابتدا به محیط خارجی توجه کنید: سازمان‌ها اغلب وقت زیادی را صرف رویدادهای داخلی می‌کنند. روابط عمومی باید گروه را ترغیب کند که ابتدا به آنچه در خارج از سازمان اتفاق می‌افتد، توجه کنند.
۴. الگوها را بیابید: در بحث‌های SWOT به دنبال الگوهای مناسب، اقدام‌های فوری و مشکلات موجود بر سر راه شناسایی مسائل راهبردی باشید. بحث‌ها باید بر استفاده حداکثری از قوت‌ها و فرصت‌ها و کم کردن یا پیروزی بر مشکلات و تهدیدها متمرکز باشد.
۵. تحلیلگر مسئول: یک تحلیلگر برای پیگیری تکمیل فهرست SWOT می‌تواند ایده خوبی باشد تا از شناسایی صحیح مقوله‌ها و دسته‌بندی‌ها اطمینان حاصل شود.
۶. نهادی کردن تحلیل دوره‌ای: روابط عمومی باید تحلیل SWOT را به صورت نهادی و دوره‌ای (مثلاً سالی یک یا دو بار) برگزار کند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و داخلی

با استفاده از این ماتریس، عوامل راهبردی محیط‌های کلان (اقتصادی، اجتماعی و...) و تخصصی (مشتریان، رقبا و...) ارزیابی می‌شوند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی اولویت دار	ضریب اهمیت نسبی	رتبه	نمره = ضریب اهمیت * رتبه
فرصت‌ها			
تهدیدها			
جمع نمره	۱		۰<×<۴

مراحل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (این شیوه برای عوامل داخلی نیز مشابه است):

۱. **فهرست عوامل:** عوامل راهبردی یا اولویت‌دار خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها) را در ستون اول فهرست کنید.
۲. **تخصیص ضریب اهمیت:** در ستون دوم، با توجه به اهمیت هر عامل، ضریبی بین صفر تا یک (۰-۱) به آن عامل اختصاص دهید. مجموع ضرایب تمام عوامل نباید از یک بیشتر شود.
۳. **تخصیص رتبه:** در ستون سوم، با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت‌ها و تهدیدها، رتبه‌ای بین ۱ تا ۴ اختصاص دهید.

○ فرصت استثنایی: رتبه ۴

○ فرصت معمولی: رتبه ۳

○ تهدید معمولی: رتبه ۲

○ تهدید جدی: رتبه ۱

○ هرچه از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می‌کنیم، مقدار رتبه کمتر می‌شود.

۴. **محاسبه امتیاز:** در ستون چهارم، ضریب ستون دوم و رتبه ستون سوم را در هم ضرب کنید تا امتیاز آن عامل مشخص شود.

۵. **محاسبه امتیاز نهایی:** مجموع امتیازات این ستون، امتیاز نهایی سازمان را از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می‌کند.

تفسیر امتیاز نهایی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی:

- اگر جمع کل امتیاز نهایی سازمان بیش از ۲,۵ باشد، فرصت‌های پیش‌روی سازمان بر تهدیدهای آن پیروز خواهند شد.
- اگر این امتیاز کمتر از ۲,۵ باشد، نشان‌دهنده پیروزی تهدیدها بر فرصت‌ها خواهد بود.

توجه: امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در همه سطوح قابل استفاده است، اما امتیاز ماتریس ارزیابی عوامل داخلی باید در هر سطح به طور جداگانه محاسبه شود. در این بخش، یک نمودار ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (با محورهای

وضعیت داخلی و وضعیت بیرونی و تقسیم بندی به قوت کامل، متوسط، ضعف مطلق، تهدید مطلق و فرصت کامل) نیز برای توضیح مفاهیم وجود دارد.

وضعیت درونی	قوت کامل	۵	۵	↑	۱	۱
	وضعیت متوسط	۵	۶		۲	۱
	ضعف مطلق	۳	۴			۷
		۳	۳		۷	۷
		تهدید مطلق	وضعیت متوسط		فرصت کامل	
		وضعیت بیرونی				

گام سوم: شناسایی هسته مرکزی مشکل (Control Core of Difficulty)

در این مرحله، پس از آنکه مشکل را به یک پاراگراف از وضعیت موجود محدود کردید، باید هسته مرکزی مشکل را در یک جمله توصیف کنید. این کار با نظرسنجی ها و تحقیقات افکار عمومی ممکن می شود.

گام چهارم: شناسایی مسائل راهبردی سازمان

شناسایی مسائل راهبردی در حکم قلب فرآیند برنامه ریزی ارتباطی است. مسئله راهبردی به عنوان انتخاب خط مشی و سیاستی بنیادی تعریف می شود که بر دستورها، رسالت سازمان، ارزش ها، سطح و ترکیب محصولات/خدمات، مخاطبان، هزینه ها، امور مالی یا مدیریت مؤثر واقع می شود. چرا مسائل راهبردی مهم هستند؟

- زیرا نقش محوری در تصمیم گیری های سیاسی ایفا می کنند.
- برنامه ریزی ارتباطی راهبردی می تواند با اثرگذاری بر روش شناخت و حل مسائل، این فرآیند را بهبود بخشد.
- با شکل بندی دقیق مسائل، احتمال اینکه تصمیم های بعدی هم از نظر سیاسی مقبول و هم از نظر فنی کاربردی باشند، افزایش می یابد. این تصمیم ها باید با فلسفه و ارزش های بنیادی سازمان تطبیق داشته و از نظر معنوی، اخلاقی و قانونی قابل دفاع باشند.

هر مسئله راهبردی متضمن یک سری تعارضات است:

- چه کاری انجام خواهد یافت؟
- چرا این کار انجام خواهد گرفت؟
- چگونه این کار انجام خواهد پذیرفت؟
- چه زمانی کار انجام خواهد یافت؟
- در کجا این کار به انجام خواهد رسید؟
- چه کسی این کار را انجام خواهد داد؟
- و چه کسی از این کار منتفع یا متضرر خواهد شد؟

فواید شناسایی مسائل راهبردی ارتباطی:

۱. جلب توجه سازمان به مسائل بسیار مهم: این اهمیت نباید دست کم گرفته شود، زیرا اغلب تصمیم گیرندگان اصلی وقت زیادی را صرف مسائل کم اهمیت می کنند.
۲. کمک به شناسایی سه نوع مسئله راهبردی:
 - مسائلی که در حال حاضر نیازی به اقدام فوری ندارند اما باید پیوسته به آنها توجه شود.
 - مسائلی که می توان آنها را بخشی از چرخه برنامه ریزی ارتباطی راهبردی جاری سازمان محسوب کرد.
 - مسائلی که به واکنش فوری نیاز دارند و نمی توان به روش معمول روزانه آنها را حل کرد.
۳. تمرکز بر "مسائل" به جای "پاسخ ها": در بسیاری از موارد، اختلافات جدی بر سر راه حل ها بدون آگاهی کامل از خود مشکلات آشکار می شوند. این اختلافات به جای جلسات حل مشکل، به جنگ قدرت منجر می شوند.
۴. ارائه سرنخ های سودمند درباره چگونگی حل مسائل: با بیان دقیق اینکه چه چیزی سبب شده تا رسالت سازمان، دستورها و عوامل داخلی و خارجی یک مسئله راهبردی محسوب شوند، می توان درباره راه حل های احتمالی اطلاعاتی به دست آورد. یک راهبرد کارساز، از فواید نقاط قوت و فرصت ها استفاده کرده و ضعف ها و تهدیدها را به کمترین مقدار رسانده یا بر آنها پیروز خواهد شد.

فصل چهارم - طراحی جدول زمان بندی فعالیت ها

در این بخش می آموزید چگونه فعالیت های روابط عمومی را زمان بندی کنید تا از حداکثر اثربخشی برخوردار باشند.

کاربرگ تاکتیک ها / روشها و مجراهای ارتباطی اثربخش

ترکیب عوامل موردنظر		سطح ۱
چه پیامی؟	چه مخاطبی؟	
		سطح دو
		سطح سه
		سطح

پیش از هر چیز، باید مشخص کنید که راهبرد تعیین شده در روابط عمومی، با چه روشها و اقداماتی قرار است اجرایی شود؟ برای این کار، از "کاربرگ تعیین و انتخاب تاکتیک" استفاده می کنیم.

- **هدف:** شناسایی و اولویت بندی روش هایی که برای اجرای راهبردهای ارتباطی خود به کار خواهید برد.
- **نحوه کار:** لیستی از تاکتیک های ممکن را آماده کنید و سپس پنج تاکتیک اولویت دار را انتخاب کرده و آنها را بر اساس اهمیت، رتبه بندی کنید.

• **مثال هایی از تاکتیک های ارتباطی:**

- ارتباطات مردمی مکاتبه ای
- حضور مدیران میان مخاطبان خاص
- حضور مدیران در محافل عمومی
- ارتباط با سایر سازمانها

- دریافت پیشنهادهای کارکنان
- ارتباطات مردمی اینترنتی
- دیدارهای موردی در مناسبت‌های خاص
- مشارکت در شادی و غم کارکنان

کاربرگ تعیین و انتخاب تاکتیک

رتبه	تاکتیک‌ها
	با چه روش‌هایی، می‌خواهید راهبرد تعیین شده اجرا شود؟ پنج تاکتیک را تعیین و آن‌ها را برحسب درجه اولویت گذاری کنید.
۱.	
۲.	
۳.	
۴.	
۵.	

پس از انتخاب تاکتیک‌ها، باید جزئیات اجرای آن‌ها را مشخص کنید. این کاربرگ به شما کمک می‌کند تا رابطه بین پیام، مخاطب و کانال ارتباطی را به درستی تنظیم کنید.

- **هدف:** تعیین چه پیامی را برای چه مخاطبی و از چه کانال‌هایی (در سطوح مختلف) ارسال می‌کنید.
- **نکته کاربردی:** شناخت روش‌ها، ابزارها و مجراهای ارتباطی بسیار مهم است. برای اطلاعات بیشتر، کتاب "عناصر اجرایی برنامه‌ریزی ارتباطی در روابط عمومی" بیش از ۱۱۰ مورد روش، تاکتیک و ابزار ارتباطی را توضیح داده است که مطالعه آن به همه کارشناسان و مدیران روابط عمومی توصیه می‌شود.

نمونه کاربرگ تاکتیک‌ها و ابزارهای ارتباطی رسانه‌ای

ردیف	تاکتیک‌ها ابزارهای ارتباطی	خبر	گزارش	گفت و گو	مقاله	تحلیل	نقد	میزگرد	عکس	آگهی	آگهی رپرتاژ	نامه
۱	روزنامه‌های سراسری صبح و عصر											
۲	روزنامه‌های تخصصی											
۳	روزنامه‌های محلی											
۴	نشریات محلی											
۵	نشریات محله‌ای											
۶	مجله‌های عمومی و تخصصی											
۷	رادیو											
۸	تلویزیون											
۹	اینترنت											
۱۰	نشریه داخلی											
۱۱												

برنامه زمان بندی فعالیت های روابط عمومی

تفکیک و تقسیم بندی فعالیت ها برحسب اولویت های زمانی، امکانات موجود و ضوابط فنی از اصول اولیه مدیریت اجرایی به شمار می رود. بدون توجه به زمان بندی، فعالیت ها ممکن است اثربخشی لازم را نداشته یا به دلیل ناسازگاری با دیگر فعالیت ها، تأثیر کمتری بگذارند.

با توجه به مدیریت زمان و کنترل و نظارت در اجرای دقیق هر کدام از فعالیت ها برای رسیدن به اهداف موردنظر به ما این امکان را خواهد داد تا با توان لازم نسبت به انجام هر پروژه در زمان مقرر، دقت و تمرکز بیشتری داشته باشیم.

روش نمودار گانت: ابزاری برای زمان بندی دقیق

نمودار گانت یک ابزار بصری قدرتمند برای زمان بندی فعالیت های پروژه است که توسط "هنری گانت" در جنگ جهانی اول برای برنامه ریزی و کنترل عملیات نظامی ابداع شد.

• اجزای اصلی نمودار گانت:

۱. **بخش ستونی:** شامل لیستی از فعالیت ها (مانند کد، مدت زمان اجرا، زمان شروع، زمان پایان) که زیر

یکدیگر نوشته می شوند. هر سطر اطلاعات یک فعالیت را نمایش می دهد.

۲. **بخش میله ای افقی:** شامل یک محور زمان (مدرج بر اساس ساعت، روز، هفته، ماه، فصل، سال) و یک

محور عمودی که فعالیت ها را نمایش می دهد. طول میله مربوط به هر فعالیت، نشان دهنده مدت زمان

اجرای آن است.

مثال کاربردی از نمودار گانت:

فرض کنید پروژه ای با کد (۰۱) و ۵ فعالیت (A, B, C, D, E) داریم:

- **فعالیت A:** مهم ترین فعالیت است و باید ابتدا انجام شود (نیاز به ۱۵ روز). همه فعالیت ها به جز D، به A وابسته هستند؛ یعنی تا A انجام نشود، بقیه شروع نمی شوند.
- **فعالیت D:** مستقل است و می تواند از ابتدا شروع شود (حدود ۴ ماه).
- **فعالیت B:** به فعالیت A وابسته است (نیاز به ۲ ماه).
- **فعالیت C:** به فعالیت B وابسته است (نیاز به ۳ ماه).
- **فعالیت E:** هم به C و هم به D وابسته است. این فعالیت تا پایان C شروع نمی شود، حتی اگر D زودتر تمام شود.
- **اهمیت اولویت بندی منابع:** این زمان بندی به شما کمک می کند تا بر اساس اولویت ها، از امکانات موجود (مالی، انسانی، لوازم) استفاده کنید. برای مثال، اگر فعالیت E به لوازم خاصی نیاز دارد، و C و D همزمان پیش می روند، تا زمانی که C تمام نشده، می توانید منابع مربوط به E را در فعالیت های دیگر به کار گیرید.
- **محدوده بحرانی:** مهم ترین فعالیت در این برنامه، فعالیت C است که به آن "محدوده بحرانی" می گویند. چرا؟ چون تحقق آن به انجام فعالیت های قبلی (A و B) وابسته است و فعالیت نهایی پروژه (E) نیز بلافاصله به آن وابسته است. بنابراین، در این محدوده باید توجه خاصی به تأمین ابزار و امکانات شود.

نمونه جدول های زمان بندی و اقدام

در این بخش، جدول هایی برای نمایش زمان بندی فعالیت ها (مانند وبسایت، کنفرانس مطبوعاتی، اطلاعیه های مطبوعاتی، گفت و گوی رادیو و تلویزیون، تبلیغات شهری) در طول ماه های سال (مهر تا شهریور) وجود دارد. این جدول ها نشان می دهند که چگونه می توانید فعالیت ها را بر اساس زمان بندی مشخص، مدیریت کنید.

نمونه جدول زمان بندی ۱



نمونه جدول زمان بندی ۲

شرح فعالیت	زمان فعالیت ها									
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
۱										
۲										
۳										
۴										
۵										
۶										
۷										
۸										
۹										
۱۰										

نمونه جدول زمان بندی ۳

فصل پنجم - بودجه‌بندی فعالیت‌های روابط عمومی

بودجه‌بندی به شما امکان می‌دهد تا برنامه‌های خود را به ارقام مالی تبدیل کرده و منابع لازم برای اجرای آنها را پیش‌بینی و مدیریت کنید.

بودجه‌ریزی در روابط عمومی به معنای تبدیل عملیات و فعالیت‌های پیش‌بینی شده به ارزش ریالی است. کارشناسان روابط عمومی بر اساس بودجه تخصیص‌یافته، فعالیت‌های خود را آغاز کرده و در حین اجرا نیز بر آنها نظارت و کنترل می‌کنند.

- **نکته کلیدی:** در بودجه‌ریزی روابط عمومی، باید جزئیات هزینه‌ها را به شکل «از کل به جزء» مشخص کنید. این رویکرد به شما کمک می‌کند تا بودجه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ای داشته باشید که برای روابط عمومی بسیار مناسب است.

تعاریف بودجه

- بودجه یک طرح مالی است که نیازهای آتی سازمان را برای مدت محدود پیش‌بینی می‌کند و در برابر هزینه‌ها، اقلام درآمد را نیز در نظر می‌گیرد.
- بودجه، طرحی برای تأمین هزینه‌های سازمان برای مدت محدود است؛ به عبارت دیگر، برنامه مالی برای عملیات آتی است.
- بودجه نشان‌دهنده سیاست مالی سازمان در جهت اهداف اقتصادی و اجتماعی در یک دوره کوتاه‌مدت است.
- بودجه سندی ریالی برای اجرای تمام یا قسمتی از برنامه‌های سازمان در طول زمان معین است.
- بودجه، هزینه اجرای عملیات در طول مدت یک سال است. کاهش بودجه یک بخش به معنی کاهش عملیات اجرایی پیشنهادی آن بخش است.

اصول کلیدی بودجه‌ریزی

- برای تنظیم یک بودجه منطقی و کارآمد، باید اصول زیر را مد نظر قرار دهید:
۱. **اصل سالانه بودن بودجه:** بعد زمانی بودجه، معمولاً باید یک سال باشد.
 ۲. **اصل وحدت بودجه:** تمامی عملیات و ارقام یک بودجه باید به شکل واحد و در یک مجموعه تهیه و تنظیم شوند. در این اصل باید تمامی عملیات پیش‌بینی شوند.
 ۳. **اصل جامعیت بودجه:**
 - اولاً، همه درآمدها و هزینه‌ها جمع‌آوری شده و به تصویب مقام عالی سازمان برسد.

- ثانیاً، ارقام انجام شده در بودجه باید به صورت ناخالص (بدون تهاتر درآمدها با هزینه‌ها) در سند بودجه ذکر شوند.
- ۴. اصل شمول یا تفصیل: صورت بودجه باید مشروح و جزء به جزء با تفصیل، تهیه و تنظیم شود.
- ۵. اصل تخصیص و تخصیص ندادن: مبلغ بودجه باید برای همان عملیاتی که اختصاص یافته، به مصرف برسد. البته این به این معنی نیست که نباید درآمدهای خاص به مخارج خاص اختصاص داده شود.
- ۶. اصل انعطاف پذیری: این اصل به معنای امکان اصلاح بودجه و تغییر و جابه‌جایی در موارد هزینه و برنامه‌های دستگاه است، بدون آنکه در جمع اعتبارات مصوب تغییری حاصل شود. این اصل اجرای بودجه را تسهیل می‌کند.
- ۷. اصل تخمینی بودن بودجه: مبالغ بودجه بر اساس فرآیند خاصی (از جمله پیش‌بینی کارشناسان) تدوین می‌شوند. بنابراین، در صورتی که درآمدها بیش از مبلغ مورد انتظار باشند، مانعی وجود نخواهد داشت.
- ۸. اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها: بیشترین پرداخت‌ها در حد اعتبار است و تجاوز از آن ممنوع است.
- ۹. اصل تعادل در بودجه: در بودجه باید بین پرداخت‌ها و دریافت‌ها در دوره مالی مشخصی تعادل و توازن وجود داشته باشد.

مراحل بودجه‌بندی: از تهیه تا نظارت

فرآیند بودجه‌بندی شامل مراحل چهارگانه زیر است:

۱. مرحله تهیه، تنظیم و پیشنهاد بودجه
۲. مرحله تصویب بودجه
۳. مرحله اجرای بودجه شامل:
 - ابلاغ بودجه
 - اجرای بودجه
۴. مرحله نظارت بر اجرای بودجه

جداول بودجه‌ریزی روابط عمومی: ابزاری برای عملیاتی کردن بودجه

برای تبدیل برنامه به ریال و تنظیم بودجه روابط عمومی، باید جداولی طراحی کنید. این جداول به شما کمک می‌کنند تا هزینه‌ها را به صورت جزئی و دقیق محاسبه کنید:

نمونه جدول ۱: بودجه انتشارات روابط عمومی سال مالی منتهی به تاریخ

ردیف	عنوان	تعداد	مبلغ جزء	مبلغ کل
۱	بولتن داخلی			
۲	هفته نامه			
۳	ماهنامه			
۴	فصلنامه			
۵	سالنامه			
۶	کاتالوگ			
۷	بروشور			
۸	انواع کارت			
۹	فولدر			
۱۰	گزارش های مکتوب			
۱۱	چاپ کتاب			
۱۲	خرید کتاب			
۱۳	خرید روزنامه			
۱۴	خرید روزنامه و مجلات			
	جمع کل			

عملیاتی گذشته را مرور کنید، سپس با کارشناسان و دست اندرکاران جلسه بگذارید، بعد نیز برنامه و بودجه رقبا را بررسی کنید سپس وضعیت حرکت خدمات و تولیدات سازمان مربوطه را مطالعه کنید.

نمونه جدول ۲: جدول بودجه ارتباطات روابط عمومی شرکت سال منتهی به

ردیف	عنوان	تعداد	قیمت واحد	مبلغ کل
۱	چاپ مطلب در رسانه ها			
۲	اعزام خبرنگاران			
۳	هزینه حمل و نقل			
۴	هزینه اقامت			
۵	هزینه هدایا			
۶	هزینه جشن ها			
۷	هزینه مراسم سوگواری ها و اعیاد			
۸	ارتباط با کارکنان			
۹	ارتباط با افراد			
۱۰	مقالات مطبوعاتی			
۱۱	نشست های خاص			
۱۲	نشست های عمومی			
۱۳	پخش برنامه از رادیو و تلویزیون			
۱۴	آگهی در روزنامه			

۱۵	هزینه اینترنت		
جمع کل			

هر کدام از این بخش‌ها را در صورت لزوم می‌توانید به جدول‌های ریزتر و جزئی‌تر تبدیل کنید. جمع کل این جدول نیز در جدول منابع و مصارف نهایی درج خواهد شد.

فرآیند تهیه و تصویب بودجه: گام به گام

برای داشتن یک برنامه‌ریزی و بودجه منطقی، این مراحل عملی را دنبال کنید:

۱. مرور برنامه‌ها و بودجه‌های گذشته: ابتدا برنامه‌های بودجه و روش‌های عملیاتی گذشته را مرور کنید.
 ۲. مشورت با متخصصان: با کارشناسان و دست‌اندرکاران جلسه بگذارید.
 ۳. بررسی رقبا: برنامه و بودجه رقبای خود را بررسی کنید.
 ۴. مطالعه وضعیت سازمان: وضعیت حرکت خدمات و تولیدات سازمان مربوطه را مطالعه کنید.
 ۵. تهیه فرم‌های خام: تمام این مراحل منجر به تهیه جداول و فرم‌های خام خواهد شد.
 ۶. تنظیم و نظرسنجی داخلی: فرم‌های خام را در سازمان از بالا به پایین تنظیم کرده و نظرسنجی کنید.
 ۷. جمع‌بندی و اصلاح: نظرهای جمع‌بندی و اصلاحات لازم را انجام دهید.
 ۸. تدوین نهایی و ابلاغ: آنگاه جداول نهایی، مقررات و رویه‌ها را تدوین کرده و به اطلاع همه مجریان برسانید.
 ۹. جمع‌آوری تقویم ریالی: فرم‌ها را برای تکمیل تقویم ریالی به درون سازمان ارسال کنید.
 ۱۰. تلفیق و گزارش نهایی: پس از دریافت فرم‌های تکمیل‌شده، آن‌ها را تلفیق کرده و گزارش نهایی را تهیه کنید.
 ۱۱. تصویب کارشناسی: گزارش را در جلسه کارشناسی برنامه و بودجه به تصویب برسانید.
 ۱۲. تصویب نهایی مدیریت: پس از آن برای تصویب نهایی به مدیرعامل گزارش کنید.
- نکته بسیار مهم: در تمامی مراحل کار، راهبردها و سیاست‌های ابلاغی مدیریت عامل، یا وزیر و مقامات ارشد دستگاه باید در برنامه لحاظ شود.
 - تکمیل بودجه: برای سایر فعالیت‌های روابط عمومی (مانند تبلیغات، پژوهش و نظرسنجی) نیز فرم‌های مشابهی متناسب با محتوای کار ارتباطی طراحی کنید. در پایان، تمامی فرم‌ها را جمع‌بندی کرده و در یک فرم خلاصه، کل عملیات روابط عمومی را در آن بگنجانید.

در نهایت، بودجه‌ریزی مانند ساخت یک نقشه راه مالی است. همانطور که یک راننده برای رسیدن به مقصد خود، علاوه بر مسیر، باید میزان سوخت، هزینه‌های احتمالی و زمان‌بندی را پیش‌بینی کند، شما نیز با بودجه‌بندی دقیق، منابع و اقدامات خود را برای رسیدن به اهداف ارتباطی سازمان مدیریت می‌کنید. این نقشه مالی به شما کمک می‌کند تا با دیدی روشن و کنترل‌شده، فعالیت‌های روابط عمومی را پیش ببرید.