

مجموعه مقالات روابط عمومی | روابط عمومی

نظام برنامه ریزی در روابط عمومی



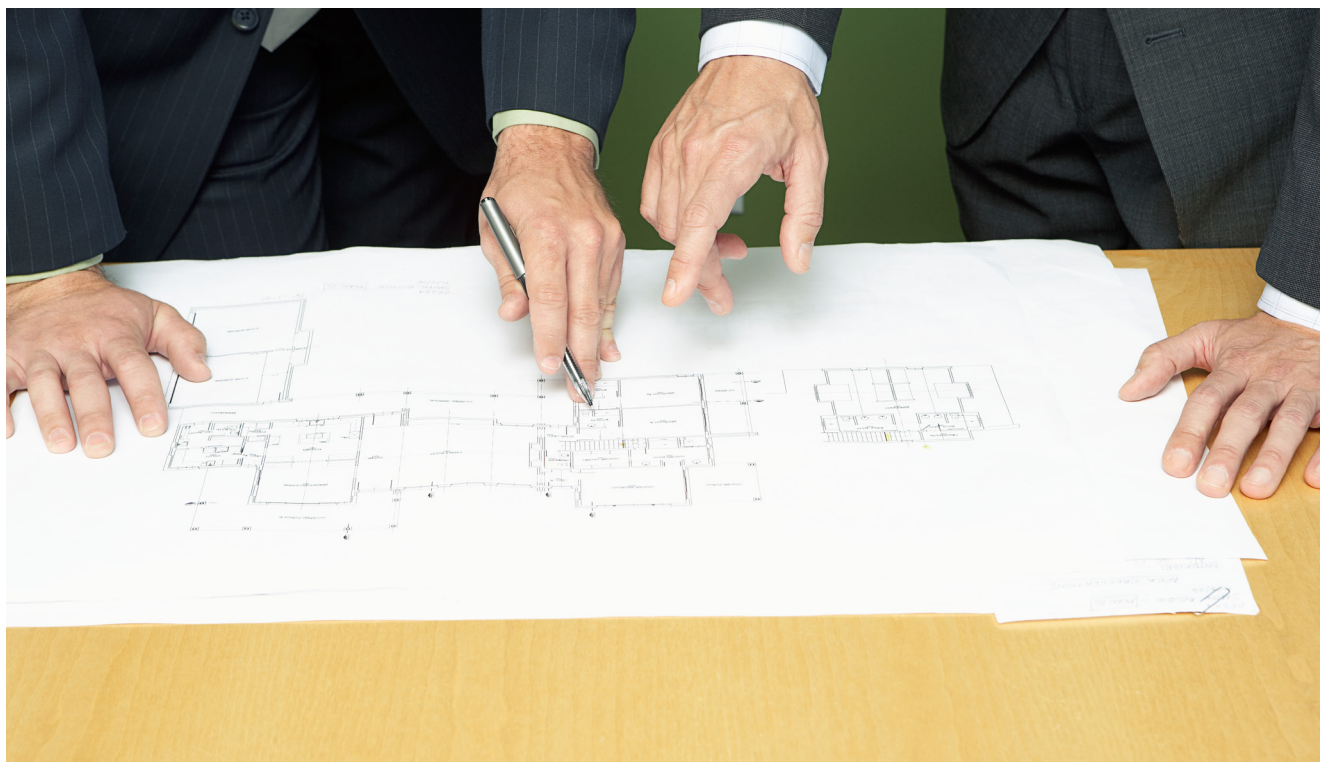
برنامه ریزی‌ها، کاربردها و ویژگی‌های خود را دارد و حسب نیاز طراحی و به اجرا در می‌آید.

برنامه ریزی، فرایندی است که شما به موجب آن آینده خود را می‌سازید.

برنامه ریزی جامع تا استراتژیک، برنامه ریزی جامع (Comprehensive) و یا بلند مدت علی رغم این که در سال‌های اخیر مورد توجه سازمان‌ها واقع شده و اهمیت بسزای آن طی چند دهه اخیر به اثبات رسیده است، در روابط عمومی نقش مهمی دارد و رکن اصلی یک روابط عمومی را تشکیل می‌دهد، هر چند که هدف روابط عمومی در برنامه ریزی بلندمدت از اهداف استراتژیک سازمان منبعث می‌شود، لکن اهداف ملموس و دست یافتنی برنامه ریزی بلندمدت روابط عمومی است که شاید بر اهداف غایی سازمان پیشی گیرد و آن را به دنبال خود بکشانند.

مسئولان روابط عمومی در هر سازمانی برای فعالیت‌های خود همانند یک مدیر ناگزیر از برنامه ریزی هستند و بدون برنامه ریزی نه تنها هیچ فعالیتی به سرانجام نمی‌رسد بلکه یک روابط عمومی بدون برنامه ریزی کارآمد، دارای اثرات مخرب و ویرانگری برای سازمان و محیطش، اعم از داخلی و خارجی خواهد بود و مدیران سازمان را با مشکلات عدیده‌ای مواجه خواهد کرد.

روابط عمومی نیز همانند همه سازمان‌ها از دو نوع برنامه ریزی استفاده می‌کند که هر کدام از این



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

روابط عمومی‌ها را مجبور به تدوین برنامه‌های بلندمدت به منظور شناخت محیط، تجهیز سازمان در مقابل تغییرات، ارائه بینش روشن برای مقابله با تغییرات می‌سازد، برنامه ریزی استراتژیک روابط عمومی سازمان را قادر می‌کند تا پاسخ‌های مناسب به تغییرات محیطی بدهد.

• سبک‌های مختلف در برنامه ریزی جامع روابط عمومی

اهداف کلی و مأموریت‌های هر سازمانی در واقع بیان‌کننده اهداف بلندمدت ادارات و یا زیر مجموعه‌های آن سازمان می‌تواند باشد و بر این مبنا، انتخاب اهداف کلی و مأموریت ادارات تابعه به تبعیت از اهداف کلی و مأموریت اصلی سازمان صورت می‌گیرد و امری سهل و آسان است لکن مشکل در ادارات روابط عمومی این است که درست است روابط عمومی به عنوان یک پاره نظام و یک زیر مجموعه سازمان عمل می‌کند ولی محیط روابط عمومی و میدان عمل آن عمدتاً خارج از حیطه سازمان تابعه است و اهداف روابط عمومی در بسیاری موارد عمدتاً در جامعه و محیط سازمان به همان میزان تدوین استراتژی سازمان مشکل و کاربر است و مستلزم هوش، ذکاوت و کاردانی ویژه است و استفاده از شیوه‌های نوین و سبک‌های ویژه سازگار با ویژگی‌های فرهنگی سازمان و جامعه را می‌طلبد.

البته اهداف و مأموریت غایی سازمان، تأثیر مستقیمی بر تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی آن سازمان دارد، مثلاً این که افراد مورد نظر سازمان کدام قشر جامعه است، می‌تواند روابط عمومی را در یافتن حوزه مأموریتش کمک کند و حیطه افراد تحت پوشش را کوچکتر یا بزرگتر بکند و یا فرهنگ، تمایلات و گرایش‌های روانی و فرهنگی آنان را بازگو کند و به این وسیله مولفه‌هایی برای تدوین استراتژی را در

برنامه ریزی استراتژیک، در واقع فرایندی در جهت تجهیز منابع سازمان و وحدت بخشیدن به تلاش‌های آن برای نیل به اهداف و رسالت‌های بلندمدت با توجه به امکانات و محدودیت‌های درونی و بیرونی است، برنامه ریزی بلندمدت کارگزاران و مدیران روابط عمومی را در درون و بیرون ادارات روابط عمومی متحد کرده و همسنگری و آینده‌ای روشن و افق مشخصی را پیش پای کارشناسان قرار می‌دهد از آنجا که برنامه ریزی جامع انعکاسی از ارزش‌های حاکم بر جامعه، جهان بینی، اعتقادات و سنت‌های جامعه است، لذا تشخیص برنامه ریزی جامع از برنامه ریزی عملیاتی در روابط عمومی مقداری مشکل تر خواهد بود.

برنامه ریزی جامعه، پاسخگوی مسایل و سوال‌های اصلی و در واقع فلسفه وجودی سازمان است. سوال‌هایی از این قبیل که برنامه‌های امروز چیست؟ و برنامه آینده چه باید باشد؟ کجا هستیم و جهت گیری‌های آینده کدام است، امکانات و منابع مالی و مادی در آینده چه وضعی دارند همه در برنامه ریزی جامع مطرح می‌شود.

علاوه بر این‌ها برنامه ریزی جامع دارای اهمیت خاصی برای روابط عمومی است از آن جمله ترسیم دورنمای سازمان، انسجام بخشیدن و همسو کردن فعالیت‌های واحدهای مختلف روابط عمومی است و مهم تر این که نقطه تلاقی اهداف سازمان و اداره روابط عمومی همان اهداف غایی سازمان است.

از آنجا که روابط عمومی به عنوان واحد تابعه یک سازمان به طور مستقیم با محیط بیرون سازمان ارتباط بیشتری دارد، لذا تغییرات و تحولات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی و تکنولوژیکی جامعه،



۱- فرایند برنامه ریزی جامع برای روابط عمومی

اولین و مهمترین مرحله فرایند برنامه ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف غایی است. تدوین اهداف غایی در روابط عمومی معمولاً در سطوح بالای سازمان صورت می‌گیرد. مدیران رده بالای روابط عمومی با مشورت و هماهنگی مدیران ارشد سازمان تابعه، اقدام به تدوین اهداف غایی روابط عمومی می‌کنند.

تدوین اهداف غایی روابط عمومی متأثر از اهداف غایی سازمان و در مورد فلسفه وجودی سازمان و مأموریت و مقصد آن است در اهداف غایی سازمان روابط عمومی، ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان نهفته است و تحقق اهداف مذکور، متأثر از بینش فرهنگی و ارزش‌های اجتماعی است.

تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی مستلزم درک ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی و ارزش‌های حاکم بر سازمان، تشخیص مأموریت سازمان و واحد روابط عمومی و تبیین آنهاست. درک ارزش‌های حاکم بر سازمان مستلزم شناخت رابطه سازمان با جامعه و انتظارات متقابل جامعه و سازمان است، این که سازمان برای چه به وجود آمده است و قصد اجرای چه فعالیت‌هایی را دارد، انتظار جامعه از او چیست هر چند که درک فلسفه وجودی سازمان خود مستلزم شناخت ارزش‌ها و هنجارهای اجتماعی است لکن لازمه تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی یک سازمان، توجه ویژه به شناخت هنجارها و ارزش‌های حاکم بر جامعه و یا گروه‌های اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی ویژه است.

بدون شناخت ارزش‌های حاکم بر جامعه و سازمان هیچ روابط عمومی نمی‌تواند کاری از پیش ببرد،

اختیار کارشناسان روابط عمومی قرار دهد. ولی هر چند که توجه ویژه به مخاطبان ویژه سازمان و یا اقشار به اصطلاح تخصصی سازمان لازم است ولی این امر گویای بی توجهی به سایر اقشار جامعه از طرف روابط عمومی سازمان نیست. واقعیت این است که سازمان در محیطی به گستردگی شهر یا کشور زندگی نمی‌کند، بلکه جایگاهی را در نظام جهانی اشغال کرده و طیف فشارها از همه اقشار و عناصر اجتماعی بر او وارد می‌آید، هر چند که توجه ویژه به دایره محیطی نزدیکتر به سازمان (مرکز دایره) چیزی است که روابط عمومی نباید از دیده پنهان دارد. ولی از محیط‌های دورتر نیز نباید غافل باشد و امواج گسیل شده از آن محیط را نیز باید در نظر داشت.

روابط عمومی می‌خواهد در محیطی که سازمانش کار می‌کند، سازش و تفاهم ایجاد کند، برای سازمانش وجهه کسب کند و بر اهمیت و موفقیت او بیفزاید و مردم را به همکاری و همیاری با سازمان برانگیزد، چنین اهدافی تنها در پرتو فعالیت‌های روابط عمومی تحقق نمی‌یابد، بلکه ابتدا باید عملکرد واقعی و عینی سازمان درصدد کسب این وجهه باشد و روابط عمومی درصدد بازگویی، یادآوری و تفسیر و تحلیل واقعی باشد تا به بقای ذهنیت مثبت نسبت به سازمان در افکار عمومی کمک کند و الا اگر چنین پنداشته شود که به صرف فعالیت‌های روابط عمومی می‌توان ایجاد وجهه و ذهنیت مثبت کرد، کاری عبث و سرمایه گذاری بیهوده است، یک کارگزار روابط عمومی و دلسوز به حال سازمان باید بداند که وظیفه او بیان عملکرد سازمانش و خدمات او به جامعه به زبان ساده و قابل فهم مردم است و این بیان می‌تواند وجهه‌های گوناگونی داشته باشد، یکی از آنها گفتن است و دیگری نشان دادن فعالیت‌ها است که موثرترین شیوه‌هاست.



نظام برنامه ریزی

در روابط عمومی

حوزه‌های متعدد، سازمان‌ها، نهادها، گروه‌های سیاسی و مذهبی، بخش‌ها افراد یا گروه‌ها تقسیم کند و سپس عوامل متعددی که می‌تواند برای سازمان متبوع یک مزیت استراتژیک یا کوتاه مدت و یا محدودیت و تهدید جدی و یا بی رنگ باشد شناسایی کند و ابزار نظارت بر تحولات و تغییرات آنها و نحوه نفوذ به ذهنیت و گرایش‌های آنها را به دست آورد و در همان محیط مزیت‌هایی که می‌تواند عوامل محدود کننده و یا تهدید کننده را به مزیت‌ها و فرصت‌ها تبدیل کند شناسایی و امکان به کارگیری آنها را فراهم کند.

یک روابط عمومی برای شناخت محیط بر اساس مأموریت محوله خود ناگزیر از تقسیم بندی جامعه به اجزاء مختلف یا طیف‌های تأثیرپذیر بالا و پایین است. مثلاً روابط عمومی سازمان باید مبلغان سیاسی و مذهبی، نویسندگان، گویندگان رادیو و تلویزیون، نویسندگان مطبوعات، سخنرانان و افراد منتفذ محلی و منطقه‌ای را در طیفی طبقه بندی کند که جزو نیروهای تأثیرگذار بر افکار عمومی و به تبع آن بر سازمان متبوع است و این تقسیم بندی طبعاً ویژه کارها و برنامه‌های عملیاتی خاصی را برای فعالیت‌های روابط عمومی می‌طلبد و این افراد طیف‌های خاصی هستند که باید برنامه‌های عملیاتی ویژه‌ای برای آنان منظور داشت که با افکار، عقاید، گرایش‌ها و باورهای آنها سازگاری داشته باشد و امور متفاوت از طیف وسیع جامعه باید در نظر گرفته شوند. تحقیق هندی‌ها نشان داد که افکار عمومی بیشتر متأثر از افکار نخبگان منتفذین محلی است تا رسانه‌های گروهی.

به هر حال در تجزیه و تحلیل مزیت‌ها و محدودیت‌های محیطی روابط عمومی باید جامعه پیرامون خود را به

موفقیت یک روابط عمومی در شناخت صحیح گرایش‌ها، اعتقادات، باورها و ارزش‌های اجتماعی مخاطبان نهفته است.

۲- شناخت اهداف موجود روابط عمومی:

وقتی اهداف بلندمدت روابط عمومی تدوین شد باید اهداف مذکور با اهداف فعلی مورد مقایسه و بررسی قرار گیرد. معمولاً اهداف فعلی باید در راستای اهداف بلندمدت و استراتژیک باشد، مگر آن که برنامه‌های ویژه‌ای همچون توسعه سازمان در آینده مدنظر باشد.

۳- تجزیه و تحلیل مزیت‌ها و محدودیت‌های محیطی روابط عمومی:

یکی از پیچیده ترین مراحل کار در سازمان، شناخت و تجزیه و تحلیل محیط است. علت پیچیدگی محیط روابط عمومی را می‌توان در تعداد زیاد عوامل تأثیرگذار محیطی آن و همچنین تغییرات مداوم جامعه دانست. همین پیچیدگی محیط و تنوع عوامل تأثیرگذار باعث می‌شود تا سازمان، حالت پویا و تنوع پذیری به خود بگیرد تا بتواند روی پای خود باشد، آنچه که در تجزیه و تحلیل محیط ادارات روابط عمومی مدنظر است، این که سازمان روابط عمومی با دو محیط کاملاً متفاوت سر و کار دارد، یکی محیط درونی سازمان متبوع است که باید انتظار داشت دارای مزیت‌های فراوانی برای کار باشد، از جمله اشتیاق کارکنان به سازمان، پابندی آنها به اهداف و سیاست‌های سازمانی و منافع خاص آنها و محیط مهمتر که روابط عمومی با آنها سر و کار بیشتری دارد. در واقع محیط خارجی سازمان متبوع است که نسبت به محیط درون وسیع تر، حجیم تر و بسیار پیچیده تر است.

روابط عمومی فعال و کارآمد باید در محیط خارجی سازمان به پژوهش مداوم پردازد و محیط را به



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

ملموس و مشهود باشد. در این مرحله مدیر تغییراتی را که لازم است در اهداف و یا استراتژی‌ها و یا امکانات بدهد مشخص و اعمال می‌گردد.

۷- تصمیم‌گیری در مورد استراتژی مطلوب:

در این مرحله استراتژی رسیدن به اهداف مورد ارزیابی قرار گرفته و پس از تعیین نقاط قوت و ضعف هر کدام برنامه ریزی روابط عمومی نسبت به تعیین استراتژی ممکن و کارساز انجام می‌شود. بدیهی است تعیین استراتژی ممکن، مستلزم طی مراحل فوق‌الذکر است و در تعیین استراتژی ممکن و کارآمد باید عملی بودن، قدرت مقابله با مشکلات هم جهت بودن با خط مشی‌ها و انطباق با امکانات و منابع سازمان مورد دقت قرار گیرند.

۸- اجرای استراتژی جدید:

مدیر روابط عمومی پس از تعیین استراتژی جدید و یا به کارگیری همان استراتژی قبلی منتهی با شرایط جدید باید به طور آزمایشی و کوتاه مدت استراتژی جدید را به کار گیرد و معایب و اشکالات آن را در مرحله اجرایی مورد مشاهده و پژوهش قرار دهد، معمولاً این قبیل امور به عهده واحد مطالعاتی و تحقیقات و R&D روابط عمومی است و یا استقرار مدیریت تغییر (Change management) در واحد روابط عمومی می‌تواند تغییرات استراتژی‌ها و فرایندهای روابط عمومی را هدایت کند.

۹- کنترل و سنجش استراتژی جدید در عمل:

استراتژی جدید معمولاً در مرحله اجرای آزمایشی مورد سنجش و کنترل واحدهای مختلف قرار می‌گیرد تا امکان وصول به اهداف و اجرای درست آن در واحدهای مختلف مورد سنجش و کنترل قرار

خوبی بشناسد و نیروها و عوامل تأثیرگذار را در دو بخش اصلی یعنی مزیت‌ها و فرصت‌هایی که برای سازمان وجود دارد و یا تهدیدهایی که در جامعه برای سازمان هست شناسایی کند و آنها را به اندازه کافی بشناسد. مهارت مدیر روابط عمومی برجسته، تبدیل تهدیدهای محیطی به فرصت‌های لازم است.

۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات داخلی:

منابع و امکانات سازمان روابط عمومی، عمدتاً شامل منابع انسانی، امکانات فیزیکی (ساختمان، زمین، تأسیسات)، فن‌آوری و منابع مالی است که در تدوین برنامه استراتژیک همه منابع در اختیار، باید شناسایی شود و میزان تأثیر آنها در رسیدن به اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد و ضعف‌ها و نارسایی‌ها و یا توانایی‌های این امکانات شناسایی و مشخص شود.

۵- شناخت وضع موجود سازمان:

شناخت وضع موجود سازمان ضمن آنکه مستلزم شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان و امکانات و منابع سازمان است، در واقع مرحله‌ای است که امکانات سازمانی با فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و اهداف مورد نظر مورد بررسی و مقایسه قرار می‌گیرد، آیا برای رسیدن به اهداف مورد نظر بسیار ناتوان و قلیل است و باید تغییراتی در اهداف و یا منابع و امکانات آنان به وجود آید.

۶- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌ها:

پس از تدوین استراتژی‌ها و بررسی وضع موجود سازمان و امکانات داخلی ممکن است وضع موجود و امکانات در اختیار امکان رسیدن به اهداف تدوین شده را فراهم نیاورد، سیاستگذاران و مدیران روابط عمومی مجبور باشند تغییراتی را در اهداف استراتژیک و یا امکانات به وجود آورند تا امکان رسیدن به اهداف



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

فعالیت روابط عمومی نمی‌تواند بدون برنامه ریزی عملیاتی مفید و کارساز باشد.

برنامه ریزی عملیاتی در روابط عمومی از ضرورت‌های کاری است که حتماً باید مورد توجه ویژه قرار گیرد و با راهکارهای ممکن به سرانجام برسد، شکست در یک برنامه عملیاتی روابط عمومی تنها به مفهوم ناکامی روابط عمومی یک سازمان نیست، بلکه موجودیت و اعتبار اجتماعی سازمان را در جامعه مورد تهدید قرار خواهد داد و صدمات جبران ناپذیری بر وجهه مردمی سازمان وارد خواهد کرد که این امر می‌تواند در سودآوری سازمان نیز موثر باشد.

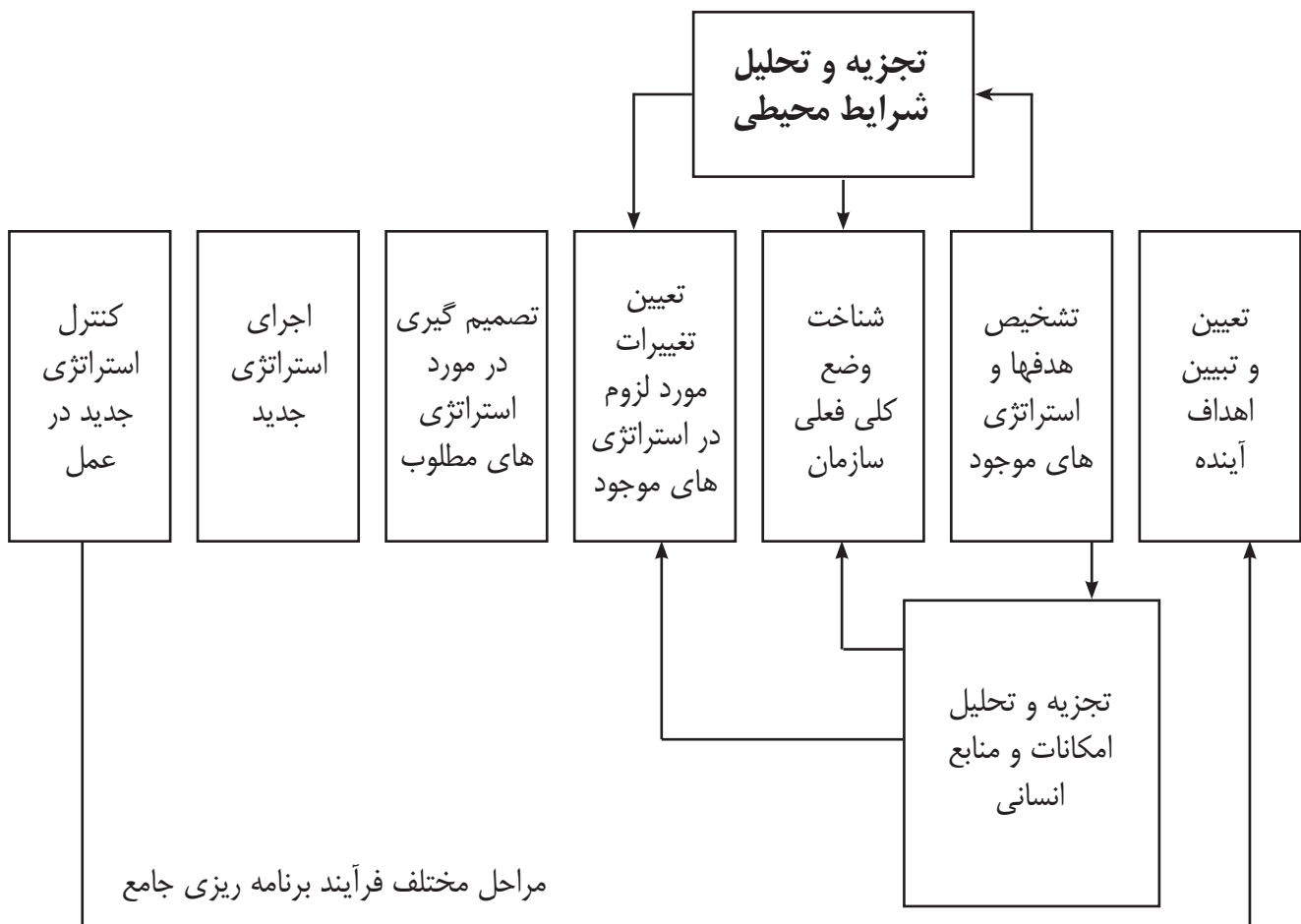
نظر به ماهیت عملیاتی در روابط عمومی (هر چند برنامه ریزی عملیاتی از جهاتی شباهت‌های فراوانی

گیرد. تنها در صورت موفقیت استراتژی جدید است که می‌توان امکان ادامه اجرای استراتژی جدید را فراهم آورد.

بدیهی است طی مراحل فوق برای یک برنامه ریزی استراتژیک، در تدوین و در انتخاب استراتژی سازگار با موقعیت‌ها و ویژگی‌های سازمانی، می‌تواند سلامت و کارآمد بودن نظام کار را فراهم آورد.

• برنامه ریزی عملیاتی در روابط عمومی

برنامه ریزی جامع در روابط عمومی به مفهوم بی‌نیازی از برنامه ریزی عملیاتی روابط عمومی نیست. بلکه برنامه ریزی جامع کتاب راهنمای آن در جهت برنامه ریزی‌های عملیاتی و اجرایی است و هیچ



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

منظور از هدف در برنامه ریزی عملیاتی عبارت است از نقطه‌ای از کوشش‌ها که فعالیت‌های ما معطوف به آن است. در واقع در برنامه ریزی عملیاتی می‌توان نتیجه نهایی فعالیت‌ها را هدف دانست.

هدف در برنامه ریزی عملیاتی اولاً باید دقیقاً مشخص، ملموس و عینی باشد، ثانیاً جزئی و قابل سنجش باشد و غیر قابل سنجش و یا غیر عملی نباشد، هیچگاه با اهداف کلی و مبهم امکان برنامه ریزی عملیاتی میسر نمی‌شود. لذا برنامه ریز در ابتدا باید تلاش کند تا اهداف را هر چه بیشتر جزئی و کوچکتر کند و آن را به عینیت و واقعیت نزدیک تر ساخته و امکان عملیاتی شدن آن را فراهم کند.

واقع بینانه بودن هدف خود منشعب از امکانات و توانایی‌های اطلاعاتی، مالی، فنی و انسانی سازمان است، نباید اهدافی را در پیش گرفت که وضع موجود سازمان اجازه وصول به آن را ندهد.

روابط عمومی برای تعیین اهداف برنامه‌های عملیاتی خود باید در تدوین اهداف دقت لازم را معمول دارد و تا آنجا که مقدور است از کلی گویی پرهیز کند. مثلاً اگر سازمانی قصد برگزاری نمایشگاهی را دارد، اهدافی همچون جلب نظر مردم، ایجاد تفاهم بین سازمان و جامعه، نمی‌تواند اهداف عملیاتی برنامه ریزی عملیاتی برگزاری یک نمایشگاه باشد، بلکه هدف باید برگزاری نمایشگاهی با کیفیت ویژه باشد که خود هدف برگزاری نمایشگاه نیز در عمل به اهداف کوچکتر و جزئی و قابل عمل و واقع بینانه تقسیم شود که امکان رسیدن به آن اهداف از طریق اجرای عملیاتی فراهم شود.

به خاطر داشته باشیم وقتی هدفی قابل وصول است

به برنامه ریزی استراتژیک دارد. لکن از ابعادی با آن متفاوت است)

اصولاً برنامه ریزی استراتژیک محاط بر برنامه ریزی عملیاتی است و برنامه ریزی عملیاتی در جهت تحقق برنامه استراتژیک و در جهت رسیدن به اهداف آن صورت می‌گیرد، برنامه ریزی عملیاتی معطوف به عملیات و ویژه کارهای خاصی است که به اجرا در می‌آید. در برنامه ریزی عملیاتی، اهداف کلی سازمان به اهداف جزئی و قابل اجرا تجزیه می‌شود و طریق رسیدن به اهداف جزئی به صورت کاملاً ریز شده بیان می‌شود.

در واقع اگر بخواهیم تعریفی از برنامه ریزی عملیاتی ارائه دهیم باید بگوییم برنامه ریزی عملیاتی پیش بینی عملیاتی برای نیل به هدف‌های معین با توجه به امکانات و محدودیت‌ها و خطوط کلی ترسیم شده در برنامه ریزی جامع است. دو مقوله در برنامه ریزی عملیاتی در روابط عمومی واجد اهمیت بسیار است، یکی اهداف و دیگری عملیات در واقع این دو مقوله دو رکن اصلی برنامه ریزی عملیاتی در فعالیت‌های روابط عمومی هستند که به تشریح هر کدام از آنها می‌پردازیم:

هدف:

کلمه هدف روزانه مورد استفاده فراوان و روزمره ماست، لکن اگر از کسی پرسیده شود که معنای دقیقی از این کلمه ارائه دهد شاید نتواند منظور خود را از این کلمه بیان کند دلیل این امر پیچیدگی شناخت و تعیین هدف است بخصوص در فعالیت‌های روابط عمومی تعیین هدف امری بسیار مبهم و ناشناخته است و همین ابهام در هدف، برنامه ریزی عملیاتی را با مشکلات عدیده‌ای مواجه می‌کند.



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

ابداع کرده اند که به دلیل مفید بودن آنها مورد اشاره قرار می‌گیرد، تکنیک‌های پیش بینی عملیات در برنامه ریزی عملیاتی عموماً در سه گروه کلی قرار می‌گیرند.

- ۱- پیش بینی نظری و قضاوتی (نظر کارشناسی)
- ۲- پیش بینی بر اساس روند گذشته
- ۳- پیش بینی علت و معلولی
- ۴- تکنیک رقبا

پیش بینی نظری و یا قضاوتی که در واقع پیش بینی فعالیت‌ها بر اساس نظریات افراد خبره و با تجربه است از خطای بیشتری برخوردار است و نمی‌توان اطمینان داشت که نظر افراد خبره قرین صحت باشد، ضمن آنکه پیدا کردن افراد صاحب نظر و با تجربه، خود امری مشکل است.

در پیش بینی بر اساس روند گذشته، اتخاذ تصمیم در مورد فعالیت‌ها و انتخاب مولفه‌های مختلف بر مبنای آمار و ارقام و اطلاعات گذشته سازمان است که به تبعیت از این روند فعالیت‌های آینده پیش بینی می‌شود.

ایراد پیش بینی بر اساس روند گذشته این است که ممکن است آینده شرایط مشابهی با شرایط گذشته نداشته باشد و عوامل موثر بر اهداف روابط عمومی دچار تغییرات شود.

پیش بینی علت و معلول، به روابط بین متغیرها تکیه دارد و میزان همبستگی و ارتباط بین مقوله‌های مختلف امکان پیش بینی را فراهم می‌کند، مثلاً بین وجهه و اعتبار و تبلیغات مثبت سازمانی همیشه رابطه مستقیمی وجود دارد، بدیهی است هر قدر وجهه

که واقع بینانه باشد، امکان اجرای آن وجود داشته باشد، متناسب با امکانات و مقتضیات سازمان تدوین شود و بهره‌وری و کارایی مجموعه در آن منظور شود.

در بسیاری موارد کارشناس روابط عمومی با اهداف مختلفی مواجه است و باید از بین آنها تعدادی را گزینش کند و یا آنها را اولویت‌گذاری کند. در تعیین اولویت‌های یک هدف باید میزان عملی بودن، درجه نتیجه بخشی، میزان با صرفه بودن، سازگاری و همسویی آن با اهداف استراتژیک مدنظر قرار گیرد.

• پیش بینی عملیات در برنامه ریزی عملیاتی روابط عمومی:

همان‌طور که گفته شد، برنامه ریزی عملیاتی از دو بخش اصلی شکل می‌گیرد، یکی تدوین اهداف و یا هدف است و دیگری پیش بینی عملیاتی است که با اجرای آن امکان وصول به هدف فراهم می‌آید.

برنامه ریزان روابط عمومی پس از آنکه اهداف عملیاتی را تدوین و تبیین کردند به پیش بینی عملیاتی می‌پردازند که با اجرای آن اعمال امکان تحقق هدف فراهم می‌شود.

آنچه که به قول برنامه ریزان در پیش بینی عملیات قطعی است و با اطمینان می‌توان آن را بیان کرد امکان خطا بودن پیش بینی است. طبیعی است به دلیل پیچیدگی‌ها عوامل گوناگون دست اندرکار و نیروهای متعدد تأثیرگذار در پدیده‌ها، امکان پیش بینی دقیق یک موضوع، به ویژه در حیطه علوم اجتماعی همیشه با درصد خطا همراه است، هر چند دانشمندان علم مدیریت برای کاستان از خطاهای احتمالی، تکنیک‌های مختلفی را برای پیش بینی



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

سازمان مثبت و مورد پذیرش مردم باشد، هزینه‌های تبلیغاتی کاهش می‌یابد، این مثال در روابط عمومی و تبلیغات سیستم‌های بانکی، از طریق افزایش جذب سپرده مردمی و یا افزایش فعالیت‌های بانکی هم زمان با تبلیغات سازنده به آسانی قابل مشاهده و درک است.

همه این تکنیک‌ها در پیش بینی فعالیت‌های آتی به نوعی دارای آثار مثبت هستند، منتهی در برنامه ریزی فعالیت‌های عملیاتی روابط عمومی، تا میزان زیادی، هوش، درایت و کارآمدی برنامه ریزان موثر است که از کدام شیوه‌ها و به چه نحو استفاده کنند، در هر حال در انتخاب و پیش بینی فعالیت‌ها معیارهای چندی است که باید مدنظر قرار گیرد، از آن جمله می‌توان به عواملی چون: هزینه، زمان مورد نیاز «پیش بینی» افق زمانی، پیش بینی (پیش بینی برای ده سال آینده است یا شش ماه) میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران مافوق، و به ویژه در روابط عمومی شرایط و مزیت‌ها و یا محدودیت‌ها محیطی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌ها هنجارهای اجتماعی، گروهی، تمایلات و گرایش‌های گروه‌های مورد نظر، پس از تعیین روش مناسب برای پیش بینی باید به کمک آنها کارشناسان و برنامه ریزان روابط عمومی در قالب پیش بینی عملیاتی در واقع باید به سوال‌های زیر پاسخ دهند:

۱- چه کاری؟ فعالیت‌های لازم برای تحقق هدف چیستند؟ چه فعالیت‌هایی برای اجرای هدف پیش بینی می‌شوند؟

۲- چه روشی؟ روش انجام هر یک از این فعالیت‌ها باید چگونه باشد (پیش بینی روش‌های انجام کار)

۳- چه زمانی؟ هر یک از فعالیت‌ها چه زمانی را به خود اختصاص دهند (پیش بینی زمان انجام برنامه)

۴- چه مکانی؟ فعالیت‌های مورد پیش بینی در چه مکانی باید عملی شوند (پیش بینی موقعیت مکانی برنامه)

۵- با چه سازمانی؟ فعالیت‌های پیش بینی شده توسط چه تشکیلات و سازمانی باید اجرا شود؟ (پیش بینی سازمان و تشکیلات مورد نیاز)

۶- با چه منابعی؟ برای تحقق اهداف و اجرای اهداف پیش بینی شده چه انرژی و توانایی ای لازم است و از کجا و چگونه باید تأمین شود. این منابع عبارتند از: منابع انسانی، منابع مالی، منابع فیزیکی (زمین، ساختمان، ملزومات، ماشین آلات و ..) برای تهیه پاسخ به هر یک از آن سوال‌ها، تخصص‌ها و روش‌های خاصی به کار گرفته می‌شود.

۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
تعیین اهداف	پیش بینی عملیات	بودجه ریزی	تصویب برنامه	اجرای آزمایشی	اعمال تغییرات	تصویب مجدد	اجرا

مراحل مختلف برنامه ریزی عملیاتی



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

فعالیت‌ها اختصاص می‌دهیم، سپس فعالیت‌ها را به ترتیب نوشته و در مقابل ستون زمان راه‌اشور می‌زنیم و اینگونه یک جدول کارنما به دست می‌آید که ما بر اساس آن در زمان‌های مختلف فعالیت‌های مختلف را طبق آن انجام می‌دهیم.

در جدول کارنمای زیر فعالیت‌هایی که روابط عمومی برای برگزاری یک مصاحبه مطبوعاتی باید برگزار کند، آمده است. (از درج فعالیت‌های جزئی و عملیاتی خودداری شده است).

• مدل‌های شبکه‌ای برنامه ریزی:

اغلب برنامه ریزی‌های امروزی بر اساس مدل‌های شبکه‌ای صورت می‌گیرد، اصولاً روش‌های مذکور بر پایه دو روش پرت (Pert) (تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و روش مسیر بحرانی (CPM) استوار است که شباهت زیادی به یکدیگر دارند. در برنامه ریزی شبکه‌ای از علائم و نشانه‌هایی استفاده می‌شود که به آنها اشاره می‌کنیم.

در بخش منابع مالی، سیستم‌های بودجه بندی باید به کار گرفته شود و بحث مهم دیگری که در این قسمت قابل طرح است این که سلسله مراتبی که برای پیش بینی فعالیت‌ها ذکر شده از نظر زمانی طبقه بندی شده نیست و تقدم و تأخر آنها مفهومی را به ذهن متبادر نمی‌سازد، و همه اینها فعالیت‌هایی است که باید به طور همزمان مورد بحث قرار گیرد.

• تکنیک‌های برنامه ریزی در روابط عمومی

برای برنامه ریزی عملیاتی در مدیریت، تکنیک‌های مختلفی ابداع و به کار گرفته شده است که در سهولت امر برنامه ریزی و سازمان دهی کار کمک موثری به برنامه ریزان می‌کند، یکی از این تکنیک‌ها جدول کار نماست، این جدول در واقع زمان واقعه، طول مدت آن، شروع و خاتمه توالی فعالیت‌ها از نظر زمانی را منعکس می‌کند. برای تعیین یک جدول کارنما ابتدا باید واحد زمانی را در نظر گرفت (روز، هفته، سال) سپس جدول را به دو قسمت افقی و عمودی تقسیم کرد، ردیف افقی را به زمان و عمودی را به

اردیبهشت ۱۳۸۱							فعالیتها / زمان	ردیف
هفته هفتم	هفته ششم	هفته پنجم	هفته چهارم	هفته سوم	هفته دوم	هفته اول		
						////	نیازسنجی	۱
					////		تهیه متن مصاحبه	۲
					////		تهیه فهرست مدعوین	۳
				////			دعوت از مدعوین	۴
			////				برگزاری مصاحبه	۵
		////					تحلیل واقعه	۶
////	////						اصلاح برنامه	۷

جدول کارنمای برگزاری مصاحبه مطبوعاتی



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

۴- بین دو رویداد فقط یک فعالیت قرار گیرد.

۵- فعالیت‌ها باید طوری در شبکه قرار گیرند که ایجاد حلقه نشود.

۶- فعالیت‌ها نباید یکدیگر را قطع کنند.

• روش طراحی یک شبکه:

برای طراحی یک شبکه، ابتدا جدولی را حاوی فعالیت‌ها، زمان انجام آنها و تقدم و تأخر هر یک از فعالیت‌ها را تهیه می‌کنیم و سپس به کمک علایمی که اشاره شد به ترسیم شبکه اقدام می‌کنیم.

طراحی شبکه فعالیت‌ها برای یک برنامه در واقع نقشه فعالیت‌ها است که قبل از اقدام پیش روی مدیر قرار می‌گیرد و مدیریت می‌تواند با سنجش امکانات و جابجایی و یا احیانا تقویت و تجهیز نیروها و امکانات فاصله زمانی مسیر بحرانی را کنترل کرده و زودتر به نتیجه مطلوب برسد، ضمن آنکه شبکه مذکور در حین اجرا به عنوان ابزار کنترلی مسئولان اجرایی می‌تواند مورد توجه باشد.

فعالیت‌ها: فعالیت‌ها اجزای اصلی تفکر یک برنامه هستند که از یک زمان شروع شده و زمان دیگری پایان می‌یابند و انجام آن نیازمند صرف وقت و هزینه است، فعالیت در مدل‌های شبکه‌ای به صورت یک پیکان نمایش داده می‌شود و معمولاً مشخصات فعالیت را در بالای پیکان و زمان آن را در زیر پیکان می‌نویسند، جهت پیکان هم جهت با فعالیت است و طولش دارای معنا و مفهومی در شبکه نیست.

فعالیت مجازی: فعالیتی که با فلش چین خورده نمایش داده می‌شود و مستلزم صرف هیچ گونه زمان و هزینه نیست. فقط گویای ارتباط بین فعالیت‌ها در موارد ضروری است.

رویداد: نقطه‌ای از شبکه که بیانگر آغاز و یا پایان یک فعالیت است و رویداد مستلزم صرف زمان و هزینه نیست، بلکه گویای این است که فعالیت قبلی خاتمه و فعالیت جدید آغاز می‌شود، علامت آن در شبکه است. رویداد به وسیله شماره‌ای که در داخل آن نوشته می‌شود مشخص می‌شود.

با استفاده از علایم مذکور می‌توان به ترسیم شبکه پرداخت. ابتدای یک شبکه آغاز فعالیت‌ها و انتهای شبکه پایان آن است و در ترسیم شبکه باید موارد زیر را رعایت کرد.

۱- هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم می‌شود.

۲- شماره رویدادها نباید تکراری باشد.

۳- قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت‌های بلاواسطه ماقبل آن باید تمام شده باشند.



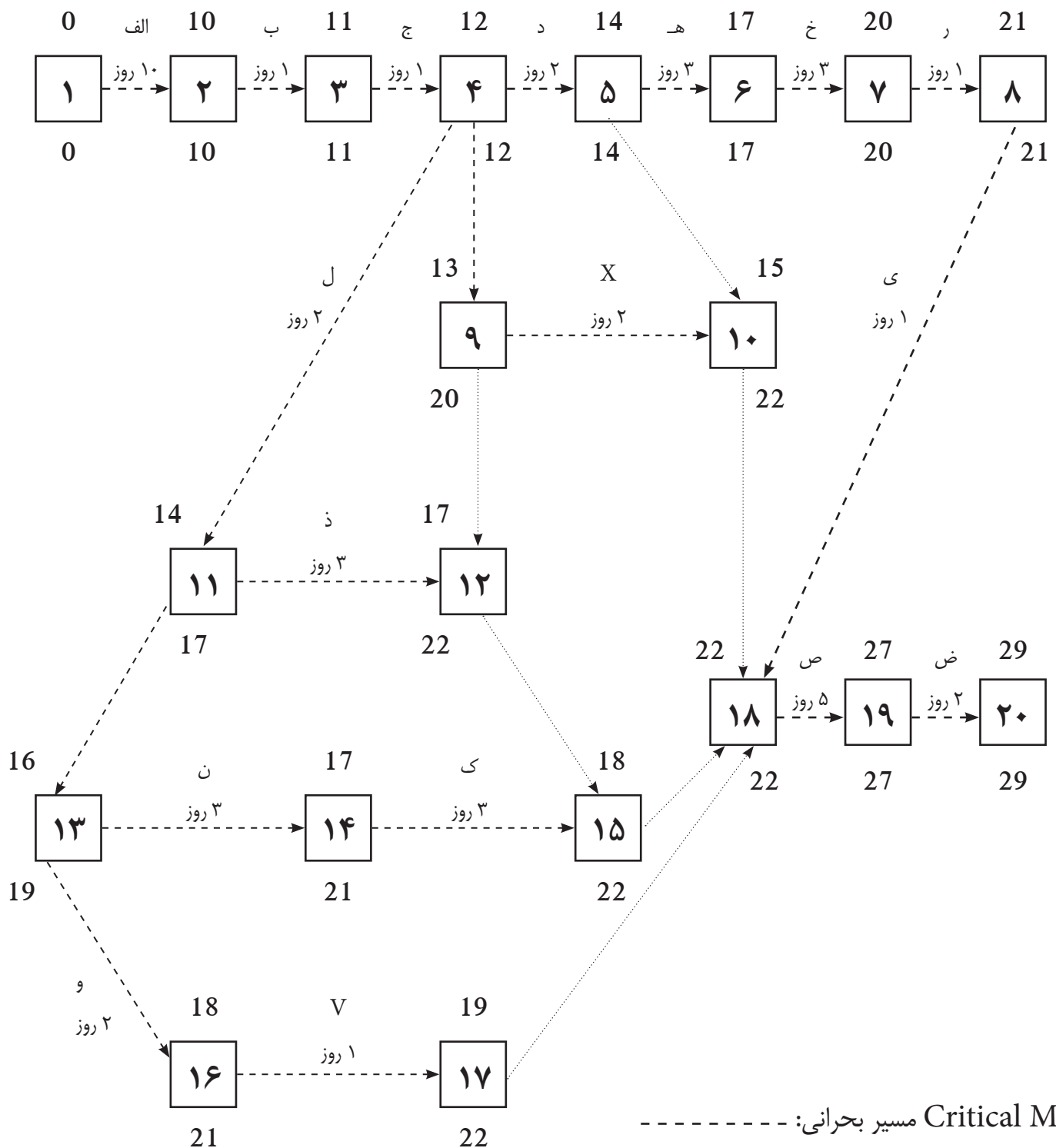
نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

علامت اختصاری	شرح فعالیت	زمان انجام کار (روز)	فعالیت بلاواسطه قبلی
الف	تهیه طرح	۱۰	-
ب	تصویب طرح	۱	الف
ج	تشکیل ستاد اجرایی	۱	ب
د	تدارک مکان	۲	ج
هـ	غذا و پذیرایی	۳	د
خ	امکانات فیلمبرداری و عکاسی	۳	هـ
ر	تدارک امکانات صوتی و نور	۱	خ
ز	تهیه لیست مدعوین	۱	ج
X	تهیه هدایا	۲	د، ز
ذ	انجام دعوت‌ها	۳	ز، ل
ک	اعلام برنامه در مطبوعات و رادیو و تلویزیون	۱	ن، ذ
ل	چاپ کارت دعوت	۲	ج
م	چاپ بروشور و کاتالوگ	۲	ل
ن	تهیه پیام‌های تبلیغاتی	۱	م
و	نصب در و دیوار	۲	ن
هـ	تعیین دستور جلسه	۱	و
ی	برگزاری مراسم	۱	ق، ک، ر
ص	نظرسنجی	۵	ی
ض	تحلیل قدرت	۲	ص

جدول فعالیتهای برگزاری یک برنامه سخنرانی برای کارکنان



نظام برنامه ریزی در روابط عمومی



----- Critical Method مسیر بحرانی:

نمودار فعالیتهای برگزاری یک برنامه سخنرانی برای کارکنان

