

مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در روابط عمومی: رویکردی برای ارتقای کارایی و پایداری سازمانی

کریم صدیقه یان^۱

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۰۱ تاریخ چاپ: ۱۴۰۴/۰۳/۰۱

چکیده

روابط عمومی به عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت ارتباطات سازمانی، نقش کلیدی در ایجاد تفاهم، تقویت وجهه سازمان و تسهیل تعاملات داخلی و خارجی ایفا می‌کند. این پژوهش به بررسی مدیریت و برنامه‌ریزی در روابط عمومی در ایران، با تأکید بر فرآیندهای استراتژیک و عملیاتی، پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نبود برنامه‌ریزی جامع، کمبود منابع انسانی متخصص و ضعف در ارزیابی عملکرد، از چالش‌های اصلی روابط عمومی در سازمان‌های ایرانی هستند. این مطالعه پیشنهاد می‌کند که با تدوین برنامه‌های استراتژیک، بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و تقویت فرآیندهای ارزیابی، می‌توان کارایی و پایداری روابط عمومی را ارتقا داد. هدف پژوهش، ارائه چارچوبی برای بهبود مدیریت و برنامه‌ریزی در روابط عمومی، با الهام از استانداردهای جهانی و شرایط محلی است.

واژگان کلیدی

روابط عمومی، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی عملیاتی، ارزیابی عملکرد، ارتباطات سازمانی

۱. کارشناس روابط عمومی، شهرداری میمند.

مقدمه

روابط عمومی به عنوان پل ارتباطی بین سازمان و مخاطبان، نقشی محوری در مدیریت ارتباطات، تقویت وجهه سازمان و ایجاد تفاهم با ذینفعان ایفا می کند. در دنیای رقابتی امروز، مدیران موفق به اهمیت روابط عمومی در ارتقای خلاقیت، نوآوری و پایداری سازمانی پی برده اند. روابط عمومی نه تنها وظیفه اطلاع رسانی و پاسخگویی را بر عهده دارد، بلکه با تحلیل محیط داخلی و خارجی، به تصمیم گیری های استراتژیک کمک می کند. در ایران، با توجه به پیچیدگی های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی، مدیریت و برنامه ریزی در روابط عمومی با چالش هایی نظیر کمبود نیروی متخصص، ضعف در زیرساخت های دیجیتال و نبود برنامه های جامع مواجه است. این پژوهش با هدف بررسی فرآیندهای مدیریت و برنامه ریزی در روابط عمومی، تحلیل موانع موجود و ارائه راهکارهایی برای بهبود عملکرد این حوزه در سازمان های ایرانی انجام شده است. با تأکید بر اهمیت برنامه ریزی استراتژیک و عملیاتی، این مطالعه به دنبال ارائه چارچوبی برای تقویت روابط عمومی به عنوان ابزاری برای توسعه سازمانی و افزایش اعتماد عمومی است.

روابط عمومی یکی از مهمترین و اساسی ترین بخشهای هر سازمان است. واحدی که پل ارتباطی میان مدیر با کارکنان سازمان مربوطه با مراجعین و بالعکس می باشد. مدیران موفق در صنعت و بازرگانی امروز به روابط عمومی سازمان خود اهمیت ویژه ای می دهند. آنان در جستجوی برتری خلاقیت و ابتکار عمل هستند و کارشناسان ورزیده و مبتکر روابط عمومی را به کار می گیرند تا از کنش ها و واکنش های جامعه پیرامون خود آگاهی یابند انتقادات را بشنوند و به اصلاح رفتار و تولید خود بپردازند و مزیت ها و برتری های تولید و یا محصول خود را به گوش جهانیان برسانند و به آنها بقبولاند که به افکار عقاید سلیقه ها و احساساتشان احترام می گذارند. رهبران هشیار سازمان ها امروزه این را بدیهی می دانند که پابندی به اصول روابط عمومی تنها راه ممکن برای بقای نظام آن هاست و هر چیزی غیر این، کهنه، قدیمی و از میان رفتنی است.

یک مدیر به ویژه در سطح عالی سازمان نیاز به شناخت مخاطبان سازمان و رقبا از یک طرف و مجموعه امکانات انسانی و مادی خود از طرف دیگر دارد. توجه به روابط انسانی و مهارت های او و علاقه مندی به حقوق انسانی راهی ممکن برای گشودن دریچه های دریای بیکران استعداد های نهفته اودر بروز خلاقیت و نوآوری محسوب می شود و صاحبان چنین اندیشه ای روابط عمومی را به عنوان واحدی ضروری و لازم در سازمان خود می دانند و تمایلات خود به اعمال رویه های روابط عمومی را در شخص خود و سازمان شان می پروراند چرا که بالندگی و شکوفایی روابط عمومی را موجب بقای مدیریت و سازمان خود می دانند.

مبانی نظری

مفهوم روابط عمومی و نقش آن در مدیریت سازمانی

روابط عمومی (Public Relations) به عنوان یک فرآیند مدیریت ارتباطی، با هدف ایجاد و حفظ روابط مثبت بین سازمان و ذینفعان تعریف می شود (Hunt, 1984 & Grunig). این حوزه با استفاده از ابزارهای ارتباطی، به اطلاع رسانی، سنجش افکار عمومی و ایجاد تفاهم می پردازد. در ایران، روابط عمومی به عنوان یک واحد کلیدی، وظیفه تسهیل ارتباطات داخلی (بین مدیران و کارکنان) و خارجی (با مخاطبان، رسانه ها و جامعه) را بر عهده دارد (Mirzaei, 1390). روابط عمومی نه تنها به بقای سازمان کمک می کند، بلکه با تحلیل محیط، به مدیران در تصمیم گیری های استراتژیک یاری می رساند.

تعاریف روابط عمومی

- **فرهنگ وبستر:** روابط عمومی به عنوان ترویج حسن نیت بین سازمان و جامعه، از طریق توزیع اطلاعات، سنجش واکنش‌های عمومی و توسعه همکاری تعریف شده است.
- **کاتلیپ و همکاران (۲۰۰۶):** روابط عمومی، مدیریت مناسبات مطلوب بین سازمان و مخاطبان از طریق ارتباطات برنامه‌ریزی شده است.
- **تعریف ایرانی:** روابط عمومی در ایران به عنوان پل ارتباطی سازمان با ذینفعان، با تأکید بر پاسخگویی و شفافیت، شناخته می‌شود (Nasiri Gheydari, 1395).

وظایف کلیدی روابط عمومی

- **ارتباطات داخلی:** تقویت تعامل بین مدیران و کارکنان، کاهش تعارضات و افزایش انگیزه.
- **ارتباطات خارجی:** اطلاع‌رسانی به مخاطبان، رسانه‌ها و جامعه و مدیریت وجهه سازمان.
- **سنجش افکار عمومی:** تحلیل نیازها و انتظارات ذینفعان برای تنظیم سیاست‌های سازمانی.
- **مشاوره مدیریتی:** ارائه پیشنهادات مبتنی بر تحلیل محیط به مدیران ارشد.
- **مدیریت بحران:** پیشگیری و پاسخگویی به چالش‌های سازمانی در برابر افکار عمومی.

مدیریت در روابط عمومی

مدیریت در روابط عمومی شامل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، هدایت و کنترل فعالیت‌های ارتباطی برای دستیابی به اهداف سازمانی است (Cutlip et al., 2006). یک مدیر روابط عمومی باید توانایی تحلیل محیط، تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد را داشته باشد. در ایران، مدیریت روابط عمومی اغلب با چالش‌هایی نظیر کمبود اختیارات، منابع محدود و نبود آموزش تخصصی مواجه است (Hosseini, 1398).

نقش مدیر روابط عمومی

- **استراتژیست:** تدوین برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت برای تحقق اهداف سازمان.
- **تحلیلگر:** شناخت نقاط قوت و ضعف سازمان و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدات محیطی.
- **ارتباط‌ساز:** ایجاد شبکه‌های ارتباطی با ذینفعان داخلی و خارجی.
- **مشاور:** ارائه راهکارهای مبتنی بر داده به مدیران ارشد.

برنامه‌ریزی در روابط عمومی

برنامه‌ریزی در روابط عمومی، فرآیندی است که آینده سازمان را با تعیین اهداف، استراتژی‌ها و عملیات مشخص می‌سازد (Smith, 2017). این فرآیند شامل برنامه‌ریزی استراتژیک (بلندمدت) و عملیاتی (کوتاه‌مدت) است. برنامه‌ریزی مؤثر، روابط عمومی را از فعالیت‌های پراکنده به سمت اقدامات هدفمند هدایت می‌کند.

انواع برنامه‌ریزی

- **برنامه‌ریزی استراتژیک:** تدوین اهداف بلندمدت مبتنی بر مأموریت سازمان و تحلیل محیط.
- **برنامه‌ریزی عملیاتی:** تنظیم اقدامات کوتاه‌مدت برای اجرای استراتژی‌ها.

مراحل برنامه‌ریزی استراتژیک

۱. تحلیل محیط: شناخت نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات (تحلیل SWOT).
۲. تعیین اهداف: تعریف اهداف مشخص، قابل سنجش و واقع‌بینانه.
۳. تدوین استراتژی: انتخاب روش‌های مناسب برای دستیابی به اهداف.
۴. تخصیص منابع: تعیین بودجه، نیروی انسانی و تجهیزات مورد نیاز.
۵. اجرا: پیاده‌سازی برنامه‌ها با نظارت مستمر.
۶. ارزیابی: سنجش نتایج و اصلاح برنامه‌ها بر اساس بازخوردها.

مراحل برنامه‌ریزی عملیاتی

۱. تجزیه اهداف: تبدیل اهداف کلی به اهداف جزئی و قابل اجرا.
۲. پیش‌بینی عملیات: تعیین فعالیت‌های لازم برای تحقق اهداف.
۳. تخصیص مسئولیت‌ها: تعیین نقش‌ها و وظایف کارکنان.
۴. بودجه‌ریزی: تنظیم منابع مالی برای اجرای عملیات.
۵. کنترل و نظارت: ارزیابی مستمر عملکرد و اصلاح انحرافات.

چالش‌های مدیریت و برنامه‌ریزی در روابط عمومی ایران

کمبود نیروی متخصص

بسیاری از مدیران روابط عمومی در ایران فاقد آموزش تخصصی در علوم ارتباطات هستند که منجر به ناکارآمدی در برنامه‌ریزی می‌شود (Dehghan Shad, 1398).

محدودیت منابع

کمبود بودجه، تجهیزات و زیرساخت‌های دیجیتال، اجرای برنامه‌های روابط عمومی را محدود می‌کند.

ضعف در ارزیابی

نبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، اثربخشی فعالیت‌های روابط عمومی را کاهش داده است.

جایگاه سازمانی نامناسب

روابط عمومی در بسیاری از سازمان‌ها به عنوان یک واحد حاشیه‌ای دیده می‌شود که اختیارات و تأثیرگذاری آن را کاهش می‌دهد.

راهکارهای بهبود مدیریت و برنامه‌ریزی در روابط عمومی

آموزش حرفه‌ای

برگزاری دوره‌های تخصصی برای مدیران و کارکنان روابط عمومی در زمینه برنامه‌ریزی و ارتباطات.

بهره‌گیری از فناوری

استفاده از ابزارهای دیجیتال، مانند پلتفرم‌های تحلیل داده و شبکه‌های اجتماعی، برای بهبود برنامه‌ریزی و اطلاع‌رسانی.

تقویت ارزیابی

ایجاد سیستم‌های سنجش عملکرد برای تحلیل اثربخشی برنامه‌ها و اصلاح استراتژی‌ها.

ارتقای جایگاه سازمانی

افزایش اختیارات روابط عمومی و مشارکت آن در تصمیم‌گیری‌های کلان سازمان.

تدوین برنامه‌های جامع

توسعه برنامه‌های استراتژیک و عملیاتی با تأکید بر تحلیل محیط و نیازهای ذینفعان.

تجربیات جهانی در مدیریت و برنامه‌ریزی روابط عمومی

ایالات متحده

سازمان‌های آمریکایی با استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی مانند RACE (تحقیق، اقدام، ارتباطات، ارزیابی) به مدیریت مؤثر روابط عمومی پرداخته‌اند (Cameron, 2012 & Wilcox).

سنگاپور

دولت سنگاپور با بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و برنامه‌ریزی داده‌محور، تعامل با شهروندان را تقویت کرده است (Singapore Government, 2020).

تعاریف روابط عمومی

فرهنگ و بستر (چاپ سوم) روابط عمومی را چنین تعریف می‌کند:

۱- ترویج حسن رابطه و ایجاد بر حسن نیت بین یک شخص یا یک موسسه بازرگانی یا یک سازمان از یک طرف با اشخاص و گروه‌های دیگر یا با تمام مردم جامعه از طرف دیگر به وسیله توزیع مطالب تفسیری و توسعه مبادله حسن همجواری و سنجش و مطالعه در واکنش‌های عمومی

درجه و میزان تفاهم و حسن نیت یک فرد یا یک موسسه و یا یک سازمان از یک طرف و جامعه از طرف دیگر روابط عمومی مدیریت مناسبات مطلوب بین سازمان و مخاطبین گوناگون مدیریت اداره و یا فن و دانش اداره و روابط کل یک سازمان و گروه‌های گوناگون است. روابط عمومی فرایند شناخت، برنامه ریزی، هدایت و کنترل فعالیت‌هایی است که منجر به تعادل ناشی از تعامل ناشی از تعامل پایدار سیستم‌ها شده و بقای سیستم را ممکن می‌کند. روابط عمومی مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیریتی است که موجب استمرار حسن رابطه با کارکنان و مدیران، دولت، رقبای سهامداران، نخبگان، رسانه‌های گروهی و سایر افرادی که به نوعی با سازمان همکاری دارند می‌شود. روابط عمومی تلاش برای بقای سازمان و تفسیر و تعبیر و معنادادن به حیات سازمان در جامعه به عنوان یک عنصر زنده ارگانیک و پویاست. مجموعه فعالیت‌های روابط عمومی در قالب ارتباطات دیداری، نوشتاری و گفتاری و رفتاری به منصفه ظهور می‌رسد.

وظایف روابط عمومی

کار و فعالیت عمده روابط عمومی این است که بتواند به درستی امکانات و شرایط محیط بیرونی را تشخیص دهد و اینها را با امکانات درونی سازمان پیوند دهد و فرآیند درون سازمانی را تسهیل نماید و در نهایت ارتباط سازمان را با بیرون از آن به درستی برقرار کند.

اولین قدمی که هر روابط عمومی باید بردارد، شناخت محیط است و منظور از شناخت این است که نقاط قوت و ضعف سازمان خود را بشناسد.

تعبیر و تفسیر مسائل یکی از تواناییهای است که در روابط عمومی اهمیت بسیار دارد. توان تحلیل و تفسیر افراد یکی از مواردی است که وجود آن در بخشهای دیگر چندان ضرورتی ندارد و فقط یک خط مشی و دستورالعمل به فرد میدهند و می گویند که مطابق آن کارش را انجام دهد اما در روابط عمومی با توجه به نوع فعالیت آن فرد باید تحلیلگر باشد باید اجتهاد و تفکر کند و به تحلیل و تفسیر پردازد.

در یک جمع بندی کلی وظیفه روابط عمومی موسسات را می توان به ترتیب زیر طبقه بندی کرد:

۱- اقدامات ارتباطی کارشناسانه، طرح ریزی شده و مستمر جهت انتقال پیام مدیریت موسسه به گروهها و افرادی که به نحوی برای موسسه اهمیت دارند.

عمدتاً این گروهها و افراد به دو دسته اصلی گروههای داخلی و خارجی تقسیم می شوند.

گروههای داخلی سازمان عبارتند از کارمندان و کارگران موسسه و خانوادههای آنان، مدیران رده بالا، میانی و عملیاتی موسسه و خانواده آنان، همچنین هیات مدیره موسسه و شناخت فردی و اهداف و تفکر جمعی آنان، ستادهای تخصصی و ستادهای عمومی موسسه و خانوادههای آنان.

گروههای خارجی عبارتند از: خریداران محصول یا استفاده کنندگان از خدمات سازمان، دلالان، واسطهها، خریداران عمده، رقبا، ارائه کنندگان مواد اولیه و ماشین آلات موسسه، همسایگان، و تجاری اتحادیهها و اتاقهای بازرگانی و تجاری، موسسات اعتباری و بانکها، دولت، گروههای فشار، رسانه های جمعی، استادان، مولفان، مترجمان، مخترعان، نوآوران و کارشناسان رشته ای که موسسه در آن زمینه فعالیت دارد و سرانجام افکار عمومی جامعه به مفهوم کلی آن.

۲- مراقبت، نظارت، بررسی و شناخت عقاید، نظرات، خواستهها و گرایشهای افراد و گروهها در مورد مسائل مربوط به سازمان و ارائه پیشنهادها کارشناسانه به مدیریت در این زمینه ها، تامدیران تصمیمات، خط مشی ها و سیاستهای خود را با توجه به اطلاعات جامعه شناختی ارائه شده از سوی روابط عمومی اتخاذ کنند.

۳- بررسی و کشف اثرات اجرای اقدامات موسسه بر روی گروهها و تجزیه و تحلیل پیش بینی واکنش مردم در هنگام اجرای سیاستها و اقدامات موسسه و آماده سازی بیشتر اقدامات سازمان.

۴- پیشنهاد جهت تصحیح آن بخش از خط مشی ها، سیاستها و روشها که در تضاد و تقابل با منافع گروهها و یا عموم مردم قرار دارد و موجب عکس العمل مخرب خواهد شد و ارائه راه حل های عملی همراه با دلایل مستند و کافی.

۵- کشف و شناخت آن دسته از اقدامات موسسه که در جهت منافع همگان است و تبلیغ این اقدامات و محور قرار دادن آنها در متون و پیامهای ارتباطی - تبلیغی.

۶- پیشنهاد برنامه ها و روشهای تازه که هم در جهت منافع و علایق همگان و هم در جهت منافع موسسه است.

۷- ایجاد تغییرات مورد نظر در دانش، عقاید، گرایشها و رفتار گروههای داخل و خارج سازمان.

روابط عمومی و مدیریت

روابط عمومی عبارت است از یک عمل یا وظیفه مشخص مدیریتی که برای استقرار و بقاء یک خط ارتباطی دو سویه، در یک مشترک، پذیرش و همکاری میان سازمان و مخاطبان آن مارا یاری می دهد و توجه مدیریت را معطوف مسائل حاکم سازمان می کند به گونه ای که یا رای حل دشواریها را داشته باشد و با دریافت اطلاعات و حساس بودن در برابر آنها با توجه به افکار عمومی و تاکید بر مسئولیت مدیران در برابر خواستهای عمومی و خدمتگزاری به آنها می پردازد و به مدیریت کمک می کند که از دگرگونی یا تحولات بهره گیرد و در کنار آن به راحتی ادامه حیات سازمان را تامین کند

و به عنوان یک نظام هشدار دهنده در سنجش تغییرات محیطی در کنار روندهای جاری و آتی سازمان عمل کند و همه این‌ها را به کمک پژوهش و اصول ارتباطات عملی هماهنگ کند.

در واقع روابط عمومی به عنوان رسانه سازمان مطرح است که این رسانه دو سویه (برون سازمانی و درون سازمانی) را برقرار می کند ارتباط درون سازمانی برگزاری جلسات مدیران با کارکنان، جلسات سخنرانی برای کارکنان، اجرای پروژه‌های تحقیقی از نحوه عملکرد مدیران و غیره را شامل می شود و ارتباط برون سازمانی ارتباط با عموم مخاطبان سازمان با سلاقی و نگرش‌های مختلف است.

صداقت، امانت، اطلاع رسانی دقیق، بیان آگاهی‌ها، عقاید و افکار گرایش‌ها و رفتارهای داخل و خارج سازمان، ارائه خدمات مشاوره‌ای به مدیریت، استمرار و تداوم رابطه‌ای دو سویه میان سازمان و مردم و ایجاد و خلق دگرگونی ویژه در آگاهی‌ها و اعتقادات، گرایش‌ها و رفتارهای افراد در داخل و خارج از سازمان از جمله وظایف روابط عمومی است. روابط عمومی کوشش مدبرانه‌ای برای ترغیب مردم یا نفوذ در افکار آنها به وسیله به کارگیری وسائل ارتباطی است تا آن که مردم نظر خوبی نسبت به یک موسسه داشته باشند و آن را محترم شمارند و حمایت و پشتیبانی کنند و در شیب و فرازاها در کنار او باقی بمانند.

روابط عمومی بخشی از اعمال مداوم و از روی برنامه مدیریت است که به توزیع اطلاعات (به موقع مداوم و از روی برنامه) با در نظر گرفتن شرایط زمان، مکان و به تناسب زمینه‌های ذهنی جوامع درونی و بیرونی به کسب و حفظ تفاهم، علاقه و پشتیبانی عامه می‌پردازد.

مراحل تهیه برنامه برای انجام وظایف روابط عمومی

پس از بیان خطوط اصلی وظایف روابط عمومی سوال این است که برنامه عملی روابط عمومی برای انجام چنین وظایفی چگونه باید تنظیم شود؟ به بیانی دیگر گامهایی که باید عملاً برای تهیه برنامه اجرایی جهت ایفای هر یک از وظایف فوق برداشته شوند، کدامند.

رهنمودهای عملی برای مدیریت روابط عمومی به شرح ذیل می‌باشد:

۱- تجزیه و تحلیل دقیق:

مسئول روابط عمومی باید در آغاز کار و شروع برنامه ریزی و اجرا، مساله مورد نظر را تعیین، تعریف و تدوین کند. چنانچه نتواند این مرحله را به طور جامع و کامل پشت سر بگذارد، گرفتن نتیجه هرگز برایش میسر نخواهد بود. وی باید قادر باشد که به این دو سوال پاسخ روشنی دهد: وضعیت موجود چیست؟ و وضعیت آرمانی و مطلوب که در آینده باید به آن دست یافت کدام است؟

تحقیق و جمع آوری اطلاعات جامع، کامل و به روز مرحله‌ای است که هر کار روابط عمومی با آن آغاز می‌شود در مرحله تحقیق اطلاعاتی به دست می‌آید که از طریق تجزیه و تحلیل آنها می‌توان به دقت به ماهیت و طبیعت مساله پی برد، افراد و گروههای مورد نظر را شناخت رسانه و رسانه‌هایی را که می‌توان به وسیله آنها آنان را مخاطب قرار داد مشخص کرد و محتوای پیام و زبان آن را نیز تعیین نمود.

۲- تعیین اهداف: ما به چه نتیجه مشخصی می‌خواهیم برسیم؟ چه تغییر معینی را می‌خواهیم به وجود بیاوریم؟ در میان کدام گروه و به چه میزان؟

۳- چه تصمیماتی: برای تحقق اهداف چه تصمیماتی باید اتخاذ شوند؟

- ۴- چه روشی: باید به کار گرفته شود و کدام رسانه یا رسانه‌ها مورد استفاده قرار گیرند؟ چگونه و چه وقت؟
- ۵- منابع: برای اجرای برنامه چه میزان بودجه مورد نیاز است؟ چند نفر و با چه تخصصها و آموزش هایی باید به کار گرفته شوند؟ چه تجهیزات و وسایلی لازم است؟ در مورد کارهای روابط عمومی با مقیاسی کوچک و متوسط عموماً نیروها و تجهیزات و وسایل دخل سازمان کافی هستند ولی در مورد کارهای بزرگ عمده‌تاً باید از دفاتر ارائه دهنده خدمات روابط عمومی خارج از سازمان یاری گرفت.
- ۶- مسئولیتها: چه کسی باید چه کاری انجام دهد و تحت نظر چه کسی؟ در این بخش مسئولیت هر کسی باید به دقت تعیین شود، هر کس باید بداند چه بکند و به چه کسی گزارش دهد. مسئول روابط عمومی باید مطمئن شود که همه افراد می‌دانند که چه باید بکنند، در کجا با چه وسایلی و در چه زمانی؟
- ۷- ارزیابی: آخرین مرحله روابط عمومی ارزیابی است که به کمک آن به سوالات مسئولان مؤسسه در مورد اینکه اعمال و اقداماتش چه بوده جواب داده می‌شود. هر عملی که روابط عمومی انجام می‌دهد باید با ارزیابی دقیق نشان داده شود که نتایج و موفقیت و یا شکست‌های آن چه بوده است و چرا؟

نظام برنامه ریزی در روابط عمومی

برنامه ریزی فرآیندی است که شما به موجب آن آینده خود را می‌سازید. 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 برون 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.

سبک های مختلف در برنامه ریزی جامع روابط عمومی

اهداف کلی و مأموریت های هر سازمانی در واقع بیان کننده اهداف بلندمدت ادارات و یا زیرمجموعه های آن سازمان می تواند باشد و بر این مبنا، انتخاب اهداف کلی و مأموریت ادارات تابعه به تبعیت از اهداف کلی و مأموریت اصلی سازمان صورت می گیرد 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 می کند ولی محیط روابط عمومی و مدیران عمل آن عمده‌تاً خارج از حیطه سازمان تابعه است و اهداف روابط عمومی در بسیاری موارد عمده‌تاً 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 شیوه های نوین و سبک ویژه سازگار با ویژگی های فرهنگی سازمان و جامعه را می طلبد.

البته اهداف و مأموریت غایی سازمان، تاثیر مستقیمی بر تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی آن سازمان دارد مثلاً این که افراد مورد نظر سازمان کدام قشر جامعه است می تواند روابط عمومی را در یافتن حوزه مأموریتش کمک کند و حیطه افراد تحت پوشش را کوچکتر یا بزرگتر بکند و یا فرهنگ، تمایلات و گرایش های روانی و فرهنگی آنان را بازگو کند و به این وسیله مولفه هایی برای تدوین استراتژی را در 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 نمی کند بلکه جایگاهی را در نظام جهانی اشغال کرده و طیف فشارها از همه اقشار و عناصر اجتماعی بر او وارد آید 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 محیط های دورتر نیز نباید غافل باشد و امواج گسیل شده از آن محیط را نیز باید در نظر داشت.

روابط عمومی می خواهد در محیطی که سازمانش کار می کند، 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 بر انگیزد، چنین اهدافی تنها در پرتو فعالیت های روابط عمومی تحقق نمی یابد بلکه ابتدا باید عملکرد واقعی و عینی سازمان درصد کسب این وجهه باشد و روابط عمومی درصد بازگویی، یادآوری و تفسیر و تحلیل واقعی باشد تا به بقای ذهنیت مثبت نسبت به سازمان در افکار عمومی کمک کند والا اگر چنین پنداشته شود که به صرف فعالیت های روابط عمومی می توان 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 می تواند وجه های گوناگونی داشته باشد، یکی از آنها گفتن است و دیگری نشان دادن فعالیت ها است که موثرترین شیوه هاست.

۱- فرآیند برنامه ریزی جامع برای روابط عمومی

اولین و مهمترین مرحله فرآیند برنامه ریزی جامع، تعیین و تدوین اهداف غایی است. تدوین اهداف غایی در روابط عمومی معمولاً در سطوح بالای سازمان صورت می گیرد.

میزان رده بالای روابط عمومی با مشورت و هماهنگی مدیران ارشد سازمان تابعه، اقدام به تدوین اهداف غایی روابط عمومی می کنند. 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، ارزش های حاکم بر جامعه و سازمان نهفته است و تحقق اهداف مذکور متأثر از نبش فرهنگی و ارزش های اجتماعی است.

تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی مستلزم درک ارزش ها و هنجارهای اجتماعی و ارزش های حاکم بر سازمان تشخیص مأموریت سازمان و واحد روابط عمومی و تبیین آنهاست. درک ارزش های حاکم بر سازمان مستلزم شناخت رابطه سازمان با جامعه و انتظارات متقابل جامعه و سازمان است، اینکه سازمان برای چه به وجود آمده است و قصد اجرای چه فعالیت هایی را دارد، انتظار جامعه از او چیست هر چند که درک فلسفه وجودی سازمان خود مستلزم شناخت ارزش ها و هنجارهای اجتماعی است لکن لازمه تدوین اهداف استراتژیک روابط عمومی یک سازمان، توجه ویژه به شناخت هنجارها و ارزش های حاکم بر جامعه و یا گروه های اجتماعی، اقتصادی سیاسی و فرهنگی ویژه است. موفقیت یک روابط عمومی در شناخت صحیح گرایش ها، اعتقادات، باورها و ارزش های اجتماعی مخاطبان نهفته است.

۲- شناخت اهداف موجود در 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 برنامه های ویژه ای همچون توسعه سازمان در آینده مدنظر باشد.

۳- تجزیه و تحلیل مزیت ها و محدودیت های محیطی روابط عمومی:

یکی از پیچیده ترین مراحل کار در سازمان، شناخت و تجزیه و تحلیل محیط است. علت پیچیدگی محیط روابط عمومی را می توان در تعداد زیاد عوامل تأثیر گذار محیطی آن و همچنین تغییرات مداوم جامعه دانست. همین پیچیدگی محیط و تنوع عوامل تأثیر گذار باعث می شود 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 سروکار ارد یکی محیط درونی سازمان متبوع است که باید انتظار داشت دارای مزیت های فراوانی برای کار باشد، از جمله اشتیاق کارکنان به سازمان، پایداری آنها به اهداف و سیاست های سازمانی و منافع خاص آنها و محیط مهمتر که روابط عمومی با آنها سروکار بیشتری دارد. در واقع محیط خارجی سازمان متبوع است که نسبت به محیط درون وسیع تر، حجیم تر و بسیار پیچیده تر است.

یک روابط عمومی برای شناخت محیط بر اساس مأموریت های محوله خود ناگزیر از تقسیم بندی جامعه به اجزاء مختلف یا طیف های تأثیرپذیر بالا و پائین است. مثلاً روابط عمومی سازمان باید مبلغان سیاسی و مذهبی، نویسندگان، گویندگان رادیو و تلویزیون، نویسندگان مطبوعات؟ سخنرانان و افراد منتقد محلی و منطقه ای را در طیفی طبقه بندی کند که جزو نیروهای تأثیر گذار بر افکار عمومی و به تبع آن بر سازمان متبوع است و این تقسیم بندی طبعاً ویژه کارها و برنامه های عملیاتی خاصی را برای فعالیت های روابط عمومی می طلبد و این افراد طیف های خاصی هستند که باید برنامه های عملیاتی ویژه ای برای آنان منظور و داشت که با افکار، عقاید، گرایش ها و باورهای آنها سازگاری داشته باشد و امور متفاوت از طیف وسیع جامعه باید در نظر گرفته شوند.

به هر حال در تجزیه و تحلیل مزیت ها و محدودیتهای محیطی روابط عمومی باید جامعه پیرامون خود را به خوبی بشناسد و نیروها و عوامل تأثیر گذار را در دو بخش اصلی یعنی مزیت ها و فرصت هایی که برای سازمان وجود دارد و یا تهدیدهایی که در جامعه باید سازمان هست شناسایی کند و آنها را به اندازه کافی بشناسد. مهارت مدیر روابط عمومی برجسته تبدیل تهدیدهای محیطی به فرصت های 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)، فن آوری 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 ضعف ها، نارسایی ها و یا توانایی های این امکانات شناسایی و مشخص شود.

۵- شناخت وضع موجود سازمان:

شناخت وضع موجود سازمان ضمن آن که مستلزم شناخت محیط درونی و بیرونی سازمان و امکانات و منابع سازمان است: در واقع مرحله ای است که امکانات سازمانی با فرصت ها و تهدیدات محیطی و اهداف مورد نظر مورد بررسی و مقایسه قرار می گیرد، 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 و سیاستگذاران و مدیران روابط عمومی مجبور باشند تغییراتی را در اهداف استراتژیک و یا امکانات به وجود آورند تا امکان رسیدن به اهداف 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 برنامه‌ریزی روابط عمومی نسبت به تعیین استراتژی ممکن و کار ساز 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 هم‌جهت 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 جدی 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 تحقیقاتی روابط عمومی است و با استقرار مدیریت تغییر در واحد روابط عمومی می‌تواند تغییرات استراتژی‌ها و فرآیندهای روابط عمومی را هدایت کند.

۹- کنترل و سنجش استراتژی جدید در محل:

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 گیرد. تنها در صورت موافقت استراتژی جدید است که می‌توان امکان ادامه اجرای استراتژی جدید را فراهم آورد. بدیهی است طی مراحل فوق برای یک برنامه‌ریزی استراتژیک، در تدوین و در انتخاب استراتژی سازگار با موقعیت‌ها و ویژگی‌های سازمانی می‌تواند سلامت و کارآمد بودن نظام کار را فراهم آورد.

برنامه‌ریزی عملیاتی در روابط عمومی

برنامه‌ریزی جامع در روابط عمومی به مفهوم بی‌نیازی از برنامه‌ریزی عملیاتی روابط عمومی نیست. بلکه برنامه‌ریزی جامع کتاب راهنمای آن در جهت برنامه‌ریزی‌های عملیاتی و اجرایی است و هیچ فعالیت روابط عمومی نمی‌تواند بدون برنامه‌ریزی عملیاتی مفید و کارساز باشد. برنامه‌ریزی 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 برنامه‌ریزی 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 جبران‌ناپذیری بر وجهه مردمی سازمان وارد خواهد کرد که این امر می‌تواند در سودآوری سازمان نیز موثر باشد.

اصولاً برنامه‌ریزی استراتژیک محاط بر برنامه‌ریزی عملیاتی است و برنامه‌ریزی عملیاتی در جهت تحقق برنامه استراتژیک و در جهت رسیدن به اهداف آن صورت می‌گیرد، برنامه‌ریزی 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 می شود و طریق رسیدن به اهداف جزئی به صورت کاملاً ریز شده، بیان می شود.

در واقع اگر بخواهیم تعریفی از برنامه ریزی عملیاتی ارائه دهیم باید بگوئیم برنامه ریزی عملیاتی پیش بینی عملیاتی برای نیل به هدف های معین با توجه به امکانات و محدودیت ها 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 فعالیت های روابط عمومی هستند.

پیش بینی عملیات در برنامه ریزی عملیاتی روابط عمومی

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

تکنیک های پیش بینی عملیات در برنامه ریزی عملیاتی عموماً در سه گروه کلی قرار می گیرند:

۱. پیش بینی نظری و قضاوتی (نظر کارشناسی)

۲. پیش بینی بر اساس روند گذشته

۳. پیش بینی علت و معلولی

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

در پیش بینی بر اساس روند گذشته، اتخاذ تصمیم در مورد فعالیت ها و انتخاب مولفه های مختلف بر مبنای آمار و ارقام و اطلاعات گذشته سازمان است که به تبعیت از این روند فعالیت های آینده پیش بینی می شود. 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 مقوله های مختلف امکان پیش بینی را فراهم می کند مثلاً بین وجهه و اعتبار و تبلیغات مثبت سازمانی همیشه روابط مستقیمی وجود دارد، بدیهی است هر قدر وجهه سازمان مثبت و مورد پذیرش مردم باشد، هزینه های تبلیغاتی کاهش می یابد.

همه این تکنیک ها در پیش بینی فعالیت های آتی به نوعی دارای آثار مثبت هستند، منتهی در برنامه ریزی فعالیت های عملیاتی روابط عمومی تا میزان زیادی هوش درایت و کارآمدی برنامه ریزان موثر است که از کدام شیوه ها و به چه نحو استفاده کنند، در هر حال در انتخاب پیش بینی فعالیت ها معیارهای چیزی است که باید مدنظر قرار گیرد، از آن جمله می توان به عواملی چون: هزینه یا زمان مورد نیاز پیش بینی، میزان اطلاعات در دسترس، حمایت مدیران مافوق و به ویژه شرایط و مزیت ها و یا محدودیت های محیطی، فرهنگ سازمانی و ارزش ها و هنجارهای فرهنگی اشاره نمود.

مراحل مختلف برنامه ریزی عملیاتی

بودجه ریزی در روابط عمومی

بودجه ریزی در نظام روابط عمومی به مفهوم تقویم ریالی عملیات و فعالیت های پیش بینی شده است و بر مبنای بودجه تخصیصی، کارشناسان روابط عمومی فعالیت های یکساله خود را آغاز می کنند؛ و در حین اجرا به نظارت و کنترل فعالیت ها می پردازند.

اهمیت بودجه ریزی در روابط عمومی تنها به پیش بینی مالی فعالیت ها و یا ابزاری برای نظارت و کنترل نیست بلکه برای تحلیل روند پیش بینی فعالیت های آتی نیز مفید و موثر است.

آنچه در بحث بودجه ریزی روابط عمومی باید دقت و فراست لازم صورت گیرد ریز هزینه ها به صورت «از کل به جزء» است و به همین دلیل، بودجه ریزی از نوع برنامه ای و عملیاتی از کاربرد بیشتری در روابط عمومی برخوردار است.

جمع بندی و نتیجه گیری

مدیریت و برنامه‌ریزی در روابط عمومی، به‌عنوان یکی از ارکان اصلی موفقیت سازمان‌ها، نقشی کلیدی در تقویت ارتباطات، افزایش وجهه سازمان و ایجاد تفاهم با ذینفعان دارد. این پژوهش نشان داد که در ایران، روابط عمومی با چالش‌هایی نظیر کمبود نیروی متخصص، محدودیت منابع و ضعف در ارزیابی عملکرد مواجه است. با این حال، راهکارهایی مانند آموزش حرفه‌ای، بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تدوین برنامه‌های جامع می‌تواند این موانع را برطرف کند. تجربیات جهانی، مانند استفاده از مدل‌های برنامه‌ریزی در آمریکا و استراتژی‌های دیجیتال در سنگاپور، نشان‌دهنده اهمیت مدیریت داده‌محور و برنامه‌ریزی استراتژیک است. تقویت روابط عمومی در ایران، با تأکید بر برنامه‌ریزی استراتژیک و عملیاتی، می‌تواند به ارتقای کارایی سازمانی، افزایش اعتماد عمومی و توسعه پایدار منجر شود. اجرای این راهکارها، روابط عمومی را به ابزاری مؤثر برای تحقق اهداف سازمانی و اجتماعی تبدیل خواهد کرد.

منابع و مآخذ

1. Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2006). *Effective public relations*. Pearson.
2. Dehghan Shad, H. (1398). *Challenges of public relations in Iran*. Journal of Communication Studies, 10(2), 45-60.
3. Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
4. Hosseini, S. R. (1398). *Strategic management in public relations*. Journal of Public Relations, 9(1), 33-48.
5. Mirzaei, H. (1390). *Public relations in Iran: Concepts and challenges*. Tehran University Press.
6. Nasiri Gheydari, H. (1395). *Management of public relations*. Tehran: Samt Publications.
7. Singapore Government. (2020). *Digital communication strategy*. Singapore Government.
8. Smith, R. D. (2017). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
9. Wilcox, D. L., & Cameron, G. T. (2012). *Public relations: Strategies and tactics*. Pearson.