

برنامه ریزی در روابط عمومی

فهرست

عنوان

- مقدمه
- اهمیت برنامه‌ریزی
- تعریف برنامه ریزی و کارکرد آن در روابط عمومی
- اصول و تکنیک‌های برنامه‌ریزی در روابط عمومی
- انواع برنامه‌ریزی
- گام‌های اساسی در برنامه ریزی راهبردی روابط عمومی
- مراحل کاربردی تدوین برنامه راهبردی ارتباطی در روابط عمومی

مقدمه

امروز برنامه ریزی رکن اساسی در مدیریت است و هیچ کاری بدون تدوین یک برنامه مدون و مکتوب که در آن اهداف، راه‌های نیل به آنها و زمانبندی این طرح روشن شده باشد، انجام نمی‌گیرد. در روابط عمومی نیز که یکی از ارکان آن «برنامه ریزی» است، این موضوع اهمیت مضاعف پیدا می‌کند. روابط عمومی لزوماً باید با یک «برنامه عمل» مدون راه خود را به سمت اهداف معین پیش گیرد و حتی برای امور پیش‌بینی نشده و بحران‌های اجتماعی بالقوه، فکر و برنامه قبلی داشته باشد. برای انجام برنامه ریزی باید از یک سو عناصر اصلی حوزه کار روابط عمومی را مشخص کرد و از طرف دیگر اهداف سازمان و انواع مخاطبان سازمان را در نظر گرفت و آنگاه با توجه به ویژگی‌های هر یک از اقشار خاص مخاطبان ضمن لحاظ کردن این اهداف در قالب‌ها و مجاری مناسب، القای فکر کرد و به عبارتی، پیامی را تدوین و ارائه کرد.

اهمیت برنامه‌ریزی:

عملکرد ضعیف محصول برنامه‌ریزی ضعیف است. برنامه و برنامه‌ریزی چه مفهومی دارد و نقش آن در مدیریت سازمان و یا حتی مدیریت زندگی چیست؟

اصولاً چرا برنامه‌ریزی اهمیت دارد و چرا در سال‌های اخیر روی برنامه و انواع آن و روش‌های متعدد و برنامه‌ریزی تا این حد مطالعه و نظریه ارائه شده است. در وهله اول باید گفت: خداوند به فکر و ذهن انسان قدرت عجیبی داده است و آن تصور و خلق یک عمل یا واقعه قبل از وقوع آن است. مغز انسان قدرت آن را دارد که در اسرع وقت و در کمترین زمان، بر واقعه و یا فعالیت که پیش روی است، مروری داشته باشد، روش‌ها، مزایا و معایب آن را از ذهن بگذارند، اصولاً قبل از ورود به عمل براساس طبیعت خود به مدل‌سازی پردازد و در حین اجرا، سعی کند رفتار خود را با آن مدل مقایسه کند. تنها انسان از این مزیت برخوردار است. انسان ذاتاً از این نعمت برخوردار است که قبل از آزمون و خطا، در ذهن و فکر خود، برنامه و یا فعالیتی را مرور کند. اهمیت برنامه‌نویسی و داشتن برنامه مدرن، آنقدر روشن و بدیهی است که نیاز به استدلال ندارد، اولین ثمره برنامه این است که بدانیم چه می‌خواهیم بکنیم، کجا می‌خواهیم برویم و یا کجا می‌خواهیم برنامه را اجرا کنیم، برای اجرای برنامه چه ملزومات فیزیکی، مادی و مالی نیاز داریم. به قول ناپلئون: **کسی که با برنامه به جنگ می‌رود، احتمال شکست برایش وجود ندارد.** ثانیاً: با داشتن یک برنامه و یا یک نقشه عملیاتی همیشه راحت‌تر، سریع‌تر، ارزان‌تر، می‌توان به هدف رسید تا بدون برنامه، راننده‌ای که جاده را نشناسد و یا رانندگی نداند و هدف و مقصد خود را نشناسد، به چه می‌ماند چه خاصیتی خواهد داشت؟ او ممکن است سرگردان باشد و تنها انرژی را هدر دهد و دور خود بچرخد و هرگز به هدف نرسد و همیشه در نقطه صفر باشد. لذا برنامه، یک نقشه، یک طرح و یک راهنمای جامع عملیاتی است که ما را در مسیر حرکت و رفتارمان به سمت هدف رهبری می‌کند و خطاها و انحرافات ما را در مسیر راه به ما نشان می‌دهد و به مثابه یک قطب‌نما، درصدد اصلاح حرکت و مسیر ما بر می‌آید، به عبارتی، بدون برنامه، هیچ انسانی به مقصد نخواهد رسید و هزینه‌ها، مخارج زمانی و مالی از بیش از حد متعارف خواهد بود.

تعریف برنامه‌ریزی و کارکرد آن در روابط عمومی

منظور از برنامه‌ریزی به طور کلی عبارت است: از پیش‌بینی راه‌های استفاده بهینه از امکانات و وسایل موجود در جهت نیل به اهداف تعیین شده در تعریف؟ برنامه‌ریزی عبارت است از پیش‌بینی تمام اقدامات عملیات و امکانات ضروری در روابط عمومی براساس طرح مشخص و در جهت دستیابی به اهداف ترسیم شده.

یک روابط عمومی مطلوب و مناسب همواره آنچه را انجام می‌دهد در کنترل دارد و شانس و اقبال تنها زمانی با او یار است که طرح و نقشه مشخص و عملی برای برنامه‌های خود تهیه کرده باشد. هنگامی که برنامه‌ی از پیش تعیین شده‌ای براساس آنچه که نیاز سازمان است در روابط عمومی ملموس گردید، تفکرات راهبردی نیز ضرورت می‌یابد، به ویژه آن که تهیه و تدوین یک برنامه ارتباطی روابط عمومی، به عناصر برنامه‌ریزی راهبردی هم چون، اهداف، مخاطبان، پیام‌ها، شرایط محیطی (فرصت‌ها و تهدیدهای محیط)، بودجه و امکانات و نیز اندیشیدن و بهره‌گیری از اطلاعات موجود سازمانی مورد نیاز است. در این صورت روابط عمومی برنامه‌مدار بیش از هر زمانی معنا دار خواهد شد.

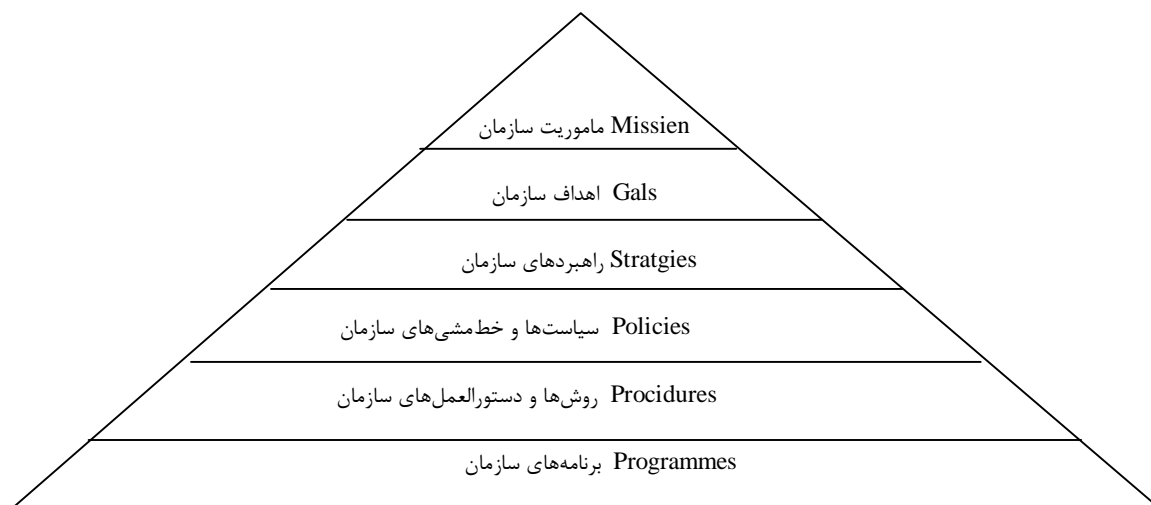
آنچه پایان کار هر روابط عمومی است استقرار، حفظ و تداوم تفاهم سازمان با گروه‌های مخاطب مورد نظر آن است که جلب حمایت، مشارکت و اعتماد عمومی را به همراه خواهد داشت، در این شرایط سازمان از روابط عمومی انتظار دارد با شناسایی فرصت‌ها، تهدیدها و تطبیق آنها با نقاط قوت و ضعف سازمان و همچنین پیش‌بینی زمینه‌های مهمی که روی سازمان اثر می‌گذارند با اجرای برنامه‌های لازم و تأثیرگذار بر مخاطبان مطلوب، عموم مردم و همگان را به مشارکت و همراهی با سازمان فرا بخواند.

اصول و تکنیک‌های برنامه‌ریزی در روابط عمومی

پنج وظیفه اصلی مدیریت عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگیری نیروی انسانی، رهبری و نظارت در میان همه وظایف مدیریت، از جمله مدیریت روابط عمومی، برنامه‌ریزی فعالیت‌های بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت از زمره بنیادی‌ترین وظیفه واحدهای روابط عمومی است. برنامه‌ریزی میان جایی که هستیم و جایی که می‌خواهیم به آن جا برویم پلی می‌سازد. برنامه‌ریزی حرکت از وضعیت موجود به وضعیت مطلوب است و ما را از آنچه که اکنون هستیم به آنچه که می‌خواهیم باشیم هدایت می‌کند. روابط عمومی اکنون از مرحله روزمرگی، انفعالی، انجام فعالیت‌های خدماتی صرف، بی‌هدفی، اقدامات مقطعی و موردی گذشته و به مرحله تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی و برنامه‌های عملیاتی درازمدت، میان‌مدت و کوتاه‌مدت سنجیده و هدفمند و دارای منطق و استدلال صحیح پا نهاده است. برنامه‌ریزی فعالیت‌های روابط عمومی به عهده روابط عمومی و همکارانش و احياناً یاری گرفتن از مشاوران خارجی از سازمان می‌باشد. برنامه‌ای که برای کار از سوی مدیر روابط عمومی و کارشناسانش تهیه و تنظیم می‌شود از بطن برنامه‌های راهبردی و بلندمدت سازمان که از سوی مدیریت سازمان تهیه و طراحی شده سرچشمه می‌گیرد. در حالی که مدیران بلندپایه سازمان با مشورت مدیر روابط عمومی، برنامه‌های عمومی سازمان را تنظیم می‌کند مدیر واحد روابط عمومی برنامه‌های روابط عمومی را از درون این برنامه‌ها استخراج می‌کند.

جایگاه برنامه‌ریزی در فعالیت‌های مدیریت

فعالیت‌های مدیریت و به دنبال آن سطوح برنامه‌ریزی از نظر تأثیری که در حوزه‌های گوناگون سازمان به جای می‌گذارند می‌تواند به گونه‌های مختلفی طبقه‌بندی شود. اغلب دشواری‌هایی که در راه تهیه و تدوین برنامه‌ریزی و در راه کامیابی اجرای برنامه‌ها حاصل می‌شود به سبب عدم آگاهی از جایگاه برنامه‌ریزی در فعالیت‌های متنوع مدیریتی است. جایگاه برنامه‌ریزی را در فعالیت‌های مدیریتی می‌توان به صورت این هرم نشان داد.



ماموریت‌ها: هر مؤسسه و هرگونه عمل سازمان‌یافته دارای یک ماموریت اصلی و غرض نهانی است. در هر نظام اجتماعی مؤسسات بخش خصوصی و نیمه خصوصی و دولتی دارای یک وظیفه اساسی و عملکردهایی هستند که از سوی جامعه به آنها محول می‌گردد. ماموریت دانشگاهها، آموزش و پرورش جوانان، دادگاهها اجرا و تفسیر قوانین و کاربرد آنها در موارد اختلاف و یک تولیدکننده خاص تهیه، تولید و توزیع یک کالا به خصوص در جامعه است. این هدف اساسی با گام برداشتن در راستاهای روشن و مشخص، تعیین هدفها و خرده هدفها، تهیه و تدوین برنامه‌های راهبردی و عملیاتی به دست می‌آید.

هدف‌ها: هدفها مقاصد و آماج پایانی فعالیت‌های یک سازمان هستند که آهنگ و تلاش‌های سازمان به سوی آنها است. هدفها نقطه پایانی همه برنامه‌ریزی‌های بلندمدت، کوتاه مدت و میان مدت سازمان هستند که با اجرای آنها هدف سازمان تحقق می‌یابد. ماموریت یک سازمان هدف‌های آن را مشخص می‌کند.

راهبردها: این واژه به معنی طرح‌های بزرگ در مدیریت به کار گرفته می‌شود و چهارچوبی برای هدایت قلمرو گسترده‌ای از عملیات یک سازمان است. راهبردها برنامه‌های کلی عمل و به کار بستن منابع سازمان برای دستیابی به هدف‌های سازمان است. راهبردها به گونه دقیق نشان نمی‌دهند که چگونه یک سازمان به هدفهایش دست می‌یابد. این کار به عهده شمار فراوانی از برنامه‌های بزرگ و کوچک عملیاتی انتظار می‌رود. راهبردها چهارچوب‌های کلی برنامه‌ها را مشخص می‌کنند. در حقیقت راهبردها چهارچوبی برای رهبری اندیشه به سوی عمل را فراهم می‌آورند.

سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها: سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها، بیانیه‌ها، گزاره‌ها، تفاهات مدیریت سازمان است که برای حل امور در درون سازمان اندیشه‌ها، اعمال و راهکارها را هدایت می‌کنند. خط‌مشی‌ها قلمرویی را که در آن یک تصمیم باید گرفته شود روشن می‌کنند. آنها در حقیقت راهنمای تصمیم‌گیری امور در درون سازمان هستند.

روشها و دستورالعمل‌ها: شیوه‌های مشخص انجام کارهای معینی هستند که از سوی مدیریت صادر می‌شوند. روشها و دستورالعمل‌ها راهنمای عمل هستند نه راهنمای اندیشیدن. آنها چگونگی انجام یک فعالیت مشخص را از سوی مدیریت تعیین و تکلیف می‌کنند. خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها در هر بخشی از یک سازمان و در امور جاری یافت می‌شوند و برای یکپارچگی و انسجام امور به منظور اجرای سیاست‌های عملی برای تحقق اهداف سازمان تهیه و ابلاغ می‌گردند.

برنامه‌ها: برنامه‌ها مجموعه‌ای است از هدفها، خط‌مشی‌ها، روش‌های کار، منابعی که باید به کار بسته شود. گام‌هایی که باید برداشته شود و روابطی است که بین عناصر ضروری که برای انجام یک عمل مشخص و تعریف شده نیاز است برقرار می‌شود. برنامه‌ها می‌توانند بلندمدت باشند و در طول چند سال انجام گیرند یا برنامه‌های کوچکی باشند که از سوی مدیریت یک بخش از جمله بخش روابط عمومی در فاصله یک هفته یا چند روز انجام می‌گیرند. یک برنامه کلی و بلندمدت ضرورتاً نیازمند چند برنامه کوتاه مدت، کمکی و فرعی است. برنامه‌های کوچک به گونه معمولی ساده هستند و برخی از مراحل برنامه‌ریزی در آنها به

آسانی صورت نمی‌گیرد یا حتی به دلیل سادگی و کوچکی برنامه پاره‌ای از فرایندهای برنامه‌ریزی حذف می‌شوند.

انواع برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در تشکیلات و سازمان‌های پیشرفته، امروزه جایگاه و مفهوم ویژه‌ای دارد، زیرا اغلب تصمیم‌گیری‌ها و تصمیم‌سازی‌های مدیران براساس آن صورت می‌پذیرد.

برنامه‌ریزی راهبردی:

برنامه‌ریزی راهبردی، فرآیندی پویا است که به واسطه آن مدیران وظیفه اصلی و وظایف اساسی سازمان را ترسیم می‌کنند و همچنین ابزار لازم و مورد نیاز را برای آنها فراهم می‌سازند. این نوع برنامه‌ریزی به طور معمول در جهت تحقق سطوح عالی مدیریت انجام می‌گیرد و مدیران سطوح عالی مسوول ترسیم آینده سازمان هستند. این سبک برنامه‌ریزی به دو موضوع اساسی یعنی چه باید کرد؟ و چگونه باید انجام داد؟ پاسخ‌های روشنی می‌دهد.

«این رویکرد با توجه به تغییر سطوح گسترده و عمیق سطح بینش و معرفت عمومی، بیشترین تأکید را بر شرایط، تحولات محیطی و نیازهای پیش رو داشته و هرگونه رویکردی را هرچند علمی و نظام‌مند، بدون در نظر گرفتن تحولات مستمر محیطی، قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها عقیم می‌داند. از دیگر مولفه‌های این رویکرد، درک واقع‌بینانه از امکانات، فرصت‌های محیطی و تأکید بر حل خردمندانه مسایل و ارایه راهبردهای ممکن بر مبنای تحلیل روندها و دگرگونی‌های محیطی است»

برنامه‌ریزی تاکتیکی:

برنامه‌ریزی تاکتیکی که ابتدا در ارتش مصطلح شد، فرآیندی است که به واسطه آن، مدیران دسته‌ای از فعالیت‌های در هم تنیده و به هم مرتبط را در راستای اجرای یک راهبرد در نظر می‌گیرند. به عبارت دیگر برنامه‌ریزی تاکتیکی به ابزارهایی مربوط می‌شود که برای رسیدن به اهداف مشخص انتخاب شده‌اند، همان هدف‌ها که توسط سطوح عالی سازمان به کمک کارگروه‌هایی که از آنها یاد شد، ترسیم می‌شوند. این نوع برنامه‌ریزی مربوط به انتخاب وسایل، فرموله کردن و تحقق اهداف است، البته چارچوب زمانی برنامه‌ریزی تاکتیکی کوتاه‌تر از زمان برنامه‌ریزی راهبردی است و به طور معمول بیش از دو سال نمی‌انجامد. این نوع برنامه‌ریزی به وسیله سطوح میانی مدیریت انجام می‌پذیرد که مسوولیت آنها مشتمل بر هدایت بخش‌های گوناگون، معاونت‌ها و دیگر زیربخش‌های سازمان است.

برنامه‌ریزی عملیاتی:

برنامه‌ریزی عملیاتی فرآیندی است که به واسطه آن، مدیران، فعالیت‌ها و گام‌های ویژه‌ای را در جهت رسیدن به اهداف ترسیم می‌کنند در حقیقت اهداف عملیاتی برنامه روابط عمومی، هم‌زمان با شناخت مخاطب و تجزیه و تحلیل نیازها و تفکرات او در دستور کار قرار می‌گیرد. اهدافی که بتواند پیام روابط را به بهترین شیوه به مخاطب عرضه کند و نتیجه بخش واقع شود. این سبک برنامه‌ریزی از نظر افق زمانی برخلاف برنامه‌ریزی راهبردی و تاکتیکی که افق زمانی چندساله‌ای را می‌طلبند، چارچوب زمانی کوتاه‌تری دارد که به طور معمول بیش از چند ماه نیست. همچنین با وجود اینکه برنامه‌ریزی عملیاتی به وسیله مدیران در تمام سطوح سازمان انجام می‌پذیرد، اما اغلب توسط مدیرانی صورت می‌گیرد که از مسوولیت محدود برای اجرای اهداف محدود برخوردارند. برای مثال مدیر مسئول نشریه داخلی یک سازمان

هدفش این است که زمان انتشار نشریه را به حداقل برساند. این مدیر باید طوری به نوآوری نشریه‌ای بپردازد که نشریه مورد نظر و مطلوب در کوتاهترین زمان ممکن با کیفیت بالا تولید شود و آن را به مرحله انتشار و در نهایت به دست مخاطبان خود برساند.

برنامه‌ریزی علمی مبتنی بر اهداف یا هدف محور (برنامه‌ریزی جامع)

این رویکرد به برنامه‌ریزی در ترسیمک‌ها، به روش‌ها و تجارب گذشته متکی است. در این نوع برنامه‌ریزی با در نظر گرفتن و مبنا قرار دادن اهداف و مقاصد خاص – البته به شیوه‌ای علمی و نظام‌مند – برنامه‌ها و اقدام‌ها را به نحوی سازمان می‌دهند که در نهایت اهداف پیش‌بینی شده محقق شود. انتقادی که به طور عمده به طرفداران این رویکرد وجود دارد این است که برنامه‌ها در مسیر تغییر و تحولات محیطی قابلیت لازم را ندارند. برنامه‌های این سبک به لحاظ زمانی به صورت بلند مدت به اجرا در می‌آیند.

برنامه‌ریزی سیستمی

به بیانی ساده، براساس این رویکرد اجزای مختلف یک برنامه اعم از مقاصد، روش‌ها، مجریان، ابزار، رسانه‌ها و غیره، تشکیل دهنده یک کل ارگانیک و زنده هستند که در صورت تطابق و همخوانی با یکدیگر موفق عمل خواهند کرد. حامیان این رویکرد که از منتقدان عمده روش هدف محور هستند، به طور معمول عدم تطابق و انسجام درونی بین اجزای مختلف یک برنامه را عامل شکست آن برنامه می‌دانند. این روش در عین مقبولیت و کاربرد، منتقدانی نیز دارد که بر نادیده گرفتن، نیازها، سلايق و علايق آن مخاطبان ایراد می‌گیرند. این سبک برنامه‌ریزی بر مدیریت منسجم و نظام‌های برنامه‌ریزی به نسبت پیچیده مبتنی است.

برنامه‌ریزی مشارکتی

این نوع برنامه‌ریزی متکی و مبتنی بر دیدگاه‌ها و تجارب طیف وسیعی از افراد و دست‌اندرکاران فعالیت‌های فرهنگی است. این رویکرد، هر برنامه را در سطوح تصمیم‌گیری، اجرا، ارزیابی، مشارکت صمیمانه و مجدانه مدیران، برنامه‌ریزان، مجریان و مروجان و مخاطبان می‌داند. در برنامه‌ریزی مشارکتی، افزون بر (خروجی‌ها) و نتایج مورد انتظار از برنامه‌ها، میزان مشارکت افراد ذیربط و ذینفع نیز در فرآیند برنامه‌ریزی، خود یک شاخص مهم به شمار می‌آید.

انواع برنامه

برنامه‌هایی که به ناگزیر با انشعاب برنامه‌ریزی راهبردی به وجود می‌آیند، نه تنها حاوی یک و یا چند برنامه عملیاتی هستند، بلکه بر سایر برنامه‌های عملیاتی تابع برنامه جامع نیز تأثیر می‌گذارند. بدین سبب، این برنامه‌ها را به سه نوع زمانی، مکانی و موضوعی به شرح زیر تقسیم‌بندی کرده‌اند:

انواع زمانی

برحسب چشم‌انداز رشد و توسعه مورد نظر این نوع برنامه‌ها را به طور معمول به سه دوره زمانی مختلف زیر طبقه‌بندی کرده‌اند:

✓ کوتاه مدت (یک تا دو سال)

✓ میان مدت (سه تا هشت سال)

✓ بلند مدت (10 تا 25 سال)

انواع مکانی

مهمترین انواع برنامه‌های این روش برنامه‌ریزی برحسب ابعاد جغرافیایی عبارتند از:

✓ برنامه روستایی

✓ برنامه شهری

✓ برنامه استانی

✓ برنامه ناحیه‌ای

✓ برنامه کشوری (ملی)

✓ برنامه منطقه‌ای

✓ برنامه جهانی (فراملی و یا بین‌المللی)

انواع موضوعی: (بخشی)

این برنامه به طور دقیق نوع حرکات و فعالیت‌های اجرایی را به گروه‌هایی متفاوت از هم تقسیم کرده که بیشتر مواقع منشاء سازمان‌دهی قرار می‌گیرند. به تبعیت از هدف‌ها و شاخه‌های برنامه که به طور معمول به عمرانی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی طبقه‌بندی می‌شوند، سازمان‌های اجرایی نیز در این تقسیم‌بندی قرار می‌گیرند. بنابراین برای اجرای هر بخش از برنامه، دستگاهی مختص آن (اگر از قبل ایجاد نشده است) سازمان داده می‌شود؛ و اگر از قبل ایجاد شده است، در صورت لزوم و بنا به مقتضیات اجرای برنامه جدید، مورد تجدید نظر واقع می‌شود. اما با وجود این، اغلب اهداف کلی برنامه جامع نیز با اهداف کلان سازمان‌های بزرگ دولتی (وزارتخانه‌ها و ...) مطابقت می‌کند، به طوری که سازمان‌های فرعی در مقابل اهداف فرعی قرار می‌گیرند.

عوامل بنیادی برنامه‌ریزی ارتباطی

در یک نظام برنامه‌ریزی چنانچه از روش‌های علمی و تحلیل‌های نظام‌گرا و نظام‌مند استفاده نشود، رسیدن به اهداف برنامه، نه تنها مشکل و مسأله‌ساز می‌شود؛ بلکه انتخاب تصمیمات ممکن است براساس نیازها انجام نشود. پیش از بررسی عوامل مؤثر بنیادی در برنامه‌ریزی ارتباطی باید اذعان داشت: در نظام برنامه‌ریزی دو عامل اساسی باید مطمئن نظر قرار گیرد. نخستین عامل شامل: تهیه و نگهداری و بهره‌برداری از اطلاعات مورد لزوم است و عامل دوم نیز به کارگیری شیوه‌های عملی است. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که «اطلاعات» به عنوان مواد خام، ابزار کار و مطالعه تحلیل روابط عمومی باید توجه به دستورها و تکالیف را به صورت امری رسمی و نهادی درآورد.

گام‌های اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی روابط عمومی

مرحله نخست: مشخص کردن رسالت سازمان

رسالت سازمان عامل تعیین کننده قابل حصول هدف، شمرده می‌شود. افزون بر این، بسط دادن چنین رسالتی تا دستیابی به «چشم‌انداز موفقیت» (گرچه ممکن است همواره ضروری یا امکان‌پذیر هم نباشد) می‌تواند بسیار سودمند باشد. روابط عمومی‌ها، بدون داشتن «چشم‌انداز موفقیت» از چگونگی تحقق رسالت سازمان آگاهی نخواهند داشت. به بیان دیگر، رسالت، «هدف» سازمان و یا اینکه وظایف و تکالیفی که سازمان‌ها باید انجام دهند را مشخص می‌سازد و اینکه چشم‌انداز موفقیت سازمان باید چگونه باشد و برای تحقق رسالت خود باید «چگونه» رفتار کند را مشخص می‌سازد. هدف از تعریف رسالت سازمان، مشخص کردن اهداف سازمان، فلسفه و ارزش‌هایی است که فعالیت‌های آن را هدایت می‌کند. شرح رسالت سازمان، بیان‌های در مورد هدف سازمان است. این شرح‌ها معمولاً کوتاه، مختصر و کمتر از یک صفحه بوده و اغلب بیش از یک شعار کارساز نمی‌باشند. در ضمن آنها باید الهام‌بخش نیز باشند.

مرحله دوم: تحلیل موقعیت (Situation Analyse)

✓ شامل مطالعه محیط اجتماعی و بررسی موضوعی است که به عنوان مسأله مطرح می‌شود. ارزیابی کلیه ابعاد مباحثی که در این مرحله شناسایی می‌شوند عبارتند از:

ارزیابی محیط خارجی

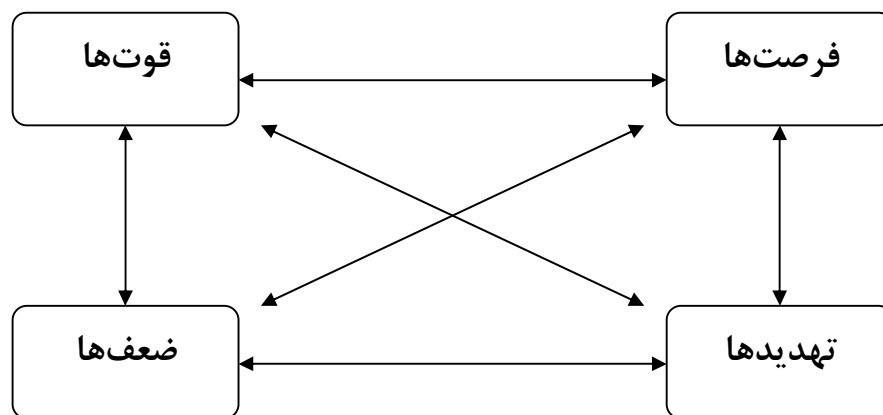
✓ فرصت‌ها

✓ تهدیدها

ارزیابی محیط داخلی

✓ نقاط ضعف

✓ نقاط قوت سازمان



ارزیابی قوت‌ها، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها

روابط عمومی برای نشان دادن واکنش کارساز در رویارویی با تغییراتی که در محیط‌های سازمان رخ می‌دهد باید هر روز بیش از پیش محیط‌های داخلی و خارجی خود را مورد ارزیابی قرار دهد. در حقیقت این روابط عمومی‌ها در سازمان باید به دقت مراقب رویدادها باشند و در ضمن آنچه را مشاهده می‌کنند، به درستی تفسیر کنند.

هدف این مرحله از فرآیند برنامه‌ریزی ارتباطی عبارت است از فراهم آوردن اطلاعات درباره نقاط ضعف و قوت «داخلی»، فرصت‌ها و تهدیدهای «خارجی» است که سازمان با آنها مواجه است. رویکردی که برای ارزیابی محیط داخلی و خارجی مطرح می‌شود، زمینه را برای تعیین مسایل ارتباطی راهبردی در بخش‌های بعدی آماده خواهد کرد، و اطلاعات ارزشمندی برای مرحله بعدی یعنی تدوین راهبردی ارتباطی فراهم خواهد کرد. مسایل ارتباطی راهبردی به نوعی چگونگی ارتباط بین سازمان (آن چه در درون است) با محیط بزرگتری را که در آن قرار گرفته (آنچه در خارج است) مورد توجه قرار می‌دهد. هر راهبردی ارتباطی کارساز، از مزایای نقاط قوت و موقعیت‌های متعدد بهره‌مند می‌شود، و همزمان نیز نقاط ضعف و تهدیدها را به حداقل کاهش داده و یا بر آنها فایز می‌شود.

متأسفانه روابط عمومی‌ها در سازمان‌ها به دلایل مختلف، برای درک سریع تغییرات و واکنش مؤثر چندان سعی نمی‌باشند. در اغلب موارد، باید بحرانی رخ دهد تا روابط عمومی‌ها واکنش نشان دهند این حالت ممکن است فرصت‌ها و موقعیت‌های مهمی را برای روابط عمومی فراهم سازد، ولی برای سازمانی که آمادگی لازم را نداشته باشد، بسیاری از روش‌های سودمند ابراز واکنش در هنگام بروز بحران، مسدود خواهد شد. همچنین روابط عمومی‌ها در حالت‌های بحران به نوعی به تفکرات قالبی همچون عقب‌نشینی، بهانه‌تراشی، و یا ساده‌انگاری گرفتار می‌شوند. یکی از اهداف عمده هر روابط عمومی در تدوین برنامه‌ریزی ارتباطی، دادن هشدار به سازمان درباره تهدیدها و فرصت‌های خارجی است که نیازمند واکنش در آینده خواهد بود. به سخن دیگر، یکی از اهداف عمده روابط عمومی، آماده ساختن سازمان برای واکنش کارساز نسبت به جهان خارج، پیش از بروز بحران است.

واکنش مؤثر نسبت به تهدیدها و فرصت‌های خارجی باید مبتنی بر دانش کافی از ضعف‌ها و قوت‌های داخلی سازمان باشد. واکنش‌های مؤثر بر نقاط قوت استوار بوده ضعف‌های داخلی را به حداقل کاهش داده و یا بر آنها فایز می‌گردد تا از مزایای موقعیت‌های خارجی بهره‌مند شود و بتواند تهدیدهای خارجی را به حداقل رسانده و یا بر آنها غلبه کند. به بیان دیگر، برنامه‌ریزی ارتباطی راهبردی درصدد یافتن بهترین و مناسب‌ترین حالت تطابق بین سازمان و محیط مربوط، براساس درک کافی از هر دو است.

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

- ✓ شناسایی هسته مرکزی مشکل و موضوع‌های پیرامونی آن با انجام نظرسنجی‌ها و تحقیقات افکار عمومی و ... میسر می‌شود.
- ✓ حال که شما مشکل را به پاراگرافی از وضعیت موجود محدود کرده‌اید، هسته مرکزی مشکل را نیز در یک جمله توصیف کنید.

مرحله چهارم: شناسایی مسایل راهبردی سازمان

شناسایی مسایل راهبردی در حکم قلب فرآیند برنامه‌ریزی ارتباطی است. یادآوری می‌شود که تعریف مسأله راهبردی به عنوان انتخاب خط‌مشی و سیاستی بنیادی است که بر دستورها، رسالت سازمان، ارزش‌ها، و سطح و ترکیب محصول خدمات، و ترکیب آنها، مراجعان یا استفاده‌کنندگان، هزینه، امور مالی سازمان و یا مدیریت مؤثر واقع شود. بنابراین هدف این مرحله، انتخاب خط‌مشی‌های بنیادینی است که روابط عمومی با آنها سروکار دارد. نحوه تنظیم این انتخاب‌ها می‌تواند بر تصمیم‌هایی که مشخص می‌سازند سازمان مورد نظر چه نوع سازمانی است، چه کاری انجام می‌دهد چرا آن را انجام می‌دهد، تأثیر عمیقی داشته باشد.

شناسایی مسایل راهبردی سازمان به نوعی یکی از مهمترین مراحل برای شرکت‌کنندگان در برنامه‌ریزی ارتباطی محسوب می‌شود. در واقع، هر مسأله راهبردی متضمن یکسری تعارض‌ها به شرح زیر 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؟

این تعارض‌ها ممکن است افراد را گرد هم آورند و یا آنها را متفرق سازند، ولی در هر حال شرکت‌کنندگان، علاقه و هیجان بیشتری احساس خواهند کرد. (Filley, 1975). اگر برنامه‌ریزی ارتباطی راهبردی تا حدی ناظر بر ایجاد یک واقعیت اجتماعی جدید باشد، در این مرحله مسیرهای اساسی که در امتداد آنها راهکار مشخص خواهد شد، شناسایی می‌شوند.

مرحله پنجم: شناسایی اولیه گروه‌ها و منابع

- ✓ شناسایی اولیه گروه‌ها و منابع حول محور مسأله ارتباطی؛ به ویژه کسانی که تحت تأثیر مستقیم مشکل به وجود آمده قرار می‌گیرند.
- ✓ لزوم بررسی عقاید، نگرش‌ها و تفکرات آنها حول محور سیاست‌ها، برنامه‌ها، خدمات و تولیدات سازمان.

اگر روابط عمومی موقعیت سازمان و مسایل فراروی آن را شناخته و نتایج ناشی از کوتاهی در برخورد با مسایل را مورد بحث قرارداده و تغییرات رفتاری ضروری را برای مقابله با این مسایل پیش‌بینی کند، فرآیند برنامه‌ریزی ارتباطی راهبردی کمتر به سوی جنبه آکادمیک و بیشتر به سوی واقعی بودن حرکت خواهد کرد. بنابراین هرچه افراد بیشتر متوجه شوند که برنامه‌ریزی ارتباطی راهبردی از نظر نتایج می‌تواند به طور کامل واقعی باشد، آن مشکل جدی‌تر مورد توجه قرار خواهد گرفت. اگر بین ادراک‌ها، رفتارها و نتایج، ارتباطی منطقی برقرار شود، تغییر کیفی در آهنگ بحث‌های ناظر بر این مقوله بیشتر خواهد شد. به این ترتیب بحث‌های غیرجدی کمتر و مباحث جدی بیشتر خواهد شد.

مرحله ششم: تعیین اهداف روابط عمومی

آنچه اکنون به عنوان حلقه مفقوده برنامه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی بسیار مشهود است، ابهام در اهداف روابط عمومی و نبود وحدت کلمه و وحدت عمل در سازمان به دلیل نامشخص بودن اهداف ارتباطی و روابط عمومی است. بنابراین اقدام‌های ارتباطی و انجام عملیات روابط عمومی بدون در نظر گرفتن هدف مشخص، هرگز نتیجه مطلوبی در بر نخواهد داشت.

تعیین اهداف روابط عمومی باعث تسهیل در انجام کلیه اقدام‌های اطلاع‌رسانی و هدفمندتر شدن فعالیت‌ها و افزایش اثربخشی اطلاع‌رسانی خواهد شد. به ویژه کارایی کارکنان روابط عمومی را به نحو چشم‌گیری بالا می‌برد.

✓ تعیین اهداف روابط عمومی و مشخص کردن منظور نهایی از حل مشکل ارتباطی با توجه به

تحقیقات به عمل آمده و تعریف برون داد تلاش‌ها و اقدام‌های روابط عمومی

✓ تعیین مقصد (objectives) و هدف فرعی ویژه، قابل اندازه‌گیری و زمانبندی شده که برای

دستیابی به هدف اصلی مشخص می‌شوند.

✓ تعیین هدف عملیات، کار ساده‌ای است به شرط آنکه هسته مرکزی مشکل به طور دقیق

مشخص شده باشد.

✓ در حقیقت هدف؛ نقطه مقابل هسته مرکزی مشکل به حساب می‌آید.

✓ به چه نتیجه‌ای می‌خواهید برسید؟ اهداف سازمانی شما کدامند؟ اهداف روابط عمومی مشتمل

بر چه مواردی است؟ انتخاب با شماست. شما می‌توانید اهدافتان را هرچقدر که می‌خواهید

آرمانی در نظر بگیرید.

✓ بهترین روش برای مشخص کردن اهداف روابط عمومی برگزاری جلسات «طوفان فکری» است.

دیدگاه‌های اعضای جلسه بر روی تخته فهرست می‌شوند. جلسات طوفان فکری به روابط

عمومی این امکان را می‌دهد که اهداف خود را مطابق با آرای تمام اعضا تطابق داده و در جهت

توسعه اهداف متناسب با سلیقه‌های گوناگون گام بردارد.

اهداف روابط عمومی آنهایی هستند که به نیازهای ارتباطی یک مشتری و یا مخاطب مربوط

می‌شوند. این امر سوء تفاهم‌های فراوانی را پدید آورده است. به نظر می‌رسد که مدیران سازمان‌ها و

موسسه‌ها به احتمال زیاد از هدف‌های روابط عمومی‌شان آگاهی دارند، اما از آنجا که همیشه به اندازه کافی

دلایل منطقی تفکر روابط عمومی را نمی‌دانند، قادر به تشخیص دقیق این هدف‌ها نیستند.

مرحله هفتم: شناسایی مخاطبان کلیدی و مشخص کردن نیازها و علایق آنها

از آنجا که در تعریف روابط عمومی گفته می‌شود که این حرفه به حفظ گفت و شنود دائم میان

سازمان و مخاطبان مطلوبش می‌پردازد لذا شناخت و درک این مخاطبان برای هر برنامه ریز روابط عمومی

اهمیت زیادی دارد زیرا تعریف مخاطب (audience) در روابط عمومی گسترش روزافزونی یافته و نه تنها

گروه‌های خارجی (مشتریان، رسانه‌ها، قانون‌گذاران و نظایر آنها) را در بر می‌گیرد بلکه شامل گروه‌های

داخلی (کارکنان، سهام‌داران و اعضاء) نیز می‌شود. از آنجا که گروه‌های داخلی و خارجی سازمان بر همه

جنبه‌های برنامه ریزی استراتژیک در روابط عمومی تأثیری واقعی می‌گذارند، شاید بتوان آنها را مهمترین

منبع اطلاعات در مرحله تحقیق و برنامه ریزی روابط عمومی به شمار آورد.

مخاطبان یک سازمان، در یک فرآیند ارتباطی نقش گیرنده را برعهده دارند. آنان کسانی هستند که برای دستیابی به اهداف اولیه روابط عمومی باید با آنان ارتباط برقرار کرد. برای شناسایی مخاطبان، باید به شیوه‌ای ویژه عمل کرد. در هر موقعیتی، بعضی افراد مهم‌تر یا تأثیرگذارتر از سایرین هستند. حمایت یا مخالفت افراد یا گروه‌های خاص، ممکن است تعیین کننده باشد. عقاید و نگرش همه گروه‌ها باید شناسایی و تشریح شوند. در مورد این بخش از طرح، باید فهرستی از تمامی گروه‌های مخاطب تنظیم شود. در این فهرست باید مشخص شده باشد که آنان چه کسانی هستند، کجا هستند، چگونه فکر می‌کنند، چه چیزهایی می‌دانند و به چه چیزهایی اعتقاد دارند. این فهرست می‌تواند شامل افراد، سازمان، گروه‌های شغلی، جغرافیایی، سیاسی و غیره باشد.

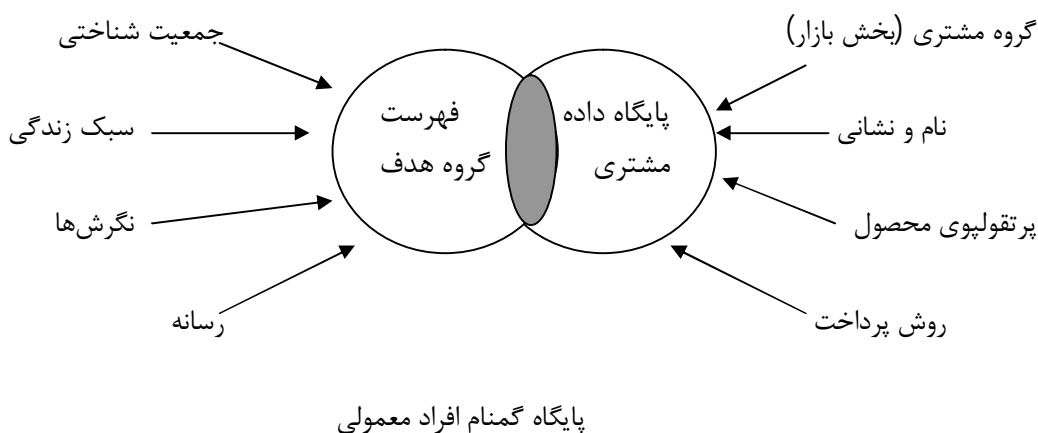
قانون پارتو یا قانون 80-20

- ✓ قانون پارتو یا قانون 80-20 در نظام مشتری‌مدار این است که 20 درصد مشتریان 80 درصد درآمد ما را تامین می‌کنند و مابقی 80 درصد مشتریان فقط 20 درصد کالا و خدمات ما را می‌خرند. بدین ترتیب شناخت این گروه از بین انبوه مشتریان، برای هر سازمان فوق‌العاده حیاتی و حائز اهمیت است که به آنان مشتریان کلیدی، مشتریان مهم، مشتریان طلایی و مشتریان وفادار هم می‌گویند. آنها برای ما بسیار حیاتی و سرنوشت ساز هستند.
- این روش برای شناسایی مخاطبان، کارآمد به نظر می‌رسد. ابتدا باید در مورد همه کارهایی که می‌توان برای مخاطب انجام داد، اطلاعات کسب کرد و سپس آنها را اولویت‌بندی کرد. مهم‌ترین آنها، در اولویت‌های اول باید منظور شوند و برای نیل به آنها باید با قدرت پیش رفت. در برخی موقعیت‌ها، ممکن است برخی افراد بسیار قدرتمند باشند. باید آنها را شناسایی کرد. اگر مخاطبان به طور کامل تشریح شده باشند می‌توان به راحتی مشخص کرد چه گروه‌هایی می‌توانند در دستیابی به اهداف روابط عمومی کمک کنند.
- ✓ باید اطمینان داشته باشید. گروه‌هایی که تعیین می‌کنید همان‌هایی هستند که دسترسی به آنها در نهایت باعث رسیدن شما به اهدافتان می‌شود.
- ✓ شما بایستی گروه‌هایی را انتخاب کنید که در صورت ترکیب‌بندی و طبقه‌بندی آنان، به سادگی فرصت‌هایی را برای موفقیت شما در حل مسئله ارتباطی در اختیارتان قرار می‌دهند.
- ✓ برای انتخاب گروه‌های کلیدی بایستی به نتایج و مزیت‌های تحقیقاتی که به عمل آورده‌اید، مراجعه کنید.
- ✓ مزیت‌های شما در انتخاب گروه‌های کلیدی بایستی بر سلیقه‌ها و علایق شخصی هر یک از گروه‌های کلیدی ویژه و رهبران افکار عمومی و تأثیرگذار این گروه‌ها و حتی گروه‌های بالقوه مداخله‌گر متمرکز شود.
- ✓ به یاد داشته باشید که آنها گروه‌های عام نیستند.
- ✓ شما بایستی گروه‌های مختلف را به صورت ویژه طبقه‌بندی و تحلیل کنید و پیام‌هایی که بتواند آنها را متقاعد کند برایشان طراحی کنید.
- ✓ در غیر این صورت شما پیام‌هایی را ارسال می‌کنید که هیچ کس آن را دریافت نمی‌کند، زیرا محتوای پیام‌ها هرگز متناسب با سلیقه‌ها و نیازهای واقعی آنها نبوده است.

▼ مخاطب کسی است که داوطلبانه به محتوی یا رسانه معینی روی می‌آورد. اما از نظر روابط عمومی، مخاطب گروهی از افراد هستند که ارتباط‌گر می‌خواهد با آنان ارتباط برقرار کند.

براساس فرآیندهای برنامه ریزی، ارتباط با ذی نفعان باید بر مبنای ارزش‌های سازمان و بیانیه رسالت آن، یکپارچه و منسجم شود. مخاطب، چشم‌انداز سازمان (آن چه سازمان آرزو دارد به آن دست یابد) و مشخص ساختن اهداف آن، سازگاری و هماهنگی استراتژی‌های ارتباطی را با طرح تجاری سازمان مشخص می‌سازد.

فهرست گروه هدف



منبع : Clive Humby BMRB/Dunn Humby Data Analysis Company, UK.

مرحله هشتم: تعیین پیام‌های ارتباطی روابط عمومی

یکی از عناصر مهم برنامه ارتباطی روابط عمومی؛ تعیین موضوع، محتوا، درون مایه و به طور کلی پیام است که باید به طور دقیق در ارتباط با کار و نزدیک به برنامه، طرح‌ریزی شود. پیام برنامه باید گیرا و چشم‌گیر باشد. بهترین موضوع‌هایی که برای این منظور در نظر گرفته می‌شوند، بیشتر در قالب شعارهای کوتاه و یا جملات و عبارات تاکیدی تهیه، تنظیم و به نگارش در می‌آیند، که تعداد آنها به بیش از پنج کلمه یا واژه نمی‌رسد. لازم نیست تمام برنامه‌ها به پیام و شعار تبدیل شوند، اما به طور مختصر یک پیام می‌تواند چشم‌گیرترین و برجسته‌ترین قسمت تمام تلاش‌های روابط عمومی به شمار آید. اغلب برنامه‌های روابط عمومی حاوی یک پیام اصلی نمادین و سمبلیک، چنین شعارهایی هستند. در برخی مواقع ممکن است برنامه‌ها دارای پیام‌های متعددی باشند، به طور حتم هر پیامی برای یک مخاطب خاص در نظر گرفته می‌شود. متخصصان روابط عمومی باید تا آنجا که ممکن است کارهای خود را با دقت انجام دهند؛ به گونه‌ای که بتوانند در برنامه کلی با تک تک مخاطبان ارتباط برقرار شود.

مرحله نهم: تعیین راهبردهای ارتباطی انتقال پیام

راهبردها، جزو عناصر ارتباطی کلیدی برنامه روابط عمومی محسوب می‌شوند و شما را در یافتن علایق و سلايق مخاطبان مورد نظرتان و هم چنین در انتقال پیام به آنها، کمک کرد و در این راه نقش عمده و موثری ایفا می‌کنند و از دیدگان سازمانی نیز اساس و بنیان برنامه روابط عمومی به شمار می‌آیند. امروزه سازمان‌ها با فشار عوامل گوناگون و گسترش روزافزون محرک‌های درونی و بیرونی سروکار دارند و مانند گذشته نیست که تنها در موقعیت‌های بحرانی، به روابط عمومی و فعالیت‌های آن بپناه دهند. شرکت‌ها در فرایند تصمیم‌گیری بین برداشت‌های عینی و ذهنی تمایز قائل شده به جای تغییرات ناگهانی و واکنشی به تغییرات مستمر و متوالی می‌اندیشند و استراتژی را فرآیندی می‌دانند که خود انتخاب می‌کنند، نه موقعیتی که به آنها تحمیل می‌شود. مدیریت تصمیم‌گیری در سایر رشته‌ها نظیر حسابداری یا حقوق ندارد. در کنار لزوم توان‌مندی مدیر روابط عمومی برای استفاده از این دانش و مهارت در حیطه اختیار تفویض شده، تعهد مدیران ارشد اجرایی و اعضای هیئت مدیره نیز الزامی است. روش‌های سنتی روابط عمومی برای گسترش دامنه تئوری و کاربرد این رشته، بر مطالعات موردی و تحقیقات تجربی استوار است. تنها تعداد کمی از متخصصان، جنبه‌های ارتباطی در روابط عمومی را مورد پذیرش قرار داده‌اند. این افراد نیز به دلیل ورود به یک حوزه جدید، در معرض انتقاد سطحی‌نگری و توصیفی بودن (درست مثل بیشتر رشته‌های نوخاسته و جدید) هستند. به دلیل افزایش تعداد محققان روابط عمومی و افزایش تقاضا برای این گونه تحقیقات، نیاز به متخصصان با تجربه و کارکشته در این رشته، بیش از پیش احساس می‌شود.

مرحله دهم: تعیین تاکتیک‌ها و فنون ارتباطی

به محض اینکه شما بهترین کانال ارتباطی را برای انتقال پیام و برقراری ارتباط با مخاطب پیدا کردید، روش‌های شما به یک تعمیم منطقی از تحقیقات و تحلیل‌های قبلی‌تان تبدیل خواهد شد. روش‌ها و فنون متعددی را در این کانال ارتباط مدنظر قرار دهید که همگی، یکدیگر را پشتیبانی و تقویت می‌کنند و به این طریق شما مطمئن می‌شوید که هریک از مخاطبان شما حداقل یک بار پیام مورد نظر را دریافت کرده و این پیام برای دریافت بیشتر مخاطبان شما تقویت شده است هنگامی که یک یا چند ابزار برای اجرای پروژه‌ها در نظر گرفته شد، باید افزون بر زیر مجموعه‌های آن ابزار و هم چنین جزئیاتی که در اجرای برنامه‌های ارتباطی مورد نظر دخیلند، ذکر کرد تا دلیل به درستی توجیه شود. بایستی توضیح داده شود که این روش‌ها و ابزارهای ارتباطی چگونه در اجرای برنامه و پروژه کاربرد دارند.

ابزارها باید به دقت انتخاب شوند تا قادر باشند پیام دلخواه روابط عمومی را به درستی و به طور کامل منتقل کنند. ابزارهای انتخابی بایستی با چارچوب زمانی که در اختیار است سازگار باشند. مهارت‌های اجرایی و تخصص‌های فنی کلیدی در کار حرفه‌ای کنار هم قرار می‌گیرند تا استراتژی روابط عمومی را در داخل یا خارج سازمان (برون‌سپاری به مؤسسات مشاوره و آژانس‌های روابط عمومی مورد حمایت قرار دهند. در مدل منسجم 8 عاملی روابط عمومی، متخصصین حرفه‌ای در سطوح خرد (روابط درونی) و کلان (روابط بیرونی) سازماندهی می‌شوند. ابزارها و روش‌های ارتباطات همه جانبه و یکپارچه در 8 حوزه استراتژیک تحت عنوان شبکه ارتباطات یکپارچه قابل طبقه‌بندی است.

مرحله یازدهم: طراحی جدول زمان بندی 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 آیند. چنان چه در اصول اولیه طراحی و برنامه ریزی به انجام هر کدام از فعالیت ها در زمان خاص خود توجه نشود، اثرگذاری لازم را نداشته و یا به دلیل عدم سازگاری با دیگر فعالیت های انجام شده اثرگذاری کمتری خواهند داشت.

توجه به مدیریت زمان و کنترل و نظارت در اجرای دقیق هر کدام از فعالیت ها برای رسیدن به اهداف مورد نظر 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.

شیوه نامه استفاده از جدول زمان بندی فعالیت ها روش نمودار گانت

نخستین وسیله ای که برای تهیه ی زمان بندی انجام فعالیت های پروژه به کار برده شد، نمودار گانت بود. این نمودار را که از نوع نمودارهای میله ای است، برای نخستین بار «هنری گانت» در جریان جنگ جهانی اول و برای برنامه ریزی و کنترل عملیات نظامی در جریان جنگ جهانی اول ابداع و مورد استفاده قرار داد. نمودار گانت که مدت های مدیدی تنها وسیله ی برنامه ریزی و زمان بندی مربوط به انجام فعالیت ها بود، از دو جزء اصلی تشکیل شده است. یک جزء آن شامل یک سری عناوین با شرح فعالیت هایی است که به صورت ستونی زیر یکدیگر نوشته می شوند. گاهی اوقات اطلاعات دیگری نیز برای فعالیت هایی مانند کد، مدت زمان اجرا، زمان شروع، زمان پایان، و ... نیز در این جزء به صورت ستونی نوشته می شود که هر سطر، اطلاعات مختلف یک فعالیت را نشان می دهد. جزء دوم این نمودار شامل یک میله افقی نشان دهنده ی زمان و یک محور عمودی نمایانگر فعالیت های روز است، رسم می شوند. یک محور زمان، مدرج می گردد؛ یعنی برای هر واحد زمانی مانند ساعت، روز، هفته، ماه، فصل، سال و ... یک واحد طول ثابت اختصاص می یابد و برای هر فعالیت، به ازای تعداد واحد زمانی که برای اجرای آن لازم است، میله ای با طول متناسب رسم می شود. برای مثال اگر واحد زمان، هفته و واحد طول برای هر هفته یک سانتی متر باشد، برای فعالیت با مدت زمان اجرای 4 هفته، میله ای به طول 4 سانتی متر در سمت راست آن با توجه به لحظه ی شروع اجرای فعالیت رسم می گردد.

همچنین برای فعالیت هایی که مدت زمان اجرای آن دو هفته است، میله ای به طول 2 سانتی متر رسم می شود. به این ترتیب، در نمودار گانت، طول میله ی مربوط به هر فعالیت، نشان دهنده ی مدت زمان اجرای آن است.

در این روش پروژه های مختلف، فعالیت های زیر پوشش، تفکیک و نام گذاری می شوند.

در این نوع تقسیم بندی، اولویت های زمانی مهم ترین معیار محسوب می شود.

به طور مثال برای یک پروژه با کد (01)، 5 فعالیت (A, B, C, D, E) در نظر گرفته شده است.

فعالیت A که مهم ترین فعالیت است باید ابتدا انجام گیرد همه فعالیت ها به جز فعالیت D به آن وابسته اند به عبارت دیگر تا زمانی که فعالیت A انجام نگیرد سایر فعالیت ها انجام نخواهد شد. ولی فعالیت D به آن بستگی ندارد و می تواند به طور مستقل از ابتدا شروع شود. فعالیت A به لحاظ زمانی براساس

امکانات موجود به 15 روز وقت نیاز دارد و فعالیت D حدود 4 ماه زمان لازم خواهد داشت. لذا در جدول گانت به صورت زیر مشخص می‌شوند:

فعالیت B به فعالیت A و فعالیت C به فعالیت B وابسته است برای انجام هریک از آنها نیز به ترتیب به دو ماه و سه ماه وقت لازم است.

فعالیت E هم به فعالیت C و D وابسته است. در انجام این فعالیت هرچند فعالیت D زودتر تمام می‌شود، ولی تا پایان فعالیت C نمی‌توان فعالیت E را شروع کرد.

لذا براساس آنچه که در این شیوه‌نامه ملاحظه می‌شود این زمان‌بندی به ما کمک می‌کند تا براساس اولویت‌ها از امکانات موجود استفاده کنیم. به عنوان مثال: اگر برای انجام فعالیت E افزون بر محدودیت‌های مالی و انسانی، به لوازمی نیاز داشته باشیم، اولویت این است که از این امکانات در سایر فعالیت‌ها استفاده کنیم تا نیازهای فعالیت E تأمین شود.

مهم‌ترین فعالیت در این برنامه انجام فعالیت C است که این محدوده را «محدوده بحرانی» می‌گویند. چرا که تحقق آن به انجام گرفتن فعالیت‌های قبلی وابسته است و انجام فعالیت نهایی پروژه نیز بلافاصله به آن وابسته است. لذا در این محدوده باید توجه خاصی به تهیه ابزار و امکانات شود.

جدول گانت (Gantt Chart)

ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	ماه	عنوان و کد فعالیت
12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
									x	x	x	فعالیت 1
					x	x	x	x	x			فعالیت 2
		x	x									فعالیت 3

مرحله دوازدهم: بودجه‌بندی فعالیت‌های روابط عمومی

بودجه‌ریزی در روابط عمومی

بودجه‌ریزی در نظام روابط عمومی به مفهوم تقویم ریالی عملیات و فعالیت‌های پیش‌بینی شده است و بر مبنای بودجه تخصیصی، کارشناسان روابط عمومی فعالیت‌های خود را آغاز می‌کنند و در حین اجرا نیز به نظارت و کنترل فعالیت‌ها می‌پردازند.

آنچه در بحث بودجه‌ریزی روابط عمومی باید در مورد آن با دقت و فراست لازم صورت گیرد، ریز هزینه‌ها به صورت «از کل به جزء» است و به همین دلیل بودجه‌ریزی از بُعد برنامه‌ای، عملیاتی از کاربرد شایسته بیشتری در روابط عمومی برخوردار است.

✓ تعاریف بودجه: بودجه یک طرح مالی است که با مالی‌ریزی‌های آن نیازمندی‌های آتی سازمان به طور کامل برای مدت محدودی برآورد می‌شود. در برابر هزینه، اقلام درآمد پیش‌بینی می‌شود.

✓ بودجه، طرحی است برای تأمین هزینه‌های سازمان یا یک بنگاه انتفاعی برای مدت محدود هم چنین می‌توان گفت: بودجه، عبارت است از برنامه مالی برای عملیات آتی.

✓ بودجه، نشان دهنده سیاست مالی سازمان در جهت اهداف اقتصادی و اجتماعی در یک دوره کوتاه مدت است.

✓ بودجه، سندی است ریالی برای اجرای تمام و یا قسمتی از برنامه‌های سازمان در طول زمان معین.

✓ بودجه، هزینه اجرای عملیات در طول مدت یک سال است. وقتی که بودجه دستگامی کاهش داده می‌شود، به مفهوم آن است که عملیات اجرایی پیشنهادی آن کاهش می‌یابد.

لذا برای بودجه و تنظیم آن، اصولی حاکم است که بودجه‌ریزان باید مدنظر قرار دهند، از جمله:

- 1- اصل سالانه بودن بودجه: بعد زمانی بودجه باید به طور معمول یک سال باشد.
- 2- اصل وحدت بودجه: تمامی عملیات و ارقام ارسالی یک بودجه باید به صورت واحد در یک مجموعه تهیه و تنظیم شود. در این اصل از بودجه باید تمامی عملیات پیش‌بینی شوند.
- 3- اصل جامعیت بودجه: منظور از این اصل آن است که اولاً همه درآمدها و هزینه‌ها، جمع‌آوری و به تصویب مقام عالی سازمان برسد. ثانیاً ارقام انجام شده در بودجه باید به طور ناخالص، بدون آن که درآمدها با هزینه‌ها تهاتر شوند، در سند بودجه ذکر شوند.
- 4- اصل شمول یا تفصیل: این اصل مبین آن است که صورت بودجه باید مشروح و جزء به جزء با تفصیل، تهیه و تنظیم شود.
- 5- اصل تخصیص و عدم تخصیص: مبلغ بودجه باید برای همان عملیاتی که اختصاص یافته به مصرف برسد. در اصل عدم تخصیص، منظور این نیست که نباید درآمدهای خاص به مخارج خاص اختصاص داده شود.
- 6- اصل انعطاف‌پذیری: این اصل به زبان مالی یعنی امکان اصلاح بودجه و آن عبارت است از تغییر و جابه‌جایی در مواد هزینه و برنامه‌های دستگاه، بدون آن که در جمع اعتبارات مصوب تغییری به عمل آید و منظور آن است که مبلغی به بعضی موارد برنامه‌های دستگامی اضافه شود، بدون آن که در جمع اعتبارات مصوب تغییری به عمل آید. اگر مبنای اصل «تخصیص بودجه» بر غیرقابل تغییر بودن بگذاریم، مواردی پیش آید که اجرای بودجه را دشوار کند، اصل انعطاف‌پذیری، اعمال تغییراتی در بودجه را ممکن می‌سازد.

- 7- اصل تخمینی بودن بودجه: مبالغ بودجه براساس فرآیند خاصی از جمله پیش‌بینی کارشناسان تدوین می‌شود. بنابراین در صورتی که درآمدها بیش از مبلغ مورد انتظار باشد مانعی نخواهد بود.
- 8- اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها: منظور این است که حداکثر پرداخت‌ها در حد اعتبار است و تجاوز از آن ممنوع است.
- 9- اصل تعادل در بودجه: منظور این است که در بودجه باید بین پرداخت‌ها و دریافت‌ها، طی دوره مالی مشخصی تعادل و توازن باشد.

مراحل بودجه‌بندی:

منظور از مراحل بودجه عبارت است از فرآیندی که طی آن بودجه، تهیه، تنظیم، پیشنهاد، تصویب و به اجرا در می‌آید و در حین اجرا نیز مورد نظارت و ارزش‌یابی قرار می‌گیرد، مراحل بودجه عبارت است از:

- 1- مرحله تهیه، تنظیم و پیشنهاد بودجه
- 2- مرحله تصویب بودجه
- 3- مرحله اجرای بودجه شامل:

✓ ابلاغ بودجه

✓ اجرای بودجه

- 4- مرحله نظارت بر اجرای بودجه

جداول بودجه‌ریزی روابط عمومی:

برای این که بتوانید برنامه را به ریال تبدیل کنید و در واقع بودجه روابط عمومی خود را بنویسید جداولی به شرح زیر طراحی کنید.

نمونه جدول 1- بودجه انتشارات روابط عمومی سال مالی منتهی به تاریخ.....

ردیف	عنوان	تعداد	مبلغ جزء	مبلغ کل
1	بولتن داخلی			
2	هفته نامه			
3	ماهنامه			
4	فصلنامه			
5	سالنامه			
6	کاتالوگ			
7	بروشور			
8	انواع کارت			
9	فولدر			
10	گزارش‌های مکتوب			
11	چاپ کتاب			
12	خرید کتاب			
13	خرید روزنامه و مجلات			
	جمع کل			

در جدول شماره 1 کلیه فعالیت‌های انتشاراتی را می‌توانید به صورت بخش‌های مجزا بیاورید البته هرکدام از بخش‌ها در صورت لزوم می‌توانند به جدول‌های ریزتری تبدیل شوند. بدیهی است شما جمع کل جدول انتشارات را در جدول منابع و مصارف درج خواهید کرد.

نمونه جدول 2- جدول بودجه ارتباطات روابط عمومی شرکت سال مالی منتهی به

ردیف	عنوان	تعداد	قیمت واحد	مبلغ کل
1	چاپ مطلب در رسانه‌ها			
2	اعزام خبرنگاران			
3	هزینه حمل و نقل			
4	هزینه اقامت			
5	هزینه هدایا			
6	هزینه جشن‌ها			
7	هزینه مراسم سوگواری‌ها و اعیاد			
8	ارتباط با کارکنان			
9	ارتباط با افراد			
10	مقالات مطبوعاتی			
11	نشست‌های خاص			
12	نشست‌های عمومی			
13	پخش برنامه از رادیو و تلویزیون			
14	آگهی در روزنامه			
15	هزینه اینترنت			
	جمع کل			

برای این که بتوانید برنامه ریزی و بودجه منطقی داشته باشید، ابتدا باید برنامه‌های بودجه و روش‌های عملیاتی گذشته را مرور کنید، سپس با کارشناسان و دست‌اندرکاران جلسه بگذارید، بعد نیز برنامه بودجه رقبا را مورد بررسی قرار دهید سپس وضعیت حرکت خدمات و تولیدات سازمان مربوطه را مطالعه کنید، تمام اینها منجر به تهیه جداول و فرم‌های خام خواهد شد. فرم‌های خام را در سازمان از بالا به پایین تنظیم کنید و نظرسنجی به عمل آورید، نظرها را جمع‌بندی و اصلاحات لازم را انجام دهید، آن گاه جداول نهایی، مقررات و رویه‌ها را تدوین کرده و به گوش همه مجریان برسانید، سپس فرم‌ها را برای تکمیل تقویم ریالی به درون سازمان ارسال کنید و بعد از دریافت فرم‌های تکمیل شده، فرم‌ها را تلفیق و گزارش نهایی را تهیه کرده و در جلسه کارشناسی برنامه و بودجه آن را به تصویب برسانید، پس از آن برای تصویب نهایی به مدیرعامل گزارش کنید. بدیهی است در تمامی مراحل کار، راهبردها و سیاست‌های ابلاغی مدیریت عامل، یا وزیر و مقامات ارشد دستگاه باید در برنامه لحاظ شود.

درخصوص سایر فعالیت‌های روابط عمومی فرم‌های مشابهی متناسب با محتوای کار ارتباطی در زمینه‌های تبلیغاتی، پژوهش و نظرسنجی و ... طراحی و در نهایت تمام فرم‌ها را جمع‌بندی و در یک فرم به صورت خلاصه، که کل عملیات روابط عمومی در آن جمع شده باشد را به آن اضافه کنید.

گام چهارم: ارزیابی اثربخشی برنامه ارتباطی

مرحله چهاردهم: ارزیابی اثربخشی برنامه ارتباطی

پس از برقراری ارتباط با مخاطبان، ارزیابی برنامه‌های ارتباطی برای آگاهی از میزان تحقق و اثربخشی ارتباط اجتناب‌ناپذیر خواهد بود. ارزیابی برنامه‌ها و ارزشیابی میزان موفقیت یا ناکامی روابط عمومی با توسل به شیوه‌های مختلف پژوهش و نظرسنجی، تحلیل محتوا و مطالعات موردی و به کارگیری تکنیک‌های مختلف انجام می‌گیرد.

چرخه بازخورد

به دلیل ارتباط روان‌شناختی شدید بین ادراک و ارتباطات، توجه به بازخورد، امری ضروری و شامل شناسایی واکنش‌گیرنده نسبت به یک پیام در دوره‌های زمانی مختلف است. تأکید سنتی بر بازخورد به عنوان یک عنصر وابسته به دانش و هوش، اگر چه مهم است؛ اما برنامه‌های نرم‌افزاری یافتن خطا، مقیاس و شاخص را تغییر داده است.

طبق تعریف وبستر، «بازخورد» بازگشت به نقطه شروع و انجام اقدام ارزیابی یا اصلاحی در مورد یک فعالیت یا یک فرآیند است. این تعریف در حوزه روابط عمومی عملیاتی به معنای فراهم آوردن اطلاعات طبقه‌بندی شده درباره رفتار و عملکرد مخاطبان و سهام‌داران برای مدیران سازمان است. از آن جا که این اطلاعات بر مبنای ادراک شکل می‌گیرد، لذا ابزاری قدرتمند برای تحلیل، انعکاس، اصلاح و تغییر ارتباطات محسوب می‌شود.

بازخورد می‌تواند از دو منبع ناشی شود: آنهایی که به عنوان برنامه عمومی برای کمک به مدیران ارتباطات سازمان یا شرکت در شناخت رفتارهای اصلی مخاطبان، شناسایی می‌شوند و آنهایی که بر فعالیت‌ها یا رفتارهای برخی گروه‌های خاص مخاطب متمرکز می‌گردند. گزارش‌ها و پرسش‌نامه‌های بازخورد معمولاً دو حوزه را پوشش می‌دهند: فراوانی و اهمیت.

فراوانی مبین میزان یا حدی است که مدیر ارتباطات سازمان یا شرکت، فعالیت خاصی را به عنوان مبنای شناخت گروه یا رفتارهای تحت بررسی مورد استفاده قرار می‌دهد. اهمیت، بیانگر میزانی است که مدیر ارتباطات سازمان احساس کند که یک فعالیت، پیام یا رفتار اهمیت دارد. گزارش بازخورد، آرایه دهنده خلاصه بخش به بخش هر فعالیت و اولویت‌بندی آنها براساس میزان اهمیت است.

بازخورد در سه حوزه اصلی می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. اول، در بررسی‌های سازمانی به منظور تعیین میزان به کارگیری رویه‌هایی که به تغییر وجهه یا فرهنگ سازمان کمک می‌کنند. دوم، در مشاوره‌های فردی، جایی که بازخوردهای پایین به بالا، مکمل دیدگاه‌های بالا به پایین مدیران در برخورد با کارکنان یا روزنامه‌نگاران است. سوم، بازخورد می‌تواند مبنای برنامه‌های آموزش و بالندگی حرفه‌ای، در جایی که مدیران، کمبود یا نقصی را در عملکرد ارتباطی افراد مشاهده باشد.

یک طرح تحقیق بارز، در خلاصه تحقیق، طرح کار، جمع‌آوری اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ارزیابی به بازخوردهای مثبت و منفی توجه می‌کند. با توجه به این که گروه‌های مختلف دی‌نفعان و مخاطبان، دارای تفاوت‌های فرهنگی در زبان، مذهب، ارزش‌ها و نگرش‌ها، زیبایی‌شناختی، تحصیلات ساختار اجتماعی هستند؛ بازخورد و ابزارهای تحلیل کاربردی درباره آنها، یک فعالیت روابط عمومی تخصصی محسوب می‌شود.

کنترل در مقابل وابستگی

اهمیت بازخورد در روابط عمومی، در هیچ کجا به اندازه موقعیت‌های بحرانی (جایی که تداوم کسب و کار بستگی به کنترل در حین و بعد از وقوع رویداد، دارد) نیست. کنترل موقعیت‌های بحرانی در شرایط وابستگی متقابل، از مهارت‌های متخصصان روابط عمومی کارآزموده و با تجربه است. با تأکید بر نقش ارتباطات، مدیر روابط عمومی باید با همکاری سایر پرسنل مسئول در بخش‌های ایمنی، منابع انسانی، بازاریابی، تولید و عملیات؛ بحران را مدیریت و به پرسش‌های بی‌شمار رسانه‌ها نیز پاسخ دهد.

لوفتمن در سال 2004، 245 شرکت دارای طرح‌های پیوستگی را آزمون و 350 مدیر تکنولوژی را مورد بررسی قرار داد. نتایج این تحقیقات، اهمیت نقش روابط عمومی در کنترل بحران را مشخص ساخت و بر لزوم توجه به منابع انسانی به عنوان یک فعالیت روابط عمومی درون سازمانی تأکید کرد. اطلاعات پژوهش لوفتمن در اطلاعات هفتگی به چاپ رسید.

براساس مطالعات و بررسی‌های به عمل آمده، اگر اهداف روابط عمومی محقق نشده باشد، لازم است در نوع اجرا و انتخاب مساله ارتباطی تجدیدنظر شود. بنابراین فعالیتی که بخش بسیار مهمی از کار روابط عمومی را تشکیل می‌دهد، ارزیابی برنامه‌ی روابط عمومی در ضمن اجرای آن است. ارزیابی یک برنامه روابط عمومی معمولاً به چند دلیل صورت می‌گیرد:

- 1- گزارش دادن به مشتریان در مورد دستاوردهای آنان در قبال هزینه‌ای که کرده‌اند؛
- 2- توجیه ضرورت تهیه اجرای برنامه‌ای که دامنه‌ی آن از برنامه‌ی موجود فراتر می‌رود.
- 3- توضیح ضرورت انتقال خط مشی یک برنامه

ارزیابی، عملاً می‌تواند به عنوان یک تحقیق پایه و به منظور تصمیم‌گیری برای انتخاب مخاطبان مطلوب، اصلاح پیام‌های روابط عمومی و تدوین یک برنامه اصلاحی روابط عمومی نیز پایه‌ریزی شود.

اهمیت ارزیابی: اندازه‌گیری میزان موفقیت فعالیت‌های روابط عمومی در تامین اهداف فعالیت‌ها و تعیین ارزش عددی برای اثربخشی این فعالیت‌ها و توفیق در دستیابی به نتایج مورد نظر در برنامه عمل است. برای مثال، اگر یکی از اهداف «برنامه عمل روابط عمومی» ایجاد و تقویت نمای سازمانی موسسه مربوط باشد و نتیجه مورد نظر، کسب نمای سازمانی مثبت با ارزش عددی بالا باشد، روابط عمومی پس از اتمام زمان بندی معین در برنامه عمل خود باید به این موضوع بیندیشد که آیا به فرض «نمای سازمانی» کسب شده با «نمای سازمانی» مورد نظر برنامه عمل خود هماهنگی دارد یا خیر؟

این ارزیابی بی‌تردید به سهولت قابل انجام است. برای این منظور می‌توان «نمای سازمانی» را با اندازه‌گیری دو متغیر «میزان اشتها» (معروفیت) و «میزان محبوبیت» (علاقه‌مندی) از طریق فرمول زیر مشخص کرد:

$$\text{معروفیت} + \text{محبوبیت} = \text{نمای سازمانی}$$

«نمای سازمانی» می‌تواند برای مثال بین اعداد یک تا 10 متغیر باشد. روابط عمومی در برنامه عمل خود، می‌تواند به فرض دستیابی، عدد هفت را به عنوان نمای سازمانی مطلوب معین کند و پس از خاتمه زمان معین می‌تواند از طریق سنجش و پیمایش نظرهای مخاطبان خود، ارزش عددی نمای سازمانی به دست آمده را با نمای سازمانی مورد نظر مقایسه کرده، توفیق و یا عدم توفیق برنامه عمل روابط عمومی را در این باره ارزیابی کند (برخی از مباحث این فصل برگرفته از کتاب روابط عمومی برتر است)

در اینجا «نمای سازمانی» صرفاً به عنوان یک مثال مورد توجه قرار گرفت، در حالی که کلیه فعالیت‌های روابط عمومی قابلیت سنجش و اندازه‌گیری را دارند و انجام آن، به دست‌اندرکاران این حرفه

کمک می‌کند تا بتوانند از صحت عمل کرد خود اطمینان حاصل کنند و در صورت وجود هرگونه نارسایی در روند فعالیت‌ها، امکان اصلاح آن را نیز داشته باشند.

«اسکات کاتلیپ» (1994) در این باره می‌گوید: «هدف از ارزیابی، وقوف به این نکات است که چه چیزی اتفاق افتاده؟ چرا و علت عدم انجام بعضی از کارها و عدم دسترسی به برخی از اهداف چیست؟» همچنین، نیاز به آمار و ارقام برای نشان دادن میزان تاثیرگذاری تلاش‌های روابط عمومی در کلیه فعالیت‌های سازمان و مشارکت در روند سیاست‌گذاری سازمان به مدیریت ارشد، از جمله (چایمن 1984)، ضرورت‌های پرداختن به مقوله ارزیابی در روابط عمومی محسوب می‌شود.

در کنار سیاست‌گذاری، برنامه‌ریزی و توسعه استراتژیک؛ ارزیابی و کنترل نیز اهمیت قابل توجهی دارند. تجزیه تحلیل و بررسی و بازنگری استراتژیک طرح‌ها و برنامه‌های ارتباطی و بازاریابی هر دو یا سه سال یک بار، زمینه توسعه بلند مدت استراتژی را فراهم می‌آورد. این بازنگری علاوه بر بررسی هدف‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، اجرا و مدیریت بازاریابی معمولاً شامل بررسی دقیق و کامل محیط بازاریابی و ارتباطات و کلیه عملیات مربوط به رسالت، اهداف و استراتژی‌های شرکت نیز می‌شود.

به طور کلی، ارزیابی از جایگاه ارزنده‌ای در فعالیت‌های روابط عمومی برخوردار است. به گونه‌ای که بعضی آن را یکی از ارکان روابط عمومی قلمداد می‌کنند و یا برخی روابط عمومی را فرآیندی چهارمرحله‌ای ذکر می‌کنند، که یکی از این مراحل، «ارزیابی» است. این فرآیند که طی آن ارزیابی یک برنامه‌ی موجود به تدوین یک برنامه بازبینی شده منجر می‌شود، می‌تواند به نحو نامحدودی تکرار شود.

انواع ارزیابی

ارزیابی را از لحاظ این که به دنبال تحقق چه اهدافی است، به چند موضوع به شرح زیر تقسیم‌بندی می‌کنند:

1- ارزیابی مالی: در این نوع ارزیابی، هدف بررسی اعتبارات صرف شده است به مدیریت روابط عمومی درباره مدیریت بودجه کمک می‌کند تا از روند توزیع و هزینه‌کرد اعتبارات با اهداف برنامه عمل روابط عمومی اطمینان حاصل کرده و آن را توجیه کند.

2- ارزیابی تأثیرات: هدف این نوع ارزیابی، بررسی میزان هم‌سازی روند تولید پیام‌ها با برنامه عمل روابط عمومی است.

3- ارزیابی تأثیرات اهداف: این نوع ارزیابی به دنبال بررسی میزان هم‌سازی برنامه با اهداف و ایجاد و عدم ایجاد اثرات مورد نظر بر روی مخاطبان است.

4- ارزیابی میزان انتشار پیام: اندازه‌گیری میزان انتشار پیام مستلزم توضیح و ارزیابی فعالیت‌های گوناگونی است که برای یک مشتری صورت می‌گیرد. برخی از مشتریان که واقعاً اهداف روابط عمومی را درک نمی‌کنند اصرار دارند که اندازه‌گیری میزان انتشار پیام صرفاً برحسب تعداد گزارش‌هایی باشد که آنها تهیه کرده‌اند.

5- ارزیابی بازتاب انتشار پیام: حوزه مهم دیگر فعالیت روابط عمومی سنجش بازتاب انتشار پیام است. کارگزار باید راهی بیابد که با استفاده از آن، نحوه برداشت مخاطب مطلوب و واکنش وی را در قبال فعالیت‌های مشتری اندازه‌گیری کند.

با به کارگیری انواع ارزیابی می‌توان از روند اجرای صحیح برنامه‌ها اطمینان حاصل کرد.

الگوهای ارزیابی:

اگرچه تاکنون روش‌ها و الگوهایی که درباره ارزیابی فعالیت‌های روابط عمومی ارائه شده‌اند، از لحاظ کمی شایان توجه نیستند، با این وصف نباید از نظر دور داشت که در سال‌های اخیر، قدم‌های مثبتی برای توسعه آنها برداشته شده است. این الگوها عبارت هستند از:

1- **الگوهای اندازه‌گیری کمی:** این روش مبتنی بر اندازه‌گیری ستونی بریده جراید یا مشاهده فردی خلاصه اخبار رسانه‌های الکترونیکی است. در این روش وضعیت فعال با وضعیت‌های پیش از برنامه‌ریزی از طریق نمودارهای ارزیابی و بررسی ارزش حاصله مقایسه می‌شود.

2- **الگوی ارزیابی ارزش معادل‌ها:** در این نوع ارزیابی، هزینه‌های صرف شده برای پوشش خبری و پخش آگهی تبلیغات مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ بدون آنکه انعکاس آنها مورد توجه و ارزیابی قرار گیرد.

3- **الگوی ارزیابی مرحله‌ای:** این الگو را «کاتلیپ» و «ال» در سال 1985 ارائه دادند. در واقع این الگو از سه مرحله آمادگی، اجرا و تثبیت استفاده می‌کند. این الگو، نوع خاصی از روش‌شناسی را تجویز نمی‌کند، بلکه براین باور است که ارزیابی برای متخصصان مختلف، معانی مختلف دارد.

مراحل کاربردی تدوین برنامه راهبردی ارتباطی در روابط عمومی

1- **خلاصه برنامه:** این قسمت شامل خلاصه فصل‌ها و عناوین اصلی برنامه است و تنها برای برنامه‌های بسیار طولانی تهیه می‌شود. روشن است که این بخش در انتهای برنامه تنظیم می‌شود.

2- **مقدمه (استدلال و ضرورت‌ها)** این بخش شامل بررسی پیشینه کار و ضرورت‌های تدوین برنامه می‌شود. در این مقدمه می‌توان به مسایل روابط عمومی و اموری که پیرامون موضوع، تحت مطالعه قرار دارد پرداخت. مقدمه باید ترجیحاً در دو پاراگراف خلاصه شود. در این قسمت به موارد زیر اشاره می‌شود:

ارزیابی محیط خارجی

- ✓ فرصت‌ها
- ✓ تهدیدها
- ✓ ارزیابی محیط داخلی
- ✓ نقاط ضعف
- ✓ نقاط قوت سازمان
- ✓ براین اساس پس زمینه، ارزیابی و تشریح مشکل حقیقی و وضعیت باید در یک پاراگراف آورده شود.
- ✓ پاراگراف دوم، باید به مشکلات مرتبط با هر مساله‌ای که به نحوی به بحث مربوط می‌شود اشاره شود.
- ✓ به طور صادقانه، تعریف مشخصی از موانع بالقوه برای دستیابی به موفقیت ارائه گردند.
- ✓ این تقریباً مهم است که مشکلات بالقوه، در زمانی که شما با یک مشکل در محیطی غیرقابل پیش‌بینی که با آن مواجه می‌شوید، مورد آزمون قرار گیرند.

- ✓ شناسایی هسته مرکزی مشکل و موضوعات پیرامونی آن با انجام نظرسنجی‌ها و تحقیقات افکار عمومی و ... میسر می‌شود.
- ✓ حال که شما مشکل را به پاراگرافی از وضعیت موجود محدود کرده‌اید، هسته مرکزی مشکل را نیز در یک جمله توصیف کنید.
- ✓ شناسایی اولیه گروه‌ها و منابع، حول محور مساله ارتباطی؛ به ویژه کسانی که تحت تاثیر مستقیم مشکل بوجود آمده، قرار می‌گیرند.
- ✓ مساله چیست؟
- ✓ چه عواملی (دستورها، رسالت سازمان، عوامل داخلی و خارجی) سبب می‌شوند مسئله صورت راهبردی پیدا کند؟
- ✓ در صورت کوتاهی در توجه به مساله، چه نتایجی حاصل خواهد شد؟
- ✓ چه مساله یا تعارض یا معمایی پیش روی قرار دارد؟

3- اهداف برنامه:

- به چه نتیجه‌ای می‌خواهید برسید؟ اهداف سازمانی شما چیست؟ اهداف روابط عمومی چیست؟ انتخاب با شماست. شما می‌توانید اهدافتان را هر چه قدر که می‌خواهید آرمانی در نظر بگیرید. کلید آرایه کار شما در یک مسوولیت حفظ شور و نشاط و انگیزه بالا است. در اهداف خود اغراق نکنید زیرا بزرگ‌نمایی در اهداف باعث می‌شود ریشه‌های تعهد و انگیزه خشک شود و انرژی مثبتی که جهت دستیابی به اهداف آرمانی در حین کار ایجاد می‌شود به راحتی از بین برود.
- بهترین روش برای مشخص کردن اهداف روابط عمومی برگزاری جلسات طوفان فکری است. نظرات اعضا جلسه بر روی تخته فهرست شوند. جلسات طوفان فکری به روابط عمومی این امکان را می‌دهد که اهداف خود را با نظرات تمام اعضا تطابق داده و در جهت توسعه اهداف متناسب با سلیقه‌های گوناگون گام بردارد.
- در این قسمت اهداف مورد نظر هر برنامه یا پروژه قید می‌شود. معمولاً اهداف فهرست‌وار با شماره و یا حروف الفبا مشخص و از یکدیگر جدا می‌شوند، اهداف رفتاری شامل پاسخ‌ها و واکنش‌هایی است که مایلیم در مخاطبان مشاهده کنیم.
- ✓ تعیین اهداف روابط عمومی و مشخص کردن منظور نهایی از حل مشکل ارتباطی با توجه به تحقیقات به عمل آمده و تعریف برون داد تلاش‌ها و اقدام‌های روابط عمومی ضروری است.
 - ✓ تعیین مقصد (Objectives) و هدف فرعی ویژه، قابل اندازه‌گیری و زمان‌بندی شده که برای دستیابی به هدف اصلی مشخص می‌شوند.
 - ✓ تعیین هدف عملیات، کار ساده‌ای است به شرط آن که هسته مرکزی مشکل به طور دقیق مشخص شده باشد. در حدیقت هدف؛ نقطه مقابل هسته مرکزی مشکل به حساب می‌آید.

انواع اهداف ارتباطی عبارتند از:

- ✓ اهداف اطلاعاتی
- ✓ اهداف انگیزشی
- ✓ اهداف رفتاری

4- مخاطبان برنامه:

سازمان شما علاقه‌مند است پیام‌های آن به دست چه کسانی برسد؟ جواب این سوال در سازمان‌های مختلف تفاوت می‌کند. اما آن چه مهم است علایق و نیازهای کارکنان در سازمان، مخاطبان بالوقه، جامعه نیازمند به اطلاعات علمی کتابخانه‌ای، دانشگاهیان، انجمن‌های صنفی و تشکل‌های حرفه‌ای مرتبط با سازمان و رسانه‌های گروهی از جمله مخاطبانی هستند که اهداف، نیازها و علایق آنها در ارتباط با سازمان باید مشخص شود.

در این بخش عنوان مخاطبانی که روابط عمومی در نظر دارد پیام‌های خود را به آنها منتقل کند، لیست می‌شود.

✓ باید اطمینان داشته باشید گروه‌هایی که تعیین می‌کنید همان‌هایی هستند که دسترسی به آنها در هایت باعث رسیدن شما به اهدافتان می‌شود.

✓ شما باید گروه‌هایی را انتخاب کنید که در صورت ترکیب‌بندی و طبقه‌بندی آنان به سادگی فرصت‌هایی را برای موفقیت شما در حل مساله ارتباطی در اختیارتان قرار می‌دهند.

✓ برای انتخاب گروه‌های کلیدی باید به نتایج و مزیت‌های تحقیقاتی که به عمل آورده‌اید مراجعه کنید.

✓ مزیت‌های شما در انتخاب گروه‌های کلیدی باید بر سلیقه‌ها و علایق شخصی هریک از گروه‌های کلیدی ویژه و رهبران افکار عمومی و تأثیرگذار این گروه‌هایی و حتی گروه‌های بالقوه مداخله‌گر متمرکز شود.

✓ به یاد داشته باشید که آنها گروه‌های عام نیستند.

✓ شما باید گروه‌های مختلف را به صورت ویژه طبقه‌بندی و تحلیل کنید و پیام‌هایی که بتواند آنها را متقاعد کند برایشان طراحی کنید.

✓ در غیر این صورت شما پیام‌هایی را ارسال می‌کنید که هیچ کس آن را دریافت نمی‌کند، زیرا محتوای پیام‌ها هرگز متناسب با سلیقه‌ها و نیازهای واقعی آنها نبوده است.

تهیه فهرستی از طبقات مختلف مخاطب و تعیین انواع مخاطبان (درون و برون سازمانی، خاص و عام، آشکار و پنهان، موافق و مخالف، بالفعل و بالقوه و زن و مرد و ...) ویژه برنامه در حال تدوین، در این بخش می‌آید.

لیست مخاطبان مورد نظر این برنامه:

- 1- مخاطبان عمومی و همگانی
- 2- مخاطبان برون سازمانی مورد نظر و خاص
- 3- مخاطبان درون سازمانی

✓ دسته‌بندی مخاطبان بر مبنای ویژگی‌های جمعیت‌شناسی

✓ سن، جنس، شغل، اندازه خانواده، موقعیت فرد در چرخه حیات خانوادگی، درآمد، آموزش، موقعیت جغرافیایی، مذهب، نژاد و ملیت

✓ دسته‌بندی مخاطبان برحسب باورها

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس نگرش‌ها (گروه موافق و مخالف)

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس دسترسی

✓ دسته‌بندی مخاطبان بر مبنای مراحل فراگرد (گاهی، اقناع، تصمیم، اجرا و تثبیت)

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس منابع درآمدی

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس چرخه اقتصادی

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس ارتباطات سازمانی

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس استفاده از رسانه‌ها

خواننده روزنامه کثیرالانتشار خواننده روزنامه محلی، شنونده رادیو، بیننده تلویزیون

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس موضوع ارتباط

الف- همگان‌های تمام مسایل: گروهی از مردم در همه جا فعالند. پس هر نوع پیامی را باید برای آنان ارسال کرد.

ب - همگان‌های بی تفاوت: برخلاف گروه قبلی در همه جا ارتباط ناچیزی برقرار می‌کنند.

تج - همگان‌های تک مسأله: گروهی که فقط یک مسأله دارند، اقتصادی، فرهنگی یا سیاسی، بنابراین باید پیام را با ویژگی آنان تهیه و ارسال کرد.

د- همگان‌های ناگزیر و درگیر، در جایی که اکثریت جامعه در هر شرایطی درگیرند و به ناچار زیر پوشش پیام‌های ارتباطی قرار گرفته‌اند.

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس قومیت و استفاده از رسانه‌ها

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس میزان رضایت‌مندی

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس قدمت

✓ دسته‌بندی مخاطبان براساس اهمیت

✓ شناسایی گروه‌های مخاطب کلیدی

✓ شناسایی روابط مولکولی بین گروه‌های مخاطب، تأثیرگذاری برنامه را دوچندان می‌کند.

ارتباط‌گر در عرصه روابط عمومی، کار خود را با تصویر روشن و گویایی از مخاطبان هدف در ذهن و اندیشه خود آغاز می‌کند. مخاطبان ممکن است خریداران بالقوه یا مصرف‌کنندگان فعلی کالا یا خدمت، افراد تصمیم‌گیر درباره خرید یا افراد مؤثر بر فرآیند تصمیم‌گیری باشند. تعیین مخاطبان هدف به طور جدی به تصمیمات ارتباط‌گر مبنی بر اینکه چه باید گفت، چگونه باید گفت، چه وقت باید گفت، کجا باید گفت، چه کسی باید بگوید و به چه کسی باید گفت، تأثیر می‌گذارد.

5- پیام‌های روابط عمومی:

پیام شما چیست؟ شما می‌خواهید چه چیزی را به مخاطبان خود بفهمانید؟ در هر حال پیام‌های روابط عمومی در موقعیت‌ها و سازمان‌های مختلف با هم تفاوت دارند
تولید و انتخاب پیام‌های نظام‌مند و خلاق، اثربخشی فعالیت‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطی روابط عمومی را به نحو چشم‌گیری افزایش می‌دهد.

✓ در هر برنامه لازم است چند پیام ارتباطی در سطح کلان و چند پیام ارتباطی به تفکیک مخاطبان درون و برون سازمانی تبیین و ارائه شود.

- ✓ به خاطر داشته باشید که یک پیام انگیزشی خوب، باید منافع شخصی مخاطبان کلیدی را هم مدنظر قرار داده باشد. مردم آنچه را که شما از آنها می‌خواهید انجام دهند تنها به این دلیل که شما از آنها می‌خواهید، انجام نمی‌دهند.
 - ✓ افراد بیشتر به انجام کارهایی تمایل دارند که به نفع آنها است.
 - ✓ شما بایستی در تهیه پیام‌های ارتباطی منافع عموم را در نظر بگیرید و پیام‌های انگیزشی با در نظر گرفتن بهره‌ی متقابل بین سازمان و مردم ارسال کنید.
 - ✓ معمولاً راهبرد تدوین پیام باید به نوعی بر گروه‌های ویژه متمرکز باشد.
 - ✓ برای تأثیرگذاری بر یک گروه خاص باید پیام‌هایی را تعیین کنید که در برگیرنده‌ی منافع آنها بوده و براین اساس نظر آنها را به خود جلب کرده و سپس در مرحله بعدی در رفتار آنها تغییر ایجاد کرده و مطابق آن عمل کنند.
- روابط عمومی می‌خواهد چه چیزهایی را به مخاطبان خود بفهماند؟
- ✓ در هر سازمان لازم است چند پیام ارتباطی در سطح کلان و چند پیام ارتباطی به تفکیک مخاطبان درون و برون سازمانی تبیین و ارائه شود.
 - ✓ باید پیام امیدوارکننده‌ای که در برگیرنده اهداف و رسالت‌های سازمان باشد انتخاب و در قالب ابزارها و تکنیک‌های مختلف رسانه‌ای، انتشاراتی و تبلیغاتی و ... انتشار یابد.
 - ✓ تولید و انتخاب پیام‌های نظام‌مند و خلاق اثربخشی فعالیت‌های اطلاع‌رسانی و ارتباطی روابط عمومی را به نحو چشم‌گیری افزایش می‌دهد.

6- راهبرد انتقال پیام (روش شناسی):

- ✓ از آن جایی که منافع گروه‌های مختلف با هم متفاوت است بدیهی است راه انتقال پیام به آنها نیز با هم فرق خواهد داشت.
 - ✓ راهبرد انتقال پیام در روابط عمومی نیز باید براین مبنا باشد که برای گروه خاص پیام خاص تهیه و ارسال شود.
 - ✓ راهبرد انتقال پیام بایستی مبنای پاسخ به این سوالات باشد که:
 - ✓ قصد دسترسی به چه گروه‌هایی را دارید؟
 - ✓ هدف شما از دسترسی به آنها چیست؟
 - ✓ با استفاده از چه کانال و مجرای ارتباطی می‌خواهید به اهدافتان دست یابید؟
- برای ارائه نحوه‌ی تبلیغ پیام روابط عمومی و این که آیا پیام باید از طریق گزارش‌های رسانه‌ای، ترکیبی از گزارش‌های مطبوعاتی و برپایی مراسم ویژه، سرمایه‌گذاری مشترک در طرح‌های هنری و اجتماعی یا از طریق دیگری رسانده شود نیاز به توضیح کلی است. در این بخش به مشتری اطمینان می‌دهید اجرای برنامه‌ای که پس از آن آرایه می‌کنید جامع و دست‌یافتنی است

نمونه‌هایی از راهبرد انتقال پیام:

- ✓ توسعه مستمر اطلاعات روابط عمومی
- ✓ استفاده از طیف گسترده رسانه‌های گروهی برای انتقال پیام
- ✓ تبلیغ و ترفیع موقعیت سازمان

- ✓ توسعه برقراری ارتباط با مخاطبان اصلی
- ✓ توسعه برقراری ارتباط با رسانه‌ها
- ✓ معرفی جایگاه و موقعیت سازمان
- ✓ هماهنگی بیشتر با سایر اعضای سازمان

7- روش‌های اجرای برنامه:

تعیین روش‌های اجرایی

در این بخش مشخصات کلی کانال‌های ارتباطی و ابزارهای مورد نیاز برای رساندن پیام دلخواه به همه مخاطبان با هدف تحقق اهداف پروژه یا برنامه ارائه شده تبیین می‌شود. برخی از ابزارها و کانال‌های مورد نظر عبارتند از:

الف) رسانه‌ها	ث) طرح‌های مشارکتی
ب) انتشارات	ج) پژوهش
پ) تبلیغات	چ) آموزش
ت) برگزاری مراسم	ح) اینترنت
و سایر ابزارها...	

✓ در صورتی که یک یا چند ابزار برای اجرای پروژه‌ها در نظر گرفته می‌شود باید زیرمجموعه‌های آن ابزار و جزئیات مربوط به اجرای برنامه‌ها ذکر شود تا دلیل استفاده از آن به درستی توجیه شود:

1- تلاش‌های نوشتاری انتشاراتی: شامل اطلاعیه‌های مطبوعاتی، میزگردهای مطبوعاتی، اظهارنظرهای منتشره در رسانه‌ها، اخبار و گزارش‌ها، مقاله‌ها و سایر مطالب و موارد نوشتاری که به رسانه‌ها ارسال می‌شود.

2- فعالیت‌های گفتاری و سخن‌گویی: این بخش شامل کار افراد کارشناس است که به عنوان سخن‌گویان، سخنرانان، توضیح‌دهندگان آموزش یافته‌اند تا درباره موضوعات و مسایلی که در برنامه روابط عمومی آمده گفتگو بحث کنند و در محافل و مجامع حاضر شده و سخنرانی کنند و در برنامه‌های رادیویی، تلویزیونی، مسافرت‌ها و بازدیدها به مردم توضیح دهند و با خبرنگاران رسانه‌ها گفتگو کنند.

3- مواد انتشاراتی: شامل کتاب‌های راهنما، خبرنامه‌ها، روزنامه‌ها، نوشته‌های آموزشی، کاتالوگ‌ها و بروشورها و هرگونه مواد چاپ حاوی اطلاعات.

4- مواد رسانه‌ای الکترونیکی: فیلم‌های خبری و آموزشی، فیلم‌های مستند، نمایش اسلاید و اطلاعیه‌های عمومی صوتی و تصویری.

5- تبلیغات محیطی و تجاری: فضاسازی محیطی، ... تبلیغات تلویزیونی، تیزر و ... ممکن است بخواهید به مشتری توصیه کنید که برای کمک به تلاش‌های وسیع‌تر روابط عمومی، بودجه معینی به تبلیغات تجاری اختصاص دهد (در این صورت باید تشریح کرد که چه نوع خاصی از تبلیغات تجاری مورد نظر است و در چه رسانه خاصی باید پخش شود)

6- مناسبت‌های ویژه: برای مثال برگزاری مسابقه‌های ورزشی، ایجاد نمایشگاه‌ها، برگزاری مسابقه‌های هنری و موضوع‌های اجتماعی، اعطای جوایز، تقدیم هدایا، برگزاری شب شعر و غیره.

8- جدول زمان بندی:

وجود جدول زمان بندی معمولاً در اقدامات و برنامه های گسترده و یا هنگامی که زمان برنامه یا پروژه اهمیت زیادی در تاثیرگذاری آن دارد، لازم و مفید است.

✓ تفکیک و تقسیم بندی فعالیت ها بر حسب اولویت های زمانی بر حسب امکانات موجود و ضوابط فنی از اصول اولیه مدیریت اجرایی می باشد.

✓ در انجام فعالیت ها ارتباطی چنانچه در طراحی و برنامه ریزی به انجام هر کدام از فعالیت ها در زمان خاص خود توجه نشود اثرگذاری لازم را نداشته و یا به دلیل عدم سازگاری با دیگر فعالیت های انجام شده اثرگذاری کمتری خواهند داشت.

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

9- جدول بودجه بندی:

بودجه ی برنامه روابط عمومی می تواند در مورد جزئیات و ریز ارقام و یا ارزیابی کلی هزینه ها باشد و این امر بستگی به میزان درخواست مشتری و ماهیت برنامه دارد. برنامه بودجه ی بنگاه های روابط عمومی اغلب در دو ستون تنظیم می شود که یک ستون به هزینه و حقوق کارکنان و دیگری به هزینه ی غیرکارکنان اختصاص دارد. هزینه ی کارکنان با محاسبه ی تعداد ساعاتی که به واحد مسئول از مرحله ی تهیه طرح تا اجرا و ارزیابی به آن اختصاص می دهند استنتاج می شود. (به طور کلی، مبلغی که به هر ساعت کار تعلق می گیرد سه برابر حقوقی است که بنگاه بابت هر ساعت به کارمندانش می پردازد) در برخی مواقع این مبلغ، بدون توجه به زمانی که کارمند به تهیه، اجرا و ارزیابی برنامه می پردازد، باید بر مبنای پروژه های نوع مشابه گذشته یا محاسبه مقدار زمانی که کارگزار روابط عمومی صرف برنامه می کند، باشد. یعنی براین اساس که هرچه وقت بیشتری صرف شود نتیجه ی بهتری به دست می آید، برآورد شود. پیداست که دفاتر روابط عمومی درون سازمان ها، مانند سایر کارمندان، حقوق عادی متعارف ماهیانه دریافت می کنند، در چنین مواقعی سایر هزینه ها با استعلام برآورد می شود. هزینه هایی که در موارد مشابه گذشته صرف شده، اگر با توجه به تورم و نوسان قیمت ها باشد می تواند مبنای محاسبه ی هزینه ها قرار گیرد. هم بنگاه های مستقل و هم ادارات روابط عمومی درون سازمان می توانند بودجه خود را براساس حداقل و حداکثر هزینه برآورد کنند، به نحوی که هزینه کم نمایانگر حداقل و هزینه ی زیاد نمایانگر حداکثر فعالیت انجام شده برای دست یافتن به اهداف روابط عمومی سازمان است.

در برنامه های روابط عمومی، هزینه های پرسنلی معمولاً در نظر گرفته نمی شود و تنها باید هزینه های غیرپرسنلی لحاظ شود.

10- ارزیابی:

این قسمت نحوه ارزیابی و تأثیرگذاری برنامه، تعداد دفعات این اندازه گیری و نیز نتایجی را شرح می دهد که احتمالاً تعیین کننده مرحله بعدی برنامه است. روش های اندازه گیری همیشه از قبل در برنامه گنجانیده نمی شود؛ با وجود این، بهتر است شیوه ای که در اندازه گیری به کار خواهید برد از قبل تعیین

کنید، حتی مشتریانی که هنگام تهیه برنامه هرگز ارزیابی را به میان نمی‌آورند، پس از اجرای کار سراغ آن را می‌گیرند.

بہتر است شیوہ‌ای را کہ در اندازہ‌گیری تاثیرگذاری برنامه به کار می‌رود را از قبل تعیین کنید. برای مثال از تکنیک‌های پژوهشی و نظرسنجی برای بررسی میزان اثرگذاری پیام و بهره‌گیری از روش‌های تحلیل محتوای پیام برای ارزیابی میزان انتشار پیام‌های روابط عمومی، استفاده می‌شود.

11- نتیجه:

در این بخش، خلاصه‌ی برنامه، چکیده‌ی استدلال و امتیازهای برنامه آورده می‌شود. افق برنامه و تغییراتی که پس از اجرای برنامه ارتباطی به عمل می‌آید همراه با ذکر دستاوردهای آن برای سازمان در این بخش ذکر می‌شود.

12- مجریان طرح و پروژه:

در این قسمت بایستی اطلاعات کلی در مورد گروه کارگزار و مامور اجرای برنامه و پروژه، مشارکت‌کنندگان و یاری‌گران برنامه ارتباطی آورده شود.

13- نیروی انسانی:

چنانچه یک مؤسسه روابط عمومی مستقل برنامه روابط عمومی را تهیه و اجرا می‌کند درباره تیم اجراکننده برنامه توضیح‌های لازم را بدهید.

14- پیوست:

این بخش شامل اسناد تاییدکننده از قبیل یافته‌های تحقیقاتی، مقالات و یا سوابق اقدامات گذشته است که نکات مندرج در برنامه را روشن می‌کند. اسناد و نوشته‌های پشتیبانی‌کننده از جمله یافته‌های پژوهشی و یا مقاله‌هایی است که نکاتی را که در برنامه آمده تشریح و تقویت می‌کنند، در این قسمت به خوانندگان برنامه می‌توان پیشنهاد کرد که در هر مورد به ضمایم مربوطه جهت روشن شدن مساله مراجعه کنند. چنانچه تعداد ضمایم متنوع و فراوان باشد باید آنها را به صورت «ضمایم الف» و «ضمایم ب» و غیره گروه‌بندی کرد.

مدیر روابط عمومی جهت دستیابی به موفقیت در برنامه‌های ارتباطی باید در برقراری ارتباط موفق باشد. بررسی، پرس و جو و تحقیق کند. شما نیز باید بدانید چه چیزی برنامه‌ریزی شده و چه رویدادهایی در انتظار شما است. بعد از این که اطلاعات لازم را کسب کردید، باید اعتبار و قابلیت لازم را برای دسترسی به اطلاعاتی که مورد نیاز عملیات شما است ایجاد کنید. در جهت کسب اعتبار و احترام برای روابط عمومی همراه با تمامی موقعیت‌ها و امتیازهای که می‌تواند به آن دست پیدا کند، کوشا باشید. در نهایت، برای ارایه مطلوب پروژه فعالیت در قالب یک برنامه ارتباطی لازم است صفحه عنوان، فهرست مندرجات و خلاصه برنامه نیز در ابتدای برنامه آورده شود.

صفحه عنوان و فهرست: پس از پایان کار فهرستی از محتوا و سرفصل‌های برنامه همراه با صفحه روی جلد با عنوان اصلی برنامه ارتباطی آورده شود.