

## اصول و تکنیک‌های برنامه‌ریزی در روابط عمومی

### مقدمه

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 احیاناً 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 جایی 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 ذیل نشان داد.

Missien ماموریت سازمان

Gals اهداف سازمان

Stratgies راهبردهای سازمان

Policies سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان

Procidures روش‌ها و دستورالعمل‌های سازمان

Programmes برنامه‌های سازمان

### 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 يك سازمان هستند که آهنگ و تلاش‌های سازمان به سوی آنها است. هدفها نقطه پایانی همه برنامه‌ریزی‌های بلند مدت، کوتاه مدت و میان مدت سازمان هستند که با اجرای آنها هدف سازمان تحقق می‌یابد. مأموریت يك 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 يك 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 يك 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 يك 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 يك فعالیت مشخص را از سوی مدیریت تعیین و تکلیف می‌کنند. خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌ها در هر بخشی از يك 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 يك 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 يك بخش از جمله بخش روابط عمومی در فاصله يك هفته یا چند روز انجام می‌گیرند. يك 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.

#### مراحل برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی طرحی برای یک آینده مطلوب است و راهی مؤثر برای وصول به اهداف می‌باشد. برنامه‌ریزی دارای مراحل است که در اینجا به هشت مرحله اصلی آن اشاره می‌گردد:

#### **\*گام نخست:**

آگاهی از فرصت‌ها و مسئله، یعنی نیاز برای راه‌ی که به هدفی معلوم و مطلوب ختم شود. واژه «مسئله» را می‌توان به جای فرصت به کار برد. آگاهی از هدف مطلوب در آینده و شناخت مسئله نقطه آغاز برنامه‌ریزی است. باید بدانیم چه دشواری را می‌خواهیم از میان برداریم و از چه فرصتی باید استفاده کنیم.

#### **\*گام دوم:**

دومین مرحله برنامه‌ریزی تعریف و تعیین اهداف به صورت دقیق و عینی و تدوین آن به صورت شفاف و روشن است. هراندازه اهداف و مقاصد مشخص‌تر باشد به همان اندازه برنامه‌ریزی برای دستیابی به آن واضح‌تر و آسانتر خواهد بود. اهداف سازمان اهداف برنامه‌ها را مشخص می‌کند از بازتاب اهداف سازمانی اهداف بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت هر بخش تعیین می‌گردد. این اهداف نیز به نوبه خود اهداف و برنامه‌های بخش‌های زیردست را مشخص می‌کند و این ترتیب تا پایین‌ترین رده سازمانی به پیش می‌رود.

#### **\*گام سوم:**

مطالعه و تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات و تهیه فرض‌های برنامه‌ریزی و شناخت محیط و شرایط کنونی و گمانه‌زنی آینده. فرض‌ها پایه‌های مراحل بعدی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهند. در تهیه یک برنامه پس از شناخت مسئله و فرصت و تهیه اهداف لازم است. نوشتارها، منابع و زمینه‌هایی که برای رسیدن به هدف‌های برنامه وجود دارد مورد مطالعه و بررسی دقیق قرار گرفته و اطلاعات جامع و کاملی برای برداشتن درست گام‌های بعدی برنامه‌ریزی فراهم آید. مطالعه پیرامون عوامل خارج سازمان مرتبط به اهداف برنامه که معمولاً در کنترل سازمان یا مؤسسه نیستند مانند سطح ثبات سیاسی، درجه امنیت، سیاست‌ها و مقررات پولی و غیره و عوامل درون سازمانی مانند تأمین و آموزش نیروی انسانی، تهیه تجهیزات و امکانات سازمانی، بودجه و غیره در شکل‌دهی به فرض‌های برنامه‌ریز کمک می‌کنند.

#### **\*گام چهارم:**

جمع‌آوری راه‌های گوناگون دستیابی به هدف، به ندرت هدفی وجود دارد که برای دستیابی به آن تنها یک راه حل موجود باشد و نتوان راه‌های متعددی برای رسیدن به آن جستجو کرد. این گزینه‌ها و راه‌های گوناگون دستیابی را باید جمع‌آوری و طبقه‌بندی کرد.

#### **\*گام پنجم:**

پس از آنکه راه‌های متنوع و گوناگون عمل و دستیابی به هدف مورد نظر جمع‌آوری گردید باید نقاط قوت و ضعف هر یک را به طور دقیق مورد بررسی قرار داد و گزینه‌ها را برای تصمیم‌گیری به حداقل رساند تا بتوان به راحتی در مورد یک گزینه تصمیم‌گیری کرد.

#### **\*گام ششم:**

از میان گزینه‌های موجود یک گزینه را انتخاب و به مقام یا مقامات تصمیم‌گیری توصیه کرد و به تصمیم‌گیری نهایی رساند. این تصمیم از همه ابعاد باید بررسی شده باشد و همه نکات اجرایی و عملیاتی آن به دقت بازشناسی شده باشد.

#### **\*گام هفتم:**

تهیه برنامه‌های فرعی، کمکی، تکمیلی و حاشیه‌ای که برای اجرای برنامه اصلی ضروری است.

#### **\*گام هشتم:**

پس از آنکه تصمیم نهایی اتخاذ گردید و برنامه اصلی همراه با برنامه‌های فرعی، حاشیه‌ای و تکمیلی نیز تهیه شد، آخرین مرحله فرآیند برنامه‌ریزی عددی کردن برنامه و تهیه جدول زمان‌بندی و جداول بودجه است. به طور خلاصه یک مدیر هنگامی که از وجود یک «مسئله» یا «فرصت» آگاه می‌گردد از راه تعیین اهداف، تهیه فرض‌ها، جستجو و جمع‌آوری راه‌های عمل، ارزیابی این راه‌ها، برگزیدن یک راهکار و اتخاذ تصمیم، تهیه برنامه‌های جنبی و فرعی و تهیه جدول زمان‌بندی و جدول بودجه با از میان برداشتن آن مشکل و بهره‌گیری از آن فرصت می‌پردازد.

شناخت مسئله، آگاه شدن از فرصت

تعیین هدف‌ها  
تهیه فرض‌ها  
تعیین و جمع‌آوری گزینه‌ها  
ارزیابی گزینه‌ها و راهکارها  
برگزیدن یک گزینه و تصمیم‌گیری  
تهیه برنامه‌های فرعی و حاشیه‌ای  
تهیه جدول زمان‌بندی و جدول بودجه

الگوی بالا به گونه‌ای پیوسته و زنجیره‌ای مراحل برنامه‌ریزی را نشان می‌دهد.

### فرآیند برنامه‌ریزی در روابط عمومی

مدیریت امور روابط عمومی تابع همان اصول و روش‌های مدیریت عمومی است. در نتیجه مراحل برنامه‌ریزی فعالیت‌های روابط عمومی نیز از همان مراحل برنامه‌ریزی مدیریت امور عمومی پیروی می‌کند. در اینجا این مراحل آورده می‌شود.

### تعیین مسئله و فرصت:

نخستین گام در تهیه و تدوین یک برنامه روابط عمومی شناخت مسئله و تعیین ماهیت و ذات آن یا وقوف از یک فرصت که باید از آن بهره گرفت. مسائل روابط عمومی یک سازمان و فرصت‌های روابط عمومی آن فراوان هستند ولی همه آنها را می‌توان در سه دسته زیر طبقه بندی کرد:

الف - تهیه برنامه جهت مواجهه و مقابله با یک وضعیت نامطلوب که مؤسسه به هر دلیلی با آن مواجه شده است.

#### Overcoming a negative situation

ب - برنامه جهت بهره‌گیری از یک فرصت ویژه یا یک مسئله خاص. این یک برنامه موردی و در یک زمینه خاص است.

#### Conducting a specific one-time project

پ- تهیه و تدوین برنامه‌های مستمر روابط عمومی یا گسترش برنامه‌های موجود. بیشتر برنامه‌های روابط عمومی سازمانی ماهیتی استمراری دارند. به جز برنامه‌ریزی در زمان بحران و یا برنامه فعالیت‌های خاص سایر برنامه‌های روابط عمومی در این طبقه قرار می‌گیرند. چون به طور مستمر انجام می‌پذیرند خطر یکنواختی، نوآوری، اثربخشی و

کاهش بهره‌دهی آنها نیز وجود دارد، در نتیجه مدیران روابط عمومی همواره باید به تجدیدنظر برنامه‌ها و بهره‌گیری از شیوه‌ها و فنون جدید و نوآوری و خلاقیت در کارهای جاری خود باشند.

### تعیین و تعریف اهداف برنامه:

در این مرحله مسئولین روابط عمومی باید به درستی و وضوح از خود بپرسند که به چه اهداف مشخصی می‌خواهند دست یابند. اهداف برنامه‌های روابط عمومی یا اطلاع‌رسانی است و یا ترغیبی و انگیزه‌دهی. در این مرحله هدف به صورت عینی، شفاف و صریح باید در دو یا سه سطر تعیین و تدوین می‌گردد.

### تعیین مخاطبان برنامه:

در این مرحله برنامه‌ریزان باید مخاطبان مورد نظر خود را مشخص سازند. عموماً مخاطبان برنامه‌های روابط عمومی را می‌توان در سه دسته بزرگ زیر قرار داد:

۱- عمومی و همگانی

۲- مخاطبان برون سازمانی مورد نظر

۳- مخاطبان درون سازمانی Internal Audience

برنامه‌ریزان باید به درستی بتوانند بیان کنند که با چه کسانی باید ارتباط برقرار کنند؟ چه کسانی را باید مطلع کنند یا ترغیب و اقناع سازند؟

### جمع‌آوری گزینه‌های متعدد اطلاع‌رسانی و انگیزه‌دهی به مخاطبان:

پس از آنکه مخاطبان برنامه مشخص گردیدند گزینه‌های متعددی برای اطلاع‌رسانی و انگیزه‌دهی به آنان وجود دارد که در سه طبقه‌بندی زیر آورده می‌شوند:

۱- مطالب نوشتاری Written Materials

بیانیه مطبوعاتی، خبرنامه، تهیه بروشور و کتابچه، نشریه‌های داخلی و خارجی، گزارش سالانه و سایت کامپیوتری، پست الکترونیکی و ...

۲- مطالب بصری Visual Materials

بیانیه تلویزیونی، تهیه نوار ویدیویی، لوح فشرده، فیلم، اسلاید و ...

۳- مطالب گفتاری Spoken Materials

ملاقات‌های حضوری، انجام سخنرانی‌ها، بیانیه‌های رادیویی، کنفرانس‌های رادیویی و خبری و ...

۴- مناسبت‌های ویژه Special Event

بهره‌گیری از مناسبت‌های مذهبی، ملی، سازمانی و ابتکاری برای انتقال پیام و ارتباطات با مخاطبان ویژه

### تصمیم‌گیری و اجرای برنامه:

(Executive The Program) اجرای یک برنامه به زمان، نیروی انسانی کارآمد، پرسنل آموزش دیده و تجهیزات و وسایل و تهیه و تدوین یک جدول زمانبندی برنامه نیاز دارد.

مشخص کردن و تنظیم جدول زمانبندی و جدول بودجه:

اجرای برنامه به چه میزان اعتبار دارد؟ بودجه هریک از اقلام جزء در جدول بودجه باید معین گردد و نزدیک به ده درصد نیز جهت هزینه‌های غیرقابل پیش‌بینی به میزان کل بودجه افزوده شود.

### تهیه نقاط کنترل و ارزیابی پیشرفت برنامه:

(Cheque Control Point and Evaluation Procedure) در پایان برنامه‌ریزی باید در مورد معیارها و ملاک‌های کنترل پیشرفت کارها، روش‌های تصحیح کارها، ارزیابی نتیجه نهایی برنامه تصمیم‌گیری کرد. در هنگام تعیین هدف‌ها در مرحله دوم فرآیند برنامه‌ریزی باید این پیش‌بینی‌ها و نحوه اندازه‌گیری عینی و کمی اهداف مشخص شده باشد.

### خلاصه

برنامه‌ریزی یکی از وظایف اصلی مدیریت و از جمله مهمترین وظیفه مدیران است. برنامه‌ها ما را از وضع موجود به وضع مطلوب و موردنظر رهنمون می‌گرداند. روابط عمومی اکنون از مرحله روزمرگی، انجام اقدامات مقطعی و سلیقه‌ای گذشته و به مرحله تهیه و تدوین برنامه‌های بلند مدت، میان مدت و کوتاه مدت وارد شده است. برنامه‌ریزی از مراحل تشکیل می‌گردد که مرحله نخست آن شناخت فرصت و مسئله مشکل است. این مرحله با تعیین هدف‌ها و تعریف و تهدید آن پی‌گیری می‌شود. پس از تعیین اهداف در برنامه‌های روابط عمومی مخاطبان برنامه مشخص می‌گردند. مخاطبان می‌توانند عموم یا مخاطبان ویژه برون سازمانی یا مخاطبان درون سازمانی باشند. پس از این مرحله گزینه‌های نوشتاری، دیداری، شنیداری و مناسبی ارتباط با مخاطبان مشخص می‌گردد و سپس با تهیه جدول زمانبندی و جدول بودجه اجرای برنامه آغاز می‌شود و ادامه می‌یابد. مرحله پایانی اجرای برنامه روابط عمومی را ارزیابی برنامه تشکیل می‌دهد. در این مرحله با ملاک‌ها و معیارها میزان موفقیت برنامه اندازه‌گیری شده و علل موفقیت‌ها و یا علل شکست‌ها مشخص می‌شود و گزارش پایان کار جهت ارائه به مدیریت تهیه و تدوین می‌گردد.

## آداب تهیه و تنظیم برنامه روابط عمومی

برنامه روابط عمومی يك طرح و نقشه عملیاتی و اجرایی است که همه فعالیت‌هایی را که شما قصد دارید برای سازمان خود انجام دهید، مشخص می‌کند. این برنامه زمان و مکان شروع و پایان همه فعالیت‌ها را در چهارچوب يك تلاش و اقدام عمومی و کلی نشان می‌دهد.

برنامه روابط عمومی می‌تواند شامل اقداماتی باشد که در طول هر سال برای سازمان انجام می‌گیرد (و سالانه با توجه به همه متغیرها به روز و به‌نگام می‌شود) و یا می‌تواند شامل مجموعه فعالیت‌های روابط عمومی باشد که در يك مقطع زمانی مشخص و یا هنگام برگزاری يك مناسبت ویژه به اجرا در می‌آید. به هر حال در هر يك از موارد فوق اجرای برنامه شامل اقدامات و فعالیت‌های متوالی و منظمی است که هر يك منطق و دلیل خاص خویش را دارند. بنابراین، برنامه روابط عمومی، نقشه‌ای عملیاتی و مشتمل بر اقداماتی هدفمند است که دلایل اقدامها در آن تشریح و ارزش و نقش هر فعالیت در ارتباط با اهداف کوتاه مدت و بلند مدت مشخص شده است.

### اساس برنامه: مخاطبان، اهداف و پیامها

همانطور که می‌دانیم برای تدوین و تنظیم هر برنامه باید اطلاعاتی جامع، مرتبط و به‌نگام در اختیار داشته باشیم تا آن را مبنای برنامه خویش قرار دهیم. این تحقیق خواه به صورت علمی و رسمی و یا غیر رسمی این اطلاعات را در اختیار می‌گذارد و کمک می‌کند تا مخاطبان (Audience) و «اهداف» مورد نظر برنامه شناخته شوند. شما تنها هنگامی که این مرحله را پشت سر گذاشتید خواهید توانست پیام‌های متناسب برای برنامه خود را تدوین کنید. این سه (مخاطبان مورد نظر، اهداف و پیامها) مثلثی را تشکیل می‌دهند که می‌توانید برنامه روابط عمومی خود را براساس آن بنا کنید (به تابلو شماره ۱ نگاه کنید).

تحقیق مقدماتی

اهداف روابط عمومی

مخاطبان مورد نظر

پیام‌های روابط عمومی

برنامه روابط عمومی

### تابلو شماره يك - اقدامات اولیه جهت آماده‌سازی يك برنامه روابط عمومی

در پاره‌ای از موارد نیاز برنامه ایجاب می‌کند که آنقدر گسترده باشد تا بتواند مخاطبان گوناگونی را تحت پوشش قرار دهد. در موارد دیگر شاید بهتر این باشد که تنها يك یا دو قشر از مخاطبان مؤسسه را برگزینیم تا برنامه دارای محور مشخص‌تر و گستردگی محدودتری باشد (در گام‌های بعدی می‌توان مراحل به برنامه افزود تا سایر مخاطبان مؤسسه راتحت پوشش فعالیت‌های روابط عمومی قرار داد)

شناخت اهداف روابط عمومی، کمک خواهد کرد تا تصمیم بگیرید که هدف خود را به مخاطبان معینی محدود کنید یا خیر؟ و چگونه؟

برای مثال، یک شرکت تولید رایانه که هدفش گسترش اعتبار و حسن شهرت خود در میان متخصصان جوان این رشته است، به سبب دشواری برقراری ارتباط با متخصصان جوان این رشته، ممکن است برنامه‌ای برای دانشجویان رشته رایانه (متخصصان جوان آینده) تنظیم کرده و به مورد اجرا درآورد. انتخاب دانشجویان رشته رایانه به عنوان مخاطبان برنامه را محدودتر می‌کرده و احتمال دسترسی به اهداف آن را بیشتر می‌سازد.

یک مثال دیگر: به طوری که «وال استریت ژورنال» [1] گزارش می‌دهد فروشگاه‌های زنجیره‌ای برنامه‌های روابط عمومی خود را بیشتر متوجه خانم‌های خانه‌دار می‌نمایند و فعالیت‌های روابط عمومی را ویژه این قشر تهیه و اجرا می‌کنند. هدف آنها افزایش حسن شهرت و جلب اعتماد این قشر است تا بتوانند سهم بیشتری از بودجه خرید آنها را به خود اختصاص دهند.

به طور کلی اگر مخاطبان مورد نظر برنامه خود را محدودتر کنیم، احتمال موفقیت اقدام‌ها و تلاش‌های روابط عمومی در مقایسه با برنامه‌ای که هدفش مخاطبان وسیع و افشارگوناگون است، بیشتر خواهد شد.

البته گروه‌های هدف هر سازمان و مخاطبان مورد نظر باید از طریق تحقیق رسمی و غیررسمی تعیین شوند و اهداف روابط عمومی مؤسسه نیز از پیش تعیین گردند تا این اطمینان حاصل شود که آنها با یکدیگر هماهنگی و همسویی داشته و با ماهیت حقیقی مؤسسه سازگاری دارند. اگر مؤسسه‌ای می‌خواهد که در زمینه کارش در نگاه افراد و گروه‌های مخاطب خود، مؤسسه‌ای پیشرو و پیشگام به حساب آید. در آغاز باید دید که آیا چنین هدفی با توجه به واقعیات مؤسسه یک هدف واقع‌بینانه و قابل دسترسی است و یا صرفاً یک آرزوی دست نیافتنی و خیالی‌فانی می‌باشد. مثلاً اگر مؤسسه‌ای می‌خواهد بیشتر با جوانان ارتباط برقرار کند و مورد توجه آنها قرار گیرد، باید دید آیا چنین هدفی با ویژگی‌ها و ماهیت آن مؤسسه سازگاری دارد؟ آیا مؤسسه سازگاری دارد؟ آیا مؤسسه آنقدر محافظه‌کار، سنتی و محتاط به نظر نمی‌رسد که بهتر است با گروه‌های سنی بالاتر و میانسالان ارتباط برقرار کند. مدیران روابط عمومی باید محدودیت‌های تلاش‌های روابط عمومی را نیز برای مدیریت سازمان توضیح دهند. زیرا روابط عمومی اگرچه می‌تواند نقاط قدرت یک مؤسسه را به خوبی و به طور اثرگذار به مردم ارائه دهد و پیام‌ها را نافذ، جذاب و گیرا پخش و نشر کند. ولی نمی‌تواند مؤسسه را به آن شکلی که نیست، نشان دهد و یا عیوب آن را بپوشاند.

برنامه‌های تبلیغاتی و انتشاراتی عوام‌فریبانه در کوتاه مدت شاید دستاوردهای موقتی داشته باشند، ولی تقریباً همیشه در درازمدت نتایج معکوس به بار می‌آورند. علاوه بر این، نهضت حمایت از مصرف‌کنندگان آن چنان نیرویی در جامعه امروز و در رابطه با مصرف‌کنندگان به وجود آورد که ارائه کالا و خدمات نامرغوب و توزیع ناصحیح آنها مغایر با قانون تشخیص داده شده و قابل پیگیری است.

صنعت اتومبیل‌سازی ایالات متحده آمریکا یکی از برجسته‌ترین نمونه‌ها در این زمینه است که محدودیت تلاش‌های روابط عمومی را نشان می‌دهد. زیرا کیفیت اتومبیل ساخت آمریکا آن چیزی نبود که در پیام‌های روابط عمومی ادعا می‌شد. به رغم هزینه‌های انتشاراتی و تبلیغاتی فراوان که صرف شد، این تولید (اتومبیل سازی) بخش بزرگی از سهم خود را در بازار از دست داد. مردم آمریکا دیگر آمادگی آن را نداشتند که از کالایی استفاده کنند که فاقد کنترل کیفیت بود و در جستجوی محصول مشابه بهتری در جای دیگری برآمدند.

اهداف روابط عمومی با توجه به ماهیت برنامه می‌تواند خیلی خاص و مشخص و یا عمومی و کلی باشد. این اهداف باید با فعالیت‌ها و تلاش‌های روابط عمومی ارتباطی قابل وصول بوده و علی‌الاصول اشکال و ماهیت



ارتباطی نداشته باشد. مثلاً هدف روابط عمومی می‌تواند برقراری ارتباط جهت متقاعد کردن، ترغیب و تشویق [2] نسبت به این مسئله باشد که صابون مایع راحت‌تر و بهتر از صابون جامد است و یا خرید از «فروشگاه‌های جهانی زنجیره‌ای مواد غذایی» [3] به سود و رفاه مصرف‌کنندگان می‌باشد. یا بالا بردن شناخت و آگاهی مردم نسبت به صنایع هسته‌ای، آیا توسعه این صنعت در جهت سلامت مردم و محیط زیست است یا خیر؟

اطلاعاتی که برای مخاطبان در راستای دستیابی به اهداف روابط عمومی ارسال می‌شود، باید به دقت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این اطلاعات ارسالی همان پیام‌های روابط عمومی هستند. این پیام‌ها ممکن است آشکار و صریح یعنی به صورت یک اطلاعیه همگانی [4] یا یک شعار جذاب و گیرا [5] و یا یک پیام غیر صریح و یا هدفمند و سازمان‌دار باشد. شما بیش از اینکه برنامه روابط عمومی خود را تدوین کنید باید این پیام‌ها را مشخص کنید (صریح یا غیرصریح) زیرا به شما کمک می‌کند که برنامه و ابزار مناسب را در نظر بگیرید و در برنامه بگنجانید.

پیام‌های روابط عمومی باید کلی باشد تا همه جنبه‌های برنامه را شامل شود. ولی در عین حال تا آنجا که ممکن است باید قابل تجزیه به بخش‌های کوچکتر باشد تا در صورت لزوم بتوان آنها را به یک پیام فرعی که گروه ویژه یا موضوع خاصی را در برگیرد تقسیم کرد. مثلاً یک برنامه ایمنی اتومبیل ممکن است براساس این پیام سازمان داده شود. «اتومبیل‌ها می‌توانند یک اسلحه باشند. از این سلاح‌ها در جهت ایمنی و آسایش استفاده کنید».

پیام فرعی این پیام اصلی می‌تواند به این شکل باشد «از کمربند ایمنی استفاده کنید» البته این پیام فرعی و مشخص جهت حمایت از آن پیام عمومی و کلی است. پیام فرعی‌تری می‌توان از این پیام ساخت و برای گروه خاصی ارسال کرد. مثلاً در این مورد پیامی با این مضمون برای کودکان فرستاده شود: «از والدین خود بخواهید از کمربند ایمنی استفاده کنند.»

#### چهارچوب برنامه

هنگامی که برای مخاطبان، اهداف و پیام‌های روابط عمومی مشخص شد، آمادگی آن را پیدا کرده‌ای که برنامه روابط عمومی را بنویسید. توجه داشته باشید که در هنگام نوشتن برنامه احتمالاً بارها این ضرورت پیش می‌آید که با مدیریت سازمان مشورت کنید. معمولاً پیش از اینکه نسخه نهایی برنامه تهیه و تدوین شود باید پیش‌نویس‌های متعددی تهیه و مورد حک و اصلاح قرار گیرد. هرچند برنامه‌های روابط عمومی از چهارچوب‌های معینی که در اینجا بیان خواهد شد، پیروی می‌کنند. ولی جهت تأکید بر هر فصل و قسمت و حسب مورد فصول فرعی نیز تهیه و تدوین کرد. مثلاً فصل مخاطبان یا فصل اهداف روابط عمومی دارای توضیح‌های خاص خود هستند. ولی شاید ضرورت ایجاب کند که جهت تصریح و روشن شدن بیشتر، توضیح‌های تشریحی این فصول جهت قانع کردن مدیریت مؤسسه، سندیت بخشیدن به برنامه و تشریح جزئیات، دارای ضمایم و پیوست‌ها نیز باشد.

## محتوای برنامه روابط عمومی

### خلاصه برنامه:

این قسمت حداکثر شامل يك صفحه است که فصول و عنوان‌های اصلی برنامه در آن می‌آید و تنها در مورد برنامه‌های بسیار طولانی ضرورت وجودی آن پیش می‌آید. روشن است که این بخش پس از تهیه و تدوین برنامه نوشته می‌شود.

### مقدمه (منطق برنامه):

این بخش شامل نگرشی عمومی و کلی به مؤسسه، مخاطبان و هدف برنامه است. این مقدمه می‌تواند بازنگری عمومی مسایل روابط عمومی و مشکلات سازمان باشد.

### اهداف روابط عمومی:

در این قسمت فهرست اهداف روابط عمومی که برنامه برای دستیابی به آن تنظیم و اجرا می‌شود می‌آید. معمولاً اهداف با اعداد یا حروف الفبا مشخص و از یکدیگر مجزا می‌باشد.

### نقش ارتباطات [6]:

يك توضیح کلی درباره امکانات و محدودیت‌های تلاش‌های روابط عمومی باید به مدیریت سازمان داده شود. این بخش در پاره‌ای از مواقع اضافه می‌شود تا حاصل و نتیجه اجرای برنامه را برای مدیریت روشن کند و از طریق بیان چیزهایی که نمی‌توان آنها را از اجرای برنامه روابط عمومی انتظار داشت. رفع مسئولیت آتی کند.

### راهبرد (یا روش‌شناسی) [7]:

يك بیان و تشریح کلی برای اینکه نشان داده شود پیام‌های روابط عمومی چگونه فرستاده خواهد شد باید آورده شود. این کار می‌تواند با دسته‌بندی رسانه‌ها، مناسبت‌های روابط عمومی و توضیح درباره مطالب نوشتاری و رویدادهای روابط عمومی و غیره صورت گیرد. شما در اینجا مدیریت را متقاعد می‌کنید که اجزای برنامه با یکدیگر هماهنگی و انسجام دارند و قابل اجرا و مکمل یکدیگرند و در جهت تحقق اهداف مورد نظر سازمان می‌باشند.

### نحوه اجرای برنامه:

این فصل شامل شرح نکات اصلی پیرامون وسایل و ابزار ارتباطی است که برای ارسال پیام‌های مورد نظر به مخاطبان انتخاب شده (برای دستیابی به اهداف برنامه) از آنها استفاده می‌شود. آنچه در زیر می‌آید طبقه‌بندی اصلی وسایل و روش‌های انتقال پیام است. در این طبقه‌بندی رسانه‌ها و شیوه‌ها دسته‌بندی شده‌اند:

۱- **تلاش‌های نوشتاری انتشاراتی [8]:** شامل اطلاعیه‌های مطبوعاتی، میزگردهای مطبوعاتی، اظهارنظرهای منتشره در رسانه‌ها، گزارش‌ها، مقاله‌ها و سایر مطالب و مواد نوشتاری که به رسانه‌ها ارسال می‌شود.

---

۲- **فعالیت‌های گفتاری و سخنگویی**[9]: این بخش شامل کار افراد کارشناس است که به عنوان سخنگویان، سخنرانان، توضیح‌دهندگان آموزش یافته‌اند تا درباره موضوعات و مسائلی که در برنامه روابط عمومی آمده گفتگو و بحث کنند و در محافل و مجامع حاضر شده و سخنرانی کنند و در مسافرت‌ها و بازدیدها به مردم توضیح دهند و با خبرنگاران رسانه‌ها گفتگو کنند.

۳- **مواد انتشاراتی**: شامل کتابهای راهنما، خبرنامه‌ها، روزنامه‌ها، نوشته‌های آموزشی، کانالوگ‌ها و بروشورها و هرگونه مواد چاپی حاوی اطلاعات.

۴- **مواد رسانه‌ای الکترونیکی**[10]: فیلم‌های خبری و آموزشی، فیلم‌های مستند، نمایش اسلاید[11] و اطلاعاتی‌های عمومی صوتی و تصویری.

۵- **تبلیغات تجاری**[12]: روابط عمومی سازمان ممکن است بخواهد به مدیریت توصیه کند که میزان معینی از بودجه جهت تبلیغات تجاری و برای کمک به برنامه وسیع روابط عمومی و پشتیبانی و تکمیل آن اختصاص دهد (در چنین مواردی باید به طور کلی تشریح شود که چه نوع از تبلیغات تجاری مورد نظر است و در چه رسانه‌هایی باید ظاهر شود)

۶- **مناسبت‌های ویژه/ فعالیت ترویجی**[13]: مثلاً برگزاری مسابقه‌های ورزشی، ایجاد نمایشگاه‌ها، برگزاری مسابقه‌های هنری و موضوع‌های اجتماعی، اعطای جوایز، تقدیم هدایا، برگزاری شب شعر و غیره.

در توضیح هر یک از این روش‌ها و وسایل ارتباطی تا آنجا که مقدور است باید وارد جزئیات شد تا دلیل استفاده از آن به درستی توجیه شده و منطق گنجاندن آن در برنامه روابط عمومی روشن شود. ضمناً باید توضیح داد که رسانه‌های نوشتاری، گفتاری و شنیداری و دیداری چگونه پیام‌ها را برای رسیدن به مخاطب نقل خواهند کرد. پاره‌ای از تهیه‌کنندگان برنامه‌های روابط عمومی فهرست آنچه را که باید انجام گیرد، به سیاه‌ای طولانی از پیشنهادها ناهماهنگ و غیرمنسجم تبدیل می‌کنند تا بودجه اختصاص یافته به تلاش‌های روابط عمومی را به شکلی هزینه کنند این امر نشان‌دهنده تشخیص غلط و عدم مهارت در کارهای ارتباطی و تبلیغی است. هر یک از تلاش‌های روابط عمومی باید به دقت انتخاب شوند تا در مخاطبان مورد نظر اثر مطلوب را به وجود آورد. مثلاً در حالی که اقدام تبلیغی چون دادن تخفیف ویژه و یا جایزه در هنگام خرید یا تعیین روزهای حراج ممکن است برای یک فروشگاه اقدام روابط عمومی و تبلیغی مناسبی باشد، ولی مطمئناً برای همه فروشگاه‌ها این طور نیست. تحقیق، بررسی و مشورت با کارشناسان خارج از مؤسسه، پرس و جو از همکاران می‌تواند در آفرینش ایده‌ها و راه‌های نو، ویژه هر گروه اجتماعی و هر مؤسسه مناسب باشد.

برنامه روابط عمومی پیشنهادی باید با بودجه روابط عمومی نیز هماهنگ باشد. فعالیت‌های مشخص چون تهیه فیلم یا اجرای تبلیغات تجاری وسیع، ایجاد رویدادها و مناسبت‌های ویژه، با وجود بودجه اندک، عملاً غیرمنطقی است. پاره‌ای از مواقع شما بر سر این دوراهی قرار می‌گیرید که بودجه را تنها به یک اقدام روابط عمومی (مثلاً

برگزاری میزگردهای مطبوعاتی و یا ترتیب یک سفر مطبوعاتی) اختصاص دهید و یا آن را صرف اقدامات روابط عمومی متعدد ولی کم خرج (مثلاً ارتباطات پستی، تلفنی و یا ارسال اطلاعات مطبوعاتی) بنمایید. ضمناً برنامه‌ای که تدوین و تنظیم می‌کنید باید با زمانی که در اختیار دارید مناسب باشد اول این سؤال را از خود می‌کنید، چقدر برای اجرای برنامه وقت دارید. کدام یک از اقدامات حاضر روابط عمومی با توجه به بودجه و زمان قابل اجراست.

### ارزیابی

در این قسمت از برنامه، چگونگی اندازه‌گیری میزان موفقیت و راههای ارزیابی آناری که از اجرای برنامه‌ها ناشی می‌شود، پیش‌بینی می‌شود. روش‌های اندازه‌گیری همیشه در برنامه گنجانده نمی‌شود ولی فکر بهتر این است که معیارهای اندازه‌گیری، میزان موفقیت برنامه از پیش تعیین و در برنامه آورده می‌شود. مدیریت مؤسسه همیشه پس از اجرای برنامه، تقاضای ارزیابی آن را خواهد کرد. حتی اگر در مراحل تهیه برنامه و در آغاز کار از آن حرفی نزنند باشد.

### نتیجه

خلاصه برنامه چکیده استدلال‌ها و امتیازهای برنامه در این قسمت آورده می‌شود.

### نیروی انسانی

چنانچه یک مؤسسه روابط عمومی مستقل برنامه روابط عمومی را تهیه و اجرا کند در این قسمت درباره تیم اجراکننده برنامه توضیح‌های لازم را بدهید.

### جدول زمانبندی

چهارچوب زمانبندی کلی که اقدامات و فعالیت‌های روابط عمومی باید در محدوده آن شروع و پایان یابد معمولاً در برنامه می‌آید. برنامه‌های روابط عمومی معمولاً یا مقطعی هستند که در یک فاصله زمان معین اجرا می‌شوند و یا برنامه‌های دائمی و همیشگی هستند که هر شش ماه یا یک سال احتیاج به بازنگری دارند.

### بودجه

بودجه برنامه روابط عمومی می‌تواند شامل جزییات و زیرارقام و یا شرح تخمینی کلیات و برآوردها باشد. این بستگی به مدیریت مؤسسه و ماهیت برنامه دارد. بودجه‌ای که آژانس‌های مستقل روابط عمومی ارائه می‌دهند، عموماً دارای دو ستون است: یک ستون به حقوق نیروی انسانی دست‌اندرکار اختصاص دارد و ستون دیگر شامل هزینه‌های غیرپرسنلی است. هزینه‌های نیروی انسانی از طریق دستمزد تعداد ساعاتی که آنها از مرحله بررسی و تهیه طرح تا اجرا و ارزیابی به کار اختصاص می‌دهند محاسبه می‌شود (عموماً میزان دستمزد که به هر ساعت کار تعلق می‌گیرد به کارمندی پرداخت می‌کند). در پاره‌ای از مواقع یک رقم مقطوع بدون جزییات، بیان و مورد توافق قرار می‌گیرد.

### ضمایم

این قسمت شامل اسناد و نوشته‌های پشتیبانی کننده از جمله یافته‌های پژوهشی و یا مقاله‌هایی است که نکاتی را که در برنامه آمده تشریح و تقویت می‌کنند، به خوانندگان برنامه می‌توان پیشنهاد کرد که در هر مورد به

ضمایم مربوط جهت روشن شدن مسئله مراجعه کنند. چنانچه تعداد ضمایم متنوع و فراوان باشد باید آنها را به صورت «ضمایم الف» و «ضمایم ب» و غیره گروه‌بندی کرد.

### برنامه‌ریزی در روابط عمومی

امروز، برنامه‌ریزی 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 طی طریق روشن شده باشد، انجام نمی‌گیرد. در روابط عمومی نیز که یکی از ارکان آن «برنامه‌ریزی» است. این موضوع اهمیت مضاعف پیدا می‌کند. روابط عمومی حتماً باید بایک «برنامه عمل» مدون راه خود را به سمت اهداف معین پیش گیرد و حتی برای امور پیش‌بینی نشده و برای بحران‌های اجتماعی بالقوه فکر و برنامه قبلی داشته باشد. برای انجام برنامه‌ریزی در روابط عمومی، باید از یک طرف عناصر اصلی حوزه کار روابط عمومی را مشخص کرد و از طرف دیگر اهداف مؤسسه و انواع مخاطبان مؤسسه را در نظر گرفت و آنگاه با توجه به ویژگی‌های هر یک از اقشار خاص مخاطبان ضمن لحاظ کردن اهداف مؤسسه در قالب‌ها و مجراهای مناسب، القای فکر کرد و به عبارتی، پیامی را تدوین و ارائه کرد.

### مراحل برنامه‌ریزی

به طور کلی مراحل برنامه‌ریزی در روابط عمومی را می‌توان به شرح زیر مشخص کرد:

۱- **شناسایی مخاطبان:** شناسایی مخاطبان، از ضرورت‌های بسیار مهمی است که روابط عمومی باید با استفاده از شیوه‌های مختلف مثل بررسی دیدگاه‌های آنان و انجام نظرخواهی یا نظرسنجی به این مهم دست یابد. برای مثال، روابط عمومی باید ابتدا انواع مخاطبان را بشناسد و در مرحله بعد، مشخصات بیشتری از هر یک از این قشرها را تهیه و تدوین کند. به طور کلی مخاطبان یک سازمان، به دو دسته بزرگ مخاطبان درون سازمان (کارکنان) و مخاطبان برون سازمان تقسیم می‌شود. در بین مخاطبان برون سازمانی، مخاطبان خاص از اهمیت بیشتری برخوردار هستند.

۲- **تعیین اهداف روابط عمومی براساس اهداف مؤسسه:** در این مرحله، باید هدف‌های «برنامه عمل» را براساس اهداف مؤسسه تنظیم کرد. سعی در تعریف دقیق اهداف مؤسسه و تنظیم واقع‌بینانه اهداف روابط عمومی در این مرحله حائز اهمیت است. باید مشخص شود که روابط عمومی با استفاده از چه شیوه‌ها و ابزارهای ارتباطی می‌تواند در افزایش کارایی سازمان مشارکت کند و هدف‌های از پیش تعیین شده را جامه تحقق ببوشاند.

۳- **تعیین پیام‌های روابط عمومی:** پس از شناسایی مخاطبان و تعیین اهداف روابط عمومی، به مرحله «تعیین پیام‌های روابط عمومی» می‌رسیم. در این مرحله، ممکن است برای هر یک از مخاطبان، پیام‌های خاصی تهیه شود و با این که پیام از چنان گستردگی و شمولی برخوردار باشد که یک یا دو و یا همه مخاطبان را در برگیرد. اطلاعات یا پیام‌های ارسالی برای مخاطبان، باید به دقت مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد. این پیام‌ها می‌توانند به صورت یک اطلاعیه یا یک شعار هدفدار، فیلم، نمایشگاه، هدیه تبلیغاتی و ... باشد.

۴- تهیه پیش‌نویس برنامه و مشورت با مسئولان: در این مرحله با توجه به در دست داشتن عناصر کلی برنامه عمل، باید پیش‌نویس برنامه عمل را تدوین کرد و ضمن مشورت با مسئولان سازمان، نسبت به انجام اصلاحات احتمالی همت گماشت.

#### اجزای برنامه

اجزای يك «برنامه عمل» برای روابط عمومی شامل مقدمه (نگرش عمومی و کلی به مؤسسه، مخاطبان و هدف برنامه و اشاره‌گذار به مسائل روابط عمومی و سازمان) اهداف روابط عمومی، نقش ارتباطات، راهبردها (روش‌های نیل به اهداف)، نحوه اجرای برنامه (اهداف کمی و شیوه‌های رسیدن به آنها)، ارزیابی، نتیجه، نیروهای اجرایی، جدول زمانبندی، بودجه و ضمایم هستند.

در تشریح نحوه اجرای برنامه، می‌توان انواع اقدامات مورد نظر را برای نیل به اهداف سازمان بیان کرد که شامل اقدامات انتشاراتی، ارتباط با رسانه‌ها، سمعی و بصری، ارتباط مردمی، ارتباط سازمانی، امور فرهنگی و نمایشگاهی و اقدامات ترویجی هستند. در هر يك از این فصول، باید توضیحات کافی ارائه و به هماهنگی هر يك از اجزای برنامه و نحوه اجرای آن اشاره شود.

در ضمن، در پایان هر سال، روابط عمومی باید با ارزیابی برنامه خود در آن سال، سعی کند برنامه عمل واقع‌بینانه‌ای را برای سال آتی تدوین کند. همچنین نباید از توجه به تجدیدنظرهای احتمالی در برنامه عمل در شرایط خیلی ضروری غافل بماند.

#### چند نکته مهم

یکی از نکات مهم در زمان تدوین برنامه عمل برای روابط عمومی، تبیین دقیق منطق برنامه است. منطق برنامه شامل نگرش عمومی و کلی به مؤسسه، مخاطبان و هدف برنامه است. در منطق برنامه (که در واقع مقدمه برنامه است)، می‌توان گذری بر مسائل عمومی روابط عمومی داشت.

پس از مقدمه، باید اهداف روابط عمومی را فهرست‌وار بیان کرد. آنگاه باید شیوه‌های دستیابی به اهداف را بر شمرد. در این بخش باید با مشخص کردن اینکه چگونه باید به اهداف دست یافت. شیوه‌های انجام هماهنگی در برنامه روشن می‌شود برای مثال، اگر یکی از اهداف روابط عمومی، اعلام عملکرد سازمان به مردم باشد. این کار را می‌توان از طریق مطبوعات، رادیو و تلویزیون، سخنرانی، بروشور و طرق مختلف انجام داد.

در مرحله بعد هر يك از اقدامات به تفکیك تشریح و در جداول جداگانه جزئیات و ریز ارقام بودجه قید می‌شود. در پایان می‌توان در ضمایم جداگانه‌ای مدارك، اطلاعات و سایر چیزهایی را که می‌تواند در تقویت مبانی و راههای اجرای برنامه مؤثر باشد، گنجانده.

متأسفانه در حال حاضر، شاید به تعداد انگشتان يك دست هم نتواند روابط عمومی دستگاه‌هایی را نام برد که دارای برنامه عمل مدون و اصولی باشند، بلکه در وهله نخست، به فهرست کردن چند کار مشخص همراه با بودجه تخمینی بسنده می‌کنند. دوم اینکه در مرحله اجرا، آنچه اجرا می‌شود، با آنچه از قبل تهیه شده است، زمین تا آسمان فاصله دارد. به طور کلی باید توجه داشت که در اجرای برنامه، حرکت در محدوده برنامه و مدیریت هزینه کرد براساس مندرجات برنامه، يك ضرورت است. اجزای برنامه عمل در روابط عمومی در نمودار زیر قابل مشاهده است.

اهداف  
روش‌ها و شیوه‌های عمل  
تشریح اقدامات  
بودجه (ریز هزینه‌ها)  
جداول  
ضمائم

باید توجه داشت به طور کلی هرگونه برنامه‌ریزی ارتباطی از جمله برنامه‌ریزی روابط عمومی را فقط می‌توان در چهارچوب سیاست‌های ارتباطی انجام داد. لذا، یکی از عوامل توفیق هر برنامه‌ای، اصولاً تبیین ساخت‌های حاکم بر نظام‌های اجرایی روابط عمومی است. برای مثال، قبل از مرحله تدوین برنامه عمل روابط عمومی، باید سیاست‌های ارتباطی روشن و تبیین شود و اگر قرار است مثلاً توجه به یک بخش، از اولویت سیاست‌های ارتباطی باشد. بدیهی است که برنامه باید برای آن، راهکار و توجه ویژه‌ای را به دست دهد.

پس برنامه‌ریزی در روابط عمومی، یک رکن بوده و راز و رمز موفقیت آن است و بدون برنامه‌ریزی، عملکرد آن نمی‌تواند قرین توفیق باشد. یادآوری یک نکته نیز ضروری است که در روابط عمومی برای آن بخش از امور احتمالی که نتوان آنها را در برنامه عمل گنجانند، پیش‌بینی یک «ستاد بحران» همراه با اختصاص بودجه ویژه و تعیین نیروهای مورد نیاز برای آن ضرورت دارد. به این ترتیب روابط عمومی هیچ وقت دچار «روزمره‌گی» نخواهد شد و در وضعیت لازم برای اقدامات ویژه، امکان واکنش سریع را خواهد داشت.

یک واحد روابط عمومی باید دارای تقویم مصاحبه، تقویم ملاقات مردمی، تقویم مناسبت‌ها و مراسم و تقویم نمایشگاه‌ها بوده و هر یک از نیروهای آن دارای شرح وظایف مشخص باشند. توجه به آموزش نیروها برای پذیرش امور معین در «برنامه عمل روابط عمومی» یک ضرورت است. همچنین تقویت انگیزه معنوی و مادی نیروهای روابط عمومی به لحاظ اهمیت آن در پیشبرد برنامه‌ها لازم است؛ به عبارت دیگر، برنامه عمل باید به گونه‌ای از شمول و جامعیت لازم برخوردار باشد که برای همه عوامل مؤثر در توفیق برنامه فکر و راهکاری را ارائه کرده باشد.

### ناکامی برنامه‌ای

«ناکامی برنامه‌ای» پیامد طراحی و اجرای ضعیف تلاش‌هایی است که برای رفع مشکلات ارتباطی صورت می‌گیرد. مثل استفاده از یک شیوع غلط در طبقه‌بندی مخاطبان. بنابراین، یکی از اصول مهم برای کارآیی برنامه‌های ارتباطی، بهره‌مندی آن از مبانی نظری و منطق قوی است.

### شرایط توفیق برنامه

به طور کلی، برای توفیق کامل یک برنامه ارتباطی و برنامه عمل روابط عمومی، وجود چهار شرط لازم است:

- ۱- بهره‌مندی از مبانی نظری و منطق قوی: تأمین این شرط باعث می‌شود برنامه دچار ناکامی و شکست نشود و در کلیه مراحل برنامه‌ریزی، روشها و راه‌حل‌های انتخابی، درست انتخاب شوند.
- ۲- توجه به اصول مهندسی برنامه: منظور از اصول مهندسی برنامه، انتخاب وسایل ارتباطی مناسب برای نیل به اهداف برنامه و بازرسی معتبر بر پیشرفت برنامه و ایجاد تغییرات احتمالی در برنامه است.

۲- آموزش: آموزش از جمله ابزارهایی است که ظرفیت توفیق برنامه را افزایش می‌دهد. آشنایی شیوه‌های انسانی روابط عمومی با اصول برنامه‌های روابط عمومی، اهداف، شیوه‌های نیل به اهداف، ابزارهای لازم برای توفیق برنامه‌ها و نیز شیوه عمل برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه در حین اجرا، بخشی از آگاهی‌هاست که باید به آموزش آنها همت گماشت.

۴- ضمانت اجرا: منظور از ضمانت اجرا، فراهم آوردن تمهیدات قانونی است که انجام همکاری‌های لازم با روابط عمومی را برای توفیق «برنامه عمل روابط عمومی» به رسمیت می‌شناسد. تخصیص اعتبارات لازم و اعمال همکاری‌های ضروری، بخشی از این تمهیدات هستند.

#### چکیده:

- مراحل برنامه‌ریزی در روابط عمومی شامل شناسایی مخاطبان، تعیین اهداف روابط عمومی براساس اهداف مؤسسه، تعیین پیام‌های روابط عمومی، تهیه پیش‌نویس برنامه و مشورت با مسئولان است.
- اجزای يك «برنامه عمل» روابط عمومی شامل مقدمه، اهداف، نقش ارتباطات، راهبردها، ارزیابی، نتیجه، جدول زمانبندی، بودجه و ضمایم است.
- منطق برنامه شامل نگرش عمومی و کلی به مؤسسه، مخاطبان و هدف برنامه است و در آن می‌توان مسائل عمومی روابط عمومی را بیان کرد.
- روابط عمومی باید برای امور پیش‌بینی نشده خود تمهیدات و نحوه اقدام را در «برنامه عمل» خود منظور کند.
- چهار شرط لازم برای توفیق برنامه عمل روابط عمومی عبارت است از:
  - ۱- بهره‌مندی از مبانی نظری و منطق قوی
  - ۲- توجه به اصول مهندسی برنامه
  - ۳- آموزش
  - ۴- ضمانت اجرا
- منظور از شرط «ضمانت اجرا» برای توفیق برنامه عمل روابط عمومی، فراهم آوردن تمهیدات قانونی است که انجام همکاری‌های لازم با روابط عمومی را به رسمیت می‌شناسد.