

# مدیریت روابط عمومی

## پیش گفتار

سازمانی که روابط عمومی کارآمد دارد، خاری به پای کارگزارانش فرو نخواهد رفت. روابط عمومی باید نشان دهد در فراسوی شناساندن و ارایه محصولش سعادت آحاد مخاطبان خود را طالبند.

شناخت مخاطبان، رقبا و مجموعه امکانات انسانی و مادی سازمان تنها توسط روابط عمومی برای مدیریت- به خصوص در سطوح عالی- میسر است. مدیر باید حتی بیش از کارمندان باید به نیاز و سلامتشان آگاه باشد. توجه صرف به وظایف تولیدی و وظیفه گرا بودن در هیچ سطحی از مدیریت کاری از پیش نمی برد. توجه مدیران به روابط انسانی و مهارت های کارکنان و علاقمندی به حقوق انسانی موجب رشد استعدادها و بروز نوآوری و خلاقیت می شود. برای صاحبان چنین اندیشه ای روابط عمومی واحدی ضروری است.

از نظر روابط عمومی زور و پول در برابر کارکنان راه گشا نیست (خلاف نظریه تیلور و یا حتی نئوکلاسیک و در این نظریات روابط عمومی جایگاهی ندارد). آنچه راهگشاست: احترام به اندیشه، احساس او و ارایه اطلاعات صحیح و صادقانه و اقناع وی و جلب مشارکت او و به کارگیری روش ها و رویه های روابط عمومی است.

باید به خاطر داشت که سوء ظن مخاطب به کارکنان نیز تسری خواهد یافت. پس توجه به افکار عمومی یک ضرورت است و افکار عمومی نیز چیزی نیست جز اطلاعاتی که موافقان یا مخالفان یک سازمان به جامعه نشت می دهند. در این صورت سنجش افکار نیز از وظایف مهم روابط عمومی است. در این حالت روابط عمومی برای مدیران روشن خواهد کرد که کجا، کی، چگونه، چه بگویند تا شرایط مطلوب ایجاد شود. راه حل شرایط بحرانی معمولاً ایجاد تمایلات مشترک میان مردم و سازمان است.

سازمانی که به روابط عمومی بها نمی دهد به مثابه آن کور عصا به دستی است که نه می شنود و نه چاه پیش رویش را می بیند.

## انواع ارتباطات روابط عمومی ها

۱- درون سازمان (مدیران و کارکنان)

۲- برون سازمان (مردم، دولت، رقبا و ...)

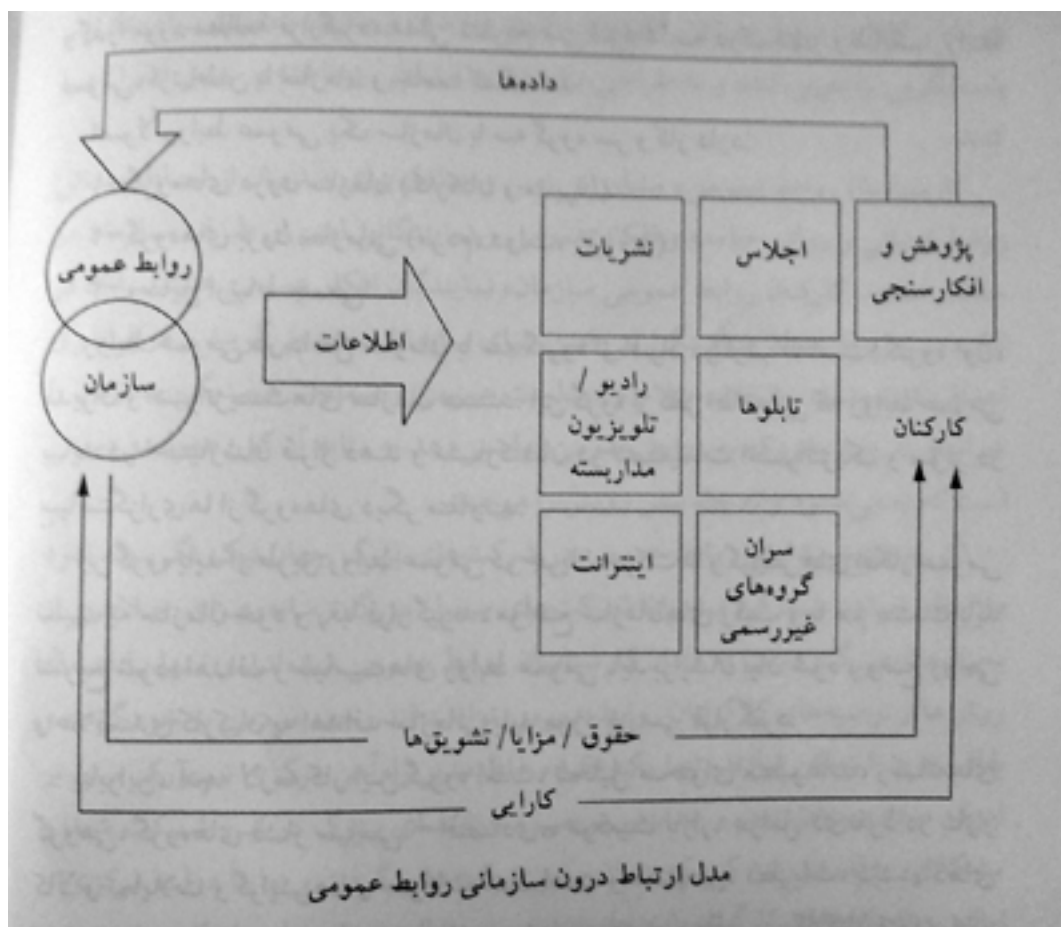
۳- وسایل ارتباط جمعی

## انواع ارتباطات روابط عمومی در درون سازمان

۱- **مدیران و استراتژیست ها:** لازمه کار روابط عمومی برای این گروه شامل: تحلیل محتوا و تشریح مطبوعات، رسانه های گروهی، گروه های فشار سیاسی - اقتصادی، موقعیت بازار، عوامل ذی نفوذ در بازار کالا و تمایلات و گرایش ها و حرکات آنان و همچنین ارایه نظرات و پیشنهادهای کارکنان در مورد امور سازمان تابعه و ایجاد رابطه

مستمر و منطقی بین کارکنان و مدیران و ایجاد محیط صمیمی و دوستانه در رابطه کاری در خطوط عمومی و افقی است.

۲- **کارکنان:** وظایف روابط عمومی در بخش کارکنان شامل: ارزیابی و تبیین اهداف و سیاست‌ها و تحلیل اخبار و رویدادهای سازمان (از طریق نشریات داخلی و بردها)، ایجاد ارتباط چهره به چهره مدیران و کارکنان به منظور کسب تفاهم بیشتر و اشتراک مساعی و ارج نهادن به حرمت انسانی کارکنان، برگزاری جشن‌های داخلی و انتشار کتب، روزنامه‌ها یا مجلات داخلی (بولتن)، نظر سنجی، صندوق ارتباط با مدیریت و ... است.

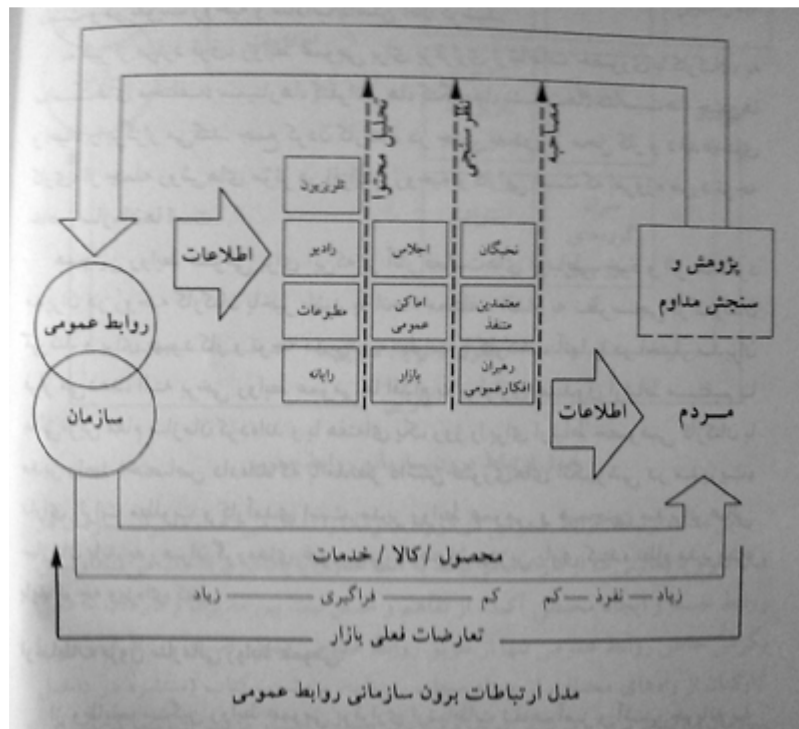


## عوامل موثر در موفقیت روابط عمومی

۱- منابع مالی کافی ۲- حمایت مدیریت ۳- نیروی انسانی متخصص و متعهد و منافع فیزیکی و فن آوری.

## مقدمه و آشنایی با تئوری‌های مدیریت

یکی از عواملی که نیاز به روابط عمومی را بیش از پیش مطرح می‌سازد مبحث جنگل برانگیز جهانی شدن است.

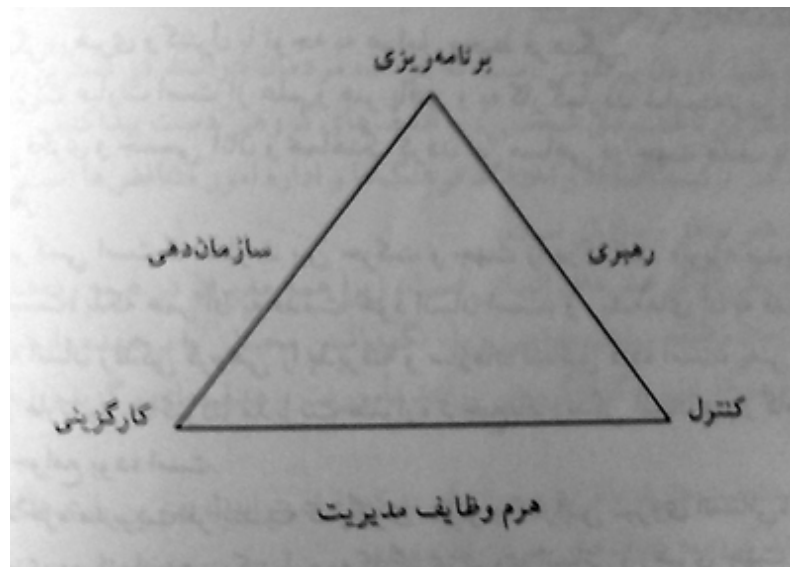


گفته می شود در سال ۲۰۲۰ هر ۷۰ روز دانش بشری ۲ برابر خواهد شد. به اعتقاد پیتز دراکر اگر در این شرایط مدیران دست روی دست بگذارند تا شرایط، تکلیف سازمانشان را روشن کند در این صورت همان اتفاقی برای سازمان شان می افتد که برای دایناسورها افتاد.

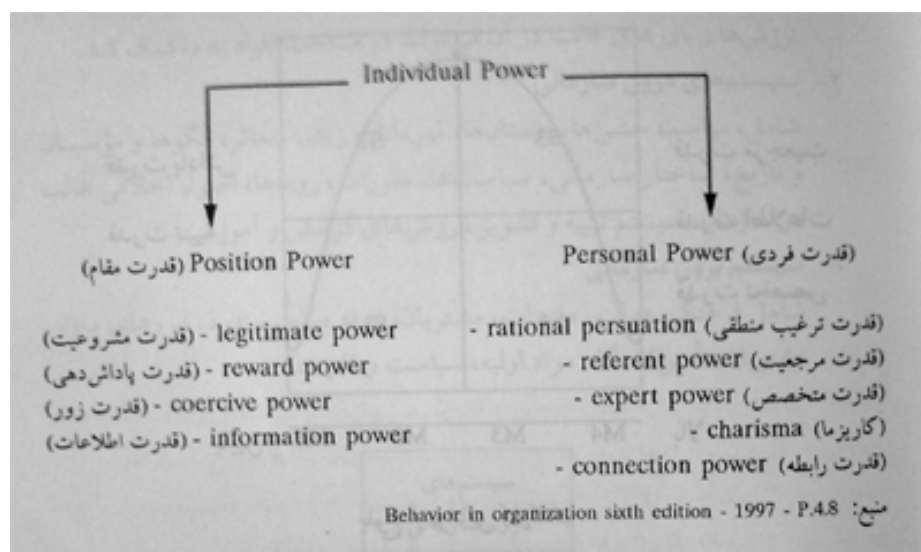
در مدیریت جدید تلاش بر آن است که در ساختار شبکه ای تصمیم گیری ها تا حد ممکن به سطوح پایین سازمان منتقل شود. در سازمان شبکه ای قدرت از تخصص و اطلاعات فرد نشأت می گیرد نه موقعیت سازمانی. در این شبکه شکل سازمان هرمی برای همیشه از بین می رود. زمانی شکل سازمان به صورت مثلث بود اما حالا هر لحظه به شکلی در می آید پس باید در هر زمان بهترین تعامل را با محیط داشت ( به شکل آمیب بر اساس نظریه روزا موس کانتر). بر اساس نظریه افکت پروانه ای لورنس در این شرایط اگر پروانه ای در پکن بال بزند ممکن است در اثر آن طوفانی واشنگتن را در نوردد.

## وظایف مدیریت





## انواع قدرت مدیریت



اگر توان کاری کارکنان بالا باشد قدرت فردی و اگر توان پایین باشد قدرت مقام مدیر کارساز است.

اخلاق مدیران بر اساس ارتباط درون و برون سازمان و ویژگی های فردی شکل می گیرد.

مدیری که دارای روحیه وظیفه گرایی بسیار بالا و روحیه رابطه گرایی پایین است، طبعاً در کار روابط عمومی ایجاد اشکال خواهد کرد. مدیری که خودخواه است و به تغییرات و تحولات بیرونی نظر ندارد و به مشتری و مصرف کنندگان کالا و خدمات بی توجه است، به طور یقین به روابط عمومی نیز بی توجه خواهد بود. مدیری که هدف او تنها به در کارخانه منتهی می شود و به بازار، افکار و عقاید عناصر صاحب نفوذ اجتماعی، سیاسی و اقتصادی بیرون از سازمان توجه ندارد، قطعاً برای روابط

عمومی جایگاهی قابل نخواهد بود، البته گفتنی است که چنین مدیرانی، نه تنها روابط عمومی ندارند، بلکه سازمان آنها نیز آینده ندارد و سازمان آنها اولین قربانی ورزش نسیم تحولات و دگرگونی های اجتماعی خواهد شد.

## مبانی رفتار آدمی

در روابط عمومی منابع انسانی به لحاظ اهمیت بر منابع مالی، فیزیکی و تکنولوژی پیشی می گیرد. پس شناخت گروه هدف یا مخاطبان اولویت روابط عمومی است. در نتیجه کارگزار روابط عمومی باید شم انسان شناسی، روانشناسی، رفتارشناسی، فرهنگ شناسی و تاریخ شناسی قوی داشته باشد.

از آنجا که برای تجزیه و تحلیل مسایل باید آنها را به عناصر ریز تقسیم کرد روابط عمومی نیز می بایست برای شناخت افراد، آنها را در قالب فرد، گروه و جامعه مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد.

روابط عمومی در ارتباط با مخاطب نباید تهدید کننده باشد بلکه باید تهدیدات دیگران را به فرصت هایی برای خود تبدیل کند.

باید توجه داشت که مردم رفتار را بیشتر از گفتار مد نظر قرار می دهند.

کلیه برنامه ریزی ها باید در صورت نیازهماهنگ با نتایج افکار سنجی تغییر کنند.

مدیریت در سطح عالی نیاز به مهارت ادراکی و در سطوح عملیاتی نیاز به مهارت فنی دارد، اما مهارت انسانی در همه سطوح عالی، متوسط و عملیاتی مورد نیاز است.

مدیر روابط عمومی به مهارت ادراکی و انسانی به شدت نیازمند است. یک مدیر روابط عمومی حتی باید توانایی پیش بینی و کنترل رفتارهای آتی افراد و تغییر رفتار آنان را داشته باشد.

دانشمندان معتقدند تغییر در سطح دانش افراد موجب تغییر نگرش و تغییر نگرش منجر به تغییر فرد و تغییر فرد منجر به تغییر گروه می شود. پس آموزش در روابط عمومی بر تبلیغات پیشی می گیرد.

انسان ها در سه حالت روانی به یکدیگر نیازمندند: ۱- شادی ۲- غم ۳- ابهام

### یک مدیر خوب به لحاظ رفتاری دارای ویژگی های زیر است:

- ۱- صدای معمولی و متناسب ۲- با سرعت متناسب و قابل فهم صحبت می کند ۳- دارای ارتباط چشمی مناسب
- ۴- مسئله مدار ۵- توانا در هنر گوش دادن. ۶- تاکید بر گفتگو در برخورد با تعارض ۷- یاری بخش ۸- گفتار روشن، مشخص و عینی ۹- تنظیم و مهار احساسات در روابط ۱۰- رابطه منصفانه و به نفع دو طرف ۱۱- احترام برانگیز ۱۲- احتمال بالای موفقیت در روابط ۱۳- ایجاز کلام.

### ۸ عامل در جا نیفتادن روابط عمومی در کشور دخیل است:

- ۱- جامعه، ۲- آموزش، ۳- کارگزاران روابط عمومی، ۴- مدیران سازمان ها، نهادها و شرکت و ... ۵- فقدان نگرش سیستمی و حرفه ای به روابط عمومی، ۶- فقدان کارشناسان حرفه ای، ۷- شرایط اقتصادی انحصاری، ۸- حاکمیت پدرسالارانه دولت

بر همه شئون اجتماعي، فرهنگي، اقتصادي که حالت رقابت، پويائي و تحول را از جامعه ربوده و تقدير گرايي را تقويت کرده است.

اما واقعيت اين است که روابط عمومي در امور اجتماعي تا تنظيم تراز نامه هاي مالي بايد دخيل باشد.

### **کارهای روزانه روابط عمومی (وظایف عمومی)**

- ۱- پذيرايي از ارباب رجوع يا بازديد کنندگان
- ۲- تهيه و ايراد سخنراني
- ۳- ترتيب دادن مطاحبه هاي مطبوعاتي
- ۴- افتتاحيه ها
- ۵- کمک مشورتي به مديران به منظور نجات دادن آنها از وضع دشواري که منجر به اعتصاب مي شود
- ۶- تهيه وسايل بازي، ورزشي و سرگرمي و تفريحات سالم
- ۷- نظارت
- ۸- تحقيق
- ۹- ارزيابي اطلاعات
- ۱۰- آگاه کردن
- ۱۱- متقاعد کردن
- ۱۲- ايجاد همبستگي و مشارکت
- ۱۳- نفوذ پذيري و تاثير گذاري
- ۱۴- توزيع دو سويه پيام
- ۱۵- حمايت از منافع سازمان
- ۱۶- حمايت از منافع افکار عمومي
- ۱۷- ايجاد تفاهم متقابل
- ۱۸- ايجاد هماهنگي ميان سياست هاي فردي و عمومي
- ۱۹- عرضه چشم انداز لازم به مديران
- ۲۰- مشاور مدیریت
- ۲۱- تنظيم روابط کارکنان

۲۲- تنظیم روابط جامعه و سازمان

۲۳- برقراری ارتباط با مردم

۲۴- اقناع مردم

۲۵- ایجاد تفاهم و هماهنگی بین سازمان و جامعه

۲۶- کشف امور مورد علاقه جامعه

۲۷- تلاش برای جلب افکار عمومی

روابط عمومی از عهد باستان کاربرد داشت اما ابزار و ادوات روابط عمومی و درجه مهارت و تخصص کارشناسان روابط عمومی و شدت و وسعت مساعی لازم امروزی در این زمینه است که نسبتاً تازگی دارد.

برای نفوذ در افراد سه راه وجود دارد: تهدید، تطمیع، اقناع و ترغیب.

روابط عمومی **مشی سوم** را به کار می برد.

### **به دلایل زیر روابط عمومی در ایران از واحدهای دون پایه سازمان است:**

۱- فرهنگ و روش روابط عمومی با فرهنگ جامعه ما که تا حد زیادی زورمدار است متفاوت است.

۲- رقابت سالم و سازنده بین تولید کنندگان، شرکت ها، سازمان ها و ادارات وجود ندارد (محیط انحصاری است).

۳- بسیاری از مدیران نه تنها در جامعه، بلکه در دوران تحصیل نیز از روابط عمومی چیزی نمی خوانند.

۴- کارشناسان و مدیران روابط عمومی بسیار محدودند و در نتیجه، روابط عمومی کلاسیک آن طور که لازم است در عمل نمود عینی پیدا نمی کند و به این دوره باطل، استمرار می بخشد.

۵- تشکیلات منسجم و حامی کارشناسان و مدیران روابط عمومی که دلسوز این رشته باشد وجود ندارد.

وقتی از راکفلر سوال می شود که اگر فقط یکصد دلار در این دنیا ثروت داشتی چه می کردی؟ در جواب می گوید: نود و نه دلار خرج روابط عمومی می کردم و یک دلار بقیه را سرمایه گذاری. این عقیده فردی است که به عنوان مرد قدرتمند بانکی در جهان مطرح است.

از دیگر سو شعار روابط عمومی همیشه باید این باشد: "حق با مشتری است".

بسیاری مسؤولان و دست اندرکاران روابط عمومی، این اداره را به مثابه روغن موتور می دانند که تا زمانی که هست، موتور خوب کار می کند و روان و راحت است و زمانی که این روغن نباشد، حرکت سوپاپ ها با مشکل مواجه می گردد.

۷۰ درصد فعالیت روابط عمومی، متوجه خارج از سازمان بوده و پیوسته به مثابه چشم، گوش و زبان سازمان عمل می کند و در واقع ارتباط سالم، سازنده و سودآور سازمان متبوع با سایر سازمان ها و ارگان های جامعه را نیز روغن کاری می کند. در صورت فقدان روابط عمومی سازمان مورد تهاجم افکار عمومی قرار می گیرد.

بسیاری از مسایل روابط عمومی از آنجا نشأت می گیرد که مدیران هزینه های آن را پرداخت نمی کنند و روابط عمومی را یک اداره هزینه بر تلقی می کنند. اما حقیقت چیز دیگری است و خبر از اهمیت کارکرد روابط عمومی می دهد.

آغاز کار روابط عمومی با آگاهی از ارزش ها، معیارها و اصول اجتماعی و فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، روانی جامعه و مطالعه مستمر روی آنها شروع می شود و پایان کار آن عبارت است از پژوهشی علمی روی نتایج و آثار پنهان و آشکار عملیات اجرایی در اذهان و افکار عمومی و ارزشیابی آن داده ها.

وظایف عمده اجرایی کارگزاران روابط عمومی شامل: ۱- تحقیق ۲- طرح و برنامه ریزی ۳- اجرای طرح ۴- ارزیابی و تحلیل نتایج است. همه کارهای روابط عمومی از چرخه بالا می گذرد.

### **ابزارهای کار روابط عمومی:**

۱- سمینارها، گردهمایی ها، نشست ها و اجلاس ها (ارتباط حضوری).

۲- بروشور و کاتولوگ، نشریات، آگهی و پلاکاردها.

۳- مطبوعات روزانه، صبح و عصر.

۴- تلفن، رادیو و تلویزیون.

۵- اینترنت

با استفاده درست از ابزارها و طی چهار مرحله بالا روابط عمومی فاتح قلب ها و فکرها خواهد بود.

### **۴ مرحله ضروری برای رسیدن به اهداف روابط عمومی:**

۱- تشخیص روابط موجود (روابط درون و برون سازمان): شناخت کلیه روابط سازمان.

۲- ارزیابی روابط: اینکه روابط خوب است، بد است، ضعیف است و ...

۳- طراحی سیاست هایی برای بهبود روابط

۴- اجرای سیاست ها: در جایی که دامنه ارتباط وسیع شود ارتباط با مطبوعات و سایر رسانه ها یک ارزش برای روابط عمومی محسوب می شود.

### **افکار آی.وی.لی**

آی.وی.لی تنها با بهبود روابط رسانه و مدیران راه آهن پنسیلوانیا شورش چندین ساله را پایان داد و سپس نقش افراد را بازنویسی کرد. روش کار او شامل این موارد بود:

۱- برگرداندن سیاست های پنهان کارانه به سیاست های باز.

۲- تبدیل اخبار منفی به اخبار مثبت.



## روابط فعال با رسانه ها

گرچه فعالیت های روابط آنچه را که رسانه ها می گویند نمی تواند کنترل کند، ولی کارکنان روابط عمومی با ابتکار عمل می توانند به چگونگی شکل گیری گزارش خبری رسانه ها کمک کنند. در این راستا روابط عمومی می باست به سرعت و با قاطعیت پخش اطلاعاتی را که با افشاگری تمام همراه است تحت کنترل درآورد و از بروز شایعات کذب که ممکن است زیان بیشتری برای نهاد مطبوعش داشته باشد جلوگیری کند.

این بدین معناست که وقتی بحران ایجاد شد روابط عمومی، خود باید در ارایه اطلاعات پیش قدم شود. باید اطلاعات را پیش از آنکه خبرنگاران فرصت دسته بندی سوالات خود را بیابند ارایه کند. این امر تنها در صورت ارتباط نزدیک مدیریت و روابط عمومی میسر است. حتی گاهی آنقدر اطلاعات از سمت روابط عمومی سرازیر می شود که خبرنگاران، خود فرصت پیگیری ماجرا را نمی یابند. مانند عملکرد روابط عمومی پنتاگون در جنگ خلیج فارس. نتیجه این شد که اخبار تنها به صورت مورد نظر پنتاگون در جهان منتشر شد.

پس خبر از آگهی موثرتر است. آگهی به طرز بیمارگونه ای به خود خدمت می کند.

## ارتباط با رسانه ها

روابط عمومی خوب حتی نام کوچک خبرنگاران، ویراستاران و مدیران خبر را می داند. او حتی خود یک روزنامه نگار فصلی است و خوب می داند روزنامه نگار چگونه کار خود را انجام می دهد.

## آژانس های روابط عمومی

درست است که بسیاری از سازمان ها دارای روابط عمومی هستند اما برخی سازمان ها برای حل مسایل یا اجرای پروژه های پژوهشی به آژانس های روابط عمومی که گاهی حتی بین المللی هستند مراجعه می کنند.

از جمله این آژانس ها: برستون مارستلر، هیل اند نولتون، اوگیلی، یونگ اند رایبکان، دوهن اند ولف، وکرسول، مانسول فولتر اند زیر مل پنجاهمین، موسسه روابط عمومی بریتانیا و ... هستند که گاهی ۱۵ تا ۱۷ درد فروش را در قالب صورت حساب پایانی دریافت می کنند. برخی نیز حق روی خط شرکت بودن را به صورت ماهانه دریافت می کنند. مثلاً ۵ هزار دلار در ماه توسط شرکت هیل اند نولتون دریافت می شود. برخی از این آژانس ها تنها درحوزه های خاص تخصصی روابط عمومی مانند: تبلیغات یا رسانه فعالند.

## انواع خدمات روابط عمومی

۱- تبلیغات ۲- گفتگوی دوستانه (Lobbying): انجام فعالیت های تشریفاتی ۳- مشاوره فکری ۴- طرح ها و برنامه های احتمالی و اقتضایی ۵- مدیریت بحران ۶- ارتباط سیاسی ۷- رشد و گسترش سرمایه ۸- سنجش افکار ۹- هماهنگی و فعالیت ها ۱۰- وظایف مدیریتی ۱۱- سنجش میزان موفقیت ۱۲- کنترل پیام ها ۱۳- بازاریابی ترکیبی و ...

برخی مراکز همه فعالیت ها و برخی دیگر شاید به طور تخصصی تنها یک مورد را مدنظر قرار دهند.

## محیط روابط عمومی

عوامل موثر در تغییرات سازمان عمدتاً برون سازمانی و بعضاً درون سازمان هستند.

محیط از دو جنبه برای سازمان دارای اهمیت است: اولاً: شناختی از عناصر محیطی بدست می دهد. ثانياً: تاثیر هر گونه تغییر در ماهیت هر یک از عوامل را در سازمان پیش بینی می کند تا بتواند از اضمحلال و سقوط ناگهانی سازمان جلوگیری کند.

محیط سازمان به دو بخش: محیط درون سازمان و محیط برون سازمان تقسیم می شود.

### محیط درون سازمان

معمولاً محیط درون سازمان دارای عناصری است که مدیر سازمان در رفتار آنها کنترل دارد و می تواند رفتار آنها را تغییر و یا تحت تاثیر قرار دهد.

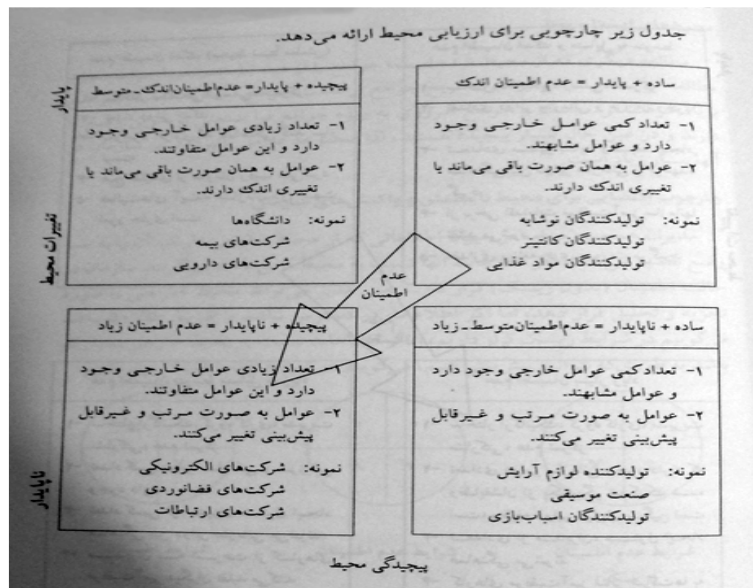
محیط درون سازمان مانند: مدیریت، کارکنان، گروه های رسمی و غیر رسمی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی، منابع فیزیکی، ارزش های سازمانی، مقررات و قوانین، ساختار سازمان، آرمان، مأموریت سازمان، اهداف، ارزش ها و باورهای مدیران و کارکنان، فنون و روش ها و رفتار و نگرش ها.

### محیط برون سازمانی

محیط برون سازمانی را می توان به دو دسته محیط عمومی و محیط ویژه (صنعت) یا محیط تخصصی تقسیم کرد.

محیط عمومی مانند: فرهنگ، نظام اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، نظامی، فن آوری فیزیکی، طبیعی، دانشگاه ها، دولت، قوانین، مقررات، نخبگان، رسانه های گروهی و اتحادیه هاست.

محیط ویژه یا صنعت مانند: ارباب رجوع، ذی نفعان، مشتریان، تامین کنندگان، فروشندگان، رقبا، اتحادیه ها و موسسات مالی و اعتباری، بانک ها، قوانین و مقررات ویژه صنعت، گروه های فشار و موسسات تبلیغاتی.



## چارچوب اقتضایی برای محیط نامطمئن و واکنش های سازمان

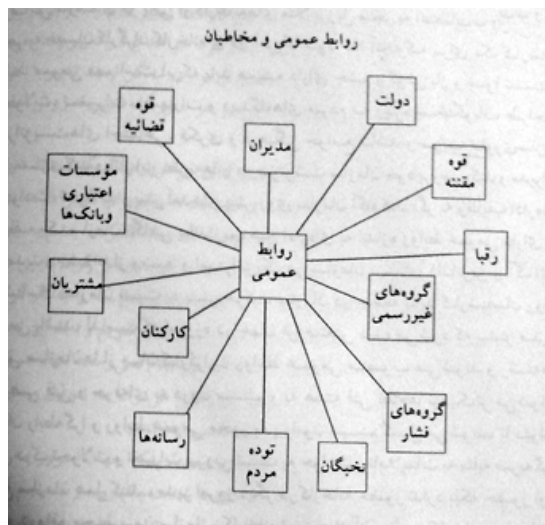
۱- اگر اطلاعات از محیط کامل باشد سازمان در حالت اطمینان (بدون ریسک) است.

۲- اگر اطلاعات از محیط ۵۰/۵۰ باشد سازمان در حالت ریسک است.

۳- اگر اطلاعات بسیار کم باشد در حالت عدم اطمینان است.

سیستم ها به طور مستقیم و غیر مستقیم بر هم اثر می گذارند. شناخت تحولات از وظایف اساسی روابط عمومی هاست.

روابط عمومی ها می توانند با مصاحبه و نظرسنجی از دانشمندان و پژوهشگران و نخبگان به تدوین فرضیه های تحقق یافتنی در آینده دست یابند.



## برنامه نویسی و بودجه ریزی

برنامه ریزی به این پرسش های کلی جواب می دهد:

- ۱- چه کاری باید انجام داد؟ (اهمیت و اهداف)
- ۲- کار را چگونه باید انجام داد؟
- ۳- چه کسی کار را انجام دهد؟ (تعیین نقش و مسوولیت ها)
- ۴- کار باید چه زمانی انجام شود؟
- ۵- هزینه انجام طرح چقدر است؟
- ۶- مطلوبیت کار باید چگونه باشد؟ (تعیین سطح کیفیت)
- ۷- چه عملکردی مورد نیاز است؟ (تعیین ویژگی های عملکرد)

## اصول لازم الرعایه در مراحل برنامه ریزی

- ۱- اصل انعطاف پذیری ۲- اصل تنوع ۳- اصل جامعیت

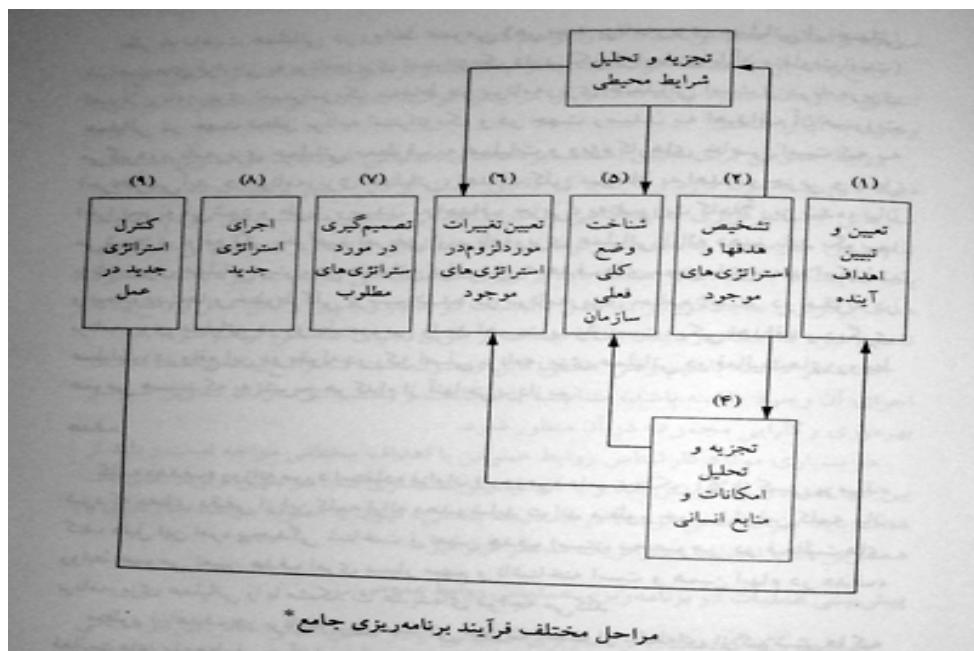
### مراحل برنامه ریزی

- ۱- نیازسنجی (آگاهی از فرصت ها و تهدیدات)
- ۲- تدوین اهداف

- ۳- تعیین پیش فرض ها
- ۴- تعیین شقوق مختلف
- ۵- ارزیابی شقوق مختلف
- ۶- انتخاب یک راه حل
- ۷- تنظیم برنامه های فرعی (کمکی)
- ۸- نشان دادن برنامه ها در غالب اعداد و ارقام (بودجه ریزی)

### انواع برنامه در روابط عمومی

- ۱- جامع و استراتژیک ۲- برنامه های کوتاه مدت



در بسیاری موارد کارشناس روابط عمومی با اهداف مختلفی مواجه می شود که باید از بین آنها گزینش یا اولویت بندی کند. در تعیین هدف باید میزان عملی بودن، درجه نتیجه بخشی، میزان با صرفه بودن، سازگاری و همسویی آن را اهداف استراتژیک مد نظر قرار می گیرد.

### تکنیک های پیش بینی عملیات در برنامه ریزی عملیاتی

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

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

مراحل مختلف برنامه‌ریزی عملیاتی

## تکنیک های برنامه ریزی در روابط عمومی

### ۱- جدول کارنما

برای تعیین یک جدول کارنما باید واحد زمانی را مد نظر گرفت (روز، هفته، سال و ...) سپس جدول را به دو بخش عمودی و افقی کرد. ردیف افقی زمان و عمودی به فعالیت ها اختصاص می یابد. در مقابل و زیر زمان مربوطه -که برای اجرای آن مد نظر است- هاشور می زنیم.

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

### ۲- مدل شبکه ای برنامه ریزی

امروزه اغلب برنامه ریزی ها به صورت شبکه انجام می شود که بر پایه ۲ روش پرت (PERT) یا تکنیک ارزیابی و بازنگری برنامه) و روش سیر بحرانی (CPM) استوار است.

در برنامه ریزی شبکه ای از علائم خاصی استفاده می کند که به آنها اشاره می کنیم:

**فعالیت:** فعالیت ها اجزای اصلی تفکر یک برنامه هستند که از یک زمان شروع شده و زمان دیگری پایان می یابند و انجام آنها نیازمند صرف وقت و هزینه است، فعالیت در مدل های شبکه ای به صورت یک پیکان (----->) نمایش داده می شود و

معمولا مشخصات فعالیت را در بالای پیکان و زمان آن را در زیر پیکان می نویسند، جهت پیکان هم جهت با فعالیت است و طولش دارای معنا و مفهومی در شبکه نیست.

**فعالیت مجازی:** فعالیتی که با فلش چین خورده (>.....) نمایش داده می شود و مستلزم صرف هیچ گونه زمان و هزینه نیست. فقط گویای ارتباط بین فعالیت ها رد موارد ضروری است.

**رویداد:** نقطه ای از شبکه که بیانگر آغاز و یا پایان یک فعالیت است، و رویداد مستلزم صرف زمان و هزینه نیست، بلکه گویای این است که فعالیت قبلی خاتمه یافته و فعالیت جدید آغاز می شود، علامت آن در شبکه (?) است. رویداد به وسیله شماره ای که در داخل آن نوشته می شود، مشخص خواهد شد.

مواردی که در ترسیم شبکه باید رعایت شود:

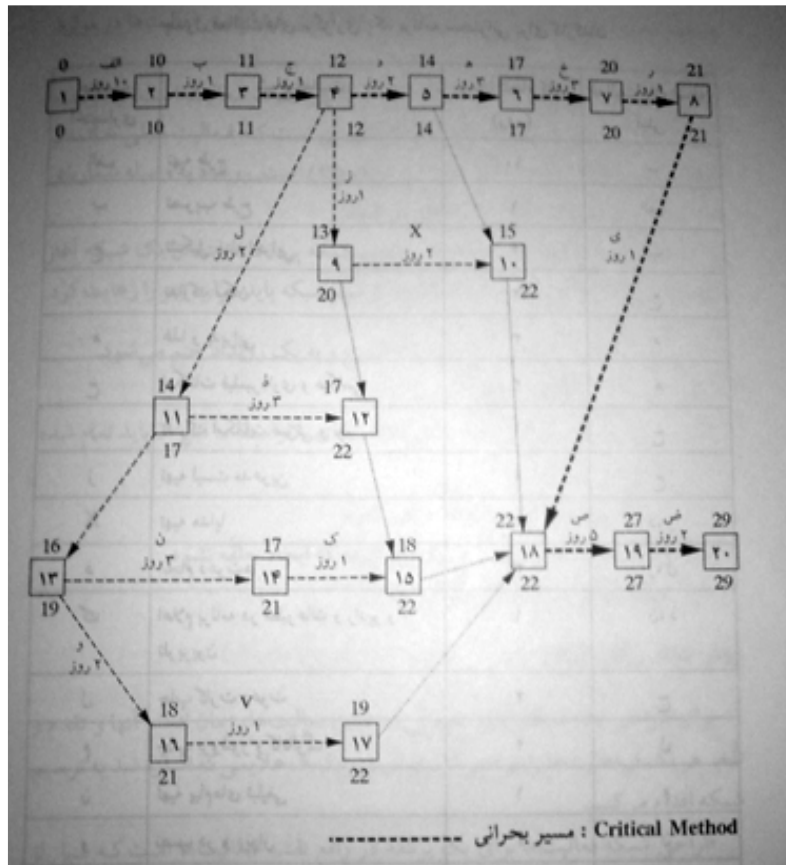
- ۱- هر فعالیت در شبکه با یک رویداد شروع و به یک رویداد ختم می شود.
- ۲- شماره رویدادها نباید تکراری باشد.
- ۳- قبل از شروع یک فعالیت، تمامی فعالیت های بلاواسطه ما قبل آن باید تمام شده باشند.
- ۴- بین دو رویداد فقط یک فعالیت قرار می گیرد.
- ۵- فعالیت ها باید طوری در شبکه قرار گیرند که ایجاد حلقه نشود.
- ۶- فعالیت ها نباید یکدیگر را قطع کنند.

### روش طراحی یک شبکه

برای طراحی یک شبکه ابتدا جدولی را حاوی فعالیت ها، زمان انجام آنها و تقدم و تاخر هر یک از فعالیت ها تهیه می کنیم و سپس به کمک علایمی که اشاره شد به ترسیم شبکه اقدام می کنیم.

جدول فعالیت های برگزینی یک برنامه سخنرانی برای کارکنان

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



## بودجه ریزی در روابط عمومی

انواع روش های رودجه ریزی مناسب در روابط عمومی

- ۱- برنامه ای ۲- عملیاتی ۳- P.P.B.S (Planning. Programming Budgetingsystem): به معنای برنامه ریزی - طرح ریزی - بودجه ریزی

### اصول بودجه بندی

- ۱- اصل سالیانه بودن بودجه ۲- اصل وحدت بودجه ۳- اصل جامعیت بودجه ۴- اصل شمولیت یا تفصیل ۵- اصل تخصیص و اصل عدم تخصیص ۶- اصل انعطاف پذیری ۷- اصل تخمینی بودن ۸- اصل تحدیدی بدن هزینه ها ۹- اصل تعادل در بودجه

### مراحل بودجه

- ۱- مرحله تهیه و تنظیم و پیشنهاد بودجه ۲- مرحله تصویب بودجه ۳- مرحله اجرای بودجه شامل: الف) ابلاغ بودجه ب) اجرای بودجه ۴- مرحله نظارت بر اجرای بودجه



## روش پیش بینی در آمد در بودجه

- ۱- روند سال های قبل ۲- تجزیه و تحلیل زمانی ۳- تجزیه و تحلیل همبستگی ها ۴- نمونه گیری ۵- تخمین کارشناسان ۶- نتایج حاصل از مطالعات قبلی ۷- رقبا

## نیاز ها، درآمدها و هزینه های روابط عمومی

### درآمدها

- ۱- خزانه شرکت ۲- اجاره تابلوها ۳- آگهی ها و ...

### مصارف عمده

- ۱- انتشارات ۲- ارتباطات ۳- سمعی و بصری ۴- تحقیقات ۵- هدایا ۶- مدیریت ۷- اقلام سرمایه گذاری

### هزینه های انتشارات

- ۱- بولتن داخلی ۲- هفته نامه ۳- ماهنامه ۴- فصلنامه ۵- سالنامه ۶- کاتالوگ ۷- بروشور ۸- انواع کارت ۹- فولدر ۱۰- گزارش های مکتوب ۱۱- چاپ کتاب ۱۲- خرید کتاب ۱۳- خرید روزنامه و مجلات

### هزینه های ارتباطات

- ۱- چاپ مطلب در رسانه ها ۲- اعزام خبرنگاران ۳- هزینه حمل و نقل ۴- هزینه اقامت ۵- مقالات مطبوعاتی ۶- هزینه هدایا ۷- هزینه جشن ها ۷- هزینه مراسم سوگواری و اعیاد ۸- ارتباط با پرسنل ۹- هزینه صندوق ارتباط مستقیم ۱۰- ارتباط با افراد ۱۲- نشست های خاص ۱۳- نشست های عمومی ۱۴- پخش برنامه از رادیو و تلویزیون ۱۵- آگهی در روزنامه ۱۶- هزینه اینترنت

### هزینه های سمعی و بصری

- ۱- عکاسی ۲- ساخت فیلم ۳- زیرنویس تلویزیونی ۴- تولید Multimedia ۵- تولید CD ۶- بیانیه های رادیویی

### هزینه های تحقیقات، پژوهش و افکار سنجی

- ۱- نظر سنجی ۲- تحقیقات اجتماعی ۳- تحقیقات بازار ۴- آموزش پرسنل

### هزینه های هدایا

- ۱- هدایای مدیر عامل ۲- هدایای مدیران و معاونان ۳- هدایای خبرنگاران ۴- هدایای میهمانان ۵- هدایای نخبگان ۶- هدایای ویژه ۷- هدایای فرهنگی و جوایز

### هزینه های مدیریت روابط عمومی

۱- هزینه پرسنل/حقوق و مزایا ۲- هزینه برنامه ریزی ۳- هزینه مشاوران ۴- هزینه جلسات ۵- هزینه نظارت و کنترل ۶- هزینه مکان ۷- هزینه تجهیزات ۸- هزینه خدمات اداری ۹- هزینه حمل و نقل ۱۰- هزینه اقامت میهمانان ۱۱- هزینه اعزام کارشناسان

### اقدام سرمایه ای روابط عمومی

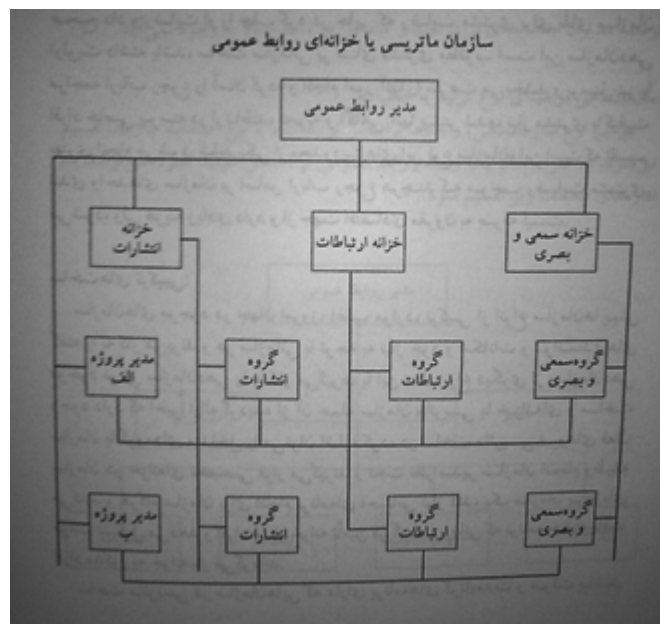
۱- دوربین عکاسی ۲- دوربین فیلمبرداری ۳- رایانه ۴- میز و صندلی و تجهیزات اداری ۵- رادیو ۶- ضبط ۷- تلفن سیار ۸- ویدئو ۹- فیلم Multimedia ۱۰- ساختمان ۱۱ تجهیزات

## سازمان دهی در روابط عمومی

از آنجا که امروز عمده تغییرات مربوط به دانش و تکنولوژی هاست چنین تغییراتی تاثیر فراوانی در ساختار و تشکیلات روابط عمومی سازمان دارد.

### سامان دهی به صورت ماتریسی

بهترین روش سازمان دهی روابط عمومی روش ماتریسی است. در این حالت مدیر خزانه ای از کارکنان دارد که برای هر پروژه فراخوانی می شوند و پس از انجام کار به خزانه بازمی گردند. این روش از آن جهت که روابط عمومی گاهی برای پروژه هایش به نیروی بیشتر نیازمند است، مفید است. در عین حال نیروها در خانه های ثابت سازمانی محبوس نمی شوند. [به نظر من که وحشتناکه. یکجا نشستن و مستقر کار کردن. کار روتین و گاهی بی کاری مطلق. فسیل شدن مغز بی شک در پی اش خواهد آمد] حداکثر بهره از منابع و نیروی کار برده می شود. این روش انعطاف پذیر است و در برابر تغییرات محیطی نیز پاسخ مثبت می دهد و به سرعت با محیط هماهنگ می شود. تصویر زیر سازمان دهی روابط عمومی به صورت ماتریسی در هنگام انجام دو پروژه همزمان را نشان می دهد.



## وظایف ادارات روابط عمومی

از ۱۰۸ موسسه و شرکت آمریکایی سوال شد که چه وظایف و مسوولیت هایی به عهده ادارات روابط عمومی است، جواب های داده شده عبارت بودند از:

- کارهای مربوط به جراید و مطبوعات و رادیو و تلویزیون
- عهده دار شدن انتشارات مربوط، کارمندان موسسه
- کمک به تنظیم خط مشی موسسه
- انتشار جزوات
- نویسندگی و تهیه و تنظیم مطالب
- تهیه گزارش های سالانه
- تهیه عکس
- ارتباط با طبقات مختلف مردم شهر
- سخنرانی کردن و تهیه سخنران و متن سخنرانی
- توزیع مراسلات و بسته ها
- آموزش و پرورش و تعلیم لازم به افراد دادن
- تحقیق و کسب اطلاعات
- نشر آگهی
- توزیع فیلم
- برقرار کردن ارتباط با سهامداران
- نشر آگهی ها
- توزیع فیلم
- برقرار کردن ارتباط با کارکنان
- جمع آوری هدایا
- تولید فیلم های سینمایی
- ارتباط با مشتریان
- عهده دار شدن نشریات خارجی

روابط عمومی حتی موظف است با افرادی که در محل استقرار کارخانه زندگی می کنند، مرتبط باشد.

تصویر زیر واحدهای مختلف روابط عمومی را که عهده دار وظایف فوق اند نشان می دهد.



نظر به اهمیت بخش زیر، این قسمت نه به صورت برگزیده بلکه به طور کامل از کتاب مدیریت روابط عمومی در ۳ پست خواهد آمد.

### بخشنامه ریاست جمهوری اسلامی ایران درباره روابط عمومی

این بخشنامه به تاریخ ۷۴/۴/۶ به کلیه وزارتخانه های مرتبط با روابط عمومی ابلاغ شده است.

به کلیه وزارتخانه ها و سازمان و موسسه های دولتی

شورای عالی سیاستگذاری تبلیغات دولت در جلسه مورخ ۷۴/۳/۲۳ خود جایگاه و خطوط کلی وظایف روابط عمومی وزارتخانه ها و سازمان های دولتی را به شرح زیر تصویب کرد.

این مصوبه که به تایید ریاست محترم جمهوری رسیده است، جهت اجرا ابلاغ می شود.

ماده ۱: واحد روابط عمومی هر وزارتخانه یا سازمان زیر نظر مستقیم بالاترین مقام آن دستگاه اداره می شود.

ماده ۲: وزارتخانه ها و نیز سازمان هایی که توسط معاونان رییس جمهور اداره می شود مسوول روابط عمومی با رعایت مقررات، معاون یا مدیر کل دستگاه می باشد.

ماده ۳: مدیر روابط عمومی در شورای معاونان شرکت می کند. شرکت او در سایر جلسات موکول به نظر رییس دستگاه است.

ماده ۴: برنامه ریزی و تهیه طرح های تبلیغاتی، با توجه به اهداف و وظایف وزارتخانه یا سازمان و نیز اجرای آنها با استفاده از کلیه رسانه ها و راه های دیگر تبلیغی به منظور عرضه نظریات و فعالیت های دستگاه، آگاهی از افکار عمومی و بهره گیری از مشاوران و متخصصان ارتباط جمعی، از جمله وظایف عمده روابط عمومی وزارتخانه یا سازمان محسوب می شود.

تبصره: در صورت لزوم، روابط عمومی وزارتخانه یا سازمان به ایجاد واحد سمعی و بصری می پردازد.

ماده ۵: دولت هزینه های مربوط به روابط عمومی را از هزینه های ضروری وزارتخانه و سازمان تلقی می کند و دستگاه ها موظفند حداقل ۵ در هزار بودجه پیشنهادی به سازمان برنامه و بودجه را برای روابط عمومی محسوب و در سازمان برنامه از آن دفاع کنند و هنگام مبادله موافقتنامه با سازمان برنامه و بودجه به ترتیب مقتضی آن را منظور نمایند.

نظر به اهمیت و نقش اساسی مردم در نظام جمهوری اسلامی و فرصت تداوم پیوند متقابل مردم و مسوولان و اهداف عالی انقلاب اسلامی و با توجه به رسالت سنگینی که روابط عمومی به عنوان زمینه ساز ارتباط دو سویه و ایجاد تفاهم متقابل و حفظ تداوم این ارتباط بر عهده دارد، ضرورت اتخاذ شیوه های مناسب و الگوهای سنجیده برای تقویت روابط عمومی های کشور و نیز ایجاد وحدت رویه در امور ارتباطی و تبلیغی بیش از پیش احساس می شود. با توجه به این، اهداف زیر در خصوص جایگاه و وظایف روابط عمومی وزارتخانه ها و سازمان های دولتی و ابلاغ می گردد.

### جایگاه تشکیلاتی روابط عمومی

- ۱- روابط عمومی هر دستگاه زیر نظر مستقیم بالاترین مقام آن دستگاه اداره می شود.
- ۲- مسوول روابط عمومی، حداقل مشاور رییس بوده و حکم او مستقیماً توسط رییس دستگاه صادر می شود.
- ۳- مسوول روابط عمومی در شورای برنامه ریزی یا بالاترین شورای تصمیم گیرنده دستگاه شرکت می نماید و لازم است تمامی اطلاعات مورد نیاز در اختیار ایشان قرار گیرد.
- ۴- سازمان امور اداری و استخدامی کشور موظف است با هماهنگی وزارتخانه ها و دستگاه های اجرایی در جهت تحقق مصوبات این آیین نامه، تشکیلات مناسب روابط عمومی را تنظیم و تصویب نماید.

### وظایف اساسی روابط عمومی

- ۱- تحلیل و تشریح ارزش ها، ویژگی ها، دیدگاه ها، سیاست ها و برنامه ریزی های دستگاه ذی ربط از طریق:
  - ۱-۱ همکاری با مطبوعات، رادیو و تلویزیون
  - ۲- فعالیت های انتشاراتی و تبلیغی
  - ۳-۱ مشارکت در برگزاری مجالس، گردهمایی ها و نمایشگاه های داخلی
  - ۴-۱ مشارکت در برگزاری مجالس، گردهمایی ها و نمایشگاه های خارجی
  - ۵-۱ ساخت فیلم و تیزرهای تلویزیونی
- ۲- همکاری و مشارکت در تبلیغات عمومی کشور در رابطه با مقولات فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی از طریق:
  - ۱-۲ شرکت در مجامع، ستادها، کمیته های ویژه برگزاری مراسم و مناسبت ها.
  - ۲-۲ کمک به مراکز و دستگاه های فرهنگی و تبلیغی کشور در چارچوب فعالیت های دستگاه ذی ربط.
  - ۳-۲ توجیه مسوولان رسانه ها و ائمه جمعه و جماعات به منظور دستیابی سریع و صریح به سیاست ها و خط مشی های دولت و برنامه های دستگاه ذی ربط.
- ۳- جمع آوری و تمرکز اطلاعات و اخبار مربوط به فعالیت ها، اقدامات، طرح ها و برنامه های دستگاه مربوطه به منظور تنظیم سیاست های خبری و تبلیغاتی و اجرای طرح های انتشاراتی و آماده نمودن اذهان عمومی از طریق:

- ۱-۳ حضور در جلسات مهم دستگاه ذی ربط و ارتباط مستقیم و مستمر با مسوولین.
- ۲-۳ حضور در گردهمایی ها و سفرهای داخلی و خارجی.
- ۳-۳ دریافت گزارش فعالیت ها، طرح ها و برنامه های دواير مختلف دستگاه ذی ربط.
- ۴-۳ جمع آوری هرگونه اخبار و اطلاعات مورد نیاز.
- ۵-۳ برقراری ارتباط مستقیم با مردم و رسانه های خبری.
- ۴-تهیه طرح تیپ تبلیغاتی در مورد پروژه ها و سیاست های دستگاه ذی ربط.
- ۵-فراهم آوردن زمینه تفاهم متقابل مردم و مسوولین از طریق:
- ۱-۵ برگزاری مصاحبه با وسایل ارتباط جمعی.
- ۲-۵ برگزاری ملاقات عمومی.
- ۳-۵ برپایی سخنرانی.
- ۴-۵ سفرها، بازدیدها، ملاقات.
- ۶-ایجاد حسن رابطه بین کارکنان و مسوولین دستگاه مربوطه از طریق برقراری جلسات داخلی.
- ۷-تهیه و تدوین اخبار، بیانیه ها، اطلاعیه ها، آگهی ها و پیام های دستگاه مربوطه و ترتیب دادن نشر و انعکاس آن در رسانه های جمعی.
- ۸-بررسی مطالب مطروحه در وسایل ارتباط جمعی و مجامع عمومی در رابطه با فعالیت های دستگاه مربوطه به منظور اطلاع رسانی، انعکاس به مسوولین و در صورت لزوم پاسخ گویی به آنها [مطبوعات بر اساس ماده ۲۳ قانون مطبوعات ناگزیر از درج پاسخ اند. انواع پاسخ: اصلاحیه، تکذیبیه، تاییدیه و توضیح است.].
- ۹-نظارت بر اجرای امور انتشارات دستگاه ذی ربط.
- ۱۰-انجام امور خطاطی و طراحی در زمینه تبلیغات و انتشاراتی.
- ۱۱-ایجاد و اداره کتابخانه به شیوه اطلاعاتی و مطبوعاتی.
- ۱۲-انجام تبلیغات داخلی در حوزه دستگاه مربوطه.
- ۱۳-بررسی دیدگاه ها و سنجش افکار عمومی در چارچوب وظایف محوله و ارایه نتایج حاصله به مسوولین دستگاه به منظور اتخاذ روش های اجرای مطلوب و تدوین طرح ها و برنامه ها.
- ۱۴-تهیه عکس، اسلاید و فیلم از فعالیت های دستگاه مطبوع و ایجاد آرشیو سمعی و بصری.
- ۱۵-انتشار عملکرد دستگاه ذی ربط.
- ۱۶-مشارکت و برنامه ریزی جهت برگزاری سمینارها، کنفرانس ها و نمایشگاه ها و میهمانی های رسمی.

۱۷- تحلیل محتوای مطبوعات کشور در خصوص فعالیت های دستگاه ذی ربط.

۱۸- انجام سایر اموری که برحسب ضرورت از طریق بالاترین مقام دستگاه ذی ربط جهت اقدام ابلاغ می گردد.

## بودجه و اعتبارات

۱- سازمان برنامه و بودجه موظف است برای انجام وظایف روابط عمومی ها اعتبارات لازم را در بودجه وزارتخانه و سازمان منظور نماید.

**تبصره:** بودجه های طرح های عمومی تبلیغات هر ساله در زمان مقرر توسط وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی تهیه و پس از تصویب شورای عالی سیاست گذاری دولت در اختیار دبیرخانه شورای عالی قرار می گیرد.

۲- کلیه وزارتخانه موظفند ۱ درصد از کل بودجه مربوط به پروژه های خود را در جهت تبلیغات و توجیه پروژه در اختیار روابط عمومی قرار دهند.

**تبصره:** تقلیل میزان فوق در صورت تصویب شورای عالی سیاستگذاری امکان پذیر خواهد بود.

## تشکیلات سازمانی روابط عمومی

روابط عمومی در کلیه وزارتخانه و سازمان های دولتی دارای ۵ اداره خواهد بود که رئوس وظایف این ادارات عبارتند از:

۱- اداره پژوهش و برنامه ریزی به عنوان رکن فکری مجموعه روابط عمومی و تغذیه کننده اطلاعات سایر ادارات وظایف مهمی نظیر: پژوهش در حوزه ارتباطات و روابط عمومی، افکارسنجی از مردم در خصوص اقدامات و فعالیت های دستگاه ذی ربط، تهیه و تنظیم مقالات، گزارش های تحلیلی و مطلب علمی در حوزه فعالیت دستگاه مربوطه، تحلیل محتوای مطلب، مقالات و گزارش های مندرج در مطبوعات و سایر وسایل ارتباط جمعی، برنامه ریزی مدون و منسجم در امور ارتباطی و نیز ارائه ایده های نو در زمینه های روابط عمومی، اصلاح روش و بهبود شیوه های ارتباطی، تهیه و تدوین ریز بودجه پیشنهادی روابط عمومی و دفاع از آن تا تصویب نهایی، نظارت بر مصرف اعتبار مصوب ادارات روابط عمومی. بهره برداری از واحد ارتباطات مردمی جهت برنامه ریزی های آتی و تعیین و تعیین خط مشی و سیاست گذاری در امور ارتباطی استان ها را بر عهده دارد.

۲- اداره ارتباطات و رسانه ها که مهمترین وظایف آن عبارت است از: تهیه و تنظیم وانعکاس اخبار اقدامات و برنامه های دستگاه ذی ربط به وسایل ارتباط جمعی، پوشش خبری مراسم مختلف نظیر گردهمایی، سخنرانی، افتتاحی پروژه ها و غیره، اعلام مواضع و صدور بیانیه در مناسبت ها و پاسخ به انتقادات مطروحه در وسایل ارتباط جمعی، درج آگهی در مطبوعات و پخش تیزرهای تلویزیونی، ترتیب دادن برنامه ها و میزگردهای رادیویی و تلویزیونی برنامه ریزی و اجرای مصاحبه های مطبوعاتی و اختصاصی، اعزام خبرنگاران به نقاط مختلف کشور و برقراری رابطه ارگانیک با روابط عمومی استان ها و موسسات وابسته و مسوولیت تهیه وتنظیم و ارسال بریده جراید جهت اطلاع رسانی به مسوولین دستگاه مربوطه.

۳- اداره تبلیغات که وظایف و اهداف زیر را دنبال می کنند: سیاست گذاری، برنامه ریزی و هدایت امور تبلیغی، ایجاد وحدت رویه در امور ارتباطی و تبلیغی، مسوولیت تشکیل دبیرخانه دائمی مراسم و ستادها، انعکاس تبلیغی فعالیت های دستگاه ذی ربط در وسایل ارتباط جمعی، تهیه، ساخت و نمایش فیلم های تلویزیونی در راستای سیاست های دستگاه ذی ربط، انجام وظایف سمعی و بصری، برنامه ریزی، هماهنگی و مشارکت در کنفرانس ها، سمینارها و نمایشگاه های داخلی و خارجی، تعمیم خط مشی و سیاست گذاری تبلیغاتی در سطح وزارتخانه و سازمان، طراحی و تدوین فرم های ثابت (الگوهای) تبلیغاتی برای معرفی پروژه ها و طرح های مربوطه.

۴- اداره انتشارات که رئوس وظایف آن عبارت است از: چاپ اقلام تبلیغاتی از قبیل کتاب، پوستر، بروشور، تراکت و غیره، مسوولیت تهیه و تنظیم، صحافی، چاپ و توزیع بولتن یا مجلات داخلی، مسوولیت سیاست گذاری در مورد نشر روابط عمومی استان ها و موسسات تابعه، ایجاد و اداره امور آرشیو عکس، فیلم و نوار کاست، نوار ویدئویی، روزنامه و مطبوعات.

۵- اداره کارپردازی و پی گیری ها نیز به عنوان اداره خدماتی و پشتیبان سایر ادارات وظایف زیر را دنبال می کند: انجام امور دبیرخانه و بایگانی، تایپ، فاکس و کامپیوتر، پیگیری های ویژه، انجام امور دفتری محرمانه و بایگانی، جمع داری اموال و سایر امور مشابه.

ضمناً دو نفر معاون زیر نظر مدیر کل روابط عمومی دستگاه ذی ربط به کار اشتغال خواهند داشت و هر یک در هدایت و سازمان دهی بخشی از مجموعه مساعدت می کنند .

### **عنوان و شرایط احراز برخی پست های روابط عمومی**

**مدیر کل:** کارشناسی ارشد یا کارشناس علوم انسانی

**معاونین مدیر کل (دو نفر):** کارشناس ارشد یا کارشناس علوم انسانی

### **اداره پژوهش و برنامه ریزی:**

۱- رییس اداره: کارشناس ارشد علوم اجتماعی یا رشته های مرتبط

۲- کارشناس مسوول افکار سنجی (دو نفر): کارشناس ارشد علوم اجتماعی یا رشته های مرتبط

۳- کارشناس بررسی مطبوعات (دو نفر): کارشناس علوم اجتماعی

۴- کارشناس بررسی مطبوعات (دو نفر): کارشناس ارتباطات اجتماعی

۵- کارشناس برنامه ریزی: کارشناس برنامه ریزی، اقتصاد یا رشته های مرتبط

۶- کمک کارشناس برنامه ریزی: کاردان آمار و برنامه ریزی یا رشته های علوم انسانی

۷- مسوول واحد ارتباط مردمی: کارشناس علوم اجتماعی



۸-متصدی ارتباطات درون سازمان: دیپلم با تجربه

۹-متصدی ارتباطات برون سازمان: دیپلم با تجربه

با وجود تمام این بخش نامه باز هم روابط عمومی یکی از ضعیف ترین ادارات سازمانها، نهادها و ارگان های جمهوری اسلامی است.

## روابط عمومی و خصوصی سازی

روابط عمومی تنها در محیط رقابتی است که معنا می یابد. خصوصی سازی یکی از بهترین راه کارهای در این زمینه است. در ضمن حتی با کاستن از عرض و طول ادارات روابط عمومی و -به خصوص- واگذاری عملیات اجرای آن به بخش های خصوصی کارایی بالاترین خواهند داشت.

### اعتماد سازی یا کسب وجه

امروزه با راضی نگه داشتن مشتری می توان به نتایجی دست یافت که با پر هزینه ترین تبلیغات امکان آن میسر نیست. اصل بازاریابی می گوید: یک مشتری راضی، رضایت خود را به ۹ نفر و یک مشتری ناراضی، نارضایتی خود را به ۱۷ نفر اعلام می کند. این اصل را امروزه اصل بازاریابی ویروسی یا **Viral marketing** می نامند. اعتماد سازی از طریق نخبگان، روشنفکران، رسانه های گروهی، سیاستمداران، وزراء، وکلا، کارداران، کارکنان، مدیران، صاحبان نفوذ در جامعه و دولتمردان میسر است.

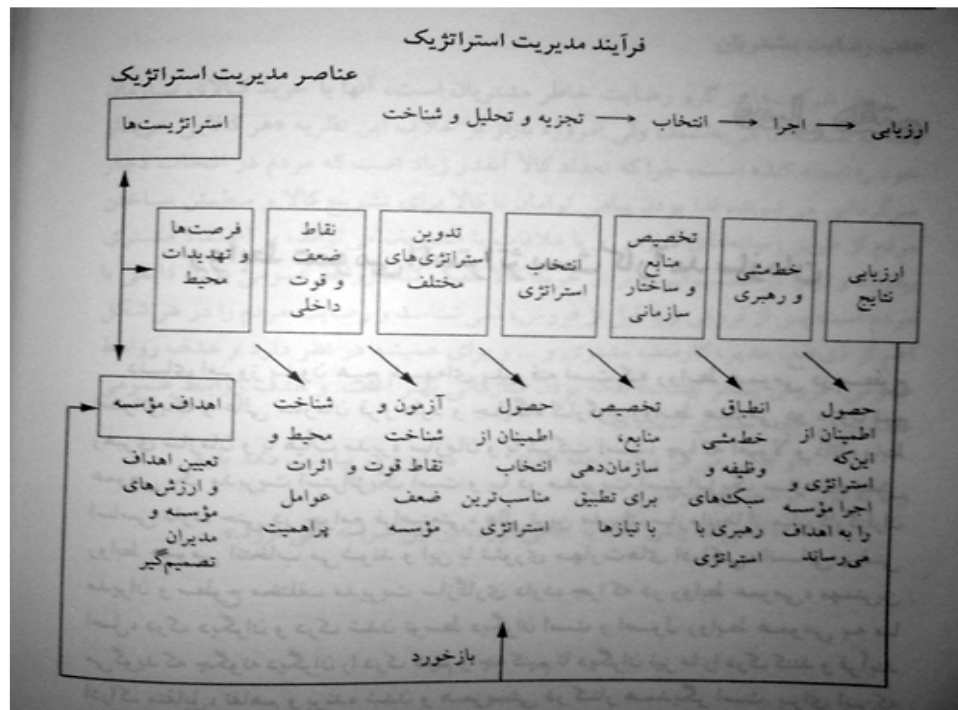
## اهداف روابط عمومی

### اهداف روابط عمومی به ترتیب اولویت :

۱-انگیزش و امید ۲- مشارکت تامین کنندگان ۳- وفاداری خریداران ۴- تاثیر بر عوامل محیطی ۵- تیم سازی ۶- مشارکت کارکنان

## روابط عمومی؛ استراتژیست سازمان

فردی که مدیریت استراتژیک نداند، نباید متصدی پست مدیریت روابط عمومی شود. استراتژی به ارزیابی تغییرات رقابتی محیط پرداخته، پتانسیل های سرمایه گذاری شرکت و یا سازمان را برای رسیدن به مقصود در شرایط عینی مشخص می کند.



## وظایف و ویژگی‌های استراتژیست

۱- ایجاد یک بستر تغییر، ۲- ایجاد تعهد و احساس مالکیت و ایجاد توازن بین ثبات و نوآوری، ۳- استراتژیست‌ها باید اهل تغییر باشند ۴- اهل بصیرت باشند، ۵- بین عملکرد و جبران و خدمات باید رابطه بهتری برقرار کنند، ۶- باید با کارکنان در ارتباط دائم باشند.

## سه مرحله مدیریت استراتژیک

۱- مرحله تدوین استراتژی ۲- مرحله اجرای استراتژی ۳- مرحله ارزیابی استراتژی

## سوالاتی که یک استراتژیست با آن سر و کار دارد

۱- فعالیت مؤسسه چیست؟ ۲- این فعالیت چه باید باشد؟ ۳- تولید مؤسسه چیست؟ ۴- بازار محصولات کجاست؟ ۵- مؤسسه برای رسیدن به هدف خود به چه فعالیت‌هایی نیازمند است؟

چیزی که باعث می‌شود استراتژیست به فکر اتخاذ تصمیم استراتژیک بیفتد، مفهومی است به نام تحلیل فاصله (Gap analysis) که استراتژیست با توجه به نتیجه ایدآل و نتیجه پیش‌بینی شده و وضع موجود، اقدام به اتخاذ تصمیم می‌کند، برای تصمیم‌گیری در این مورد باید فاصله، حداقل دارای ابعاد زیر باشد:

۱- فاصله باید معنادار تشخیص داده شود. ۲- تصمیم‌گیرنده برای کاهش فاصله، انگیزه‌ای داشته باشد. ۳- تصمیم‌گیرنده، اعتقاده داشته باشد که فاصله را می‌توان تقلیل داد.

## عناصر مدیریت استراتژیک

مدیریتی استراتژیک دارای ۸ عنصر اساسی، شامل استراتژیست ها، ماموریت، فرصت ها، تهدیدات خارجی و نقاط ضعف و قوت داخلی، هدف های بلند مدت، هدف های سالانه و سیاست ها می شود.

ماموریت ها (رسالت ها - Mission) عبارت است از دلیل اصلی وجود سازمان که عمدتاً توسط بنیانگذاران یا استراتژیست ها تدوین می شود، رسالت در واقع به سازمان مشروعیت می بخشد. ماموریت سازمان دارای نه رکن اصلی است: ۱- مشتریان ۲- محصول ۳- بازارها ۴- فن آوری ۵- توجه به بقا و رشد و سودآوری ۶- فلسفه ۷- ویژگی ممتاز ۸- توجه به تصور مردم ۹- توجه به کارکنان.

### عواملی که در تدوین استراتژی تأثیر دارند عبارتند از:

نیروهای محیط خارجی (صاحبان منافع) و ارزش های مدیران عالی، اهداف موثر در رشد گذشته موسسه، منافع و نیروهای داخلی.

### ماتریس رشد و سهم بازار و انتخاب استراتژی

انواع استراتژی توسعه، کاهش، ثبات و ترکیبی (ترکیب سه مورد اول) و ... را شامل می شود.

۱- اگر بخش یا محصول دارای رشد زیاد و سهم بازار زیاد باشد بهترین فرصت برای توسعه است.

۲- اگر محصول یا بخش دارای رشد کم و بازار بسیار است استراتژی ثبات کارساز است.

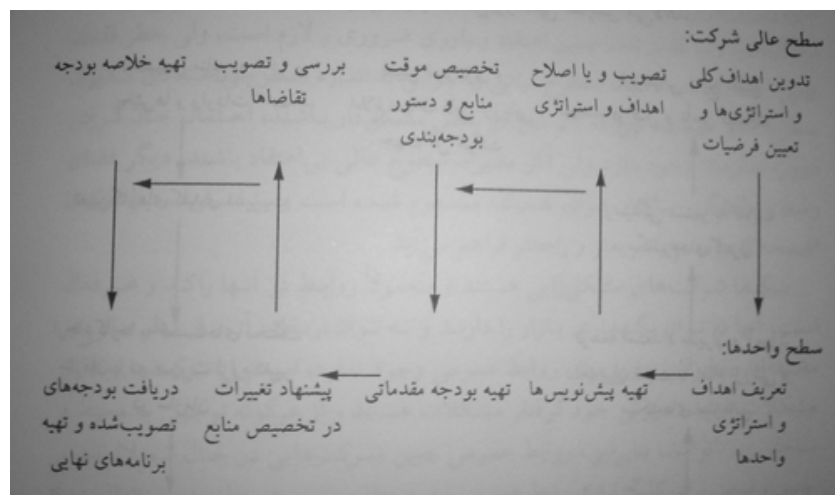
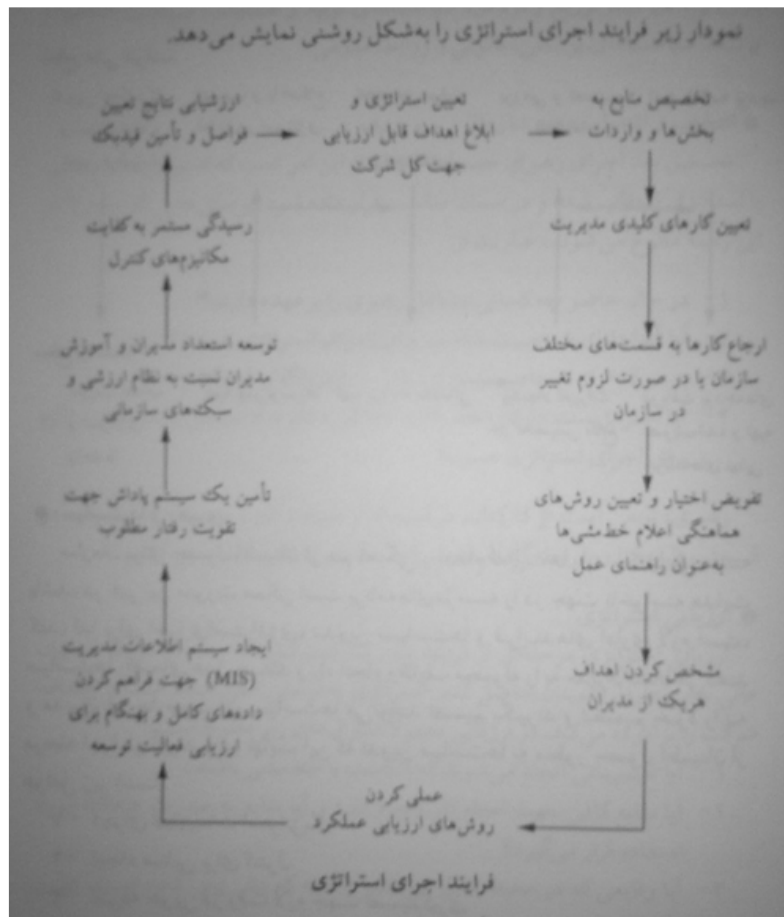
۳- اگر محصول یا بخش دارای رشد کم و بازار کم است استراتژی انحلال یا کاهش سرمایه را باید در پیش گرفت.

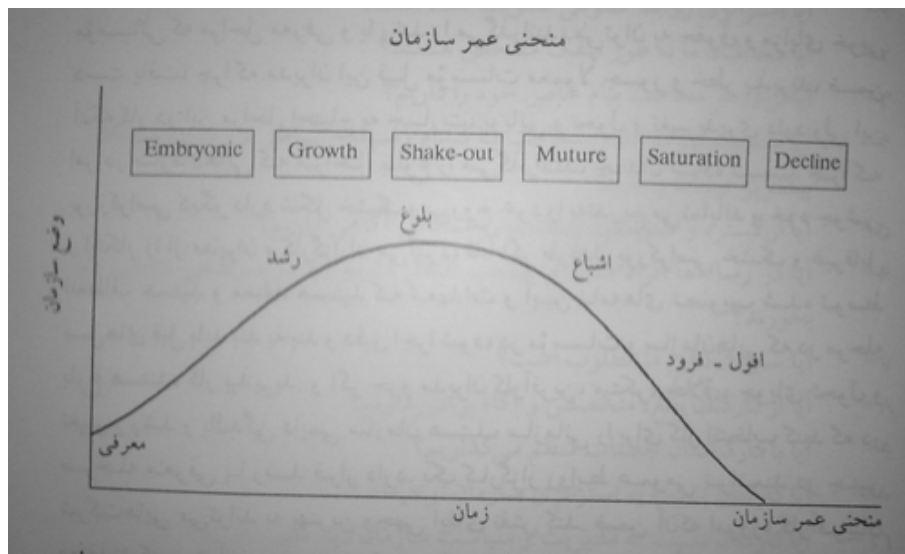
۴- اگر محصول یا بخشی دارای رشد زیاد با سهم بازار کم است استراتژی کاهش سرمایه مناسب است.

گروه مشاوران بَستون برای هر گروه نامی در نظر گرفته اند که به ترتیب شامل این موارد است: ۱- \* ۲- گاو شیرده ۳- سگ ۴-؟

یک مدیر روابط عمومی می بایست توانایی شناسایی چنین موقعیت هایی را داشته باشد و استراتژی مناسب را در مقابل آن به مدیریت پیشنهاد کند.

کار در شرکت "گاوها" که دارای استراتژی ثبات است بسیار آسان خواهد بود. چنین شرکتی نیاز به روابط عمومی تهاجمی و توسعه گرا ندارد اما کار در شرکت ستاره (\*) به معنای کار واقعی روابط عمومی است. یک روابط عمومی پویا می تواند شرکت علامت سوال "؟" را به شرکت "\*" تبدیل کند. در این شرکت ها کار سخت تر است و نیاز به بودجه هایی برای تبلیغات و زمینه سازی دارد که به سختی در دسترسش قرار می دهند. در شرکت "سگ ها" روابط عمومی جایی ندارد مگر آنکه تمهیداتی همه جانبه برای حرکت شرکت به سمت شرکت های "؟" و "\*" فراهم شود.





روابط عمومی جسور در شرکت های در مرحله رشد مورد نیاز است اما در مرحله بلوغ معمولاً شرکت ها درگیر بروکراسی اداری می شوند اما در کوکاکولا قانون آنتروپی (زوال) شکسته شده است و ۱۰۴ سال است که منحنی رشد آن خم نشده است. کارکرد روابط عمومی در واقع با بالارفتن فروش سنجیده نمی شود بلکه با احترام به انسانیت و روابط انسانی برآورد می شود.