

حمید رضا غزنوی
دبیر انجمن فرهنگی روابط عمومی استان اصفهان
بهمن توکلی فرد

برنامه ریزی کاربردی روابط عمومی و برنامه استراتژیک ارتباطی

گام اساسی

تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی

- مهم جلسات و شوراهایی که در مرحله اول می توان برای تقویت کار روابط عمومی تشکیل داد عبارتند از:
- تشکیل جلسه با شورای مدیران سازمان
- تشکیل شوراهای تخصصی و مشورتی در حوزه های مختلف
- تشکیل شورای عالی

سیاستگذاری روابط عمومی

- تشکیل کارگروه های تخصصی
- تشکیل شورای همکاری با نشریات تخصصی
- تشکیل مجمع روابط عمومی های وابسته و تابعه
- تشکیل جلسه با تشکل ها، اتحادیه ها، اصناف و رهبران فکری بخش مربوطه
- تشکیل جلسات شورای تامین و تولید اطلاعات
- تشکیل شناسنامه ارتباطی و اطلاع رسانی برای مدیران



- افزایش توانمندی های فردی، تخصصی و علمی شاغلان
روابط عمومی

مرحله پنجم: شناسایی مقدماتی گروه ها و منابع، حول محور مسئله ارتباطی به ویژه کسانی که تحت تأثیر مستقیم مشکل به وجود آمده، قرار می گیرند و بررسی عقاید، نگرش ها و تفکرات حول محور سیاست ها، برنامه ها، خدمات و تولیدات سازمان شکل می گیرد.

پنج مرحله نخست مطرح شده در این فرآیند، در گام دوم بر تحقیقات و مطالعاتی متمرکز است که به شناسایی مطلوب مسئله یا مسائل ارتباطی سازمان می انجامد.

گام دوم: طرح ریزی برنامه ارتباطی راهبردی

مرحله ششم: تعیین اهداف روابط عمومی و مشخص کردن هدف نهایی از حل مشکل ارتباطی با توجه به تحقیقات به عمل آمده و تعریف برون داد تلاش ها و اقدام های روابط عمومی است. تعیین مقصد و هدف فرعی ویژه، قابل اندازه گیری و زمان بندی شده نیز برای دستیابی به هدف اصلی مشخص می شوند.

مرحله هفتم: شناسایی مخاطبان کلیدی و گروه هایی که برای حل مشکل ارتباطی نیازمند ارتباط مستقیم با آنها هستیم.

مرحله هشتم: تعیین پیام های اولیه و ثانویه ارتباطی برای ارتباط با مخاطبان کلیدی بر اساس مسئله ارتباطی شناسایی شده است.

گام نخست

بررسی و شناسایی و مشکلات ارتباطی سازمان

مرحله نخست: اطلاعاتی در خصوص اینکه اکنون چه می گذرد؟ عقاید، افکار، باورها، نگرش ها، رفتارهای افراد و گروه های کلیدی چگونه است؟ سازمان درگیر چه مسئله ای است؟

مرحله دوم: تحلیل موقعیت (امکان سنجی) شامل مطالعه محیط اجتماعی و بررسی جوانب موضوعی که به عنوان مسئله مطرح می شود؛ فرصت ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت سازمان در این مرحله شناسایی می شود.

مرحله سوم: شناسایی هسته کانونی مشکل و موضوع های پیرامونی آن با انجام نظرسنجی ها، تحقیقات و پیمایش افکار عمومی و...

مرحله چهارم: شناسایی مسایل راهبردی سازمان. شناسایی مسایل راهبردی در حکم قلب فرایند برنامه ریزی ارتباطی است چون مسایل ارتباطی راهبردی، نقشی محوری در تصمیم گیری های سیاسی ایفا می کنند، از این رو بسیار مهم هستند. تصمیم گیری سیاسی با شناخت مسایل آغاز می شود، ولی برنامه ریزی ارتباطی راهبردی می تواند این فرایند را با اثرگذاری بر روش شناخت و آسیب شناسی حل مسایل، بهبود بخشد.

مرحله نهم: تدوین راهبردهای انتقال پیام مؤثر
مرحله دهم: تعیین فنون و مجراهای ارتباطی برای ارتباط با مخاطبان به صورت ویژه و خاص
مرحله یازدهم: تدوین برنامه زمان بندی و مدیریت کنترل برنامه های روابط عمومی (CPM)
مرحله دوازدهم: تدوین جدول بودجه بندی بر اساس راهبردها و مجراهای برنامه روابط عمومی

گام سوم: ارتباط با مخاطبان

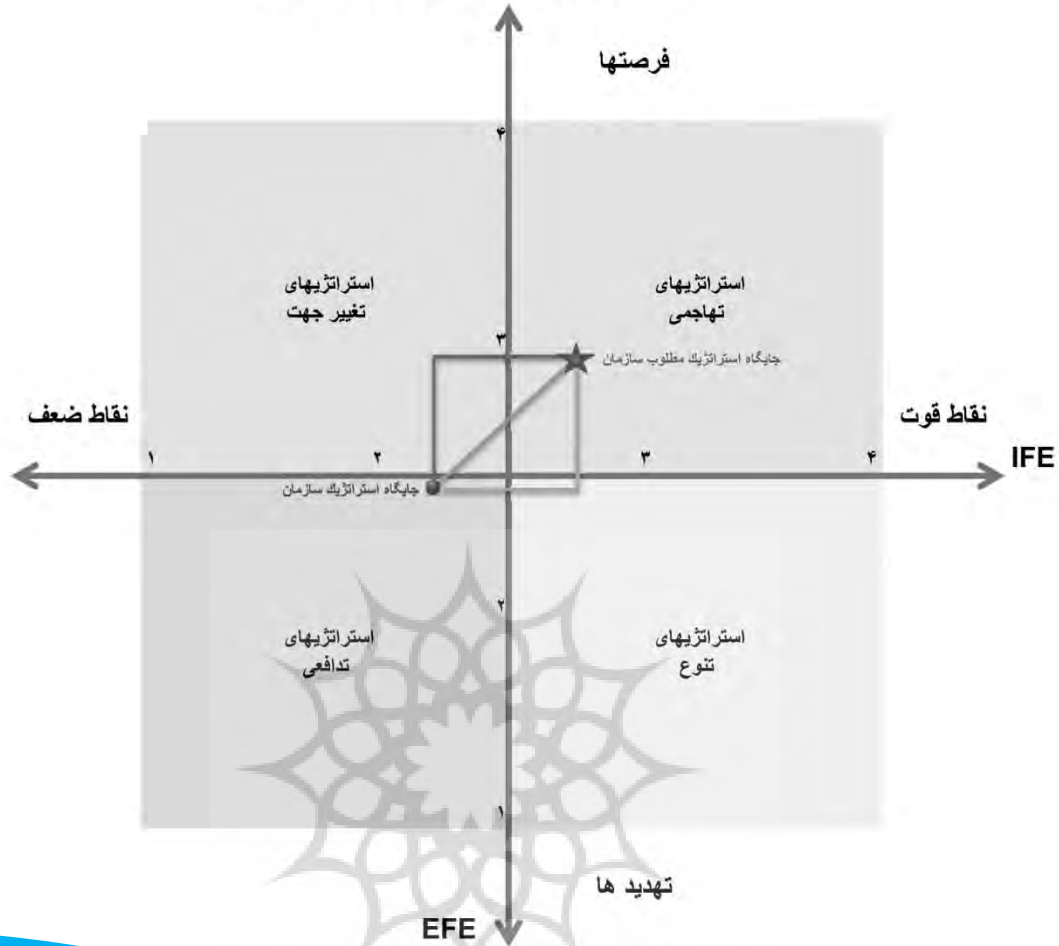
اجرای برنامه روابط عمومی شامل اقدام ها و تلاش های اجرایی برای ارتباط با هر یک از گروه های مخاطب و ارسال پیام های مشخص از طریق کانال ها و ابزارهای مختلف ارتباطی است که با توجه به ویژگی های هر یک از گروه های مخاطب، به ویژه گروه های کلیدی و بر اساس شرایط و مقتضیات خاص زمانی، مکانی و محیطی روابط عمومی انجام می گیرد.

گام چهارم: ارزیابی اثر بخشی برنامه ارتباطی

مرحله سیزدهم: در این مرحله اثر بخشی برنامه بر اساس دستیابی به اهداف و مقاصد برنامه روابط عمومی و ارزیابی ابزارها و کانال های ارتباطی از لحاظ اثربخشی آنها در حل مسئله ارتباطی مورد توجه است. برنامه ریزی روابط عمومی در صورتی موفق خواهد بود که آگاهانه، سنجیده، مستدل و با پشتوانه فکری طراحی شده و گام به گام بر اساس مراحل اساسی و کلیدی یاد شده به صورت فرایند محور و در راستای حل مشکلات ارتباطی با در نظر گرفتن شرایط و مقتضیات محلی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی سازمان اجرا شود.
مرحله چهاردهم: تحلیل موقعیت (Situation Analyse) شامل مطالعه محیط اجتماعی و بررسی موضوعی است که به عنوان مسأله مطرح می شود ارزیابی کلیه ابعاد مباحثی که در این مرحله شناسایی می شوند



ماتریس تحلیل SWOT



عبارتند از:

که بتوانند باعث تقویت، توسعه و بالندگی سازمان شوند.

ارزیابی محیط خارجی شامل فرصت ها و تهدیدها

تهدیدها Threats

عوامل و محدودیت های بیرونی سازمان، هم می توانند مانع رشد سازمان شوند و هم سرمایه گذاری های آتی را با خطر مواجه سازند.

ارزیابی محیط داخلی شامل نقاط ضعف و نقاط قوت سازمان

ارزیابی قوت ها و ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها

روابط عمومی برای نشان دادن واکنش کار ساز در رویارویی با تغییراتی که در محیط های سازمان رخ می دهد باید هر روز بیش از پیش محیط های داخلی و خارجی خود را مورد ارزیابی قرار دهد. در حقیقت این روابط عمومی ها هستند که در سازمان باید به دقت مراقب رویدادها باشند و در ضمن آن چه را مشاهده می کنند، به درستی تفسیر کنند.

سنجش محیط خارجی:

فرصت ها Opportunities

امکانات و یا تحولات بوجود آمده محیطی، در خارج سازمان

فرآیند سنجش نقاط ضعف و قوت سازمان:

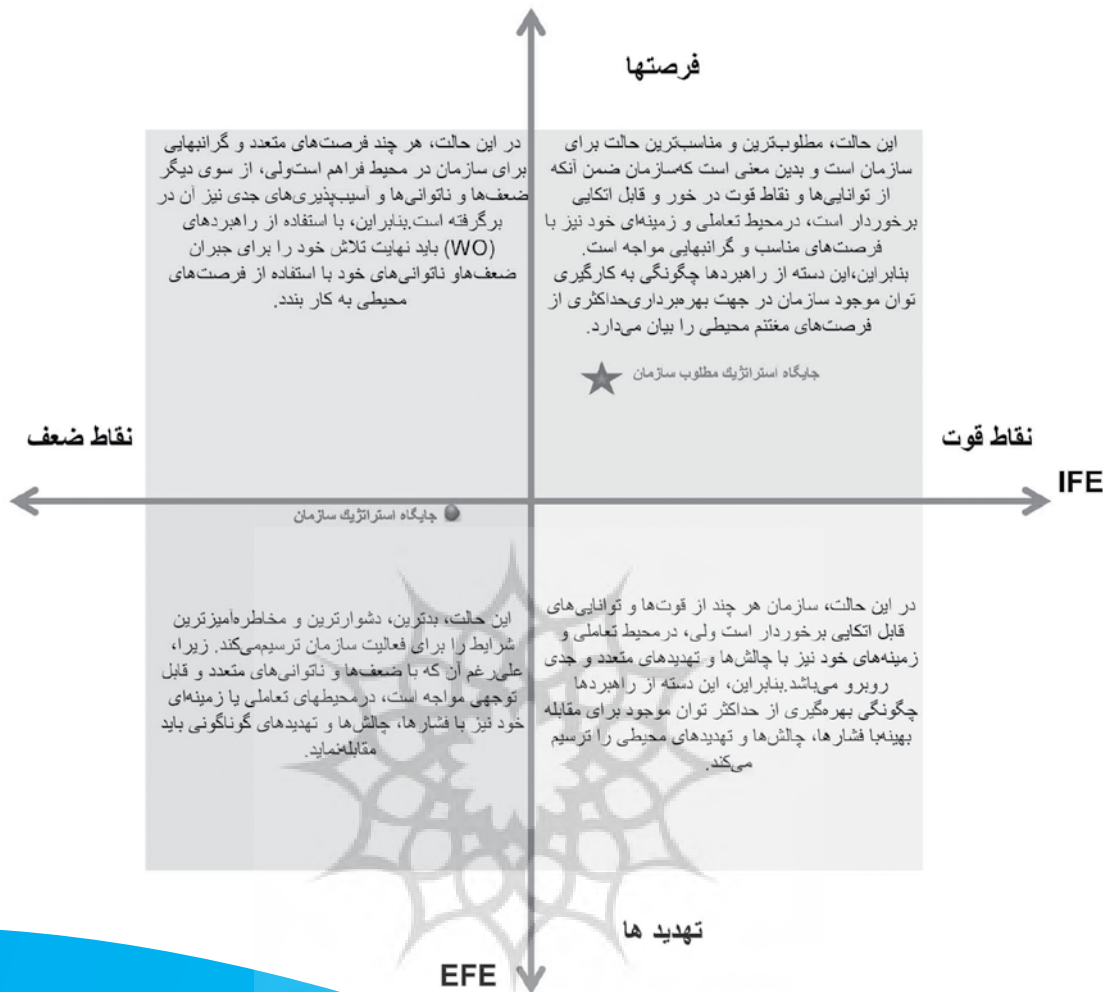
تکنیک «کارت سفید»

تکنیک کارت سفید (۱۹۸۱) green blat and duke فرآیند گروهی ساده و در عین حال کارسازی برای تدوین فهرستی از ضعف ها، قوت ها، فرصت ها و تهدیدها است. این تکنیک که با عنوان تکنیک «گلوله برفی» نیز شهرت دارد (Nitt, ۱۹۸۷ and Backoff), روشی است که بارش مغزی را که فهرست طولیلی از پاسخ های یک پرسش خاص است تهیه می کند، بار



- مرحله ترکیبی که در پاسخ ها بر اساس موضوع های مشترک در چند مقوله دسته بندی می شوند ، تلفیق می کند. هر یک از پاسخ های منفرد بر روی کارتی سفید رنگ (برای مثال یک کارت شاخص ۱۵ تا ۲۰ سانتی متری) به نام کارت برفی یا کارت سفید نوشته می شود ؛ سپس هر یک از کارت ها بر اساس موضوع های مشترک بر روی دیواری چسبانده میشوند و به این ترتیب چند «گلوله برفی» از کارت ها به وجود می آید.
- این روش از نظر مفهومی بسیار ساده و سودمند است، به طوری که دستیابی به آن نیز به سهولت امکان پذیر است. این تکنیک به ویژه در بخش تحلیل SWOT و مرحله تدوین راهبرد ارتباطی بسیار مفید است. در تحلیل SWOT، این روش چهار بار و با تأکید بر پرسش هایی به این شرح مورد استفاده قرار می گیرد:
۱. چه فرصت های عمده ای برای سازمان وجود دارد؟
 ۲. سازمان با چه تهدیدهای عمده خارجی درگیر است؟
 ۳. نقاط قوت عمده داخلی سازمان شامل چه مواردی هستند؟
 ۴. ضعف های عمده داخلی سازمان چه مواردی است؟
- پس از اینکه نقاط ضعف و قوت، فرصتها و تهدیدها مشخص شد بهتر است گروهی در روابط عمومی تحت عنوان برنامه ریزی ارتباطی تشکیل شود تا با برنامه ریزی های اساسی در پی یافتن الگوهای مناسب، اقدام های مهمی که باید به سرعت انجام پذیرند و مشکلاتی که بر سر راه شناسایی مسایل راهبردی وجود دارند، باشد.
- امتیاز وضع موجود برای هر کدام از عوامل ضعف، قوت، فرصت و تهدید متفاوت و بدین شرح است:
- امتیاز وضع موجود برای فرصتها:
 - فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی) ۴ امتیاز
 - فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب) ۳ امتیاز
 - امتیاز وضع موجود برای تهدیدها:

ماتریس تحلیل SWOT



این ۴ بخش مشخص گردیده که نسبت به آن برنامه ریزی متفاوت است. در صورتیکه جایگاه سازمانی در بخش تدافعی قرار گرفت نشانگر آن است که امکان ورود به جایگاه تهاجمی مشکل است و لازم است به ارتباطات درون و برون سازمانی و زیر ساختارهای آن توجه شده و حرکت بیشتر حالت دفاعی داشته باشد. همچنین نشانگر آن است که نمی توان فقط به یکی از ابعاد داخلی یا خارجی توجه نمود، بلکه هر دو را با هم باید فعال کرد. در صورتیکه جایگاه سازمان در خانه تغییر جهت واقع گردید، نشانگر ضعف در ساختارها و سیستم ها است و لازم است با تقویت این حوزه به سمت جایگاه مطلوب سازمان در استراتژی تهاجمی حرکت کرد.

در صورتیکه جایگاه سازمان در استراتژی های تنوع واقع شد لازم است به مخاطبین توجه ویژه شود و از طریق نوآوری و تنوع در برقراری ارتباط با مخاطب اقدام نمود.

تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی) ۲ امتیاز
 تهدید جدی (واکنش خیلی بد) ۱ امتیاز
 امتیاز وضع موجود برای قوت:
 بسیار قوی ۴ امتیاز - قوی ۳ امتیاز
 امتیاز وضع موجود برای ضعف:
 ضعیف ۲ امتیاز - بسیار ضعیف ۱ امتیاز
 سپس امتیازها را بدین صورت محاسبه نموده و محل تلاقی هر عامل را در جدول ذیل مشخص می کنید. این جدول جایگاه سازمان را در درون و بیرون مشخص نموده و حال می توان با برنامه ریزی استراتژیک جایگاه مطلوب سازمانی را بررسی کرد

استراتژی ها در ماتریس تحلیل SWOT به ۴ بخش تهاجمی، تدافعی، تغییر جهت و تنوع تقسیم می شوند که جایگاه هر سازمان با توجه به امتیازات داده شده در یکی از