

# بودجه بندی و اهمیت آن در مدیریت روابط عمومی

امروزه وظایف روابط عمومی سنتی دیگر مد نظر نیست. اگر چه کارکرد این گونه وظایف را نمی توان نادیده گرفت اما این فنکسیون ها بخش بسیار کوچکی از فعالیت های بسیار پیچیده روابط عمومی را تشکیل می دهند. علاوه بر آن ماهیت سازمان ها از یک سازمان به سازمان دیگر بسیار متفاوت است و اگر ما سازمان های تجاری را با سازمان های دولتی، آموزشی، یا سازمان های خیریه مقایسه کنیم تفاوت بین آنها در زمینه بافت ساختاری و فرهنگی حتی بیشتر مشهود می شود. بنابراین جای تعجب نیست اگر ماهیت روابط عمومی با توجه به نوع و اندازه سازمان، اهداف، وضعیت جغرافیایی، ماهیت مالکیت، فن آوری و وضعیت محیطی متغیر باشد و بسیاری از کارشناسان روابط عمومی در سازمان ها متفاوت با کار بیش از پیش، ارزش های گذشته روابط عمومی را به بوته فراموشی بسپارند و تلاش کنند، درس های جدید را فراموش کنند، بی تردید امروزه روابط عمومی باید در محدوده گسترده تری فعالیت کند اما هرگز نمی توان تصور کرد که آموزش و فراگیری روابط عمومی جدای از ساختارهای قرار دانی و جدای از اندیشه و خرد باشد.

● مجید نیک بخت

## نکات اجرایی در فرایند مدیریت روابط عمومی:

برای بهبود وضعیت مدیریت در روابط عمومی پارسترهایی چون زمان، بحث و تبادل نظر کارشناسانه، پژوهش در دستیابی به حقایق مورد نظر، برنامه ریزی و استفاده هر چه بیشتر از مهارت ها و اجرای دقیق برنامه ها نیاز است. نکاتی که باید در فرایند اجرای برنامه های مدیریتی مورد توجه قرار گیرند، به قرار زیر است:

■ ماهیت و ساختار سازمان: در استقرار روابط عمومی به عنوان بخشی از کل مجموعه و بدون توجه به این که سازمان، یک سازمان صنعتی است یا خیر خصوصی است یا دولتی؟ یک سازمان سودآور است یا غیر سودآور و غیره؟ هر واحدی از روابط عمومی خاص خود برخوردار بوده و مدیریت آن مستلزم دستیابی به اهداف بزرگتر است. در این باره تصویر فعلی سازمان از دید عموم باید مورد توجه قرار گیرد.

■ درک مدیریت روابط عمومی: ماهیت انحصاری گروه و حمایتی که مدیریت علاقه مند است آنها را گسترش دهد.

■ نقش و فعالیت های درونی و بیرونی روابط عمومی

■ هماهنگی اهداف سازمانی و روابط عمومی به منظور دستیابی به اهداف مورد نظر.

■ اگر اعضای روابط عمومی تلاش صادقانه ای را برای فهم عمیق و کسب



آگاهی از خصوصیات اقتصادی و تکنیکی سازمان به عمل آورده اند، نیاز است که روابط عمومی نسبت به قدرت های سیاسی و اجتماعی که بر عملکرد سازمان و بخش روابط عمومی تاثیر می گذارند، حساسیت داشته باشند.

■ آمادگی مدیریت به منظور فراهم آوردن بودجه کافی برای اجرای موفقیت آمیز برنامه طرح ریزی شده روابط عمومی.

### بودجه روابط عمومی:

تنظیم بودجه، اعمال کنترل دقیق در چگونگی مصرف برای دولت، صاحبان کار و حتی بخش های خدمات اجتماعی اهمیت زیاد دارد. روابط عمومی به ویژه در جامعه آگاه از بودجه بندی امروز ما از این قاعده متثنی نیست.

بودجه بندی نتیجه فرایند برنامه ریزی ساختاری است. به این ترتیب سازمان ها برای حمایت از فعالیت ها در زمینه برنامه ریزی نیاز به بودجه بندی دارند. ممکن است این کار برای افراد غیر حرفه ای پیچیده بنماید اما بودجه بندی در چارچوب یک برنامه رسمی روابط عمومی، کمکی ضروری و لازم محسوب می شود.

به طور کلی در روابط عمومی، بودجه بندی و تعیین هزینه ها باید با توجه به کوچکترین فعالیت ها و موانع مربوط به منابع بودجه و حفاظت و استفاده بهینه از منابع جدید صورت گیرد. کارکنان روابط عمومی باید دریابند که آیا اهداف را در پرتو مطالعات روابط عمومی می توان دوباره متمرکز کرد یا خیر.

### فرایند بودجه بندی و تعیین هزینه ها:

معمولا برنامه های بودجه بندی، جنبه های پویایی فعالیت های روابط عمومی را نادیده می گیرند. نکته حایز اهمیت این است که تنها با توجه به هزینه های جاری و نتایج و تغییر آن ها نمی توان با درصد گیری که ممکن است مدیر روابط عمومی آن را برای آینده مناسب بداند، بودجه قابل قبولی ارائه داد. بدین منظور انجام مذاکرات اولیه با کارکنان روابط عمومی در سازمان به جهت حصول اطمینان از در نظر گرفتن تمامی فعالیت های مهم و همچنین باز بین کارنامه سال گذشته و کاستن از هزینه ها و در نهایت، طراحی، مرور و ارائه برنامه رسمی در اولویت قرار دارد.

### تعیین هزینه ها و کنترل بودجه:

تعیین هزینه ها موجب تاکید بر قابلیت ها و وظایف واقعی روابط عمومی ها شده و به معنای تنازع بقاء است. کنترل بودجه را می توان مانع خرج تراشی در مقابل طرح واقعی و سنجه های انجام واقعی کار در مقابل طرح ها دانست.

کنترل بودجه به شکل صحیح و منطقی، آگاهی پیوسته از اجرای طرح ها و همچنین تضمین حسابرسی را برای مدیریت به دنبال دارد. بر این اساس، برنامه ریزی، طراحی شرایط مطلوب آینده و تعیین ابزار مطمئن برای رسیدن به آن امری ضروری است. در واقع کنترل بودجه در پی تضمین همسویی با این ابزارهاست.

آماده ساختن بودجه و تعیین هزینه ها، امری است که یک بار با امکان بازنگری صورت می گیرد اما کنترل آن، فرایندی

مداوم است. به همین دلیل، بودجه بندی به تنهایی، مبین اهمیت حرکت در چارچوب آن نیست. در حقیقت اگر چنین فرضی را نداشته باشیم طرح ارایه شده، به عنوان یک ضد تولید عمل می‌کند. اساساً بودجه را باید به عنوان ابزاری برای یافتن هزینه‌های هنر فعالیت دانست و کنترل آن را باید با هدف اطمینان از انجام کار دنبال کرد. از این رو هدف اصلی بودجه بندی و کنترل آن دستیابی به نتایجی است که در برنامه روابط عمومی با توجه به محدودیت‌های موجود مد نظر است.

### به طور کلی، کنترل بودجه روابط عمومی، در بر گیرنده موارد زیر است:

- ۱- طراحی که به لحاظ پولی با اهداف روابط عمومی هم‌نوايي دارد.
- ۲- طراحی تشریحی که به عنوان ابزاری مدیریتی و نیز روابط عمومی برای تسهیم منابع در طول مدت زمان معین محسوب می‌شود.
- ۳- نظام رسمی که امکان بازنگری‌های تناوبی در برابر عموم انجام شده و تغییر شرایط واقعی را فراهم می‌کند.
- ۴- فراهم کردن مبنایی برای برنامه‌های موفق روابط عمومی.
- ۵- توجه به مستمر به این امر که راهکارهای بودجه بندی و نتایج آن به شناخت مدیریت از روابط عمومی کمک شایانی خواهد کرد.

از این رو تعیین هزینه‌ها در اصل به تهیه سناریوی آینده بر مبنای تجارت گذشته کمک می‌کند. افرادی که بودجه بندی و تعیین هزینه‌ها هستند معتقدند که تردیدهای آینده بودجه را برای آنان غیر کاربرد می‌خواهد کرد. به هر شکل، مطلوب آن است که به هنگام بودجه بندی به حوادث غیر قابل کنترل نیز توجه شود. روابط عمومی باید در مقابل سه مورد، نامطلوب در این فرایند، محتاط باشد که این سه عبارتند از:

۱- بودجه بندی اضافی که تخصیص بودجه را امری پیچیده می‌سازد و زمان و هزینه فراوانی در بر دارد. بودجه باید بدون توجه خاص به بخشی از سازمان نسبت به سایر بخش‌ها، امری ساده تلقی شود.

۲- عدم انعطاف بودجه مشکلاتی را در محیط در حال تغییر ایجاد می‌کند.

تخصیص بودجه خوب و کافی برای انطباق با تغییرات لازم است.

۳- بودجه فشرده و هزینه‌های اندک به عنوان سلاحی برای گرفتن فشارهایست و در حقیقت نوعی ترور در توابع برای آماده سازی و اجرای درست طرح‌ها محسوب می‌شود. در تعیین هزینه‌ها از پایین به بالا، هماهنگی متقابل نیاز است و از این رو نسبت به بودجه بندی از بالا به پایین، مقابله با فشارهای پیش بینی نشده را تضمین می‌کند.

بر این اساس، مدیریت و روابط عمومی به عنوان بخشی از فرایند بودجه بندی، باید وظایف روابط عمومی را به طور مفصل تعیین کنند تا این وظایف همسو و عملاً مرتبط با اهداف سازمانی باشند.

### بودجه و کنترل آن:

امروزه مسایل مربوط به بودجه، توانایی‌ها و مسوولیت‌های فعلی روابط عمومی را زیر نره بین قرار می‌دهند. بودجه ضرورتاً یک وظیفه روابط عمومی است. در حقیقت زمانی که تجارت حرف اول را می‌زند.



به بودجه به عنوان یک طرح برای منازعه در راستای بقا نگریسته می‌شود. کنترل امور بودجه را می‌توان مشابه پرداختن به هزینه‌ها در قبال طرح فعلی یا اندازه‌گیری یا صحت انجام یا اجرا در قبال طرح مورد نظر است.

کنترل دقیق بودجه موجب فراهم آمدن آگاهی مداوم و اجرای درست و دقیق طرح‌های مربوطه و صحت حسابرسی را به مدیریت اطمینان می‌دهد. در این مرحله، فهم این نکته ضروری است که برنامه ریزی با طراحی موقعیت آتی و کاربرد ابزار موثر در دستیابی به آینده موفقیت آمیز همراه است.

دست اندرکاران و مدیران روابط عمومی چگونه باید بودجه را کنترل کنند تا اهداف و نتایج مورد نظر را به دست آورند آماده‌سازی و ارایه طرح بودجه در یک محدوده خاص از زمان نیست و این کار باید به شکلی مداوم صورت پذیرد.

اساساً به بودجه باید به مشابه ابزاری نگریست که با آن می‌توان هزینه‌های هر یک از فعالیت‌ها را محاسبه و به منظور شناسایی کاری که باید انجام شود آن را کنترل کرد. بنابراین مرحله نهایی، دستیابی نتایج مورد نظر در برنامه روابط عمومی با توجه به محدودیت‌هایی است که ایجاد محدودیت در زمینه مسایل مالی یا بودجه را به همراه دارد.

### هنر کنترل بودجه روابط عمومی معمولاً حاوی عوامل زیر است:

- ۱- طرحی که در آن میزان پول مورد نیاز با اهداف روابط عمومی هماهنگ است؛
- ۲- تقسیم برنامه بودجه به جزئیات مربوط به همراه بخش روابط عمومی این امکان را به مدیریت می‌دهد تا منابع مالی را در یک دوره کاری به درستی به فعالیت‌های مورد نظر اختصاص دهد؛
- ۳- یک نظام رسمی که اجازه یا امکان مرور دوره‌ای را در قبال فعالیت‌های روزمره و تغییر وضعیت فراهم می‌آورد؛
- ۴- مبنایی برای ارزیابی این نکته که برنامه‌های روابط عمومی تا چه میزان موفقیت آمیز بوده‌اند؛
- ۵- همواره مد نظر قرار دادن این نکته که راهبرد بودجه و نتایج حاصل از آن، امکان تشخیص مدیریت موثر را به روابط عمومی می‌دهد.

بنابراین اساساً بودجه، تجلی یا تغییر فقط یک سناریوی آتی مبتنی بر تجربیات گذشته است؛ آنان که بودجه را فاقد ارزش می‌دانند مدعی هستند که احتمالات و عدم قطعیت، بودجه را کارآمد می‌سازد اما آیا این نکته اهمیت ندارد که روابط عمومی باید، با مشکل فقدان قطعیت برخورد و آن را مرتفع کند اگرچه توجه به حوادث کنترل نشده در طی برنامه ریزی بودجه پسندیده است.

### روابط عمومی باید در فرایند بودجه مراقب موارد سه گانه زیر باشد:

الف- شلوغی و بهم ریختگی که باعث ایجاد یاس و نومیدی به هنگام کار روی مورد پیچیده به همراه هزینه‌های مرتبط و مدت زمان اختصاص یافته می‌شود. بودجه باید موضوعی ساده بدون دغدغه‌های نامربوط باشد. عدم انعطاف پذیری بودجه باعث پیچیدگی و بفرنج شدن مساله به هنگام تغییر محیط می‌شود. یک بودجه خوب باید به اندازه کافی برای ایجاد اصطلاحات انعطاف پذیر باشد.

ج- از فشار بودجه می‌توان به عنوان سلاحی موثر در اعمال فشار و ایجاد نوعی وحشت در زیر مجموعه چه به هنگام آماده سازی برنامه و چه به هنگام اجرای برنامه‌ها استفاده کرد. در روند تعیین سیاست‌های بودجه از



پایین به بالا، ارتباط و مشارکت دو جانبه در سطح بالایی مورد توجه قرار دارد و این نکته به نوبه خود می‌تواند موجبات امتناع از سایر برنامه‌های ضعیف را فراهم کند.

### **بنابر این مقوله بودجه در روابط عمومی با موارد زیر مرتبط است:**

- ۱- مشخص ساختن اهداف و دستیابی به آنها؛
  - ۲- مراقبت از منافع در دسترس و استفاده درست از آنها؛
  - ۳- دستیابی به اهداف مشترک روابط عمومی مطابق بحث و تبادل نظرهای انجام شده در خصوص مسایل بودجه و تاییدهای به عمل آمد؛
  - ۴- تضمین موفقیت برنامه بر اساس طرح‌های عملکرد روابط عمومی و اختصاص بودجه مناسب به طرح‌های مذکور؛
  - ۵- تایید موقعیت‌های متغیر آتی و برنامه‌ریزی بودجه انعطاف پذیر که محیط‌های متغیر را مورد بررسی و توجه قرار می‌دهد.
- مدیریت روابط عمومی به عنوان بخشی از فرآیند بودجه باید در خصوص جزئیات و وظایف روابط عمومی که عملاً با اهداف سازمانی مرتبط است، آگاهی داشته باشد. در این ارتباط به بیان چندین نکته از روابط عمومی می‌پردازیم که از آنها می‌توان به عنوان اطلاعات اولیه در زمینه بودجه و مسایل مربوط به آن استفاده کرد.

### **اطلاع بودجه‌ای روابط عمومی:**

- آماده‌سازی برنامه نوشتاری روابط عمومی و تعیین اصول برای انجام اهداف تعریف و تعیین شده.
- توسعه و گسترش روابط کاری خوب با مطبوعات از جمله روزنامه، مجلات تجاری، رادیو و تلویزیون و سایر رسانه‌های گروهی.
- ارایه منظم اخبار حرفه‌ای، عکس‌ها و داستان‌های جذاب به تمامی رسانه‌های گروهی.
- برگزاری کنفرانس‌های مطبوعاتی که به شکل حرفه‌ای ترتیب داده شده باشد و متخصصان در آن حضور یابند.
- برخورداری از خدمات اطلاعاتی رسانه‌های گروهی، همچون فیلتر عمل کردن برای تمامی اطلاعات خام قابل دسترس و اطلاعات پردازش شده مربوط به گروه‌های اجتماعی که روابط عمومی و مدیریت سازمان با بهره‌گیری از اطلاعات مجزای بدست آمده از خدمات اطلاعاتی رسانه‌های گروهی، باید گروه‌های اجتماعی آرایه کنند.
- برنامه‌ریزی و هدایت مصاحبه در مطبوعات، صدا و سیما و انتخاب دقیق افراد درون سازمان برای انجام مصاحبه.
- برخورداری از یک لابراتوار فیلم و عکس.
- تدوین و انتشار نشریه داخلی و مدیریت سایر اشکال ارتباطات درونی مانند نوارهای ویدئویی، اسلاید، روزنامه‌های دیواری و غیره.
- تحریر و انتشار موضوعات نوشتاری مانند موضوعاتی در خصوص بافت علمی و فرهنگی شرکت، گزارش‌های سالانه، بروشورهای تبلیغاتی و غیره.
- تشکیل نمایشگاه‌های مربوط به روابط عمومی و سازماندهی این گونه نمایشگاه‌ها و معرفی سازمان در گردهمایی‌های متفاوت در بیرون سازمان.





■ فعالیت‌های سمعی - بصری مانند تهیه فیلم‌های مستند، اسلاید و فیلم‌های ویدیویی.

■ فهم اطلاعات کلیدی ارتباطات مشترک مانند موضوعات اقتصادی، حقوقی و گرایش‌های صنعتی و توسعه برنامه‌های استراتژیک به منظور تاثیر گذاردن بر افکار عمومی.

■ برنامه‌ریزی توسعه و اجرای برنامه‌های روابط عمومی و فعالیت‌های بازرگانی، نظارت کلی بر تبلیغات و ارتباط با موسسات تبلیغاتی.

■ ایجاد رابطه با گروه‌های سرمایه‌گذار و ایجاد ارتباطات مالی بر حسب ماهیت سازمان یا موسسه تجاری. فهم وضعیت بازار برای کسب اطلاعات مربوط به سرمایه‌گذاری، شناسایی مخاطبان سرمایه‌گذاری و توصیه لازم در خصوص راهبردهای مربوط به هدایت اهداف مورد نظر و مشارکت در اجرای سیاست‌ها.

■ ایجاد ارتباط منظم و دوستانه با سازمان‌های مختلف و گروه‌های ویژه که انحصاری آنها می‌توانند بر موفقیت یا شکست برنامه‌ها و عملکردهای شرکت تاثیر بگذارند.

دخالت عملی در پروژه‌های ویژه و خدمات عمومی در سطحی گسترده که برای افزایش دانش و آگاهی و پذیرش هر چه بیشتر آن طراحی شده‌اند.

سازماندهی تغذیه اطلاعات از طریق بریده جراید، کپی برداری از اطلاعات ارایه شده در رادیو و تلویزیون و انتقال آرا و افکار بیرون از سازمان به مدیریت.

پژوهش و تجزیه و تحلیل تغذیه اطلاعات و ارزیابی نتایج تلاش‌های انجام شده در زمینه اهداف تعیین شده.

### نتیجه گیری:

بودجه بندی و تعیین هزینه‌ها، نتیجه فرایند برنامه‌ریزی ساختاری است و به این ترتیب سازمان‌ها برای حمایت از فعالیت‌ها در زمینه برنامه‌ریزی نیاز به بودجه دارند که این امر باید با توجه به کوچک‌ترین فعالیت‌ها و موانع مربوط به منابع بودجه و حفاظت و استفاده بهینه از منابع جدید صورت گیرد. بدیهی است قبل از هر گونه برنامه‌ریزی در خصوص بودجه بندی نیاز به انجام مطالعات میدانی وسیع است. پس از مطالعات وسیع نیاز به انتخاب کانال‌ها و مجاری ارتباطی است تا با توجه به شرایط مختلف جامعه و مخاطبان و همچنین برآورد تخصص‌های مختلف اقدام به انتخاب وسیله، یا مجرای ارتباطی برای دستیابی به اهداف مورد نظر سازمان است.

نکته آخر اینکه به بودجه باید به مشابه ابزاری نگریست که با آن می‌توان هزینه‌های هر یک از فعالیت‌ها را محاسبه و به منظور شناسایی کاری که باید انجام شود آن را کنترل کرد.

### منابع و مأخذ:

- ۱- management of public relation and communication
- ۲- فصلنامه هنر هشتم، پاییز ۱۳۸۰ و بهار ۱۳۸۱
- ۳- فصلنامه رسانه، زمستان ۱۳۷۷
- ۴- بازاریابی کاربردی، مجموعه مقالات، ۱۳۷۲
- ۵- نشریه تحقیقات روابط عمومی، بهار ۷۸
- ۶- روابط عمومی توانمند، بازاریابی مدیریت، محمد بصیریان، انتشارات کرمان تکثیر، ۱۳۸۱