

**برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی
در روابط عمومی**

www.ketab.ir

تألیف: حمید شکری خانقاه

سرشناسه: شکری خانقاه، حمید
عنوان و نام پدیدآور: برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی/تالیف حمید شکری خانقاه.
مشخصات نشر: تهران: سیمای شرق، ۱۳۸۹.
مشخصات ظاهری: ۲۴۸ ص.: جدول.
شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۴۸۸۵-۵-۴
وضعیت فهرست‌نویسی: فیبا
یادداشت: کتابنامه.
موضوع: روابط عمومی
رده‌بندی کنگره: ۱۳۸۹ ۴ ب ۷ ش HM۱۲۲۱
رده‌بندی دیویی: ۶۵۹/۲
شماره کتابشناسی ملی: ۳۹۴۹۲-۸۵



سیمای شرق

عنوان: برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی

مؤلف: حمید شکری خانقاه

تیراژ: ۳۰۰۰

نوبت چاپ: اول، بهار ۱۳۸۹ (۲۷ اردیبهشت)

قیمت: ۵۸۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۹۶۴-۹۴۸۸۵-۵-۴

مشخصات ناشر: تهران، انتشارات سیمای شرق، بهار ۱۳۸۹

نشانی: خیابان استاد نجات‌اللهی، خیابان سمیه، خیابان پورموسی، کوچه شیرین، پلاک ۳۴، طبقه ۵، تلفن: ۸۸۹۲۲۷۸۲-۳

پست الکترونیک: info@eprcenter.ir

وب سایت: www.eprcenter.ir

پست الکترونیک مؤلف: shokri.hamid@gmail.com

وب سایت مؤلف: www.sprp.ir

حقوق این اثر برای ناشر محفوظ است.

فهرست مطالب

۱۱	 مقدمه ناشر
۱۳	 مقدمه مؤلف
۱۷	 فصل اول / کلیات و تعاریف روابط عمومی
۱۹	 تعاریف انجمن‌های روابط عمومی
۲۰	 تعاریف متخصصان (خارجی) روابط عمومی
۲۰	 تعاریف متخصصان ایرانی از روابط عمومی
۲۱	 تعاریف کتاب‌ها و نشریات از روابط عمومی
۲۶	 وجوه مشترک تعاریف روابط عمومی
۲۹	 فصل دوم / کلیات و تعاریف برنامه‌ریزی ارتباطی
۳۳	 اهمیت برنامه‌ریزی
۳۴	 انواع برنامه‌ریزی
۳۶	 انواع برنامه
۳۸	 استراتژی
۴۰	 تئوری‌های برنامه‌ریزی ارتباطی
۴۵	 فصل سوم / گام‌های اساسی در برنامه‌ریزی راهبردی روابط عمومی
۴۸	 فرایند کلان برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی
۵۱	 گام اساسی: تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی در سطح سازمان
۶۶	 گام اول: بررسی وضعیت سازمان و مسایل استراتژیک آن
۶۹	 مرحله اول: مشخص کردن رسالت سازمان
۷۲	 مرحله دوم: بررسی نقاط ضعف و قوت و فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان (تحلیل موقعیت)
۸۲	 مرحله سوم: شناسایی هسته مرکزی شکل
۸۲	 مرحله چهارم: شناسایی مسایل استراتژیک سازمان
۸۴	 مرحله پنجم: شناسایی اولیه گروه‌ها و منابع

۹۳		گام دوم: محتوی برنامه روابط عمومی
۹۵		مرحله ششم: تعیین اهداف روابط عمومی
۹۷		تعیین اهداف خاص و شاخص ها مورد انتظار
۱۰۹		مرحله هفتم: مشخص کردن نیازها و علایق مخاطبان
۱۲۹		مرحله هشتم: تعیین پیام های روابط عمومی
۱۳۱		اصول اساسی در تهیه و تدوین پیام
۱۴۷		مرحله نهم: تعیین راهبردهای انتقال پیام
۱۵۹		مرحله دهم: تعیین تکنیک ها، تاکتیک ها و کانال های ارتباطی
۱۶۹		مرحله یازدهم: طراحی جدول زمانبندی فعالیت های ارتباطی
۱۷۳		مرحله دوازدهم: بودجه بندی فعالیت های روابط عمومی
۱۷۷		گام سوم:
۱۷۷		مرحله سیزدهم: ارتباط با مخاطبان
۱۸۷		گام چهارم
۱۸۷		مرحله چهاردهم: ارزیابی فعالیت های روابط عمومی
۲۱۱		فصل چهارم / تدوین برنامه کاربردی در روابط عمومی
۲۱۳		مراحل کاربردی تدوین برنامه روابط عمومی
۲۲۵		ضمائم
۲۲۶		نمونه ای از برنامه ریزی ارتباطی در روابط عمومی
۲۳۵		خلاصه
۲۳۵		اصول برنامه ریزی ارتباطی در روابط عمومی
۲۴۳		منابع و مأخذ

به نام خدا

مقدمه ناشر

فقدان برنامه‌ریزی جامع برای پیشبرد اقدامات و عملکرد روابط عمومی موجب کاهش اثربخشی این نهاد و افزایش انتقادات از آن شده است. انتقاداتی که اغلب از مسووی مدیران ارشد و میانی سازمان‌ها، مشتریان و دانشگاهیان مطرح می‌شود، به تدوین برنامه کارآمدی روابط عمومی برای حل مسائل و مشکلات تأکید می‌کند.

«برنامه‌ریزی راهبردی ارتباطی در روابط عمومی» تألیف جناب آقای حمید شکری خاتقاه، ضمن تبیین اهمیت و جایگاه برنامه‌ریزی در روابط عمومی به تشریح گام‌های اساسی و چگونگی تدوین برنامه کاربردی در روابط عمومی می‌پردازد و در واقع پاسخ مناسبی است به چالش‌های موجود بر سر راه برنامه‌ریزی جامع در این حوزه.

از ایشان و همکاران عزیزم در دبیرخانه دائمی همایش روابط عمومی الکترونیک و انتشارات سیمای شرق، برای تلاش در شناسایی هر چه بیشتر پتانسیل‌های روابط عمومی الکترونیک سپاسگزارم.

امیرعباس تقی‌پور

دبیر همایش روابط عمومی الکترونیک

مقدمه مؤلف:

❖ اگر ندانیم کجا می‌رویم

❖ دیگر فرقی نمی‌کند چه راهی در پیش گرفته‌ایم

مهمترین و اساسی‌ترین نقشی که متخصصان برای روابط عمومی قایل شده‌اند نقش و کارکرد مدیریتی است. روابط عمومی در نقش مدیریتی باید به کارکردهای فنی و تاکتیکی ارتباطی به نحو موثری بها دهد تا بتواند دورنما و استراتژی سازمانی خود را تقویت کند و در مرحله برنامه‌ریزی کلان سازمان ایفای نقش کند. منظور از کارکرد مدیریتی روابط عمومی ایجاد، حفظ و استمرار دوطرفه و فهم متقابلی است که به سازگاری سودمندی میان سازمان و گروه‌های مخاطب کلیدی آن می‌انجامد. روابط عمومی برای ایفای موثر و کارآمد نقش مدیریتی خود نیازمند برنامه‌ریزی است.

برنامه‌ریزی اگر جوهره و ماهیت اصلی مدیریت نباشد، بنیان و اساس آن است. بدون برنامه‌ریزی کسی نمی‌تواند مدعی شود مدیریت می‌کند. در حقیقت برای مدیران روابط عمومی کافی نیست که تنها بر شرایط زمان حال متمرکز شوند، این یک امر حیاتی است که آنها سازمان را به سوی آینده رهنمون سازند و موجبات تحقق اهداف ویژه سازمان را فراهم کنند. برنامه‌ریزی به روابط عمومی این قدرت را می‌دهد که جهت درست را انتخاب کند، بحران‌ها را به موقع شناسایی کرده و با توجه به نیازها و خواسته‌های مخاطبان به طور مستمر، سازمان را در جهت تحقق اهداف خود هدایت کند.

ارزش اقتصادی روابط عمومی برای هر سازمان و یا شرکتی به قابلیت و توانمندی‌های کارکنان آن در حل مسایل و مشکلات بالقوه ارتباطی سازمان به عنوان نخستین گام بستگی دارد. به سخن دیگر

روابط عمومی پویا و کارآمد، روابط عمومی است که بتواند برای حل مشکلات ارتباطی سازمان، برنامه ارتباطی منطقی و مستدلی مطرح و ارایه کند. الگوی فرآیند محور، به روابط عمومی این امکان را می‌دهد برنامه‌های خود را به صورت علمی و منطقی برای دسترسی به اهداف سازمان مدیریت کند. بنابراین برنامه‌های روابط عمومی، زمانی با موفقیت روبه رو می‌شوند که گام‌های متوالی و اساسی ویژه ای را جهت نیل به اهداف ارتباطی خود طی کند. در این میان برخی از گام‌ها اساسی هستند و باید به طور حتم مورد توجه قرار گیرند و برخی نیز چندان مهم نیستند، اما جزو ارکان برنامه به شمار می‌روند و نمی‌توان آنها را نادیده گرفت. برنامه‌ریزی کاربردی در روابط عمومی شامل یازده گام اساسی و مراحل کلیدی است.

کتاب برنامه ریزی راهبردی در روابط عمومی با رویکرد حل مسایل و مشکلات ارتباطی سازمان در چهار فصل ارایه می‌شود.

در فصل نخست تعاریف روابط عمومی از دیدگاه‌های مختلف مطرح شده است. در فصل دوم به توصیف انواع برنامه ریزی پرداخته شده و در فصل سوم نیز که اساس و شاکله اصلی کتاب است گام‌های راهبردی در برنامه ریزی روابط عمومی ارایه شده است.

در فصل چهارم نیز با توجه به اهمیت موضوع شیوه تدوین برنامه ارتباطی راهبردی چند نمونه برنامه برای مطالعه بیشتر برای کلیه افراد علاقه مند و همچنین محققان و پژوهشگرانی که در این حیطه بررسی و مطالعات دامنه داری را پی جویی می‌کنند آمده است.

خلاصه ای از گام‌های استراتژیک در برنامه ریزی روابط عمومی (فصل سوم) برای راهنمایی بیشتر و استفاده آسان تر از کتاب به شرح ذیل ارائه می‌شود:

گام‌های اساسی در برنامه‌ریزی کاربردی روابط عمومی

و تدوین برنامه ارتباطی راهبردی

گام اساسی: تثبیت جایگاه و نقش ویژه روابط عمومی در سازمان

این گام اساسی‌ترین و بدیهی‌ترین مرحله در فرآیند برنامه ارتباطی موفق روابط عمومی است. هدایت و مدیریت افکار عمومی باید به عنوان یکی از کارکردهای اساسی به روابط عمومی سپرده شود و در ساختار تشکیلاتی مدیر روابط عمومی نیز باید به عنوان بخشی از مدیریت ارشد سازمان عمل کند و برنامه‌های ارتباطی هم باید بخشی از تلاش‌های برنامه‌ریزی شده راهبردی سازمان به شمار آید.

در گام نخست باید روابط عمومی در تمام برنامه‌ریزی‌های کلان و برنامه‌ریزی‌های تاکتیکی سازمان جایگاه لازم را به خود اختصاص داده و در سازمان از اعتبار، امکانات و محبوبیت لازم بر خوردار باشد. کارکنان روابط عمومی نیز باید دانش، تجربه و مهارت‌های ارتباطی و انگیزه لازم را دارا باشند.

گام اول: بررسی و شناسایی مسایل و مشکلات ارتباطی سازمان

مرحله اول: اطلاعاتی درخصوص اینکه اکنون چه می‌گذرد؟ عقاید، افکار، باورها، نگرش‌ها،

رفتارهای افراد و گروه‌های کلیدی چگونه است؟ سازمان درگیر چه مسئله‌ای است؟

مرحله دوم: تحلیل موقعیت (امکان‌سنجی) شامل مطالعه محیط اجتماعی و بررسی جوانب

موضوعی که به عنوان مسئله مطرح می‌شود؛ فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط ضعف و قوت سازمان در این

مرحله شناسایی می‌شود....

مرحله سوم: شناسایی هسته قانونی مشکل و موضوع‌های پیرامونی آن با انجام نظرسنجی‌ها،

تحقیقات و پیمایش افکار عمومی و....

مرحله چهارم: شناسایی مسایل راهبردی سازمان

شناسایی مسایل راهبردی در حکم قلب فرآیند برنامه‌ریزی ارتباطی است چون مسایل ارتباطی

راهبردی، نقشی محوری در تصمیم‌گیری‌های سیاسی ایفا می‌کنند، ازاین رو بسیار مهم هستند.

تصمیم‌گیری سیاسی با شناخت مسایل آغاز می‌شود، ولی برنامه‌ریزی ارتباطی راهبردی می‌تواند این

فرآیند را با اثرگذاری بر روش شناخت و آسیب‌شناسی حل مسایل، بهبود بخشد.

مرحله پنجم: شناسایی مقدماتی گروه‌ها و منابع، حول محور مسئله ارتباطی بویژه کسانی که

تحت تاثیر مستقیم مشکل به وجود آمده، قرار می‌گیرند و بررسی عقاید، نگرش‌ها و تفکرات حول محور

سیاست‌ها، برنامه‌ها، خدمات و تولیدات سازمان شکل می‌گیرد.

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 می‌انجامد.

گام دوم: طرح‌ریزی 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 تلاش‌ها و اقدام‌های روابط عمومی است. تعیین مقصد و هدف

فرعی ویژه، قابل اندازه‌گیری و زمان بندی شده نیز برای دستیابی به هدف اصلی مشخص می‌شوند.

مرحله هفتم: شناسایی مخاطبان کلیدی و گروه‌هایی که برای حل مشکل ارتباطی نیازمند ارتباط

مستقیم با آنها هستیم.

مرحله هشتم: تعیین پیام‌های اولیه و ثانویه ارتباطی برای ارتباط با مخاطبان کلیدی براساس

مسئله ارتباطی شناسایی شده است.

مرحله نهم: تدوین راهبردهای انتقال پیام موثر

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 براساس راهبردها و مجراهای برنامه روابط عمومی

گام سوم: ارتباط با مخاطبان

اجرای برنامه روابط عمومی شامل اقدامات 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 اثربخشی برنامه ارتباطی

مرحله سیزدهم: در این مرحله ارزیابی اثربخشی برنامه ارتباطی همراه با ارزیابی معیارها و ضوابط برنامه براساس 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.

تشکر و تقدیر:

لازم می دانم از همکاری صمیمانه استادان گرامی آقایان، دکتر داوود زارعیان و علی فروزفر که نسخه اولیه کتاب را با دقت مطالعه کرده و نکات اصلاحی مفیدی را یادآوری کردند و همچنین از تلاش ها و تشویق های خانم ها مریم احمدی گیوی و منظر پورثانی در مرحله آمادگی کتاب و کمک های مؤثر آقایان مجید رعیتی و بهرام خزین و خانم ها، آزاده حکمت، سمیه حسینی و شیفته اصغری فرد در ویرایش اثر حاضر و نهایتاً آقایان امیرعباس تقی پور و منوچهر بایرامی در پی گیری ویژه برای چاپ و آماده سازی و هماهنگی های لازم برای انتشار آن در روز روابط عمومی صمیمانه تشکر و قدردانی کنم.

■ حمید شکری خانقاه