



## برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی

مدرس : ناهید خوشنویس

سال تحصیلی پاییز 1398

دانشگاه علمی - کاربردی ( واحد 15 )

## مدیریت

- مدیریت یعنی رهبری و هدایت نیروی انسانی برای رسیدن به هدف از پیش تعیین شده
- مدیر شخصی است که بر طبق اصول، چارچوب اصولی را هماهنگ کرده تا به هدف مورد نظر برسد.
- هر شخصی توانایی مدیر شدن را داراست، حتی مانند انسانی کم سواد که کارهای کارگران ساختمان را مدیریت میکند یا خانمی خانه دار در جهت اداره امور منزل. هر کسی طبق سن، جنس، برنامه ریزی شده میتواند به هدف دلخواه خود دست یابد و هرکس می تواند مدیر باشد در کار مورد نظرش.
- گاهی اوقات مدیریت می تواند ذاتی باشد که به آن کارزماتیک گویند وگاهی نیز مدیریت از طریق کسب علم و یادگیری علوم مرتبط صورت می گیرد صورت می گیرد.

## اصول مدیریت \*هنری فایول\*

1. برنامه ریزی
2. سازماندهی
3. تامین نیروی انسانی
4. رهبری
5. نظارت

### 1\* برنامه ریزی:

اولین گام برای مدیریت می باشد. برای اینکه به اهداف خود برسیم باید برنامه ریزی کنیم. یعنی پیش بینی و مشخص کردن مسیر در حال حاضر کجا هستیم و باید به کجا برسیم و برنامه ریزی پلی از حال به آینده است

### مراحل برنامه ریزی:

➤ مرحله اول تعیین جایگاه:  
شناسایی موقعیت (بررسی شرایط موجود، بررسی بازار موجود، نیاز سنجی، رقبا چه کسانی هستند؟  
بررسی موقعیت خودمان، نقاط قوت و ضعف خود و رقبا و بازار ( شناخت کلی نسبت به محیط و موقعیت سازمان) را تعیین جایگاه می گویند.

➤ مرحله دوم شناخت مسئله:  
مسئله و مشکل سازمان را شناسایی کنیم و برای رسیدن به هدف باید مشکل سازمان را پیدا کنیم.

➤ مرحله سوم تعیین گزینه:  
گزینه های مختلفی را برای حل مسئله و برطرف کردن مشکل بیابیم.

➤ مرحله چهارم انتخاب گزینه :

باید بهترین گزینه را برای حل مشکل سازمان از بین گزینه ها انتخاب کنیم .

➤ مرحله پنجم اجرا :

در این مرحله گزینه منتخب را در سازمان اجرا می کنیم .

➤ مرحله ششم ارزیابی :

در این مرحله روشی را که در سازمان برای حل مشکل استفاده کردیم را مورد ارزیابی قرار داده ، اگر این روش باعث بر طرف شدن مشکل بوده که ادامه می دهیم واگر استفاده از این روش تغییری در حل مشکل ایجاد نکرده مجدد به مرحله تایین گزینه برگشته و گزینه ای جدید انتخاب می کنیم ومراحل دیگر را ادامه می دهیم.

**\*2 سازماندهی :**

دومین قسمت از اصول مدیریت فایول می باشد نظم دادن، طبقه بندی کردن مجموعه عناصر... استفاده بهینه و عقلایی از نیروی انسانی، بودجه، زمان، ابزارآلات که چقدر هدف ما نیاز به هر کدام از این عناصر دارد.

**\*3 تامین نیروی انسانی :**

تلاش برای پر کردن و پر نگه داشتن پست های و جایگاه های سازمانی

**مراحل تامین نیروی انسانی**

➤ مرحله اول جذب:

که به معنی فراخوان دادن و اطلاع رسانی جهت جذب نیروی انسانی طبق نیاز (اولین قدم برای تامین نیروی انسانی)

➤ مرحله دوم گزینش:

- ✓ در مرحله بعدی این افراد را گزینش میکنند از طریق آزمون کتبی و شفاهی و عملی.
- ✓ در واقع در آزمون کتبی بار علمی افراد را میخواهند و در آزمون شفاهی یا مصاحبه که در آن افراد را از لحاظ روانکاوی، هوش، اعتقادی و ... در کل میخواهند بدانند آن شخص مناسب سازمان هست یا خیر و در آزمون عملی به مهارتهای عملی کارکنان توجه می شود.

### ➤ مرحله سوم استخدام

#### ➤ الف: بالقوه موفق ها:

- ✓ افراد توانمند با پتانسیل بالا که در ابتدای کار .
- ✓ با توقع بسیار کم که در آینده میتوانند چرخه اهداف سازمان را به خوبی بچرخانند. با حقوق کم قانع هستند و مدام تلاش می کنند تا پیشرفت لازم را داشته باشند .
- ✓ این افراد را به راحتی می توان شکل و فرم دلخواه را داد.

#### ➤ ب: بالفعل موفق ها:

- ✓ کسانی هستند با اطلاعات و تجربه کاری بالا که چندین سال کار کردند و میتوانند در بدو ورود کمک کنند و بالفعل موفق دارای تجربه و اطلاعات بالا هستند که با هر حقوقی و هر جایی استخدام نمیشوند پس مستلزم صرف هزینه گزاف هستند.
- ✓ افراد بالقوه موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی بالاست ولی افراد بالفعل موفق ماندگاریشان در سازمان خیلی پایین است.

#### ➤ ج: بخت و اقبال :

- ✓ افرادی که از طریق پارتی وارد سازمان می شوند
- ✓ نقاط مثبت بالقوه موفق : انرژی زیادی دارن - قانع تر هستند - مدیر راحتتر می تونه به آنها شکل دهد
- ✓ نقاط منفی بالقوه موفق : تجربه کمتر - خطاهای بیشتر - دوست داشتن آنها به زیر دست محور بودن
- ✓ نقاط مثبت بالفعل موفق: صبورتر - خطای کمتر - تجربه بیشتر
- ✓ نقاط منفی بالفعل موفق: پر توقع

### ➤ مرحله چهارم ارتقاء

- ✓ از یک جایگاه به جایگاه بالاتر رفتن.
- ✓ در این حالت جایگاه قبلی خالی میماند و به دانش شخص اضافه و حقوق او اضافه میشود و تخصص او افزایش می یابد و بنابراین آموزش های لازم را نیز باید ببیند.
- ✓ آموزش دو دسته است:
- ✓ 1. آموزش هنگام ورود به سازمان
- ✓ 2. آموزش هنگام ارتقاء. برای پرسنل سازمان

### ► مرحله پنجم نگهداری:

- ✓ وقتی امنیت شغلی را شخص دارا باشد در پست مورد نظر نگه داری میشود. نگهداری از دو بعد است:
- ✓ 1. **بعد جسمی:** وقتی کارمند استخدام میشود، باید مدیر مواظب جسم کارمند باشد. نهایت ایمنی شغلی استاندارد در کار مانند انجام کار فنی و رعایت ایمنی های لازم مانند استفاده از کلاه ایمنی و بحث ارگونومی
- ✓ 2. **بعد فکری:** کارمند دارای آرامش روحی روانی باشد مثلاً از نظر مقدار حقوق موقعیت کاری و تثبیت در شغلش که آیا ماندنی هست یا خیر در آن شغل ... تا بتواند کارایی لازم در آن شغل را دارا باشد.

### ► ارگونومی چیست؟

ابزار فیزیکی ( وسایل وتجهیزات کار ) و محیطی ( نور ، گرما ، سرما... ) مورد استفاده کار، مطابق با فیزیک انسان طراحی شده باشد.

### 4\* رهبری: (هدایت کردن):

- هدایت کردن گروهی نیروی انسانی برای رسیدن به هدف مورد نظر سازمان. رهبر در راس باید قرار بگیرد چون مسیر را نشان میدهد و خط مشی سازمان را میداند و مسیر را شفاف سازی میکند برای رسیدن به هدف. یک مدیر یا رهبر ایده ال باید ارتباط موثر برقرار کند پس باید به نیازهای کارمندان آشنا باشد.
- کارمند زمانی از رهبر خود پیروی میکند که بداند رهبر به خواسته های کارمند به نیازهای وی توجه میکند یعنی کارمند برای سازمان تلاش میکند پس مدیر و رهبر سازمان هم باید در پی رفع نیازهای کارمندان خود باشد.(معادله پایاپای . ارتباط متقابل) به این ترتیب رهبر مشروعیت ایجاد میکند.

### 5\* نظارت :

حال پس از تامین مسائل فوق رهبری این نیروی انسانی باید نظارت صورت گیرد تا بفهمد که کدام یک از مسائل فوق مشکل داشته است اگر در نظارت به هدف مورد نظر رسیده است که قابل قبول است و اگر نرسیده باشد درصدد رفع مشکل برآید. نظارت یعنی ارزیابی، سنجش و اندازه گیری . یعنی بسنجد که در کل مسائل توضیح داده شده به درستی انجام پذیرفته است یا خیر و در صورت مشکل در صدد حل آن بر آید.

### ضرورت برنامه ریزی

- **انسانها با حرکت در مسیر تکامل و رشد عقلانی** خود به تدریج بر ضرورت برنامه ریزی در زندگی واقف شدند و آن را به منزله ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری نظامهای اجتماعی، مورد توجه قرار دادند. سازمانها و موسسه های اداری امروز، به حدی پیچیده شده اند که بدون اقدام به برنامه ریزیهای دقیق امکان ادامه حیات ندارند.

► **برنامه ریزی از وظائف بسیار مهم مدیران** است و با سایر وظائف آنها نیز ارتباط دارد. اگر نگرش مبتنی بر برنامه ریزی به سراسر زندگی افراد تسری یابد، به نوعی تعهد به عمل بر مبنای تعقل و تفکر آینده نگر و عزم راسخ بر استمرار آن، برایشان ایجاد می شود.

► **تحقق اهداف فردی و سازمانی** نیز مستلزم برنامه ریزی است به طوری که حتی برای نیل به اهدافی بسیار جزئی و زود گذر (نظیر رفتن به یک مهمانی یا فروش یک محصول) نیز باید برنامه ریزی شود. در واقع نیاز به برنامه ریزی از این مسئله ناشی می شود که همه سازمانها با فعالیت در محیطی پویا، مترصد آنند که منابع محدود خود را برای رفع نیازهای متنوع و رو به افزایش خود صرف کنند. پویایی محیط و وجود تلاطم در آن و عدم اطمینان ناشی از تغییرات محیطی، بر ضرورت انکار ناپذیر برنامه ریزی می افزاید.

### ▪ تعریف برنامه ریزی

1. برنامه ریزی عبارت است از تعیین هدف و یافتن یا پیش بینی کردن راه تحقق آن.
2. برنامه ریزی عبارت است از تصمیم گیری در مورد اینکه چه کارهایی باید انجام گیرد.
3. برنامه ریزی عبارت است از تصور و طراحی وضعیت مطلوب و یافتن و پیش بینی کردن راهها و وسایلی که نیل به آن را میسر سازد.
4. برنامه ریزی عبارت است از طراحی عملیات برای تغییر یک شی یا موضوع بر مبنای الگویی پیش بینی شده..
5. برنامه ریزی را می توان: پاسخ (3) ک (کی ، کجا، کی) و 3 چ (چی ، چرا ، چگونه) دانست به عبارت دیگر، برنامه ریزی،

فرد یا سازمان انجام دهنده کار (کی)،

مکان انجام کار (کجا)،

زمان انجام کار (کی)،

نوع کار (چی)،

علت انجام کار (چرا)

و شیوه های انجام کار (چگونه) را مشخص می کند

6. برنامه ریزی فعالیتی است که جامعه کوشش می کند از طریق آن بر خویشتن کنترل داشته باشد و آینده را بر پایه عقل پی ریزی نماید.
7. برنامه ریزی عبارت است از تهیه و توزیع و تخصیص عوامل و وسایل محدود برای رسیدن به هدف های مطلوب در حداقل زمان و با حداقل هزینه ممکن
8. برنامه ریزی، فرآیند آگاهانه تصمیم گیری در مورد اهداف و فعالیتهای آینده یک فرد، گروه، واحد کاری یا سازمان است.

### هدف از برنامه ریزی

- 1- افزایش احتمال رسیدن به هدف، از طریق تنظیم فعالیتها
- 2- افزایش منفعت اقتصادی از طریق مقرون به صرفه ساختن عملیات
- 3- متمرکز شدن بر طریق دستیابی به مقاصد و اهداف و احتراز از انحراف از مسیر
- 4- مهیا ساختن ابزاری بر کنترل

### تعریف برنامه

- ▶ **برنامه سندی** است که با توجه به هدف و یا اهدافی خاص حاوی مجموعه ای از عملیات و تصمیمات منظم (از نظر سلسله مراتب زمانی) و مربوط به هم (از نظر سلسله مراتب تقدم و تأخر اجرا) جهت تحقق اهداف مورد نظر است.
- ▶ به عبارت دیگر برنامه عبارتست از مجموعه حقایق و ارقام مرتبلی که مشخص کننده مطلوب ترین راه تحقق اهداف است.

### تفاوت میان برنامه و برنامه ریزی

- ▶ **برنامه یک سند** است (اغلب مکتوب) که نشان دهنده یک سلسله عملیات مرتبط به هم با زمان بندی خاص. در حالی که **برنامه ریزی یک فرآیند و جریان و فعل** است که در نهایت منتهی به **تهیه سند برنامه** می شود.

▪ انواع برنامه ریزی

انواع برنامه ریزی  
در سطح کلان

- الف - برنامه ریزی از نظر زمانی
- ب - برنامه ریزی از نظر مکانی
- ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی
- د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

انواع برنامه ریزی  
در سطح خرد

- 1- برنامه ریزی تخصصی
- 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)
- 3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)





{بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

### انواع برنامه ریزی در سطح کلان

از آنجایی که محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی منتج به تهیه سند برنامه می شود لذا در تقسیم بندی انواع برنامه و انواع برنامه ریزی با اسامی مشترک و همسان سر و کار داریم. در نتیجه توضیح و شرح یکی، آن دیگری را نیز در برمی گیرد در اینجا به علت وسعت مسأله تنها به تشریح و توصیف انواع برنامه ریزی می پردازیم.

از جهات مختلف در انواع برنامه ریزی ها به ۴ دسته و عنوان برمی خوریم.

- انواع برنامه ریزی در سطح کلان و در سطح سازمان (یا خُرد) بطور کامل از هم مجزا نیستند و برخی از انواع هر یک در دیگری نیز ممکن است کاربرد داشته باشند.

### الف - برنامه ریزی از نظر زمانی

از این نظر برنامه ریزی به ۴ دوره مختلف تقسیم می شود:

1- کوتاه مدت (۲- ۱ساله)

2- میان مدت (۳- ۸ ساله)

3- درازمدت (۲۵- ۱۰ ساله)

4- غلتان.

برای این که بهتر بتوانیم تصویر مناسبی از انواع برنامه ریزی داشته باشیم به تعریف و توضیح کوتاهی از برخی آنها می پردازیم:

#### ■ برنامه ریزی غلتان

به نوعی از برنامه ریزی می گویند که در آن بعد از تعیین یک افق زمانی (۵ تا ۱۰ ساله) ۲ تا ۳ سال پس از شروع، یک بازنگری در کل برنامه صورت گرفته و براساس مقدار پیشرفت انجام شده و منابع مالی کاهش یا افزایش یافته، دوباره برنامه بر طبق همان افق زمانی قبلی با توجه به آمار و اطلاعات جدید طراحی می شود و این عمل هر ۲ تا ۳ سال یک بار صورت می گیرد.

### **ب - برنامه ریزی از نظر مکانی**

این نوع برنامه ریزی از **وسعت جغرافیایی** تأثیر می گیرد و شامل انواع زیر است:

- ۱- روستایی
- ۲- شهری
- ۳- استانی
- ۴- منطقه ای
- ۵- کشوری یا ملی
- ۶- جهانی.

#### **برنامه ریزی روستایی**

به مراحل تهیه برنامه هایی که برای عمران و توسعه روستا و ارتقا کیفیت و کمیت خدمات اعم از **آموزشی، بهداشتی، درمانی و زیربنایی در محیط روستا** و بهبود زندگی و معیشت روستانشینان و ایجاد اشتغال طراحی و اجرا می شوند برنامه ریزی روستایی می گویند . . در ایران برنامه ریزی روستایی در قالب طرح های بخشی به دستگاه هایی مثل **بنیاد مسکن، جهاد کشاورزی و دفتر مناطق محروم ریاست جمهوری** سپرده شده است.

#### **برنامه ریزی شهری**

به مراحل تهیه برنامه هایی که در جهت تأمین هر چه بیشتر آسایش شهرنشینان از قبیل **نحوه طراحی ساختمان ها، خیابان ها و معابر و اماکن عمومی و اداری و خدماتی و تفریحی و امور زیربنایی** تهیه و اجرا می شوند برنامه ریزی شهری می گویند. برنامه ریزی شهری در ایران عمدتاً **در اختیار شهرداری ها بوده** و آنها هستند که به عنوان **نهادی مردمی** برنامه های شهری آماده می کنند.

#### **برنامه ریزی منطقه ای**

مفهوم برنامه ریزی منطقه ای همان مفهوم برنامه ریزی در منطقه است. یعنی برنامه ریزی برای انسان ها فعالیت ها و منطقه ای که این فعالیت های انسانی در آن شکل می گیرد. در این جا منظور از منطقه عبارتست از **تمام یا بخشی از یک تا چند استان** در برنامه ریزی منطقه ای، سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک منطقه (جزئی از کشور)، یا چند منطقه و یا کل کشور در قالب چند منطقه، انجام می گیرد. منطقه بندی کشور ممکن است از تقسیمات کشوری (استان و شهرستان) تبعیت کند و یا اقدام به منطقه بندی دیگری (مثلاً حوزه های آبریز یا مناطق متجانس) شود.

#### **برنامه ریزی کشوری یا ملی**

در برنامه ریزی ملی، برنامه ها و سیاست های توسعه ی اقتصادی و اجتماعی یک کشور و نحوه ی اجرای آن مشخص می گردد. برنامه ریزی ملی یا کشوری، هر چند سال یکبار (معمولاً هر ۵ سال) برای کل کشور انجام گرفته و شامل کلیه ی سطوح برنامه ریزی کلی، برنامه ریزی بخشی و برنامه ریزی طرح ها می گردد.

### ج - برنامه ریزی از نظر مدیریتی

➤ این نوع برنامه ریزی دربرگیرنده جهت گیری های کلی و اساسی نظری است:

۲- نیمه متمرکز

1- متمرکز یا اجباری

۴- ارشادی

۳- مختلط

۵- موضعی و موردی

برنامه ریزی متمرکز (اجباری)

نوعی از برنامه ریزی که در آن میزان تولید، سرمایه گذاری و قیمت ها در سطح بخش های اقتصادی و تا کوچک ترین حد ممکن برای بخش دولتی و بخش غیر دولتی از سوی دولت مرکزی تعیین می شود. در برنامه ریزی متمرکز دولت تعیین می کند چه باید تولید شود، چه میزان تولید شود و چگونه عوامل تولیدی بین مصارف مختلف توزیع شوند. برنامه ریزی متمرکز در "مرکز" انجام می شود و سپس به بخش های مختلف اقتصاد دیکته می شود.

### برنامه ریزی ارشادی

در این برنامه ریزی دولت مطالعاتی را انجام داده و الگوی مناسبی برای تخصیص منابع بدست می آورد. برای اجرای الگو، دولت از اجبار استفاده نکرده ولی از وسائل تشویقی و اهرمهای پولی و مالی کمک می گیرد. در واقع دولت با ایجاد زمینه ها علاوه بر اطلاع دادن، اعمال اقتصادی را در جهت های مورد نظر هدایت می کند.

### د - برنامه ریزی از نظر موضوعی

۲- اقتصادی

➤ ۱- کلان

4- اجتماعی

➤ ۳- بخشی

6- آمایش سرزمین

➤ 5- نیروی انسانی

### برنامه ریزی کلان (در سطح کلیات)

نوعی از برنامه ریزی که در آن اهداف، متغیرها و ابزار برنامه ریزی، همگی در برگیرنده تمام نظام اقتصادی کشور است. اهداف این سطح برنامه ریزی توسعه اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ... کوشش هایی که در زمینه برآورد عوامل کلان اقتصادی، مانند: تولید ملی، درآمد ملی، صادرات و واردات، اشتغال و... تعیین سهم بخش های مختلف اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، دفاعی و ... برای نیل به هدف های تعیین شده اجتماعی صورت گیرد، برنامه ریزی کلان نامیده شود.

### برنامه ریزی اقتصادی

این نوع برنامه ریزی عمدتاً **بخش های تولیدی** مانند کشاورزی، آب، صنعت و معدن، مخابرات، ارتباطات، انرژی، امور زیربنایی را مد نظر داشته و برنامه هایی در جهت هماهنگی فعالیت های تولیدی به منظور رسیدن به هدف های مورد نظر ارائه می کند.

### برنامه ریزی اجتماعی

فرآیند هدایت و جهت گیری و ایجاد هماهنگی در برنامه هایی که **جنبه رشد و تعالی انسان** را دنبال کند یا اسباب بهزیستی اش را فراهم می آورد. از نظر فرهنگ برنامه ریزی، امروزه بخش هایی مانند: **ارشاد اسلامی، آموزش و پرورش، بهداشت، تأمین اجتماعی، مسکن، سرگرمی ها، اوقات فراغت** و... در قلمرو مسائل اجتماعی قرار دارد. در نتیجه برنامه ریزی در این عرصه برنامه ریزی اجتماعی خوانده می شود.

### آمایش سرزمین

آمایش سرزمین به معنای بهره برداری بهینه از امکانات در راستای بهبود وضعیت مادی و معنوی و در قلمرو جغرافیایی خاص است. در این طرح مزیت های فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی، ساماندهی و نظام بخشی می شود. این کار با هدف ایجاد رابطه منطقی بین توزیع جمعیت و انجام فعالیت ها در پهنه سرزمین با توجه به ویژگی های فضایی مناطق است. بر اساس تعاریف و مفاهیم متفاوت از توسعه، برداشت های گوناگونی نیز از آمایش در ابعاد، اقتصادی، اجتماعی و جغرافیایی آن ارائه شده است.

**در فرهنگ لغات لاروس، آمایش چنین تعریف شده است:**

بهترین نوع توزیع جغرافیایی فعالیت های اقتصادی با توجه به منابع طبیعی و انسانی.

فرهنگ اقتصاد و امور اقتصادی - اجتماعی معاصر، تعریف آمایش را به شکل دیگری ارائه نموده است:

**سیاستی که هر یک چارچوب جغرافیایی معین در پی بهترین توزیع ممکن جمعیت بر حسب منابع طبیعی و فعالیت های اقتصادی می باشد.**

منظور از آمایش سرزمین، رسیدن مطلوب ترین توزیع ممکن جمعیت، توسط بهترین شکل توزیع فعالیت های اقتصادی - اجتماعی در پهنه سرزمین است.

## فعالیت‌های متداول

آمایش سرزمین، شامل برنامه‌ریزی و سازمان دادن تعیین محل سکناى انسان‌ها، محل فعالیت و تجهیزات و کنش‌های بین عوامل گوناگون نظام اجتماعی- اقتصادی است. این رشته برنامه‌ریزی کلان نیروهای اقتصادی، طبیعی و انسانی را مدنظر دارد.

### برنامه‌ریزی در سطح سازمانها(خرد)

#### انواع برنامه ریزی در سطح خرد

برنامه ها برای مقاصد متنوعی تنظیم می‌شوند و به فراخور هر وضعیت به گونه‌ای متناسب با آن شکل می‌گیرند لذا بطور کلی دسته بندی ذیل برای انواع برنامه ریزی مطرح می‌باشد :

#### 1- برنامه‌ریزی تخصصی

**الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):**

**ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :**

**ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :**

**2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)**

**3- برنامه ریزی راهبردی(استراتژیک)**

#### 1- برنامه‌ریزی تخصصی

گاهی با توجه به ماهیت تخصصی برخی از وظایف مدیریت برای انجام آنها برنامه‌ریزی می‌شود. این برنامه ریزی ها را برنامه ریزی تخصصی می‌نامند که بر اساس وظایف مدیریت در سازمان عنوان می‌گردد.

**الف- برنامه ریزی و کنترل تولید (مدیریت تولید):**

عبارتست از تعیین نیازها و تأمین ابزار و تسهیلات و تربیت نیروی انسانی لازم برای تولید محصولات و کالاها با توجه به تقاضای موجود در بازار و نیازهای پیش بینی نشده جامعه.

**ب- برنامه ریزی نیروی انسانی :**

در این نوع از برنامه ریزی با تعیین افراد مورد نیاز سازمان در سالهای آینده امکانات و تسهیلات مورد نیاز (انتخاب ، آموزش ، ترفیع ، بازنشستگی و ...) تخمین زده می‌شود.

برنامه ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (ساختار) سازمانی آغاز می‌شود و مواردی نظیر تهیه نمودار جانشین و ترفیع، تدوین آیین نامه استخدامی و تنظیم برنامه های آموزشی ضمن خدمت را در بر می‌گیرد.

(جذب ، گزینش، استخدام ، ارتقا و نگهداری) در سالهای آینده

**ج- برنامه ریزی مالی و تنظیم بودجه :**

عبارتست از تعیین میزان و چگونگی منابع و همچنین تعیین میزان و چگونگی مصارف مالی به منظور تأمین هدفهای موسسه و صاحبان و کنترل کنندگان آن می‌باشد.

## 2- برنامه ریزی عملیاتی (اجرایی)

برنامه های عملیاتی برای به اجرا درآوردن تصمیمات راهبردی طراحی می شوند\* اهداف بلند مدت سازمان\*  
به عبارت دیگر برنامه های اجرایی عبارتند از:  
تصمیمات کوتاه مدت که برای بهترین استفاده از منابع موجود با توجه به تحولات محیط اتخاذ می گردند.

### مراحل برنامه ریزی عملیاتی عبارتند از :

- الف- تدوین برنامه های کوتاه مدت (مانند تنظیم بودجه و زمانبندی)
- ب- تعیین معیارهای کمی و کیفی سنجش عملکرد و ارزیابی هزینه های اجرای عملیات
- ج- ارزیابی برنامه ها و تعیین موارد انحراف عملکرد از آنها
- د- تجدید نظر در برنامه ها و تهیه برنامه های جدید

## 3- برنامه ریزی راهبردی (استراتژیک)

برنامه ریزی راهبردی در بر دارنده تصمیم گیری هایی است که راجع به اهداف راهبردی بلند مدت سازمان میباشند. در این نوع از برنامه ریزی مقاصد (مأموریتها) و هدفهای سازمان مشخص و اهداف بلند مدت به هدفهای کمی و کوتاه که آن را هدف گذاری می نامند، تجزیه می گردد. همچنین سیاستهای کلی (تدوین و تنظیم خط مشی ها) و برنامه های عملیاتی طرح ریزی می گردد.

برنامه ریزی راهبردی، آینده را پیش گویی نمی کند ولی یک مدیر را می تواند در موارد ذیل یاری دهد:

- الف- فائق آمدن بر مسائل ناشی از مقتضیات آتی؛
- ب- ایجاد فرصت کافی برای تصحیح خطاهای اجتناب ناپذیر؛
- ج- اتخاذ تصمیمهای صحیح در زمان مناسب
- د- تمرکز بر انجام فعالیت های ضروری برای رسیدن به آینده مطلوب

## آشنایی با چند اصطلاح برنامه ریزی در مدیریت



- 1\* اس دبلو او تی /سوات SWOT
- 2\* کیک آف Kick-Off Meeting
- 3\* طوفان مغزی Brainstorming
- 4\* مایل استون Milestone
- 5\* نمودار گانت Gantt chart
- 6\* چشم انداز یا دور نما ، ماموریت، هدف ، سیاست و تاکتیک
- 7\* هرم مدیریتی
- 8\* مدیریت خطریا مدیریت ریسک



## SWOT

از دو بخش تشکیل شده است:

نقاط قوت و ضعف، به مسائل داخلی سازمانی اشاره می کنند،

در حالی که فرصت ها و تهدیدات بیرون از شرکت و در محیط اطراف وجود دارند.

نقاط قوت یک شرکت می تواند در مدیریت سریع و جامع فرآیند برندینگ، و ضعف های آن می تواند در توزیع محصولات و یا تاخیر پرداخت باشد. این مشکلات و مسائل، درونی هستند و باید به طور مداوم تحلیل و برطرف شوند.

اغلب برای ارزیابی این دو جنبه از مشاوران کمک می گیرند، چرا که بسیاری باور دارند یک "غریبه" می تواند بینش کامل تری داشته و اطلاعات بیشتری را در این موارد در اختیار قرار دهد.

**دو عامل خارجی، فرصت ها و تهدیدها، در کنترل سازمان نیست.**

محیط بیرونی شامل : رویدادهای اجتماعی، اقتصادی، قانونی، نظارتی، ملی و حتی بین المللی است، باید به طور مداوم برای ردیابی تهدیدات و فرصت ها بررسی و تحلیل شود.

### چه موقع از آن استفاده کنیم؟

همانطور که گفتیم این تکنیک بسیار ساده است.

بنابراین می توان از آن در جلسات **شروع پروژه های برنامه ریزی** استراتژیک (موسوم به **جلسات کیک آف**) استفاده کرد تا به قول معروف یخ شرکت کنندگان باز شود. البته بسیاری از متخصصان از این تکنیک در تحلیل های پیشرفته هم استفاده می کنند. این تکنیک در عین سادگی بسیار کاربردی و کارآمد است.

### نحوه استفاده (برای سازمان ها و شرکت ها)

تعداد چهار برگه تهیه کنید.

عنوان آن ها را بگذارید قوت ها، ضعف ها، فرصت ها و تهدیدها.

حالا برای تکمیل هر برگه به سئوالاتی که در ادامه آمده است پاسخ دهید و نتایج را یادداشت کنید.

اگر مثلاً قرار است برای یکی از بخش های یک سازمان از این تحلیل استفاده کنید پسندیده است از مدیران و کارشناسان آن بخش دعوت کنید تا در جلسه ای که به این منظور هماهنگ شده حضور پیدا کنند.

بهتر است یک فرد مطلع و متخصص در زمینه استراتژی جلسه را اداره کند.

می توانید از یک وایت برد کمک بگیرید تا نظرات همه را بنویسید و درخصوص ایده های افراد با یکدیگر بحث کنید. دقت کنید که قرار نیست جلسه **طوفان مغزی** برگزار کنید. بنابراین در مورد ایده های گوناگون باید گفتگو و مباحثه کرد تا به یک نتیجه مطلوب رسید.

### ▪ برگه قوت ها:

۱- شما چه کارهایی را بهتر از رقبایتان انجام می دهید؟

۲- شما به چه منابع ارزشمندی دسترسی دارید که رقبایتان از آن ها محرومند؟

۳- چه عواملی باعث می شوند فروش خوبی داشته باشید؟

۴- شما را به داشتن چه چیزهایی و چه برتری هایی می شناسند؟

سعی کنید **وقتی قوت هایتان را می نویسید دو نوع قوت** را شناسایی کنید.

برخی از **قوت های شما را بقیه هم** دارند. بنابراین داشتن آن ها ضروری است و چیزی فراتر از داشته های بقیه نیست بنابراین ارزش کم تری دارد.



## {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

برخی دیگر واقعاً **برتری شما بر رقبای** هستند. این قوت‌ها را علامت دار کنید و از سایر قوت‌ها صرف نظر کنید.

### ▪ برگه ضعف‌ها:

- ۱- در چه زمینه‌هایی نیاز دارید که بهتر شوید؟
- ۲- چه عواملی باعث می‌شوند که نتوانید آنچنان که دوست دارید محصولات/خدمات خود را به فروش برسانید؟
- ۳- دیگران شما را به نداشتن چه ویژگی‌هایی می‌شناسند؟
- ۴- فاقد چه منابع با ارزشی هستید؟

### ▪ برگه فرصت‌ها:

- ۱- چه شرایط مناسبی پیش روی شما وجود دارد؟
- ۲- چه مجال‌هایی برای شما وجود دارد؟
- ۳- چه روندهای خوبی را مشاهده می‌کنید؟

### ▪ برگه تهدیدها:

- ۱- چه موانعی در برابر شما قرار گرفته است؟
  - ۲- رقبای شما دارند چه کارهایی می‌کنند؟
  - ۳- آیا تغییرات گوناگونی که در محیط رخ می‌دهد شما را تحت فشار قرار خواهد داد؟
- مثال: برای اینکه مفهوم تحلیل سوات (اس دبلیو او تی) را بهتر درک کنیم این تحلیل را برای یک بانک انجام می‌دهیم. فرض کنید یک بانک علاقمند است بداند که چه قوت‌ها و ضعف‌هایی در داخل خود دارد و چه فرصت‌ها و تهدیدهایی در بیرون برای او وجود دارد.

نتیجه تجزیه و تحلیل سوات می‌تواند چنین نتیجه‌ای را برای این شرکت در بر داشته باشد:

تهدیدها	فرصت‌ها	ضعف‌ها	قوت‌ها
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- کاهش نرخ سود</li> <li>▪ 2- سپرده‌های بانکی</li> <li>▪ 2- پایین بودن ضریب نفوذ اینترنت در کشور</li> <li>▪ 3- منع قانونی تأسیس شعب فیزیکی جدید</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- رشد سریع استفاده از تلفن‌های هوشمند</li> <li>▪ 2- بهبود شرایط بانکداری در عرصه بین الملل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- رشد هزینه‌ها در سه سال اخیر</li> <li>▪ 2- حجم بالای مطالبات معوق</li> <li>▪ 3- کیفیت پایین خدمات از دیدگاه مشتریان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1- انگیزه و تعهد شغلی بالای کارکنان</li> <li>▪ 2- برند شناخته شده شرکت در کشور</li> <li>▪ 3- رشد مشتریان شرکتی در سه سال اخیر</li> </ul>

داشتن چنین تحلیلی به بانک مذکور کمک می کند تا هم درون خود را به خوبی بشناسد و هم از وضعیت بیرون خبر داشته باشد. بدیهی است یکی از نخستین گام ها برای تبدیل شدن به یک سازمان (اداره، فرد و ...) استراتژیک این است که سازمان (اداره، فرد و ...) تحلیل سوات خود را تهیه کرده باشد.

### جلسه آغاز پروژه

#### یک آف Kick-Off Meeting

جلسه شروع پروژه فرصتی برای موارد زیر فراهم می کند:

1. معرفی حامی و مدیر پروژه بصورت رسمی
2. معرفی مشتریان و ذینفعان کلیدی
3. مرور محدوده، تعاریف و اهداف پروژه
4. مرور برنامه زمانبندی و مایلستون ها سطح بالا و نقش ها و بودجه
5. مرور ارقام قابل تحویل
6. مرور مشکلات پیش رو
7. تشریح گام های بعدی



این جلسه به حامی پروژه این امکان را می دهد تا تعهد خود را نسبت خروجی های پروژه تثبیت کند. همچنین به مدیر پروژه این امکان را می دهد تا مجددا منشور پروژه را مرور کرده و به سوالات مهم پاسخ دهد تا اطمینان به دست بیاید که درک کافی حاصل شده است و به منظور نهایی سازی برنامه نهایی، گام های بعدی را برای توسعه برنامه کاری و برنامه کنترلی تشریح کند. وجود ذینفعان در این جلسه باعث ایجاد ارتباط و هماهنگی شده و در نتیجه احتمال موفقیت پروژه را افزایش می دهد.

چه کسانی در این جلسه شرکت می کنند:

- مدیر پروژه
- حامیان پروژه
- ذینفعان پروژه
- 

### طوفان فکری یا بارش فکری یا اندیشه باران Brainstorming

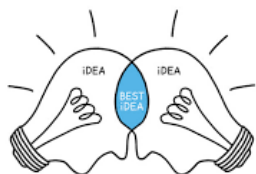
یک تکنیک خلاقیت فردی یا گروهی است که در طی آن، با جمع آوری فهرستی از ایده ها که خودبه خود توسط اعضا تولید می شود، برای رسیدن به یک جمع بندی در مورد یک مسئله تلاش می شود. این اصطلاح، اولین بار در سال ۱۹۵۸ توسط الکس آزبورن در کتابی با عنوان تخیل عملی محبوبیت پیدا کرد.



{ناهید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

آزبورن ادعا کرد که برای تولید ایده، طوفان فکری مؤثرتر از کار کردن افراد به طور مستقل است؛ هرچند تحقیقات اخیر، این موضوع را زیر سؤال برده‌اند. امروزه از این اصطلاح، برای اشاره کلی به تمام انواع جلسات ایده‌پردازی استفاده می‌شود.

## طوفان مغزی یا جوشی فکری (الکس آزبورن) Alex Osborn



1 تیم تطبیق راز موفقیت

گاهی اوقات در سازمان مشکلی پیش می‌آید، مدیر میز گردی تشکیل می‌دهد تا در خصوص مشکل مربوطه با کارمندان و افراد دعوت شده مشورت کند این میز گرد به این دلیل است که همه در یک سطح می‌باشند. یکی از راهکارها این است که رهبر ریاست جلسه ای را به عهده می‌گیرد و تمامی کارکنان علاقمند به حضور در آن موضوع خاص، در جلسه حاضر می‌شوند، داشتن علاقه و اطلاعات در مورد موضوع جلسه برای حضور در جلسه مهم است و اصلاً پایه و رتبه کارمندان مهم نیست. جلسه در پشت میز گرد صورت می‌پذیرد بدون توجه به جایگاه افراد در کنار هم قرار می‌گیرند ریاست نظر همگی را جویا میشود کسی اجازه ندارد نظر کسی را انکار یا نقض کند در اینجا کمیت نظرها مهم است نه کیفیت. و در پایان جلسه بهترین ایده‌ها مشخص می‌شود.

## مایل استون چیست؟

### Milestone

شاید خیلی از کنترل پروژه‌ها بارها کلمه **مایلستون** را شنیده باشند. مایلستون کاربرد زیادی در برنامه ریزی و کنترل پروژه‌ها دارد... در گذشته به سنگهایی که در کنار جاده وجود داشتند و مسافت باقیمانده به شهرها را روی آن می‌نوشتند، **Milestone** یا مسافت نما می‌گفتند. این کلمه در برنامه ریزی و کنترل پروژه نیز تقریباً به همین مفهوم است.

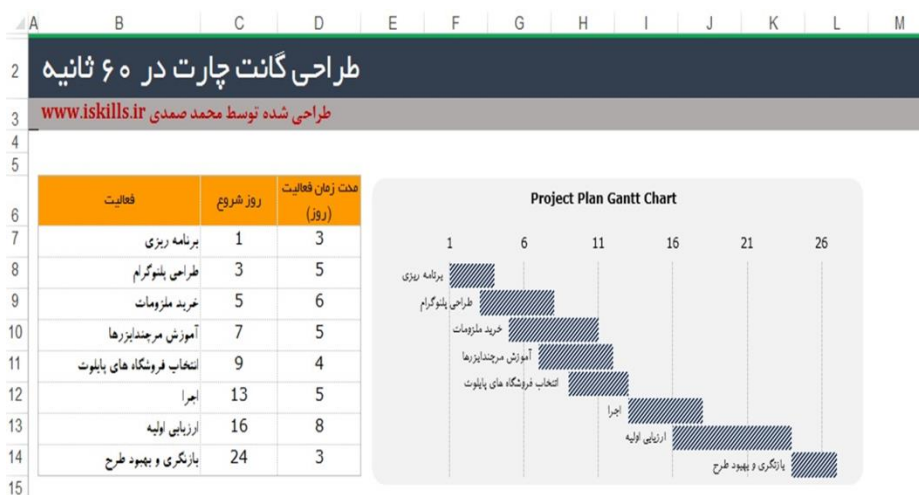
بطور مثال فرض کنید تاریخ اتمام فاز طراحی در پروژه از اهمیت زیادی برخوردار است و شما می‌خواهید این زمان را در برنامه ریزی پروژه بطور واضح مشخص کنید و همچنین در گزارشات پروژه وضعیت آن را ارائه نمایید. بنابراین بهتر است این تاریخ را بعنوان یک مایلستون تعریف کرده و در نمودار گانت پروژه نمایش دهید. همچنین در گزارشات مدیریتی، استفاده از مایلستونها می‌تواند به مدیران در مشاهده زمان تکمیل فعالیتهای مهم پروژه کمک زیادی بنماید.

تعریف مایلستون در مباحث تئوریک مدیریت پروژه " فعالیتی با مدت زمان صفر است که زمان یک واقعه مهم در پروژه را نشان می‌دهد."

## Gantt chart

نمودار گانت در مدیریت پروژه کاربرد بسیار دارد که یکی از محبوب ترین روشهایی است که برای نمایش فعالیت ها و اتفاقات در طول زمان از آن استفاده میگردد.

در سمت چپ این نمودار لیستی از فعالیت ها و در رو به روی آن زمان مناسب برای انجام هر فعالیت نمایش داده میشود. هر فعالیت با یک مستطیل نمایش داده میشود که از طول و جای قرار گرفتن این مستطیل تاریخ شروع ، پایان و زمانی که صرف آن فعالیت میشود استناد میگردد.



از این نمودار اطلاعاتی همچون:

1. انواع فعالیت ها چه هستند؟
2. چه موقع یک فعالیت شروع و پایان پیدا میکند؟
3. هر فعالیت تا چه زمانی ادامه دارد؟
4. چه فعالیتی با فعالیت های دیگر همپوشانی دارد؟
5. ابتدا و انتهای کل پروژه چه زمانی است؟

نمایش داده میشود. به طور خلاصه میتوان گفت که چارت گانت به ما این امکان را میدهد که بدانیم چه کارهایی در چه زمانی قرار است انجام شوند .

### چشم انداز یا دور نما (Vision)



چشم انداز بیانگر نتایجی است که موسسه تحقق بخشیدن به آن را در **دراز مدت هدف قرارداده** است به عبارت دیگر چشم انداز شامل **" آنچه می خواهیم در آینده باشیم "** است .

## {ناھید خوشنویس} {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی}

چشم انداز تصویر آینده شرکت بعد از تحقق ماموریت در افق برنامه می باشد و برای تحقق چشم انداز باید ماموریت را طوری تعیین کرد که آن چشم انداز محقق گردد. مثال: چشم انداز ایران سال 1404  
**چشم انداز:** تصویری از آینده است که سازمان می خواهد در زمان مشخصی به آن دست یابد و به تعبیر دیگر چشم انداز عبارتست از **آیندهای واقع گرایانه، ممکن الوقوع و جذاب** برای سازمان که هنوز واقعیت نیافته و می تواند وضعیت نهایی تمام یا بخشی از هدف را به تصویر بکشد.

### ماموریت ، رسالت ( Mission )

ماموریت در واقع فلسفه وجودی و مقاصد سازمان است رسالت یک سازمان ، مقصود و **منظور منحصر بفرد از ایجاد سازمان است که آن را از سایر سازمان ها جدا ساخته** و دامنه فعالیت های سازمان را روشن می سازد .  
اغلب سازمان ها ، هدف های کلان و فلسفه وجودی سازمان را در بیانیه رسالت یا بیانیه منظور و مقصود ، مکتوب می سازند. در واقع رسالت یک سازمان ، ریسمانی است که سایر مفاهیم و فعالیت های سازمان به آن متصل شده و با توجه به آن ، اداره فعالیت های سازمانی ، بصورت مؤثرتری انجام می شود به عبارت دیگر ، رسالت یک سازمان، **چارچوب فعالیت های آن را نشان می دهد.**

### اهداف ( Objectives )

به نتایجی گفته می شود که در محدوده **مدت زمان معین آرزوی تحقق** آن و یا رسیدن به آن مورد خواست است . اهداف موسسه در بردارنده یک ماهیت اجتماعی و مواردی در جهت آینده است که سازمان به طور یکپارچه سعی دارد آن را تحقق بخشد . هدف جایگاهی است که ماموریت در آن اتفاق می افتد .

### سیاست (خط مشی) Policy

خط مشی بیانیه ماموریتی کوچک تلقی شده است.  
خط مشی **مجموعه اصول و قواعدی** است که تصمیم گیری های سازمان را جهت دهی می کند.  
خط مشی ها از سوی مدیریت ارشد سازمان چارچوب بندی شده اند تا به صورت راهکاری برای تصمیم گیری عملیاتی عمل کنند . خط مشی در برجسته سازی قواعد، ارزش و باورهای سازمان مفید است و به صورت مبنایی برای هدایت فعالیت ها است. خط مشی ها، با استفاده از عقاید و دیدگاه عمومی چند نفر در سازمان در ارتباط با هر موقعیت، طراحی شده اند. به این ترتیب، افرادی که در دامنه این خط مشی قرار می گیرند کاملاً درباره اجرای آن توافق دارند. خط مشی ها **به مدیریت سازمان کمک می کنند که مشخص کند چه کاری، در موقعیت اختصاصی، انجام شود.** این خط مشی ها باید به صورت مستمر طی یک دوره طولانی اعمال شوند تا از تناقض ها و همپوشانی اجتناب شود.

### تفاوت‌های اصلی بین استراتژی و خطمشی

- 1) استراتژی بهترین برنامه به دست آمده از چند برنامه برای نیل به اهداف و مقاصد سازمانی است. خطمشی مجموعه قواعد و مقررات رایج است که به صورت مبنایی برای تصمیم‌گیری‌های روزانه استفاده می‌شود.
- 2) استراتژی برنامه عملی است درحالی‌که خطمشی یک اصل عملی است.
- 3) استراتژی‌ها را می‌توان به ازای هر موقعیت اصلاح کرد، بنابراین به لحاظ ماهیت پویا هستند. در مقابل، خطمشی‌ها به لحاظ ماهیت یکنواخت هستند. با این حال، برای موقعیت‌های غیرقابل انتظار انعطاف‌پذیر هستند.
- 4) استراتژی‌ها متمرکز به سمت عمل هستند، درحالی‌که خطمشی‌ها تصمیم محور هستند.
- 5) مدیریت ارشد همیشه استراتژی‌ها را شکل می‌دهد، اما استراتژی‌های فرعی در سطح میانی تدوین می‌شوند. در مقابل خطمشی‌ها به‌طور کلی از سوی مدیریت ارشد ایجاد می‌شوند.
- 6) استراتژی‌ها به عامل‌های محیطی بیرونی می‌پردازند. از سوی دیگر، خطمشی‌ها برای محیط داخلی کسب‌وکار ایجاد شده‌اند.

### \* تاکتیک :

تاکتیک علم اداره ی نیروها در صحنه است . تاکتیک را باید اجمالاً به **شگردها و روشهای خاص برای پیشبرد برنامه استراتژیک** با مقتضیات زمان و محیط تعریف کرد که عمدتاً پس از تدوین برنامه مورد توجه استراتژیست‌ها قرار می‌گیرد.  
تعاریف دیگر :

برای اینکه بتوان از منابع سازمان به موثرترین شکل استفاده نمود، به تصمیم‌گیری‌های کوتاه مدت مطابق با وضعیت که تغییر میکند نیازمندیم که تاکتیک نامیده میشود.  
این تصمیمات، **استراتژی‌های وظیفه‌ای** و یا استراتژی‌های زیرین نامیده میشوند.

### **تفاوت استراتژی و تاکتیک**

تفاوت استراتژی با تاکتیک در این است که استراتژی، تصمیمات کلی اختصاص دادن منابع سازمان است، در حالی که تاکتیک در رابطه با حرکت درآوردن این منابع، یعنی به اجرا گذاشتن آنهاست. به این ترتیب تصمیم‌های تاکتیکی، جزئیات تصمیمات استراتژیک را در بر می‌گیرد.  
به عبارت دیگر تاکتیک‌ها تصمیماتی در جهت :

**1. استفاده مناسب از منابع موجود**

**2. جزئیات اجرای استراتژی‌ها**

می‌باشد، به ویژه در خصوص استفاده از منابع، تصمیمات تاکتیکی هفته‌ای، ماهانه، سالانه، بنا به وضعیت‌هایی که پی‌در پی تغییر می‌یابد از نظر گذرانده شده و دوباره برنامه ریزی میشود. اما تاکتیک‌های معطوف به به کار بستن یا به اجرا گذاشتن استراتژی‌های کلی هم که به جزئیات رو میکند، اگر ضرورت ایجاد کند تخصیص

منابع جدید را تنظیم میکند . در نهایت میتوان گفت تاکتیک ها از اندیشه و اجراهای خیلی ویژه و کوتاه مدت تر شکل میگیرد که از جمله آن ها میتوان به تصمیماتی اشاره کرد که نه تمامی سازمان، بلکه در برگیرنده قسمت های آن است که بیشتر مبتنی بر صرح های مبتنی بر تجربه و تحلیل های درون سازمانی و یک واسطه کمکی در تحقق پذیری استراتژی است.

### مدیران عالی:

سیاست گذاری، تعیین خط مشی و برنامه ریزی، برنامه ریزی، تصمیم گیری، آینده نگری و سایر موارد کلان مربوط به سازمان ها

### مدیران میانی:

واسطه بین مدیران عالی و سرپرستان

### مدیران عملیاتی (سرپرستی):

مستقیم با عملیات اجرایی در ارتباط هستند. با ارباب رجوع و مشتریان سر و کار دارند **سوپروایزر یا مدیران خط مقدم** نیز نام دارند .



### مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

معمولا سرپرستان یا همان مدیران عملیاتی بسیار پرکار هستند و سرشان خیلی شلوغ است . این گروه از مدیران معمولا **درگیر فعالیت های نظارتی** می باشند . آنها به صورت مستمر به تعریف و بازتعریف فعالیت هایی برای پرسنل زیردست خود می پردازند . این مدیران باید برنامه های عملیاتی را به طور دقیق اجرا نمایند تا سازمان بتواند به اهداف عالی خود برسد .

این مدیران معمولا دچار کمبود زمان می شوند و وقت کمی برای گزارش نویسی ، مطالعه ، تحلیل و بازبینی برنامه های اجرایی دارند . مدیران عملیاتی معمولا بیشترین وقت خود را با زیر دستان خود سپری می کنند . به طور کلی می توان گفت که مدیران رده عملیاتی زندگی کاری فعالی را دارند و بیشترین زمان خود را صرف حل چالش ها و مشکلات فراروی سازمان شان می کنند .

### مدیریت میانی

سطح بعدی از سطوح مدیریتی ، مدیریت میانی می باشد . **مدیران میانی به مدیران عالی** گزارش می دهند . همان طور که در شکل ۱ مشاهده می شود ، مدیران میانی فعالیت های عملی کمتری دارند ولی ناچار هستند ، فعالیت فکری بیشتری را انجام دهند . آنها وظیفه دارند که بر **کار سرپرستان نظارت و مدیریت** نمایند . مدیران میانی در حقیقت واسطه ای بین مدیران عالی و مدیران عملیاتی می باشند . مدیران میانی بیشترین زمان خود را صرف آنالیز داده و آماده سازی اطلاعات برای بهبود در فرآیندهای تصمیم گیری مدیران عالی می نمایند . آنها زمان زیادی را صرف جلسات می کنند . یک مدیر میانی باید شنونده خوبی باشد تا بتواند بهترین گزارشات را به مدیران عالی ارائه نماید . مدیران میانی وظیفه برنامه ریزی های میان مدت را برعهده دارند . این در حالی است که مدیریت عالی برنامه های جامع تر و بلند مدت تر را آماده می نماید . مدیر میانی شیوه انجام کار توسط

سرپرستان و واحدهای زیردست آنها را به دقت مورد ارزیابی قرار می دهد و سعی می کند کوچکترین تغییرات در نرخ های بازدهی را مورد رصد قرار دهد و گزارشات جامعی را به مدیران عالی ارائه دهد .

### مدیریت عالی

معمولا مدیری که در سطح عملیاتی و میانی موفق بوده است ، شانس بیشتری برای موفقیت در مدیریت عالی یک سازمان را خواهد داشت . بخش گسترده ای از کار مدیران عالی مشابه مدیران میانی می باشد . با این تفاوت که مدیران عالی معمولا به برنامه ریزی های جامع تر و بلندمدت تر می پردازند و حوزه فعالیت گسترده تر و متنوع تری را دارند . مدیران عالی عملکرد کلی واحدهای تابعه را زیرنظر قرار می دهند و سعی می کنند با مدیران سطوح پایین تر تعامل مناسبی را برقرار کنند .

این تعاملات و ارتباطات قوی می تواند به آنها در شناسایی مشکلات و راه حل ها کمک قابل توجهی بنماید . از دیگر سو ، مدیران عالی وظیفه برقراری ارتباط با مدیران خارج از سازمان (نظیر شرکت های همکار ، رقبا ، مشتریان ، شرکای کلیدی و .. ) را هم برعهده دارند . آنها باید توانایی های بالایی در شناخت موقعیت ها و چالش ها داشته باشند و در عمل **مدیریت ریسک** را در تمامی فعالیت های خود پیاده سازی نمایند .

### مدیریت خطر یا مدیریت ریسک



مدیریت ریسک یکی از قسمت های محوری **مدیریت استراتژیک** هر سازمان به شمار می رود. این شیوه شامل فرایندهایی است که از طریق آن سازمان ها می توانند به صورت روشمند **خطرهای مرتبط** با فعالیت هایشان را **شناسایی** کنند. مدیریت ریسک به فرایند **شناسایی، تحلیل و پاسخ** به عوامل **خطرساز** گفته می شود که در **طول عمر یک پروژه ممکن** است رخ بدهند.

**اگر مدیریت ریسک به درستی انجام شود می تواند با کنترل وقایع آینده، از خطرات احتمالی پیش گیری کند.**

### برای روشن شدن این موضوع به مثال زیر توجه کنید:

فرض کنید برای انجام یک فعالیت در شبکه، به توسعه ی فناوری جدیدی نیاز است. **مدیر پروژه** یک برنامه ی زمان بندی شش ماهه برای آن تنظیم می کند، اما نظر کارکنان فنی این است که این کار حداقل به ۹ ماه زمان نیاز دارد.

اگر مدیر پروژه فردی پیشگام باشد و به موقع دست به کار شود، تیم پروژه می تواند بلافاصله یک برنامه ی اضطراری تدوین کند . در این صورت پیش از موعد مقرر، مشکل زمان حل خواهد شد. در غیر این صورت تیم پروژه (که هیچ برنامه ی اضطراری ای تدوین نکرده است) نمی تواند کاری انجام بدهد. در حالی که بسیاری از کارها



ناتمام مانده است، مهلت انجام پروژه به پایان می‌رسد و مدیر پروژه تازه به فکر مدیریت بحران می‌افتد. به این ترتیب وقت ارزشمند اعضای تیم به‌سادگی هدر می‌رود. مدیریت صحیح ریسک نه‌تنها احتمال رخ دادن آن، بلکه دامنه‌ی تأثیرات آن را نیز کاهش خواهد داد.

### دیدگاه‌های متداول در برنامه ریزی

از میان دیدگاه‌ها یا رهیافتهای گوناگون به برنامه ریزی، می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- 1- برنامه ریزی از **داخل به خارج** و برنامه‌ریزی از **خارج به داخل**
- 2- برنامه ریزی از **بالا به پایین** (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از **پایین به بالا**
- 3- برنامه ریزی بر مبنای **هدف**
- 4- برنامه ریزی بر مبنای **استثنا**
- 5- برنامه ریزی **اضطراری**
- 6- برنامه ریزی **اقتضایی**

### 1 - برنامه ریزی از "داخل به خارج" و برنامه ریزی از "خارج به داخل"

در **برنامه ریزی از داخل به خارج** بر کارهایی تمرکز می‌شود که **سازمان در حال حاضر** انجام می‌دهد و تلاش می‌شود تا آنها به بهترین صورت انجام پذیرد. برنامه ریزی به این شیوه تغییرات عمده‌ای را در سازمان ایجاد نمی‌کند ولی می‌تواند برای استفاده بهینه از منابع مفید و موثر باشد.

در **برنامه ریزی از خارج به داخل**، **ابتدا محیط خارجی بررسی و تحلیل** می‌شود و برای استفاده از فرصت‌ها و به حداقل رساندن مسائل ناشی از آن برنامه ریزی می‌گردد.

در اکثر سازمانها برنامه ریزی باید با **اتخاذ ترکیبی از هر دو رهیافت انجام شود تا بیشترین نتایج حاصل شود**. به **طور کلی**، برنامه ریزی از **داخل به خارج** برای بهتر انجام شدن کارهای جاری صورت می‌پذیرد و هدف آن یافتن بهترین شیوه انجام کار است.

**برنامه ریزی از خارج به داخل**، هنگامی مفید است که سازمان بخواهد کار منحصر به فرد انجام دهد و هدف این برنامه ریزی، یافتن فرصتهای محیطی و استفاده بهینه از آنهاست.

### ۲- برنامه ریزی از بالا به پایین (سلسله مراتب سازمانی) و برنامه ریزی از پایین به بالا

در **برنامه ریزی از بالا به پایین** سلسله مراتب سازمانی، ابتدا **مدیر عالی هدفهای کلان** را تعیین می‌کند و این امکان را **برای مدیران سطوح دیگر** فراهم می‌آورد تا در چارچوب هدفهای کلان، برنامه‌های خود را تدوین کنند. در حالی که **برنامه ریزی از پایین به بالا**، با تدوین برنامه‌هایی شروع می‌شود که **در سطوح عملیاتی شکل می‌گیرند** بدون آنکه به محدودیتهای کلی سازمان توجه شود آنگاه این برنامه‌ها از طریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.

### 3- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای هدف و نتیجه (management by objective)

## {بسمه تعالی} {برنامه ریزی و بودجه در روابط عمومی} {ناهید خوشنویس}

در این زمان آنچه سازمان ها بدان نیاز دارند، سیستمی از مدیریت است که کوشش های گروهی را شکل بخشد و تلفیقی بین هدف های فردی و سازمانی بوجود آورد و آنها را با یکدیگر هماهنگ سازد. مدیریت بر مبنای هدف تنها سیستمی است که بر آورد این نیاز را امکان پذیر می سازد.

در این نوع از برنامه ریزی مهمترین مسائل سازمان تعریف می شود و سپس با مشارکت کارکنان برای هر واحد و قسمت از یک واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل، هدف گذاری منظمی انجام می گیرد.

برنامه ریزی بر مبنای هدف برای ترکیب اهداف فردی و سازمانی بکار می رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد و تدوین پذیرش دوطرفه اهداف، تعهد قوی تری را در کارکنان ایجاد می کند، تا اینکه سرپرست یک جانبه هدف گذاری کرده و آنها را به زیر دستان تحمیل کند.

### ✓ مراحل برنامه ریزی بر اساس هدف و نتیجه عبارتند از:

- **مرحله اول:** تعیین رسالت و ماموریتها
  - **مرحله دوم:** تعیین نتایج مورد انتظار (تعیین اهداف عملیاتی)
- 1- واضح و دقیق باشند 2- قابل حصول باشند 3- چالش برانگیز باشند 4- قابل اندازه گیری باشند 5- با اهداف کلی سازمان سازگار باشند 6- زمان تقریبی تحقق آنها برآورد شده باشد.

- **مرحله سوم:** تعیین شاخصهای ارزیابی عملیات
- **مرحله چهارم:** تعریف هدفهای عملیاتی
- **مرحله پنجم:** تنظیم برنامه های عملیاتی
- **مرحله ششم:** کنترل عملیات

### 4- برنامه ریزی و مدیریت بر مبنای استثناء (management by exception)

به این معنی که تعیین هدف، تخصیص منابع و روش های انجام کار را سرپرستان واحدها انجام می دهند و مدیران عالی، هنگامی دخالت می کنند که جریان عادی امور دچار اختلال شده باشد.

اصل بر این است که کارکنان امور را سازماندهی کنند و روش های تعیین هدف را مشخص کنند و هر جامشکلی ایجاد شد، مدیر مشکل را حل کند. به عبارتی در این روش اصل بر تفویض اختیار و اعطای آزادی عمل به کارکنان است. در مدیریت بر مبنای استثناء برای تصمیم گیری فقط انحرافات مهم از خط مشی ها و روش ها باید به اطلاع و نظر مقامات بالای سازمان برسد.

ابزارهای اساسی و متداول در برنامه ریزی بر مبنای استثناء: بودجه هزینه های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری)

## 5 - برنامه ریزی اضطراری Emergency Planning

عبارتست از پیش بینی و معین ساختن عکس العمل ها و پاسخ مناسب به حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن است اتفاق بیفتد.

## 6 - برنامه ریزی اقتضایی

در برنامه ریزی اقتضایی «گزینه های گوناگون قابل اجرا» شناسایی می شوند و در صورتی که اعتبار برنامه اصلی به دلیل تغییرات محیطی، بیش از حد کاهش یابد، یکی از آن گزینه ها قابل اجرا خواهند بود. برنامه ریزی مبتنی بر اندیشیدن پیش از عمل است؛ ولی هر چه محیط برنامه ریزی نامطمئن تر باشد، احتمال نامناسب بودن مفروضات آغازین با پیش بینی ها و حتی مقاصد اولیه، افزایش می یابد.

در چنین محیط هایی بطور مستمر مسائل و رخدادهای غیر منتظره رخ می دهند و در نتیجه، تغییر در برنامه ریزی را ضروری می سازند؛ بنابراین بهتر است که همواره در موقع برنامه ریزی ها، پیش بینی شود که اگر کارها آنگونه که انتظار داریم پیش نرفت، چه تغییراتی در برنامه ها ایجاد شود یا کدام برنامه های جایگزین آماده شوند تا مدیر با مشکل مواجه نشود به عبارت دیگر هنگامی که بحرانی در نقاط پیش بینی شده بروز کند که حاکی از بی اعتباری برنامه باشد، با استفاده از برنامه ریزی اقتضایی امکان اقدام سریع فراهم می آید.

## مراحل عمده برنامه ریزی

با توجه به تعاریف ارائه شده از برنامه ریزی، مراحل برنامه ریزی باید به گونه ای طراحی شود که پاسخگوی سوالات زیر باشد :

- 1- کی (انجام دهنده کار)
- 2- کجا
- 3- کی (چه وقت)
- 4- چرا
- 5- چه
- 6- چگونه
- 7- کدام

### بنابراین مراحل عمده برنامه ریزی به صورت زیر است:

- 1- شناسایی مقتضیات موجود (فرصتها و محدودیتها)
- 2- تعیین اهداف کوتاه مدت
- 3- کسب اطلاعات کامل دربارهٔ فعالیت‌های ضروری
- 4- طبقه‌بندی و تحلیل اطلاعات
- 5- ارائه فرضیه‌هایی بر مبنای پیش بینی وضعیت آینده
- 6- بررسی گزینه‌ها و برنامه‌های جایگزین
- 7- ارزیابی گزینه‌های گوناگون
- 8- انتخاب گزینه مناسب
- 9 - تدوین برنامه‌های فرعی و پشتیبانی
- 10- تنظیم توالی فعالیتها و جداول زمانی
- 11 - بیان کردن برنامه‌ها در قالب ارقام بودجه و برنامه تخصیص منابع مالی
- 12 - ارزیابی میزان پیشرفت کار

بطوریکه ملاحظه می‌شود برنامه‌ریزی یک جریان مداوم در جهت پیشرفت فعالیتها برای حصول هدفها و مقاصد از پیش تعیین شده است. از نتایج برنامه‌های اجرا شده نقاط ضعف و انحرافات و همچنین نقاط قوت و جنبه‌های مثبت باید به منظور رفع نقایص و بهبود عملیات در آینده استفاده نمود.

### برنامه ریزی در روابط عمومی

اگر بخواهیم کار برنامه ریزی در روابط عمومی را شروع کنیم با این تعریف کارمان را آغاز می‌کنیم: "روابط عمومی مجموعه‌ای از تلاشها و اقدامات آگاهانه و برنامه ریزی شده و سنجیده به منظور استقرار و کسب تفاهم متقابل بین یک سازمان و گروه‌های مورد نظر آن سازمان به شمار می‌رود".

اما آیا واقعا در روابط عمومی‌های ما برنامه ریزی به معنای واقعی کلمه وجود دارد.

آیا کارهای روز مره‌ای که در روابط عمومی‌ها انجام می‌شود با برنامه قبلی است. و اگر هدفمند و با برنامه است با توجه به تمام فرایندهای برنامه ریزی است یا بطور سنتی کارها انجام می‌شود، زیرا برنامه روابط عمومی طرح مدونی است که خطوط کلی فعالیت‌های گوناگونی را که برای مخاطب قصد انجام آن می‌باشد مشخص می‌کند.

این برنامه هر یک از اقدامات منفرد روابط عمومی از قبیل نوشتن یک اطلاعیه خبری، آماده کردن متن یک سخنرانی، تهیه یک گزارش و نظایر آن را می‌تواند در خود جای دهد.

یک برنامه روابط عمومی می‌تواند اقداماتی را که در طول یک سال برای مخاطب صورت خواهد گرفت در برگیرد یا به پروژه خاصی که زمان معینی به آن اختصاص یافته است مربوط شود.

این برنامه به هر صورتی که باشد تسلسلی منطقی که در جای خود هدف یا منطق گسترده ای را پشتیبانی می کند، برقرار می سازد. بنابراین برنامه روابط عمومی طرح اجرایی یک عملیات و نیز توجیه و توضیح ارزشهای این عملیات است، چه این عملیات به هدفهای کوتاه مدت روابط عمومی مربوط شود و چه به هدفهای درازمدت. پس باید نتیجه گرفت هر جا که سازمان به نوعی با مخاطبان بیرونی سر و کار دارد و قصد اقدام برای آنان را دارد نگاه اول برنامه ریزان باید به روابط عمومی باشد تا بتوانند اطلاعات لازمه را از روابط عمومی اخذ نمایند که این مساله تاکنون در نظام اداری ایران مورد بی مهری قرار گرفته است زیرا در ساختار نظام اداری در ایران، **بهانه های بسیاری برای پرهیز از کار برنامه ای پیش روی مدیران اجرایی به ویژه مدیران روابط عمومی می نهد**. ❖ شماری از این عوامل به قرار زیر است :

1. فرآیند کار برنامه ای، بیش از هرچیز بر **شناخت عمیق از مسایل و مشکلات سازمان** تکیه دارد. **مسأله شناسی و مسأله یابی مهم ترین رکن این فرآیند و حاصل کار مداوم، تجربه و دانش لازم است. حاشیه ناامن شغلی درحوزه مدیریت روابط عمومی و تغییر پیاپی مدیران** این عرصه با روح کار برنامه ای منافات دارد
2. **شکاف میان انتظارات افکار عمومی و مدیران ارشد سازمان ها و دستگاهها از روابط عمومی،** گسل پرلرزه و بحران خیزی بنا نهاده و پیکره روابط عمومی را در فعالیت های روزمره گرفتار ساخته است. این امر فرصت برنامه ریزی و برنامه ای فکر کردن را سلب می کند.
- 3\* **جایگاه تعریف نشده روابط عمومی ها در ساختار سازمانی، باعث ناتوانی و نارسایی مدیران** این حوزه در به کارگیری تمامی عواملی می شود که در حل مشکلات و مسائل سازمان مؤثرند. این امر مانع از جامع نگری لازم در فرآیندهای کار برنامه ای می شود.
- 4\* **نظام اطلاع رسانی کشور به عنوان یکی از مهم ترین ابزارهای روابط عمومی، بستری ناهموار و غیرشفاف دارد.** رسانه ها به عنوان مهم ترین محورهای این نظام، الزاماً از معیارهای حرفه ای معمول در جهان تبعیت نمی کنند و بخش و سهم عمده ای از فعالیت های روابط عمومی صرف درک پیچیدگی و رفتار با آنان می شود. این امر در فرآیندهای کار برنامه ای تأثیرات بسیار سویی دارد.



### 1- تثبیت نقش ویژه روابط عمومی در سازمان

این مرحله اساسی ترین و بدیهی ترین مرحله در فرایند اطلاع رسانی موفق است. هدایت و مدیریت افکار عمومی بایستی به عنوان یکی از کارکردهای اساسی به روابط عمومی سپرده شود.

**روابط عمومی بایستی از موقعیت مناسب حرفه ای برخوردار شود و همان جایگاهی را که نشریات و روزنامه ها و روابط عمومی سازمانی در توسعه ایفا می کنند داشته باشد.** لذا در برنامه های توسعه مورد توجه ویژه قرار گیرد. اعضای روابط عمومی بایستی از مهارتهای ارتباطات و انگیزه لازم برخوردار باشند. امروزه کارکرد روابط عمومی به طور گسترده ای در عرصه های مختلف جامعه و سازمان ها به جایگاه کلیدی تبدیل شده است و این به سبب توجه جهانی به روابط عمومی است.

باید اذعان داشت سازمان ها و شرکت هایی که از روابط عمومی درک دست و کاملی دارند نسبت به سایرین از مزیت رقابت بیشتری در سطح ملی و بین المللی برخوردارند. آن هایی که به ارتباطات قوی و حرفه ای و سرمایه گذاری در این امر می اندیشند همواره اعتبارشان در عرصه رقابت های جهانی پابرجاست و خواهد درخشید و به نظر می رسد این ارتباطات قوی در سایه روابط عمومی توانا و هوشمند و مدرن صورت می گیرد. این نشان دهنده نقش روابط عمومی است که در اجرا وظیفه خطیر سیاست گذاری، برنامه ریزی و عملکردی و دست یابی به هدفها و ارزیابی میزان توفیق یا عدم توفیق آن را دنبال دارد. دست یابی به چنان نقشی، سازمان متشکلی را طلب می کند تا بدرستی جایگاه روابط عمومی را تشخیص داده و از آن حمایت کند. این حمایت در قالب اعتماد می تواند کارساز تر شود. چرا که در سایه اعتماد مدیران سطح بالا، اقتدار روابط عمومی تثبیت می شود.

حمایت های دیگر نظیر حمایت مادی و انسانی نیز در سایه اعتماد و اقتدار حاصل می شود. به سخن دیگر روابط عمومی دوشادوش سازمان حرکت نموده و هرگز در تقابل آن نخواهد بود. بر همین مبناست که گفته می شود روابط عمومی فرصت است نه تهدید و اقتدار آن بر قدرت سازمان می افزاید و مدیران را سرافراز تر می کند. زمانی که تصمیم گرفته میشود یک روابط عمومی فعال داشته باشیم؛ و به آن اقتدار و ابتکار عمل بدهیم، تا بتواند منافع سازمان را تشخیص داده و در جامعه آن را مطرح نماید، بناچار باید به دنبال افرادی بگردیم که جدا از داشتن اعتماد کامل به آنها از تخصص و توانایی علمی لازم برخوردار باشند زیرا نبودن افراد متخصص در روابط عمومی سبب منحرف شدن روابط عمومی از مسیر اصلی خواهد شد.

این انحراف، در سایه خواستههای مدیران، نداشتن تخصص فردی، نداشتن تجربه و آگاهی در زمینه های روابط عمومی، بیشتر از همه مصلحت اندیشی، بروز نموده و عملاً اینگونه افراد، منابع اعم از مادی و انسانی را به هدر می دهند. علاوه بر هدر رفتن منابع و انرژی های انسانی و عدم دست یابی به اهداف سازمانی، طرز تلقی و تعاریف روابط عمومی در اذهان سطوح مدیران را نیز تحت تاثیر قرار داده و آنها را به مرور به عملیات غیر علمی و غیر حرفه ای در زمینه روابط عمومی ذهنیت می دهد.

بطوری که تلقی آنان از یک روابط عمومی، برآورده شدن خواسته های مدیران و اطاعت از دستوراتشان است که گاهی تا حد یک منشی گری یا اداره کننده دفتر یک مدیر، این جایگاه سقوط می کند و عملاً روابط عمومی

عامل اجرای دستورات مدیران شده و دیدگاههای آنان را به مرحله اجرا درآورده و یا در مسیری حرکت می کنند که حسب شناختی که دارند، در جهت خوشایند مدیران باشد. بنابراین موضوع سازمان بتدریج فراموش شده، و موضوع خواست فردی جایگزین آن می شود. بدیهی است کسانی که مسئولیت هدایت روابط عمومی را عهده دارند، کوله باری از مسئولیتهای اجتماعی در مقابل مردم، سازمان، مدیران، رسانه ها، رقبا و . . . را بر دوش دارند و چنانچه به این مسئولیتهای تنها از دریچه تامین نظر مدیران ارشد توجه شود از مسئولیت خطیر جایگاه روابط عمومی در سازمان فاصله دارند. و این اتفاقی است که در سازمانها به طور مرتب جریان دارد و ارزیابی مدیران ارشد سازمان از فعالیتهای روابط عمومی خود متاثر از اطاعت پذیری آنان از دستورات وی و یا تامین نظریاتشان است .

## 2- تعیین اهداف روابط عمومی

به چه نتیجه ای می خواهید برسید؟ اهداف سازمانی شما چیست؟ اهداف روابط عمومی چیست؟ انتخاب با شماست. شما می توانید اهدافتان را هر چقدر که می خواهید آرمانی در نظر بگیرید. کلید ارائه کار شما در یک مسئولیت حفظ شور و نشاط و انگیزه بالا است. در اهداف خود اغراق نکنید زیرا بزرگ نمایی در اهداف باعث می شود ریشه های تعهد و انگیزه خشک شود و انرژی مثبتی که جهت دستیابی به اهداف آرمانی در حین کار ایجاد می شود به راحتی از بین برود. هدفهایی که بتواند پیام روابط عمومی را به بهترین شیوه به مخاطب عرضه کند و نتیجه بخش واقع گردد. کوهن یکی از مدرسان روابط عمومی معتقد است هدفهای روابط عمومی با توجه به ماهیت برنامه می تواند بسیار خاص و مشخص و یا عمومی و کلی باشد، اما برنامه از هر نوع که باشد، اهداف به درستی و براساس شناخت تعیین می شود، در غیر این صورت، طرح ریزی برنامه براساس اهداف نادرست و یا نامناسب باعث اتلاف وقت و بودجه سازمان خواهد شد. تعیین اهداف درست با شناخت مخاطب از جمیع جهات بی ارتباط نیست. وقتی شناسایی مخاطب به درستی انجام شود تعیین اهداف برنامه روابط عمومی نیز بیشتر قرین به صحت خواهد بود. در طرح ریزی اهداف، بایستی از بلند پروازی و در نظر گرفتن اهداف غیر قابل تحقق پرهیز نمود و مبتنی بر واقعیات درون سازمانی و برون سازمانی به اهداف برنامه اندیشید. البته گاهی اوقات اهداف بسیار خوبی مدنظر قرار می گیرد اما امکانات سازمان و یا سایر مسایل درون سازمانی مانع از تحقق آن می شود. در این قبیل موارد، به ویژه اگر قابلیت های سازمان اجازه اجرای آن هدف را نمی دهد ناگزیر باید آن هدف یا اهداف کنار گذاشته شود و یا اصلاح گردد .

گاهی اوقات پیش می آید که هدف روابط عمومی با هدف سازمان یکی انگاشته می شود که در این مورد هم ممکن است صدمات جبران ناپذیری وارد شود.

مثلاً چند سال پیش شرکت کوکاکولا هدف سازمان را بر فروش محصول نو با طعم جدید متمرکز کرده بود و روابط عمومی این شرکت نیز براساس همین هدف برنامه تبلیغی خود را اجرا کرد در حالی که تشخیص نمی داد مردم آمریکا از نظر عاطفی، دلبسته طعم سنتی و قدیمی کوکاکولا هستند. در این مورد هدف روابط عمومی باید ترغیب مردم به مطلوب بودن تغییر مزه نوشابه می بود نه آن که اظهار دارد کوکای جدید بهتر از قدیمی است.

نکته آخر در مورد اهداف برنامه این است که معمولاً در برنامه ها دو گونه اهداف پیگیری می شود یکی اهداف پنهان که اعلام نمی شود و دیگری اهداف آشکار که به اطلاع عموم می رسد. در طرح ریزی اهداف لازم است فهرستی از تمام اهداف اعلام شده و اعلام نشده تهیه گردد تا در مرحله تدوین برنامه با مراجعه به آنها تصمیم های بعدی را اتخاذ کرد.

### 3- مشخص کردن نیازها و علایق مخاطبان

سازمان شما علاقمند است پیامهای آن به دست چه کسانی برسد؟ جواب این سوال در سازمانهای مختلف تفاوت می کند. اما آنچه مهم است علایق و نیازهای کارکنان در سازمان، مخاطبان بالقوه، جامعه نیازمند به اطلاعات علمی کتابخانه ای، دانشگاهیان، انجمن های صنفی و تشکلهای حرفه ای مرتبط با سازمان و رسانه های گروهی از جمله مخاطبان هستند که اهداف، نیازها و علایق آنها در ارتباط با سازمان بایستی مشخص شود. با شناخت علمی مخاطب نیازها، ویژگی ها، گرایش ها و تمایلات آنها و به طور کلی دستیابی به یک تحلیل جامعه شناسانه و روانشناسانه از اوست که چراغی روشن فرا راه روابط عمومی نهاده شده و گام نخست برای کار عملی منظم و برنامه ریزی شده در روابط عمومی برداشته می شود چرا که بر اساس نظریه هدف گیری مخاطب، کار ارتباطی که بدون ارزیابی نظر مخاطبان صورت می گیرد شبیه وضعیت کسی است که بخواهد با امید به شکار پرنده به سوی آسمان بیکران مسلسل بگشاید.

**طبقه بندی مخاطبان یکی از مهمترین اقدامات برای شناخت کافی و لازم از مخاطبان است مخاطبان را بر اساس معیارهای مختلفی میتوان طبقه بندی کرد** از نظر کمیت آنان را می توان به مخاطبان عام و خاص طبقه بندی کرد از نظر موضع گیری در پیام به مخاطبان موافق و مخالف از نظر نوع برخورد در قبال پیام به مخاطبان فعال و منفعل از نظر ظهور و بروز به مخاطبان بالقوه و بالفعل و از نظر ارتباط با سازمان به مخاطبان درون سازمانی و برون سازمانی تقسیم کرد.

### 4- تعیین پیامهای روابط عمومی

پیام شما چیست؟ شما می خواهید چه چیزی را به مخاطبان خود بفهمانید؟ در هر حال پیامها در موقعیتها و سازمانهای مختلف با هم تفاوت دارند. در برنامه های روابط عمومی پس از ترسیم اهداف و شناسایی مخاطب، باید پیام یا پیامهای جداگانه ای را برای هر هدف، مشخص ساخت که این پیام ها براساس اهداف کوتاه مدت یا بلند مدت روابط عمومی متفاوتند.

پیامهایی که به منظور بیان اهداف روابط عمومی در نظر گرفته می شود باید به صورت صریح و یا غیرصریح در ذهن برنامه ریز مطرح باشد. این پیامها باید از چنان کلیتی برخوردار باشد که همه جنبه های برنامه ها را شامل شود ولی در عین حال باید قابل تجزیه هم باشند به نحوی که در صورت لزوم بتوان آنها را به پیامهای فرعی دیگری برای جلب مخاطبان و یا اشاره به مسایل ویژه ای تبدیل کرد. مثلاً یک شعار تبلیغاتی مربوط به ایمنی خودرو ممکن است بر این پیام که «خودروها می توانند اسلحه باشند، خودرویتان را ایمن کنید، مبتنی باشد یا



در مورد ایمنی راننده خودرو می توان به وی توصیه لازم را از ارایه داد ولی برای پشتیبانی از این پیام می توان از پیامهای فرعی مانند «کمر بند ایمنی را به کار برید» استفاده کرد یا به کودکان گفت: «از والدین خود بخواهید از کمر بند ایمنی استفاده کنند».

شیوه های اجرای پیام استراتژیک نیز نکته مهمی است که باید مدنظر قرار گیرد، این که آیا پیام باید از طریق گزارشهای رسانه ای، یا برپایی مراسم ویژه، سرمایه گذاری مشترک در طرحهای هنری و اجتماعی یا از طریق دیگری رسانده شود، در این بخش باید نسبت به آن اقدام کرد و در این فصل از برنامه ریزی این شیوه ها و راهکارها را ارایه داد. همچنین پیامها می توانند در قالب تبلیغات وسیع ارایه شوند یا از طریق نماد و علامت مشخص به مخاطب منتقل گردد. در طراحی پیامها، توجه به نوع نگرش مخاطب و نیز زمینه های فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی نقش بسزایی دارد. بنابراین در زمان پیام سازی بررسی مجدد مخاطب ضروری خواهد بود.

### 5- تدوین استراتژی اطلاع رسانی

استراتژیها و راهبردها عنصر کلیدی برنامه شما هستند. استراتژیها شما را در یافتن علایق مخاطبان شما و انتقال پیام به آنها کمک می کند. به نحوی که اساس برنامه روابط عمومی به شمار می رود.

به طور خلاصه می توان فهرستی از استراتژیهای یک برنامه روابط عمومی را به شرح ذیل برشمرد:

الف) توسعه مستمر اطلاعات روابط عمومی

ب) استفاده از طیف گسترده رسانه های گروهی برای انتقال پیام

ج) تبلیغ و ترفیع موقعیت سازمان به عنوان یک منبع سازمان مفید اجتماعی و مسئولیت پذیر در جامعه

د) برقراری و توسعه ارتباط با رسانه ها

ه) معرفی جایگاه و موقعیت سازمان به عنوان یکی از... (متناسب با سازمان مربوطه تفاوت دارد)

و) هماهنگی بیشتر با سایر اعضای کلیدی سازمان

### 6- تدوین برنامه زمانبندی

➤ وجود جدول زمان بندی معمولا در اقدامات و برنامه های گسترده و یا هنگامی که زمان برنامه یا پروژه اهمیت زیادی در تاثیر گذاری آن دارد، مفید است.

➤ تفکیک و تقسیم بندی فعالیتها بر حسب اولویت های زمانی حسب امکانات موجود و ضوابط فنی از اصول اولیه مدیریت اجرایی می باشد.

➤ انجام فعالیت های فرهنگی و اجتماعی وقتی اثربخش خواهند بود که علاوه بر هدفمندی به پارامتر مهم زمان توجه ویژه داشته باشیم.

## 7 - تدوین جدول بودجه بندی

بودجه برنامه و یا پروژه روابط عمومی می تواند شامل جزئیات و ریز ارقام و یا ارزیابی کلی هزینه ها باشد که بستگی به ماهیت برنامه دارد.

### شرایط توفیق برنامه روابط عمومی

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

#### 1- بهره مندی از مبانی نظری و منطق قوی :

تامین این شرط باعث می شود برنامه دچار شکست و ناکامی نشود و در کلیه مراحل برنامه ریزی روشها و راه حل های انتخابی درست انتخاب شوند.

#### 2- توجه به اصول مهندسی برنامه:

منظور از اصول مهندسی برنامه انتخاب وسایل ارتباطی مناسب برای نیل به اهداف برنامه و بازرسی مستمر بر پیشرفت برنامه و ایجاد تغییرات احتمالی در برنامه است.

#### 3- آموزش:

آموزش از جمله ابزارهایی است که ضریب توفیق برنامه را افزایش می دهد آشنایی نیروهای انسانی روابط عمومی با اصول برنامه های روابط عمومی، شیوه های نیل به اهداف، ابزارهای لازم برای توفیق برنامه ها و نیز شیوه های عمل برای ایجاد تغییرات لازم در برنامه در حین اجرا بخشی از این آگاهی هاست که باید به آموزش آنها همت گماشت.

#### 4- ضمانت اجرا :

منظور از ضمانت اجرا فراهم آوردن تمهیدات قانونی است که انجام همکاریهای لازم با روابط عمومی را برای توفیق برنامه عملی روابط عمومی به رسمیت می شناسد تخصیص اعتبارات لازم و اعمال همکاریهای ضروری بخشی از این تمهیدات هستند.

### واژه بودجه و تعاریف آن

- ▶ واژه بودجه در فارسی از زبان فرانسه اقتباس شده و در فرانسه نیز از انگلیسی اقتباس شده است.
  - ▶ علت این امر آن است که رویه تنظیم بودجه و به تصویب رساندن آن در پارلمان ابتدا از کشور انگلستان شروع شده است.
  - ▶ واژه بوژت (Bouget) یک واژه فرانسه قدیم است و به کیف چرمی اطلاق می شده است که وجوه نقد را در آن نگهداری میکردند.
  - ▶ بدین جهت ابتدا کیف چرمی که محتوی صورت مخارج و درآمدهای دولت انگلیس بوده و وزیر دارائی انگلیس آن را با خود به پارلمان می آورده و صورتهای مخارج و درآمدهای مملکتی را از آن کیف خارج کرده و برای تصویب به پارلمان عرضه میداشته است در انگلیس Budget نامیده می شد.
  - ▶ بتدریج معنی اصطلاح بودجه از خود کیف تبدیل به محتویات آن شد.
  - ▶ بعدا که به تدریج صورتهای مزبور در یک صورت واحد گنجانده شده است. این صورت بنام باجت در انگلیس و بودجه در فرانسه نامیده شده و در سایر زبانها نیز همین کلمه بکار برده شد.
  - ▶ قبل از انقلاب مشروطه چنین واژه ای در زبان فارسی به کار نمی رفته است و پس از آن چون قانون اساسی ایران بیشتر، از قوانین اساسی بلژیک و فرانسه ترجمه و اقتباس شده این واژه نیز همراه قوانین مالی فرانسه ترجمه و وارد قانون محاسبات عمومی ایران و زبان فارسی گشته است.
  - برای بودجه تعریف های فراوانی شده است که برای نمونه برخی از آنها در زیر آورده می شود، با توجه به اینکه در کتب مختلف این تعاریف ذکر شده است :
- 1- بودجه در واقع عبارت از یک طرح مالی می باشد، در این طرح نیازمندیهای پولی دولت به طور کامل برای مدت محدودی پیش از وقت تعیین می گردد. در برابر نیازمندیهای هزینه ارقام درآمد پیش بینی می شود.
  - 2- بودجه عبارت است از طرحی جامع در قالب اصطلاحات مالی که به وسیله آن یک برنامه جاری برای مدت معینی اجرا میگردد.
  - 3- بودجه برنامه مالی است برای عملیات آتی
  - 4- بودجه عبارت است از بیان مالی و یا مقدار سیاستی که در طول مدتی معین از زمان آینده برای وصول به هدف تعیین شده ای باید تعقیب شود.
  - 5- بودجه یکی از وسایل مالی نظارت قوه مقننه بر دولت و نشان دهنده اشکال مالی مداخله دولت در فعالیت های اقتصادی کشور است.
  - 6- بودجه یک سند مالی است مربوط به درآمدها و هزینه های دولت
  - 7- بودجه، در اصطلاح کلی، یک برنامه مالی است برای مدت محدودی از زمان و بودجه دولت عبارت است از برآورد هزینه ها و پیش بینی درآمدها برای یک دوره آتی که همراه آن درآمدها و هزینه های قطعی سال گذشته و جاری نیز ارائه می شود.

8- بودجه :

✓ یک برنامه کار است.

✓ یک پیش بینی است.

✓ یک مجوز است.

✓ میتواند یک معیار هزینه و یک ضابطه سنجش کارائی دستگاهها باشد.

9- تعریف زیر مربوط است به قانون محاسبات عمومی کشور مصوب 1366/6/1 مجلس شورای اسلامی، در این قانون، بودجه کل کشور چنین تعریف شده است:

➤ بودجه کل کشور برنامه مالی دولت است که برای یک سال مالی تهیه و حاوی پیش بینی درآمدها و سایر منابع تامین اعتبار و برآورد هزینه ها برای انجام عملیاتی که منجر به نیل سیاست ها و هدفهای قانونی می شود.

➤ در تعریف علم اقتصاد دو عنصر اساسی وجود دارد.

1- نیازهای نامحدود بشر 2- منابع و امکانات محدود طبیعی

➤ انسانها در طول تاریخ سعی کرده اند که با قوه تعقل و قدرت تجزیه و تحلیل خود با توان پیش بینی و تخمین درآمدها و هزینه ها و در نهایت با توسل به برنامه ریزی با حداقل امکانات، حداکثر مطلوبیت و بهره وری را نصیب خود نماید.

➤ لذا فلسفه وجودی بودجه نویسی دو عامل است یکی نیازهای نامحدود بشر و دوم منابع و امکانات محدود که در اختیار انسان قرار دارد.

➤ به طور خلاصه به منظور استفاده حداکثر از منابعی که در اصطلاح اقتصادی کمیابند به صورتی که بتوان با صرف حداقل هزینه، حداکثر منافع را از منابع کمیاب جامعه بدست آورد، فلسفه اصلی وجودی بودجه نامیده می شود.

تعریف بودجه :

برنامه هایی که میزان درآمد و هزینه یک سازمان را در یک دوره زمانی مشخص ترسیم می کند. بودجه به عنوان سند سیاسی و سند مالی و اقتصادی است.

**سند سیاسی :**

برنامه است که معاملات و دخل و خرج مملکتی را برای یک دوره مشخص تنظیم می کند و آن را به **مجلس** ارائه می دهد.

**سند مالی و اقتصادی :**

برنامه و سندی است که به عنوان یک طرح مالی و اقتصادی نیازمندی های پولی دولت را با آمار و ارقام در یک دوره مشخص تعیین می کند.

➤ **ضرورت ها و اهمیت بودجه :**

- 1- کنترل امور
- 2- وسیله ای زیر بنای برای تنظیم امور مالی
- 3- بررسی میزان دخل و خرج و توزیع درآمد
- 4- نشان دادن اینکه چه در اختیار داریم ، چگونه خرج کرده و چگونه توزیع می کنیم.

➤ **اهداف بودجه بندی :**

- 1- قضاوت در خصوص دخل و خرج و توزیع عادلانه درآمد
- 2- امکان پاسخگویی
- 3- پیش بینی امور مالی
- 4- ابزار روابط عمومی برای دخل و خرج
- 5- ابزاری برای مدیریت مناسب
- 6- عینیت بخشیدن به فعالیت های مالی

➤ **انواع بودجه بندی :**

- 1- بودجه بندی برنامه ای
- 2- بودجه بندی عملیاتی

❖ **بودجه بندی برنامه ای :**

برنامه ای است که در آن اعتبارات سازمان (اعم از دولتی و خصوصی) بر اساس **وظایف و برنامه ها و فعالیت های یکسال مالی اجرای بودجه و برای نیل به اهداف از پیش تعیین شده** صورت می گیرد.

**ویژگی ها :**

- 1- طبقه بندی اعتبارات هر یک از برنامه ها و فعالیت ها و طرح های سازمان
- 2- بودجه برنامه ای مربوط به **طبقات بالای سلسه مراتب اداری** است و در سطح کلان دیده می شود و فاقد جزئیات لازم است.

به عنوان مثال : هزینه هر واحد از فعالیت های دولتی ، خصوصی (سازمان) بر اساس سیاستهای کلی تنظیم می شود و با حجم و مقدار فعالیتها هر بودجه برنامه ای دارای چند بودجه عملیاتی است. تقسیم بندی وظایف و عملیات سازمان ها در قالب برنامه ها و فعالیت ها.

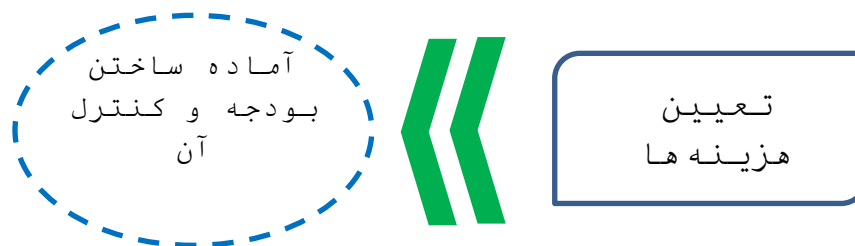
❖ **بودجه ریزی عملیاتی :**

(تنظیم بودجه بر اساس عملیات) براساس وظایف ، عملیات و طرحهایی که سازمان مسئول انجام آن است در این نوع از بودجه ریزی توجه و تاکید بر خود فعالیت و خارج کارهایی است که می بایست انجام شده و بیشتر بر جزئیات متمرکز است.

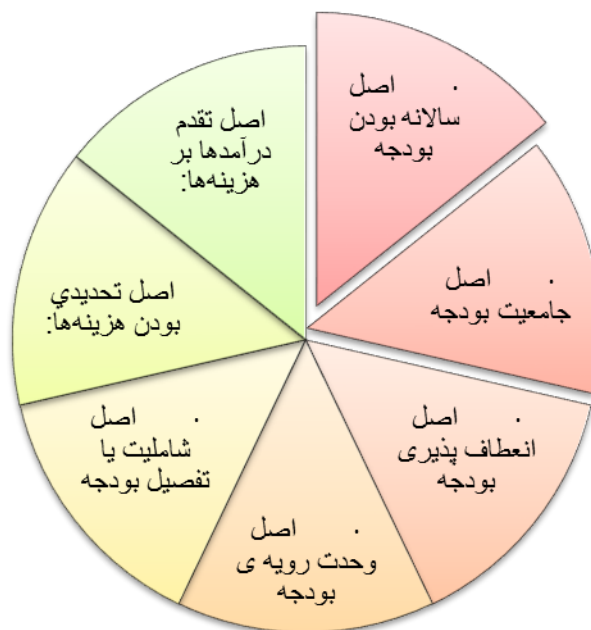
ویژگی ها:

- 1- توجه خاص به جزئیات بودجه از دیدگاه هزینه و فایده ، تجزیه و تحلیل آن بر اساس اندازه گیری حجم کار ، قیمت تمام شده محصولات ، خدمات و نوسان قیمت ها
- 2- مربوط به سطوح پائین تر از سلسله مراتب اداری است.
- 3- توجه به عملیات واحدهای سازمانی است.
- 4- علاوه بر راهنمایی ، عملکرد کلی واحدهای سازمانی و کارکنان و دوستان و ادارات را کنترل کنیم.

فرآیند بودجه ریزی در روابط عمومی



اصل بودجه :



### 1. اصل سالانه بودن بودجه :

بودجه از طریق اعداد و ارقام ، دخل و خرج یک سال شخص را تنظیم و ارائه می کند.

### 2. اصل جامعیت بودجه :

منظور آن است که در بودجه باید **مجموعه ای از دخل و خرج را با جزئیات مشخص و فراگیر** در نظر بگیرد و ارائه دهد به تعبیر دیگر تمام زیر مجموعه ها باید فراگیر باشد و جامعیت داشته باشد.

### 3. اصل انعطاف پذیری بودجه :

مراد از انعطاف پذیری آن است که به رغم آنکه بودجه از طریق اعداد و ارقام ، دخل و خرج یکسال را مشخص می کند اما همواره باید در بودجه ریزی به **فعالیت های غیر منتظره** و یا مطالبه های هر یک از بخش‌هایی که بودجه برای آنها تنظیم شده است را در نظر بگیرد.

### 4. اصل وحدت رویه ی بودجه :

بودجه فقط برای یک سال تنظیم می شود و باید **کلیدی هزینه ها و درآمدها از یک رویه ی منطقی** پیروی کنند.

### 5. اصل شاملیت یا تفصیل بودجه :

منظور آن است که بودجه باید شکل مشخص و جزئی همه درآمدها و **هزینه ها را به تفصیل** توضیح دهد و برای هر کدام اعداد و ارقام پیش بینی شده را در نظر بگیرد.

در این اصل توصیه می‌شود که بودجه دولت باید به صورت مشروح به ریز و جزء و به تفصیل تهیه و تنظیم و به مجلس پیشنهاد گردد.

بودجه باید به طور مشروح به صورت دستگاهی و موضوعی، درآمدها را طبقه‌بندی و هزینه‌های هر دستگاه را در قالب برنامه‌ها و مواد هزینه به صورت جاری و عمرانی و اعتبارات عمرانی به صورت ملی و استانی یا شهری و روستایی در لایحه بودجه درج و به مجلس پیشنهاد گردد.

#### 6. اصل تحدیدی بودن هزینه‌ها:

منظور از این اصل آن است که حداکثر پرداختها در حد اعتبار مصوب می‌باشد و تجاوز از آن ممنوع است.

#### 7. اصل تقدم درآمدها بر هزینه‌ها:

این اصل بیانگر آن است که باید نخست درآمدها و منابع را برآورد و آن گاه متعادل با آن هزینه‌ها و مصارف را پیش‌بینی کرد.

البته برخی معتقدند که رعایت این اصل بی‌معناست و اصل را بر درستی و بجا بودن هزینه‌ها می‌دانند.

### مزایای بودجه بندی

همواره اطلاعات در مورد درآمدها و هزینه‌ها و حجم فعالیتها را ارائه میدهد و نزدیکترین و با صرفه ترین راهها برای انجام برنامه ها و رسیدن به اهداف انتخاب می گردد.

بودجه کمک می کند که با حداقل امکانات، حداکثر کارایی در اقتصاد ایجاد شود.

با توجه به گریز ناپذیر بودن حضور دولت در اقتصاد، بودجه ابزار مهم دخالت دولت در اقتصاد است. دولت از طریق بودجه می تواند به مقابله با نوسانات اقتصادی و کنترل رکود، تورم پردازد برنامه های مختلف را در کل کشور هماهنگ کند یا عبارت دیگر با بودجه ریزی بین برنامه های مختلف دولت در امور اقتصادی فرهنگی، اجتماعی، سیاسی هماهنگی کنند.

بودجه کمک می کند که با حداقل امکانات، حداکثر کارایی در اقتصاد ایجاد شود.

امکان نظارت بر دولت و دستگاههای اجرایی را فراهم می کند.