

# نگرش راهبردی به نقش روابط عمومی در سازمانها

از: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

از روابط عمومی به عنوان تدابیر و اقدامات طرح ریزی شده برای نفوذ در افکار عمومی و دریافت نیات و ذهنیتهای جامعه در مورد موسسات، اعم از تولیدی یا خدماتی، یاد شده است. این کوشش و تلاش در ایجاد ارتباط دوجانبه بین سازمانها و محیط بیرونی و درونی آنها، که از وظایف خاص مدیران دستگاههای مسئول و کسب و کار به حساب می آید، یک فلسفه اجتماعی است که از زمان پیدایش آن، دستخوش تحولات و ژرف نگریهای متعدد گردیده است.

در این مقاله سعی شده است ضمن اشاره به روند تکاملی روابط عمومی، نقش و وظیفه خاص آن، با نگرشی راهبردی (استراتژیک) توجه گردد، و تفاوت این نگرش با آنچه که به عنوان روابط عمومی در سازمانهای فعلی کشور ملاحظه می شود، که یک نگرش صرفاً اجزایی و محدود به روابط عمومی، بیش نیست، مقایسه شود. در عین حال ضمن اشاره به مدل‌های متداول روابط عمومی، زیربنای نظری (تئوریک) مدلها تشریح و تئوریهای هنجارگرا (NORMATIVE THEORIES) و تئوریهای واقع‌گرا (POSITIVE THEORIES) در این زمینه مقایسه شده‌اند.

پاره‌ای از نظریه پردازان توصیه کرده‌اند که روابط عمومی باید یک پدیده بی طرف و یا به تعبیری، فاقد بار ارزشی ویژه‌ای باشد. در این مقاله آمده است که چون روابط عمومی مردم شناسی، مردم داری و مردم باری نیز تعریف شده است، چارچوبهای وظیفه‌ای آن نمی تواند فارغ از جهان بینی و نگرش مدیران ارشد سازمان باشد که این ویژگی، در مدیریت راهبردی مورد توجه و تاکید خاص قرار می گیرد.

در تجزیه و تحلیل الگوی مدیریت راهبردی روابط عمومی (که به آن مدیریت راهبردی ارتباطات نیز گفته‌اند و نگارنده این دو پدیده را عیناً مشابه نمی داند). ادعا آن است که از چهار مدل ارائه شده در زمینه روابط عمومی (۱ - مدل تاکید بر مطبوعات، PRESS AGENCY MODEL، ۲ - مدل تاکید بر افکار عمومی، PUBLIC INFORMATION MODEL، ۳ - مدل دوطرفه یک جانبه ASYMMETRICAL TWO-WAY MODEL، ۴ - مدل دوطرفه دوجانبه TWO-WAY SYMMETRICAL MODEL) مدل دوطرفه بیشتر در جهت منافع جامعه است با این وصف واقع گرایی حکم می کند که در سازمانهای کشور به سوی مدل میانه روتری به نام MIXED-MOTIVE MODEL روی آورده شود که یک مدل ترکیبی است.

## مقدمه

روابط عمومی به عنوان یک وظیفه ارتباط جمعی و در شرایط فعلی کشورمان به عنوان برگزارکننده مراسم و تشریفات در درون و بیرون سازمانها، کاملاً شناخته شده است و لزومی ندارد که روابط عمومی در نقش متداولی که در سازمانهای تولیدی و خدماتی داراست، دوباره تعریف شود. ولی از آنجا که این نقش متداول، برای وظایف روابط عمومی سازمانها تنها یک وظیفه جزئی به حساب می آید و جویگویی نیازهای فعلی سازمانها نیست، وظایف وسیعتری در این حوزه مطرح گردیده که لازم است به تحلیل بیشتری در مورد آن پرداخته شود. در این نگرش سعی شده است، تا آنجا که مقدور باشد روابط عمومی با نگرش جدید و با گرایش راهبردی مورد بحث قرار گیرد. در نگرش حاضر ضمن ارائه نظریه هایی که در زمینه تحول نقش و وظایف روابط عمومی مطرح گردیده، نگارنده نیز زمینه نظری خود را نیز عنوان کرده است که ممکن است مورد تأیید بعضی صاحب نظران این رشته نباشد در این صورت می تواند مورد چالش علمی قرار گیرد، که چنین چالشی، به نوبه خود، بی ارزش نخواهد بود. به منظور ایجاد یک درک مشترک از مقوله های ارائه شده، لازم است ابتدا تعاریفی متداول از روابط عمومی و نقش آن در مدیریت سازمانها ارائه گردد. و سپس این نقش و وظایفی که برای روابط عمومی، با نگرش مدیریت راهبردی مورد نظر، مطرح است تحلیل شود.

## تعاریف و مفاهیم

از عنوان روابط عمومی یک مفهوم لغوی و یک مفهوم کاربردی - وظیفه ای می توان دریافت کرد. در مفهوم لغوی کلمه روابط عمومی از ترکیب دو واژه: روابط (RELATIONS) به معنی ارتباطات درون سازمانی و ارتباطات بیرون سازمانی و عمومی (PUBLIC) شکل گرفته است که لفظ عمومی به گروهی از مردم با علایق مشترک و معین که در مورد مسائل معنایی دارای عقاید و احساس مشخص هستند، مانند گروهی ذینفع نسبت به یک سازمان کسب و کار و یا حتی یک جامعه، اطلاق می شود.

مشکل نقش روابط عمومی در تعاریف و وظیفه ای و کاربردی است که از روابط عمومی به عمل آمده است. به طور مثال اسکات کاتلیپ استاد روزنامه نگاری در دانشگاه ویسکانسین و مولف کتاب «روابط عمومی»، روابط عمومی را در سه گونه تعریف کرده است:

- ارتباطات با افراد و گروههایی که اجزاء یک جامعه عمومی هستند؛
- راهها و وسایلی که برای برقراری حسن ارتباط به کار برده می شود؛
- وضع و ماهیت و کیفیت ارتباطات موسسه (۱)

از روابط عمومی مفهومی وظیفه ای نیز استنباط می شود که در متون موجود به آن اشاره شده است. بعضی از تعاریف به شرح زیر قابل ذکر است.

- ۱ - روابط عمومی عبارت است از: مردم شناسی، مردم داری و مردم یاری در راستای کمک به اثربخشی سازمان (۲)
- ۲ - روابط عمومی عبارت است از مدیریت ارتباطات؛
- ۳ - روابط عمومی یک فلسفه اجتماعی است؛
- ۴ - روابط عمومی تدابیر و اقدامات طرح ریزی شده ای است برای نفوذ در افکار عمومی و دریافت نیات و ذهنیت های گروه های ذینفع عمومی (PUBLIC) در موسسه تولیدی یا خدماتی (۳)
- ۵ - روابط عمومی عبارت است از برقراری ارتباطات جمعی به منظور شناساندن و یا تقویت هویت سازمان به آنچه که یک سازمان علاقه مند است آن را آن چنان ببینند؛
- ۶ - روابط عمومی تصحیح کننده برداشتهای ناصح افکار عمومی درون سازمانی و بیرون سازمانی است؛

۷ - روابط عمومی عبارت است از تدابیری که سازمان تمایل دارد انگاره ای (IMAGE) را که از این سازمان به افکار عمومی معرفی شده است به هویتی (IDENTITY) مطلوب تبدیل کند؛

۸ - روابط عمومی مطلع ساختن مردم از نیات و فعالیتهای سازمان است.

از تعاریف پیش گفته که بخشی از تعاریف متداول از روابط عمومی است وظایف و نقشهای متفاوت استنباط می شود که حوزه عمل روابط عمومی را از یک سری فعالیتهای تکنیکی و تاکتیکی ساده مانده تشریفات داخلی و خارجی سازمان تا یک سری تصمیمات راهبردی (استراتژیک) که در سرنوشت سازمانها تاثیر می گذارد شامل می شود.

موضع این نگارش، تأکید بر نقش راهبردی (استراتژیک) روابط عمومی است که کمتر در سازمانهای کشور مورد توجه است. در این نگرش، نه تنها لزوم شرکت کردن مدیر روابط عمومی و در تبیین رسالت، اهداف و استراتژی شرکت ضروری است بلکه انجام طرح ریزی راهبردی در حوزه مدیریت روابط عمومی نیز لازم است.

به لحاظ تعبیر نگارش حاضر از روابط عمومی، که برخلاف نظر بعضی ها که آن را مساوی مدیریت ارتباطات (COMMUNICATION MANAGEMENT) می دانند و یا بعضی دیگر که آن را، جزئی از مدیریت ارتباطات به حساب می آورند، به نظر نگارنده بحث مدیریت روابط عمومی مقوله ای وسیع تر از مدیریت ارتباطات است. زیرا همان گونه که از بعضی از تعاریف پیش گفته برمی آید، نقش روابط عمومی تغییر ذهنیتها و افکار عمومی مخالف، به ذهنیتهای موافق و دوستانه سازمان و حتی جلوگیری کردن از ایجاد ذهنیت مخالف با سازمان است. و در راستای مدیریت استراتژیک، ماموریت و اهداف واحد روابط عمومی در هر سازمان متناسب با ماموریت و اهداف آن سازمان تبیین می گردد. و با طرح ریزی دقیق راهبردی، اجرای طرح و ارزیابی عملکرد طرح میزان موفقیت روابط عمومی سازمان در راستای اهداف و استراتژی سازمان قابل سنجش و ارزیابی است. و این اقدامات خیلی فراتر از صرفاً مدیریت اطلاعات است.

بنابراین در تعریف ماهیت روابط عمومی می توان فرایند مرحله ای زیر را عنوان کرد. و در این فرایند نقش پیش گیری روابط عمومی را در



## روابط عمومی زمانی می تواند نقش راهبردی خود را در سازمان ایفا کند که در جایگاه تشکیلاتی سازمان جایگاه مناسبی داشته باشد.

۲ - توزیع اطلاعات و در جریان گذاشتن گروههای ذینفع؛

۳ - ابزاری برای حل اختلافات و تعارضات؛

۴ - وسیله‌ای برای ایجاد درک بهتر و تفاهم متقابل بین سازمان و محیط و مواردی از این قبیل.

در تقسیم‌بندیهای تئورهای روابط عمومی (مانند سایر تئورهای علمی) تئورهای را به‌طور کلی به دو دسته تئورهای هنجارگرا و تئورهای واقع‌گرا، می‌توان تقسیم کرد. در متون موجود تاکید شده است که اگر یک تئوری هنجاری روابط عمومی قابلیت اجرایی نداشته باشد در سطح یک نظریه باقی خواهدماند و هرگز به مرحله عمل درخواهدآمد و بنابراین فاقد ارزش کاربردی است. لذا نقشهای زیر برای روابط عمومی مطرح گردیده است:

۱ - نقش کاربردی و عملی روابط عمومی (PRAGMATIC SOCIAL ROLE):

در این نگرش روابط عمومی باید برای سازمان ایجاد ارزش افزوده کند. به تعبیر دیگر، بیش از آنچه که هزینه روابط عمومی سازمان می‌شود به سازمان فایده برساند.

۲ - نقش بدون بار ارزشی بودن روابط عمومی (NEUTRAL SOCIAL ROLE): که در این نقش، روابط عمومی انعکاسی از نحوه عمل و واقعیتها به گروههای ذینفع و افکار عمومی است.

۳ - نقش محافظه‌کارانه روابط عمومی (CONSERVATIVE SOCIAL ROLE): این نقش، روابط عمومی را حمایت‌کننده و تقویت‌کننده مراکز قدرت می‌داند.

۴ - نقش تندرو که در این نقش، روابط عمومی به دنبال تغییر و تحول است. (RADICAL SOCIAL ROLE)

۵ - نقش اقتصادی که در این نقش، روابط

۶ - کمک به امور بازاریابی و فروش؛

۷ - کمک به انجام اموری که مسئول خاصی برای انجام آن در نظر گرفته نشده است؛

۸ - کمک به مدیران در اتخاذ راهبردها و سیاستهای مناسب.

با اینکه وظایف هشتمانه فوق به‌طور کلی برای واحدهای روابط عمومی مطرح گردیده معهدا تبیین این وظایف مرتبط با جهان‌بینی تعریف‌کننده و طراح واحد روابط عمومی و مدیریت عالی سازمان است.

پاره‌ای از نظریه پردازان توصیه کرده‌اند که روابط عمومی باید یک پدیده بی‌طرف و یا به تعبیر دیگر فاقد بار ارزشی ویژه‌ای باشد. در ادامه مباحث این نگارش ضمن اشاره به این واقعیت که پدیده‌های اجتماعی، برخلاف پدیده‌های طبیعی و فیزیکی نمی‌تواند فارغ از بار ارزشی باشد، و روابط عمومی به طریق اولی از این واقعیت متأثر است. تئورهای مختلف در این زمینه توضیح داده شده است.

### نظریه‌های روابط عمومی

در چارچوب نظریه علمی، تئوری روابط عمومی عبارت است از بیان رابطه بین پدیده‌هایی که سازمان در درون محیط فراگیر خود با آن مواجه است و یا مجموعه اجتماعی که روابط عمومی در راستای تحقق اهداف آن شکل گرفته است. از آنجا که تئورهای روابط عمومی، مثل هر تئوری دیگر در علوم اجتماعی، متأثر از جهان‌بینی (WORLD VIEW) طراح تئوری است، طبیعتاً تئورهای متأثر از جهان‌بینی‌های مختلف، ادعاهای متفاوتی را در زمینه نقش و وظایف روابط عمومی مطرح می‌سازند.

پاسخ به این پرسش که آیا روابط عمومی دارای یک نقش اجتماعی است (که البته در این نقش می‌تواند چیزی بیشتر از مدیریت ارتباطات تلقی شود) یا فقط یک ابزار ارتباطی در راستای موفقیت سازمان که متأثر از جهان‌بینی طراح تئوری مزبور است، از مسؤله‌های عمده و بحث‌انگیز در قلمروی وظایف روابط عمومی به حساب می‌آید. در راستای پیش‌فرضهایی که متأثر از جهان‌بینی‌های متفاوت است، نقش روابط عمومی به صورتهای زیر قابل طرح است.

۱ - دستکاری افکار عمومی یا به تعبیری دستکاری (MANIPULATION) توجهات گروههای ذینفع؛

کنار نقش درمان روشن‌تر مطرح ساخت:

۱ - آگاهی و اطلاع‌دادن به عموم در مورد یک فکر یا شیوه کار جدید سازمان؛

۲ - ایجاد علاقه به دریافت اطلاع و آگاهی از فکر و شیوه جدید و رفع موانع موجود و جلوگیری از به‌وجود آمدن موانع جدید؛

۳ - ارزیابی حرکت‌های جدید از دید افکار عمومی؛

۴ - اطمینان از قبول فکر جدید (به اصطلاح فروش باورهای سازمان به مردم).

از آنجا که نقش تاثیرگذاری و پیش‌گیری برای روابط عمومی در ارائه حرکت‌های جدید، قائل شده‌ایم قلمروی بحث مدیریت روابط عمومی از مدیریت ارتباطات فراتر است. در نگرش سنتی به روابط عمومی، وظیفه روابط عمومی به عنوان ابزاری صرفاً برای حل مشکلات موسسات تلقی می‌شود و نه تعیین‌کننده مسیر حرکت سازمان، و در این نقش، روابط عمومی عمدتاً با طرح پرسشهای زیر، وظایف خود را سازمان‌دهی می‌کند:

● مشکل موسسه چیست؟

● چه اقداماتی برای رفع مشکل می‌توان انجام داد؟

● چگونه می‌توان اقدامات در نظر گرفته شده را اعمال کرد؟

● چگونه می‌توان نتیجه اقدامات که هدف آنها کاهش یا رفع مشکلات است، را مورد ارزیابی قرار داد؟

ملاحظه می‌شود که اقدامات ذکر شده در راستای کاهش مشکلات و موانع است و نه پیش‌گیری از ایجاد مشکل و موانع.

### وظایف روابط عمومی در راستای نگرش راهبردی

با توجه به پرسشهای تعیین‌کننده وظایف روابط عمومی و تاکید بر نقش پیش‌گیری در کنار درمان، وظایف زیر را می‌توان جزء عمده‌ترین وظایف روابط عمومی به حساب آورد.

۱ - معرفی سازمان و تفسیر هدفها و خط‌مشی آن به مردم؛

۲ - تفسیر و انعکاس نظریات مردم به مدیران سازمان؛

۳ - پیشگیری مشکلات احتمالی آینده؛

۴ - اقدام در جهت ایجاد مقبولیت برای سازمان و ایجاد محبوبیت و جلب وفاداری مشتریان؛

۵ - کمک به امور آموزشی و پرورشی سازمان؛



### روابط عمومی باید از ساختار سازمانی، مدیر و کارشناسان مناسب برخوردار باشد تا بتواند وظایف پیچیده خود را به اجرا در آورد.

عمومی به عنوان زیرمجموعه‌ای از سازمان تلقی می‌گردد و عملکرد آن باید در راستای فعالیتهای اقتصادی سازمان قرار گیرد (ECONOMICAL SOCIAL ROLE)

۶- نقش ایده‌آل (IDEAL SOCIAL ROLE) که در این نقش، روابط عمومی سازه کاری است که از طریق آن سازمان و مردم ارتباطات خود را تنظیم و تعارضات خود را حل و فصل می‌کنند.

### مدلهای روابط عمومی

در مورد مدل‌های روابط عمومی که طبعاً شکل‌گیری آنها متأثر از جهان‌بینی طراح مدل خواهد بود، برحسب اینکه اهداف راهبردی موسسه چه باشد به صورت‌های مختلف مطرح گردیده است.

بعضی از نظریه‌پردازان در متون موجود چهار

مدل متفاوت برای روابط عمومی در سازمانها مطرح ساخته‌اند که هر یک می‌تواند کاربرد ویژه خود را داشته باشد. این مدلها عبارتند از:

#### ● مدل تاکید بر استفاده از مطبوعات

این مدل بیشتر مواقعی به کار برده می‌شود که هدف سازمان کسب محبوبیت و شهرت باشد. در این مدل عمدتاً از رسانه‌های جمعی استفاده می‌شود.

#### ● مدل تاکید بر افکار عمومی

هدف اصلی این مدل، در اختیار افکار عمومی و گروه‌های دینفع قرار دادن اطلاعات به‌ویژه اطلاعات عینی و دقیق است که در این مدل علاوه بر استفاده از رسانه‌های جمعی از پوستر، بورشور و یا نامه‌های پستی نیز استفاده می‌شود.

#### ● مدل دوطرفه یک جانبه

تاکید این مدل بر تحقیق و دریافت دیدگاه‌های گروه‌های ذینفع و افکار عمومی، ترغیب و قانع کردن ذهنیتها در پذیرش خواستها و اهداف سازمان است.

#### ● مدل دوطرفه دوجانبه

تاکید این مدل بر تحقیق و استفاده از ابزارهای اطلاعاتی در جهت مدیریت تعارض (CONFLICT MANAGEMENT) و ایجاد تفاهم با گروه‌های ذینفع استراتژیک است.

#### ● مبانی مدیریت راهبردی

مدیریت راهبردی که یکی از حوزه‌های

نمودار ۱ - مراحل تحول مدیریت استراتژیک

کسب‌وکاری دانش مدیریت در شکل دادن به سسروشت سازمانها به حساب می‌آید در چارچوب مکاتب مختلفی مطرح گردیده و به‌صورت مختلف به کار گرفته شده است. از جمله مکاتبهای معتبر مدیریت راهبردی، مکتب تجویزی و توصیفی است. که این دو مکتب تحت عنوان دیگری نظیر مکتب پیش‌تدبیری و تجربی انطباقی و یا مکتب انتخاب راهبردی و تاثیرپذیری نیز عنوان گردیده است.

برحسب اینکه کدامیک از این دو مکتب به‌عنوان راهنمای حرکت راهبردی سازمان انتخاب شود، چگونگی حرکت سازمان به سوی اهدافش شکل ویژه‌ای به خود می‌گیرد، زیرا مکتب تجویزی هدف‌گیریهایی نسبتاً بلندمدت و عمدتاً آرمانی را توصیه می‌کند درحالی که مکتب توصیفی، در شرایط وجود تغییرات شدید محیطی، امکان طرح‌ریزی بلندمدت را کم‌رنگ می‌بیند، و به هدف‌گیریهایی متناسب با شرایط موجود محیط تاکید دارد.

بنابر توضیح مختصر فوق، اگر سازمان تحت‌تاثیر مکتب تجویزی یا توصیفی برنامه‌ریزی نقش کند روابط عمومی در کمک به تحقق هدفهای سازمان متفاوت خواهد بود. تفکر استراتژیک، صرف‌نظر از مکاتبی که در دهه اخیر مطرح شده است سیر تحولی تاریخی مطابق نمودار ۱ داشته است.

مرحله ۱	مرحله ۲	مرحله ۳	مرحله ۴
طرح‌ریزی مالی BASIC FINANCIAL PLANNING	طرح‌ریزی بر مبنای پیش‌بینی FORECAST BASED PLANNING	طرح‌ریزی با تاکید شرایط برون‌سازمانی EXTERNALLY ORIENTED PLANNING	مدیریت استراتژیک STRATEGIC MANAGEMENT
بودجه‌بندی سالانه کنترل عملیات نگرش وظیفه‌مدار عملکرد مطابق بودجه MEET BUDGET	طرح‌ریزی به‌منظور رشد تجزیه و تحلیل محیط پیش‌بینی چندساله تخصیص منابع ثابت پیش‌بینی آینده PREDICT THE FUTURE	حماس بودن به شرایط بازار و رقابت تجزیه و تحلیل کامل وضعیت شرکت و ارزیابی شرایط رقابتی ارزیابی استراتژیهای ممکن تخصیص منابع شناور تفکر استراتژیک THINK STRATEGICALLY	هماهنگ‌سازی کلیه منابع به‌منظور ایجاد مزیت رقابتی، انتخاب چارچوب و الگوی طرح‌ریزی با نگرش استراتژیک، ایجاد فرآیندی قابل انعطاف و خلاق ایجاد فضایی حمایتی و مستعد اظهار عقیده ساختن آینده CREATE THE FUTURE

اطلاعات نمودار فوق از کتاب زیر اقتباس شده است.

L.W.RUE AND P.G.HOLLAND. STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND EXPERIENCES, MCGRAW-HILL BOOK CO.



## در راستای ایجاد جایگاه مناسب روابط عمومی توصیه می‌شود که به مدیران ارشد سازمانها آموزش داده شود تا نگرش آنها در قبال نقش و وظایف این واحد تغییر کند.

جهت‌گیری خواهد بود.

به‌طور نمونه اگر هدف بهینه‌سازی تصمیم در راستای هدف در مقابل هزینه باشد در صورت در اختیار بودن اطلاعات می‌توان از مدل‌های ریاضی تصمیم‌گیری در حوزه پژوهش عملیات، الگوی مناسبتر را انتخاب کرد. و یا اگر اثربخشی اقدامات روابط عمومی از کارایی آن بیشتر مورد نظر باشد، (برحسب انتخاب نوع مدل) از شیوه‌های واقع‌گرایانه‌تر، استفاده می‌شود.

لازم به ذکر است که استفاده از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی، راهی دقیق برای تصمیم‌گیری است ولی فعلاً در کشور ما، حتی در امر برنامه‌ریزی‌های تولید هم چندان به کار برده نمی‌شود چه رسد به تصمیم‌گیری در حوزه روابط عمومی. لذا اگر در نظر باشد واقع‌بینانه‌تر با انتخاب مدل برخوردار شود بهتر است از راهنمایی‌های اقتضایی تجربی استفاده گردد.

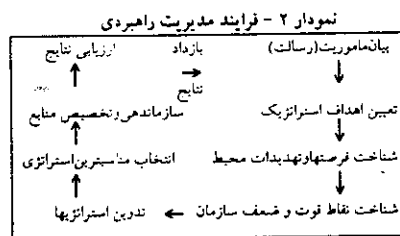
در راستای انتخاب مدل بر مبنای الگوهای اقتضایی به‌طور اجمال می‌توان گفت هر قدر استراتژی‌های انتخابی شرکت با ذهنیت‌ها و افکار عمومی گروه‌های ذینفع تعارض بیشتری داشته باشد سمت‌گیری به سوی مدل دوطرفه دوجانبه مناسبتر خواهد بود.

مدیریت روابط عمومی با نگرش استراتژیک



## چارچوب وظایف روابط عمومی نمی‌تواند فارغ از جهان بینی مدیران ارشد سازمان باشد.

ضمن اینکه نقش روابط عمومی در دو نوع مکتب راهبردی در میزان و کیفیت تصمیمات متفاوت است معهداً صرف‌نظر از اینکه کدام مکتب راهبردی انتخاب شود مدیر روابط عمومی می‌تواند، یا بهتر بگوئیم، باید در شکل‌دهی فرایند مدیریت راهبردی شرکت داشته باشد.



شناخت محیط برون‌سازمانی و کمک به تبدیل تهدیدات و نقاط ضعف محیط خارج و داخل سازمان به فرصتها و به‌ویژه دادن اطلاعات از ارزیابی نتایج اجرای طرح‌های استراتژیک از جمله وظایف عمده روابط عمومی در فرایند اعمال مدیریت راهبردی است.

برای اثربخش‌تر ساختن نقش روابط عمومی در فرایند مدیریت راهبردی سازمان، روابط عمومی نیز به‌نوبه خود لازم است، به‌عنوان یک حوزه وظیفه‌ای در سازمان (FUNCTION) یک برنامه راهبردی تهیه کند که در واقع راهبردها سازمان اهداف آن را تشکیل خواهد داد.

به‌طور نمونه اگر سازمان استراتژی گسترش، توسعه یا کوچک کردن را به‌عنوان استراتژی کلان خود انتخاب کرده باشد، (که البته در انتخاب استراتژی سازمان روابط عمومی لازم است دخالت داشته باشد). بر مبنای استراتژی سازمان نقش پیشگیری و تاثیرگذاری روابط عمومی بر نقش درمانی و تاثیرپذیری آن بیشتر باید باشد.

## انتخاب مدل مناسب

در عین حال که مدل دوطرفه دوجانبه کامل‌ترین مدل روابط عمومی به حساب می‌آید. معذک همان‌گونه که ذکر شد مدل مناسب برای هر سازمان را مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان دیکته می‌کند. زیرا برحسب اینکه سازمان استراتژی، گسترش، توسعه، بهره‌وری و یا کوچک کردن را برگزیده باشد، طرح‌ریزی استراتژیک روابط عمومی آن نیز متأثر از این

## مراحل تحول مدیریت راهبردی

در راستای سیر تحول منعکس شده در نمودار ۱ دیدگاه نگارنده در مورد به‌کارگیری اندیشه‌های راهبردی در کشور خودمان، نگارنده مکتب ثالثی را تحت عنوان مکتب تلفیقی توصیه می‌کند. که در مکتب مورد توصیه، ضمن توجه به ویژگی‌های مکتب تجربی - انطباقی (EMREGING SCHOOL)، به دلیل اینکه جامعه یک آرمان ایدئولوژیک را دنبال می‌کند و در عین حال یک کشور در حال توسعه است، گرایش مکتب پیشنهادی به مکتب تجویزی بیشتر باید باشد.

در راستای مکتب مورد توصیه نگارنده مدیریت استراتژیک به شرح زیر تعریف شده است. مدیریت راهبردی عبارت است از دوران‌دیشی تحول‌گرای اقتضایی با توجه به شرایط محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی و با تاکید بر تاثیرگذاری بر محیط در راستای اهداف آرمانی.

به نظر نگارنده، یک رابطه منطقی بین آنچه که در سیر تحول مدیریت راهبردی و مکتب تلفیقی مورد پیشنهاد نگارنده و تعریفی که نگارنده از مدیریت راهبردی ارائه کرده است، ملاحظه می‌شود و این فصل مشترک عمدتاً تاکید بر تاثیرگذاری بر محیط است.

با توجه به توضیحی که در زمینه مکاتب و نگرش‌های مدیریت راهبردی ارائه گردید ملاحظه می‌شود که روابط عمومی می‌تواند در دو سطح با مدیریت راهبردی ارتباط داشته باشد:

- در سطح طرح‌ریزی راهبردی سازمان؛
- در سطح وظیفه‌ای واحد روابط عمومی.

در سطح طرح‌ریزی راهبردی سازمان، صرف‌نظر از اینکه، سازمان کدام مکتب مدیریت راهبردی را انتخاب کند، روابط عمومی بهترین رابط با محیط برون‌سازمانی و درون‌سازمانی است به تعبیر ساده روابط عمومی آتن سازمان است.

در عین حال، اگر سازمان مکتب تجربی - انطباقی را برای حرکت‌های راهبردی خود انتخاب کند، طبعاً وظیفه روابط عمومی در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیریهایی مکرر راهبردی و متناسب کردن تصمیمات با تغییرات شرایط محیط بیشتر حائز اهمیت خواهد بود. زیرا در مدیریت راهبردی با تفکر تجربی - انطباقی برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و تغییرات محیط به‌طور روزمره در نظر گرفته می‌شود.

تصمیم‌گیری محیط درون سازمانی و برون‌سازمانی جریان تصمیمات را در راستای منافع سازمان سمت‌دهی کند.

در نگرش وسیع‌تر به روابط عمومی که فعل و انفعالات جهانی را در سرنوشت سازمانهای کسب‌وکار دخیل می‌داند ارتباطات سازمانها از فضای ملی فراتر رفته و با فضای بین‌المللی نیز مربوط می‌گردد. لذا زمینه ارتباطی سازمانها ابعاد وسیع‌تری را شامل می‌گردد. نمودار ۴ نمونه‌ای از تعاملات این‌گونه عوامل در ارتباط با روابط عمومی است.

در خاتمه این مقوله بی‌مناسبت نیست یادآور شود که نظر بسیاری از صاحب‌نظران روابط عمومی حتی قبل از اینکه مقوله مدیریت راهبردی در جهان مطرح شود، روابط عمومی را با چنین نگرش تصویر کرده‌اند و نقشی بسیار فراتر از انجام تشریفات و صرفاً ارتباط با مطبوعات و رسانه‌های جمعی دانسته‌اند، معذالک حتی این صاحب‌نظران هنوز تأکیدشان به تفکیک وظایف کارشناسان روابط عمومی و

اتخاذ تصمیمات مخالف در پیرامون سازمان اقدام به خنثی کردن آثار آن تصمیمات کند.

### نمودار ۳ - چهار مرحله شکل‌گیری دشواریهای محیطی برای سازمانها

۱ - مرحله مطرح شدن موضوع یا مشکل (زمینه تصمیم)	۲ - اجرای تصمیمات متخذه و آثار آنها بر سرنوشت سازمان
۲ - گفتگو و توافقهای گروههای ذینفع و ذی‌مدخل در زمینه موضوع	۳ - اتخاذ تصمیم

به‌طور خلاصه می‌توان ادعا کرد، مدیریت در حوزه روابط عمومی به شرطی مدیریت راهبردی روابط عمومی تلقی می‌شود که نه تنها در شکل‌گیری هدفهای استراتژیک سازمان دخالت داشته باشد بلکه با تأثیر گذاشتن بر فرایند



### بهتر است تمام خدمات تخصصی مورد نیاز واحد روابط عمومی در داخل یک واحد سازمانی قرار گیرد و مسئولیت اصلی بر عهده مدیر این قسمت باشد.

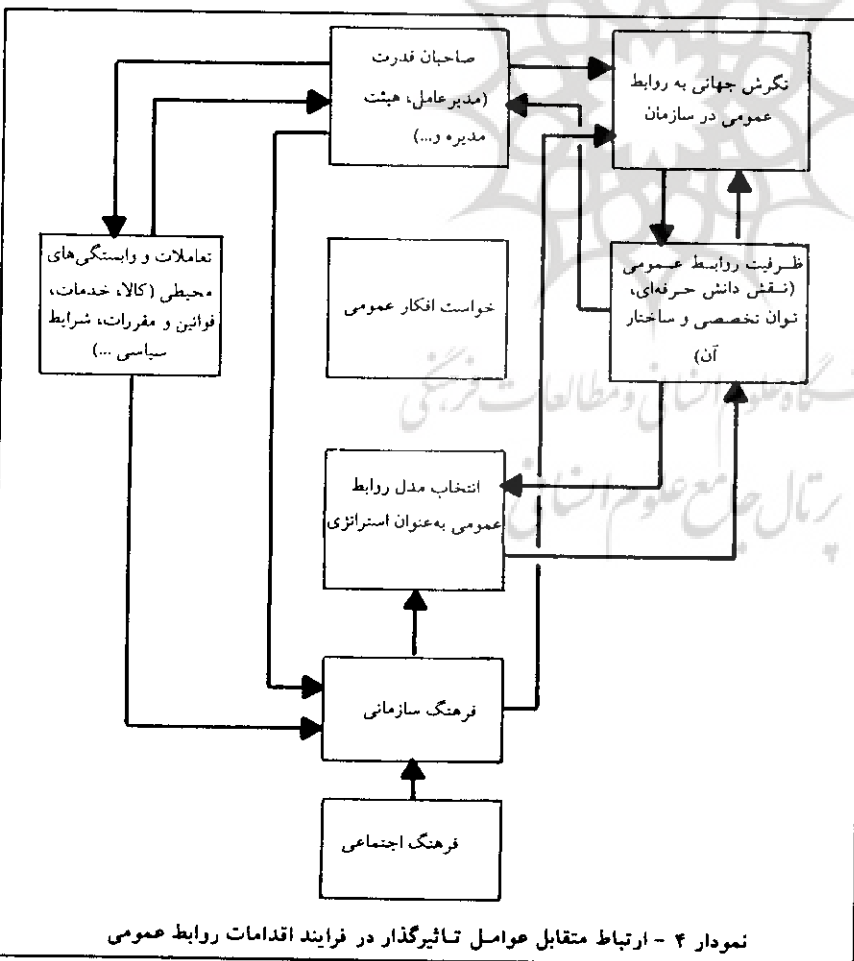
باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

- ۱ - توجه و تأکید کافی به شرایط محیط داشته باشد و در این راستا تهدیدات و فرصتهای محیط را شناسایی کند؛
- ۲ - نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی گردد و قابلیت سازمان در راستای اقدامات روابط عمومی شناخته شود؛
- ۳ - امکان تغییر تهدیدات به فرصت و نقاط ضعف به قوت ارزیابی گردد و تدابیری در این راستا پیش‌بینی شود؛
- ۴ - اقدامات انفعالی که عمدتاً درمانی و کاهش‌دهنده مشکلات است به پیشگیری از ایجاد مشکلات تبدیل گردد. به تعبیر دیگر باید سعی شود به جای اینکه اقدامات روابط عمومی موضع انفعالی داشته باشد موضعی کاملاً فعال انتخاب شود.

به‌طور نمونه اگر شکل‌گیری شرایط محیط سازمان را در چهار حالت (مطابق نمودار ۳) در نظر بگیریم (مطرح شدن موضوع یا مشکل، مذاکرات و تبادل نظرهای گروههای ذینفع، اتخاذ تصمیمات مرتبط و به اجرا درآمدن تصمیمهای متخذه روابط عمومی بهتر است در راستای اهداف و استراتژیهای سازمان، استراتژی دخالت در مرحله ۱ و ۲ را انتخاب کند نه اینکه بعد از



### روابط عمومی در شکل فعلی خود حتی در سطح تشریفاتی هم نقش حساس و سازنده‌ای را ایفا نمی‌کند.





**وظیفه روابط عمومی در  
تصمیم‌سازی راهبردی و  
متناسب کردن تصمیمات  
با تغییرات محیط  
حائز اهمیت است.**

عنصر کمک‌کننده به طرح‌ریزیهای استراتژیک و زمینه‌سازی تصمیمات، اجرا و ارزیابی عملکرد برنامه‌های راهبردی سازمان.

۲ - قرار ندادن افرادی با دانش و بینش و منش لازم در چنین جایگاه سازمانی که بتواند سازمان را در اعمال مدیریت راهبردی یاری کند. در این صورت است که روابط عمومی فقط می‌تواند مراسم و جشن‌ها را ترتیب دهد و پرچم به در و دیوار سازمان بزند. توصیه متخصصان روابط عمومی این است که اگر بخواهیم روابط عمومی نقش راهبردی در سازمانها داشته باشد، لازم است ضمن در نظر گرفتن جایگاهی مناسب در ساختار سازمانی برای این واحد و شرایط احراز شغلی متناسب با مدیران ارشد سازمان، آنان را

در طرح‌ریزیهای راهبردی سازمان مستقیماً دخالت دهند.

توصیه عمده دیگری که از لحاظ سازماندهی شده است، اینست که بهتر است تمام خدمات تخصصی مورد نیاز واحد روابط عمومی در داخل یک واحد سازمانی قرار گیرد و مسئولیت اصلی همه این اقدامات به عهده مدیر روابط عمومی باشد. طبیعی است که تشکیلات سازمانی واحد روابط عمومی در سازمانهای بزرگ با سازمانهای متوسط و کوچک متفاوت خواهد بود. (نمودار ۶)

با نقش و جایگاهی که برای واحد روابط عمومی مطرح گردید، نه تنها لازم است مدیر و کارشناسان واحد روابط عمومی، به‌ویژه در سازمانهای بزرگ، تحصیلات، تخصص و تجربه کافی در امر روابط عمومی داشته باشند بلکه از نظر شخصیتی نیز برای این شغل مناسب باشند. بدین معنی علاوه بر اینکه اشخاصی که دارای شخصیتی برون‌گرا، انتخاب شوند، بلکه این افراد از نوع شخصیت‌های هنری و جستجوگر نیز باشند.

در یک نتیجه‌گیری اجمالی می‌توان گفت

**جایگاه و ساختار سازمانی واحد روابط عمومی**

روابط عمومی زمانی می‌تواند نقش راهبردی خود را در سازمان ایفا کند که در جایگاه تشکیلاتی سازمان جایگاه مناسبی داشته باشد. در بسیاری از جدولهای سازمانی مشاهده می‌شود که روابط عمومی به‌عنوان یک واحد فرعی امور اداری و یا امور خدماتی منظور شده است (نمودار ۵) که در این صورت روابط عمومی نمی‌تواند جایگاه و نقش راهبردی داشته باشد، زیرا طبعاً شرایط احراز شغل مسئول روابط عمومی حتی از شرایط احراز شغل مدیر اداری پائین‌تر است.

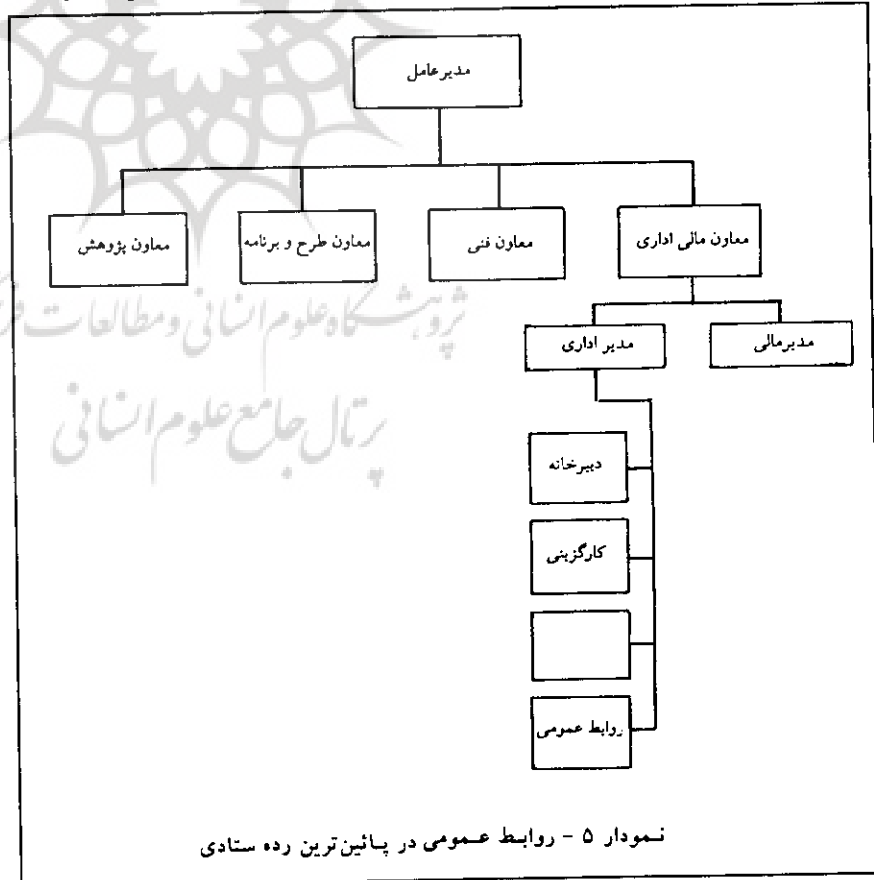
در سازمانهایی هم که واحد روابط عمومی در جدول سازمانی بلافاصله زیر نظر مدیرعالی سازمان قرار دارد که ظاهراً نشان‌دهنده توجه به روابط عمومی به‌عنوان یک عنصر راهبردی است، عملاً نقش راهبردی خود را در سازمان ایفا نمی‌کند. این مشکل از دو جهت ناشی می‌شود:

۱ - عدم اطلاع کافی مدیران ارشد سازمان از نقش و اهمیت روابط عمومی به‌عنوان یک

خود روابط عمومی، تاکید بر تکنیکهای کارشناسان روابط عمومی و تکنیکهای تبلیغاتی است و در حضور روابط عمومی در تصمیم‌گیریهای بنیادی و راهبردی سازمانها چندان تاکید نشده است.

با وجود این در بعضی از تعاریف روابط عمومی در گذشته نیز کاملاً رنگ راهبردی آن مشهود است. به‌طور مثال وقتی جان مارستن روابط عمومی را تعریف می‌کند آن‌چنان این تعریف جامع است که می‌توان نگرش راهبردی از آن استنتاج کرد. تعریف به این صورت است. «ارتباط قانع‌کننده از روی نقشه برای تاثیر در گروهی از مردم که معنی و مقصدی در تاثیر به آن موجود باشد» (۴) حتی اگر تعریف‌کننده قصد اشاره به راهبردی بودن نقش روابط عمومی نداشته باشد چنین استنباطی از تعریف فوق نامربوط نخواهد بود.

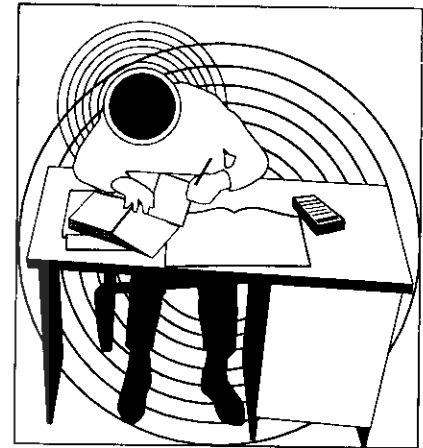
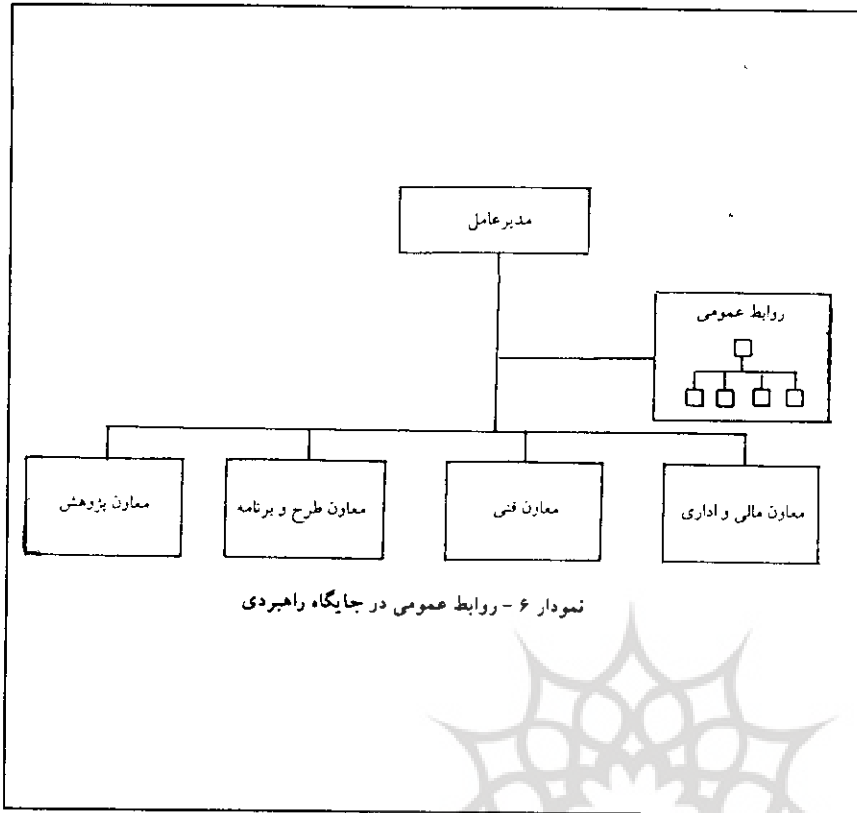
روابط عمومی باید از ساختار سازمانی، مدیر و کارشناسان مناسب برای حسن انجام این وظایف پیچیده برخوردار باشد و جایگاه سازمانی آن نیز حتی‌المقدور به مرکز تصمیم‌گیری سازمان نزدیک شود.



نمودار ۵ - روابط عمومی در پائین‌ترین رده ستادی



**وظیفه روابط عمومی  
بر اساس نگرش سنتی،  
ابزاری برای حل مشکلات  
سازمان تلقی می‌شود نه  
تعیین‌کننده مسیر حرکت آن.**



سازماندهی‌ها نیز جایگاه و اختیارات مناسب برای مدیران روابط عمومی در حوزه تصمیم‌گیرهای راهبردی در نظر گرفته شود. و نهایتاً ساختاری تخصصی برای هر واحد روابط عمومی در نظر گرفته شود تا آنجا که مدیر روابط عمومی بتواند هم‌وزن و هم‌زبان مدیران عالی سازمان شود. □

مسئول جشنها و تشریفات واحد گذاشت تا روابط عمومی: توصیه نگارش حاضر در راستای ایجاد جایگاه مناسب برای این واحد حساس راهبردی در سازمانها این است که آموزشهای لازم در زمینه نقش و پتانسیل وظایف روابط عمومی به مدیران ارشد سازمانها ارائه شود تا نگرش آنان نسبت به نقش و وظایف این واحد تغییر کنند، و در

روابط عمومی به شکلی که در شرایط فعلی در سازمانهای کسب‌وکار و یا خدماتی دولتی و غیردولتی وجود دارد، حتی در سطح تاکتیکی و تشریفاتی هم نقش حساس و سازنده‌ای را ایفا نمی‌کند. چه رسد به اینکه بتوانند در تبیین طرح‌ریزیهای راهبردی سازمان موثر واقع شوند در چنین وضعی بهتر است عنوان شغل را

#### منابع انگلیسی

- 1 - GRUNING JAMES E AND JON WHITE THE EFFECT OF WORLD VIEW PUBLIC RELATIONS THEORY AND PRACTICE, IN EXCELLENCE IN PUBLIC RELATIONS ON COMMUNICATION MANAGEMENT LONDON: LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES PUBLISHERS 1992.
- 2 - HEALY, KEVIN T. CORPORATE GOALS AND STRATEGIES, IN STRATEGIC PUBLIC RELATIONS, EDITED BY NORMAN A HART, MACMILLAN PRESS LTD. LONDON 1995.
- 3 - MINTZBERG HENRY, THE RISE AND

- FALL OF STRATEGIC PLANNING, UK: PRENTICE HALL INTERNATIONAL 1995.
- 4 - RMEL W. AND P. G. HOLLAND STRATEGIC MANAGEMENT: CONCEPTS AND EXPERIENCES NY: MCGREW-HILL BOOK CO.
- 5 - WREPOR A. PLANNING FOR CORPORATION COMMUNICATION, IN STRATEGIC PUBLIC RELATION, MACMILLAN PRESS 1995.
- 6 - KEVIN TRAVERSE HEALY CORPORATE GOALS AND STRATEGIC PUBLIC RELATIONS EDITED BY NORMAN A. HART. MACMILLAN PRESS LTD. LONDON 1995. P.1.

#### منابع فارسی:

- ۱ - کهن گوئل، مردم‌مداری (روابط عمومی) در ایران، تهران انتشارات هلب
- ۲ - همان منبع
- ۳ - امینی رضا، روابط عمومی، تهران: انتشارات دانشکده علوم ارتباط اجتماعی سال ۱۳۵۰ صفحات ۱۲ و ۱۳
- ۴ - حمید نطفی، مدیریت روابط عمومی، تهران، انتشارات دانشکده علوم ارتباطات اجتماعی سال ۱۳۴۵ صفحات ۱۴۱ تا ۱۵۵

● ناصر میرسپاسی: عضو هیئت علمی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی