

# مدیریت هیئتی در سازمان و تأثیر آن بر فعالیت واحد روابط عمومی

نوشته

دکتر مهدی محسنیان راد\*

## چکیده

مبنای مقاله حاضر، نتایج تحقیق گسترده و سنگینی است که در سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۰ در سه جلد درباره مدیریت و روابط عمومی در یکی از سازمان‌های بزرگ کشور انجام شد. این تحقیق، تصویر نوعی مدیریت کاملاً بومی و کمتر شناخته شده‌ای را شفاف کرد که در آن تحقیق «مدیریت هیئتی» نامیده شد.

مقاله ابتدا بر این نکته تأکید می‌کند که موجودات زنده، هر قدر ساده‌تر باشند، به مغز کوچک‌تری احتیاج دارند، چنان‌که آمیب فقط از یک سلول تشکیل شده است و به همین ترتیب سازمان‌های ساده تا پیچیده، به درجات گوناگونی از مدیریت نیازمندند و میزان تناسب میان پیچیدگی سازمان و والایی مدیریت، تعیین‌کننده بستر فعالیت‌های روابط عمومی است. سپس در نگاهی به انواع مدیریت، آنها را بر روی طیفی قرار داده که در یک سوی آن هرم چی‌آیز است که می‌توان سوابق آن را در مدینه فاضله فارابی و مسکویه در ایران نیز جست‌وجو کرد و در سوی دیگر طیف، مدیریت «همیاری منطبق» است که از نظرات الوین تافلر است.

نویسنده در ادامه کوشیده است که با معرفی شیوه کمتر شناخته شده‌ای که آن را «مدیریت هیئتی» نامیده، خصایص آن را بر شمارد. گفته است که چنین مدیریتی می‌تواند میان کارکنان پراکنده، هماهنگی خودجوش به وجود می‌آورد. تلاش می‌کند که کارکنان، نوعی هم‌رنگی (conformity) غیر تحکم‌آمیز را پیشه کنند. کارکنان چنین مدیریتی نه با هدف نفع طلبی و نه دستیابی به حداکثر بازده، بلکه با هدف دستیابی به حداکثر ثواب عمل می‌کنند. مدیریت، پیش از آن‌که پرورش دهنده استعدادها، به منظور رسیدن به حداکثر توانایی باشد، افزایش دهنده انگیزه‌ها از طریق تحریک عاطفه‌ها خواهد بود، او تمایلی برای آن‌که «هم‌رنگی» جای خود را به «انطباق» (adaptation) بدهد ندارد. مجموعه این عوامل سبب خواهد شد که جایگاه «تعهد، چه پوسته‌ای و چه عمقی» به مراتب رفیع‌تر از جایگاه «تخصص» باشد.

مقاله در ادامه از موفقیت‌های چشمگیر مدیریت هیئتی در جریان مبارزه ۱۵ خرداد ۱۳۴۲ و ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ یاد کرده و این فرضیه را مطرح می‌کند که موفقیت‌های چندگانه مدیریت هیئتی، ارجحیت تعهد بر تخصص را در افکار عمومی در آستانه پیروزی انقلاب اسلامی قطعی کرد. پدیده‌ای که در تحقیق مقایسه ارزش‌های مثبت و منفی تبلیغ شده در آستانه انقلاب اسلامی با انقلاب مشروطیت نیز به وضوح دیده شد.

مقاله با اشاره به برخی موفقیت‌های مدیریت هیئتی در جنگ تحمیلی، به عوامل ماندگاری همراه با چالش این نوع از مدیریت در دوران سازندگی تاکنون می‌پردازد. در ادامه، به این نکته توجه می‌کند که برای مدیریت «هم‌رنگ‌خواه» آگاهی از بالا بودن میزان هم‌رنگی، اهمیتی به مراتب بیشتر از کشف نوع بازخورد اعضا دارد. بنابراین روابط عمومی نیز در چنین مدیریتی، به ناچار «بازخوردگریز» و به دلیل برتری میزان هم‌رنگی بر انطباق، به جای توجه به عامه (public) بر عوام (popular) متمرکز خواهد شد. محصول چنین پدیده‌ای ارتباطات عوام‌فریبانه به جای ارتباطات اقناعی خواهد بود.

مقاله در انتها، نتیجه می‌گیرد که چنین وضعیتی سبب خواهد شد که واحدهای روابط عمومی نتوانند نقش پاره سیستم باز را ایفا و نسبت به تحولات فشار محیط حساس باشند.

## مقدمه

این مقاله بازنویسی متن سخنرانی‌ای است که ویرایش اول آن، در سال ۱۳۸۴، در سومین سمینار بین‌المللی روابط عمومی در مرکز همایش‌های صدا و سیما و در تیرماه ۱۳۸۶ نیز در سمینار مدیران روابط عمومی یکی از بزرگ‌ترین مؤسسات کشور در مشهد ارائه شد.

اولین آثار مستند مربوط به مدیریتی که «مدیریت هیئتی» نامیده شده، در تحقیق گسترده‌ای مشاهده شد که طی سال‌های ۱۳۷۹ و ۱۳۸۰ به روش‌های کمی و کیفی، درباره «روابط عمومی داخلی» صورت گرفت و صفحاتی از گزارش ۸۰۰ صفحه‌ای آن تحقیق را به خود اختصاص داد.

نویسنده ضمن تقدیم آن برای انتشار در مجله رسانه، امیدوار است، پژوهشگران، به‌ویژه دست‌اندرکاران تحقیقات مدیریتی در ایران، او را در تبیین بیشتر موضوع یاری رسانند.

### تأثیرپذیری روابط عمومی‌ها از مدیریت‌های کلان

هر قدر موجودات زنده، از گونه‌های ساده‌تر باشند، اندام‌های آنها نیز ساده‌تر و کمتر است. تا آنجا که موجودی به نام آمیب، فاقد مغز است و فقط از یک سلول تشکیل شده است. اگر سازمان‌ها را نیز مشابه موجودات زنده بدانیم، هر قدر پیچیدگی بیشتری داشته باشند، برای برخورداری از بقای بیشتر، به مغزی غنی‌تر، با کارکردی پیچیده‌تر نیاز دارند.

روابط عمومی، موجود زنده نیست، بلکه یکی از اندام‌های حسی یک موجود زنده است. در نگاه کلان، کارکرد روابط عمومی به عنوان یک حس‌گر، به‌شدت وابسته به شیوه مدیریت (عملکرد مغز) موجود زنده است.

### انواع شیوه‌های مدیریت

انواع شیوه‌های مدیریت را می‌توان روی یک طیف قرارداد که در یک سوی آن نظام دیوان‌سالاری مشهور به هرم چی‌آپز (Cheops) قرار گرفته که مشابه هرمی است که در نوک آن، گروه کوچکی از فرمانروایان و در پایین، صف‌هایی از بخش‌هایی وسیعی مرکب از افرادی مطیع، منفعل و با وظایفی پایدار قرار گرفته‌اند. (بارنارد، ۱۳۶۸) در این گونه مدیریت، کنترل از بالا به پایین، عامل بقای سیستم است.

تئوری مدیریت هرمی در مباحث فیلسوفان قرون گذشته ایران نیز وجود داشته است. فارابی معتقد بود که اگر بدن قلب، اشرف اندام‌هاست، در جامعه نیز باید اندامی همچون قلب در رأس قرار بگیرد و همان‌طور که در بدن، برخی از اندام‌ها در خدمت قلب هستند و تعدادی دیگر در خدمت آنان و سپس اندام‌های دیگری در خدمت گروه سوم، به‌جز اندام‌هایی که اگر چه خودشان در خدمت اندام دیگری هستند، اما اندامی خادم آنان نیست، مدینه فاضله نیز چنین سلسله مراتبی باید رعایت شود و اعضای منفعل و مطیع، در خدمت قلب باشند. (فلامکی، ۱۳۶۷)

انگیزه فارابی را در آرمانی دانستن چنین مدیریتی، می‌توان رهایی جامعه از بی‌نظمی دانست. زیرا در طول حیات او، جهان اسلام، یازده خلیفه عوض کرد (به‌طورمتوسط هر هفت سال یک خلیفه) حتی طول خلافت برخی از آنان کمتر از یک‌سال بود. یک نفر از آنان به اجبار استعفا کرد، یک نفر در اثر کودتای نظامی برکنار شد و دوتن از آنان به قتل رسیدند. ضمن آنکه هر تعویضی نیز همراه با یک دوره بی‌نظمی بود. بی‌نظمی دیگر دوران حیات فارابی، شورش قرمطیان بود که طی پانزده سال، به رهبری مردی معروف به «قرمط» سرزمین‌های سوریه، عراق و عربستان را تاراج کردند و به هنگام یورش به مکه، حجرالاسود را از جا کنده و به یغما بردند. (پازارگارد، ۱۳۵۰: ۹۴) این وقایع در سنین بیست‌ویک تا سی‌وشش سالگی او رخ داد.

بنابراین عجیب نیست که اساس مدینه فاضله فارابی «همکاری نظام‌مند» میان آحاد مدینه، مشابه تعاون میان اندام‌های مختلف بدن بوده است.

فارابی به‌طور ضمنی به توصیف قلب خوب می‌پرداخت و رئیس مدینه فاضله را کسی می‌شناخت که می‌باید از دوازده ویژگی برخوردار باشد. ویژگی‌ها عبارت بودند از: خوش بیان، خوش حافظه، تیزهوش، بزرگ طبع، علاقه‌مند به آموزش، دوستدار راستی، دوستدار عدل، مقاوم در برابر ستم، با اراده و جسور، کوچک شمارنده مال دنیا و دوری‌کننده از شهوت پرستی. (مصاحب، ۱۳۸۱: ۱۸۲؛ فلامکی، ۱۳۶۷: ۱۸۱-۲)

می‌توان تجسم کرد که در مدیریت از نوع مدینه فاضله فارابی، هر قدر قلب، سهم بیشتری از آن دوازده خصلت را داشته باشد، مدینه، فاضل‌تر است و به معیارهای امروزی هر قدر اتفاق نظر بیشتری میان رأس هرم و سایر

اعضاء، درباره میزان برخورداری قلب حاکم از آن دوازده خصلت باشد، آن مدینه بیشتر فاضله است. چنین بود که حیات ما در ادوار قبل از ورود ما به دوره گذار، به فهم نصیحت‌نامه‌هایی همچون نوشته‌های خواجه نظام‌الملک، تلاشی برای اصلاح نوک هرم چی‌آپی مدل مدیریت آرمانی فارابی، گذشت.

نوع دیگری از مدیریت که میانه آن طیف قرار می‌گیرد، مدیریتی است «با اعضای فعال، اما هم‌نوا». در رأس این نوع مدیریت رهبر ارکستری وجود دارد مسلط بر آدم‌هایی فعال که به رهبری او باید هم‌نوا شوند. گویی همه باید با علاقه، تمام توان و استعداد خود را به کار گیرند تا به یک ساز به حرکت آیند. این نوع مدیریت نیز در قرون گذشته و به هنگام حاکمیت شیعه عصر آل بویه، در مدینه فاضله ابن مسکویه دیده می‌شود.

ابن مسکویه مدینه فاضله خود را برخلاف نظام سلسله مراتبی فارابی، از دو لایه ارباب بسیار مهربان، مشابه پدر مهربان و رعیتی مشابه فرزندان دلسوز ترسیم کرد و نوشت: رابطه پادشاه با رعیت بایستی رابطه پدری و رابطه رعیت با پادشاه، رابطه فرزندی باشد... لازم است که توجه پادشاه نسبت به رعیت مانند توجه پدر نسبت به فرزند، توأم با مهربانی و ملاطفت باشد و پادشاه به عنوان جانشین صاحب شریعت و حتی خود شارع، در طلب «مصلح رعیت» و دفع شر از آنها و نیز در حفظ نظم میان آنان و خلاصه در هر آنچه با آن بتوان جلب خیر و دفع شر کرد، رحیم و مهربان باشد. (طباطبایی، ۱۳۷۳)

نوع دیگری از مدیریت که از نظریات افرادی چون تافلر ایده گرفته مدیریت همیاری منطبق (Adaptive Corporation) است که در آن سوی آن طیف قرار می‌گیرد. ایده این مدیریت از آنجا به وجود آمد که دیگر انبوهی از اطلاعات از پایین به بالا در عمل و به‌طور مؤثر قابل دریافت، تحلیل و تبدیل به بازخورد و تصمیم مدیر نیست و می‌تواند اداره امور را مختل کند. به همین دلیل با الهام از نظریه سیستمی پارسونز و ایجاد سیستم باز و توسعه دامنه همیاری انسان‌هایی منطبق (نه هم‌نوا) چنین مدیریتی به وجود آمد. (تافلر، ۱۳۷۰)

مدیریت همیاری منطبق می‌گوید که سازمان‌ها هر قدر پیچیده‌تر باشند، برای بقا به کارکردی با خصلت سیستم باز بیشتر نیازمندند و در حاشیه نیز می‌گویند نیازشان به پاره سیستم‌هایی با خصلت حس‌گری بیشتر می‌شود. روابط عمومی یکی از این پاره سیستم‌هاست.

در نظریه سیستمی، دو نوع سیستم شناسایی شده است:

۱. سیستم باز (open system) که به‌طور دائم، انرژی، اطلاعات و کالا میان سیستم و محیط اطرافش مبادله می‌شود.
۲. سیستم بسته (Closed system) که عبور انرژی، اطلاعات و کالا میان سیستم و محیط اطرافش بسیار دشوار و یا عملاً غیر ممکن است.

### نظریه سیستمی و ویژگی‌های مدیریت روابط عمومی

روابط عمومی هنگامی می‌تواند رویکرد «همیاری منطبق» را برگزیند که مدیریت کلان سازمانی که در خدمت آن است، ویژگی‌های زیر را داشته باشد:

۱. مدیریت کلان فعالیتش (در سازمان متبوع) چه در سطح سازمانی و چه در سطح ملی، به صورت موجود زنده بیدار یا به زبان علمی «سیستم باز» باشد. در نگاه سیستمی «محیط» تعریفی دارد کمی مجزا از تعریف عمومی آن. نظریه پردازان سیستمی، محیط را هر آنچه می‌دانند که مولد تغییرات در فشار (pressure) باشد. این فشار می‌تواند به گونه‌های مختلفی باشد که یکی از آنها «اطلاعات» است. محیط منشأ فشار در روابط عمومی «عامه» است. به همین دلیل به چنین سیستمی «سیستم تعامل سازمان عامه» (organization- public system) می‌گویند. از آنجا که چنین محیطی به شدت پویاست، فشار نیز ثابت نیست و از تغییرات برخوردار است. سازمانی که از خصلت سیستم باز برخوردار است، دارای دیوارهای رسوخ‌پذیر (permeable) بوده و عمل درون داده و برون داده اطلاعات در آن به راحتی انجام می‌شود. (Gutlip & Center & Broom, 1985: 188-9)

۲. وظایف و راز و رمز حیات ارگانیکی در یک سیستم باز را بداند و بر آن مسلط باشد. (اگر بخواهیم از دو حیات مکانیکی و ارگانیکی سخن بگوییم، در یک سیستم مکانیکی، ترموستات، ابزاری است که تحت تأثیر تحولات مربوط به فشار محیط، فرمان عملکرد به قسمت‌های دیگر را می‌دهد. مثلاً در اثر افزایش حرارت، فرمان باز شدن شیر ورود آب از رادیاتور را صادر می‌کند. اما پیچیده‌تر از آن، عملکرد سیستم حسی و ادراکی اسب است که نه تنها عملکردی به مراتب پیچیده‌تر از ترموستات دارد، بلکه از مکانیزم پیش‌بینی کوتاه مدت

پدیده‌های طبیعی چون زلزله نیز برخوردار است. روابط عمومی زمانی می‌تواند مدیریت همیاری منطبق را دنبال کند که مدیریت کلانش به مدیریت سیستمی در حیات ارگانیکی نزدیک شده باشد.

۳. مدیریت از نیروی انسانی، به جای توقع «همنوبی» (conformation) متوقع «انطباق» (adaptation) (Ibid, 1985:190-1) هم‌نوبی عبارت است از پذیرش خودآموز و بی‌چون و چرای ارزش‌ها و الگوهای مسلط محیط و همسان کردن رفتار خود با آنها. (ساروخانی، ۱۳۷۰) (مانند هنجارهای مربوط به حمل و مشایعت تابوت در میان مسلمانان). انطباق عبارت است از سازگاری متناسب و سالم مبتنی بر آموزش، که برون داد آن مناسباتی است شایسته بین فرد و محیط (مانند: مشارکت چند نفر در برداشتن موفقیت‌آمیز یک شیء سنگین، به گونه‌ای که هر کس، بنا به توانایی جسمی خود، در جای مناسب قرار گیرد).

۴. راهبرد مدیریت روابط عمومی، تسلط بر تخصص‌های دو حوزه علوم ارتباطات و مدیریت باشد. در طیفی که انواع مدیریت را نمایش می‌داد، می‌توان از پدیده‌ای خاص نیز یاد کرد که قابل مشاهده در آن دسته از کشورهای عقب‌مانده و یا در حال توسعه‌ای است که فقط با استخراج منابع طبیعی خود (الماس، قهوه، موز، و از همه مهم‌تر نفت) زندگی می‌کنند. آنها به مدد این منابع، می‌توانند برخوردار از سازمان‌هایی باشند به صورت موجودات بزرگ که با تغذیه از طریق رگه‌های نفتی، به خواب زمستانی رفته، بدون مدیریتی منسجم به تغذیه از رگه‌های نفتی خود ادامه دهند. آنها با مدیریتی که ما آن را «مدیریت هیئتی» نامیدیم تفاوت دارند.

### مدیریت هیئتی

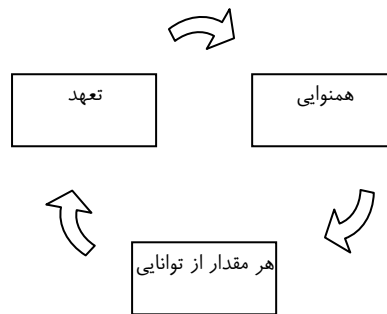
در برخی از جوامع پیشرفته و معاصر جهان، می‌توان شاخه‌هایی از مدیریت را یافت که از شیوه‌هایی کاملاً بومی‌اند. مدیریتی که ویژگی‌های آن را در آثار کونوسوکی ماتسوشیتا - مدیر کارخانه ماشین‌سازی هوندا - می‌توان یافت و «مدیریت ژاپنی» نامیده می‌شود. (ماتسوشیتا، ۱۳۷۳) یکی از این شیوه‌ها که کمتر شناخته شده است «مدیریت هیئتی» در ایران است.

مدیریت هیئتی، پدیده‌ای است کاملاً بومی که توانسته به صورتی موفق، بزرگداشت نهضت عاشورا و تفکر ایشان در راستای منافع جامعه را به مدت چهارده قرن زنده نگاهدارد. ویژگی‌های اصلی این گونه مدیریت به شرح زیر است:

۱. مدیریتی است که میان کارکنان پراکنده، نوعی هماهنگی خودجوش به وجود می‌آورد.
۲. به شیوه‌هایی غیر تحکم‌آمیز، تلاش می‌کند که کارکنان، نوعی هم‌رنگی یا هم‌نوبی پیشه کنند.
۳. چون مشارکت و عضویت در گروه داوطلبانه است، مدیریت هیئتی داوطلب‌پذیر است نه گزینشگر.
۴. اگر چه دیکتاتوری و تحریک عاطفه، راه‌های دستیابی به حداکثر هم‌نوبی است، اما چون ماهیت مدیریت هیئتی غیر تحکم‌آمیز است، به ناچار روی‌آوری به تحریک عاطفه، به عنوان نیروی بالا برنده هم‌نوبی، جایگاه بسیار مهمی دارد.
۵. آگاهی از درجه هم‌نوبی اعضای گروه، نیازمند شیوه‌های پیچیده سنجش نیست. بنابراین مدیریت هیئتی بی‌نیاز از «بازخوردسنجی» میزان پاسخ به تحریک عاطفه را دنبال می‌کند.
۶. مدیریت هیئتی چون داوطلب‌پذیر است، در تلاش پرورش استعدادها نخواهد بود، بلکه در تلاش به کارگیری حداکثر توانایی فرد است.
۷. چون ارائه توانایی اعضا مطرح است، هر یک از آنان این فرصت را خواهد داشت که در هر لحظه، به اندازه توانایی‌های خود خدمت کند. بنابراین سلسله مراتب و نمودار سازمانی خودجوش و بسیار کم‌رنگ است.
۸. مدیر و اعضا نه با هدف نفع‌طلبی و نه دستیابی به حداکثر بازده، بلکه با هدف دستیابی به حداکثر خدمت فعالیت می‌کنند و چون در فضای فعالیت، خدمت معادل ثواب است، پس «ثواب طلبی» مبنای است.
۹. چون نفع‌طلبی هدف نیست، دستمزدطلبی نیز رایج نخواهد بود. بنابراین مدیریت هیئتی، بدون افتادن در چرخه بورکراسی، می‌تواند گروه را به کسب حداکثر خدمت یا حداکثر ثواب رهنمون کند.
۱۰. از آنجا که اصلی‌ترین شرط تداوم همکاری با گروه، ترکیبی از تعهد و هم‌نوبی است، مهم‌ترین عامل رفعت کارکنان نیز ترکیب مذکور است.

### مدیریت هیئتی و وظایف ساده و کوتاه مدت

تجربه نشان داده که در شرایط اجرای وظایف ساده و کوتاه مدت، مدیریت هیئتی می تواند با سه عنصر تعهد، همنوایی و استفاده از توانایی موجود، بسیار موفق عمل کند.

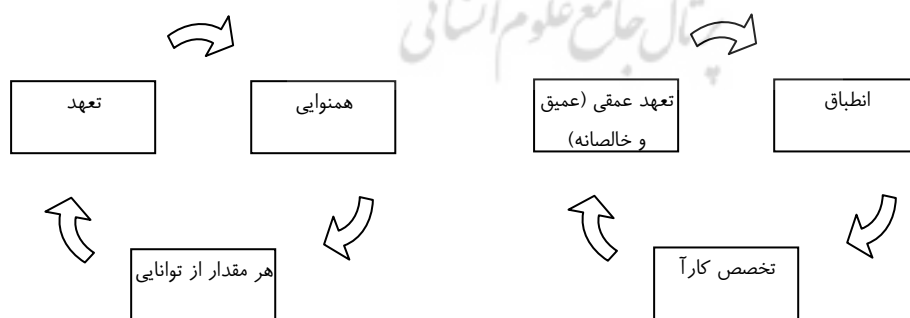


به عنوان مثال، در ۱۵ خرداد سال ۱۳۴۲، مدیریت توانست یکی از بزرگ ترین هیئت های سینه زنی تهران را به گونه ای اداره کند که شعارهای عزاداری به صورتی همنوا، به شعارهای حمایت از امام و ضدیت با شاه تبدیل شود. پدیده ای که رژیم را برای چندساعتی مستأصل کرد و زمینه را برای ظهور انقلاب اسلامی فراهم ساخت. ( محسنیان راد، ۱۳۸۴: ۱۵۰۵)

روز ۲۲ بهمن ۱۳۵۷ نیز هم رنگی غیرتحکم آمیز انبوهی از مردم، در تبعیت عام از پیام وحی گونه و خودجوش رهبری مبنی بر بی توجهی به حکومت نظامی زود هنگام، در پیروزی انقلاب اسلامی بسیار مؤثر بود. سال ۱۳۵۹ حمله ارتش متجاوز عراق در تجاوز به خاک ایران را رزمندگانی دفع کردند که شیوه سازماندهی اولیه آنان، مدیریت هیئتی بود نه مدیریت ارتش منظم ولی از هم گسسته دوران شاه. البته پس از مدتی، شرایط و هوشمندی فرماندهان جنگ، مدیریت تلفیقی جدیدی ایجاد کرد که دیگر مدیریت هیئتی خالص نبود. این مدیریت با تلفیقی جدید به ایجاد ارتشی موازی، به نام سپاه پاسداران منجر شد.

### مدیریت هیئتی و وظایف پیچیده و دراز مدت

هر قدر بستر فعالیت مدیریت هیئتی از شرایط هیجانی به شرایط عادی تبدیل شود، کارآیی تحریک عاطفه کاسته خواهد شد. و از آن سو، هر قدر گروه از وظایف ساده و کوتاه مدت (مراسم عزاداری) به وظایف پیچیده و دراز مدت (مدیریت سازمان ها) نزدیک شود، با نیازمندی های جدیدتری مواجه خواهد شد: درجات مختلفی از تخصص کاراً در همه سطوح، ضرورت به انطباق به جای همنوایی، برخورداری از تعهدهای عمیق و خالصانه.



نیازهای مدیریت هیئتی  
در وظایف ساده و کوتاه مدت

نیازهای مدیریت هیئتی  
در وظایف پیچیده و دراز مدت

در مقاطع اولیه انقلاب، اتفاق مهمی در نفی نسبی تخصص اتفاق افتاد که ریشه آن، نارضایی عمومی از نظام دیوان سالاری تخصص گرای دوران شاه، مدیریت هیئتی تعهدگرا و موفقیت این نوع مدیریت پس از پیروزی انقلاب

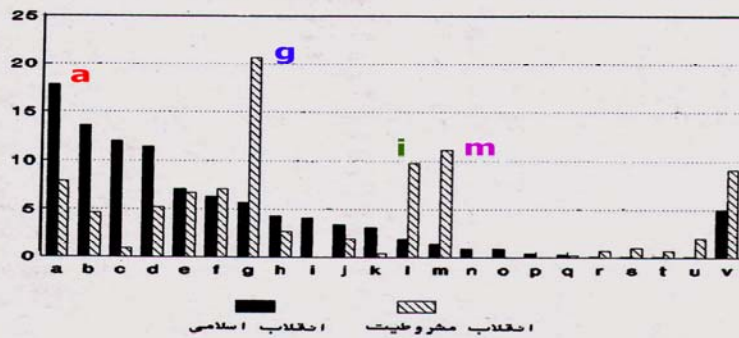
اسلامی، در کنار انعکاس اخلاص پرشور مردم بود. احتمالاً این امر سبب شد که مقوله تخصص جایگاه خود را از دست بدهد. پدیده‌ای که در تحقیق مقایسه ارزش‌های مثبت و منفی مطبوعات انقلاب اسلامی با انقلاب مشروطیت نیز خود را نشان داد. در آن تحقیق سهم ارزش‌های مثبتی چون دانش، اندیشه و دانشمند (۱/۹ درصد در انقلاب اسلامی و ۹/۸ درصد در انقلاب مشروطیت) و ترقی، تمدن و پیشرفت (۰/۹ درصد در انقلاب اسلامی و ۸/۹ درصد در انقلاب مشروطیت) باشد. (محسنیان‌راد، ۱۳۷۵: ۴۹-۴۱۹)

به این ترتیب، بی‌توجهی به تخصص سبب شد که زمینه برای ضعف یکی از سه نیاز یا نیروی لازم برای حیات مدیریت هیئت‌ی در شرایط وظایف پیچیده و دراز مدت فراهم شود. ضمن اینکه تبدیل «تعهد» به تعهد عمیق «خالصانه» نیز کاری فردی و دشوار بود (در واقع کاری است که از هر کسی بر نمی‌آید و مربوط به رابطه عمیق فرد با خدای خویش است).

تفکر علمی می‌گوید در صورتی که زمینه تبدیل هم‌نوایی به انطباق، تبدیل ارائه هر مقدار توانایی به ارائه تخصص و تبدیل تعهد به تعهد عمقی فراهم نباشد، احتمال حضور تعهد ظاهری و پوسته‌ای، به جای اخلاص، تخصص مدرک‌گرا و ناکارا، به جای تخصص کارآ و پایداری هم‌نوایی به جای انطباق افزایش خواهد یافت. در آن شرایط، پیامدهایی به شرح زیر به وقوع خواهد پیوست:

۱. تلاش برای پرکردن خلأ تخصص، از طریق ورود به چرخه انواع آزمون و خطاها و در دراز مدت، تلاش برای مدرک‌گرایی. (از مصادیق بارز آن دانشگاه‌هاوی در ایران و محاکمه پرسر و صدای آن است).
۲. شکل‌گیری بوروکراسی آشفته و ناراضی‌کننده، به جای نظام خودجوش و رضامند قبلی (پدیده‌ای که برای حل آن، «شعار تکریم ارباب رجوع» پدید آمد.
۳. دشواری تشخیص تعهد واقعی از تعهد ظاهری و در نتیجه به چالش کشیده شدن مفهوم تبعید. (پدیده‌ای که با شکل‌گیری و استحکام جناح‌های سیاسی در ایران خود را نشان داد و هر یک از طرفین، دیگری را به بی‌تعهدی به مقوله‌هایی چون اندیشه‌های حضرت امام (ره)، ارزش‌های انقلاب، اسلام ناب محمدی و از این قبیل متهم می‌کرد.
۴. در نگاه به درون سازمان (روابط عمومی داخلی) چون تبدیل هم‌نوایی به انطباق، نیاز به اقتناع همکار، متخصص بودن همکار و سنجش بازخورد همکار دارد و در این راستا، موانعی وجود خواهد داشت، سازمان به هم‌نوایی ادامه خواهد داد، نه انطباق‌پذیری. در نتیجه سنجش بازخورد وارد چرخه مدیریت نخواهد شد.
۵. در خلأ سنجش بازخورد، تداوم تحریک عاطفه، به عنوان تنها نیروی محرکه برای بقای هم‌نوایی، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.
۶. در نگاه به بیرون از سازمان (روابط عمومی خارجی) با توجه موضوعات مختلف مورد توجه سازمان، نوعی سرگردانی در انتخاب عوام (popular) یا عامه (public) به عنوان مخاطب اصلی شکل خواهد گرفت.

نمودار مقایسه ارزش‌های مثبت در انقلاب اسلامی و انقلاب مشروطیت



- i - اندیشه، دانش، دانشمند
- m - ترقی، تمدن و پیشرفت
- n - افراد خاص
- o - اقوام و مناطق کشور
- p - پیروزی
- q - حقیقت و حقیقت بینی
- r - دولت موقت
- s - شرف و شرافت
- t - ملل مشرق زمین
- u - سعادت
- v - بقیه ارزش‌های مثبت

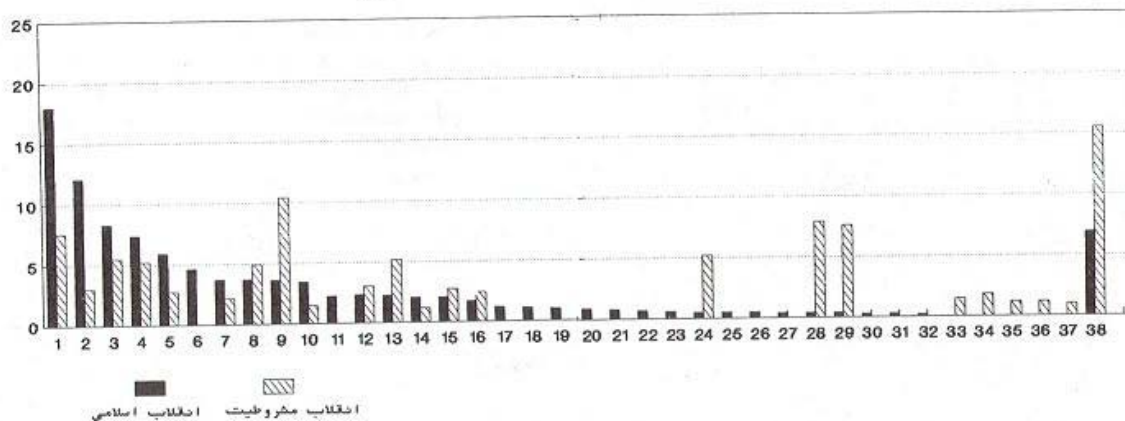
- a - اسلام، دین، امام و...
- b - مردم، خلق، کارگران و...
- c - انقلاب، قیام، جنبش
- d - مبارزه، پیکار، شهادت، جانبازی
- e - بیان حقیقت، روزنامه، آزادی ارتباط
- f - استقلال، برابری، آزادی، عدالت
- g - ایران، وطن، ملیت، گذشته تاریخی ایران
- h - بازسازی فرهنگی و بازسازی اقتصاد کشور
- i - جمهوری، حاکمیت مردم، دموکراسی
- j - اتحاد، وحدت، همبستگی
- k - احزاب و گروه‌های سیاسی

۱۲. اندیشه، دانش، دانشمند
۱۳. ترقی، تمدن و پیشرفت
۱۴. افراد خاص
۱۵. اقوام و مناطق کشور
۱۶. پیروزی
۱۷. حقیقت و حقیقت‌بینی
۱۸. دولت موقت
۱۹. شرف و شرافت
۲۰. ملل مشرق زمین
۲۱. سعادت
۲۲. بقیه ارزش‌های مثبت

۱. اسلام، دین، امام و...
۲. مردم، خلق، کارگران و...
۳. انقلاب، قیام، جنبش
۴. مبارزه، پیکار، شهادت، جانبازی
۵. بیان حقیقت، روزنامه، آزادی ارتباط
۶. استقلال، برابری، آزادی، عدالت
۷. ایران، وطن، ملیت، گذشته تاریخی ایران
۸. بازسازی فرهنگی و بازسازی اقتصاد کشور
۹. جمهوری، حاکمیت مردم، دموکراسی
۱۰. اتحاد، وحدت، همبستگی
۱۱. احزاب و گروه‌های سیاسی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## نمودار مقایسه ارزش‌های منفی در انقلاب اسلامی و انقلاب مشروطیت



انقلاب مشروطیت      انقلاب اسلامی

- 27 - بی‌وفایی به دموکراسی
- 28 - رسوم کهنه ، عادات کهنه
- 29 - نداشتن آگاهی ، نادانی
- 30 - دموکراسی
- 31 - تضعیف دولت ، کارآمدی در دولت
- 32 - مرگ فرهنگ ملی
- 33 - وطن‌پرستی
- 34 - خردمندی
- 35 - مذهب
- 36 - ترس ، سرکوبیت
- 37 - بوجع ، وطنپرستی
- 38 - سایر ارزش‌های منفی

- 14 - بی‌دینی ، فحش و منکهاران به اسلام
- 15 - دولت موقت ، برضام‌های دولت ، وابستگی به انقلاب
- 16 - روسپیگری ، فساد اخلاقی
- 17 - سازماندهی جاسوسی خارجی و داخلی
- 18 - فرار و قتل‌اندازی
- 19 - اقدام بر علیه طبقه کارگران و ..
- 20 - اعطای فرهنگی ، آسایش‌های فرهنگی
- 21 - بی‌عدالتی ، نابرابری ، برابری
- 22 - جنگ داخلی ، جزیره ایران
- 23 - ارتش و بی‌دینی ارتش
- 24 - ماده لوجی ، ماده ادیبی
- 25 - کاذب بازی ، تحکیمات اداری
- 26 - دشمن ، دشمنان

- 1 - امپریالیست ، استعمارگران ، وابستگی
- 2 - شاه ، مملکت و نظام شاهنشاهی
- 3 - خدو ، قلم ، اسارت ، بندگی
- 4 - دولتی‌مندی ، اسارت سخن ، الحاح مردم
- 5 - اجزای ، گروهها و عقوبت‌گریزی
- 6 - برخی از طبقات
- 7 - سرمایه داری ، مودجی
- 8 - استبداد ، دیکتاتوری ، مسجدان
- 9 - بدرفتاری ، مشکلات اقتصادی
- 10 - بی‌کفایتی ، سردرگمی (س) از پیروزی انقلاب
- 11 - نقد انقلاب ، انقلابی‌نمایان
- 12 - افراد خالی (ابراهیم و شاری)
- 13 - خردمندی و اختلاف گروهی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



## جایگاه روابط عمومی در شرایط عدم تأمین نیازهای سه گانه

اگر مدیریت کلان سازمان، در شرایط وظایف پیچیده و دراز مدت، از نوع «هیئتی» باشد، روابط عمومی با فشارهایی از این قبیل رو به رو خواهد بود:

۱. از آنجا که در نظام هم‌رنگ خواه، کشف میزان هم‌رنگی برای مدیریت، اهمیتی به مراتب بیشتر از کشف نوع بازخورد اعضا دارد، روابط عمومی نیز بازخورد گریز خواهد شد.
  ۲. در نظام هم‌رنگ خواه، به دلیل بی‌توجهی به بازخورد، روابط عمومی به جای توجه به عامه، به عوام روی خواهد آورد که پیامد آن، ارتباطات عوام‌فریبانه، به جای ارتباطات اقناعی است.
  ۳. چون انطباق مدنظر نیست، روابط عمومی داخلی (از جمله نزدیک شدن به نظرات واقعی کارکنان) وارد چرخه فعالیت‌ها نخواهد شد.
  ۴. چون آگاهی از بالا بودن هم‌نواپی، جایگزین سنجش بازخورد رضایت‌آمیز است، روابط عمومی با ارتباطات یک سویه درون سازمانی، متصدی پر رنگ نشان دادن تصویر هم‌نواپی خواهد شد. در نتیجه برگزاری مراسم و مناسک، مهم‌ترین وظیفه او محسوب خواهد شد.
  ۵. به نظر می‌رسد که در هم‌رنگ‌خواهی، میل به تعدد و تراکم، افزایش و تمایل به تکثر کاهش خواهد یافت. بنابراین مأموریت روابط عمومی، به‌کارگیری رسانه‌ها در تراکم‌سازی باورها خواهد بود.
  ۶. روابط عمومی در نگاه به بیرون از سازمان، بر حسب موضوعات مختلف مورد توجه مدیریت، دچار نوعی سرگردانی در انتخاب عوام (popular) به جای عامه (public) به عنوان مخاطب اصلی خواهد شد.
  ۷. وجود بوروکراسی آشفته و ناراضی‌تراش، کارکنان ناکارا تکرار، و انواع آزمون و خطاها، مصرف‌کنندگان ناراضی از خدمات را بوجود خواهد آورد.
- در آن شرایط، روابط عمومی تبدیل به واحدی سرخورده، کم‌امید و ناکارا برای مدیریت کلان سازمان می‌شود.

## خلاصه و نتیجه

«مدیریت هیئتی» مدیریتی است که میان کارکنان پراکنده، هماهنگی خودجوش به‌وجود می‌آورد و تلاش می‌کند که کارکنان، نوعی هم‌رنگی غیر تحکم‌آمیز را پیشه کنند. کارکنان چنین مدیریتی نه با هدف نفع‌طلبی و نه دستیابی به حداکثر بازده، بلکه با هدف دستیابی به حداکثر ثواب عمل می‌کنند. چنین مدیریتی برای وظایف ساده و کوتاه مدت، کارایی فوق‌العاده‌ای دارد که ایران سال‌های ۱۳۴۱ و ۱۳۵۷ آن را تجربه و با تغییراتی در جنگ تحمیلی از این نوع مدیریت بهره‌برداری کرد.

در مدیریت هیئتی، مدیریت، پیش از آن‌که پرورش‌دهنده استعدادها، به منظور رسیدن به حداکثر توانایی باشد، افزایش‌دهنده انگیزه‌ها از طریق تحریک عاطفه‌ها خواهد بود. او تمایلی برای آن‌که «هم‌رنگی» جای خود را به «انطباق» بدهد ندارد. مجموعه این عوامل سبب خواهد شد که جایگاه «تعهد، چه پوسته‌ای و چه عمقی» به مراتب رفیع‌تر از جایگاه «تخصص» باشد. این ویژگی‌ها، سبب می‌شود که مدیریت هیئتی فاقد کارایی در وظایف پیچیده و دراز مدت باشد.

در مقاطع اولیه انقلاب اسلامی، نفی نسبی تخصص، در نارضایی عمیق مردم از نظام دیوان‌سالاری تخصص‌گرای دوران شاه ریشه داشت. این عامل و عوامل دیگر سبب شد که مدیریت هیئتی در شرایط وظایف پیچیده و دراز مدت دوران پس از جنگ تحمیلی نیز تداوم یابد. چنین وضعیتی پیامدهایی به شرح زیر را به دنبال داشت: ۱. تلاش برای پرکردن خلأ تخصص از طریق ورود به چرخه انواع آزمون و خطاها و در دراز مدت، تلاش برای مدرک‌گرایی؛ ۲. شکل‌گیری بوروکراسی آشفته و ناراضی‌تراش، به جای نظام خودجوش و رضامند‌قبلی؛ ۳. دشواری تشخیص تعهد واقعی از تعهد ظاهری و در نتیجه به چالش کشیده شدن مفهوم تعهد؛ ۴. عدم ورود سنجش بازخورد، در چرخه مدیریت؛ ۵. تداوم تحریک عاطفه به عنوان تنها نیروی محرک برای بقای هم‌نواپی؛ ۶. دامن زدن به سرگردانی در روابط عمومی‌ها در انتخاب عوام یا عامه و گرایش به عوام. با توجه به مجموعه این شرایط روابط عمومی نخواهد توانست همچون سیستم‌های باز، نسبت به فشارهای محیط حساس باشد.

## منابع

۱. بارنارد، چستر. *وظیفه‌های مدیران*، ترجمه محمدعلی طوسی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۶۸.
۲. بازارگاد، بهاء الدین. *کرونولوژی تاریخ ایران*، اشراقی، ۱۳۵۰.
۳. تافلر، الوین. *شرکت سازگار پویایی‌های اجتماعی و نظام بل*، ترجمه محمد علی طوسی، مؤسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی، ۱۳۷۰.
۴. ساروخانی، باقر. *درآمدی بر دایره المعارف علوم اجتماعی*، کیهان ۱۳۷۰.
۵. طباطبایی، جواد. *زوال اندیشه سیاسی در ایران*، انتشارات کویر، ۱۳۷۳.
۶. فلامکی، محمد منصور. *فارابی و سیر شهروندی در ایران*، تهران: نشر نقره، ۱۳۶۷.
۷. ماتسوشیتا، کونوسوکی. *نه برای لقمه ای نان، آداب بازرگانی و اخلاق مدیریت*، ترجمه دکتر محمد علی طوسی، چاپ هشتم، شباویز، ۱۳۷۳.
۸. محسنیان راد، مهدی. *انقلاب، مطبوعات و ارزش‌ها، مقایسه انقلاب اسلامی و مشروطیت*، سازمان مدارک فرهنگی انقلاب اسلامی، ۱۳۷۵.
۹. محسنیان راد، مهدی. *ایران در چهار کهکشان ارتباطی، سیر تاریخ تحول ارتباطات در ایران*، از آغاز تا امروز، سروش، ۱۳۸۴.
۱۰. مصاحب، غلامحسین. *دایره المعارف فارسی، شرکت سهامی کتاب‌های جیبی*، ۱۳۸۱.

11. Scott M. Cutlip, Allen H. Center & Glen M. Broom. *Effective Public Relations*, 6<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentic- Hall, 1985, pp.188-9

۱. امپریالیست، استثمارگران، وابستگی
۲. شاه، سلطنت و نظام شاهنشاهی
۳. تعدی، ظلم، ظالم، اسارت، بندگی
۴. توقیف مطبوعات، اسارت سخن، اغفال مردم
۵. احزاب، گروه‌ها و عضویت خبری
۶. برخی از طبقات
۷. سرمایه‌داری، سودجوئی
۸. استبداد، دیکتاتوری، مستبدان
۹. بدبختی، مشکلات اقتصادی
۱۰. بیکاری، سردگرمی (پس از پیروزی انقلاب)
۱۱. ضدانقلاب، انقلابی نمایان
۱۲. افراد خاص (ایرانی و خاص)
۱۳. تفرقه و اختلاف گروهی
۱۴. بی‌دینی، شیطان و متظاهران به اسلام
۱۵. دولت موقت، برنامه‌های دولت، وابستگان به انقلاب
۱۶. روسپیگری، قمار، مشروب
۱۷. سازمان‌های جاسوسی خارجی و داخلی

۱۸. رفتارندوم و قانون اساسی
۱۹. اقدام بر علیه خلق، کارگران و...
۲۰. انحطاط فرهنگی، آسیب‌های فرهنگی
۲۱. بی‌عدالتی، نابرابری، برابری
۲۲. جنگ داخلی، تجزیه ایران
۲۳. ارتش و بی‌نظمی ارتش
۲۴. ساده‌لوحی، ساده‌اندیشی
۲۵. کاغذبازی، تشکیلات اداری
۲۶. دشمن، دشمنان
۲۷. یورش به دموکراسی
۲۸. رسوم کهنه، عادات کهنه
۲۹. ناآگاهی، نادانی
۳۰. دموکراسی
۳۱. تضعیف دولت، کارشکنی در دولت
۳۲. مرگ فرهنگی ملی
۳۳. وطن‌فروشی
۳۴. تریاک
۳۵. ملاحی ...
۳۶. ترس، مرعوبیت
۳۷. توحش، وحشیگری
۳۸. سایر ارزش‌های منفی



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی