



مدیریت فرآیندی در روابط عمومی سرآمد

تا از منافع آنها دفاع کند و بدین ترتیب بحث روابط عمومی را برای نخستین بار در جهان پیش از جنگ جهانی اول (۱۹۱۸-۱۹۱۴م) مطرح کند. به زمان توجه کنید، در آن زمان شرکت‌های سرمایه داری به شدت نیرومند شده بودند و روزنامه‌ها به شکل بسیار تهاجمی علیه آنها کار می‌کردند، در این زمان است که «ایوی لی» می‌آید فریاد می‌زند درهای سازمان‌ها را باز کنید، شفاف‌سازی کنید، اطلاع رسانی کنید و پیش از اینکه روزنامه نگاران قلم به دست بگیرند و علیه شما مطلب بنویسند شما تمام امکانات را برای زیر سوال بردن آنها به کار بگیرید. الان ما به سیر تاریخی روابط عمومی کاری نداریم، روابط عمومی امروز به مرحله‌ای رسیده که دیگر قرار نیست به رسانه پاسخ بدهد، همکار رسانه و مطبوعات است، اما آن اندیشه‌های مدیریتی که از ۱۰۰ سال پیش بر روابط عمومی حاکم بوده است امروزه دگرگون شده است. و این فرآیند باید در جامعه ما هم محقق بشود.

مینو بدیعی در توصیف روابط عمومی امروز گفت: روابط عمومی امروز با بهره‌گیری از مدیریت کیفیت و مدیریت فرآیندی به مفاهیم تازه‌ای در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی و تاثیر گذاری بر افکار عمومی جامعه دست پیدا می‌کند.

وی در تشریح مدیریت فرآیندی گفت: در بحث مدیریت فرآیندی بینش عملیاتی استحال می‌شود و مفاهیم تازه‌ای نظیر مدیریت کیفیت جامع و مهندسی مجدد با تمرکز بر اجرای فرآیندها به جای ساختار سازمانی حاکم می‌شود. یعنی آن

دکتر مینو بدیعی، مدرس دانشگاه، مقاله خود را با عنوان «مدیریت فرآیندی در روابط عمومی سرآمد» ارائه داد و به عنوان نمونه به اجرای آن در روابط عمومی شرکت توانیر پرداخت. او نخست تعریف «رکس هارلور Rex F Harlow» از روابط عمومی را اینچنین بازگو کرد: روابط عمومی درحقیقت نوعی عملکرد مدیریتی خاص است که به ایجاد و حفظ خطوط دوسویه‌ی ارتباطی، درک پذیرش و همکاری بین سازمان و ارباب رجوع کمک می‌کند. با این تعریف، روابط شامل اداره مشکلات است به مدیریت برای اطلاع از افکار عمومی کمک می‌کند، مسؤولیت مدیریت برای حمایت از منافع عمومی را تعریف می‌کند و به مدیریت کمک می‌کند که از تغییرات اطلاع داشته باشد.

وی سپس گفت: روابط عمومی سرآمد درجهان امروز بر مدیریت فرآیند گرا متکی است. اما مدیریت فرآیندگرا چیست؟! روابط عمومی امروز با بهره‌گیری از مدیریت کیفیت و مدیریت فرآیندی به مفاهیم تازه‌ای در ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی دست یافته است. اینجا لازم است توضیحی بدهم، در حقیقت پایه گذار روابط عمومی در دنیا یک روزنامه‌نگار به نام ایوی لی (Ivy Ledbetter Lee) بود. که این روزنامه نگار بیش از ۱۰۰ سال پیش برای مقابله با تهاجم مطبوعات در ارتباط با کارتل‌ها تراست‌ها و شرکت‌های بزرگ سرمایه‌داری در غرب به پا خاست به طوریکه «آپتون سینکلر Upton Sinclair»، روزنامه‌نگار انتقادگرای امریکایی و نویسنده کتاب مشهور جنگل، از «ایوی لی» انتقاد کرده است که رسالت روزنامه‌نگاری خود را کنار گذاشته است و وارد سازمان‌های بزرگی شده است

به فعالیت این روابط عمومی وجود داشت. این مدرس دانشگاه در تعریف تئوریک مدیریت فرآیندی نظرات مایکل پورتر را بازگو کرد و گفت: در سال ۱۹۸۵ مایکل پورتر برای نخستین بار با تعریف فرآیندهای تشکیل دهنده زنجیره ارزش آن را به دو گروه تقسیم کرد نخست: فرآیندهای اصلی که برای محصول یا خدمات تولید شده سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند. دوم: فرآیندهای پشتیبان که فرآیندهایی هستند که برای توانمندسازی فرآیندهای اصلی ضروری هستند. نظرات مایکل پورتر از جمله جدیدترین نظرات در مدیریت هستند، هم در مدیریت کیفیت و هم در مدیریت فرآیندی. وی سپس به نظریه «راملر و براچه» اشاره کرد که بر مهندسی مجدد در سازمان‌ها تاکید دارد و در این باره گفت: طبق این نظریه تیم مهندسی مجدد که در هر سازمان برای نوسازی مدیریت تشکیل می‌شود هم باید به مساله فرآیندهایی که باز طراحی می‌شود و هم به موضوع مدیریت فرآیند توجه کنند.

مینو بدیعی در تعریف مدیریت فرآیند اینچنین گفت: بنابراین «مدیریت فرآیند business process management» یا مدیریت کسب و کار، روشی یکپارچه و نظام مند برای طراحی اجرا و پایش فرآیندهای کسب و کار است. در هر کدام از این فرآیندها افراد و سامانه‌ها نقش داشته و تعاملات بین افراد و گردش اطلاعات در سازمان به این فرآیندها حیات تازه‌ای می‌بخشد. من یک مثال می‌زنم، وقتی شما سیستم بوروکراسی قدیمی یک سازمان را بررسی می‌کنید، مثلاً در ثبت احوال شما یک بایگانی دارید، در این بخش فرآیند اینگونه است که یکسری اطلاعات می‌آید و بدون بهره‌گیری از ابزارهای نوین الکترونیکی به بایگانی می‌شوند. در واقع نقش بایگان در اینجا بسیار محدود است یعنی یک کار روتین را در طول ۳۰ سال انجام داده است، که اگر کمی هم ارتقا سازمانی پیدا کرده است و حتی مدیر بایگانی هم شده باشد ولی نهایتاً همان کار را انجام می‌دهد. در اینجا فرآیند در گردش را نمی‌بینید آدم‌هایی که به این فرآیندها روح بدهند و در کار سازمان مشارکت کنند، نمی‌بینید.

وی درباره متدولوژی مدیریت فرآیندی در روابط عمومی گفت: مدیریت فرآیندی (BPM) در سازمان و روابط عمومی هدایت نظارت و کنترل فرآیندهای کار در روابط عمومی و ارائه ابزاری برای بهبود فرآیندها با گذشت زمان است. جناب آقای عباس زاده به درستی گفتند که ما هنوز به شکلی سنتی، قدیمی و کهنه‌گرا به روابط عمومی نگاه می‌کنیم. وقتی ما به عنوان مدیر یا به عنوان یک کارشناس روابط عمومی در جایی مشغول می‌شویم، ۳۰ سال مسؤلیت انجام یک کار مثل انتشار



بحث کهنه و قدیمی آقای تیلر کنار گذاشته شده است، آقای تیلر می‌گفت مدیریت عبارت است از سازمان دهی، نظارت، برنامه‌ریزی، کنترل. اما امروز مدیریت روابط عمومی همگام با آخرین نظرات مدیریتی در جهان باید حرکت کند، که مدیریت فرآیندی بخشی از آن است.

دکتر مینو بدیعی ادامه داد: نخستین گام در شکل‌گیری سازمان فرآیندگرا و روابط عمومی فرآیندگرا در سازمان‌های ایرانی نگاه جدید به هر دو مقوله سازمان و روابط عمومی با ذره بین فرآیندها است. یعنی در واقع در مدیریت فرآیندی دیگر اینگونه نیست که به من یک حکم انتصاب مدیر روابط عمومی بدهند و من شروع کنم کارهایی را انجام بدهم که بر اساس مدیریت وظیفه‌ای به من موکول شده است. به عنوان مثال از ساده‌ترین مسائل مانند چسبانیدن پوستر و بنر و پخش تراکت تا نهایتاً اینکه مصاحبه تلویزیونی ترتیب بدهم یا یک خبر و گزارش برای روزنامه تنظیم کنم. روابط عمومی امروز دیگر اینگونه نیست.

وی درباره بررسی و تدوین فرآیندهای کار در روابط عمومی شرکت مادر تخصصی توانیر اینچنین گفت: فرآیندهای کار در این روابط عمومی طی یک بررسی یکساله و با انجام کار علمی بسیار طولانی، گاه پیچیده و گاهی هم ناسازگار با شرایط امروز فعالیت روابط عمومی‌ها بود و نگاه بوروکراتیک و گاه غیرعلمی

یک نشریه را برعهده می‌گیریم، از اول تا آخر هم هرچه این کار فرآیندهای معیوب داشته باشد، به ما ربطی ندارد همینجا هستیم و همین کار را انجام می‌دهیم. اما در مدیریت فرآیندی شما باید روح تازه‌ای به مجموعه بدمید و فرایندها را بهبود بخشید.

بدیعی سپس مراحل مدیریت فرآیندی را بازگو کرد و گفت: مدیریت فرآیند دارای چهار مرحله طراحی، مدل‌سازی، پیاده‌سازی، استقرار، ارزیابی مدیریت و در نهایت بهبود و توسعه است و این برای یک زمان ما نیست در طول کار ما

در روابط عمومی باید مدیریت فرآیندها را طراحی کنید، پیاده‌سازی کنید استقرار دهید و برای بهبود فرآیند تلاش کنید.

وی بحث «قدرت مدیریت فرآیند» را مطرح کرد و در این باره سخن گارتنر (Gartener)، مشاور سازمان تکنولوژی ارتباطات را بازگو کرد که «تا سال ۲۰۰۵ دست کم ۹۰ درصد سازمان‌ها در جهان مدیریت فرآیند را به کار گرفته‌اند.» و گفت: بنابراین سازمان‌ها وقتی مدیریت فرآیند را به کار می‌گیرند، اگر روابط عمومی‌ها یک سازمان مستقل یا بخشی از آنها باشند، به عنوان یک مدیریت بسیار مهم باید به کار گرفته شوند.

دکتر بدیعی این پرسش را مطرح کرد که «مدیریت فرآیند محور در روابط عمومی چه معنا دارد؟» و پاسخ داد: در روابط عمومی با شناخت فرآیندهای کار تدوین و مستندسازی آنها حذف فرآیندهای غیرضروری منطبق بر اهداف روابط عمومی به کارگیری مدل‌های مختلف مدیریت فرآیند می‌توان نقش موثری را در اهداف ماموریت‌های درون سازمانی و برون سازمانی روابط عمومی ایفا کرد. هنگامی که ما مستندسازی می‌کنیم در سال ۸۳ که مدیر عامل وقت توانیر، حکم انتصاب من به عنوان نماینده روابط عمومی در نظام فرآیندی را که قرار بود در توانیر پیاده‌سازی شود را صادر کردند. رؤوس مسؤولیت‌هایی که برای من و نمایندگان سایر بخش‌های مختلف سازمان توانیر مشخص کرده بودند، غیر از تدوین و مستندسازی فعالیت‌های روابط عمومی، طراحی و ارایه مدل بود تا بتوانیم مدیریت کیفیت و مدیریت سرآمدی را برای این سازمان پیشرو صنعتی را بگیریم و بخش روابط عمومی ما هم بتواند این کار را انجام بدهد.

وی بر لزوم گذر از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیند محور تاکید کرد و در این باره گفت: مدیریت وظیفه‌ای مدیریتی است که از ابتدا وظیفه‌اش برای شما مشخص شده است. یکی از مسایل مهم امروزین روابط عمومی‌ها در ایران گذار از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیند محور است که مهمترین عامل در این زمینه تغییر فضای ذهنی کارکنان است. سال ۸۳ من در توانیر با بسیاری از همکاران که صحبت می‌کردم آنها فضای ذهنی خاصی نسبت به این مدیریت نداشتند. این تغییر بدان معنا است که کارکنان نسبت به همه وقایع و رویدادهای

داخل و خارج سازمان واکنش مثبت نشان بدهند و تمامی کارکنان در کنار مدیران در فعالیت‌های مربوطه مشارکت داشته باشند. نکته‌ای را دکتر عباس‌زاده به نقل از مرحوم دکتر نطقی اشاره کردند که «کار روابط عمومی عبارت است از کار نیک و تبلیغ دامنه دار» امروز این تعریف زمانی درست است که با این کار بتوانیم روی افکار عمومی تاثیر بگذاریم، اگر کار نیک و تبلیغ را انجام بدهیم اما نتوانیم افکار عمومی بی‌تفاوت یا افکار عمومی مخالف را به سوی خود جلب کنیم در واقع هیچ کار مثبتی را انجام نداده‌ایم. بنابراین باید فضای ذهنی خود را درباره روابط عمومی تغییر دهیم.

دکتر مینو بدیعی سپس به نقشه فرآیند اشاره کرد و گفت: گذر از مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیند محور، طراحی نقشه فرآیند است. این طراحی نقشه‌ی فرآیند فرقی نمی‌کند در یک روابط عمومی بزرگ مانند روابط عمومی نفت باید وجود داشته باشد در یک روابط عمومی کوچک هم باید باشد. در زمینه پیشبرد مدیریت فرآیند طراحی نقشه فرآیند در روابط عمومی بسیار مهم است زیرا از طریق این نقشه که به شکل دقیق باید طراحی شده باشد می‌توان تمامی فعالیت‌ها را به عملکردهای قابل اندازه‌گیری تبدیل کرد و براساس آن مسؤولیت‌ها را تعیین و عملکردها را بر طبق آن سنجید. ممکن است این پرسش مطرح شود که چگونه می‌توان یک مسؤولیت را اندازه‌گیری کرد؟ امروز می‌گویند ریاضی بالاترین دانش است چون به محاسبه متکی است. طراحی نقشه فرآیند با شناسایی فرآیندهای موجود عملی است.

وی افزود: اندازه‌گیری فرآیند زبانی مشترک در بین

در مدیریت فرآیندی دیگر اینگونه نیست که به من یک حکم انتصاب مدیر روابط عمومی بدهند و من شروع کنم کارهایی را انجام بدهم که بر اساس مدیریت وظیفه‌ای به من موکول شده است. به عنوان مثال از ساده‌ترین مسائل مانند چسباندن پوستر، بنر و پخش تراکت تا نهایتاً اینکه مصاحبه تلویزیونی ترتیب بدهم. روابط عمومی امروز دیگر اینگونه نیست



فرآیندها باهدف بالابردن سطح کارایی زنجیره ارزش با فرآیندهای اصلی و پشتیبانی آن انجام می‌شوند. وی سپس به بیان ویژگی‌های فرآیندها پرداخت و گفت: نخستین ویژگی ایجاد ارزش بروی محصول نهایی است که از فرآیندهای افقی به شمار می‌آید. محصول نهایی ما در روابط عمومی اندیشه، خبر و پیام است که باید روی افکار عمومی تاثیر بگذارد این تولید خبر از دسته فرآیندهای افقی است نه در سلسله مراتب بروکراتیک سازمانی. یعنی یک کارمند روابط عمومی برای تهیه خبر در سیستم بروکراتیک قرار نمی‌گیرد. دوم اینکه با تعریف مرز فرآیندها در سازمان به عنوان کل و در روابط عمومی به شکل خاص مرز فرآیندها مشتریان و تامین کنندگان فرآیندها ارتباطات کامل‌تر و بهتری از نیازمندی‌ها حاصل می‌شود. یعنی اگر سازمان وظیفه تامین برق جامعه را دارد، ۷۵ میلیون مشترک به اضافه کارکنان روابط عمومی و مدیران سازمان و هم‌همی کارکنان و در واقع همه‌ی جامعه را در اهداف روابط عمومی مشترک می‌کنید. سوم اینکه بامدیریت کل فرآیندهایی که در روابط عمومی در جریان است به جای مدیریت بر هرکدام از بخش‌های روابط عمومی بهینه‌سازی جزیی کاهش پیدا می‌کند. بدین ترتیب

روابط عمومی ایجاد می‌کند و این اندازه‌گیری با بخش‌های دیگر سازمان هماهنگ شده و این کار هم روابط عمومی و هم سازمان را قادر می‌کند که اهداف استراتژیک سازمانی را به کارهای موثر در سطح عملیاتی تبدیل کند. با اینکه در هر مراسمی و همایشی تاکید می‌شود روابط عمومی باید در جایگاه خود قرار بگیرد، جایگاه روابط عمومی رییس دفتر مدیرعامل یا رییس دفتر وزیر نیست بلکه نهادی است هم تراز مدیر کل و این با تبدیل مدیریت وظیفه‌ای به مدیریت فرآیندی به حقیقت می‌پیوندد.

روش سنتی یا سیستم مدیریت وظیفه‌ای در داخل روابط عمومی بر پایه ساختار سلسله مراتب فرمان‌دهی است. اما روش مدیریت فرآیند محور در ارتباط با تقویت کارکنان دادن اختیارات بیشتر به آنان و تمام مسائلی که در این زمینه مدنظر داریم، است

مینو بدیعی فرآیندها را چرخه‌ی حرکت سازمان‌ها عنوان کرد و فرآیندها را به سه دسته فرآیندهای اصلی، فرآیندهای پشتیبانی و فرآیندهای توسعه تقسیم کرد و در این باره گفت: فرآیند اصلی تمامی روابط عمومی‌ها تاثیر بر افکار عمومی و تعامل ارتباطات با انبوه مخاطبان

هست بنابراین فرآیندهای اصلی که این فرآیندها هسته مرکزی و فرآیندهای ارزش ساز روابط عمومی هستند آنها به صورت محوری در روابط عمومی اجرا می‌شوند. فرآیندهای پشتیبانی به صورت مستقیم ارزش ساز نیستند اما برای پشتیبانی فرآیندهای اصلی مورد نیاز هستند. اما این دو فرآیند کافی نیستند و ما نیاز به دسته سومی از فرآیندها به نام فرآیندهای توسعه داریم. این

بحث سیستمی که دکتر زورق مطرح کردند در روابط عمومی حاکم می‌شود.

دکتر مینو بدیعی ابراز داشت: در مدیریت فرآیند مالکان فرآیندها مسؤول اصلی فرآیندها هستند، مالکان فرآیندها همان کارمندانی هستند که مسؤولیت یک کاری را برعهده دارند مثل مسؤول برگزاری نمایشگاه در یک روابط عمومی. مالکان فرآیندها از روش سنتی یا سیستم مدیریت وظیفه‌ای پرهیز می‌کنند، آنها ترجیح می‌دهند به شکل مشارکتی کارها را انجام بدهند.

وی سپس بحث «روش‌های مدیریت فرآیند محور» را مطرح کرد و گفت: نخستین روش همان است که اشاره کردم یعنی «تخصیص مجدد حق تصمیم‌گیری»، روش سنتی یا سیستم مدیریت وظیفه‌ای در داخل روابط عمومی بر پایه ساختار سلسله مراتب فرمان‌دهی است اما روش مدیریت فرآیند محور در ارتباط با تقویت کارکنان دادن اختیارات بیشتر به آنان و تمام مسائلی که در این زمینه مدنظر داریم، است.

اما روش دیگر مدیریت فرآیند محور «ساختار سازمانی مناسب» است. استقرار مدیریت فرآیند محور در ساختار سنتی امکان‌پذیر نیست، در این زمینه باید گفت که باید نوعی ساختار سازمانی ایجاد کنند که در عین حال که مدیریت فرآیند را

تسهیل می‌کند مزایای تخصصی مدیریت وظیفه‌ای را نیز در بر داشته باشد. مدیریت وظیفه‌ای از بیش از ۱۲۰ سال پیش که آقای تیلر مطرح کرده است، تاکنون به رشد و تکاملی رسیده است و ما جنبه‌های پیشروی آن را نباید کنار بگذاریم. بهترین راه در این زمینه تشکیل تیم‌های میان وظیفه‌ای با دادن حق تصمیم‌گیری کافی به آنهاست.

مینو بدیعی «سیستم اندازه‌گیری عملکرد» را روش دیگر در مدیریت فرآیند عنوان کرد و گفت: امروز دنیا به سوی رفته است که کارهای فرهنگی را هم اندازه‌گیری می‌کنند. بنابراین هر روابط عمومی باید یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد را طراحی کند که کارکنان را برای فعالیت در جهت نیل به اهداف روابط عمومی و ارزیابی کارکنان در شغل‌های کنونی شان مورد سنجش و ارزیابی قرار دهد.

وی سپس از «عوامل تاثیر گذار در مدیریت فرآیند» یاد کرد و در این باره گفت: نخستین بحث در این موضوع نقش مهندسی مجدد است. مهندسی مجدد در روابط عمومی درحقیقت نوعی ابتکار عمل است که مسوولان تمام زیر مجموعه روابط عمومی به صورت همزمان در ساختار فرهنگ و فناوری اطلاعات روابط عمومی تغییرات لازم را انجام می‌دهند تا روابط عمومی بتواند در زمینه وظایف اساسی خود که تبلیغ دامنه دار مبتنی بر عمل نیک بهبود فعالیت‌ها کیفیت کارها است بهتر عمل کند. یکی دیگر از عوامل تاثیر گذار «فرهنگ» است. به دلیل اینکه در مدیریت فرآیند ساختار سازمانی افقی‌تر می‌شود و علاوه بر آن نقش بسیار بیشتری به مدیر روابط عمومی و کارکنان رده‌های پائین‌تر داده می‌شود فرهنگ سازمانی هم در روابط عمومی و هم در کل سازمان تغییر می‌کند.

در این هنگام به خانم بدیعی تذکر دادند که وقت تمام است، همگان تصور می‌کردند، بخش‌های پایانی بحث وی است اما وقتی او از صفحات و مباحث یک به یک عبور می‌کرد که به بحث نهایی برسد مشخص شد، خیلی از مباحث هنوز باقی مانده است، از همین رو حاضران با شوخی برای او دست زدند.

در پایان، وی اهمیت نگرش فرآیندی در روابط عمومی را مطرح کرد و راه‌آوردهای آن را اینچنین برشمرد: کارکنان روابط عمومی را به شناخت جامع وضعیت موجود در روابط عمومی رهنمون می‌کند. زمانی که تمامی اجزا و قسمت‌های مختلف یک پدیده شناخته شوند شناخت عوامل موثر بر آنها به راحتی امکان‌پذیر خواهد بود. نگرش فرآیندی فرهنگ خودسنجی را هم در سازمان و هم در روابط عمومی به وجود می‌آورد. با مشخص کردن اجزای مختلف فرآیندها سنجش جامع به وجود می‌آید. نگرش فرآیندی در روابط عمومی به ایجاد دیدگاه مشترک در کارکنان کمک می‌کند و با شناخت مخاطبان به ایجاد ارتباط بهتر با آنها یاری می‌رساند. نگرش فرآیندی با شناخت مخاطبان داخلی هماهنگی درون بخشی و درون سازمانی روابط عمومی را تقویت می‌کند. در نگرش فرآیندی روابط عمومی‌های با سیستم سازمان‌های بلند به سازمان‌هایی مسطح و افقی تبدیل می‌شوند.

دکتر مینو بدیعی:
امروز دنیا به سوی رفته است
که کارهای فرهنگی را هم
اندازه‌گیری می‌کنند.
بنابراین هر روابط عمومی
باید یک سیستم اندازه‌گیری
عملکرد را طراحی کند
که کارکنان را برای فعالیت
در جهت نیل به اهداف
روابط عمومی و ارزیابی کارکنان
در شغل‌های کنونی شان مورد
سنجش و ارزیابی قرار دهد