

## ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور<sup>۱</sup>

هادی مقدم‌زاده<sup>۲</sup>؛ طاهر روشندل اربطانی<sup>۳</sup>؛ سید رضا سید جوادین<sup>۴</sup>

تاریخ ارسال: ۱۴۰۱/۰۳/۰۹ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۰۵

### چکیده

هدف این پژوهش، ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرهای کشور است. این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و از نظر گردآوری داده‌ها، کیفی است و با رویکرد نظریه‌برخاسته از داده‌ها و طرح نخواستۀ گلیرز انجام شده است. جامعه موردبررسی شامل مدیران روابط عمومی، شهرداران و خبرنگاران دانشگاهی بودند که به روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۱ نفر از ایشان شناسایی و مصاحبه نیم‌ساختاریافته انجام شد. تحلیل داده‌ها نیز با کاربست روش دیوی و گیتلین (۲۰۰۵) انجام شد. پایایی مصاحبه‌ها در دو حالت بازکدگذاری پژوهشگر (۹۲.۹) و بازکدگذاری توسط کدگذار (۷۹.۳) دیگر انجام شد. روایی مصاحبه‌ها نیز از طریق سه روش درگیری طولانی مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و تأیید به وسیله افراد مطالعه تأیید شد. شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها در قالب ۸ شایستگی اصلی شامل: شایستگی دانشی و روشی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های رسانه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی، احصا شد؛ نخست، شایستگی دانشی است که به ویژگی‌ها و شناخت مدیر روابط عمومی از دانش‌های پایه و اساسی برای احراز مسئولیت در جایگاه مدیریت در بخش روابط عمومی دلالت دارد. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد شایستگی‌های مدیریتی شامل: مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی در میان دیگر شایستگی‌ها برای یک مدیر روابط عمومی موفق، اهمیت بیشتری خواهد داشت. از آن‌جا که شایستگی‌های احصا شده با استفاده از داده‌های این پژوهش، جامع بوده و همچنین مسائل پیش‌رو و فعالیت مدیران روابط عمومی در شهرداری‌های کلان‌شهرها با هم مشابه است، نتایج این پژوهش برای مدیران روابط عمومی در شهرداری دیگر کلان‌شهرها نیز کاربردی خواهد بود.

### واژه‌های کلیدی

شایستگی، الگوی شایستگی، مدیریت روابط عمومی، شایستگی مدیریت روابط عمومی.

۱. این مقاله براساس نظر گروه دبیران و سردبیر فصلنامه، پژوهشی است.

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

moghaddam.h@ut.ac.ir

۳. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول).

arbatani@ut.ac.ir

۴. استاد گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

rjavadin@ut.ac.ir

## مقدمه

بی‌تردید شهرت هر سازمان، وابستگی کامل به روابط عمومی آن دارد. در واقع، نوع فعالیت روابط عمومی به مدل شبکه‌های ارتباطی در سازمان وابسته است (Kreye and Perunovic, 2020). همزمان با تنوع و تحول در ابزارها و شیوه‌ها، نحوه و فرایند کار روابط عمومی نیز دچار تغییرات شده است. از همین روی، همان‌طور که محیط کار بیش از پیش متفاوت و متنوع می‌شود، سازمان‌ها باید بدون توجه به نژاد، سن، مذهب و جنسیت، توانمندی و شایستگی‌های کارکنان را تقویت کنند. بر همین اساس، محققان مدیریت امروزه بر این باورند که دانش و مهارت کارکنان، مهم‌ترین منبع مزیت رقابتی سازمان است (رنجبر و نیرومند، ۱۳۹۴). در این زمینه، لی‌پاک (۱۹۹۹) و گاراوان (۲۰۰۷) معتقدند نقش منابع انسانی به دلیل کمیابی<sup>۱</sup>، ارزشمندی<sup>۲</sup>، جانشین‌ناپذیری<sup>۳</sup> و تقلیدناپذیری<sup>۴</sup> بسیار بااهمیت است (Berger & Meng, 2010).

امروزه روابط عمومی در سازمان‌ها و شرکت‌ها، به یک بخش جدایی‌ناپذیر از تیم مدیریت تبدیل شده است که می‌تواند در دستیابی به اهداف سازمانی، کمک شایانی کند و در نظریه ارتباطات، به عنوان یک علم کاربردی و یک رشته مدیریت شناخته شده است (Thurlow, 2018). از آنجایی که روابط عمومی پل ارتباطی سازمان و مخاطبان آن است، قادر است سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکردهای سازمان را به مخاطبان از یکسو و نیازها، خواست‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان از سوی دیگر منتقل کند (Singh & Pandey, 2017). بنابراین، هدف روابط عمومی این است که به عموم، مشتریان حمایت‌گر، سرمایه‌گذاران، شرکا، کارمندان و دیگر ذینفعان اطلاع‌رسانی کند و در نهایت آنها را متقاعد به حفظ یک دیدگاه خاص در مورد سازمان، رهبری و خدمات آن یا تصمیمات سیاسی آن کند. به عبارت دیگر، هدف روابط عمومی این است که روی مخاطبان تأثیر بگذارد و عقیده و عمل خاصی را به آنها ارائه دهند (Sesen, ۲۰۱۵). از سویی، صرف‌نظر از تأثیرات روابط عمومی بر مشتریان بیرونی سازمان، این بخش می‌تواند از طریق عملکرد

1. Scarceness
2. Valuable
3. Non-substitutable
4. Hard to imitate

ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور

مطلوب خویش بر مدیریت، گردش کار و همچنین الگوهای تصمیم‌گیری مدیران تأثیرگذار باشند (Anggreni, 2018). لذا با توجه به اهمیت نقش و وظایف روابط عمومی در سازمان، دستیابی به اهداف آن نیازمند مدیریتی شایسته بوده تا بتواند زمینه بهبود عملکرد روابط عمومی در سازمان را فراهم کند.

چنانچه گزینش مدیران روابط عمومی به نحو صحیح و مناسب صورت پذیرد، منافع سازمانی و اجتماعی را در بر خواهد داشت که این مساله نیازمند الگویی در راستای انتصاب مدیران است. الگویی که بتواند افراد توانا در امر مدیریت در این حوزه را شناسایی و انتخاب کند و سازمان را برای نیل به اهدافش یاری رساند. شهرداری به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر مدیریت شهری می‌تواند نقشی تأثیرگذار در ارائه خدمات عمومی و اداره امور محلی داشته باشد. نقش نهاد شهرداری در جریان مدیریت شهری درجات مختلفی دارد که از حاکمیت تام تا ایفای نقش‌های کم‌اهمیت متغیر است (رستمی و عامری، ۱۳۹۵). یکی از این عوامل در شدت تأثیرگذاری، نقش و وظایف مدیران روابط عمومی است. آنچه وجه تمایز مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها با سمت‌ها و پست‌های مشابه با سایر سازمان‌ها می‌شود، می‌تواند رسالت و مأموریت، فناوری، وظایف خاص، تعاملات درون و برون سازمانی ویژه و موارد دیگر باشد که نیازمند احصاء و برآورد است. با شناسایی این موارد می‌توان شایستگی مدیران روابط عمومی را پیش‌بینی و اندازه‌گیری کرد.

در ارتباط با روابط عمومی‌ها، پژوهش‌های متفاوتی صورت گرفته است. بررسی این پژوهش‌ها، حاکی از آن است که ساختار این پژوهش‌ها در زمینه مدیران روابط عمومی شهرداری‌های نبوده است و در این زمینه خلأ اساسی وجود دارد. این پژوهش با فهم مسئله و خلاء موجود در این خصوص، قصد دارد تا با رویکردی زمینه‌ای و برخاسته از میدان، شایستگی‌های مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها را احصا و در قالب الگویی ارائه کند. به این منظور مورد مطالعه انتخابی این پژوهش، شهرداری شهر تبریز انتخاب شده است.

## پیشینه تحقیق

در این بخش، پژوهش‌های مربوط به موضوع این پژوهش، ارائه می‌شود.

پژوهش با عنوان «درک شایستگی روابط عمومی از نگاه کارگزاران و دست‌اندرکاران» با کاربرست یک نظرسنجی از متخصصان روابط عمومی و مدیران روابط عمومی در یک سازمان جهانی، آزمایشی تجربی از تئوری شایستگی روابط عمومی ارائه شد (Knight & Sweester, 2021). نتایج این تحقیق نشان داد تأثیر تجربه حرفه‌ای در سطوح مختلف برای یک متخصص روابط عمومی اثر مثبتی دارد. مدیران روابط عمومی غیر مرتبط، با صلاحیت روابط عمومی شکاف آشکاری دارند و این گونه مدیران در مهارت‌های فنی دچار اشکال هستند.

در پژوهشی دیگر، البدی، ترهینی و البوشی (Al-Badi, Tarhini, & Al-Bolushi, 2020) به پذیرش شبکه اجتماعی در روابط عمومی در سازمان‌های غیرانتفاعی پرداختند. این نظرسنجی از متخصصان روابط عمومی سازمان‌های غیرانتفاعی با استفاده از نظریه واحد پذیرش و استفاده از فناوری انجام شد. یافته‌ها نشان داد که زنان رسانه‌های اجتماعی را مفید می‌دانند، در حالی که مردان اعتماد بیشتری به استفاده فعال از رسانه‌های اجتماعی نشان می‌دهند. سازمان‌هایی که دارای بخش‌های روابط عمومی مشخص هستند، بیشتر تمایل به استفاده از رسانه‌های اجتماعی دارند. همبستگی مثبت بین عوامل نظریه واحد پذیرش و استفاده از فناوری و اعتبار، احتمال بیشتری برای اتخاذ رسانه‌های اجتماعی را نشان می‌دهد.

عزیزیان، مزیدی شرف‌آبادی و اسلامی (۱۳۹۹) در سازمان متروی شهر تهران به طراحی الگوی روابط عمومی با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی پرداختند. نتایج نشان داد که برای رسانه اجتماعی مؤلفه‌های اصلی ارتباطات رسانه‌ای و سهولت کاربری رسانه اجتماعی به‌عنوان عوامل اثرگذار الگوی مربوطه و اطلاع‌رسانی رسانه‌های اجتماعی به‌عنوان عامل اثرپذیر شناسایی و برای روابط عمومی متروی شهر تهران مؤلفه توسعه ارتباطات در روابط عمومی به‌عنوان عامل اثرپذیر و توسعه روابط عمومی به‌عنوان عامل اثرگذار معرفی شدند.

در پژوهشی دیگر، احصای قابلیت‌های جهان‌شمول در روابط عمومی مورد پژوهش قرار گرفت (Thurlow, Sévigny & Dottori, 2018). این تحقیق بینش‌هایی

درمورد شناسایی توانایی‌ها در مدیریت روابط عمومی و ارتباطات ارائه داد. پروژه جهانی توانمندی‌ها به سطح توانایی‌های اصلی مورد نیاز و انعکاس یافته در روابط عمومی اختصاص یافته است. این تحقیق یافته‌های کانادا را در فاز یک این پروژه بیان می‌کند. نتایج نشان داد دانشگاهیان، پزشکان و کارفرمایان درمورد ماهیت اصلی دو قابلیت توافق دارند: برنامه‌ریزی ارتباط برای همسویی با هدف استراتژیک و توانایی استفاده از تفکر انتقادی و حل مسئله در مسائل سازمانی.

عسکری و حاجی‌فر (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها» با روش مقطعی و با بهره‌گیری از نتایج ۵۰ کانون ارزیابی در یک سازمان ایرانی به طراحی مدل پرداختند. یافته‌ها نشان داد زمانی که مدل‌سازی براساس پنج متغیر مستقل انجام می‌گیرد، محدودیت مربوط به ضریب تعیین احصا می‌شود. نتایج اعتبارسنجی نیز نشان داد مقادیر پیش‌بینی شده به مقادیر واقعی نزدیک هستند. مدل شایستگی پنج عنصر مسئولیت‌پذیری، برقراری ارتباط موثر، کلان‌نگری، مذاکره و اقناع و کارآمدی رهبری را به سازمان معرفی نمود تا در فرایندهای مختلف مدیریت منابع انسانی خود مورد استفاده قرار دهند.

آراسته و همکاران (۱۳۹۷)، در پژوهشی با عنوان «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی، مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه» براساس روش آمیخته، نشان دادند هفت شایستگی ویژگی شخصیتی، مهارت، توانایی، اعتبار عمومی، نگرش و بینش، دانش، اعتبار حرفه‌ای مهم‌ترین شایستگی مدیران شاغل در روابط عمومی را تشکیل می‌دهند. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، مدیران شرکت ملی گاز ایران باید شایستگی‌های یادشده را مدنظر قرار داده تا بتوانند مدیرانی را انتخاب، انتصاب و پرورش دهند که بیشترین کارایی و اثربخشی را در حوزه روابط عمومی شرکت داشته باشند.

بررسی پژوهش‌های انجام گرفته نشان می‌دهد بیشتر تمرکز پژوهش‌های داخلی بر اهمیت توجه به روابط عمومی است. این پژوهش‌ها بر آسیب‌شناسی روابط عمومی در ایران، توسعه روابط عمومی الکترونیک، ملاحظات شایسته‌محوری در کارگزاران روابط عمومی، الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شرکت ملی گاز ایران، طراحی الگوی

روابط عمومی در سازمان متروی تهران، طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی و مدل مطلوب روابط عمومی ایرانی-اسلامی تأکید دارند. باید گفت تا کنون الگوی جامعی در زمینه شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها طراحی و ارائه نشده است. پژوهش‌های انجام شده به شیوه‌ای مروری و کتابخانه‌ای انجام گرفته و در مقام عمل با زمینه موجود تفاوت‌هایی دارد. توجه به موضوع توان روابط عمومی در توسعه سازمانی نیز در پژوهش‌های خارجی مورد تأکید بوده است.

### چهارچوب مفهومی تحقیق

براساس ماهیت و اهداف تحقیق، ابعاد اساسی در سه بخش مورد بررسی قرار گرفت.

### الف- ارزیابی عملکرد و شایستگی

از آن‌جا که عنصر کارایی، توصیف‌کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، و نیز اثربخشی که توصیف‌کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است، ارزیابی عملکرد می‌تواند در دو سطح فردی و سازمانی، میزان موفقیت یک سازمان را تعیین کند. نتیجه یا عملکرد، معیاری برای اندازه‌گیری کارایی و اثربخشی سازمان در یک دوره زمانی خاص که از طریق نشانه‌هایی در بازار، مشتری و میزان فروش آن سازمان مشخص می‌شود (داوری و شهبازی مرادی، ۱۳۹۲). دلیل اصلی برای اندازه‌گیری عملکرد، افزایش اثربخشی کلی سازمان و فرایندهای کسب و کار است. از این رو، سازمان‌ها در مقدار زیادی منابع جدید، به ویژه منابع انسانی و مالی و نظام‌های مدیریت عملکرد کارآمد سرمایه‌گذاری می‌کنند. آنچه نقطه تمرکز ارزیابی عملکرد باید باشد، شایستگی است و مبنای بسیاری از تصمیمات در حوزه منابع انسانی از جمله تصمیمات توسعه‌ای مثل شناسایی نیازهای آموزشی، تصمیمات اداری مانند ارتقا و تعدیل نیرو و تصمیمات مربوط به تعریف نقش مانند تغییر شرایط احراز شغل است.

### ب- مفهوم‌سازی شایستگی

محققان شایستگی‌ها را به‌عنوان دانش، مهارت‌ها، توانایی‌ها یا ویژگی‌های مرتبط با عملکرد بالا، تعریف (Suh & West, 2012) و آن را بر دو بخش شایستگی‌های عمومی و خاص تقسیم‌بندی کرده‌اند. مرور ادبیات حاکی از شفاف نبودن مفهوم

شایستگی است. از دلایل اصلی این موضوع، متمایز نبودن دو مفهوم زمینه‌های شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با افراد است. زمینه‌های شایستگی بیانگر فعالیت‌هایی است که فرد در آن شایستگی دارد، در حالی که شایستگی‌های مبتنی بر فرد، مجموعه صفاتی است که به فرد این توانایی را می‌دهد که در زمینه خاصی شایستگی داشته باشد. در واقع زمینه‌های شایستگی عموماً مبتنی بر شغل است در حالی که اساساً شایستگی‌های مبتنی بر فرد باشد. در بخش دیگری از این فصل مشخص شد بین صلاحیت و شایستگی تمایز وجود دارد. صلاحیت به معنی «مهارت و رسیدن به استاندارد عملکرد» و مفهوم شایستگی «رویکرد رفتاری» است. به بیان دیگر صلاحیت، بیانگر توانایی فرد در انجام کارهایی است که می‌تواند انجام دهد در حالی که شایستگی بیانگر چگونگی انجام آن کار است (جوان جعفری و سلطان‌آبادی، ۱۳۹۱).

### ج- الگوهای شایستگی مدیران سازمانی

هدف از توسعه و ایجاد الگوی شایستگی، ارائه الگویی برای یکپارچه‌سازی عملکرد سامانه منابع انسانی در سازمان است؛ به گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر سازمان گردد (حامدی و همکاران، ۱۳۹۳). الگوهای گوناگونی برای شایستگی مدیران سازمانی معرفی شد که هر یک براساس منطقی خاص و موقعیتی منحصر به فرد ارائه شده بود. ارائه مدل شایستگی‌ها پیش از همه چیز به عنوان وسیله‌ای جهت فهم بهتر و در نتیجه به کارگیری بهینه‌تر شایستگی‌ها در جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد، پرداخت و پاداش و... است. در بسیاری موارد از واژگان متعددی برای شایستگی‌ها استفاده شده است، اما مفهوم واحدی را می‌رسانند. در نهایت سه رویکرد دوگانه از این الگوها مطرح شد: شایستگی‌های شخص‌محور یا شایستگی‌های موقعیتی، اتکاء صرف بر شرح وظایف رسمی یا بسیج عمومی در راه استراتژی کلان و منحصر به فرد بودن شایستگی‌های شغل/پست یا شایستگی‌های استاندارد برای عموم مشاغل.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، از منظر روش گردآوری اطلاعات، از رویکرد کیفی استفاده کرده است. براساس هدف، روش پژوهش حاضر، کاربردی است، زیرا هدف این است

که عناصر و مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرهای کشور شناسایی و الگوی متناسب با آن ارائه شود؛ از این‌رو ارائه الگویی بدیع در این زمینه می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌ها و اقدامات بعدی باشد. به عبارتی، این الگو مبنایی برای پژوهش‌های آتی می‌تواند باشد. از منظر روش اجرا، توصیفی از نوع اکتشافی است. زیرا براساس هدف پژوهش، برای شناسایی مؤلفه‌های شایستگی حرفه‌ای مدیران روابط عمومی باید شرایط پدیده مورد بررسی توسط مشارکت‌کنندگان توصیف و تحلیل شود.

در این پژوهش از روش نظریه برخاسته از داده‌ها و از طرح نوحاسته‌گلیزرا استفاده شد و سعی شد الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شود. به عبارتی، براساس ذهنیات و ساختارهای شناختی موجود در افکار افراد مورد مطالعه، سعی شد مؤلفه‌ها و عناصر شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری شناسایی شود. در تدوین الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری با این هدف که اطلاعات و مقوله‌های الگو از ذی‌نفعان اصلی به دست آید، جامعه مورد بررسی در بخش کیفی شامل سه گروه مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها، شهرداران شهرداری‌های کلان‌شهرها و خبرگان دانشگاهی که دارای تألیفات متعدد در زمینه روابط عمومی بودند.

روش نمونه‌گیری در بخش کیفی، هدفمند بود. زیرا باید اطلاعات از افرادی به دست می‌آمد که با اهداف، مأموریت‌ها، ساختار و وظایف روابط عمومی آشنایی داشتند و در این زمینه فعالیت فکری و عملی انجام داده یا تجربه زیسته داشتند. این افراد با هدف خاصی انتخاب شدند، پس به این دلیل نمونه‌گیری براساس هدف پژوهش شکل گرفت.

براساس ویژگی‌هایی که بیان شد، مصاحبه‌ها با افراد صورت گرفت. با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته فرایند نمونه‌گیری پیش رفت و ابعاد مسئله مورد کاوش قرار گرفت. آن‌قدر مصاحبه با نمونه‌ها ادامه یافت تا پس از یازده مصاحبه به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید.

روش تحلیل داده‌ها و اطلاعات، کد گذاری بود که روشی برای شناخت، تحلیل



ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور

و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی است. علت استفاده از این روش آن است که باید ابتدا مضامین و مقوله‌های شایستگی مدیران روابط عمومی شناسایی می‌شد. پایایی این ابزار در دو حالت بازکدگذاری پژوهشگر و بازکدگذاری توسط کدگذار دیگر انجام شد. براساس داده‌های به دست آمده، پایایی بین کدگذاران ۷۹/۳ و پایایی بازکدگذاری توسط پژوهشگر ۹۲/۹ به دست آمد. در این پژوهش برای روایی از سه روش درگیری طولانی‌مدت، پرسش و جستجوگری از همکاران و تأیید به وسیله افراد مطالعه استفاده شد.

## یافته‌ها

سؤال نخست: مؤلفه‌های شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها کدام‌اند؟

با استفاده از تکنیک کدگذاری باز، در مجموع ۶۸۱ کد استخراج شد. پس از کدگذاری محوری در دو مرحله، مقوله‌های اصلی در مرحله اول تشکیل شد که بخشی از نتایج آن در جدول ۱ نشان داده شده است.

جدول ۱. کدگذاری محوری

مفاهیم اساسی	مقوله‌های اصلی
دانش تخصصی	دانش جامعه‌شناسی (E۲, S۱, E۳, M۳, M۴), دانش روانشناسی (E۱, S۱, E۳, M۱, M۳, M۴, E۲), دانش اقتصادی (E۲, M۴, S۳, S۱, E۴), دانش ارتباطات (E۲, S۳, M۴, E۴), دانش عمومی (E۲, M۴, E۴), دانش علوم سیاسی (E۲, S۱, E۴), دانش بین‌رشته‌ای (E۱, M۴, S۱), بوم‌شناسی (E۱, M۴, S۱, E۲, M۱, S۲, M۳)
هوشمندی	هوش اجتماعی (E۱, E۴, M۳, S۱, E۲), هوش هیجانی (E۱, E۲, S۳), هوش فرهنگی (E۲, S۱, S۲, M۱), یادگیرندگی (E۲, M۲, E۳, M۳, S۱), خودکنترلی (E۳, M۱, S۱)
فکری-تحلیلی	تفکر انتقادی (S۱, M۲, M۳, E۳), تفکر تحلیلی (S۱, M۲, M۳, E۱, S۳), کل‌نگری (S۱, M۲, M۴), تفکر راهبردی (E۲, S۱, E۳, M۳), خلاقیت و نوآوری (E۳, M۳, S۳, M۱, S۲, E۲, E۳)
ارزشی	تعهد (E۲, S۱, M۱, M۲, M۳, E۴, S۳), صداقت (E۳, M۲, E۴, M۴, M۱), سعه صدر (S۳, E۱, S۱, E۴, E۳, E۲, E۴), اخلاق حرفه‌ای (E۱, M۱, S۱, E۴)
مشاوره‌ای	شنونده فعال (E۲, E۳, E۴, S۱), همدلی (E۲, S۱, E۴, M۴), مردم‌مداری (E۱, E۴, M۳, E۳, S۳, M۴, S۳), گشودگی رفتاری (M۳, M۱, M۲, S۲, S۳, E۴, M۴, E۲, S۱), ارتباط‌گری موثر (E۱, E۲, E۳), رازداری (E۲, M۱, M۳, S۱), انعطاف‌پذیری (E۲, E۳, S۱, E۴, E۳)

سؤال دوم: الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها کدام است؟

پس از کدگذاری محوری مرحله دوم مقوله‌ها، چهارده مفهوم کلی و اساسی استخراج شد. پس از کدگذاری محوری مرحله دوم مقوله‌ها، مجدداً فرایند کدگذاری محوری ادامه یافت. به این معنی که در ۱۴ مفهوم شناسایی شده، تشابهات و تمایزات تعیین و در قالب پنج مضمون اساسی کار انجام گرفت که نتایج این مرحله در جدول ۳۲ ارائه شده است.

جدول ۲. کدگذاری محوری

مضامین پایه	مفاهیم اصلی
دانشی-روشی	دانش تخصصی، روش‌شناختی
تفکری-نگرشی	هوشمندی، فکری-تحلیلی، ارزشی
سازمانی	تبارشناسی سازمانی، سیمایردازی
مدیریتی	مشاوره‌ای، مدیریتی-رهبری، ارتباطی و تعاملی
رسانه‌ای	رسانه‌داری، مخاطب‌پردازی، پویبشگری اطلاعاتی، تولید محتوا

براساس نتایج بخش کیفی، مؤلفه‌های اصلی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها شناسایی شدند. در هر مرحله ابتدا کدهای باز شناسایی شدند و در ادامه با دسته‌بندی، ادغام و یا حذف کدهای تکراری مقولات تشکیل شدند. به منظور اعتباریابی الگوی به دست آمده، جلسه گروه کانونی تشکیل شد. گروه کانونی متشکل از مطلعین کلیدی، متخصصین و ذیربطان پژوهش (مشمول بر ۶ نفر) بودند. به علت شیوع ویروس کرونا و رعایت پروتکل‌ها بهداشتی، جلسه با مشارکت شش نفر از اعضا به صورت مجازی و در بستر نرم‌افزار گوگل میت برگزار شد. در این جلسه ابتدا گزارشی از فعالیت‌های انجام شده ارائه شد، به صورتی که نحوه اجرای مصاحبه‌ها، نحوه کدگذاری‌ها، کدهای استخراج‌شده، نحوه کدگذاری محوری و دلایل توسعه مدل به شکل کانونی

ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور

تشریح شد. سپس الگوی به دست آمده به نمایش گذاشته شد. پس از ارائه این نکات، مطلعین کلیدی، متخصصان و ذی‌ربطان نظرات تخصصی خود را بیان کردند. اطلاعات مستخرج از گروه کانونی دسته‌بندی شدند. این فرایند در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. اقدامات انجام شده براساس نظرات بیان شده در گروه کانونی

دسته	نکات کلیدی	اقدام	علت اقدام
اضافه کردن مضمون	۱. «تعاملات فراسازمانی» به عنوان یک مضمون در مدل نهایی اضافه شود. کدگذاری محوری این بخش از ابتدا بازنگری شود.	انجام شد	توافق اکثریت اعضای گروه کانونی
	۲. بخش «تعاملات و ارتباطات» به عنوان یک مضمون در مدل نهایی اضافه شود. کدگذاری محوری این بخش از ابتدا بازنگری شود.	انجام نشد	این موضوع در تعاملات فراسازمانی دیده شده
	۳. مضمون «اخلاق حرفه‌ای» در الگوی نهایی جانمایی شود.	انجام شد	توافق اکثریت اعضای گروه کانونی
تغییر عنوان	به جای مقوله «آینده‌پژوهی» از «فراکنش‌گری» استفاده شود.	انجام شد	کدگذاری محوری
تأکیدی	۱. برجسته‌سازی بخش سیماسازی سازمان	بازنگری	-
	۲. تأکید بر جوانب عملی در شایستگی	بازنگری	-
	۳. تأکید بر فرهنگ‌شناسی منطقه‌ای	بازنگری	-
	۴. تأکید بر تعاملات و ارتباطات	بازنگری	-

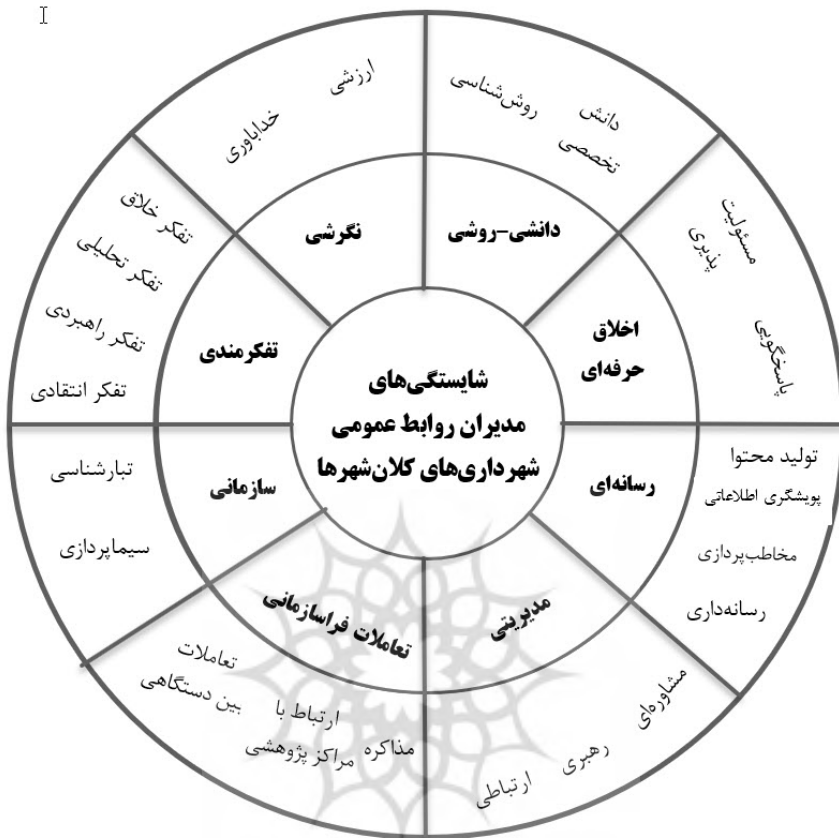
براساس استدلال‌های موجود در جدول ۳ الگوی پیشنهادی مورد بازبینی قرار گرفت. بازبینی‌های عمده عبارتند از:

۱- در الگوی نهایی، زیرمؤلفه‌ها نیز اضافه شود.

۲- در الگوی بازبینی شده، «تعاملات فراسازمانی» و «اخلاق حرفه‌ای» افزوده شود.

براساس تعدیل‌های پیشنهادی از سوی گروه کانونی، الگوی نهایی تدوین شد که در شکل ۳ ارائه شده است.

I



شکل ۱. الگوی نهایی شایستگی‌های حرفه‌ای مدیران روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها

## نتیجه‌گیری

برای پاسخ به سؤال اول، با اجرای کدگذاری باز و محوری چندمرحله‌ای مضامین و مقوله‌های ذیل حاصل شد.

## الف- شایستگی‌های دانشی- روشی

این نوع شایستگی‌ها مشتمل بر دو بخش اساسی «شایستگی‌های دانشی» و «شایستگی‌های روشی» بود. این دانش‌ها به منظور فهم موقعیت و مواجهه با مسئولیت‌های واگذار شده و پاسخگویی، ضرورت دارند که هم از نظر مفهومی و

ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور

هم از نظر اجرایی به کار گرفته شوند. روابط عمومی در یک بافتار شهری خاص فعالیت می‌کند که مستلزم «دانش جامعه‌شناسی» است. جامعه‌شناسی بخشی از علوم اجتماعی و دانش بررسی جامعه (پدیده اجتماعی) است. با علم به این دانش مهم، مدیر روابط عمومی شهرداری می‌تواند قشربندی اجتماعی محلات و مناطق شهری را شناسایی و براساس آنها دانش و اطلاعات متناسب با آنها را تولید و ارائه کند. مدیر روابط عمومی با شناخت مجموعه‌ها می‌تواند از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های هر یک آگاه شده و در راستای مدیریت مشارکتی برای راهبری نظام شهری استفاده کند.

دانش دیگری که در این زمینه به عنوان یکی از ارکان دانشی پدیدار شد، «روانشناسی» بود. از آن‌جا که مردم و افراد بخش اساسی و البته هسته تعاملات جامعه شهری هستند، شناخت ویژگی‌ها، افکار، هیجانات و حالات روحی و روانی و کنش‌های فردی و جمعی آنان نقش مهمی در نوع مواجهه شهرداری برای اطلاع‌رسانی و اجرای طرح‌های مشارکتی دارد. به این لحاظ، مدیر روابط عمومی نیاز مبرم به دانش روانشناسی افراد برای مواجهه و کنشگری فعال با پدیده‌های اجتماعی دارد.

بعد دیگر دانش تخصصی در حوزه روابط عمومی، «دانش ارتباطات» و «دانش روابط عمومی» بود. در بحث روابط عمومی یکی از ارکان اساسی، «تعاملات و ارتباطات» بوده که زمینه‌ساز ارتباط سازمان شهرداری با عوامل بیرونی و درونی است. مدیر روابط عمومی شهرداری از طریق ارتباطات و روابط عمومی می‌تواند اهداف، رسالت‌ها، اقدامات و تصمیم‌های شهرداری را به اطلاع سازمان‌ها و عامه مردم برساند و ایجاد یک «مای واحد» کند. این وحدت و آشتی، بستر ساز طرح‌ها و تحولات مورد توافق مردم و شهرداری است.

دانش دیگر، دانش بوم‌شناسی بود که با کدهایی مانند «شناخت زبان ارتباطی منطقه»، «شناخت وضعیت اقتصادی-اجتماعی منطقه»، «حساسیت بین فرهنگی»، «محیط‌شناسی»، «درک محیطی»، «محیط‌شناسی»، «شناخت منطقه»، «شناخت فرهنگ»، «کنشگری فرهنگی»، «رصد فرهنگ‌ها» و «انطباق فرهنگی» مطرح شد، در راستای شناخت بیشتر بافتار شهری مورد توجه افراد بود. شناخت فرهنگ

منطقه و رفتارها و هنجارهای غالب و مطالعات محیطی از این دست، می‌تواند در راستای مدیریت شهری اطلاعات قابل توجهی در اختیار بگذارد. دسته‌ی دوم، «شایستگی‌های روشی» بود. ماهیت دانش و شیوه دست‌یابی به آن، دو مقوله‌ای است که به موازات هم پیش رفته است. دلالت شایستگی‌های روشی از آن جهت است که روابط عمومی در سالیان اخیر، شاهد تحولات گسترده‌ای از حیث کاربرد شیوه‌های نوین و رویکرد علمی بوده است. در واقع نگاه علمی به روابط عمومی میان نوگرایی و تحول‌گرایی در این رشته علمی و دانشگاهی است. بدین لحاظ یک مدیر روابط عمومی شایسته، لازم است بر مهارت روش تحقیق، آینده‌پژوهی، مدیریت دانش، مسئله‌شناسی و توان حل مسئله و تحلیل محتوا تسلط داشته و با به‌کارگیری آنها، ترسیم روشنی از سازمان ارائه نماید.

مهارت دیگر که ذیل عنوان مهارت روشی هم می‌توان به آن پرداخت، «آینده‌پژوهی» یا بنا به تأکید گروه کانونی، «فراکنش‌گری» است. تمایل روزافزون به جهانی‌شدن به همراه حفظ ویژگی‌های ملی، قومی و فرهنگی و بسیاری عوامل دیگر، لزوم درک بهتر از «تغییرات» و «آینده» را برای دولت‌ها، کسب و کارها، سازمان‌ها و مردم ایجاب می‌کند. بر این اساس، لازم است در نظام مدیریت شهری، مباحثی مانند آینده و تضمین کیفیت آینده این نظام مورد توجه قرار گیرد. مدیر روابط عمومی با مطالعات مربوط به روندها و فرایندهای گذشته و حال نسبت به پیش‌بینی آینده اقدام می‌کند. کار مدیر روابط عمومی صرفاً تحقیق کردن نیست؛ بلکه استفاده از نتایج این تحقیقات به منظور کنش متناسب با تحولات آتی یا به عبارتی «فراکنش‌گری» است.

یکی دیگر از شایستگی‌های مدیر روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها، «مسئله‌شناسی» و توان «حل مسئله» است. مدیر روابط عمومی از طریق فرایندهای تحلیل‌گری، نسبت به محیط و شناخت آن حساس بوده و با دید تیزبینانه مسائل و پدیده‌های درون و بیرون سازمانی را رصد می‌کند و برای حوزه روابط عمومی و شهرداری، «نظام مسائل» تدوین و ارائه می‌کند.

شایستگی دیگری که در حوزه روش‌شناسی وجود دارد، «تحلیل محتوا» و تحلیل گفتمان است. تحلیل محتوا از روش‌های اسنادی است که به بررسی نظام‌مند،

عینی، کمی و تعمیم‌پذیر پیام‌های ارتباطی می‌پردازد. از آن‌جا که مدیر روابط عمومی، دائم در حال رصد و پایش اخبار و اطلاعات مندرج در رسانه‌های دیداری، شنیداری و نوشتاری اعم از مجازی و غیرمجازی است، ضرورت دارد مضامین و محتواهای اصلی هر رسانه را تحلیل و استنتاج کند. این تحلیل‌ها از دو جنبه حائز اهمیت است؛ شناخت مضامین حاکم بر فضای رسانه‌ای کشور، منطقه و محله و بهره‌گیری از آنها برای بهبود عملیات شهرداری و فهم دقیق و عمیق پیام‌ها برای تولید محتوای متناسب با مخاطبان شهرداری.

### ب- شایستگی‌های تفکرمندی

در تحلیل مصاحبه‌های این پژوهش، به مضمونی به نام «شایستگی تفکرمندی» دست پیدا کردیم.

تفکر انتقادی یک فرایند شناختی می‌باشد که توانایی افراد را در استدلال، ارزیابی اطلاعات، مهارت‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری منطقی در موقعیت‌های مختلف تقویت می‌کند. برخی از صاحب‌نظران، پرورش مهارت‌های تفکر انتقادی را هدف غایی سازمان‌ها برشمرد (اعظمی و صالح‌نیا، ۱۳۹۴). این تفکر، مدیر روابط عمومی را قادر می‌کند ایده‌ها و راه‌حل‌های موجود را ارزیابی کرده و بهترین آنها را انتخاب کند. در این زمینه مصاحبه‌شوندگان، بر این نکته تأکید داشتند که جایگاه سازمانی شهرداری به گونه‌ای است که مدیر روابط عمومی باید اخبار سره را از ناسره تشخیص داده و توان ارزیابی آنها را داشته باشد.

یکی دیگر از انواع تفکرها که یک مدیر روابط عمومی بایستی در شهرداری دارای آن باشد، تفکر تحلیلی است. استرنبرگ و گریگورنکو (Sternberg & Grigorenko, 2007)، توانایی تفکر تحلیلی را عبارت از توانایی تحلیل و ارزیابی ایده‌ها، حل مشکلات و تصمیم‌گیری دانسته‌اند. این تفکر، مجموعه‌ای از پردازش اطلاعات، باورها و عادات بر مبنای تعهد فکری و استفاده از این مهارت‌ها جهت هدایت رفتارهایی است که می‌تواند با کسب و نگهداری اطلاعات ساخته شود. بنابراین مهارت تفکر تحلیلی می‌تواند به عنوان مهارت مورد نیاز برای حل یک مسئله پیچیده توصیف شود (Uwaleke & Offiah, 2017). با عنایت به این تعاریف و مبانی نظری می‌توان گفت

مصاحبه‌شوندگان در قالب عبارات تفکر تحلیلی و توانایی تحلیل‌گری به این مفهوم مهم پرداخته‌اند. مدیر روابط عمومی با تکیه بر همین توانایی تفکر تحلیلی، سوار بر موج اخبار راست و دروغ و شایعه‌ها نمی‌شود و با بررسی صحت و سقم هر خبر در بافت خاص خود، به صورت منطقی آنها را تحلیل کرده و استنتاج و استنباط صحیحی از آنها ایجاد می‌کند.

عنصر دیگر شایستگی، تفکر خلاق بود که مورد توجه مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت و با عباراتی مانند «تحول‌گرایی»، «تحول‌نگری»، «تحول‌خواهی»، «نوگرایی» رسانه‌ای، «خلاقیت» بیان شد. تفکر خلاق عبارت است از فرآیند درک مشکلات، مسائل، کمبود اطلاعات و عوامل جا افتاده، حدس زدن و فرضیه ساختن در مورد این کمبودها، ارزیابی و آزمون فرضیه‌ها و حدس‌ها، اصلاح و ارزیابی مجدد آنها و بالاخره ارائه نتایج (حائری زاده، ۱۳۹۰). مدیر روابط عمومی شهرداری ضمن آن که خود باید دارای تفکر خلاق باشد، بلکه محیط و بستر لازم برای ایجاد خلاقیت را فراهم آورد. تولید گزارش‌های خلاقانه، فرضیه‌سازی و نوآوری رسانه‌ای از جمله مواردی است که نیاز به مدیران دارای تفکر خلاق را بیشتر می‌کند.

محیط کار شهرداری سرشار از موقعیت‌های جدید است و مدیری که این توانایی هوشی را نداشته باشد، نمی‌تواند راهبری و مدیریت لازم را انجام دهد. از آن‌جا که ماهیت کار روابط عمومی، تعاملی و محاوره‌ای است، هوش هیجانی خاصی را می‌طلبد. برخورداری از هوش هیجانی یک مزیت رقابتی ارزشمند برای رهبران و مدیران سازمان است، چرا که آنها می‌توانند در شرایط بحرانی و در مواجهه با تحولات محیط با بهره‌وری بیشتری تصمیم گرفته و کارکنان را هدایت کنند.

### ج- شایستگی‌های نگرشی

یکی از زیرمجموعه‌های فرهنگ در هر سازمان، ارزش‌ها و باورهای افراد آن جامعه است. ارزش از جمله مفاهیمی است که اقبال زیادی را در بین صاحب‌نظران مدیریت در دهه‌های اخیر داشته است. مفهوم و جایگاه ارزش‌ها و باورها در مدیریت و ارتباط آن با ساختار، روش‌ها، فرایند و عملکرد مدیریت و در نهایت تحول سازمان از مواردی است که در حوزه‌های مدیریتی شهرداری باید به آن پرداخته شود. مدیران روابط عمومی در نقش فرهنگ‌ساز می‌توانند مروج ارزش‌ها باشند.



فقدان صداقت در شهرداری و کار روابط عمومی یک معضل اجتماعی است که بر فعالیتهای حرفه‌ای و تعاملات اجتماعی آسیب فراوان خواهد زد. تا آنجا که بسیاری از ناهنجاری‌های رفتاری و اختلافات خانوادگی، مشاجرات میان دوستان و اقوام و خویشاوندان، اختلافات فراوان در زندگی روزمره شهری و در مناسبات حرفه‌ای و حتی تنش‌ها و نزاع‌های اجتماعی و سیاسی، پدیده‌ای است که از فقدان صداقت و دروغ‌گویی به وجود می‌آید. موضوع صداقت از آن جنبه برای مدیران روابط عمومی شهرداری مهم است که فقدان آن اعتمادزدایی و ایجاد شکاف بین ذی‌نفعان و سازمان را به دنبال دارد. مهم‌ترین سرمایه هر سازمان از جمله شهرداری، اعتماد است که فقدان صداقت می‌تواند به آن لطمه وارد کند.

تعهد سازمانی یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که طی سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روانشناسی خصوصاً روانشناسی اجتماعی بوده است. تعهد مدیران مشابه مفهوم وفاداری مشتریان می‌باشد که در بازاریابی داخلی در قالب تعهد خود را نشان می‌دهد و با عنوان تعهد عاطفی از آن یاد می‌شود. مدیران روابط عمومی از دو جنبه بایستی واجد تعهد باشند. یکی از این لحاظ که سمت و جایگاه مدیریتی دارند و نقش الگوسازی و الگوپردازی برای سایر افراد سازمانی ایفا می‌کنند. جنبه دوم، در جایگاه مدیریت روابط عمومی که نماینده و مسئول ارتباطات و تعاملات درون و برون‌سازمانی است. از آنجا که مدیران روابط عمومی شهرداری با کلیه بخش‌های درون و بیرون سازمان در ارتباط هستند، تعهد آنها چه از جنبه عاطفی و چه از جنبه هنجاری می‌تواند بر عملکرد سایرین اثرگذار باشد.

## د- شایستگی‌های اخلاق حرفه‌ای

امروزه مبحث اخلاقیات سازمانی و حرفه‌ای، نقش پراهمیتی را در جهان و حوزه سازمان دارد؛ به گونه‌ای که اخلاقیات و مباحث آن همچون کرامت، آزادی، عدالت و امانت‌ورزی نقش پررنگ و مهمی پیدا کرده است. مدیران و کارکنان روابط عمومی در شهرداری برای ایفای نقش و امور سازمانی خود نیازمند معیارهایی سازمانی و قانونی هستند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی یاری دهند. براساس تعاریف، دو ویژگی برای این مفهوم ذکر شده است: وجود نگرش اصالت فرد و فردگرایی؛

محدود بودن مسئولیت‌ها و الزامات اخلاقی فرد در شغل، که به نظر می‌رسد این نگاه به اخلاق، نوعی تحویلی‌نگری و تقلیل دادن اخلاق حرفه‌ای است؛ زیرا هویت جمعی و سازمانی در نهادی مانند شهرداری، بسی فراتر از شغل فردی اشخاص است (امیری، همتی و مبینی، ۱۳۸۹).

مسئولیت‌پذیری یکی از شاخص‌های رفتار شهروندی در سازمان‌های اجتماعی است. اخلاق، مسئولیت و پاسخگویی را می‌توان بایدها و نبایدهای ارزشی-فلسفی و ملاک و معیار سنجش درستی و نادرستی رفتار نسبت به خود، دیگران و جامعه تعریف کرد (تقی‌زاده و همکاران، ۱۳۸۹). در واقع مسئولیت‌پذیری تصویری از عدالت، برابری، اعتماد و انصاف را به ذهن متبادر می‌سازد و می‌تواند برای بهبود شرایط و اثربخشی شهرداری مورد استفاده قرار گیرد. بنا به بیان موسوی (۱۳۹۵) مسئولیت‌پذیری یک تعهد و الزام درونی از سوی فرد برای انجام مطلوب تمامی فعالیت‌هایی است که بر عهده وی گذاشته می‌شود. با اهمیت فزاینده مسولیت‌پذیری در جهت رفع مشکلات سازمان‌های امروزی، شهرداری نیز نیازمند کارکنان و مدیرانی است که تعهد درونی داشته باشند و حس مسئولیت‌پذیری در آنها نمود داشته باشد (Barraclough & Martha, ۲۰۱۲). این موضوع به عنوان یکی از ویژگی‌های مهم مدیر روابط عمومی شهرداری در کلان‌شهرها مورد توجه مصاحبه شوندگان بود. بعد دیگر اخلاق حرفه‌ای، پاسخگویی بود که مصاحبه‌شوندگان به آن تأکید داشتند. با افزایش آگاهی‌های عمومی شهروندان در جوامع مختلف، انتظارات آنها از شهرداری‌ها نیز دستخوش تحولات زیادی شده است. شهروندان در شهرداری انتظار دارند که اصول اخلاقی، قوانین و مقررات، عدالت و برابری، صرفه‌جویی در منابع، کارایی در خدمات شهری، مشارکت دادن آنها و توانمند کردن ارباب رجوع را بیشتر از گذشته مورد توجه قرار دهند. براساس نظر آرایی (۱۳۹۶) پاسخگویی سازوکاری با ساختار انگیزشی است که این سازوکار، انگیزه‌ای را در تصمیم‌سازان ایجاد می‌کند که براساس آن باید نسبت به احتیاجات و نیازهای مردم با کارآمدی تصمیم بگیرند؛ چرا که آنها می‌دانند مردم قدرت و توانایی انتقاد و مجازات آنها را دارند. شهرداری به‌عنوان سازمانی که در تعامل مستقیم با شهروندان است و همچنین شهردار به عنوان مدیر شهر که به‌صورت غیرمستقیم توسط مردم انتخاب

ارائه الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی شهرداری کلان‌شهرهای کشور

می‌شود، نقش اصلی را از طریق روابط عمومی می‌تواند در تحقق مدیریت محلی ایفا نماید. به عبارت دیگر بستر تحقق حکمرانی خوب شهری را مهیا می‌کند. پرداختن به شهرداری به عنوان سازمان محلی در جهت حکمرانی شهری خوب الزامی است (آرایی و قاسمی، ۱۳۹۹). پاسخگویی مسئله‌ای مهم و چالش‌آور است و یکی از متداول‌ترین معیارها برای ارزیابی مردم‌سالاری خدمات عمومی، تحقق پاسخگویی عمومی است. پاسخگویی با ایجاد شفافیت موجب از بین رفتن شکاف میان مسئولین و مردم و یا حاکمیت‌کنندگان و حاکمیت‌شوندگان می‌شود.

### ه- شایستگی‌های سازمانی

امروزه سازمان‌های اجتماعی به عنوان یکی از پیچیده‌ترین نظام‌های شناخته شده در دانش بشری ارزیابی و طبقه‌بندی شده است. برای مدیریت یک سازمان باید بدانیم که اصولاً یک سازمان چگونه عمل می‌کند و چطور می‌توان عملکرد آن را بهبود بخشید و کارآیی و بازدهی آن را افزایش داد. چگونه می‌توان از امکانات محدود، سازمان حداکثر استفاده را در جهت تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های آن به عمل آورد و امکان بقا و رشد را در بلندمدت فراهم کرد.

نیاز است مدیران ارشد به منظور ایجاد یک کل واحد با همدیگر در تعامل بوده و شناخت مناسبی از یکدیگر داشته باشند. این مسئله برای مدیر روابط عمومی شهرداری از آن جهت دارای اهمیت مضاعف است که وظیفه وی، نمایش یک سازمان به صورت شفاف و به عبارتی روابط عمومی، آینه تمام‌نمای سازمان است. این موضوع مورد توجه مصاحبه‌شوندگان بود. تبارشناسی سازمان از دو مقوله اساسی تشکیل شده است: آگاهی و شناخت حوزه روابط عمومی شهرداری و آگاهی و شناخت کل و جزء سازمان شهرداری. اهمیت شناخت تاریخچه از آن جهت مهم است و یکی از شایستگی‌ها به شمار می‌رود که عدم وجود آن منجر به دوباره‌کاری، گسستگی تصمیم‌ها و فعالیت‌های جزیره‌ای و مقطعی می‌شود. بعد دیگر از موضوع شایستگی تبارشناسی سازمانی، به شناخت سازمان شهرداری برمی‌گردد؛ جایی که «شناسایی ویژگی‌های راهبردی شهرداری»، «آگاهی نسبی از کل سازمان»، «آگاهی از ارتباطات بخش‌های مختلف»، «آگاهی از قوانین و مقررات

روابط عمومی»، «اشراف بر جوانب فنی کار شهرداری»، «شناخت بافت سازمان»، «شناخت تاریخچه سازمان»، «شناخت اسناد فرادستی»، «شناخت رسالت‌ها و مأموریت‌های سازمان» می‌تواند ابعاد این شایستگی را تبیین کند. بدیهی است جایی که روابط عمومی و مدیریت این بخش در شهرداری متولی آن است، صورت عدم شناسایی بخش‌ها و شرح وظایف آنها و نوع تعاملات و ارتباطات درون سازمانی عملاً با مشکلات و چالش‌های متعددی مواجه خواهد شد. نوع ارتباطات می‌تواند بر تدوین گزارش‌ها و نوع چهره‌سازی سازمانی اثرگذار باشد. مدیر روابط عمومی با نگرش سیستمی و آگاهی از روابط بین اجزا و عناصر، می‌تواند مرجع هماهنگی و همسویی سازمان شهرداری باشد. بدین لحاظ مدیر روابط عمومی، بایستی فردی باشد که این مناسبات و روابط را شناخته و توان هم‌گرایی و هم‌افزایی داشته باشد.

بعد دوم شایستگی سازمانی، سیمای سازمانی است (سرلک و عبدی، ۱۳۹۶). سیماسازی سازمانی روی توسعه ویژگی‌های سازمان از طریق فرایندهای مدیریتی و سازمانی متمرکز است. این فرایندها در تلاش‌اند بیان کنند سازمان کیست و چه مزیت رقابتی در مقایسه با دیگر سازمان‌ها دارد. لذا سیمای سازمان، ابزاری قدرتمند است برای اینکه سازمان‌ها خودشان را در معرض نمایش قرار دهند و در اذهان جامعه در جایگاه بالاتری قرار گیرند. در این زمینه مواردی از جمله «چهره‌سازی موجه از شهرداری»، «توان حمایت از اعتبار و خوشنامی سازمان»، «تصحیح سیمای سازمانی» و «مدیریت سیمای شهرداری» از جمله شایستگی‌هایی است که مدیر روابط عمومی بایستی دارا باشد. اینکه مشتریان، ذی‌نفعان و ذی‌ربطان یک سازمان چه دیدگاه، برداشت و تفسیری از آن سازمان داشته باشند، تبعات و اثرات زیادی برای آن دارد. زمانی که مردم، رسانه‌ها و سازمان‌های شهری دیدگاه مثبتی نسبت به شهرداری داشته باشند؛ نوع همکاری‌ها و مشارکت‌های خود را تنظیم و تعدیل می‌کنند. مردم بایستی نسبت به شهرداری نگرش مثبت داشته باشند و هرگونه تلاش و خدمتی از جانب شهرداری را بفهمند و این وظیفه سیستم روابط عمومی است.

## و- شایستگی‌های مدیریتی

رهبران سازمانی با استفاده از منابع قدرت که در اختیار دارند سازمان خود را اداره می‌کنند. میزان موفقیت رهبران در استفاده از قدرت و نفوذ در کارکنان به شایستگی آنها برمی‌گردد (Ruben & Gigliotti, 2016). رهبران همواره نقش مهم و حیاتی در سازمان‌ها ایفا می‌کنند. اثر رهبران برجسته، بخوبی در بسیاری از سازمان‌های موفق بارز و آشکار است. توانمندی رهبران در کسب درآمد، سود و موفقیت سازمانی به منصفه ظهور می‌رشد. پاسخ سریع به تهدیدها و فرصت‌های عصر حاضر، مدیر را بعنوان منبعی حیاتی در حل مسائل در سازمان‌ها مطرح ساخته است. بر این اساس، نیاز سازمان‌ها به رهبران شایسته بیش از پیش آشکار شده است (Dyer & Dyer, 2017). مدیر روابط عمومی بایستی دارای «قابلیت‌های رهبری»، «انگیزش الهام‌بخش»، «نفوذ در دیگران» و «شخصیت کاریزماتیک» باشد. با بهره‌گیری از این ویژگی‌ها، مدیر روابط عمومی در شهرداری به کارکنان احساس امنیت می‌دهد، آنها را توانمند می‌کند تا بتوانند خودشان را سازماندهی کنند، به کارمندان احساس هم‌بستگی و تعلق می‌دهد، پذیرای ایده‌های جدید است و افراد را به یادگیری سازمانی تشویق می‌کند و باعث رشد شهرداری می‌شود.

مقوله دوم در حوزه شایستگی‌های مدیریتی، «شایستگی‌های مشاوره‌ای» مدیر روابط عمومی شهرداری است. مدیر به عنوان مشاور یکی از رویکردهای نوین در مطالعات سازمانی است (Wolf, 2011). مهارت‌های مشاوره‌ای مدیران روابط عمومی در شهرداری موجب ایجاد جو سازمانی مطلوب و همکارانه می‌شود که از طریق آن افراد احساس تعلق سازمانی کرده و در راستای اهداف سازمانی داوطلبانه و فراوظیفه‌ای عمل خواهند کرد. این نوع شایستگی در مدیران، به عنوان کاتالیزور و تسهیل‌کننده عمل می‌کنند و در صورت تداوم یک کل واحد و منسجم را تشکیل می‌دهند که در آن قدرت و اختیار مدیر تبدیل به تبعیت و اطاعت درونی می‌شود. همانند یک مشاور، مدیر روابط عمومی باید «شنونده فعال» باشد. شنوندگی همراه با «رازداری» مدیر را به عنوان فردی در سازمان تبدیل می‌کند که مرجع اطلاعاتی و جریان‌شناسی کمترین آن است. از آن‌جا که مدیر روابط عمومی در نقش

### 1. Manager as counselor

محوری آگاهی‌های سازمانی دارای وظیفه است؛ هر چقدر این شایستگی‌ها بیشتر وجود داشته باشد، در ایجاد همکاری و همیاری کارکنان بخش روابط عمومی و نیز کل سازمان اثربخش خواهد بود. در کنار این مهارت‌ها، وجود «همدلی» موجب می‌شود که کارکنان در کنار توجه به مسائل سازمانی، مسائل فردی خود را نیز مطرح کنند. مهم‌ترین ویژگی‌های بسترساز شایستگی‌های مشاوره‌ای، گشودگی رفتاری<sup>۱</sup> و رأفت است. گشودگی به معنای داشتن ظرفیت و قدرت فکری و روحی در مواجهه با مسائل و موقعیت‌های نامطلوب و ناخواسته است. از طرفی گشودگی به نوعی تمایل و اراده برای بررسی و یا دریافت اندیشه‌ها و آرمان‌های نوین تعریف شده است و با اندکی مسامحه با واژگان «سعه صدر» و «شرح صدر» برابر دانسته شده است (شرفی جم، ۱۳۸۷). مدیر دارای گشودگی رفتاری فضا را باز می‌کند تا افراد بتوانند حرف‌ها و مسائل خود را به دور از استرس و ترس بیان کنند و از این طریق مدیر به عنوان مشاور بهتر رقم می‌خورد.

### ز- شایستگی‌های تعاملات فراسازمانی

بدون این نوع از مهارت مشکلاتی در بخش‌های مختلف مدیریت شهری از جمله طرح‌های توسعه شهری بوجود می‌آید و بر چالش‌های محیط شهری و برنامه‌های آن، افزوده می‌شود. راه حل این مسائل وجود شایستگی‌ای تحت عنوان «تعاملات فراسازمانی» است که در این پژوهش نیز پدیدار شد. تعاملات فراسازمانی سه بخش اساسی در شایستگی را شامل می‌شود که عبارت‌اند از: مذاکره، تعاملات بین دستگاہی و ارتباط با مراکز پژوهشی. بیشتر مدیران حرفه‌ای به اهمیت مذاکره در سازمان واقف هستند، زیرا زمان قابل توجهی از زندگی حرفه‌ای خود را صرف مذاکره می‌کنند. موفقیت و اثربخشی حرفه‌ای آنان متأثر از توانایی آنها در هنر و فن مذاکره است (جدیری، شهیدی و جعفرزاده، ۱۳۹۵). مدیر روابط عمومی شهرداری یک کلان‌شهر مانند تبریز باید توانایی هدایت، نظارت، تشویق، القاء کردن، هماهنگی، تسهیل در امور و پیشرو بودن در تغییر را داشته باشد و ویژگی‌های رهبری خود و دیگران را بسط دهد و از برنامه‌ریزی، مهارت‌های ارتباطی و سازمانی بهره جوید.

توجه به مذاکره و دیدن آن به صورت فرایندی پویا از تبادل کنترل شده اطلاعات، بر تأثیرهای مثبت مذاکره‌کننده می‌افزاید و مخاطره‌های ناشی از نقص و خلل در گردآوری، پنهان‌سازی، افشا یا توجه کامل به اطلاعات را به حداقل می‌رساند. این مهارت زمانی اهمیت مضاعف پیدا می‌کند که شهرداری در تعامل با سایر سازمان‌ها قرار می‌گیرد و «تعامل‌گرایی» با آنها یکی از ارکان تبادلات رسانه‌ای و ارتباطی را تشکیل می‌دهد. در این زمینه لازم است مدیر روابط عمومی جلسات منظم حضوری و مجازی با روابط عمومی سایر سازمان‌ها داشته باشد و بتواند نقش محوری در ایجاد گزارش‌های یکپارچه ایفا کند.

از آن جا که تولید خبر، اطلاع‌رسانی و رسانه‌داری مستلزم اطلاعات و آمار دقیق و صحیح است؛ و تولید این آمار و اطلاعات صرفاً در چارچوب درون سازمانی شهرداری‌ها نباید منحصر شود؛ هر قدر مدیر روابط عمومی بتواند اطلاعات و آمار دقیق را از مراکز برون‌سازمانی دریافت کند، در این زمینه موفق‌تر خواهد بود. «تعامل با حوزه‌های پژوهشی» در این زمینه، یک توانمندی و مهارت ویژه محسوب می‌شود. مدیر روابط عمومی شهرداری از طریق ارتباط با دانشگاه‌ها، موسسات، مراکز، حوزه‌ها و نهادهایی که فعالیت‌های پژوهشی به ویژه در حوزه شهری و مدیریت شهری انجام می‌دهند، می‌تواند تحلیل‌های جامع‌تری از وضعیت شهر ارائه دهد. این موضوع با فراکنش‌گری نیز در ارتباط است و در صورتی که مدیر روابط عمومی بتواند چنین تحلیل‌های جامعی ارائه دهد، قبل از تولید خبرهای منفی توسط سایر رسانه‌ها، پیشگیرانه عمل خواهد کرد. نتایج این شایستگی این خواهد بود که مدیر روابط عمومی به مرجع اطلاعاتی، تحلیلی و ثقل رسانه تبدیل خواهد شد و محوریت جلسات و تصمیم‌گیری‌ها با وی خواهد بود.

## ح- شایستگی‌های رسانه‌ای

در این پژوهش یکی از مضامین مهم «شایستگی‌های رسانه‌ای» بود. یکی از مقوله‌های مهم در شایستگی‌های رسانه‌ای، «رسانه‌داری» است. کنشگری فعال در فضای رسانه‌ای، به معنای اینکه با تسلط بر اخبار و اطلاعات رسانه‌ها، مدیر روابط عمومی بتواند نقش‌آفرینی رسانه‌ای داشته باشد، از جمله شایستگی‌های بنیادین یک مدیر

است. «رسانه‌داری» بخش مهمی از وظایف مدیر روابط عمومی است و در اقلان‌سازی مخاطبان نقش مهمی دارد که با «تلفیقی از هنر و مدیریت» به شیوه مناسبی نمود پیدا می‌کند. «بهره‌گیری از رسانه‌های بومی و محلی» و ایجاد تعامل سازنده با آنها می‌تواند ضریب نفوذ شهرداری و روابط عمومی را در یک‌یک منازل و سازمان‌ها افزایش دهد و از این طریق بر سیمای مطلوب شهرداری اثرگذاری داشته باشد. مفروضه اول رسانه‌داری، رسانه‌شناسی است. به همین دلیل مدیر روابط عمومی علاوه بر دارا بودن تحصیلات در زمینه رسانه، باید رسانه‌های مختلف را بشناسد. این موضوع از نظر مصاحبه‌شوندگان با کدهایی مانند «رسانه‌خوانی»، رسانه‌شناسی و «برقراری ارتباط مستمر با رسانه‌های گروهی» بیان شد. علاوه بر شناخت رسانه‌ها، «قدرت تحلیل اطلاعات و رسانه‌ها به صورت منطقی»، «موقعیت‌شناسی در «تحلیل به موقع پدیده‌های رسانه‌ای» و «تحلیل اشتباهات» و «توان ارزیابی تحلیل‌ها» در امر رسانه‌داری مهم‌اند، زیرا مدیر روابط عمومی در شهرداری، با تکیه بر نتایج همین تحلیل‌ها می‌تواند در رسانه‌ها ایفای نقش کند.

مفهوم دیگر در این زمینه، «مخاطب‌پردازی» بود که از مقوله‌های «مخاطب‌شناسی»، «اعتمادسازی» و «توان اقلان‌سازی» تشکیل شده است. موضوع اصلی عملکرد روابط عمومی، برقراری ادراک یا فهم مناسب با سهیم کردن مشکلات یا علاقه‌مندی عمومی با مردم است. منظور از مردم در اینجا مخاطبان داخل یا خارج سازمان هستند. مخاطب‌شناسی در روابط عمومی شهرداری‌ها بسیار حائز اهمیت است، چرا که براساس مفهوم محیط‌شناسی و فرهنگ‌شناسی بومی، مدیر روابط عمومی بایستی قشر‌بندی‌های اجتماعی را بشناسد و براساس هر قشر (مخاطب) باید رفتار متناسب و اخبار و مواجهه مناسب داشته باشد. مخاطب‌پردازی در روابط عمومی تمامی سازمان‌ها اهمیت دارد اما در شهرداری اهمیت فزاینده دارد، زیرا در این نهاد عمومی و خدماتی تمامی اقشار جامعه ارتباط دارند. مفهوم دیگر، «اقلان‌سازی» است. ارتباط موفق و موثر، آن گونه ارتباطی است که نتیجه دلخواه یعنی اقلان را به دنبال داشته باشد. در این صورت می‌توانیم به آن ارتباط متعالی نیز بگوییم، اگر در تبلیغات با استفاده از ابزار ترغیب، به آن جلوه می‌بخشند و مخاطبان را هرچند موقت همگام می‌سازند.



مفهوم آخر در شایستگی‌های رسانه‌ای توان «افکارسنجی» است. درک افکار عمومی مردم و رصد نگرش‌های مردم و نیز رصد افکار سایر سازمان‌ها نسبت به شهرداری نقش مهمی در سیاست‌های رسانه‌داری دارد. افکارسنجی اجرای اقدامات و تلاش‌های سازمان‌یافته برای نشان دادن عقاید مردم نسبت به یک موضوع در یک محل خاص و در یک مقطع زمانی معین می‌باشد و نتیجه آن نشان می‌دهد که افراد به چه دلیلی عقیده خاصی را پذیرفته‌اند و با چه شدت و قوتی از آن پشتیبانی می‌کنند (احمدی، ۱۳۹۸). مدیر روابط عمومی با پیمایش افکار عمومی، نقاط قوت و ضعف تصمیمات شهرداری را می‌شناسد و بازخوردهای مناسب را به شهردار و بخش‌های مختلف شهرداری ارائه می‌نماید. این موضوع بر چهره‌سازی موجه از شهرداری حائز اهمیت است. زیرا یکی از مهم‌ترین اقدامات روابط عمومی توجه به افکار عمومی جامعه است؛ زیرا روابط عمومی حلقه میان سازمان و قشرهای مردم و مخاطبین تلقی می‌شود که با شناخت نیازها، مسائل، پیچیدگی‌های موجود در سازمان خود و انتخاب موضوع صحیح با اتصال به یک مرکز نظرسنجی قوی با کسب آگاهی‌های لازم و ضرورت شکافی مناسب در سازمان خود و پخته‌تر کردن محورها با متخصصین و انجام آن در تمام زمینه‌های کاری در بخش‌های اداری، اجرایی، علمی، فرهنگی و اجتماعی به یک ابزار کاربردی دست یافته و نتایج مربوط به هر قسمت را به مسئول مربوطه جهت بهبود اوضاع با مشورت و نظارت ریاست انجام دهد.

برای ارائه شایستگی‌های لازم مدیران روابط عمومی که در بافتار خاص سازمانی به اسم شهرداری، مستلزم زمینه‌نگری است، ضمن توجه و شناخت الگوهای موجود در الگوهای شایستگی مدیران روابط عمومی، لازم است ابعاد و مؤلفه‌های این پدیده در بافت فرهنگی، اجتماعی و اقتصادی محیط موجود مورد بررسی قرار گیرد. وجوه متمایز این الگو با سایر الگوها در این است که:

۱. به موضوع شایستگی، نگاه سیستمی حاکم شده است. این نگاه هم در تعاملات درون‌سازمانی و هم در تعاملات برون‌سازمانی مد نظر قرار گرفته است.

۲. عناصر و مؤلفه‌های کلیدی (و در برخی پژوهش‌ها مغفول) مهمی در این الگو جانمایی شده است. به طور مثال، رسانه‌داری، تعاملات فراسازمانی، تبارشناسی به عنوان عوامل اثرگذار بر شایستگی موجب ایجاد جامعیتی خاص در الگو شده است.

۳. توجه به رویکرد «روابط عمومی به عنوان مشاور و محور اطلاعاتی» در الگو مشهود است. شنونده فعال، همدلی، مردم‌مداری، گشودگی رفتاری، ارتباط‌گری موثر، رازداری، انعطاف‌پذیری باعث ایجاد این مقوله شده است.

۴. حاکمیت رویکرد «شایستگی‌محوری» در تمامی مؤلفه‌ها، و تأکید بر عملی‌محوری به جای نظری‌محوری از جمله وجوه ممیزه این الگو نسبت به سایر الگوها بود.

برای اعتباریابی و تبیین الگوی پیشنهادی از روش تحلیل گروه کانونی استفاده شد. نتایج بحث در گروه کانونی نشان داد الگوی ارائه شده از اعتبار نسبتاً خوبی برخوردار است و کاربست رویکرد سه‌سویه‌سازی (مدیران روابط عمومی، خبرگان دانشگاهی و شهرداران) موجب شد که نگاه جامع و همه‌جانبه‌ای به الگو رقم بخورد. اعضای گروه کانونی، خواستار تغییراتی در الگو شدند و الگو از خوشه‌ای به دایره‌ای تبدیل شود. تغییراتی در مضامین و مفاهیم و مقولات نیز پیشنهاد شد که در الگوی نهایی اعمال شدند. جملاتی مانند «الگوی کار شما را مطالعه کردم، به نظرم شما بیشتر روی مؤلفه‌ها کار کرده‌اید و ایده‌آل هم همین است. در کلیت الگو هم باید بگوییم زیرمؤلفه‌ها در الگویی نهایی نیامده است.»، «من مدل کار شما را مطالعه کردم به دقت. کارتان در مجموع خوب است، یعنی تقسیم‌بندی دانشی-روشی، تفکری-نگرشی، سازمانی، رفتاری و رسانه‌ای خوب است. مؤلفه‌ها هم به درستی زیر هر یک قرار گرفته‌اند»، «نظر درمورد کلیت الگو مثبت است و بحثی روی آن ندارم»، «ابتدائاً به خاطر اینکه کل اجزا را پوشش داده‌اید تشکر می‌کنم. راستش خیلی از این چیزها را که در الگویتان به آنها پرداخته‌اید را در حال حاضر ما داریم، اجرا می‌کنیم یا در حال برنامه‌ریزی برای اجرای آن هستیم» حاکی از آن است که الگو اعتبار خوبی دارد و می‌توان آن را پذیرفت.

## بحث

شایستگی‌های مدیران روابط عمومی شهرداری‌ها در قالب ۸ شایستگی اصلی شامل: شایستگی‌های دانشی و روشی، اخلاق حرفه‌ای، مهارت‌های رسانه‌ای، مهارت‌های مدیریتی، تعاملات فراسازمانی، دانش سازمانی، مهارت انواع تفکر و مهارت‌های نگرشی، احصا شد. اول، شایستگی‌های دانشی بود که به ویژگی‌ها و شناخت مدیر روابط عمومی از دانش‌های پایه و اساسی برای احراز مسئولیت در جایگاه مدیریت در بخش روابط عمومی دلالت دارد. دسته دوم شایستگی‌ها، مهارت انواع تفکری بود. از آن‌جا که سایر جریان‌های ذهنی تحت‌تأثیر تفکر فرد است به نظر می‌رسد سبک‌های تفکر که شیوه ترجیحی تفکر فرد را مطرح می‌کنند با شایستگی‌ها مرتبط باشند. به منظور ایفای نقش مدیریتی در سازمانی مانند شهرداری نیاز به مهارت انواع تفکر وجود دارد. سوم، بخشی از شایستگی‌های مدیریت روابط عمومی، تحت‌تأثیر نوع نگرش است. نگرش، عبارت است از ترکیبی از باورها و هیجان‌هایی که شخص را پیشاپیش آماده می‌کند تا به دیگران، اشیا و گروه‌های مختلف به شیوه مثبت یا منفی نگاه کند که در ایجاد شهرت در شهرداری‌ها بسیار مهم هستند. چهارم، اخلاق حرفه‌ای، نقش راهبردی در موفقیت معطوف به آینده سازمان دارد و دوری از آن سازمان را سخت آسیب‌پذیر می‌کند. در سازمانی مانند شهرداری و به ویژه جایی که چهره‌سازی موجه آن را بر عهده دارد- یعنی روابط عمومی- رفتار مسئولانه می‌تواند به ارتقای تعهد افراد شاغل در آن منجر شود. پنجم، وقتی که مدیر روابط عمومی شناخت درستی از سازمان نداشته باشد، نمی‌تواند نقش خود را به درستی ایفا کند. ماهیت کار روابط عمومی به گونه‌ای است که دارای ساختار، شرح وظایف، اهداف، مسئولیت‌ها، حقوق و تکالیفی است که مدیریت این بخش بایستی بر آن به طور کامل آگاه باشد. پس نیازمند شایستگی‌های سازمانی است. ششم، مدیر روابط عمومی بایستی دارای «قابلیت‌های رهبری»، «انگیزش الهام‌بخش»، «نفوذ در دیگران» و «شخصیت کاریزماتیک» باشد. با بهره‌گیری از این ویژگی‌های مدیریتی، مدیر روابط عمومی در شهرداری به کارکنان احساس امنیت می‌دهد، آنها را توانمند می‌کند تا بتوانند خودشان را سازماندهی کنند. هفتم، در کلانشهرها، نقش برنامه‌ریزان، سیاستگذاران

و مجریان برنامه‌های توسعه شهری به عنوان افراد متخصص که مسئولیت تهیه، تنظیم، هدایت و اجرای برنامه‌ها را برعهده دارند، در جهت‌گیری، به‌غایت و نتیجه مطلوب رسیدن این برنامه‌ها غیرقابل انکار است. به همان میزان که این نهادها و سازمان‌های دخیل در امر طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی‌های توسعه شهری با یکدیگر همکاری و اثرگذاری دارند، ممکن است گاهی به علل مختلف ناشی از عوامل سازمانی، سیاست‌گذاری، مدیریتی، قانونی و فرهنگی، در روابط و تعاملات این سازمان‌ها، تنش‌ها و تعارضاتی اتفاق افتد. بنابراین این شایستگی جزء موارد ضروری برای یک مدیر روابط عمومی در نقش مشاور شهردار است. هشتم، مدیران روابط عمومی شهرداری، به‌طور مستمر در حال اطلاع‌رسانی اخبار مربوط به تصمیمات و سیاست‌گذاری‌های شهرداری هستند. همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، برخی سیاست‌ها و تصمیمات از سوی نهادهای فرادستی صورت می‌گیرد و شهرداری مجری آن است. بارها اتفاق افتاده است که سیاست‌های ابلاغی با منافع مردم در تضاد بوده و جنجال‌هایی به پا کرده است. بنابراین این مدیران نیازمند مهارت‌های رسانه‌ای و کار با رسانه هستند. نتایج به‌دست آمده در این پژوهش اگر چه با جمع‌آوری و تحلیل داده‌های مربوط به شهرداری تبریز انجام شده است اما با توجه به ماهیت مشابه فعالیت روابط عمومی شهرداری‌های کلان‌شهرها، قابلیت پیاده‌سازی در دیگر کلان‌شهرها را نیز دارد.

### پیشنهادها

۱. شهرداری‌ها در وضعیت خاصی قرار دارند؛ قوانین و مقررات مصوب در مراجع بالادستی اثرات متفاوتی روی مجریان (شهرداری‌ها) دارد. کار روابط عمومی به‌طور مستمر تحت تأثیر این تصمیم‌ها و سیاست‌ها قرار می‌گیرد. در الگوی حاضر، مواردی خودنمایی و پدیدار شد که احتمال می‌رود با تغییر قوانین و مقررات، مسائل و مؤلفه‌های کلیدی دیگری بروز نماید. فلذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود نسبت به اجرای مجدد این پژوهش در سال‌های آتی اقدام کنند.

۲. الگوی ارائه شده در این پژوهش، به شناسایی مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها پرداخت. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با به‌کارگیری روش‌های آماری مانند رگرسیون چندمتغیری و مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرها را بررسی و سهم دقیق هر مؤلفه مشخص شود.
۳. پس از استقرار الگوی حاصله، به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود با استفاده از الگوهای ارزشیابی به ارزیابی این الگو پرداخته شود.
۴. مقایسه و تطبیق الگوی حاصل از این پژوهش با الگوهای موجود، می‌تواند دیدگاه وسیع‌تری ارائه نماید. پیشنهاد می‌شود در پژوهشی این موضوع مورد بررسی قرار گیرد. در این زمینه عوامل اثرگذار بر ایجاد این الگو و الگوهای بدیل، قابل توجه است.



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## فهرست منابع

۱. آراسته، حمیدرضا؛ حسن‌پور، اکبر؛ ایزدی، احمد؛ و بستانی املشی، طهمورث (۱۳۹۷). «طراحی الگوی شایستگی مدیران روابط عمومی (مطالعه موردی: شرکت ملی گاز ایران و شرکت‌های تابعه)»، *فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی*، ۵ (۱۸)، ۷۹-۵۵.
۲. آرای، وحید؛ و قاسمی، ابوالفضل (۱۳۹۹). «عوامل مؤثر بر میزان پاسخگویی در مدیریت شهری براساس الگوی حکمرانی خوب»، *فصلنامه خط‌مشی‌گذاری عمومی در مدیریت*، ۱۱ (۳۹)، ۱-۱۷.
۳. آرای، وحید (۱۳۹۰). «نظام پاسخگویی مطلوب در مدیریت دولتی با تأکید بر مدل حکمرانی خوب»، *دانش ارزیابی*، ۱۰.
۴. احمدی، امیدعلی (۱۳۹۸). «روش‌های مکمل و جایگزین در مطالعات پیمایشی و افکارسنجی»، *مجله پژوهش‌های ارتباطی (پژوهش و سنجش)*، ۲۶ (۲ (پیاپی ۹۸))، ۱۱۳-۱۳۷.
۵. اعظمی، زهرا؛ و صالح‌نیا، حمید (۱۳۹۴). «بررسی رابطه تفکر انتقادی و سواد اطلاعاتی در دانشجویان دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی پزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران»، *گام‌های توسعه در آموزش پزشکی*، ۱۲ (۵)، ۶۲۵-۶۳۳.
۶. تقی‌زاده، هوشنگ؛ و سلطانی فسقندیس، غلامرضا (۱۳۸۹). «تأثیر اخلاق کسب‌وکار بر مسئولیت اجتماعی بنگاه»، *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۵ (۳-۴)، ۹۴-۱۰۴.
۷. جوان جعفری، احمد؛ و سلطان‌آبادی، محمدعلی (۱۳۹۱). *راهنمای کاربردی تدوین شایستگی‌های منابع انسانی*، تهران: مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران.
۸. حامدی، سید علی اکبر؛ درویش، حسن؛ سبحانی‌فر، محمدجواد؛ و فاضلی کبریا، حامد (۱۳۹۳). «طراحی و تبیین الگوی مفهومی شایستگی‌های منابع انسانی در نهج‌البلاغه با استفاده از تکنیک تحلیل مضمون و ISM»، *فصلنامه*

مطالعات راهبردی بسیج، ۱۷(۶۴)، ۲۷-۵۵.

۹. داوری، علی؛ و شهبازی مرادی، سعید (۱۳۹۲). «شناسایی تأثیر گرایش کارآفرینانه و عوامل سازمانی بر عملکرد کسب و کار (مورد مطالعه: شرکت‌های فنی تابعه شرکت ملی نفت ایران)»، *مجله توسعه کارآفرینی*، ۶ (۳)، ۱۲۵-۱۴۳.
۱۰. رستمی، ولی؛ و عامری، معصومه (۱۳۹۵). «شهرداری در نظام حقوقی ایران و فرانسه»، *مطالعات حقوق تطبیقی*، ۷(۱)، ۱۴۱-۱۶۱.
۱۱. رنجبر، محبوبه؛ و نیرومند، پوران‌دخت (۱۳۹۴). «ارائه یک چهارچوب پیشنهادی از ملاحظات شایسته‌محوری کارگزاران روابط عمومی در ایران» *نشریه مهارت‌آموزی*، ۳ (۱۱)، ۱۱۱-۱۳۴.
۱۲. سرلک، محمدعلی؛ و عبدی، جهان (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت واکنشی: پیش‌آیندها و پس‌آیندهای واکنش مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان ایلام»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۶(۱)، ۲۵-۳۴.
۱۳. سعیدی، رحمان؛ نقیب‌السادات، سیدرضا؛ پاکدهی، علیرضا؛ و نریمانی، رحیم (۱۳۹۶). «تدوین مدل مطلوب روابط عمومی ایرانی اسلامی»، *فصلنامه مطالعات فرهنگ و ارتباطات*، ۱۸ (۳۹)، ۱۲۱-۱۵۲.
۱۴. شرفی جم، محمدرضا (۱۳۸۷). «گشودگی اخلاقی در منظر تربیت اسلامی»، *اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۴(۲-۱)، ۱۳۱-۱۵۳.
۱۵. عزیزیان، محمد؛ مزیدی شرف‌آبادی، علی محمد؛ و اسلامی، حسین (۱۳۹۹). «ارائه الگوی روابط عمومی متروی شهر تهران با تأکید بر رسانه‌های اجتماعی»، *مدیریت سازمان‌های دولتی*، ۹ (۱)، ۱۶۱-۱۷۶.
۱۶. عسکری، آزاده؛ و حاجی‌فر، سهند (۱۳۹۸). «طراحی مدل شایستگی مدیران عمومی با رویکرد رگرسیون بهترین زیرمجموعه‌ها»، *فصلنامه مشاوره شغلی و سازمانی*، ۱۱(۴۱)، ۹-۲۳.
۱۷. موسوی، حسین (۱۳۹۰). «اخلاق و مسئولیت اجتماعی در مدیریت آموزشی».

18. Al-Badi, A., Tarhini, A., & Al-Bolushi, H. (2020). Adoption of Social Media for Public Relations Professionals in Oman. *In ICT for an Inclusive World* (pp. 229-247). Springer, Cham.
19. Anggreni, P. (2018). The role of public relations as a management function in higher education, *Global Conference on Teaching, Assessment, and Learning in Education*.
20. Barracloug, S., & Martha, M. (2012). A Grin Contradiction: The practice and consequences of corporate social responsibility British American Tobacco in Malaysia. *Social Science & Medicine*, 66, 1784-1796.
21. Berger, B. K., & Meng, J. (2010). *Public relations practitioners and the leadership challenge*. In: R. L. Heath, (Ed.), *The SAGE handbook of public relations* (2nd Ed); Vol. 2; pp. 421-434), Thousand Oaks, CA: Sage.
22. Blokdyk, G. (2018). *Competency-based management (Pnd Ed)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
23. Dyer, G., & Dyer, M. (2017). *Strategic leadership for sustainability by higher education: the American College & University Presidents' Climate Commitment*.
24. Gregory, A. (2008). Competencies of senior communication practitioners in the UK: An initial study. *Public Relations Review*, 34, 215-223.
25. Knight, W. M., & Sweetser, K. D. (2021). Mind the gap: Understanding public relations competence in the eyes of practitioners and the dominant coalition. *Public Relations Review*, 47, 1-8.



26. Kreye, M. E., & Perunovic, Z. (2020). Performance in publicly funded innovation networks (PFINs): The role of inter-organizational relationships. *Industrial Marketing Management*, 86, 201-211.
27. Macaulay, M. & Lawton, A. (2006). From Virtue to competence: Changing The Principles of Public Service. *Journal of Public Administration Review*, 66(5), 702-710.
28. Ruben, B. D., & Gigliotti, R. A. (2016). Leadership as social influence: An expanded view of leadership communication theory and practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 23(4), 467, 479.
29. Sesen, E. (2015). Role of theory and its usefulness in public relations. *European Journal of Business and Social Sciences*, 4(1), 1-18.
30. Singh, N., & Pandey, R. (2017). Role of public relations in image management of an organization. *International Journal of Advance Research. Ideas and Innovations in Technology*, 3(4), 164-168.
31. Stacks, D.; Salwen, M. (2009). *An Integrated Approach to Communication Theory and Research*. New York: Routledge.
32. Sternberg, R. J., & Grigorenko, E. L. (2007). *Teaching for successful intelligence: To Increase Student Learning And Achievement*. Crowin press: a sage publications company.
33. Suh, E., West, J. J. (2012). Important competency requirements for managers in the hospitality industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. 11, 101-112.
34. Thurlow, A. (2018). Global capabilities in public relations. *Public Relations Journal*, 11 (3), 1-27.

35. Thurlow, A., Sévigny, A., & Dottori, M. (2018). Global Capabilities in Public Relations. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-27.
36. Uwaleke, C. C., & Offiah, F. C. (2013). The Relationship between Senior Secondary School Students Analytical Skill and Their Achievement in Chemistry in Anambra State. *International Journal of Engineering Science Invention*, 2(7), 44-57.
37. Wolf, A. (2011). *The knowledge, skills, practices and attributes that necessary for leadership roles in counseling (Doctoral dissertation)*. The University of North Carolina at Greensboro, Greensboro, NC.

