



طرح ریزی استراتژیک در

روابط عمومی ها

زشت و زیبای کار نیستید. این شرایط کار برای یک روابط عمومی کارآمد و پویا بسیار خطرناک می باشد. اصلاً چنین مدیری فرصت فکر و برنامه ریزی ندارد.»

مدیرکل روابط عمومی وزارت نفت سپس گفت: «مسئله دیگر از بیماریهای موجود در روابط عمومی ها عدم وجود جامع نگری و تفکر چند وجهی در روابط عمومی هاست. یعنی بسیاری از روابط عمومی ها معلوم نکرده اند که با چه جوامع و با چه مخاطبانی سروکار دارند و یا با چه محیط داخلی و خارجی طرف هستند و با چه کسانی کار می کنند؟»

وی بحث بعدی را عدم ارزیابی عنوان و اشاره کرد: «به ندرت اتفاق می افتد که روابط عمومی در خصوص دست آوردها و عملکردهای خود به قضاوت عادلانه بنشینند، برای قضاوت عادلانه چه بسا نیاز باشد گروهی کارشناسان زبده با حفظ عدالت به بررسی عملکردهای روابط عمومی بپردازند. وگرنه از اثربخشی و خواص و نتایج مترتب بر کار روابط عمومی خبری نیست. برای تکامل و پیشرفت در روابط عمومی بایستی بر نارسایی ها و

وجود ندارد. در بعضی از دستگاهها، روابط عمومی زیر نظر عالی ترین مقام تصمیم گیرنده دستگاه است با اختیارات بسیار زیاد، قدرت عمل بالا و حیطه مسؤلیت فراوان؛ اما در بعضی دستگاهها چنین نیست. به طوری که می بینیم روابط عمومی ها با دفتر وزارتی ادغام شده یا زیر نظر یکی از معاونت ها قرار گرفته است. در واقع این فقدان تعریف و جایگاه دقیق، برای مسؤلیت روابط عمومی علامتی از یک بیماری بزرگ است که ما مشاهده می کنیم.»

وی می افزاید: «یکی دیگر از علائم بیماری، گرفتار شدن روابط عمومی ها در کارهای روزمره است. خیلی از روابط عمومی ها دائم در حال دویدن و تلاش هستند. از این سمینار به سمینار دیگر. از این نشریه به نشریه دیگر و... اغلب سفارشهایی که به آنها ارجاع می شود فاقد کار کارشناسی است. یعنی رجحان کار و ضرورت آن بررسی نشده است.»

«همچنین گاهی مدیریت عالیرتبه سازمان با روابط عمومی آمرانه رفتار می کند و می گوید این کار باید بشود. شما مسئول خوب و بد و

برنامه توسعه به شکل جدی تر مورد انتظار است، باید روابط عمومی ها به سلاح همه جانبه نگری یعنی طرح ریزی استراتژیک مسلح باشند. در غیر این صورت قادر نخواهند بود کوچکترین تحرکی نسبت به تحقق اهداف توسعه از خود نشان دهند. لذا برنامه ریزی استراتژیک در روابط عمومی ها از موضوعات بسیار اساسی است که باید مورد توجه قرار گیرد.»

آقای صحفی می گوید: «در حال حاضر، ما در روابط عمومی ها شاهد فقدان تعریف رسالت روشن و بامعنی هستیم. هنوز هدف گذاریها صورت نگرفته و یک مأموریت مشخص برای روابط عمومی ها تعیین نشده است.»

پس یکی از بیماریهای مزمن روابط عمومی این است که هنوز نتوانسته برای خود مجموعه ای از وظایف و مأموریتها را تعریف و اجرا نماید.»

مشاور وزیر نفت، مسئله بعدی را فقدان جایگاه و شأن مناسب روابط عمومی دانست و گفت: «این نقیصه در روابط عمومی های دولتی حادتر است، چون وحدت و هماهنگی میان دستگاههای مختلف

آنچه در پی می آید فشرده ای است از سخنرانی آقای دکتر سید محمد صحفی، مشاور وزیر نفت و مدیرکل روابط عمومی وزارت نفت که درباره طرح ریزی استراتژیک، در روابط عمومی ها، روز هفتم اردیبهشت ماه سال جاری در اولین نشست روابط عمومی که با حضور جمع کثیری از علاقه مندان روابط عمومی در سالن اجتماعات دانشگاه هنر ایراد شد. آقای دکتر صحفی در ابتدای سخنان خود گفت:

«نقش روابط عمومی ها در موفقیت هرچه بیشتر برنامه سوم توسعه از موضوعات مهمی است که در محافل روابط عمومی ها مطرح است. نگاهی به برنامه اول و دوم توسعه نشان می دهد که علی رغم انتظار از روابط عمومی ها برای ایجاد تغییر در مناسبات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، متأسفانه روابط عمومی ها فاقد پتانسیل لازم برای تحقق برنامه های توسعه بودند.»

وی افزود: «در این سه سال اخیر که جامعه دچار تحولات اساسی شده و نقش روابط عمومی ها در تحقق



آشفتگی‌های ذکر شده، فائق آمد. وی در پاسخ به سؤال چرا طرح ریزی استراتژیک یک نیاز ضروری است؟ می‌گوید: «روابط عمومی یک واحد استراتژیک در سطح ستاد است. چون طبیعت کار او اقتضا می‌کند که بصورت جامع و کلان طرح ریزی کند. تفاوت نگرش استراتژیکی و تاکتیکی این است که نگرش استراتژیک در سطوح عالی سازمان است اما نگرش تاکتیکی و عملیاتی در مدیران و سطوح پایین یک سازمان شکل می‌گیرد. روابط عمومی در سطوح عالی و در ستاد است. با وزیر، معاونین وزارتخانه و... مشغول طرح ریزی است.»

آقای صحفی مورد دیگر را بحث درست کار کردن مطرح کرد و گفت: «قطعا یک مدیر موفق روابط عمومی بیشتر در تدبیر و اندیشه این است که کارهای درستی انجام دهد تا کار درستی انجام دهد. شما ممکن است مثلاً در خصوص این که این تیزر در چه ساعتی و با چه کیفیتی پخش شود اظهار نظر کنید که در واقع این کار درست انجام شده، اما اینکه آیا اصلاً سفارش تیزر کار درستی هم

بوده یا خیر؟ شک داریم: اینجاست که می‌بینیم در واقع رویکرد استراتژیک به مسأله روابط عمومی، درست انجام دادن کارها است.» وی بحث دیگر را اثربخشی دانست و افزود: «در نگاه استراتژیک به روابط عمومی تأکید بر اثربخشی است اما در نگاه تاکتیکی و عملیاتی تکیه بر کارایی است. چند متر پلاکارد نوشتیم، چقدر بولتن توزیع کردیم و... اینها در واقع فاکتورهای کمی هستند که کارایی را ثابت می‌کند. اما اثربخشی را مشخص نمی‌کند.

روابط عمومی واحدی است که به دلیل تأکید بر اثربخش بودنش یک واحد استراتژیک به شمار می‌آید. تأکید بر منابع آینده دارد. یعنی آینده‌نگری در ضمیر کار، بطن برنامه ریزی که می‌کند، نهفته است. اما در نقش تاکتیکی و عملیاتی، منافع ملی مورد نظر است. در محیط استراتژیک، با محیط متغیر، پویا و سیال روبرو هستیم. اما در بخش عملیاتی و کارهای تاکتیکی همه چیز تعریف شده و سرجای خودش است.

دکتر صحفی سپس بحث تأثیرگذاری بر داخل و خارج سازمان

را عنوان و اضافه کرد: «تصمیمی که در روابط عمومی گرفته می‌شود، شعاع نورافشانی‌اش هم به درون و هم برون سازمان بازمی‌گردد. در فرآیند تعیین خط مشی یک سازمان، وزارتخانه، حضور روابط عمومی لازم است. مثلاً در تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی اگر واحدی بخواهد طرح ریزی استراتژیک بکند، بهتر از روابط عمومی سراغ که برود؟»

همچنین از طرفی روابط عمومی باید در بحث اجرا هم حضور داشته باشد که آیا تصمیمی که مدیران و مسئولان برای انجام این کار انجام دادند، به درستی اجرا می‌شود؟ و بعد باز خود تصمیم مدیریت را بررسی کند تا در صورت نیاز مدیریت را در تصمیم خود اصلاحات لازم را انجام دهد.

دکتر صحفی در ادامه سخنان خود از سه سطح طرح ریزی استراتژیک نام برد و گفت: «سه سطح در طرح ریزی استراتژیک وجود دارد.

۱- سطح خود شرکت، مربوط به برنامه‌های بلندمدتی است که احاطه بر کل سازمان دارد.

۲- یکی دیگر از انواع طرح ریزی

استراتژیک بحث رقابت حرفه‌ای است. این که هر شرکتی با چه رقبایی مواجه است و حیطة فعالیتش چیست؟

۳- سطح دیگر سطح وظیفه‌ای است. سطح وظیفه‌ای بحث عملیاتی و کوتاه مدت است که می‌پردازد به اینکه برنامه ریزی برای اجرا را طراحی کند و پیش برد. لذا باید ببینیم که کدام یک از این سطوح متناسب با سازمان ما است و سپس آن را انتخاب کنیم.

به طور کلی هر روابط عمومی باید بررسی کند در کدام سطح باید طراحی و برنامه ریزی کند. اهمیت مسئله در این جا است که گام برداشتن بدون طرح ریزی و برنامه ریزی به جایی نمی‌رسد. وی سپس تعاریف مشخصی از کار طرح ریزی استراتژیک ارائه کرد که به دو تعریف آن اشاره می‌کنیم.

تعریف اول:

طرح ریزی استراتژیک فرآیندی است که اهداف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی سازمان یا وزارتخانه بخصوص را تعیین می‌کند و راهکارهای عملی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و برای هر مأموریتی



راهکارهای عملی را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و بهترین راهکار را متناسب با شرایط و روند سیاسی، اقتصادی و تکنولوژیک برمی‌گزیند. تعریف دوم: تصمیم‌گیری از پیش نسبت به این که کجا هستیم؟ به کجا می‌رویم؟ و چگونه می‌خواهیم برویم؟ و این که از وضع موجود به وضع مطلوب در چند گام باید طی طریق بکنیم.

یکی از تعاریف مشهور متعلق به آقایان اولسون وادی مربوط به سال ۱۹۸۲ است که می‌گوید: طرح‌ریزی استراتژیک تلاش نظام‌یافته‌است جهت‌اخذ تصمیمات بنیادی، برای صورت‌بندی ماهیت کار شرکت، مؤسسه و سمت دادن فعالیت‌های دولتی در محدوده قانون اساسی. آقای صفحی در ادامه افزود: «چند نکته در این تعریف قابل بررسی است.

۱- اول از همه اینکه قبل از اتخاذ هرگونه تصمیمات استراتژیک، تصمیماتی بنیادی هستند.

۲- تصمیمات استراتژیک تصمیماتی تلقی می‌شوند که بر ماهیت و سمت‌گیری ماهیت‌ها و کل آینده تأثیر می‌گذارند.

۳- محدودیت‌های از نوع قانونی و سیاسی را باید بپذیریم و در چارچوب آن کار کنیم.

مدیرکل روابط عمومی وزارت نفت از آقایان اولسون وادی در مورد طرح‌ریزی استراتژیک چند مرحله را ذکر می‌کند:

۱- بیان مأموریت کلی و اهداف، توسط مدیریت عالی سازمان تعیین می‌شود و آن چارچوبی است که روابط عمومی می‌خواهد درون آن طرح‌ریزی استراتژیک بکند. روابط عمومی باید مأموریت کل دستگاه‌ارابداند و دقیقاً رسالت سازمان برایش روشن شده باشد. در واقع مقاصدی که ما برای آن می‌خواهیم طرح‌ریزی کنیم باید کاملاً معلوم باشد.

۲- بررسی یا تجزیه و تحلیل محیطی است که بحث شناسایی، ارزیابی عوامل خارجی نیز در آن مطرح می‌شود. در این گام روند فعلی و روندی که در آینده بروز خواهدکرد را مورد توجه قرار می‌دهیم.

۳- بحث ممیزی وضع داخلی و منابع است که در ارتباط با این بحث نقاط ضعف و قوت سازمان باید فهرست‌بندی شوند. یعنی وضع

خودمان را روشن و شفاف بنویسیم. اوضاع و احوال منابع انسانی را بررسی و احصاء نماییم.

۴- تدوین، ارزیابی و گزینش استراتژی‌ها است.

۵- اجرا و کنترل استراتژی طرح استراتژیک یک سیستم به هم پیوسته و قاعده‌مند است. یعنی ورودی و خروجی آن معلوم هستند.»

وی افزود: «الگوی دیگر، که مورد قبول بسیاری است، الگوی «برایشن» مربوط به سال ۱۹۸۸ است که ۸ مرحله را نام برده است.

مرحله اول: توافق است. شما برای طرح‌ریزی ابتدا مقدماتی را فراهم می‌کنید. اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کنید، مصاحبه می‌کنید و از این راه اطلاعات را کامل می‌کنید. کسانی که در روابط عمومی کار می‌کنند و شاید مشاهده کرده باشند که یک مدیر روابط عمومی گاهی واقعاً مظلوم واقع می‌شود. خیلی از ابداعات مبتکرانه دارد، اما سازمان با او توافقی ندارد.

مرحله دوم: مشخص ساختن الزامات و ضوابط سازمان است تا اینکه معلوم بشود اختیارات، منابع مالی و نیروی انسانی شما چقدر

است.

مرحله سوم: روشن کردن و بیان مأموریت و ارزشهای سازمانی است یعنی برآیند اهداف، علایق سازمان شما چیست؟

مرحله چهارم: روابط عمومی در اجرای مأموریتی که سازمان دارد، چه کمکی می‌تواند بکند. تعیین استراتژی برای روابط عمومی که چه کنیم تا مردم پذیرای تغییر باشند.

فرصت‌ها و تهدیدها به عنوان مؤلفه‌هایی که از مطالعه روند خارجی حاصل می‌شوند را شناسایی می‌کنیم. البته دستگاه‌های دولتی نوع تهدید متفاوتی را برای خودشان می‌بینند. چون علائم بازدارنده جلوی کارشان است و دائم دنبال رفع آن تهدیدها هستند. البته فرصتهایی هم برایشان وجود دارد که معمولاً آنها را از دست می‌دهند. اما در بخش خصوصی، اگر چه از لحاظ سیاسی محدودیت‌هایی دارند. اما از نظر چگونگی استفاده از فرصت‌ها دستشان باز است و می‌توانند با سرعت عمل بیشتر و بهتر کار کنند.

مرحله پنجم: ارزیابی محیط داخلی از نظر نقاط قوت و ضعف داخل سازمان است. ما باید قوتها و



ضعف‌ها را با هم در نظر بگیریم، تا پس از تحلیل شرایط مسیر استراتژیک از آن به دست آید.

مشاور وزیر نفت گفت: مسأله بعدی، شناخت مسائل استراتژیک پیش روی سازمان است که همان توجه به تعیین مسیر استراتژیک است. مثلاً خیلی مؤسسات میل به خصوصی شدن پیدا کرده‌اند که همین ممکن است آینده سازمانشان را دچار تحول کند.

او می‌گوید: «بحث دیگر منابع انسانی است. در حال حاضر ما نیروی انسانی کارآمد و متخصص به قدر کفایت نداریم که باید دید در آینده آیا دانشگاهها این نیروها را تربیت و آموزش خواهند داد و در آینده منابع انسانی چه وضعیتی خواهد داشت.»

آقای صفحی گفت: «مبحث بعدی، تنظیم استراتژی‌ها برای حل مسائل و ماجراهای تهدیدآمیز است. در چنین مواقعی چه راهکارهایی وجود دارد؟ چگونه باید نقش عوامل فشار بر سازمان را

کمرنگ کرد؟ نارسایی‌ها و تهدیدهایی که ممکن است سرنوشت سازمان را به بحران

سازمان را مورد بحث قرارداد و نقل از «برایسون» گفت: «سازمان باید به دیدگاه‌های مشتری برسد و

پس یکی از بیماریهای مزمن روابط عمومی این است که هنوز نتوانسته برای خود مجموعه‌ای از وظایف و مأموریتها را تعریف و اجرا نماید.

□ □ □

در نگاه استراتژیک به روابط عمومی تأکید بر اثربخشی است اما در نگاه تاکتیکی و عملیاتی تکیه بر کارایی است.

□ □ □

با توجه به برنامه پنج‌ساله توسعه و موفقیت در برنامه‌ها همه ما باید عملکرد خودمان را به نقد بکشانیم و خطاها و نارسایی را شناسایی کرده و روابط عمومی را به جایگاه اصلی و واقعی خود برسانیم.

بکشاند یا لااقل بر هدف‌گذاری‌ها تأثیرگذار را شناسایی و آنها را در طرح‌ریزی مورد نظر قرار دهیم.» وی آنگاه موضوع ایجاد چشم‌انداز اثربخش برای آینده از نظر برنامه و عملیاتی که می‌خواهد انجام دهد، میزان قابلیت و کشش کارکنان خود را در نظر بگیرد.» آقای دکتر صفحی در پایان افزود:

«عملیات درونی سازمان در بقای سازمان نقش حیاتی دارد، پس تلاش کنیم به امر برنامه‌ریزی توجه بیشتری نموده و آن را بهبود بخشیم. زمان، زمان شفاف‌سازی عملیات است. با توجه به بحثهایی که در واگذاری کارها به بخش خصوصی وجود دارد، ممکن است علاوه بر تولید فیلم و تیزرهای تبلیغاتی سازمان، کار تولید نشریه و حتی کل روابط عمومی به بخش خصوصی واگذار شود. این مسأله هشداری است برای موجودیت تمام روابط عمومی‌ها. پس بقای سازمان شما در گرو عملیات داخلی است. با توجه به برنامه پنج‌ساله توسعه و موفقیت در برنامه‌ها همه ما باید عملکرد خودمان را به نقد بکشانیم و خطاها و نارسایی را شناسایی کرده و روابط عمومی را به جایگاه اصلی و واقعی خود برسانیم.»

تهیه گزارش:
انشر محمدنیا

□□□