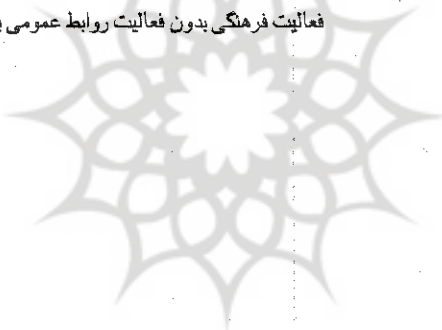


دیدگاه



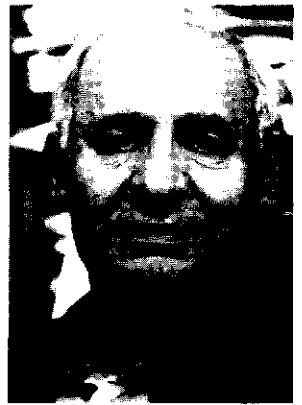
ایجاد فرهنگ سازمانی منسجم "مشتری گرا" برای روابط عمومی ضروری است

فعالیت فرهنگی بدون فعالیت روابط عمومی به انسداد مبتلا خواهد شد



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پرتال جامع علوم انسانی



دکتر فرهنگي:

ايجاد فرهنگ سازمانی منسجم "مشتری گرا" برای روابط عمومی ضروری است

می گوید روابط عمومی هم مثل هر فعالیت دیگر مدیریتی نیاز به ابزار و ساز و کار دارد که در گام نخست باید برنامه ریزی را نام برد، می گوید پاسخگویی باید در فرهنگ عمومی وجود داشته باشد تا فرهنگ سازمانی نیز تصحیح شود.

میگوید باید اندیشه کنیم که چگونه امکانات و منابع انسانی را در روابط عمومی ها جذب کرده آنها را به بهسازی سوق دهیم.

می گوید...

می گویم...

از دکتر علی اکبر فرهنگي میگویم، که صبحی از همین روزها در دانشکده مدیریت دانشگاه تهران به دیدارش رفتم تا باز از استاد بشنویم آنها را که باید شنید و آموخت و باز هم آموخت...

■ آقای دکتر نقش ابزارهای مدیریتی در روابط عمومی را تبیین کرده و اهمیت آنها را بازگو فرمایید.

روابط عمومی مثل هر فعالیت دیگر مدیریتی نیاز به ابزارها و ساز و کارها و روش ها و فرآیندهایی دارد در پاسخ به این پرسش باید ببینیم فرآیندهای مدیریتی را که در روابط عمومی خواهیم داشت چه ها خواهد بود قاعدتا در مرحله اول برنامه ریزی و مرحله دوم سازماندهی و در مرحله سوم بخش های مربوط به نظارت و کنترل و هماهنگی و در نهایت مساله مالی و بودجه روابط عمومی مطرح خواهد بود.

قاعدتاً روابط عمومی همان طور که از تعریفش برمی آید پلی است بین سازمان و جامعه و یا به تعبیر دیگر ساخت ها و نیازهای سازمان و جامعه و همین طور انعکاس دهنده خواسته ها و نیازهای درون سازمان و آماده سازی سازمان برای دستیابی به آن است. در گام نخست باید این سازمان و روابط عمومی دارای یک برنامه ریزی مدون و منسجمی باشد این برنامه ریزی را من همیشه در سه سطح می بینم در سطح بلند مدت و کلان یا در واقع همان برنامه جامع یا به تعبیری برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی، در سطح متوسط یا میان مدت و برنامه ریزی کوتاه مدت، سازمان روابط عمومی برای برنامه ریزی خاص خودش ناچار است در سطح استراتژیکی و کلان محیط را بشناسد، تجزیه و تحلیل های محیطی را انجام بدهد، فرصت ها و تردیدها را مورد شناسایی قرار بدهد و در برابر آن همه قوتها و ضعف های درون سازمانی را مورد توجه

و عنایت قرار بدهد و با توجه به اهداف عالی که مدیریت عالی سازمان طراحی کرده برنامه های خودش را طراحی می کند. به عنوان مثال: اگر بخش کلان یا دولت تصمیم دارد شرایطی را مهیا کند که در خلال این شرایط افکار عمومی جامعه را برای پذیرش آماده کند، خوب روابط عمومی دولت باید شرایط حاکم بر جامعه را در نظر داشته و بعد بر اساس ابزارهای زمان بندی کرده بودجه تامین کند و شرایط را برای اینکه به این هدف دسترسی پیدا کند مهیا کند. این مقوله برنامه ریزی ما خواهد بود که از برنامه ریزی استراتژیک یا کلان شروع می شود و به برنامه ریزی عملیاتی در نهایت خاتمه پیدا می کند.

اگر می خواهیم به یک برنامه ریزی استراتژیکی در یک سازمان دسترسی پیدا کنیم در آغاز باید فکر کنیم سازماندهی حاکم بر آن چگونه باید باشد اگر ما سازماندهی را استفاده بیهیبه از کلیه امکانات سازمانی یا اجزای سازمانی در جهت دسترسی به اهداف تعریف کنیم در آن صورت باید دید که روابط عمومی دارای چه امکاناتی است و این امکانات چه چیزهایی را در بر دارد. منابع انسانی و ابزار و امکانات کاربردی و سرمایه ای ساختارها و روابط حاکم بر روابط عمومی و در نهایت فرهنگ سازمانی حاکم بر آن سازمان یا جامعه این امکانات را تشکیل می دهند. در بخش منابع انسانی می توان گفت که روابط عمومی ها دارای چه نیروهایی با چه پتانسیلی هستند. چه توان ها و چه تجربه هایی در اختیارشان است و برای رسیدن به آن اهداف از آنها چگونه می خواهد استفاده کند و مساله مهم

دیگر این است که چگونه اینها می‌توانند کنار یکدیگر قرار بگیرند. تمام این موارد باید مورد توجه قرار گیرد. آسیب‌شناسی سازمان‌های ما نشانگر آن است که ما منابع انسانی توانمندی را در روابط عمومی به کار نمی‌بریم یا متأسفانه روابط عمومی آن‌ها جاذبه کافی را برای جذب نیروهای توانمند از خود نشان نداده است، نگاه سازمان‌ها به روابط عمومی نگاهی دست‌دومی بوده که بها به آن داده نشده و همه این موارد موجب شده که منابع انسانی درگیر با روابط عمومی بجز موارد استثنا و نادری که ما در بعضی از سازمان‌ها می‌بینیم معمولاً دچار معضل است و به ویژه وقتی به رده‌های پایین‌تر می‌رسیم شدت این مساله بیشتر می‌شود پس بنابراین در وهله اول با ابزار و امکانات و منابع انسانی سروکار خواهیم داشت و باید اندیشه کنیم که چگونه این امکانات و

منابع انسانی را جذب بکنیم، چگونه آنها را نگهداری کنیم و چگونه به بهسازی سوق بدهیم و چگونه بتوانیم از اینها به طرق لازم و مناسب استفاده کنیم هر کدام از این مسایل را اگر بشکافیم خود مقوله گسترده‌ای

است، باید توجه کرد که در زمینه جذب، روابط عمومی آن‌ها جاذبه لازم برای جذب نیروهای توانمند وجود ندارد و وقتی که با شرکت‌های بزرگ بین‌المللی که از نظر روابط عمومی حایز اقتدار و در ارزیابی‌ها نمره‌های بالایی دریافت می‌کنند توجه می‌کنید که کارشناسان روابط عمومی آنها افرادی خبره و برجسته است. افرادی که از نظر تخصصی سطوح بالایی را گذرانده و در نهایت در پایان خدمتشان به روابط عمومی کشیده شده‌اند. و این جاذبه برای آنها وجود دارد. حالا سوال اساسی من همیشه همین است که در فرآیند روابط عمومی‌ها، چگونه می‌توانیم این جاذبه و نیروها را ایجاد بکنیم. مثلاً شما سازمان‌هایی چون نفت، ایران خودرو، فولاد مبارکه را در نظر بگیرید که در آنها کارشناسان خبره و برجسته‌ای مشغول به کارند که تجربه بالایی دارند، حالا سوال اینجاست که آیا اینها رغبتی برای حضور در روابط عمومی‌ها دارند اگر این رغبت

وجود ندارد دلیل آن چیست، آیا از نظر مالی تامین نمی‌شوند آیا از نظر منزلت اجتماعی و یا مقام سازمانی در منزلت پایینی قرار می‌گیرند یا به طور کلی آن مقوله خود شکوفایی و خودیابی که هر انسانی به دنبالش هست در مورد این شغل در این سازمان‌ها به درستی جواب نمی‌گیرد. اینها مواردی است که باید مورد مطالعه قرار بگیرد. پس در گام نخست باید جاذبه روابط عمومی را بالا برد به ویژه منابع انسانی مختلف را جذب کرد، باید توجه کرد که کارشناس قوی و مقتدری به یک سازمان جذب نشود آن سازمانی نمی‌تواند یک روابط عمومی مقتدر داشته باشد. آنچه که مسلم است حرمت هر سازمان به منابع انسانی است که در آن سازمان جذب می‌شوند و کار می‌کنند و اگر افراد لایق و توانمند در آن جذب نشوند قاعدتاً آن سازمان نمی‌تواند به هدف مطلوب دست پیدا بکند. مقوله بعدی در مورد منابع انسانی، نگهداری آن است.

آسیب شناسی سازمانهای ما نشانگر آن است که منابع انسانی توانمندی را در روابط عمومی به کار نمی‌گیریم.

باید به فکر تمهیداتی بود تا آنها را برای مدت طولانی در بخش‌های روابط عمومی نگه داریم مثلاً یک کارشناسی که وارد روابط عمومی بشود و بخواهد ۲۰ سال در روابط عمومی بماند و کارایی داشته باشد آیا واقعا او ماندگار است یا خیر پرسش شما این خواهد بود که چگونه می‌توان این کار را انجام داد. این مسایل به تئوری نیاز بستگی دارد که سازمان بتواند نیازهای افراد را مرتفع کند. چه در جذب و چه در نگهداری، این نیازها هم طبقات متعددی دارد حداقل اگر ما ساده‌ترین مطلب را بخواهیم مورد بررسی قرار دهیم با نیازهای فیزیولوژیکی که در زمینه کار حقوق و مزایا است برخورد می‌کنیم و بعد به نیاز ایمنی می‌رسیم و به نیاز اجتماعی و تعلق که فرد نسبت به سازمان دارد مرحله بعد است و در نهایت مرحله بعد پایگاه و منزلت سازمانی و در نهایت خود شکوفایی است حالا اگر ما بخواهیم این سلسله مراتب را طی کنیم قاعدتاً باید برنامه‌ریزی‌های خاصی را در منابع انسانی روابط عمومی ایجاد کنیم و بعد به بر طرف کردن این نیازها بپردازیم و اگر بتوانیم این کار را انجام دهیم مطمئن باشیم افرادی توانا جذب روابط عمومی خواهند شد و در آن جا باقی

خواهند ماند از سوی دیگر باید توجه داشت روابط عمومی شاخه‌ای از علم پویای ارتباطات است که در سال‌های اخیر تغییرات شگرفی در آن پدید آمده است. این مساله نشانگر آن است کارشناسان ارتباطات و روابط عمومی معاصر باید به علم روز مجهز باشند و به طور دایم باید مورد ارزیابی قرار گیرد و بهسازی شود این بهسازی از طریق آموزش امکان‌پذیر است. کارشناسان باید با دیدگاه‌ها و تئوری‌ها جدید آشنا شوند. این گسست را ما در روابط عمومی ایران شاهد بوده‌ایم منابع روابط عمومی متعلق به ۳۰ سال گذشته است و هنوز کتاب‌ها بازسازی نشده‌اند، در واقع نگاهی تاریخی بر فضای این کتب حاکم است و در مورد تکنیک‌های روابط عمومی کار چندانی

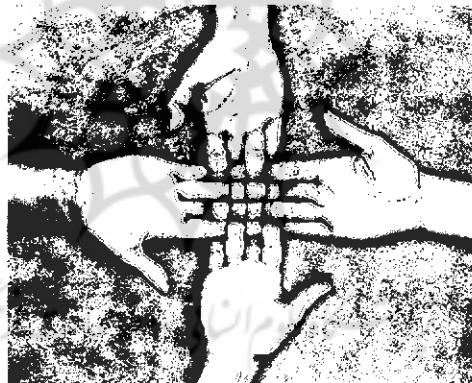
انجام نشده است و این منابع بر پایه علم جدید ارتباطات نگاشته نشده است نگارش چنین منابعی مستلزم سرمایه‌گذاری سنگینی است که توسط سازمان‌های دست‌اندرکار آموزش ارتباطات و روابط عمومی باید انجام گیرد و به هر صورت این نوشته‌ها، مقالات، کلاسها و کتابها... باید نوشته شود و در اختیار روابط عمومی سازمان‌ها قرار گیرد و آنها را به طور دایم مسلح به علم روز نگاه

دارد و اگر این مسایل انجام شد بهسازی نیروی انسانی در روابط عمومی‌ها انجام گرفته است. حالا همه اینها را که انجام دادیم تازه به فرآیند اعمال مدیریت می‌رسیم و به این مساله که مدیران سازمان‌ها چگونه باید از روابط عمومی استفاده کنند. چگونه از کارشناسان روابط عمومی بهره‌برداری کنند. کارشناس روابط عمومی مثل یک چراغ است که بسیار نورانی است اما این نور در یک شب تاریک در اختیار فرد قرار می‌گیرد، این فرد نمی‌داند که کلید آن کجاست که باید این کلید را روشن کرد تا فضا را روشن کند.

■ از جمله ابزارهای مدیریتی در سطح سازمانی برنامه ریزی است، نقش این عامل کلیدی را در نظام مندی سازمان توضیح دهید.

ورود کامپیوتر تحولاتی را در مدیریت اعمال کرد این تغییرات را در روابط عمومی هم در نظر داشته باشیم روزگاری مصاحبه مطبوعاتی و چاپ آن مقداری بود که در آن خواسته‌ها و منویات سازمان را به اطلاع جامعه و مردم می‌رسانید امروز این اطلاع‌رسانی را کم‌هزینه‌تر و بسیار موثرتر از طریق Email می‌توان انجام داد بنابر این می‌توان گفت که سازمان روابط عمومی امروزه باید به فن‌آوری‌های تکنولوژیک مجهز باشد.

در دهه ۱۹۷۰ زمانی که دانشجوی دکترا بودم درسی تحت عنوان مدیریت سازمان‌های چند ملیتی، برای مدیریت یک سازمان چند ملیتی آموزش می‌دادند که باید ساختار بلندی را طراحی می‌کردیم با تمام چفت‌ها و بست‌های ضروری آن در سطوح فراملی و منطقه‌ای حالا امروزه که با ورود رایانه‌ها این طراحی به راحتی انجام می‌پذیرد. مدیرعامل یک شرکت چند ملیتی بزرگی مثل کوکاکولا یا IBM یا ماکروسافت چگونه می‌توانند در سراسر جهان شعبه داشته باشند و ارتباط با همه آنها در آن واحد مکان‌پذیر باشد. این توانمندی است که در شیوه‌های مدیریتی نوین اجرا می‌شود. مدیریت روابط عمومی نیز با توجه به آن که بخشی از مدیریت



سازمان است قطعا از وسایل نوین ارتباطی باید بهره جویید و اگر چنین نشود و از شیوه‌های سنتی استفاده کند با تحولات همسو نخواهد بود. به همین دلیل بهسازی منابع انسانی در روابط عمومی باید تحت چنین ضوابطی انجام بشود و دایما باید با تازه‌های ارتباطات، روابط عمومی، دانش عمومی آشنا شود.

■ سازماندهی و رهبری در مدیریت روابط عمومی معاصر ایران چگونه باید عمل نماید.

من همه اینها را در راستای یکدیگر به کار می‌برم و همیشه مدلی را مطرح می‌کنم که در آن هدف سازمان در مرکز قرار می‌گیرد و عوامل محیطی همه این عوامل را احاطه می‌کند. تمام اینها حایز اهمیت اند اما این که کدام یک اولویت دارند و کدام یک

در درجات بعدی قرار می‌گیرد بستگی به شرایط سازمانی دارد که اولویت را بر بهسازی سازمان در فرهنگ سازمانی جستجو کنیم یا در مورد دیگری حرکت را از ترکیب منابع انسانی آغاز کنیم و یا در دیگری ساختار از اولویت بیشتری برخوردار باشد. اما من هم در جایی با شما هم داستان می‌شوم، مطالعات انجام گرفته روی بیشتر سازمان‌های دولتی ایران نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی در اکثر سازمان‌ها برای روابط عمومی فرهنگ‌ناکارآمدی است.

با تساهل و تسامح در این مورد هم داستان می‌شوم و می‌گویم که اول باید از فرهنگ سازمانی آغاز کنیم و یک فرهنگ سازمانی آغاز کنیم و یک شبکه سازمانی منسجم از شبکه پاسخگو و مشتری‌گرا ایجاد کنیم حال همین مساله معلول از عوامل دیگری است که در اولین کنفرانس روابط عمومی آن را مطرح کردم که اصلا روابط عمومی در نظامی مطرح می‌شود که در آن، نظام پاسخگویی مطرح باشد. نظام‌هایی که در بطن خودشان پاسخگویی نداشته باشند به روابط عمومی هم نیاز ندارند.

این فرهنگ سازمانی به فرهنگ عمومی وابسته است باید دید در فرهنگ عمومی فرهنگ پاسخگویی وجود دارد یا خیر؟ خوب شما به کرات در سال‌های اخیر به این مقوله برخورد کرده‌اید که نامه‌ای را به یک سازمان فرستادید و چند بار پیرو زدید اصلا سازمان به شما جواب نداد. حالا بهترین روابط عمومی بیایید خلق کنید و بهترین کارشناسان روابط عمومی هم استخدام کنید آیا وقتی فرهنگ پاسخگویی وجود نداشته باشد چنین شرایطی به یک روابط عمومی توانمند خاتمه پیدا می‌کند. پس بنابراین این مکانیزم پاسخگویی در برابر زینت‌های سازمانی، مشتریان سازمانی، ارباب رجوع سازمانی، یکی از نکات برجسته‌ای است که قاعدتاً باید در هر نظام سازمانی وجود داشته باشد.

■ در مدیریت روابط عمومی بعد زمانی و روابط انسانی چه نقشی را ایفا می‌کند آن را تشریح فرمایید.

طبیعی است که مایک کلیاتی را داریم که کلیات همیشه ثابت است مثلاً وقتی صحبت از مدیریت یک سازمان می‌کنیم، مدیریت این سازمان با سازمان‌های دیگر خیلی فرق ندارد، فرآیند مدیریت یکسان است. یعنی فرآیند مدیریت در یک سازمان تولیدی، بازرگانی، خدماتی خیلی با هم دیگر تفاوت ندارد و هر سه آنها برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل سازمان‌دهی، بودجه و سایر مسایل را دارا هستند. بنابراین ما می‌توانیم بگوییم کتب اصول مدیریت، کتب جامعی برای کلیه سازمان‌ها با انواع فعالیت‌ها به شمار می‌آید، حتی فرض کنید می‌خواهید سازمان رسانه‌ای را اداره کنید یک کتاب اصول مدیریت می‌تواند برای شما راهگشا باشد. ولی شما باید این بینش را داشته باشید که این اصول را چگونه با سازمان مورد نظر منطبق کنید. چنانچه

مطالعات انجام گرفته نشانگر آن است که فرهنگ سازمانی در اکثر سازمان‌های ما برای روابط عمومی فرهنگ‌ناکارآمدی است

برنامه‌ریزی در یک سازمان تولیدی با یک سازمان مطبوعاتی متفاوت است پس تفاوتها در اینجا محسوس است در روابط عمومی نیز به همین شکل است. سازمان‌ها به هر نوع فعالیتی نیاز به روابط عمومی دارند و قواعد روابط عمومی هم بر آنها حاکم و جاری است. چنانچه آنها پلی میان سازمان و محیط هستند، از سوی دیگر روابط عمومی‌ها برنامه‌های سازمان را با محیط هماهنگ و همسو می‌کنند.

در نهایت باید توجه داشت که سازمان چه نوع سازمانی است و چه اهدافی را دنبال می‌کند در آن صورت مشخص می‌شود که این سازمان چه نوع روابط عمومی را نیاز دارد.

■ نیروی انسانی روابط عمومی چه خصوصیات و ویژگی‌هایی را باید دارا باشد.

من همیشه روی این مساله تکیه داشتم در ابتدای گفتگو هم گفتم که روابط عمومی افراد خاص خود را می‌طلبد که

مهارت‌هایی را دارا باشند مهارت‌هایی همچون مهارت‌های فنی که مربوط به یک حرفه است بخش دیگر مهارت‌های ادراکی و مفهومی است و مهارت‌های انسانی را نیز از نظر نباید دور کرد در مشاغل فنی و مهندسی مهارت‌های ادراکی و مفهومی و به ویژه انسانی چندان دخیل نیست. اما این مساله در روابط عمومی امکان پذیر نیست.

و به همین خاطر است که ما برای روابط عمومی افرادی دست چین شده لازم داریم و این افراد از حرفه‌های دیگر هم می‌توانند باشند مثلاً می‌تواند یک مهندس عالی رتبه باشد اما مهندس عالی رتبه‌ای که مهارت‌های انسانی بالایی را هم داشته باشد و مهارت‌های ادراکی بالایی هم داشته باشد. اگر ما چنین فردی را داشته باشیم می‌تواند برای سازمان‌های صنعتی شایسته باشد چرا که در سازمان صنعتی شاید شایسته‌تر باشد که مدیران و متخصصان روابط عمومی‌شان هم افراد فنی باشند اما افراد فنی که دارای مهارت‌های انسانی و

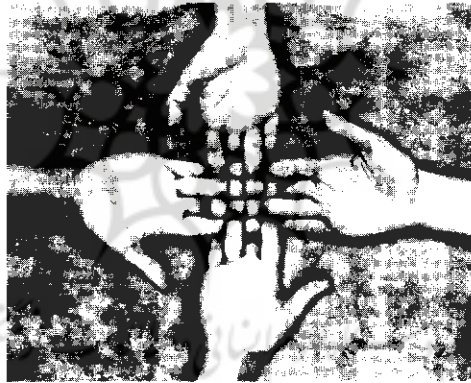
ادراکی بالایی باشند و با دانش از تباطات آشنا باشند. این افراد می‌توانند مدیران روابط عمومی خوبی حتی برای سازمان‌های فنی باشند. اما بسیار از کسانی که در ابعاد فنی افراد موفقی هستند شاید در روابط عمومی افراد چندان موفقی نباشند و در نتیجه مشکلاتی نیز از این مساله پدید آید.

توسعه مدیریت و سیاست‌گذاری و استراتژی‌های سازمانی و چه توسعه منابع انسانی با توجه به اینکه برای انجام هر کاری هدفی وجود دارد و برای دستیابی به آن هدف، راهکارهایی نیز موجود است.

و برای اعمال آن راهبردها ابزارهای اجرایی وجود دارد در نهایت به نتایجی می‌رسیم وقتی به نتیجه‌ای رسیدیم ارزیابی آغاز می‌شود حالا این ارزیابی نشان‌دهنده این است که آیا ما استراتژی‌مان صحیح است یا خیر ممکن است راهکارها صحیح باشند ولی روش غلط باشد آیا

روش اجرای‌مان صحیح است یا خیر؟ بنابراین از یک چرخه بازخورد استفاده می‌شود و از طریق این چرخه بازخورد اصلاحات لازم در درون سیستم شکل می‌گیرد و در نهایت نتیجه مطلوب به دست می‌آید حالا نظارت و کنترل که ما به کار می‌بریم در واقع به عنوان ابزار بهسازی است که در آن نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و بعد از آن نقاط قوت تقویت شده نقاط ضعف بر طرف می‌شود.

که این مساله با آموزش و نشان دادن روش‌های صحیح انجام می‌پذیرد و این فرآیند ادامه پیدا می‌کند و بهبود مستمر در درون سازمان انجام می‌گیرد.



■ شیوه‌های نظارت و کنترل فعالیت‌های روابط عمومی به چه صورت است؟

در آغاز باید تعریفی از نظارت و کنترل داشته باشیم ما برای چه این کار را انجام می‌دهیم آیا نظارت و کنترل برای اعتلای کار است؟ در بسیار از جوامع نظارت و کنترل را بیشتر براساس معیاری انجام می‌دهند. این مساله چندان مقبول نیست. ما نظارت و کنترل را جزیی از فرآیند توسعه در نظر می‌گیریم چه

■ به منظور نظام مندی روابط عمومی چه الگوی اجرایی پیشنهاد می‌کنید.

در ابتدا باید هدف‌ها را مشخص کرد و بعد برای دستیابی به هدف‌ها، استراتژی‌ها را طراحی می‌کنیم و براساس آنها سیاست‌های اجرایی را به کار می‌گیریم و بعد از سیاست‌های اجرایی، برنامه‌های تفصیلی تنظیم می‌کنیم که در برنامه‌ریزی تفصیلی بودجه و زمان بندی را مورد بررسی قرار می‌دهیم.