

مقالات آموزشی

ایران گانکت

تغییر برای توسعه ...

سیستم کنترل و ارزیابی
فعالیت ها و برنامه های روابط عمومی

سید محمد عباس زادگان

سیستم کنترل و ارزیابی فعالیت‌ها و برنامه‌های روابط عمومی

سید محمد عباسزادگان

چرا به روابط عمومی نیازمندیم

دستگاه دولت‌ها در عصر ما به نحوی بی‌سابقه عریض شده است زیرا توقعات مردم از دولت‌ها زیاد شده است و دولت‌ها مجبورند که دایم به دامنه فعالیت‌های خود بیافزایند و در هر زمینه و امری خدمت‌گزار مردم باشند.

ماهیت حکومت در عصر حاضر ایجاب می‌کند گردانندگان امور کشور که قوانین وضع و به مردم خدمت می‌کنند با مردم کشور حسن ارتباط و تفاهم داشته باشند تا از پشتیبانی کامل آنها برخوردار باشند. میزان موفقیت دولت‌ها در کارهای خود بسته به میزان و پشتیبانی و همکاری مردم است. پس دولت‌ها باید همواره با مردم ارتباط حسنه و تفاهم داشته باشند و این امر نه تنها ایجاب می‌کند که اولیای امور یک جامعه در کار خود بصیر، بینا، لایق و توانا باشند، بلکه باید کارشناسان ورزیده در روابط عمومی را نیز در استخدام خود نگه دارند تا رابط بین مردم و دستگاه‌های دولتی باشند و حسن تفاهم و اعتماد و اطمینان را که لازمه پیشرفت در هر امر مهمی است، فی‌مابین برقرار سازند.

دکتر «جان‌لی» یکی از کارشناسان سیاست‌های ارتباطی معتقد است که «هیچ‌چیز» بیش از بی‌توجهی به ماهیت ارتباط و نیاز جامعه به برقراری ارتباط، نمی‌تواند تأثیر منفی و تحریف‌کننده بر جریان راستین ارتباط و اثرات سازنده آن در برنامه‌های ملی و سازمانی داشته باشند.

تعریف روابط عمومی

روابط عمومی ارتباط دو جانبه‌ای است بین سازمان یا مؤسسه از یکسو و گروه‌های مردمی که با آن سازمان یا مؤسسه سر و کار دارند. هدف ارتباط نیز ایجاد تفاهم، همکاری، جلب اعتماد و اقدام است. چنین هدفی بدون خدمت واقعی از جانب سازمان یا مؤسسه به مردم و بدون توجه به خواسته‌ها، تمایلات و اعتراضات مردم هرگز حاصل نمی‌شود.

روابط عمومی یک وظیفه مدیریتی است که به شناسایی، برقراری و حفظ روابط مفید دوجانبه بین سازمان و مخاطبانی که شکست یا موفقیت سازمان به آنان بستگی دارد، می‌پردازد. روابط عمومی به مدیریت کمک می‌کند تا از افکار عمومی آگاه شود و به آن پاسخگو باشد، از تغییرات و دگرگونی‌ها مطلع شود و به گونه‌ای کارا از آن استفاده کند، به عنوان سیستم هشداردهنده عمل و به پیش‌بینی روندها کمک کند و از تحقیق و ارتباطات صوتی و معنوی به عنوان ابزارهای اصلی خود سود جوید.

تاریخچه روابط عمومی در جهان

قدرت افکار عمومی در مهار کردن فعالیت‌های بشری از قرن‌ها پیش شناخته شده بود و با این که اصطلاح افکار عمومی از قرن هجدهم متداول شد، معه‌ذا از همان عهد باستان فرمانروایان متوجه نیروی افکار عمومی بودند و افکار عمومی همواره قدرت و اثر خود را نشان داده است. سنگ نبشته‌هایی که از شاهان بزرگ هخامنشی باقیمانده است، نشان می‌دهد که فرمانروایان هخامنشی به قدرت و تأثیر افکار عمومی وقوف داشته‌اند و منظور از این سنگ‌نبشته‌ها نفوذ در افکار عمومی بوده است. عبارات و اصطلاحاتی هم که از روم قدیم باقی مانده است، نشان می‌دهد که آنها نیز به تأثیر افکار عمومی واقف بوده‌اند. عبارت «صدای مردم صدای خداست» نشان‌دهنده این مطلب است.

قرن‌ها پیش پادشاهان انگلیس صدراعظم‌های خود را نگاهدارنده وجدان پادشاه می‌نامیدند و با این عمل

متوجه بودند که برای برقراری حسن ارتباط بین مردم و دولت، شخص ثالثی لازم است. کلمه «پروپاگاندا» برای مرتبه اول در قرن هفدهم به کار رفت و آن زمانی بود که کلیسای کاتولیک برای تبلیغ مسیحیت دانشکده تبلیغ دایر کرد.

روابط عمومی جدید وقتی آغاز شد که مؤسسات بزرگ اقتصادی متوجه شدند که رفتار و طرز فکر مردم طبقات مختلف در سرنوشت آنان مؤثر است.

پس آنها موضوع روابط عمومی را کاری جدی تلقی کردند و بازار فعالیت‌های روابط عمومی را رونق بخشیدند. دولت‌ها نیز در مواقع دیگر به فعالیت‌های روابط عمومی توجه کرده‌اند.

سابقه روابط عمومی در ایران

از اوایل قرن بیستم در تشکیلات وزارتخانه‌های ایران اداره، دفتر یا واحدی به نام «دفتر تشکیلات» پدید آمد که بعداً «دفتر انتشارات و اطلاعات» و پس از جنگ جهانی اول «دفتر انتشارات و مطبوعات» یا «دفتر انتشارات و تبلیغات» نام گرفت. اصطلاح روابط عمومی نخستین بار در ایران در نوشته‌های شرکت نفت ایران و انگلیس ظاهر شد که مرکز آن در لندن قرار داشت و مدیریت آن تا حدود زیادی از سوی انگلیسی‌ها کنترل می‌شد. این شرکت پس از جنگ دوم جهانی به سبب رشد آگاهی‌های مردم، سقوط رژیم رضاشاه و تحریک نیروهای رقیب انگلستان از سوی افکار عمومی و مطبوعات کشور سخت تحت فشار قرار گرفت و لذا به تشکیلات و سازمان دفتر انتشارات و مطبوعات خود گسترش و وسعت بیشتری بخشید. اصطلاح روابط عمومی برای نخستین بار از سوی متخصصان ایرانی این شرکت که دوره‌های مطبوعاتی و روابط عمومی را در لندن دیده بودند، در برابر اصطلاح خارجی آن یعنی «Public Relation» وضع شد. این شرکت همچنین نخستین مؤسسه در ایران بود که نام دفتر انتشارات خود را به روابط عمومی تغییر داد.

دفاتر و واحدهای روابط عمومی پیش از انقلاب اسلامی برابر ماده 3 آیین‌نامه، واحدهای اطلاعات و

جهانگردی وقت بودند. واحدهای روابط عمومی در طول سالهای اولیه تشکیل، بدون توجه به فلسفه بنیادی و اصول راستین مردم‌داری به فعالیت پرداختند. این واحدهای دولتی به ندرت پذیرای ایراد یا پیشنهاد بودند و سازمان خود را پاک و به دور از نارسایی‌ها و وظیفه‌شناس اعلام می‌کردند.

پس از پیروزی انقلاب به دلایل گوناگون توجه چندانی به فعالیت‌های روابط عمومی نشد اما به تدریج که کارها در سازمان‌ها و مؤسسات دولتی به روال عادی بازگشت، کمبود فعالیت‌های روابط عمومی به شدت احساس شد.

ارتباط، عنصری اساسی در مدیریت

هنری مینتزرگ شغل مدیر را در سه نقش مقدماتی مدیریتی تشریح می‌کند. ارتباط به عنوان مرکز ثقل هر یک از این نقش‌ها مطرح است. این سه نقش عبارتند از:

1. نقش «بین افراد»: مدیر نیاز به ارتباط دایم با مدیران رده‌های پایین‌تر، زیردستان، مشتریان و مقامات فوقانی دارد. تحقیقات هنری نشان می‌دهد که مدیران 45 درصد اوقات خود را در تماس با مجموعه تحت مدیریت خود، حدود 45 درصد اوقات را با افراد خارج از واحد کاری خود و 10 درصد را با مقامات مافوق می‌گذرانند.

2. نقش «اطلاعاتی»: مدیران در کلیه تماس‌های خود به جست‌وجوی اطلاعاتی که ممکن است در اجرای کارها موثر باشند، می‌پردازند و نیز اطلاعاتی را به داخل یا خارج خود و سازمان ارسال می‌کنند.

3. نقش «تصمیم‌گیری»: مدیران استفاده از اطلاعات، تماس‌ها، ایجاد و برقراری ارتباطات را به منظور تخصیص منابع محدود، حل موقعیت‌های تعارضی و حل مشکلات جدید مدنظر دارند. لازم به ذکر است مدیران هنگامی که تصمیمی اتخاذ می‌کنند، باید به طور واضح با دیگران ارتباط برقرار و محتوای آن را به آنان منتقل کنند.

نقش‌های معرفی شده توسط هنری مینتزبرگ نشان‌دهنده آن است که مدیران به ندرت افکار و نظرات و اندیشه‌های خود را به تنهایی اعمال می‌کنند. ایجاد ارتباط شفاهی و تأثیر گذاردن متقابل بر دیگران، جزء فعالیت‌های اصلی مدیران است. مطالعات نشان می‌دهد که مدیران 60 تا 80 درصد اوقات خود را در ارتباطات شفاهی با دیگران می‌گذرانند.

شاید بتوان گفت مهم‌ترین هدف ارتباطات در هر سازمان پدید آوردن تحول، دگرگونی یا تأثیرگذاری بر اقدام‌هایی است که در راستای بهبود و بهتر شدن سازمان صورت می‌گیرد.

آنچه مسلم است بدون ارتباطات هیچ سازمانی وجود نخواهد داشت. به همین خاطر که مدیران باید برای برقراری ارتباط کوشا باشند.

کارکرد ارتباطات و روابط عمومی در سازمان‌ها

برای برآوردن نیازها و خواسته‌های بشر، انسان‌ها و واحدهای اجتماعی اقدام به ایجاد و حفظ روابط با سایر اشخاص و واحدهای اجتماعی می‌کنند. این روابط دارای درجات متفاوتی از تعامل و وابستگی‌های متقابل و در نتیجه سطوح مختلفی از تبادلات اجتماعی و اقتصادی هستند.

اساساً سازمان بدون «ارتباطات» معنی و مفهومی ندارند. ارتباط تار و پود سازمان را به هم پیوند می‌دهد و موجب یکپارچگی و وحدت سازمانی می‌شود، به ویژه آنکه انجام کلیه وظایف همچون جمع‌آوری اطلاعات، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، سازماندهی، کنترل و اطلاع‌رسانی در سازمان، منوط به ایجاد ارتباط و حصول اطلاعات است.

مقصود از ارتباطات عبارتست از «انتقال و تبادل اطلاعات، معانی و مفاهیم، احساسات و ادراکات بین افراد در سازمان و بین سازمان و مخاطبان آن با واسطه یا بلاواسطه و مستقیم یا غیرمستقیم».

در حقیقت ارتباطات نقش‌های مختلفی را در کارایی عملیاتی یک سازمان یا شرکت تجاری ایفا می‌کنند. از جمله:

* ارتباطات یک «ابزار تصمیم‌گیری» است.

* اطلاعات و دانش را به مخاطبانی که با سازمان سرو کار دارند، ارائه می‌دهد و سازمان را کاملاً مطلع و آگاه، اثرگذار، موفق و پررونق و رقابتی می‌سازد.

* سازمان یا شرکت را پیش‌رونده در حوزه فعالیت خود می‌کند.

ارتباطات یک فراگرد اساسی در سازمان است. ارتباطات همانند سیستم عصبی است که به پیوستگی سازمانی منجر می‌شود و این امکان را فراهم می‌کند تا اعضا با یکدیگر همکاری و فعالیت‌ها و تلاش‌ها را هماهنگ کنند. باید توجه داشت که ارتباطات یک فرآیند یا جریان مداوم است. یعنی پدیده‌ای «پویا» و مبتنی بر تغییرات یا «دگرگونی‌ها» بوده و «نظام‌گرا» است. فراگرد ارتباطی «تعاملی و میان‌کنش» و «دوسویه» است و در این میان واحدهای روابط عمومی نقش بسزایی در برقراری ارتباطات در سازمان میان افراد و واحدهای سازمانی و بین سازمان و مخاطبان استراتژیک آن ایفا می‌کند.

در فرآیند ارتباطی برای انتقال پیام‌ها و ایجاد مکانیزم بازگشت پیام، به یک عامل پویا و مبتکر نیاز است. این عامل پرتحرک در سازمان‌ها، همان واحد مردم‌داری یا روابط عمومی است.

میزان اختیاری که دفاتر روابط عمومی در سازمان‌ها از آن برخوردارند، معمولاً بستگی به این که بالاتری مقام مؤسسه چه شناختی از روابط عمومی دارد و تا چه اندازه می‌خواهد مفهوم روابط عمومی را در برنامه‌های درازمدت منظور کند.

در سازمان‌ها و شرکت‌های بزرگ، واحدهای روابط در بالا و در مجاورت ریاست کل در نمودار سازمانی جای دارند. این امر به لحاظ توانایی در نتیجه تحصیلات، تجربیات و دانش در مشاهده و تفسیر افکار

عمومی، به تصمیم‌گیری مدیریتی، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی که درک و حمایت مخاطبان را کسب و حفظ می‌کند، کمک می‌کند.

واحدهای روابط عمومی با به کارگیری برنامه‌های ارتباطی اثربخش، به سازمان در ایجاد روابط باثبات با «مخاطبان استراتژیک» کمک می‌کنند و سازمان را با مدیریت کردن تعارض و کاهش هزینه‌های تعارض که ممکن است به واسطه قوانین و مقررات، فشارها و اقامه دعاوی علیه سازمان به وجود آید، اثربخش می‌کنند. همچنین روابط عمومی در داخل سازمان نیز با برقراری ارتباطات متقارن و دو طرفه با کارکنان رضایت شغلی آنان را افزایش می‌دهد.

از سوی دیگر مطالعات نشان می‌دهد که براساس «نسبت سود- هزینه» واحدهای روابط عمومی 235 درصد بازگشت سرمایه دارند. از این رو توجه به مدیریت روابط عمومی دارای توجیه اقتصادی، عقلی و منطقی است. «گراس» معتقد است که:

1. در زمان ما روابط عمومی جزء لاینفک عملیات تجاری و بازرگانی و خدماتی است.
2. امروزه روابط عمومی‌ها نقش دستان مدیر بازرگانی را ایفا می‌کنند. از این رو دست‌اندرکاران آتی روابط عمومی ملزم به آشنایی کامل با رویه‌های مدرن تجاری و مهارت‌های ارتباطی خواهند بود.
3. روابط عمومی به عنوان یک کارکرد سازمان یافته در سطح بین‌المللی به تدریج که پیوندهای تجاری، ارتباطی و سیاسی بین ملل افزایش می‌یابد، توسعه خواهد یافت.

وظایف روابط عمومی

1. انجام اقدامات ارتباطی کارشناسانه، طرح ریزی شده و مستمر برای انتقال پیام مدیر به مخاطبان سازمان و ارائه اطلاعات مربوط به فعالیت های سازمان یا شرکت به مخاطبان (اعم از داخلی و خارجی) و مطلع نگهداشتن آنان (کارکنان، مدیران، مشتریان یا ارباب رجوع، سهامداران، مطبوعات و...) از پیشرفت های حاصل شده و در نتیجه کمک به حفظ وفاداری آنان.
2. مراقبت، نظارت، بررسی و شناخت عقاید، نظرات، خواسته ها و گرایش های افراد و گروه ها در مورد مسائل مربوط به سازمان و ارائه پیشنهادات کارشناسانه به مدیریت در این زمینه ها، تا مدیران تصمیمات، خط مشی ها و سیاست های خود را با توجه به اطلاعات جامعه شناختی ارائه شده از سوی روابط عمومی اتخاذ کنند.
3. بررسی و کشف اثرات اجرای اقدامات مؤسسه، سازمان یا شرکت بر روی مخاطبان و تجزیه و تحلیل و پیش بینی واکنش مردم در هنگام اجرای سیاست ها و اقدامات مؤسسه و آماده سازی بیشتر اقدامات سازمان.
4. پیشنهاد برای تصحیح آن بخش از خط مشی ها، سیاست ها و روش ها که در تضاد و تقابل با منافع مخاطبان یا عموم مردم قرار دارد.
5. کشف و شناخت آن دسته از اقدامات مؤسسه که در خدمت منافع همگان است و تبلیغ این اقدامات و محور قرار دادن آنها در متون و پیام های ارتباطی- تبلیغی.
6. پیشنهاد برنامه ها و روش های تازه که هم در خدمت منافع و علایق مخاطبان و هم در خدمت منافع مؤسسه اند.
7. ایجاد تغییرات مورد نظر در دانش، عقاید، گرایش ها و رفتار گروه های داخل و خارج سازمان.

مراحل تهیه برنامه برای انجام وظایف روابط عمومی

در مدیریت روابط عمومی لازم است تا نکات و گام‌هایی مورد توجه قرار گرفته و اعمال شوند.

1. تجزیه و تحلیل دقیق: مسئول روابط عمومی باید در آغاز کار و شروع برنامه‌ریزی و اجرا مسأله موردنظر را تعیین، تعریف و تدوین کند.

2. تعیین اهداف: ما به چه نتیجه مشخصی می‌خواهیم برسیم؟ چه تغییر معینی را می‌خواهیم به وجود بیاوریم؟ در میان کدام گروه و به چه میزان؟ تعیین هدف مستلزم نگاهی جستجوگر به گذشته و نگاهی عمیق به اوضاع داخلی است.

3. چه تصمیماتی برای تحقق اهداف باید اتخاذ شوند؟ وقتی بر اثر تحقیق معلوم شد که اشکال و گره کار کجاست، آن وقت می‌توان تصمیم گرفت که برای رفع اشکال و گشودن گره چه کارها و تصمیماتی باید اتخاذ شود.

4. چه روشی باید به کار گرفته شود و کدام رسانه یا رسانه‌ها مورد استفاده قرار گیرند؟

5. منابع: برای اجرای برنامه چه میزان بودجه موردنیاز است؟ چند نفر و با چه تخصص‌ها و آموزش‌هایی باید به کار گرفته شوند؟

6. مسئولیت‌ها: چه کسی باید چه کاری را انجام دهد و تحت نظر چه کسی؟ در این بخش مسئولیت هر کسی باید به دقت تعیین شود.

7. ارزیابی: آخرین مرحله مدیریت روابط عمومی ارزیابی است که به کمک آن به سؤالات مؤسسه در مورد این که نتیجه اعمال و اقدامات چه بوده است، جواب داده می‌شود.

ویژگی‌های لازم برای مدیریت روابط عمومی

مؤسسه تحقیقاتی انجمن بین‌المللی «رابطین تجارت» یک تیم تحقیقاتی را مأمور پاسخگویی به یک سؤال اساسی در یک پروژه تحقیقاتی پنج ساله کرد. این سؤال عبارت بود از اینکه ::

1. چگونه روابط عمومی‌ها باید سازماندهی و مدیریت شوند تا بتوانند کارایی سازمان‌ها را بیشتر کنند؟ به عبارت دیگر، ویژگی‌ها و خصوصیات یک واحد روابط عمومی عالی چیست؟

با استفاده از ادبیات نظری و تحقیقی مربوط به موضوع در زمینه‌های روابط عمومی مدیریت، جامعه‌شناسی، روانشناسی، بازاریابی، ارتباطات، انسان‌شناسی، فلسفه یک پرسشنامه تهیه و در یک نمونه 300 سازمانی در کشورهای ایالات متحده، کانادا و انگلیس تکمیل شد. در ادبیات این تحقیق ویژگی‌هایی برای روابط عمومی ممتاز برشمرده شده است که عبارتند از:

1. مدیریت استراتژیک

ارتباطات سازمانی باید به طور راهبردی اجرا شوند به این معنی که به طراحی برنامه‌هایی برای برقراری ارتباط با مخاطبان (افراد، گروه‌ها و مؤسسات) چه درون سازمان و چه بیرون آن، که بیشترین «تهدیدها» و «فرصت‌ها» را برای سازمان به وجود می‌آورند، اقدام کنند.

سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا روابط خوبی با مخاطبان (در داخل و خارج سازمان) برقرار کنند که توانایی آنان را در دستیابی به اهدافشان محدود می‌سازد. همچنین این سازمان برای گسترش روابط با مخاطبانی تلاش می‌کند که از اهداف سازمان حمایت می‌کنند. به این ترتیب سازمان‌ها بر تعقیب اهدافشان کنترل خواهند داشت. این کنترل بسیار مهم است زیرا «سازمان‌های اثربخش» آنهایی هستند که اهدافی مناسب و صحیح انتخاب و سپس آنها را کسب می‌کنند. روابط عمومی‌ها با برقراری ارتباط به سازمان‌ها، در

صرفه‌جویی هزینه‌هایی که ناشی از روابط نامناسب با عموم است، کمک می‌کنند. همچنین روابط عمومی‌ها به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا از طریق برقراری و گسترش روابط با مصرف‌کنندگان، مشتریان، ارباب رجوع، سهامداران، قانون‌گذاران بر درآمد خود بیافزایند. آنچه گفته شد نشان‌دهنده نقش روابط عمومی در کمک به سطوح پایین سازمان (عملیاتی، اجرایی) است.

2. روابط عمومی صرفاً بازاریابی نیست

هم واحد روابط عمومی و هم واحد بازاریابی (در سازمان یا شرکت تجاری) برای یک سازمان ضروری و حیاتی هستند. بدون روابط عمومی، سازمان‌ها از اهداف خود منحرف خواهند شد و بدون بازاریابی، یک مکانیزم ضروری برای کسب مأموریت‌هایشان را از دست خواهند داد.

روابط عمومی‌ها با گروه‌ها و بخش‌هایی که استقلال سازمان را تهدید می‌کنند، ارتباط برقرار کرده و فرصت‌هایی را برای افزایش یا بهبود استقلال فراهم می‌کنند. در مقابل بازاریابی‌ها، بازاریابی‌هایی را خلق یا جست‌وجو می‌کنند که می‌تواند محصولات یا خدمات سازمان را مصرف و استفاده کنند. اگر روابط عمومی‌ها صرفاً کار بازاریابی را انجام دهند، سازمان توانایی خود را در ایجاد روابط با گروه‌های استراتژیک خود به جز مصرف‌کنندگان کالا یا خدمات از دست خواهد داد.

3. قدرت

مدیریت استراتژیک روابط عمومی باید جزء لاینفکی از مدیریت راهبردی کل سازمان باشد. برای نایل شدن به چنین مقصودی سازمان‌ها باید واحد روابط عمومی را در ساختار سازمانی به گونه‌ای تعبیه کنند که مدیر واحد روابط عمومی جزء قوی‌ترین گروه مدیران ارشد سازمان باشد یا به چنین گروهی به سهولت دسترسی سریع داشته باشد. روابط عمومی‌ها اثربخش نخواهند بود مگر آنکه مسئولان روابط عمومی‌ها، قدرت اثرگذاری بر تصمیمات سازمان را به طور رسمی یا غیررسمی داشته باشند.

4. واحد روابط عمومی منسجم

بسیاری از سازمان‌ها وظیفه روابط عمومی را به صورت یک ابزار حمایتی برای سایر واحدها از جمله بازاریابی، امور مالی یا پرسنلی درآورده‌اند. به علاوه بسیاری از واحدهای روابط عمومی در سازمان‌ها در طول زمان و نه به طور استراتژیکی بلکه بنا بر ترجیحات مدیران عالی سازمان شکل گرفته‌اند. در حالی که سازمان‌های اثربخش وظایف روابط عمومی را به صورت یک واحد مجزا و مستقل درمی‌آورند نه به صورت واحدی تابع واحدهای دیگر سازمان یا حداقل این که مکانیزمی را برای هماهنگ کردن این واحدها به وجود می‌آورند. تنها در صورت داشتن یک سیستم روابط عمومی منسجم است که روابط عمومی می‌تواند برنامه‌های خود را برای پاسخگویی به مخاطبین استراتژیک و در حال تیغیر خود در داخل و خارج سازمان سامان دهد. به عبارت دیگر تنها در چنین حالتی است که می‌توان روابط عمومی‌ها را به طور راهبردی مدیریت کرد.

5. روش متقارن دوطرفه

این روش، الگویی از روابط عمومی را توصیف می‌کند که بر اساس تحقیق استوار است و ارتباطات را برای مدیریت تعارض و گسترش تفاهم با مخاطبان استراتژیک داخلی و خارجی سازمان به کار می‌گیرد.

6. نقش مدیریتی

کارکنان روابط عمومی در سازمان‌ها دو نقش اصلی را بر عهده دارند. مدیر روابط عمومی برنامه‌ها را به روش استراتژیکی طراحی می‌کند و تکنسین‌ها و متخصصین این بخش نیز به نگارش، ویراستاری و خلق آثار می‌پردازند. واحدهای روابط عمومی ممتاز یک یا چند مدیر ارشد ارتباطات دارند که به ایده‌پردازی

و هدایت برنامه‌های روابط عمومی می‌پردازند و نیز متخصصین فن ارتباطات که خدمات فنی ارائه می‌کنند. این روابط عمومی‌ها به وسیله افراد حرفه‌ای اداره می‌شوند. این افراد نه تنها فارغ‌التحصیل رشته روابط عمومی هستند بلکه در انجمن‌های حرفه‌ای فعالیت دارند و یافته‌ها و بررسی‌های مربوط به این رشته را نیز به طور مرتب مطالعه می‌کنند.

7. شرایط ایده‌آل

سازمان‌های اثربخش دارای ساختار مدیریت غیرمتمرکز هستند. چنین ساختاری به کارکنان استقلال و به آنان اجازه مشارکت در تصمیم‌گیری می‌دهد. همچنین این سازمان‌ها دارای «سیستم‌های متقارن مشارکتی» برای ارتباطات درونی هستند و از فرهنگ‌های مشارکتی قوی برخوردارند. در این سازمان‌ها، قدرت توزیع می‌شود و مدیر روابط عمومی دارای قدرت کافی برای اجرای برنامه‌هایش است.

در بیشتر سازمان‌ها روابط عمومی در مدیریت استراتژیک مشارکت داده نمی‌شود مگر آنکه مسأله یا مشکلی پیش آید. از آن برای پیش‌بینی مخاطبان و مشکلات احتمالی ایجاد شده توسط آنان برای سازمان و برقراری ارتباط با آنها قبل از وقوع مشکل درخواست کمک نمی‌شود. در این سازمان‌ها مدیران ارشد روابط عمومی معمولاً درگیر رسانه‌های جمعی هستند. حتی اگر این روش ارتباطی اثربخش‌ترین روش برقراری ارتباط با مخاطبان استراتژیک به ویژه در مرحله ایجاد روابط نباشد. در سازمان ممکن است بسیاری از واحدها در مورد ارتباطات مسئولیت داشته باشند. بسیاری از سازمان‌ها این وظیفه را منسجم نمی‌کنند. در نتیجه طرح‌ریزی راهبردی برای روابط عمومی تقریباً غیرممکن می‌شود.

فرآیند چهار مرحله‌ای مدیریت روابط عمومی

از دیدگاه متخصصان، روابط عمومی در شکل بلوغ یافته خود وظیفه‌ای است که باید به شکل علمی مدیریت شود. متخصصان روابط عمومی چهار مرحله اساسی را برای مدیریت روابط عمومی مطرح می‌کنند که عبارت است از:

1. تعریف مسأله

این مرحله شامل کندوکاو و نظارت بر دانش، عقاید و افکار، نگرش‌ها و رفتارهای افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی است که با فعالیت‌ها و خط مشی‌های سازمان مرتبط هستند یا از آن تأثیر می‌پذیرند. یعنی تحقیق و یافتن حقایق و جمع‌آوری اطلاعات. در اصل این کار همان نقش اطلاعاتی سازمان و مستلزم تعیین و پاسخگویی به این سؤال است که «چه چیزی در حال رخ دادن است؟»

بررسی محیط اجتماعی نه تنها اولین قدم در فرآیند مدیریت روابط عمومی بلکه مشکل‌ترین مرحله است. مطالعات نشان می‌دهد که آموزش روش تحقیق در ابتدای لیست نیازهای بخش روابط عمومی است. این بررسی‌ها نشان می‌دهند که فقدان منابع مالی و محدودیت زمانی دو عامل اساسی در اجتناب از انجام تحقیق است. به علاوه، افراد کمتری از روش‌های تحقیق آگاهی دارند و بسیاری از کارکنان نیز تحقیق را غیرضروری می‌دانند. بدون تحقیق متخصصین قادر به شناخت وضعیت نیستند و نمی‌توانند راه‌حلی ارائه کنند.

2. طرح‌ریزی و تهیه برنامه

این امر مستلزم فراهم کردن اطلاعات مربوط به خط مشی و برنامه‌های سازمان است. این مرحله منجر به تصمیماتی می‌شود که بر برنامه‌های روابط عمومی اهداف، رویه‌ها و برنامه‌های روابط عمومی اهداف،

رویه‌ها و استراتژی‌ها مربوط به همه گروه‌های ذینفع اثر می‌گذارد. این مرحله در فرآیند چهار مرحله‌ای به این سؤال پاسخ می‌دهد که «چه کاری باید انجام شود و چرا؟»

طرح‌ریزی مستلزم تصمیم‌گیری مدیران در مورد اهداف، تعیین خط‌مشی‌ها، انتخاب استراتژی‌ها و نهایتاً تعیین استراتژی‌هاست. طرح‌ریزی استراتژیک به مثابه تار و پود مدیریت است. از سویی دیگر یک ارتباط نزدیک بین اهداف و استراتژی‌ها باید وجود داشته باشد.

در تهیه طرحی، 10 مرحله باید رعایت شود:

1. تعیین مسأله یا مشکل

2. تحلیل وضعیت

الف. عوامل درونی

ب. عوامل بیرونی

3. اهداف برنامه

4. مخاطبان استراتژیک سازمان

5. هدف‌های برنامه برای هر یک از مخاطبان استراتژیک

6. استراتژی‌های برنامه‌اجرایی

7. استراتژی‌های برنامه ارتباطی

8. ارزیابی برنامه

9. طرح‌های اجرایی برنامه

9.1- تعیین مسئولیت‌ها

9.2- برنامه زمان‌بندی شده

9.3- بودجه

10. بازخورد و تنظیم برنامه

هدف طرح‌ریزی، فراهم کردن زمینه وقوع چیزی با ممانعت از آن است. هدف استفاده از وضعیت یا چاره‌جویی برای آن است. روابط عمومی عمدتاً سعی در ایجاد دیدگاه‌ها، نقطه‌نظر یا رویدادی دارد تا جلوگیری از آن. روابط عمومی سعی در استفاده از فرصت‌ها دارد تا چاره‌جویی برای یک وضعیت نامطلوب. به هر حال، وضعیت‌ها و موقعیت‌های زیادی نیز وجود دارد که اقدامات درمانی و اصلاحی روابط عمومی لازم است زیرا اقدامات پیشگیرانه قبلاً صورت نگرفته است.

استراتژی در روابط عمومی نیازمند برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی بلندمدت در بسیاری از حوزه‌ها همچون خط‌مشی عمومی و مسایل اجتماعی است. در سایر موارد همچون مواقع بحرانی، فرصت‌های استثنایی یا سایر رویدادهای ناگهانی و غیرمنتظره، اقدامات سریع و کوتاهمدت لازم است، روابط عمومی پیشگیرانه، عمدتاً با طرح‌ریزی بلندمدت و اقدامات روابط عمومی درمانی با طرح‌ریزی کوتاهمدت سروکار دارد.

رویه طرح ریزی

برای آن که فرآیند طرح ریزی اثربخش باشد، چهار مرحله باید رعایت شود:

نگاه کاوشگر به گذشته

هیچ سازمان، مشکل یا فرصتی، بدون سابقه وجود ندارد. درک و شناخت این سابقه اولین قدم است به عنوان مثال سازمان را چه شخص یا اشخاصی و به چه منظوری تأسیس کرده اند آیا روابط عمومی می تواند کمک کند؟ زمینه و سابقه مشکل چیست؟ چه عاملی سبب شده که روابط عمومی شیوه متفاوت یا جدیدی را در پیش گیرد.

نگاه وسیع به اطراف

مرحله دوم توجه به این نکته است که کجا در مورد دیدگاه افکار عمومی نسبت سازمان بی توجهی شده است. آیا در تفاهم بین سازمان و مخاطبان سازمان گسستگی ایجاد شده است؟

نگاه عمیق به درون

هر سازمانی ویژگی و شخصیتی دارد که منعکس کننده ویژگی کسانی است که سازمان را از طریق مالکیت یا مدیریت آن کنترل می کنند. ویژگی سازمان را می توان از طریق بررسی خط مشی و عملیات روزانه آن مشخص کرد و شخصیت سازمان در سبک مدیریت (تمرکز یا تفویض اختیار، صراحت یا مخفی کاری...) آن نهفته است.

نگاه دور به آینده

آیا مأموریت سازمان قابل دسترسی است؟ آیا طرح ریزی و برنامه ریزی روابط عمومی متناسب با مأموریت سازمان است؟ آیا این طرح ریزی به سازمان کمک عملی می کند؟

تفکر راهبردی

تفکر برحسب استراتژی، هسته طرح ریزی روابط عمومی است. در حقیقت استراتژی طرحی است برای استفاده از ابزارهای انتخاب شده به شیوه‌ای از پیش تعیین شده برای کسب نتیجه موردنظر. تفکر راهبردی، مرحله یافتن اطلاعات و حقیقت‌یابی (تعریف مسأله) را به طرح ریزی و برنامه ریزی پیوند می‌دهد.

با فرض این که همه چیز از طرح ریزی تا اجرا خوب پیش رود، باید تعهدی از جانب مدیریت برای حمایت و مشارکت وجود داشته باشد. اجرای يك برنامه یا پروژه مستلزم توافق روی دو نکته است.

(1) شیوه‌های مورد استفاده در گزارش دادن پیشرفت کار و این که گزارش به چه کسی ارائه شود.

(2) معیارهای مورد استفاده توسط روابط عمومی برای اندازه‌گیری نتایج.

همچنین نوع نتایج مورد قبول و غیرقابل قبول باید مشخص شود. در تکمیل فرآیند، یکی از سه تصمیم ذیل توسط مدیریت اتخاذ می‌شود:

1. ادامه برنامه طرح ریزی شده به همان گونه که هست.

2. ادامه برنامه طرح ریزی شده با تغییراتی در آن.

3. خاتمه طرح بر این مبنا که نیاز به ادامه آن نیست. طرح با موفقیت انجام شده یا امکان ادامه آن بنا به ملاحظات مالی، زمانی و مکانی میسر نیست.

3. اجرای برنامه و برقراری ارتباط با مخاطبان

این مرحله مستلزم اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها از طریق اعمال فعالیت‌ها و ارتباطات طراحی شده برای دستیابی به اهداف برنامه است. سؤال این مرحله آن است که «چگونه برنامه اجرا و اعلان می‌شود؟»

وقتی مسأله تعریف و رامحل عملی نیز تعیین شد، مرحله بعدی اجرای آن است. مقصود از اجرا، برداشتن قدم‌هایی برای تغییر خط مشی‌ها، رویه‌ها، محصولات و خدمات سازمان و تغییر رفتار برای تأمین بهتر منافع متقابل سازمان و مخاطبان آن است. این اقدامات برای کمک به کسب اهداف برنامه و اهداف سازمانی طراحی می‌شوند. اجرای برنامه‌ها و طرح‌ها نیازمند ارتباطات حمایتی برای به انجام رساندن استراتژی‌های اطلاع‌رسانی به مخاطبان موردنظر؛ متقاعد کردن مخاطبان؛ آموزش مهارت‌های موردنیاز به مخاطبان برای اجرای مقاصد است.

این مرحله مستلزم:

الف. یک برنامه اجرایی برای هر یک از مخاطبان

ب. یک برنامه ارتباطی برای هر یک از مخاطبان

ج. طرح‌های اجرای برنامه

1. تعیین مسئولیت‌ها

2. برنامه زمانبندی شده

3. بودجه‌بندی

4. ارزیابی طرح اجرا شده

در این مرحله نتایج طرح مشخص می‌شود و اثربخشی تهیه و اجرای برنامه، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. هر مرحله از فرآیند جمع‌آوری اطلاعات برای تشخیص و شناسایی مسأله شروع می‌شود. مراحل بعدی از طریق اطلاعات و ادراک حاصل شده از مرحله اول هدایت می‌شوند. البته در عمل نمی‌توان دقیقاً مراحل تشخیص، طرح‌ریزی، اجرا و ارزیابی را تفکیک کرد. نمودار شماره سه، ماهیت مستمر، پیوستگی و تخصصی بودن فرآیند مدیریت روابط عمومی را ترسیم کرده است.

فرآیند چهار مرحله روابط عمومی

ارزیابی با این هدف انجام می‌شود که بدانیم چه چیزی و چرا اتفاق افتاده است. نه برای اثبات آنچه اتفاق افتاده است. در اغلب موارد ارزیابی برای اثبات یا انجام کاری طراحی می‌شود نه برای آگاهی از آنچه واقع شده است و اظهار نظر در مورد اثربخشی آن.

صرف نظر از اندازه یا گستردگی برنامه مورد ارزیابی، اصولی که در فرآیند ارزیابی باید رعایت شوند، عبارتند از:

1. حصول توافق در مورد موارد استفاده و اهداف ارزیابی

بدون چنین توافقی، ارزیابی تنها انبوهی از داده‌های بلااستفاده و بیهوده تولید خواهد بود.

2. تضمین تعهد سازمانی نسبت به ارزیابی و انجام تحقیق به عنوان مبنای برنامه

تحقیق و تفحص در تمام مراحل فرآیند مدیریت روابط عمومی به همراه منابع کافی باید به عنوان پایه‌ای برای تعریف مسأله، طرح‌ریزی و برنامه‌ریزی، اجرا و ارزیابی در نظر گرفته شود.

3. ایجاد اجماع و اتفاق نظر در مورد ارزیابی

متخصصین باید مفهوم ارزیابی را به اندازه کافی درک و برای آن زمان لازم صرف کنند و اطمینان داشته باشند که تحقیق مربوط به ارزیابی جایگزین مطلق تجارب و دانش آنان نیست.

4. بیان اهداف برنامه به روش قابل مشاهده و قابل اندازه گیری

این اهداف باید مشخص کنند که مخاطبان چه کسانی هستند، نتایج مورد نظر چیست و زمان حصول به آنها چه هنگامی است؟ بدون چنین مشخصاتی، تحقیق و تفحص برای ارزیابی اثر برنامه را نمی تواند طراحی کرد. اگر نتوان هدفی را ارزیابی کرد، چنین هدفی سودمند نخواهد بود. ضرورت و اهمیت ارزیابی اهداف خاص برنامه ظرافت، شفافیت و دقت را در فرآیند طرح ریزی می طلبد.

5. انتخاب مناسب ترین معیار اهداف، بیان کننده نتایج مورد نظر هستند. قبل از جمع آوری اطلاعات، تغییرات خاص مورد نظر در دانش، عقاید، نگرش ها و رفتارها که در قالب اهداف بیان می شوند باید مشخص شوند.

6. تعیین بهترین شیوه جمع آوری اطلاعات

همیشه بررسی ها بهترین روش برای آگاهی از اثرات یک برنامه نیستند. گاهی اوقات گزارش های سازمانی اطلاعات مورد نیاز را ارائه می کنند. در مواردی هم یک تجربه میدانی ممکن است که تنها یک بهترین روش برای جمع آوری داده ها برای ارزیابی وجود دارد. انتخاب روش ها بستگی به موضوعات و اهداف ارزیابی و نتایج مشخص شده در اهداف دارد.

7. نگهداری سوابق و گزارشات کامل برنامه

استراتژی ها و اسناد برنامه، بیان واقعی نظریه های علت و معلولی هستند. مستندسازی کامل، این امکان را به وجود می آورد تا بتوانیم آنچه را که عملی و مؤثر است از غیر آن تشخیص دهیم.

8. استفاده از یافته‌های ارزیابی

چرخه فرآیند چهار مرحله‌ای روابط عمومی در هر سیکل، در صورتی اثربخش‌تر از دوره قبلی خواهد بود که نتایج ارزیابی برای تنظیم و دقیق‌تر کردن فرآیند به کار گرفته شود. بیان و تعریف مسأله و تحلیل وضعیت با استفاده از اطلاعات جدید ناشی از ارزیابی، باید دقیق‌تر و با جزئیات بیشتری تنظیم شود.

اهداف باید منعکس‌کننده یافته‌های جدید ما باشند. استراتژی‌های اجرایی برنامه و برقراری ارتباط با مخاطبان را می‌توان براساس اطلاعات مربوط به عملی و مؤثر بودن یا نبودن آنها در مرحله ارزیابی تقویت، تجدیدنظر یا تغییر داد.

9. ارائه گزارش نتایج ارزیابی به مدیریت

برای ارائه گزارش به صورت مرتب به مدیران صف و ستاد، باید رویه‌ای ایجاد شود. با استفاده از نتایج ارزیابی، واحد روابط عمومی به گونه‌ای طرح‌ریزی و مدیریت می‌شود که بتواند به خطوط عملیاتی سازمان کمک کند. از سوی دیگر، این گزارش‌ها ارزیابی، ضرورت وظیفه روابط عمومی در حصول اهداف سازمانی را به اثبات می‌رساند.

10. گسترش دانش رشته روابط عمومی

ارزیابی و مدیریت علمی روابط عمومی منجر به درک عمیق‌تر فرآیند چهار مرحله‌ای روابط عمومی و اثرات آن می‌شود. همچنین این ارزیابی بر دانش این رشته می‌افزاید. بخشی از یافته‌های ارزیابی برای سازمان خاصی و در زمان خاصی کاربرد دارد و برخی دیگر نیز اقتضایی بوده و کاربردی بودن آنها به شرایط بستگی دارد.