

مقالات آموزشی

ایران گانت

تغییر برای توسعه ...

نقش و اهمیت روابط عمومی
در تغییر و تحول سازمانی
دکتر اسماعیل قدیمی

نقش و اهمیت روابط عمومی در تغییر و تحول سازمانی

مقدمه:

ما اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که اندیشمندان بسیاری می‌کوشند آن را با مفاهیم کلان نظیر «جامعه اطلاعاتی»، «جامعه سازمان‌ها»، «عصر اطلاعات»، «عصر دانایی»، «فراصنعت‌گرایی»، «پست مدرنیسم» و امثال آن توجیه و تبیین کنند. در واقع ساختن این اصطلاحات، بیانگر آن است که ما به دنبال ابزاری برای شناسایی و درک عناصر اساسی تشکیل دهنده جهانی هستیم که در آن زندگی می‌کنیم و در آن پدید آمده‌ایم و ناگزیریم تا با جعل این اصطلاحات، مهم‌ترین جنبه‌های نظام‌ها و اوضاع متحول اجتماعی یاد کرده را توجیه کنیم.¹

کوشش برای شناخت جهان هستی و رسیدن به آرامشی دلچسب بر اثر اطمینان حاصل از آن، ارضای نیاز ناشی از غریزه کنجکاوی و از همه مهم‌تر، بهره‌برداری از این شناخت برای ساختن زندگی‌ای سالم و قابل اطمینان و رضایت بخش و تصمیم‌گیری در کیفیت و کمیت آن، پدیده‌ای نو نیست و از ابتدای تشکیل اجتماعات انسانی و الزام مقابله با حوادث طبیعی و رسیدن انسان به مرحله خودآگاهی، وجود داشته است. برخی از دانشمندان از جمله «اگوست کنت» تلاش کرده‌اند تا با بررسی چگونگی سیر معرفت انسان به محیطش، مراحل مختلفی برای آن در نظر گرفته و روندی تکاملی بر این امر قایل شوند. این کوشش و کوشش‌های نظیر آن نیز خود بیانگر سیر شناخت انسان به صورتی تکاملی است و این که جامعه انسانی هر چه بیشتر گسترش یافته، شناخت او از هستی نیز کامل‌تر و هوشیارانه‌تر شده است.

¹. برای آگاهی بیشتر مراجعه کنید به: فرانگ ویستر، نظریه‌های جامعه اطلاعاتی (1380)

آنچه از سیر تحول در شناخت انسان از جهان هستی حاصل می‌شود، وجود یک جریان تغییر و تکامل است که هم در ادیان الهی و هم در نظریه‌ها و اندیشه‌های علمی - اجتماعی مورد توافق قرار دارد. بی‌تردید انسان از بدو خلقت تاکنون مراحل تکاملی بسیاری را از سرگذرانده و همچنان در امواج پرتلاطم تکامل هستی غوطه می‌خورد. نمونه بارزش حیات یک فرد انسانی و یا سایر موجودات است که از موجودی ضعیف به هستی‌ای رشد یافته می‌رسند.

در این مقاله نگارنده می‌کوشد تا با بررسی نسبتاً جامع مقوله تغییر و تحول از منظر سازمان‌های اجتماعی، نقش روابط عمومی را به عنوان پاره سیستمی ارتباطی - اطلاعاتی تبیین و توجیه کند. در این بحث به اجتناب‌ناپذیر بودن تحول و تغییر در انسان، طبیعت و جامعه تأکید می‌شود و مسئولان روابط عمومی به تفکر در نقش و اهمیت خود در جریان‌ات تحولی دعوت می‌شوند. همچنین تلاش شده است که بر این واقعیت تأکید شود که جامعه امروزی، جامعه‌ای متشکل از سازمان‌های اجتماعی است و تا تحقق جامعه‌ای متکی بر سازمان‌ها که روابط عمومی در آن‌ها نقشی اساسی دارد، پیشرفت اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی میسر نیست.

تحول چیست؟

مفهوم تحول یکی از ریشه‌دارترین و پرکاربردترین مفاهیم انسانی - اجتماعی است که از ابتدای تشکیل جوامع بشری و برقراری ارتباط میان انسان‌ها، در ذهن بشر شکل گرفته است. نوشتن جام شوکران توسط سقراط، تفکر اشتراک‌خواهی نخستین افلاطون، جمهوری‌خواهی زود هنگام ارسطو، عزلت‌گزینی کلبیون و رواقیون و واقعیت‌گریزی سوفسطاییان، معنویت‌گریزی مادیون و دنیاگریزی برخی از الهیون و... سرانجام طرح نوخواهی حافظ خرقه‌پوش، جملگی ناشی از اهمیت این مقوله اجتماعی - انسانی است. با اندکی تساهل می‌توان مدعی شد

که هیچ اندیشه نویی ظهور نیافته مگر به قصد تحول و دگرگونی و تغییر!

تحول از نظر لغوی و در مفهوم کلی خود، یعنی دگرگون شدن، جابه‌جا شدن و تغییر کردن و از حالتی به حالت دیگر رفتن. تحول سازمانی یعنی آنچه در این مقاله بر آن تأکید می‌شود، «تلاش برنامه‌ریزی شده در کل یک سازمان، مدیریت شده از بالا، برای افزایش اثربخشی و سلامت سازمان، از طریق مداخلات طراحی شده در فرآیندهای سازمانی با استفاده از علوم اجتماعی و انسانی است» (1).

تحول در دو بُعد فردی و اجتماعی رخ می‌دهد. در بُعد فردی، شناخت، گرایش، نگرش و باور فرد تغییر می‌کند و فرد به انسانی متحول تبدیل می‌شود و در بُعد اجتماعی نظام ارزشی، هنجارها و سازوکارهای کنترلی دگرگون شده و با حمایت از افراد متحول و تغییر یافته، حاکمیت تحول میسر می‌شود و افراد دیگر به تغییر رفتار و پذیرش ارزش‌های نو تشویق و از رفتارها و ارزش‌های کهنه برحذر داشته می‌شوند.

تحول یا دگرگونی فراگردی است که در گام نخست در شناخت افراد از خود و محیط طبیعی و اجتماعی‌شان، به وقوع می‌پیوندد. آن‌ها ابتدا از نظر مقدار و کیفیت اطلاعات نسبت به پدیده‌ها دچار تغییر شده و آگاهی جدیدی از آن‌ها به دست می‌آورند. این دگرگونی شناختی می‌تواند به تغییر باورها و اعتقادات آن‌ها بیانجامد. تغییر باور لزوماً به تغییر ارزش‌ها و الگوهای تفسیری آن‌ها مربوط می‌شود و هنجارهایی که چارچوب تفکر و رفتار آن‌ها را تعیین می‌کنند.

برای ایجاد تغییر در افراد، تغییر و دگرگونی نگرش و گرایش افراد نیز ضرورت دارد. نگرش و گرایش افراد سمت و سوی تحلیلی آن‌ها را نسبت به مقولات مشخص می‌سازد. نگرش و گرایش، مثبت و منفی بودن جهت‌گیری فرد را نسبت به پدیده‌ها و مقولات نشان می‌دهد. این فراگرد که در بُعد فردی به وقوع می‌پیوندد لاجرم باید با همسویی تحول خارجی توأم شود، در غیر این صورت، سرکوب اجتماعی را به دنبال خواهد داشت که بخش

اعظم تاریخ بشر را تشکیل داده است. فراگرد تحول اجتماعی نیز با دگرگونی‌های ارزشی، هنجاری و سازوکارهای کنترل اجتماعی مربوط است. هر چه جبهه تحول خواهان نیرومندتر شود، از شدت مقاومت‌ها کاسته شده و تحول امکان بیشتری برای ماندگاری خواهد یافت.

تحول از نظر استحکام و دوام و نحوه وقوع بر دو نوع است: درونی (ذاتی) و بیرونی (عرضی). تحول درونی؛ خودجوش، پایدار، منظم، اثربخش و ماندگار است. تحول بیرونی؛ ظاهری، سطحی، شکننده و ناپایدار است. تحول بیرونی برای ماندگاری نیازمند دو فراگرد است: «درونی شدن»¹ ارزش‌ها و هنجارهای نو در افراد و «نهادینه شدن»² در جامعه. تغییر در نهادهای اجتماعی، زمینه‌های تغییر در سازمان‌ها را فراهم خواهد ساخت و به تبع آن فرهنگ عمومی به عنوان پشتوانه فکری- نمادین تحول پا به عرصه وجود خواهد گذاشت. در قلمرو فرهنگ فراگردهای نمادسازی، الگوپذیری و تبلیغ از اهمیت زیادی برخوردارند تا تحول به عمق و گستره لازم دست یابد.

تجدید ساختار اجتماعی، سازمانی و فرهنگی فراگرد پیچیده و توأمی است که اگر رخ ندهد، به پدیده‌ای می‌انجامد که تاریخ نیمه دوم قرن بیستم را رقم زد، یعنی انقلاب سرخوردگی‌های اجتماعی و شکست نظریه‌های خطی توسعه!

تجدید ساختار سازمانی، اجتماعی و فرهنگی باید با مهندسی اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی توأم شود. بر این اساس باید پایگاه‌های اجتماعی و طبقاتی باز تعریف شوند، نقش‌ها، وظایف، روابط و مناسبات عناصر اجتماعی، تکنیکی و انسانی، مقررات و قواعد حاکم بر مناسبات، ساختار ارزش‌ها، هنجارها و... تغییر یافته و اهداف تحول و تغییر محقق شوند. قرآن کریم، به عنوان مرجع معنوی و راهنمای مسلمانان، نیز بر اولویت و

¹. Internalization

². Institutionalization

اصالت تحول درونی یعنی فراگرد تحول روحی در افراد و به تبع آن نهادهای اجتماعی، تأکید می‌ورزد. در واقع از نظر این کتاب آسمانی تغییر در قوم و اجتماع، منوط به تحول و تغییر در نفس و افراد است. البته در ادیان الهی، موضوع تحول اساساً بر معنویت و اخلاق استوار است، لیکن از آن‌جا که در جهان هستی روح و جسم از یکدیگر قابل تفکیک نیستند، می‌توان از آن به عنوان مصداق استفاده کرد. (2)

پژوهشگران علوم رفتاری، انسان متحول، پویا و بالنده را، انسانی رشدیافته و متعادل می‌دانند که در تمامی ابعاد وجودی، به صورت خود فرمان عمل می‌کند. انگیزه‌های درونی‌اش نیرومند و پایدارند. او از تولیت، سرپرستی، نگرهبانی و هدایت از بیرون، بی‌نیاز است. او موجودی مسئول و در اختیار وجدان بیدار، هشیار و خودآگاه خویش است. همه رفتارها و گفتارهایش تحت مرکزیت هدایتگری است که عقل و وجدان و ایمان و باورهای قلبی بر آن احاطه دارد. حتی پندارهای او نیز تحت استیلای درونیات نیرومند او قرار دارند.

این نوع افراد هستند که با حضور خود در اجتماعات، گروه‌ها، جمعیت‌ها، انجمن‌ها، اصناف و سازمان‌ها، باعث تحول و دگرگونی می‌شوند و توسعه انسانی - اجتماعی را در تمامی ابعاد امکان‌پذیر می‌سازند. انگیزه‌های شخصی و روحی در پیشتازان جامعه بسیار نیرومند است. بدیهی است هرچه انگیزه، قابلیت‌ها و انرژی این افراد برای محو موانع و مقاومت‌ها بیشتر باشد، امکان تحقق اهداف تحول و تغییر بیشتر خواهد شد. این افراد با آگاهی دادن، تشویق به تحول، پاداش به ایده‌های نو، ارشاد و هدایت نیروهای ترقی‌خواه، امکان نهادینه‌سازی تحول و تغییر را آسان می‌سازند.

جامعه پویا، سازمان بالنده

به نظر می‌رسد جوامع کنونی، تحت تأثیر ساختار و کارکرد سازمان‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مدرن قرار دارند و شکل کنونی آن‌ها به مقدار زیاد وابسته به سازمان‌های یاد شده است. در حقیقت سازمان و نظم امروزی

جوامع مدیون سامان و فرایندهای کار و تولید در سازمان‌های مدرن است. (3) چه ماکس وبر از آن به عنوان بورکراسی یاد می‌کند و مدعی است جهان مدرن را تحت تأثیر خود قرار داده، در این ساختارها جریان یافته است. پس سازمان‌های اجتماعی امروزیین پیش‌نیاز تحول و دگرگونی‌ای هستند که جهان امروز شاهد آن است. به این ترتیب، مدیران آگاه در سازمان‌های نوین توانسته‌اند با ابتکار عمل و به اتکای پویایی و بالندگی سازمانی، که بر اثر هم‌افزایی نیروهای قبلاً متعارض و پراکنده صورت گرفت انرژی‌های نهفته اجتماعی را که قرن‌ها در زندان ظلم و استبداد رژیم‌های پادشاهی و نظام‌های کلیسایی گرفتار بوده‌اند، آزاد کنند. سازمان‌های توسعه یافته و متحول ویژگی‌هایی به شرح زیر دارند:

- 1- دقیقاً مانند سیستم‌های باز به تعامل آزاد با محیط می‌پردازند و براساس دگرگونی‌های محیط، دگرگون می‌شوند و یا به تغییر محیط مبادرت می‌ورزند. در هیچ بعدی از ابعاد وجودی خود، بسته عمل نمی‌کنند و به توجیه نامعقول مواضع خود نمی‌پردازند. تمامی کنش‌ها و واکنش‌های آنان، عقلایی، منطقی، حساب شده و مبتنی بر عدالت و شفافیت است. حاکمیت اندیشه سیستمی در این سازمان‌ها اصلی اساسی است.
- 2- شفافیت و روشنی در تمامی ارکان ارتباطی آن‌ها برقرار است و هیچ پیامی بدون هدف پیشرفت فردی و اجتماعی ارسال نمی‌شود و هیچ بازخوردی (چه درونی و چه بیرونی) بی‌اهمیت تلقی نمی‌شود و تمامی کانال‌های ارتباط کارآمد و اثربخش هستند. نظام ارتباطی مبتنی بر گشودگی و شفاف‌سازی است.
- 3- نظام اداری در سازمان متحول و پویا نظامی مبتنی بر بوروکراسی کارآمد است. لایه‌های قدرت نفوذپذیرند و مکانیزم‌های تسهیل‌کننده در تبادله قدرت بسیارند. سهولت در جابه‌جایی قدرت، باعث گسترش اعتماد و مشارکت شده است. شایسته‌سالاری زمینه رشد و تعالی سازمانی و اجتماعی را فراهم کرده و سود سازمانی که به شکلی عادلانه توزیع می‌شود، هدف تمامی تلاش‌هاست و نه منافع فردی. بیماری قدرت طلبی و انحصار قدرت

از درون تشکیلات رخت برمی‌بندد و افراد به سهم محدود و اندک ولی مؤثر خود بسنده می‌کنند و انرژی تخریبی انحصارطلبی در راستای هم‌افزایی نیروها به سود سازمان به مصرف می‌رسد.

4- آموزش مستمر یکی دیگر از اصول اساسی سازمان‌های پویا و متحول است. هیچ یک از افراد از آموزش نمی‌گریزند و تا هنگامی که در سازمان فعالیت دارند، تحت آموزش تئوریک و کسب مهارت عملی قرار دارند. تئوری برآمده از آزمایشات مکرر تجربی و گشودگی ذهنی و اعتقادی برای پذیرش واقعیات و رد جزمیت مبنای تفکر و عمل آن‌ها است.

5- مشارکت جویی و بهره‌گیری از تمامی استعدادها و قابلیت‌ها و نیروهای اجتماعی با تکیه بر رقابتی آزاد در بازار اندیشه‌ها و عقاید، اصلی بدیهی است. گفتگو، تفاهم و نقد اساس داد و ستدهای فکری و زیربنای

تصمیم‌هاست. روابط افراد از حالت سوژه- اُبژه (Object-Subject) به وضعیت سوژه- سوژه رسیده است.

6- سازمان‌های متحول امروز بر اساس بهره‌وری، کارآمدی، کارایی و تغییر دایم شکل می‌گیرند. تغییر به عنوان اصلی مولد شناخته شده و گاه به یک هدف تبدیل می‌شود! این سازمان‌ها این اصل را به خاطر این برگزیده‌اند که شاهد زیان‌های جبران‌ناپذیر ثبات طلبی در طول تاریخ بوده‌اند.

فرهنگ محور توسعه سازمانی

دشووارترین و مهم‌ترین مرحله در سیر تحول سازمانی- اجتماعی، تحول فرهنگی است. فرهنگ سازمانی که خود تحت تأثیر فرهنگ کلان اجتماعی است، حاوی قواعد، ضوابط، مقررات، الگوها، نمادهای بیانی و کمیت و کیفیت

ارتباط و جریان اطلاعاتی‌ای است که بر قلمروهای تخصصی و فراگردهای کار و تولید احاطه دارد. بدون وقوع

تحول فرهنگی و فکری، تحول در ساختار، تولید و روابط درونی و بیرونی سازمان میسر نیست. تحول سازمان

لاجرم باید از دگرگونی فرهنگ و رفتارهای سازمانی نیز برخوردار باشد. تغییر فرهنگ سازمانی به نوبه خود

تحول در تفکر سازمانی را ایجاد خواهد کرد. پس از آن فراگردهای کاری تحت تأثیر منش‌های رفتاری جدید، تغییر خواهند کرد و هنجارها و ارزش‌های نوین، بر هدف‌گذاری‌ها، سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی سازمان تأثیر خواهند گذارد.

الگوی تغییر سازمان

برخی از کارشناسان و اندیشمندان الگویی 8 مرحله‌ای را برای تحول پیشنهاد می‌کنند. این مراحل عبارتند از:

- 1- آگاهی از لزوم تغییر 2- ورود و دخالت مشاوران (روابط عمومی) 3- ایجاد رابطه میان مخاطب- مشاور 4- جمع‌آوری اطلاعات (درون و بیرون سازمان) 5- تشخیص ضعف‌ها و قوت‌ها 6- تدوین راهبردها، هدفگذاری، اتخاذ سیاست‌ها، تکنیک‌ها و برنامه‌های عمل و بازنگری آن‌ها 7- اصلاح 8- نتیجه‌گیری و ارزیابی. (4)

بر اساس این مراحل باید برنامه تغییرات فرهنگی نیز تدوین و همراه با طی مراحل تحول سازمانی الگوهای رفتاری نوین، سازوکار تشویق و تنبیه، نمادهای نو، هنجارها (قالب‌های رفتاری)، ارزش‌ها و ... در قلمرو فرهنگ نیز تدوین و تبلیغ شوند. همچنین بر اساس الگوی تغییر سازمانی همواره باید به اطلاعات، پشتیبانی نیرومند و منابع انسانی- مالی کافی به عنوان ارکان تغییر توجه شود.

وظایف، کارکردها و نقش‌های مشاوران روابط عمومی

سیستم‌های حیاتی و زنده که سازمان عالی‌ترین آن‌هاست، دارای ساختار و کارکردهای متفاوتی هستند. این سیستم‌ها یا سازمان‌ها بر اساس این که در کدام قلمرو اجتماعی فعالیت دارند، از کارکردها و نقش‌های متفاوتی برخوردار می‌شوند و مشاوران و هدایت‌گران تغییر، برای تشخیص این تفاوت‌ها کارکرد و نقش اساسی‌ای دارند. این مشاوران در سازمان‌ها، باید عمدتاً از میان مدیران و کارشناسان روابط عمومی انتخاب شوند.

مشاوران توسعه و تغییر که در این مقاله با تأکید بسیار، متصدیان روابط عمومی فرض می‌شوند، باید بر تمامی عناصر تشکیل‌دهنده و مؤثر بر یک سازمان اشراف داشته باشند. اهداف، وظایف، مأموریت، ساختارها، رهبران سازمانی، قواعد و ضوابط اداری، نظام‌های ارزشی، هنجارهای اجتماعی، سازمانی و... را در سازمان شناسایی کرده و اجازه مداخله در روندهای جاری را برای بهبود و اصلاح آن‌ها، داشته باشند. هدف نهایی این امر ایجاد و حفظ تعادل سازمانی و انطباق دیدگاه‌های اعضا و وظایفی است که برای اثربخشی سازمان لازم است، انجام شوند. فرآیند مشاوره، جریانی از اطلاعاتی و اطلاع‌رسانی را دربر می‌گیرد. مشاوران باید کاملاً با نقش‌های حساس و نافذ خود آشنا باشند. آن‌ها باید بتوانند اعتماد مدیران و کارکنان را جلب کنند و خود را به عنوان افرادی امین و کارآمد در جریان هدایت و کنترل تغییر نشان دهند و همواره بکوشند سودمندی‌ها و مزیت‌های تحول و دگرگونی را برای ارتقای کارایی سازمان تبیین و توجیه کنند. همچنین مشاوران باید برای ورود به سیستم و چگونگی ارتباط با افراد خاص آزاد باشند. مشاوران باید خودآگاه بوده و نقاط ضعف و قوت سازمان را شناسایی و آن را برای رویارویی با فرصت‌ها و تهدیدهای شرایط تغییر رفع و تقویت کنند. متصدیان روابط عمومی به عنوان عاملان تحول و تغییر باید دارای همدلی بسیار و نسبت به انگیزه‌ها، نیازها و علایق و واکنش‌های احتمالی کارکنان و مدیران در برابر شرایط گوناگون، مطلع و آگاه باشند.

روابط عمومی و تغییر

اساس و قانون برنامه تغییر را باید تولید رضایت و جلب مشارکت تمامی اعضای سازمان و تشکیل سازمانی با همدلی بالا، دانست. "مهندسی وفاق" اصطلاحی است که به خوبی اهمیت و پیچیدگی فراگرد ایجاد وفاق را نشان می‌دهد. رضایت و وفاق کلید قفل محکم «ثبات‌خواهی» بازدارنده است. این فراگرد را روندها، روش‌ها،

فعالیت‌ها و اقداماتی حساب شده، صادقانه و انعکاس‌پذیر باید پشتیبانی کند، نیروهای بازدارنده و ضد تحول و تغییر بسیارند و عموماً در ظاهر با تحول مخالفت نمی‌ورزند. اینان منتظرند تا کوچکترین ضعف‌های تحول‌خواهان را به ابزاری برای تخطئه تحول تبدیل کنند. افکار عمومی در دوران تحول و تغییر حساس و شکننده می‌شود و تعامل با آن بسیار دشوار است. ارزش‌های حاکم که هنوز سست نشده‌اند، سپر محکم مخالفان تحول است.

تولید رضایت فردی و جمعی از فراگردهای تحول و دفاع جانانه از آن عملیاتی نیرومند و صادقانه می‌خواهد. روابط عمومی به عنوان مشاور و عامل تغییر و تحول باید به اتکای روندهای ارتباطی - اطلاعاتی و از طریق گردآوری هشیارانه آمار و ارقام، پژوهش‌های دقیق (اطلاع‌یابی) انجام دهد. سپاه تغییر و تحول، سپاه آگاهی است و نیازمند دانایی، بردباری، روش‌مندی، پژوهش و پایداری در برابر ناملایمات. اگر روابط عمومی را «اقدامی هنری [بدانیم که] دانش اجتماعی و واکاوی روندها، پیش‌بینی نتایج آن‌ها، مشورت دادن به رهبران سازمانی و به مرحله اجرا درآوردن برنامه‌های تدوین شده برای اقدامی سودمند برای سازمان و همگان‌ها [را به دنبال دارد]، (5) یکی از مهم‌ترین فراگردهای کاری را به آن نسبت داده‌ایم. روابط عمومی در این توصیف و تعریف، عامل تغییر و تحول و مرکز تولید دانش و اطلاعات است. روابط عمومی هنر و صنعت و فن و دانش مردم‌داری است که رهبران سازمان را با مشورت‌های مبتنی بر اطلاع‌یابی دقیق به تصمیم‌گیری عقلایی و پیش‌بینی نتایج روندهای جاری می‌رساند.

روابط عمومی و اطلاع‌رسانی تغییر

مهم‌ترین وظیفه و نقش روابط عمومی در تحول و تغییر سازمانی، نقش اطلاع‌رسانی است که در واقع بنیان‌هایش در پژوهش و تولید و باز تولید اطلاعات نهفته است. اگر ما فراگرد اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی را کشف، تولید (و باز تولید)، پردازش، تحلیل و واکاوی، انتشار، در دسترس قرار دادن، دریافت بازخورد و توجه جدی به فرآیند درک و تفسیر و مصرف مخاطب، بدانیم، چرخه‌ای پیچیده و حیاتی را مدنظر قرار داده‌ایم که بسیار ظریف بوده و هیچ حلقه‌ای از حلقه‌های ذکر شده در آن قابل حذف نیست. در این فراگرد است که روابط عمومی بر اساس مهارت‌های ارتباطی - اطلاعاتی خود، اهداف تغییر و تحول را شرح داده و بیان می‌کند و تمامی عناصر انسانی با روش‌ها و تکنیک‌های اقناعی و جلب رضایت مشتریان با روند تغییر و تحول همراه می‌شوند.

اطلاع‌رسانی تغییر باید بر نیازسنجی، مخاطب‌شناسی، امکان‌سنجی، افکار سنجی و سنجش دقیق برنامه‌های تغییر استوار باشد. «اطلاع‌رسانی فراگرد انتقال منظم، مستمر، به موقع و آزادانه اطلاعات و آگاهی‌ها از سازمان به مخاطبان و بالعکس است که از طریق فن‌آوری‌ها، تکنیک‌ها، شیوه‌ها و ساز و کارهای مؤثر و کارآمد صورت می‌گیرد» (6) و بازخورد را همواره اساس تولید برنامه‌ی آینده می‌داند. در این جا باید بر این نکته تأکید شود که اطلاع و اطلاعات دقیقاً به مفهوم علمی و معنادار خود مورد توجه قرار گیرد و نه آن‌گونه که تئودور روزاک را به انتقاد شدید واداشته است. (7)

اطلاعات دارای معناست. شرح و تبیین یک موضوع یا یک پدیده و روابط میان موضوعات و پدیده‌هاست. اطلاعات این روابط را نه بر حدس و گمان و ذهنیات، بلکه بر داده‌های پژوهشی ارایه می‌دهد. اطلاعات، آگاهی و توصیف چیزها و افراد و هستی است! درباره انواع موضوع‌ها، زمینه‌ها، فراگردها، نوع، شکل و سرشت‌اش،

تعیین کننده کیفیت حیات طبیعی و اجتماعی‌ای است که آن اطلاعات را در خود جای داده است. اطلاعات در ذات مفهومی خود، نظم و شکل و قاعده را در خود دارد (In+form+ation). اطلاعات مجموعه‌ای نظام‌مند از داده‌های تحلیل شده است.

برای درک بهتر اطلاعات که روابط عمومی باید آن را به مدیران، کارکنان و عناصر سازمانی منتقل کند باید پرسیده شود؛ آیا اطلاعات به دست آمده مهم، درست، با معنی، سودمند، جالب و کافی است؟ چه نوع اطلاعاتی را می‌خواهیم به مخاطبان منتقل کنیم؟ چه کسی آن را تهیه کرده، به چه منظوری و با چه نتایجی باید توزیع شود؟ معانی مورد انتقال از چه عمق و گستره‌ای برخوردارند؟ محیط فرهنگی، سیاسی و اقتصادی تا چه اندازه برای توزیع آن مهیا و مستعد است؟ (8) اهداف تغییر کدامند و اطلاعات فراهم شده تا چه اندازه به اهداف نزدیک است؟ مخاطبان از چه ویژگی‌های فردی، گروهی و اجتماعی برخوردارند و سطح ادراکی آن‌ها چیست؟ آیا اطلاع‌رسانان مورد اعتماد مخاطبان هستند؟ آیا ...

روابط عمومی با گردآوری اطلاعات درباره رویدادها و پدیده‌های محیطی و شناسایی دقیق فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان را در بر گرفته‌اند، از طریق پردازش و تحلیل و واکاوی هوشمندانه، از وجود تقاضاها و شرایط و موقعیت خود و سازمان آگاهی می‌یابد و با استفاده از نظریه‌های اجتماعی-ارتباطی رویکرد مناسب را برای حل مسایل انتخاب و راهبرد، سیاست و برنامه عمل را طراحی و یا تعدیل می‌کند. روابط عمومی پاره سیستمی باز است که در شرایط زیستن با سیستم‌های باز قادر است به مبادله آزاد اطلاعات پردازد و اهداف تغییر و تحول را محقق سازد.

روابط عمومی و فرآیند تشخیص

تشخیص مسایل سازمان و قابلیت‌ها و توانمندی‌هایش برای پیشرفت و توسعه و شناخت توانمندی‌ها و قابلیت‌های رقیبان، محیط رقابتی و نیز شروط و الزامات موفقیت در یک مسابقه نفس‌گیر، فعالیت و عملی بسیار دقیق و خطیر است. شاید بتوان این مرحله و اقدام را دشوارترین نوع فعالیت‌ها و مراحل دانست. روابط عمومی به عنوان مشاور تغییر باید به اهمیت این مرحله و اقدام آگاه باشد و در تعاملی سازنده به آسیب‌شناسی و مسأله‌شناسی بپردازد.

تشخیص درست مسأله، عوامل ایجاد کننده و مؤثر بر آن، راه‌حل‌ها، تجربیات دیگران، نحوه کنترل و مهارت در شناخت، تخصص و توانایی‌های سازمان‌ها و... از دیگر امتیازاتی است که روابط عمومی می‌تواند به عنوان مرکزیت ارتباطی - اطلاعاتی از آن برخوردار باشد. شناخت زیربناها، روبناها، ساختارها، روابط، ضوابط، قواعد و فرهنگ و رفتار سازمانی و قدرت تحلیلی روابط عمومی عاملی برای پیروزی و غلبه بر مسایل و مشکلات است. توجه به الگوهای تحلیل، الگوی نظام اجتماعی - فنی، الگوی تحلیل مدیران و دامنه تأثیر نیرو و دهها الگوی دیگر می‌تواند به کمک روابط عمومی آمده و آن را در حل مسایل و موانع تغییر و تحول یاری رساند. مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها، بررسی سوابق و مدارک، اسناد سازمانی و شناخت اعضا و عناصر سازمانی، قابلیت‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌ها و ویژگی‌های جسمی - روانی آن‌ها و آگاهی‌هایی نظیر این‌ها می‌تواند به تحول سازمان به شکلی مطلوب یاری رساند. (9)

مقاومت در برابر تحول و نقش روابط عمومی

می‌توان مدعی شد که در خصوص تحول و دگرگونی در جامعه نوعی اجماع وجود دارد. اما در شیوه‌های تغییر و تحول سلايق مختلف در برابر یکدیگر صف‌آرایی کرده‌اند. تحول‌خواهی یک خصیصه‌ی مثبت و نشانگر پویایی

اجتماعی است. بنابراین افراد و گروه‌هایی که می‌خواهند رهبری جامعه را در دست داشته باشند حتی اگر در باطن با آن همراه نباشند، مخالفت ظاهری هم نشان نمی‌دهند. این موضوع کار تحول را دشوار می‌کند. از سوی دیگر وضعیت موجود که شما می‌خواهید آن را تغییر دهید و به اهدافی که اعلام داشته‌اید، برسید، طرفدارانی با نفوذ دارد که اهرم‌های قدرت را در دست دارند. عامل مهم در تغییر و مقاومت در برابر آن، انگیزه‌های مادی و گاه اعتقادی، فردی و جناحی است و فراگرد تغییر به خاطر رابطه متقابل عوامل فنی، اجتماعی و روانشناسی بسیار پیچیده است. افراد اغلب از تغییر هراس دارند و پارادایم‌های تغییر را قابل اطمینان نمی‌دانند. آن‌ها از آینده‌ای که نامشخص به نظر می‌رسد، هراس دارند. عامل مهم در تحول و توسعه سازمانی برای افزایش کارایی، بهره‌وری و اثربخشی انگیزه‌های فردی و گروهی و به ویژه انگیزه مدیران سیستم و سازمان در تغییر است.

نقش روابط عمومی در چنین فضایی، معرفی مزیت‌ها و سودمندی‌های تغییر و نشان دادن استعدادها و قابلیت‌های فردی و جمعی‌ای است که تغییر، با خود خواهد آورد. به جرأت می‌توان مدعی شد که مقاومت افراد در برابر تغییر عمدتاً ناشی از روش‌های نامطلوبی است که مدیران تغییر آن را بدون محاسبات و بررسی‌ها و پژوهش‌های لازم برگزیده‌اند. طبیعی است که افراد در برابر آن چیزی که هستی و موجودیتشان را تهدید می‌کند، مقاومت کنند! تغییر باید با احساس خوشایند در افراد توأم باشد تا در برابر آن ایستادگی نکنند. از دست دادن موقعیت‌های شغلی، مقام اجتماعی، درآمدهای اقتصادی و احترام دیگران، شکستی اساسی است که هیچ‌کس طالب آن نیست. روابط عمومی در برابر این افراد چاره‌ای جز برنامه‌های اقناعی، ترغیب و جلب رضایت و ترسیم آینده‌ای روشن ندارد. البته در راه رسیدن به چنین هدفی، دروغ و اغراق و وعده و وعیدهای بی‌اساس، سمی مهلک است که هرگز نباید آن را چشید! جلب مشارکت افراد ممتاز در فرآیند تحول و بهبود به طرق زیر

ممکن است:

- 1-زمینه‌یابی، شناخت انگاره‌های موجود (مواضع و تصورات افراد له یا علیه چیزی، کسی و یا پدیده‌ای)
 - 2-تعریف انگاره‌های مطلوب مدیران تغییر و تعیین اهداف اقناعی، تفریق انگاره‌های موجود از انگاره‌های مطلوب
 - 3-تعریف راهکارهای اقناعی برای پرکردن خلاء میان تصویرهای مطلوب و موجود
 - 4-تهیه و تدوین پیام‌ها، رسانه‌های مناسب و زمان و شرایط مطلوب ارسال پیام
- اکنون باید دید پیام‌ها باید دارای چه ویژگی‌هایی باشند که مخاطبان را قانع کنند:
- 1-گفتار و پیام باید با منافع مادی و معنوی حال و آینده مخاطب پیوند داده شود.
 - 2-پیام و گفتار و مطلب باید واضح، روشن و با معنی باشد.
 - 3-پیام باید قابل درک و باور کردن باشد.
 - 4-فرستنده باید اعتماد مخاطبان را جلب کند و تخصص و شایستگی خود را نشان دهد.
 - 5-پیام باید از دیدگاه مخاطبان مورد بررسی قرار گیرد، نه فرستندگان.
 - 6-پیام باید بخشی از زندگی، امور جاری و جزیی از واقعیات زندگی باشد و هرگز نباید از شرایط واقعی مخاطبان انتزاع شود.
 - 7-پیام باید جذاب، گیرا و توأم با احساس شور و شعور باشد.
 - 8-پیام باید دارای وحدت موضوع، مکان و زمان باشد. پیام‌هایی که در متن خود این وحدت را نشان ندهند بی‌اثر خواهند بود.
 - 9-پیام نباید حاوی مواضع استبدادی و ناشی از خودرأیی باشد، در غیر این صورت مقاومت روانی مخاطب را برخواهد انگیخت.

10- نیازها، تمایلات، خواسته‌ها، گرایش‌ها، باورها و اعتقادهای مخاطبان باید مورد احترام باشد و امور اخلاقی بر فضای پیام حاکم شود.

روابط عمومی و مشارکت کارکنان

مشارکت کارکنان و ارتقای سطح آگاهی‌ها و توانمندی‌های آنان و نیز به کار بردن مدیریت مزایده‌ای تأثیرات نیرومندی در نیروهای بالقوه انسانی در سازمان‌ها داشته است. تحلیل مرادده و گفت‌وگوی افراد و گروه‌ها فنی است که الگوی سازمان را از طریق آموزش افراد دگرگون می‌سازد و براساس آن افراد درباره ارتباط خود با دیگران به تفکر می‌پردازند و برای اصلاح شیوه‌های ارتباطی خود چاره‌جویی می‌کنند. در این روش مهارت افراد در ارتباط افزایش می‌یابد و پاداش مناسب و آموزش دائم مدنظر قرار می‌گیرد. نقش روابط عمومی در این مرحله وساطت ارتباطی است. استفاده از انواع تکنیک‌های ارتباطی، نشریات، محصولات سمعی و بصری، فیلم، موسیقی، همایش‌ها، نمایشگاه‌ها، جزوه‌ها، بروشورها و... می‌تواند به تحقق این امر کمک کند.

برنامه‌ریزی شغلی، انتخاب آزاد و رفع تنش‌ها اصول مهمی در مشارکت کارکنان هستند که روابط عمومی می‌تواند به عنوان مشاور در فراگردهای تغییر و نیز عامل تغییر، ایفای نقش کند. تنش و خستگی به طور فزاینده سازمان را تهدید می‌کند. برنامه مقابله با این امر شامل بازخورد زیستی، یعنی تأثیر مشارکت در بهبود زندگی فرد، عبادت و معنویت، برنامه‌ریزی زندگی شغلی (زندگی مطابق با شغل و مقتضیات آن) آموزش کنترل تنش، برنامه‌های بهزیستی و بهداشتی و سمینارهای خستگی کاری و تفریحات است. روابط عمومی می‌تواند با برنامه‌های ارتباطی و مشارکت‌جویانه هدف اصلی مشارکت کارکنان را در فراگردهای کار و تغییر که

همانا بالا بردن کارایی سازمان از طریق افزایش مهارت، انگیزش و توانایی‌های فردی است، محقق سازد. (10)

تحول گروهی و نقش‌های ارتباطی

یکی از رویه‌های اصلی تحول در سازمان، دگرگونی در گروه‌های کاری است. توسعه گروه دربرگیرنده آموزش‌های تجربی یا کارگاهی و مذاکره نقش‌ها و رویکرد تحلیل نقش برای روشن ساختن انتظارات افراد از یک نقش خاص طراحی شده، است. به عنوان مثال: گروه تحقیق و توسعه یا گروه تبلیغ و گروه‌های فنی به عنوان یک واحد کاری تحت آموزش قرار گرفته و برای پذیرش نقش‌های جدید در ساختار متحول، تربیت می‌شوند. مهم‌ترین مقوله در این امر ارتقای مهارت‌های ارتباطی - اطلاعاتی است که روابط عمومی می‌تواند در آن نقش اساسی ایفا کند. آموزش‌های لازم به صورت کارگاهی و تجربی - عملی داده شده و در برنامه‌های ارتباطی مهارت‌های گفت‌وگو و تعامل را منطبق با شرایط نوین کسب می‌کنند.

می‌دانیم که سه رویکرد اساسی در توسعه و تحول سازمان مورد توجه قرار گرفته است؛ ساختاری، فنی و رفتاری - ارتباطی. در رویکرد ساختاری، تجدید ساختار مبتنی بر کاهش سطوح سلسله مراتب و در رویکرد فنی، تغییرات در ماشین‌آلات، ابزارها، روش‌ها، مکانیزه کردن و طراحی شغلی مبتنی بر اتوماسیون و در رهیافت رفتاری - ارتباطی، بر منابع انسانی، استفاده از استعدادها و توان‌های شخصی به منظور ارتقای روحیه و انگیزه و بهبود عملکرد سازمان با افزایش سطح روحیه، انگیزه و مسئولیت اعضا تأکید می‌شود. بدیهی است در رویکرد سوم به تغییر و تحول سازمان، نقش روابط عمومی بسیار اساسی است. (11)

تحول، تعارض و مدیریت آن‌ها

تعارض در سازمان‌ها اجتناب‌ناپذیر است. تقسیم‌بندی واحدها برای انجام فعالیت‌های مشخص و کنترل اقدامات، باعث مرزبندی فکری، تخصصی در سازمان شده و نوعی همیت قسمتی را سبب می‌شود. این مسأله همچنین

باعث مرزبندی جغرافیایی شده و واحدهای عملیاتی از قبیل تولید، مهندسی، بازاریابی و توزیع از یکدیگر منفک می‌شوند. پیچیدگی و اندازه سازمان‌های مدرن اغلب به رقابت و تعارض بین واحدهای سازمانی می‌انجامد. این تعارضات اغلب به وابستگی درون گروهی، عدم بهینگی و کاهش کارایی می‌انجامد. مشکلاتی از قبیل تعارض بین گروهی، عدم موازنه قدرت، سازمان‌های کوچک غیررسمی، تعارضات فردی و... مانع هماهنگی گروه‌ها و نیروهای کار و در نهایت تحقق اهداف می‌شود. برای حل این مشکلات مشاوران یا همان کارشناسان روابط عمومی باید بر بهبود ارتباطات و روابط بین واحدها تأکید کنند. تشکیل اردوهای انس و الفت، جشن‌ها، همایش‌ها و... می‌تواند به این هدف یاری رساند. باید تأکید شود که دادن اطلاعات، آگاهی‌بخشی و عدم پنهان‌کاری بهترین روش است. آنچه ایوی‌لی در بیش از 70 سال پیش پیشنهاد کرد و آن شفاف‌سازی کامل جریان‌ها و رویدادهای مرتبط با مؤسسه و مخاطبان‌ها بود، تنها راه رسیدن به مقصود است. مدیریت تعارض درون سازمانی، عملیاتی ارتباطی - اطلاعاتی است که تنها از عهده کارشناسان مجرب، فرهیخته و متعهد روابط عمومی ساخته است. (12)

ارتباطات و اطلاعات و روابط عمومی

فراگرد ارتباطات و جریان‌های اطلاعاتی در سازمان از جنبه فردی و سازمانی اهمیت فوق‌العاده‌ای دارند. ساختار کانال‌های ارتباطی و پست‌های سازمانی و وظایف و مسؤولیت‌های آنان تعیین‌کننده کمیت و کیفیت اطلاعات در جریان است. در فراگردهای ارتباطی - اطلاعاتی، روابط عمومی همواره باید به ویژگی‌های فرستنده پیام‌ها، گیرندگان، کانال‌های ارتباطی، سازوکارهای ارسال و دریافت، شکل‌های پیام و ساختار متنی، شیوه‌های تفسیر، کیفیت رمزگذاری و رمزگشایی، پارازیت‌ها و از همه مهم‌تر بازخوردها و حساسیت‌های سیستم به آن‌ها، توجه کند. اگر ما دارای اندیشه سیستمی باشیم و توجه داشته باشیم که سیستم از اجزایی به هم پیوسته تشکیل شده

که همبستگی آن‌ها و رضایتشان از جریان تعامل شرطی قطعی در نیل به اهداف سازمانی است و انعطاف‌پذیری و انعکاس‌پذیری را آن‌طور که آنتونی گیدنز مهم می‌شمارد، با اهمیت تلقی کنیم، لاجرم باید زیر سیستم اطلاعاتی را منطبق با سازمان و سیستم متبوعه طراحی کنیم. در این رهگذر باید بر اساس بزرگی و کوچکی، پراکندگی جغرافیایی، تکنولوژی‌ها، مأموریت، اهداف، امکانات و تجهیزات، تخصص‌ها، ساختار ارتباطی درونی و بیرونی، ساختار قدرت و اختیار و... طراحی ارتباطی کنیم.

از نظر بسیاری از کارشناسان، ارتباطات در کانون و مرکز فعالیت‌های یک سازمان قرار دارد، چرا که ساختار ارتباطات با ساختار عمومی، گستره و سازوکار مبادله و حتی رشد و توسعه سازمان ارتباط مستقیم دارد. برخی از اندیشمندان باور دارند که ارتباطات و مبادله اطلاعات روح سیستم، جمعی است و برخی دیگر آن را به جریان خون در اندام موجودات زنده تشبیه می‌کنند. ارتباطات باید در بستر اعتماد و مشارکت رخ دهد و سود عادلانه مادی و معنوی هدف آن باشد. در بحث ارتباطات و اطلاعات باید اندیشه‌ای انتقادی داشت و پیش از آن که مخاطبان از ما سؤال کنند از خود بپرسیم؛ آیا اطلاعات داده شده ضرورتاً مردم را آگاه‌تر می‌کند؟ آیا امکان دسترسی برای همه وجود دارد و اگر چنین است آیا سود و فایده‌ای به همراه دارد؟ اطلاعات داده شده تا چه حد به موضوع مربوط است؟ آیا قابلیت تحقیق و سنجش صحت و سقم دارد؟ آیا ارزش آن به وقت صرف شده مخاطب می‌چربد؟! آیا...؟ به هر حال، اطلاعات باید جامع، درست، روزآمد، مستند، شفاف، عینی، در دسترس و سودمند باشد.

در بحث ارتباطات و اطلاعات، روابط عمومی همواره باید به دو مقوله حائز اهمیت بسیار، بیشترین بها را قائل شود. نخست «تحریف» و دوم «باز خورد». تحریف نقشی کلیدی در تیره‌سازی فضای ارتباطی دارد و هابرماس منتقد بزرگ روابط عمومی، متصدیان را از آن برحذر می‌دارد! در صورت وجود تحریف که در آن اطلاعات

بسته‌بندی شده و برای اهداف خاصی دستکاری می‌شود، سازمان آماده شایعه‌پراکنی می‌شود. هرچه این تحریف پررنگ‌تر باشد، محیط ارتباطی «جعلی‌تر» (Faked) می‌شود، تحریف نشانه نادرستی و بیمار بودن سیستم ارتباطی و سازمان اجتماعی است. سازمان‌های ناکارآمد و عموماً دولتی که به بودجه دولتی وابستگی دارند، در معرض شدید این آفت قرار دارند. تحریف بیانگر «پاسخگو نبودن» سیستم و سازمان است. «تحریف» نشانه ساختار استبدادی و «نماد» عقب‌ماندگی و عدم درک سیستمی است.

موضوع مهم دیگر «بازخورد» در ارتباطات است. بازخورد مرحله پایانی ارتباطات و جریان اطلاعات است. در جوامع «بسته» و «واپس‌مانده» بازخورد بسیار کم‌رنگ است. چون سرکوب به عنوان حربه اول و آخر! انتخاب شده است. بازخورد واکنش به پیام است. هرچه پیام استادانه‌تر، محققانه‌تر و منطبق‌تر با نیاز مخاطب باشد، با احتمال بیشتری به بازخورد می‌انجامد. بازخورد می‌تواند، سکوت باشد! البته از خطرناک‌ترین انواع آن‌ها و متأسفانه مطلوب‌ترین نوع از نظر مستبدین و افراد خودرأی. روابط عمومی باید در جریان ارتباط و فراگرد اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی بازخورد را اساس کار و برنامه‌های خود قرار دهد. نیازهای شخصی، گروهی افراد، موقعیت فکری آن‌ها، توجه به ارزش‌های راستین حاکم (و نه آن‌ها که برخی از مدیران و رهبران سازمانی درست می‌پندارند) علایق سازمانی، گرایش‌های فکری و... عواملی است که باید از سوی روابط عمومی به هنگام تهیه و تدوین یک پیام سازمانی مورد توجه قرار گیرد تا به بازخوردی مطلوب بیانجامد.

پژوهش

تردید نباید داشت که پیشرفت‌های سازمانی، اجتماعی و اقتصادی بشر امروز، مدیون پژوهش است. پژوهش یعنی شفاف‌سازی و کشف قوانین و قواعد حاکم بر روابط طبیعی و اجتماعی. پژوهش، مذاکره، مفاهمه و گشودگی باید اساس توسعه و تحول سازمانی باشد. فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان‌ها و جوامع بشری را

محاصره کرده، تنها از راه پژوهش قابل شناسایی و واکاوی هستند. در خصوص کارکرد روابط عمومی، البته باید بیشتر به پژوهش در افکار عمومی و مخاطبان و کارکنان پرداخت. پژوهش در افکار عمومی با هر رویکردی، به علت ناشناختگی و پیچیدگی‌های روحی- روانی انسان و نیز به دلیل گستردگی ابعاد گوناگون فرهنگی، اجتماعی، موضوعی با اهمیت به شمار می‌رود که فقط بازندگان در جهان آزاد و رقابتی امروز و فردا از آن غافلند! درست همین پیچیدگی و حساسیت و احتمال بالای تغییر فکری و عملی است که بسیاری از راحت‌طلبان را نسبت به پژوهش بدگمان کرده است! پیچیدگی و لزوم دقت بالا و صرف انرژی نسبتاً زیاد، نتایج احتمالاً ناخوشایند از نارضایتی، نااطمینانی از توان و قابلیت‌های خود و... بسیاری از رهبران سازمانی را به تکیه کردن به حدس و گمان‌های ناسنجیده و خیال‌پردازانه وامی‌دارد. فراموش نکنید مدیری که سازمانش به بودجه عمومی کشور وابسته است و خیالش از وجود آب باریکه‌ای بی‌دردسر راحت است، با پژوهش چه کار دارد؟! پژوهش یک فراگرد اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی در بستر تاریخ است! پژوهش معیار و محک سلامت یک دستگاه و چگونگی انجام وظیفه پاسخگویی آن است. هر چه پژوهش جدی‌تر، عمیق‌تر، صادقانه‌تر و پژوهشگران کارشناس‌تر و ماهرتر باشند و هم مدیران صادق‌تر، دلسوزتر و متعهدتر باشند، پویایی، بالندگی و شکوفایی سازمانی افزون‌تر خواهد بود. ما می‌توانیم سه نوع انگیزه برای پژوهش قائل شویم:

- 1- حل مشکل جاری 2- نیاز به آفرینشگری و بهبود مستمر امور و 3- حس کنجکاوی و ارضای آن. (13)

در خصوص روابط عمومی در ایران، ما بیشتر با انگیزه اول سروکار داریم چرا که سازمان‌های ما اغلب بر اثر ناملایمات و دشواری‌ها و بعضاً سوء تدبیر، دچار مشکلات و مسایل غامض هستند و باید به عنوان طبیب سخندان، مشکلات را با زبان و بیان و کلام حل کنند! مدیریت مجهز به فن بیان! در حالی که پژوهش با انگیزه دوم چاره‌کار سازمان‌هاست.

نباید فراموش کرد که روابط عمومی در خصوص افکار عمومی جز بیان حقیقت و شفاف‌سازی و دادن اطلاعات وظیفه دیگری ندارد. روابط عمومی یک پاره سیستم در درون یک سیستم بزرگ است که باید به سنجش محیط بپردازد و سازمان را در برابر آن به واکنش منطقی و عقلایی وادار کند. روابط عمومی در باب سنجش افکار و شناسایی کیفیت افکار عمومی تابع قواعد و ضوابط حاکم بر کل سیستم (سازمان) است.

چاره کار انتشارات و فیلم و شگردهای تبلیغی نیست. امروز مخاطبان سازمان‌ها فرصت یافته‌اند تا به منابع دیگری، غیر از آنچه مراکز دولتی در ایران، در اختیارشان می‌گذارند، دسترسی داشته باشند. پس مطمئن باشید، سلايق مخاطبان و کارکنان به سمت دگرگونی پیش می‌رود و سازمان‌های ما باید این واقعیت را پس از 7 هزار سال تمدن و تاریخ بپذیرند و سخنان عالمانه ایوی‌لی را که ده‌ها سال پیش بر زبان جاری ساخت، به گوش جان بشنوند!

نتیجه‌گیری

در این مقاله تلاش شده است، ضمن پرداختن به نقش و اهمیت روابط عمومی در تحولات سازمانی سطوح تحول در ابعاد فردی و اجتماعی مورد بحث قرار گیرد. نگارنده بر این باور است که تغییر و تحول امری اجتناب‌ناپذیر است و این امر ریشه‌های نیرومند فلسفی، دینی، علمی و تاریخی دارد. تحول و تغییر در جامعه و به تبع آن، سازمان‌های اجتماعی، به عنوان پیچیده‌ترین سیستم‌های حیاتی، با هدف بهبود و بهینه‌سازی جریان امور جامعه صورت می‌گیرد و مقصود نهایی آن کیفیت بخشی به زندگی و برخورداری مطلوب‌تر از مواهب حیاتی است که در میدانی پررقیب به ما ارزانی شده است.

آنچه مورد تأکید نگارنده است، پیچیدگی و ظرافت و چندگانگی سطوح و ابعاد تحول است. تحول و تغییر الزاماً باید به سمت چشم‌اندازها و انگاره‌های نو و انسانی‌تر در نظر گرفته شود و هیچ کشور و سازمانی نمی‌تواند

برخلاف جریان عمومی تغییر حرکت کند و در دراز مدت موفق باشد. سازمان‌ها تابع قوانین و قواعد معینی هستند و آن‌ها را از تبعیت از سنت‌های لایتغیر الهی و طبیعی گریزی نیست. سازمان اجتماعی به ناچار باید بالنده و پویا باشد تا بتواند از عهده هماهنگی با محیط پر رقابت امروز برآید. در جریان تحولات عصر کنونی وسایل ارتباط جمعی نقشی اساسی به عهده گرفته‌اند و به اتکای قابلیت‌های خود زمینه‌های بسیاری از تحولات و تغییرات اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و فرهنگی را فراهم ساخته‌اند. آنچه در این عرصه باید مورد توجه رهبران سازمان‌های اجتماعی قرار گیرد این است که جریان تغییر و تحول به گونه‌ای است که کم‌توجهی به ضروریات و الزامات آن، سازمان‌ها و جامعه را در خطر واپس‌ماندگی و حتی فروپاشی قرار خواهد داد.

ارتباطات و اطلاعات و جریان‌ات مربوط به آن‌ها در تحول و تغییر اجتماعی و سازمانی نقش بنیادی دارند امروزه تقریباً هیچ‌کس در این واقعیت تردید ندارد. مولانا جلال‌الدین بلخی، حافظ شاعر پرآوازه، ناصر خسرو، فردوسی و... به درستی دریافته بودند که آگاهی، دانایی و دانش مبنای توانایی و عامل به زیر آوردن چرخ نیلوفری و فزونی جان هستند. ارتباطات زیرساخت و ساخت جریان اطلاعات را شامل می‌شود که هرچه کیفی‌تر، بازتر و گسترده‌تر باشد توانمندتر و مؤثرتر است. روابط عمومی باید مدیریت ارتباطات و اطلاعات را در سازمان به عهده بگیرد تا بتواند جریان تغییر را هدایت کرده و تحقق اهداف آن را ممکن سازد.

باید بر این واقعیت تأکید شود که در جریان تغییر سازمانی و تحول اجتماعی، حاکمیت تفکر سیستمی و تکیه بر تئوری و تجربیات دیگران بسیار به صواب نزدیک و تحقق اهداف تغییر را آسان‌تر می‌سازد. با اتکای به تفکر سیستمی و مشارکت همگانی و بردباری و تضارب آراء و اندیشه‌ها، برنامه‌ریزی دقیق تغییر، استفاده از فن‌آوری‌های ارتباطی-اطلاعاتی و مدیریت اطلاعاتی مبتنی بر اخلاق و مصلحت همگانی، جریان تغییر با

کمترین مقاومت و بیشترین تلاش توأم شده و کسب پتانسیل لازم برای رقابت با دیگران و رضایت مشتریان دور از دسترس نخواهد بود.



منابع و مأخذ:

- 1- اف.هاروی. براون، دونالد، تحول سازمانی، ترجمه دکتر عباس محمدزاده. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی 1377 ص 19.
- 2- سوره رعد آیه 11.
- 3- فرانک وبستر، نظریه‌های جامعه اطلاعاتی، ترجمه اسماعیل قدیمی. تهران، انتشارات قصیده‌سرا، 1380 ص 113.
- 4- اف. هاروی. براون، دونالد، تحول سازمانی، ترجمه دکتر عباس محمدزاده، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی 1377 صص 104-97.
- 5- [www. IPRA.org](http://www.IPRA.org)- gold PaPer (10), P.8
- 6- اسماعیل قدیمی، اهمیت، نقش و کارکردهای اطلاع‌رسانی در روابط عمومی. کتاب جامع روابط عمومی. تهران 1381 ص 38.
- 7- فرانک وبستر، نظریه‌های جامعه اطلاعاتی، ترجمه اسماعیل قدیمی، تهران: انتشارات قصیده‌سرا 1380 صص 61-59.
- 8- همان منبع صص 162-164
- 9- اف. هاروی. براون، دونالد، تحول سازمانی، ترجمه دکتر عباس محمدزاده. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی 1377 صص 289-239.
- 10- همان منبع صص 491-550.
- 11- همان منبع صص 553-594.

12- همان منبع صص 635-690.

13- جزوه درسی دکتر محسنیان راد، دوره دکتری 1383.

سوتیتر

+ ما اکنون در عصری زندگی می‌کنیم که اندیشمندان بسیاری می‌کوشند آن را با مفاهیم کلان نظیر «جامعه اطلاعاتی»، «جامعه سازمان‌ها»، «عصر اطلاعات»، «عصر دانایی»، «فراصنعت‌گرایی»، «پست مدرنیسم» و امثال آن توجیه و تبیین کنند.

+ آنچه از سیر تحول در شناخت انسان از جهان هستی حاصل می‌شود، وجود یک جریان تغییر و تکامل است که هم در ادیان الهی و هم در نظریه‌ها و اندیشه‌های علمی-اجتماعی مورد توافق قرار دارد.

+ مفهوم تحول یکی از ریشه‌دارترین و پُرکاربردترین مفاهیم انسانی-اجتماعی است که از ابتدای تشکیل جوامع بشری و برقراری ارتباط میان انسان‌ها، در ذهن بشر شکل گرفته است.

+ به نظر می‌رسد جوامع کنونی به تحت تأثیر ساختار و کارکرد سازمان‌های سیاسی، اقتصادی و فرهنگی مدرن قرار دارند و شکل کنونی آن‌ها به مقدار زیاد وابسته به سازمان‌های یاد شده است. در حقیقت سازمان و نظم

امروزین جوامع میون سامان و فرایندهای کار و تولید در سازمان‌های مدرن است.

- + دشوارترین و مهم‌ترین مرحله در سیر تحول سازمانی- اجتماعی، تحول فرهنگی است. فرهنگ سازمانی که خود تحت تأثیر فرهنگ کلان اجتماعی است، حاوی قواعد، ضوابط، مقررات، الگوها، نمادهای بیانی و کمیت و کیفیت ارتباط و جریان اطلاعاتی‌ای است که بر قلمروهای تخصصی و فراگردهای کار و تولید احاطه دارد.
- + روابط عمومی به عنوان مشاور و عامل تغییر و تحول باید به اتکای روندهای ارتباطی- اطلاعاتی و از طریق گردآوری هشیارانه آمار و اعداد و ارقام، پژوهش‌های دقیق (اطلاع‌یابی) انجام دهد. سپاه تغییر و تحول، سپاه آگاهی است و نیازمند دانایی، بردباری، روش‌مندی، پژوهش و پایداری در برابر ناملایمات.
- + مهم‌ترین وظیفه و نقش روابط عمومی در تحول و تغییر سازمانی، نقش اطلاع‌رسانی است که در واقع بنیان‌هایش در پژوهش و تولید و باز تولید اطلاعات نهفته است.

- + روابط عمومی با گردآوری اطلاعات درباره رویدادها و پدیده‌های محیطی و شناسایی دقیق فرصت‌ها و تهدیدهایی که سازمان را در بر گرفته‌اند، از طریق پردازش و تحلیل و واکاوی هوشمندانه، از وجود تقاضاها و شرایط و موقعیت خود و سازمان آگاهی می‌یابد و با استفاده از نظریه‌های اجتماعی- ارتباطی رویکرد مناسب را برای حل مسایل انتخاب و راهبرد، سیاست و برنامه عمل را طراحی و یا تعدیل می‌کند.

+ تشخیص درست مسأله، عوامل ایجاد کننده و مؤثر بر آن، راه حل ها، تجربیات دیگران، نحوه کنترل و مهارت در شناخت، تخصص و توانایی های سازمان ها و... از دیگر امتیازاتی است که روابط عمومی می تواند به عنوان مرکزیت ارتباطی - اطلاعاتی از آن برخوردار باشد.

+ تغییر باید با احساس خوشایند در افراد توأم باشد تا در برابر آن ایستادگی نکنند. از دست دادن موقعیت های شغلی، مقام اجتماعی، درآمدهای اقتصادی و احترام دیگران، شکستی اساسی است که هیچ کس طالب آن نیست.

+ برنامه ریزی شغلی، انتخاب آزاد و رفع تنش ها اصول مهمی در مشارکت کارکنان هستند که روابط عمومی می تواند به عنوان مشاور در فراگردهای تغییر و نیز عامل تغییر، ایفای نقش کند. تنش و خستگی به طور فزاینده سازمان را تهدید می کند.

+ از نظر بسیاری از کارشناسان، ارتباطات در کانون و مرکز فعالیت های یک سازمان قرار دارد، چرا که ساختار ارتباطات با ساختار عمومی، گستره و سازوکار مبادله و حتی رشد و توسعه سازمان ارتباط مستقیم دارد.

+ تردید نباید داشت که پیشرفت های سازمانی، اجتماعی و اقتصادی بشر امروز، مدیون پژوهش است. پژوهش یعنی شفاف سازی و کشف قوانین و قواعد حاکم بر روابط طبیعی و اجتماعی.

+ نباید فراموش کرد که روابط عمومی در خصوص افکار عمومی جز بیان حقیقت و شفاف سازی و دادن اطلاعات وظیفه دیگری ندارد. روابط عمومی یک پاره سیستم در درون یک سیستم بزرگ است که باید به سنجش محیط پردازد و سازمان را در برابر آن به واکنش منطقی و عقلایی وادار کند. روابط عمومی در باب سنجش افکار و شناسایی کیفیت افکار عمومی تابع قواعد و ضوابط حاکم بر کل سیستم (سازمان) است.

