

مقالات آموزشی

ایرانگنکت

تغییر برای توسعه ...

ساختار عملیاتی روابط عمومی  
تنوع در وظایف و تعدد در سازمان ها

علی میر سعید قاضی

## ساختار عملیاتی روابط عمومی، تنوع در وظایف و تعدد در سازمان‌ها

ترجمه: علی میرسعید قاضی

### مقدمه

در این نوشته به بررسی ساختارهای عملیاتی روابط عمومی خواهیم پرداخت و بخش‌ها و زیرمجموعه‌های واحدهای روابط عمومی را با توجه به گونه‌های متنوع فعالیت‌ها و در نتیجه تعدد سازمان‌ها مورد مطالعه قرار خواهیم داد.

در آغاز به بیان این نکته می‌پردازیم که معمولاً فعالیت‌های روابط عمومی از دو مبادی تشکیلاتی زیر ناشی می‌شود:

1. دفاتر روابط عمومی مؤسسات و سازمان‌ها

2. شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مشاوره‌ای روابط عمومی!!

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که 85 درصد از 1500 مؤسسه مورد تحقیق در ایالات متحده آمریکا دارای واحدهای روابط عمومی هستند و بخش‌های تخصصی مورد نیاز خود را به صورت زیر مجموعه‌های سازمانی در تشکیلات خود بوجود آورده‌اند. تنها 15 درصد از مؤسسات از خدمات شرکت‌های مشاوره‌ای روابط عمومی خارجی سود می‌برند. در بررسی که در سال 1983 از سوی «انجمن جهانی ارتباط گران مؤسسات تجاری و اداری» به عمل آمد، نشان داده شد که نزدیک به 50 درصد اعضای این انجمن تخصصی روابط عمومی در سطح جهانی در دفاتر مؤسسات و سازمان‌های صنعتی، تجاری و اداری بکار مشغولند، 10 درصد در دفاتر روابط عمومی مؤسسات غیرانتفاعی بکار می‌پردازند و تنها 25 درصد در شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات مشاوره‌ای اشتغال دارند.

مؤسسات ارائه‌کننده خدمات مشاوره‌ای با یاری گرفتن از افراد متخصص و با تجربه طیف وسیعی از خدمات و مشاوره‌های کارشناسانه را در از دریافت پول به مشتریان خود ارائه می‌دهند. مشتریان این مؤسسات را سازمان‌هایی تشکیل می‌دهند که یا خود فاقد دفاتر روابط عمومی هستند و یا دارای پرسنل بسیار اندک روابط عمومی می‌باشند و یا در پی خدمات و مشاوره‌های پیشرفته روابط عمومی می‌باشند که استخدام پرسنل کارشناسی آن برای سازمان

مقرون به صرفه نیست. در این نوشته به بیان نکات مثبت و منفی فعالیت‌های روابط عمومی این دو دسته اصلی نهادهای تخصصی روابط عمومی خواهیم پرداخت.

### نقش دفاتر روابط عمومی سازمان‌ها

بیش از یکصدسال است که دفاتر روابط عمومی سازمان مشغول ارائه خدمات و مشاوره به مدیران می‌باشند. گفته می‌شود که جورج وستینگ هاوس نخستین کسی بود که در سال 1889 دو نفر را جهت تبلیغ و اشاعه استفاده از لوازم خانگی برقی تولیدی کارخانه خود به خدمت گرفت تا مردم را تشویق کند که از «جریان برق مستقیم» استفاده کنند. اگر چه این مؤسسه از مؤسسه رقیب خود به مدیریت «توماس ادیسون» که از جریان برق متناوب «ش» در لوازم برقی خود بهره می‌گرفت شکست خورد ولی نام آن در تاریخ روابط عمومی به عنوان نخستین مؤسسه پیشتاز در بهره‌گیری از خدمات روابط عمومی ثبت شده است.

برای سال‌ها روابط عمومی دارای وظایف محدودی بود: ارائه اطلاعات به وسایل ارتباط جمعی، پخش نام کالاها و آوازه و شهرت سازمان در محافل و مجامع و کسب اعتبار و شهرت ولی تاکنون فشارهایی که از رقابت در سطوح ملی و بین‌المللی ناشی شده و نیازهایی که از درون مدیریت مؤسسات سر برآورده این الزام و ضرورت را ایجاد کرده که روابط عمومی را تا سطح مشاور مدیر سازمان‌ها و عضو شورای سیاستگذاری ارتقاء دهد. در تحقیق به عمل آمده بیش از 50 درصد مدیران سازمان‌ها تأکید کرده‌اند که مدیران روابط عمومی باید عضو گروه سیاستگذار مؤسسه باشند.

یکی از پژوهشگران در زمینه منبع فشارهایی که از خارج سازمان به مدیریت وارد می‌شود چنین نوشته است: «مؤسسات کنونی در محاصره محافلی چون طرفداران محیط‌زیست، محافل حمایت‌کننده از حقوق مصرف‌کنندگان، طرفداران حقوق اقلیت‌ها، حقوق بشر، جنبش‌های کارگری و گروه‌های دیگر فعال اجتماعی قرار دارند و خواست و اراده این گروه‌ها به صورت اقدامات محدودکننده دولت و نظام‌های هنجارگذاری جامعه، به مؤسسه تحمیل می‌شود.»

البته فعالان اجتماعی، حقوق مدنی خود را، که روابط عمومی باید آن را در مورد نظر داشته باشد، مطالبه می‌نمایند. روابط عمومی از طریق اجرای برنامه‌های اطلاع‌رسانی و فعالیت‌های ترغیبی و بیان و توضیح نقش مؤسسه در راستای رفع نیازهای جامعه، باید با آنها مقابله نماید. از مواجهه مستقیم و ستیزه‌جویی با این مسایل جداً بپرهیزد. آنها باید توضیح دهند که مؤسسات نیز دارای حقوق مدنی هستند و باید این فرصت برایشان فراهم شود

تا از سازمان و برنامه‌های آن دفاع نمایند. علاوه بر این، مدیران در روابط عمومی با ارایه مشاوره به مدیران سازمان‌ها و ترغیب آنها در اتخاذ تصمیمات در جهت منافع همگان بهتر خواهند توانست از سازمان خود در چنین موارد دفاع نمایند.

عوامل دیگری نیز به گسترش حوزه مسئولیت‌های روابط عمومی افزوده است که عبارتند از: رقابت مؤسسات خارجی، جهانی امور، رقابت‌های سالم و ناسالم مؤسسات داخلی، فشارهای سلطه‌جویانه گروه‌های فشار و محافل دارای منافع ویژه، بررسی‌های موشکافانه رسانه‌ها و پیدایش محافل نظارتی. در چنین فضایی همه مؤسسات سیاست‌های طرفداری از منافع عام را باید در برنامه‌های خود در اولویت قرار دهند و به اقدامات عام‌المنفعه حساب شده بپردازند تا در مسابقه دشوار جلب افکار عمومی از قافله سازمان‌های پویا، سودمند و پیشتاز عقب نمانند. انعکاس چنین واقعیت‌ها از نظر ساختاری سازمان‌ها در روابط عمومی رابه‌شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد و ضرورت ایجاد بخش‌های جدیدی را در ساختارهای روابط عمومی موجب می‌شود.

## انتظارات و توقعات مدیریت

مدیریت عالی سازمان‌ها اکنون از روابط عمومی خیلی بیشتر از تهیه و تدوین اصلاحیه‌های مطبوعاتی و پخش و نشر بروشورها و جزوات خبری و تبلیغی انتظار دارند. این انتظارات را شاید بتوان به صورت زیر طبقه‌بندی کرد:

1 تجزیه و تحلیل اطلاعات: مسئولان روابط عمومی در شرایط جدید تحلیل و تفسیرکننده اطلاعات می‌باشند. آنها باید این توانایی را دارا باشند که شرایط و روندهای محیط را برای مدیران ارشد سازمان تغییر و تأویل کنند و آنان را از پیامد امور و جریان‌ات آگاه سازند و متقابلاً سازمان، برنامه‌ها و اهدافش را برای محیط معرفی و شناسایی نمایند.

2. مدیریت امور مسئولان روابط عمومی باید جریان‌ات و روندهای اجتماعی را زیر نظر داشته باشند و با پیشنهادهای کارشناسانه در مقابله با مشکلات و بهره‌گیری از فرصت‌ها مدیران را یاری کنند. در بیانیه «انجمن روابط عمومی آمریکا» در این زمینه چنین می‌خوانیم:

«بالاترین ارزش روابط عمومی در پیش‌بینی مسائل و شکل بخشیدن به رویدادهای آینده است، نه در روایت‌گری و گزارش آنچه اتفاق می‌افتد یا مقابله با آنچه که پیش می‌آید».

هنگامی که سازمان با گرایش‌های نامساعد مخاطبان روبرو شد، معمولاً دیگر برای تأثیرگذاری بر آنان دیر است. کنار آمدن و مقابله عاقلانه با گرایش‌های منفی دارای اهمیت و ارزش می‌باشد ولی ارزش والاتر و اهمیت بیشتر خاص کمک به شکل‌گیری گرایش‌ها و رویدادهای آینده است.

3. آموزش: مسؤولان روابطعمومی دارای وظیفه آموزشی نیز می‌باشند. آنها باید به مدیریت در شناخت محیط، کنار آمدن با رسانه‌ها و مواجهه با افکار عمومی آموزش‌های لازم را ارایه نمایند. گام نخست روابطعمومی از انتقال مفاهیم روابطعمومی به مدیران سطوح عالی سازمان آغاز می‌شود.

یکی از کارشناسان مدیریت در یک تحقیق نشان داد که مدیران سطوح عالی اکنون بیش از 75 درصد زمان خود را به امور عمومی و ارتباط با دیگران اختصاص می‌دهند. مدیران روابطعمومی باید آموزش‌های لازم در مورد نحوه دفاع از مواضع سازمان و برنامه‌های آن و مبانی پایه‌ای تبلیغ و ترغیب را به مدیران ارایه نمایند.

4. مهارت‌های مدیریتی: مدیران و کارشناسان واحدهای روابطعمومی، به ویژه آن گروه که در جریان سیاستگذاری مؤسسه دخالت دارند باید با شیوه‌ها و فنون مدیریت آشنا باشند و مفاهیم اولیه دانش مدیریت از قبیل مدیریت منابع انسانی، فنون برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت بحران، سرپرستی پرسنل و... را به خوبی بدانند.

### سازمان دفاتر روابطعمومی

دفاتر روابطعمومی سازمان‌های عمومی دارای «مدیر روابطعمومی» یا نظایر آن می‌باشند. این دفاتر معمولاً از عنوان «معاون رییس سازمان» نیز استفاده می‌کنند. در پاره‌ای از مؤسسات طیف دیگری از وظایف ارتباطی نظیر «تبلیغات بازرگانی» و «بازاریابی» نیز در زیر مجموعه فعالیت‌های روابطعمومی قرار می‌گیرد. در شکل اخیر از عنوان «معاون رییس سازمان و مدیر ارتباطات مؤسسه» استفاده می‌شود.

دفتر روابطعمومی از نظر ساختاری به زیرمجموعه‌های تخصصی خود تقسیم می‌شود مدیر هر بخش دارای حوزه مسؤولیتی ویژه خویش است و به مقام بالاتر از خود گزارش می‌دهد.

هنگامی که مؤسسه‌ای شرایط خود را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد، اولویت‌های خود را مشخص کرد، معیارهای سنجش و اندازه‌گیری خود را تعیین کرد و درباره برنامه‌ها و بودجه متناسب خود اندیشید، آمادگی آن را پیدا می‌کند که یک دفتر روابطعمومی را سازماندهی کند و یا یک مؤسسه روابطعمومی مشاوره‌ای را انتخاب کند.

قدرت و تأثیرگذاری اداره روابطعمومی معمولاً نتیجه دسترسی به مدیریت سازمان است. سازمان‌ها به طور روزافزونی در حال استفاده از ترکیبی از دفاتر روابطعمومی و بهره‌گیری از مشاور خارجی روابطعمومی جهت انجام تکالیف مدیریت روابطعمومی هستند.

در الگوی شماره 1 دفتر روابط عمومی مستقیماً زیر نظر مدیرعامل یا رئیس سازمان قرار دارد و به وی گزارش می‌دهد. در مؤسساتی که به نوعی در برابر افکار عمومی، تبلیغات، رسانه‌ها و نظر و گزارش شهروندان حساس است، معمولاً از این الگو پیروی می‌کند. در این الگو امکان دسترسی به مدیر سازمان سریع‌تر و بدون واسطه‌تر است و الگوی چابک روابط عمومی نامیده می‌شود زیرا پیشنهادهای و توصیه روابط عمومی و یا دیدگاه‌های مدیر سازمان سریع به برنامه‌های اجرایی و فعالیت‌های عملیاتی تبدیل می‌شود.

در الگوی شماره 2 رئیس دفتر روابط عمومی از نظر جایگاه و رتبه هم سطح سایر ادارات اصلی قرار دارد در این الگو مهم این است که همه ادارات دارای یک عنوان سازمانی باشند. چنانچه رؤسای سایر ادارات در سطح معاون رسیس هستند، رئیس روابط عمومی نیز باید دارای چنین عنوانی باشد.

پاره‌ای از شرکت‌های بزرگ دارای معاون ارتباطات شرکت، یا تنها ارتباطات هستند که سرپرستی بخش روابط عمومی، ارتباطات، تبلیغات بازرگانی و فعالیت‌های بازاریابی را توأمان به عهده دارد. الگوی شماره 3 ساماندهی تمایل به کارکرد بیشتری دارد، زیرا مدیر یا رئیس ارتباطات همه گزارشها را از بخش‌های روابط عمومی، تبلیغات و بازاریابی دریافت داشته و می‌تواند پس از بررسی پیشنهادهای، یک راهبرد ارتباط کلی تنظیم نماید.

در الگوی شماره 4 وظایف روابط عمومی ممکن است براساس قابلیت‌های تخصصی به بخش‌های جزئی نظیر ارتباطات مالی، ارتباط با مشتری‌ها، ارتباطات با کارمندان و کارگران تحت سرپرستی ادارات گوناگون تقسیم‌بندی می‌شود.

## وظایف صف و ستاد

تئوری‌های سنتی مدیریت، سازمان را به صف و ستاد تقسیم‌بندی می‌کند. فردی که وظایف صف را به عهده دارد و مستقیماً مسؤول تحقق اهداف سازمان می‌باشد، وی این وظیفه را از طریق تفویض اختیار، سرپرستی، اجرای پروژه‌ها و هدایت و کنترل به اجرا در می‌آورد. فرد ستادی بالعکس به‌طور غیرمستقیم، از طریق پیشنهادهای، توصیه‌ها، رایحه شیوه‌ها و فنون کار، فراهم کردن زمینه‌ها و نیازها به انجام کار و تحقق اهداف مؤسسه کمک می‌کند.

برابر تئوری‌های مدیریتی پذیرفته شده روابط عمومی یک وظیفه ستادی است، پرسنل روابط عمومی کارشناسان ارتباطات هستند. مدیران از مسؤولان روابط عمومی انتظار دارند که مهارت‌های خود را در جمع‌آوری اطلاعات، تأویل و تفسیر روندها و جریان‌های اجتماعی به کار برند و پیشنهادهای کارشناسانه، قابل اجرا و سودمند ارائه دهند.

به تدریج که جامعه‌ها پیچیده‌تر شده و دیگر حرفه‌ها به سوی تخصص بیشتر پیش رفته‌اند روابط عمومی نیز از این روند پیروی کرده است. تخصص کارکردی در رشته روابط عمومی افزایش یافته است. امروز در شرکت‌های مشاوره‌ای از زیر مجموعه‌های تخصصی ایجاد شده یا دفاتر مشاوره روابط عمومی تخصصی در یک زمینه روابط عمومی مثلاً ارتباط با مصرف‌کنندگان، ارتباط با رسانه‌های ماهواره‌ای و امثال آن به وجود آمده‌اند. در مؤسساتی که تنها به یک صنعت به خصوص یا نوع ویژه‌ای از سازمان‌ها نظیر آموزش، گردشگری، زیبایی، ورزش و نظایر آن می‌پردازند کار تقسیم تخصص‌ها حتی از این هم جلوتر رفته است.

هر چند هنوز شرکت‌های روابط عمومی مشاوره‌ای کل‌نگر که به همه امور روابط عمومی می‌پردازند وجود دارند ولی توسعه شرکت‌های کوچک تخصصی سرعت بیشتری یافته است. با این‌که شرکت‌های مشاوره روابط عمومی که در همه زمینه‌های روابط عمومی فعالیت می‌کنند تولد می‌یابند و کار خود را آغاز می‌کنند ولی به نظر می‌رسد، شرکت‌ای مشاوره‌ای که در یک یا چند زمینه محدود فعالیت می‌نمایند شانس بیشتری برای موفقیت دارند.

