

مقدمه:

سازمان را می‌توان به عنوان سیستمی از پردازش اطلاعات در نظر گرفت که اطلاعات مرتبط با هدف را از محیط گرفته و آن را همان طوری که برای اثربخشی سازمانی مورد نیاز است، پردازش می‌کند. ۱. با این اوصاف، داشتن اطلاعات موثق، دقیق و به موقع با توجه به هدف و ساختار سازمان‌ها، بزرگترین سرمایه یک سازمان به حساب می‌آید و حیات سازمان به داشتن یک ارتباط دوسویه درون و برون سازمانی، انجام تبلیغات و کسب اطلاعات به روز و مفید بستگی دارد. ۲. از آنجایی که روابط عمومی پل ارتباطی سازمان و مخاطبان است، در این جاده دوطرفه قادر است سازمان، سیاست‌ها، برنامه‌ها و عملکردها را به مخاطبان و از سوی دیگر نیازها، خواسته‌ها، دیدگاه‌ها و نظرات مخاطبان را به سازمان منتقل کند.

موفقیت در روابط عمومی مستلزم داشتن نگرش استراتژیک و هماهنگی استراتژی روابط عمومی با فعالیت‌هایی است که با امور استراتژیک یا هدف‌های سازمانی رابطه تنگاتنگ دارند. ۳. به اعتقاد وایت و مازور (۱۹۹۵)، روابط عمومی باید به بخشی از مدیریت استراتژیک تبدیل شود و بدین منظور باید به طراحی، اجرا و کنترل استراتژی بپردازد.

علیرغم تأکید بر اهمیت نگرش استراتژیک در مباحث مدیریتی و به ویژه در ارتباطات و روابط عمومی، دانش آکادمیک در حوزه مدیریت استراتژیک روابط عمومی و استراتژی‌های آن بسیار محدود است. ۴. به عبارت دیگر، نقش ارتباطات شرکت (روابط عمومی) در فرایند تصمیمات استراتژیک و ادبیات استراتژی فراموش شده است و اگر هم به آن توجه شده، صرفاً به عنوان یک نقش عملیاتی در چارچوب استراتژی‌های بازاریابی مورد بررسی قرار گرفته است. ۵. در این مقاله پس از پرداختن به مفاهیم روابط عمومی و زمینه تاریخی آن، استراتژی روابط عمومی مطرح و الگویی برای یکپارچگی این استراتژی با استراتژی سایر عناصر سازمانی ارائه می‌گردد.

مفاهیم کلیدی:

اگرچه تعاریف متعددی از روابط عمومی توسط انجمن‌ها و سازمان‌های مختلف ارائه شده است اما وجوه اشتراک آن‌ها بسیار بالاست. برخی از تعاریف ارائه شده عبارتند از: انجمن خیره روابط عمومی، روابط عمومی را به صورت زیر تعریف کرده است: تلاش برنامه‌ریزی شده و مستمر برای ایجاد و حفظ تفاهم و روابط متقابل بین سازمان و عموم مردمی که با آن سر و کار دارند. «برنامه‌ریزی شده و مستمر» در این تعریف گویای مدیریت استراتژیک و «عموم مردم» معرف مخاطبان، ذینفعان و گروه‌های مؤثر است. ۶. انجمن جهانی روابط عمومی، روابط عمومی را عملی ممتد، مداوم و برنامه‌ریزی شده تعریف کرده که از طریق آن افراد و سازمان می‌کوشند تا پشتیبانی، تفاهم و همکاری کسانی را که با آن‌ها سر و کار دارند یا در آینده سر و کار خواهند داشت به دست آورند و با اقدامات ارتباطی و تدابیر دیگر به خلق گرایش‌های مطلوب بپردازند.

در نتیجه روابط عمومی بخشی از وظایف مدیریت سازمان قلمداد می‌شود. در تعاریف دیگر ۷. زمانی که گفته می‌شود روابط عمومی، مدیریت ارتباطات درون سازمانی و میان سازمان و ذینفعان بیرونی است اغلب به نقش استراتژیک روابط عمومی اشاره می‌شود. هدف معرفی بهتر سازمان به ذینفعان و اجتماع است، البته شرایط تعیین می‌کند که در هر زمان به کدام ذینفع یا گروه توجه بیشتری مبذول شود. آنچه در تمامی تعاریف روابط عمومی مشهود است، تأکید بر مفاهیمی چون ارتباطات، عموم مخاطبان، شناخت و تفاهم متقابل، مدیریت، اعتماد عمومی و روابط حرفه‌ای است. ۸.

مدیریت استراتژیک روابط عمومی:

دو حوزه مدیریت استراتژیک و روابط عمومی مستقل از یکدیگر رشد بسیار کرده‌اند. تأکید در هر دو حوزه بر چگونگی تطبیق سازمان با تغییرات محیطی و استفاده از فرصت‌ها برای افزایش سودآوری است. مدیریت روابط عمومی، هنگامی بیشترین اثربخشی را خواهد داشت که تصمیماتی که اتخاذ می‌شود با نقطه‌ای که تصمیمات در آن اجرا می‌شود، بیشترین نزدیکی ممکن را داشته باشد. با این وجود مسأله اصلی، ترکیب مدیریت استراتژیک با مفاهیم روابط عمومی است.

بنا به تعریف، مدیریت استراتژیک ارتباطات و روابط عمومی، داشتن استراتژی ارتباطی است که به طور کامل با استراتژی کسب و کار هماهنگ شده باشد. یا به عبارت دیگر، مدیریت استراتژیک روابط عمومی طراحی حساب شده و آگاهانه استراتژی ارتباطات به منظور تفسیر چشم انداز، ارزشها و اهداف سازمان برای مخاطبان است. ۹. مدیریت استراتژیک روابط عمومی باید دارای ویژگی‌های زیر باشد:

- توجه و تأکید کافی به شرایط محیط داشته باشد و در این راستا تهدیدها و فرصت‌های محیط را شناسایی کند،
 - نقاط قوت و ضعف سازمان شناسایی گردد و قابلیت سازمان در راستای اقدامات روابط عمومی شناخته شود،
 - امکان تغییر تهدیدها به فرصت‌ها و نقاط ضعف به قوت ارزیابی و تدابیر لازم اتخاذ گردد،
 - سعی شود موضع انفعالی روابط عمومی به موضعی کاملاً فعال تبدیل گردد. ۱۰.
- نگرش استراتژیک را می‌توان یک نگرش عام دانست زیرا به مقوله‌ها و موضوع‌های گوناگون می‌توان از منظری استراتژیک نگریست. یکی از نتایج نگرش استراتژیک را می‌توان در جدا نمودن آن به دو سطح استراتژیک و عملیاتی دانست (البته این جدایی انتزاعی است).
- از ویژگی‌های بارز سطح استراتژیک روابط عمومی اطلاعات، آینده‌نگری، آرمان‌گرایی و بلندنظری است و از ویژگی‌های سطح مدیریت روابط عمومی، کوتاه مدت بودن، حال بینی و حال نگری است.

مدیریت استراتژیک روابط عمومی فرایندی است که در آن سازمان تلاش می نماید تا منابع و قابلیت های سازمان را بر فرصت های محیطی روابط عمومی متمرکز نماید که شامل سه مرحله برنامه ریزی استراتژیک روابط عمومی، اجرای استراتژیک روابط عمومی و کنترل استراتژیک روابط عمومی می گردد. منظور از استراتژی های روابط عمومی شیوه هایی است که یک شرکت در پاسخ به فعل و انفعالات نیروهای داخلی و خارجی، برای تحقق اهداف روابط عمومی خود به کار می گیرد که شامل تمامی جنبه های یک طرح روابط عمومی مرسوم می شود.

۱- استراتژی سنتی:

این استراتژی، تأکیدی اندک بر هر دو نوع روابط نمادین و رفتاری دارد، در این نوع سازمان ها کارکرد مشخصی برای روابط عمومی به صورت مستقل تعریف نکرده اند و بنابراین محدود ترین محیط سازمانی ممکن برای روابط عمومی پدید می آید. هنگامی که عملکرد سازمان در بین افکار عمومی زیر ذره بین قرار می گیرد راهبرد اصلی این است که تا آنجا که ممکن است کار خاصی صورت نگیرد (واکنش دفاعی). از آنجایی که افکار عمومی و روابط عمومی اهمیت چندانی در این نوع سازمان ها ندارند، هر دو بعد سمبولیک و رفتاری در کمترین سطح اهمیت قرار می گیرند. اگر در یک چنین سازمانی فردی در منصب روابط عمومی فعالیت کند، نقش او بیشتر نقشی اداری و دفتری خواهد بود. یک چنین سازمانی هنگامی با این استراتژی موفق خواهد بود که دارای تعداد محدودی ذینفع و آن هم با سطح انتظارات کم باشد.

۲- استراتژی تکنیکی:

نوع فنی و تکنیکی روابط عمومی توجه زیادی به حفظ رابطه با ذینفعان دارد ولی تأکید اندکی بر تصویر سازمان در اذهان عمومی خواهد داشت. در این استراتژی اعتقاد بر این است که عمل بسیار رساتر از حرف می تواند پیام سازمان را به گوش همگان برساند. این نوع سازمان ها نوعاً مشهور نیستند مگر در بین کسانی که مستقیماً با آن سرو کار دارند. در عین حالی که روابط عمومی این سازمان ها پاسخگو است اما کمتر ابتکار عمل در آن دیده می شود و ارتباطات از یک الگوی روتین پیروی می کنند. در این نوع سازمان ها نگرش روابط عمومی کاملاً فنی است تا استراتژیک. تحقیقات تقریباً جایی در این نوع روابط عمومی ها ندارند و روابط عمومی نقشی در تعیین اهداف دستاوردی ندارد و حتی نقشی در تحقق این اهداف نیز ایفا نمی کند.

۳- استراتژی ترویجی:

استراتژی ترویج گرا و تبلیغی تأکید فراوانی بر روابط سمبولیک و نمادین با افکار عمومی داشته، اما توجه اندکی به روابط رفتاری میدول می دارد. بنابراین پر واضح است که کلام سازمان و عمل آن الزماً با هم همخوانی ندارند. در عین فعال بودن بخش روابط عمومی، اما جهان بینی غیر متفان در روابط عمومی (عدم تطابق رفتار و گفتار) منجر به رفتارهایی در جهت متقاعد کردن افکار عمومی است و نتیجتاً پاسخگویی آنها بیش از آنکه مبتنی بر حس همکاری باشد، جنبه تبلیغی دارد در این نوع روابط عمومی ها، این بخش می تواند به استراتژی ایجاد تصویر مثبت سازمان کمک کند ولی نقش شریک راهبردی برای سازمان در تحقق کل استراتژی های آن را ایفا نمی نماید.

۴- استراتژی تلفیقی:

در نوع یکپارچه یا تلفیق گرا روابط عمومی سازمان، هدف روابط عمومی هر دو بعد سمبولیک و رفتاری را در سطح بالا دنبال می کند. در یک چنین سازمانی روابط عمومی دارای نقشی استراتژیک و مدیریتی است و مدیر روابط عمومی دستاوردهای مهمی را برای سازمان به ارمغان می آورد. در این حالت سازمان به بهترین نمودار از اطلاعات روابط عمومی برای تطابق با محیط همواره متغیر ذینفعان سازمانی بهره می جوید. یک چنین روابط عمومی نوعاً دارای رفتار فعال و پیش نگر بوده و به دنبال شناسایی راهکار برای منازعات سیاسی و با گروه های ذینفع است. گفتگو و گشودگی به عنوان مهم ترین راهبردهای حفظ ارتباط در این سازمان ها مطرح هستند. در این نوع سازمان ها استراتژی های روابط عمومی منسجم و متوازن می باشند و در بین چهار گونه رفتاری در این مدل، اینگونه می تواند بهترین اثربخشی را از خود نشان دهد.

الگوهای هماهنگی استراتژی روابط عمومی

همانطور که می دانیم اهمیت هماهنگی تا آنجاست که می توان مدیریت را معادل هماهنگی دانست. سایر وظایف مدیریت از قبیل برنامه ریزی، سازماندهی و کنترل خود از ابزارهای هماهنگی محسوب می شوند. ۱۱ برقراری هماهنگی همواره یکی از نگرانی های مدیران سازمان ها بوده است. سؤال اساسی این است که مدیران چگونه می توانند بین شرایط محیط و قابلیت های درونی سازمان هماهنگی به وجود آورند تا عملکرد سازمان را بهبود بخشند؟ و چگونه به گزینه هایی برای هماهنگی استراتژیک می رسند؟

از آنجا که محیط خارجی به صورت مداوم در حال تغییر است و اغلب نمی توان شرایط آینده را پیش بینی کرد، برقراری هماهنگی بسیار مشکل بوده و مستلزم رفع نواقص و کاستی های داخلی و ایجاد قابلیت های جدید در طول زمان می باشد. در این بخش، به چند الگوی رایج برای ایجاد هماهنگی اشاره می گردد:

الف) الگوی بخردانه (عقلایی، سلسله مراتبی):

این الگوها در میانه دهه ۱۹۸۰، با نگرش عقلایی، منطقی متکی بر استراتژی سازمان طراحی شده اند. الگوهای بخردانه که با اسامی دیگری نیز نامیده می شوند (الگوهای سازگار/میشیگان یا الگوی کنترلی/ اشنایدر یا الگوی روابط زنجیره ای و سلسله مراتبی)، یکی از رویکردهای مطرح هستند که به علت سهولت و سادگی و متکی بودن

به منطقی روشن بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند. این الگوها فقط در صورتی قابل طراحی هستند که استراتژی سازمان به صورت آماده، از قبل تهیه شده باشد. البته در این صورت هرگونه اشتباه و انحراف در فرایند تدوین استراتژی سازمان، عیناً به استراتژی روابط عمومی نیز سرایت می‌کند. از ویژگی‌های این الگو می‌توان به زنجیره‌ای بودن، در نظر گرفتن همه عوامل با تساوی احتمال و برقراری هماهنگی‌های عمودی اشاره کرد. بدین ترتیب استراتژی روابط عمومی، مستقیماً بر اساس استراتژی سازمان و همسو و هم راستا با آن تعیین می‌گردد.

(ب) الگوی فزاینده (طبیعی، دایره ای):

در پاسخ به چالش هماهنگی، از اواخر دهه ۱۹۸۰، الگوهای دیگری با عنوان الگوهای فزاینده (طبیعی، دایره ای) مطرح شد. مطابق این الگو؛ (الف) می‌دهد (ب)، اما عوامل دیگری نیز وجود دارد که بر (ب) تأثیر می‌گذارد به نام (ج) که می‌توان آن‌ها را عوامل نهادی یا عوامل واقعی کننده نامید. این الگوها در فرایند تدوین استراتژی روابط عمومی، به نقش عوامل سیاسی و نهادی درون و بیرون سازمان بسیار بیشتر از محاسبات و عوامل کمی و فنی، توجه نشان می‌دهند.

(ج) الگوی یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه):

نگرش نقاط مرجع استراتژیک به طراحان استراتژی این امکان را می‌دهد که ضمن بهره‌مندی از مزایای هر دو الگوی بخردانه و فزاینده، با ملاک قراردادن معیارهای محوری، اولویت‌های کلی سیستم را تعیین کرده و در استراتژی بگنجانند، به طوری که کلیه گروه‌های ذینفع مطابق مبانی و اصول مورد نظر، هدایت و مدیریت شوند. نقاط مرجع استراتژیک هدف یا الگوهای شاخصی است که تصمیم‌گیرندگان سازمانی برای ارزیابی راه‌ها یا گزینه‌های خود به کار می‌برند تا بتوانند بدان وسیله تصمیم‌های استراتژیک را اتخاذ کنند و اولویت‌های کل سیستم را به آگاهی‌گروه‌های ذینفع اصلی برسانند. ۱۲

نتیجه گیری:

کیفیت ارتباط بین سازمان و عموم افرادی که با آن سر و کار دارند، عامل اساسی در تحقق اهداف سازمان محسوب می‌شود. بر این اساس، سازمان را مرزهایش تعریف نمی‌کنند، بلکه سازمان توسط شبکه ذینفعان و مخاطبانش تعریف می‌شود. به همین دلیل بسیاری از سازمان‌های مدرن از ساختارهای رسمی، بسته و سلسله‌مراتبی به سوی ساختارهای شبکه‌ای و تخت، تغییر شکل داده‌اند تا بتوانند به خوبی از عهده تغییرات محیطی و پاسخگویی به خواسته‌های مخاطبان و ذینفعان برآیند. علیرغم تأکید بر اهمیت نگرش استراتژیک در مباحث مدیریتی و به ویژه در ارتباطات و روابط عمومی، دانش آکادمیک در حوزه مدیریت استراتژیک روابط عمومی و استراتژی‌های آن بسیار محدود است. در حالی که بنا به تعریف، مدیریت استراتژیک ارتباطات و روابط عمومی، داشتن استراتژی ارتباطی است که به طور کامل با استراتژی کسب و کار هماهنگ شده باشد. ۱۳ امروزه موضوع هماهنگی به عنوان عامل هم‌افزایی، در سطوح مختلف سازمان مطرح شده و یکی از اهداف مهم مدیریت استراتژیک روابط عمومی را نیز به خود اختصاص داده است. مدیریت سازمان‌های مختلف در تدوین استراتژی‌های روابط عمومی ممکن است موضوعات و محورهای مختلفی را مورد توجه قرار دهند اما آنچه که مدیران همه سازمان‌ها در آن اشتراک دارند، تلاش برای شکل‌دهی به مجموعه‌ای هماهنگ است که بتواند اهداف گوناگون را محقق کند. این هماهنگی می‌بایست بتواند در سطوح مختلف سازمان، در درون هر زیرسیستم، در تعامل میان زیرسیستم‌ها با یکدیگر، در تعامل سیستم‌هایی که محیط آن‌ها را تشکیل می‌دهند (شامل سیستم‌های فعال در محیط داخل سازمان و سیستم‌های برون سازمانی) به طور موفقیت‌آمیزی برقرار شود. تنها در این شرایط است که می‌توان به شکل‌گیری یک کل واحد که از عهده برآوری انتظارت و اهداف گوناگون سازمان برآید، امیدوار بود. چنین مجموعه منسجم و یکپارچه‌ای مزایای بسیار دارد از جمله: کاهش ابهام و تداخل، افزایش انسجام، افزایش کارایی و اثربخشی و در نهایت افزایش عملکرد. ●

● نویسنده: یحیی صلواتی فرد
کارشناس ارشد تبلیغات
Ysf-president@yahoo.com

منابع:

- ۱- فرهنگي و همکاران ۱۳۸۶
- ۲- رحيم نيا ۱۳۸۶
- ۳- ني ۲۰۰۶ - لوزن ۱۹۹۵
- ۴- وردر ۲۰۰۶ - استين ۲۰۰۲ - هالاهان ۲۰۰۰ - تيبيل ۱۹۹۷
- ۵- موس و همکاران ۲۰۰۲
- ۶- اوليور ۲۰۰۷
- ۷- ويلکاکس و همکاران ۱۳۸۶ - نصيري فيداري ۱۳۸۴ - مير سياسي ۱۳۷۸
- ۸- رولر و همکاران ۲۰۰۱
- ۹- استين ۲۰۰۲
- ۱۰- مير سياسي ۱۳۷۸
- ۱۱- اعرابي ۱۳۸۵
- ۱۲- بامبرگر و مشولم ۲۰۰۰
- ۱۳- استين ۲۰۰۲